

LA SICUREZZA DELL'AGENZIA BANCARIA NELLA PROGETTAZIONE INTEGRATA

FRANCO DEL CONTE

Banca Nazionale dell'Agricoltura

Dall'analisi dei risultati del nuovo rapporto ABI relativo agli investimenti per la sicurezza degli sportelli bancari effettuati nel 1995 (*Bancaforte n. 5*), emerge che, a fronte di un utile del sistema bancario inferiore ai 500 miliardi, gli oneri complessivi per la sicurezza risultano stimati in 1730 miliardi, con un aumento del 14% rispetto all'anno precedente.

Tali oneri sono stati molto rilevanti in assoluto, con spese medie dichiarate, su un campione di 15.452 dipendenze, di 74 milioni a sportello.

Per tipologia di rischio risultano così distribuite:

- *antirapina*, stazionario 44%
- *antifurto*, in aumento 28%
- *trasporto valori*, in aumento 28%.

Per tipologia di spesa risultano così distribuite:

- *sorveglianza affidata a terzi*, in aumento 55%
- *investimenti in tecnologie*, in diminuzione 17%
- *canoni e manutenzione*, in aumento 16%.

A parte ricercare una maggiore presenza delle FF.OO., nel frattempo noi banche, con gli utili in diminuzione, cosa potremmo inventarci? Nei momenti di recessione o scarso sviluppo, si rende opportuna una pausa di riflessione, ma di riflessione attiva. Ipotizzando che gli investimenti rimangano inalterati dobbiamo necessariamente recuperare in efficacia degli stessi.

Considerato che sul costo globale di un impianto di sicurezza finito l'hardware e la componentistica non incide oltre il 25%, l'economia non può essere perseguita sul costo d'acquisto dei materiali da installare, che oltretutto già appare in netta diminuzione,

beni sulla loro integrazione, sulla loro semplicità di gestione e quindi sugli oneri di esercizio e manutenzione, che già appaiono in aumento.

Eviterò pertanto nei limiti del possibile ogni argomentazione troppo tecnica nei diversi settori che partecipano a pieno titolo al raggiungimento del livello di sicurezza prestabilito, lasciando ai diversi relatori di trattare nello specifico i diversi argomenti che peraltro appaiono molto interessanti.

Mi limito a evidenziare quale complessità di risorse, tecnologie, organizzazioni sono qui a portare il loro contributo a Bancasicura 97, e contemporaneamente mi chiedo in quale progetto, piccolo o grande che sia, e quindi in quale realizzazione bancaria tutte queste risorse sono riuscite ad apportare contemporaneamente il loro specifico contributo.

Sono arrivato al punto nodale del mio intervento: la necessità o meglio l'opportunità di integrazione che, più che in un progetto tecnico, deve estrinsecarsi in un progetto aziendale.

L'impianto di sicurezza, in termini progettuali, rappresenta storicamente la prima vera esigenza di una progettazione integrata.

L'esigenza nasce in campo, prima per l'esigenza di interfacciare opere edili (sicurezza passiva) con impianti elettromeccanici ed elettronici (sicurezza attiva) e poi per l'esigenza di dover interfacciare tra loro, all'interno di impianti tecnologici convenzionali, opere elettriche, di climatizzazione, di telecomunicazione di elaborazione dati.

Ma questa è la storia degli impianti di sicurezza, o meglio dei suoi addetti che per la notevole capacità, non solo di improvvisazione e fantasia ma anche di managerialità e di sistemista, ha contribuito a formare la per-

sonalità del security man, un misto di genialità (spesso purtroppo anche di sregolatezza) che ha col tempo fornito al tecnico della sicurezza un prezioso know-how progettuale e realizzativo di *system integrator*, orientato al *customer care*, che oggi può e deve essere ancor meglio valorizzato.

La gestione del rischio, introducendo il concetto di probabilità di evento o meglio di probabilità residua dell'evento negativo, ha decisamente contribuito al passaggio da una gestione deterministica (da ingegnere) ad una gestione probabilistica (da project manager).

