

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021

CeSIntES

CORSO DI PERFEZIONAMENTO E FORMAZIONE IN «SECURITY MANAGEMENT»



11 febbraio 2022
ALESSANDRO MANFREDINI

Logos:          

1

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021

CeSIntES

Gli economics della security

2


CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



Differenza tra OPEX e CAPEX, elementi di un bilancio aziendale e di un Business Plan.
 Modelli di riferimento per definire i Centri di costo.
 Gli avanzamenti trimestrali e la revisione semestrale di budget.
 Mappature delle esigenze (compliance normativa) analisi dei rischi, gap analysis, assessment e
 misure di mitigazione (imputazione di capitoli di spesa).
 Concetto di "risorse aziendali finite".
 Elementi per dimostrare che la mancanza di investimenti/costi di protezione e prevenzione
 porterebbero ad avere potenziali maggiori uscite di cassa per l'azienda.
 Modelli per misurare la security: fisica ed informatica – individuazione di indicatori di
 performance. Rapporti tra security manager, risk manager ed insurance manager.
 Il trasferimento del rischio – quantificazione del danno reputazionale.
 Come preparare un budget di security tenendo conto di quelli che sono gli elementi
 caratterizzanti di un modello di gestione che si fonda su sicurezza organizzativa, logica e fisica.
 Rapporto tra costi operativi ed investimenti.
 La finanza agevolata: i progetti Europei di finanziamento della security per le aziende private.

3


CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



dott. Alessandro Manfredini
Direttore Group Security & Cyber Defence - Gruppo A2A
Vicepresidente - AIPSA Associazione Italiana Professionisti Security Aziendale
alessandro.manfredini@a2a.eu

4

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



⇒CONTENUTI

Per affrontare le tematiche di security occorre organizzare le proprie attività in modo sistematico e con “metodo” non è più concepibile, né tanto meno conveniente (anche dal punto di vista economico) improvvisare azioni che a lungo andare potrebbero addirittura dimostrarsi in contrasto fra di loro.

Occorre aver progettato un Sistema di Gestione della Security che si fondi su criteri di pianificazione, azione, controllo, revisione e miglioramento anche per le risorse economiche messe in campo.

5

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



⇒RACCOMANDAZIONI

Il modello che si fonda sugli standard di qualità ISO 9001 raccomanda di seguire il classico Ciclo di Deming (PDCA).

- Plan
 - ✓ Pianifico le esigenze
- Do
 - ✓ Implemento le scelte fatte
- Check
 - ✓ Verifico che le soluzioni implementate siano coerenti con quanto pianificato
- Act
 - ✓ Attuo i miglioramenti necessari per raggiungere gli obiettivi

6

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021

 CeSintES

⇒RESPONSABILITA'

La responsabilità nella realizzazione delle azioni da intraprendere è in capo al Security Manager che nelle opportune sedi di senior staff (Comitati di Direzione, Crisis Team, Comitato Gestione Rischi, ecc.) **valuta** le varie **esigenze** sentite i fabbisogni delle Direzioni di linee che normalmente avanzano le loro richieste che dovranno essere **valutate** sempre in relazione agli **obiettivi** aziendali (sanciti nella **Security Policy** dal top management o vertice aziendale)

7

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021

 CeSintES

⇒PIANIFICAZIONE

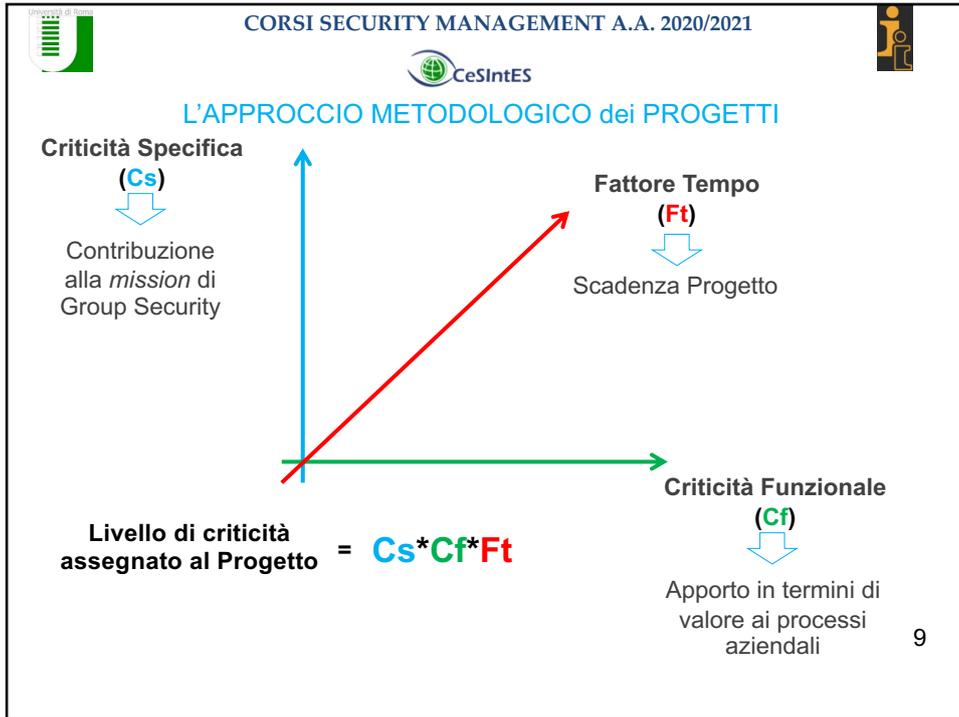
In un'azienda moderna occorre ragionare per processi, mappando le esigenze e i fabbisogni (a valle dell'analisi dei rischi) individuando le singole attività (o sottoprocessi) che si dovranno nel tempo intraprendere. Le singole azioni saranno poi strutturate in Progetti monotematici inseriti in più ampi Programmi (per lo più interdirezionali o interfunzionali) supportati da gantt quindicinali (e all'occorrenza anche settimanali) per monitorare le scadenze delle singole milestone .

