

INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

STATO MAGGIORE ESERCITO

III REPARTO IMPIEGO DELLE FORZE
CENTRO OPERATIVO ESERCITO
UFFICIO DOTTRINA E LEZIONI APPRESE



**“IL CONTRASTO ALLA MINACCIA INTERNA
(*INSIDER THREAT – GREEN ON BLUE*)”**

NOTA DOTTRINALE

EDIZIONE 2013

INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

STATO MAGGIORE ESERCITO

**III REPARTO IMPIEGO DELLE FORZE
CENTRO OPERATIVO ESERCITO
UFFICIO DOTTRINA E LEZIONI APPRESE**



**“IL CONTRASTO ALLA MINACCIA INTERNA
(*INSIDER THREAT – GREEN ON BLUE*)”**

NOTA DOTTRINALE

EDIZIONE 2013

INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

STATO MAGGIORE DELL'ESERCITO
III REPARTO IMPIEGO DELLE FORZE/CENTRO OPERATIVO ESERCITO
AREA APPONTAMENTO DELLE FORZE

Ufficio Dottrina e Lezioni Apprese

Indirizzo telegrafico: STATESERCITO DOTTRINA- ROMA

Let.prot. n. Cod. Ind. 161/Dott. Ind. Cl. 1.3.1/1
Annessi: n. 1 CD-ROM
Allegati: 1

00187 Roma,
POC: Ten.Col.Giovanni VENTURA – 103.7346
giovanni.ventura@esercito.difesa.it

OGGETTO: Nota Dottrinale “Il contrasto alla minaccia interna (*Insider Threat – Green On Blue*)”. Ed. 2013.

(ELENCO INDIRIZZI ALLEGATO)