Quanti conflitti se il risk manager dovesse essere un tecnico o un bancario! Oggi il problema non può più proporsi in questi termini, la soluzione deve essere ricercata all'interno del sistema azienda solo dopo averne definito il metodo più opportuno da adottare per stabilire, tentando di raggiungerli, gli standard di sicurezza aziendali prefissati e quindi, successivamente, per mantenerli adeguati o modificarli opportunamente.

Il metodo per fortuna non è più un optional, in cui ciascuno esprime se stesso! L'ingresso dell'Italia in Europa rende sempre più indispensabile un recepimento, oltre che di direttive, anche di mentalità spesso abbastanza diverse dallo standard cui siamo abituati.

Il Sistema Qualità Italia, tutto fantasia ed immaginazione, deve acquisire, senza rinunciare alle proprie prerogative vincenti, parte del Sistema Qualità Europeo un po' più orientato all'organizzazione, alla razionalità, agli standard, al metodo.

La nuova legge sugli appalti pubblici (la famosa Merloni-Baratta), le Direttive Comunitarie sugli appalti di servizi e, per ultimo ma non ultima, l'avvento dei sistemi aziendali a qualità certificata costituiscono un preciso percorso, fatto di miglioramenti successivi, verso procedure progettuali, realizzative e manutentive che individuano nelle figure quali quelle del project manager e del system integrator o del coordinatore e del responsabile del procedimento o del responsabile della qualità aziendale un riferimento costante per il perseguimento degli obiettivi aziendali.

L'operatore della sicurezza, da sempre attento all'integrazione, si trova obiettivamente avvantaggiato in quanto naturalmente si pone come system integrator. Per questo motivo quando nei progetti CIB nascono contrasti tra quale impianto debba prevalere sugli altri, spesso è il sistema di sicurezza che diventa supervisore degli altri e, nel dubbio, purtroppo, ciascun impianto è rimasto stand alone e fine a sé stesso.

La presenza di numerosi esperti nei diversi settori della sicurezza, tecnologia, organizzazione, logistica, basta scorrere la locandina di Bancasicura 97, mi dice che è questa la direzione in cui procedere: migliore e più efficace integrazione.

Per brevità d'intervento evidenzierò, per eventualmente approfondirli in altre occasioni, quali sono i punti che se sviluppati consentiranno, a mio parere, utili sinergie e quindi, a parità di investimenti aziendali, il miglior rapporto costi benefici.

Al primo posto evidentemente metto il **problema economico** perché rimane tra i dati di progetto l'elemento più vincolante. Questo non vuol dire che a costi d'investimento nulli non si fa la sicurezza, potremo per esempio occuparci, nella sola manutenzione ordinaria, di ottimizzare le procedure in funzione delle tecnologie presenti.

Evidentemente gli investimenti non saranno nulli e quindi, anche senza volerli quantificare, cerchiamo come sempre di individuare l'*optimum* aziendale.

Ogni azienda bancaria è oggi (sorprendentemente, dico io) fortemente coinvolta nelle spese, peraltro obbligatorie, di adeguamento del proprio patrimonio immobiliare ai dettami del DLgs 626/94. In tale obiettivo di safety, quindi, i soldi necessari **debbono** essere stanziati; ma quali investimenti nella security? Tali investimenti continueranno ad essere volontari e, in quanto tali, pur nella sensibilità da sempre dimostrata in tal senso dalle banche, ovviamente saranno i primi ad essere tagliati.

Anche la security, spesso invidiata, si accorge di non poter operare a risorse infinite. Proviamo una volta ad essere gregari, an-

diamo a rimorchio degli adeguamenti imposti dal 626.

In essi sono ricompresi rilevazione incendi, mezzi di spegnimento, impianti elettrici, impianti di climatizzazione, piani di sfollamento, uscite di emergenza; tutte le apparecchiature, dispositivi ed impianti presenti nel luogo di lavoro sono viste come attrezzature di lavoro e quindi soggette ai dettami del 626; particolare attenzione dovrà essere posta alla documentazione, al controllo di configurazione, alla formazione ed informazione, alle procedure, alle istruzioni di lavoro, alla manutenzione, etc.

