

**Beveiliging en
bedrijfsvoering: naar
een geïntegreerde
aanpak**

Amsterdam, januari 1994
Van Dijk, Van Someren en Partners
A. van Hoek
P. de Savornin Lohman
P. van Someren
K. Loef
m.m.v.
H. Stienstra

Inhoud

	pagina
1 Inleiding	1
1.1 Voorgeschiedenis	1
1.2 Inhoud van dit rapport	1
1.3 Leeswijzer	2
2 Ontwikkelingen in de bedrijfsbeveiliging	3
2.1 Beveiliging op 4 niveaus: ideaal en werkelijkheid	3
2.1.1 Het ideaal	3
2.1.2 De werkelijkheid	5
2.2 De rol van het management bij beveiliging	6
2.3 Hoe komt beveiliging op de agenda van het management?	7
2.3.1 Het stellen van eisen door de overheid	7
2.3.2 De vrijwillige weg	8
2.3.3 Resumerend	9
3 De vernieuwde Arbo-wetgeving	10
3.1 De Arbo-wet	10
3.2 De wijziging van de Arbo-wet	11
3.3 Invoering en handhaving van de nieuwe Arbo-wetgeving	12
3.4 Consequenties van de nieuwe Arbo-wet en de Kaderregeling	13
3.5 Consequenties en aangrijpingspunten voor bedrijfsbeveiliging	14
4 Kwaliteitszorg	16
4.1 Ontwikkelingen in het kwaliteitsdenken	16
4.2 Wat is kwaliteit en wat is kwaliteitszorg?	17
4.2.1 Invulling van kwaliteit: van externe markteisen naar interne kwaliteitseisen	17
4.2.2 Kernbegrippen: kwaliteitszorg, kwaliteitsbeleid, kwaliteitssystemen en audits	19
4.3 Het realiseren van kwaliteitszorg	20
4.3.1 Total Quality Management: de filosofie en de toepassing	20
4.3.2 Kwaliteitszorg volgens de ISO-9000 serie	22
4.4 Bedrijfsbeveiliging en kwaliteitszorg	26
5 Certificatie	28
5.1 Inleiding	28
5.2 Verplichte certificatie: een wettelijke eis	28
5.3 Vrijwillige certificatie: op verzoek van de klant of uit eigen beweging	29
5.4 Audits	30
5.5 De toepassing van certificatie op het gebied van beveiliging	31
5.5.1 Elektronische en bouwkundige beveiligingsnormen	31
5.5.2 Organisatorische beveiligingsnormen	33
5.5.3 Certificatie van beveiligingsdeskundigen?	33
5.6 Tot slot	33

Inhoud (vervolg)

	pagina
6 Toekomstvisie: op weg naar integrale beveiliging	34
6.1 Een ontwikkelingsmodel	34
6.2 De ontwikkelingsstrategie: op zoek naar synergie	36
6.2.1 Synergie-mogelijkheden	37
6.2.2 Inhoudelijke overlap tussen de zorggebieden	38
6.2.3 Organisatorische overlap tussen de zorggebieden	39
6.2.4 Instrumentele overlap tussen de zorggebieden	40
6.3 Resumerend	41
7 Samenvatting en aanbevelingen	43
7.1 Samenvatting	43
7.2 Aanbevelingen	43
7.2.1 Aanbevelingen voor de overheid	44
7.2.2 Aanbevelingen voor bedrijfsbeveiligers	44
7.2.3 Overigen	45
 Bijlagen	
1 Betrokken/geraadpleegde deskundigen	
2 Literatuur	

1 Inleiding

1.1 Voorgeschiedenis

Eind 1991 vond een overleg plaats tussen de Directie Criminaliteitspreventie (DCP) van het Ministerie van Justitie, een aantal hoofden beveiliging van grote (multi-nationale) bedrijven, en enkele deskundigen op het gebied van particuliere beveiliging en verzekeringen. Naar aanleiding van dit overleg werd door de DCP besloten om het onderzoeks- en adviesbureau Van Dijk, Van Someren en Partners (DSP) opdracht te verlenen om onderzoek te verrichten naar de vraag op welke wijze(n) het onderwerp 'bedrijfsbeveiliging' een meer prominente positie kan verwerven binnen de totale bedrijfsvoering.

DSP heeft dit - oriënterende - onderzoek uitgevoerd door het voeren van gesprekken met deskundigen op dit terrein: hoofden beveiliging van grote bedrijven, vertegenwoordigers van de particuliere beveiligingsindustrie en het verzekeringswezen¹. Daarnaast is schriftelijke informatie verzameld en is relevante literatuur bestudeerd.

In het voorjaar van 1993 is een conceptrapportage verschenen, die is voorgelegd aan het Nationaal Platform Criminaliteitsbeheersing². Eind 1993 de door diverse betrokkenen geleverde commentaren verwerkt tot dit eindrapport.

1.2 Inhoud van dit rapport

De onderzoeksvraag die in dit rapport centraal staat kan als volgt worden geformuleerd:

Hoe kan worden bereikt dat beveiliging hoger op de agenda van het management komt?

De behoefte vanuit de bedrijfsbeveiliging aan meer steun vanuit het management hangt samen met veranderingen in het denken over beveiliging. Deze veranderde denkwijze wordt in dit rapport aangeduid als 'integrale beveiliging': een brede en systematische benadering van beveiliging, die toegesneden is op de bedrijfsprocessen en goed geïntegreerd is in de bredere bedrijfsvoering.

Voor het realiseren van zo'n integrale benadering van beveiliging is expliciete steun vanuit het bedrijfsmanagement onmisbaar.

Uitgangspunt van het rapport is dat, om deze steun te krijgen, aansluiting gezocht moet worden bij ontwikkelingen binnen de bedrijfsvoering die op dit moment een meer prominente positie innemen (hoger op de managers-agenda staan) dan het thema 'beveiliging'. Aan dit uitgangspunt ligt de veronderstelling ten grondslag dat het lastig is om bedrijfsbeveiliging als thema *op zich*, als eigenstandig onderwerp, hoger op de agenda van het management te krijgen. Uit de gevoerde oriënterende

1 Voor een overzicht van in het onderzoek geraadpleegde deskundigen: zie bijlage 1.

2 Dit platform is in 1992 ingesteld. Het bestaat uit vertegenwoordigers van de overheid (bestuur, openbaar ministerie en politie), de top van het bedrijfsleven en de vakbeweging zitting hebben. Doelstelling van het platform is op landelijk niveau stimulans en sturing te geven aan de aanpak van de criminaliteit tegen het bedrijfsleven.

gesprekken met bedrijfsbeveiligers is gebleken dat deze laatste strategie weinig kans van slagen heeft. Zeker in een tijd van economische recessie heeft bedrijfsbeveiliging, dat in veel bedrijven (nog) gezien wordt als een noodzakelijk kwaad zonder economisch rendement, als onderwerp op zich niet bepaald de wind in de zeilen. Daarom kan meer heil verwacht worden van een strategie waarin men 'meelift' met andere ontwikkelingen die door het bedrijfsmanagement (al dan niet onder druk van regelgeving) wel als belangrijk worden gezien.

In dit rapport worden de volgende ontwikkelingen binnen de bedrijfsvoering aangegeven als relevant voor bedrijfsbeveiliging:

- de vernieuwde Wet op de Arbeidsomstandigheden (Arbo-wet), die per 1-1-1994 is ingevoerd en waarin ondermeer ook regelingen omtrent agressie en (seksueel) geweld jegens werknemers zijn opgenomen;
- de recente aandacht voor het thema 'kwaliteit' binnen bedrijven en andere arbeidsorganisaties;
- en (ten dele in het kielzog van de 'kwaliteitstrend') de toenemende belangstelling voor certificatie van bedrijfsprocessen en -produkten.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 worden de stand van zaken en recente visie-ontwikkelingen op het gebied van bedrijfsbeveiliging in kaart gebracht. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt in 4 ontwikkelingsfasen van beveiliging. Vervolgens wordt nader uiteengezet welke aanknopingspunten (of 'meeliftmogelijkheden') er voor bedrijfsbeveiligers zijn om toe te werken naar een meer integrale vorm van bedrijfsbeveiliging.

In de daarop volgende hoofdstukken (3 tot en met 5) worden deze aanknopingspunten verder uitgewerkt.

In hoofdstuk 3 worden de recente ontwikkelingen op het terrein van de **Arbo-zorg** geschetst. In hoofdstuk 4 worden de ontwikkelingen op het gebied van **kwaliteitszorg** besproken. En in hoofdstuk 5 wordt vervolgens aandacht besteed aan het onderwerp **certificatie**.

In deze drie hoofdstukken wordt eerst de nodige algemene informatie gegeven over het betreffende onderwerp. Vervolgens wordt ingegaan op de vraag welke aansluitingsmogelijkheden er zijn tussen het betreffende onderwerp en bedrijfsbeveiliging.

Hoofdstuk 6 vormt het analyserende en concluderende deel van de notitie.

Er wordt een verfijnder ontwikkelingsmodel voor bedrijfsbeveiliging geschetst waarin de stadia beschreven worden die doorlopen moeten worden op weg naar integrale beveiliging.

Vervolgens wordt een strategie beschreven om integrale beveiliging te realiseren.

Kern van de strategie is een zodanige koppeling aan te brengen tussen 'veiligheidszorg' enerzijds en de Arbo-zorg en de kwaliteitszorg anderzijds, dat een synergetisch effect ontstaat: alle zorggebieden profiteren wederzijds van elkaar.

Hoofdstuk 7 sluit af met enkele conclusies en aanbevelingen.

2 Ontwikkelingen in de bedrijfsbeveiliging

In dit hoofdstuk wordt kort stilgestaan bij de tegenwoordige beveiligingsfilosofie (paragraaf 2.1), waarin beveiliging beschouwd wordt als een **proces** dat goed geïntegreerd dient te zijn in en afgestemd dient te worden op de algemene bedrijfsvoering. Deze integrale, procesmatige benadering van beveiliging wordt door veel deskundigen (bedrijfsbeveiligers, beveiligingsadviseurs, sociale wetenschappers, verzekeraars) gezien als een ideaalmodel voor beveiliging in de nabije toekomst³. Vervolgens wordt dit theoretische ideaalmodel vergeleken met de praktijk. Geconstateerd kan worden dat dit model nog maar slechts door enkele koploperbedrijven in enige mate wordt toegepast. De meeste bedrijven beperken zich bij beveiliging nog grotendeels tot het aanschaffen en installeren van beveiligingsmiddelen (target-hardening) en/of het inhuren van bewakingsdiensten.

Basisvoorwaarde voor het kunnen realiseren van de geschetste beveiligingsfilosofie is, dat het **management** deze filosofie expliciet onderschrijft en daadwerkelijk gestalte probeert te geven binnen de bedrijfsorganisatie. Op de essentiële rol van het management bij het in gang zetten van een ontwikkeling naar integrale beveiligingszorg wordt in paragraaf 2.2 ingegaan.

In de afsluitende paragraaf 2.3 wordt ingegaan op een aantal recente ontwikkelingen in en rond arbeidsorganisaties, die mogelijk aansluitingspunten bieden voor het intern 'promoten' van integrale beveiligingszorg. Deze mogelijkheden (Arbo-wetgeving, kwaliteitszorgnormering en certificering) worden vervolgens nader uitgediept in de hoofdstukken 3, 4 en 5.

2.1 Beveiliging op 4 niveaus: ideaal en werkelijkheid

2.1.1 Het ideaal

Volgens de huidige beveiligingsfilosofie dient aandacht besteed te worden aan de volgende vier niveaus:

1 De middelen

Beveiligingsmiddelen zijn te verdelen in technische middelen en overige middelen (mensen, honden). Het aanschaffen van kwalitatief goede beveiligingsmiddelen is een basisvoorwaarde voor succes op de hogere niveaus. De aangeschafte middelen dienen niet alleen van goede kwaliteit zijn, ze moeten ook zo goed mogelijk passen bij de organisatie.

2 De toepassing van de middelen: installatie en samenhang

Alleen het aanschaffen van goede en passende beveiligingsmiddelen leidt nog niet tot een hoog beveiligingsniveau. De middelen moeten ook op de juiste plaats worden ingezet en goed gemonteerd en geïnstalleerd zijn. Dit impliceert

3 Zie o.a. Beveiliging bedrijfsvestigingen, Bureau Landelijk Coördinator Voorkoming Misdrijven, 's Gravenhage, oktober 1992 en de reeks artikelen over de 'integrale benadering' van security en risk-management in het blad Beveiliging (o.a. Seij, nr. 1, jrg. 6, p. 19-22; Claes, nr. 12, jrg. 5, p. 34-36; Verdonk, nr. 12, jrg. 5, p. 53-54; Van der Maesen de Sombreff, nr. 10, jrg. 5, p. 38-39). Ook de steeds frequenter vernomen pleidooien voor de integratie van risk-management in de besluitvorming van het algemeen management (o.a. in Riskmanagement en besluitvorming, R. ter Horst, Katholieke Universiteit Nijmegen, 1991) en voor integraal risico-management (Risicomanagement; mode of noodzaak? TRN Groep, 1990) sluiten bij deze benadering aan. Tenslotte propageert ook de particuliere beveiligingsbranche (i.c. de Nederlandse Veiligheidsdienst) een integrale beveiligingsfilosofie.

dat er een goede risico-analyse gemaakt moet worden. Daarnaast is de kwaliteit van de installateur zeer belangrijk⁴.

Verder moet er aandacht zijn voor de onderlinge samenhang van de toegepaste middelen: de beveiligingsketting is slechts zo sterk als de zwakste schakel.

3 **Het gebruik van de middelen en systemen**

De geïnstalleerde beveiligingsmiddelen moeten passen bij de organisatie waarin ze geplaatst worden. Beveiligingsprocedures en -regels moeten passen in het bedrijfsproces en mogen nooit de bedrijfsuitoefening hinderen.

4 **De bedrijfsvoering**

Er dient een wisselwerking te bestaan tussen de beveiliging en de bedrijfsvoering. De beveiligingsdoelen en -strategieën moeten goed afgestemd worden op de doelen en strategieën de bredere organisatie. In bepaalde gevallen kan het zinnig zijn om de bedrijfsvoering aan te passen aan de beveiliging. Beveiliging staat of valt verder met de bewustwording (op alle niveaus) van de risico's. De **bedrijfscultuur** (en met name het preventiebewustzijn bij de werknemers) is dus direct van invloed op de benodigde technische beveiliging.

Voor een goede beveiliging is het van belang dat aan alle vier niveaus aandacht wordt besteed. Idealiter is daarbij sprake van een wisselwerking tussen een top-down (bedrijfsvoeringstraject) en een bottom-up (beveiligingstraject) benadering⁵. Bedrijven die slechts voor niveau 1 en 2 aandacht hebben, vertoeven in het algemeen nog in de zogenaamde '*bewakersfase*' waarbij de nadruk ligt op het beveiligen van het gebouw en de fysieke goederen tegen externe daders. Een bedrijf dat streeft naar echt goede beveiligingssystematiek op alle 4 niveaus bevindt zich in de zogenaamde '*integrale beveiligingsfase*'. Schema 1 geeft een overzicht van de twee genoemde ontwikkelingsfasen (respectievelijk beginfase en - voorlopige - eindfase) die te onderscheiden zijn in het beveiligingsbeleid van bedrijven. Dit schema beschrijft met name de situatie en ontwikkeling van **grote** bedrijven. Voor kleine en middelgrote bedrijven is de situatie echter vergelijkbaar, zij het dat voor 'afdeling beveiliging' in die gevallen 'bedrijfsleiding' c.q. (parttime) 'beveiligingscoördinator' gelezen dient te worden.

4 Om enige orde te brengen in het (kwalitatief sterk variërende) aanbod van beveiligingsmiddelen en installateurs en om bedrijven behulpzaam te zijn bij het realiseren van een kwalitatief goede beveiliging op de eerste twee niveaus, is de Stichting Coördinatie Commissie Beveiliging (CCB) ingesteld. Zie verder hoofdstuk 5 (5.5.1).

5 Zie ook de LBVM-publikatie 'Beveiliging bedrijfsvestigingen', 1992.

Schema 1: Ontwikkelingsfasen beveiligingsbeleid bedrijven

	Bewakersfase	Integrale beveiligingsfase
Dreigingen	extern	extern en intern
Te beschermen onderwerp	materiële eigendommen	materiële en immateriële eigendommen
Aard beveiligingsbeleid	reactief	proactief
Verantwoordelijkheid voor vaststellen beveiligingsbeleid: - op centraal niveau - op decentraal niveau	- afdeling beveiliging - beveiligingsfunctionarissen	- hoofddirectie - lijnmanagers
Verantwoordelijkheid voor uitvoeren beveiligingsbeleid	beveiligingsfunctionarissen	alle werknemers
Ondersteuning, coördinatie en controle	—	stafafdeling beveiliging

In de 'bewakersfase' ligt de nadruk op de fysieke beveiliging van materieel bezit, het beleid is reactief en met name gericht op fysieke bedreigingen van buitenaf (de inbreker, overvaller of terrorist). Het beveiligingsbeleid (voor zover er al sprake is van expliciet beleid) wordt voornamelijk door beveiligingsfunctionarissen vastgesteld en uitgevoerd, min of meer los van de behoeften van de lijnmanagers en zonder al te veel inzicht in de reële risico's die het bedrijf loopt.

2.1.2 De werkelijkheid

In praktijk blijkt dat de aandacht voor bedrijfsbeveiliging grotendeels beperkt blijft tot de niveau's 1 en 2 (de bewakersfase). De nadruk ligt dus op de (installatie van de) beveiligingsmiddelen. Voor veel bedrijven staat bedrijfsbeveiliging dan ook gelijk aan target-hardening en manbewaking.

Wel lijkt het bewustzijn dat de **menselijke factor** één van de belangrijkste beveiligingsmiddelen is langzaam terrein te winnen. Men begint zich te realiseren dat niet alleen speciaal daarvoor opgeleide en aangestelde beveiligingsfunctionarissen een bijdrage kunnen leveren aan het algemene beveiligingsniveau van een organisatie, maar dat in principe **alle** werknemers hieraan kunnen bijdragen. Hierdoor wordt duidelijk dat er een direct verband bestaat tussen het benodigde (fysieke) beveiligingsniveau (niveau 1 en 2) en de cultuur van een organisatie (niveau 4). Verder bestaat de indruk dat het bewustzijn dat beveiligingsmiddelen moeten aansluiten bij bedrijfsprocessen (niveau 3) aan het toenemen is in het bedrijfsleven.

