

DALL'ISTITUTO DI VIGILANZA ALL'IMPRESA DI SICUREZZA

Premessa

Negli ultimi anni si è avviato il processo di trasformazione degli Istituti di Vigilanza Privata in Imprese di Sicurezza. Si tratta di un cammino estremamente difficile anche a causa dell'enorme ritardo con cui il nostro Paese lo affronta rispetto agli altri principali paesi europei. Eccoci nuovamente, dopo nove anni da un precedente articolo, pubblicato sulla prima edizione del Security Forum, a raccogliere ed approfondire l'esperienza di quelle aziende che hanno accettato questa sfida, consolidando scelte strategiche finora operate e guardando ad obiettivi di medio e lungo termine.

Sono stati nove anni di fondamentale valenza, caratterizzati da una serie di fatti e di eventi che hanno inciso sul settore favorendo una dinamica evoluzione degli Istituti di Vigilanza.

Esaminiamo dunque i momenti più importanti di questo periodo dal punto di vista di un operatore. Si tratta della percezione di chi agisce quotidianamente all'interno del settore della vigilanza, certamente connotato da peculiarità tali da distinguerlo da molti altri settori senza tuttavia renderlo estraneo al mondo dell'Impresa cui necessariamente appartiene.

Sintesi storica

La prima data che ha lasciato un segno profondo nella evoluzione nel settore degli istituti di vigilanza è l'11 settembre 2001. L'attentato alle torri gemelle ha imposto al mondo intero un nuovo scenario: la convivenza con l'insicurezza.

Questa caratteristica, dall'11 settembre 2001, di fatto condiziona tutte le attività umane in ogni parte del mondo. E l'Italia, non farà eccezione. Questa nuova condizione di insicurezza modificando abitudini, prospettive e condizioni di vita della maggior parte della popolazione mondiale aumenta l'attenzione verso il mercato della sicurezza che, da quel momento, sarà contraddistinto da crescite rilevanti e costanti nel tempo.

Ulteriore momento di particolare importanza si situa tra la fine del 2001 e i primi mesi del 2002. Si tratta del periodo del cosiddetto "*change over*", durante il quale avviene la sostituzione dell'Euro alla Lira. Al successo di questo cambiamento, particolarmente complesso sia da un punto di vista organizzativo che strutturale, hanno contribuito in misura rilevante gli istituti di vigilanza che furono chiamati a ritirare, stoccare, contare e versare in Banca d'Italia tutto il denaro circolante nel nostro Paese e, contestualmente, ricevere e distribuire su tutto il territorio nazionale la nuova valuta in sostituzione della precedente.

Per gli istituti di vigilanza, il *change over* è stato un banco di prova per la verifica dei loro livelli di efficienza oltre che, naturalmente, una grande occasione di business. Sotto questo profilo, è però necessario precisare fin d'ora che si è trattato di una grande occasione

“perduta”. Gli istituti di vigilanza infatti subirono le imposizioni delle banche e non furono in grado di operare le corrette valutazioni per affrontare la complessità del caso, dimostrando grandi limiti sia a livello di singola impresa che nell’insieme come categoria.

Proprio da quel preciso momento storico, iniziò il declino di numerosi importanti operatori del settore. Fu così che nel volgere di pochi anni scomparvero definitivamente dalla scena del trasporto valori italiani marchi storici che non si erano adeguatamente preparati ad affrontare le nuove sfide del mercato, delle quali il *change over* è stata, forse, solo la prima.

Contemporaneamente, il mercato venne segnato dal prepotente ingresso delle agenzie di intermediazione, nate alla fine degli anni 90.

In prima istanza tali società nacquero come strumento necessario agli istituti di vigilanza per aggirare il divieto di subappalto, evidenziato (infondatamente) da una Circolare del Ministero dell’Interno in seguito ad una sentenza del TAR Campania. Così quegli istituti che fino a quel tempo detenevano appalti su più province, ricorrendo al subappalto, riuscirono a salvaguardare tali commesse costituendo società a latere, munite di Licenza ex art. 15 TULPS (agenzie d’affari), in grado di assumere mandati con o senza rappresentanza.

Ben presto tuttavia tali agenzie dilagarono sul mercato sia come emanazione di istituti di vigilanza interessati a concorrere ad appalti di grandi dimensioni, sia come iniziative promosse da chi intravedeva l’opportunità di guadagnare laute commissioni senza dover affrontare gli oneri connessi alla erogazione dei servizi. La “foresta pietrificata” del sistema bancario aveva, nel frattempo, lasciato il passo alle aggregazioni e gli uffici acquisti delle banche trovarono nelle agenzie di intermediazione l’interlocutore ottimale per raggiungere obiettivi di contenimento costi portando all’esasperazione i prezzi.