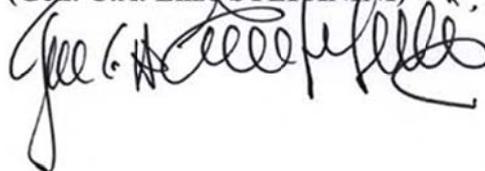
~~~~~

1. Si invia in annesso, su supporto ottico, copia della Nota Dottrinale in oggetto, approvata dal Sig. Capo di Stato Maggiore dell'Esercito.
2. Il documento costituisce ausilio per la pianificazione delle attività addestrative propedeutiche all'impiego operativo nei Teatri di Operazione e strumento per le attività operative stesse.
3. La Nota Dottrinale è disponibile anche sul sito INTRANET dello Stato Maggiore dell'Esercito<sup>1</sup> e dovrà essere diramata fino a livello Reggimento/Battaglione Autonomo.

d'ordine

**IL SOTTOCAPO DI STATO MAGGIORE DELL'ESERCITO**

(Gen. C.A. Enzo STEFANINI)



<sup>1</sup> <http://www.sme.esercito.difesa.it/ForzeCOE/Pagine/Dottrina-documenti.aspx?Ufficio=52&Area=Note%20Dottrinali>

## ELENCO INDIRIZZI

|                                                                 |        |
|-----------------------------------------------------------------|--------|
| Al Comando delle Forze Operative Terrestri .....                | VERONA |
| Al Comando per la Formazione, Specializzazione e Dottrina ..... | ROMA   |
| Al Comando Logistico dell'Esercito .....                        | ROMA   |
| All'Ispettorato delle Infrastrutture dell'Esercito .....        | ROMA   |
| Al Comando della Capitale .....                                 | ROMA   |
| Al Comando delle Forze Speciali dell'Esercito .....             | PISA   |

e, per conoscenza:

|                                                                                    |                       |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Al Segretariato Generale della Presidenza della Repubblica                         |                       |
| – Ufficio del Consigliere Militare .....                                           | ROMA                  |
| Alla Presidenza del Consiglio dei Ministri                                         |                       |
| – Ufficio del Consigliere Militare .....                                           | ROMA                  |
| Al Ministero della Difesa                                                          |                       |
| – Gabinetto del Ministro .....                                                     | ROMA                  |
| Al Ministero della Difesa                                                          |                       |
| – Ufficio Generale del Segretario Generale .....                                   | SEDE                  |
| Allo Stato Maggiore della Difesa .....                                             | ROMA                  |
| Al Comando Operativo di Vertice Interforze (COI) .....                             | ROMA                  |
| Al Consiglio Superiore delle Forze Armate                                          |                       |
| – Sezione Esercito .....                                                           | SEDE                  |
| Allo Stato Maggiore della Marina .....                                             | ROMA                  |
| Allo Stato Maggiore dell'Aeronautica .....                                         | ROMA                  |
| Al Comando Generale dell'Arma dei Carabinieri .....                                | ROMA                  |
| Al Comando Generale della Guardia di Finanza .....                                 | ROMA                  |
| Alle Direzioni Generali del Ministero della Difesa .....                           | LORO SEDI             |
| Al Comando per la Formazione e Scuola d'Applicazione dell'Esercito .....           | TORINO                |
| Al Centro di Simulazione e Validazione dell'Esercito (Ce.Si.Va.) .....             | CIVITAVECCHIA         |
| Al NATO <i>RapidDeployableCorps – Italy Headquarters</i> (NRDC-ITA) .....          | SOLBIATE OLONA        |
| Al Comando Truppe Alpine .....                                                     | BOLZANO               |
| Al Comando delle Forze di Difesa (1°) .....                                        | VITTORIO VENETO       |
| Al Comando delle Forze di Difesa (2°) .....                                        | SAN GIORGIO A CREMANO |
| Al Comando Aviazione dell'Esercito .....                                           | VITERBO               |
| Al Comando Trasmissioni e Informazioni dell'Esercito .....                         | ANZIO                 |
| Al Comando Regione Militare Nord .....                                             | TORINO                |
| Al Comando Regione Militare Sud .....                                              | PALERMO               |
| Al Comando Militare Autonomo della Sardegna .....                                  | CAGLIARI              |
| All'Ispettorato Superiore del Corpo Militare della Croce Rossa Italiana .....      | ROMA                  |
| All'Ispettorato Nazionale del Corpo delle Infermiere Volontarie della C.R.I. ..... | ROMA                  |
| Al Comando del Corpo Militare del Sovrano Militare Ordine di Malta .....           | ROMA                  |

## ELENCO INDIRIZZI

|                                                                |        |
|----------------------------------------------------------------|--------|
| Al Comando delle Forze Operative Terrestri.....                | VERONA |
| Al Comando per la Formazione, Specializzazione e Dottrina..... | ROMA   |
| Al Comando Logistico dell'Esercito.....                        | ROMA   |
| All'Ispettorato delle Infrastrutture dell'Esercito.....        | ROMA   |
| Al Comando della Capitale.....                                 | ROMA   |
| Al Comando delle Forze Speciali dell'Esercito.....             | PISA   |

e, per conoscenza:

|                                                                                  |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Al Segretariato Generale della Presidenza della Repubblica                       |                       |
| – Ufficio del Consigliere Militare.....                                          | ROMA                  |
| Alla Presidenza del Consiglio dei Ministri                                       |                       |
| – Ufficio del Consigliere Militare.....                                          | ROMA                  |
| Al Ministero della Difesa                                                        |                       |
| – Gabinetto del Ministro.....                                                    | ROMA                  |
| Al Ministero della Difesa                                                        |                       |
| – Ufficio Generale del Segretario Generale.....                                  | SEDE                  |
| Allo Stato Maggiore della Difesa.....                                            | ROMA                  |
| Al Comando Operativo di Vertice Interforze (COI).....                            | ROMA                  |
| Al Consiglio Superiore delle Forze Armate                                        |                       |
| – Sezione Esercito.....                                                          | SEDE                  |
| Allo Stato Maggiore della Marina.....                                            | ROMA                  |
| Allo Stato Maggiore dell'Aeronautica.....                                        | ROMA                  |
| Al Comando Generale dell'Arma dei Carabinieri.....                               | ROMA                  |
| Al Comando Generale della Guardia di Finanza.....                                | ROMA                  |
| Alle Direzioni Generali del Ministero della Difesa.....                          | LORO SEDI             |
| Al Comando per la Formazione e Scuola d'Applicazione dell'Esercito.....          | TORINO                |
| Al Centro di Simulazione e Validazione dell'Esercito (Ce.Si.Va.).....            | CIVITAVECCHIA         |
| Al NATO <i>RapidDeployableCorps</i> – <i>Italy Headquarters</i> (NRDC-ITA).....  | SOLBIATE OLONA        |
| Al Comando Truppe Alpine.....                                                    | BOLZANO               |
| Al Comando delle Forze di Difesa (1°).....                                       | VITTORIO VENETO       |
| Al Comando delle Forze di Difesa (2°).....                                       | SAN GIORGIO A CREMANO |
| Al Comando Aviazione dell'Esercito.....                                          | VITERBO               |
| Al Comando Trasmissioni e Informazioni dell'Esercito.....                        | ANZIO                 |
| Al Comando Regione Militare Nord.....                                            | TORINO                |
| Al Comando Regione Militare Sud.....                                             | PALERMO               |
| Al Comando Militare Autonomo della Sardegna.....                                 | CAGLIARI              |
| All'Ispettorato Superiore del Corpo Militare della Croce Rossa Italiana.....     | ROMA                  |
| All'Ispettorato Nazionale del Corpo delle Infermiere Volontarie della C.R.I..... | ROMA                  |
| Al Comando del Corpo Militare del Sovrano Militare Ordine di Malta.....          | ROMA                  |

# INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

## INDICE

|                                         |          |
|-----------------------------------------|----------|
| INDICE                                  | pag. I   |
| ATTO D'APPROVAZIONE                     | pag. II  |
| REGISTRAZIONE DELLE AGGIUNTE E VARIANTI | pag. III |

## TESTO

|                                                                                                                            |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| PREMESSA                                                                                                                   | pag. 1  |
| GLOSSARIO                                                                                                                  | pag. 2  |
| 1. LA MINACCIA INTERNA                                                                                                     | pag. 4  |
| a. Definizione                                                                                                             | pag. 4  |
| b. Situazione                                                                                                              | pag. 4  |
| c. Conoscenza del fenomeno e dei fattori caratterizzanti                                                                   | pag. 5  |
| d. Tipologia di attacchi                                                                                                   | pag. 10 |
| e. Considerazioni                                                                                                          | pag. 15 |
| 2. MITIGAZIONE DELLA MINACCIA                                                                                              | pag. 16 |
| a. Generalità                                                                                                              | pag. 16 |
| b. Raccomandazioni di primaria importanza                                                                                  | pag. 16 |
| c. Altre raccomandazioni utili a mitigare la minaccia interna                                                              | pag. 18 |
| d. Considerazioni                                                                                                          | pag. 19 |
| 3. MISURE DI SICUREZZA                                                                                                     | pag. 20 |
| a. Generalità                                                                                                              | pag. 20 |
| b. Aliquota di Sicurezza                                                                                                   | pag. 20 |
| c. Fattori utili alla prevenzione della minaccia                                                                           | pag. 20 |
| d. Preparazione del personale                                                                                              | pag. 21 |
| e. <i>Force Protection</i> : sicurezza fisica e misure preventive                                                          | pag. 21 |
| f. Elementi identificativi di comportamenti sospetti                                                                       | pag. 23 |
| 4. LA GESTIONE DELLE CONSEGUENZE DEGLI ATTACCHI                                                                            | pag. 25 |
| a. Reazione iniziale                                                                                                       | pag. 25 |
| b. Azioni successive alla reazione iniziale                                                                                | pag. 25 |
| c. Attività investigativa dopo l'attacco                                                                                   | pag. 25 |
| d. Provvedimenti da adottare dopo un attacco                                                                               | pag. 26 |
| e. Condivisione degli esiti delle attività investigative e prosieguito delle attività operative con l'unità <i>partner</i> | pag. 26 |
| 5. L'APPRONTAMENTO DI UNA ATTIVITA'/MISSIONE                                                                               | pag. 29 |
| a. Considerazioni per la pianificazione della missione                                                                     | pag. 29 |
| b. Indicatori osservabili della minaccia interna                                                                           | pag. 29 |
| c. Le linee d'azione per la prevenzione e il contrasto dell' <i>insider threat</i> nella pianificazione della missione     | pag. 32 |
| d. Osservazioni                                                                                                            |         |
| 6. CONSIDERAZIONI FINALI                                                                                                   | pag. 36 |

## ALLEGATI

|                                                     |         |
|-----------------------------------------------------|---------|
| Allegato "A": IL CASO DELL'AFGHANISTAN              | pag. A1 |
| Allegato "B": ELEMENTI DI <i>CULTURAL AWARENESS</i> | pag. B1 |
| Allegato "C": L'INTELLIGENZA EMOTIVA                | pag. C1 |
| Allegato "D": PREVENZIONE E GESTIONE DELLE CIVCAS   | pag. D1 |
| Allegato "E": RIFERIMENTI E BIOGRAFIA UTILE         | pag. E1 |

## ATTO DI APPROVAZIONE

*Approvo la Nota Dottrinale "Il contrasto alla Minaccia Interna (Insider Threat – Green on Blue)" per la sua immediata implementazione nell'ambito delle attività di pianificazione, approntamento e condotta delle operazioni nei Teatri Operativi.*

Roma, 13 APR. 2013

IL CAPO DI SM DELL'ESERCITO  
Generale di Corpo d'Armata Claudio GRAZIANO



## **REGISTRAZIONE DELLE AGGIUNTE E VARIANTI**

1. Le A.V. saranno inserite, normalmente, con la sostituzione di pagine e, in caso di varianti di modesta entità, con correzioni a penna.
2. Le A.V. dovranno essere registrate nella seguente tabella e le lettere di trasmissione delle stesse inserite dopo l'ultima pagina del documento in oggetto.
3. Le pagine sostituite dovranno essere distrutte secondo le norme in vigore.

| <b>N. d'ordine</b> | <b>Numero di protocollo e data della lettera di trasmissione</b> | <b>Data di inserimento delle A.V.</b> | <b>Firma di chi ha approvato la variante</b> |
|--------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------|
|                    |                                                                  |                                       |                                              |

**TESTO**

## PREMESSA

Nell'ultimo anno, nell'ambito delle Operazioni condotte dalla Forza Armata, la minaccia interna denominata anche *insider threat*, del tipo *green on blue* (attacchi condotti da personale di "presunta" appartenenza alle forze di sicurezza di un paese *partner* contro membri di F.A. appartenenti ad una Alleanza/Coalizione ivi operanti nell'ambito di una operazione di gestione di crisi e ripristino della sicurezza) ha costituito un pericolo sempre più concreto e diffuso.

Gli attacchi "*green on blue*" inficiano il processo di gestione di crisi, rallentando, limitando e condizionando *end-state* e *time-line* definiti dalla missione, specificamente nei contesti della contro insurrezione e delle attività di assistenza a paesi *partner*, come nell'ambiente operativo afgano; gli effetti prodotti possono avere varie ripercussioni sulle attività delle forze di sicurezza, alleate e locali, limitandone l'efficacia della manovra e riducendo quel naturale vantaggio nei confronti dell'avversario costituito dalla superiore capacità operativa e tecnologica.

In tale ottica, la complessità del fenomeno, emerso anche nell'ambito delle lezioni identificate provenienti dal citato teatro di operazioni, ha reso necessario la costituzione di organizzazioni specializzate (p.e.: i *Joint Casualty Assessment Team* di ISAF nel Te. Op. afgano) con il precipuo compito di raccogliere ed analizzare tutte le informazioni disponibili relative ad eventi riconducibili ad attacchi *green on blue* per prevenire/contrastare efficacemente la specifica minaccia.

La presente nota dottrinale, realizzata per colmare un *gap* normativo a favore del personale della F.A. che si trova ad operare nei diversi Teatri Operativi, ha lo scopo di costituire un ausilio per la pianificazione delle attività addestrative, propedeutiche all'impiego in teatro, mirate a preparare il personale della F.A. sulla conoscenza della minaccia sia per una rapida individuazione sia per porre in essere le relative azioni di contrasto.

Nel merito dei contenuti, essa descrive, con particolare riferimento ai contesti contro-insurrezionali del Te. Op. afgano:

- la natura del fenomeno;
- le dinamiche con cui normalmente vengono condotti gli attacchi;
- le modalità di prevenzione del fenomeno;
- una serie di esempi storici, principi e metodologie la cui adozione è potenzialmente in grado di mitigare il fenomeno.

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

### GLOSSARIO

|          |                                                     |
|----------|-----------------------------------------------------|
| ANSF     | <i>Afghan National Security Forces</i>              |
| ANA      | <i>Afghan National Army</i>                         |
| ANP      | <i>Afghan National Police</i>                       |
| BDA      | <i>Battle Damage Assessment</i>                     |
| CAS      | <i>Close Air Support</i>                            |
| CIVCAS   | <i>Civilian Casualty</i>                            |
| COIN     | <i>Counter Insurgency</i>                           |
| COP      | <i>Combat Outpost</i>                               |
| CP       | <i>Command Post</i>                                 |
| DDR      | <i>Disarmement Demobilization and Reintegration</i> |
| EOD      | <i>Explosive Ordnance Disposal</i>                  |
| FOB      | <i>Forward Operating Base</i>                       |
| HNSF     | <i>Host Nation Security Forces</i>                  |
| HN       | <i>Host Nation</i>                                  |
| IED      | <i>Improvised Explosive Device</i>                  |
| IEDD     | <i>Improvised Explosive Device Detection</i>        |
| ISAF     | <i>International Security Assistance Force</i>      |
| INTSUM   | <i>Intelligence Summary</i>                         |
| INFO OPS | <i>Information Operations</i>                       |
| JCAT     | <i>Joint Casualty Assessment Team</i>               |
| KLE      | <i>Key Leader Engagement</i>                        |
| LLE      | <i>Local Leader Engagement</i>                      |
| MATT     | <i>Military Assistance Training Team</i>            |
| MEDEVAC  | <i>Medical Evacuation</i>                           |
| OP       | <i>Observation Post</i>                             |
| OPFOR    | <i>Opposing Force</i>                               |
| PATT     | <i>Police Assistance Training Team</i>              |
| PBIED    | <i>Person Borne Improvised Explosive Device</i>     |
| PI       | <i>Pubblica Informazione</i>                        |

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

|        |                                     |
|--------|-------------------------------------|
| QRF    | <i>Quick Reaction Force</i>         |
| RAI    | Reazione Automatica Immediata       |
| RC-W   | <i>Regional Command West</i>        |
| SFA    | <i>Security Force Assistance</i>    |
| SITREP | <i>Situation Report</i>             |
| SSR    | <i>Security Sector Reform</i>       |
| TTP    | <i>Technical Tactical Procedure</i> |

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

### 1. LA MINACCIA INTERNA (INSIDER THREAT)

#### a. Definizione

Per minaccia interna si intende il fenomeno degli attacchi o azioni violente perpetrate contro le Forze Armate o di Sicurezza operanti in *partnership* nell'ambito di una Operazione militare di gestione di una crisi, da parte di elementi interni alle Forze di Sicurezza della Nazione ospitante. Esso si distingue in eventi del tipo:

- *green on blue*<sup>1</sup> ovvero un "attacco violento condotto da appartenenti alle Forze di Sicurezza di una *Host Nation*<sup>2</sup> (HNSF) contro le Forze dell'Alleanza. Occasionalmente questi attacchi sono perpetrati anche da personale non appartenente alle HNSF ma che ne veste uniforme e simboli identificativi per fini terroristici<sup>3</sup>;
- *green on green* ovvero un attacco violento condotto da appartenenti alle HNSF contro appartenenti alla loro medesima organizzazione.

Nell'ambito del presente documento sarà posta l'attenzione sulla gestione degli eventi *green on blue*, mentre la seconda casistica (*green on green*) sarà menzionata solo in linee generali.

E' inoltre opportuno chiarire che la definizione di minaccia interna è intrinsecamente legata al contesto contro-insurrezionale e di assistenza alle Forze di sicurezza di paesi *partner*, attività che vedrà le nazioni dell'Alleanza sempre più impegnate nelle future operazioni di stabilizzazione.

#### b. Situazione

Attualmente il Te. Op. afgano rappresenta il contesto da cui provengono la maggior parte dei dati utili all'analisi ed alla valutazione della minaccia interna intesa come rischio per le Forze dell'Alleanza. Nel periodo 2007-2013 sono stati registrati circa 200 attacchi *insider threat* del tipo *green on blue* o *green on green*. Questi attacchi, nonostante abbiano comportato solo una modesta percentuale delle perdite della Coalizione nel Te. Op. afgano, sono un fenomeno in crescita che necessita di un opportuno monitoraggio al fine della comprensione delle dinamiche e delle motivazioni che si celano dietro tali fatalità.

Questi eventi infatti tendono a demolire il rapporto di fiducia e confidenza tra Forze dell'Alleanza e HNSF sebbene non manchi l'evidenza di come gli attacchi non siano solo il risultato di una infiltrazione dell'insurrezione nelle HNSF ma siano causati anche da motivazioni (conflitti di interrelazione) personali.

I risultati di successivi studi condotti nel Te. Op. afgano, indicano che tra le ANSF sono state individuate manifestazioni di risentimento di vario tipo (sociale, culturale ed operativo nei confronti delle truppe di ISAF) a causa dei quali sarebbero stati perpetrati gran parte degli attacchi riconducibili al fenomeno della minaccia interna. Tale tipologia di attacchi ha provocato la morte di almeno 129 membri di ISAF negli

---

<sup>1</sup> "Inside the Wire Threats – Afghanistan Green on Blue". Handbook n. 12-07 del Center for Army Lessons Learned (CALL).

<sup>2</sup> In particolare, nel Te. Op. afgano le *green force* corrispondono alle *Afghan National Security Forces* (ANSF), ovvero l'*Afghan National Army* (ANA) e l'*Afghan National Police* (ANP), mentre per *blue force* sono da intendersi le forze di ISAF.

<sup>3</sup> E' da notare, tuttavia, che se elementi delle istituzioni locali o loro *contractors* (nazionali o di nazioni terze) conducono attacchi contro le *blue force*, questi eventi non verranno categorizzati specificamente come *green on blue*. L'attacco viene catalogato come *insider threat* ma i perpetratori non sono *green force*, non avendo affiliazione alle Forze di sicurezza locali ed al relativo processo di reclutamento. In tal senso, nell'elaborazione della valutazione del rischio, i Comandanti devono tener conto della minaccia *insider threat* nei confronti di personale, strutture ed equipaggiamenti dell'Alleanza, e che le Forze di sicurezza di un Paese partner includono varie tipologie di Corpi ed Unità (in Afghanistan, per esempio l'*Afghan National Army* - ANA), l'*Afghan National Police* - ANP e le *Afghan Security Guards*) ma che i membri non sono solo quelli che militano in queste organizzazioni.

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

anni 2007-2012 ed il ferimento di oltre 200. Dal luglio del 2010 al gennaio del 2013, periodo in cui il programma di *partnering* con le ANSF secondo il concetto di SFA<sup>4</sup> è divenuto pienamente operativo, è stata registrata una media di un omicidio a settimana. In particolare, si è registrato un incremento della frequenza degli attacchi a partire dal 2011. Nel 2012, le vittime di attacchi *insider threat* hanno rappresentato il 15% delle perdite totali in combattimento di ISAF, in maggioranza di tipo “*green on blue*”. Tale percentuale sale ulteriormente se non si considerano le vittime di attacchi IED e di incidenti aerei.

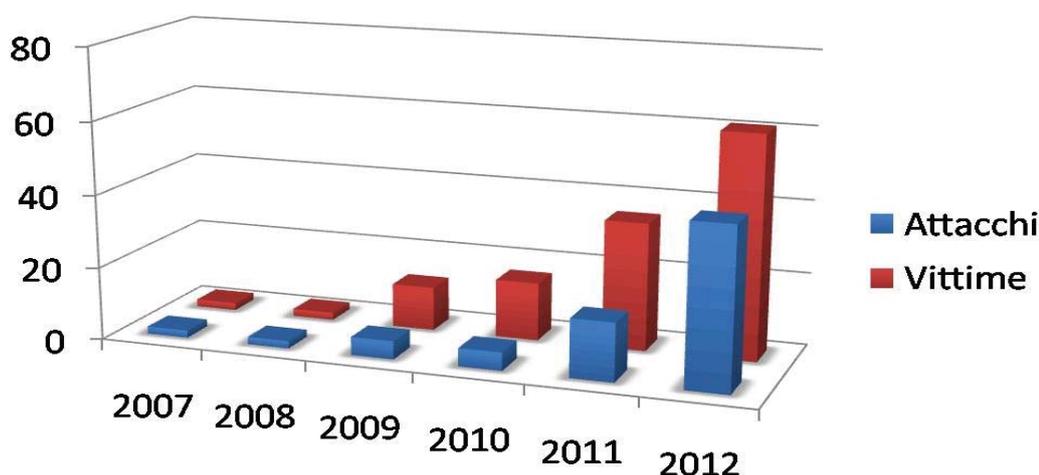


Fig. 1 – Andamento degli attacchi/perdite ISAF dovute alla minaccia interna nel periodo 2007-2012.

Gli attacchi contro le forze ISAF da parte di elementi delle ANSF rappresentano una forma di minaccia non trascurabile nel Te. Op. afgano, essendosi il loro numero significativamente incrementato. Nel 2011 le vittime derivanti da incidenti *green on blue* erano il 6%, nel 2010 il 2%, nel 2009 il 2% e nel 2008 e nel 2007 meno del 1%<sup>5</sup>.

Incidenti riconducibili alla tipologia *green on blue* sono stati riscontrati anche nel *Regional Command-West* (RC-West) a guida italiana<sup>6</sup> ed, in particolare, 2 casi hanno coinvolto personale del Contingente nazionale<sup>7</sup>, mentre un terzo caso avvenuto nel 2012, per il quale non sono ancora disponibili gli esiti dell'investigazione, potrebbe essere ricondotto ad un evento *green on blue*.

<sup>4</sup> Security Force Assistance (SFA): “the assistance provided by NATO, in a *bi-dimensional* comprehensive way, to generate and organize, train, enable, advise, and mentor foreign security forces and their supporting institutions”. Per bi-dimensionale si intende l’impegno nelle due dimensioni esterna (nei confronti dei *partners* internazionali da assistere) ed interna (alla NATO), attraverso uno sforzo civile-militare di tipo organizzativo, unificato. Presente nell’articolo “Showcasing a New Concept: Unified NATO Security Force Assistance” del Mag. Evgeniy Ivanov, Ph.D, Esercito Bulgaro. <http://www.act.nato.int/transformer-2012-01/article-15>. Articolo consultato il 5 set. 2012.

<sup>5</sup> Dati tratti da:

– [http://www.longwarjournal.org/archives/2012/08/green-on-blue\\_attack.php](http://www.longwarjournal.org/archives/2012/08/green-on-blue_attack.php) aggiornati al 08 gen. 2013. Sito consultato il 23 gen. 2013.

– “A Crisis Of Trust And Cultural Incompatibility”. Studio non classificato sul fenomeno *green on blue* del sociologo comportamentale Jeffrey Bordin, Ph.D., pubblicato il 12 maggio 2011.

<sup>6</sup> Gli attacchi registrati sono stati 5 nel periodo 2008-2012, per un totale di 10 *Killed in Action* (KIA) e 3 *Wounded in Action* (WIA).

<sup>7</sup> Bala Murghab, 18 gen. 2011, 1 KIA ed un WIA italiani e 29 dic. 2009, 1 KIA statunitense e 2 WIA italiani.

### c. Conoscenza del fenomeno e dei fattori caratterizzanti

La comprensione del fenomeno in argomento può essere agevolata dall'analisi di vari fattori che determinano poi la natura degli attacchi. Tra questi, i più rilevanti sono:

#### (1) **L'insurrezione**

Nonostante gran parte delle azioni violente sia generata da motivi personali<sup>8</sup>, ovvero da differenze culturali o comportamenti non rispettosi tra personale dell'Alleanza e le HNSF, si registrano anche attacchi *green on blue* condotti con il supporto e l'assistenza di elementi dell'insurrezione infiltrati nelle HNSF. In quest'ottica, l'insurrezione tende a rivendicare come proprio ogni evento del genere e allo stesso tempo a sfruttare la possibilità di realizzare attacchi interni sempre più precisi, al fine di perseguire i propri scopi di natura destabilizzante.

#### (2) **I contrasti inter-culturali**

Il concetto di contrasto inter-culturale non è nuovo. Esso contribuisce attivamente ad alimentare il fenomeno della minaccia interna e come tale non deve essere sottovalutato. Incomprensioni o dissidi occasionali tra elementi dell'Alleanza e *partner* locali possono avere luogo a tutti i livelli. Le ragioni di tali conflittualità variano ampiamente e possono risiedere nei seguenti fattori:

– l'ignoranza della cultura locale o la mancanza di sensibilità nel relazionarsi con una cultura straniera. In tale contesto si evidenziano diversi ambiti:

- **Pratiche Religiose e Tradizioni locali**

