

**Evaluatie branche-projecten
lekkagebestrijding
levensmiddelenbranche**

**Bureau Criminaliteitspreventie
A.E. van Burik
A.G. van Dijk
Amsterdam, augustus 1990**

Inhoudsopgave

	Paginanummer
1 Inleiding	1
2 Beschrijving en verantwoording	2
2.1 Achtergrond, doelstelling en opzet van de workshops	2
2.2 Het evaluatie-onderzoek: doelstelling en verantwoording	4
2.3 De onderzoeksgroep	5
2.4 Kenmerken van deelnemende winkels	7
3 Procesevaluatie: verloop en beoordeling van de workshops	9
3.1 De opkomst	9
3.2 Het oordeel over de workshops	9
3.3 De bruikbaarheid van onderwerpen	11
3.4 Evaluatie van de workshopdoelstellingen	12
3.5 Het oordeel van de begeleider	14
4 Het invoeren van maatregelen	16
4.1 Winkeldiefstalpreventie	16
4.2 Maatregelen ter voorkoming van lekkage anders dan door winkeldiefstal	17
4.3 Maatregelen als onderdeel van een lekkagebeleid	18
5 Effectmeting	20
5.1 Winkeldiefstalgegevens voor en na de workshop	20
5.2 Gegevens over andere lekkage-oorzaken voor en na de workshop	23
5.3 Het eigen oordeel van de deelnemers over het effect van de workshop	26
6 De lokale projecten en de branche-projecten onderling vergeleken voor de groep winkeliers uit de levensmiddelen-branche	28
7 Samenvatting, Conclusies en Aanbevelingen	32
7.1 Samenvatting	32
7.2 Conclusies en aanbevelingen	35
Geraadpleegde literatuur	37
Bijlagen	

1 Inleiding

Het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD) heeft in de afgelopen 3 jaar (1987-1990) een landelijke campagne winkeldiefstalpreventie gehouden. Deze campagne werd mede mogelijk gemaakt door een subsidie van het Ministerie van Economische Zaken. Het programma bestond uit projecten, in de vorm van workshops, bedoeld voor ondernemers in de detailhandel.

In de eerste plaats zijn circa 140 lokale workshops georganiseerd voor winkeliers uit eenzelfde winkelgebied (een winkelstraat of winkelcentrum). Deze projecten werden uitgevoerd in samenwerking met de Centrale ondernemersorganisaties (het KNOV en het NCOV). Vooral ondernemersverenigingen uit kleine en middelgrote gemeenten hebben zich aangemeld voor deze workshops. De deelnemers bestonden met name uit kleine zelfstandige ondernemers. (met minder dan 10 personeelsleden). Een evaluatierapport van deze projecten is onlangs verschenen (Van Burik, Van Dijk 1990).

Naast deze lokatiegebonden projecten zijn ook branche-specifieke projecten gehouden. Zo is een beperkt aantal workshops georganiseerd in de doe-het-zelf-branche en in de textielbranche. De meeste branche-projecten vonden echter plaats in de levensmiddelensector. Vanaf juni 1989 zijn 25 gesubsidieerde workshops uitgevoerd voor bedrijven in deze sector. De belangstelling is dermate groot dat ook na het aflopen van de subsidie nieuwe workshops zijn georganiseerd. In totaal zijn inmiddels meer dan 50 workshops gehouden.

De organisatie en uitvoering van deze projecten voor de levensmiddelenbranche is in handen van trainings- en adviesbureau Arenoe B.V.. De workshops zijn uitgevoerd in samenwerking met het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD) en het Centraal Bureau Levensmiddelenbranche (het CBL). De deelnemers bestaan vooral uit zelfstandige ondernemers, aangesloten bij een commerciële organisatie, meestal gaat het om grote winkels (20-50 personeelsleden). Hiermee onderscheidt deze deelnemersgroep zich duidelijk van de winkeliers die deelnamen aan de lokale projecten (vooral winkels met minder dan 10 personeelsleden).

Het onderhavige rapport betreft de evaluatie van deze branche projecten voor de levensmiddelensector, welke werden gehouden in de periode augustus 1989-januari 1990. In deze periode werden 15 workshops uitgevoerd.

2 Beschrijving en verantwoording

2.1 Achtergrond, doelstelling en opzet van de workshops

Uitgangspunten

Voorafgaand aan de start van de workshops is een analyse gemaakt van de winkeldiefstalproblematiek in de levensmiddelen sektor. Op basis hiervan is een aantal uitgangspunten geformuleerd.

De workshops zijn gericht op dervingsbestrijding in het algemeen hetgeen betekent dat naast winkeldiefstal door klanten ook aandacht wordt besteed aan een drietal andere lekkage-oorzaken:

- diefstal door personeel;
- diefstal door derden (met name leveranciers);
- niet-criminele oorzaken (zoals breuk, bederf, ontvangstprocedures van goederen en administratieve fouten).

Winkeldiefstal wordt beschouwd als een belangrijke dervingsfactor die verantwoordelijk is voor circa 30% van de lekkageproblematiek. Maar winkeldiefstal vormt tevens een onlosmakelijk onderdeel van de totale lekkageproblematiek. Het **normbesef** vormt een gemeenschappelijk onderliggend element: niet accepteren dat de klant steelt impliceert tevens dat niet geaccepteerd wordt dat het personeel of derden stelen. Wanneer een bedrijfsleider een zak met gebroken koekjes laconiek en zonder meer weggooit dan kan van het personeel niet verwacht worden dat men zorgvuldig met de goederen omgaat, laat staan dat men een administratie bijhoudt van breuk en bederf.

Specifieke problematiek levensmiddelenbranche

De levensmiddelenbranche (voor het merendeel supermarkten) vormt tezamen met de modebranche de grootste branche van Nederland. De levensmiddelenbranche kent een veel complexere lekkageproblematiek in vergelijking met de modebranche. Wanneer we beide branches onderling vergelijken dan blijkt een aantal duidelijke verschillen¹:

- De levensmiddelenbranche wordt gekenmerkt door een veel grotere goederenstroom; het aantal verschillende produkten is groot en men krijgt, veel meer dan in de kledingbranche, te maken met zaken als nieuwe aanvoer en opslag van produkten en het vullen van vakken. Dit verhoogt de kans op diefstal door leveranciers en lekkage door niet-criminele oorzaken.
- De klantenstroom is over het algemeen veel groter; levensmiddelen vormen een dagelijkse behoefte. De kans op diefstal door klanten is dus groter.
- De winkelindeling is veel onoverzichtelijker door de grote diversiteit aan produkten. Dit bemoeilijkt de controle van personeel op winkeldiefstal door klanten.
- In de levensmiddelenbranche worden de meeste artikelen verkocht via zelfbediening, de modebranche leent zich meer voor een persoonlijke

¹ Het woordgebruik binnen beide branches verschilt ook van elkaar. Binnen de levensmiddelenbranche spreekt men van lekkage, binnen de modebranche van derving.

bediening. De anonimiteit van de klant in de supermarkt vergroot de kans op winkeldiefstal.

- De levensmiddelenbranche kampt met een groot verloop van personeel; werken als cassière, vakkenvuller of iets dergelijks wordt door veel jongeren vermoedelijk minder aantrekkelijk gevonden dan een functie als bijvoorbeeld verkoopster binnen een kledingzaak. Een groot verloop van personeel maakt het moeilijk om personeel op te leiden om winkeldiefstal door klanten te voorkomen. Een groot verloop vergroot eveneens de kans op diefstal door personeel. Personeel dat nog maar kort bij een bedrijf werkt heeft in het algemeen minder binding met het bedrijf.

Ontwikkeling in de tijd

De verschillende kenmerken van de levensmiddelenbranche maken de lekkageproblematiek binnen deze sector tot een complex geheel. Inmiddels is een grote ervaring opgedaan met de workshops, gericht op bestrijding van de lekkageproblematiek. Er werden meer dan 50 workshops gehouden.

Gaandeweg werd het voor de workshopbegeleiders steeds duidelijker dat de kern van de problematiek bij het management ligt. Het management van een bedrijf (meestal een commerciële organisatie waarbij de supermarkten zijn aangesloten) vormt het belangrijkste aangrijpingspunt voor zaken als verhoging van de normstelling en tegengaan van het verloop van personeel. Dit betekent dat het uitgangspunt van de HBD campagne 'winkeldiefstalpreventie' tot hulpmiddel is geworden voor opleiding en training op managementniveau. Dat men in deze opzet is geslaagd komt tot uiting in het feit dat circa de helft van alle commerciële organisaties en grootwinkelbedrijven, die tot dusver deelnamen aan een workshop, gekozen heeft voor een follow-up programma gericht op behoud van personeel. Daarnaast werden in aansluiting op de 53 uitgevoerde workshops 35 personeelsavonden gehouden.

Doelstelling en opzet van de workshops

De workshop kent een tweeledige **doelstelling**:

- inzicht krijgen in de belangrijkste problemen die bij lekkagebestrijding in supermarkten een rol spelen;
- opzetten van een thematisch lekkagebeleid (preventieplan) voor de eigen supermarkt.

De workshop-opzet heeft een aantal **kenmerken**:

- Net als bij de lokale workshops is er sprake van een 2-sporenbeleid: enerzijds wordt informatie gegeven door de workshopleiding, anderzijds wordt de nadruk gelegd op zelfwerkzaamheid (via onderlinge informatie-uitwisseling en het uitvoeren van opdrachten).
- Een workshop beslaat 4 dagdelen met een tussenliggende periode van telkens 2 weken.
- Een groep heeft ongeveer 20 deelnemers en is homogeen van samenstelling: De deelnemers van één workshop zijn afkomstig uit (filiaal)bedrijven aangesloten bij dezelfde commerciële organisatie.

Het **programma** van de bijeenkomsten ziet er als volgt uit:

1^e bijeenkomst

Normen en normvervaging.

Lekkage-elementen en lekkagebeleid.

De factor 'mens': motivatie.

Opdracht: de nulmeting, het becijferen van de derving met behulp van de index-methode.

2^e bijeenkomst

Diefstaluitnodigende gelegenheden.

Het ontnemen van de gelegenheid/preventie.

De kennis van het personeel.

Opdracht: dia's maken van de eigen winkel

3^e bijeenkomst

Het samenstellen van een thematisch preventiebeleid via de eigen dia's.

Derde opdracht: de communicatie naar de winkelvloer.

4^e bijeenkomst

Rollenspelen over aanhouding en conflicthantering.

2.2 Het evaluatie-onderzoek: doelstelling en verantwoording

Centrale onderzoeksvragen

Bij de opzet van de evaluatie is uitgegaan van het model dat gehanteerd werd bij de evaluatie van de lokale projecten.

