

## ADOZIONE DI APPARECCHIATURE *CASH IN - CASH OUT* ED INTRODUZIONE DELL'EURO

ROBERTO SPADA  
Sanpaolo IMI S.p.A.

### PREMESSA

In questi ultimi anni, sempre più spesso, si è trattato il tema delle apparecchiature per la gestione automatica del denaro, o più comunemente *cash in - cash out*. Chiunque si occupi di sicurezza ha subito intuito che queste apparecchiature “sublimano” il concetto stesso di protezione dei valori, consentendo di spostare le difese dal perimetro dell’agenzia bancaria, peraltro non sempre difendibile, ai valori stessi, con numerosi benefici a tutti noti.

Dopo questa rapida premessa desidero chiarire che il mio intervento tende ad illustrare il processo che è stato necessario seguire per integrare le apparecchiature nell’operatività corrente delle filiali della Banca in cui opero, ed ora, con l’introduzione dell’Euro, per adeguarle alla nuova moneta.

### L’INTRODUZIONE DEL *CASH IN - CASH OUT* NELLA REALTÀ DEL SANPAOLO IMI

Il processo di introduzione non è stato semplice ed immediato, anche in considerazione del fatto che non poteva essere pensato come una mera attività di messa in sicurezza del denaro. Dopo decenni in cui il sistema bancario ha adottato misure difensive concettualmente diverse, l’introduzione dei dispositivi di *cash in - cash out* è stata vissuta quasi come un cambio epocale, da molte parti auspicato ma anche di non facile integrazione nelle realtà esistenti.

Le implicazioni che hanno ruotato intorno alla scelta ed all’introduzione di apparecchiature di questo tipo sono state numerose ed hanno affrontato i più svariati aspetti dell’attività di una filiale bancaria.

Possiamo dire che si è trattato di un progetto che ha richiesto una visione della sicurezza a 360 gradi e che ha coinvolto gli aspetti di:

- *analisi e ricerca di mercato*, per l’individuazione del prodotto maggiormente rispondente alle necessità della Banca;
- *organizzazione, rapporti sindacali, assicurativi e legali*, per consentire alle agenzie di operare mantenendo le stesse garanzie nell’espletamento del servizio;
- *comunicazione*, per far conoscere ad un determinato target di clientela quali variazioni nel livello del servizio poteva attendersi e come operare di conseguenza;
- *strutturale ed informatico*, per affrontare le problematiche logistiche connesse all’installazione ed al funzionamento delle apparecchiature, secondo modalità ergonomiche per gli operatori e tecnologicamente coerenti con l’informatizzazione delle filiali;
- *sicurezza*, per definire le misure di protezione fisica delle apparecchiature e la tipologia dei punti operativi in cui poter adottare le apparecchiature stesse.

La distinzione che ho proposto è chiaramente più accademica che pratica; nella realtà parte dei temi sono stati affrontati contemporaneamente, al fine di addivenire ad una definizione del progetto in tempi sufficientemente contenuti e cercando di valutare tutti i possibili aspetti.

Vediamo, dunque, le implicazioni di ogni singolo argomento.

### **Analisi e ricerca di mercato.**

La premessa a questo tipo di attività è stata quella di evitare un approccio che potesse condurre ad eccessive personalizzazioni e, di conseguenza, ad una macchina non più “di serie”.

In collaborazione con gli Enti che si occupano di acquisti e di organizzazione, si sono individuate quelle aziende che proponevano normalmente sul mercato apparecchiature di *cash in - cash out*. Le aziende sono state contattate e visitate e si è valutato quali macchine rispondessero meglio alle nostre esigenze.

E' stato poi esaminato quanto già esistente presso altre Banche, al fine di poter meglio comprendere, sulla base di pregresse esperienze del produttore e degli utilizzatori, l'impatto sulle filiali.

In questa fase non si è preclusa la possibilità di adottare macchine che gestissero separatamente le operazioni di erogazione e ricovero del denaro, ancorché fosse già chiaro, a livello concettuale, che quelle con possibilità di ricircolo del numerario sarebbero state preferibili sia per il contenimento delle giacenze sia per il minor costo dei valori immobilizzati.

### **Organizzazione, rapporti sindacali, assicurativi e legali.**

Una volta identificate le macchine che potevano soddisfare le citate esigenze è stato approntato un banco prova per poterle meglio valutare. Gli aspetti che hanno interessato soprattutto chi si occupa di organizzazione, sono stati:

- a) la velocità di lavorazione;
- b) l'affidabilità nel trattamento delle banconote, anche in base al loro diverso livello di logorio;
- c) la possibilità di riconoscere i falsi;
- d) la facilità d'intervento da parte del collega in caso di semplici malfunzionamenti.