E se proprio non riusciamo ad utilizzare gli investimenti imposti dal 626 anche ai fini della security, trascuriamone gli aspetti tecnologici e cerchiamo di adottarne la metodologia.

Dico cose nuove per gli operatori della sicurezza? Ecco un primo ambito in cui il *system integrator* può portare il suo qualificato contributo senza porsi per l'azienda come un dissipatore di budget.

Definito che non ci sono soldi dove altro andiamo a parare?

Abbiamo accennato al problema di metodo, allora quali metodologie adottare per perseguire sia efficienza nelle singole spese sia, assai più importante, maggiore efficacia del sistema complessivamente alimentato da tali singole spese.

Anche in questo caso due semplici ipotesi, una di carattere individuale ed una a livello sistema. Il famoso volare alto continuando ad operare localmente con piccoli interventi finalizzati allo stesso obiettivo, senza sprechi o ridondanze non giustificate.

Think global, acting local!

L'operatore, il tecnico, lo specialista operi pure localmente ma si riconosca in una strategia di gruppo, si appoggi alle norme tecniche (CEI, Direttiva Macchine), agli standard consolidati (IMQ, UNI), ma acquisisca la conoscenza e la dimestichezza con i sistemi di qualità nazionali, europei ed internazionali (UNI EN ISO serie 9000), ne studi, per quanto applicabile, i modelli organizzativi consigliati

EN 29004, ne metabolizzi le procedure, si autovaluti nei comportamenti.

Abbiamo qualche possibilità di spendere?

Ricorriamo ancora all'analogia con il 626. Diamo per scontato che esista una mappatura dei rischi aziendali agenzia per agenzia; siamo sicuri che sia aggiornata? Siamo in condizioni di effettuare l'analisi dei rischi e quindi siamo certi di aver individuato la dipendenza su cui, a parità di investimento, avremo più convenienza ad investire per ottenere il contenimento di rischio più alto?

Affrontiamo da tecnici il problema della progettazione e della scelta delle tecnologie da impiegare. Siamo sicuri di riportare nel nuovo progetto le esperienze pregresse, le evidenze della manutenzione, dei costi e dei disservizi?

Esiste sul progetto specifico la figura di riferimento che riporti nella progettazione integrata le esigenze specifiche per la sicurezza, dalla ricerca dell'immobile alla sua individuazione, dalla progettazione architettonica dei lay-out funzionali degli operatori e della clientela, dall'esigenza di cabling che non si limiti alle sole predisposizioni di tubazioni, che assicuri nel processo tecnico progettuale il passaggio effettivo dalla fase di progettazione di massima, a quella esecutiva e quindi a quella costruttiva di cantiere, il famoso as-built?

Se tutto questo esiste, **e non è casuale**, siamo già in qualità, esistono i presupposti affinché i costi della sicurezza non introducano costi aggiuntivi dovuti a progettazione in corso d'opera.

I castelli si costruivano in punti difendibili e strategici, perché l'architetto era all'epoca anche l'esperto di sicurezza fisica, i parametri in gioco erano pochi e le correlazioni elementari. Oggi purtroppo siamo testimoni che più tardi si interviene nella definizione del progetto, più alti saranno i costi di contenimento del rischio e quindi, visto che i soldi sono pochi, a parità di costi aumenta il rischio finale nell'allestimento e ci vorranno maggiori costi (gestione) per poi contenerlo.

Comunque, anche se non sempre il tecnico è riuscito a portare il suo contributo fin dalle fasi iniziali del progetto è altrettanto ve-

ro che una maggiore sinergia o un semplice coordinamento nei comportamenti degli addetti ai lavori porterebbe al contenimento di numerosi extracosti ed imprevisti finali.

Mi limito a ricordarne alcune.

Integrazione delle tecnologie impiantistiche

E' a tutti nota l'evoluzione fallita dal building automation all'intelligent building per finire al CIB. Il fallimento risiede nel fatto sostanziale che l'investimento non ha pagato in quanto non era stato progettato fin dall'inizio il suo corretto impiego.

Gli impianti, comprati al grido "possono fare tutto, anche il caffè", alla fine hanno fatto desolatamente ben poco di quello che tecnicamente erano potenzialmente in condizioni di fare.