Ad ogni **Progetto** dovrà esser abbinato un budget e/o un Centro di Costo

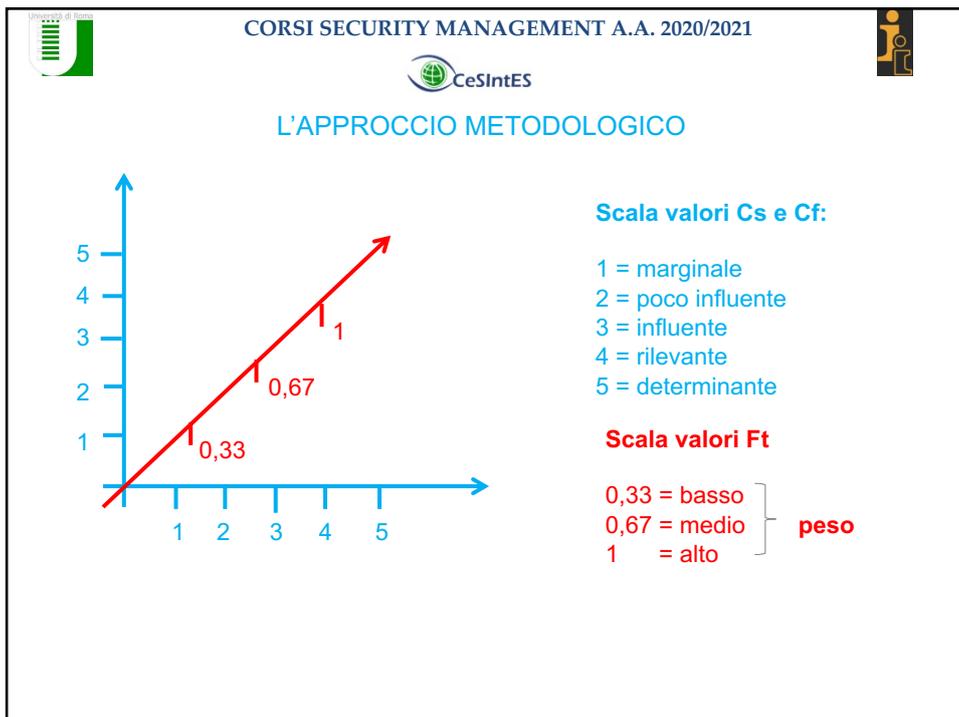
  

8



9



10

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021

 CeSintES

L'APPROCCIO METODOLOGICO

TABELLA DELLE SOGLIE

Cs

	1	2	3	4	5
1	1	2	3	4	5
2	2	4	6	8	10
3	3	6	9	12	15
4	4	8	12	16	20
5	5	10	15	20	25

Criticità. Legenda dashboard



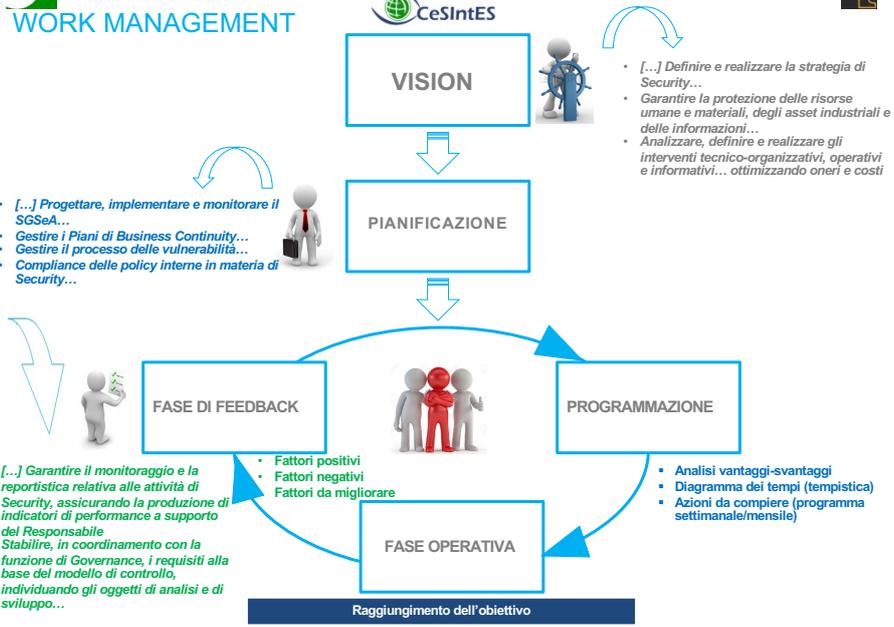
1 2 3 4 5
 Molto bassa Bassa Media Alta Molto alta

11

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021

 CeSintES

WORK MANAGEMENT



- [...] Definire e realizzare la strategia di Security...
- Garantire la protezione delle risorse umane e materiali, degli asset industriali e delle informazioni...
- Analizzare, definire e realizzare gli interventi tecnico-organizzativi, operativi e informativi... ottimizzando oneri e costi

- [...] Progettare, implementare e monitorare il SGSeA...
- Gestire i Piani di Business Continuity...
- Gestire il processo delle vulnerabilità...
- Compliance delle policy interne in materia di Security...

- [...] Garantire il monitoraggio e la reportistica relativa alle attività di Security, assicurando la produzione di indicatori di performance a supporto del Responsabile
- Stabilire, in coordinamento con la funzione di Governance, i requisiti alla base del modello di controllo, individuando gli oggetti di analisi e di sviluppo...