Questi aspetti rivestivano un'importanza fondamentale per le macchine individuate che possono servire contemporaneamente due posti cassa, determinato che la lentezza o il blocco dell'apparecchiatura possono comportare il rallentamento o il fermo dell'operatività di sportello.

Per gli aspetti di tipo sindacale è stato necessario riconsiderare tutti quelli collegati alla gestione dei valori: l'introduzione del *cash in - cash out* ha modificato, di fatto, il rapporto di responsabilità del cassiere rispetto ai valori stessi.

Se nel dispositivo di ricovero di una macchina senza ricircolo del denaro fosse trovata una banconota falsa, sarebbe necessario risalire all'operatore che la ha depositata, così come nei casi in cui ci fosse un ammanco o un'eccedenza. Per rendere possibile quanto detto è necessaria una separazione nel dispositivo di ricovero, in modo da evitare commistione tra quanto depositato da ogni singola cassa.

Se poi la gestione dei valori è affidata ad un service esterno, o tra due operazioni di apertura della macchina c'è stato un avvicendamento di personale, diventa estremamente difficile ricondurre un'operazione non corretta ad un collega.

Gli aspetti di responsabilità non possono essere messi essere in secondo piano né rispetto alle necessità di sicurezza né a quelle di operatività del cassiere; di contro, se si richiedesse di continuare l'attività “tradizionale” per evitare "errori", i tempi di lavoro si dilaterebbero, vanificando parte dei benefici dell'innovazione.

Le macchine dotate di detector, che sull'analisi di una serie di parametri fisici decidono se la banconota è autentica, si basano sul principio della ragionevole certezza, cercando di minimizzare il rapporto tra erroneo riconoscimento ed erroneo rifiuto, ... ma le macchine possono sbagliare.

Per quanto sin qui esposto appare evidente che la banca deve preventivamente porsi in una posizione decisionale che affronti tutte le componenti in gioco, tenendo in debita considerazione gli aspetti di danno proprio, d'immagine e valutando anche eventuali azioni legali da parte di terzi.

### **Comunicazione.**

Quando si tratta di limitare la libertà d'azione delle persone, trasferire e far condividere un messaggio, non è una cosa semplice. Se poi parliamo di clienti le cose potrebbero oltremodo complicarsi.

Anche se ormai da alcuni anni la sicurezza bancaria si sta sforzando di mettere in atto tutte le misure cautelative volte a minimizzare la gestione del contante alla mano, penso che tutti gli addetti ai lavori abbiano riscontrato come queste misure vivano fasi alterne, in base alla volontà di soddisfare il cliente, alle aree geografiche, all'andamento dell'attività criminale, alle paure dei singoli o semplicemente al livello d'attenzione del direttore che, magari, non ha mai subito rapine.

I *cash in - cash out*, soprattutto se collegati al terminale dei posti cassa, superano di buon grado quasi tutti questi problemi purché gli utilizzatori ne accettino la filosofia. La comunicazione tra chi si è occupato dei dispositivi a livello di enti centrali e la filiale e, poi, tra questa e la clientela riveste quindi grande importanza.

Per raggiungere l'obiettivo è indispensabile che il sistema, soprattutto in fase di introduzione, sia condiviso dagli utilizzatori.

### **Strutturale ed informatico.**

Ogni qualvolta ci si trova a confronto con altri enti tecnici per valutare l'introduzione di un nuovo dispositivo, colgo negli occhi dei colleghi un guizzo che manifesta sempre la stessa domanda inespressa: "Ma questi della sicurezza chi ce li ha mandati?". Poi quello strano lampo di luce delle pupille svanisce e ci si mette a lavorare per valutare, considerare, sollevare e risolvere i possibili problemi.

Per i *cash in - cash out* non è stato diverso. Le domande di rito di chi progetta e allestisce le filiali ("Quanto pesa? Che dimensioni ha? Dove lo vorreste posizionare?") non sono mancate.

Introdurre apparecchiature di questo tipo in una realtà esistente, tenendo in debito conto gli spazi necessari, pesi che la struttura deve sopportare, ergonomia e modifiche agli arredi, non sono aspetti da sottovalutare. Spesso queste apparecchiature vengono utilizzate nelle filiali di dimensioni medio piccole, e proprio in questi contesti si prospettano le maggiori difficoltà di tipo architettonico.

Anche per le filiali di nuova realizzazione, dove non si può trascurare l'aspetto estetico, è necessario affrontare l'argomento per tempo, utilizzando arredi che consentano l'ottimale installazione delle macchine.