Disattenzione, ignoranza senza malizia, avversione alla cultura religiosa islamica e alle tradizioni locali sono un aspetto negativo per le forze dell'Alleanza. Generalmente, atti di oltraggio nei confronti della religione e delle tradizioni locali, quali ad esempio il rogo di scritture sacre o la realizzazione di filmati/vignette satiriche, costituisce motivo di proliferazione di atti di violenza contro il personale dell'Alleanza. Queste differenze possono verificarsi a tutti i livelli in una varietà di modi e luoghi, da COP remoti in zone rurali ai grandi centri di addestramento in contesti più urbanizzati. Nonostante per le Forze dell'Alleanza sia abbastanza facile imparare dagli errori e perfezionare il proprio approccio verso il personale *partner*, tuttavia tali conflitti giocano a favore dei temi propagandistici dell'insurrezione, ovvero che le forze dell'Occidente sono avversarie del credo islamico e che si trovano nella HN per depredare le risorse locali. Sfortunatamente, in contesti contro insurrezionali e di *nation building* a seguito di conflitti, la percezione della realtà dei locali spesso viene alterata e l'opinione manipolata (*perception becomes reality*).

- **Sistema di valori tradizionali**

Nell'ambito dei contesti di SFA, i sistemi di valori occidentali ed islamici possono trovarsi in uno stato costante di tensione. Alcuni codici etico morali come quello *Pashtunwali*<sup>9</sup>, per esempio, contengono sistemi di valori che includono regole di condotta informali basate sulla comune comprensione dell'onore e della infamia. Alcuni aspetti di questi codici (quali il ruolo dei sessi e le norme tradizionali di giustizia e reciprocità) possono essere molto diversi dai valori tradizionali occidentali ma

---

<sup>8</sup> "A Crisis Of Trust And Cultural Incompatibility". **Opera citata.**

<sup>9</sup> Codice tradizionale che tuttora regola le pratiche culturali e il comportamento delle tribù *Pashtun* nei territori dell'Afghanistan. Su questo si basa l'integrità della singola persona, della famiglia e dell'intera comunità. Sono quattro i capisaldi del *Pashtunwali*: onore e cavalleria, ospitalità, differenziazione fra uomo e donna e autorità della *Jirga* (l'assemblea dei *Pashtun*).

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

mantengono ordine ed equilibrio tra famiglie e tribù. Favori od offese ricevute vengono ripagati nella stessa maniera. Allo stesso modo è considerata la vendetta (o compensazione) in caso di violenza fisica o disonore agli occhi della famiglia o tribù. E' altrettanto interessante notare che all'interno delle Forze di Sicurezza di un paese possono coesistere gruppi di diversa etnia, con sistemi di valori e tradizioni diversi che possono entrare in conflitto tra di loro.

- Corruzione

L'argomento corruzione può essere fonte particolare di tensione tra *advisors* e loro controparti, soprattutto ai livelli gerarchici più elevati. Infatti, ciò che per un occidentale è percepito come atto di corruzione, secondo la cultura tribale di un paese può essere considerato diversamente, ovvero un atto legittimo reiterato nei secoli da pratiche tribali con la finalità di mantenere l'equilibrio e l'ordine politico locale. L'esistenza di relazioni sociali basate su una innumerevole ramificazione di obbligazioni e scambi di favori reciproci rende arduo individuare il confine tra la fattispecie del reato di corruzione, il clientelismo ovvero usanze e costumi propri nelle gerarchie tribali.

- Politiche di potere e minaccia di violenze.

Le politiche di potere locali assumono forme multidimensionali. Il potere all'interno di uno Stato è sorretto da fattori quali:

- il "capitale" (risorse economiche, denaro, beni di varia natura, terreni, contratti di aiuto, traffico di droga);
- le "relazioni" sociali (legami di stirpe, linee di discendenza familiare);
- "simboli" connessi al modello culturale locale (legami di onore, ossequio verso l'Autorità religiosa, timore/minaccia della violenza).

Le relazioni di potere all'interno dei ranghi delle HNSF e con attori locali che gestiscono altre forme di potere (economico, politico) sono fonte di tensione tra unità dell'Alleanza e Forze locali così come, di contro, possono rappresentare una risorsa per la gestione di conflitti. Allo stesso modo, all'interno delle HNSF, la provenienza familiare può senza dubbio costituire elemento di gerarchia tra i ranghi di livello più basso. Tali aspetti servono a spiegare la complessità dei sistemi di potere e delle politiche locali che le forze dell'Alleanza possono trovarsi a fronteggiare. Senza la comprensione di tali dinamiche è difficile individuare le ragioni degli atti di violenza o delle minacce.

- Intolleranza generata dalla percezione di subire ingiustizie ed ineguaglianze sull'assegnazione di risorse, *standard* di vita e carichi di lavoro.

In tal senso, il processo di familiarizzazione tra le unità dovuto alla vita in spazi ristretti può avere un impatto negativo sulle attività di *partnership*, specialmente nelle minori unità. Può essere molto difficile per i Comandanti, infatti, trovare un punto di equilibrio nel quale le unità *partner* sono abbastanza vicine da costruire vincoli di fiducia e mutuo rispetto senza però poter evitare attriti a seguito di presunti atteggiamenti arroganti di personale dell'Alleanza o di cattive ed aberranti abitudini di vario genere da parte delle HNSF. Da questo punto di vista è interessante osservare come, in un contesto operativo difficile come quello afghano il numero di attacchi dovuti alla minaccia interna, non sia ancora più elevato, ancorché le fasi di transizione generalmente richiedono una interazione molto intensa tra Forze

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

dell'Alleanza e i *partner* locali. Una *leadership* efficace, la professionalità, l'intelligenza culturale e la capacità di mitigazione e risoluzione dei contrasti interpersonali è fondamentale per la prevenzione di questa tipologia di incidenti.

### (3) **Lo Stress**

Lo stress è una "reazione emozionale intensa a una serie di stimoli esterni che mettono in moto risposte fisiologiche e psicologiche di natura adattiva"<sup>10</sup>. In quanto conseguenza diretta di determinate circostanze, lo *stress* può avere diversi effetti sull'individuo. Lo *stress* è peraltro correlato al combattimento e, in maniera simile, ad esperienze violente o traumatiche (si parla in questo caso di *stress* post traumatico). In ambienti caratterizzati da elevata intensità operativa, ove le Forze dell'Alleanza e quelle della HN vengono sottoposte, su base quotidiana, a vari tipi di sollecitazioni di natura psicologica e fisica, lo *stress*, che in questo ambito può essere definito come "contestuale", può avere gravi conseguenze sull'operato dei singoli individui, ed avere influenza sulla frequenza degli attacchi riconducibili alla tipologia *green on blue*.

#### – L'influenza dello stress in relazione alla cultura dei membri delle HNSF

Per comprendere gli effetti che lo *stress* ha sul comportamento di un individuo, è interessante osservare i fenomeni di violenza che si generano in contesti sociali e più generalmente negli ambienti di lavoro. Questi eventi infatti ricorrono frequentemente e le considerazioni in merito possono essere approfondite per una migliore comprensione del fenomeno della minaccia interna. I dati raccolti in vari studi, rivelano come la tipologia e la qualità delle relazioni tra Forze dell'Alleanza e locali esercitino un ruolo significativo. Ad esempio, lo sforzo intrapreso dalle Nazioni per sviluppare forze locali credibili ed efficaci implica, spesso, la necessità di costruire tra i ranghi della Forza *partner* una identità nazionale laddove, invece, tra gli individui, è radicata culturalmente una mentalità tribale/etnica. Nonostante gli sforzi posti in essere in tale direzione, il cambiamento nella cultura e la creazione di una identità nazionale necessitano di un periodo medio/lungo, a volte di intere generazioni, per essere assimilati. Pertanto è importante comprendere che le reazioni dei membri delle HNSF a stimoli esterni o situazioni contingenti non sono ispirate da sentimenti di appartenenza alla Nazione o da codici comportamentali universalmente riconosciuti bensì da costumi e vincoli locali/tribali. Nell'ambito del processo sopra menzionato ad esempio, l'avanzamento di Ufficiali e Sottufficiali basato sul merito potrà creare nuove gerarchie tra "vincitori" e "sconfitti", che potrebbero essere in contrasto con i sistemi preesistenti, basati su fattori di ordine tribale o religioso, generando quindi tensioni.

#### – Gestire le capacità, la flessibilità dell'individuo e l'intelligenza emotiva

Individui diversi possiedono abilità diverse di gestire lo *stress*. Identificare le emozioni proprie ed altrui ed impiegare queste informazioni per adattarsi alla situazione allo scopo di raggiungere risultati positivi, individuali e di gruppo è una capacità importante. Capacità quali flessibilità ed intelligenza emotiva<sup>11</sup> giocano un ruolo fondamentale nei contesti operativi di *partnership*. Unità

<sup>10</sup> Concetto introdotto da W. B. Cannon in biologia e che poi ha trovato definizione univoca grazie a H. Selye, secondo cui «lo stress è la risposta non specifica dell'organismo ad ogni richiesta effettuata ad esso». SELYE H., *Stress senza paura* (1971), Rizzoli, Milano, 1976.

<sup>11</sup> La definizione e le caratteristiche dell'intelligenza emotiva sono descritte in Allegato C.

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

*embedded* di *advisor* e unità *partner* sono sottoposte a livelli di *stress* costante e rafforzato da sentimenti persistenti di mancanza di fiducia, se non di sospetto, colpevolezza ed incertezza, di auto rassicurazione e ipervigilanza. Nel tempo tali sentimenti tendono ad equilibrarsi. Tuttavia occorre tener conto anche dell'equilibrio psicologico dei membri delle Forze *partner*. E' difficile infatti per un occhio non esperto distinguere problemi di salute mentale (soprattutto se ignorati o trascurati) quali lo *stress* post traumatico, da comportamenti percepiti erroneamente o semplicemente incompresi. Nel descrivere la propensione di un individuo a compiere azioni o ad avere comportamenti violenti, occorre considerare una serie di aspetti quali l'età, le esperienze di vita e la capacità di interagire con la famiglia di origine che vanno considerati. Tali aspetti (esperienza, maturità, affetti familiari), peraltro, corrispondono ad una maggiore capacità di gestire adeguatamente o efficacemente i fattori dello *stress*. Anche il livello di educazione è importante. Ricerche in campo comportamentale dimostrano che a differenza del quoziente intellettivo che rimane relativamente stabile in età adulta, l'intelligenza emotiva si sviluppa con l'età e può essere migliorata nel tempo. Gli individui in possesso di alti ratei di intelligenza emotiva sono meno inclini allo *stress* ed alle malattie. Le reclute delle Forze di Sicurezza Locali di un determinato paese, nella maggior parte dei casi sono espressione di culture rurali e tribali che non hanno avuto possibilità di accedere a livelli adeguati di istruzione. Tenuto conto di questa condizione, bisogna comprendere che non saranno rari i casi in cui si riscontreranno comportamenti violenti mirati a risolvere contrasti. Ciò quale risultato di una combinazione di intelligenza emozionale non stimolata e di tradizioni sociali che implicano e giustificano il ricorso alla violenza. Sebbene l'aspetto relativo alla intelligenza emozionale rientri nelle competenze tipiche della psicologia, tuttavia, la sua essenziale importanza potrebbe suggerire l'opportunità di integrare i programmi addestrativi dell'Alleanza e delle Forze locali con temi finalizzati a creare le capacità tipiche dell'intelligenza emotiva.

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

| Condizioni                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Natura della minaccia                                                                                                                                                                  | Fattori motivanti                                                                                                                                                       | Evento                                                                          | Fattori di mitigazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><u>Livello di partnership</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operativo/Alti Comandi/Ministeri</li> <li>- Tattico/attività militari                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Embedded Team (advise/assist)</i></li> <li>• <i>Partnership operativa tra unità</i></li> </ul> </li> <li>- Centri di addestramento</li> </ul> <p><b><u>Fattori determinanti relativi alle forze locali</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Età/maturità</li> <li>- Grado/Anzianità di servizio</li> <li>- Formazione e livello di <i>Cultural Awareness</i></li> <li>- Etnia</li> <li>- Esposizione all'insurrezione</li> </ul> <p><b><u>Fattori determinanti relativi alle forze dell'Alleanza</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Età/maturità</li> <li>- Formazione culturale e linguistica</li> <li>- Esperienze pregresse in contesti operativi stranieri o di SFA</li> </ul> | <p><b><u>Insurrezionale</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infiltrazione</li> <li>- Cooptazione</li> <li>- Persuasione/Simpatia</li> <li>- Dissimulazione</li> </ul> | <p>Sentimenti anti Occidentali/Alleanza</p> <p>Sentimenti anti Governo centrale</p>                                                                                     | <p>Attacco pianificato o premeditato</p>                                        | <p><b>Strutturali/Organizzativi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo di selezione per il reclutamento</li> <li>- Misure di Force Protection</li> <li>- Modalità di interazione per la <i>partnership</i></li> <li>- Impiego di assetti <i>Counter Intelligence</i> locali e dell'Alleanza</li> </ul>                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p><b><u>Culturale</u></b></p> <p>Atteggiamenti offensivi/oltraggi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reali</li> <li>- Percepiti</li> </ul>                                  | <p>Reputazione (Onore, Infamia)</p> <p>Religione (Difesa dei valori religiosi)</p> <p>Potere (Politico, Tribale, Sociale)</p> <p>Economico (Sopravvivenza, Avidità)</p> | <p>Comportamento violento quale risposta a torti/oltraggi presunti o subiti</p> | <p><b>Strutturali/Organizzativi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Addestramento al <i>Cultural Awareness</i></li> <li>- Selezione e valutazione del personale per l'impiego nell'ambito dello SFA</li> <li>- Professionalità</li> </ul>                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p><b><u>Stress</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contestuale</li> <li>- Post-traumatico</li> </ul>                                                                 |                                                                                                                                                                         |                                                                                 | <p><b>Individuali/Comportamentali/Relazionali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Leadership</i></li> <li>- Comunicazione</li> <li>- Fiducia e reciprocità</li> <li>- Formazione e <i>Cultural Awareness</i></li> <li>- Capacità di risoluzione delle conflittualità</li> <li>- Intelligenza emotiva/identificazione e gestione dello stress</li> </ul> |

Fig. 2 – Framework analitico di definizione della minaccia interna<sup>12</sup>.

### d. Tipologia degli attacchi

Il fenomeno minaccia interna ed in particolare il *green on blue* può essere classificato in 8 differenti tipologie, in relazione alla causa che l'ha provocato ed alla natura del comportamento tenuto dagli artefici:

#### (1) Cooptazione

Si verifica quando un elemento, già in servizio, nelle HNSF viene reclutato dall'insurrezione per operare direttamente e/o fornire supporto all'attività terroristica, costringendolo con pressioni ideologiche, incentivi finanziari, intimidazioni, utilizzo di vincoli familiari. Questo tipo di azione consente all'insurrezione di penetrare nei ranghi delle HNSF e, contrariamente

<sup>12</sup> I contenuti della Tabella in fig. 2 sono descritti, nel particolare, nei paragrafi a seguire e nel Cap. 2.

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

all'infiltrazione, la cooptazione di un membro delle HNSF evita il doversi sottoporre al processo di *screening* e selezione iniziale a cui sono soggette le nuove reclute. La cooptazione può assumere grandi dimensioni, fino anche al coinvolgimento di intere unità, specie se a reclutamento locale, concentrate in una medesima zona dove ha luogo una qualsiasi forma di cooperazione o coesistenza tra gruppi di insorti e unità delle HNSF<sup>13</sup>.

### (2) Infiltrazione e dissimulazione

- L'infiltrazione avviene quando un elemento dell'insurrezione, si arruola sotto mentite spoglie nelle HNSF, seguendo l'iter di selezione previsto. Per assolvere il compito assegnato, ovvero supportare l'insurrezione dall'interno dei ranghi delle HNSF, gli infiltrati tendono ad avere un comportamento di basso profilo, in modo da non essere individuati e compromettere la propria missione. In tal senso vengono predilette attività di *intelligence* tese ad acquisire le tattiche le tecniche e le procedure (TTP) delle Forze di Sicurezza ovvero fornire informazioni su movimenti di autorità del governo legittimato/militari, piuttosto che attaccare personale dell'Alleanza<sup>14</sup>.
- La dissimulazione, o camuffamento, avviene quando elementi dell'insurrezione si travestono da appartenenti alle HNSF, utilizzandone uniformi, insegne ed equipaggiamenti, allo scopo di perpetrare attacchi contro le Forze dell'Alleanza. Grazie alla disponibilità di documenti ed equipaggiamento contraffatti, la dissimulazione, rispetto alla cooptazione o all'infiltrazione, è di più facile attuazione. In generale, questa tipologia di attività, che può essere supportata da elementi compiacenti o collusi delle HNSF, è secondo le stime quella in maggior crescita, essendo più remunerativa e venendo impiegata dall'insurrezione quale classica TTP<sup>15</sup>.

### (3) Contrasti personali

Spesso le azioni violente commesse da membri delle HNSF sono il risultato di disaccordi, risentimenti, forti emozioni scaturite da determinate azioni del personale dell'Alleanza e percepite quali violazione delle proprie tradizioni o cultura. Questi attacchi, di norma condotti in assenza di ordini o istruzioni da parte di entità esterne e senza pianificazione preventiva, rappresentano il caso più comune degli eventi *green on blue*. Alzare il tono della voce sino ad urlare,

---

<sup>13</sup> Le operazioni recenti sono ricche di esempi di tali attività quali le massicce evasioni nel Giugno 2008 e nell'Aprile 2011 dalla prigione di *Sarposha* a *Kandahar*, dove un totale di 1500 prigionieri riuscì a fuggire grazie alla collusione tra elementi delle ANSF responsabili della struttura e l'insurrezione. Altri incidenti rilevanti si sono avuti a *Bari Ali* (3 KIA US e 2 KIA Lettoni), a *Gangjal* (5 KIA US), negli scontri di *Wanat* (9 KIA US) e *Kamdesh*<sup>13</sup> (8 KIA US). Le risultanze dello studio "*A Crisis of Trust and Incompatibility*" inoltre indicano come il fenomeno della cooptazione sia più esteso di quanto comunemente riportato. Molti soldati di ISAF intervistati nell'ambito dello studio condotto, sono di questa convinzione e hanno menzionato più volte esempi di cessate il fuoco "informali" tra ANSF ed insurrezione. Tenuto conto dell'incremento dei casi di "*green on blue*" di varia tipologia, e la diffidenza tra *partners* che questi incidenti hanno provocato, è probabile che l'insurrezione sfrutterà la cooptazione con maggiore frequenza.

<sup>14</sup> In Afghanistan, sono stati recentemente registrati anche attacchi perpetrati da infiltrati, con effetti dirompenti sulla fiducia tra istruttori dell'Alleanza e personale addestrato delle ANSF, minando allo stesso tempo la percezione dell'opinione pubblica internazionale in merito agli sforzi intrapresi da ISAF. Nonostante l'insurrezione proclami di avere propri infiltrati nelle ANSF, e di voler continuare ad infiltrare propri membri, non esistono prove consistenti che fanno pensare ad un fenomeno largamente diffuso o che l'insurrezione disponga di un'organizzazione specifica al raggiungimento di tale fine. Nonostante sia difficile quantificare i livelli di infiltrazione o classificare casi individuali come infiltrazione, sicuramente esiste un certo livello di infiltrazione nelle ANSF.

<sup>15</sup> Nell'ambito di questa tipologia di attacchi sono stati registrati anche casi più complessi, il cui successo è stato supportato dall'interno da parte di elementi delle ANSF, per esempio fornendo documenti di identificazione, scortando gli attentatori in una installazione o semplicemente conoscendo le intenzioni di coloro che avrebbero seguito l'attacco contro truppe ISAF senza opporre nessun contrasto. Nonostante queste tattiche siano state solo raramente impiegate negli incidenti avvenuti, tenuto conto dell'incremento dei casi di "*green on blue*" di varia natura, è probabile che l'insurrezione sfrutterà questo approccio con maggiore frequenza.

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

spergiurare e umiliare il personale locale, oltre che contrario alla disciplina militare, costituisce fattore di attrito nei rapporti con le Forze armate locali. Sono comportamenti da proscrivere in quanto in seno alla popolazione afghana è insita una inclinazione culturale<sup>16</sup> a reagire con la violenza<sup>17</sup>.

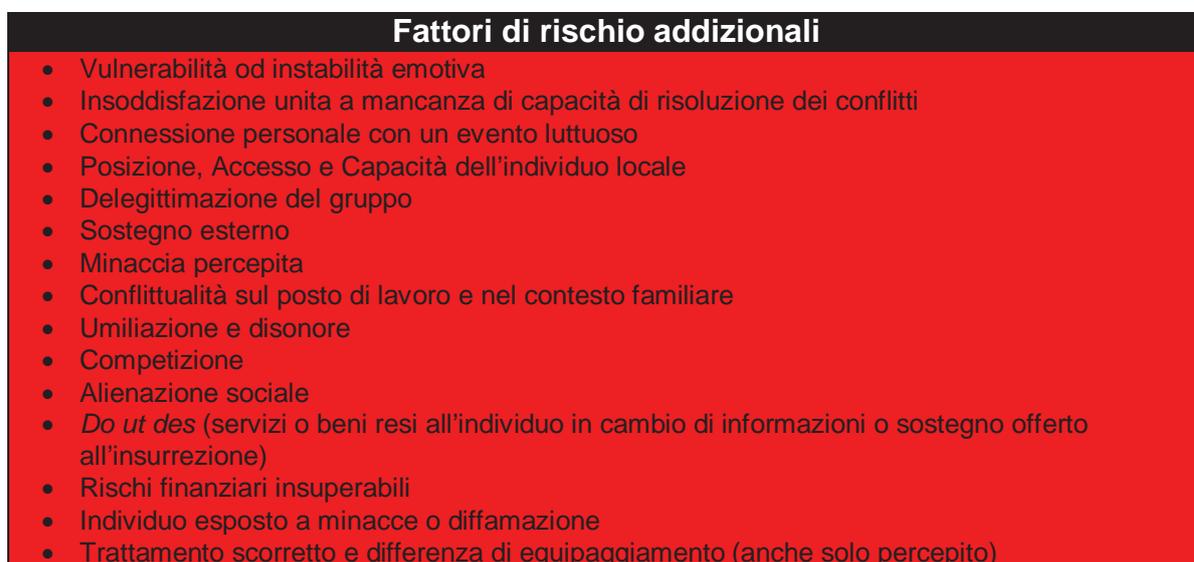


Fig. 3 – Fattori di rischio aggiuntivi.

#### (4) Risposta ad eventi pubblicizzati mediaticamente

Eventi oltraggiosi di varia natura, culturale, religiosa o luttuosa di una certa gravità, riportati dai *mass media*, possono generare le condizioni per il verificarsi di attacchi *green on blue*. A titolo di esempio, si elencano alcuni recenti accadimenti di tale tipologia:

- la distruzione o dissacrazione di testi sacri come il Corano;
- gli insulti indirizzati a Maometto riportati pubblicamente da canali televisivi;
- la denuncia da parte delle autorità locali di azioni scorrette commesse dalle Forze dell'Alleanza o accadute nei paesi di cultura occidentale;
- vittime civili (CIVCAS) o danni collaterali attribuiti (correttamente o meno) ad azioni delle Forze dell'Alleanza;
- analoghi attacchi *green on blue* registrati nello spazio temporale di due giorni (*trend* notato a partire dal feb. 2012).

#### (5) Integralismo religioso

All'origine degli incidenti appartenenti a questa categoria vi è una forte motivazione religiosa, finalizzata all'eliminazione delle truppe dell'Alleanza, in quanto per via del diverso credo gli autori, che ambiscono a divenire martiri, esprimono una intensa intolleranza, di natura teologica ed estremista, nei confronti di coloro che non appartengono alla stessa religione. E' verosimile che all'interno delle HNSF e delle istituzioni di governo vi possa essere la presenza di esponenti religiosi radicali e di elementi ufficialmente preposti all'educazione religiosa, ma dediti in realtà a fomentare rabbia ed odio. Queste attività

<sup>16</sup>E' il concetto tribale di '*ghairet*' – la necessità di preservare l'onore – che giustifica anche la violenza quale risposta ad ingiurie ricevute o solo percepite.

<sup>17</sup>Lo studio "*A Crisis Of Trust And Cultural Incompatibility*" di Jeffrey Bordin fornisce dei dati utili alla comprensione dei motivi di risentimento più comuni da parte delle ANSF nei confronti delle Forze di ISAF. Vedi Allegato A alla presente nota dottrinale.

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

politicizzate, cui partecipano anche membri delle HNSF rappresentano un serio elemento di vulnerabilità nel quadro della gestione della minaccia interna.

### (6) Omicidi discriminati

Questi attacchi sono finalizzati all'eliminazione di personale ritenuto un obiettivo altamente remunerativo per l'insurrezione. Nel Te. Op. afgano sono stati registrati almeno sette incidenti di questo tipo, in cui membri delle HNSF hanno perpetrato o facilitato attacchi suicida contro membri dell'Alleanza con il risultato finale di 27 morti. Due di questi attacchi erano probabilmente tesi ad eliminare alti Ufficiali delle HNSF (*green on green*) mentre le vittime dell'Alleanza sarebbero state solo collaterali.

### (7) Altre cause

Esiste una ulteriore classificazione di attacchi *green on blue* derivanti da situazioni di varia natura e casualità. Tra queste si possono distinguere le azioni effettuate in virtù di:

#### – Motivazioni di natura politica

I potenziali attentatori, nonostante non siano visti come estremisti religiosi, sono contrari alla prolungata presenza delle Forze dell'Alleanza, percepite come forza di occupazione operante sul suolo locale e ne contestano valori e principi che hanno introdotto nella Nazione<sup>18</sup>.

#### – Attività Criminali

Attacchi di questa natura sono finalizzati a proteggere attività criminali messe a rischio a causa della presenza delle Forze dell'Alleanza. E' opportuno non sottovalutare il fattore corruzione, elemento da contrastare per la risoluzione di una crisi ed in genere capace di minare l'integrità della società, delle istituzioni e delle HNSF. La corruzione spesso è la motivazione chiave delle tensioni tra *advisors* e loro controparti locali.

#### – Furti

Questi incidenti avvengono a seguito della scoperta in flagrante di furti ai danni delle Forze dell'Alleanza<sup>19</sup>.

#### – Abuso di sostanze stupefacenti

E' il caso in cui l'attentatore al momento dell'azione violenta agisce sotto l'effetto di stupefacenti. Questo aspetto è da considerare attentamente, dal momento che in contesti come quello afgano, il livello di dipendenza da narcotici (*hashish* ed altre droghe) ha raggiunto tra le truppe delle ANSF una proporzione epidemica, stimata in oltre il 50%. Nonostante l'uso di droghe pesanti sia corrispondente a percentuali minori il problema rappresenta una minaccia seria per l'efficienza e l'integrità delle truppe locali. L'utilizzo di droghe ha sicuramente contribuito nel compimento dell'azione in un numero importante di eventi *green on blue* oltre ad essere fattore di proliferazione della corruzione.

#### – Sentimenti personali

La dimensione psicologica, come già citato in precedenza, riveste un ruolo primario nell'attività di analisi e comprensione delle dinamiche degli attacchi

---

<sup>18</sup>Lo studio "A case of cultural trust and incompatibility" (op. citata) evidenzia come una gran parte dei poliziotti di origine *Pashtu* obietti molti dei principi costituzionali afgani. Tale incompatibilità di principi basici aumenta la vulnerabilità agli attacchi.

<sup>19</sup>Una delle denunce più frequenti riportate dalle unità ISAF operanti in *partnership* con le ANSF riguarda i massicci furti di materiali e proprietà private subiti da parte del personale delle ANSF.

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

*green on blue*. Forti risentimenti e rimostranze derivanti da singoli avvenimenti o situazioni possono fornire il movente all'attentatore.

Rimostranze – L'attentatore opera a seguito della perdita o dell'arresto di un congiunto, di un amico o di un appartenente alla stessa tribù da parte delle Forze dell'Alleanza, percependo questo atto come una offesa da vendicare.

Risentimenti – L'attentatore mal sopporta determinati atteggiamenti riconducibili ad aspetti di natura personale di elementi dell'Alleanza (gelosie, comportamenti ritenuti scorretti etc.) e perpetra l'azione violenta animato dalla frustrazione. Un esempio raccolto nel corso di studi condotti sul terreno è il risentimento comune tra le truppe dell'ANA generato dalla fornitura di fucili M-16 di cui lamentano la poca rusticità ed il frequente inceppamento, preferendo operare con il fucile AK-47.

- Interessi personali

Gli attentatori, nel ritenere che l'andamento della Campagna contro insurrezionale verta a favore dell'insurrezione cambiano schieramento per tornaconto personale.

- Psicologiche

L'attentatore presenta chiari sintomi di infermità mentale, a cui possono aggiungersi situazioni di disagio come lo stress e l'ansia. Sintomi pericolosi possono comprendere alterazione di umore e comportamenti irrosi senza apparente ragione oppure il semplice parlare da soli.

Nonostante ad oggi sia stato identificato un solo caso "*green on blue*" legato a cause di carattere psicologico, la particolare casistica non è da sottovalutare tenuto conto che l'appartenenza dei membri delle HNSF alle classi sociali meno abbienti, in cui l'educazione è molto limitata e l'analfabetismo è ampiamente diffuso, rende le truppe particolarmente esposte alla propaganda religiosa dell'insurrezione e al condizionamento psicologico.

- "Atmosferiche"/Ambientali

Le azioni violente riconducibili a questa tipologia sono originate da dinamiche sociali, tensioni, attività connesse alla vita giornaliera, ai modelli culturali organizzativi interni ad alcune unità delle HNSF e in generale dai rapporti di *partnership* tra unità dell'Alleanza e delle HNSF. La coesistenza nella stessa unità di fazioni contrapposte, la presenza di pratiche predatorie da parte della *leadership* (sottrazione ai soldati di parte della paga, furti di denaro destinato al benessere del personale dalle casse delle unità, abusi sessuali nei confronti delle giovani reclute) sono tutti fenomeni che creano risentimento e quindi in grado di motivare il ricorso alla violenza. E' inoltre da considerare l'operato delle reti tribali, politiche e criminali che possono rendere difficile, se non impossibile ai soldati delle HNSF il sottrarsi ad interferenze o addirittura fruire del proprio salario, che vuol dire sostegno alla propria famiglia e quindi sopravvivenza<sup>20</sup>. L'acuirsi di questi fattori potrebbe portare ad un incremento del tasso di incidenti "*green on blue*". In alcune circostanze, si è verificato che azioni violente attribuibili alla minaccia interna hanno incoraggiato ulteriori atti in zone ed unità viciniori. Sussiste quindi la possibilità che