Een aantal koploperbedrijven is inmiddels 'onderweg' naar de integrale fase. Kenmerkend is dat het werkingsgebied van beveiliging wordt verruimd naar de bescherming van *immateriële* eigendommen en beveiliging tegen *interne* dreigingen. Dit gaat gepaard met een herverdeling van verantwoordelijkheden: een tendens is dat beveiliging gedecentraliseerd wordt, waarbij lijnmanagers verantwoordelijk worden gesteld voor het formuleren van het beveiligingsbeleid en de uitvoering daarvan. Dit echter wel binnen de door de directie aangegeven kaders; voor afwijkingen daarvan moet de lijnmanager tekenen. Centraal zit een stafafdeling beveiliging, die de directie adviseert over het algemene bedrijfsbeveiligingsbeleid, die een

aantal taken coördineert (onder andere centrale incidentenregistratie) en die naar de lijn toe een stimulerende, adviserende, maar ook controlerende taak (audits) heeft. Zo wordt gestreefd naar een rolverandering van de centrale beveiligingsafdeling van uitvoerend (bewakers) naar beleidsadviserend, en een verschuiving van de verantwoordelijkheden voor de vaststelling en uitvoering van het beveiligingsbeleid van de beveiligers naar directie en lijnmanagement. Het einddoel is dat beveiliging een geïntegreerd onderdeel wordt van de algemene bedrijfsvoering (iets waarop managers ook afgerekend worden) en deel uitmaakt van de taakstelling van alle werknemers.

De doorvoering van een werkelijk geïntegreerd beveiligingsbeleid is ook in deze koploperbedrijven echter nog niet echt gerealiseerd. Dit is niet zo verwonderlijk, omdat er een aantal behoorlijke obstakels te overwinnen zijn:

- er is kennis over en inzicht in abstracte, organisatorische principes vereist;
- vaak zijn er lastig op gang te brengen organisatorische veranderingen nodig;
- bovendien is een eerste voorwaarde dat het management deze nieuwe beveiligingsfilosofie actief uitdraagt, wat - gezien de lage prioriteit die door het management meestal aan beveiliging wordt toegekend - vaak niet het geval is.

Kennis, veranderingsbereidheid en (last but not least) het draagvlak bij het management ontbreken in het algemeen voor het kunnen realiseren van de integrale beveiligingsfilosofie.

Gezien het grote belang dat (in de literatuur en in de gevoerde gesprekken) wordt gehecht aan het draagvlak bij het management staan we hieronder uitgebreider stil bij dit aspect.

2.2 De rol van het management bij beveiliging

Integrale beveiliging kan alleen gerealiseerd worden als het management het belang daarvan inziet en bereid is aandacht, tijd en middelen hiervoor vrij te maken.

Uit de gehouden interviews blijkt dat het algemeen management slechts marginaal aandacht aan de bedrijfsbeveiliging schenkt. Dit was de grote klacht van de meeste bedrijfsbeveiligers die wij hebben gesproken ('mijn baas begrijpt me niet').

Beveiliging wordt door de bedrijfsleiding meestal beschouwd als een noodzakelijk kwaad, waar "helaas" wel aandacht aan besteed dient te worden, maar dat in hun beleving grotendeels los staat van de algemene bedrijfsvoering. Het 'beveiligingsprobleem' wordt meestal uitbesteed aan een aparte beveiligingsafdeling en/of speciale beveiligingsfunctionarissen, die 'het verder maar moeten regelen'.

Enig bewustzijn van het feit dat beveiliging niet echt goed te regelen is door een aparte, los van de rest van de organisatie staande stafafdeling, die niet opgenomen is in de lijn en daar ook weinig steun van ondervindt, is veelal afwezig.

Omdat de stafafdeling geen of weinig formeel gezag heeft, is rugdekking door het management onmisbaar om nog enig aanzien en invloed te verwerven binnen de organisatie. En juist daaraan ontbreekt het in de praktijk nogal eens.

Veel hoofden van de afdeling bedrijfsbeveiliging pleiten (als remedie tegen deze onverschilligheid) voor het hoog in de organisatie plaatsen van de beveiligingsafdeling. Zij wilden het liefst ook dat de afdeling beveiliging in de fysieke nabijheid van de hoofddirectie wordt gesitueerd (hetzelfde gebouw, bij voorkeur ook dezelfde verdieping).

Uit de nadruk die werd gelegd op het belang van deze korte formele lijnen en fysieke nabijheid tot 'de macht' blijkt, dat beveiliging nog lang niet een positie

heeft waarin het vanzelf wordt meegenomen bij beslissingen en organisatorische routines⁶.

2.3 Hoe komt beveiliging op de agenda van het management?

Voor een ontwikkeling richting integrale beveiliging is het essentieel dat het management meer het belang van beveiliging gaat inzien en zich gaat realiseren dat zij zelf een essentiële rol dient te spelen bij het vormgeven van het beveiligingsbeleid. Er zijn twee manieren om deze mentaliteitsomslag te bewerkstelligen en beveiliging hoger op de agenda van het management te krijgen:

- 1 Door dit van overheidswege af te dwingen
- 2 Door de eigen motivatie bij het management te verhogen.

2.3.1 Het stellen van eisen door de overheid

De overheid stelt op dit moment al op verschillende terreinen de nodige eisen aan bedrijven. Zo zijn er overheids-eisen ten aanzien van het milieu, brandveiligheid en gezondheid, veiligheid en welzijn van werknemers. In de gevoerde gesprekken werd verschillende keren de suggestie gedaan om ook een dergelijke benadering te hanteren voor bedrijfsbeveiliging. Onze inschatting is echter dat de kans op realisering van een dergelijke dwingende wetgeving op het gebied van bedrijfsbeveiliging klein is. Bovendien is het de vraag of het van overheidswege opleggen van beveiligingsverplichtingen de juiste weg is. Een dergelijke oplossing komt ons nogal onvolwassen voor ('Pas op of ik haal Grote Broer erbij'). En dat in een tijdsgewricht waarin steeds meer vraagtekens worden gezet bij zin en nut van (steeds meer) regelgeving en de sturende rol van de overheid.

Er lijken overigens wel mogelijkheden om aan te sluiten bij andere wettelijke eisen, met name die op het gebied van de veiligheid van werknemers.

Interessant in dit kader is het feit dat per 1 januari 1994 een hernieuwde Arbo-wetgeving van kracht is geworden. Met name de nieuwe verplichting van werkgevers om een samenhangend beleid te voeren ter voorkoming van seksuele intimidatie, geweld en agressie tegen personeel op de werkplek is in dit kader relevant.

Bovendien verplicht de nieuwe Arbo-wet tot het maken van risico-analyses, (dus) ook op het gebied van (sexueel) geweld tegen werknemers. Verder legt de Arbo-wet bedrijven de verplichting op om deskundigen in te schakelen bij de totstandkoming en/of de uitvoering van het nieuwe Arbo-beleid.

De aan bedrijven opgelegde nieuwe Arbo-verplichtingen kunnen een goed aanknopingspunt vormen voor bedrijfsbeveiligers die de 'bewakersfase' willen overstijgen. Beveiligers kunnen zorgen dat zij rond de tafel komen te zitten bij de invulling van dit nieuwe beleid door:

- deskundigheid aan te bieden (bijvoorbeeld op het gebied van het maken van risico-analyses);
- bestaand beveiligingsinstrumentarium in te zetten (bijv. incidentenregistratie);
- of door op een andere manier mee te denken of te werken aan de concretisering van het Arbo-beleid.

⁶ Vergelijk de positie van 'financiële beveiliging': accountants hoeven niet dichtbij de directie te zitten om hun invloed waar te maken.

Door als bedrijfsbeveiligers 'mee te liften' met deze nieuwe ontwikkelingen kan men bij het management en bij andere betrokken afdelingen (sociale zaken, personeelszaken) een omslag in het denken over bedrijfsbeveiliging in gang zetten. Dergelijke concrete ingangen kunnen een goede gelegenheid bieden om het bedrijfsbeveiligingsbeleid in haar totaliteit anders aan te gaan pakken.

Een tweede mogelijke ingang op het gebied van de wettelijke verplichtingen is de verplichte **certificering** van bepaalde produkten. Voor ongeveer 40% van alle produkten is een zogenaamd CE-merk noodzakelijk om die produkten op de Europese markt te mogen brengen. Het laten certificeren van het kwaliteitssysteem van het betreffende produktiebedrijf is één van de mogelijkheden om zo'n CE-merk te behalen. Op deze wijze wordt vrijwillige certificatie⁷ gestimuleerd door de eisen die het ontstaan van de Europese markt met zich meebrengt.

2.3.2 De vrijwillige weg

Idealiter wordt een meer geïntegreerde benadering van beveiliging niet afgedwongen, maar raken bedrijven hiertoe uit zichzelf gemotiveerd. De rol van de overheid zou in dat geval beperkt kunnen blijven tot het aanreiken van kennis en ondersteuning om een en ander handen en voeten te geven.

Kijkend naar het Nederlandse bedrijfsleven kunnen we twee soorten bedrijven onderscheiden die op vrijwillige basis meer aandacht hebben voor integrale bedrijfsbeveiliging:

- 1 In de eerste plaats zijn er bedrijven die een produkt leveren waarvan beveiliging een integraal **onderdeel** uitmaakt. Een goed voorbeeld hiervan zijn de Nederlandse Spoorwegen: een belangrijke dimensie van de kwaliteit van hun produkt is veiligheid. Goede beveiliging (van reizigers en goederen) vertegenwoordigt voor hen een **direct economisch belang**. Juist daar vinden we dan ook de sterkste integratie van beveiliging en bedrijfsvoering. Directe bemoeienis van de overheid is hierbij niet nodig: klanten stellen eisen en als het bedrijf hier niet aan voldoet wordt haar marktpositie bedreigd.
- 2 Verder valt op dat bedrijven die een ver ontwikkeld **kwaliteitsbeleid** hebben, vaak ook beveiliging meer prioriteit geven dan bedrijven die minder oog voor kwaliteit hebben. Een voorbeeld hiervan is de recente tendens dat een aantal (zeer grote) bedrijven zich steeds minder verzekert tegen criminaliteitsrisico's. De consequenties van een continuïteitsbreuk, verslechtering van het arbeidsklimaat en/of van het imago van het bedrijf kunnen desastreus zijn. Bedrijven die dit inzien vinden het voorkomen van deze risico's veel belangrijker dan het achteraf dekken van de materiële schade. Hierdoor ontstaat bij deze bedrijven meer aandacht voor een goede beveiliging gericht op de preventie van risico's die de continuïteit en **kwaliteit** bedreigen.

De recente aandacht voor het thema 'kwaliteitszorg' in het bedrijfsleven kan dus worden aangegrepen om aan het begrip bedrijfsbeveiliging een andere, bredere invulling te geven.

Verder dient vermeld te worden dat **certificering** ook aanknopingspunten biedt in de vrijwillige sfeer: bedrijven kunnen hun kwaliteitsbeleid op vrijwillige basis laten certificeren door een onafhankelijke instantie. Het ziet er op dit moment naar uit

⁷ Voor nadere uitleg omtrent de begrippen verplichte en vrijwillige certificatie wordt verwezen naar hoofdstuk 5.

dat deze 'kwaliteitscertificering' een steeds prominentere rol gaat spelen voor bedrijven en organisaties.

Ten slotte kunnen ook andere (reeds ontwikkelde of in ontwikkeling zijnde) normeringen, bijvoorbeeld op elektronisch en bouwkundig gebied, aangrijpingspunten bieden om bedrijfsbeveiliging (hoger) op de agenda van managers te krijgen.

2.3.3 Resumerend

De belangrijkste reële mogelijkheden om, aanhakend op recente ontwikkelingen in wetgeving en in het bedrijfsleven zelf, bedrijfsbeveiliging hoger op de agenda te krijgen bij managers/directies van bedrijven kunnen we als volgt schematisch samenvatten.

Schema 2: Aanknopingspunten voor het vergroten van de aandacht voor beveiliging

Verplicht	Vrijwillig
Wetgeving: - Arbo-wetgeving	Kwaliteitszorg: - Total Quality Management - ISO-9000 normen
Certificering: - Verplicht	Certificering: - Vrijwillig

In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de vernieuwing in de Arbo-wetgeving. In hoofdstuk 4 komen de belangrijkste ontwikkelingen rond het thema 'kwaliteitszorg' aan de orde. In hoofdstuk 5 wordt vrijwillige en verplichte certificering beschreven, alsmede enkele voor beveiligers relevante normeringen op bouwkundig en elektronisch gebied.

De hoofdstukken 3, 4 en 5 zijn algemeen beschrijvend van aard. In hoofdstuk 6 wordt vervolgens de overstap gemaakt naar de aansluitingsmogelijkheden tussen bedrijfsbeveiliging en de eerder besproken onderwerpen.

3 De vernieuwde Arbo-wetgeving

Bijna alle deskundigen die we voor het samenstellen van deze notitie spraken, hielden een pleidooi voor meer overheidsbemoeienis voor de wijze waarop beveiliging van bedrijven is geregeld. Dat gebeurde niet zelden met een verwijzing naar de wetgeving op het gebied van brandveiligheid die is uitgekristalliseerd in een uiterst fijnmazig stelsel van norm- en regelgeving ter voorkoming van brand.

De uitbouw van een dergelijk stelsel, maar dan toegepast op beveiliging, zou inderdaad de huidige problemen in één klap van de tafel doen verdwijnen. Enige hoop op een verregaande overheidsbemoeienis met bedrijfsbeveiliging en de manier waarop deze dient te worden georganiseerd, zal vooralsnog echter ijdel blijken.

Dwingende regelgeving zal uitblijven, omdat de Nederlandse overheid, zolang de veiligheid van personen niet in gevaar komt, de beveiliging van bedrijfseigendommen 'binnen de poort' rekent tot het exclusieve domein van de bedrijven zelf. Een en ander binnen redelijke grenzen - de politie heeft natuurlijk zo haar eigen verantwoordelijkheden. Maar het is bijvoorbeeld ondenkbaar dat de politie, analoog aan de brandweerinspectie, in een nabije toekomst bedrijven met enige regelmaat onderwerpt aan een verplichtende 'security check.'

Als het al komt tot een dwingende regeling op het gebied van bedrijfsbeveiliging, dan zal deze tot stand komen met als motief de bescherming van (de veiligheid van) het personeel. Per 1 januari 1994 zijn ingrijpende wijzigingen doorgevoerd in de Wet op de Arbeidsomstandigheden (Arbo-wet). Deze wijzigingen zouden wel eens van sterke invloed kunnen zijn op de wijze waarop het bedrijfsleven aandacht gaat schenken aan bepaalde aspecten van bedrijfsbeveiliging en de manier waarop de beveiliging wordt aangepakt.

3.1 De Arbo-wet

De Arbo-wet, die vanaf 1980 in fasen is ingevoerd, beoogt:

- a waarborging van de **veiligheid** van werknemers op de werkplek;
- b bescherming van de **gezondheid** van werknemers op de werkplek;
- c bevordering van het **welzijn** van werknemers op de werkplek.

Behoudens enkele - hier niet relevante - uitzonderingen is de wet van toepassing op vrijwel alle werkgevers en werknemers in Nederland. Omdat het hier een raamwet betreft wordt de nadere invulling van de - vaak zeer gedetailleerde - regelgeving vastgesteld bij algemene maatregelen van bestuur, bijvoorbeeld in de vorm van veiligheidsbesluiten.

Van groot belang is dat de Arbo-wet verplicht om, als onderdeel van het algemene ondernemingsbeleid, een samenhangend beleid te voeren op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn van werknemers.

Het zal duidelijk zijn dat hiermee een rechtstreekse koppeling wordt gelegd tussen het economisch functioneren van een onderneming en het gevoerde Arbo-beleid. Tot op zekere hoogte is het economisch functioneren van bedrijven zelfs begrensd door de maatregelen die een bedrijf dient te treffen op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn. Niet-naleving van de overheidsregels kan zelfs in uiterste instantie leiden tot het stilleggen van de activiteiten. Zo ver komt het overigens zelden.

De Arbo-wet veronderstelt een grote mate van zelfwerkzaamheid van bedrijven: hoe de bedrijven de voorgeschreven zorg vormgeven en organiseren, moeten zij zelf weten. Handhaving van de Arbo-wet is een taak van de Arbeidsinspectie die daarbij als uitgangspunt hanteert dat het doorvoeren van de regelgeving in redelijk overleg met de bedrijfsleiding moet plaatsvinden. Pas als dit redelijk overleg faalt, staat een aantal sanctiemiddelen ter beschikking. Eerder genoemde stillegging van het bedrijfsproces geldt hier als ultimum remedium.

3.2 De wijziging van de Arbo-wet

Tot 1 januari 1994 heeft de Arbo-wetgeving zich uitsluitend gericht op fysieke en organisatorische factoren die gezondheid, veiligheid en welzijn van werknemers op de werkplek bedreigen. Te denken valt aan: slecht afgeschermd machines, geluidsoverlast, explosiegevaar, verstopte vluchtwegen etc.

De onlangs doorgevoerde wijzigingen voegen daaraan een nieuw element toe, nu ook het risico veroorzaakt door *menselijk gedrag* onder de Arbo-werkingssfeer zal worden gebracht. Het gaat hier in concreto om seksuele intimidatie, geweld en agressie tegen werknemers.

Sexuele intimidatie

De wetgever verstaat hieronder: ongewenste seksuele toenadering, verzoeken om seksuele gunsten en ander verbaal en non-verbaal gedrag van seksuele aard. Seksuele intimidatie kan niet alleen worden gepleegd door eigen werknemers, maar ook door derden als leveranciers, cliënten, patiënten etc.

Het bestrijden van seksuele intimidatie in het kader van de Arbo-wet moet vooral worden gezien in het licht van de wet op gelijke behandeling van mannen en vrouwen. De overheid bevordert een gelijkwaardig functioneren van mannen en vrouwen in arbeidssituaties en seksuele intimidatie houdt, met name voor vrouwelijke werknemers, een bedreiging van dit streven in.

