

# Strategie di sicurezza anticrimine, un'analisi di benchmarking



## Sommario

- ✓ Obiettivi dell'analisi
- ✓ Principali evidenze
- ✓ Dettagli per ambito di analisi
  - ✓ *Struttura e organizzazione*
  - ✓ *Posizionamento delle Unità di Security*
  - ✓ *Collaborazioni con le Funzioni Aziendali di Controllo*
  - ✓ *Economics*
  - ✓ *Modello di Presidio*
  - ✓ *Personale interno*
  - ✓ *Soluzioni di sicurezza*

## Obiettivi dell'analisi

- ✓ Si riportano di seguito i risultati della seconda edizione dell'**analisi di benchmarking sulle strategie di sicurezza anticrimine, promossa da OSSIF.**
- ✓ Vi hanno aderito **19 Banche individuali e 8 Gruppi Bancari**, che rappresentano circa il **54% circa degli sportelli** presenti sul territorio italiano a fine 2014 (16.556 sportelli su 30.723 in Italia).
- ✓ Le informazioni richieste hanno riguardato:
  - ✓ **la struttura, il posizionamento e l'organizzazione delle unità operative di Security**
  - ✓ **le spese e gli investimenti** previsti per il 2015 relativi alle misure di sicurezza fisica
  - ✓ **il modello di presidio** della sicurezza fisica adottato.
- ✓ **Ai soggetti che hanno provveduto ad alimentare il data-base «OSSIF – Sezione Survey» sarà fornito - entro il mese di novembre - un report personalizzato** basato sul confronto tra la Banca e i gruppi dimensionali, nonché i benchmark sulle principali grandezze analizzate.
- ✓ A tutte gli altri soggetti aderenti al Servizio sarà fornito il presente documento che **sintetizza gli esiti generali dell'analisi svolta.**

## Principali evidenze

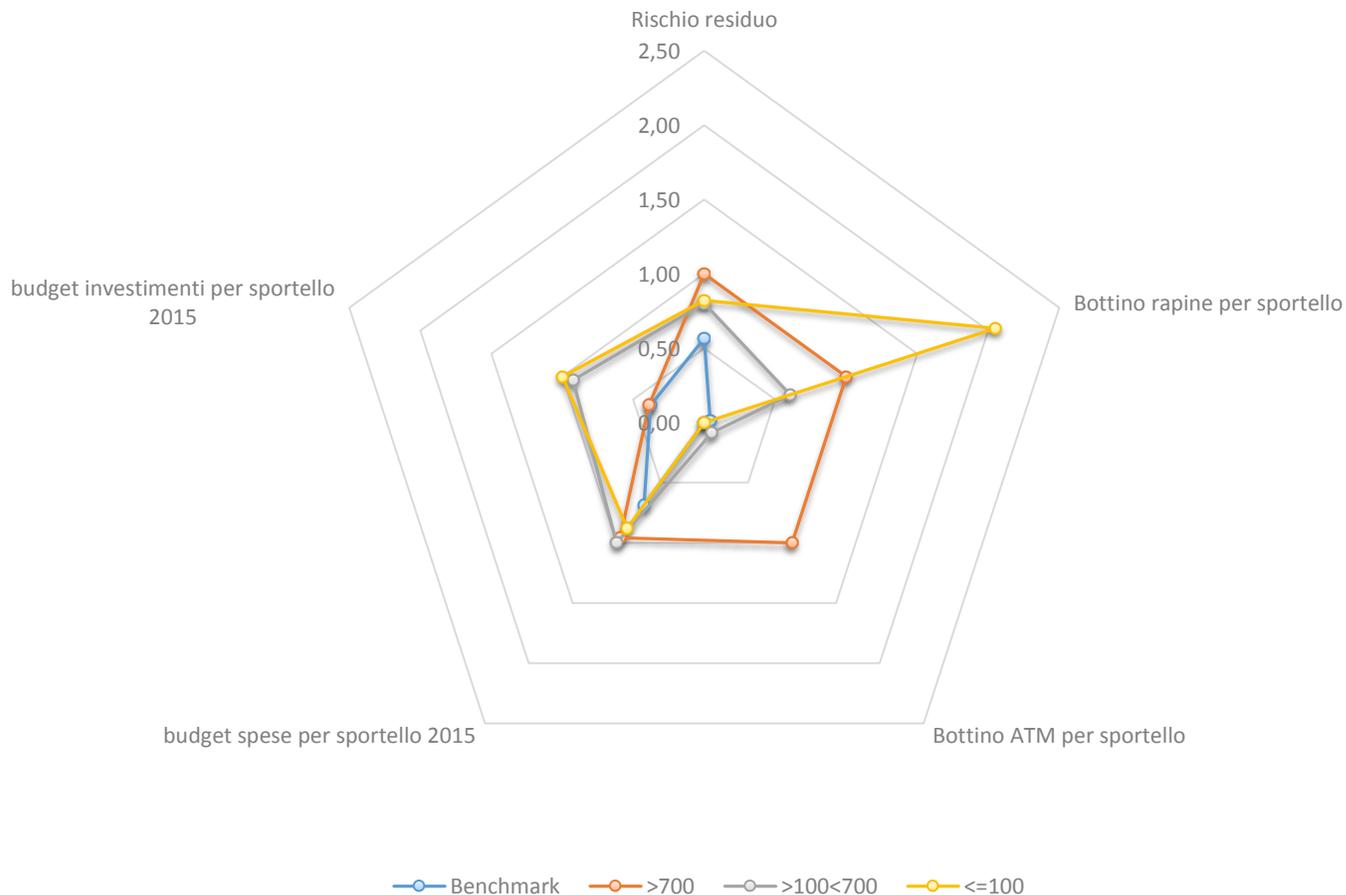
- Le banche oggetto della rilevazione sono state analizzate, suddividendole in 3 gruppi dimensionali e osservandone i valori medi:

	Rapine consumate ogni 100 sp.
≤100	5,1
101÷700	1,9
oltre 700	1,5

- Il campione evidenzia una situazione **sostanzialmente allineata rispetto al rischio di sicurezza fisica registrato** a livello di sistema lo scorso anno (pari a 2,5 rapine ogni 100 sportelli), se si esclude la classe delle banche più piccole che presentano un outlier;
- Per quanto riguarda gli **economics** si registra una generalizzata tendenza al contenimento sia del budget delle spese, sia del budget degli investimenti coerentemente con la razionalizzazione delle reti territoriali e con l'affermarsi modalità alternative di contatto con il cliente (on-line e del telephone banking).
- Il **ricorso all'outsourcing** risulta marginale per le attività di governo che restano appannaggio degli uffici interni. Per converso nelle attività di tipo operativo la percentuale di attività esternalizzate - totalmente o parzialmente - è del 60% per le banche maggiori, del 70% circa per le banche di medie dimensioni e quasi dell'80% per le banche minori.
- Per quanto riguarda il livello di **competenza** delle risorse allocate sulle attività di governo, la valutazione è **positiva** su tutte le aree. Vengono nondimeno evidenziate alcune aree di miglioramento relative all'implementazione della legge 81/2008 e al «reporting».
- Per quanto riguarda l'obsolescenza delle **soluzioni tecnologiche** si evidenzia una maggiore incidenza di impianti con più di 6 anni di vita per le banche di medie dimensioni.
- Sempre più rilevante, per le banche di medie e maggiori dimensioni, è l'utilizzo di **soluzioni di videosorveglianza** che consente di intervenire sul rischio rapina centralmente, sfruttando economie di scala e comunicazioni standardizzate nei confronti della clientela. L'introduzione di soluzioni di videosorveglianza si accompagna ad una progressiva **riduzione dei servizi di piantonamento**, maggiormente onerosi, utilizzati prevalentemente in specifiche aree territoriali a maggiore rischio esogeno.