Sinergia nel trasporto dati

Quante reti ci sono in ogni agenzia bancaria? A prescindere dalle reti di alimentazione elettrica, spesso in numero sovrabbondante, i dati corrono su cabling specializzati, ognuno pone in opera il suo bus: per l'automazione degli impianti elettrici (a volte solo per l'automazione delle lampade o dell'insegna), per la regolazione e il controllo degli impianti di condizionamento, per la rilevazione dei fumi, per la manutenzione degli impianti luce d'emergenza, per gli impianti di antintrusione, antirapina, videoregistrazione, controllo accessi, rilevazione presenze, terminali su mainframe, PC su LAN, fax; ognuno richiede il suo cabling.

Sinergia nell'elaborazione

Ogni impianto ha ormai una sua motherboard, i più semplici montano una piastra con CPU 386, così molto hardware risulta alla fine sottoutilizzato o poco utilizzato, stampanti e stampantine, servono solo ad ingombrare spazi altrimenti più utili. La centrale integrata a cui io penso dovrebbe essere all'interno di un quadro generale di agenzia e costituire un front end unico tra il bancario e la tecnologia utilizzata all'interno dello sportello, e tra questa tecnologia e i centri di supervisione e di telegestione.

Sinergia nel monitoraggio

Il dipendente bancario non deve diventare un tecnico; è invece il collega tecnico che deve metterlo nelle migliori condizioni operative di gestione degli ambiti lavorativi di pertinenza. Il D.Lgs 626 impone la formazione e l'informazione, un metodo per semplificare anche economicamente questo obbligo di legge potrebbe essere realizzato con pagine video personalizzate, agenzia per agenzia, che aiutino anche il neodirettore a riconoscersi nel proprio nuovo ambiente operativo e lo inseriscano il più rapidamente possibile nella gestione operativa degli impianti di cui spesso non sa nulla ma ne risulta il responsabile.

Sinergia nell'intervento

Quante ditte intervengono presso le nostre dipendenze? Chi deve fare che cosa? Quali sono i costi indiretti sulle strutture interne aziendali per poter controllare tutti questi interventi? E la loro efficacia? E i costi diretti di chiamate urgenti? Non c'è dubbio che un corretto controllo di gestione deve poter essere applicato su ogni dipendenza in modo da poter documentare le spese con un proprio conto economico e quindi essere di riferimento per eventuali nuovi standard di progettazione. La contrattualistica di manutenzione, sempre più indirizzata verso l'outsourcing, comincia a sperimentare nuove forme di contratti prestazionali (global service) in cui le imprese meglio organizzate riescono a trarre giusti profitti per la migliore integrazione delle risorse coinvolte.

Infine per quanto riguarda i problemi di organizzazione aziendale per la sicurezza mi limito ad osservare la forte analogia di semplificazione tra il triangolo della sicurezza che coinvolge tecnologia, organizzazione, procedure, uomini ed il circolo virtuoso della qualità riportato nella EN 29004.

In entrambi il risultato (sicurezza e qualità) è visto come output di un processo dinamico che può evolvere o degradare, ma in cui la gestione delle risorse umane risulta come sempre determinate ed in questo obiettivo ancor più la formazione degli addetti.

Le metodologie della UNI EN ISO 9001 applicate alle aziende che operano per la sicurezza comprende anche le particolari esigenze richieste ad una progettazione in qualità e pertanto definisce e propone gli strumenti più opportuni e/o necessari per contenere le probabilità di insuccesso.

Allo scopo la norma individua lo strumento del piano di qualità da attivare ogni volta che tra committente ed impresa lo si ritenga contrattualmente opportuno.

L'applicazione del piano di qualità mira a documentare la non conformità in termini di

processo, ne stimola e richiede una azione correttiva di feedback che ne interrompa la criticità e richiede altresì una azione di monitoraggio e di audit.

In sintesi si richiede un gioco di squadra, in cui le regole del gioco siano chiare e codificate e comunque, anche se non perfette, facilmente migliorabili.

E tutto questo è *qualità*.