Anche a seguito di questa nuova impostazione, gli istituti di vigilanza si trovarono, intorno all’anno 2004, nella condizione di operare scelte definitive sui loro assetti futuri. In alcuni casi, i grandi gruppi italiani preferirono rinunciare alla sfida di un mercato in radicale mutamento e cedere le loro attività ai fondi di Private Equity. In altri casi, minoritari, gli imprenditori accettarono la sfida e iniziarono un cammino di trasformazione per diventare imprese di sicurezza.

Fu un altro evento terroristico a creare le premesse per l’emanazione di un provvedimento destinato a modificare il settore della sicurezza e fornire nuove importanti opportunità di *business* per quegli operatori che avevano deciso di trasformare i loro istituti in imprese di sicurezza.

L’evento terroristico furono gli attacchi nel 2005 nel centro di Londra.

Questo fatto dimostrò, da un lato, che la minaccia terroristica internazionale non era mutata e che, dall’altro, l’Europa non poteva considerarsi esclusa o marginale rispetto a tale terribile minaccia. Fu così che in Italia venne emanato un decreto anti terrorismo con il quale, per la

prima volta, venne previsto il ricorso all'utilizzo di guardie giurate per vigilare possibili obiettivi terroristici quali le stazioni e, più in generale, i sistemi di trasporto o urbano.

Tale provvedimento mirava a liberare agenti e ufficiali di polizia da attività che potevano essere ben svolte anche da soggetti privati, permettendo loro di dedicarsi ad attività investigative e di contrasto della delinquenza e del terrorismo.

L'anno 2005 rimarrà segnato nella storia della *security* italiana per un altro fatto di straordinaria rilevanza. In quella data infatti l'Unione Europea apre una procedura di infrazione contro l'Italia a causa della incompatibilità della sua legge con la normativa europea in materia di sicurezza privata. È la conferma che nel nostro Paese era definitivamente giunto il momento di aprire il settore della sicurezza alla competizione attraverso, innanzitutto, il rispetto delle medesime normative per tutti i paesi dell'Unione Europea, superando le storiche resistenze, oramai assolutamente indifendibili.

Il 13 dicembre 2007 la Corte di Giustizia europea, a due anni dall'apertura della procedura di infrazione, constatata l'inerzia legislativa del nostro Paese, condanna l'Italia che, nell'agosto 2008, emana il DPR 153. Tale Decreto introduce una vera e propria rivoluzione copernicana nel settore della vigilanza italiana. Con questo provvedimento, in un solo momento, cadono gli sbarramenti all'accesso del mercato nazionale per gli operatori comunitari, crolla il limite provinciale delle licenze e, con esso, l'intero sistema delle tariffe amministrative. È la fine di un impianto protezionistico che durava in Italia da quasi 80 anni. Ma questo provvedimento, in termini di business, fa ben di più: impone agli imprenditori del settore la scelta obbligata di trasformare le loro aziende in imprese di sicurezza.

La scelta di trasformazione

Questa breve ricognizione storica ci dimostra che in questi nove anni non sono certo mancati gli stimoli per avviare un processo profondo di ristrutturazione del settore della vigilanza privata, spingendolo ad accettare come opportunità le sfide che gli venivano poste dal mercato.

Eppure, almeno apparentemente, non molto è cambiato e, a guardare lo scenario attuale, questa evoluzione pare non essersi ancora definitivamente avviata. In termini di *industry*, il settore presenta ancora livelli di efficienza del tutto inadeguati al suo contesto di riferimento. Nel contempo la clientela, non interessata alla qualità, non riconosce livelli di prezzo sostenibili ed il sistema dei controlli da parte dell'Autorità di P.S. non riesce a colpire in modo efficace gli istituti di vigilanza poco seri.

Solo così si spiega il paradosso di un mercato in costante crescita (+5% all'anno) ma popolato da imprese che, nel 50% dei casi, presentano bilanci in perdita.

È proprio per questo processo di trasformazione incompiuto che quotidianamente assistiamo a fatti che in altri settori imprenditoriali non potrebbero mai avvenire. Si tratta, ad esempio, di banche che affidano la custodia, il trasporto e la contazione del denaro ad aziende che presentano bilanci caratterizzati da patrimoni netti negativi e, talvolta, anche da ritardi nei versamenti dei contributi e delle imposte.