## Principali evidenze

### Rischio residuo, fenomeni criminosi subiti e budget delle misure di sicurezza

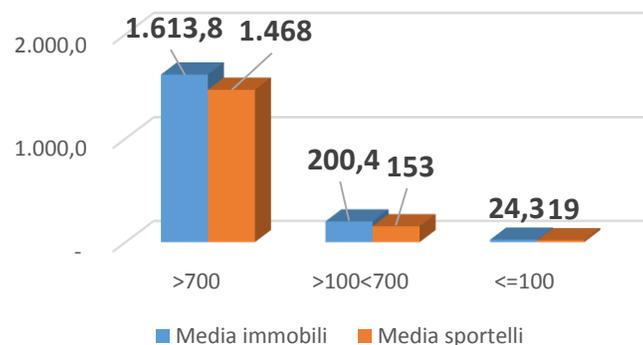


Nel grafico sono riportate cinque variabili obiettivo (rischio residuo, budget investimenti, budget spese, bottino ATM, bottino rapine), tutte normalizzate rispetto al valore massimo per fornire un range di variazione dei valori limitato tra 0 e 2,5 volte. Le variabili sono state minimizzate attraverso tre diversi metodi di ricerca operativa (WSM, ELECTRE, TOPS). Tali metodi forniscono un ranking delle banche, rispetto a una ponderazione data delle cinque variabili obiettivo; si individua così la banca benchmark, quella cioè più vicina al centro del pentagono. I divari rispetto al perimetro tracciato dalla banca benchmark rappresentano gli ambiti verso cui concentrare le azioni di miglioramento dei 3 gruppi dimensionali considerati, segnatamente: per le banche di minore dimensione spicca lo scostamento rispetto al bottino medio delle rapine per singolo sportello; per le banche di dimensione intermedia si individua un divario in termini di previsione di investimenti per misure di sicurezza per sportello, mentre per le banche di maggiore dimensione la criticità principale riguarda il bottino medio degli attacchi ATM per sportello.

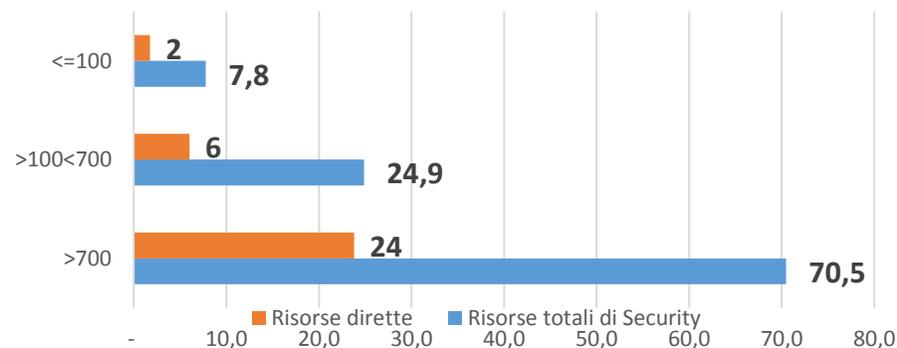
### Struttura e Organizzazione

Il raggio d'azione delle Unità Operative di Security è misurato in termini di numero medio di immobili per i quali l'U. O. di Security ha la responsabilità e il presidio; nel calcolo sono comprese le Sedi bancarie e non, le dipendenze, gli uffici aperti al pubblico e i magazzini. Le risorse rappresentano l'insieme dei dipendenti dell'unità stessa, oltre ai consulenti dedicati e al numero di fornitori in outsourcing di servizi (nell'ipotesi che ogni società abbia almeno un dipendente dedicato) per dare conto dei servizi esternalizzati. Il rapporto tra queste due dimensioni, assieme al rapporto tra sportelli medi e dipendenti dell'U.O. Security, esprimono un indicatore, per quanto grossolano, di produttività; esso rivela un discreto grado di economie di scala, essendo il rapporto rispettivamente pari a: 23; 8; 3, passando dalla classe con più di 700 sportelli, a quella intermedia, fino a quella con sportelli pari o inferiore a 100.

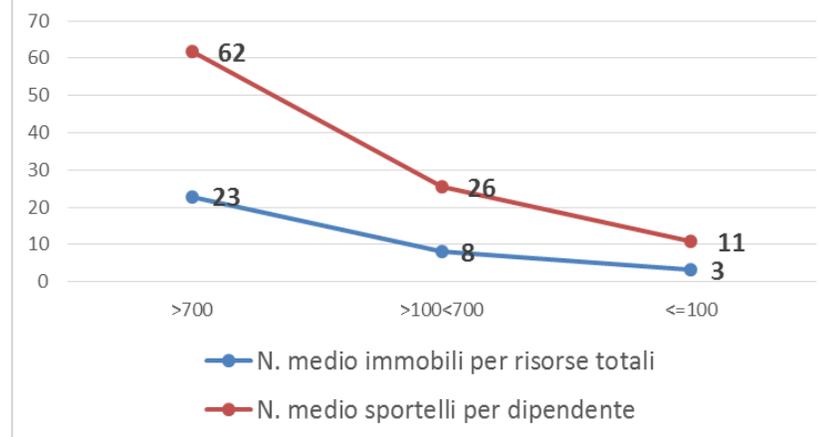
#### Immobili sotto la responsabilità della Security



#### Risorse totali della Security e Risorse Dirette



#### Perimetro di responsabilità - produttività



## Dettagli per ambito di analisi

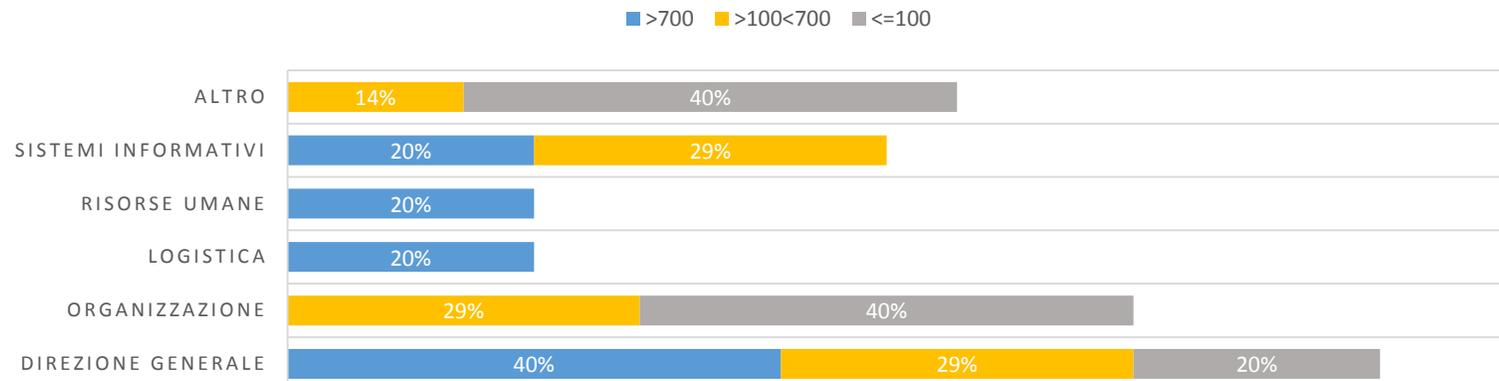
### Posizionamento delle Unità di Security

Le Unità Operative di Sicurezza Fisica, nell'ambito dell'Organizzazione aziendale, si collocano gerarchicamente ancora prevalentemente all'interno della Direzione Generale per quanto riguarda le realtà di maggiore dimensione, sebbene figurino il riporto gerarchico verso altre Direzioni aziendali più specialistiche (segnatamente Logistica, Sistemi Informativi, Risorse Umane).

Con riferimento alle altre categorie dimensionali prevale il riporto ad altre direzioni, segnatamente la direzione Sistemi Informativi e la direzione Organizzazione. L'attribuzione alla classe «Altro» fa riferimento per lo più a collocazioni in direzioni specializzate nella gestione degli immobili o nelle società esterne di servizio.

In meno del 20% dei casi - tutti riferibili a banche di maggiori dimensioni – si registra una divaricazione tra riporto funzionale e riporto gerarchico. Per le realtà con articolazione di Gruppo, dal punto di vista societario prevale il posizionamento dell'U.O. di Security all'interno della Capogruppo, sebbene figurino casi in cui si è operato uno scorporo e una ricollocazione della stessa Unità nelle Società di Servizi del Gruppo.