---

<sup>20</sup> E' da notare inoltre come in Afghanistan la ANP, in particolare la *Afghan Uniformed Police*, sia impiegata in ambienti molto più vulnerabili rispetto agli altri membri delle ANSF, in quanto operanti nelle loro comunità e quindi esposti a pressioni ed influenze locali. Molti di loro hanno avuto parenti o congiunti uccisi o rapiti a scopo intimidatorio. Questi subiscono anche il tasso di perdite più elevato di tutte le ANSF. Tali vulnerabilità e tattiche coercitive li rendono facilmente soggetti alle iniziative dell'insurrezione.

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

vicinanza e rapporti tra unità dell'Alleanza e delle HNSF fungano da catalizzatore per ulteriori incidenti (in tal senso è importante conoscere la storia degli eventi occorsi tra unità dell'Alleanza e HNSF in tempi recenti o in aree limitrofe).

L'acuirsi di questi fattori potrebbe portare ad un incremento del tasso di incidenti *green on blue*.

- Fuoco fratricida (*green on green*).

E' verosimile che incidenti del tipo *green on green* possano essere prodromi di eventi *green on blue*<sup>21</sup>.

(8) Sconosciute.

### **e. Considerazioni**

Ai fini dell'analisi del fenomeno, esistono una serie di fattori da porre in evidenza, quali:

- (1) il rischio di perdite dovuto ad eventi ascrivibili alla cd minaccia interna, attualmente, nel quadro generale di una operazione militare, può considerarsi relativamente basso. Tuttavia, nel particolare caso afghano, la natura crescente del fenomeno e nello specifico degli attacchi *green on blue* potrebbe generare una crisi di fiducia e credibilità tra le HNSF e le Forze dell'Alleanza;
- (2) la prevenzione è un fattore chiave per mitigare questo fenomeno. Una serie di soluzioni da mettere in atto ai fini della prevenzione verranno enunciate nei capitoli successivi.
- (3) La possibilità di individuare degli "indicatori" del fenomeno utili per la prevenzione e la valutazione di questi attacchi. Al riguardo, si può affermare che se da un lato sembrano essere generati per lo più da motivazioni di carattere personale, dall'altro si registra un aumento della tattica dell'infiltrazione da parte dell'insurrezione;
- (4) l'attenzione dei media in relazione a tali eventi, spesso etichettati come il risultato dell'infiltrazione dell'insurrezione nei ranghi delle HNSF, è elevata e contribuisce a generare, oltre alla mancanza di fiducia tra "assistenti ed assistiti", la percezione, da parte dell'opinione pubblica, di non assolvimento degli obiettivi della missione, con un conseguente impatto negativo sulla attività di SFA. In tale quadro, una campagna di comunicazione strategica, puntuale e focalizzata sullo specifico tema, può raggiungere lo scopo di mitigare potenziali conseguenze negative al sostegno alla missione da parte dell'opinione pubblica internazionale e della stessa popolazione locale.

---

<sup>21</sup> In termini di frequenza, le due tipologie di attacco hanno infatti fatto registrare almeno lo stesso valore. Similmente, vi sono stati attacchi "*green on green*" che hanno avuto come conseguenza la perdita di truppe dell'Alleanza come danno collaterale. In ogni caso questa casistica sembra essere in rapido aumento, sfruttata anche dall'insurrezione a causa dell'elevato impatto strategico sullo sviluppo capacitivo delle ANSF, la cui leadership per esempio dovrebbe migliorare il programma di sicurezza finalizzato al controllo di *routine* dei telefoni cellulari alla ricerca di versetti "*Tarara*", prodotto comune ed efficace delle INFO OPS talebane.

### 2. MITIGAZIONE DELLA MINACCIA

#### a. Generalità

Nel quadro delle possibili azioni di contrasto alla “minaccia interna”, ed ai fini della mitigazione dei suoi effetti, i provvedimenti di natura preventiva assumono significato di primaria importanza. In particolare, il fenomeno terroristico oggetto della presente nota può essere ostacolato attraverso:

- l’adozione di misure di *force protection*;
- l’attuazione di processi (con relativi strumenti) di selezione del personale da immettere nelle HNSF<sup>22</sup>, basati sull’ampio ricorso alla tecnologia informatica (banche dati, raccolta dei dati biometrici);
- l’impiego di assetti *counter-intelligence* sul terreno, in grado di monitorare gli elementi delle HNSF, individuare eventuali segnali o indicatori di situazioni/individui a rischio e fornire al contempo le informazioni necessarie per eliminare la minaccia;
- l’implementazione di misure di sicurezza nel settore della gestione/distribuzione del materiale uniformologico, (simboli, distintivi ed equipaggiamenti delle HNSF) allo scopo di prevenirne vendita non autorizzata, furti o contraffazione;
- la pianificazione di programmi di formazione/informazione (*cultural awareness*) del personale delle Forze dell’Alleanza, finalizzati ad una maggiore conoscenza e comprensione del modello culturale del *partner*, al fine di prevenire la nascita di risentimenti che possono poi generare eventi del tipo *green on blue*. Al riguardo è opportuno selezionare attentamente il personale destinato al corpo istruttori a favore delle HNSF, i MATT/PATT<sup>23</sup>, che di norma sono i più esposti al contatto con il personale locale, evitando l’impiego di coloro che abbiano temperamento e personalità tali da non renderli adatti al lavoro in *partnership* con elementi di cultura e tradizioni molto diverse da quelle occidentali. A tale scopo si suggerisce di integrare l’addestramento dei MATT/PATT anche con attività di formazione esperienziale *indoor/outdoor* per lo sviluppo ed il potenziamento delle capacità relazionali che il personale designato per tale attività già possiede, e se applicabile, a premessa dell’approntamento, prevedere l’utilizzo dell’*assessment center* quale strumento di selezione del personale in base alla valutazione delle capacità relazionali.
- lo studio ed il riconoscimento di segnali indicatori del rischio di minaccia, ovvero di quei fattori la cui presenza può essere rivelatrice di un imminente attacco terroristico. Una lista di questi indicatori è proposta nel Capitolo 3, alla voce “misure di sicurezza”.

#### b. Raccomandazioni di primaria importanza

Nell’ambito del presente contributo dottrinale sul contrasto della c.d. “minaccia interna” si forniscono di seguito le raccomandazioni ritenute necessarie da osservare nelle fasi di approntamento e condotta delle operazioni:

- (1) evitare di discutere di argomenti attinenti alla religione, alle donne, al sesso e ai diritti civili che possono costituire punti di frizione irrisolvibili;

---

<sup>22</sup> Nel contesto delle più ampie linee operative del *Security Sector Reform (SSR)* e *Disarmament Demobilization and Reintegration (DDR)*.

<sup>23</sup> *Military Advisor Training Team/Police Advisor Training Team*.

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

- (2) annullare anticipatamente provvedimenti/*policy* ritenute offensive secondo la cultura locale;
- (3) educare entrambe le parti, Forze dell'Alleanza/Coalizione e del paese *partner* alla "cultura dell'altro" ed evitare comportamenti non *politically correct* nel risolvere questioni;
- (4) porre una costante attenzione ai comportamenti del personale locale con cui si opera in *partnership* e monitorare segnali di fanatismo religioso, di agitazione e di abuso di droghe;
- (5) evitare lo svolgimento di raid notturni; nel caso di attività analoghe, assicurarsi di dare la *lead* alle HNSF;
- (6) prevenire quanto più possibile danni collaterali e vittime civili (CIVCAS) nelle operazioni;
- (7) assumere un comportamento appropriato e corretto nel rispetto del Codice di Disciplina Militare; vietare la pronuncia di parole oscene o di profanazione nel colloquio con il personale locale;
- (8) condurre studi sull'ambiente sociale che si crea tra personale dell'Alleanza e della nazione *partner* ed apprezzarne i contenuti;
- (9) condurre una specifica valutazione del rischio contro la "minaccia interna" ed implementare le relative misure di *force protection*;
- (10) se permesso dalla situazione operativa, destinare zone servizi separate per le forze dell'Alleanza e della nazione *partner* (bagni, dormitori, mense e strutture didattiche);
- (11) nella fase di approntamento condurre addestramento specifico orientato al *cultural awareness* prevedendo il superamento di un esame vincolante per l'impiego in Te. Op.;
- (12) in caso di danni collaterali con vittime civili CIVCAS attenersi alle istruzioni (vedi anche All. D) preventivamente redatte: mai negare l'accaduto nelle immediate circostanze dell'incidente.

| <b>Criteri incrementali di Force Protection</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Evento CIVCAS</b><br>Eventi del tipo CIVCAS potrebbero creare una avversione psicologica da parte del personale della HN. Fornire al personale <i>partner</i> della HN un periodo di tempo per sé (isolamento) al fine di sgonfiare gli animi e le conseguenti emozioni, è fondamentale per scongiurare eventuali attacchi basati su risentimenti.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Discorso Politico</b><br>I contenuti di discorsi politici da parte di alti esponenti della HN potrebbero avere un impatto negativo sulla missione. Occorre avere sempre pronto un piano per discutere i punti chiave del discorso con i <i>partner</i> e riassicurarli che si è coinvolti allo stesso modo, con lo stesso sforzo, verso lo stesso obiettivo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Vittime della HN o dell'Alleanza</b><br>La perdita di personale all'interno di una unità è sempre un evento difficile da superare e potrebbe condurre a puntare il dito contro qualcuno o accusare di non aver agito in maniera corretta, soprattutto nel caso in cui l'evento si sia verificato a causa di una disparità in termini di compiti assegnati o equipaggiamenti forniti (per esempio: "tu esci a bordo di un veicolo protetto mentre io non ho un veicolo protetto a disposizione"). Rassicurare le forze <i>partner</i> che saranno messi in atto tutti i tentativi per risolvere il problema e che qualsiasi tipo di differenza non è intenzionale. |
| <b>Eventi a carattere globale</b><br>Con la globalizzazione dei media le notizie raggiungono rapidamente ogni angolo del mondo. Se un credo religioso viene oltraggiato in una qualsiasi parte del mondo, sarà solo una questione di tempo (poco) prima che la notizia venga riportata nella HN o alle forze <i>partner</i> dell'Alleanza. A causa di ciò, i Comandanti a tutti i livelli devono essere preparati a confrontarsi con i propri <i>partner</i> e spiegare che le azioni di alcuni individui non esprimono il pensiero e la volontà di tutti.                                                                                                           |

Fig. 4 – Misure incrementali di FP.

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

### c. Altre raccomandazioni utili

- (1) valutare continuamente l'efficacia delle attività di *partnering* ed *advising*. Condurre continuamente *assessment* SFA per valutare le misure di *force protection* messe in atto;
- (2) realizzare programmi per garantire la "denuncia formale" di eventi prodromici di azioni violente e per la "mediazione" tra HNSF e Forze dell'Alleanza (ad es. l'adozione della figura del "conciliatore");
- (3) assicurare l'addestramento continuo alle misure di *force protection* e che queste siano chiaramente comprese dai Comandanti a tutti i livelli e dai loro subordinati a premessa delle attività di *partnering* a contatto con le Forze locali;
- (4) contrastare la compiacenza nei confronti di comportamenti critici tenuti dalle HNSF, essere sempre vigili durante le attività con le HNSF. Non assumere rischi non necessari;
- (5) implementare in ogni attività di *partnering* le procedure finalizzate alla protezione della minaccia interna, designando una aliquota di forze di sicurezza a cui assegnare il compito di vigilare ed eventualmente reagire in prima battuta contro il presentarsi di una eventuale minaccia interna. Pertanto, è quanto mai opportuno sviluppare esercitazioni anche con OPFOR per incrementare, attraverso specifiche attivazioni, le capacità di reazione e ridurre i tempi di attuazione. Far adottare alle OPFOR le procedure impiegate nel corso di precedenti attacchi facendo tesoro delle Lezioni Apprese;
- (6) valutare continuamente le misure di *force protection* ed adattare nell'ambito della pianificazione delle attività;
- (7) identificare possibili elementi pericolosi attraverso la costante verifica degli "indicatori comportamentali identificabili" (vedi Cap. 5) e riportare attività o comportamenti sospetti da parte di elementi ANSF o locali;
- (8) proteggere il personale femminile da atti di violenza limitando l'accesso ai loro locali o servizi;
- (9) non impiegare personale femminile in servizio isolato con elementi maschili della nazione *partner*;
- (10) assicurarsi che personale femminile non vesta l'uniforme da educazione fisica in presenza di personale locale;
- (11) impiegare personale femminile sempre con personale maschile;
- (12) attuare tutte le misure possibili per ridurre il rischio di attacchi *green on blue* da parte di impostori, implementando norme che limitino la possibilità da parte di personale locale non militare di acquisire uniformi e simboli militari;
- (13) fare ricorso, ove possibile, al campionamento dei dati biometrici e consultare i relativi *database* esistenti per monitorare il profilo del personale operante in *partnership* con l'Alleanza/Coalizione. In tal senso, verificare sempre che i dati relativi al personale delle HNSF con cui si interagisce siano stati inseriti nel database biometrico;
- (14) condurre continuamente aggiornamenti sulla valutazione del rischio, mantenendo un elevato comportamento di sicurezza ed esercitandosi alle reazioni automatiche immediate (RAI);
- (15) mantenere sempre un atteggiamento calmo e composto nel dialogare con personaggi locali, mai alterarsi;

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

(16) prestare attenzione al fatto che alcune popolazioni, per esempio quelle di provenienza *Pashtun* in Afghanistan, sono molto inclini alla risoluzione di dispute attraverso la violenza fisica.

### **d. Considerazioni**

Dall'esame della problematica emerge che gli attacchi interni sono generati anche da dispute di natura personale, nonostante l'insurrezione ne possa rivendicare la paternità e ne pubblicizzi gli esiti riconducendo le azioni collegate ad un elevato tasso di infiltrazione nelle HNSF. A testimonianza di quanto sopra esposto si evidenzia che nel Te. Op. afgano, almeno la metà degli attacchi *green on blue* è stata preceduta da diverbi anche violenti tra truppe dell'Alleanza e della nazione *partner*. Molti degli alterchi sfociati poi in atti di violenza da parte delle ANSF hanno avuto luogo a causa di comportamenti da parte delle truppe di ISAF che denotavano una mancata conoscenza delle nozioni interculturali se non addirittura intolleranza nei confronti delle usanze locali tipiche della religione islamica tra cui:

- mancanza di rispetto nei confronti dell'islam, del Corano o di una moschea;
- mancanza di rispetto della privacy delle donne locali;
- mancanza di rispetto degli *elder* locali;
- comportamenti arroganti;
- maleducazione;

In tale quadro, lo scambio di cortesie e il miglioramento dei rapporti a carattere sociale tra le unità dell'Alleanza e della nazione *partner* costituisce un fattore di prevenzione dagli attacchi, ancorché si ritiene che il fenomeno non possa essere del tutto eliminato.

### 3. MISURE DI SICUREZZA

#### a. Generalità

Al fine di conseguire un efficace contrasto alla minaccia interna si ritiene opportuno implementare le procedure tecnico tattiche in vigore in materia di *force protection* con specifiche misure relative alla particolare casistica nonché descrivere:

- i fattori utili alla prevenzione dell'azione violenta;
- la precippua linea d'azione da adottare in fase di addestramento;
- i provvedimenti in materia di sicurezza;
- gli indicatori di situazioni a rischio che dovranno essere oggetto di indottrinamento nel corso delle fasi di approntamento e condotta delle operazioni.

Tali procedimenti dovranno essere elaborati in modo da fornire a coppie o piccoli gruppi di forze dell'Alleanza, operanti nelle vicinanze di forze locali, militari o civili o più in generale della popolazione locale, capacità di autodifesa e *force protection*, coerenti con le ROE ed i principi di *escalation of force*, in risposta ad una minaccia interna. Le forze designate per tale compito assumeranno la denominazione di "aliquota di sicurezza".

#### b. Aliquota di sicurezza

Nell'ambito delle unità impegnate in attività di *partnering*, in base alla valutazione della minaccia e la situazione operativa, vi può essere la necessità di designare una aliquota di forze "di sicurezza" il cui compito è quello di rispondere con immediatezza ad attacchi del tipo *green on blue*. L'operato di tale aliquota di forze deve essere improntato ai seguenti principi:

- (1) discrezione: evitare, se possibile, qualsiasi tipo di interazione tra l'aliquota di sicurezza ed il personale locale, assegnando all'aliquota di sicurezza l'esclusivo compito di fornire copertura ed osservazione (*overwatching*) confondendosi nella massa e fornendo sicurezza allo stesso tempo;
- (2) equilibrio: assolvere i compiti dell'aliquota di sicurezza non significa agire in maniera arrogante ed intimidatoria nell'interazione con le HNSF. Tale atteggiamento è infatti altamente improduttivo, insulta ed aliena le HNSF oltre ad incrementare le probabilità di un attacco *green on blue*. Il profilo da mantenere deve essere sempre cortese e rispettoso. Il personale che non è in grado di agire in questo modo dovrà essere prontamente sostituito da elementi più idonei a tale compito;
- (3) dispositivo: il personale designato deve essere sempre posizionato in modo da poter contrastare al meglio una possibile minaccia interna, evitando ad esempio di posizionarsi con la schiena verso porte o finestre.

#### c. Fattori utili alla prevenzione della minaccia

Nel corso delle attività di partenariato con le HNSF o di interazione con la popolazione locale è importante considerare i seguenti fattori di prevenzione:

- (1) mantenere sempre aggiornata la *situation awareness*. Spesso, durante attività quali incontri con gli *elder*, in occasione delle *shura* o di *key/local leadership engagement*, se consentito dalla situazione operativa (valutazione del livello di minaccia, *dress code*, ROE etc.) oltre che per motivi di opportunità, vengono rimossi gli indumenti protettivi quali giubbotto antiproiettile, elmetto ecc.. In tali occasioni, infatti, un comportamento eccessivamente indirizzato alla sicurezza potrebbe istillare nel personale locale un effetto negativo. L'impiego discreto dell'aliquota di sicurezza può

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

contribuire ad attenuare un possibile rischio, assicurando allo stesso tempo la necessaria *force protection* da impiegare in caso di attacco;

- (2) improntare, in qualsiasi ambito, le proprie azioni sempre nel rispetto delle tradizioni e culture locali, prestando attenzione ad evitare di sminuire o creare occasioni di imbarazzo pubblico per i membri delle HNSF o civili locali la cui reazione porterebbe ad una *escalation* della tensione che potrebbe sfociare in atti violenti.

I Comandanti a tutti i livelli, ma in particolare quelli delle minori unità, devono cercare di evitare o mitigare possibili situazioni di scontro, applicando misure di risposta pertinenti del loro livello per attenuare le frizioni e non farle sfociare in violenza.

### **d. Preparazione del personale**

Già nella fase di approntamento è necessario che le unità familiarizzino con le condizioni dell'ambiente operativo, al fine di garantire nella situazione reale una gestione delle situazioni di combattimento quanto più efficace possibile. I programmi addestrativi devono includere formazione in materia di:

- *cultural awareness* e risoluzione dei conflitti (per esempio durante incontri con gli *elders, shuras, KLE*);
- combattimento ravvicinato anche in aree urbanizzate, le reazioni automatiche immediate ed il fuoco di precisione con le armi in dotazione. Ove possibile, è particolarmente utile l'impiego di OPFOR che adottino tattiche avversarie e procedure rilevate nel corso di attacchi del tipo *green on blue*.

Inoltre, l'addestramento deve essere:

#### (1) Continuo

Nei programmi addestrativi devono essere inseriti scenari che includano la minaccia interna che dovranno poi essere riproposti in approntamento e ripetuti anche in Te. Op.. In particolare, le unità che lavorano in *partnership* con le forze locali (MATT/PATT) dovranno continuamente valutare l'efficacia delle procedure dell'aliquota di sicurezza e adattare le procedure alla situazione.

#### (2) Specialistico

Il personale destinato a far parte dell'aliquota di sicurezza dovrà essere addestrato secondo i canoni previsti per la formazione dei *Close Protection Team*.

#### (3) Basato sulla conoscenza della minaccia interna

Il personale impiegato in tale servizio dovrà dimostrare conoscenza e comprensione (che dovrà essere valutata) del fenomeno anche attraverso la lettura della bibliografia di riferimento e dei documenti disponibili.

Occorre inoltre assicurare al personale designato all'aliquota di sicurezza la disponibilità già dalle fasi addestrative di un armamento idoneo al contesto in cui si opererà (per esempio la pistola in caso di combattimento ravvicinato).

### **e. Force Protection: sicurezza fisica e misure preventive**

Di seguito si elencano alcune delle misure preventive attuabili ai fini della riduzione della minaccia interna:

- settori di tiro: è opportuno pianificare settori di tiro anche verso l'interno delle installazioni militari allo scopo di poter reagire con prontezza a minacce interne;
- osservazione: sottoporre a monitoraggio i punti di entrata e di uscita delle installazioni;

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

- posizioni di combattimento interne alle installazioni militari: in tutte le installazioni in cui coesistono personale dell'alleanza e delle HNSF è opportuno definire delle posizioni che offrano protezione, da occupare in caso di attacco interno. In tal senso è opportuno definire delle posizioni di sicurezza da occupare in caso di emergenza, accessibili esclusivamente al personale dell'Alleanza;
- chiusura dei cancelli/ingressi: occorre sempre controllare che l'accesso alle aree riservate o sensibili delle installazioni sia garantito da un sistema di chiusura, specialmente di notte;
- punti di accesso: valutare l'opportunità di creare un unico punto di accesso tra le aree utilizzate da forze HNSF e dell'Alleanza, da porre sotto costante sorveglianza;
- gestione in sicurezza del personale locale impiegato quale lavoratore nelle installazioni dell'Alleanza;

| Critero                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Livello di Minaccia | Azione raccomandata                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Completamento del processo di <i>screening</i> con esito positivo;</li> <li>– nessuna connessione con l'insurrezione, terrorismo o gruppo estremista o criminale;</li> <li>– nessun report con informazioni compromettenti sull'individuo;</li> <li>– nessun debito noto;</li> <li>– in possesso dei requisiti per l'accesso.</li> </ul>                                                                                                                                         | Potenziale          | Accesso ristretto/può non essere scortato                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Precedenti violazioni di policy/regole inerenti l'accesso alle installazioni;</li> <li>– processo di <i>screening</i> non effettuato dal personale di FP;</li> <li>– sospettato di corruzione o di attività illegali;</li> <li>– rapporti non confermati o di singola entità;</li> <li>– familiari identificati quali <i>supporter</i> di gruppi illegali;</li> <li>– criteri di selezione compromessi al fine di mantenere o richiedere l'accesso all'installazione.</li> </ul> | Moderato            | Accesso ristretto/deve essere sempre scortato                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Furti o contrabbando da e per l'installazione;</li> <li>– tentativi di accedere a informazioni sensibili o materiale classificato;</li> <li>– segnali di sostegno o approvazione per l'operato di insurrezione, terrorismo o gruppi estremisti;</li> <li>– familiari impegnati attivamente quale parte di gruppi illegali;</li> <li>– vendita/distribuzione di stupefacenti a personale operante nell'installazione.</li> </ul>                                                  | Alto                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– E' raccomandato il licenziamento e l'inserimento dell'individuo nella lista di osservazione dei dati Biometrici;</li> <li>– rimozione temporanea dall'incarico.</li> </ul>                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Agente di <i>intelligence</i> straniera o conoscenza di connessioni con agenti stranieri;</li> <li>– impronte digitali rinvenute quale evidenza legata all'attività di gruppi illegali;</li> <li>– passaggio di informazioni a terze parti;</li> <li>– rapporti confermati dall'<i>intelligence</i>.</li> </ul>                                                                                                                                                                  | Estremo             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Immediata rimozione dall'incarico e inserimento dell'individuo nella lista di osservazione dei dati Biometrici;</li> <li>– possibile arresto;</li> <li>– comunicazione del dossier alla HN e all'autorità incaricata dell'Alleanza.</li> </ul> |

Fig. 5 – Matrice Decisionale per la *Force Protection*.

- compartimentazione delle aree dell'installazione al fine di ridurre gli effetti di attentatori suicida (*suicide bombers*/PBIED);
- vigilanza mobile: impiegare personale di vigilanza mobile, specialmente di notte;

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

- piani di difesa delle installazioni: questi devono tener conto delle aree sottoposte a rischio maggiore e che dovranno essere rinforzate secondo procedure *standard*;
- esercitarsi periodicamente ad effettuare le procedure previste e prepararsi a rispondere ad attacchi *green on blue* all'interno di installazioni ed in attività esterne;
- implementare le attività addestrative a fuoco impiegando l'aliquota di sicurezza;
- designare sempre le forze destinate a ricoprire il compito di aliquota di sicurezza nell'ambito della pianificazione delle attività;
- esercitarsi all'estrazione delle armi portatili ed al loro impiego nella posizione da seduti, come quella che si tiene dietro ad una scrivania;
- valutazione delle vulnerabilità: condurre regolari valutazioni del rischio, sulla base della situazione operativa, tenendo in debita considerazione i risultati ottenuti.

### **f. Elementi identificativi di comportamenti sospetti**

Dall'esame dei fattori esperienziali è emerso che è possibile identificare una serie di indicatori di tipo comportamentale, adottati da potenziali attentatori nell'imminenza dell'atto criminale. Quelli che seguono ne rappresentano una parte e costituiscono solo un mero esempio. In generale è da sottolineare l'importanza di un atteggiamento costantemente vigile e calmo e di una analisi combinata e ponderata di questi indicatori:

- nervosismo, atteggiamento furtivo ed elusivo;
- sudorazione eccessiva;
- sguardo fisso;
- uscire ed entrare continuamente da luoghi di incontro;
- camminare ripetutamente avanti ed indietro;
- blaterare (ripetendo versetti di preghiera);
- non rispondere volutamente al saluto;
- evitare intenzionalmente l'incrocio degli sguardi;
- incontri con personale locale nei quali si ottengono risultati ampiamente inferiori a quanto atteso;
- assenza di *elders* in riunioni in cui ne era prevista la partecipazione;
- abbandono prematuro di incontri programmati da parte degli *elders*;
- una persona arrivata in ritardo si porta al centro della riunione nonostante vi siano sedie vuote su cui potersi accomodare;
- personale che indossa vestiti non conformi al contesto (ad es. cappotti o indumenti pesanti in condizioni meteo non rigide);
- presenza di personale sconosciuto o non atteso in un *meeting*;
- postura sospetta con mani tenute all'interno dei vestiti;
- numero considerevole di persone che cerca di allontanarsi durante una riunione;
- atteggiamento apertamente ostile;
- atteggiamento di stupore;
- assenza di segni di ospitalità, atmosfera tesa;
- atteggiamento chiaramente spregiativo da parte di personale locale.

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

**NOTA:** Di norma, alcune culture tribali non hanno grandi capacità di conciliazione nella soluzione dei conflitti e si prestano spesso ad *escalation* di violenza se irritati da quelle che vengono percepite come offese nell'ambito di discussioni triviali. Allo stesso tempo, per molti di loro il concetto di onore va oltre l'importanza della vita. Questo loro approccio può condurre ad atti violenti spesso senza avvertimenti. Bisogna, pertanto, prestare attenzione a non offendere il personale locale e allo stesso tempo essere sempre vigili tenendo pronti gli elementi dell'aliquota di sicurezza.

#### 4. LA GESTIONE DEGLI EFFETTI DEGLI ATTACCHI

Le azioni violente risultanti dalla minaccia interna richiedono un'attenta gestione degli effetti, in particolare devono essere adottate specifiche e tempestive misure allo scopo di minimizzarne le conseguenze, ristabilire la fiducia con i *partner* della Coalizione e garantire il buon esito dell'attività investigativa. Il presente capitolo si propone di fornire alcune indicazioni, non esaustive, in merito ai comportamenti ed alle azioni da attuare durante e dopo l'attacco. Esse rappresentano un esempio a cui ispirarsi.