Qui vale la pena fornire alcuni dati, a titolo esemplificativo, per dare la giusta evidenza della gravità di tale situazione:

- la principale impresa di trasporto valori, operante nel Veneto, a fronte di un fatturato 2008 di € 37 milioni evidenzia debiti tributari per oltre € 5 milioni e mezzo e debiti previdenziali per circa € 650 mila;
- un'altra importante impresa toscana attiva nel trasporto valori e nella vigilanza, a fronte di un fatturato 2008 di € 19 milioni evidenzia debiti tributari per oltre € 11 milioni e debiti previdenziali per circa € 700 mila;
- l'unico istituto di vigilanza di proprietà di una notissima agenzia d'affari, mandataria dei più grandi gruppi bancari nazionali, a fronte di un fatturato 2008 di circa € 6 milioni evidenzia debiti tributari per € 2 milioni;
- una delle principali imprese di trasporto valori operante in Piemonte sino al 2007 evidenziava un fatturato superiore a € 11 milioni e debiti tributari e previdenziali superiori a € 3 milioni e mezzo. Nel 2008 la società, messa in liquidazione, ricompare sul mercato con diverse Srl che in meno di un anno di attività evidenziano già importanti debiti tributari e previdenziali.

L'elenco potrebbe proseguire a lungo ed inspiegabili appaiono le ragioni che spingono importanti banche ad affidare milioni di Euro in custodia a queste società i cui bilanci evidenziano uno stato di precaria affidabilità.

Si pensi ancora alle recenti gare dei due più grandi gruppi bancari nazionali che hanno aggiudicato prestazioni di Guardie Giurate ad un prezzo inferiore anche del 25% del costo medio previsto dalle tabelle emanate quest'estate dal Ministero del Lavoro.

Si pensi infine ai gravi rischi che corre questo settore all'interno del quale possono operare imprenditori indagati di collusioni con la malavita, ma capaci comunque di ottenere commesse da prestigiosi ed importanti committenti.

Il mantenimento del confronto competitivo unicamente su livelli di costo non sostiene il miglioramento delle efficienze operative degli istituti in termini di sicurezza conducendo sovente ad un degrado gestionale. Di contro la ricerca di efficienza condotta ugualmente da talune imprese che hanno investito in questi anni nelle alte tecnologie per il trasporto valori, è stata mortificata dal venir meno dei vantaggi connessi che le precedenti Circolari del Ministero avevano stabilito.

Eppure, in questo contesto così complesso, contraddittorio, e apparentemente maturo, esistono operatori che si sono realmente impegnati a trasformare le loro aziende in imprese di sicurezza. Il loro impegno e, soprattutto, i risultati finora ottenuti ci dimostrano che questa evoluzione, sicuramente difficile, non è certo impossibile.

E' estremamente interessante esaminare le modalità tecniche e operative che stanno alla base delle scelte strategiche operate da questi coraggiosi operatori.

Innanzitutto, la premessa logica fondamentale è costituita dal riconoscimento che quello della sicurezza è un settore del tutto analogo ad altri settori imprenditoriali.

Se apparentemente questa affermazione banale è quasi ovvia, in realtà essa nasconde una radicale modifica della precedente cultura aziendale.

Per introdurre un nuovo e vitale concetto di imprenditorialità, queste imprese hanno iniziato ad attrarre manager da altri settori ove il concetto di imprenditorialità era già molto più forte e sviluppato.

Questo processo di attrazione dei migliori talenti è stato accompagnato anche da una grande attenzione alla scelta di strutture organizzative che permettessero a questi manager di provenienza esterna di mettere realmente a frutto le loro abilità e competenze. È così che nel settore della sicurezza hanno iniziato a operare soggetti provenienti dal mondo industriale, dal mondo commerciale, dai settori dell'alta consulenza e da quelli della gestione delle risorse umane.

In numerosi casi, a questi soggetti è stata garantita la possibilità di portare con loro collaboratori capaci di condividere la medesima visione imprenditoriale e di favorire una più profonda condivisione della strategia con tutti i soggetti che già operavano all'interno di queste aziende.

Proprio questo è stato il secondo elemento fondamentale per la trasformazione di queste aziende: la condivisione della medesima cultura imprenditoriale e aziendale. Là dove questo processo non è stato condotto con sufficiente attenzione e convinzione, il risultato finale non si è potuto raggiungere.

Più efficiente e convinto è stato il processo di condivisione, più efficace è stato il risultato concretamente raggiunto nel processo di trasformazione anche se in taluni casi vecchi collaboratori hanno preferito abbandonare l'azienda non condividendone più l'impostazione operativa.

Questi deflussi hanno permesso di introdurre nelle aziende soggetti nuovi, prevalentemente giovani, sui quali è stato molto più facile costruire una nuova operatività in linea con le reali esigenze attuali dei mercati.

Possiamo affermare che solo recentemente le imprese che hanno scelto di intraprendere una trasformazione così radicale hanno iniziato a raccogliere i frutti di questo mutamento.

Oggi, queste aziende non assomigliano più a quelle che erano solo pochi anni fa e qualche esempio concreto aiuterà a comprendere meglio questa trasformazione.