Enerzijds wordt nagegaan hoe de workshops zijn verlopen en worden beoordeeld door deelnemers en begeleider (**procesevaluatie**), anderzijds wordt onderzocht in hoeverre de workshops het beoogde resultaat hebben opgeleverd (**effectevaluatie**). Bij deze effectevaluatie gaat het om twee vragen:

1. In hoeverre hebben deelnemers preventieve maatregelen getroffen, al dan niet als onderdeel van een lekkagebeleid of actieplan?
2. In hoeverre is de lekkageproblematiek in het algemeen en de winkeldiefstalproblematiek in het bijzonder, afgenomen na het volgen van de workshop?

Gegevensverzameling

Voor het verkrijgen van de benodigde gegevens is van verschillende bronnen gebruik gemaakt.

1. Een **schriftelijke** voormeting onder de deelnemers.
Aan het begin van de eerste bijeenkomst hebben de deelnemers een vragenlijst ingevuld. Hierin werden vragen gesteld over de omvang van de lekkageproblematiek (gedurende de laatste 6 maanden), de reeds getroffen preventiemaatregelen en de verwachtingen omtrent de workshop.
2. Een **schriftelijke** procesevaluatie onder de deelnemers.
Tijdens de laatste bijeenkomst hebben de deelnemers opnieuw een vragenlijst voorgelegd gekregen. Hierin werd gevraagd naar een oordeel over het verloop van de workshop.
3. Een **telefonische** nameting onder de deelnemers.
Enkele maanden na afloop van de workshop werden de deelnemers nogmaals benaderd. De vragenlijst van de voormeting werd-grotendeels herhaald, zodat eventuele **effecten** gemeten konden worden.

4. Ten behoeve van de **procesevaluatie** werd de begeleider verzocht om na afloop van een workshop een vragenlijst in te vullen met vragen over de inhoud en het verloop van de workshop.
5. Tenslotte werd, als aanvulling op de gegevens die werden verzameld via de gestructureerde vragenlijsten, een uitgebreid interview gehouden met de begeleider van de 15 te evalueren workshops.

Een relativering vooraf

Bij de ontwikkeling van het evaluatiemodel is, mede omwille van het tijdstip waarop het evaluatierapport gereed moest zijn, gekozen voor een opzet die zoveel mogelijk overeenkwam met het model dat gebruikt werd voor de evaluatie van de lokale projecten. Achteraf moeten we constateren dat de branchegerichte workshops in feite beschouwd moeten worden als een opstap om een veranderingsproces gericht op afname van lekkageproblematiek (waarvan winkeldiefstal één facet vormt) in gang te zetten. Dit betekent dat een half jaar na de start van de workshop nog nauwelijks effecten in de vorm van afname van lekkage verwacht kunnen worden. Na ruim een jaar ervaring met de workshops is vooral duidelijk geworden dat winkeldiefstal en diefstal door personeel en leveranciers - binnen de levensmiddelenbranche - niet opgevat kunnen worden als problemen die effectief geïsoleerd aangepakt kunnen worden.

Een breder opgezet onderzoek, waarbij naast workshopdeelnemers ook het management van de betreffende commerciële organisaties bevraagd wordt, op een later tijdstip (bijvoorbeeld 1 à 1½ jaar na start van een workshop) zou meer op zijn plaats zijn geweest.

Bij het lezen van hoofdstuk 5, de effectmeting, dient de beperking van het gehanteerde onderzoeksmodel in gedachten te worden gehouden.

2.3 De onderzoeksgroep

De selectie van workshops

In totaal zijn 25 gesubsidieerde workshops gehouden. De eerste workshops werden uitgevoerd in juni 1989. Om het mogelijk te maken dat de rapportage van de evaluatie in het voorjaar 1990 zou verschijnen, diende de gegevensverzameling reeds te worden gestopt bij de workshops die begin 1990 van start gingen.

In de tweede helft van 1989 werden in totaal 18 workshops uitgevoerd. De eerste 3 workshops zijn buiten de evaluatie gebleven omdat workshops en onderzoek niet synchroon zijn gestart. Dit betekent dat de evaluatie is gebaseerd op 15 van de 25 workshops.

De selectie van deelnemers

Op basis van het beschikbare materiaal (deelnemerslijsten enerzijds en persoonsgegevens van de verschillende enquêtes anderzijds) moeten we concluderen dat de registratie van het werkelijke aantal deelnemers in gebreke is gebleven. Dit betekent dat de deelname aan het onderzoek afgeleid moest worden van een schatting van het totale aantal workshopdeelnemers. Exacte responsepercentages voor de procesevaluatie en de effectevaluatie konden dus niet worden vastgesteld.

In totaal hebben naar schatting 270 deelnemers ingeschreven voor de 15 geëvalueerde workshop. We zullen de response voor de procesevaluatie en de effectevaluatie afzonderlijk bekijken.

De procesevaluatie

Alle deelnemers kwamen in aanmerking voor beantwoording van de vragen over de beoordeling van het verloop van de workshops. In totaal hebben 199 deelnemers deze schriftelijke meting ingevuld. Dit betekent een geschat response-percentages van 74%. De uitval wordt vermoedelijk vooral veroorzaakt door afwezigheid (tijdens de laatste bijeenkomst) en door het feit dat niet alle deelnemers die inschreven ook daadwerkelijk deelnamen.

De effectevaluatie

Niet iedereen kwam in aanmerking voor beantwoording van de vragen naar de lekkageproblematiek in de eigen winkel, vóór en na het volgen van de workshop. Van elke winkel diende slechts één persoon te worden geënquêteerd, in principe de eigenaar of bedrijfsleider/filiaalhouder. (Leidinggevende) personeelsleden en beleidsmedewerkers van een hoofdkantoor zijn dus buiten dit onderzoeksgedeelte gebleven. Dit betekent dat circa 200 deelnemers in aanmerking kwamen voor de effectevaluatie. In werkelijkheid hebben 100 deelnemers meegewerkt aan de schriftelijke voormeting én aan de telefonische nameting. Dit betekent naar schatting een response-percentages van 50%. De redenen van uitval zijn onderstaand weergegeven.

Tabel 1: De redenen van uitval bij de effectmeting (in %)

telefonisch niet bereikbaar bij de nameting:	45%
. inmiddels werkzaam bij een ander bedrijf	
. alleen privénummer is bekend	
. telefoonnummer is onjuist	
de voormeting ontbreekt (wegens afwezigheid	25%
tijdens de eerste bijeenkomst)	
geen tijd	15%
gevraagde gegevens zijn privé	3%
onbekend	12%
totaal	100%

Conclusies over generaliseerbaarheid

- De selectie van 15 workshops uit een totaal van 25, heeft pragmatische en geen inhoudelijke oorzaken. De redenen van uitval zijn organisatorisch van aard (de eerste 3 workshops) en gelegen in de factor tijd (de laatste 7 workshops). We mogen dus veronderstellen dat de 15 geëvalueerde workshops representatief zijn voor alle gesubsidieerde workshops.

- Bij de **procesevaluatie** bedraagt de uitval circa 25%. De belangrijkste redenen zijn vermoedelijk de afwezigheid tijdens de laatste bijeenkomst en het verschil tussen inschrijving en daadwerkelijke deelname.
- Deze eerstgenoemde reden kan een selectieve uitval hebben veroorzaakt voorzover het wegblijven een oordeel over de workshop impliceert. We moeten dus rekening houden met de mogelijkheid dat het oordeel in werkelijkheid wat minder rooskleurig is dan de onderzoeksresultaten weergeven.
- Het response-percentage bij de **effectmeting** ligt op 50%. Er is dus sprake van een grote uitval. Wanneer we de redenen van deze uitval nader bekijken dan lijken deze voornamelijk praktisch van aard te zijn. We mogen dus veronderstellen dat de resultaten geen vertekend beeld geven van de werkelijkheid.
- Gezien het beperkte response-percentage (bij de effectmeting) en de onduidelijkheid over het exacte aantal workshopdeelnemers, blijft enige voorzichtigheid toch geboden bij het generaliseren van de onderzoeksresultaten.

2.4 Kenmerken van deelnemende winkels

In totaal hebben 9 commerciële organisaties en grootwinkelbedrijven deelgenomen aan de 15 geëvalueerde workshops. Binnen één workshop waren altijd mensen aanwezig afkomstig van eenzelfde organisatie. Onderstaande tabel geeft de samenwerkingsvorm van de betreffende organisaties en het aantal inschrijvingen per workshop.

Tabel 2: Aantal inschrijvingen per workshop en de samenwerkingsvorm van deelnemende organisaties

Workshop	Aantal inschrijvingen	Samenwerkingsvorm
1	17	franchising
2-3	18-16	inkoopvereniging
4	20	vrijw. filiaalbedr./franchising
5	18	grootwinkelbedrijf
6-7	20-19	vrijwillig filiaalbedrijf
8	21	grootwinkelbedrijf
9-11-14-15	16-16-19-20	vrijwillig filiaalbedrijf
10	19	vrijwillig filiaalbedrijf
12-13	14-17	franchising

Tabel 2 laat zien dat de supermarkten die deelnamen meestal (min of meer) zelfstandig zijn. In hoeverre de (zelfstandig) eigenaren zelf aanwezig zijn geweest, danwel hun bedrijfsleider de workshop hebben laten volgen kan op basis van het beschikbare materiaal niet worden vastgesteld.

In de winkels die deelnamen aan de workshops wordt altijd zowel over de toonbank² als ook via zelfbediening verkocht. Alleen zelfbediening of alleen toonbankbediening komt niet voor.

Het gaat bijna altijd om grote winkel zo blijkt uit tabel 3.

Tabel 3: Aantal personeelsleden

Aantal respondenten (n = 100)	
geen personeel	-
1-3 personeelsleden	-
4-10 personeelsleden	11
11-30 personeelsleden	49
31-50 personeelsleden	23
51 - 70 personeelsleden	6
meer dan 70	5
onbekend	6
totaal	100

² Hiermee wordt bedoeld op bepaalde afdelingen binnen een supermarkt (zoals de groente-, vlees-, broodafdeling) waar bediening via de toonbank plaatsvindt.

3 Procesevaluatie: verloop en beoordeling van de workshops

3.1 De opkomst

Van de deelnemers (n=199) die de procesevaluatie-vragen invulden (bijlage 2) zegt 30% een of meerdere keren afwezig te zijn geweest. Meestal heeft men één bijeenkomst gemist; 9 deelnemers (5%) waren meer dan eens afwezig. Er werden verschillende redenen opgegeven voor absentie:

Tabel 4: Redenen voor afwezigheid

	Aantal respondenten (n = 59)
vakantie	16
geen tijd	8
ziekte collega's/personeel/afwezigheid bedrijfsleider	7
zelf ziek geweest	4
overige (sterfgeval, opening winkel, verbouwing e.d.)	6
geen reden opgegeven	18
totaal	59

Indien een reden werd opgegeven dan is deze praktisch en niet inhoudelijk van aard; vakantie vormt de meestgenoemde aanleiding.

