

OUTSOURCING DELLA SICUREZZA NELLE BANCHE

*DOTT. ING. GUIDO M. ROSSI
Idesi S.r.l.*

In analogia a quanto avviene in numerosi altri comparti produttivi, sia nel nostro Paese come in molte altre Nazioni più evolute, si può ormai considerare consolidata, anche nel mondo bancario italiano, la tendenza di concentrare tutti gli sforzi sui settori più propriamente produttivi e tipicamente di Core Business, tendendo ad alleggerire la Struttura ed i relativi costi, specialmente nelle aree di supporto logistico.

Infatti diversi Istituti di Credito hanno ormai delegato esternamente dei settori anche importantissimi per la vita stessa aziendale, quale ad esempio il Centro Elettronico, i Servizi Trattamento Valori, la gestione delle Centrali Operative, numerose Manutenzioni, ecc.

Anche le attività tipiche dei Servizi Tecnici e di quelli di Sicurezza rientrano tra le aree che sono considerate attentamente in tale ottica, perché presentano ingenti costi e spesso creano difficoltà gestionali.

In esse quindi sono in corso numerosi studi e verifiche sperimentali.

Infatti, in base ai dati e alle notizie attualmente disponibili (ricavati vivendo la realtà di numerose Aziende di Credito, negli specifici campi della tecnologia e della sicurezza) attualmente la grande maggioranza delle Banche è organizzata con una struttura interna - eventualmente supportata anche da Consulenti esterni - basata sulle seguenti macrofunzioni:

- Definizione strategie immobiliari, tecnologiche e di filosofia, scrittura normative e coordinamento generale. Questa attività è sempre affidata alla Direzione del Servizio Tecnico e/o Sicurezza a livello di Sovrintendente, Capo Servizio e/o Responsabile del Settore. Probabilmente è preferibile mantenere tali responsabilità all'interno.
- Realizzazione progetti Immobiliari, impiantistici, telecomunicativi, informativi e degli apprestamenti e sistemi di sicurezza, con anche ricerca di soluzioni innovative. Questa attività è curata dai Settori progetti, gestione cantieri, ricerca e sperimentazione prodotti, facenti capo al Servizio Tecnico e/o Sicurezza.
- Gestione tecnica ed amministrativa delle commesse per la realizzazione di insediamenti, impianti tecnologici, sistemi telecomunicativi, sistemi informatici, ed apprestamenti di sicurezza, nel rispetto delle scelte di strategie marketing, commerciali e produttive dell'Azienda.
- Gestione del mantenimento di insediamenti, attrezzature ed impianti per conservarne la funzionalità iniziale, ottimizzarne i costi e migliorare le prestazioni.
- Gestione tecnica ed operativa dei sistemi di sicurezza ed eventualmente di centralizzazione, con responsabilità della gestione delle Centrali Operative, dell'applicazione delle procedure per allarmi e guasti e dei rapporti con le Forze dell'ordine, le Assicurazioni e gli Enti di Vigilanza (per i Servizi di Guardia, trasporto valori, contazione) ecc.

La quasi totalità dei Servizi sopra elencati (con esclusione come già detto del primo) può essere posto in *outsourcing specialistico*, nell'ambito di un **global service**.

Schematizzando, quindi, e raggruppando per categorie i principali campi di attività sopra descritti e che possano con facilità essere esternalizzati, a titolo esemplificativo e non esaustivo, si possono ricordare i seguenti principali settori:

Settori Tecnico e Telecomunicazione

- Progettazione architettonica, ingegneristica, impiantistica, telecomunicativa, informatica locale ecc.
- Cura della realizzazione tecnica ed amministrativa degli interventi, Direzione Lavori, Collaudi, ecc.
- Gestione della manutenzione tecnologica, telecomunicativa, informatica periferica, Energy Management, Civile, ecc.
- Gestione del patrimonio immobiliare della Banca, dei rapporti di locazione, ecc.
- Studio ed applicazione della certificazione ISO 9000 all'intera realtà della Banca.

Settore Sicurezza (security)

- Progettazione sistemi, impianti, apprestamenti, ecc.

- Cura della realizzazione tecnica ed amministrativa degli apprestamenti e impianti, Direzione Lavori, Collaudi, ecc.
- Gestione della manutenzione
- Normative, Addestramento, ecc.
- Gestione delle Centrali Operative (se esistenti).
- Gestione assicurazioni, Vigilanza, Trasporto Valori, Contazione, ecc.

