

# **Security, facility management & outsourcing**

di Massimo Zuppini\*

## **Premessa**

L'attività professionale mi ha permesso in questi anni di assistere ad una significativa, accentuata evoluzione dei servizi di security, con impostazione di outsourcing, secondo modelli da tempo radicati nei paesi anglosassoni. La presenza sempre più significativa in Italia di aziende multinazionali sta contribuendo ad accelerare questo cambiamento dell'organizzazione dei servizi delle imprese nazionali.

Per meglio comprendere i modelli gestionali attuali, ritengo indispensabile una breve analisi dell'evoluzione della funzione di security in ambito aziendale avvenuta in Italia negli ultimi decenni.

## **Evoluzione della security nelle aziende italiane**

Negli anni 1970-1985 la security ha vissuto un periodo di estrema attenzione per una lunga serie di eventi critici quali il terrorismo, i sequestri di persona ed un clima di forti tensioni socio-politiche.

Il successivo periodo della seconda metà degli anni '80 e di tutti gli anni '90 è stato, invece, caratterizzato da una graduale attenuazione d'interesse generata non solo dalla caratteristica tutta italiana di interpretare la sicurezza in relazione all'insorgere e all'esaurirsi delle emergenze, ma anche dalla radicale revisione dell'organizzazione aziendale.

Inoltre, il nuovo corso dell'economia americana degli anni '80-'90, è stato caratterizzato da un complesso di misure decise e rivoluzionarie per difendere la propria competitività di mercato dall'aggressività della politica economica giapponese. Come avviene di regola, dopo qualche anno la nuova impostazione è rimbalzata in Europa ed ha costretto le imprese nazionali ad adeguarsi per mantenere, a loro volta, la propria competitività in un mercato sempre più globale, che oggi confronta sempre più spesso i prodotti e i servizi delle aziende nazionali ed europee con quelle di mercati emergenti e competitivi come quelli asiatici di cui India e Cina sono l'espressione più significativa.

Il meccanismo che ha consentito di riguadagnare competitività alle aziende prevede una ottimizzazione delle risorse d'impresa attraverso la focalizzazione sulle attività core business scindendole da quelle non core business.

Infatti, nel mutato contesto economico le aziende si sono rese conto che i minori costi di prodotto venivano più che annullati da gravi incidenze di costi di struttura e che la ponderosa dimensione dell'organizzazione interna impediva di rispondere con sollecitudine alle richieste e alle spinte esterne.

Le aziende hanno, quindi, cominciato a ricercare metodi per flessibilizzare le strutture dei costi, aumentare le capacità d'indirizzo e controllo, nonché la reattività su un mercato sempre più difficile e competitivo. Con tale strategia le grandi organizzazioni hanno trasformato i costi fissi in costi variabili, acquisendo elasticità gestionale e trasferendo sul mercato tutta una serie di attività non-core prima a carico dell'organizzazione interna delle aziende.

In base a tali criteri, la security è rientrata nella categoria di attività aziendali non-core e, di conseguenza, la rivoluzione organizzativa generatasi, ha posto in crisi i precedenti modelli e metodi di gestione. Nella pratica, il processo di esternalizzazione è stato mirato essenzialmente ad una riduzione immediata dei costi e di conseguenza i criteri di carattere efficientistico ed economico hanno prevalso su tutte le altre considerazioni.

Queste scelte potevano essere accettabili (forse?!) in un contesto di rischio normale.

I famosi eventi di carattere internazionale occorsi dal 2001 in poi, e le ricadute anche a livello locale di queste tensioni, inducono ora a riflettere sui modelli gestionali posti in essere nelle imprese, per verificare e migliorare i livelli di security al fine di garantire adeguati e ben definiti livelli di protezione alle nuove minacce cui l'azienda è esposta.

Un'attenta politica di tutela del patrimonio aziendale è infatti una richiesta che gli azionisti, in particolare quelli dei grandi gruppi multinazionali, rivolgono sempre più frequentemente alle aziende, per essere garantiti sulla capacità del management di saper gestire queste nuove minacce e, di conseguenza, tutelare i propri investimenti.