3.2 Het oordeel over de workshops

De deelnemers hebben de workshops op verschillende aspecten beoordeeld:

- het uitwisselen van ervaringen;
- de werkopdrachten;
- de begeleiding;

Onderstaand zijn de resultaten weergegeven.

Tabel 5: Beoordeling workshops op methodische aspecten

	Uitwisseling (n=199)		Opdrachten (n=199)		Begeleiding (n=199)	
	abs	%	abs	%	abs	%
zinnig	170	85	152	76	192	96
wisselend	29	15	46	23	7	4
niet zinnig	-		1	1	-	
totaal	199	100	199	100	199	100

Het oordeel van de deelnemers is uitgesproken positief vooral wat betreft de begeleiding en de onderlinge uitwisseling van ervaringen.

De deelnemers hebben ook een totaal-oordeel gegeven over de workshops. Dit gebeurde door de vraag 'Wat vond u over het geheel genomen van de workshop?'

Tabel 6: Algemeen oordeel over de workshop

	Aantal respondenten	
	abs	%
zeer zinnig	134	67
nuttig	62	31
soms wel, soms niet zinnig	3	2
weinig zinnig	-	-
niet zinnig	-	-
totaal	199	100

Ook het algemeen oordeel over de workshop is bijzonder positief. Het is dus duidelijk dat de deelnemers tevreden zijn over het verloop van de workshops. Ook al is er weinig differentiatie in het uitgesproken oordeel, toch zijn we nagegaan of de groep die het oordeel 'zeer zinnig' gaf zich onderscheidt van degenen die het oordeel 'nuttig' gaven. Op workshopniveau vonden we nauwelijks verschillen: elke workshop wordt ongeveer even positief gewaardeerd, slechts in één workshop geeft minder dan de helft van de deelnemers het oordeel 'zeer zinnig'.

Ook het feit of men alle workshopbijeenkomsten wel gevolgd heeft blijkt niet van invloed op het algemeen oordeel³. Wel blijkt er een zwak verband te zijn met de grootte van de winkel:

- hoe minder personeelsleden des te positiever is het oordeel over de workshops (bijlage 1, tabel 1).

³ In paragraaf 2.3 werd gesteld dat de resultaten van de procesevaluatie wellicht een te rooskleurig beeld geven indien afwezigheid (op de laatste avond) een oordeel van de workshop impliceert. Uit het feit dat we geen relatie konden vinden tussen aanwezigheid en algemeen oordeel mogen we concluderen dat het met deze rooskleurigheid wel mee zal vallen.

3.3 De bruikbaarheid van onderwerpen

Tijdens de laatste bijeenkomst is aan de deelnemers gevraagd 3 onderwerpen te noemen die voor hen het meest bruikbaar zijn. Vervolgens werd deze vraagstelling herhaald voor de minst bruikbare onderwerpen. De onderwerpen die het meest genoemd werden als het nuttigst zijn onderstaand weergegeven.

Tabel 7: Meest bruikbare onderwerpen

	Aantal deelnemers (n= 199)	
	abs	%
Aanhouding	120	60
. juridische procedures		
. hoe iemand aan te spreken		
. rollenspel		
Lekkagebestrijding	73	37
. vormen van lekkage		
. huisregels		
. afschrijvingen		
Normen	64	32
. normbesef		
. normstelling		
. normvervaging		
Diefstal door klanten/personeel	62	31
. diefstalmethoden		
. verschillende preventiemaatregelen		
. omgaan met personeelsdiefstal		
Het motiveren van personeel	61	31
. personeelsbeleid		
. personeelsbegeleiding		
. preventie door personeel		

Uit tabel 8 blijkt dat de repressieve kant in de vorm van aanhoudingsaspecten het meest nuttig werd gevonden. Wellicht moet een gedeelte van het succes van dit onderwerp toegeschreven worden aan het feit dat het op de laatste workshopdag aan de orde kwam en daardoor nog vers in het geheugen lag van de deelnemers. Bovendien vormt het rollenspel - mits goed geïnstrueerd - een werkvorm die gemakkelijk aanspreekt.

Het succes dient echter zeker ook aan de aard van het onderwerp te worden toegeschreven; ook uit het evaluatie-onderzoek van de lokale projecten (van Burik en van Dijk, 1990) blijkt dat er onder winkelbedrijven grote belangstelling bestaat voor repressieve aspecten.

Het merendeel van de deelnemers weet geen onderwerpen te noemen die als het **minst** bruikbaar zijn ervaren. Eenvijfde van de ondervraagde deelnemers noemt dergelijke onderwerpen wel. Meestal wordt het feit dat een onderwerp minder nuttig was als volgt gemotiveerd:

- dit is bij ons al goed geregeld;
- dit is voor ons niet relevant;

Vanuit deze motivatie worden diverse onderwerpen genoemd, zoals:

- overval in de winkel;
- geldtransport;
- risico's bij geldstorten;
- kassahandelingen;
- vulploegen;
- normvervaging;
- preventie ten opzichte van diefstal door klanten.

Uit de opsomming van minst bruikbare onderwerpen kan weinig geconcludeerd worden: er zijn nauwelijks onderwerpen die meer dan een keer genoemd worden.

Uit de behandeling van meest en minst bruikbare onderwerpen kan worden geconcludeerd dat de cursus goed aansluit bij de kennisbehoefte van de deelnemers.

3.4 Evaluatie van de workshopdoelstellingen

In paragraaf 2.1 zijn de doelstellingen van de workshop geformuleerd:

1. Inzicht krijgen in de belangrijkste problemen die bij lekkagebestrijding in supermarkten een rol spelen.
2. Opzetten van een thematisch lekkagebeleid in de eigen supermarkt.

Om na te kunnen gaan in hoeverre de workshop aan haar doelstellingen heeft beantwoord hebben we aan de deelnemers (n= 199) - tijdens de laatste bijeenkomst - de volgende vragen gesteld:

- Heeft u door het volgen van de workshop meer inzicht gekregen in de belangrijkste problemen die een rol spelen bij het bestrijden van lekkage in uw winkel?
- Heeft u naar aanleiding van de workshop een actieplan van korte en langere termijnmaatregelen ontwikkeld ter bestrijding van lekkage in uw winkel?

De beantwoording van deze vragen is voor alle deelnemers en specifiek voor de deelnemers aan de effectmeting (ondernemers/bedrijfsleiders van de deelnemende supermarkten) weergegeven in onderstaande tabellen.

Tabel 8: Meer inzicht gekregen in bestrijding lekkageproblematiek

	Totaal aantal respondenten (n= 199)		effect-meting (n= 100)	
	abs	%	abs	%
veel meer inzicht	136	68	68	68
een beetje meer inzicht	48	24	20	20
niet of nauwelijks meer	3	2	1	1
onbekend	12	6	11	11
totaal	199	100	100	100

De resultaten zijn zeker gunstig te noemen. Bijna 70% van beide groepen zegt veel meer inzicht te hebben gekregen in de problemen die zich voordoen bij het bestrijden van lekkage. Ook de doelstelling 'ontwikkeling van een lekkagebeleid' lijkt in ruime mate gerealiseerd (zie tabel 10).

Tabel 9: Is een actieplan van maatregelen ontwikkeld

	Totaal aantal respondenten (n= 199)		effect-meting (n= 100)	
	abs	%	abs	%
ja	97	49	46	46
enigszins	68	34	36	36
nee	22	11	7	7
onbekend	12	6	11	11
totaal	199	100	100	100

Ongeveer 80% heeft een meer of minder uitgewerkt actieplan gemaakt. Men dient zich hierbij wel te realiseren dat er sprake is van een momentopname. Het is nog de vraag in hoeverre de geplande maatregelen daadwerkelijk ten uitvoer zullen worden gebracht.

Er bestaat een samenhang tussen het oordeel over de workshop en de realisering van de workshopdoelstellingen:

- mensen die de workshops zeer zinvol vonden hebben vaker een actieplan ontwikkeld en vaker veel meer inzicht gekregen in lekkageproblematiek (zie bijlage 1, tabel 2-3).

De ernst van de lekkageproblematiek (vóór de start van de workshop) is niet van invloed op het al dan niet realiseren van de workshopdoelstellingen. Dit laatste geldt ook voor het aantal personeelsleden in een supermarkt.

Wat betreft de differentiatie per workshop is één duidelijk afwijkend resultaat te melden van het positieve beeld. Er is één workshop waar eenderde van de

ondervraagde deelnemers geen actieplan heeft ontwikkeld en waar 5 van de 12 deelnemers slechts een beetje of nauwelijks meer inzicht heeft gekregen in bestrijding van lekkageproblematiek.

3.5 Het oordeel van de begeleider

De workshopbegeleider heeft elke workshop afzonderlijk geëvalueerd op de volgende aspecten:

- de interesse voor de onderwerpen die behandeld werden;
- de mate waarin de deelnemers de opdrachten daadwerkelijk uitvoerden;
- de eigen inbreng van de deelnemers in de vorm van onderlinge gedachtenwisseling en het inbrengen van eigen onderwerpen;
- de mate waarin de tweeledige workshopdoelstelling werd gerealiseerd.

Het oordeel van de begeleider over het eerstgenoemde aspect is onderstaand weergegeven.

Tabel 10: De mate van interesse per workshop (n= 15)

	nauwelijks	redelijk	zeer
normen/normvervaging	-	2	13
lekkage-elementen/lekkagebeleid	-	6	9
de factor mens	-	4	11
diefstalgelegenheden	-	-	15
het ontnemen van de gelegenheid	-	4	11
kennis personeel	-	8	7
thematisch beleid samenstellen	-	8	7
via eigen dia's			
aanhoudingen	-	-	15
conflicten	-	-	15

Volgens de begeleider is er over het algemeen sprake van een grote belangstelling voor de onderwerpen die binnen een workshop behandeld worden. De diefstalgevoelige plekken/situaties in een winkel en de bijeenkomst waarin de rollenspelen plaatsvonden over aanhoudingen en conflicten trokken de meeste interesse. Dit komt in zoverre overeen met de mening van de deelnemers zelf dat deze de aanhoudingsaspecten het meest bruikbaar vonden.

De opdracht 'het houden van een nulmeting' werd volgens de begeleider in de meeste workshops door 80 tot 100% van de deelnemers uitgevoerd. Een keer wordt een percentage van 60% genoemd en twee keer 70%. De opdracht 'eigen dia's maken' wordt meestal door 80 à 90% van de deelnemers uitgevoerd.