#### STRUTTURA GERARCHICA DI RIFERIMENTO dell'U.O. di Security



## Risultanze per ambito di analisi

### Collaborazioni con le Funzioni Aziendali di Controllo

Le attività tipiche dell'Unità Operativa di Sicurezza Fisica possono essere meglio comprese in funzione degli ambiti rispetto ai quali è richiesto un suo coinvolgimento e una relazione collaborativa con le Funzioni Aziendali che sovrintendono alla gestione integrata dei rischi aziendali e all'*enterprise risk strategy*, segnatamente il Risk Management, la Compliance e l'Internal Auditing. A tal proposito

#### RELAZIONE CON IL RISK MANAGEMENT

Distribuzione delle risposte del Campione Totale	Consuntivazione perdite operative	Condivisione valutazioni del rischio	Condivisione strategia di sicurezza	Condivisione piani operativi di sicurezza	Condivisione della definizione del RAF per i rischi inerenti la Sicurezza Fisica
SI	82%	58%	42%	42%	44%
NO	18%	25%	50%	58%	44%
Parziale	0%	17%	8%	0%	11%



#### RELAZIONE CON LA COMPLIANCE

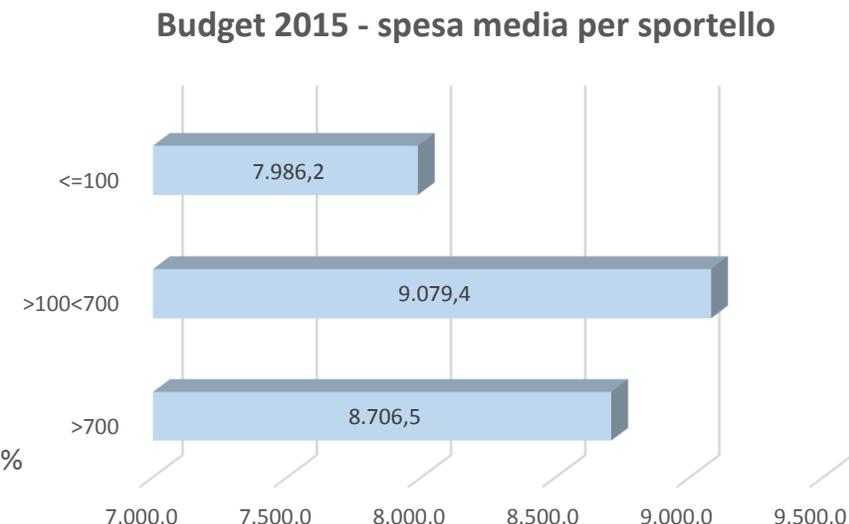
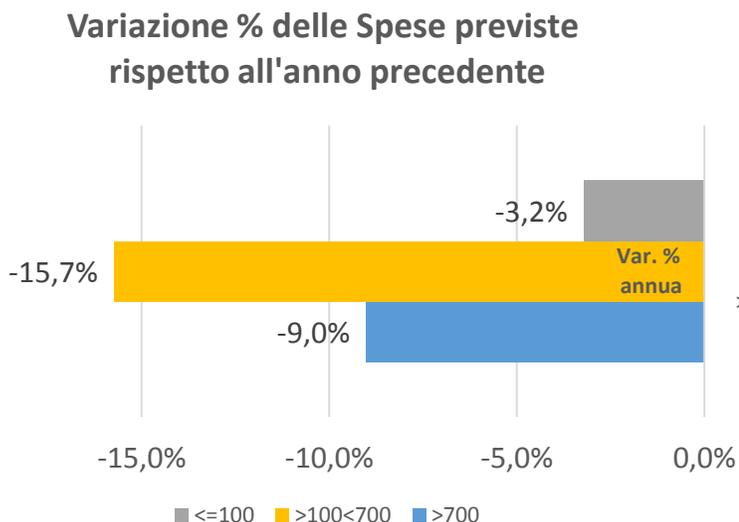
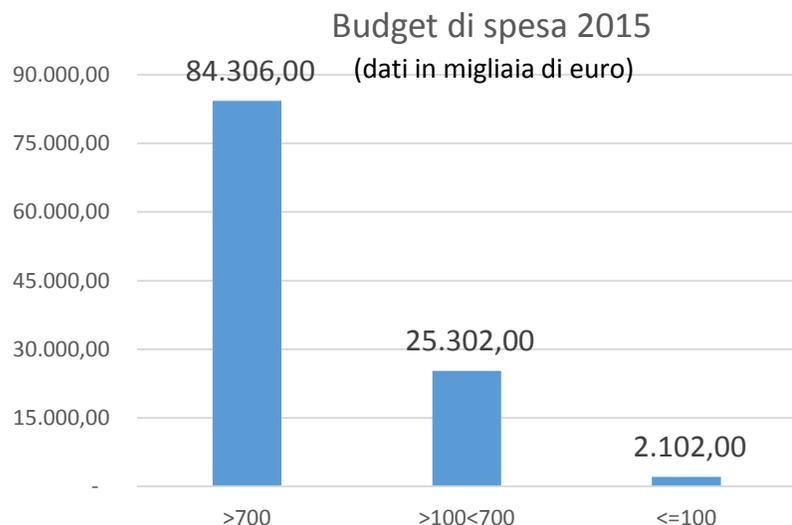
Distribuzione delle risposte del Campione Totale	Condivisione delle revisioni della normativa interna sulla sicurezza	Condivisione delle revisioni alla normativa interna sui piani di continuità operativa	Condivisione della revisione della normativa interna su disaster recovery	Ricezione dei flussi informativi sui rischi operativi e la prevenzione del rischio di non conformità di competenza dell'U.O. di Sicurezza Fisica	Condivisione delle proposte di modifiche organizzative e procedurali finalizzate ad assicurare il presidio della sicurezza fisica e un adeguato
SI	64%	55%	55%	42%	42%
NO	27%	27%	27%	25%	42%
Parziale	9%	18%	18%	33%	17%

#### RELAZIONE CON L'AUDITING

Distribuzione delle risposte del Campione Totale	Condivisione delle anomalie riscontrate in sede ispettiva attinenti la sicurezza fisica	Condivisione della risoluzione delle anomalie riscontrate in sede ispettiva attinenti la sicurezza fisica	Condivisione delle iniziative da intraprendere per l'allineamento con le best practice di settore.
SI	55%	91%	42%
NO	0%	0%	25%
Parziale	45%	9%	33%

## Risultanze per ambito di analisi

### Economics - Spese

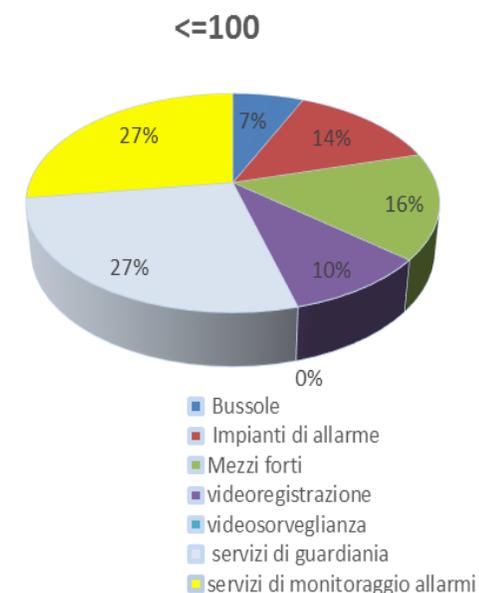
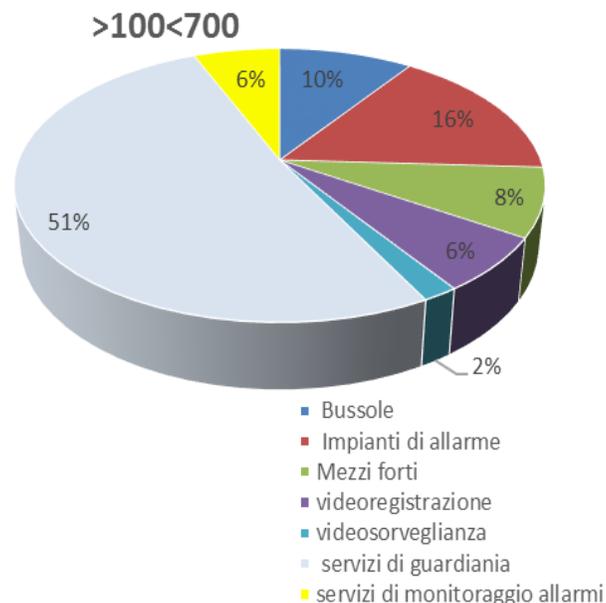
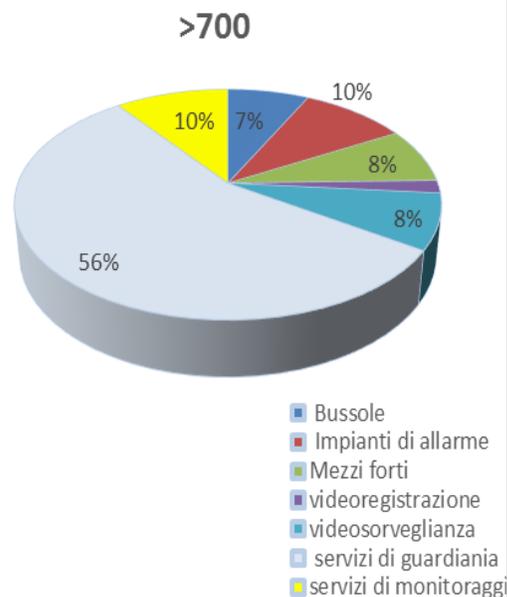