Deze overweging is complementair aan de constatering dat seksuele intimidatie op zich al een ernstige inbreuk betekent op de veiligheid van de getroffene. Bij seksuele intimidatie op de werkplek moeten in het vervolg dus afdoende maatregelen worden getroffen ter voorkoming en bestrijding. Deze maatregelen worden gezien als onlosmakelijk onderdeel van het sociaal beleid van een onderneming. En daarvoor is de werkgever verantwoordelijk.

Agressie en geweld

De directe aanleiding voor het opnemen van maatregelen tegen agressie en geweld op de werkplek in de Arbo-wet vormt de maatschappelijke onrust die ontstond na een serie van ernstige roofovervallen op benzinestations. Tot dan toe werden agressie en geweld jegens werknemers vooral gezien als een openbare orde- en veiligheidsprobleem. Door de wijziging van de Arbo-wet worden agressie en geweld voortaan (ook) als arbeidsomstandigheden-probleem gedefinieerd, en in die context zullen zij door bedrijven zelf bestreden moeten worden.

Tot agressie en geweld behoren alle situaties waarin een werknemer psychisch of fysiek wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen, onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verrichten van de arbeid. Hiermee hanteert de wetgever expliciet een ruime omschrijving van het begrip werkplek. De kassier die 's avonds in zijn privé-woning wordt gedwongen de sleutel van de kluis af te geven, valt nog steeds onder de werkingssfeer van het nieuwe Arbo-artikel.

Nazorg

De wetgever verplicht niet alleen de werkgever om in preventieve zin aandacht te besteden aan seksuele intimidatie, agressie en geweld, de werkgever dient ook zorg te dragen voor een goede opvang en nazorg voor werknemers die slachtoffer zijn geworden. Dit laatste aspect sluit ook goed aan bij de recent gewijzigde regelgeving rond de ziektewet, waarin werkgevers meer dan voorheen verantwoordelijk worden gemaakt voor het voorkomen van ziekteverzuim van werknemers als gevolg van werkgerelateerde omstandigheden. Uit diverse onderzoeken blijkt dat goede opvang en nazorg van werknemers, nadat zij een ingrijpende gebeurtenis hebben meegemaakt, kan voorkomen dat werknemers (langdurig) ziek worden.

Al met al kan de uitbreiding van de Arbo-wet met betrekking tot agressie en geweld drievoudig worden gemotiveerd:

- 1 Het de facto bestaan van structurele agressie, geweld en intimidatie, met name jegens bepaalde categorieën werknemers.
- 2 De onvoldoende bescherming die bestaande maatregelen op het gebied van openbare orde en veiligheid aan werknemers bieden.
- 3 Het feit dat de werkgever in staat wordt geacht doeltreffende maatregelen te treffen ter voorkoming van agressie, geweld en intimidatie, analoog aan de wijze waarop dat bij de meer traditionele Arbo-zorggebieden geschiedt.

3.3 Invoering en handhaving van de nieuwe Arbo-wetgeving

In dit verband speelt vooral de Richtlijn van de Raad van de Europese Gemeenschap van 12 juni 1989 een voorname rol. Deze richtlijn, ook wel Kaderrichtlijn genoemd, reguleert de algemene bepalingen en maatregelen waaraan Europese bedrijven met betrekking tot veiligheid, gezondheid en welzijn moeten voldoen. De Kaderrichtlijn heeft in 1993 geleid tot een aantal wijzigingen van de Arbo-wet. Als belangrijkste geldt in dit verband de invoering van een verplichte schriftelijke **risico-analyse** als basis voor het beleid van een onderneming. Deze risico-analyse valt in twee delen uiteen. In de eerste plaats moet een grondige inventarisatie plaatsvinden van alle relevante gevaren die veiligheid, gezondheid en welzijn van werknemers in de betrokken onderneming bedreigen. Daarnaast moet een evaluatie van deze gevaren leiden tot een pakket **maatregelen** waarmee de werkgever de bestrijding ter hand denkt te nemen.

Deze dwingende systematische aanpak en de daarbij behorende grote nadruk die de wetgever legt op het verzorgen van een schriftelijke risico-analyse is alleszins verklaarbaar. Een dergelijke analyse wordt immers beschouwd als een onmisbaar fundament voor een doeltreffend arbeidsomstandighedenbeleid. Gevreesd wordt dat zonder zo'n fundament de verleiding om een op incidenten gebaseerd beleid te voeren, voor veel ondernemingen te groot is. Deze vrees zal helaas door maar al teveel bedrijfsbeveiligers worden gedeeld. De verplichte schriftelijke risico-analyse geldt in principe voor alle werkgevers, ongeacht de bedrijfsomvang. Naarmate een bedrijf groter is, worden wel zwaardere eisen gesteld. Waar kleinere ondernemingen kunnen volstaan met een eenvoudige algemene bedrijfsverkenning, moeten de grotere al snel een uitgebreid Arbeidsveiligheidsrapport maken.

Een tweede, in het kader van ons onderwerp belangrijk, element in de Kaderregeling is de verplichting voor alle bedrijven **deskundigen** in te schakelen bij de totstandkoming en uitvoering van het arbeidsomstandighedenbeleid. Als taken van deze interne of externe deskundigen worden genoemd:

- 1 Bijstand verlenen bij het uitvoeren van de risico-analyse.
- 2 Op basis van deze analyse adviseren over te nemen maatregelen.
- 3 Meewerken aan de uitvoering van deze maatregelen.

De inhoud van de zorg en de bijbehorende deskundigheid moeten gerelateerd zijn aan de in de onderneming voorkomende risico's, alsmede aan de omvang van de onderneming. Hiermee wordt een stelsel nagestreefd dat moet resulteren in het aanbieden van zorg op maat.

Voor de verplicht in te schakelen deskundigen geldt dat zij in ieder geval moeten voldoen aan een bodemniveau, dat kan worden bereikt door het succesvol afmaken van een opleiding preventiezorg waarvoor een certificaat kan worden behaald. Het staat werkgevers binnen de hierboven beschreven voorwaarden vrij, de voorgeschreven zorg organisatorisch vorm te geven op de, voor de betreffende onderneming, meest geëigende wijze. In principe kan dus de gehele Arbo-zorg in eigen huis gehouden worden, bijvoorbeeld door het aanstellen van veiligheidsdeskundigen, ergonomen, welzijnsdeskundigen, bedrijfsartsen etc. De zorg kan ook worden uitbesteed aan gespecialiseerde (op commerciële basis werkende) Arbo-diensten. In de praktijk zal meestal voor een combinatie tussen genoemde uitersten worden gekozen.

3.4 Consequenties van de nieuwe Arbo-wet en de Kaderregeling

Het zal duidelijk zijn dat met de bescherming van werknemers tegen agressie, geweld en seksuele intimidatie een nieuwe dimensie wordt toegevoegd aan de begrippen veiligheid, gezondheid en welzijn in relatie tot arbeid. Met name wat betreft agressie en geweld lijken oplossingen niet alleen in de 'safety' maar ook in de 'security-sfeer' gezocht te moeten worden. Daarbij kan gedacht worden aan maatregelen in materiële zin, zoals het aanbrengen van bouwkundige en technische voorzieningen, maar ook aan meer ingrijpende organisatorische en personele maatregelen. In ieder geval stelt de wetgever het management van bedrijven rechtstreeks verantwoordelijk voor 'agressie- en geweldslacunes' in de bestaande bedrijfsbeveiliging. Verwacht mag dan ook worden dat deze op korte en middellange termijn een sprong op de prioriteitenladder zullen maken.

Hoewel alle bedrijven de gevolgen van de nieuwe Arbo-wetgeving zullen merken, zijn er twee sectoren in het bedrijfsleven voor wie dat in verhevigde mate geldt:

- de dienstensector
- het midden- en kleinbedrijf.

De dienstensector

Agressie en geweld op het werk kennen nogal wat verschijningsvormen. De fenomenen doen zich voor bij werknemers uit een grote diversiteit van beroepsgroepen. Met name de **dienstensector** wordt veelvuldig met agressie en geweld geconfronteerd. De volgende risicogroepen kunnen worden onderscheiden:

- Personeel dat werkt met geld of waardepapieren; kaswerkers, bezorgers, transportmedewerkers, lokettisten, winkelpersoneel, beveiligingspersoneel.
- Personeel in de zorgverlening, voorlichting en onderwijs; verplegers, artsen, maatschappelijk werkers, leerkrachten, medewerkers sociale diensten en bureaus herhuisvesting.
- Personeel dat werkt met psychisch gestoorde, dronken of mogelijk gewelddadige mensen; gevangenispersoneel personeel van psychiatrische inrichtingen en opvangtehuizen, politiepersoneel, stadswachten, parkeercontroleurs.
- Personen die veel alleen onderweg zijn: reparateurs, vertegenwoordigers, controleurs, deurwaarders.

- Personeel in de (openbaar) vervoersector: buschauffeurs, machinisten, trambestuurders, controleurs, conducteurs, taxichauffeurs.
- Personeel in de horeca-sector.

Bovenstaande opsomming is niet uitputtend, maar geeft wel een indruk van de doelgroep waar het hier om gaat. Veroorzakers van agressie en geweld zijn niet alleen het publiek, maar bijvoorbeeld ook leerlingen, patiënten, gedetineerden en soms collega's.

Het midden- en kleinbedrijf

De invoering van de vernieuwde Arbo-wet zal voor de meeste bedrijven leiden tot tamelijk ingrijpende veranderingen. Dit laatste geldt met name voor middelgrote en kleinere ondernemingen. Onder de 'oude' Arbo-wet waren alleen grote werkgevers (meer dan 500 werknemers) verplicht deskundigen in te schakelen bij de totstandkoming en uitvoering van het arbeidsomstandighedenbeleid. Onder de nieuwe wet geldt deze verplichting voortaan voor **alle** werkgevers.

Bovendien beschikken grote bedrijven in de regel al langer over een deskundigheidsniveau en een geïnstitutionaliseerd organisatieverband waarmee de huidige Arbo-taken worden vormgegeven en uitgevoerd. Naar verwachting zullen deze ondernemingen dan ook veel soepeler kunnen inspelen op de aanstaande wijzigingen dan de kleinere. Deze laatste worden niet alleen geconfronteerd met nieuwe aandachtsvelden in de vorm van preventie van seksuele intimidatie, agressie en geweld, maar zien zich ook voor de taak gesteld een gefundeerd beleid te ontwikkelen onder inschakeling van deskundigheid op velerlei gebied.

Daarom is gekozen om bij de invoering van het nieuwe Arbo-stelsel voorlopig de weg der geleidelijkheid te bewandelen. Dit betekent dat de Arbeidsinspectie, die belast is met de handhaving van Arbo-wet en de bijbehorende uitvoeringsbesluiten, in eerst instantie vooral voorlichtend en stimulerend optreedt. Deze gewenningsperiode zal naar schatting 5 à 6 jaar in beslag nemen.

3.5 Consequenties en aangrijpingspunten voor bedrijfsbeveiliging

De invoering van het nieuwe Arbo-stelsel biedt bedrijfsbeveiligers enkele kansen voor open doel:

- 1 In de eerste plaats zijn er duidelijke *inhoudelijke* aanknopingspunten. In feite vraagt de wetgever aandacht voor een belangrijk 'security-vraagstuk': de bescherming van werknemers tegen seksuele intimidatie, agressie en geweld. De (verplichte) oplossing van dit vraagstuk kan gaan fungeren als 'breekijzer', als het management zich tijdens het proces geconfronteerd ziet met tal van onvermoede, voorheen onzichtbare, veiligheidslekken.
De 'spin-off' van de verplichte maatregelen tegen seksuele intimidatie, agressie en geweld zou in die zin dan ook wel eens groter zijn dan op het eerste gezicht lijkt.
- 2 Dat geldt temeer daar de wetgever eveneens dwingend een *instrument* (de risico-analyse) voorschrijft, waarmee ook het 'security-probleem' agressie en geweld zal moeten worden geïnventariseerd en geëvalueerd. Dit betekent dat veel bedrijven plotsklaps worden gedwongen met een geheel nieuwe blik naar hun huidige bedrijfsbeveiligingsniveau te kijken. Ook hier zijn de nodige 'spin-off effecten' te verwachten.

- 3 Tenslotte biedt de nieuwe Arbo-wet ook een *organisatorische richtlijn*, omdat voortaan verplicht de inschakeling van deskundigen wordt vereist. Het ligt voor de hand dat, voor wat betreft agressie, geweld en (wellicht) sexuele intimidatie, in eerste instantie wordt teruggegrepen op bedrijfsbeveiligers in eigen huis. Dat zou op den duur kunnen leiden tot een meer of minder vergaande integratie van bedrijfsbeveiliging in het totale ondernemingsbeleid op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn van de werknemers.

Deze mogelijke aangrijpingspunten om binnen een bedrijf een omslag in het denken over bedrijfsbeveiliging te bewerkstelligen, worden nader uitgewerkt in hoofdstuk 6.

4 Kwaliteitszorg

Naast de vernieuwde Arbo-wetgeving bieden begrippen als 'kwaliteitszorg' en 'kwaliteitsmanagement' aanknopingspunten voor bedrijfsbeveiligers die toe willen werken naar een meer integrale (managements)visie op bedrijfsbeveiliging. Daarom wordt in dit hoofdstuk vrij uitgebreid ingegaan op recente ontwikkelingen in het denken over kwaliteit (paragraaf 4.1) de bij invulling die aan 'kwaliteit' gegeven kan worden in de context van een bedrijf/arbeidsorganisatie (paragraaf 4.2) en de wijze(n) waarop kwaliteitszorg binnen organisaties gestalte kan worden gegeven (paragraaf 4.3).

Last but not least wordt ingegaan op de raakvlakken tussen kwaliteitszorg en beveiliging (paragraaf 4.4).

4.1 Ontwikkelingen in het kwaliteitsdenken

Het bedrijfsleven heeft altijd al aandacht gehad voor kwaliteit. Reeds in de middeleeuwen was er oog voor de kwaliteit van het vakmanschap en de deskundigheid van de beoefenaren van de verschillende ambachten en werden, ter waarborging hiervan, de Gilden opgericht. Met de opkomst van de industrialisatie, waarmee massa-productie haar intrede deed, bleef de kwaliteitszorg lange tijd beperkt tot het erop toezien dat de geleverde *produkten* geen gebreken vertoonden.

In de loop van de tijd brak echter het inzicht door dat deze controle achteraf niet efficiënt was. Het opsporen en herstellen van fouten kostte vrij veel tijd, die beter besteed kon worden aan preventie: ervoor zorgen dat het productieproces dusdanig georganiseerd was dat de kans op fouten geminimaliseerd werd.

Verder ontstond er ook steeds meer belangstelling voor de kwaliteit van *dienstverlening*, niet alleen door dienstverlenende bedrijven, maar ook door productiebedrijven, aangezien duidelijk werd dat de keuze van klanten voor een bepaald produkt nauw samenhangt met de kwaliteit van de dienstverlening rondom het produkt (zie bijvoorbeeld de ontwikkeling rond 'after sales').

Een recente ontwikkeling is dat niet alleen het bedrijfsleven, maar ook de non-profit sector onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen (bezuinigingen en privatisering) steeds meer streeft naar klanttevredenheid, efficiency en effectiviteit en daarom eveneens steeds meer oog krijgt voor kwaliteit⁸.

Kwaliteit is dus niets nieuws, maar de aandacht ervoor is de laatste jaren wel geïntensiveerd. Het is met recht een 'hot item' te noemen. Ontwikkelingen die daaraan bijdragen zijn:

- De Europese richtlijn over produktaansprakelijkheid.

Als er schade ontstaat ten gevolge van het produkt, dan moet de producent aantonen dat dat niet veroorzaakt is door een gebrek aan het produkt. Als een producent kan aantonen (door middel van een certificaat bijvoorbeeld⁹) dat hij beschikt over een goed kwaliteitssysteem, dan zal hij minder snel geacht worden nalatig te zijn geweest en zal een schadeclaim eerder ongegrond worden verklaard¹⁰.

8 Zie onder andere 'Dienstverlening op niveau, kwaliteitsinstrumenten voor overheidsdienstverlening', Fred van der Molen (red.), 1992.

9 Zie hoofdstuk 5 voor een nadere uitleg over certificaten.

10 Overigens is deze wet niet van toepassing op dienstverlenende organisaties.

- De verhevigde concurrentie binnen Europa in het kader van de eenwording. Een goede kwaliteitszorg kan de marktpositie van een bedrijf verbeteren.
- Mondiale ontwikkelingen: de Verenigde Staten en Japan zijn al veel verder op het gebied van kwaliteitszorg. Het wordt steeds duidelijker dat Europa hierbij niet achter kan blijven.

Door al deze ontwikkelingen zijn bedrijven zich er tegenwoordig sterk van bewust dat een goede kwaliteitszorg essentieel is om de marktpositie en daarmee de continuïteit van een bedrijf te waarborgen. Kwaliteitszorg krijgt daarom, zeker de laatste jaren, veel aandacht van het management.

4.2 Wat is kwaliteit en wat is kwaliteitszorg?

Een in dit kader goed bruikbare definitie van **kwaliteit**¹¹ luidt als volgt:

"Het geheel van eigenschappen en kenmerken van een produkt of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgelegde of vanzelfsprekende behoeften".

Hier worden de behoeften van klanten bedoeld.

Het gaat bij kwaliteit dus om het voldoen aan de wensen van **klanten**¹², waardoor het verband tussen kwaliteit en de marktpositie van het bedrijf evident is. Indien immers niet optimaal aan de wensen van de klanten wordt voldaan, dreigt het gevaar dat klanten naar de concurrent lopen. Ook wordt in deze definitie gesteld dat kwaliteit niet alleen gekoppeld is aan de expliciet vastgelegde behoeften van klanten, maar ook aan meer impliciete, 'vanzelfsprekende' behoeften.

4.2.1 Invulling van kwaliteit: van externe markteisen naar interne kwaliteits-eisen

Om vast te kunnen stellen wat kwaliteit voor een bepaald bedrijf precies inhoudt, dienen de expliciete en impliciete klantwensen in kaart gebracht te worden.

