

Consolidare i Fornitori di Sicurezza su più Paesi: Benefici, Rischi, Governance e KPI

Un gruppo internazionale dovrebbe consolidare i fornitori di sicurezza? Benefici, rischio di dipendenza da un unico fornitore, modelli di governance e i KPI che contano davvero.

2026-10-12 · 4 min · IT

Perché i gruppi internazionali consolidano i fornitori di sicurezza

Molti gruppi internazionali ereditano un mosaico di contratti di sicurezza: un fornitore per sito, per acquisizione o per responsabile locale. Nel tempo questo genera standard disomogenei, duplicazione degli sforzi gestionali e scarsissima visibilità a livello di gruppo.

Il consolidamento mira a risolvere questo problema. Gli obiettivi tipici includono un unico insieme di standard di servizio, una reportistica comparabile tra i paesi, una responsabilità più chiara in caso di incidenti, una posizione negoziale più forte e meno lavoro amministrativo per i team di procurement e sicurezza.

Il consolidamento non deve necessariamente significare un unico fornitore globale che fa tutto. I modelli comuni spaziano da un singolo fornitore globale, a un capofila regionale con partner locali, fino a un framework di fornitori nazionali che operano secondo un unico insieme di termini e un unico formato di reportistica. La scelta giusta dipende dalla vostra impronta territoriale, dal profilo di rischio e dalla propensione alla dipendenza.

I benefici, valutati onestamente

Il beneficio più forte è solitamente la governance, non il prezzo. Con meno contratti, il responsabile della sicurezza può fissare un'unica politica di escalation degli incidenti, un'unica metodologia di audit e un unico cruscotto di KPI, e confrontare i paesi sulla stessa base.

I benefici commerciali sono reali ma vanno dimostrati, non presunti. Chiedete agli offerenti di mostrare da dove provengono i risparmi (spese generali di gestione, tecnologia, pianificazione dei turni) e verificate che le tariffe orarie di manodopera rispettino comunque i salari locali e i contratti collettivi. Un risparmio che dipende dal taglio della paga delle guardie è un futuro problema di qualità e di conformità.

Il consolidamento semplifica anche la due diligence. Licenze, assicurazioni, impegni etici e politiche sui diritti umani possono essere verificati attraverso un unico processo strutturato anziché decine di processi separati.

Infine, il consolidamento rende più facile gestire il miglioramento. Quando le stesse definizioni di KPI e la stessa checklist di audit si applicano ovunque, le buone pratiche individuate in un paese possono essere documentate e diffuse negli altri, e le criticità ricorrenti diventano visibili precocemente invece

di emergere solo dopo un incidente grave.

I rischi, compresa la dipendenza da un unico fornitore

Il rischio principale del consolidamento è la concentrazione. Se un unico fornitore gestisce la vostra sicurezza in ogni paese, una difficoltà finanziaria, un evento reputazionale o la perdita improvvisa di una licenza in una giurisdizione possono ripercuotersi sull'intero patrimonio immobiliare. Anche il vostro potere negoziale al rinnovo si riduce se il cambio di fornitore diventa troppo costoso.

Il Sourcing Playbook del governo britannico affronta questo tipo di esposizione attraverso una guida dedicata alla salute del mercato, alla valutazione del rischio di sostenibilità finanziaria e alla pianificazione della risoluzione. La sua logica si applica ugualmente ai gruppi privati: comprendere quanto sia sano il mercato dell'offerta, monitorare la salute finanziaria dei fornitori chiave e pianificare in anticipo cosa accade se uno di essi fallisce.

Altri rischi includono la perdita di conoscenza locale quando un fornitore globale sostituisce team nazionali consolidati da tempo, e il subappalto nascosto, laddove il fornitore consolidato si affida a imprese locali mai verificate.