Le **spese operative, relative a manutenzioni, installazioni e gestione dei dispositivi di sicurezza fisica previste per il 2015** per le banche del campione, suddivise nelle tre classi di grandezza della rete distributiva, **ammontano rispettivamente a 84, 25 e 2 milioni di euro. Si registra inoltre una previsione generalizzata di riduzione delle spese rispetto all'anno precedente**, correlata alla riduzione del numero di filiali, già occorsa e prevista proseguire. Tale contrazione percentuale è più marcata per le banche con sportelli tra i 100 e i 700 e per quelle con più di 700 sportelli (rispettivamente -13,1% e -9%), mentre è solo del 3,2% per le banche dai 100 sportelli in giù. **Merita sottolineare che le banche che hanno adottato il modello Hub&Spoke non risultano avere avuto un impatto in termini di maggior contenimento delle spese.**

Guardando al valore medio per singolo sportello, le minori prevedono una spesa di circa 8 mila euro, le medie di 9,8 mila euro, mentre le maggiori di 8,7mila euro.

## Risultanze per ambito di analisi

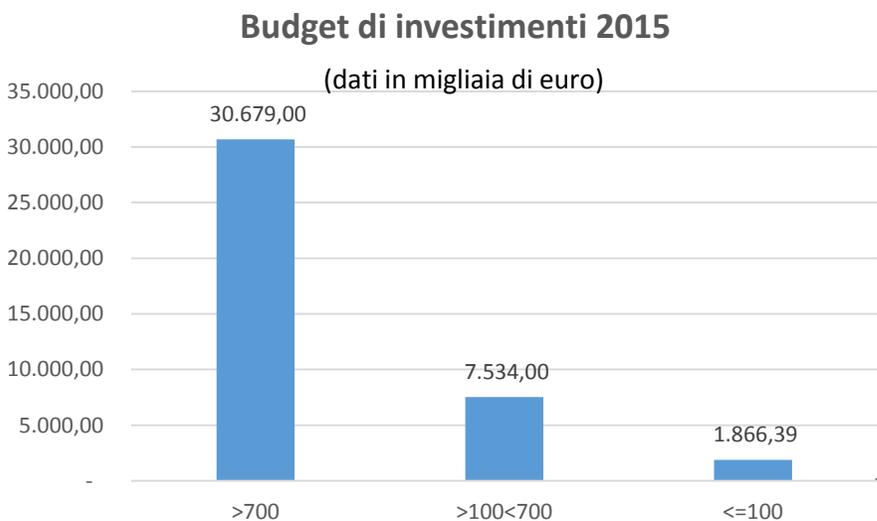
### Economics - Spese



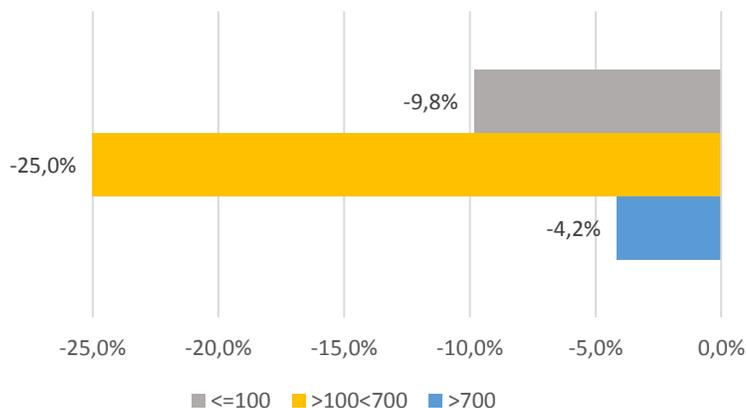
La ripartizione del budget delle spese operative previste nel 2015 per tipologia mostra l'**incidenza preponderante dei servizi di guardiania**, che pesano rispettivamente il 56% del totale per le maggiori, il 50% per le medie e il 27% per le minori; è proprio questa minore incidenza dei presidi attivi con guardie a contenere la spesa media per singolo sportello delle banche di minori dimensioni che invece focalizzano i presidi delle filiali sui sistemi d'allarme. Infatti, il contributo delle **spese per installazione e gestione dei sistemi di allarme** è nei tre gruppi segnatamente pari al 10%, al 16% e al 14%, mentre i **servizi di monitoraggio allarmi** ammontano rispettivamente al 10%, al 16% e al 27%. Merita sottolineare che le banche di minori dimensioni del campione non presentano spese per videosorveglianza centralizzata.

## Risultanze per ambito di analisi

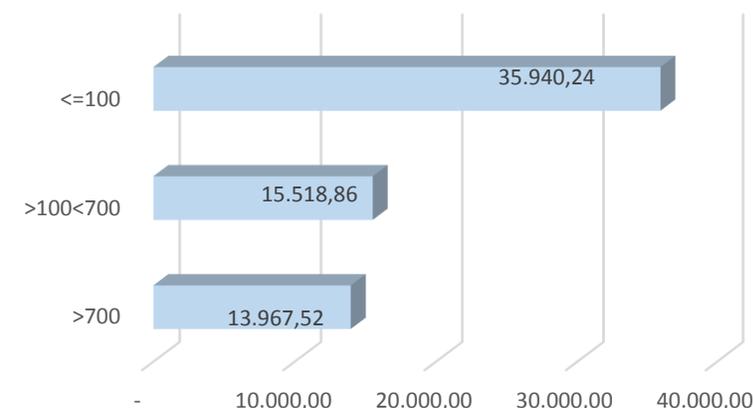
### Economics - Investimenti



**Variazione % degli Investimenti previsti rispetto all'anno precedente**



**Budget 2015 - Investimenti medi per sportello**

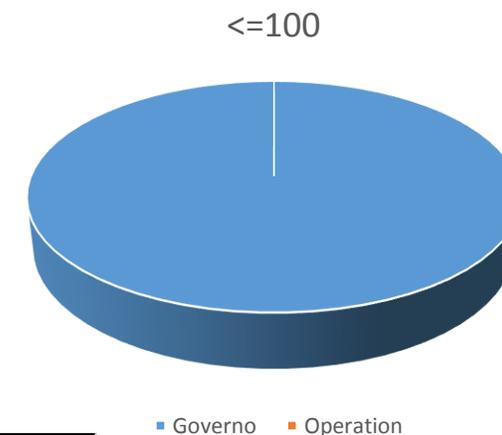
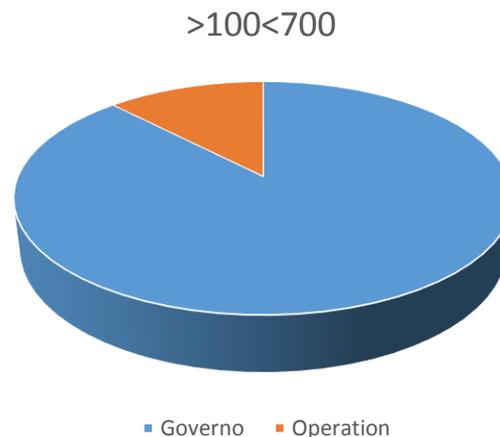
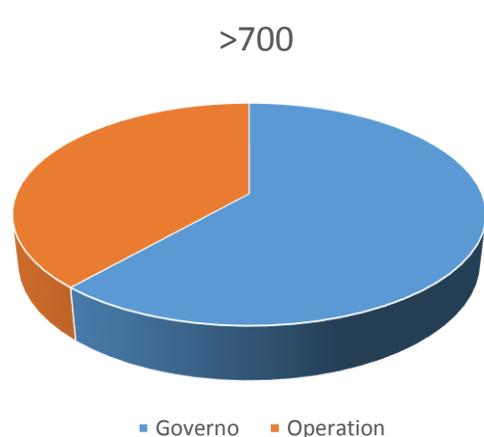