Settore Sicurezza (safety)

- DLgs 626/94 Servizio di Prevenzione e Protezione, analisi del rischio, ecc.
- Cura della realizzazione tecnica ed amministrativa degli interventi necessari, Direzione Lavori, ecc.
- Rapporti con il Datore di Lavoro, il Medico Competente, i Rappresentanti dei Lavoratori, le ASL, l'Ispettorato del Lavoro, ecc.
- Formazione, informazione, addestramento del Personale, ecc.

L'Azienda di outsourcing deve essere quindi organizzata opportunamente per prendere globalmente in carico la responsabilità del coordinamento e dell'esecuzione di tutti i servizi fin qui elencati, nell'ottica del *global service in partnership*.

Deve quindi disporre di una idonea struttura organizzativa, formata da Personale proprio, preesistente e dotato di grande know-how specifico, e generalmente da alcuni tecnici di punta, provenienti dall'Azienda Cliente, che garantiscono la memoria storica ed il substrato culturale tipico di ogni realtà già funzionante.

In tale struttura organizzativa devono esistere due filoni di servizi, uno dedicato *all'outsourcing* degli Uffici Tecnici e telecomunicativi, e l'altro a quello della Sicurezza.

Per maggior chiarezza, nelle tabelle che seguono vengono schematizzati i principali contenuti dei servizi che potrebbero essere trasferiti in *outsourcing*, con indicazione dei principali contenuti, in termini di concrete problematiche, che devono essere affrontate e risolte dal Partner prescelto.

ESEMPI DI APPLICAZIONE DELL'OUTSOURCING IN BANCA

<i>STRUTTURA/SERVIZIO</i>	<i>CONTENUTI</i>	<i>NOTE</i>
MANUTENZIONI	CIVILI IMPIANTI TECNOLOGICI TELECOMUNICAZIONE SISTEMI INFORMATICI DI AGENZIA SICUREZZA SISTEMI DI CENTRALIZZAZIONE GLOBAL BUILDING	Strutture, arredi ecc. Elettrici, CDZ, Riscaldamento, gruppi continuità, ecc. Telefonici, Reti, ecc. PC, Server, SW, Bancomat, ecc. Impianti antifurto, antintrusione, bussole, TVcc, malore, incendio, mezzi forti, ecc. HD, SW (1-2-3 Livello) Sicurezza, tecnologici, telecomunicazione. ecc,
REALIZZAZIONI	CIVILI IMPIANTI TECNOLOGICI TELECOMUNICAZIONE SISTEMI INFORMATICI DI AGENZIA SICUREZZA SISTEMI DI CENTRALIZZAZIONE SISTEMI DI BUILDING CONTROL	Realizzazione Dipendenze ed insediamenti "chiavi in mano" Realizzazione, certificazione, collaudi, ecc, Realizzazione, reti integrate, certificazioni, ecc Realizzazioni impiantistiche, DB administration, ecc Realizzazione , certificazione, collaudi, ecc. Realizzazione, Personalizzazione, data entry, ecc Sicurezza, energia, ecc.
OPERATIVITÀ – SECURITY	DEFINIZIONE FILOSOFIA PROGETTAZIONE DIREZIONE LAVORI NORMATIVE RAPPORTI SVILUPPO E RICERCA AMMINISTRAZIONE	in collaborazione con Ufficio Sicurezza e D.G. del Cliente Impianti, sistemi, apprestamenti, ecc Direzione lavori, collaudi, certificazioni, ecc. Personale, Fornitori, Enti, ecc. Con Enti, ABI (collaborazione con il Cliente) Nuovi Prodotti, applicazioni SW, ecc.
OPERATIVITÀ – SAFETY	SERVIZIO PREVENZIONE E PROTEZIONE ESTERNO (DLGS 626/94) RAPPORTI CON ENTI PROGETTAZIONE E D.L. INTERVENTI FORMAZIONE E INFORMAZIONE AMMINISTRAZIONE	Analisi rischio, interventi, medico competente, rappresen tante lavoratori, ecc. ASL, Ispettorato Lavoro, VV.F., Ispesl, ecc. Progetti esecutivi, Direzione lavori, collaudi, ecc. Corsi, audiovisivi. ecc.