Voor de meeste bedrijven zijn er op dit moment vier markteisen (vier soorten wensen van klanten) te identificeren. Schema 3 geeft een overzicht van de manier waarop deze externe markteisen vertaald kunnen worden naar interne kwaliteits-eisen.

11 Zie ISO 8402: "Kwaliteit; termen en definities, sub 3.1 "kwaliteit". Voor een nadere uitleg over ISO wordt verwezen naar paragraaf 4.3.2.

12 Ook komt in de definitie tot uitdrukking dat tegenwoordig de kwaliteit van de dienstverlening evenzeer van belang is als die van het produkt. De kwaliteit van deskundigheid en ambachtelijkheid wordt in de definitie overigens niet apart genoemd, maar wordt beschouwd als onderdeel van en voorwaarde voor de kwaliteit van het te leveren produkt en/of de dienst.

Schema 3: Externe markteisen met bijbehorende interne kwaliteitseisen

Externe markteisen	Interne kwaliteitseisen
Datgene wat is afgesproken 1 scherpe prijs 2 hoge technische eisen; leveren van produkten/diensten die effectief zijn 3 ruime keuzemogelijkheid	Statische kwaliteit 1 efficiëntie 2 precisie 3 flexibiliteit
Datgene wat wordt verwacht/ gehoopt 4 persoonlijke benadering en bieden van nieuwe produkten/ diensten	Dynamische kwaliteit 4 goede dienstverlening en creatief/ innovatief vermogen

Statische en dynamische kwaliteit

Aan de kernbegrippen statische en dynamische kwaliteit kunnen we de volgende kenmerken onderscheiden:

- Statische kwaliteitseisen hebben betrekking op het bedrijfsproces: om goed in te kunnen spelen op de markt zullen de bedrijfsprocessen efficiënt, precies en flexibel moeten zijn. Dynamische kwaliteit heeft betrekking op 'hogere orde' factoren: de bedrijfsvoering en bedrijfscultuur.
De vergelijking met de bovenste twee niveaus van de bedrijfsbeveiligings-filosofie (zie hoofdstuk 2) dringt zich hier op: statische kwaliteit heeft dan betrekking op niveau 3 (bedrijfsprocessen), dynamische kwaliteit heeft betrekking op niveau 4 (bedrijfsvoering en -cultuur).
- Statische kwaliteit is nauwer geassocieerd met de produktie van **goederen**, terwijl dynamische kwaliteit vooral een grote rol speelt bij de produktie van **diensten**. Het verbeteren van de dynamische kwaliteit van een organisatie vereist intensieve aandacht voor de menselijke factor. Het is dan ook niet vreemd dat 'human resources management' tegenwoordig zeer in de belangstelling staat. Hier ligt ook een duidelijk verband tussen kwaliteitszorg en Arbo-zorg. In hoofdstuk 6 wordt hier nader op ingegaan.
- Er bestaat een zekere spanning tussen de statische en de dynamische kwaliteit. Centraal bij het streven naar statische kwaliteit staat controle, normering, procesbeheersing, gehoorzaamheid en voorspelbaarheid, terwijl bij dynamische kwaliteit ruimte voor eigen initiatief en verantwoordelijkheid essentieel is en te veel controle de creativiteit doodt.

In de afgelopen decennia is er sprake van een verschuiving van de aandacht van statische kwaliteit naar dynamische kwaliteit. Dit heeft te maken met een aantal factoren:

- De dienstensector is dé groeisector in alle Westerse economieën: produktie van diensten neemt dus een steeds groter marktaandeel in beslag. Juist voor de dienstensector is dynamische kwaliteit van doorslaggevend belang.
- Ook voor bedrijven die goederen produceren is het besef doorgedrongen dat de mogelijkheden om te concurreren via de prijs, de techniek of de keuzemogelijkheden (statische kwaliteit) meestal vrij beperkt zijn. Succesvol ondernemen

wordt daardoor in toenemende mate afhankelijk van het vermogen van bedrijven om op een creatieve wijze in te spelen op de steeds wisselende, persoonlijke, vage, deels onbewuste wensen van de verschillende klanten. Hierdoor is de aandacht in het kwaliteitsdenken verschoven van produktkwaliteit naar de kwaliteit van de (bijbehorende) dienstverlening¹³.

4.2.2 Kernbegrippen: kwaliteitszorg, kwaliteitsbeleid, kwaliteitssystemen en audits

Deze begrippen kunnen als volgt omschreven worden¹⁴.

Kwaliteitszorg

Door middel van kwaliteitszorg tracht een organisatie de gewenste (statische en dynamische) kwaliteit te bereiken. Onder kwaliteitszorg verstaat men dat aspect van de totale management-functie dat het kwaliteitsbeleid bepaalt en ten uitvoer brengt. Kwaliteitszorg omvat strategische planning, toewijzing van noodzakelijke voorzieningen en andere systematische activiteiten zoals het plannen, uitvoeren en evalueren van kwaliteitsmaatregelen.

Kwaliteitsbeleid

Men kan pas invulling geven aan het begrip 'kwaliteit' als men de externe markteisen heeft vertaald in interne kwaliteitseisen. Deze worden vervolgens verder uitgewerkt in een aantal kwaliteitsdoelen of -normen. Deze interne kwaliteitsdoelen vormen het kwaliteitsbeleid.

Kwaliteitssysteem

De eerder geschetste aandachtsverschuivingen in de kwaliteitszorg, van produktkwaliteit naar de kwaliteit van bedrijfsprocessen en de totale bedrijfsvoering, hebben geleid tot een veel meer integrale, procesmatige benadering van kwaliteitszorg¹⁵.

Consequentie van deze benadering is dat er voor het realiseren van een goede kwaliteitszorg een kwaliteitssysteem ontwikkeld dient te worden, dat integraal onderdeel uitmaakt van de bedrijfsorganisatie.

Onder een kwaliteitssysteem wordt verstaan: 'De organisatorische structuur, verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen voor het ten uitvoer brengen van kwaliteitszorg'.

Kwaliteitsaudits

Om te kunnen controleren of het ontwikkelde kwaliteitssysteem inderdaad werkt (en om zo nodig bij te kunnen sturen) zijn evaluatieve activiteiten nodig: de kwaliteitsaudits. Hieronder wordt verstaan: 'Een systematisch en onafhankelijk onderzoek om te bepalen of de kwaliteitsactiviteiten en de resultaten hiervan overeenkomen met vastgelegde regelingen en of deze laatste doeltreffend ten uitvoer zijn gebracht, alsmede geschikt zijn voor het bereiken van de doelstellingen'.

13 Deze verschuiving in aandacht van produktkwaliteit naar de kwaliteit van dienstverlening vindt in de V.S. in een verbazingwekkend tempo plaats. Uit een recent gehouden enquête van de American Society of Quality Control blijkt dat meer dan de helft van de 615 ondervraagde president-directeuren de kwaliteit van de dienstverlening als de belangrijkste succesfactor van hun onderneming beschouwt.

14 De hieronder gegeven omschrijvingen zijn ontleend aan de zogenaamde ISO-kwaliteitsnormen (met name ISO 8402). Zie voor meer uitleg hoofdstuk 5.

15 De overeenkomst met de wijze waarop beveiliging zich in de richting van een integrale, procesmatige benadering ontwikkelt, is opvallend.

Resumerend

Kwaliteitszorg bestaat uit 3 componenten:

- 1 Het **kwaliteitsbeleid**: de kwaliteitseisen en doelen die worden nagestreefd.
- 2 Het **kwaliteitssysteem**: het geheel van voorzieningen, procedures en activiteiten die nodig zijn om het kwaliteitsbeleid systematisch uit te voeren.
- 3 De **kwaliteitsaudit**: onderzoek om vast te stellen of het kwaliteitssysteem goed werkt, en of de gestelde kwaliteitsdoelen gehaald worden.

4.3 Het realiseren van kwaliteitszorg

In principe kan elk bedrijf zelf bepalen op welke manier er vorm en inhoud wordt gegeven aan kwaliteitszorg. Door deskundigen zijn echter ideeën ontwikkeld over de wijze waarop kwaliteitszorg op een systematische wijze kan worden gerealiseerd.

We zullen in deze paragraaf twee kwaliteitszorg-stromingen behandelen.

Allereerst, in 4.3.1, de filosofie van het zogenaamde Total Quality Management (TQM). Vervolgens komen in 4.3.2 de richtlijnen en normen uit de ISO 9000-serie aan de orde.

Bij Total Quality Management, oftewel Integrale Kwaliteitszorg, is er aandacht voor elk van de vier kwaliteitseisen, waarbij gezocht wordt naar een evenwicht tussen de statische en dynamische dimensie. Voor een deel komen de ideeën uit het TQM overeen met de normen en richtlijnen uit de ISO 9000-serie. Een verschil is echter dat de filosofie van het TQM vrij veel aandacht besteedt aan dynamische kwaliteit en de daarvoor benodigde organisatorische veranderingen. De ISO-richtlijnen leggen wat meer het accent op statische kwaliteit, waardoor de dynamische dimensie enigszins onderbelicht dreigt te blijven.

4.3.1 Total Quality Management: de filosofie en de toepassing

TQM is ontwikkeld uit door de 'kwaliteitsgoeroes' Deming, Imai, Ishikawa en Taguchi aangedragen principes. In de Verenigde Staten staat TQM al enige tijd in het middelpunt van de belangstelling en het wordt beschouwd als een belangrijk middel voor een bedrijf om concurrerend te kunnen blijven.

TQM kan beschouwd worden als het geïntegreerd toepassen van bepaalde kwaliteitsinstrumenten en -technieken.

Het gaat onder meer om de volgende instrumenten en technieken.

- 1 Statistische technieken om (statische) kwaliteit te meten en beheersbaar te maken.
- 2 Probleemoplossing technieken voor het zoeken naar oorzaken van kwaliteitsproblemen.
- 3 Metingen van klanttevredenheid.
- 4 Kwaliteitsverbetering technieken.

Essentieel is echter dat TQM en de bijbehorende kwaliteitsinstrumenten alleen succesvol toegepast kunnen worden als het managementproces, de structuur en de cultuur van de organisatie hiervoor de **goede voorwaarden** scheppen.

Om te kunnen bepalen of deze goede voorwaarden aanwezig zijn en welke organisatieveranderingen er eventueel nodig zijn in het kader van TQM, moet eerst bekeken worden hoe de huidige organisatie er nu uitziet. Er bestaan allerlei instrumenten waarmee bedrijven zelf hun managementproces, organisatiestructuur en cultuur kunnen diagnostiseren.

Als deze zelfdiagnose is verricht, kunnen de huidige organisatiekenmerken vergeleken worden met de voor TQM noodzakelijke organisatiekenmerken:

- 1 **Management:** management volgens de systeembenadering past het best bij TQM. De systeembenadering ziet het bedrijf als een *geheel*, zodat de manager in zijn besluitvorming steeds rekening met dit geheel moet houden. De systeembenadering ziet verder een bedrijf als een open systeem, wat leidt tot grotere aandacht voor de relatie tussen de omgeving van het bedrijf en datgene wat zich in het bedrijf afspeelt. Het management is dan goed afgestemd op de eisen die de concrete situatie stelt, zodat er flexibel ingespeeld kan worden op de veranderende omgeving (dynamische kwaliteit).
- 2 **Structuur:** TQM propageert multi-functionele teams, een platte structuur en weinig technische staf. De organisatiestructuur die hier het best bij past is de 'adhocratie'. De structuur van een adhocratie kenmerkt zich door een beperkte planning en procesbeheersing, veel taakverdeling en onderlinge afstemming en selectieve decentralisatie.
- 3 **Cultuur:** TQM stelt dat er belangrijke veranderingsprocessen in de organisatie moeten plaatsvinden en wijst op het belang van de menselijke factor. Er dient veel aandacht te zijn voor opleiding en training van het personeel. Karakteristiek voor TQM is verder het werken met de 'co-gedachte' (co-maker, co-designer), taakverruiming en taakverrijking. De bij TQM behorende organisatiecultuur moet leiden tot een motiverende werksituatie.
TQM besteed verder veel aandacht aan het management en duidelijk minder aan materialen, methoden en middelen.

De meeste organisaties zullen niet aan alle voor TQM benodigde kenmerken voldoen. TQM vereist dus over het algemeen ingrijpende *organisatieveranderingen* en continue verbetering als actieprogramma.

Voor organisatieverandering is een breed draagvlak onmisbaar: kwaliteit dient een zaak te zijn van iedereen. Maar: het **management** dient een hoofdrol te spelen bij de kwaliteitszorg. Omdat het management ook verantwoordelijk is voor de inrichting van de organisatie, is het aan hen om de organisatieveranderingen op gang te brengen.

We zullen hier verder niet in detail ingaan op de wijze waarop TQM in praktijk wordt ontwikkeld en geïmplementeerd, aangezien dat buiten het kader van dit rapport valt.

Wel essentieel voor het onderwerp van deze notitie is dat de *voor integrale kwaliteitszorg benodigde organisatieveranderingen goede aanknopingspunten bieden voor een te ontwikkelen integraal beveiligingsbeleid*.

We zullen daar in hoofdstuk 6 nader op ingaan.

Het blijkt in praktijk overigens niet eenvoudig om TQM in te voeren: in de VS lukt het slechts 1 op de 3 bedrijven om TQM met succes in te voeren.

Ook in Nederland mislukt na enige tijd bij vrij veel bedrijven de introductie van integrale kwaliteitszorg¹⁶. Sommigen opperen dat wellicht een slimme combinatie van kwaliteitszorg en Arbo-zorg leidt tot meer betrokkenheid van de medewerkers en daardoor tot een voor beide zorggebieden positiever resultaat¹⁷. Ook hier wordt in hoofdstuk 6 nader op ingegaan.

16 Zie Van Hooft et al, 1990.

17 Onder andere Zwetsloot en Sprengers in Op zoek naar synergie, p. 59.

4.3.2 Kwaliteitszorg volgens de ISO-9000 serie

Een praktisch en internationaal erkend hulpmiddel voor het vormgeven van kwaliteitszorg staat beschreven in de zogenaamde ISO-9000 serie. In deze ISO-normen wordt echter niet aan alle elementen van de TQM-filosofie aandacht besteed. Met name de dynamische aspecten van kwaliteit blijven enigszins onderbelicht.

In 1987 werd door de 'International Organization for Standardization' (ISO)¹⁸ overeenstemming bereikt over een wereldwijd aanvaard stelsel van normen en richtlijnen voor kwaliteitsborging. Deze ISO-9000 serie is door de EG overgenomen en verbindend verklaard.

In de ISO-normen 9001, 9002 en 9003 staan 3 verschillende modellen voor kwaliteitsborging beschreven. ISO 9001 is het meest veel omvattende, terwijl ISO 9003 het meest beperkt van opzet is.

Certificatie van het kwaliteitssysteem vindt plaats op grond van één van deze drie normen (hierop wordt in hoofdstuk 5 nader ingegaan). De ISO-norm 9000 geeft richtlijnen om te kunnen komen tot een welafgewogen keuze uit deze 3 modellen. Richtlijnen voor het ontwikkelen van een kwaliteitssysteem staan in ISO 9004 (productiebedrijven) en ISO 9004-2 (dienstverlenende bedrijven)¹⁹.

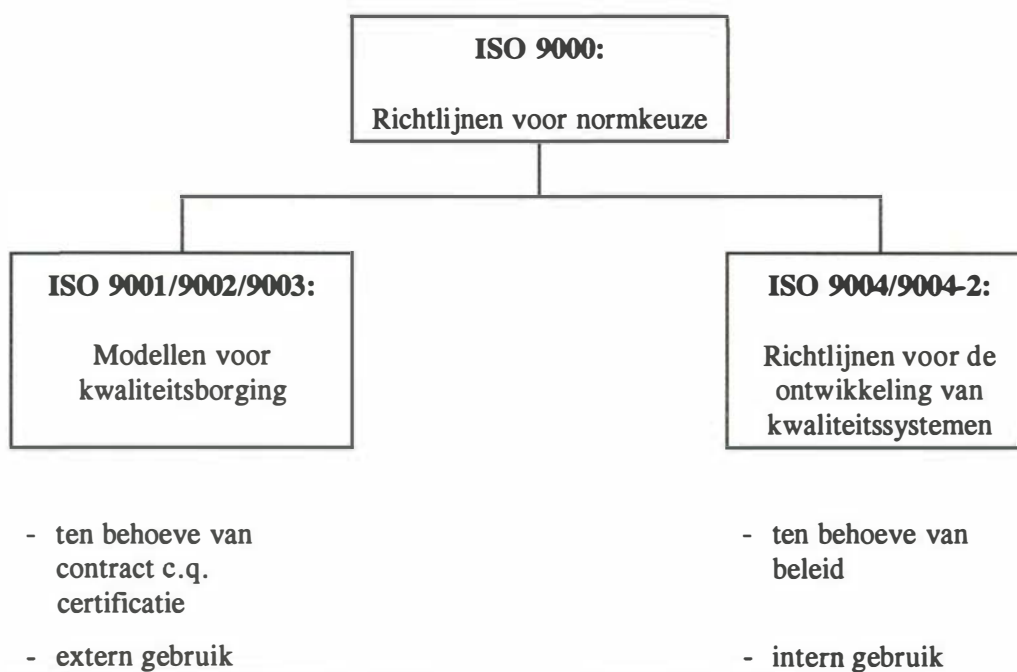
Overigens kan op grond van ISO-9004 en ISO-9004-2 **geen certificaat** worden gehaald. Deze ISO-normen bevatten slechts richtlijnen en zijn te beschouwen als hulpmiddel voor het opzetten van een kwaliteitssysteem.

In schema 4 staat de essentie van de normen uit de ISO 9000-serie weergegeven.

18 Wereldwijd werken de normalisatie-instellingen samen in de IEC (elektrotechniek) en de ISO (overige gebieden). De EG-landen hebben een meerderheid van de stemmen in de ISO-besluitvorming, waardoor de invloed van de Europese normen op de totstandkoming van (nieuwe) ISO-normen sterk is. Overigens is er sprake van een wisselwerking. In principe wordt bij het opstellen van Europese normen namelijk aansluiting gezocht bij de mondiale ISO-normen. Als er echter op een bepaald gebied nog geen ISO-normen zijn, worden nationale normen als uitgangspunt genomen. In zo'n geval kan een nationale normalisatiecommissie dus een voortrekkersrol spelen bij het opstellen van Europese of zelfs wereldwijde normen. In Nederland bestaan 2 normalisatie-instellingen: de NEC (voor elektrotechnische normen) en de NNI (overige gebieden).