Gli investimenti previsti per il 2015 nell'installazione e nell'adeguamento dei sistemi di difesa (bussole, mezzi forti, sistemi d'allarme, sistemi di videoregistrazione e videosorveglianza), per le banche del campione, suddivise nelle tre classi di grandezza della rete distributiva, **ammontano rispettivamente a 30,7, 7,5 e 1,8 milioni di euro, con una previsione generalizzata di riduzione sull'anno precedente**, anch'essa correlata alla riduzione del numero di filiali e ai disinvestimenti che ne conseguono. Tale contrazione percentuale è più marcata (pari a -25%) per le banche con sportelli tra i 100 e i 700, mentre è del 9,8% per quelle con più di 700 sportelli che hanno iniziato già da tempo la riorganizzazione della rete distributiva; è solo del 4,2% per le banche dai 100 sportelli in giù. Per il gruppo delle banche minori, che hanno minori problemi di sovrapposizioni territoriali e di ristrutturazione dall'articolazione territoriale, sono peraltro evidenti le minori economie di scala nei dispositivi di sicurezza; lo dimostra il valore medio degli investimenti per singolo sportello, pari a 36 mila euro circa, contro rispettivamente i 15,5 e i 13,9

## Risultanze per ambito di analisi

### Modello di presidio

Nella ripartizione in termini di tempo (in giorni/uomo) e di risorse (in FTE), le U. O. di Sicurezza Fisica propendono nettamente per le attività di governo, rispetto alle attività di tipo operativo.



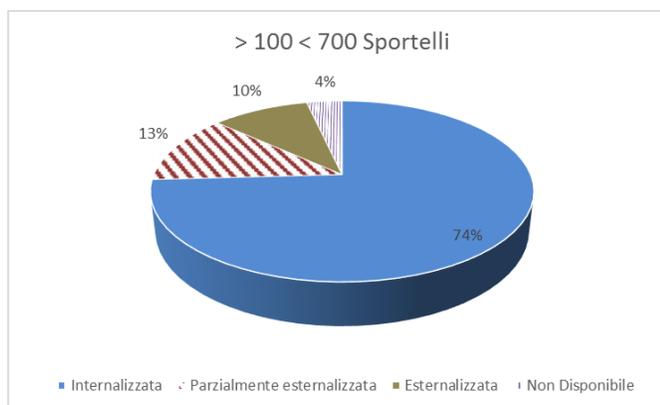
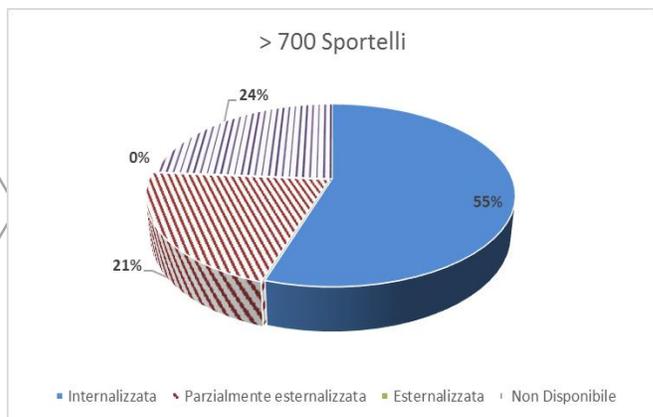
GOVERNO DELLA SICUREZZA FISICA		OPERATIONS DELLA SICUREZZA FISICA	
Conformità alle norme	Relazioni con stakeholder	Apprestamenti	Trasporto valori
Gestione del rischio	Progettazione	Monitoraggio allarmi	Accessi Sedi Direzionali
Amministrazione e control	Adempimenti 81/08	Videoregistrazione	Protezione personale
Reporting	Verifiche tecniche	Videosorveglianza	Protezione eventi
Formazione sensibilizzazi		Guardiania	

## Risultanze per ambito di analisi

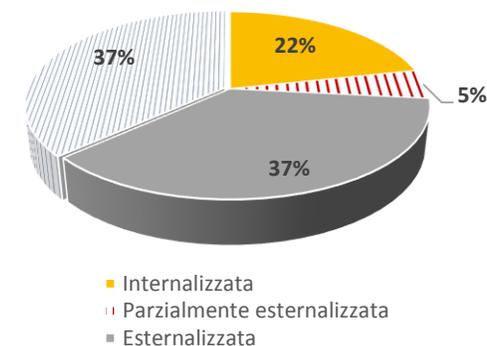
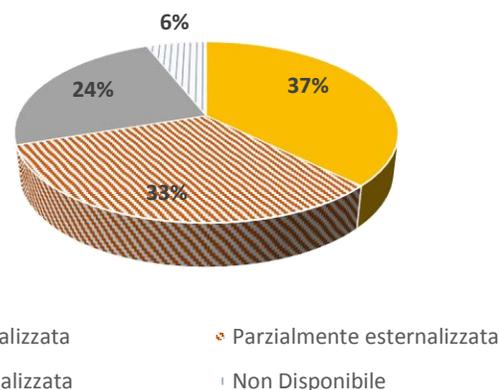
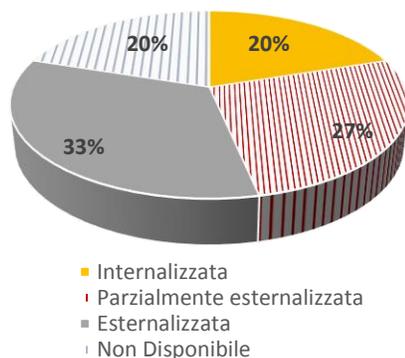
### Modello di presidio

### Attività interna versus attività in outsourcing

Attività di Governo  
della sicurezza fisica



Attività di Operations  
della sicurezza fisica



Nelle attività di operations, a differenza delle attività governo, il ruolo delle esternalizzazioni, totali o parziali, assume un ruolo preponderante, soprattutto per le banche di maggiori dimensioni. Merita sottolineare che l'incidenza delle risposte «non disponibile» sembra indicare che talune attività non fanno più parte del perimetro di competenza delle U.O. di Security.

