

Strategische benadering van

Geen deskundige zal het ontkennen. Beveiligingsmaatregelen hebben het meeste effect als zij integraal onderdeel zijn van het te beveiligen proces. Niettemin bestaat de beveiliging in de praktijk meestal uit onsamenvangende, op zichzelf staande maatregelen die niet zijn gebaseerd op bedrijfsdoelstellingen, maar op mogelijk geachte incidenten. Met *Security by Design* wil beveiligingsbedrijf Trigion, samen met gespecialiseerde partners als Deloitte en Capgemini, een trendbreuk bewerkstelligen.

Dat de beveiliging van organisaties in de praktijk bestaat uit losse maatregelen is verklaarbaar. En dat zij geïnspireerd is op mogelijke incidenten ook. Het heeft alles te maken met de manier waarop beveiliging wordt ingekocht en verkocht. Bij kleine projecten ontbreekt het de inkoper vaak aan deskundigheid, zodat het voor de hand ligt dat deze zijn keuzes baseert op verwachte calamiteiten. De verkoper weet als vakman wel beter, maar heeft ook een commercieel

belang en zal daarom de klant niet snel tegenspreken.

Bij grote projecten is vaak wel een deskundige inkoper in het spel of wordt een adviesbureau ingeschakeld. Toch wordt ook dan niet in alle gevallen integraal te werk gegaan, simpelweg omdat er meerdere partijen aan de inkoopzijde zitten met ieder een bepaald specialisme. Denk maar aan de ICT-manager en de security-manager die wegens verschillen in 'taal' en 'cultuur' zonder noemenswaardig onderling overleg met hetzelfde bezig zijn: het beveiligen van de kritische processen van de organisatie. De top van het bedrijf vormt dan het 'cement', maar daar ontbreekt het weer aan voldoende vakinhoudelijke kennis op beveiligingsgebied.

Weinig innovatie De beveiligingsbedrijven weten waar het tekort schiet, maar zijn volgens commercieel directeur Richard Franken van Trigion in hun denken nog te behoudend. "Zij ontmoeten weinig vraag naar innovatie en houden zich er daarom ook maar weinig mee bezig. Toch is het wel nodig om te innoveren. De groei van de traditionele beveiligingssector neemt de laatste jaren af en is nu nog maar zo'n 5 procent."

De sector moet op de eerste plaats af van het door de bekende criminoloog professor Bob Hoogenboom zo genoemde *silodenken*, vindt Franken. "Er wordt nog veel te veel in monodis-

ciplinaire maatregelen gedacht. Sommige bedrijven spreken wel van een totaalaanpak, maar wat zij bedoelen is dat op zichzelf staande modules aan elkaar worden geplakt. Dat is toch iets anders dan integraal 'out of the box' denken."

Het silodenken valt volgens Franken ook te verklaren uit het feit dat er weinig beveiligingsbedrijven zijn die alles vanuit eigen huis kunnen leveren. "En je kan nauwelijks verwachten dat iemand die alleen techniek levert, zijn klant gaat vertellen dat het ook anders kan. Wij bieden echter alles aan en geloven als geen ander dat beveiligen integraal kan. Dat noemen we *Security by Design*."

Meetbaar resultaat Alexander Lindeboom, die bij Trigion Manager Marketing- en Productontwikkeling is, heeft het concept samen met Franken bedacht. Hij omschrijft *Security by Design* als een samenwerking tussen zijn bedrijf als dienstverlener, partners in het veiligheidsdomein en niet op de laatste plaats de opdrachtgevers. "We kunnen niet van onze eigenwijze mening uitgaan om te bepalen wat nodig en wat mogelijk is. Wat we adviseren, moeten we bovendien ook in de praktijk zien te realiseren. Anderen doen dat ook wel, maar alleen binnen deeldisciplines. Wij willen uitgaan van het resultaat en dat ook meetbaar maken. Dus niet zoveel bewakers of zoveel camera's leveren, maar ervoor zorgen dat de