- Fattori positivi
- Fattori negativi
- Fattori da migliorare

- Analisi vantaggi-svantaggi
- Diagramma dei tempi (tempistica)
- Azioni da compiere (programma settimanale/mensile)

Raggiungimento dell'obiettivo

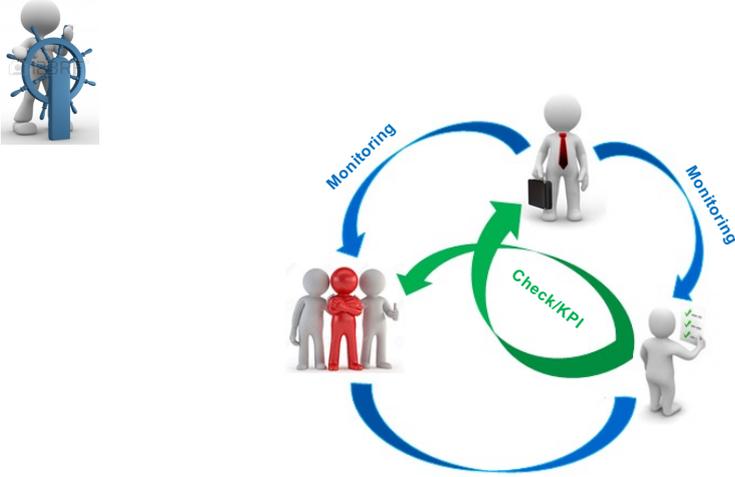
12

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021





WORK MANAGEMENT



13

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021





ESEMPIO SCHEDA PROGETTO

TITOLO	Sala controllo unica	
OWNER	Nome Cognome	
GRUPPO DI LAVORO	Nomi/funzioni/Direzioni	
DESCRIZIONE SINTETICA	Unificazione della Sala Controllo	
OBIETTIVI	<ul style="list-style-type: none"> - Allestimento logistico - Trasferimento e concentrazione degli apparati di sicurezza - Formazione on the job degli addetti - Razionalizzazione del servizio - Nuovo Regolamento GpG 	
SCADENZA	data	
LIVELLO DI CRITICITÀ	5*5*1 = 25	 (Programma XYZ)
BDG	SI – NO importo in euro	

14

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



⇒ REVISIONE

Con il passare del tempo e con il normale svolgersi delle azioni e delle attività occorre verificare sempre puntualmente gli scostamenti per non trovarsi scoperti rispetto alle risorse in campo e le esigenze che normalmente sono sempre in divenire.

Bisogna pertanto coinvolgere le parti interessate al processo in **esame per ripianificare le esigenze e** revisionare quanto è a disposizione (in termini di risorse anche economiche) in modo da organizzare gli interventi secondo il loro grado di priorità.












15

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



⇒ AGGIORNAMENTO PERIODICO

Attraverso un'attenta reportistica si terranno sempre aggiornati i piani d'azione in modo tale che ogni singolo Progetto (magari anche inserito in un Programma di più ampio respiro) non subisca ritardi o peggio non raggiunga l'obiettivo che ci era prefissati di raggiungere.

In sede di aggiornamento periodico si potranno poi – eventualmente – stornare risorse da un Progetto ad un altro in funzione delle nuove emergenti esigenze (contingency plan).












16

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



⇒ DIFFERENZA TRA OPEX E CAPEX

Con **Capex** (da **CAP**ital **EX**penditure, ovvero *spese per capitale*), si intendono quei fondi che una impresa impiega per acquistare asset durevoli, ad esempio telecamere, tornelli, ecc. Si tratta prevalentemente di investimenti in conto capitale che dovrebbero permettere all'azienda di espandere o migliorare la propria capacità produttiva.

La spesa operativa od **OpEx** (dal termine inglese **OP**erating **EX**penditure, ovvero spesa operativa) è il costo necessario per gestire un prodotto, un business od un sistema (ad esempio i costi della vigilanza).











17

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



⇒ DIFFERENZA TRA OPEX E CAPEX

Per esempio, l'acquisto di un sistema di videosorveglianza è da considerarsi CapEx, mentre il costo annuale per alimentazione e manutenzione rappresenta l'OpEx.

Per sistemi più estesi come quelli di business, l'OpEx può anche includere il costo della manodopera e quelli dei siti, come l'affitto ed i relativi servizi.











18

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



⇒ ELEMENTI DI UN BILANCIO AZIENDALE

Il Bilancio fornisce un quadro della situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'azienda.

È pertanto uno strumento di comunicazione, interna ed esterna, dell'attività d'impresa e delle sue performance.

Consente una organizzazione efficiente di tutte le attività legate alla vita dell'azienda.

È uno strumento fondamentale per i processi di pianificazione e programmazione della gestione futura.












19

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



⇒ ELEMENTI DI UN BILANCIO AZIENDALE

I documenti che devono essere redatti sono:

- lo Stato patrimoniale
- il Conto economico
- la Nota integrativa
- la Relazione sulla gestione

Altro documento giudicato di complemento è il rendiconto finanziario.












20

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021

 CeSintES

⇒ ELEMENTI DI UN BILANCIO AZIENDALE

Stato patrimoniale

Lo *Stato Patrimoniale* è il documento che definisce la situazione patrimoniale di una società in un determinato momento. E' a sezioni contrapposte, a sinistra vi è l'attivo e a destra il passivo.

Nell'attivo vengono inserite le attività o investimenti, nel passivo le fonti di finanziamento, ossia le passività e il capitale netto.