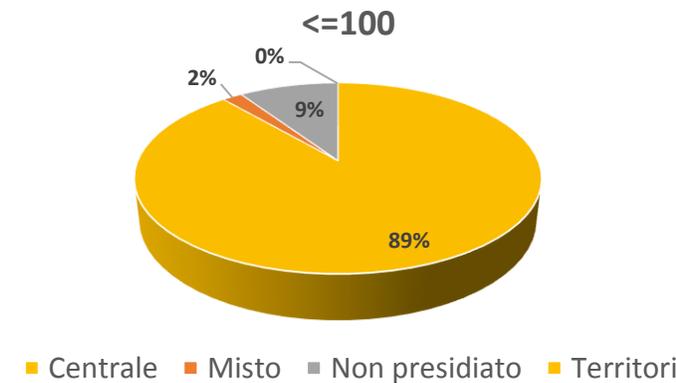
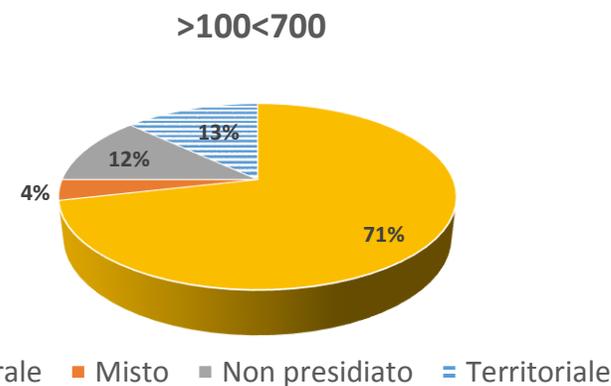
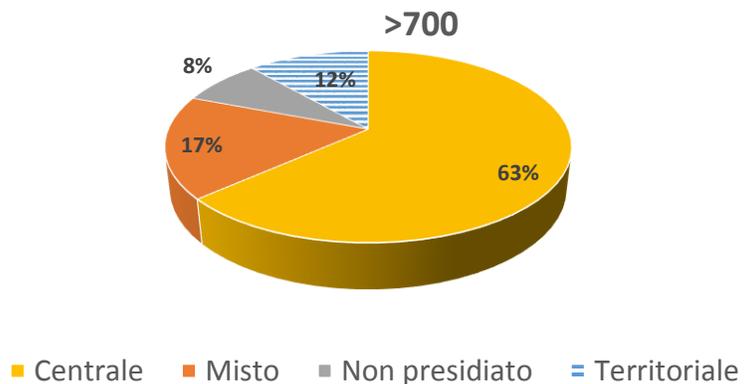
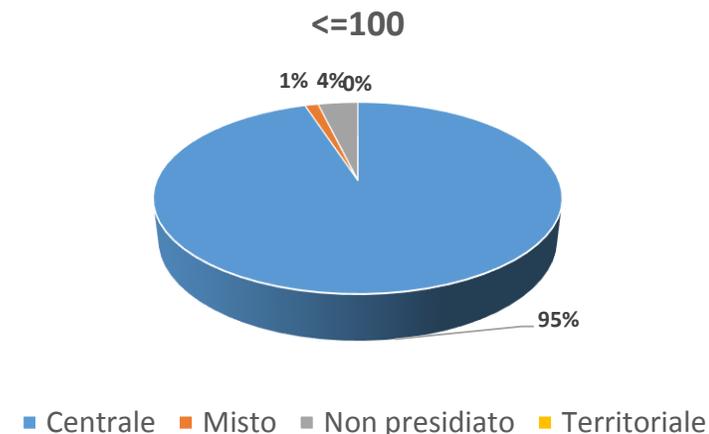
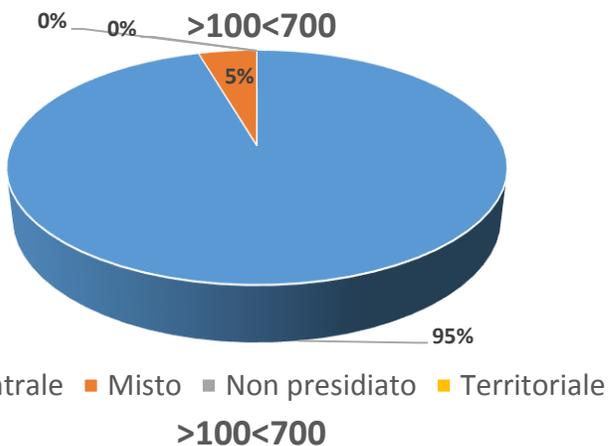
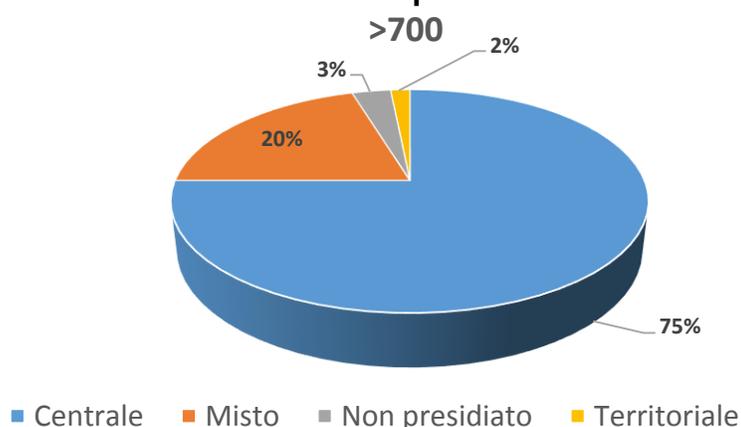
## Risultanze per ambito di analisi

### Modello di presidio

#### Presidio centralizzato versus presidio decentrato

Attività di Governo  
della sicurezza fisica

Attività di Operations  
della sicurezza fisica

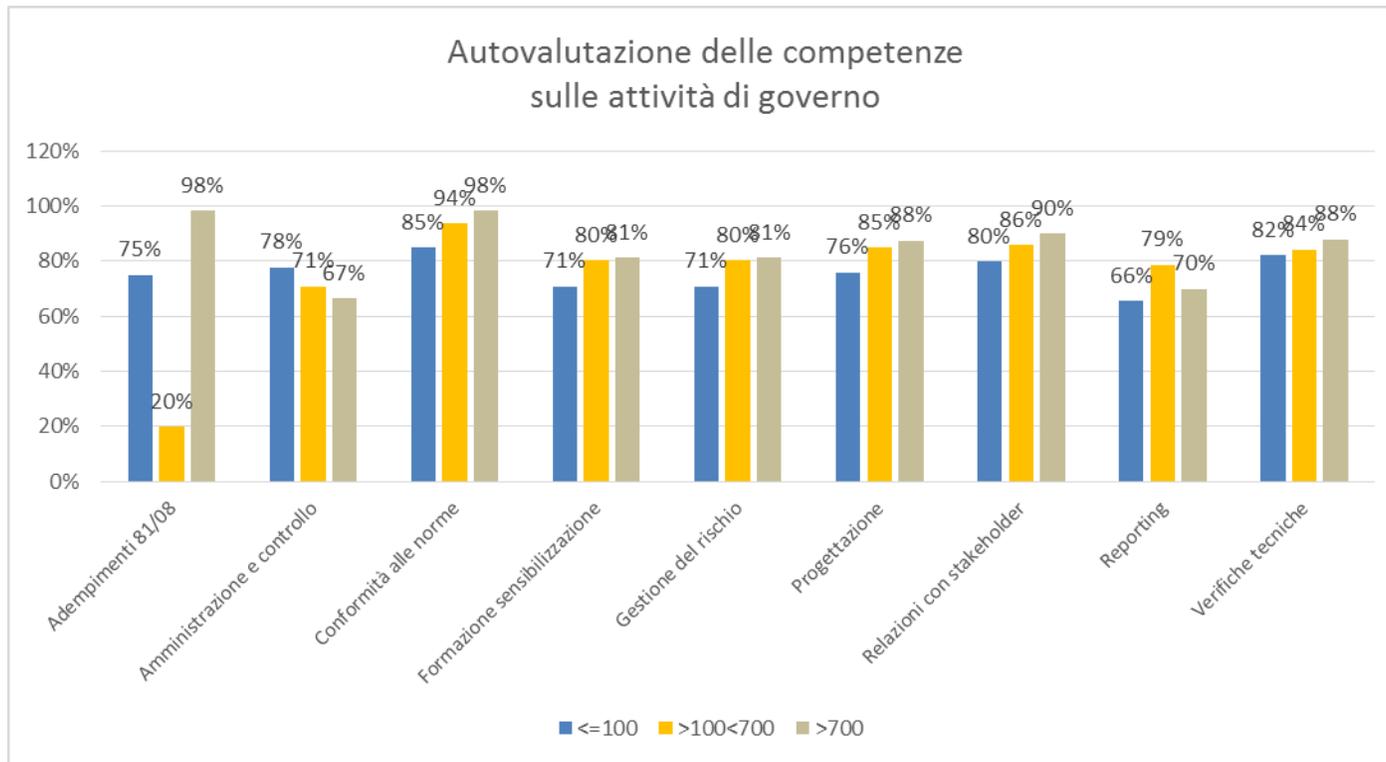


Si conferma la tendenza - per le banche di maggiori dimensioni - a una riduzione del presidio centrale a favore di quello territoriale, evidentemente per correggere diseconomie organizzative legate all'operatività su scala nazionale e internazionale, nonché alla necessità di garantire presidi specifici per macro-poli di gravitazione.