In esse, numerosi addetti al trasporto dei valori hanno quasi completamente abbandonato l'arma in dotazione quale strumento essenziale di difesa e di contrasto degli attacchi. Questi addetti sono diventati dei porta valori tecnologici, utilizzano valigette intelligenti e macchia soldi per effettuare trasporti, spesso con mezzi leggeri o semi blindati.

Analogamente, anche gli addetti ai caveau assomigliano sempre più a figure specializzate nella gestione di magazzino anche se l'oggetto della loro attività è comunque denaro contante.

I responsabili dei servizi, abbandonato lo storico brogliaccio, pianificano l'impiego delle risorse con sofisticati supporti informativi sviluppati ad hoc e allineati a tutte le altre procedure interne.

I carichi di lavoro e le analisi dei fabbisogni di personale di ogni attività eseguita sono oggettivi e gestiti a preventivo con supporti informatici, così come a consuntivo è sistematica l'analisi degli scostamenti.

In questo nuovo contesto operativo, la tracciabilità è un imperativo categorico di qualsiasi linea di servizio. Misurabili, perché costantemente monitorati, sono gli indici di efficienza definiti dopo lunghe analisi dei tempi/ciclo e dei loro aggiornamenti conseguenti alle innovazioni di processo e di prodotto.

Ma è forse sul versante del rapporto con la clientela che questi nuovi operatori hanno dovuto effettuare scelte spesso molto difficili pagando, in numerosi casi, prezzi altissimi. In buona sostanza, si è trattato di decidere di continuare il rapporto di collaborazione unicamente con quei soggetti che hanno compreso l'importanza di questa nuova impostazione valutandone in modo corretto il contenuto di rigore e di efficienza industriale.

Queste nuove aziende si sono quindi concentrate su quella clientela che realmente ha dimostrato attenzione ai requisiti del fornitore e ai rischi patrimoniali e reputazionali che una scelta sbagliata poteva comportare. Con questa clientela, le aziende hanno costruito un vero rapporto di partnership impostando rapporti duraturi, in totale reciprocità di diritti e doveri.

È indubbio che quanto abbiamo ora descritto dimostri quanto il mercato sia cresciuto anche attraverso una attenta selezione dei migliori operatori e dei migliori clienti, ma va anche riconosciuto che il sistema è ancora lontano dai livelli di concentrazione ottimali dove, con questo termine, facciamo riferimento ad una industria capace di operare al meglio in termini sia di efficacia e di efficienza, per avere saputo realizzare, lungo il cammino di concentrazione, le migliori economie di scala e di scopo.

È doveroso sottolineare, a questo riguardo, che la riforma normativa rappresenterà una spinta importante verso la liberalizzazione del settore che dovrà tuttavia essere accompagnata a requisiti qualitativi che auspichiamo verranno realmente introdotti nei Decreti attuativi del DPR

153. Solo attraverso l'affermazione piena della liberalizzazione il settore potrà aprirsi al confronto con gli operatori stranieri e realizzare quell'indispensabile scambio di competenze e di culture imprenditoriali senza il quale il sistema italiano sarebbe destinato a mantenere bassi livelli di competitività.

L'esperienza già maturata in settori analoghi inoltre ci insegna che il nuovo contesto non sarà necessariamente caratterizzato solo da operatori di grandi dimensioni e dalla emarginazione di operatori dimensionalmente più piccoli. Se il processo, infatti, procederà in modo corretto, rimarranno nicchie di specializzazione entro le quali potranno operare aziende dimensionalmente limitate ma capaci di interpretare al meglio le esigenze di ambiti territoriali ristretti o di specifici segmenti di attività.

Conclusioni

Affinché questo processo possa completarsi con soddisfazione per tutti gli operatori coinvolti e per l'intero paese è però necessario rimuovere ancora numerosi ostacoli quali, ad esempio, i ritardi con i quali stanno procedendo i lavori della Commissione del Ministero dell'Interno, gli ostacoli culturali di taluni componenti per definire i requisiti oggettivi, soggettivi e di capacità tecnica, oggetto di normazione mediante i richiamati prossimi Decreti attuativi del DPR 153.

È soprattutto necessario che anche una rilevante parte della grande utenza acquisti consapevolezza che la poca attenzione alla qualità del servizio fornito ed ai requisiti dei fornitori nel tempo può minacciare il committente sotto numerosi punti di vista, da quello patrimoniale e reputazionale a quello legato alla sua reale capacità competitiva.

Il cammino di evoluzione verso le imprese di sicurezza è oramai iniziato. Sappiamo che si tratta di un cammino difficile e potrà essere superato solamente dai migliori operatori, quelli che accetteranno, in modo aperto, il confronto e la sfida dei nuovi mercati. All'orizzonte, non vi è solo il futuro di questo settore, ma la capacità competitiva dell'intero sistema imprenditoriale del nostro Paese.

© ItaSForum, tutti i diritti riservati