Sorge, di conseguenza, l'esigenza di analizzare i rapporti che devono instaurarsi tra security, facility management ed outsourcing in un'ottica che privilegi le prestazioni di security non solo in termini di costi ma, soprattutto, in relazione ai livelli di qualità e alle modalità di erogazione dei servizi.

## **Il Facility Management**

Sulla scorta delle evoluzioni organizzative precedentemente esposte, la funzione del Facility Management, nata negli Stati Uniti come necessaria risposta delle aziende ad una profonda trasformazione del contesto economico, si traduce nella pratica con il coordinamento tra spazio fisico di lavoro, risorse umane e attività peculiare dell'azienda.

Secondo la definizione tratta dalla International Facility Management Association, essa integra i principi della gestione economica e finanziaria d'azienda, dell'architettura e delle scienze comportamentali e ingegneristiche.

Si tratta quindi di un processo di progettazione, implementazione e controllo attraverso il quale le Facility – intese come edifici e servizi necessari a supportare e facilitare l'attività di business – sono individuate, definite ed erogate allo scopo di fornire e mantenere livelli predeterminati di servizio che soddisfino le esigenze aziendali, in un ambiente di qualità e a costi appropriati.

In pratica costituisce un approccio integrato che presuppone lo sviluppo e l'implementazione di politiche, standard e processi che, attraverso la progettazione, pianificazione ed erogazione di servizi che supportano le attività primarie, rendono l'organizzazione aziendale in grado di lavorare in modo efficiente ed efficace e di adattarsi dinamicamente ai cambiamenti imposti dal mercato globale.

Nella pratica non è possibile dare una risposta precisa a quali settori e attività dell'azienda si possa applicare il facility management vista l'eterogeneità delle realtà aziendali. Facility è infatti l'immobile dove viene svolta l'attività lavorativa, ma fanno riferimento all'immobile anche tutte le attività di servizio. Quindi l'area di applicazione è quella dei servizi, ovvero l'area non-core. Ogni azienda individuando l'area core, delimita per differenza i confini di quella non-core. Le attività del facility management possono essere, in via generale, riconducibili a:

- i servizi all'edificio (utilities, manutenzione edile, meccanica, elettrica) dove sono predominanti le problematiche di natura tecnica;
- i servizi allo spazio di lavoro (layout, sistemi d'arredo, moving) per i quali sono di rilevante importanza le problematiche di natura organizzativa;
- i servizi alle persone (ristorazione, vigilanza, sicurezza (safety), igiene ambientale, flotte auto, business travel) nei quali prevalgono problematiche di comunicazione.

Il facility management come funzione che si è normalizzata nel corso degli anni, offre alle imprese, in una logica di efficienza, flessibilità e garanzia dei livelli di servizio, gli strumenti necessari per far fronte alle più diverse dinamiche quali la crescita di competitività all'interno dei mercati, le richieste di clienti sempre più attenti alle proprie aspettative ed alla riduzione del ciclo di vita di prodotti e servizi. Inoltre, ha alla sua base una filosofia che

privilegia le competenze specifiche del singolo attenuando la rigidità dei ruoli gerarchici all'interno delle aziende.

Immediata conseguenza di questa impostazione è l'emergere del valore delle competenze e quindi la valorizzazione delle risorse umane come componente fondamentale nella creazione del valore aziendale. Tra le strategie messe in atto per il superamento della crisi vi è, dunque, l'individuazione del valore delle attività di servizio come elemento basilare per il business e la conseguente necessità di gestirle. Questa è la conseguenza fondamentale del facility management ed, a cascata, del ruolo del facility manager.