21

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021

 CeSintES

⇒ ELEMENTI DI UN BILANCIO AZIENDALE

Conto Economico

Il Conto Economico è il documento del bilancio che contiene i costi e i ricavi di competenza dell'esercizio preso in considerazione dal bilancio. La differenza tra costi e ricavi illustra il risultato economico conseguito dalla società: se positivo è detto utile e va ad incrementare il capitale netto, se negativo è detto perdita e va a decrementare il capitale netto.

22

UNIVERSITÀ DI ROMA
CORSE DI LAUREA IN SCIENZE ECONOMICHE E SOCIALI

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021

CeSIntES

⇒ ELEMENTI DI UN BILANCIO AZIENDALE

Conto Economico

- ✓ individua tutti i fattori che hanno partecipato al ciclo gestionale e costituisce una verifica di come hanno contribuito al risultato d'esercizio le voci dello Stato patrimoniale;
- ✓ permette d'individuare i risultati parziali di tutte le fasi gestionali in cui può essere scomposta l'attività dell'impresa;
- ✓ permette di individuare, in via di prima approssimazione, le responsabilità di ciascun dirigente (responsabili di funzione).











23

UNIVERSITÀ DI ROMA
CORSE DI LAUREA IN SCIENZE ECONOMICHE E SOCIALI

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021

CeSIntES

⇒ ELEMENTI DI UN BILANCIO AZIENDALE

Nota integrativa

Documento che illustra le decisioni prese dagli amministratori dell'impresa nel redigere il bilancio, in modo da favorirne l'intelligibilità, spiegando dettagliatamente le voci inserite nello SP (Stato Patrimoniale) e nel CE (Conto Economico).











24

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



⇒ ELEMENTI DI UN BILANCIO AZIENDALE

Relazione sulla gestione
E' un documento informativo sull'andamento della gestione e sulla situazione della società, redatto dagli amministratori della società.
La relazione deve contenere:

- ✓ le attività di ricerca e sviluppo, i rapporti con le imprese,
- ✓ il numero delle azioni, i fatti di rilievo,
- ✓ l'evoluzione della gestione,
- ✓ gli **obiettivi**, i **rischi**,
- ✓ le sedi secondarie della società.










25

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



⇒ BUSINESS PLAN

E' una rappresentazione degli obiettivi e del modello di business di un'attività d'impresa. Viene utilizzato sia per la pianificazione e gestione aziendale che per la comunicazione esterna, in particolare verso potenziali finanziatori o investitori.

In pratica, ogni business plan è una sorta di vademecum dell'azienda e deve essere verificato costantemente da ogni imprenditore, deve essere modificato perché è una previsione basata su **dati statistici** e questi dati sono talvolta difficili da reperire.










26

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



CAP.	FASI	CONTENUTI	FINALITA'
1	Descrizione del business e del contesto	Analisi della situazione corrente dell'azienda / progetto, dei prodotti / servizi, del mercato e del settore	Esplicitare e strutturare l'offerta per aree di business alla luce del contesto del mercato e del settore
2	Strategie e posizionamento	Esposizione delle strategie adottate e del posizionamento nel settore.	Condivisione chiara e coerente delle strategie aziendali e valutazione del grado di rischio imprenditoriale
3	Piano Operativo	Stesura di una guida su tutte le decisioni in materia di localizzazione, produzione e marketing	Tradurre il pensiero strategico e le deliberazioni intraprese in un piano di azione concreto nei tempi e nei modi
4	Struttura e management	Valutazione delle risorse umane, della struttura societarie ed organizzativa con l'assegnazione dei compiti e dei ruoli per il raggiungimento dei risultati prefissati	Comprensione dell'adeguatezza delle risorse disponibili ed analisi per assicurarsi la necessaria forza di lavoro e di know-how interna od esterna all'azienda
5	Le risorse di finanziamento	Definizione delle fonti finanziarie che l'imprenditore / manager pensa di attivare per sostenere la crescita o la riorganizzazione della sua attività	Individuazione delle fonti di copertura finanziaria
6	Schemi economico-finanziari	Redazione delle proiezioni inerenti i risultati economici e finanziari attesi nel periodo di riferimento	Valutazione della redditività attesa e del fabbisogno di capitale











27

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



⇒ **BUDGET**

(inglese, derivato dal francese bougette, borsa) è il bilancio di previsione e rientra tra gli strumenti fondamentali di programmazione e controllo dell'azienda.

Partendo dalla previsione delle vendite e tenendo conto delle scorte esistenti e dei costi da sostenere (ore uomo, materie prime, servizi esterni, ecc.) espone i ricavi presunti.

Un budget che enfatizza gli aspetti economico-finanziari è denominato Profit plan (programma del profitto). Nelle aziende che lo utilizzano è strettamente collegato con sistemi di valutazione delle performance.











28

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



⇒ BUDGET DELLA SECURITY

Riveste un ruolo molto importante, non tanto e non solo come riferimento operativo generale sull'andamento delle attività di security (in confronto a quanto previsto), ma anche perché, nel suo processo di preparazione:

- ✓ obbliga tutte le funzioni a riflettere sulle attività di propria competenza, impostare programmi e monitorare (controllare continuamente) le attività quando i programmi diventano operativi;
- ✓ promuove (anche obbliga) la comunicazione tra le diverse funzioni e il confronto su fabbisogni spesso contrastanti

29

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



⇒ CENTRO DI COSTO

Il centro di costo è un'entità autonoma e omogenea mirata a due finalità:

- ✓ assorbire tutti i costi inerenti ad una data lavorazione o servizio;
- ✓ proiettare questo costo al prodotto finito in proporzione all'uso richiesto al centro stesso.

"Segmento aziendale in cui il Security Manager ha il controllo sui costi, ma potrebbe non avere controllo sul fatturato o sull'uso delle risorse destinate agli investimenti".