##### a. Reazione iniziale

Nel paragrafo sono descritti i comportamenti da tenere con lo scopo prioritario di salvaguardare l'incolumità del personale sottraendolo all'azione nemica e successivamente, ove possibile, contrastare la minaccia per neutralizzarne gli effetti.

Al verificarsi di un attacco, nel rimarcare che la tempestività della reazione è fondamentale, il personale coinvolto dovrà:

- se armato:
  - trovare immediatamente una posizione di copertura;
  - identificare velocemente la minaccia;
  - impiegare l'arma intervenendo sulla minaccia in modo selettivo;
  - neutralizzare la minaccia cercando di minimizzare il rischio di danni collaterali verso forze amiche e civili;
  - attuare un dispositivo di sicurezza a 360°;
  - non riporre affidamento sul supporto di QRF, CAS o fuoco indiretto.
- se non armato:
  - aprire, possibilmente, un via di fuga utilizzando la copertura disponibile e preferibilmente in maniera occulta, abbandonando tutto il materiale non necessario ad eccezione di quegli oggetti che possono essere impiegati per la difesa da attacchi ravvicinati;
  - nell'impossibilità di abbandonare il luogo dell'attacco, trovare rifugio in un'area chiusa occultando la presenza, ostruendo gli accessi e silenziando i dispositivi di comunicazione. Un eventuale intervento deve sfruttare il fattore sorpresa ed essere attuato solo quale ultima *ratio* ovvero in caso di effettivo pericolo di vita.

##### b. Azioni successive alla reazione iniziale

Nell'immediatezza di un attacco e dopo la prima reazione è essenziale:

- fornire soccorso immediato alle vittime e chiamare gli assetti MEDEVAC per l'evacuazione sanitaria ed in un secondo tempo garantire soccorso psicologico a tutto il personale coinvolto nell'evento attraverso la realizzazione di specifici interventi di psicologia dell'emergenza (*debriefing* e *defusing*);
- prolungare lo stato di allerta del personale fino alla completa e certa neutralizzazione della minaccia;
- garantire la sicurezza dell'area senza compromettere la successiva raccolta di elementi utili per l'indagine;
- riportare immediatamente l'attacco interno o qualsiasi altra azione ostile che coinvolge membri delle HNSF.

##### c. Attività investigativa dopo l'attacco

L'unità coinvolta nell'attacco deve prontamente richiedere l'intervento degli assetti specializzati nazionali e dell'Alleanza/Coalizione (p. e.: il *Joint Casualty Assessment Team* nel Te. Op. afghano) al fine di avviare immediatamente

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

l'indagine di rito, garantendo che l'area interessata non venga "contaminata". In tale quadro, è essenziale mettere in atto le seguenti azioni:

- non discutere tra eventuali testimoni o con altri membri dell'unità fino a quando non sia stato emesso un comunicato ufficiale (analogo comportamento è auspicabile da parte delle HNSF);
- supportare gli assetti specialistici nella condotta delle loro indagini ed analisi degli elementi di valutazione;
- avviare il ciclo delle Lezioni Apprese (nell'ambito *force protection*) dopo attenta analisi della dinamica allo scopo di prevenire futuri simili incidenti.

### **d. Provvedimenti da adottare dopo l'attacco**

In tale fase è fondamentale: mantenere un atteggiamento equilibrato basato sulla valutazione corrente del rischio ovvero implementando in maniera appropriata le misure di *force protection*;

- nel breve-medio periodo, intensificare l'addestramento sulle modalità di contrasto alla "minaccia interna" e sulla necessità di indottrinamento relativamente alla "*situation awareness*";
- ripristinare immediatamente, ove alterati, rapporti di fiducia/proficui tra le unità;
- individuare le cause/motivazioni che hanno generato l'attacco ed adottare provvedimenti specifici di contrasto;
- proseguire nei rapporti di cooperazione con l'unità *partner* allo scopo di risolvere eventuali problemi e prevenire futuri attacchi.

### **e. Condivisione degli esiti dell'attività investigativa e prosieguo delle attività operative con le unità partner**

Al riguardo, si evidenzia l'importanza di condividere i risultati delle indagini e degli esiti resi noti dalla Coalizione, dalle HNSF e dal Governo locale. E' altrettanto importante ristabilire vincoli di fiducia reciproca con l'unità partner conducendo attività di KLE o *shura* indirizzate alla discussione delle lezioni apprese dell'attacco ovvero su quali misure possono essere intraprese a scopo preventivo.

### **UN CASO DI STUDIO COMPARATIVO SULLA DIFFERENTE MODALITA' DI GESTIONE DI UN ATTACCO TERRORISTICO CONDOTTO DA ELEMENTI INTERNI (condotto dal COMISAF Advisory and Assistance Team - CAAT)**

Due unità appartenenti alla medesima *Task Force*, in ottimi rapporti di cooperazione/collaborazione con altrettante unità partner dell'ANA hanno subito entrambe degli attacchi *green on blue* nel corso della fase iniziale del loro mandato. Ciascuna unità ha posto in essere una differente linea d'azione nella gestione dell'evento.

Nello schema di seguito riportato l'approccio adottato dai citati Reparti (unità A e unità B).

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

| PROVVEDIMENTI ADOTTATI                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| UNITA'<br>FASE                                                                                                            | A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | B                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>AZIONI<br/>SUCCESSIVE<br/>ALL'ATTACCO</b>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costruzione di un nuovo accesso e posto controllo tra i <i>compound</i> dell'ANA e delle Forze ISAF;</li> <li>• trasferimento dei veicoli dal parcheggio dell'ANA all'area riservata alle Forze ISAF;</li> <li>• identificazione del personale in entrata nei <i>bunker</i> nel corso di attacchi con fuoco indiretto da parte del personale ISAF;</li> <li>• interdizione dell'accesso a tutti gli esercizi commerciali gestiti da locali nell'area dell'ANA al personale ISAF;</li> <li>• chiusura dell'unico esercizio commerciale gestito da locali nell'area delle Forze ISAF;</li> <li>• chiusura del percorso ginnico sportivo nell'area dell'ANA.</li> </ul>                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'accesso ad entrambi i lati della FOB (ANA/ISAF) e' stato soggetto a limitazioni per le prime 24 ore;</li> <li>• e' stato raccomandato un numero min. di 2 persone (<i>buddy teams</i>) per il personale in entrata nell'area dell'ANA (obbligatorio per il personale femminile);</li> <li>• sono stati adottati correttivi nelle linee guida comportamentali, incluso l'indottrinamento sulla situazione delle unità, ovvero sui modelli culturali di vita e sono stati compiuti sforzi per migliorare l'interazione quotidiana.</li> </ul> |
| <b>RELAZIONI CON<br/>L'UNITÀ<br/>PARTNER<br/>DELL'ANA<br/>PERIODO<br/>IMMEDIATAMENTE<br/>E SUCCESSIVO<br/>ALL'ATTACCO</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le relazioni sono diminuite e divenute tese;</li> <li>• i membri dell'ANA non possono più lasciare i loro veicoli per l'indottrinamento premissione e tale compito viene devoluto ai loro Ctidi plotone</li> <li>• le uniche scuse sono pervenute dalla catena di comando dell'ANA e del <i>kandak</i>;</li> <li>• i rapporti permangono solo tra i vertici delle Forze ISAF e le ANSF e sono ridotti quasi a zero ai livelli inferiori;</li> <li>• membri di livello plotone delle Forze ISAF non gradiscono cooperare con le controparti delle ANSF</li> <li>• durante le pattuglie le Forze ISAF mantengono un dispositivo di sicurezza a tergo;</li> <li>• il rapporto di forza tra Forze ISAF e ANA nell'ambito delle pattuglie è divenuto 2 (ISAF) a 1 (ANA), l'opposto di quanto avveniva prima.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La <i>leadership</i> dell'unità B ha instaurato rapporti più stretti con la controparte ANA;</li> <li>• lo staff delle Forze ISAF ha implementato rapporti di forza 1:1 nelle pattuglie miste.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>RELAZIONI CON<br/>L'UNITÀ<br/>PARTNER<br/>DELL'ANA NEI<br/>3/4 MESI<br/>SUCCESSIVI<br/>ALL'ATTACCO</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un nuovo accesso è stato completato ed al personale ANA armato viene quasi completamente vietato l'ingresso all'area della Forza ISAF;</li> <li>• l'ANA ha la propria unità di Polizia Militare per proteggere le Forze ISAF operanti nell'area dell'ANA;</li> <li>• il parcheggio dei veicoli viene mantenuto nell'area della Forza ISAF;</li> <li>• tutti gli esercizi commerciali gestiti da locali sono confinati nell'area dell'ANA e l'accesso dei membri delle Forze ISAF deve avvenire in un numero minimo di 4.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi è una separazione ridotta tra i <i>compound</i> dell'ANA e quelli delle Forze ISAF;</li> <li>• Il personale dell'ANA non può portare al seguito armi nell'area della Forza ISAF ad eccezione di membri selezionati dello <i>staff</i>;</li> <li>• per visitare l'area dell'ANA sono consigliati <i>team</i> di 2 elementi per gli uomini e sono invece obbligatori per le donne.</li> </ul>                                                                                                                                                |
| <b>EFFETTI DI<br/>MEDIO/LUNGO<br/>PERIODO NELLE<br/>RELAZIONI CON<br/>L'UNITÀ<br/>PARTNER<br/>DELL'ANA</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le tensioni sono diminuite</li> <li>• solo la <i>leadership</i> delle Forze ISAF e dell'ANA consumano il vitto insieme e solo saltuariamente;</li> <li>• le missioni notturne sono rare;</li> <li>• i membri delle Forze ISAF hanno incrementato il livello di attenzione nei confronti della controparte ANA;</li> <li>• il partenariato prosegue solo perché previsto della missione.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sono state nuovamente instaurate relazioni normali e amichevoli;</li> <li>• viene mantenuta alta l'attenzione da parte dei membri delle Forze ISAF;</li> <li>• membri delle Forze ISAF e dell'ANA consumano il vitto congiuntamente nei ristoranti nell'area dell'ANA.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                             |

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

**ANALISI**

Il CAAT ha riportato che l'unità A ha reagito implementando estensive misure di *force protection*, frapponendo distanza nei rapporti reciproci con l'ANA. Quale risultato, la partnership ne ha risentito e le relazioni hanno avuto difficoltà nel ripartire. Al contrario, l'unità B ha tentato di normalizzare i rapporti ed attirare la controparte ANA verso relazioni più strette. I membri dell'ANA hanno riconosciuto tale atteggiamento ed hanno per questo manifestato gratitudine, la *leadership* dell'ANA ha conseguito miglioramenti nelle carenze e l'attività di *partnership* si è normalizzata.

**VALUTAZIONE FINALE.**

È importante asserire che i due differenti risultati non necessariamente indicano che l'unità A non ha adottato la migliore linea d'azione, tenuto conto dell'unicità delle circostanze dell'evento. Considerando le tipologie di unità dell'ANA con cui erano in atto rapporti, i comportamenti e le reazioni dei membri di quelle unità ANA, verosimilmente era corretto adottare una strategia di "braccia aperte" nella gestione delle conseguenze dell'attacco. Al contrario, in relazione alla condotta dell'unità B, che ha tentato di intensificare i rapporti con l'unità *partner* dell'ANA, questa si sarebbe potuta rivelare un'azione errata nel caso in cui la rispettiva unità dell'ANA avesse manifestato reazioni e comportamenti simili all'attacco stesso. Ogni incidente di questo tipo ha aspetti unici che non possono essere messi a confronto con altri incidenti. In conclusione, la valutazione personale, l'esperienza, la preparazione culturale e l'addestramento determineranno la migliore linea d'azione da adottare a seguito di un attacco *green on blue*. Inoltre, la pacificazione come strategia non è spesso una soluzione percorribile. Ad esempio, a seguito di un serio confronto provocato da un membro dell'ANA, è stato ordinato ad un membro di ISAF di porgere le scuse. Quando il militare ha teso la mano è stato ignorato. Lo stesso militare è rimasto vittima di un attacco *green on blue* insieme a due commilitoni di lì a poco. I rapporti tra i militari USA e l'ANA erano tali che, secondo la famiglia del militare deceduto<sup>24</sup>, egli stesso aveva predetto che sarebbe stato ucciso da quegli stessi membri dell'ANA con cui collaborava. Un approccio differente, improntato a porre al centro dell'attenzione l'intolleranza dell'ANA, così come l'adeguamento delle misure di *force protection*, sarebbe potuto essere in quel caso una tattica più appropriata da adottare.

<sup>24</sup><http://www.dailymail.co.uk/news/article-2187537/He-told-scared-Father-U-S-Marine-21-said-son-felt-die-just-days-murdered-Afghan-policeman.html>. Articolo pubblicato il 13 agosto 2012.

5. **L'APPRONTAMENTO DI UNA ATTIVITA'/MISSIONE**

a. **Considerazioni per la pianificazione della missione**

Una opportuna pianificazione ed uno scrupoloso addestramento finalizzato alla familiarizzazione di Comandanti e soldati ai pericoli derivanti dalla minaccia interna sono fondamentale precauzione per mantenere ed implementare la capacità di *force protection* delle unità e devono essere integrate nella valutazione del rischio nella conduzione di operazioni militari di *partnering* con forze indigene.

Comandanti e subordinati devono mantenere una *situation awareness* costantemente aggiornata in particolare in relazione a tutte le minacce, esterne ed interne, afferenti alla propria area di operazioni. Ciò può essere raggiunto attraverso l'impiego di diversi strumenti, quali:

- fonti informative del livello superiore, delle unità subordinate o operanti nei settori contermini;
- mappe tematiche, INTSUM, SITREP, rapporti di pattuglia;
- studi atmosferici a carattere sociale tra unità dell'Alleanza/Coalizione ed indigene;
- interazione “faccia a faccia” con la popolazione locale;
- *assessment* biometrici. In tal senso occorre ricordare che il campionamento dei dati biometrici delle reclute nell'ambito dei processi di selezione ed arruolamento delle forze locali è una procedura innovativa e, data la rapida evoluzione delle HNSF in termini di organici, questa potrebbe non essere sempre implementata. E' molto importante quindi, per l'unità che opera in *partnership* con le HNSF, verificare che tutti i membri delle forze locali con i quali ci si trova ad operare abbiano ricevuto apposito campionamento biometrico. Nel caso in cui la procedura non sia stata effettuata, occorre provvedere quanto prima all'implementazione di questa.

b. **Indicatori osservabili della minaccia interna**

Nel quadro dell'attività di prevenzione, dall'analisi delle varie casistiche è emerso che è possibile identificare una serie di comportamenti o situazioni riconducibili all'imminenza di un attacco *green on blue*. Occorre quindi includere nelle attività di addestramento e di approntamento la familiarizzazione del personale con tali indicatori. Nel ricordare, tuttavia, che non è possibile stilare una lista esaustiva e che, peraltro, in alcuni casi non emerge alcun segnale premonitore, si riportano, distinti per categorie in relazione al comportamento da tenere ed alla gravità della situazione, alcuni importanti indicatori:

(1) **Indicatori di Categoria 1** – (le categorie sono definite in base all'intensità dei comportamenti o degli avvenimenti verificatisi)

In presenza dei seguenti comportamenti tenuti da membri delle HNSF o di eventi particolari, è opportuno monitorare attentamente la situazione e riportare l'accaduto alla catena di comando (comportarsi con cautela nell'avvicinare l'individuo sospetto):

- personale eccessivamente vigile;
- personale recentemente rientrato da assenze non giustificate;
- personale restio a contatti sociali in alcune occasioni;
- frizioni o aggressioni verbali nei confronti degli interpreti;
- frustrazione nei confronti del personale dell'Alleanza/Coalizione;
- grave carenza di disciplina;
- personale in stato di grave alterazione psicofisica;

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

- mancanza di identificazione nella propria unità o nella nazione;
- personale tendente all'isolamento;
- evidenze di strane o curiose abitudini;
- discussioni per cause particolari;
- chiaro sostegno alla protesta pubblica contro la Coalizione-Alleanza;
- personale recatosi recentemente in licenza in zone a forte presenza insurrezionale;
- personale con familiari residenti in aree a forte presenza insurrezionale;
- eventi mediatici di una certa gravità quali rogo o dissacrazione di scritture sacre o altri comportamenti considerati lesivi della religione e delle tradizioni locali;
- offese di carattere culturale da parte di membri dell'Alleanza/Coalizione che provocano immediata ostilità;
- eventi del tipo CIVCAS (danni collaterali con perdite civili) di una certa rilevanza;
- personale a cui è stata ripetutamente negata una licenza;
- personale che ripetutamente non ha ricevuto la paga mensile;
- personale indigeno non integrato nella propria comunità (discussioni verbali, liti, scontri fisici);
- unità partner caratterizzata da mancanza di coesione e *leadership* debole o corrotta;
- accuse pubbliche mosse dalla *leadership* di Governo;
- esitazione continua al coinvolgimento e la partecipazione ad operazioni;
- contrasti in sede di cattura di elementi dell'insurrezione, di ritrovamento di armi etc.;
- imminenza di transizione di FOB/COP, OP o PC alle HNSF.

### (2) Indicatori di Categoria 2

In presenza di tali comportamenti o eventi, è opportuno riportare l'accaduto alla catena di comando o agli organi di *Counter Intelligence*:

- personale che assume atteggiamento diffidente/di sfida/furioso nei confronti di membri dell'Alleanza/Coalizione o delle stesse forze locali;
- personale che chiaramente difende gruppi radicali o ideologie estremiste;
- associazione di persone di credo estremista;
- personale sui cui cellulari sono presenti versetti di contenuto ideologico estremista (per esempio i *Tarana*, canti talebani);
- chiare manifestazioni di intolleranza;
- eccessive lamentele;
- frizioni o aggressioni verbali nei confronti di personale dell'Alleanza/Coalizione;
- personale che cerca di origliare in occasione di incontri di membri dell'Alleanza/Coalizione;
- personale che è stato recentemente colpito da eventi nefasti;
- isolamento dagli altri membri dell'unità, dalla famiglia e dagli amici;
- ritrovamento di pubblicazioni o documenti a tema insurrezionale tra gli effetti personali;
- risentimenti nei confronti di altre nazioni/religioni;
- richiamo alla violenza oltre gli usi e costumi tipici del modello culturale locale;

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

- cambi di comportamento repentini;
- tendenza psicologica all'isolamento;
- demonizzazione di altri;
- personale pubblicamente umiliato da membri della Coalizione/Alleanza;
- personale che ha perso familiari o amici in eventi di tipo CIVCAS provocati dalla Alleanza/Coalizione;
- personale che ha avuto parenti o amici arrestati dalle forze della Alleanza/Coalizione;
- personale che ha parenti o amici sospettati di connessione o affiliazione con l'insurrezione;
- personale protagonista di improvvise o frequenti assenze dal servizio non autorizzate;
- personale che fa uso di stupefacenti;
- personale che partecipa ad eventi religiosi in ambienti radicali;
- presenza di figure religiose radicali tra i ranghi dell'unità partner;
- comportamenti alterati a seguito del rientro da licenza, soprattutto se fruita in aree a forte presenza insurrezionale;
- personale che si allontana per viaggi non autorizzati o senza motivazione;
- presenza di nuovi o sconosciuti elementi delle forze locali di sicurezza

### (3) Indicatori di Categoria 3

In presenza di tali comportamenti o eventi, è opportuno agire con immediatezza, (disarmando o bloccando l'individuo se necessario):

- possesso illegale o accesso incontrollato ad apparati per la comunicazione;
- richiamo alla violenza quale mezzo per la risoluzione dei problemi;
- cambio repentino di comportamento da uno stato di elevata agitazione a un profilo di normalità apparente;
- viaggi sospetti o assenze dal servizio non autorizzate;
- accantonamento di munizionamento o altri oggetti che potrebbero essere usati contro il personale;
- espressione verbale di odio nei confronti di personale della stessa nazionalità o della Coalizione/alleanza;
- improvviso interesse nei confronti di posti comando o zone dormitorio dell'unità partner;
- gesti minacciosi o minacce verbali;
- discorsi inerenti volontà di vendetta;
- intensa retorica ideologica;
- commenti negativi sull'operato della Alleanza/Coalizione;
- commenti positivi a favore dell'insurrezione;
- pratiche religiose estremiste quali il vestire in bianco, radersi il cranio, recitare versetti in pubblico;
- ascolto di messaggi emanati dall'insurrezione sul proprio cellulare;
- tentativo di reclutare altro personale per attività illegali o contro l'Alleanza/Coalizione;
- improvvisa ed ingiustificata disponibilità di denaro o beni;
- profonda rabbia ed ostilità;
- evidenze di connessione con l'insurrezione;
- opposizione al campionamento biometrico;

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

- risultanze negative dal campionamento biometrico quali affiliazione all'insurrezione, partecipazione ad atti criminali, soggetto pregiudicato etc.

Un altro importante accorgimento consiste nell'attività di formazione delle unità *partner* sull'identificazione degli indicatori e sulle procedure per la segnalazione. In tale quadro è opportuno ricordare che nel contrasto alla minaccia interna devono essere impiegate tutte le risorse disponibili ai fini della raccolta delle informazioni, ("ogni soldato è un sensore").

### c. Le linee d'azione per la prevenzione e il contrasto dell'*insider threat* nella pianificazione della missione

#### (1) Ricezione dell'ordine (OPORDER, FRAGO, ecc...)

- Analisi delle informazioni disponibili relative alla propria AO individuando indicatori di potenziali minacce ascrivibili alla casistica in esame.
- Consultazione dei *database* esistenti e delle informazioni riferite alla specifica minaccia.

#### **ESEMPIO**

Si è verificato un evento negativo con CIVCAS. In particolare, alcuni partecipanti ad un banchetto di nozze sono rimasti uccisi o feriti a seguito di un intervento aereo della Coalizione/Alleanza. Molti dei locali coinvolti sono parenti o amici di appartenenti alle Forze di Sicurezza Locali operanti nello stesso distretto. L'evento, di una certa gravità, ha creato gravi risentimenti tra la popolazione locale e prodotto dure proteste a livello governativo, complicando il rapporto tra le Forze di Sicurezza Locali e quelle dell'Alleanza/Coalizione.

Una unità a livello plotone è stata incaricata di condurre una pattuglia appiedata nel villaggio dove appena pochi giorni prima è avvenuto l'evento con CIVCAS. Il Comandante di Plotone dovrà partecipare ad una *shura*, conducendo KLE con gli *elder* del villaggio. Le relazioni precedenti erano da considerarsi quantomeno neutrali. L'evento negativo potrebbe aver alterato le relazioni tra locali e forze della Coalizione/Alleanza, in quanto la diretta testimonianza o anche solo l'aver ascoltato la narrazione degli eventi potrebbe aver provocato risentimenti nei confronti del personale della Coalizione/Alleanza. In tal caso occorre essere massimamente vigili e dirigere l'attenzione verso possibili azioni violente, motivate dal risentimento, contro le proprie forze. L'unità deve predisporre prima dell'attività un piano per prevenire e gestire l'eventuale *escalation* della tensione, soprattutto durante l'attività di KLE. Allo stesso modo, le misure di sicurezza, per esempio la designazione di specifico personale per l'aliquota di sicurezza (vedi Cap. 4), dovranno essere sempre in atto durante tutte le fasi di interazione con le forze di sicurezza e con la popolazione locali.

#### (2) Emanazione del *Warning Order*

I Comandanti a tutti i livelli devono mantenere aggiornata la *situation awareness* ed adottare linee d'azione preventive sia durante il *briefing* sia nei controlli pre missione, eventuali prove e movimenti. Di seguito una serie di provvedimenti ritenuti utili:

- ispirare sempre il proprio comportamento ai principi di *cultural awareness* appresi nella fase di addestramento ed approntamento;
- non usare linguaggio scurrile, neanche nell'ambito di conversazioni amichevoli;
- non esprimere commenti a sfondo religioso;

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

- non denigrare in modo ironico personale delle forze locali, neanche per futili motivi;
- non aggredire fisicamente personale locale o delle Forze di Sicurezza Locali, eccetto che per auto-difesa;
- essere sempre cortese con i locali e ringraziare per la loro ospitalità;
- cercare di comprendere quegli aspetti culturali sui quali i locali sono particolarmente sensibili;
- far presente al personale locale con il quale si sta operando che l'intento della Coalizione/Alleanza è fornire sicurezza alla loro nazione insieme, come una sola squadra;
- assicurarsi che i lavoratori civili locali operanti nelle installazioni militari ricevano un trattamento corretto e cortese;
- mantenere rapporti di cooperazione tra soldati locali e dell'Alleanza/Coalizione improntati al rispetto reciproco;
- comprendere che il personale delle Forze di Sicurezza Locali con il quale si coopera in *partnership* potrebbe non possedere capacità di risoluzione dei conflitti e che eventuali insulti potrebbero facilmente innescare un'*escalation* di violenza attraverso l'impiego delle armi individuali in loro dotazione;
- ove possibile, sottoporre a campionamento biometrico tutto il personale locale che si troverà a lavorare in installazioni dell'Alleanza/Coalizione;
- prelevare e custodire apparati di comunicazione cellulare ai punti di accesso o in aree designate (ove possibile e se richiesto dalla situazione operativa);
- condurre attività *random* di identificazione del personale all'interno delle installazioni militari allo scopo di verificare la presenza di personale non autorizzato;
- sviluppare misure di sicurezza per l'assunzione e l'impiego dei lavoratori locali prevedendo idonei provvedimenti in materia di gestione di soggetti problematici, procedure disciplinari e risoluzione di controversie (vedi anche Fig. 4 – Matrice Decisionale per la *Force Protection*);
- realizzare procedure *standard* che regolino l'accesso ad informazioni critiche, aree ed attività all'interno delle installazioni;
- addestrare il personale alla segnalazione di comportamenti sospetti, verificandone l'efficacia ed eventualmente definendo quali miglioramenti è possibile apportare. In tale contesto, supportare l'unità *partner* nello sviluppo di tali procedure;
- assegnare personale adeguato per professionalità e carattere alla gestione dei civili locali operanti all'interno dell'installazione;
- svolgere attività didattica a favore del personale della Coalizione/Alleanza in materia di sanzioni disciplinari e penali in caso di comportamenti che violino il codice dell'ordinamento militare, le ROE ed altri documenti fonti di diritto che legittimano la missione;
- svolgere attività di *cultural awareness* facendo anche ricorso a personale qualificato della *Host Nation*;
- assicurare che tutto il personale sia a conoscenza delle linee guida relative al concetto di "aliquota di sicurezza" (vedi Cap. 4) e che venga addestrato in tal senso;

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

- ottenere informazioni relative a numeri di cellulare ed indirizzi *mail* di personale della *Host Nation* o dell'unità *partner* al fine di poterli contattare e controllare in caso di evento riconducibile alla minaccia interna;
  - impiegare un servizio di guardia mobile incaricato di controllare ed individuare lo stato delle armi (cariche/scariche) all'interno delle installazioni dell'Alleanza/Coalizione, da effettuare in maniera cortese e non pregiudiziale, al fine di non essere interpretate come un insulto;
  - prestare attenzione a non svolgere le attività in maniera ripetitiva, rendendosi così prevedibili.
- (3) Sviluppo di un piano provvisorio finalizzato alla:
- valutazione del grado di preparazione raggiunto dal personale, dell'equipaggiamento disponibile e delle capacità di *force protection* (mezzi non letali);
  - analisi degli incidenti del tipo *green on blue* avvenuti nella propria AO;
  - valutazione dell'atteggiamento della popolazione locale, (positivo, neutrale o negativo nei confronti dell'Alleanza/Coalizione);
  - utilizzo ottimale dei dati informativi relativi alla presenza di attività ostili e/o legate all'insurrezione, valutando composizione, dispositivo sul terreno, capacità operative, attività recenti e possibili procedure tecnico tattiche, inclusa l'ipotesi di impiego di civili come copertura o scudo;
  - valutazione delle dimensioni e delle caratteristiche dell'AO, delle capacità e delle tattiche impiegabili all'interno e all'esterno della stessa e dei settori assegnati;
  - fase di movimento: l'unità deve essere pronta ad effettuare procedure già pianificate di reazione a determinati eventi, incluso l'impiego di *enablers* quali supporto di fuoco, EOD/IEDD, CAS, QRF, MEDEVAC ed assetti di *force protection*;
  - ricognizione. Per quanto attiene all'ambiente operativo, acquisizione ed esame di elementi di valutazione afferenti a:
    - tipologia delle aree: rurali o urbane;
    - tipologia delle strutture: presenza di strutture abitative popolate, danneggiate dalle operazioni, religiose e così via;