<i>STRUTTURA/SERVIZIO</i>	<i>CONTENUTI</i>	<i>NOTE</i>
OPERATIVITÀ – TELECOMUNICAZ.	DEFINIZIONE E REQUISITI PROGETTAZIONE DIREZIONE LAVORI RAPPORTI AMMINISTRAZIONE	con EDP Cliente, Organizzazione, ecc. Impianti, Reti, ecc. D.L., collaudi, certificazioni, ecc. con Telecom, EDP, Utenti, ecc.
OPERATIVITÀ - SERVIZIO TECNICO	STUDI E DEFINIZIONE STRATEGIE E REQUISITI PROGETTAZIONE DIREZIONE LAVORI RAPPORTI GESTIONE PATRIMONIO IMM.RE ENERGY MANAGEMENT AMMINISTRAZIONE	in collaborazione con D.G. cliente Ingegneristica, architettonica, impiantistica, ecc. D.L., collaudi, certificazioni, ecc. Comuni, ASL, VV.F., ecc. Affitti, contratti, ecc. Ottimizzazioni, contrattualistica, ecc.
GEST. CENTRALE OPER. SICUREZZA	OPERATIVITÀ PER ALLARMI CALL CENTER (FUORI ORARIO) CENTR. TELEFONICO PER BACK UP (E PUNTE TRAFFICO) O OPERATIVITÀ CORRENTE CONTROLLO BULDING GESTIONE RONDE REMOTE OPERATIVITÀ CENTRALE TECNICA ALLARMI AMMINISTRAZIONE PER GESTIONE	Scasso, fuoco, malore, rapina, ecc. Per emergenze varie 24 ore su 24 Servizio prestato in orario di lavoro Tecnologici, sicurezza, ecc. Umane, TVcc, ecc. Manutenzioni centrali e periferiche, configurazioni, testing, ecc. Contratti, interventi assistenza tecnica, ottimizzazioni
GEST. RAPPORTI IST. DI VIGILANZA ED ENTI PUBBLICI	PIANTONAMENTI PORTIERATI/RECEPTION PRONTI INTERVENTO VIGILANZA TRASPORTO VALORI GESTIONE CASH FLOW DIPENDENZE CONTAZIONE RAPPORTI CON ENTI AMMINISTRAZIONE	Gestione, ottimizzazioni, contratti, ecc. Fornitura personale, ecc. Fuori orario per antifurto, in orario per antirapina, ecc. Gestione servizi, gestione bancomat, ecc. Attrezzature, servizio di carico/scarico, integrazione, SW, ecc. Servizio, Marketing, rapporti con B. Italia, ecc. Ff.o, VV.F., ABI, CEI, Ministeri, ecc. Contrattualistica, ottimizzazioni, ECC.
GESTIONE ASSICURAZIONI	CONTRATTUALISTICA GESTIONE SINISTRI AMMINISTRAZIONE	Ottimizzazioni per rischi, difese, storia, ecc Denunce, ispezioni, ecc. Contrattualistica, ecc.

La situazione generale, sopra schematizzata, può essere esaminata nell'ottica di valutare, con ottiche diverse, l'esigenza e la convenienza nel considerare soluzioni di outsourcing di parte o, eventualmente con gradualità, o della totalità delle attività sopra menzionate, che oggi, per la maggior parte vengono svolte all'interno.

A tal fine può essere utile analizzare le principali **motivazioni** che possono indurre a considerare interessante il ricorso all'outsourcing.

DI ORDINE QUALITATIVO - normalmente il Personale Tecnico e della Sicurezza in Banca tende ad invecchiare, dal punto di vista professionale, abbastanza velocemente, perché i problemi sono ripetitivi e standardizzati. Ciò è diverso da quanto avviene per chi opera sul mercato dell'offerta di servizi, progettazione, consulenza, realizzazione e manutenzione, che deve scontrarsi continuamente con i problemi nuovi e diversificati. Si è potuto constatare infatti che il Personale dei Servizi Tecnici e quello dedicato alla Sicurezza possiede ottime basi professionali di partenza ma perde abbastanza rapidamente gli slanci di maggior rilievo tecnologico ed innovativo; tende cioè a diventare in breve amministratore di commesse più che progettista e gestore trainante delle medesime.

DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE - il Personale tecnico normalmente non ha grandi sbocchi di carriera nel modo bancario (per mancanza di know-how specifico di Banca) per cui spesso e dopo poco tempo, si creano insoddisfazioni e demotivazioni. Il Personale poi non specificamente orientato al Servizio Tecnico o quello della Sicurezza per background culturale e professionale, ma con caratteristiche interdisciplinari, oppure fortemente specialistiche, (ad esempio i tecnici di telecomunicazione e/o informatici) vedono normalmente la loro collocazione in tali Servizi, come situazioni provvisorie di passaggio in attesa di inserirsi negli specifici settori (telecomunicazioni, EDP, ecc.) Il turnover e la crescita professionale sono pertanto difficili e generando situazioni di conflittualità gestionali.