Een workshop was zodanig van opzet dat er geen eigen onderwerpen werden ingebracht door de deelnemers, zo blijkt uit de evaluatiegegevens van de begeleider.

De onderlinge informatie-uitwisseling verliep in 12 van de 15 workshops goed, in 2 workshops matig en in één workshop slecht. Van deze laatste groep werd gezegd dat men slecht communiceerde: de indruk bestond dat er onderlinge spanningen waren.

De doelstelling 'het vergroten van inzicht in de belangrijkste problemen bij lekkagebestrijding' is volgens de begeleider in 12 workshops in grote mate gerealiseerd; in één workshop 'gedeeltelijk en in 2 workshops slechts in beperkte mate. Een beperkt resultaat werd als volgt gemotiveerd:

- De beleidsstructuur bij bedrijf X is slecht onderbouwd voor het inzetten van een succesvol lekkagebeleid.
- Tijdens discussies kwam telkens naar voren dat men het nut wel inzag, maar dat de wil om eraan te werken ontbrak.

De doelstelling 'opzetten van een thematisch lekkagebeleid' is in mindere mate gerealiseerd. In 3 workshops gebeurde dat in 'grote mate' in 10 workshops 'gedeeltelijk en in 2 workshops in beperkte mate. Als knelpunt werd hierbij genoemd dat dit in de levensmiddelenbranche sterk afhangt van:

- de stimulans vanuit het management/de top;
- het verloop van de medewerkers.

Conclusies

Wanneer we hoofdstuk 3 nog eens doorlopen, dan kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- De workshops zijn bijzonder positief gewaardeerd door de deelnemers.
- De onderwerpen die in de workshop zijn behandeld werden als zeer bruikbaar ervaren. De meeste belangstelling ging uit naar de zogenaamde repressieve aspecten.
- De workshopdoelstelling 'het vergroten van inzicht in de belangrijkste problemen bij lekkagebestrijding' lijkt in ruime mate gerealiseerd. Voorzover dit direct na afloop van de workshop gemeten kan worden.
- Volgens de helft van de deelnemers is ook de tweede doelstelling 'het opzetten van een thematisch lekkagebeleid in de eigen winkel' bereikt. De begeleider is over dit punt iets minder positief.

4 Het invoeren van maatregelen

In dit hoofdstuk worden de volgende vragen beantwoord:

- Hoe vaak hebben winkeliers naar aanleiding van de workshop maatregelen getroffen om winkeldiefstal te voorkomen? Welke maatregelen werden getroffen?
- Hoe vaak hebben winkeliers naar aanleiding van de workshop maatregelen getroffen ter voorkoming van lekkage anders dan door winkeldiefstal? Welke maatregelen werden getroffen?
- Vormen de getroffen maatregelen onderdeel van een actieplan of lekkagebeleid?

4.1 Winkeldiefstalpreventie

Het volgen van de workshop heeft 97 van de 100 ondervraagde ondernemers/bedrijfsleiders ertoe gebracht om maatregelen te treffen tegen winkeldiefstal:

- 96 van de 100 respondenten troffen maatregelen op organisatorisch vlak; 18 van deze deelnemers hadden vóór de workshop nog geen organisatorische maatregelen getroffen.
- 30 respondenten troffen technopreventieve maatregelen, terwijl 4 respondenten serieuze plannen in die richting ontwikkelden. De helft van de eerder genoemde 30 respondenten had vóór de start van de workshop nog geen enkele vorm van technopreventie ingevoerd.

In onderstaande tabel is weergegeven hoe vaak bepaalde maatregelen werden ingevoerd. Tussen haakjes staat het aantal respondenten dat bij voor- en nameting dezelfde maatregel opgaf en dus na de workshop een reeds bestaande maatregel heeft aangepast of uitgebreid.

Tabel 11: Frequentie van toegepaste maatregelen

	Aantal deelnemers (n= 100)
Het instrueren van personeel om klanten op een vriendelijke wijze in de gaten te houden	94 (53)
Instructie van personeel over kassa-procedures	42 (21)
Instructie over 'aanhouding winkeldieven'	18 (3)
Het afromen van kassagelden	12 (4)
Winkelindeling overzichtelijk maken	11 (2)
Spiegels	9 (1)
Beschermkap kassa's	4 (0)
Elektronische artikelbeveiliging	3 (0)
T.V.-circuit	3 (3)
Afgesloten vitrines	2 (0)

Het instrueren van personeel blijkt verreweg het meest te zijn toegepast, terwijl op technopreventief vlak het overzichtelijker maken van de winkelindeling het meest frequent gebeurde. Toch is een dure maatregel als elektronische artikelbeveiliging ook in 3 winkels ingevoerd.

Als reden om geen (technopreventieve) maatregelen in te voeren worden genoemd:

- al voldoende (technopreventieve) maatregelen getroffen (n= 50);
- niet of nauwelijks last van winkeldiefstal (n= 6);
- te duur (n= 2).

We zijn nagegaan in hoeverre de groep die maatregelen trof tegen winkeldiefstal specifieke kenmerken heeft. Wat betreft de toepassing van technopreventie⁴ tegen winkeldiefstal blijkt dat:

- de kleine winkels (met minder dan 10 personeelsleden) iets vaker maatregelen troffen dan de grote winkels (bijlage 1, tabel 5).

De ernst van de winkeldiefstalproblematiek (voor de start van de workshops) blijkt niet van invloed op het al dan niet treffen van (technopreventieve) maatregelen.

4.2 Maatregelen ter voorkoming van lekkage anders dan door winkeldiefstal

Naast winkeldiefstalpreventieve maatregelen zijn ook andere maatregelen ter bestrijding van lekkage door andere oorzaken in ruime mate ingevoerd naar aanleiding van de workshop.

- 73 van de 100 respondenten trof dergelijke maatregelen; 58 respondenten hadden dit soort maatregelen nog niet eerder getroffen.
- Na het volgen van de workshop is het aantal winkeliers dat **geen** maatregelen heeft getroffen ter voorkomen van overige lekkage-oorzaken, teruggebracht van 71 naar 13.

Een opsomming van maatregelen die men reeds getroffen had vóór de start van de workshop is opgenomen in bijlage 1 tabel 4. Onderstaande tabel geeft weer welke maatregelen naar aanleiding van de workshop werden getroffen.

⁴ Voor organisatorische preventie kon de analyse niet worden uitgevoerd, omdat bijna iedereen dit soort maatregelen trof.

Tabel 12: Maatregelen ter voorkoming van lekkage anders dan door winkeldiefstal door klanten

	Aantal respondenten (n = 73)
Het bijhouden van een breuklijst	31
De ontvangst van goederen extra controleren	24
Vaste mensen vaste taken geven	14
Achterdeur gesloten houden	10
Controle bij prijzen van artikelen	7
Data van verpakkingen bijhouden	5
Retourzending tellen	4
Administratieve controle	4
Aanslaan op de kassa per artikelengroep	4
Bestelling aanpassen aan de vraag	3
Vulploeg extra controleren	3
Kassacontrole	2
Binnengekomen goederen netjes openen in verband met beschadiging	2
Ketting door winkelwagen bij de kassa	1
Containers binnen zetten	1
3-Delig prijzen	1
Foto's maken van derving op de werkvloer en ophangen in de kantine	1
Intercom	1
Sigarettenkassa op slot	1
Minder hoog opstapelen in verband met overzicht	1
Onderlinge controle personeel	1
Camera ook in het magazijn	1
Beter snijden van kaas	1

In totaal werden 123 maatregelen getroffen door 73 respondenten. Bijna de helft van de maatregelen (n= 55) betrof het bijhouden van breuk en de controle van goederen die binnenkomen. Deze maatregelen werden ook vóór de start van de workshop al het meest toegepast (zie bijlage 1, tabel 4). Bij de groep die maatregelen trof ter bestrijding van lekkage-oorzaken zoals diefstal personeel, breuk, bederf en dergelijke zien we hetzelfde beeld als bij de groep die maatregelen trof tegen winkeldiefstal: de kleinste winkels troffen de meeste maatregelen (zie bijlage 1, tabel 6).

4.3 Maatregelen als onderdeel van een lekkage-beleid

Als afsluiting van de hoofdstuk rest de niet onbelangrijke vraag in hoeverre de gerealiseerde maatregelen onderdeel uitmaken van een lekkagebeleid. Het is immers een doelstelling van de workshop om een lekkagebeleid te ontwikkelen in plaats van los staande maatregelen in te voeren. We gaan nog even terug naar paragraaf 3.4 waar bleek dat de helft van de ondervraagde

deelnemers in de periode dat men de workshop volgde een actieplan van maatregelen had ontwikkeld, terwijl nog eens eenderde hiermee een begin had gemaakt.

Ongeveer 3 maanden later (bij de telefonische nameting) blijkt dat de meeste maatregelen inderdaad werden getroffen in het kader van een actieplan of lekkagebeleid:

- Van de groep die **organisatorische** maatregelen trof tegen winkeldiefstal ($n = 96$) trof driekwart ($n = 74$) deze maatregelen als onderdeel van een lekkagebeleid.
- 30 respondenten troffen **technopreventieve** maatregelen tegen winkeldiefstal, 22 van hen (73%) deden dit binnen een ontwikkeld lekkagebeleid.
- 63 van de 73 winkeliers die maatregelen troffen ter bestrijding van **overige lekkage-oorzaken** deden dit binnen een lekkagebeleid.

We mogen dus concluderen dat de workshop doelstelling 'het opzetten van een (thematisch) lekkagebeleid' in ruime mate lijkt gerealiseerd. Van de totale groep van 100 respondenten waren er 65 die - naar eigen zeggen - maatregelen namen in het kader van een actieplan van maatregelen. Er resteert echter één opmerkelijk gegeven: het feit dat deelnemers tijdens de laatste bijeenkomst (de schriftelijke nameting) zeggen een actieplan van maatregelen te hebben ontwikkeld vormt geen enkele garantie dat de maatregelen die ze 3 maanden later hebben ingevoerd ook onderdeel uitmaken van zo'n plan. Met andere woorden mensen die wel, geen of slechts een gebrekkig actieplan ontwikkelden hebben bij de telefonische nameting even vaak maatregelen ingevoerd die onderdeel uitmaken van een lekkagebeleid' (zie bijlage 1, tabel 7).

5 Effectmeting

Zowel bij de voormeting als bij de nameting is een aantal vragen gesteld over de ernst van de lekkageproblematiek in de eigen winkel. Verschillen tussen beide metingen worden beschouwd als effecten van de workshop. Net als in het vorige hoofdstuk zullen we eerst nagaan wat het effect van de workshop is geweest op de winkeldiefstalproblematiek, daarna het komt effect op de overige lekkageproblematiek aan de orde.