19 De organisatorische kenmerken van een dienstverlenende organisatie zijn heel specifiek en wijken duidelijk af van de kenmerken van een productie-organisatie (industrie), waardoor kwaliteitssystemen in dienstverlenende organisaties ook op een andere manier vormgegeven moeten worden dan in productiebedrijven. Vandaar dat er aparte richtlijnen bestaan voor het opzetten van een kwaliteitssysteem in dienstverlenende organisaties en productie-organisaties.

Schema 4: Essentie van de normen uit de ISO-9000 serie



Zoals in paragraaf 4.2 is vastgesteld, staat bij het vormgeven van de kwaliteitszorg de tevredenheid van de klant centraal. Uitgangspunt van ISO-9004(-2) is dat klant-tevredenheid alleen kan worden verzekerd, indien :

- de verantwoordelijkheid van de directie,
- personeel en materiële voorzieningen en
- de structuur van het kwaliteitssysteem

goed op elkaar zijn afgestemd. Het kwaliteitsbeleid grijpt dus in op alle aspecten van de organisatie. We herkennen hierin de filosofie van het Total Quality Management.

Startpunt bij het ontwikkelen van een kwaliteitssysteem op grond van ISO-9004(-2) vormt het **uitwerken van de doelstellingen van het kwaliteitsbeleid**.

Dit betekent dat moet worden besloten welke kwaliteitseisen, normen en doelen worden nagestreefd. De organisatie kan zich bijvoorbeeld ten doel stellen om een kwaliteitssysteem-certificaat te halen op grond van ISO 9001, 9002 of 9003.

Uiteraard kan ook de realisering van andere normen worden nagestreefd.

Nadat het kwaliteitsbeleid is geformuleerd dienen de bevoegdheden, verantwoordelijkheden, procedures en werkinstructies in kaart gebracht te worden. Dit alles moet vastgelegd worden in een zogenaamd **documentatiesysteem**, dat bestaat uit een schriftelijke neerslag van de werkinstructies, een procedurehandboek en een kwaliteitshandboek waarin het beleid en het bestuur van de organisatie staat beschreven.

De filosofie achter het opstellen van zo'n documentatiesysteem is dat er een doel-treffend informatiesysteem moet zijn, opdat mensen beter en effectiever met elkaar kunnen communiceren. Hiertoe moeten allerlei procedures schriftelijk worden vastgelegd en moet er veel documentatie worden aangelegd en bijgehouden. Het gevaar van al dit papierwerk en het vastleggen van procedures is dat er een bureau-cratische structuur ontstaat. Het is daarom van belang dat de mensen voor wie de regels gelden bij de totstandkoming van die regels betrokken zijn. Gewaakt moet

worden voor een overdaad aan regels: er moet gezocht worden naar een evenwicht tussen controle en normalisatie enerzijds en vrijheid voor het individu anderzijds. Telkens moet overigens bekeken worden of de betreffende documenten (procedures, instructies) wel passen bij c.q. noodzakelijk zijn voor de geformuleerde kwaliteitsdoelstellingen.

Uit ervaring blijkt het overigens verstandig om de volgende praktische eis aan een documentatiesysteem te stellen²⁰:

- de opbouw van het documentatiesysteem moet zich ook lenen voor het onderbrengen van milieu-, veiligheids-, Arbo- en andere documentatiesystemen.

Op dit punt blijkt het in praktijk dus nuttig om het kwaliteitssysteem te integreren met andere zorgsystemen. Hierop en op andere integratie-mogelijkheden wordt in hoofdstuk 6 nader ingegaan.

Als het documentatiesysteem (werkinstructies, procedurehandboek en kwaliteits-handboek) gereed is, dienen de **documenten verspreid en ingevoerd** te worden. Vervolgens dienen er periodiek **kwaliteitsaudits**²¹ uitgevoerd te worden waarin beoordeeld wordt of het kwaliteitssysteem in praktijk in overeenstemming is met het bedrijfsbeleid, de contractverbintenissen en voorgeschreven eisen.

Op grond van de auditresultaten dient eventueel bijgestuurd te worden door middel van het **treffen van corrigerende maatregelen** en/of het bijstellen van de kwaliteitsdoelstellingen.

Interne audits en de bijbehorende corrigerende reacties spelen een belangrijke rol in het kader van kwaliteitsverbetering. Van belang is dat de directie deze audits ziet als een middel om, ook wanneer de buitenwereld die eis (nog) niet stelt, de interne kwaliteitszorg telkens wat te verbeteren. Ook hierin herkennen we de filosofie van Total Quality Management: continue verbetering van de kwaliteitszorg als telkens terugkerende activiteit.

Schema 5 geeft een overzicht van de wijze waarop stapsgewijs de kwaliteitszorg tot ontwikkeling kan komen.

20 Zie Kwaliteitsmanagement, p. 215, Teleac, 1992.

21 Richtlijnen voor het houden van kwaliteitsaudits zijn te vinden in ISO 10011. Een kwaliteitsaudit kan betrekking hebben op een produkt, proces of kwaliteitssysteem.

Schema 5: Het ontwikkelen van kwaliteitszorg volgens ISO 9004(-2).

I Opstellen kwaliteitsbeleid	1 Beslissen en vastleggen welke kwaliteitseisen, normen en doelen worden nagestreefd (de normen uit ISO 9001, 9002, 9003 of andere normen).
II Ontwikkelen kwaliteits-systeem ter uitvoering en realisering van het kwaliteitsbeleid	2 Ontwikkelen documentatie-systeem: - a opstellen kwaliteits-handboek; - b opstellen procedurehandboek en werkinstructies. 3 Evalueren of het documentatie-systeem de kwaliteits-doelstellingen volledig dekt en eventueel bijstellen van het systeem of de doelstellingen. 4 Verspreiden en invoeren van het documentatiesysteem, zodat iedereen ervan op de hoogte wordt gesteld en er naar gaat handelen.
III Bijsturing en verbetering van het kwaliteitssysteem	5 Uitvoeren van een kwaliteits-audit ²² . 6 (Indien noodzakelijk) implementeren van corrigerende maatregelen als resultaat van de uitgevoerde audit ²³ . 7 Het periodiek uitvoeren van (externe en/of interne) audits en het vervolgens invoeren van corrigerende maatregelen en/of het bijstellen van de kwaliteits-doelstellingen.

Opvallend in de ISO-procedure is dat weinig expliciet aandacht wordt besteed aan het beïnvloeden van de organisatiecultuur en de menselijke factor, wat bij uitstek van belang is voor het realiseren van dynamische kwaliteit. Daarom gaan de ISO-normen sommige bedrijven niet ver genoeg. Een goede aanvulling op de ISO-normen vormen overigens de zogenaamde **ethische bedrijfscodes**, die de laatste tijd in de belangstelling staan. Deze richten zich namelijk met name op het

²² Er zijn interne en externe audits te onderscheiden; zie hiervoor hoofdstuk 5.

²³ Indien certificatie wordt nagestreefd en aan alle eisen is voldaan, ontvangt de organisatie vervolgens in deze fase het kwaliteitscertificaat.

beïnvloeden van de mentaliteit, op de cultuur dus, en vormen zo een complement van de ISO 9000-serie²⁴.

Anderzijds is de ISO-systematiek voor het Midden- en Kleinbedrijf soms wat te 'zwaar'. Vandaar dat het goed mogelijk is om naast of in plaats van de ISO-normen zelf (andere) kwaliteitsnormen te formuleren en af te wijken van de verstrekte richtlijnen. Het opvolgen van de richtlijnen uit ISO 9004 c.q. 9004-2 is namelijk geheel en al vrijwillig. Het is een hulpmiddel waar naar behoefte al dan niet gebruik van kan worden gemaakt.

Indien certificatie op grond van ISO-9001, 9002 of 9003 wordt nagestreefd, moet echter wel minimaal aan de in die normen beschreven eisen worden voldaan.

Resumerend

- Het begrip 'kwaliteit' betekent in dit kader: dat wat de klanten (expliciet of impliciet) wensen.
- Kwaliteit kent twee dimensies: statische kwaliteit (de efficiency, effectiviteit en flexibiliteit van productieprocessen) en dynamische kwaliteit (de creativiteit van de organisatie).
- Er is sprake van een accentverschuiving van zorg voor de kwaliteit van **produkten** naar zorg voor de kwaliteit van de (ondersteunende) **dienstverlening**. Enigszins overlappend daarmee voltrekt zich een aandachtsverschuiving van de **statische** naar de **dynamische** kwaliteit van de bedrijfsvoering.
- Kwaliteitszorg valt uiteen in drie componenten: kwaliteitsbeleid (beleid), kwaliteitssystemen (uitvoering) en kwaliteitsaudits (controle).
- Twee belangrijke 'kwaliteitszorgstromingen' zijn de Total Quality Management-filosofie (TQM) en de ISO-9000 normen.
- TQM richt zich met name op de dynamische kwaliteit van organisaties en reikt een aantal instrumenten aan om de eigen organisatie te analyseren en te veranderen in de richting van 'totale kwaliteitszorg'.
- De ISO-9000 normen leveren (globale) normen voor kwaliteitszorg en richtlijnen omtrent het realiseren van kwaliteitszorg in (bedrijfs)organisaties. De ISO-serie richt zich daarbij, sterker dan TQM, op statische kwaliteit.

4.4 Bedrijfsbeveiliging en kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg is een 'trend' die de wind duidelijk in de zeilen heeft, voor commerciële bedrijven uit concurrentie-overwegingen en voor de non-profit (en overheden zelf) met het oog op de dringende noodzaak tot efficiënter en effectiever werken.

De slimme beveiligers, die zich verdiept in de kwaliteitsfilosofie van TQM en de ISO-normen kan daarin tal van aanknopingspunten vinden voor 'security'.

Te denken valt aan:

- De nadruk die vanuit de ISO-kwaliteitsnormen wordt gelegd op 'goed beheer' van materialen, materieel en informatie binnen het bedrijf. Hier zitten uiteraard security-aspecten aan.
- De aandacht (met name vanuit TQM) voor een goede bedrijfscultuur en een open, motiverende werksfeer. Interne criminaliteit (vernielingen, diefstallen en fraude door werknemers) vormt daarbinnen een security-aandachtspunt.

24 Zie voor nadere informatie over ethische bedrijfsnormen o.a. "Ethische bedrijfscodes in Nederlandse bedrijven". S.P. Kaptein en H.K. Klamer; Nederlands christelijk Werkgeversverbond, Den Haag, juli 1991.

Ook in de uitvoeringssfeer (organisatie van kwaliteitszorg en beveiliging) vallen overlappende punten te ontdekken. Deze gedachten worden in hoofdstuk 6 (paragraaf 6.2) verder uitgewerkt.

5 Certificatie

5.1 Inleiding

Steeds meer bedrijven gaan, onder druk van afnemers en/of Europese ontwikkelingen, over tot het laten certificeren van hun produkten en/of hun bedrijfsprocessen. Certificatie houdt in dat regelmatig onderzocht wordt (audits) of aan de in een certificaat gestelde eisen is voldaan, waarna -voor bepaalde tijd, gedurende de looptijd van het certificaat- het betreffende produkt of proces onder een soort 'garantie' staat.

Certificaten kunnen door verschillende instanties worden uitgereikt. Een fabrikant kan zichzelf certificeren (bijvoorbeeld huiskamer), belangengroeperingen kunnen certificaten uitdelen (wolmerk, BOVAG) en certificering kan plaatsvinden door een door de Raad voor Certificatie²⁵ aangewezen onafhankelijke certificatie-instelling. Sommige grote bedrijven (bijvoorbeeld Fokker) certificeren hun (belangrijke) leveranciers zelf, omdat ze aan hun eigen audits de meeste waarde toekennen²⁶. Er kunnen verschillende motieven zijn voor een bedrijf om een bepaald certificaat aan te vragen:

- het kan wettelijk verplicht zijn;
- de afnemer kan het eisen alvorens een contract af te sluiten;
- het bedrijf kan er uit eigen beweging toe overgaan.

5.1 Verplichte certificatie: een wettelijke eis

Voor bepaalde produkten gelden wettelijke eisen met betrekking tot de gezondheid, de veiligheid en/of het milieu. Om de verscheidenheid aan nationale (produkt)eisen te harmoniseren en aldus handelsbelemmeringen tegen te gaan en de totstandkoming van de Europese binnenmarkt voor te bereiden, worden vanaf midden jaren '80 in Europees verband EG-richtlijnen opgesteld. Deze richtlijnen zijn nader uitgewerkt in normen. De fabrikanten van de produkten waar de EG-richtlijnen op van toepassing zijn, moeten bewijzen dat hun produkten aan de richtlijnen voldoen. Dit kan door de verschillende normen die opgesteld zijn (er is keuze uit 8 modules) op te volgen of door op een andere manier aannemelijk te maken dat aan de richtlijnen wordt voldaan. Als aannemelijk is gemaakt dat aan de richtlijnen is voldaan, ontvangt het produkt het benodigde CE-certificaat²⁷.

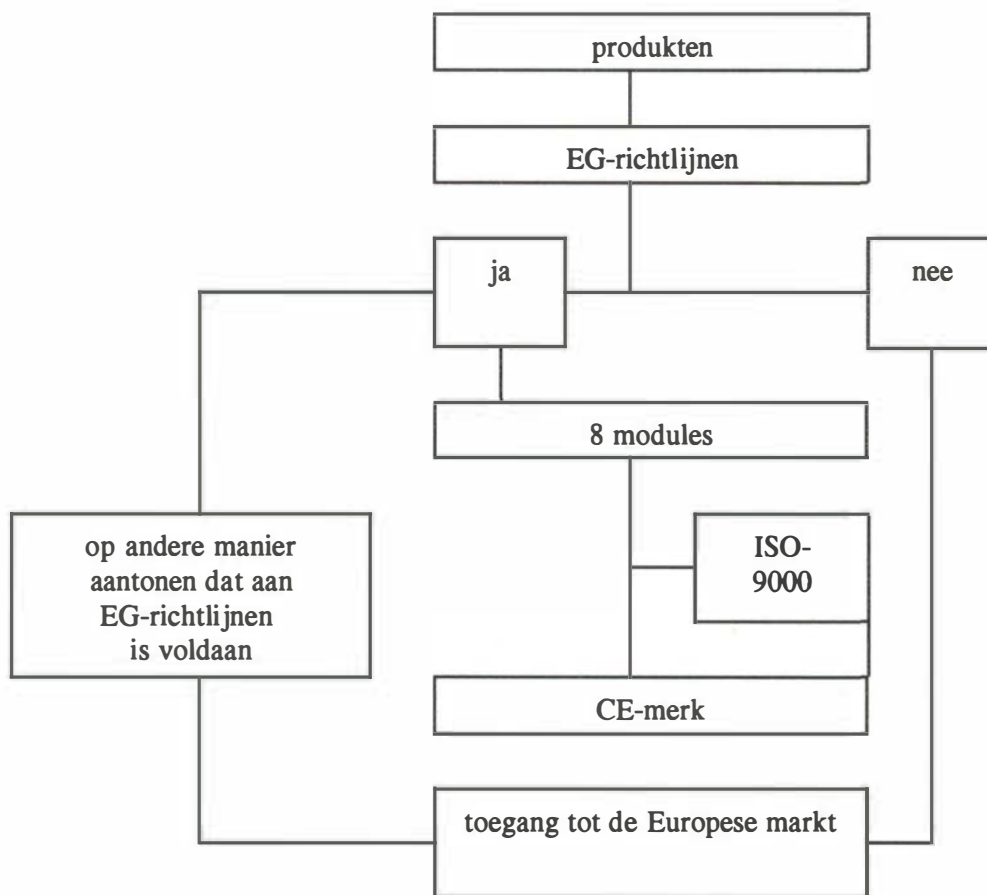
Voor de produkten waarop EG-richtlijnen van toepassing zijn, is er sprake van een *verplichte certificatie*. Zonder CE-certificaat mag het produkt niet op de markt worden gebracht. Schema 6 geeft een overzicht.

25 Ten behoeve van de regulering van certificatie is in 1981 de Raad voor Certificatie opgericht. Bij de Raad is een register met erkende certificerende instellingen op te vragen. Een certificerende instelling moet overigens zelf ook aan bepaalde eisen voldoen. Deze zijn vastgelegd in de Europese normen van de EN - 45000 serie.

26 In complexe industrietakken als vliegtuigen, computers, en dergelijk wordt al vele jaren gewerkt met certificatie van toeleveranciers, aangezien het anders onmogelijk zou zijn goed werkende produkten samen te stellen. De historische basis voor certificaten ligt overigens in de oorlogs/defensie-industrie (Military Standards). Certificering is dus op zich geen nieuw fenomeen.

27 In Nederland dient momenteel zo'n 40% van alle produkten aan een EG-richtlijn te voldoen. Dit percentage zal de komende jaren sterk toenemen, aangezien voor een snel groeiend aantal produkten EG-richtlijnen worden ontwikkeld.

Schema 6: Verplichte certificatie van bepaalde produkten



Het halen van een systeemcertificaat op grond van de ISO-9000 serie is overigens in veel gevallen een goede manier om (deels) aan de EG-richtlijnen te voldoen. Dat wordt dan ook in verschillende modules aanbevolen. *Zo wordt vrijwillige certificatie van kwaliteitssystemen indirect bevorderd door de verplichte certificatie van bepaalde produkten.*

Niet alleen voor bepaalde produkten, ook voor bepaalde **deskundigen** is certificatie wettelijk verplicht gesteld. Zo wordt bijvoorbeeld in de nieuwe Arbo-wet geëist dat de verplicht in te schakelen deskundigen gecertificeerd zijn. Hier wordt in 5.5 nader op ingegaan.

5.3 Vrijwillige certificatie: op verzoek van de klant of uit eigen beweging

Ook als certificatie niet wettelijk verplicht is, kunnen bedrijven besluiten volgens bepaalde normen te gaan werken om bepaalde certificaten te verkrijgen.