Management-summary

Beveiligingsbedrijven beschikken over veel kennis. Opdrachtgevers maken daar echter lang niet altijd gebruik van. Ze bedenken dan zelf wat ze nodig hebben en zoeken een aanbieder met de beste kwaliteit voor de laagste prijs. De meeste beveiligingsbedrijven willen niet roomser dan de paus zijn en leveren tegen beter weten in wat de klant vraagt. Trigion wil breken met deze trend. Met het nieuwe concept - *Security by Design* - wil het bedrijf zich een positie verwerven die het mogelijk maakt om veiligheidsconcepten te ontwikkelen en te realiseren binnen het strategische kader van de opdrachtgever.

beveiliging



Foto's: Irigton

kans op incidenten meetbaar afneemt. Dát wordt contractueel vastgelegd. Die aanpak is bepaald nog geen gemeengoed en daardoor voorlopig nog lastig te vermarkten."

Commercieel directeur Franken beaamt dit. "Bij 90 procent van de aanvragen heeft men het plan al klaar. Zo van: we willen twee bewakers en tien camera's. Wat kost dat bij u? Daar gaat het dus niet om. Als je wilt weten wat er aan beveiliging moet gebeuren, moet je niet naar het gebouw kijken, maar naar de kritische en strategische processen. Het gewenste product is dan een bepaalde (kleine) kans op incidenten en bijvoorbeeld een positief gevoel van veiligheid. Onze partners in dit concept denken ook in die sfeer."

Strategie "We moeten ons product plaatsen in de strategie van de opdrachtgever", zegt Lindeboom. "Die heeft een business model en een risicovraagstuk. De kunst is om veiligheid te integreren in het business model, zodat het een integraal onderdeel wordt van de bedrijfsvoering. Je moet daarbij blanco beginnen. Dus van voor af aan en niet op basis van wat er al is. Je begint wel met maatregelen voor de korte termijn, maar gelijktijdig zet je een *road map* op om te groeien naar wat je over drie jaar bereikt wilt hebben. De stip aan de horizon is het uitgangspunt voor verdere investeringen. Het hele concept hoeft dus niet in een keer geïmplementeerd te worden.

"Het is een omslag die ook wij niet in één keer kunnen maken", erkent Franken. "We kunnen nu een x aantal projecten volgens dit concept aan. Maar de meeste opdrachten lopen nog op de ouderwetse manier. We gaan echter wel geleidelijk anders naar beveiligingsvraagstukken kijken en ons steeds meer concentreren op resultaatgestuurde dienstverlening. Kennis doen we onder andere op tijdens brainstormsessies bij opdrachtgevers."

Samenwerking Het idee voor *Security by Design* is volgens Lindeboom geïnspireerd op de ervaringen met collectieve beveiligingsprojecten. Bijvoorbeeld die met het gecombineerde toezicht voor bedrijventerreinen en winkelgebieden in Maastricht, waar met een mix van cameratoezicht en mobiele surveillanten wordt gewerkt. De gemeente is participant in de totstandkoming van de oplossing, waarbij deze zich overigens niet beperkt tot het traditionele beveiligingsdomein. Het gaat ook om zaken als onderhoud van de openbare ruimte en het snel herstellen van vernielingen. "Dat is toch een andere insteek dan we gewend zijn", zegt Lindeboom. "Normaal is het eerste contact met zo'n opdrachtgever vaak de vraag om een offerte voor camera's of een surveillancedienst. Maar feitelijk wil men geen camera's of bewakers, maar veiligheid. En dat is alleen in samenwerking met alle betrokken partijen te realiseren. Daar

zoeken wij dan contact mee, om tot één integrale aanpak te komen. Een ander voorbeeld is de beveiliging van vliegveld Eelde. Dit handelt slechts zo'n dertig vluchten per week af. Maar omdat er soms vliegtuigen overnachten, is permanent toezicht vereist. Trigion heeft toen in overleg met de luchtvaartautoriteiten en de opdrachtgever een oplossing ontwikkeld met fysiek toezicht overdag en 's nachts een combinatie van cameratoezicht en mobiele surveillance. Anders was het onbetaalbaar geworden.