Antonella Trocino - Consulente

## Risultanze per ambito di analisi

### Personale interno



Nelle attività di governo che - come osservato precedentemente - sono quelle che maggiormente impegnano le U.O. di Security - l'autovalutazione delle competenze registra un livello professionale medio-alto. Gli ambiti in cui si evidenziano i maggiori margini di miglioramento riguardano in particolare gli adempimenti relativi alla Legge 81/2008, per le classi dimensionali media e maggiore, oltre al reporting.

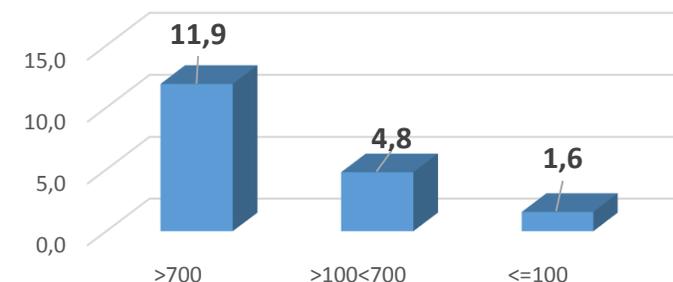
## Risultanze per ambito di analisi

### Soluzioni di sicurezza

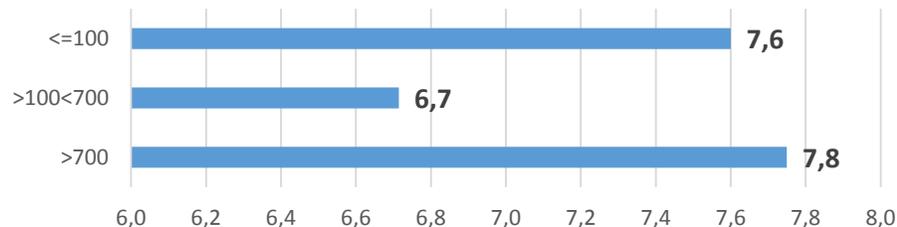
#### MODALITA' DI CONTROLLO SISTEMI D'ALLARME



#### Numero medio di richieste di pronto intervento per sportello



#### Numero medio di telecamere esterne ed interne



#### OBSOLESCENZA MEDIA DEI SISTEMI IN ANNI

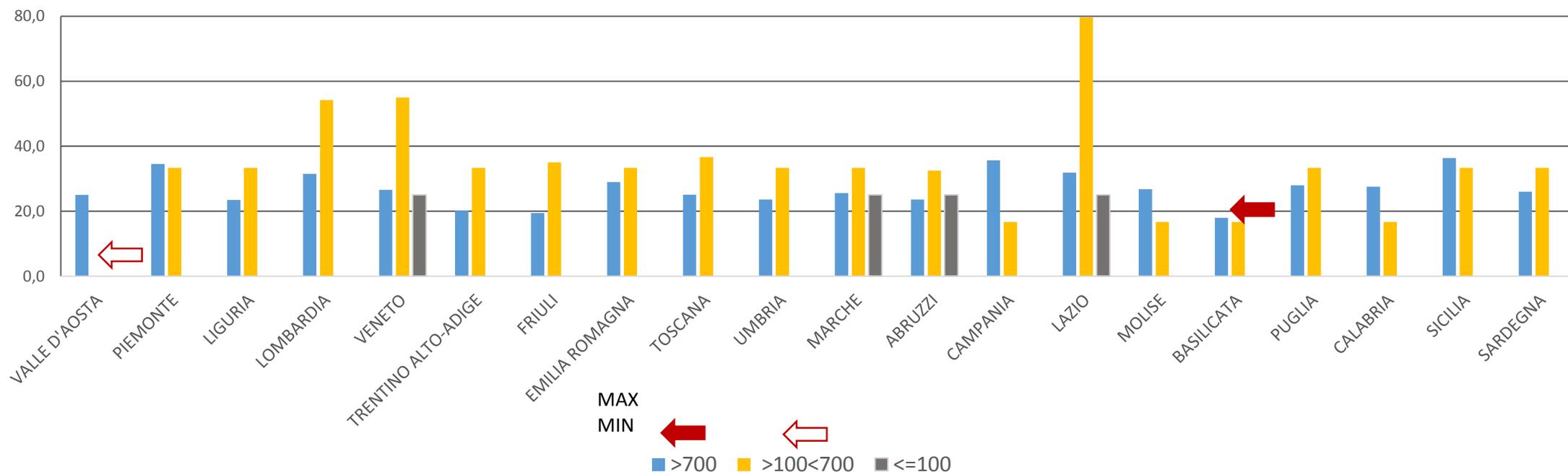
	OBSOLESCENZA MEDIA DEI SISTEMI IN ANNI							
	Allarmistica			Videoregistrazione		Videosorveglianza		
	Tra 2 e 5	Tra 6 e 10	oltre 10	Tra 2 e 5	Tra 6 e 10	Tra 1 e 5	Tra 6 e 10	#N/D
>700	50%	50%		75%	25%	75%	25%	
>100<700	14%	57%	29%	14%	86%	33%	67%	
<=100	60%	40%		40%	60%	40%	20%	40%

Dalle risultanze del campione, emerge una maggiore obsolescenza dei sistemi di sicurezza in dotazione alle banche di media dimensione. Le banche maggiori inoltre, sono anche quelle che presentano una gestione più proattiva dei controlli dei sistemi d'allarme, come dimostra il fatto che solo nel 25% dei casi i controlli avvengono solo in seguito ad eventi che fanno scattare gli allarmi. Il numero medio di richieste di pronto intervento per sportello è nelle banche maggiori nettamente superiore, per effetto della presenza della loro rete sportelli in aree a maggiore rischio.

## Risultanze per ambito di analisi

### Soluzioni di sicurezza - Videosorveglianza

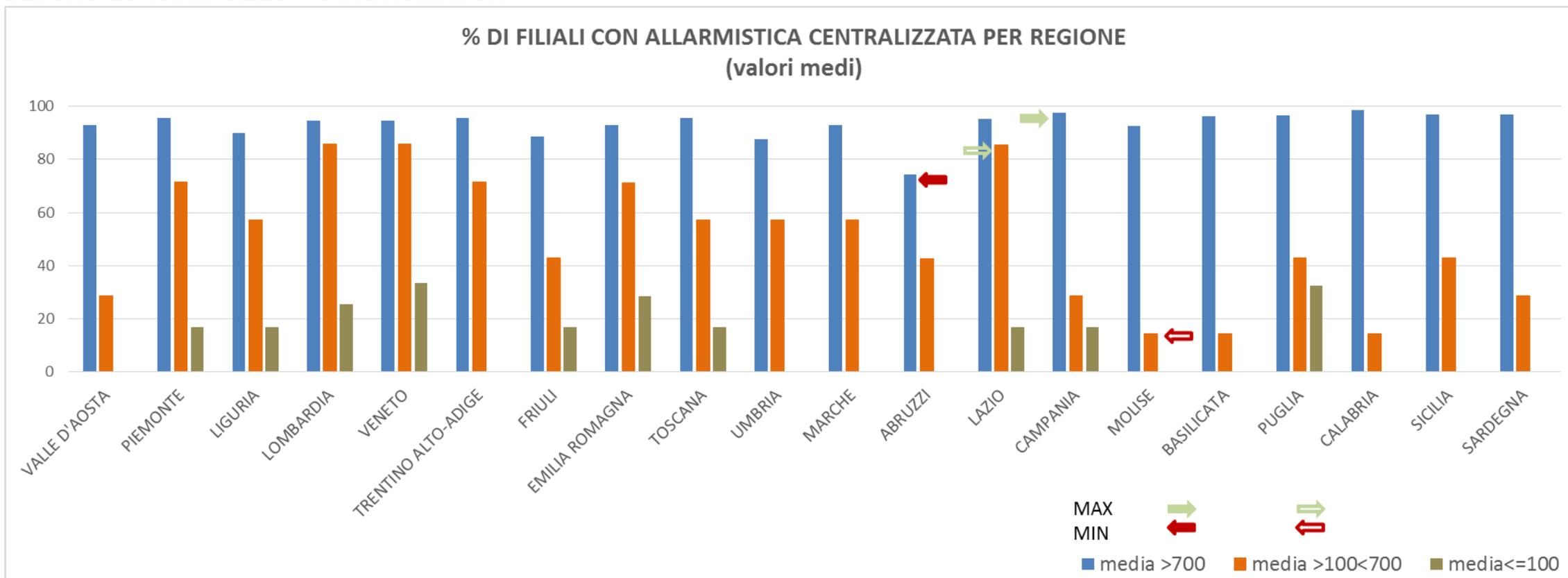
% DELLE FILIALI COPERTE DALLE SOLUZIONI DI VIDEOSORVEGLIANZA PER REGIONE  
(valori medi)