Se poi si pensa che... se il *cash in - cash out* fosse una cassaforte sarebbe meglio... ecco allora che anche i pesi diventano estremamente importanti perché questa macchina, per ovvi motivi, non può essere addossata ad una colonna né essere portata ad un piano interrato, dove la portata della struttura è di solito maggiore.

A livello informatico le problematiche possono apparire di più facile soluzione (facciamo parlare alla macchina il "linguaggio" delle nostre apparecchiature), ma qualche considerazione è bene farla.

Intanto è necessario definire come collegare la macchina alla rete di filiale (tramite una porta del personal computer o direttamente alla LAN con una scheda di rete?) e poi, se la macchina debitamente programmata ogni tanto sbaglia qualche messaggio?

Le fasi di test sono chiaramente indispensabili e spesso più lunghe del previsto.

La soluzione, così come già adottata da altre Banche, è stata quella di un'apparecchiatura che opera in "tandem" con il personal computer del posto cassa, ed eroga denaro solo a seguito del riconoscimento dell'operatore e di una corretta attività contabile.

### **Sicurezza.**

Definire quali siano le filiali dove si possa ottenere il maggior beneficio dall'introduzione di questa tipologia di macchine è semplice: tutte!

Poi consideri che esiste un budget, che le macchine costano, che non tutte le filiali sono uguali e allora... ti metti a lavorare.

Attualmente le filiali destinatarie di queste apparecchiature sono gli "sportelli leggeri" che, tra l'altro, sono quelli più diffusi. La scelta è stata determinata da un'analisi condotta sulla tipologia delle rapine consumate, delle misure di sicurezza alternative e degli accordi sindacali in essere per specifiche aree geografiche.

Sono state altresì considerate le modifiche organizzative che avrebbero richiesto filiali di medio - grandi dimensioni: in altre parole, per ogni specifica realtà si deve eseguire una dettagliata analisi che tenga conto di "sicurezza - costi - benefici".

Per rompere il connubio presenza umana - denaro disponibile, che sta alla base della rapina, i mezzi d'apertura dei *cash in - cash out* non dovrebbero essere presenti in filiale. Al riguardo è necessario valutare i costi indotti e il beneficio che si può trarre da questa scelta, che muta se le macchine utilizzate sono con o senza ricircolo di denaro.

Nel caso di macchine con ricircolo si può lavorare con una dotazione di banconote abbastanza contenuta e non avere necessità di aperture (a meno di interventi manutentivi).

In caso di macchine senza ricircolo, essendo separate le gestioni di erogazione e ricovero del denaro, ci si trova con giacenze medie più elevate e necessità di aperture frequenti, al limite giornaliera.

Diventa poi importante definire le metodologie da adottare per l'apertura.

Se chiavi e combinazione non sono presso l'agenzia l'apertura può essere immediata, altrimenti deve essere temporizzata. Ma a quanto? Per contrastare le rapine la macchina dovrebbe avere una temporizzazione molto lunga, per agevolare gli interventi manutentivi un tempo breve.

Qualora si tratti di *cash in - cash out* senza ricircolo bisogna anche tenere conto delle necessità di apertura dopo l'orario di sportello, sia per il rifornimento della macchina che per il prelievo di quanto contenuto nel dispositivo di ricovero delle banconote.

Per quanto attiene la sicurezza contro i furti si è valutata la protezione della macchina sotto due aspetti: uno prettamente passivo, analizzando le caratteristiche fisiche intrinseche e le possibilità di ancoraggio, e l'altro, di tipo attivo, proteggendola con idonei sensori. Abbiamo quindi puntato a misure che ci tutelino sia da un attacco in loco sia da un tentativo di svellimento ed asportazione.

Quanto detto non ha certo la pretesa di esaurire le problematiche che stanno alla base dell'adozione di questa tipologia di macchine, ma spero possano essere utili a chi debba affrontare il problema, facilitandogli il compito di individuare almeno i quesiti fondamentali.

Vediamo ora come è stato necessario operare con i *cash in - cash out* per l'introduzione della moneta unica, dalla prealimentazione del sistema bancario al termine del cash changeover.

### **EURO E CASH IN - CASH OUT**

Attualmente il nostro parco macchine è costituito da *cash in - cash out* sia senza che con ricircolo.

I primi sono quelli che sono stati introdotti, nella maggior parte dei casi, in filiali già operanti e che hanno alle spalle una dotazione di mezziforti tradizionali (casseforti ed armadi di sicurezza).

I secondi, di più recente acquisizione, sono installati in filiali che nascono "intorno alla filosofia del *cash in - cash out*" e, per questo, è presente solo un armadio di sicurezza come altro mezzoforte di filiale.