## **Il Facility Manager**

Per adattarsi efficacemente ad una somma di prestazioni estremamente complessa e mutevole come quella richiesta al Facility Manager è indispensabile una solida preparazione multidisciplinare e, soprattutto, un'estrema flessibilità a fronte di esigenze della natura più disparata. La spiccata capacità di problem solving è fondamentale come altrettanto importante è sapersi dotare di una struttura organizzativa che agevoli il cambiamento e contribuisca efficacemente al conseguimento del business principale.

Il facility manager, responsabile della attuazione di molteplici politiche aziendali, deve, inoltre, possedere uno skill manageriale orientato alla capacità di far coesistere qualità, efficienza e risparmio, attraverso un meccanismo che si attiva con il governo dell'outsourcing, innovativo passaggio dalla gestione diretta a quella indiretta, caratteristica questa ultima che genera la netta differenziazione con le gestioni di risorse interne di passata memoria.

Abbiamo già ricordato che le competenze del facility manager sono di natura economico-finanziaria, ingegneristica, architettonica, organizzativa e relazionale. Infatti il facility manager è chiamato a svolgere compiti di natura:

- relazionale e decisionale, caratterizzata da incontri con il management aziendale per definire strategie, politiche di gestione delle facility e per individuare le necessità di servizio;
- economico finanziaria, per saper produrre previsioni di spesa, stesura budget, benchmarking, analisi differenze budget – consuntivi, ripartizione costi e addebiti, etc;
- di controllo, per analizzare i risultati di gestione (reportistica), visite e ispezioni per monitorare la qualità dei servizi, riunioni con i fornitori, ecc.
- di project management per gestire i cambiamenti organizzativi che comportano la realizzazione di nuovi servizi, spazi di lavoro, ecc.

E' chiamato, infine, a strutturare i servizi (stesura di procedure operative, definizione di strategie e programmi di erogazione servizi) ed è responsabile della gestione operativa (richieste clienti interni, contatto con i fornitori, ecc.) Questa ultima attività in realtà è sovente delegata dal facility manager al suo staff che può essere interno, esterno o misto.

## **L'Outsourcing**

Negli ultimi decenni le aziende si sono concentrate progressivamente sulle attività in cui possono eccellere. Questi processi di selezione sono stati sostenuti da intensi processi di outsourcing, cioè di conferimento di alcune funzioni ad aziende terze.

Ogni volta, infatti, che l'azienda utilizza risorse interne per attività o funzioni che altri potrebbero svolgere con maggiore efficienza, capacità e qualità, essa comprime il suo valore strategico e sacrifica, parzialmente, un vantaggio competitivo.

In sostanza, per outsourcing s'intende un processo attraverso il quale un'impresa, dopo aver valutato le strategie di presidio delle proprie competenze, affida ad una realtà esterna, mediante forme contrattuali con caratteristiche specifiche in termini di durata e soluzioni organizzative, la gestione operativa di una o più funzioni, insiemi di attività o elementi del sistema di business precedentemente svolti all'interno.

Le modalità di realizzazione dell'outsourcing possono riguardare la forma operativa, se l'affidamento di un'attività o di rami d'azienda viene conferito ad una realtà esterna che già svolge tali funzioni, con o senza l'utilizzo di strumenti di partnership azionaria, oppure la creazione di unità aziendali ad hoc dotate di autonomia giuridica.

La realizzazione dell'outsourcing si basa, ovviamente, sull'oggetto del trasferimento e può riguardare parti o intere fasi del processo produttivo, attività ausiliarie o di supporto, processi di natura interfunzionale.

Infine l'outsourcing deve definire anche l'estensione delle condivisioni tra azienda e fornitore esterno, che possono essere durature e strutturali con forme di collaborazione di lungo periodo e condivisione di obiettivi economici e strategici, ovvero limitarsi ad essere contingenti od occasionali, con accordi che hanno lo scopo di risolvere specifiche esigenze.