5.1 Winkeldiefstalgegevens voor en na de workshop

In de enquêtes zijn vragen gesteld over:

- de mate waarin winkeldiefstal als probleem wordt ervaren;
- het aantal betrapte winkeldieven gedurende de afgelopen 6 maanden;
- voor welke waarde deze dieven aan goederen hadden meegenomen;
- welke derving ten gevolge van winkeldiefstal men de afgelopen 6 maanden naar schatting heeft opgelopen;
- of men het laatste half jaar van bepaalde artikelen wel eens is nagegaan hoeveel er van wordt gestolen.

De vragen worden een voor een behandeld.

De beleving van winkeldiefstal als probleem

De vergelijking tussen voor- en nameting is weergegeven in onderstaande tabel.

Tabel 13: De beleving van winkeldiefstal als probleem

	Voormeting (n= 100)	Nameting (n= 100)
groot probleem	14	11
tamelijk groot	29	28
een beetje	37	31
nauwelijks	14	30
in het geheel niet	-	-
weet niet	6	-
totaal	100	100

Op het eerste gezicht lijkt er weinig veranderd tussen voor- en nameting. Toch is er sprake van een afname in de ernst van de problematiek, zo blijkt uit de volgende gegevens.

- 36 respondenten scoorden bij de nameting in een minder ernstige categorie dan bij de voormeting.

- 12 respondenten scoorden bij de nameting in een ernstigere categorie dan bij de voormeting.
- 46 respondenten scoorden bij beide metingen gelijk.

Op grond van deze resultaten mogen we concluderen dat er sprake is van een positief effect van de workshop op de beleving van de winkeldiefstal.

Het aantal betrapte winkeldieven gedurende een periode van 6 maanden voorafgaand aan en na de start van de workshop

Onderstaande tabel laat het aantal betrappingen zien in de laatste 6 maanden voorgaand aan de voor- en aan de nameting.

Tabel 14: Het aantal betrapte winkeldieven

	Voormeting (n= 100)	Nameting (n= 100)
geen	13	12
6-10	50	46
11-20	18	23
21-30	1	2
>30	2	4
onbekend	3	2
totaal	100	100

Het positieve effect vinden we niet terug bij het aantal betrappingen: het aantal respondenten dat bij de nameting minder betrappingen opgaf dan bij de voormeting is ongeveer gelijk aan het aantal dat juist meer betrappingen opgaf. Het gemiddelde aantal betrappingen per ondervraagde deelnemer nam zelfs iets toe: van 6,0 naar 6,8 (over een periode van 6 maanden).

De waarde van de gestolen goederen die de betrapte winkeldieven bij zich hadden

De vergelijking tussen voor- en nameting is hieronder weergegeven.

Tabel 15: De waarde van de gestolen goederen

	Voormeting (n= 87)	Nameting (n= 88)
< f 100,-	48	67
f 100,- - f 250,-	23	12
f 250,- - f 500,-	5	4
f 500,- - f 1.000,-	4	1
> f 1.000,-	5	1
onbekend	2	3
totaal	87	88

De tabel maakt duidelijk dat hier sprake is van een duidelijke afname.

30 respondenten gaven bij de nameting dan ook een lagere waarde op dan bij de voormeting, terwijl slechts 8 respondenten een hogere waarde opgaven.

De vergelijking tussen de gemiddelden laat ook een aanzienlijk verschil zien.

Het gemiddeld schadebedrag over een periode van 6 maanden (berekend over alle deelnemers daalde van f 155,- naar f 84,-⁵).

Het bijhouden van de administratie van derving en de totale financiële schade ten gevolge van winkeldiefstal

Het aantal respondenten dat een administratie van derving door winkeldiefstal bijhoudt is na het volgen van de workshop licht toegenomen:

- Voor de start van de workshop gingen 36 respondenten (wel eens) na hoeveel er van bepaalde artikelen werd gestolen. Bij de nameting is dit aantal gestegen tot 41.

Ook het aantal respondenten dat in staat is om een schatting te geven van de totale schade veroorzaakt door winkeldiefstal nam toe:

- bij de voormeting zijn 19 respondenten in staat om zo'n schatting te geven, bij de nameting kunnen 35 respondenten een dergelijke opgave doen. Het gemiddeld schadebedrag daalde van f2334,- naar f2006,- (over een periode van 6 maanden).⁶

Bij beide aspecten doet zich echter het verschijnsel voor dat respondenten die bij de voormeting wel een administratie van derving bijhielden, respectievelijk in staat waren een schatting te geven van de financiële schade, bij de nameting veelal niet als zodanig scoren:

- 21 respondenten houden zowel bij de voor- als bij de nameting een administratie van derving bij. Bij de voormeting alleen lag dit aantal op 36.
- 8 respondenten zijn zowel bij de voormeting als bij de nameting in staat om een schatting te geven van de schade veroorzaakt door winkeldiefstal. Bij de voormeting alleen lag dit aantal op 19.

⁵ In werkelijkheid liggen deze bedragen hoger, omdat een categorie-indeling is gehanteerd. Bij de laatste categorie is de minimale waarde van f 1000,- als gemiddelde aangehouden.

⁶ In werkelijkheid liggen ook deze bedragen hoger, omdat een categorie-indeling is gehanteerd. Bij de laatste categorie is de minimale waarde van f5000,- als gemiddelde aangehouden.

Een verklaring hiervoor is moeilijk te geven. Enerzijds betekent het dat er dus veel nieuwe 'administreerders' en 'schatteurs' zijn bijgekomen bij de nameting, anderzijds zijn er ook veel afgevallen. Wellicht is deze laatste groep door het volgen van de workshop tot het besef gekomen dat de schatting die zij opgaven bij de voormeting ook andere lekkage-oorzaken betrof. Deze groep heeft wellicht geleerd dat het moeilijker is om de schade door winkeldiefstal te bepalen dan aanvankelijk werd gedacht.

Conclusie

Er is een aantal positieve resultaten gemeld.

- Winkeldiefstal wordt minder als een probleem ervaren.
- De financiële schade ten gevolge van winkeldiefstal is afgenomen.
- Deelnemers zijn vaker in staat om een schatting te maken van hun derving door winkeldiefstal.

Het feit dat het aantal betrappingen niet is veranderd betekent dat de onderzoeksresultaten niet eenduidig zijn. We mogen dus niet zonder meer concluderen dat de workshop heeft geleid tot een vermindering van het winkeldiefstalprobleem. Het zou bijvoorbeeld ook kunnen zijn dat deelnemers door het volgen van de workshop vooral tot het inzicht zijn gekomen dat naast winkeldiefstal ook andere factoren verantwoordelijk zijn voor lekkage. Hierdoor is men winkeldiefstal misschien in mindere mate als een probleem gaan zien. Een bevestiging voor de veronderstelling dat de schade door winkeldiefstal niet werkelijk is afgenomen vinden we in het feit dat bij respondenten die zowel bij de voormeting als bij de nameting een schatting konden geven van hun financiële schade door winkeldiefstal geen afname van deze schade geconstateerd kan worden. Deze mensen mogen beschouwd worden als degenen die het meeste zicht hebben op de werkelijke schade. Het gaat echter maar om een kleine groep van 8 respondenten!

5.2 Gegevens over andere lekkage-oorzaken voor en na de workshops

Over deze andere lekkagevormen zijn de volgende vragen gesteld:

- In hoeverre vormt lekkage ten gevolge van diefstal door personeel en diefstal door derden voor u een probleem?
- In hoeverre vormt lekkage door niet-criminele oorzaken een probleem?
- Kunt u een schatting geven van het totale schadebedrag ten gevolge van lekkage (anders dan door winkeldiefstal)?

Lekkage veroorzaakt door diefstal door personeel/derden

De vergelijking tussen voor- en nameting wat betreft de beleving van deze problematiek is onderstaand weergegeven.

Tabel 16: De beleving van diefstal door personeel/derden

	Voormeting (n= 100)	Nameting (n= 100)
groot probleem	3	-
tamelijk groot	15	5
beetje	31	22
nauwelijks	31	66
in het geheel niet	7	4
weet niet	12	3
onbekend	1	-
totaal	100	100

Er is sprake van een afname in de ernst van deze problematiek in de beleving van de ondervraagde deelnemers:

- 42 respondenten gaven bij de nameting een minder ernstige score dan bij de voormeting
- 12 respondenten gaven bij de nameting een ernstiger score dan bij de nameting
- 35 respondenten gaven bij beide metingen dezelfde score.

Lekkage veroorzaakt door niet-criminele factoren

Tabel 18 geeft de vergelijking tussen voor- en nameting.

Tabel 17: De beleving van lekkage door niet-criminele oorzaken

	Voormeting (n= 100)	Nameting (n= 100)
groot probleem	6	8
tamelijk groot	28	20
beetje	38	39
nauwelijks	25	33
in het geheel niet	1	-
weet niet	1	-
onbekend	1	-
totaal	100	100

De wijze waarop de problematiek van lekkage veroorzaakt door breuk, bederf, administratie e.d. wordt beleefd, is nauwelijks veranderd na de workshop. Het aantal respondenten dat bij de nameting een minder ernstige score gaf is bijna even groot als het aantal dat een ernstiger score opgaf.

De schattingen van het totale schadebedrag ten gevolge van lekkage (anders dan door winkeldiefstal)

Tijdens beide metingen is aan de respondenten gevraagd of men een schatting kon geven van het totale schadebedrag veroorzaakt door lekkage met uitzondering van winkeldiefstal (gedurende de laatste 6 maanden). Bij de voormeting antwoordden 24 respondenten met "ja", bij de nameting was dit aantal gestegen tot 55! Bijna iedereen die bij de voormeting een schatting kon geven, deed dit ook bij de nameting. In onderstaande tabel zijn de opgegeven schattingen van vóór- en nameting weergegeven voor deze groep die bij beide metingen een opgave deed.

Tabel 18: De schattingen van schade door lekkage (anders dan door winkeldiefstal)

	Voormeting (n= 20)	Nameting (n= 20)
minder dan f1000,-	-	1
f1000,- tot f3000,-	2	3
f3000,- tot f5000,-	4	2
f5000,- tot f10.000,-	6	1
f10.000,- tot f15.000,-	3	1
f15.000,- tot f20.000,-	3	3
meer dan f20.000,- ⁷	1	6
onbekend	1	3
totaal	20	20

Binnen deze (beperkte) groep van deelnemers is sprake van een toename in de geschatte schade. Het gemiddelde van de opgegeven schadebedragen bedroeg bij de voormeting f 9.952,-. Bij de nameting is dit bedrag gestegen tot f 16.190,-. Deze stijging wordt sterk beïnvloed door de uitschieters in de categorie "meer dan f20.000,-". Wanneer deze extreme waarden buiten beschouwing worden gelaten dan liggen de gemiddelden op respectievelijk f 9.494,- en f 10.333,-.