30

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



⇒ MODELLI DI RIFERIMENTO

Le spese di security possono essere organizzate in modo diverso a seconda che la funzione di security accentri su di sé tutti i costi (dalla sicurezza fisica a quella informatica, ai costi di formazione ai programmi di awareness) oppure vengano distribuiti e inseriti all'interno delle altre funzioni aziendali (dal facility ai sistemi informativi alle Risorse Umane)

Accentrato

Decentrato











31

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



⇒ AVANZAMENTI TRIMESTRALI

I costi (sia le spese che gli investimenti) devono essere monitorati almeno trimestralmente in modo da consentire di avere sempre aggiornata la situazione per fronteggiare anche eventuali emergenze non pianificate

⇒ REVISIONE SEMESTRALE DEL BUDGET

Il budget di security verrà poi revisionato durante la prima chiusura semestrale del bilancio aziendale in modo tale da armonizzare i costi e gli investimenti al piano generale di andamento della Società











32

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



⇒ MAPPATURA DELLE ESIGENZE

Normalmente le spese di security devono poter consentire di gestire e organizzare le attività proprie di protezione e prevenzione dai rischi seguendo ad esempio questo schema

- compliance normativa
- analisi dei rischi (costi di consulenza)
- gap analysis
- assessment
- misure di mitigazione (applicazione misure di sicurezza)

33

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



⇒ CONCETTO DI RISORSE FINITE

Poiché le risorse aziendali sono finite occorre preparare una mappatura delle esigenze per grado od indice di priorità in modo tale da organizzare gli interventi in modo organico e strutturato avendo chiaro il quadro della situazione .

La valutazione costi/ benefici e l'analisi dei rischi effettuata con le funzioni di line porterà ad individuare ulteriormente che tipo di spesa affrontare per prima

34

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021

 CeSintES

⇒ La valutazione costi/benefici

Occorre dimostrare che la mancanza di investimenti/costi di protezione e prevenzione porterebbero ad avere potenziali maggiori uscite di cassa.

Con l'aiuto del compliance manager ad esempio si possono monetizzare i costi di eventuali multe o sanzioni amministrative in generale (tenere sempre in considerazione la rilevanza penale di certe norme ad esempio D.Lgs. 231)

Altro esercizio potrebbe essere quello di verificare i costi di interruzione e ripristino della "catena" di business

35

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021

 CeSintES

⇒ Quantificazione del danno reputazionale

Un commento a sé merita il cosiddetto danno reputazionale – sempre difficile da quantificare – ma che si può immaginare di ottenere confrontandosi con le funzioni marketing (e/o comunicazione) per meglio individuare, visto il posizionamento del proprio prodotto o target di clienti che si vuole "aggredire", di quale entità si fa riferimento.

Una particolare riflessione andrebbe poi fatta sui mancati guadagni ad esempio per frodi o per i cosiddetti DoS (Denial of Service)

36

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



⇒ La valutazione delle performance del servizio di security

La security dovrebbe poter essere valutata in funzione delle proprie performance. Uno dei criteri potrebbe essere quello di suddividere le attività tra

- security fisica
- security logica/cyber/informatica
- security organizzativa (molte volte analizzando per processi le attività aziendali ci si renderà conto che una migliore organizzazione porta a riduzioni di costi di gestione)











37

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



⇒ Modelli per misurare la security

La security si può misurare in modo QUALITATIVO o QUANTITATIVO a seconda degli indicatori che si preferisce (e/o è necessario) utilizzare. Esistono dei modelli e delle soglie di riferimento a seconda dell'ambito in cui ci si muove.

Indicatori di performance
(Key Performance Indicators o KPI) è un indice che monitora l'andamento di un processo











38

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021

 CeSintES

⇒ KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)

Può essere principalmente di quattro tipi:

- indicatori generali: misurano il volume del lavoro del processo;
- indicatori di qualità: valutano la qualità dell'output di processo, in base a determinati standard (p.e. rapporto con un modello di output, o soddisfazione del cliente);
- indicatori di costo;
- indicatori di servizio, o di tempo: misurano il tempo di risposta, a partire dall'avvio del processo fino alla sua conclusione.

39

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021

 CeSintES

⇒ Rapporti tra Security Manager – risk manager - insurance manager

Nella valutazione costi/benefici il Security Manager oltre a confrontarsi con il Compliance Manager deve necessariamente condividere le scelte con il risk manager poiché tutte le scelte operative devono essere fatte a valle della Valutazione del Rischio

Un ultimo passaggio è comunque importante e rilevante da fare con il Insurance Manager al fine di definire con precisione quale parte del rischio possa essere eventualmente trasferito ad altri

40

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



⇒ Il trasferimento del rischio

...continuando nel ragionamento, pertanto, una buona polizza assicurativa non rappresenta l'unico strumento di protezione/prevenzione, ma è solo – in via residuale – un modo per coprire il trasferimento del rischio.

Proteggerò i miei asset con dispositivi tecnologici ad esempio in un capannone antintrusione e magari servizi di vigilanza, assicurerò il bene contro il furto negoziando un premio più basso con il mio assicuratore.