    - aspetti di carattere demografico. Disposizione della popolazione locale sul terreno/attività di indagine dell'ambiente sociale;
    - atteggiamento dei leader locali (tribali, religiosi e di governo) e tipo di supporto nei confronti dell'Alleanza/Coalizione, del Governo centrale, delle Forze di Sicurezza Locali e loro grado di influenza sulla popolazione.
- (4) Completamento del piano
- Ai fini del completamento del piano è importante inserire nell'intento del comandante delle chiare linee guida in termini di gestione del rischio, includendo piani di contingenza da attuare nel caso in cui vi siano rapidi cambiamenti della situazione operativa e delle circostanze. E' inoltre opportuno includere l'impiego di assetti INFO OPS, se disponibili, al fine di informare la popolazione delle attività in corso di svolgimento, mitigare possibili fraintendimenti da parte della popolazione locale ed evitare una *escalation* violenta degli eventi.

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

### (5) Emanazione dell'ordine di operazione

Al momento dell'emanazione, l'ordine di operazione deve includere i seguenti aspetti:

- definizione della missione, valutazione e piano di gestione del rischio, considerazioni in termini di sicurezza, regole di ingaggio in vigore e policy e procedure per l'impiego della forza;
- essere basato sull'*intelligence* disponibile più aggiornata, sia in termini di sorveglianza che di ricognizione;
- includere i compiti assegnati alle unità subordinate;
- definire gli assetti di *force protection* disponibili;
- definire le misure di coordinamento con le unità adiacenti, con eventuali assetti QRF e con i comandi del livello sovra ordinato;

Devono essere inoltre condotti prima dell'attività:

- uno specifico briefing che illustri la missione in corso, le misure di sicurezza, le regole di ingaggio e le misure di impiego della forza in vigore;
- un *backbrief* al Comandante dell'operazione o ad un suo rappresentante.

### d. Osservazioni

Al riguardo si può evidenziare che:

- ogni incidente riconducibile alla tipologia di minaccia interna è unico e necessita di specifiche valutazioni;
- la mancanza di pianificazione e di addestramento che includa scenari caratterizzati dalla presenza della cd minaccia interna, potrebbe comportare perdite. E' opportuno, quindi, che l'addestramento e l'approntamento alla missione sia integrato con misure di *de-escalation* e risoluzione delle conflittualità. Per l'approntamento, occorre sviluppare vari scenari di *role playing* in cui siano presenti le caratteristiche di *escalation* inter-culturale e nel caso in cui risulti che il personale impiegato non possieda le caratteristiche per operare con la popolazione, questo non dovrà essere assegnato a mansioni che lo espongano all'interazione con le Forze di Sicurezza Locali. La vita dei soldati dipende anche dalla capacità di essere pronti, fisicamente e mentalmente, a gestire le situazioni oggetto della presente nota. Un efficace studio degli indicatori rilevabili della minaccia interna nel corso dell'addestramento, dell'approntamento pre-missione, del nel processo di pianificazione ed esecuzione delle attività aumenta il livello di *force protection*, limitando il rischio di eventuali perdite.

## 6. CONSIDERAZIONI FINALI

La minaccia interna e gli attacchi *green on blue* ad essa correlati hanno sicuramente impatto negativo sulle operazioni di sicurezza e stabilità condotte dall'Alleanza o da una Coalizione in una area di crisi. In particolare il continuo verificarsi di nuovi eventi può inficiare non solo l'andamento delle operazioni correnti, ma anche le future operazioni di transizione.

In tal senso è fondamentale definire e comprendere le cause all'origine degli attacchi, con particolare riferimento alle fasi di ricostruzione e transizione di una operazione militare:

- Quali sono quegli eventi che possono scatenare un attacco *green on blue* nell'ambito di una COIN?
- Quali sono le cause/effetto dei risentimenti da parte delle Forze di Sicurezza Locali nei confronti delle Forze dell'Alleanza/Coalizione (aspetti di carattere morale, diversità culturali, influenza della corruzione, infiltrazione dell'insurrezione nei ranghi delle Forze di Sicurezza Locali anche attraverso atti di intimidazione o violenza deliberata nei confronti di parenti, in caso di rifiuto di supportare o condurre attacchi *green on blue*)?

Comandanti e pianificatori a tutti i livelli devono allocare sforzi e risorse per individuare le finalità di tali atti e delineare il contesto culturale nel quale si verificano. Bisogna inoltre approfondire particolare impegno nello studio e comprensione delle tecniche adottate dagli autori. In tal senso, le lezioni identificate, le osservazioni e *best practice* provenienti dal Teatro di Operazioni afgano, possono ispirare lo sviluppo di linee guida per i Comandanti, da attuare anche in futuri simili scenari operativi. Sarà inoltre opportuno implementare la futura produzione dottrinale dei seguenti principi:

- gli attacchi ascrivibili alla casistica in esame dipendono, peraltro, dalla possibilità di accesso a potenziali vittime e dalla componente motivazionale intrinseca dell'individuo;
- i Comandanti a tutti i livelli devono:
  - essere coinvolti nel processo di mitigazione della minaccia;
  - valutare continuamente la situazione operativa e fornire gli aggiustamenti necessari alle misure di *force protection*;
- in attività di *partnering* è importante coinvolgere e responsabilizzare la *Host Nation*/Forze di Sicurezza Locali, al fine di mantenere efficace il loro livello di addestramento e di sviluppare quanto prima le capacità per condurre operazioni ed arrestare e detenere elementi ostili;
- fattori di successo sono la preparazione, l'equipaggiamento e il comportamento delle Forze di Sicurezza Locali nonché l'assunzione di un ruolo guida nelle operazioni, in particolare quelle di transizione;
- l'addestramento dei Comandanti a tutti i livelli deve essere improntato alla pianificazione di missioni e relativa allocazione di risorse tenendo conto della necessità di contrasto alla minaccia interna;
- è fondamentale pianificare a priori la gestione degli effetti di un incidente derivante dalla minaccia interna;
- al fine di contrastare adeguatamente la minaccia, è importante:
  - un corretto e pronto impiego degli assetti organici e/o *enablers*;
  - l'utilizzo di assetti *Counter Intelligence* appartenenti alla *Host Nation*;
  - lo sviluppo di programmi efficaci di KLE tra unità *partner*;
  - definire il livello di rischio accettabile;

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

- le unità in approntamento devono addestrarsi:
  - all'identificazione rapida degli indicatori osservabili della minaccia interna;
  - alle procedure di segnalazione e gestione delle informazioni ottenute (le informazioni critiche inerenti la minaccia interna devono essere raccolte, processate e rapidamente disseminate alle unità);
- i Comandanti devono includere nei piani ed ordini di operazioni le misure di contrasto alla minaccia interna comprensive di procedure e *best practice*. Essi devono inoltre condurre specifico addestramento finalizzato alla familiarizzazione da parte del personale con le varie ipotesi di attacco;
- il contrasto della minaccia interna è strettamente correlato all'implementazione di ulteriori provvedimenti nei settori del: SFA, legalità (*rule of law*), *governance*, C-IED, CIVCAS, anti corruzione e operazioni di transizione;
- le attività di SFA devono essere basate su una strategia condivisa con la nazione *partner* e finalizzate a mettere le Forze di Sicurezza in condizioni di assumere al più presto un ruolo di guida nelle operazioni;
- i militari delle Forze di Sicurezza Locali che fanno ritorno alle unità addestrative o operative dopo periodi di licenza devono essere oggetto di precipua osservazione al fine di identificare potenziali segnali di cooptazione da parte dell'insurrezione. Eventuali cambiamenti di comportamento ed opinione potrebbero infatti essere generati da minacce ricevute da parte dell'insurrezione contro la famiglia dell'appartenente alle Forze di sicurezza;
- cercare di identificare gli indicatori di corruzione, tra i quali disponibilità improvvise o ingiustificate di denaro o beni;

Ai fini della prevenzione e contrasto del fenomeno in esame è opportuno, inoltre, porre attenzione sui seguenti principi:

- preparazione: studiare la cultura locale. Imparare parole di cortesia o saluti nei dialetti locali. Implementare le procedure di *force protection* e le tecniche di auto difesa. Studiare e memorizzare gli indicatori di possibili attacchi derivanti dalla minaccia interna, tenendo conto che essi non sempre si manifestano;
- relazioni efficaci tra unità ed individui: sviluppare relazioni sincere con il personale locale con il quale si opera. In tal senso è particolarmente opportuno costruire un rapporto di fiducia con il proprio interprete, verosimilmente il "sensore" più efficace per individuare possibili attacchi;
- auto-protezione: mantenere sempre aggiornata la *situation awareness* con particolare attenzione rivolta alla sicurezza. Non costituire un bersaglio facile, tenendo sempre un atteggiamento vigile, determinato e professionale. Molti attacchi *green on blue* sono infatti di natura casuale condotti contro *soft targets*. Impiegare sempre l'aliquota di sicurezza.
- *de-escalation*: essere pazienti ed impiegare le tecniche di risoluzione dei conflitti nel relazionarsi con personale locale.
- mitigazione: in caso di un attacco riconducibile alla minaccia interna reagire immediatamente in maniera ferma e con decisione. Impiegare tutte le misure di sicurezza previste e provate.
- gestione delle conseguenze: valutare le cause e gli effetti degli attacchi condotti, mettendo in atto le azioni più appropriate al fine di fornire correttivi futuri.

La minaccia interna non deve essere trattata in maniera a sé stante né costituire un problema connesso solo con le operazioni correnti. Dal punto di vista dell'avversario, la tecnica è di comprovata efficacia per demoralizzare ed inficiare le operazioni dell'Alleanza/Coalizione e contribuire alla diminuzione del sostegno

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

dell'opinione pubblica. Questi attacchi, le cui conseguenze, peraltro, sono motivo di frizione tra le forze operanti in *partnership* dell'Alleanza/Coalizione e della *Host Nation*, sono uno strumento poco dispendioso ed a bassa tecnologia.

Così come la minaccia IED (fenomeno dalle proporzioni preoccupanti, in termini di letalità ed efficacia) manifestatasi in Iraq è stata poi esportata in Afghanistan, è parimenti verosimile che nell'ambito di future operazioni militari, le cui peculiarità saranno sempre più orientate alle attività di sviluppo e preparazione delle forze di sicurezza indigene (*mentoring e partnering*), il fenomeno in esame costituisca uno scenario ricorrente e che la conseguente attività di contrasto diventi una delle caratteristiche del conflitto.

# **ALLEGATI**

IL CASO DELL'AFGHANISTANIl contesto storico

Gli interventi militari da parte di Nazioni straniere in Afghanistan sono parte della storia del paese. Le esperienze pregresse maturate dalla popolazione locale senza dubbio hanno influito sulla percezione dell'intervento del 2001 e sulle reazioni all'operato della Coalizione. Nella storia recente del Paese vi sono stati due conflitti di una certa importanza. Il primo di questi ha visto protagonista l'Impero britannico che ha invaso l'Afghanistan più volte. Gli obiettivi britannici erano duplici: difendere l'India e contrastare l'influenza russa in Afghanistan. L'esperienza britannica nel corso del XIX secolo dimostra come il popolo afgano fu abile nell'acquisire dall'Esercito indiano le tattiche di combattimento per poi utilizzarle contro coloro da cui le avevano apprese. Inoltre, gli afgani diedero prova di poter sviluppare anche tattiche alternative, basate sull'intima conoscenza delle procedure e dell'organizzazione delle unità anglo-indiane, inclusa la tecnica degli attentati ad Autorità diplomatiche che portarono all'uccisione di un numero consistente di funzionari britannici anche di un certo rango e dei loro familiari. Un Ufficiale britannico del tempo, Charles Farquhar Trower<sup>1</sup>, scrisse in merito alla sua esperienza con le tribù *Pashtun*, a suo giudizio, la migliore cavalleria irregolare. *“Sono generalmente analfabeti, turbolenti ed orgogliosi, ma sono anche sinceri e coraggiosi, lavorano duro e con zelo, ed anche con un minimo di tatto e gentilezza nel loro modo di fare. Si lasciano condurre senza esitazione nel punto più concitato della battaglia”*. L'ufficiale fu colpito inoltre dal senso di appartenenza al clan ed alla sensibilità che i *Pashtun* hanno verso le opinioni del loro *“Khel”* o *“Zai”*<sup>2</sup>. Egli spiega poi che il comportamento dei *Pashtun* cambiava a seconda del trattamento ricevuto. Essi potevano comportarsi in maniera cordiale e zelante oppure assumere le sembianze di una marmaglia inutile. *“Non c'è però alcuno di essi che mai sopporterà un linguaggio offensivo o comportamenti rozzi, né si sottometterà ad altro. Il Pashtun infatti deve percepire benevolenza da parte del suo Ufficiale. Nel relazionarsi con questi soldati tribali niente deve essere imposto o richiesto in maniera tale da inficiare l'autostima del singolo o quella dei suoi compagni, durante o fuori il servizio. Qualsiasi Ufficiale che non abbia abbastanza familiarità con i temi qui descritti, anche se animato dalle migliori intenzioni, non potrà che involontariamente offendere ed irritare a causa della propria ignoranza”*. L'Ufficiale britannico continua aggiungendo che *“con i Pashtun non bisogna fare alcun commento riguardo la loro vita privata e domestica. In questo modo sicuramente si eviteranno problemi e considerevoli malevolenze”*.

L'intervento sovietico in Afghanistan negli anni 80 è più recente e quindi, generalmente più conosciuto dalle Forze della Coalizione che operano in Afghanistan. Esistono infatti molte lezioni apprese dall'occupazione sovietica tra il 1979 e il 1989. Anche l'Armata Rossa fu soggetta a tradimenti ed attacchi del tipo *green on blue*. Per esempio nel marzo 1979, Ismail Khan, all'epoca Capitano dell'Esercito afgano (attuale Ministro per l'Energia) organizzò l'assassinio di 50 consiglieri militari russi e 300 loro familiari nella Provincia di Herat, molti dei quali furono decapitati e le teste tagliate portate in parata per le strade della città. Questo episodio è stato comunemente ritenuto quale *casus belli* per l'invasione sovietica in larga scala.

---

<sup>1</sup> Il Capitano Charles Farquhar Trower, Ufficiale di Cavalleria britannico, prestò servizio in India tra il 1830 ed il 1840. Nelle sue memorie, *“Hints on Irregular Cavalry”* (1845), descrive molto efficacemente gli aspetti più importanti di un problema quanto mai attuale in Afghanistan: l'addestramento e la supervisione delle Forze di Sicurezza locali.

<sup>2</sup> I *Khel* sono clan delle tribù *Pashtun*. Il nome della tribù termina con il suffisso *Zai* ed il nome del clan finisce in *Khel*. *Khel* è anche un suffisso comune con cui terminano i nomi dei villaggi afgani e pakistani nei territori di frontiera del Nord Ovest.

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

L'inaffidabilità dell'Esercito afgano, testimoniata da diserzioni e fughe dalla leva obbligatoria, si è rivelata un grave problema per i sovietici. Si può asserire che non vi sia stata impresa più proibitiva in Afghanistan, politicamente e moralmente snervante, che cercare di forgiare un Esercito efficace e autonomo. Nel 1980 la consistenza della Forza ammontava a circa 25.000 uomini, progressivamente diminuita a causa del fenomeno della defezione peraltro comparso sin dagli inizi. Questo non coinvolse solo singoli elementi o piccole unità, ma anche intere Divisioni che passarono con i *Mujahideen*, portando con sé i propri equipaggiamenti, armi e veicoli, financo carri armati. Quando le unità ricevevano gli ordini per una operazione, era sempre presente il rischio di defezione. In tale quadro, il piano sovietico iniziale di lanciare l'Esercito afgano sul terreno contro i *Mujahideen* fallì lentamente. Numeri limitati, mancanza di addestramento e dubbia lealtà resero questo progetto irrealizzabile per via degli eccessivi rischi. . Sarebbe stato possibile contrastare congiuntamente i *Mujahideen* da parte dei russi e delle forze locali solo se l'Esercito afgano avesse avuto una struttura adeguata e fosse stato in grado di condurre operazioni autonome.

Nonostante l'incremento, in misura del doppio, delle Forze in Afghanistan, i sovietici non furono mai realmente in grado di pacificare la gran parte del paese. Dopo aver avuto oltre 15.000 perdite e aver inflitto più di 1.000.000 di morti alla popolazione afgana, l'Armata Rossa si ritirò nel 1989, nonostante l'assistenza finanziaria e la fornitura di armi al governo comunista afgano sia proseguita fino alla caduta di entrambi i regimi.

In merito alle attuali operazioni in Afghanistan, è d'uopo affermare che gli obiettivi finali sono lungi dall'essere raggiunti in termini di *standard* accettabili di efficacia delle ANSF, il compito degli addestratori non è ancora terminato e gli obiettivi delle attività di SFA non sono ancora completamente conseguiti. Gli attuali livelli di diserzione, i contrasti tra unità ed il crescente fenomeno della minaccia interna con gli episodi di violenza ad essa legati, hanno un impatto negativo sulla fiducia, sulla *partnership* e sulle operazioni di transizione in generale.

### **Analisi dell'Ambiente Operativo Afghanistan**

Ad oggi, il Te. Op. afgano è l'ambiente che in termini di lezioni identificate e studi condotti ha permesso di raccogliere la maggior parte di dati utili all'analisi ed allo sviluppo di una capacità di contrasto al fenomeno della minaccia interna. Di seguito, sono riportati una serie di elementi utili a comprendere la natura del fenomeno:

#### **(1) Tipologie di attacchi (75) dal 2007 ad oggi (gennaio 2013)**

La maggior parte degli attacchi in cui si è potuto determinare la motivazione degli assalitori sono avvenuti a seguito di contrasti interpersonali tra personale ISAF ed ANSF, generati da argomenti a sfondo religioso o conseguenti ad eventi mediatici di una certa rilevanza (rogo del Corano, insulti a Maometto, denuncia del governo Afgano contro ISAF causa determinati episodi etc.).

| <b>Attacchi <i>green on blue</i> nel Teatro Operativo afgano<sup>3</sup></b> |                    |                           |                    |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------|--------------------|
| <b>Anno</b>                                                                  | <b>N° attacchi</b> | <b>Perdite ISAF (KIA)</b> | <b>Percentuale</b> |
| 2007                                                                         | 2                  | 2                         | 1%                 |
| 2008                                                                         | 2                  | 2                         | 1%                 |
| 2009                                                                         | 5                  | 12                        | 2%                 |
| 2010                                                                         | 5                  | 16                        | 2%                 |
| 2011                                                                         | 16                 | 35                        | 6%                 |
| 2012                                                                         | 44                 | 61                        | 15%                |
| 2013                                                                         | 1                  | 1                         | /                  |
| Totale                                                                       | 75                 | 129                       | /                  |

Fig. 6 – Attacchi *green on blue* nel Te. Op. afgano.

<sup>3</sup>Dati tratti da [http://www.longwarjournal.org/archives/2012/08/green-on-blue\\_attack.php](http://www.longwarjournal.org/archives/2012/08/green-on-blue_attack.php) aggiornati al 08 gen. 2013. Sito consultato il 23 gen. 2013.

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

### (2) **Analisi degli attacchi**

Ogni attacco è di per se unico, in termini di condizioni e circostanze, le quali possono variare notevolmente da caso a caso. A causa del segreto istruttorio inerente le attività giudiziarie a seguito di un attacco, specialmente nel caso in cui vi siano state vittime, esistono oggettive limitazioni all'analisi ed alla raccolta di lezioni apprese in materia di prevenzione del fenomeno minaccia interna. Di norma l'attentatore rimane ucciso nell'attacco, così come coloro che vengono coinvolti nell'attacco stesso, rendendo difficile la raccolta di testimonianze utili. In passato, alle origini del fenomeno, non si è prestata particolare attenzione in termini di attività investigative criminali di livello professionale. Fino a tempi recenti, non vi era la disponibilità di *database* né la conoscenza di metodi di gestione finalizzati all'attività di tracciatura di questi crimini. Spesso inoltre, eventi a seguito dei quali personale ISAF viene solamente ferito, non ricevono neanche copertura mediatica. Allo stesso modo, non vengono trattati dai *media* quella tipologia di attacchi in cui perdono la vita *contractors* civili e funzionari del governo, a meno che non vi sia stato il coinvolgimento di truppe ISAF. Sulla base di quanto enunciato è d'obbligo affermare che vi sono riserve in merito alla rappresentatività delle informazioni disponibili non classificate disponibili e che, pertanto, queste conclusioni non sono esaustive. Questa analisi è peraltro implementata da informazioni *open source*.

### (3) **Luogo degli attacchi**

La gran parte degli attacchi è avvenuta all'interno di installazioni militari, stazioni di polizia, *checkpoint* o nelle immediate vicinanze di queste strutture. La maggior parte degli incidenti si sono verificati nelle provincie di Helmand e Kandahar ed il 70% degli attacchi si sono registrati in regioni di etnia *Pashtun*.

### (4) **Tipologia degli attacchi**

La natura predominante delle perdite provocate in attacchi *green on blue* è per fuoco di armi leggere. Nel corso del 2012, la maggior parte delle perdite di ISAF da fuoco di armi leggere si è registrato in attacchi *green on blue* piuttosto che come risultato di scontri con l'insurrezione.

### (5) **Provenienza degli attentatori**

Nei casi in cui è stata possibile l'identificazione, il 75% di questi è stato causato da attentatori di etnia *Pashtun* che comprendono circa il 42% della popolazione afghana. E' però più corretto riportare che ogni etnia afghana ha istigato o perpetrato attacchi *green on blue*. Si ritiene che molti attentatori provengano dalle regioni di confine con il Pakistan.

### (6) **Liti**

Spesso gli attacchi sono preceduti da una lite. Tali eventi possono essere generate dal pronunciare oscenità da parte delle truppe di ISAF, da atti di bullismo, da pubblica umiliazione e da violazioni della cultura locale, anche se solo percepite.

### (7) **Vittime**

E' da notare che coloro che hanno iniziato la discussione o generato la lite a causa di comportamenti oltraggiosi, spesso non costituiscono lo specifico bersaglio dell'autore dell'atto criminale. Gli artefici di tali attacchi infatti sembrano in larga parte motivati a colpire indistintamente elementi di ISAF, soprattutto se disarmato o senza protezioni quali il giubbotto antiproiettile con lo scopo di provocare più vittime possibili. A meno del caso dell'impiego di attentatori suicidi (bombe), elementi delle ANSF non sembrano dimostrare la volontà di colpire altri appartenenti alle ANSF. Spesso le vittime delle ANSF in tali attacchi sono solo collaterali.

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

### (8) **Attentatori**

I possibili attentatori sono generalmente di sesso maschile, non è tuttavia da escludere che personale di sesso femminile possa compiere attacchi *green on blue*, così come verificatosi alla fine del 2012. Inoltre, è stato osservato che molti attentatori tentano di darsi alla fuga dopo aver perpetrato l'attacco (solo una minima parte vi riesce).

### (9) **Semblanze degli attentatori**

Alcune testimonianze riportano che alcuni attentatori si sarebbero rasati la barba immediatamente prima di attacchi. La gran parte degli attacchi è condotta da un singolo attentatore.

### (10) **Integralismo religioso**

Secondo alcune testimonianze il potenziale attentatore avrebbe dimostrato una esasperazione del proprio fanatismo religioso ed una ostilità crescente nei confronti degli "infedeli". Si registra, in tal senso, una diffusa percezione da parte di tutti i ranghi delle ANSF dei soldati di ISAF come "infedeli".

### (11) **Azioni delle ANSF**

In occasione di attacchi interni, il comportamento degli elementi delle ANSF che sarebbero dovuti intervenire a protezione delle truppe ISAF, si è limitato, nella maggior parte dei casi, a trovare riparo o nascondersi.

### (12) **Analisi condotte**

Nell'ambito di una ricerca condotta dal Dr. Lawrence Lewis, incentrata su 22 attacchi di tipo *green on blue*, per i quali sono stati resi disponibili gli atti relativi alle investigazioni, si è cercato di identificare i *trend* ed i fattori di casualità che potrebbero aiutare a ridurre l'intensità degli attentati *insider*. Le risultanze sono state che:

- questi episodi non avvengono normalmente nel corso di pattugliamenti congiunti;
- gli attacchi sono altamente discriminatori ed hanno come obiettivo il personale di ISAF e non forze afgane;
- gli obiettivi sono di opportunità ed in generale gli attacchi non sono indirizzati a personale specifico;
- spesso gli attacchi sono condotti contro obiettivi considerati *soft target*, ovvero non in grado di opporre una consistente resistenza all'attacco stesso;
- il livello di fiducia reciproco tra truppe di ISAF ed ANSF appare controverso, in molti casi le ANSF presenti agli eventi del genere non hanno aperto il fuoco contro l'aggressore;
- di solito non vi sono segnali premonitori o altri eventi di natura simbolica che danno il via ad un attacco;
- sebbene si registrino comportamenti errati in termini di *cultural awareness* che hanno poi contribuito a generare attacchi, questi hanno rappresentato la minima percentuale dei casi.

In relazione a quanto precede si può affermare che i risultati parziali dello studio (tuttora in corso) confermano la validità dei contenuti del presente documento. Di contro, nonostante sia stata raccolta una ingente quantità di informazioni, non sono presenti invece dati sufficientemente completi in grado di spiegare la motivazione primaria di un potenziale *killer* o quali siano stati i moventi attribuibili alla maggior parte degli attacchi "*insider*". Probabilmente, essi rappresentano una combinazione di molti dei fattori già identificati nella nota dottrinale.

### (13) **Conclusioni**

In merito all'andamento degli attacchi, si può notare che essi sono quasi raddoppiati anno dopo anno. In termini assoluti, gli attacchi *green on blue* sono saliti di intensità da 2 nel 2007 e nel 2008 a 5 nel 2009 e nel 2010 a 16 nel 2011. L'incremento di attacchi nel 2012 (44) rispecchia tale andamento. A seguito di questi eventi il Governo

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

afghano ha dichiarato di voler rendere più selettivo il processo di *screening* per il reclutamento di personale nelle ANSF attuando le seguenti misure:

- i potenziali candidati al reclutamento dovranno avere l'approvazione degli *elders* dei villaggi, dei *mullah* o di membri del governo che potranno garantire per la loro identità;
- le reclute saranno ritenute responsabili della veridicità delle informazioni riportate nei loro documenti identificativi;
- le reclute dovranno inoltre sottoporsi ad un processo di campionamento dei dati biometrici quali la scansione della retina e la registrazione delle impronte digitali, del peso, dell'altezza e dell'età;
- i responsabili delle ANSF verificheranno i dati raccolti con i *database* in possesso che riportano i dati di criminali noti, terroristi o affiliati;
- attualmente le ANSF non arruolano, per cause quali l'uso di stupefacenti o le scarse condizioni mediche, solo una piccola percentuale di candidati.

E' fondamentale, pertanto, sviluppare una forte coesione ed efficaci rapporti con le unità *partner* delle ANSF, rimarcando da un lato l'assoluto divieto di assumere comportamenti tipici del bullismo nell'espletamento di attività congiunte con le ANSF, dall'altro l'impegno alla comprensione dei tratti sociali, culturali e comportamentali tipici di queste truppe (*cultural understanding*). I comandanti a tutti i livelli dovranno assicurare che i *partner* afghani vengano trattati con rispetto e dignità mantenendo comunque un atteggiamento vigile nei loro confronti.

Sono in corso ulteriori studi e *monitoring* sul fenomeno della minaccia interna, in particolare è in corso d'opera una ricerca sulla posizione giuridica di quegli elementi delle ANSF che si sono macchiati di crimini nel corso di attacchi *green on blue* e che sono stati assicurati alle autorità giudiziarie locali. Nonostante sia stata applicata anche la pena di morte nei confronti di alcuni attentatori (incidente del 20 gen. 2012), non si conosce molto dello stato dei molti altri membri delle ANSF che sono stati arrestati a seguito di tentati attacchi (almeno 15) o di altri che hanno facilitato il compimento di attacchi o favorito la fuga degli attentatori. Gli sviluppi giudiziari in tale campo potranno supportare l'integrità e la determinazione del governo afghano e del suo sistema giudiziario nel perseguire e neutralizzare la minaccia interna.