### **Facility Management e Security**

L'avvento del facility management nelle imprese medio-piccole, ha posto in notevole crisi la security. Infatti, in questa inesorabile ottica i criteri di carattere efficientistico ed economico possono prevalere su tutte le altre considerazioni, comprese quelle correlate ai parametri di sicurezza da mantenere, ovviamente con le dovute eccezioni e sfumature, in quanto la gestione della security è correlata alle dimensioni e alle caratteristiche specifiche dell'azienda.

E' facile che ciò accada particolarmente in periodi come quelli degli ultimi anni connotati da recessione o stagnazione economica, nei quali la fortissima pressione esercitata per ridurre i costi può indurre a scelte che non tengono conto di tutti i fattori in gioco ed in particolar modo la stessa tutela d'impresa .

Per evitare errori del genere, è necessario che le aziende si strutturino in modo da mantenere responsabilità ben chiare e separate tra chi è delegato a gestire le risorse messe a disposizione e chi è delegato a dettare le regole e controllare i risultati.

Quasi tutte le grandi imprese presentano una gamma di esigenze di security che richiedono una funzione dedicata di "Security Management". In questa ipotesi il Security Manager è in possesso di specifico background culturale e professionale che gli consente di attuare le strategie, le politiche e i piani operativi descritti dalla norma UNI 10659 a cui si rimanda per approfondimenti.

Questo ruolo prevede, sulla base dei principi in precedenza enunciati, che il lavoro sia svolto con il minimo di risorse interne ed il massimo ricorso all'outsourcing. Il security manager deve, in pratica, dettare le linee guida e i requisiti obbligatori che devono essere soddisfatti, e delegare all'organizzazione propria del facility manager l'attuazione operativa di questi principi avocando a sé il monitoraggio delle prestazioni e il controllo dei risultati.

Chiaramente ogni azienda presenta una propria organizzazione ed esigenze contingenti, ma l'impostazione corretta esige uno stretto sinergismo operativo tra le due figure.

Il security manager è la persona che in azienda è responsabile di attuare le strategie di sicurezza definite di concerto con l'azienda, attraverso la definizione di politiche, sistemi e misure di natura tecnica, organizzativa, procedurale e di formazione tali da garantire un adeguato livello di sicurezza a tutela dei beni aziendali materiali ed immateriali, del personale che vi opera e della continuità delle attività svolte che costituiscono la sua vis competitiva.

Il facility manager è invece responsabile di interpretare le linee guida di security, organizzare, in modo preponderante risorse economiche, umane e tecnologiche dedicate a questa salvaguardia. La delega operativa al facility manager è, infatti, determinante per abbattere i costi e attuare soluzioni valide dal punto di vista strategico. Il compito del facility manager consiste essenzialmente nel far sì che efficienza, costi della sicurezza ed il livello di rischio considerato accettabile, trovino riscontro nelle strategie aziendali.

E', quindi, il caso di ribadire l'essenzialità dello stretto sinergismo tra le due figure, al fine di conferire all'azienda un sistema pianificato che tramite la misurazione della performance e la sua comparazione con gli obiettivi attesi, sia in grado di evolversi in una logica di miglioramento continuo.

Sinergismo che diventa indispensabile nel momento in cui si decide di terziarizzare una o più attività e servizi di sicurezza, in quanto errate valutazioni nell'analisi delle attività da terziarizzare può condurre ad un eccessivo coinvolgimento del futuro fornitore del servizio, con il rischio di vanificare i risultati dell'analisi stessa.

Ne consegue, quindi, che l'outsourcing produce i migliori risultati ove il security manager, non direttamente responsabile del risultato economico, definisca gli obiettivi chiari, inequivocabili e valutabili che l'attività in outsourcing deve soddisfare ed il facility manager guidi il processo di valutazione e persegua quello selettivo e decisionale di ricorso all'outsourcing e del fornitore cui affidarsi; fornitore con il quale deve essere altresì impostato un rapporto di piena collaborazione, caratterizzato da sistematiche fasi di controllo dell'esecuzione prestazionale, che devono essere riservate al security manager, per garantire l'azienda di una valutazione quanto più possibile oggettiva.