- Mantenete lotti a livello di paese in modo che un paese possa essere rimesso a gara senza smantellare l'intero contratto.
- Richiedete la divulgazione e l'approvazione preventiva di ogni subappaltatore.
- Costruite clausole di subentro (step-in) e di uscita, con obblighi di consegna dei dati e della documentazione.
- Monitorate la salute finanziaria del fornitore almeno annualmente.
- Mantenete un'opzione di emergenza per siti problematici o situazioni di crisi.

Un modello di governance che funziona oltre confine

Una buona governance separa tre livelli. A livello di gruppo, un comitato direttivo (responsabile della sicurezza, procurement, sponsor esecutivo del fornitore) si riunisce trimestralmente per esaminare le prestazioni, i rischi e il piano di miglioramento. A livello di paese, una revisione mensile del servizio copre KPI, incidenti, personale e risultati degli audit. A livello di sito, routine quotidiane o settimanali gestiscono i rapporti di turno e le questioni locali.

Scrivete questi livelli nel contratto con ruoli nominati, frequenza delle riunioni, ordini del giorno standard e percorsi di escalation. Gli standard di sistemi di gestione aiutano in questo: la ISO 18788 fornisce un quadro per stabilire, monitorare, rivedere e migliorare la gestione delle operazioni di sicurezza, incluso il rispetto della legge e dei diritti umani. È un riferimento utile per capire come dovrebbe apparire la governance di un fornitore maturo.

Altri due aspetti di governance vengono spesso trascurati. Primo, decidete chi detiene la relazione all'interno del gruppo: procurement, sicurezza o un modello condiviso, e assicuratevi che i responsabili

di paese sappiano quando possono agire autonomamente e quando devono fare escalation. Secondo, mantenete una visione indipendente delle prestazioni. Audit periodici condotti da una parte diversa dal fornitore, anche su un campione di siti, proteggono il gruppo da rapporti che mostrano solo ciò che il fornitore vuole mostrare.

KPI che rendono il consolidamento misurabile

Concordate un breve elenco di KPI con definizioni comuni prima dell'inizio del contratto. Gli acquirenti pubblici del Regno Unito devono fissare almeno tre KPI per i contratti pubblici stimati oltre 5 milioni di sterline ai sensi della sezione 52 del Procurement Act 2023, un minimo ragionevole per qualsiasi grande contratto. La maggior parte dei gruppi vorrà averne di più, organizzati attorno a erogazione del servizio, persone e conformità.

- Erogazione del servizio: tasso di completamento dei pattugliamenti, tempo di risposta agli allarmi, tempo di chiusura degli incidenti.
- Qualità: punteggio di audit per sito, punteggio di soddisfazione del cliente, incidenti ricorrenti.
- Persone: turnover del personale, ore di formazione per guardia, copertura dei posti (ore erogate rispetto alle ore contrattualizzate).
- Conformità: licenze valide, reportistica puntuale, azioni correttive di audit chiuse nei tempi.

Come IPN affronta questo tema

IPN è concepita come una via di mezzo tra un unico fornitore globale e un mosaico di fornitori locali scollegati: società nazionali indipendenti, una per paese, che lavorano secondo standard comuni e un unico formato di reportistica. Poiché ogni paese resta un partner distinto, un gruppo può rimettere a gara o modificare un paese senza smantellare gli altri. IPN è nella sua fase costitutiva e accogliamo con favore la due diligence degli acquirenti su ciascun membro nazionale.

Fonti

GOV.UK: The Sourcing and Consultancy Playbooks

<https://www.gov.uk/government/publications/the-sourcing-and-consultancy-playbooks>

ISO 18788:2015 Management system for private security operations

<https://www.iso.org/standard/63380.html>

Procurement Act 2023, section 52: Key performance indicators

<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2023/54/section/52>

UNI Europa and CoESS joint declaration on public procurement and collective bargaining

<https://uni-europa.org/news/uni-europa-coess-joint-declaration-on-public-procurement-and-collective-bargaining>

<https://international-pn.com/it/approfondimenti/consolidamento-fornitori-sicurezza-multi-paese>