DI CARATTERE ECONOMICO GENERALE - in una prima fase non sono noti nel dettaglio i costi di mantenimento delle strutture interne delle singole Banche considerate perché molto legati alle specificità organizzative di ogni Azienda. E' però indubbio che si tratta di oneri sensibilmente elevati, sia a causa dell'applicazione del Contratto bancario a Personale che non svolge un'attività tipicamente di Banca (inquadramento, turni, riposi, recuperi, responsabilità professionale, autonomia tecnica, ecc.) sia per l'età media del Personale si infine le sovrapposizioni di mansioni. In un secondo momento e se ritenuto opportuno per eventuali Banche interessate, si potrà completare questo punto, introducendo i reali valori di costo globale delle strutture interne con l'obiettivo di impostare concretamente un confronto economico nell'ipotesi di Outsourcing. In base però alle esperienze già vissute ed alle simulazioni e proiezioni eseguite, risulta possibile un significativo abbattimento dei costi e delle complicazioni gestionali a parità di risultati attesi.

DI CARATTERE ECONOMICO IMMEDIATO - di Outsourcing in qualsiasi campo possono comportare sono classificabili come segue:

- Riduzione dei costi globali aziendali grazie ad una nutrita serie di economie di scala, sul Personale e sulle attrezzature produttive, che possono essere ottenute anche in tempi brevi.
- Certezza dell'entità dei costi ed eventuali criteri di variazione
- Trasformazione da investimenti a costi di gestione, totalmente fiscalizzabili.
- Riduzione degli immobilizzi finanziari.

Non bisogna però dimenticare anche alcune problematiche, emerse per esperienza nell'avvio dell'iniziativa di trasferire in *outsourcing* alcune attività attualmente svolte all'interno delle Banche che possono contrastare tali progetti e che possono essere riassunte, unitamente alle relative soluzioni già collaudate, come segue.

DIFFICOLTÀ DI ORDINE SINDACALE - per cui è fondamentale procedere per piccoli passi coinvolgendo le Organizzazioni Sindacali. Spesso e' risultato utile ed opportuno inserire nell'organico del Fornitore di Outsourcing parte del Personale Bancario specifico, che viene liberato con l'avvio della nuova organizzazione.

VINCOLI DI ORDINE NORMATIVO, PER IL RISPETTO DI STANDARD E NORMATIVE TIPICHE DELLA BANCA - per cui l'Azienda di Credito deve necessariamente mantenere il controllo delle scelte di filosofia tecnica, della sicurezza e delle procedure, oltretutto la supervisione costante delle attività gestite in Outsourcing, mediante verifiche ed ispezioni da parte di un Ente interno a ciò preposto.

NECESSITÀ DI GARANZIE DI ORDINE ECONOMICO - per evitare monopoli e costi che potrebbero lievitare sensi-

bilmente per la Banca. E' opportuno prevedere contratti poliennali, a costi predeterminati ed indicizzati con riferimenti ufficiali. Sara' inoltre possibile, se ritenuto interessante, conglobare in un'unica voce di servizio di tutte le attività comprensive anche delle forniture di materiali (ad esempio mediante locazione operativa di beni e servizi).



Per il limitato tempo a disposizione si è dovuto necessariamente selezionare solo alcuni tra i temi interessati ed importanti relativi alla applicazione delle teorie *dell'outsourcing* ai settori tecnico e della sicurezza delle Banche. Ricordo però che, per coloro che ne fossero interessati, è disponibile presso BANCARIA EDITRICE, casa editrice dell'Associazione Bancaria Italiana, un volumetto dal titolo "*Guida all'Outsourcing in banca: sicurezza e servizi tecnici*", nel quale si è cercato di approfondire maggiormente tutte le più importanti problematiche in argomento quali ad esempio:

- L'evoluzione della struttura aziendale della Banca all'interno di un mercato sempre più competitivo, imprevedibile e globale
- Gli sviluppi nelle attività di Outsourcing in Italia
- L'evoluzione dell'Outsourcing da pura esternalizzazione di servizi marginali a Partnership strategico o clonazione esterna di settori importanti.
- Il Global Service
- I vantaggi e rischi nell'Outsourcing
- La scelta del Partner più idoneo
- L'elemento umano nel processo di Outsourcing
- Le implicazioni legali, rischi e sanzioni per le Imprese che ricorrono e/o forniscono Outsourcing.
- L'Applicazione dell'Outsourcing ai servizi di Sicurezza e Tecnici in Banca
- L'analisi dei costi nella realtà bancaria italiana.