### **I risultati dello studio "A Crisis of Trust and Cultural Incompatibility"**<sup>4</sup>

"A Crisis of Trust and Cultural Incompatibility"<sup>5</sup> rappresenta uno studio autorevole, di carattere scientifico-sociale, condotto sul campo. Dal dic. 2010 al gen. 2011, il Dott. Jeffrey Bordin ha intervistato oltre 600 elementi delle ANSF e 200 soldati USA nel corso di una serie di attività, giungendo alle conclusioni di seguito elencate. I risultati di questo studio vogliono essere un mero esempio al fine di una analisi sempre più approfondita del fenomeno della minaccia interna. I dati raccolti, sebbene circostanziati al Teatro operativo afghano, possono però fornire indicazioni e spunti di riflessione per scenari futuri.

Nel 2009, con l'implementazione del concetto di SFA, secondo cui le unità convenzionali di manovra vengono poste "spalla contro spalla" con unità delle ANSF in attività addestrative ed operative, è stata identificata l'esigenza di sviluppare uno studio riguardante la possibilità che nascano conflittualità di carattere socio-culturale tra addestratori ed addestrati, derivanti dalle divergenti caratteristiche culturali delle forze operanti insieme. Un fattore importante preso in considerazione nell'ambito dello studio è stato quello della mancanza di specifica selezione, per l'incarico, del personale dell'Alleanza, a seguito di un sostanziale addestramento culturale e di uno *screening* psicologico così come avvenuto con il programma addestrativo "*embedded training*"

<sup>4</sup> "A Crisis Of Trust And Cultural Incompatibility". Studio non classificato sul fenomeno *green on blue* del sociologo comportamentale Jeffrey Bordin, Ph.D., pubblicato il 12 maggio 2011.

<sup>5</sup> Opera citata.

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

condotto in precedenza dalle Forze Speciali. E' stata quindi condotta un'analisi basata sui risultati di indagini di tipo ambientale<sup>6</sup> e socio culturale, inerenti i rapporti tra le truppe di varie unità operanti in *partnership* con le ANSF. Ulteriori attacchi avvenuti alla fine del 2010 hanno successivamente indotto ISAF ad approvare lo studio in parola i cui risultati sono di seguito esposti.

### **Principali risentimenti da parte delle Forze USA nei confronti delle ANSF**

- consumo diffuso di droghe;
- scarsa motivazione e senso del dovere;
- percezione delle ANSF come traditori sui quali non poter fare affidamento;
- elementi delle ANSF ritenuti pericolosi e psicologicamente instabili;
- scarsa preparazione e competenza ed assenza di misure di allontanamento dal servizio;
- elementi delle ANSF percepiti come predatori pronti a depredare tutto ciò che vien lasciato inavvertitamente in giro;
- mancanza completa di onestà ed integrità personali;
- scarsa attitudine a cadenzare il fuoco durante gli scontri e conseguente rapido esaurimento delle munizioni;
- pratica della tortura nei confronti di cani ed animali di piccole dimensioni.

### **Risentimenti secondari da parte delle Forze USA nei confronti delle ANSF**

- scarsa attitudine all'igiene personale;
- scarso impegno e rifiuto verso il lavoro duro;
- pratiche tipiche del RAMADAN (celebrazioni dopo il tramonto) attuate nel corso di attività militari che mettono in pericolo il personale afghano e quello *partner*;
- mancanza di affidabilità nel condurre attività approfondite di *search*;
- corruzione;
- basso livello di moralità;
- abuso e repressione della libertà delle donne, percepito come offensivo ed alienante;
- abuso fisico e sessuale di bambini, percepito come offensivo ed alienante;
- pratica del matrimonio con ragazzine in minore età, considerato repulsivo.

### **Principali risentimenti da parte delle ANSF nei confronti delle Forze USA**

- raid notturni condotti da ISAF invece che dalle ANSF;
- comportamenti non rispettosi da parte di ISAF nei confronti delle donne e della loro *privacy*;
- presenza di blocchi stradali e del traffico da parte di ISAF senza reale motivazione;
- elevato numero di vittime civili e delle ANSF provocato danni collaterali alle attività di ISAF;
- grande arroganza ed ignoranza dei consigli ricevuti dai locali da parte delle forze ISAF.

### **Risentimenti secondari da parte delle Forze USA nei confronti delle ANSF**

- crimini di guerra ed atrocità commesse da elementi di ISAF;
- omissione da parte della *leadership* ISAF di punire i responsabili;
- abitudine di urinare in pubblico esponendo le proprie nudità alle donne afghane;
- scarsa credibilità espressa mediante il promettere eccessivamente senza darne seguito;
- incapacità di proteggere efficacemente ed adeguatamente la popolazione civile dai pericoli.

---

<sup>6</sup>In questo caso si intende l'acquisizione da parte di team specializzati, per esempio del CIMIC, di dati generali osservabili nell'ambiente operativo, come ad esempio l'andamento dei prezzi del mercato locale o gli argomenti di discussione di specifiche comunità in determinati periodi, che una volta indicizzati, aggiornati e trasformati in informazioni attendibili, possono essere sfruttati dai Comandanti.

ELEMENTI DI CULTURAL AWARENESS

**IL RUOLO DEGLI INTERPRETI**

**Una lezione appresa<sup>1</sup>: Prima di cercare di influenzare la popolazione locale, bisogna essere in grado di comunicare con questa efficacemente, in poche parole, di farsi capire.**

Nell'ambito di un incontro con autorità e dignitari afgani, un funzionario di alto livello dell'Alleanza, nel fare un apprezzamento, seppur gentile, sulla bellezza della figlia di un uomo lì presente, creò una situazione di imbarazzo. Anche se un commento del genere è assolutamente normale secondo i canoni della cultura occidentale, in una società basata su tradizioni e valori differenti (come in Afghanistan) tale azione può essere percepita come offensiva. La colpa, comunque, non fu interamente del funzionario dell'Alleanza. Infatti, il suo interprete non avrebbe dovuto tradurre il commento fatto.

L'interprete è la connessione più efficace con la popolazione locale ed è in grado di svolgere due funzioni. La prima è quella di tradurre in lingua locale, *Pashtun* o *Dari*, quello che desideriamo venga detto. L'altra funzione, forse ancora più importante, è quella di *interpretare* quello che diciamo nella maniera più accurata ed appropriata possibile, rendendo il messaggio che vogliamo trasmettere culturalmente comprensibile ai locali.

L'interprete può fungere da *cultural advisor*, da esperto di fatti locali, può individuare comportamenti menzogneri, essere fonte informativa o aiutare a sviluppare temi per le INFO OPS. Spesso però, purtroppo, gli interpreti sono una risorsa sottoimpiegata. E' opportuno quindi conoscerne le potenzialità di tale personale ed impiegarle in maniera coerente.

Nel contesto di un ambiente operativo in cui la minaccia interna sta crescendo di intensità il ruolo degli interpreti è di primaria importanza e non va sottovalutato. Essi sono parte integrante delle operazioni, soprattutto nella condotta di attività in partnership con le Forze locali. Sono una connessione vitale con le Forze locali e con la popolazione. Fungono infatti da risorsa preziosa nell'attività di monitoraggio del morale delle unità *partner*, raccogliendo e riportando eventuali dissensi o sentimenti negativi. Bisogna quindi considerarli e trattarli come un "sistema di allarme" di primaria importanza. Può essere utile addestrarli anche a fare fotografie (per fini operativi); in generale le popolazioni locali accettano maggiormente il fatto che siano loro simili a fare fotografie piuttosto che membri dell'Alleanza. Sicuramente è sconsigliabile fotografare donne locali, sarebbe intollerabile per la popolazione, soprattutto se le foto sono scattate da personale maschile. L'impiego degli interpreti per assolvere questo compito può quindi tornare utile ed evitare contrasti.

Vi sono differenti categorie di interpreti in base ai loro diversi requisiti di sicurezza ed alla provenienza geografica e lavorano a tutti i livelli, dagli alti comandi alle piccole unità. La stragrande maggioranza sono cittadini della HN. Soprattutto coloro che sono parte integrante della popolazione, che provengono dalla stessa Area di operazioni, possono fornire ottime informazioni sui sentimenti e sulle opinioni in seno alla popolazione, incrementando impagabilmente la *situation awareness*.

Nel relazionarsi con individui locali occorre adottare alcuni accorgimenti, quali il rivolgersi in un colloquio alla persona che si ha di fronte e non all'interprete, oppure rivolgere sempre lo sguardo alle persone a cui si sta parlando. E' utile provare questo tipo di

<sup>1</sup>Estratto dall'articolo "Influencing the population, using interpreters, conducting KLE, and executing IO in Afghanistan" del Cap. (US Army) Michael G. Cummings. *Professional Forum, Infantry Magazine*, Maggio 2010.

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

comportamento con i propri interpreti, spiegando che è necessario per interagire a livello sociale in maniera più efficace. Questo approccio può facilitare migliori rapporti con la popolazione e specialmente con le unità *partner* delle HNSF. Comportamenti improntati sul rispetto reciproco e la comprensione sono fondamentali per costruire un efficace spirito di squadra. Occorre quindi sin dall'inizio instaurare rapporti di collaborazione e rafforzarli in tutte le attività. Evitare di chiamare gli interpreti con nomignoli e soprannomi che potrebbero urtare la loro dignità, ma per nome. Allo stesso tempo, nel normale rapporto di lavoro occorre sempre esercitare cautela. Non bisogna essere compiacenti, adottando invece sempre un comportamento ispirato al rispetto dei criteri di sicurezza, proteggendo elementi essenziali e informazioni sensibili. Non bisogna infatti aspettarsi che sarà l'interprete con cui si lavora a salvaguardare e proteggere eventuali informazioni sensibili ma noi in prima persona dovremo adottare tutte le misure del caso. In tal senso occorre evitare di alimentare discussioni prolungate tra elementi dell'Alleanza su temi sensibili in presenza di interpreti o *partner* delle Forze locali (per esempio critiche o commenti negativi nei confronti di individui o unità *partner* delle HNSF). A seguire, vengono elencate alcune norme comportamentali e regole per la gestione di tale personale:

- una volta istruito sull'attività, isolare l'interprete fino al completamento di questa;
- tenere sempre l'interprete nelle vicinanze dei membri dell'unità;
- coinvolgere l'interprete nelle attività di *After Action Review* (AAR): potrà dare indicazioni su cose che non sono state compiute o fornire utili spiegazioni in merito a particolari che non sono stati notati;
- l'interprete deve impiegare esclusivamente la lingua madre delle truppe con cui opera o l'inglese. Non deve inoltre sostenere conversazioni nella lingua locale non autorizzate o non supervisionate;
- come metodo di sicurezza interna, è utile, se possibile, registrare le attività in cui si viene assistiti dall'interprete e spedire le registrazioni ai comandi sovra ordinati, in modo da farne verificare l'affidabilità da interpreti di un livello superiore (le lezioni identificate dai te. op. riportano che in alcuni casi le conversazioni sono state deliberatamente tradotte in maniera non accurata allo scopo di creare confusione e tensioni tra personale dell'Alleanza e locali);
- gli interpreti non devono avere accesso a mezzi di comunicazioni non autorizzati;
- occorre evitare la promiscuità (aree abitative e servizi all'interno delle installazioni) tra interpreti di categoria diversa;
- non sovraccaricare di lavoro l'interprete se non necessario e ruotare gli interpreti nelle attività se ve ne sono disponibili più di uno. Un lavoro di traduzione efficace non dovrebbe durare più di un'ora, in quanto oltre, l'accuratezza potrebbe venir meno;
- prestare sempre attenzione alla sicurezza dell'interprete. Alcuni, soprattutto se operanti nelle aree di provenienza, per ragioni di sicurezza, potrebbero non gradire che il loro vero nome venga pronunciato. Alcuni scelgono di indossare occhiali da sole o sciarpe sul viso allo scopo di celare la vera identità. Non rispettare la loro cautela mette in pericolo questi e le loro famiglie e tale noncuranza potrebbe essere anche percepita come provocazione superflua. Molti potrebbero avere una taglia sulla propria testa, in quanto agli occhi dell'insurrezione, la morte di un interprete è più remunerativa di quella di un soldato dell'Alleanza.
- assicurare sempre agli interpreti un trattamento rispettoso e condizioni di vita in base dignitose.

INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

### PRINCIPALI CAUSE DI RISENTIMENTI TRA TRUPPE PARTNER DELL'ALLEANZA E DELLA HN

#### Comportamenti delle HNSF

Al fine di consentire una idonea preparazione psicologica per l'impiego in attività di *partnership* nei Te. Op., viene proposta, a titolo indicativo, un elenco delle sorgenti di *stress* attribuibili ai comportamenti delle HNSF:

- furti di effetti personali o equipaggiamento da parte delle HNSF;
- comportamenti improntati alla disonestà e mancanza di integrità;
- mancanza di coraggio e di motivazione durante le attività (diserzioni, assenze non autorizzate, fuga di fronte al pericolo a cui non corrispondono sanzioni);
- bassi livelli di morale, mancanza di spirito di corpo;
- uso diffuso di stupefacenti, anche in servizio con conseguente pericolo per tutti;
- collusione con l'insurrezione e patti segreti di non belligeranza con i gruppi illegali risultanti in perdite da parte dell'Alleanza;
- profilassi igieniche di basso livello o inesistente (uniformi sporche, mancanza di igiene personale, servizi igienici in pessimo stato);
- mancanza di leadership (corruzione, codardia, disinteresse, incompetenza);
- pratiche depredatorie da parte degli Ufficiali (prelievo di parte degli stipendi delle reclute, furto di equipaggiamenti e di denaro dalle casse delle unità);
- controllo del fuoco approssimativo in azione;
- mancanza di cura nel maneggiare le armi con conseguenti incidenti;
- incapacità di effettuare operazioni di *search* accurate;
- comportamenti superficiali a seguito delle pratiche religiose tipiche del Ramadan, risultanti in situazioni di pericolo durante le attività condotte in questo periodo;
- impiego disinvolto di telefoni cellulari anche nel corso di attività, con conseguente esposizione dell'intera unità al pericolo;
- inclinazione a valutare negativamente l'operato dell'Alleanza (per esempio pensare che eventi CIVCAS siano invece stati generati deliberatamente, oppure benché generati da azioni dell'insurrezione attribuirli all'Alleanza);
- inclinazione a dare la colpa alle Forze dell'Alleanza per coprire i propri errori;
- facilità di manipolazione e persuasione da parte dell'insurrezione;
- facilità di manipolazione e persuasione da parte di mullah radicali;
- partecipazione diretta in attività criminali;
- boicottaggio degli interpreti causa loro vicinanza alle Forze di Sicurezza dell'Alleanza;
- svogliatezza, mancanza di attenzione nello svolgimento delle attività;
- richieste continue di rifornimenti, equipaggiamenti e materiali personali;
- forte senso del possesso e profonda avversione in caso di risposta negativa a ciò che si è chiesto;
- incompetenza, ignoranza;
- percezione che le reclute provengano dai ceti meno abbienti della società locale,
- percezione che le HNSF vedano le Forze dell'Alleanza come infedeli e quindi non meritevoli dei diritti e delle normative di comportamento garantiti dall'osservanza dei principi Islamici;
- violenze sugli animali a scopo di intrattenimento;
- trattamento crudele nei confronti delle donne quale pratica radicata nella società;
- abusi fisici e sessuali quali pratiche culturali;
- comportamenti predatori nei confronti della popolazioni (furti, estorsione);
- comportamenti radicali ispirati ad ideologie o religioni estremiste;

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

- comportamenti omosessuali;
- comportamenti molesti (anche di carattere sessuale) nei confronti delle reclute più giovani e meno prestanti fisicamente;
- comportamenti molesti (fisici e verbali) nei confronti del personale femminile dell'Alleanza;
- comportamenti minacciosi e manifesto disprezzo nei confronti del personale dell'Alleanza;
- instabilità psicologica che porta a tenere comportamenti basati sulle emozioni piuttosto che sul buon senso.

Il personale dell'Alleanza potrebbe trovarsi di fronte a *shock* psicologici o situazioni di disagio nel confrontarsi con personale di cultura estremamente diversa da quella occidentale. Una preparazione in termini di *cultural awareness*, di comprensione degli usi e costumi locali, può aiutare a superare queste situazioni di conflittualità culturale che spesso generano attacchi *green on blue*, rendendo così l'attività di *partnership* più efficace.

### Comportamenti delle Forze dell'Alleanza

Comandanti e subordinati devono avere una chiara conoscenza dei comportamenti percepiti quali violazioni dei codici socio-culturali e che possono avere effetti molto negativi sull'attività di *partnering*. Questi comportamenti, se non istigano tutti ad azioni violente, sicuramente creano situazioni di conflittualità interpersonale. Somma di comportamenti ritenuti meno offensivi, combinati tra di loro e prolungati nel tempo, potrebbero sfociare in azioni violente condotte contro membri delle Forze dell'Alleanza.

#### I CINQUE TABOÒ'

- Rogo o dissacrazione del Corano (o delle scritture sacre in generale, in qualsiasi parte del mondo, anche se non confermati);
- qualsiasi azione (anche solo percepita) finalizzata a disonorare o criticare l'Islam e Maometto;
- maneggio improprio delle scritture sacre;
- violazione della *privacy* delle donne locali;
- attività di *search* condotte nelle abitazioni private, specialmente di notte.

#### MOTIVI DI RISENTIMENTO PIU' COMUNI

- Movimenti di convogli che intralciano la mobilità del traffico civile (e le connesse procedure di sicurezza giudicate troppo aggressive);
- impiego del fuoco indiscriminato, come risposta ad attacchi/minacce, che ha per conseguenza vittime civili;
- utilizzo disinvolto di notizie non verificate che determina azioni (neutralizzazione/arresto di elementi locali) il cui esito non è di supporto alla missione dell'Alleanza ma anzi avvantaggia l'insurrezione o la criminalità locale, che ottiene così l'eliminazione di potenziali antagonisti;
- condotta di *raid* notturni/operazioni di *search* casa per casa, caratterizzati da metodi duri esercitati sulla popolazione locale, specie quella femminile;
- percezione di oltraggio subito dalle donne nel corso di perquisizioni;
- **nel corso delle perquisizioni la popolazione locale a volte viene forzata a tenere la testa contro il terreno, pratica ritenuta altamente offensiva;**
- procedure troppo aggressive attuate nell'ambito di blocchi stradali;
- procedure di sicurezza attuate presso i *check point*, che comprendono il disarmo e la perquisizione in pubblico delle HNSF (pratica ritenuta a causa del contatto fisico molto offensiva se non addirittura una molestia sessuale);
- massacri di civili perpetrati deliberatamente da elementi dell'Alleanza;
- comportamenti percepiti come irrispettosi e generalmente lesivi della cultura locale (dissacrazione del Corano, urinare in pubblico, arroganza nei confronti degli *elders* durante gli incontri, atteggiamenti da bulli e tendenzialmente pericolosi nei confronti di bambini ed adolescenti).

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

### ALTRI COMPORTAMENTI/TEMI CHE POTREBBERO GENERARE CONTRASTI

- Accesso indiscriminato a luoghi sacri (i non musulmani, in quanto “infedeli”, non dovrebbero entrare nelle moschee);
- dissacrare luoghi religiosi;
- generare conflitti a fuoco a causa di superficialità (“facilità di grilletto”);
- provocare vittime e danni collaterali a causa di procedure negligenti;
- maltrattare membri delle HNSF;
- oltraggiare i cadaveri di combattenti locali;
- impiegare il fuoco delle armi in maniera indiscriminata in caso di attacco;
- utilizzare un linguaggio scurrile;
- assumere comportamenti arroganti;
- non dare ascolto ai consigli delle HNSF o peggio, ridicolizzarli;
- distruggere beni personali nel corso delle attività, senza motivo o necessità;
- urinare ed esporre le proprie nudità in pubblico;
- assumere comportamenti irrispettosi nei confronti delle HNSF (urla ed insulti);
- commentare su pratiche e tradizioni locali;
- uccidere capi di bestiame senza motivo o necessità;
- non fornire il necessario supporto alle HNSF durante le operazioni;
- mancare di rispetto verso la *leadership* delle HNSF;
- cambiare repentinamente le attività senza che esse ricevano l’approvazione dai Comandi delle HNSF;
- tenere comportamenti poco rispettosi durante il RAMADAN (bere o mangiare in pubblico);
- non socializzare con le HNSF;
- avere attenzioni indesiderate nei confronti delle donne locali, tentare di fotografarle;
- chiedere informazioni sui membri femminili della famiglia (spesso, nel colloquio con i locali, possono essere poste da questi domande sulla propria famiglia, quindi il tema è pressoché inevitabile, nel caso utilizzare sempre tatto e discrezione e non chiedere mai informazioni in merito a mogli o figlie);
- tenere i piedi sulla scrivania e in direzione del personale locale;
- camminare davanti a locali mentre pregano;
- commettere gesti osceni;
- fare l’occholino (è percepita come violazione culturale a sfondo sessuale);
- dare gas alle macchine davanti a personale delle HNSF, in pubblico o dinanzi agli *elders* (è considerato un passo falso molto grave);
- sputare a terra in pubblico;
- soffiarsi il naso in pubblico;
- ruttare in pubblico;
- puntare i piedi in direzione di qualcuno;
- colpire il palmo della mano con il pugno (è un segno che istiga alla vendetta);
- puntare il dito (atto estremamente insultante);
- impiegare la mano sinistra per passare oggetti (pratica altamente offensiva, in quanto la mano sinistra è considerata per atti impuri come il pulirsi dopo aver defecato: secondo alcune culture l’impiego della carta igienica è innaturale e non sanitario);
- sedersi con le gambe aperte e le soles dei piedi in direzione dell’interlocutore (pratica volgare, la posizione appropriata è con le gambe incrociate).

### Altri temi o comportamenti da evitare

- argomenti correlati all’Islam;
- menzione di altre religioni;
- trattare argomenti relativi a politiche regionali;
- considerazioni sul conflitto in corso;
- commenti negativi sull’insurrezione (è assolutamente possibile che i membri delle HNSF siano imparentati con elementi dei gruppi insurrezionali);
- pari opportunità e diritti delle donne;
- argomenti correlati alla famiglia;

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

- critiche verso la popolazione locale;
- omosessualità e pratiche omosessuali (anche se pratica comune, è un tema culturale ancora *taboo*);
- pedofilia e commenti in tal senso (*taboo* culturale).

### **Alcuni consigli di carattere culturale:**

- evitare di svolgere *meetings* in occasione di feste religiose, se possibile;
- in periodo di Ramadan, organizzare *meetings* solo al mattino;
- durante il Ramadan non bere o mangiare durante il giorno in presenza di locali e non offrire loro cibo né acqua;
- evitare di toccare il corano (se si possiede il testo, è sicuramente utile coprire la copertina per celarne l'identità);
- non esibire alcuna rappresentazione grafica di Maometto (disegni, vignette etc.);
- chiedere sempre il permesso prima di effettuare foto ad una moschea;
- se durante un meeting intercorre il periodo di preghiera, aspettare con calma il termine di questo;
- mai interrompere un musulmano in preghiera né camminare dinanzi a questo;
- evitare di incontrare mullah all'interno di moschee o in installazioni militari, scegliere sempre luoghi neutrali;
- non fare foto ai mullah senza il loro permesso;
- non rivolgersi ai locali con il termine "Haji" a meno di essere sicuri che l'individuo abbia svolto un pellegrinaggio alla Mecca. L'utilizzo improprio di questo termine è fonte di imbarazzo;
- evitare qualsiasi tipo di discorso che possa essere frainteso come proselitismo (in alcuni paesi è prevista la pena di morte, così come in caso di conversione dall'Islam ad altre religioni);
- durante attività congiunte, evitare di urinare o sputare verso occidente (direzione della Mecca);
- utilizzare sempre la mano destra in presenza di locali ed evitare qualsiasi contatto con la mano sinistra;
- non toccare mai i locali con i piedi;
- evitare discussioni a sfondo religioso e di fare paragoni;
- i musulmani non credono nella cremazione: nel caso in cui si debbano gestire cadaveri di locali, fare riferimento alle HNSF;
- impiegare personale femminile per perquisire locali di sesso femminile;
- non riprendere membri delle ANSF in pubblico;
- nel caso in cui un membro delle HNSF venga sorpreso a rubare, non contestare immediatamente l'atto ma riportarlo alla catena di comando dell'individuo;
- evitare discussioni sul fenomeno della corruzione, in quanto è radicato nella cultura locale, coinvolge tante persone, e potrebbe essere percepito come una minaccia;
- evitare di impiegare cani durante attività di *search*, specialmente all'interno di strutture sacre ed abitazioni private;
- mantenere sempre un atteggiamento cortese nei confronti delle controparti delle HNSF;
- in caso di promiscuità nelle aree di accantonamento, dormire sempre con la testa verso ovest (direzione della Mecca) e non con i piedi;
- non fissare donne locali e non fotografarle;
- non mostrare immagini di donne ai locali di sesso maschile;
- evitare in pubblico atteggiamenti affettuosi verso il sesso opposto.

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

### L'INTELLIGENZA EMOTIVA

Come già descritto nel Capitolo 1, lo *stress* è una delle possibili cause scatenanti gli attacchi *green on blue*. La gestione dello *stress* mediante l'applicazione di determinati principi, tra i quali quelli ispirati all'intelligenza emotiva, può concorrere a prevenire il fenomeno della minaccia interna.

A tal fine è possibile definire l'**Intelligenza emotiva** (concetto coniato dai ricercatori P. Salovey e J.D. Mayer) come un linguaggio delle emozioni, o secondo Daniel Goleman, (Psicologo cognitivista, autore del best seller "Intelligenza emotiva" e divulgatore di questo concetto): "*capacità di riconoscere i nostri sentimenti e quelli degli altri, di motivare noi stessi, e di gestire positivamente le nostre emozioni, tanto interiormente, quanto nelle relazioni sociali*".

#### Intelligenza Emotiva e QI (Quoziente Intellettivo)

Per capire meglio cosa si intende invece per intelligenza emotiva, si riporta quanto scritto da Goleman: "Perché le persone più intelligenti nel senso tradizionale del termine non sono quelle con cui lavoriamo più volentieri o con cui facciamo amicizia? Perché il rendimento scolastico di bambini con una intelligenza brillante crolla in maniera drammatica quando si presentano delle difficoltà familiari? Perché un matrimonio può andare a rotoli sebbene il quoziente intellettivo di entrambi i coniugi sia altissimo?... Non ci vuole intelligenza per stabilire una serena vita familiare?"

Mentre il QI, soprattutto attraverso i test, sonda le capacità logico-matematiche, le funzioni verbali, la percezione spaziale di una persona, l'Intelligenza emotiva (QE) si riferisce invece al lato emotivo, al lato sociale, sicuramente non meno importanti. Questo è il tipo di intelligenza che riguarda la gestione l'uso consapevole delle proprie emozioni, l'autocontrollo, la tenacia, la comprensione degli altri, l'empatia, le relazioni sociali ecc.

Salovey e Mayer definiscono l'Intelligenza emotiva come "la capacità di monitorare le proprie e le altrui emozioni, di differenziarle e di usare tale informazione per guidare il proprio pensiero e le proprie azioni".

Avere la capacità di saper gestire al meglio se stessi e gli altri spesso è alla base del successo di molte persone, sia a livello personale che professionale in quanto emozioni e sentimenti, se gestiti al meglio divengono una fondamentale risorsa.

#### I principi dell'Intelligenza emotiva

- *Conoscere le proprie emozioni* (capacità di riconoscere i propri sentimenti nel momento in cui si presentano);
- *Controllare le proprie emozioni* (capacità di reagire alle emozioni con autocontrollo, per far sì che le nostre reazioni siano appropriate alla situazione);
- *Motivare se stessi* (capacità di indirizzare le nostre emozioni al raggiungimento dei nostri obiettivi);
- *Riconoscere le emozioni degli altri* (capacità di comprendere le emozioni dell'altro, di cogliere i suoi stati d'animo);
- *Gestire le relazioni* (capacità di relazionarsi in maniera positiva con gli altri, gestendo al meglio ed in maniera costruttiva i possibili conflitti).

Questi principi, ed in generale i comportamenti ispirati all'intelligenza emotiva, sono sicuramente fonte di distensione in ambienti caratterizzati dalla coesistenza di individui appartenenti a culture e tradizioni profondamente diverse e possono servire a mitigare contrasti di tipo cross culturali o derivanti da situazioni di stress.

**PREVENZIONE E GESTIONE DI EVENTI CHE CAUSANO VITTIME CIVILI (CIVCAS)**

Le Forze Armate sono sempre state attente al rispetto delle norme in materia di Diritto dei conflitti armati e più in particolare alla prevenzione e minimizzazione di danni collaterali quali l'uccisione o il ferimento di civili non combattenti oppure la distruzione o il danneggiamento della proprietà privata. A causa di una serie di fattori, l'impatto delle CIVCAS sulle operazioni moderne, specie in contesti di stabilizzazione e contro insurrezionali, ha raggiunto effetti tali che anche un singolo errore commesso a livello tattico può avere conseguenze strategiche e limitare in maniera critica la libertà di movimento di una Forza. Questi fattori includono:

- la accresciuta necessità di trasparenza nelle operazioni militari, lì dove singole azioni possono essere riprese (dai media o da chiunque possieda apparati di registrazione digitali) e trasmesse in tutto il mondo in tempo reale;
- le accresciute aspettative da parte della gerarchia militare nella condotta delle operazioni alla luce degli sviluppi delle procedure e dei sistemi d'arma in termini di precisione ed effetti conseguibili;
- la capacità avversaria di sfruttare il tema delle CIVCAS al fine di inficiare gli sforzi dell'Alleanza, indebolirne la legittimità e comprometterne il raggiungimento degli obiettivi di stabilizzazione in un determinato contesto operativo.

Nell'ambito del Te. Op. afgano, nonostante i ripetuti sforzi per mitigare il verificarsi di tali incidenti, tra il 2008 ed il 2009 si sono verificati eventi CIVCAS di gravità tale da evidenziare la carenza di progressi nella gestione della problematica. Allo stesso modo all'interno della gerarchia militare sono cresciuti l'enfasi ed il *focus* su questo aspetto delle operazioni, che ha portato a modificare procedure e *policy* nel senso di prediligere la "pazienza tattica" allo scopo di condurre azioni discriminanti. In un ambiente operativo sempre più complesso è importante stressare il concetto di prevenzione delle CIVCAS sin dalle fasi di approntamento pre missione. Negli ultimi due anni sono stati registrati significativi miglioramenti in termini di riduzione delle CIVCAS, circa il 20% in meno rispetto al biennio precedente. Allo stesso tempo la prevenzione e la mitigazione delle CIVCAS hanno acquisito un'importanza fondamentale, a livello strategico e tattico, per l'impatto negativo che possono avere sulla missione.

**Principi**

Allo scopo di ridurre le CIVCAS, sono stati elaborati a livello Alleanza una serie di principi, da osservare, basati sull'analisi di centinaia di lezioni apprese inerenti eventi analoghi:

- considerare la possibilità di metodi (tattiche) alternativi: riguardo l'uso della forza, è indispensabile valutare quale sia lo strumento migliore per il raggiungimento degli effetti desiderati con la minor probabilità di generare CIVCAS. Questa analisi include la pazienza tattica, quando applicabile;
- operare quanto più possibile in *partnership* con le HN. Storicamente, operazioni congiunte hanno meno probabilità di causare CIVCAS e le attività in *partnership* sono fondamentali per la crescita capacitativa delle HNSF, fattore chiave per il completamento della fase di transizione;
- imparare cosa sia "normale" per la cultura locale. Comportamenti incomprensibili per la cultura occidentale possono essere assolutamente ordinari per la popolazione di una HN. Se il processo di identificazione positiva (PID) deriva dalla percezione di un intento ostile, è necessario analizzare il comportamento tenuto dalla persona che osserviamo

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

in maniera accurata e chiederci se questo non possa essere anche quello di personale non combattente;

- migliorare la condivisione della *situation awareness*. Condividere chiaramente ed in maniera obiettiva dettagli ed informazioni con altre unità e comandi sovraordinati in merito a possibili minacce, ambiente operativo e proprio incarico/ruolo. Nelle comunicazioni evitare un linguaggio non chiaro;
- gestire i rapporti con le HNSF prima, durante e dopo le operazioni in modo da condividere responsabilità, acquisire informazioni e ridurre/mitigare CIVCAS;
- effettuare il *Battle Damage Assessment* (BDA) ovunque possibile. Un BDA dettagliato degli effetti di una azione sulla popolazione, è essenziale per la gestione delle conseguenze;
- essere rapidi ma corretti. Comunicare informazioni appena disponibili è fondamentale, ma è sbagliato riportare dettagli che non siano confermati.

**Lezione Appresa: “La mancanza di pazienza tattica può contribuire a causare vittime civili (CIVCAS) ed allo stesso modo costituire motivo di mancate occasioni di collaborazione. L’esercizio della pazienza tattica può essere determinante per conquistare il sostegno della popolazione.”**

Se nel corso di una operazione sussistono le condizioni per porsi la domanda “dovrei sparare?”, allora vuol dire che c’è la possibilità di considerare tattiche alternative per il conseguimento di un determinato obiettivo. Per esempio, alcuni eserciti hanno procedure ben precise secondo le quali richiedono CAS ogni volta che si trovano a contatto con il nemico (*troops-in-contact*, TIC). Ma le direttive tattiche in un determinato teatro di operazioni possono invece prevedere misure differenti dall’impiego di piattaforme aeree come risposta di *default*, **come** per esempio, l’impiego del supporto di fuoco organico ad una unità o la manovra quale opzione più discriminante, al fine di conseguire l’obiettivo con un minor rischio di danni collaterali.

In generale, è possibile adottare tre tipi di tattiche alternative:

- creare le condizioni: le unità in genere eseguono le procedure da mettere in atto in base alla situazione operativa, tuttavia è possibile anche creare proattivamente le condizioni affinché si verifichino certe situazioni (*shaping*). Un esempio è il piazzamento oculato di un *check point*. Collocare un *check point* in una posizione che non garantisce adeguata visibilità, riduce la possibilità ed il tempo per prendere decisioni adeguate e mettere in atto le previste procedure di sicurezza, il che potrebbe portare a ritenere, in maniera erronea, un comportamento come ostile. Diversamente posizionare un *check point* dove vi sia un ampio campo visivo o la disponibilità di barriere fisiche (naturali o artificiali come i T-Wall di cemento) per incanalare e rallentare il traffico, permette di guadagnare tempo oltre ad incrementare la sicurezza delle forze sul terreno.
- soluzioni differenti: le forze possono considerare differenti opzioni per gestire una situazione operativa. Un esempio è quello di una unità che decide di impiegare un tiratore scelto per neutralizzare un avversario invece di impiegare il fuoco indiretto o una CAS. Allo stesso modo, alcune unità impiegano armi non letali prima di fare ricorso alla forza letale. In alcuni contesti è possibile agire in maniera tale da non rendere necessaria la forza.
- pazienza tattica: se una unità non sta fronteggiando una minaccia immediata, può agire con pazienza tattica e impiegare ulteriore tempo per eseguire il processo di identificazione positiva (PID) per incrementare la *situation awareness*. Questo comportamento assume ancora maggior valore quando il PID è basato sulla percezione di un intento ostile. E’ capitato infatti più volte che civili locali siano stati fatti segno a fuoco perché avevano tenuto un comportamento inaspettato o incomprensibile alle forze dell’Alleanza. Se una unità si sta coordinando con altre forze per ricevere fuoco di supporto, è opportuno che essa condivida, verifichi e confermi con esse le informazioni acquisite, in modo tale da assicurare una comprensione comune di ciò che sta accadendo.

**Ciclo di prevenzione delle CIVCAS**



Fig. 7 – Ciclo di prevenzione delle CIVCAS.

**Preparazione:** nonostante tutti gli sforzi da parte della Forza, in alcuni contesti di combattimento la possibilità che si verifichino casi di CIVCAS è concreta. In tale quadro, quindi, bisogna predisporre in anticipo un sistema di risposta a CIVCAS che includa le modalità di riporto dell'incidente, il *tracking*, l'investigazione, la comunicazione pubblica ed il risarcimento alle famiglie ed alle comunità colpite mediante il riconoscimento del danno provocato, (una compensazione appropriata, scuse e comportamenti che rendano loro dignità).

**Pianificazione:** l'intelligence ed il processo di pianificazione rivestono importanza fondamentale. L'intelligence non deve essere solo orientata all'identificazione di

potenziali minacce bensì anche alla comprensione del sentimento della popolazione civile nell'Area di Operazioni. Al riguardo, occorre valutare se la presenza di avversari sul terreno sia in prossimità di familiari o di altri civili. Una Intelligence efficace ai fini della prevenzione di danni alla popolazione civile tiene conto anche delle variabili sociali, considerazioni culturali ed aspetti quali il livello di sostegno ed accettazione della legittimità della missione da parte dei locali, il livello di affidabilità del governo percepito dalla popolazione, il livello di supporto alla popolazione civile da parte degli stati confinanti e più generalmente della comunità internazionale. Un'adeguata fase di pianificazione e preparazione, garantisce che le Forze impiegate abbiano piena consapevolezza del potenziale rischio di arrecare danno a civili e che quindi adottino tutte le misure idonee a minimizzare tale evenienza.

**Condotta:** in questa fase, la Forza conduce operazioni adottando tutte le misure idonee a prevenire o mitigare danni a civili. A tal fine, dovranno essere esercitati livelli di restrizione della forza che vanno oltre quanto normalmente previsto dalle norme di Diritto dei Conflitti Armati che potrebbero essere non adeguate alla situazione. Per esempio, in un contesto contro insurrezionale, le Forze Armate devono considerare in che modo il rischio di CIVCAS possa inficiare l'assolvimento della missione. Questo non equivale a dire che non si può ingaggiare l'avversario in presenza di civili, (la necessità militare può ancora giustificare la neutralizzazione di un obiettivo nonostante il rischio di danni collaterali), piuttosto che ad addestrare le F.A. ad operare con vincoli più restrittivi di quelli previsti dalle norme internazionali per via dei possibili risvolti negativi susseguenti a casi di CIVCAS. In molte circostanze, la cooperazione con le autorità della HN o altri attori come agenzie del Governo o leader locali permette un impiego della forza in linea con i requisiti ed i rischi dell'Area di Operazioni. Una cooperazione efficace tra attori può garantire maggiore protezione alla popolazione civile e l'assolvimento della missione.

**Valutazione:** Nonostante tutti gli sforzi profusi in termini di addestramento, preparazione ed impiego delle forze secondo il principio dell'evitare CIVCAS, spesso eventi del genere si verificano ed è alquanto arduo calcolare un rischio nullo di tal genere. Quindi, nel momento in cui si verifica un CIVCAS, cosa più importante da fare è determinare gli aspetti dell'incidente, i numeri e la gravità delle vittime civili. Questo compito rientra nella fase di valutazione (*assessment*). Effettuare una accurata valutazione dell'incidente costituisce la premessa per le fasi successive, ovvero quella di risposta all'incidente e

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

dello sviluppo delle lezioni apprese (ultima fase del ciclo). L'efficace svolgimento dei compiti da parte delle forze sul terreno in queste fasi dipende dalla capacità di raccogliere informazioni dettagliate in merito alle CIVCAS, sviluppando un database per poter poi fare il *tracking* dei dati riguardanti incidenti CIVCAS a tutti i livelli di comando e garantire un'analisi costante nel quadro dello sviluppo di idonee misure di contrasto. Rispondere: Gli obiettivi della risposta ad un CIVCAS devono tenere in considerazione le aspettative della popolazione locale. In un contesto operativo come quello afghano, per esempio, è stato notato come la popolazione coinvolta, a seguito di un evento CIVCAS provocato dall'Alleanza, avesse due obiettivi: una forma di compensazione patrimoniale per le perdite materiali subite ed una sorta di scusa e spiegazione per quanto accaduto, che esternasse loro il dispiacere dell'Alleanza e l'accettazione di responsabilità per l'incidente. Il modo in cui una Forza militare "risponde" ad un danno collaterale con vittime civili, se non ispirato a principi di cautela, può aumentare ancor di più il danno che scaturisce dall'incidente stesso.

**Apprendimento:** la fase finale del ciclo richiede all'organizzazione militare rapida e continua capacità di apprendimento e di adattabilità all'evoluzione dei contesti operativi. La preparazione di una Forza si traduce in azioni efficaci se è presente una spiccata capacità di adattamento ai differenti contesti in cui opera. Allo stesso tempo se una forza è ben preparata per uno specifico ambiente operativo ma è incapace di imparare ed adattarsi, diventerà meno capace ogni volta che cambieranno le condizioni dell'ambiente operativo. Ai fini dell'apprendimento, non sono solo utili le lezioni apprese riguardanti eventi CIVCAS ma anche quelle riguardanti situazioni in cui la popolazione civile si è trovata in forti condizioni di rischio, ma fortunatamente senza esiti negativi. Da questi eventi definiti "*near miss*" si possono trarre molte indicazioni che è fondamentale rendere parte integrante dell'addestramento e della pianificazione.

### Gestione delle conseguenze

Nonostante un attento processo di pianificazione può notevolmente ridurre il rischio di CIVCAS, tuttavia, in combattimento vi sono alti livelli di rischio. E' opportuno, quindi, pianificare quelle procedure da attuare per gestire le conseguenze di CIVCAS qualora gli stessi si verificano nel corso di operazioni. I passi da seguire sono 6:

- **Preparazione:** creare una rete di relazioni con la popolazione locale è un fattore primario per acquisire informazioni e comprendere al meglio la natura e le dinamiche della società locale nonché la percezione di eventi CIVCAS. Le unità devono effettuare attività di LLE, interagire con rappresentanti delle IO, GO, NGO se presenti nell'area e monitorare attentamente i media locali, analizzare la propaganda insurrezionale e i *rumors* locali. Costruire relazioni efficaci con la popolazione locale ed i key leaders (elders dei villaggi, governatori dei distretti) sin dall'inizio incrementa le possibilità di gestire positivamente le conseguenze di un incidente CIVCAS. Spesso, il contributo dei leader locali può avere un importante ruolo ma deve essere generato nell'ambito di un rapporto basato sulla fiducia e questa deve essere costruita prima che si verifichi un incidente e deve poi essere mantenuta durante e dopo. Di solito, se consentito dalla situazione operativa, è opportuno informare le autorità locali di una HN dello svolgimento di una operazione, in modo da riceverne l'approvazione o quanto meno un tacito assenso, prima che essa abbia inizio. Non solo questa pratica aiuta a consolidare il rapporto con le istituzioni locali, ma fornisce anche una linea difensiva iniziale nel caso di eventi negativi come una CIVCAS.
- **Risposta iniziale e rapporto alle autorità:** la risposta iniziale ad un incidente con CIVCAS è fondamentale, sia da parte delle Forze sul terreno sia da parte del Comando superiore delle unità coinvolte. Nel corso di una operazione, lì dove ci si accorga della presenza non preannunciata di civili, è opportuno comunicare l'informazione

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

immediatamente a tutte le unità coinvolte o interessate, perché già ciò potrebbe essere sufficiente a prevenire o limitare CIVCAS. L'aspetto più importante nella gestione delle conseguenze di un CIVCAS è determinare cosa sia effettivamente successo sul terreno, ad inclusione dei dati inerenti numero delle vittime e livello di gravità dell'incidente. Tutte le fasi successive del processo di gestione delle conseguenze dipendono dall'acquisizione di informazioni precise dell'evento, in quanto, in caso di indisponibilità di queste, vengono meno le capacità di generare lezioni apprese. Il BDA in caso di CIVCAS fornisce utili informazioni ed il modo migliore per condurlo è sul terreno, ispezionando il luogo dove si è verificato l'incidente per capire gli effetti che una operazione ha avuto sulla popolazione civile. Per condurre un BDA accurato sono stati sviluppati nel tempo una serie di procedimenti (come l'impiego di appositi kit - *sensitive site exploitation kit*, apparati per il campionamento dei dati biometrici, personale specializzato in competenze tipiche della polizia scientifica) per comprendere al meglio la dinamica di quanto accaduto e raccogliere prove utili. La presenza di elementi delle HNSF, dotate di una più vasta conoscenza in merito alla cultura locale, può implementare la capacità di rinvenire prove chiave. E' altrettanto utile, se le condizioni operative lo permettono, far accedere alla scena dell'incidente la leadership locale coinvolgendola nell'acquisizione di informazioni, e aumentando così la legittimazione dei risultati dell'investigazione. E' opportuno comprendere che a causa del posizionamento delle forze sul terreno e della minaccia non è sempre possibile condurre il BDA, in tal caso se possibile si possono impiegare idonee piattaforme aeree. I dati raccolti possono essere in seguito declassificati e condivisi con i leader locali in attività di KLE. Tuttavia bisogna considerare che immagini riprese dall'alto non sempre riescono a rendere un'idea completa di quello che è successo sul terreno, per esempio non sono utili all'identificazione di CIVCAS all'interno di edifici o sotto le macerie, quindi bisogna ricorrere a questa soluzione come ultima risorsa. Il BDA condotto sul terreno deve essere sempre l'opzione primaria. In caso di mancanza di forze per condurre il BDA, è possibile impiegare, se disponibili, anche le HNSF per condurre tale valutazione. I risultati del BDA daranno indicazioni utili sulle azioni da condurre mentre ancora ci si trova nell'area. Se permesso dalla situazione operativa, i Comandanti di unità dovranno osservare le seguenti indicazioni:

- tenere un comportamento rispettoso, in quanto alcuni dei civili presenti sul luogo potrebbero aver subito perdite o danni gravissimi a causa dell'incidente;
- trattare immediatamente i civili feriti e sgomberarli in base alle condizioni. Il trattamento sanitario potrebbe anche essere effettuato in seguito una volta che l'unità sul terreno sia al corrente della presenza di vittime. Dovranno quindi essere adottate tutte le misure necessarie per garantire la presenza di rappresentanti locali nell'accompagnare le vittime sgomberate, norma peraltro prevista dal diritto dei conflitti armati (adottare tutte le misure possibili per cercare, raccogliere ed evacuare combattenti e civili feriti se le condizioni lo permettono);
- non sorprendersi se si trovano i corpi delle vittime rimossi dalla posizione originale o già preparati per la sepoltura. Infatti, secondo tradizioni culturali locali inerenti il trattamento dei cadaveri, la popolazione potrebbe ricomporre le salme in posizioni di rispetto entro pochi minuti dall'incidente per poi seppellire il corpo dopo il tramonto. In questo caso, questa procedura potrebbe complicare il BDA e le investigazioni relative al CIVCAS in quanto le circostanze dell'incidente oppure anche il numero delle vittime potrebbe essere meno chiaro. Questa è una ragione in più per comprendere l'importanza di effettuare un BDA quanto più puntuale possibile;

INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

- contattare i *key leader* locali per esprimere il proprio cordoglio, scambiare informazioni e coordinare le azioni successive includendo la spiegazione delle procedure per i risarcimenti che verranno offerti alle famiglie coinvolte;
- acquisire ulteriori informazioni utili da includere nel rapporto sull'accaduto alla propria unità ed al Comando sovraordinato.

La comunicazione con i locali a seguito di un CIVCAS è fondamentale durante l'intero processo di gestione delle conseguenze al fine di mantenere credibilità, evitare voci incontrollate e mitigare la possibilità che l'insurrezione sfrutti l'accaduto come propaganda. Non bisogna mai negare l'accaduto, anche solo sommariamente, prima di venire a conoscenza dei fatti. Le azioni delle *Info Ops* e della P.I. in risposta ad un CIVCAS devono essere rapide ma precise, il che può essere difficile. Un buon risultato può essere raggiunto fornendo risposte iniziali che includano i fatti noti e rinforzino il messaggio che l'Alleanza condurrà le opportune investigazioni e fornirà più informazioni appena possibile. Un grave errore da evitare, nel tentativo di formulare risposte rapide, è quello di riportare dati approssimativi che non sono stati confermati. In questa evenienza, se i fatti riportati non vengono poi comprovati è necessario ritirare e correggere le dichiarazioni fornite in precedenza, il che può danneggiare la fiducia e creare il sospetto di non voler rendere adeguata chiarezza sull'accadimento. Altra attività da condurre appena possibile è il KLE, finalizzato alla condivisione di tutte le informazioni disponibili sull'accaduto. Il rapporto con la leadership locale può essere messo a dura prova nel periodo subito dopo un CIVCAS, tuttavia, ai fini della trasparenza e per rinforzare il rapporto di fiducia, è utile fornire dati su quanto accaduto quali foto del BDA, video o immagini e altri dettagli se consentito.

- **Indagine:** un incidente con CIVCAS può richiedere tutta una serie di indagini secondo le norme previste dalle leggi nazionali ed internazionali, nonché dalle procedure dell'Alleanza. Allo stesso modo è verosimile aspettarsi investigazioni indipendenti da parte di organismi internazionali come l'ONU o altre agenzie della HN. A livello Alleanza e Comando di Teatro potrebbero esserci delle unità apposite, come il *Joint Incident Assessment Team* (JIAT) per ISAF che supporta il processo di gestione delle conseguenze in caso di incidenti di un certo profilo, incluse le CIVCAS, che aiutano a stabilire l'entità dei fatti accaduti e mitigare gli effetti di un incidente. Di solito, la conclusione del processo di valutazione include anche lezioni apprese e raccomandazioni per le future attività. Queste unità possono includere anche rappresentanti delle HNSF o civili locali. L'impiego dei JIAT in Afghanistan ha avuto tale successo che ne sono stati creati anche a livello regionale.
- **Condivisione dei risultati dell'indagine:** i risultati dell'indagine dovrebbero essere condivisi con le famiglie di coloro che sono stati danneggiati e con la comunità locale, possibilmente durante le attività di KLE. In base alla cultura locale, potrebbe essere preferibile che le famiglie delle vittime siano presenti, e che nello stesso evento siano rese note le compensazioni. A tale fine è opportuno essere supportati da una traduzione efficace. Creare rapporti efficaci con *key leader* locali prima che si verifichino CIVCAS fornisce la possibilità di sviluppare fiducia e rispetto tra le parti., Tale aspetto è importante nel caso in cui le accuse di aver provocato CIVCAS siano infondate e si debba procedere a mostrare video, immagini o qualsiasi dato disponibile a smontare l'accusa. Aver scoperto che vi sono state vittime civili non implica l'assunzione di una colpa. Tenere a mente che la comunità locale potrebbe non essere soddisfatta con i risultati delle investigazioni, quindi quanto meno gradite saranno le conclusioni fornite, tanto più importanti saranno le spiegazioni in merito a prove e ragioni. E' importante in ogni caso che i Comandanti a tutti i livelli adottino tutti i comportamenti atti a mantenere alta la reputazione e la credibilità, riconoscendo gli incidenti accaduti e opponendosi in maniera convincente a false accuse.

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

## INFORMAZIONI NON CLASSIFICATE CONTROLLATE

- **Risarcimento ed ammenda ai civili danneggiati:** nel corso delle operazioni, si potrà sempre presentare la possibilità che dei civili vengano danneggiati, fisicamente o nei loro possedimenti. In tal caso è opportuno che i Comandanti competenti porgano le proprie scuse alle famiglie coinvolte e avviino le procedure per il risarcimento dei danni subiti secondo le norme previste. Sono ovviamente suggerite anche altre iniziative che rendono dignità alle famiglie, quali regali, donazioni oppure spiegazioni in merito alle conclusioni delle indagini. Fare ammenda non implica responsabilità legali ed è un processo separato dal quello di responsabilità militare. Nel caso in cui venga accertato che un incidente CIVCAS è frutto di un errore, abuso, negligenza, condotta disdicevole, verranno applicate le norme previste a seguito della richiesta di risarcimento in materia di compensazione economica per le vittime ed i loro familiari. Le ammende possono essere dirette alle famiglie, alle comunità o ad entrambi. E' appropriata la presenza dei Comandanti ai funerali delle vittime, anche se l'eventualità deve essere considerata di caso in caso, in quanto in certe condizioni ciò potrebbe anche essere controproducente. E' inoltre utile offrire assistenza alle famiglie colpite attraverso un *leader* locale, magari in un contesto pubblico. E' opportuno agire in conformità a quanto espresso dalle vittime, dalle loro famiglie e dalla comunità. Quindi tutte le tipologie di ammenda dovranno essere discusse con i *key leader* locali in modo tale da assicurare che vengano percepite come genuine ed in linea con gli usi e costumi tradizionali.
- **Gestione dei rapporti con la popolazione ed i media locali:** in caso di CIVCAS è opportuno rispondere prontamente a qualsiasi accusa attraverso gli assetti INFO OPS e P.I., anche solo comunicando che verranno condotte tutte le opportune indagini in merito all'evento. Come già riportato in precedenza, le comunicazioni con i media e la comunità locale sono fondamentali per una gestione efficace delle conseguenze delle CIVCAS, è quindi opportuno preparare comunicazioni *standard* prima delle operazioni, in modo da avere prodotti già disponibili da impiegare in maniera tempestiva. Comunicati stampa per la P.I. possono essere preparati a priori di un'operazione, in modo tale che, in caso di evento negativo, sarà necessario solo inserire i dati conosciuti per poter rilasciare rapidamente un comunicato. Può essere opportuno omettere alcuni dettagli dell'incidente accaduto, promettendo la divulgazione di informazioni più approfondite sulla base delle conclusioni dell'investigazione. In ogni caso, una netta smentita di un incidente senza avere in mano informazioni precise e verificate può comportare la necessità di dover in seguito cambiare la propria posizione, sminuendo la credibilità della Forza. Allo stesso modo bisogna fare attenzione a riportare solo dati certi in modo da evitare di dover modificare informazioni. E' opportuno infine veicolare idonei messaggi nei contesti pubblici locali e nei meeting con i leader locali, coltivando efficaci rapporti di collaborazione con i *media* e gli *opinion leader*, allo scopo di consentire una corretta informazione sull'accaduto. Evitare che gli organi di comunicazione siano influenzati dalla propaganda avversaria.

**RIFERIMENTI E BIBLIOGRAFIA UTILE**

- Bordin, Jeffrey. *"A Crisis of Trust and Cultural Incompatibility: A Red Team Study of Mutual Perceptions of Afghan Security Force Personnel and U.S.Soldiers in Understanding and Mitigating the Phenomena of ANSF-Committed Fratricide-Murders"*. (Maggio 2011)
- Armstrong, Nicholas J. *"With an eye open and a round chambered: explaining the afghan insider threat and its implication for sustained partnership"*. (Novembre 2012).
- Ehsan Mehmood Khan. *"Anatomy of Green on Blue attacks"* , Pak Institute for Peace Studies. (Settembre 2012).
- NATO School Counter Intelligence - Insider Threat Course Slides (Settembre 2012).
- Manuale *"Insider Threat"* della B. di Supporto al (HQ) NRDC-ITA (Novembre 2012).
- CALL Handbook No. 12-16 *"Afghanistan Civilian Casualty Prevention"*. (Luglio 2012).
- CALL Handbook No. 12-07 *"Inside the Wire Threats – Afghanistan, Green on Blue"*. (Febbraio 2012).
- GTA 90-01-033 *"Inside the Wire Threats – Afghanistan Green-on-Blue Smartcard"*. (Febbraio 2012).
- GTA 90-01-036 *"Linguist Inside the Wire Threat Smartcard"*. (Marzo 2012).
- Johnson, Rob. *"Afghanistan: Unfriendly Fire"*, pubblicato su History Today: <http://www.historytoday.com> , Volume 62, Issue 7. (2012).
- Johnson, Rob. *"The Afghan Way of War"*. (2011).
- Hurst-Matthews, Matt. *"We Have not Learned How to Wage War There. The Soviet Approach in Afghanistan 1979-1989"*, Occasional Paper 36. (Luglio 2011).
- Morten, Ralph. *"Taliban Tactics – Open Source"*. (Agosto 2012).
- Lieutenant Andrew Wegener (AUS Army). *"A Complex and Changing Dynamic: Afghan Responses to Foreign Intervention, 1878-2006"*, Australian Land Warfare Studies Centre. (Aprile 2007).
- Captain Charles Farquhar Trower, *"Hints on Irregular Cavalry"* pubblicato da W. Thucker, disponibile su American Libraries: <http://archive.org/details/hintsonirregula00trowgoog>. (1845)
- ISAF Joint Command Lessons Learned *"Top Tip Sheet,"* Volume 25. (Settembre 2012).
- Mission (NTM)-Afghanistan (NTM-A)/CSTC-A/CJ2, Information Paper, *"The Insider Threat"*. (Novembre 2011).
- *"Afghanistan Operational Culture for Deploying Personnel"*, Center for Advanced Operational Culture Learning (CAOCL), Training and Education Command, U.S. Marine Corps Combat Development Command. (Maggio 2009).
- Captain (US Army) Michael G. Cummings *"Influencing the population, using interpreters, conducting KLE, and executing IO in Afghanistan"*. Professional Forum, Infantry Magazine (Maggio 2010).
- Sutton, Robert. *"The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't"*, Business Plus. (2007)
- Watson, Blair *"Green on Blue. Are insider attacks in Afghanistan a murderous game changer?"*. FrontLine Defence, Issue 5, 2012. [www.frontline-canada.com](http://www.frontline-canada.com). (2012).
- Marine Corps Center for Lessons Learned *"Mitigating the Afghan National Security Forces Insider Threat"*. Volume 9, Issue 1. (Gennaio 2012).
- Marine Corps Center for Lessons Learned *"Afghan soldiers seek to understand the culture of Coalition Forces"*. Volume 9, Issue 1. (Gennaio 2012).
- [www.longwarjournal.org](http://www.longwarjournal.org). Vari articoli.
- [www.smallwarsjournal.com](http://www.smallwarsjournal.com). Vari articoli.
- [www.captainsjournal.com](http://www.captainsjournal.com). Vari articoli.