De (forse) stijging van het gemiddeld schade bedrag hoeft zeker niet te betekenen dat de lekkageproblematiek is toegenomen. Het lijkt veel aannemelijker dat de wijze waarop men tot een schatting komt ten gevolge van de workshop is veranderd (c.q. verbeterd). Een toename van de schatting kan worden veroorzaakt door het feit dat men na de workshops een completer beeld heeft gekregen van de lekkageproblematiek.

Op basis van bovenstaande gegevens moeten we **concluderen** dat de onderzoeksresultaten niet eenduidig wijzen op een afname van lekkageproblematiek (anders dan door winkeldiefstal). We hebben het volgende geconstateerd:

⁷

De waarden die in deze categorie worden opgegeven, liggen tussen 20.000,- en f40.000,-.

- diefstal door personeel/leveranciers wordt als een minder ernstig probleem ervaren;
- de lekkage veroorzaakt door niet-criminele factoren is in de beleving van de onderzoeksgroep niet veranderd;
- het geschatte gemiddeld schadebedrag ten gevolge van lekkage (anders dan door winkeldiefstal) is gestegen. Vermoedelijk heeft dit te maken met een gegroeid inzicht in de lekkageproblematiek in de eigen winkel. Het aantal respondenten dat een schatting van de schade kon maken, steeg van 24 naar 55.

Het geheel van onderzoeksresultaten wijst nog het meest in de richting van een veranderd inzicht in de samenstelling van de lekkageproblematiek. Misschien heeft het volgen van de workshop vooral het besef opgeleverd dat niet-criminele lekkage-oorzaken een grotere schadepost opleveren dan vóór de workshop werd gedacht. Hiermee wordt tevens verklaard dat de criminele lekkage-oorzaken als minder ernstig worden ervaren na het volgen van de workshop.

5.3 Het eigen oordeel van de deelnemers over het effect van de workshop

Een aanvullende bron van informatie vormen de gegevens over het eigen oordeel van de deelnemers over het effect van de workshop. We hebben in de telefonische nameting (6 maanden na start van de workshop) de volgende vraag gesteld:

- Heeft u de indruk dat de workshop effect heeft gehad op de omvang van de lekkage in uw winkel?

De beantwoording is onderstaand weergegeven.

Tabel 19: Oordeel ondernemers over effect workshop

	Nameting (n= 100)
lekkage is afgenomen	59
lekkage is niet veranderd	19
weet niet	22
totaal	100

Het aantal ondernemers dat een positief effect signaleert, is opmerkelijk groot. Bijna tweederde van de ondervraagde respondenten vindt dat de derving is afgenomen!

We zijn nagegaan in hoeverre deze groep specifieke kenmerken heeft (zie ook bijlage 1, tabel 8-9). Uit deze analyse blijkt dat:

- respondenten die een afname van hun lekkage signaleren, vaker maatregelen tegen lekkage treffen (anders dan door winkeldiefstal);
- respondenten die een afname signaleren, vaker maatregelen treffen in het kader van een actieplan.

Voor al dan niet ontwikkeld hebben van een actieplan is bepalend voor de opvatting dat de omvang van de lekkage is afgenomen (zie bijlage 1, tabel 10).

Conclusie

De vraag of de lekkage tengevolge van de workshop is afgenomen, kan niet eenduidig worden beantwoord. Wanneer men de vraag direct voorlegt aan de ondernemers zelf dan antwoordt een ruime meerderheid "ja". Dit resultaat wordt slechts gedeeltelijk ondersteund door de meer objectieve vergelijking tussen voor- en nameting. Op basis van de diverse gegevens krijgt men vooral de indruk dat het inzicht in de lekkageproblematiek in al zijn facetten en daarmee de beheersbaarheid van het probleem, is toegenomen, hetgeen overigens overeenkomt met de doelstelling van de workshop (paragraaf 2.1).

6 De lokale projecten en de branche-projecten onderling vergeleken voor de groep winkeliers uit de levensmiddelenbranche

Binnen de landelijke campagne 'winkeldiefstalpreventie' van het Hoofd Bedrijfschap Detailhandel (HBD) werden circa 140 lokale projecten en 25 (gesubsidieerde) branche-projecten in de levensmiddelenbranche uitgevoerd. De vraag in hoeverre de lokale projecten meer of minder succesvol waren dan de branche-projecten is een gevaarlijke, omdat beide projecten onderling moeilijk vergelijkbaar zijn, maar toch willen we een antwoord niet geheel omzeilen. Teneinde een zo groot mogelijke zorgvuldigheid te betrachten, dient vooraf een aantal opmerkingen gemaakt te worden.

- De extra kracht van een lokaal project is gelegen in het feit dat winkeliers uit eenzelfde winkelgebied bijeenkomen waardoor de onderlinge band kan worden versterkt en niet alleen de individuele winkeldiefstalproblematiek maar ook de collectief ervaren problematiek in het winkelgebied kan worden aangepakt.
- Binnen een branche-project komen winkeliers aangesloten bij eenzelfde organisatie bijeen. Deze opzet, en de inhoud van de workshop, maakt het mogelijk om de complexe lekkageproblematiek - kenmerkend voor de levensmiddelenbranche - in een volgende fase ook aan te pakken binnen het management van de betreffende organisatie. Zaken als behoud van personeel en normstelling (ontwikkeling voorbeeldfunctie) dienen op managementniveau te worden aangepakt (zie paragraaf 2.1).
- Een gedetailleerde vergelijking tussen beide projecten kan slechts op een beperkt aantal aspecten worden uitgevoerd, namelijk het oordeel over de workshop, het treffen van individuele preventiemaatregelen tegen winkeldiefstal en het effect van de workshop op de winkeldiefstalproblematiek.
- Wanneer we beide projecten in hun bredere context willen vergelijken dan kan dat slechts globaal gebeuren. We komen dan tot de conclusie dat de lokale projecten wat betreft follow-up minder succesvol lijken te zijn geweest dan de branche-projecten (in de levensmiddelensector). Het oppakken van de collectieve problematiek is op langere termijn binnen de lokale projecten niet echt van de grond gekomen. Van alle uitgevoerde branche-projecten (in de levensmiddelensector) - waaronder de 25 gesubsidieerde workshops - kan worden gezegd dat er wel sprake lijkt van een vervolg op langere termijn: 16 van de 30 bedrijven hebben gekozen voor een follow-up programma (gericht op behoud van het personeel en dus op versterking van het normbesef). Hoe dit gegeven zich verder ontwikkelt kan op dit moment echter nog niet worden aangegeven. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat de condities voor het opzetten van een follow-up bij de brancheprojecten meestal gunstiger zullen zijn dan

bij de lokale projecten. Een winkeliersvereniging die de motor moet zijn van collectieve preventie in een winkelgebied is veel zwakker georganiseerd dan een commerciële organisatie waar supermarkten bij zijn aangesloten.

- Om een goede vergelijking tussen beide projecten mogelijk te maken hebben we deze alleen uitgevoerd voor de winkeliers werkzaam binnen de levensmiddelenbranche. Voor de lokale projecten betekent dit dat de grote groep van winkeliers uit de mode- en kledingbranche ($n = 167$) buiten beschouwing is gebleven. Dit is de groep die het meest geprofiteerd heeft van de workshops. Op alle onderscheiden aspecten van winkeldiefstal (beleving van de problematiek, aantal betrappingen en omvang van de schade) werd bij deze groep een significante afname geconstateerd na het volgen van de workshop.

De lokale projecten worden dus niet als zodanig vergeleken met de branche-projecten. De vergelijking heeft alleen betrekking op een specifieke categorie van deelnemers (de winkeliers uit de levensmiddelenbranche).

- Bij de branche-projecten gaat het bijna altijd om grote winkels met (veel) meer dan 10 personeelsleden.

De winkeliers uit de lokale projecten hebben vaak minder dan 10 personeelsleden. Als deze variabele van invloed was bij de onderlinge vergelijking zijn tussen haakjes bij de lokale projecten ook de gegevens van de winkeliers alleen uit de grotere winkels ($n = 33$) weergegeven.

Tabel 20: Een vergelijking tussen branche-projecten en lokale projecten voor winkeliers uit de levensmiddelenbranche

	Branche project (n = 199)	Lokaal project (n = 120)
1 Het oordeel over de workshop		
% met een positief oordeel over:		
- onderlinge uitwisseling	85%	76%
- uitvoering opdrachten	76%	62%
- begeleiding	96%	91%
- algemeen oordeel over nut	98%	88%
2 Invoering preventiemaatregelen tegen winkeldiefstal	(n = 100)	(n = 120)
% dat maatregelen invoerde		
- technopreventief	30%	29% (40%)*
- organisatorisch	96%	62% (91%)*
3 Effectenmeting van winkeldiefstal-problematiek	(n = 100)	(n = 120)
- beleving winkeldiefstal als probleem	ernst probleem nam af	ernst probleem nam af
- aantal betrappingen	geen verschil	geen verschil
- financiële schade van betrappingen	afname	afname
- schatting gemiddeld schadebedrag van betrappingen** over 6 maanden (per deelnemer)	daalde van f 155,- naar f 84,-	daalde van f 125,- naar f 73,-
Eigen oordeel winkelier over afname lekkage	(n = 100)	(n = 120)
lekkage*** is afgenomen zegt	59%	18% (33%)

* Alleen voor de winkeliers met meer dan 10 personeelsleden (n = 33).

** In werkelijkheid ligt de schade hoger omdat gewerkt is met een categorie-indeling.

*** Bij de lokale projecten betreft dit de lekkage door winkeldiefstal, bij de branche-projecten gaat het om de totale lekkageproblematiek in de eigen winkel.

Op basis van bovenstaande gegevens kan het volgende **geconcludeerd** worden.

- Beide projecten zijn positief gewaardeerd. Bij de branche-projecten is de waardering op alle aspecten het meest gunstig.
- Beide groepen troffen nagenoeg even vaak organisatorische en technopreventieve maatregelen tegen winkeldiefstal naar aanleiding van de workshop.
- De effectmeting geeft bij beide groepen geen eenduidig resultaat. Hiervoor zijn 2 verklaringen te geven:
 - vermoedelijk is (ook) sprake van andere effecten dan een afname van het probleem (zoals meer inzicht in het probleem);

- . vermoedelijk is het voor winkeliers in de levensmiddelenbranche moeilijk om winkeldiefstal als probleem te isoleren van andere lekkagevormen⁸. De onderzoeksresultaten kunnen daardoor een grillig beeld weergeven.
- Het eigen oordeel van de winkelier over afname van de lekkage is bij de branche-projecten het meest positief.