41

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



⇒ RISCHI OPERATIVI

Eventi avversi connessi alla gestione operativa, dipendenti da:

- cause umane (people),
- cause di processo (process),
- cause tecnologiche (systems),
- eventi esterni (external events),

il cui accadimento può comportare una perdita economica (costo inatteso)











42

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



⇒ **RISCHIO REPUTAZIONALE**

Percezione negativa di un'organizzazione da parte dei propri stakeholders (es. clienti, dipendenti, comunità di riferimento) che può comportare, nel tempo, una perdita economica (costo o ricavo inatteso)

La misurazione dei rischi reputazionali richiede due "prospettive":

- quella interna – attinente alla qualità dei processi operativi (livello di servizio);
- quella esterna – che dipende dai processi di comunicazione/interazione fra l'organizzazione e gli stakeholders (notizie stampa esempio)











43

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



esempio

Ruolo	Competitive Intelligence
Ripporto gerarchico	Direttore Security
Missione	Svolgere attività che, nel pieno rispetto delle normative vigenti e del Codice Etico di Gruppo, consentano di fornire al Gruppo e alle unità aziendali che ne facciano richiesta, informazioni utili per la difesa dei diritti, delle persone, del patrimonio aziendale materiale ed immateriale. Svolgere attività di investigazione verso minacce interne o esterne.
Responsabilità	<ul style="list-style-type: none"> Svolgere attività di monitoraggio web delle informazioni di interesse (analisi O.S.INT. - Open Source INTElligence) avvalendosi anche di fornitori specializzati. Svolgere verifiche informative che possono essere estese all'accertamento dell'affidabilità, sia dal punto di vista reputazionale sia da quello tecnico operativo, di persone fisiche e giuridiche che a qualsiasi titolo hanno o possono avere rapporti con il Gruppo. Svolgere, in prima persona o avvalendosi di fornitori specializzati incarichi mirati (Investigations) Collaborare con le altre funzioni aziendali preposte a concorrere alla Brand protection e alla brand reputation del Gruppo. Collaborare con le altre funzioni aziendali alla gestione dei processi di Travel Security redigendo le schede "rischio Paese", interfacciandosi all'occorrenza con i referenti istituzionali.

44

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021

 CeSintES

Competitive Intelligence 2/4

Con il termine **intelligenza competitiva**, o **intelligenza economica**, ci si riferisce solitamente all'insieme di attività sistematiche finalizzate a fornire al management informazioni sull'ambiente esterno all'impresa: mercato, clienti, concorrenti, trend, innovazioni, norme, leggi, ecc.

Il fine dell'Intelligenza competitiva è di fornire informazioni adeguate a supportare i processi decisionali della dirigenza, relativamente alla competitività dell'impresa.

Tecnicamente, l'IC è l'insieme delle azioni di ricerca, trattamento, diffusione e protezione dell'informazione utile alle aziende, focalizzate principalmente sulle informazioni esterne all'azienda e integrate completamente con altri strumenti come il Knowledge Management o la Business Intelligence.

Il principio fondamentale è stato enunciato da **Michael E. Porter** della **Harvard Business School**:

« dare l'informazione giusta alla persona giusta, nel momento giusto per prendere la giusta decisione »

45

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021

 CeSintES

Competitive Intelligence 3/4

Questa disciplina, nata insieme alla globalizzazione dei mercati e alla necessità di adottare un processo di anticipazione dei cambiamenti dei mercati e dell'ambiente economico, sta diventando un sostegno indispensabile al **processo strategico** usando l'informazione come strumento per migliorare le performance economica e/o tecnologica. La sua missione è "sapere per anticipare".

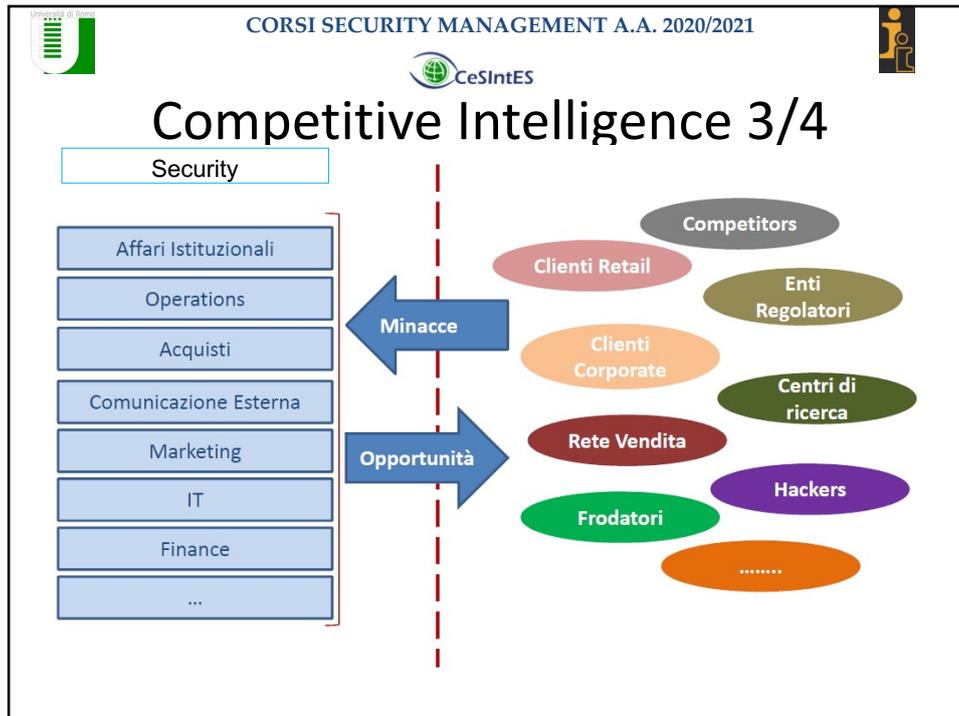
L'Intelligenza Economica si differenzia dal *data mining* o dalla *Business Intelligence* perché non si tratta, contrariamente a questi altri due strumenti, di un sistema informatico da introdurre in azienda e da far funzionare in automatico ogni qual volta si ricerca un'informazione; l'IE, come viene comunemente abbreviata, è una cultura di impresa che impregna un'organizzazione della cultura dell'informazione per passare dall'era dell'informazione a quella della conoscenza. In Europa i paesi più attivi in questo campo sono il Regno Unito e la Francia. In Italia è ancora poco sviluppata.