Certificatie van kwaliteitssystemen is niet wettelijk verplicht.

Een kwaliteitssysteem krijgt alleen een (erkend) certificaat als uit de door een onafhankelijke erkende instantie uitgevoerde audits blijkt dat aan de betreffende kwaliteitsnormen uit de ISO-9000 serie wordt voldaan. Op grond van de ISO-normen zijn 3 verschillende soorten kwaliteitssysteem-certificaten te behalen.

- Een certificaat op grond van ISO-9001 ('Kwaliteitssystemen. Model voor de kwaliteitsborging bij het ontwerpen/ontwikkelen, het vervaardigen, het installeren en de nazorg'). Deze omvat het meest en is dus het meest 'waard'.

- Certificering op grond van ISO-9002 ('Kwaliteitssystemen. Model voor de kwaliteitsborging bij het vervaardigen en installeren'). Deze omvat minder dan ISO-9001, doch meer dan ISO-9003.
- Certificering op grond van ISO-9003 ('Kwaliteitssystemen. Model voor de kwaliteitsborging bij de eindkeuring en de beproeving'), die het meest beperkt van opzet is.

Het kan zijn dat een afnemer een kwaliteitssysteem-certificaat verlangt alvorens hij een contractuele relatie aangaat met een leverancier om de garantie te hebben dat het kwaliteitssysteem van de leverancier aan de gestelde eisen voldoet.

Een bedrijf kan echter ook - zonder directe druk van een bepaalde afnemer - besluiten om het eigen kwaliteitsbeleid systematisch te verbeteren en het kwaliteitssysteem te laten certificeren. Overigens hoeft niet altijd het hele kwaliteitssysteem van het hele bedrijf te worden gecertificeerd. Certificatie kan ook slechts een deel van het bedrijf (bijvoorbeeld één produktgroep) betreffen.

De overheid stimuleert vrijwillige certificatie door haar voornemen om de komende jaren van haar eigen leveranciers te gaan eisen dat ze gecertificeerd zijn.

5.4 Audits

De regelmatige **audits**, die een integraal onderdeel vormen van het certificeren, vormen nuttige instrumenten om systematisch fouten en gebreken in het kwaliteitssysteem op het spoor te komen. Door de audits komen de eventuele fouten en blinde vlekken in het kwaliteitssysteem boven tafel, die vervolgens met behulp van corrigerende maatregelen weggepoetst kunnen worden, opdat dergelijke onvolkomenheden in de toekomst voorkomen worden en het kwaliteitssysteem steeds meer geoptimaliseerd wordt.

Er bestaan overigens twee soorten audits: interne en externe audits.

Externe audits

Externe audits worden uitgevoerd door onafhankelijke externen. Certificatie op grond van ISO 9001, 9002 of 9003 is alleen mogelijk als de externe audits uitgevoerd worden door de Raad voor Certificatie erkende onafhankelijke certificeringsinstellingen. Externe audits hebben een controlerende functie: getoetst wordt of voldaan is aan de voor het certificaat vereiste normen. Op de achtergrond speelt altijd een element van *dwang* mee: indien niet aan de eisen wordt voldaan, wordt het certificaat niet verkregen dan wel ingetrokken.

Interne audits

Naast externe audits door derden kunnen door het bedrijf zelf interne audits worden gehouden. In het algemeen wordt er eerst een interne 'proefaudit' gehouden alvorens overgegaan wordt tot een externe audit. Bij certificering op grond van ISO 9001 of 9002 is het bovendien verplicht om naast externe audits ook regelmatig interne audits te houden.

Interne audits kunnen overigens ook worden gehouden indien geen certificatie wordt nagestreefd. Het doel van interne audits is om het kwaliteitssysteem te verbeteren. Het dient ertoe alle betrokkenen te *motiveren*.

Het is dus niet de bedoeling dat interne audits worden ervaren als een instrument dat de bedrijfsleiding ten dienste staat om fouten van ondergeschikten op te kunnen sporen, zodat die vervolgens daarvoor gestraft kunnen worden.

In praktijk blijkt dat interne **beveiligingsaudits** vaak ervaren worden als controlerende externe audits. De beveiligingsfunctionarissen worden beschouwd als externe figuren die komen controleren of iedereen zich wel aan de beveiligingsnormen

houdt. Zodra zij fouten en gebreken constateren, vermanen zij de nalatigen, die zich daar vervolgens vaak niet al te veel van aantrekken, aangezien het de beveiligers ontbreekt aan dwangmiddelen.

Onderdeel van het streven naar integrale beveiliging zou moeten zijn dat security-audits als een interne audit gaan werken, die een motiverende werking hebben en die gezien worden als een instrument waarmee van alle betrokkenen een bijdrage verkregen kan worden ter verbetering van het beveiligingssysteem.

5.5 De toepassing van certificatie op het gebied van beveiliging

Er zijn normen in ontwikkeling of te ontwikkelen met betrekking tot verschillende aspecten van beveiliging:

- 1 Normen met betrekking tot elektronische beveiligingsmiddelen.
 - 2 Normen met betrekking tot bouwkundige beveiligingsmaatregelen.
 - 3 Normen met betrekking tot organisatorische beveiligingsmaatregelen.
- De eerste twee genoemde normen hebben betrekking op de eerste twee beveiligingsniveaus (zie hoofdstuk 2): die van de beveiligingsmiddelen en hun installatie. De normen met betrekking tot organisatorische beveiligingsmaatregelen houden verband met de wijze van het gebruik en de integratie van de beveiliging in de bedrijfsorganisatie (niveau 3 en 4).

In principe kan certificatie gebruikt worden als instrument om te waarborgen dat de beveiligingsnormen worden gerealiseerd.

In deze paragraaf wordt bekeken in hoeverre de normen met betrekking tot de drie genoemde beveiligingsaspecten reeds ontwikkeld zijn en op welke manier de realisering ervan gestimuleerd en gewaarborgd wordt dan wel kan worden.

5.5.1 Elektronische en bouwkundige beveiligingsnormen

CCB

De in hoofdstuk 2 genoemde Stichting Coördinatie Commissie Beveiliging (CCB) is een externe coördinatiecommissie van de Raad van Certificatie. Taken zijn: advisering van de Raad inzake keurings- en certificatie-aangelegenheden in de beveiligingsbranche; externe voorlichting en coördinatie en harmonisatie van bestaande regelingen voor kwaliteitszorg in de beveiligingsbranche. Deze commissie wijdt zich onder andere aan het ontwikkelen van kwaliteitsnormen met betrekking tot elektronische en bouwkundige beveiligingsmiddelen. Certificatie wordt door de CCB gestimuleerd om de naleving van de normen te waarborgen en het de afnemers gemakkelijk te maken om kwalitatief goede producten aan te schaffen.

SBD-certificaat

In Engeland is voor woonhuizen het zogenaamde Secured by Design-certificaat ontwikkeld. De politie toetst in dat geval op verzoek van de eigenaar of een woonhuis voldoet aan de voor het SBD-certificaat vereiste bouwkundige en elektronische normen²⁸.

²⁸ Deze normen zijn overigens grotendeels ontleend aan de British Standard, de Engelse versie van wat in Nederland NEN-normen heet.

Indien dat het geval is²⁹, is de eigenaar van het woonhuis (bijvoorbeeld een project-ontwikkelaar) bevoegd om het Secured by Design-logo te voeren. De motivatie van de eigenaar om zo'n logo aan te vragen, is dat verwacht wordt dat de waarde van het huis door het bezit van het logo toe zal nemen.

In Nederland wordt op dit moment geëxperimenteerd met een vergelijkbaar certificaat voor woonhuizen. Het experiment beperkt zich tot nu toe nog tot bouwkundige beveiligingsnormen, maar de verwachting is dat te zijner tijd ook elektronische normen erbij betrokken zullen worden³⁰.

REN

Verder verdienen in dit verband de zogenaamde **Real Estate Normen (REN)**³¹ aandacht. De Real Estate Norm (REN) is 'een gebruikers georiënteerde norm voor het eenduidig vastleggen en meten van huisvestingsprestaties van lokaties en gebouwen'. In tegenstelling tot de organisatorische kwaliteitsnormen uit de ISO 9000-serie, hebben deze normen betrekking op de fysieke kenmerken van het gebouw.

Volgens de REN kan in principe een betere bouwkundige en elektronische beveiliging leiden tot een hogere kwaliteit en daardoor een hogere marktwaarde van het pand. De REN vormt dus een bruikbaar instrument om eigenaren te stimuleren hun bedrijf beter bouwkundig en elektronisch te beveiligen. Er wordt overigens bij de REN niet gewerkt met certificatie.

Eind 1991 is de eerste REN voor kantoren geïntroduceerd, die in 1992 verbeterd is. Voor bedrijven is inmiddels een REN geïntroduceerd, terwijl voor winkels een derde REN wordt ontwikkeld.

Ondanks het feit dat het nog maar een zeer recent verschijnsel is, wordt de REN reeds in brede kring geaccepteerd.

Om er voor te zorgen dat REN verder ontwikkeld en verbeterd wordt, is de Stichting Real Estate Norm Nederland opgericht³².

Tot nu toe zijn er nog maar enkele summiere beveiligingsnormen opgenomen in de REN.

Aangezien de REN een zeer praktisch en goed bruikbaar instrument is en al in vrij brede kring wordt geaccepteerd, verdient het aanbeveling om de beveiligingsnormen in de REN nader uit te werken. De hiervoor benodigde kennis is overigens al grotendeels aanwezig. Onder meer in de SBR-serie 'Beveiliging van gebouwen' is hier het nodige over te vinden³³.

Er zijn al met al verschillende ontwikkelingen, die mogelijkheden bieden om het actieve gebruik van kwalitatief goede elektronische en bouwtechnische beveiligingsmiddelen te bevorderen, al dan niet met behulp van certificatie.

29 Of als het politie-advies, wat gegeven wordt als in eerste instantie nog niet aan de normen wordt voldaan, goed opgevolgd wordt.

30 Dit experiment wordt uitgevoerd in opdracht van het Regionaal Bureau Criminaliteitspreventie Hollands-Midden en financieel ondersteund door de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV). De SEV is overigens ook bezig een certificaat te ontwikkelen voor particuliere ouderenhuisvesting. In dit kader wordt ook aandacht besteed aan bouwkundige en elektronische beveiligingsnormen.

31 Zie: Real Estate Norm; methode voor de advisering en beoordeling van kantoorlokaties en kantoorgebouwen. Tweede versie. Stichting Real Estate Norm Nederland. Nieuwegein, november 1992.

32 Stichting REN Nederland is een initiatief van Zadelhoff Makelaars, Starke Diekstra en Jones Lang Wootton.

33 In deze serie verschenen bij de Stichting Bouw Research (Rotterdam) o.a. handleidingen over de bouwtechnische beveiliging van woningen, winkels, kantoren, bedrijfsgebouwen/terreinen, scholen en wijkcentra.

5.5.2 Organisatorische beveiligingsnormen

Organisatorische beveiligingsnormen kunnen mogelijk ingebouwd worden in de kwaliteitsnormen uit de ISO 9000-serie. Sommige bedrijven hebben deze kwaliteitsnormen in de praktijk al aangevuld met milieunormen. Bij certificatie van het kwaliteitssysteem kan in zo'n geval een extra 'milieu-plusje' worden verkregen. Dit milieu-plusje heeft overigens nog geen officiële status.

Op een vergelijkbare manier zou een 'beveiligings-plusje' kunnen worden verkregen. Dit zou een eerste stap kunnen zijn op weg naar systematische aandacht voor organisatorische beveiligingsnormen met als langere termijn doel dat normen op dit gebied structureel worden opgenomen in het kwaliteitssysteem.

5.5.3 Certificatie van beveiligingsdeskundigen?

Tenslotte willen wij even stilgestaan bij de ontwikkeling dat in toenemende mate certificering van deskundigen wordt vereist. Een voorbeeld hiervan is te vinden in de nieuwe Arbo-wet en ook op andere terreinen tekent deze tendens zich af.

Een logisch gevolg hiervan zou zijn dat ook op het gebied van beveiliging deskundigen in de toekomst naar een certificaat zal worden gevraagd.

De particuliere beveiligingsbranche speelt al op deze ontwikkeling in door bijvoorbeeld hun particuliere alarm centrales of zelfs hun hele organisatie te laten certificeren op grond van ISO 9001 of 9002³⁴.

Het is nog een beetje koffiedik kijken, maar het lijkt niet onwaarschijnlijk dat ook de politie als beveiligingsadviseur op den duur gecertificeerd zal moeten zijn. Het lijkt zinnig om deze ontwikkeling in de gaten te houden, zodat hier door de korpsen bijtijds op kan worden ingesprongen.

5.6 Tot slot

Hoewel het vaststellen van normen - en het certificeren op basis van deze normen - op tal van gebieden een hoge vlucht aan het nemen is, is er ook (steeds meer) kritiek te horen op deze 'normen-hausse'. Een belangrijk bezwaar van de critici is dat normering de (diversiteit van) bestaande praktijken verschaalt en de creativiteit (en dus ook de kwaliteit) aantast. Te veel aandacht voor certificering kan leiden tot een 'kwaliteitsbureaucratie' die in feite de kwaliteit van de bedrijfsprocessen ondermijnt. Bovendien zouden certificaten in de praktijk geen of weinig garantie bieden voor de kwaliteit van het gebodene.

Bovendien is men bang dat de harmonisatie op Europees niveau leidt tot verschrapping en strijdig kan zijn met nationale gewoonten.

Ondanks deze kritische geluiden lijkt de groei voorlopig nog niet uit de normeer- en certificeertrend te zijn. Ook bedrijfsbeveiligers zullen daar dus terdege rekening mee moeten houden - en (waar mogelijk) hun voordeel mee moeten doen. Het loont in elk geval de moeite bij te houden welke normen op dit gebied ontwikkeld worden en deze onder de aandacht te brengen van het management.

34 De PAC van Randon heeft bijvoorbeeld onlangs een ISO 9001-certificaat ontvangen, de PAC's van Varel en Racal Monitoring Centre een ISO 9002-certificaat. Gom Security Service ontving het ISO 9001-certificaat voor het district Zuid Nederland en alle ondersteunende diensten. Gom heeft overigens het feit dat zij dit certificaat heeft verworven het onderwerp van haar nieuwe reclame-campagne gemaakt om zich aldus op het gebied van kwaliteit te profileren.

6 Toekomstvisie: op weg naar integrale beveiliging

6.1 Een ontwikkelingsmodel

In hoofdstuk 2 is een ontwikkelingsmodel van beveiliging gepresenteerd waarbij onderscheid is gemaakt in 4 beveiligingsniveaus. Dit model is echter nogal globaal. Wij stellen daarom een aanvullend, verfijnder ontwikkelingsmodel voor dat zich richt op het (zeer essentiële) niveau 4 in het oude 4-niveaus-model: de relatie tussen beveiliging en de bedrijfsvoering. In het model worden vijf ontwikkelstadia, die doorlopen worden op weg naar integrale beveiliging, nader uitgewerkt. Schema 7, op de volgende pagina, geeft een overzicht³⁵.

Het is niet overdreven om te stellen dat de meeste bedrijven in Nederland qua beveiliging nog in stadium 1 of 2 vertoeven. Enkele bedrijven raken echter wel steeds meer gemotiveerd om zich verder te ontwikkelen in de richting van de hogere stadia 3, 4 en 5. Probleem is dat de meeste bedrijven niet goed weten hoe ze dit moeten aanpakken.

In dit rapport is een aantal mogelijkheden verkend om een verdere ontwikkeling naar hogere niveaus gestalte te geven. In de volgende paragraaf zullen we de strategie schetsen, die naar onze mening het meest vruchtbaar is om bedrijfsbeveiliging naar een hoger ontwikkelstadium te 'tillen'.

³⁵ Dit schema is ontleend aan de door Crosby ontwikkelde Quality Maturity Grid en door ons vertaald naar het gebied van de beveiliging.

Schema 7: Matrix ontwikkelstadia beveiliging

	Houding management	Status van beveiliging	Probleemaanpak
Stadium 1: onbekendheid	Beveiliging is bewaking en target hardening. Beveiliging is zaak van beveiligers.	Beveiliging is losse, uitvoerende eenheid.	Men gaat problemen te lijf als ze zich voordoen. Onvoldoende probleemdefiniëring.
Stadium 2: ontwaken	Men erkent dat er beveiligingslacunes zijn, maar is niet bereid er tijd/geld in te steken.	Beveiliging wordt versterkt, maar nadruk blijft op uitvoerende taken (bewaking) en target hardening.	Problemen worden iets gericht aangepakt, maar naar lange-termijn oplossingen wordt niet gezocht.
Stadium 3: doorbraak	Men leert meer over veiligheidsproblemen en begint in te zien dat een andere aanpak van beveiliging nodig is.	Er ontstaat direct contact tussen beveiliging en management. Beveiliging komt in de portefeuille van één van de topmanagers.	Beveiliging wordt systematisch aangepakt. Problemen worden rationeel benaderd en opgelost.
Stadium 4: wijsheid	Men formuleert actief een beveiligingsbeleid. Men past waar nodig de bedrijfsvoering aan. Men zoekt naar raakpunten met andere zorggebieden.	Beveiliging is een stafaangelegenheid geworden. Beveiliging wordt betrokken bij andere zorggebieden (Arbo, milieu, kwaliteit).	Beveiligingsproblemen worden in een vroeg stadiumesignaleerd. Alle afdelingen/funcities staan open voor verbeteringssuggesties.
Stadium 5: zekerheid	Men ziet beveiliging als een geïntegreerd onderdeel van de bedrijfsvoering en de bedrijfscultuur.	Een directielid is beveiligingsmanager. Beveiliging is een continu aandachtspunt geworden.	Beveiliging werkt geïntegreerd en pro-actief. Bewaking/target hardening is sluitpost geworden.

6.2 Een ontwikkelingsstrategie: op zoek naar synergie

Als reactie op maatschappelijke ontwikkelingen en wettelijke eisen zijn bedrijven in toenemende mate aandacht gaan besteden aan kwaliteits-, Arbo- en milieuzorg. Voor deze drie zorggebieden kunnen vergelijkbare matrixen worden gemaakt als schema 7.