Conclusie

Op basis van de gegevens gepresenteerd in dit hoofdstuk krijgt men de indruk dat de branche-projecten **voor de winkeliers in de levensmiddelensector** het meest succesvol zijn geweest.

Voor de winkeliers uit de mode- en kledingbranche liggen de resultaten duidelijk anders. Deze groep - met een minder complexe dervingsproblematiek - heeft wel veel baat gehad bij de lokale aanpak.

Wat betreft het bredere perspectief van beide projecten (respectievelijk de aanpak van de collectieve problematiek en het bereiken van het management) krijgt men de indruk dat de branche-aanpak de minste moeilijkheden oplevert en tot nog toe de meeste kans van slagen heeft. Om hier meer duidelijkheid over te verkrijgen is het echter van belang meer inzicht te krijgen in het vervolg van de branche-projecten binnen een organisatie. Daarnaast heeft men bij de lokale projecten op basis van de opgedane ervaringen een nieuwe versterkte structuur gecreëerd voor de aanpak van collectieve problematiek in een winkelgebied (Van Os, 1990). De praktijk zal moeten uitwijzen in hoeverre deze benadering meer effect sorteert.

⁸ De veronderstelling is dat dit bij de modebranche, waar de resultaten van de lokale projecten wel eenduidig (positief) waren, veel minder het geval is.

7 Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

7.1 Samenvatting

Het Hoofd Bedrijfschap Detailhandel (HBD) heeft de afgelopen 3 jaar een landelijke campagne 'winkeldiefstalpreventie' gevoerd. Workshops gericht op lekkagebestrijding binnen de levensmiddelenbranche, maakten onderdeel uit van deze campagne. Deze branchegerichte projecten zijn bedoeld voor winkeliers, werkzaam binnen of aangesloten bij eenzelfde organisatie. In totaal zijn inmiddels ruim 50 workshops voor 30 verschillende commerciële organisaties en grootwinkelbedrijven georganiseerd.

De workshops hebben een tweeledige doelstelling:

- inzicht krijgen in de belangrijkste problemen die bij lekkagebestrijding in supermarkten een rol spelen.
- deelnemers aanzetten tot het ontwikkelen van een thematische lekkagebeleid in de eigen supermarkt.

Het onderhavige evaluatierapport heeft betrekking op 15 van de 25 workshops die in het kader van de HBD-campagne werden georganiseerd.

De workshops zijn geëvalueerd volgens een model van procesevaluatie en effectmeting:

- Tijdens de laatste workshopbijeenkomst hebben de deelnemers een enquête ingevuld waarin werd gevraagd naar hun oordeel over het verloop van de workshop. Ook de begeleider heeft een aantal vragen beantwoord ten behoeve van de procesevaluatie en de achtergronden van dit project.
- Voor de start van de workshop hebben de deelnemende winkeliers een vragenlijst ingevuld met vragen over de omvang van de lekkageproblematiek (gedurende de laatste 6 maanden) en de getroffen preventiemaatregelen. Een half jaar later werden deze deelnemers opnieuw (telefonisch) benaderd met dezelfde vragen zodat eventuele effecten gemeten konden worden.

Een beperking van het gehanteerde onderzoeksmodel is gelegen in de korte termijn waarop effectmeting plaatsvond. De lekkageproblematiek binnen de levensmiddelenbranche blijkt dermate complex te zijn - door de grote goederen- en klantenstroom en het sterke verloop van personeel - dat de workshops feitelijk beschouwd moeten worden als een aanzet voor verdere opleiding en training op managementniveau. Ondersteuning en feedback vanuit de top van een organisatie is onontbeerlijk voor de ontwikkeling en het welslagen van een lekkagebeleid in een supermarkt.

Binnen dit perspectief dat overigens pas gaandeweg ontwikkeld werd, zou een effectmeting op een later tijdstip meer op zijn plaats zijn geweest.

Op basis van het beschikbare onderzoeksmateriaal is een aantal vragen beantwoord:

- Wat zijn kenmerken van de deelnemende winkels?
- Hoe zijn de workshops beoordeeld?
- In hoeverre hebben deelnemers naar aanleiding van de workshops maatregelen getroffen om lekkage tegen te gaan?
- Is de lekkageproblematiek afgenomen na het volgen van de workshop?

Tenslotte is een voorzichtige vergelijking gemaakt tussen deze branche-projecten en het meest omvangrijke onderdeel van de HBD-campagne, de zogenaamde lokale projecten. Deze lokale projecten zijn gericht op winkeldiefstalpreventie en bedoeld voor winkeliers uit eenzelfde winkelgebied:

Kenmerken van winkeliers die deelnamen

- In totaal hebben 9 commerciële organisaties en grootwinkelbedrijven deelgenomen aan de 15 geëvalueerde workshops. Binnen één workshop waren altijd mensen aanwezig afkomstig van of aangesloten bij eenzelfde organisatie.
- In de winkels die deelnamen wordt altijd zowel over de toonbank als ook via zelfbediening verkocht. De toonbankbediening vindt plaats op bepaalde afdelingen binnen een supermarkt (zoals de vlees of broodafdeling).
- De meeste winkeliers hebben meer dan 10 personeelsleden. Bijna de helft van de onderzoeksgroep heeft zelfs meer dan 30 mensen in dienst.

Beoordeling van de workshops

De deelnemers hebben de workshops op een aantal aspecten beoordeeld:

- het onderling uitwisselen van ervaringen
- het werken met opdrachten
- de begeleiding
- het algemeen nut van de workshops.

De deelnemers zijn op alle aspecten zeer positief over het verloop van de workshops. Wat betreft het belangrijkste aspect: het nut van de workshop, geeft tweederde het oordeel 'zeer zinvol' terwijl eenderde het oordeel 'nuttig' geeft.

Alle behandelde onderwerpen komen terug in het rijtje van meest bruikbare onderwerpen dat door de deelnemers werd samengesteld. De juridische procedures bij aanhouding van een winkeldief en de wijze waarop men dit het best kan aanpakken krijgen de hoogste score wat betreft bruikbaarheid.

Wat betreft de realisering van de workshopdoelstellingen vindt 70% van de onderzoeksgroep dat men meer inzicht heeft gekregen in de problemen die zich voordoen bij het bestrijden van lekkage. Ongeveer 80% van de respondenten beschikt op het einde van de workshop over een meer of minder uitgewerkt actieplan van maatregelen ter bestrijding van lekkage.

Het invoeren van maatregelen

- Bijna alle ondervraagde winkeliers (96%) troffen als reactie op de workshop organisatorische maatregelen ter voorkoming van winkeldiefstal. Meestal werd het personeel geïnstrueerd inzake meer oplettendheid en verbetering van kassaprocedures.
- Een minderheid (30%) trof technopreventieve maatregelen tegen winkeldiefstal. Meestal werd de winkelindeling overzichtelijker gemaakt.
- Driekwart van de onderzoeksgroep trof maatregelen ter voorkoming van andere lekkage-oorzaken (zoals diefstal door personeel, breuk en bederf). Ongeveer de helft van alle maatregelen die getroffen werden betrof het bijhouden van breuklijsten en het extra controleren van goederen die binnenkomen.
- Het merendeel van de maatregelen die een half jaar na start van de workshops waren ingevoerd maakten onderdeel uit van een ontwikkeld

lekkagebeleid. Van de totale groep van 100 respondenten waren er 65 die - naar eigen zeggen - maatregelen namen in het kader van een actieplan van maatregelen.

Effectmeting wat betreft lekkageproblematiek

De gegevens over de lekkageproblematiek vóór en na de workshop geven een onduidelijk beeld. Er werd een aantal **positieve** effectenesignaleerd zoals:

- Winkeldiefstal en diefstal door personeel en leveranciers worden na het volgen van de workshop als minder ernstige problemen ervaren.
- Het gemiddeld schadebedrag (over een periode van 6 maanden) veroorzaakt door betrachte winkeldieven daalde met bijna 50%.
- Het aantal deelnemers dat een schatting kan geven van de omvang van de lekkage (anders dan door winkeldiefstal) nam toe van 24 naar 55.

Op een aantal andere aspecten is de problematiek onveranderd of nam deze zelfs toe:

- De beleving van de ernst van de niet-criminele lekkage (zoals breuk en bederf) bleef nagenoeg gelijk.
- Ook het aantal betrachte winkeldieven vóór en na de workshop veranderde niet significant.
- De schatting van de financiële schade ten gevolge van lekkage anders dan door winkeldiefstal liet een stijging zien.

Voor de deelnemers zelf is het effect van de workshop vaak wel duidelijk aanwezig: 59 van de 100 respondenten is van mening dat de omvang van de lekkage is afgenomen. Dit zijn vooral respondenten die maatregelen troffen in het kader van een ontwikkeld lekkagebeleid.

Er is een tweetal mogelijke verklaringen geopperd voor de tegenstrijdige resultaten van de effectmeting:

- Vermoedelijk is - door het volgen van de workshop - vooral het inzicht in de samenstelling van de lekkageproblematiek veranderd. Men is tot het besef gekomen dat de niet-criminele lekkage-oorzaken een grotere schadepost opleveren en de criminele lekkage-oorzaken minder ernstig zijn dan gedacht werd.
- Door de complexiteit van de lekkageproblematiek is het voor winkeliers in de levensmiddelenbranche waarschijnlijk moeilijk om winkeldiefstal als probleem te isoleren van andere lekkage-oorzaken. De onderzoeksresultaten zullen daardoor een grillig beeld vormen.

De vergelijking tussen branche-projecten en lokale projecten

Een gedetailleerde vergelijking tussen beide projecten kon slechts op een beperkt aantal aspecten worden uitgevoerd: namelijk het oordeel over de workshop en het winkeldiefstalprobleem. Bovendien is de vergelijking alleen uitgevoerd voor de winkeliers in de **levensmiddelenbranche**. Voor de lokale workshops heeft dit tot gevolg dat de groep voor wie de positieve effecten van de workshop onomstreden zijn - namelijk de winkeliers uit de mode- en kledingbranche - buiten beschouwing zijn gebleven. De lokale projecten zijn dus niet als zodanig vergeleken met de branche-projecten. De vergelijking heeft alleen betrekking op een specifieke groep van deelnemers.