Università Campus Bio-Medico di Roma - Cattolica del Sacro Cuore di Milano
 Prof. Roberto Setola, Direttore Laboratorio Sistemi Complessi e Sicurezza e dott. Marco Di Luzio
 Università Tor Vergata di Roma Prefetto dott. Adriano Soi

Intelligence Economica. Il ciclo dell'informazione nell'era della globalizzazione.
 Generale Carlo Jean e prof. Paolo Savona




46



47

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021

CeSIntES

Analisi O.S.INT.

O.S.INT., acronimo di Open Source Intelligence, è un processo di analisi di Intelligence delle Fonti Aperte. L'Open Source Intelligence rappresenta la raccolta di notizie che devono essere trasformate in "conoscenza", attraverso fasi di validazione, di conferma e di attribuitività certa della cosiddetta fonte di diffusione.

L'Open Source Intelligence, genera informazioni derivate da un volontario processo di analisi, filtraggio, distillazione e diffusione ad una specifica categoria selezionata, atti a soddisfare particolari esigenze informative, utilizzando processi propri di Intelligence.

Nel processo dell'OSINT, in altre parole, si applicano le collaudate tecniche di intelligence per l'ampia varietà di fonti aperte di informazione.

Ad esempio: un articolo significativo di un quotidiano online (OSI) viene utilizzato per supportare l'attivazione di una mirata investigazione (a beneficio dei costi di gestione). Una foto che accompagna l'articolo può risultare utile all'identificazione di altri soggetti su cui estendere l'analisi/verifica.

In ambito militare esistono poi le Validate Open Source Intelligence (OSINT-V), sono informazioni a cui è stato attribuito un alto grado di certezza. Può essere prodotto solo da un analista per l'Intelligence All Source con accesso a fonti, anche classificate, che lavora per un governo o una coalizione di nazioni. Queste informazioni si ritengono validate quando non esiste una controprova ufficiale di non veridicità che proviene da fonti classificate.

48



CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021





Analisi reputazionale

Per poter gestire una corretta analisi reputazionale delle nostre controparti si propone un modello attraverso il quale si potranno individuare eventuali controindicazioni che potrebbero in qualche modo danneggiare l'immagine della nostra Organizzazione.

Attraverso uno strumento di analisi OSINT si analizzeranno i report generati ed in relazione alle evidenze emerse si potranno effettuare ulteriori approfondimenti sfruttando fornitori specializzati (investigatori) e/o canali istituzionali.

Il vantaggio di adottare uno strumento dinamico di analisi è quello di poter effettuare il monitoraggio continuo delle nostre controparti: in questo modo potremmo sempre avere notizie aggiornate sulla reputazione ad esempio dei nostri fornitori qualificati e nel caso in cui dovesse emergere qualcosa di anomalo potremmo gestire l'evento prima che possa in qualche modo danneggiare l'immagine della nostra organizzazione.

49



CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021





Fattori abilitanti

- ✓ **Fonti esaustive**
Oltre ad essere un fattore abilitante, essere confidenti nella completezza della raccolta dati aumenta la confidenza nei risultati raggiunti. Dobbiamo essere sicuri di non aver perso per strada informazioni
- ✓ **Strumenti di analisi**
Senza adeguato supporto è impossibile 'navigare' tra milioni di documenti ed individuare quelli che riportano informazioni rilevanti rispetto al target di analisi

50

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021

CeSIntES

Ambiti d'uso

Valutazione reputazionale dei fornitori

Valutazione reputazionale del parco fornitori per evitare contatti con aziende :

- con profilo etico sospetto (Rischio Reputazionale)
- in difficoltà economico/finanziarie (Rischio Operativo)

Valutazione reputazionale dei clienti nel settore Financial Services

- per affidamenti importanti (Banche)
- valutazione investimenti (Banche)
- Rischio assuntivo & antifrode (Assicurazioni)

Asset Protection

Riconoscimento di specifici eventi (manifestazioni, raduni, NO TAV, crimini, etc) che possano mettere a rischio la sicurezza di siti produttivi e altri asset di valore per l'azienda

51

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021

CeSIntES

Alcuni casi d'uso

Valutazione Reputazionale (workflow applicativo)

INFOCAMERE
contiene l'informazione "grezza" del sistema camerale, il grafo delle relazioni tra persone e aziende, posizioni presenti e passate

ALBO FORNITORI
Proviene dall'interno dell'azienda e costituisce il db dei target di tipo azienda

ELENCO PERSONE DI INTERESSE
Proviene dall'interno dell'azienda e costituisce il db dei target di tipo persona (HR, visitatori, user defined)

Clienti
Potenziali clienti che vogliamo valutare

MIMESI
fornisce il testo della stampa in formato digitale di qualità, acquisisce circa 20 M di articoli all'anno

WEB
direct crawling di circa 3.000 fonti per coprire il territorio italiano

Definizione del perimetro di indagine

Indicizzazione fonti web e stampa

Analisi e definizione regole alerting

1. Valutazione Reputazionale (reattivo e one shot)
2. Alerting (proattivo e continuativo)

52

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021

 CeSIntES

Valutazione reputazionale

Valutazione semi automatica dell'intero parco fornitori per evitare contatti con aziende :

- Profilo etico sospetto (Rischio Reputazionale)
- In difficoltà economico/finanziaria (Rischio Operativo)

Valutazione semi automatica del potenziale cliente per evitare o mitigare:

- Rischio assuntivo
- Rischio frode

Sorgenti informative:

- Il web (3.000 fonti indicizzate più volte al giorno, 20/25.000 nuovi docs giorno)
- Carta stampata (attraverso accordo con info provider), 40.000 nuovi articoli al giorno
- Db infocamere per la definizione di perimetro societario (il target dell'analisi), owner, soci, stakeholder....