### **L'outsourcing dei servizi di sicurezza**

In genere le prestazioni che rientrano nella politica della sicurezza del facility manager come centri di costo riguardano le attività di reception, portierato, vigilanza, servizi a carattere saltuario di custodia e scorta, manutenzione dei sottosistemi di sicurezza quali protezione perimetrale, protezione volumetrica degli edifici, controllo accessi, videosorveglianza e simili.

Gli elementi che influenzano il livello di costo di questi servizi sono in parte correlati con le dimensioni dello stabilimento, ma in modo più significativo con l'entità e la tipologia di attività svolta e con le politiche aziendali fissate.

Ogni sistema di sicurezza si articola su sottosistemi di tipo passivo, elettronico, trasmissivo, procedurale e con l'impiego di risorse umane, ma le misure studiate per garantire la sicurezza rischiano di rivelarsi inutili senza un'accorta selezione dei mezzi tecnici e un adeguato addestramento dello staff dedicato. Quest'ultimo, se terziarizzato, deve essere garantito dalla società di vigilanza alla quale si affida il servizio, ma risulta indispensabile un ulteriore training pratico presso la sede in cui il personale verrà impiegato, a spese della società di vigilanza, e sotto il controllo delegato del security manager.

Un fattore chiave da valutare nella scelta della società cui affidare il servizio – a prescindere dalla qualità e dal livello di addestramento dei suoi addetti – è il grado di supporto tecnico - gestionale che essa mette a disposizione. Infatti le società di vigilanza sono normalmente organizzate su base locale con gerarchia di dirigenti, ispettori e con un sostegno tecnico rappresentato dalla sala ricezione allarmi (Control Room) sovente carente sul piano tecnico.

## **Criteri di realizzazione dell'outsourcing di sicurezza**

Esternalizzare un'attività aziendale costituisce un processo di una certa complessità. Ci si deve confrontare con tutta una serie di problemi organizzativi, tecnici, economici e di relazione con il personale che richiede normalmente un approccio per progetto. Ovviamente l'esternalizzazione dei servizi di sicurezza richiede una attenzione aggiuntiva che è necessario tenere in giusta considerazione.

Secondo le valutazioni e le scelte congruenti che verranno adottate, alcune competenze di forte incidenza nel tessuto aziendale saranno acquisite direttamente mediante inserimento di nuove risorse. In caso contrario dovranno essere individuati sul mercato uno o più fornitori.

Fondamentale risulta l'individuazione di parametri selettivi specifici per l'esigenza, nonché la definizione del sistema di controllo dei risultati che consenta di verificare la giustezza delle scelte mediante il monitoraggio degli obiettivi prefissati e il loro confronto con i risultati raggiunti in modo da evidenziare gli scostamenti.

La metodologia classica per convertire un'attività interna in una esterna richiede una serie di analisi che si possono così sintetizzare:

- per un corretto confronto dei diversi scenari, identificare e selezionare le attività su cui operare la valutazione di make or buy, raccogliendo tutte le informazioni necessarie in termini di costi diretti e indiretti, risorse assorbite, livelli di servizio da garantire ed individuare e selezionare i possibili fornitori per le aree di attività prescelte;
- determinare i modelli gestionali del rapporto di outsourcing, con particolare attenzione agli aspetti di controllo delle prestazioni;
- stabilire i parametri di sanzione per comportamenti anomali e controindicati nell'ambito del programma di security;
- individuare i meccanismi di incentivazione nelle procedure di outsourcing;
- progettare l'evoluzione da meccanismi di mero decentramento di attività a sistemi di outsourcing più evoluto (i.e. partnership).

Il processo di outsourcing richiede la coesistenza di due condizioni essenziali, una di carattere oggettivo relativamente alla presenza sul mercato di operatori sufficientemente professionali e specializzati che garantiscano una efficiente interpretazione ed attuazione della funzione da esternalizzare; e l'altra di natura più soggettiva riguardante il superamento da parte del management aziendale di remore di varia natura, in particolare il timore di un "ridimensionamento" professionale.