Anche la tecnologia delle due apparecchiature è diversa: i primi, senza ricircolo, sono assimilabili ad un bancomat e sono dotati di cassette che gestiscono quattro tagli di banconote, mentre i secondi sono di concezione completamente diversa, gestiscono otto tagli e, oltre a contare le banconote, possono "riconoscere i falsi".

Questi dati preliminari sono utili per poter meglio spiegare i due ordini di intervento che è stato necessario affrontare, a seconda del tipo della macchina, al fine di consentire alle filiali di "operare in Lire" fino alla fine di dicembre, e con le banconote Euro dal primo giorno lavorativo del 2002.

In termini generali si dovrà provvedere a:

- adeguare le macchine;
- stoccare le banconote ricevute in prealimentazione sino al loro utilizzo;
- attivare le macchine con le banconote Euro tra il 28 dicembre ed il 2 gennaio;
- gestire i rientri in Lire, e quindi una doppia valuta, per il periodo di cash changeover;
- passare alla sola gestione Euro dal 1 marzo 2002.

Credo appaia evidente come le attività di adeguamento delle macchine prospettino qualche complessità in più nel caso dei *cash in - cash out* con ricircolo, che dovranno anche essere in grado di riconoscere correttamente le diverse caratteristiche di sicurezza degli Euro.

Naturalmente l'operatività delle filiali non dovrà subire rallentamenti od interruzioni per l'esecuzione delle suddette attività.

### **L'adeguamento delle macchine.**

Per le macchine senza ricircolo questa attività comprenderà la modifica di una serie di cassette, per consentire il corretto alloggiamento degli Euro, e del firmware, in modo che l'apparecchiatura esegua l'analisi dimensionale delle nuove banconote e le correli correttamente ai singoli cassettei dei tagli trattati.

Una volta ultimata la modifica, la macchina potrà continuare a "lavorare in Lire" sino al termine del 28 dicembre per passare poi all'Euro dal 2 gennaio.

Per i *cash in - cash out* con ricircolo la modifica consisterà sostanzialmente nell'adeguamento firmware del detector che ha il compito di riconoscere le banconote. Il sistema meccanico di stoccaggio dovrà essere verificato e, eventualmente, sottoposto ad una taratura.

### **L'arrivo e lo stoccaggio delle banconote.**

Abbiamo ipotizzato che nel primo periodo del cash changeover le banconote maggiormente utilizzate possano essere il 5, 10, 20 e 50 Euro.

Al loro arrivo, le filiali dotate di *cash in - cash out* senza ricircolo le custodiranno nei mezziforti tradizionali, mentre le macchine continueranno a "lavorare in Lire".

Le filiali dotate di macchine con ricircolo ricovereranno gli Euro all'interno dell'apparecchiatura, utilizzando quattro degli otto scomparti, mentre i restanti quattro continueranno, anche in questo caso, a "lavorare in Lire".

### **L'attivazione delle macchine.**

Per entrambe le tipologie è prevista una fase di attivazione attraverso il personal computer del posto cassa.

Per i *cash in - cash out* senza ricircolo si dovrà anche provvedere alla sostituzione dei cassette Lire con quelli già modificati per l'Euro.

Queste attività saranno affidate ai colleghi delle filiali e, per ridurre al minimo la difficoltà, sono state predisposte istruzioni dettagliate ed eseguite le relative simulazioni.

### **Gestire i rientri in Lire.**

Per i mezzi senza ricircolo la gestione dei rientri sarà possibile usufruendo del dispositivo di ricovero, che conterrà esclusivamente Lire.

Per le macchine con ricircolo, almeno in fase iniziale, si continuerà ad utilizzare quattro scomparti per le Lire e gli altri quattro per gli Euro. La macchina gestirà le due diverse divise in base alla programmazione precedentemente definita.

### **Passare alla sola gestione Euro.**

Per le apparecchiature senza ricircolo non sarà necessaria alcuna attività, visto che la macchina starà già lavorando esclusivamente in Euro.

I *cash in - cash out* con ricircolo dovranno invece essere riconfigurati per gestire i sette tagli della moneta unica: anche questa operazione sarà eseguibile dall'operatore di sportello.

Poiché la macchina è in grado di gestire anche valute diverse da quelle UME, eventuali scomparti inutilizzati saranno destinati al loro trattamento.

Anche per quest'ultima attività sono state eseguite delle simulazioni che, allo stato, non paiono prospettare particolari problemi.

Credo che tutti gli addetti alla sicurezza siano impegnati da tempo a studiare nuove misure per fronteggiare i rischi derivanti dall'introduzione della moneta unica; ritengo il *cash in - cash out* uno degli strumenti che potrebbero aiutarci nel raggiungere questo risultato. Siamo comunque tutti ansiosi di vedere se l'impegno già profuso e quello futuro daranno i risultati da tutti attesi.