L'incidenza maggiore della copertura della territoriale con dispositivi di videosorveglianza riguarda le due regioni con le maggiori città metropolitane: rispettivamente la Lombardia e il Lazio. La Basilicata, il Molise e la Valle d'Aosta sono le regioni che, anche in ragione di una valutazione di «risk approach», hanno la minore copertura di tale soluzione di sicurezza.

## Risultanze per ambito di analisi

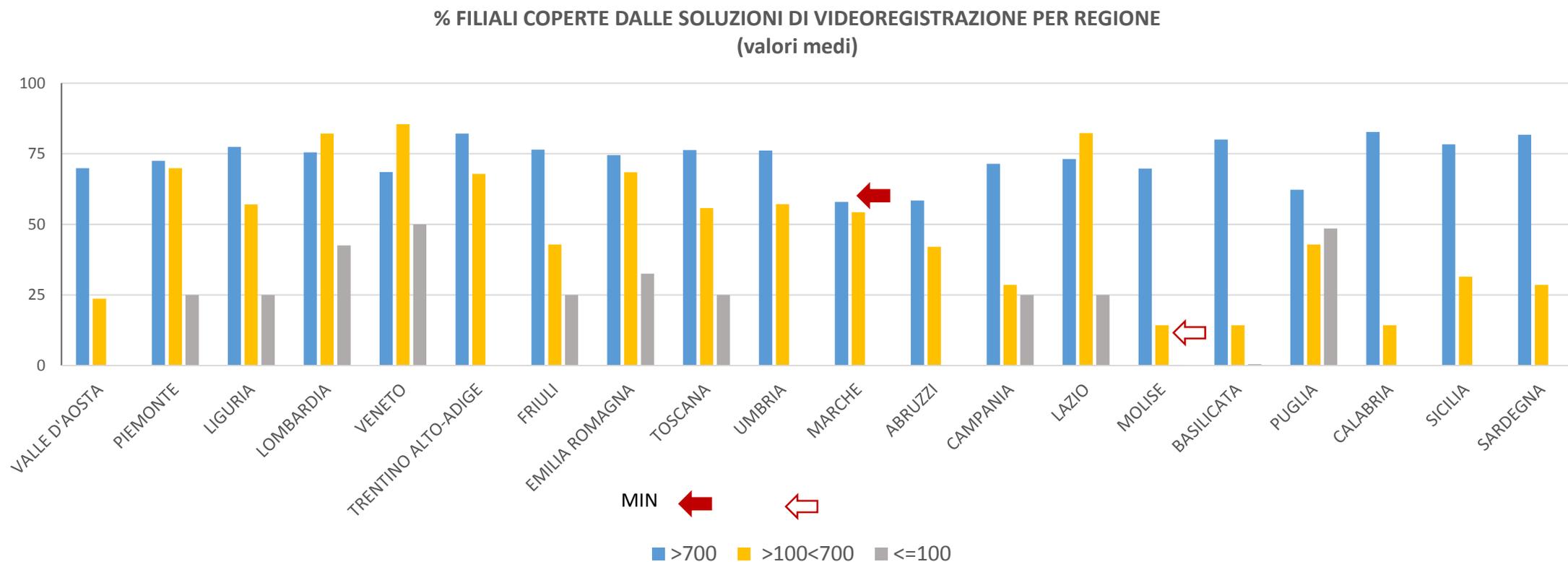
### Soluzioni di sicurezza - Allarmistica



L'allarmistica centralizzata è un dispositivo di sicurezza che per le banche di maggiore dimensione ha una copertura sostanzialmente al 100% della rete distributiva su scala nazionale. Per le banche di media dimensione, le regioni nelle quali figura una maggiore incidenza di tale soluzione sono la Lombardia, il Veneto, il Lazio e il Piemonte.

## Risultanze per ambito di analisi

### Soluzioni di sicurezza - Videoregistrazione

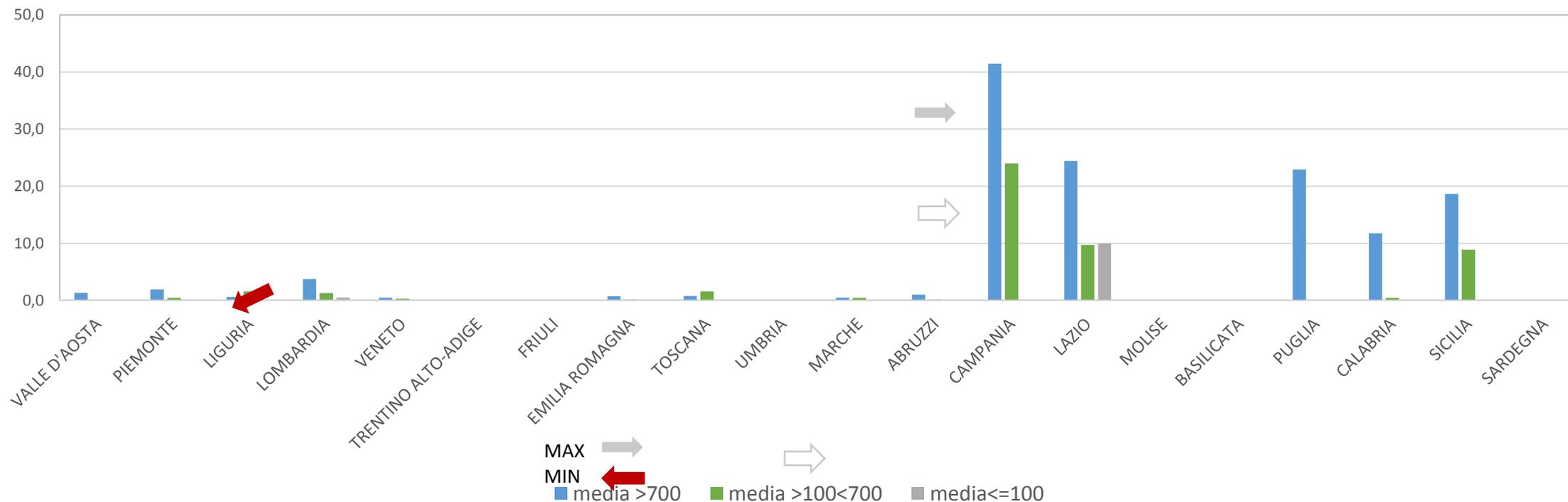


Anche la soluzione della videoregistrazione presenta una omogenea distribuzione sul territorio nazionale, con punte in Lombardia, Veneto e Lazio.

## Risultanze per ambito di analisi

### Soluzioni di sicurezza - Servizi di vigilanza

% DELLE FILIALI CHE RICORRONO AL PIANTONAMENTO PER REGIONE  
(valori medi)



L'incidenza dei servizi di vigilanza attiva sul totale della rete appare piuttosto limitata e concentrata nelle regioni in cui è maggiore la minaccia della criminalità organizzata, segnatamente: la Campania, la Puglia, la Calabria e la Sicilia. Le banche minori del campione non sono presenti con nelle regioni meridionali, quindi non figurano tra quelle che ricorrono ai servizi di vigilanza.

*Risultanze per ambito di analisi*

**Grazie per l'attenzione**