Uit de vergelijking blijkt het volgende:

- Beide projecten zijn positief gewaardeerd . Bij de branche-projecten is de beoordeling op alle aspecten het meest positief.
- Beide groepen troffen nagenoeg even vaak organisatorische en technopreventieve maatregelen tegen winkeldiefstal.
- Bij de branche-projecten vormde winkeldiefstal slechts een onderdeel van de workshop. Er werden ook nog maatregelen getroffen tegen andere vormen van lekkage.
- Het eigen oordeel van de winkelier over afname van de lekkage is bij de branche-projecten het meest positief⁹.
- De effectmeting gericht op een mogelijke afname van winkeldiefstal in de eigen winkel levert bij beide groepen overeenkomstige onduidelijke resultaten op (zoals reeds eerder geschetst).
- Wanneer de vergelijking tussen beide projecten in breder perspectief wordt geplaatst - de aanpak van de collectieve problematiek in het winkelgebied (bij de lokale projecten) en het trainen van het management (bij de branche-projecten) - dan krijgt men de indruk dat de branche-aanpak tot nog toe het meest bereikt heeft. Het invoeren van collectieve maatregelen binnen een winkelgebied is nog niet echt van de grond gekomen. Van de branche-projecten kan daarentegen worden gezegd dat 16 van de 30 deelgenomen bedrijven hebben gekozen voor een follow-up programma (gericht op behoud van personeel).

7.2 Conclusies en aanbevelingen

De branchegerichte aanpak van lekkagebestrijding binnen de levensmiddelenbranche zoals deze tot nog toe is uitgevoerd door trainings- en adviesbureau Arenoe B.V. mag als geslaagd worden beschouwd:

- De belangstelling van de kant van de ondernemers is groot.
- De waardering van de deelnemers is zeer hoog.
- Er zijn veel preventiemaatregelen ingevoerd door de deelnemers.
- De beschikbare gegevens over deelname aan een follow-up programma zijn positief.

De projecten zijn uitgevoerd en geëvalueerd in het kader van de HBD-campagne gericht op winkeldiefstalpreventie. In hoeverre deze benadering waarbij winkeldiefstal wordt beschouwd als onderdeel van de lekkageproblematiek, daadwerkelijk effect sorteert in de vorm van een afname van het aantal winkeldiefstallen, zal de toekomst moeten uitwijzen.

Op basis van de uitgevoerde evaluatie verdient het aanbeveling om de aandacht die nu binnen de workshop besteed wordt aan het onderwerp 'winkeldiefstal door klanten' zeker te handhaven. Het onderwerp aanhouding waar een heel dagdeel aan besteed wordt in de vorm van rollenspelen zelfs als het meest bruikbaar ervaren binnen de gehele workshop.

Bij de lokale projecten is eveneens gebleken dat het effect in de vorm van een afname van winkeldiefstal bij de winkeliers in de **levensmiddelenbranche** niet eenduidig is. De lokale projecten, waarbij winkeldiefstalproblematiek als onderwerp centraal stond gedurende de gehele workshop leveren dus voor deze branchegroep desondanks niet meer op.

⁹ Bij de lokale projecten betreft dit alleen lekkage door winkeldiefstal, bij de branche-projecten gaat het om de totale lekkageproblematiek.

Wanneer we lokale projecten en branche-projecten tegenover elkaar zetten dan lijkt de keuze voor de ene of de andere benadering in de eerste plaats bepaald te worden door de aard van de problematiek. Wanneer er sprake is van een gemeenschappelijk ervaren problematiek binnen een winkelgebied dan is een brede aanpak gericht op samenwerking tussen ondernemers onderling tezamen met andere instanties (gemeente en politie) op zijn plaats. Binnen een workshop voor ondernemers uit het winkelgebied - als onderdeel van deze brede aanpak - zullen de collectief ervaren knelpunten duidelijk prioriteit dienen te hebben.

De lokale projecten volgens het huidige model zijn de afgelopen 3 jaar vooral van de grond gekomen in kleine en middelgrote plaatsen. De deelnemers bestonden vooral uit kleinere winkeliers uit de modebranche en de levensmiddelenbranche. Indien dit workshopmodel wordt gehandhaafd - in winkelgebieden waar gemeenschappelijke winkelgebiedproblematiek ontbreekt - dan is de verwachting dat de effecten voor winkeliers uit de levensmiddelenbranche - net als in de afgelopen 3 jaar het geval was - zullen achterblijven bij de effecten voor de mode- en kledingbranche. Het verdient daarom aanbeveling om het huidige lokale workshopmodel uit te breiden tot het bestrijden van lekkage of derving in bredere zin dan alleen winkeldiefstal. De lokale projecten zijn zeer positief gewaardeerd en geëvalueerd.

Handhaving van deze benadering is dan ook zeker aan te bevelen voor de kleinere winkelier binnen één winkelgebied mits de inhoud van de workshop wordt verbreed. De lokale projecten bevatten zeer waardevolle elementen zoals verbetering van het onderling contact (in een winkelgebied) en van het contact met de plaatselijke politie, die de branchegerichte projecten missen. Voor de grotere ondernemers/bedrijfsleiders, zeker in de levensmiddelenbranche is het huidige branchegerichte model de meest geëigende aanpak. In hoeverre dit ook voor grote winkels binnen andersoortige branches geldt kan op basis van de beschikbare gegevens niet gezegd worden. In het algemeen kan wel gesteld worden hoe complexer de lekkage\dergingsproblematiek binnen een branche des te meer lijkt een branche én organisatiegerichte aanpak op zijn plaats.

Geraadpleegde literatuur

Burik, A.E. van, A.G. van Dijk (1990): Eindrapport evaluatie lokale projecten winkeldiefstalpreventie. Bureau Criminaliteitspreventie Amsterdam.

Os, A.J. van (1990): Attent, een rapportage ter verbetering van het bedrijfsklimaat in het kernwinkelapparaat te Amersfoort. ID Diensten Utrecht.

Bijlage 1: Tabellen

Tabel 1: Het verband tussen het aantal personeelsleden en het oordeel over de workshop¹⁰

	minder dan 10	10-30	meer dan 30
zeer zinvol	8	31	20
nuttig	1	13	13
totaal	9	44	33

Tabel 2: Het verband tussen het oordeel over de workshop en het verkrijgen van meer inzicht in lekkagebestrijding

Inzicht	Oordeel workshop	
	Zeer nuttig	Nuttig
veel meer	109 (84%)	33 (52%)
beetje meer	20 (16%)	28 (44%)
niet/nauwelijks	-	3 (4%)
totaal	129 (100%)	64 (100%)

Tabel 3: Het verband tussen het oordeel over de workshop en het ontwikkelen van een actieplan

Actieplan	Oordeel workshop	
	Zeer nuttig	Nuttig
ja	74 (59%)	25 (39%)
enigszins	36 (29%)	32 (50%)
nee	15 (12%)	7 (11%)
totaal	125 (100%)	64 (100%)

¹⁰ Wegens de kleine aantallen worden geen percentages weergegeven.

Tabel 4: Maatregelen ter voorkoming van lekkage anders dan door winkeldiefstal reeds ingevoerd vóór de workshop

	Aantal deelnemers (n= 23)
Bijhouden bedorven/gebroken en gebruikte goederen	36
. breuklijsten	
. voorkoming bederf	
. bijhouden afschrijvingen	
. eigen gebruik bijhouden	
Controle in-/uitgaande goederen	21
. leveranciers controleren	
. postfacturen en rekeningen gelijk inschrijven	
. controle door middel van pakbonnen	
. controle nota's op facturen	
. slordigheid doorspreken met leveranciers	
Personeelsaankopen controleren	15
. personeel direct laten betalen	
. bon aftekenen	
. hoofdkassière/bedrijfsleider tekent af	
Vullen, verbeteren en controleren	13
. artikelen voorzichtig in vakken zetten	
. vullen gebeurt door avond-vulploeg	
. vullen volgens F1-F0-systeem	
(Magazijn)deuren afgesloten houden	10
Personeel controleren/informereren	5
. tassencontrole	
. bedrijfsoverzichten bespreken en inzicht geven in kostprijs en marges	
Controle kassa's/kassabonnen	5
. cassières eigen kassalade	
. controle verkeerde aanslagen	
Vaste mensen op vaste plaatsen	5
Goede beprijzing	4
. op tijd terugprijzen	
. tijdig afprijzen	
Anders: alarminstallatie, camera op achterplaats, beloning betrapping klant	19

Tabel 5: Het verband tussen het aantal personeelsleden en het invoeren van technopreventieve maatregelen tegen winkeldiefstal¹¹

Technopreventie	Aantal personeelsleden		
	Minder dan 10	10-30	Meer dan 30
ja	5	18	9
nee	6	31	24
totaal	11	49	33

Tabel 6: Het verband tussen het aantal personeelsleden en het treffen van maatregelen ter bestrijding van lekkage anders dan door winkeldiefstal

Technopreventie	Aantal personeelsleden		
	Minder dan 10	10-30	Meer dan 30
ja	5	15	4
nee	6	33	30
totaal	11	48	34

Tabel 7: Het verband tussen het ontwikkelen van een lekkagebeleid tijdens de workshop en het treffen van maatregelen binnen zo'n lekkagebeleid ($\pm$ 3 maanden later)

Maatregelen binnen actieplan	Lekkagebeleid ontwikkeld?		
	Ja	Enigszins	Nee
ja	31 (74%)	23 (72%)	3
nee	11 (26%)	9 (18%)	2
totaal	42 (100%)	32 (100%)	5

¹¹ Wegens de kleine aantallen worden geen percentages weergegeven.

Tabel 8: Het verband tussen het treffen van maatregelen (anders dan tegen winkeldiefstal) en de indruk van de deelnemers over het effect van de workshop

Effect workshop	Maatregelen getroffen?	
	Ja	Nee
Lekkage afgenomen	49 (67%)	9 (35%)
Lekkage niet veranderd	10 (14%)	9 (35%)
Weet niet	14 (19%)	8 (31%)
Totaal	73 (100%)	24 (100%)

Tabel 9: Het verband tussen het treffen van maatregelen in het kader van een lekkagebeleid en de eigen indruk over het effect van de workshop

Effect workshop	Maatregelen binnen actieplan	
	Ja	Nee
Lekkage afgenomen	45 (69%)	7 (29%)
Lekkage niet veranderd	8 (12%)	9 (37%)
Weet niet	12 (19%)	8 (33%)
Totaal	65 (100%)	24 (100%)

**BUREAU CRIMINALITEITS
PREVENTIE**

**Evaluatie branche-projecten
lekkagebestrijding
levensmiddelenbranche**

**Bureau Criminaliteitspreventie
A.E. van Burik
A.G. van Dijk
Amsterdam, augustus 1990**

■ VAN DIJK & VAN SOOMEREN B.V. ■
KANTOOR: VANDIEMENSTRAAT 410-412 020-257537/266970
POSTADRES: MARIOTTEPLEIN 9 1098 NW AMSTERDAM

**BUREAU CRIMINALITEITS
PREVENTIE** ■

**Evaluatie branche-projecten
lekkagebestrijding
levensmiddelenbranche**

**Bureau Criminaliteitspreventie
A.E. van Burik
A.G. van Dijk
Amsterdam, augustus 1990**