In het algemeen geldt dat bedrijven qua kwaliteitszorg en Arbo-zorg al aardig ver ontwikkeld zijn, terwijl de milieuzorg en beveiliging nog in één van de eerste ontwikkelingsstadia vertoeven.

Nu is recent en nog maar in beperkte kring het bewustzijn ontstaan dat er opvallende overeenkomsten bestaan tussen kwaliteitszorg, Arbo-zorg en milieuzorg³⁶. Wij willen de aandacht vestigen op het feit dat er ook opvallende overeenkomsten bestaan tussen kwaliteitszorg en Arbo-zorg enerzijds en het 'zorggebied beveiliging' anderzijds. Door gebruik te maken van deze overeenkomsten kan efficiënter en effectiever omgegaan worden met de aanwezige kennis en kostbare tijd en middelen, wat zowel de beveiliging ten goede kan komen als de andere twee zorggebieden en het bedrijf in totaliteit (synergie)³⁷.

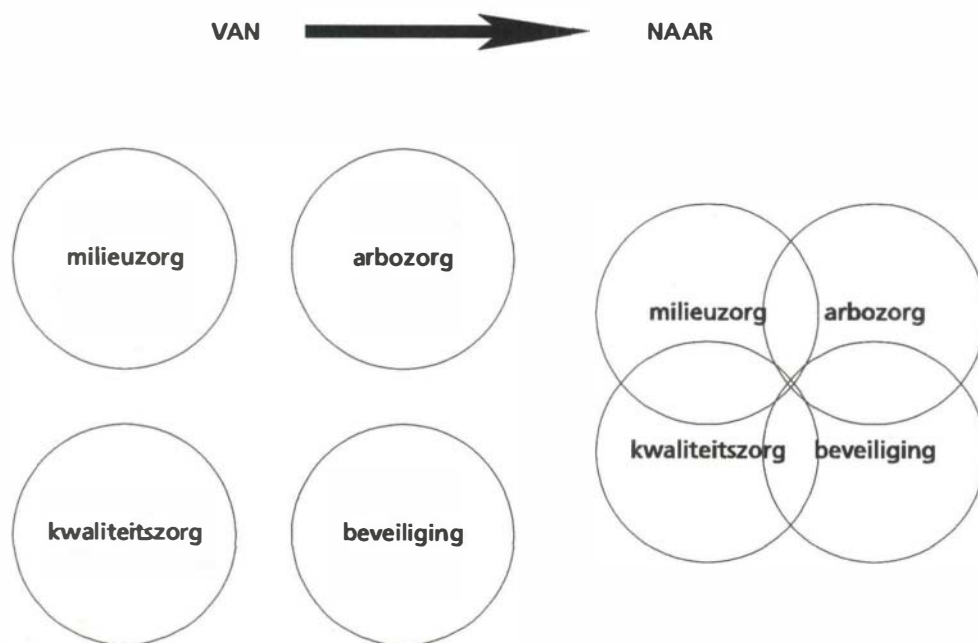
Juist nu de belangstelling voor en nadere uitwerking van synergie-mogelijkheden tussen de zorggebieden nog in de kinderschoenen staat, is het van belang om het zorggebied beveiliging in deze ontwikkeling mee te nemen.

Schema 8 geeft een beeld van de wijze waarop naar onze mening de bewustwording over de samenhang van de zorggebieden zich zou moeten ontwikkelen.

36 In het in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid verrichte onderzoek "Op zoek naar synergie" wordt ingegaan op de winstmogelijkheden die het creatief gebruik van deze overeenkomsten op de genoemde drie zorggebieden kunnen bieden. Dit noemt men synergie.

37 Er bestaan overigens ook overeenkomsten tussen beveiliging en milieuzorg. Aangezien milieuzorg echter nog maar in één van de eerste ontwikkelingsstadia vertoeft en de mogelijkheden voor beveiliging om zich op te trekken aan milieuzorg beperkter lijken dan die op het gebied van kwaliteitszorg en Arbo-zorg bieden, wordt de milieuzorg in dit rapport verder buiten beschouwing gelaten. Mogelijk kan in een later stadium de overeenkomsten tussen beveiliging en milieu nader geanalyseerd worden op zoek naar synergiemogelijkheden.

Schema 8: Bewustwording van de samenhang van zorggebieden



Er bestaan overigens verschillende visies op de onderlinge verhouding en de af-grenzing c.q. de overlap van de verschillende zorggebieden. Zo kan kwaliteitszorg gezien worden als iets wat betrekking heeft op **alle** bedrijfsactiviteiten, zodat kwaliteitszorg ook de Arbozorg en milieuzorg omvat. De zogenaamde risk management benadering gaat ervan uit dat Arbo, milieu en kwaliteit alle drie risico-gebieden zijn die beheerst moeten worden en die op verschillende punten overlappen. Zoals ook uit schema 8 blijkt, hanteren we in dit rapport de risk management benadering.

6.2.1 Synergie-mogelijkheden

Er kan op twee manieren gebruik gemaakt worden van de overlap tussen de zorggebieden:

- 1 Door twee of meer zorggebieden meer optimaal te combineren.
De overeenkomsten tussen de zorggebieden kunnen benut worden via het uitwisselen van leerervaringen tussen de zorggebieden en/of via het in één keer geïntegreerd aanpakken van (onderdelen van) twee of meer zorggebieden. In de praktijk worden vaak bepaalde onderdelen geïntegreerd aangepakt, worden voor analoge aspecten leerervaringen uitgewisseld en worden weer andere onderdelen geheel gescheiden aangepakt³⁸.
- 2 Door bewust gebruik te maken van de positieve effecten die de inrichting van de bedrijfsorganisatie (het management, de structuur en de cultuur) op de zorgsystemen kan hebben en vice versa.

³⁸ Integratie kan leiden tot een meer afgewogen besluitvorming, maar een gescheiden aanpak (waarbij evt. wel gebruik wordt gemaakt van de lessen uit vergelijkbare ervaringen) is minder complex zodat besluiten en veranderingen sneller plaats zullen vinden. Het hangt dus van de omstandigheden en de mogelijke voor- en nadelen af of er het best voor integratie of slechts het uitwisselen van ervaringen gekozen kan worden.

Bepaalde kenmerken van de bedrijfsorganisatie³⁹ kunnen gunstig werken op de zorggebieden, terwijl anderzijds de zorggebieden (zeker gezamenlijk) effect kunnen hebben op het functioneren van de totale organisatie en structurele veranderingen op gang kunnen brengen.

Deze vorm van synergie komt overigens overeen met de in het kader van integrale beveiliging bepleitte top/down-bottum/up filosofie (zie hoofdstuk 2).

Helaas worden tot nu toe deze vormen van overlap door veel betrokkenen nog niet herkend en worden de problemen binnen de zorggebieden vaak als uniek gezien.

Meer gerichte communicatie tussen de zorggebieden en systematische aandacht voor de mogelijkheden van synergie kunnen hier uitkomst bieden. De mogelijkheden voor winst/kostenvermindering door gebruik te maken van synergie blijken in praktijk namelijk bij lange na nog niet uitgeput te zijn.

Beveiliging, kwaliteitszorg en Arbo-zorg kunnen op drie niveaus overlappen:

- 1 inhoudelijk;
- 2 organisatorisch;
- 3 instrumenteel.

6.2.2 Inhoudelijke overlap tussen de zorggebieden

Inhoudelijke overlap beveiliging en Arbo-zorg

De wijziging in de Arbo-wetgeving biedt duidelijk enkele inhoudelijke aanknopingspunten. In de nieuwe Arbo-wet wordt immers het safety-beleid (veiligheid van personeel in fysiek/technisch opzicht) verruimd naar security-beleid (veiligheid van personeel tegen bedreigingen door mensen).

De nieuwe wetgeving gaat zich daarom mede op normoverschrijdend, zo niet strafbaar, gedrag binnen de werksfeer richten. Het is van belang dat beveiligingsfunctionarissen (als specialisten bij uitstek op dit gebied) worden betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van het beleid op het gebied van preventie van geweld en agressie tegen werknemers⁴⁰.

Aangezien er sprake is van een 'cultuurverschil' tussen betrokkenen bij de Arbo-zorg en de beveiligers, is het van belang dat er gewerkt wordt aan het slechten van communicatiebarrières. Het verdient in dit kader aanbeveling dat beveiligers zich verdiepen in de interesses, problemen en probleembenadering van de Arbo-coördinator c.s. om om na te gaan in welke vorm ze het beste hun kennis en ervaring in dit verband kunnen aanbieden.

Inhoudelijke overlap beveiliging en kwaliteitszorg

Welke aanknopingspunten er zijn tussen kwaliteitszorg en beveiliging is sterk afhankelijk van de invulling die een bedrijf geeft aan de eigen interne kwaliteitszorg. Deze invulling zal per bedrijf verschillen.

Wel kunnen we een aantal algemene inhoudelijke aspecten van kwaliteitszorg noemen, die aanknopingspunten bieden voor 'security':

- Kwaliteitszorg vereist een goed beheer van materialen, materieel en informatie binnen het bedrijf (zie ISO 9001/9002/9003). Aan 'goed beheer' zitten uiteraard security-aspecten, zoals het tegengaan van onachtzaam gebruik, diefstal en

39 Onder andere een flexibele organisatie-structuur, de ontwikkeling van een langere termijn beleid, goede communicatie en een integrale functie-inhoud. Deze organisatie-kenmerken komen overeen met de voor TQM gunstige management-, structuur- en cultuur-kenmerken (zie hoofdstuk 4).

40 Het lijkt minder voor de hand liggend om beveiligers te betrekken bij het beleid op het gebied van preventie van seksuele intimidatie. De meeste kennis en ervaring op dit gebied is meestal te vinden bij de afdeling Personeelszaken.

vernietiging van de betreffende zaken.

- Interne criminaliteit (diefstal, vernietiging en fraude door eigen werknemers) heeft op termijn een funeste uitwerking op de werksfeer en de arbeidsmoraal. Preventie en bestrijding van interne criminaliteit (een beveiligingstaak) zijn dus van belang voor het realiseren van een kwalitatief goede bedrijfscultuur.

6.2.3 Organisatorische overlap tussen de zorggebieden

De volgende organisatorische principes worden bij zowel de kwaliteitszorg als de Arbo-zorg nagestreefd:

- Grote betrokkenheid van het management, ondermeer blijkend uit het feit dat een/de directeur direct verantwoordelijk is voor het beleid op het betreffende zorggebied⁴¹ en er meestal stuurgroepen worden ingesteld waarin de inbreng van het management erg groot is.
- Een systeemaanpak van de zorggebieden.
Dit hangt nauw samen met de managementbetrokkenheid: het hanteren van een systeemdefinitie is een duidelijke managementbenadering.
- Het doorvoeren van veranderingen in de structuur, de cultuur en het management van de organisatie teneinde goede voorwaarden te scheppen voor een systematische aanpak van de zorggebieden.

Voor het realiseren van integrale beveiliging dienen vergelijkbare organisatorische veranderingen nagestreefd te worden. Als een organisatie in het kader van de kwaliteitszorg en de veranderde eisen ten aanzien van de Arbo-zorg organisatieveranderingen door moet voeren, dan liggen daar voor beveiliging ook veranderingskansen.

Organisatorische overlap beveiliging en kwaliteitszorg

Bij Total Quality Management horen onder meer de volgende organisatiekenmerken:

- 1 Een managementbenadering waarbij de manager in zijn besluitvorming steeds rekening moet houden met het geheel. Dit betekent dat in de besluitvorming ook rekening gehouden zou moeten worden met beveiligingsaspecten.
- 2 Een cultuur waarin veel aandacht is voor opleiding en training van het personeel en onder meer taakverruiming wordt nagestreefd.

Zoals al eerder werd gesteld verdient het aanbeveling dat beveiligers geschoold worden in de beginselen van de kwaliteitszorg en de Arbo-zorg. In deze ontwikkeling past het ook om beveiliging niet over te laten aan slechts enkele beveiligingsdeskundigen, maar beveiliging onderdeel te laten zijn van de taak van alle werknemers en deze werknemers ook security-kennis bij te brengen door middel van opleiding en training⁴².

Organisatorische overlap beveiliging en Arbo-zorg

Het is op dit moment nog niet goed te voorspellen op welke manier bedrijven hun organisaties zullen aanpassen om te voldoen aan de nieuwe eisen van de Arbo-wet.

⁴¹ Overigens is de betrokkenheid van het management bij kwaliteitszorg in het algemeen het grootst, wat zich onder meer uit in het feit dat de algemeen directeur meestal verantwoordelijk is voor het kwaliteitsbeleid. Voor de Arbo-zorg is in het algemeen 'slechts' een gewone directeur eindverantwoordelijk.

⁴² De Nederlandse Veiligheidsdienst verzorgt reeds zulke trainingen aan een breed scala van werknemers (receptionisten, garderobe- en toilet personeel, verkopers e.d.) op verzoek van bepaalde bedrijven. Sommige bedrijven geven op dit gebied dus al inhoud aan een meer integrale beveiligingsfilosofie. Met name de detailhandel blijkt een koploper te zijn.

Bedrijven zijn in ieder geval verplicht om een risico-analyse te maken en deskundigen in te schakelen. Het is zeer waarschijnlijk dat er multi-disciplinaire Arbo-werkgroepen zullen ontstaan. Beveiligingsfunctionarissen zijn de meest voor de hand liggende deskundigen die in dit verband geraadpleegd dienen te worden voor de security-aspecten van de Arbo-zorg. Door in zulke multi-disciplinaire Arbo-werkgroepen hun kennis en ervaring met betrekking tot risico-analyses⁴³ in te brengen en te adviseren over preventie van geweld en agressie tegen werknemers, kunnen beveiligingsfunctionarissen van de gelegenheid gebruik maken om ook de aandacht te vestigen op andere security-aspecten.

6.2.4 Instrumentele overlap tussen de zorggebieden

Alle drie de zorggebieden streven een integrale, systematische aanpak na. Een integrale aanpak kent een aantal vaste elementen en daarbij behorende instrumenten:

- 1 Keuze van beleidsdoelen en na te streven normen (instrumenten: risico-analyses, ethische bedrijfscodes, ISO-normen, NEN-normen en andere normen).
- 2 Vastleggen van beleidsdoelen (instrument: beleidsverklaring).
- 3 Vastleggen van verantwoordelijkheden, bevoegdheden, procedures en instructies (instrument: documentatiesysteem/handboek).
- 4 Evalueren en structureel verbeteren van het zorggebied (instrument: audit).

Voor een systematisch aanpak van de Arbo-zorg en kwaliteitszorg zijn vergelijkbare instrumenten nodig als voor integrale beveiliging. Het is duidelijk dat dit synergie-mogelijkheden biedt.

Met name twee ook op andere zorggebieden gehanteerde instrumenten bieden aanknopingspunten voor beveiliging: de risico-analyse en de audits.

Risico-analyse

In de nieuwe Arbo-wetgeving worden bedrijven verplicht gesteld een risico-analyse te maken op het gebied van geweld en (sexuele) intimidatie van personeel. In theorie zouden beveiligers hier wat te bieden moeten hebben: zij werken immers vaak al met dergelijke risico-analyses. Een probleem is echter dat in de praktijk blijkt dat deze beveiligings-risico-analyses twee grote tekorten vertonen: zij zijn meestal alleen gericht op grote, vrij hypothetische bedreigingen (zoals terroristische aanslagen) en zij zijn meestal niet gebaseerd op een analyse van werkelijke (ook kleine) bedreigingen. Beveiligers zullen dus ook op dit terrein stevig moeten bijsturen, willen zij een bijdrage kunnen leveren aan het type risico-analyse dat in de Arbo-sfeer vereist is.

Een belangrijke positieve spin-off voor beveiliging kan zijn dat er op deze wijze meer aandacht komt voor werkelijke (vaak 'kleine') veiligheidsrisico's binnen het bedrijf. Gezamenlijk (met de Arbo-mensen) werken aan een systeem voor risico-analyse zou kunnen leiden tot een goede interne registratie en analyse van incidenten 'op de werkvloer', waarbij (bijvoorbeeld) ook interne criminaliteit door werknemers kan worden meegenomen. Deze informatie kan vervolgens gebruikt worden om het totale beveiligingsbeleid aan te scherpen.

⁴³ Een methode voor risico-analyse op het gebied van beveiliging is de zogenaamde kleurenmethode. Zie hiervoor: Beveiliging bedrijfsvestigingen, Bureau Landelijk Coördinator Voorkoming Misdrijven, 1992.

Audits

Zowel in het kader van kwaliteitszorg als in het kader van Arbo-zorg en beveiliging worden regelmatig audits gehouden. Het verdient aanbeveling dat de verschillende disciplines kennis nemen van elkaars inspanningen en kennis op het terrein van audits. Aldus kan de kwaliteit van alle drie de audits toenemen. Ook kan bekeken worden in hoeverre één of meer audits gecombineerd kunnen worden, hetgeen de efficiëntie ten goede kan komen.

Een probleem met de beveiligingsaudits - een probleem dat verwant is met het risico-analyseprobleem - is, dat zij vaak gebaseerd zijn op theoretische overwegingen en niet op kennis van feitelijke veiligheidsrisico's. Anders gezegd: in de meeste audit wordt gekeken of men zich aan allerlei veiligheidsvoorschriften houdt, maar niet waar nu de werkelijke veiligheidslekken zitten.

Een tweede bezwaar tegen audits (zoals die nu meestal worden gehouden) is, dat zij door hun vorm (externe controle achteraf) nu niet bepaald het ideale evaluatie- en bijsturingsinstrument zijn. De betrokkenen ervaren dergelijke audits als een vervelende overval, waarbij men op de vingers gekeken en getikt wordt .. niet bepaald een goed startpunt voor bewustwording en verandering!

Een uitdaging aan beveiligers zou dan ook zijn om het element 'evaluatie en bijsturing' een andere vorm te geven, en wel zo dat de 'gecontroleerden' zich betrokken en verantwoordelijk voelen voor de geconstateerde gebreken in hun beveiligingsbeleid.

Een belangrijk aanknopingspunt voor zo'n nieuwe vorm van audit is het kwaliteitsbeleid, waarbij men zich op het uitgangspunt stelt dat iedereen medeverantwoordelijk is voor kwaliteitsverbetering.