Risultato

Un sistema che consente di

- 1) Effettuare analisi one-shot al primo contatto / richiesta ,
- 2) Impostare alerts all'emergere di news riguardanti il target (per specifiche categorie di interesse, crimini, reati societari, problemi economici, incidenti ecc)

53

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021

 CeSIntES

Processo di qualificazione Terze parti

Gestione con mitigazione del rischio reputazionale Terze Parti

Patto Etico e di Integrità	Analisi reputazionale	Audit	Vendor Rating Consuntivo
<ul style="list-style-type: none"> • Adesione ai principi fondamentali di etica imprenditoriale (es. lotta alla corruzione, all'infiltrazione della criminalità organizzata, ecc.) da parte di tutti i potenziali fornitori che si vogliono qualificare (tutti i prospect in generale) 	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione del rischio reputazionale del fornitore (requisiti di natura etica) <p style="color: red; font-style: italic;">funzionale non solo per Acquisti, ma anche per M&A, per procedura CAPEX e costituzioni JV/ATI e partnership</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione «sul campo» per verificare i sistemi di gestione organizzativa dei fornitori nelle diverse «aree di rischio» della supply chain • Elaborare un Piano di azioni di miglioramento continuo 	<ul style="list-style-type: none"> • Rafforzare lo strumento attuale (maggiore consapevolezza del valutatore) • Introdurre, rinforzare e semplificare un nuovo rating finalizzato alla valutazione del fornitore al termine del periodo di validità del contratto

54

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



⇒ Il budget della security

Il bdg della security va preparato tenendo conto di quelli che sono gli elementi caratterizzanti di un modello di gestione che si fonda su sicurezza organizzativa, logica e fisica.

Occorrerà dunque prevedere costi ed investimenti per ogni tipologia di intervento, laddove ad esempio nella parte organizzativa assume particolare rilevanza la formazione.

Nei costi di sicurezza fisica normalmente si inseriscono le spese per la vigilanza.











55

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



⇒ Sicurezza Logica

Un particolare cenno va fatto per la Sicurezza Logica la cui componente principale è rappresentata dalla sicurezza delle informazioni che si fonda sui modelli di gestione ISO 27001.

Alla funzione security deve essere sempre garantita la Governance dei processi (da imputare costi ad esempio di consulenza) mentre le scelte implementative devono ricadere su altre funzioni (e sarebbe meglio anche i relativi capitoli di spesa, come la sicurezza informatica)











56

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021

 CeSIntES

⇒ Costi operativi di loss prevention/loss mitigation

Una volta eseguita l'analisi dei rischi si avranno chiari quali siano le attività di prevenzione da dover portare a termine.

E' bene suddividere le attività e quindi le relative spese sia per le attività di prevenzione che per quelle di protezione (che a volte rappresenta uno strumento efficace di prevenzione) creando i cosiddetti deterrenti (sistemi TVCC, servizi di vigilanza a presidio, servizi di portierato)

57

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021

 CeSIntES

⇒ Rapporto tra costi operativi ed investimenti

A priori è sempre molto difficile stabilire se è maggiormente remunerativo sostenere costi operativi (ad esempio un servizio di vigilanza a presidio) piuttosto che finanziare un investimento (un impianto di TVCC ad esempio)

Certo è che il rapporto tra i due deve essere bilanciato: a volte si preferisce incrementare gli investimenti per ridurre i costi in generale della vigilanza: un buon risultato potrebbe essere quello di far investire all'Istituto di Vigilanza anche in tecnologie e sostenere un costo unico di "servizio" di security a tuttotondo

58

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



⇒ La finanza agevolata

Si intende l'insieme degli investimenti a favore delle imprese, che agevolano lo sviluppo di progetti in termini di copertura del fabbisogno finanziario, affiancando l'impresa durante tutte le fasi necessarie per l'ottenimento delle agevolazioni, siano esse comunitarie, nazionali o regionali.

Strumento che il legislatore mette a disposizione delle imprese in termini di "vantaggio competitivo" che si può esprimere in termini economici, incidendo positivamente sullo sviluppo aziendale, ristrutturando e rilanciando le imprese.












59

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021



⇒ La finanza agevolata

Si riferisce agli interventi di legge che tipicamente vanno a finanziare attività di investimento e di sviluppo aziendale.

La finanza agevolata non deve mai prescindere dal concetto di "tipologia di investimento ammissibile", che deve indicare il tipo di investimento (immobili, macchinari, ricerca, risorse umane, ecc.) ideato e dunque possibile.












60

UNIVERSITÀ DI ROMA
CORSE DI LAUREA

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021

CeSIntES

Fonti Finanza Agevolata

Legislazione comunitaria: Il legislatore di Bruxelles prevede un'ampia serie di strumenti di finanza agevolata (programmi, quadri strutturali, ecc.), sia direttamente applicabile in ciascuno degli stati membri (e quindi direttamente utilizzabile dalle imprese) sia indirettamente gestita dal legislatore nazionale (Governo o Regioni).

Legislazione nazionale: Il Governo Italiano per mezzo dei vari ministeri promulga continuamente una serie di leggi, decreti e regolamenti riferiti a politiche di agevolazioni delle imprese.










61

UNIVERSITÀ DI ROMA
CORSE DI LAUREA

CORSI SECURITY MANAGEMENT A.A. 2020/2021

CeSIntES

Fonti Finanza Agevolata

Legislazione regionale: Le Regioni attuano delle politiche di intervento a favore delle piccole e medie imprese attraverso la pubblicazione di numerose leggi regionali di aiuto.

Strumenti di finanza agevolata possono anche essere pensati e attuati dalle Province, dai Comuni, dalle Camere di Commercio, e anche da enti privati come le Associazioni di categoria e da Istituti bancari.










62