Indispensabile una considerazione per quanto riguarda il primo aspetto e con specifico riferimento alla esternalizzazione della security: il contesto professionale in Italia è caratterizzato da una limitata presenza di operatori nazionali con personale qualificato e di buona flessibilità operativa. Questo purtroppo è il risultato di tanti anni di immobilismo generati da rendite di posizione garantite da una normativa vetusta. Questa situazione e il concomitante avvento della globalizzazione espongono ora le imprese italiane all'attacco delle società straniere, autentiche imprese di sicurezza in grado di erogare una gamma di servizi amplissima e di qualità. Solo una massiccia attività di formazione e di addestramento del proprio personale permetterà agli istituti di vigilanza nazionali di recuperare il terreno perduto ed alle aziende di poter usufruire di servizi di qualità.

## **Gli strumenti a supporto del contratto di outsourcing**

Ovviamente l'affidamento in outsourcing richiede la elaborazione di una contrattualistica adeguata a tutelare gli interessi dell'azienda da un lato e quelli del fornitore dall'altro. In questa sede si ricorda solamente che i contratti di questi servizi devono specificare in modo chiaro quali sistemi di supporto sono richiesti al fornitore, e devono anche dettagliare quali

assicurazioni sono necessarie per lo specifico contratto viste le possibili esposizioni che si possono generare dalla mancata o deficitaria erogazione di un servizio di sicurezza.

Di fondamentale importanza risulta la definizione dettagliata di capitolati tecnici a supporto del contratto. In questo ambito la definizione di Service Level Agreement (SLA) risulta sempre più uno strumento necessario per definire in modo concordato tra cliente e fornitore su quali parametri, aspetti e con quali modalità si andranno a misurare le prestazioni erogate, sia in termini quantitativi e qualitativi.

Il monitoraggio periodico delle prestazioni avviene poi tramite l'utilizzo di KPIs (Key Performance Indicators) ovvero di indicatori di misura della prestazione che definiti al momento della stesura del contratto e quindi inseriti nello SLA servono per misurare in modo chiaro e sintetico la prestazione periodica (mensile, trimestrale, ecc.).

La giusta sinergia tra facility manager e security manager nella fase di definizione del contratto, in particolare nella stesura di SLA e KPIs, consentirà di realizzare un sistema strutturato di erogazione dei servizi di sicurezza basato su una chiara definizione di ruoli e responsabilità, e con sistemi di misura delle prestazioni erogate, il tutto a garanzia del livello di sicurezza atteso dall'azienda.

## **Conclusioni**

Dobbiamo tener presente che la prestazione complessiva della sicurezza aziendale è il risultato diretto di un insieme di misure organizzative, tecniche, impiantistiche, procedurali e di formazione che devono essere gestite in modo coordinato. Infatti se solo una di esse non è correttamente gestita, il livello complessivo di protezione si abbassa, rendendo vani gli sforzi profusi sulle altre misure.

Aver chiaro questo sistema e saperlo misurare regolarmente è compito del security manager a cui l'azienda delega una responsabilità di guida in materia di security management.

*\*Massimo Zuppini*, laureato in ingegneria civile, si è occupato, di gestione dei rischi e di security, prima in aziende dei gruppi Montedison ed Enimont, quindi, in GlaxoSmithKline.

Ha gestito progetti specifici ed innovativi:

- certificazione ambientale ISO 14001 degli stabilimenti di Verona e Parma,
- progetto di classificazione HPR delle facilities di Verona e Parma (Rischi Altamente Protetti secondo l'ente certificatore americano e assicuratore Factory Mutual Global),
- processo di valutazione della vulnerabilità sismica,
- piani di Business Continuity e di Crisis Management.

Attualmente è dirigente responsabile della funzione Facility Services & Risk Management - GlaxoSmithKline S.p.A. - Verona.

Fa parte del Consiglio Direttivo di ItaSForum.