6.3 Resumerend

De door ons bepleite strategie om beveiliging verder te ontwikkelen, komt al met al neer op het volgende:

- 1 Maak het management bewust van de overeenkomsten tussen beveiliging en kwaliteitszorg respectievelijk Arbo-zorg.
- 2 Ga op zoek naar synergie-mogelijkheden: op welke manier kan de beveiliging profiteren van de ontwikkelingen op het gebied van de kwaliteitszorg en de Arbo-zorg?

Essentiële voorwaarde hierbij is wel dat men elkaars taal moet (leren) spreken: er kan alleen geprofiteerd worden van synergetische effecten als beveiligers weten wat kwaliteitsmanagers en Arbo-coördinatoren bezig houdt en vice versa.

Op dit moment zijn kwaliteitsmanagers en Arbo-coördinatoren over het algemeen niet geïnteresseerd in beveiliging en zij zullen ook niet snel hun best doen om de communicatie met de beveiligers te verbeteren. Ze zien daar niet het belang van in. Omdat beveiligers waarschijnlijk meer kunnen leren van de kwaliteits- en Arbo-deskundigen dan omgekeerd, zullen primair de beveiligers belang hebben bij een betere onderlinge communicatie en dienen zij daar in eerste instantie het meest in te investeren. Het is echter zeer wel denkbaar dat door de verbeterde communicatie de kwaliteits- en Arbo-deskundigen zich bewust worden van het belang van beveiliging, ook voor hun eigen zorggebied, zodat ze wellicht steeds meer bereid zijn om te investeren in een goede communicatie en uitwisseling van kennis en ervaring.

Beveiligers zouden, kortom, een **marketingsbeleid** moeten ontwikkelen dat gericht is op het Arbo-zorggebied en het kwaliteitszorggebied: welke kennis heb ik als beveiligers waar de Arbo-zorg of de kwaliteitszorg iets aan heeft en op welke manier dien ik die kennis te verpakken opdat dat zorggebied geïnteresseerd raakt in mijn 'produkt' en dit gaat afnemen?

Twee concrete produkten die beveiligers te bieden hebben - maar die wel in een ander jasje gestoken zullen moeten worden - zijn de risico-analyse en de audit-systematiek.

7 Samenvatting en aanbevelingen

7.1 Samenvatting

Aanleiding tot dit onderzoek zijn de recente ontwikkelingen in het denken over beveiliging. Beveiligingsdeskundigen pleiten voor een ontwikkeling in de richting van integrale beveiliging. De meeste bedrijven bevinden zich momenteel echter nog in de zogenaamde bewakersfase.

Om beveiliging verder te ontwikkelen en nader inhoud te kunnen geven aan een meer integrale beveiliging is het essentieel dat het management meer aandacht besteedt aan beveiliging. Daarom is de onderzoeksvraag als volgt geformuleerd: "Hoe kan worden bereikt dat beveiliging hoger op de agenda van het management terecht komt?"

Aangezien de mogelijkheden om beveiliging als apart onderwerp hoger op de agenda te krijgen zeer beperkt lijken, is besloten om ter beantwoording van de onderzoeksvraag een indirecte strategie te volgen. In het onderzoek is nagegaan in hoeverre beveiliging kan profiteren van de recente ontwikkelingen op een aantal andere terreinen, het bedrijfsleven betreffende. In concreto zijn onderzocht:

- de vernieuwde Arbo-wetgeving;
- de 'kwaliteitstrend' en de daaraan verbonden ISO-normering;
- de ontwikkelingen rond certificering van bedrijven en meer specifiek de op handen zijnde certificering van beveiligingsexperts en de REN (Real Estate Norm).

In de hoofdstukken 3 tot en met 5 is in beschrijvende zin aandacht besteed aan deze ontwikkelingen. Vervolgens is (in hoofdstuk 6) een aangepast ontwikkelingsmodel gepresenteerd en is een ontwikkelingsstrategie voor beveiliging geschetst, dat uitgaat van de mogelijkheden tot synergie tussen beveiliging en de zorggebieden Arbo en kwaliteit. Daarbij is opgemerkt dat beveiliging zich op een lager ontwikkelingsniveau bevindt dan de zorggebieden Arbo en kwaliteit, hetgeen betekent dat - wil synergie werkelijk tot stand komen - er een inhaalbeweging nodig is op beveiligingsterrein. Echter, ook aan de kant van de andere zorggebieden zal gewerkt moeten worden aan bewustwording van en kennis over beveiligingsproblemen.

7.2 Aanbevelingen

Alhoewel een opwaardering van beveiliging binnen bedrijven in de eerste plaats een verantwoordelijkheid is van het bedrijfsleven zelf (en de daarbinnen actieve beveiligers), kan de overheid een aantal activiteiten ondernemen om te stimuleren dat bedrijfsbeveiliging een andere, meer geïntegreerde positie gaat innemen binnen de totale bedrijfsvoering.

Daarom beginnen wij met een aantal aanbevelingen aan het adres van de overheid. Vervolgens wordt ingegaan op de veranderingen, die aan de zijde van de bedrijfsbeveiligers nodig zijn.

7.2.1 Aanbevelingen voor de overheid

Voor de (rijks)overheid is een rol weggelegd in de stimulerende sfeer, hetgeen neerkomt op:

a) Deskundigheidsbevordering en voorlichting

Om synergie tussen de zorggebieden mogelijk te maken zal er actief gewerkt moeten worden aan voorlichting over en weer. Arbo- en kwaliteitsfunctionarissen dienen gewezen te worden op de mogelijkheden en kennis op het gebied van criminaliteitspreventie en de rol die de eigen bedrijfsbeveiliging daarin kan spelen. Andersom zullen beveiligers voorgelicht moeten worden over de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van Arbo- en kwaliteit en de consequenties die dit kan hebben voor hun werkterrein.

Deze voorlichting kan de vorm aannemen van handboeken, trainingen, studiedagen, etc.

b) Pilotprojecten

Naast algemene voorlichting verdient het aanbeveling om functionarissen concrete instrumenten en voorbeelden in handen te geven, met behulp waarvan zij een eigen integraal beveiligingsbeleid vorm kunnen geven.

Daartoe kunnen de meest veelbelovende van de in dit rapport geschetste, nog zeer theoretische, synergiemogelijkheden worden uitgewerkt in enkele pilotprojecten gericht op instrumentontwikkeling.

Te denken valt aan:

- Een proefproject Kwaliteit bij enkele bedrijven om te onderzoeken hoe in ISO 9000-verband zo effectief en efficiënt mogelijk - met gebruikmaking van de synergiemogelijkheden - inhoud gegeven kan worden aan het aspect beveiliging. Resultaat van deze exercitie zou zijn het ontwikkelen van richtlijnen, die bedrijven kunnen gebruiken om de beveiligingscomponent in ISO 9000-verband nader in te kunnen vullen.
- Een proefproject Arbo: het in enkele bedrijven in gang zetten van een samenwerkingstraject tussen Arbo-functionarissen en beveiligingsfunctionarissen⁴⁴. Resultaat van dit proefproject zou zijn de ontwikkeling van een of meer samenwerkingsmodellen, gericht op gezamenlijke implementatie van het nieuwe Arbo-beleid en gezamenlijke instrumentontwikkeling (risico-analyse).

Te zijner tijd kunnen ook de synergiemogelijkheden die er bestaan tussen milieuzorg en beveiliging nader onderzocht worden. Dit lijkt op korte termijn echter nog geen prioriteit te hebben.

7.2.2 Aanbevelingen voor bedrijfsbeveiligers

Om bedrijfsbeveiliging hoger op de agenda van het management te krijgen, zullen bedrijfsbeveiligers gebruik moeten maken van de in dit rapport beschreven synergiemogelijkheden. Omdat zij zich in een relatieve ontwikkelingsachterstand ten opzichte van de zorggebieden Arbo en kwaliteit bevinden, zullen zijzelf het voortouw moeten nemen: de 'anderen' hebben immers minder belang bij het opzoeken van de samenwerking.

De strategie die zij dienen te bewandelen kan als volgt worden samengevat:

- a Maak het management bewust van de overeenkomsten tussen beveiliging, kwaliteitszorg en arbo-zorg.

⁴⁴ Gedacht moet worden aan bedrijven waar (seksueel) geweld en agressie jegens werknemers een duidelijk probleem vormt.

b Ga op zoek naar synergie-mogelijkheden.

c Leer elkaars taal te spreken.

Dit rapport biedt hen enkele aanknopingspunten. Gezien het abstractie-niveau van het rapport zullen de beveiligingsfunctionarissen in hun eigen situatie/bedrijf moeten onderzoeken in hoeverre de genoemde overlappingsen tussen de zorggebieden al dan niet aanwezig zijn. Het verder ontwikkelen van beveiliging vereist dus, zeker in de beginfase, een zeer actieve rol van de beveiligingsfunctionarissen. Ze moeten hun produkt leren verkopen, zich inleven in de interesses van de andere zorggebieden en profiteren van de aldaar aanwezige kennis.

Dit impliceert ook, dat een **ander type beveiligiger** nodig is: naast of boven de uitvoerende functionarissen zullen mensen aangetrokken moeten worden met een breed beleidsmatig inzicht, met managerskwaliteiten en -ervaring, kortom mensen die een 'drive' in gang kunnen zetten.

7.2.3 Overigen

Ook de **Stichting Real Estate Nederland** kan een steentje bijdragen aan het verbeteren van het beveiligingsniveau van bedrijven: de Stichting dient erop toe te zien dat de tot nu toe zeer summiere beveiligingsnormen in de REN verder ontwikkeld worden. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de reeds op dit terrein bestaande kennis⁴⁵. Mogelijk kan in de nabije toekomst aangesloten worden bij de risico-analyses die in het kader van de nieuwe Arbo-wetgeving tot stand zullen komen.

Tenslotte dient de **politie** alert te zijn op de ontwikkelingen op het gebied van certificatie. Het is niet onwaarschijnlijk dat op termijn ook certificering van de door de politie aangeboden deskundigheid op het gebied van preventie en beveiliging verlangd wordt. Om op deze ontwikkeling te anticiperen, zou de politie zich reeds kunnen beraden op de in dat kader te ontwikkelen normen en controle-methoden.

⁴⁵ Zoals onder meer te vinden is in de reeks Beveiliging van Gebouwen, die wordt uitgegeven door de Stichting Bouwresearch (SBR) te Rotterdam.

Bijlage 1: Betrokken/geraadpleegde deskundigen

NMB/Postbank: de heer A. Barneveld (afdeling Concernveiligheid)

Rabobank Nederland: de heer F. Horbeek (hoofd Beveiliging)

Bedrijfsbeveiliging DSM: de heer R.W. Janssen

Bedrijfsbeveiliging Fokker: de heer J.Th.M. Keijzer

Nederlandse Veiligheidsdienst;

Advies- en Trainingscentrum: de heer A.G. Kradolfer

Ministerie van Justitie; Directie Criminaliteitspreventie:
de heren J.J.M. van Dijk en R. Meijer

Ministerie van Justitie; Directie Delinquentenzorg: de heer A. Rook

Philips Nederland BV; Philips Security Office: de heer J.F.L. Oostdijk

Nederlandse Spoorwegen: Dienst Bedrijfsbeveiliging: de heer J.A. Seij

Assets Protection Manager IBM: de heer J.H. Sneep

Randon Beveiliging: de heer B. Staal

SHELL International Petroleum Mij. B.V.;

SHELL Security Projects: de heer H.Y. van der Veer

Verbond van Nederlandse Ondernemingen: de heer W. Ijspeert

Nederlandse Spoorwegen; Dienst Bedrijfsbeveiliging: de heer Eggink

TBBS; Bureau voor Schadepreventie: de heer H. Schmidt

Bijlage 2: Literatuur

- Abrahamsen, ir. T.G. et al. Kwaliteitsmanagement; Het boek van de Teleac-cursus. Stichting Teleac, Utrecht, 1992.
- Arbobeleid en agressie & geweld op de werkplek; congresverslag van het congres d.d. 18-3-1993. Euroforum, Arnhem, 1993.
- Bedrijfsbeveiliging in de 90-er jaren; congresmap van congres d.d 20-2-1991. Nederlands Studie Centrum, Vlaardingen, 1991.
- Beveiliging bedrijfsvestigingen. Bureau Landelijk Coördinator Voorkoming Misdrijven, 's Gravenhage, oktober 1992.
- Beveiliging van gebouwen, deel 5: Bedrijfsgebouwen/terreinen. Stichting Bouw-research, Rotterdam, 1990.
- Beveiliging van gebouwen, deel 7: Wijkcentra. Stichting bouwresearch, Rotterdam, 1992.
- Bunt, dr. H.G. van de; Organisatiecriminaliteit. Gouda Quint, Arnhem, 1992.
- Claes, P.; Risk-manager moet als spin in organisatie zitten. In: Beveiliging, nr. 12, jrg. 5, p. 34-36; 1992.
- Crosby, P.B.; De weg naar kwaliteit, succesvol en doelgericht management. Kluwer, Deventer, 1991.
- Crosby, P.B.; Management zonder fouten. M & P, Weert, 1990.
- Deming, W.E.; Quality. Productivity and Competitive Position. Institute of Technology, Massachusetts, 1982.
- Engbersen, R. en I. Wildenberg. Oog voor het detail. In: Intermediair, 15 mei 1992, 28e jaargang, nr. 20, p. 11-15.
- Gundlach, H.C.W.; Kwaliteitszorg en Certificatie. Raad voor de certificatie, Driebergen, 1992.
- Hagenberg, ir. H.J.; Kwaliteitszorg, Koploper of bezemwagen. In: KPMG Direct, nr. 1, 1992, p 2-3.
- Handboek Kwaliteitsbeleid. Kluwer/Stichting Kwaliteitsdienst KDI, 1986.
- Harwish, V. and K. Harnish; Total Quality Management, the basics; Workbook. Career Track International, Milton Keynes, England, 1992.
- Horst, R. ter.; Riskmanagement en besluitvorming; Riskmanagement als onder-steuning van het besluitvormingsproces van het algemeen management. Doctoraalscriptie Vakgroep Bestuurs- en beleidswetenschappen, Katholieke Universiteit Nijmegen, 1991.
- Imai, Masaaki; Kaizen; Het stap voor stap bezig zijn met verbetering van een produkt of dienst. De filosofie achter het Japanse succes. Kluwer, Deventer, 1991.
- IPC Adopts ISO 9000. In: IPC Times, april/june, 1992, p.1.
- ISO 9001 KEMA Uneto-training; Documentatiemap van de Uneto-trainingsdag. Uneto Beveiliging, Utrecht, 1992.
- ISO-normering als instrument van het Minderhedenbeleid. Discussiebijdrage van de gemeente Amsterdam aan het Amsterdamse minderhedendebat. Amsterdam, 8 september, 1992.
- Jaarverslag 1991. Interdepartementale Commissie voor Normalisatie en Certifi-catie, Ministerie van Economische Zaken, 's-Gravenhage, 1992.
- Juran, J.M.; Managerial breakthrough, 1964.
- Kaptein, S.P. en H.K. Klamer; Ethische bedrijfscodes in Nederlandse bedrijven. Nederlands christelijk Werkgeversverbond, Den Haag, juli 1991.
- KEMA-kwaliteitssysteemcertificatie; Werkwijze voor systeemcertificatie. N.V. KEMA, Arnhem, 1991

- Kwaliteit; Termen en definities. NEN-ISO 8402, Nederlands Normalisatie Instituut, Delft, 1989.
- Kwaliteitszorg en normen voor kwaliteitsborging; Richtlijnen voor de keuze en de toepassing. NEN-ISO 9000, Nederlands Normalisatie Instituut, Delft, 1988.
- Kwaliteitssystemen; Model voor de kwaliteitsborging, bij het ontwerpen/ontwikkelen, het vervaardigen, het installeren en de nazorg. NEN-ISO 9001, Nederlands Normalisatie Instituut, Delft, 1988.
- Kwaliteitssystemen; Model voor de kwaliteitsborging bij het vervaardigen en het installeren. NEN-ISO 9002, Nederlands Normalisatie Instituut, Delft, 1988.
- Kwaliteitssystemen; Model voor de kwaliteitsborging bij de eindkeuring en de beproeving. NEN-ISO 9003, Nederlands Normalisatie Instituut, Delft, 1988.
- Kwaliteitszorg en de elementen van een kwaliteitssysteem; richtlijnen. NEN-ISO 9004, Nederlands Normalisatie Instituut, Delft, 1989.
- Kwaliteitszorg en elementen van een kwaliteitssysteem; Deel 2: Richtlijnen voor diensten. NEN-ISO 9004-2, Nederlands Normalisatie Instituut, Delft, 1992.
- Meijer, R.; Kwaliteitszorg in de beveiligingssector. In: Beveiligingsjaarboek 1993, Noorduijn, Arnhem, 1992.
- Molen, F. van der (red.); Dienstverlening op niveau, kwaliteitsinstrumenten voor overheidsdienstverlening. VUGA, 's-Gravenhage, 1992.
- Peters, T.J. en R.H. Waterman; In search of excellence. Harper & Row, New York, 1982.
- Sey, Mr. J.A.; Beveiliging Railvervoer, een integrale benadering. In: Beveiliging, nr. 1, jrg. 6, p. 19-22; 1993.
- Sijens, ir. A.; Normalisatie en certificatie in het kader van Europa 1992. Oktober 1991.
- Slagter, prof. mr. W.J. et al; Risicomanagement; mode of noodzaak? TRN Groep, Rotterdam, 1990.
- Stienstra, ir. H.; Kwaliteit van beveiliging; verslag van het Coseco-seminar d.d. 11-12-1992 (interne notitie).
- Van der Maesen de Sombreff; Risicobeheer: een natuurlijke (nood)zaak. In: Beveiliging, nr. 10, jrg. 5, p. 38-39, 1992.
- Verdonk, J.F.; Security-awareness, noodzakelijk kwaad? In: Beveiliging, nr. 12, jrg. 5, p. 53-54; 1992.
- Zwetsloot, drs. G.I.J.M. en drs. P.P.M. Sprengers. Op zoek naar synergie; Het combineren van Arbo-, milieu- en kwaliteitszorg door koploperbedrijven. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 's-Gravenhage, 1992.