Nadenken Franken kan nog veel meer voorbeelden bedenken. "Bij de beveiliging van de hoofdkantoren van Caggemini en Sara Lee (Douwe Egberts) is met alle bij de beveiliging van die bedrijven betrokken personen gediscussieerd over hoe de ideale beveiliging er in de toekomst uit zou moeten zien. Dus eerst nadenken. Dan pas uitbesteden!" Hetzelfde gebeurt op het gebied van terrorismepreventie. Trigion zit een klankbordgroep voor met de overheid, kenniscentra en vertegenwoordigers uit de vitale infrastructuur. Gesproken wordt over wat de partijen concreet voor elkaar kunnen betekenen bij de realisatie van een integrale beveiligingsaanpak. Verder gaan ook de ontwikkelingen rond de zogenoemde 'prachtwijken' niet aan het bedrijf voorbij. Franken: "Daar zie je ook dat men eerst van



Richard Franken: "Er wordt nog veel te veel in monodisciplinaire maatregelen gedacht. Sommige bedrijven spreken wel van een totaalaanpak, maar wat zij bedoelen is dat op zichzelf staande modules aan elkaar worden geplakt."

alles bedenkt en zich dan afvraagt of er misschien niet een beveiliging op een mountainbike moet rondfietsen. Die willen we graag leveren, maar zou het niet beter zijn als we in een veel vroeger stadium betrokken kunnen worden, zodat we onze expertise kunnen inbrengen in het ontwerp van zo'n concept."

Maatwerk *Security by Design* is een concept, geen product. Het komt elke keer neer op maatwerk. "Het is het geven van meer structuur en inhoud aan een bepaald denkproces", zegt Lindeboom. "Je krijgt dus niet een soort sjabloon, dat je voor andere opdrachten kunt hergebruiken. De partners zijn ook elke keer anders. We hebben zelf vaste partners voor bepaalde disciplines, maar de opdrachtgever kan met bestaande relaties willen samenwerken." Franken: "Het gaat niet meer om het voorkomen van incidenten, maar om het faciliteren van een proces en het borgen van een gewenste situatie. Denk aan het volledig geautomatiseerd begeleiden van medewerkers of bezoekers door een gebouw. We willen ook niet alleen afwijkingen controleren, maar het hele proces." Lindeboom: "Wij brengen de partijen bij elkaar en sturen het overleg in de richting van wat wij met zijn allen willen bereiken. Het zou best kunnen dat we dan tot een oplossing komen, waarin wij in de uitvoering uiteindelijk nog maar een zeer bescheiden rol spelen."

Nood Het nieuwe concept is ook wel een beetje uit nood geboren, erkent Franken. "We zien de komende jaren techniek steeds belangrijker worden en het risico bestaat dat de traditionele manbeveiliging hierdoor verdrongen wordt. Ook als dat eigenlijk niet verantwoord is. Met *Security by Design* kunnen we echter concurrerend blijven, omdat uit elk deel

van de oplossing een maximaal rendement wordt gehaald." "Dat betekent ook een andere rol voor onze medewerkers", merkt Lindeboom op. "Die zullen zich de komende jaren nieuwe competenties eigen moeten maken. We zullen hiervoor zelf opleidingen ontwikkelen, want binnen de huidige opleidingenstructuur zijn die er niet. Ook zullen we beveiligers specialiseren in disciplines als terrorismepreventie en beveiliging van de vitale infrastructuur."

Afdwingen "Je moet het concept wel een beetje afdwingen bij opdrachtgevers", zegt Franken. "Wij moeten doorvragen. Waar gaat uw organisatie naar toe? Wat zijn uw risico's over tien jaar? Samen kom je dan in een sfeer van samenwerking van waaruit je oplossingen kunt definiëren. Onze aanpak als beveiliging wordt de komende jaren dus op een andere leest geschoeid, maar ik zie dat als een gewone evolutionaire ontwikkeling. In 1900 boden we als branche de man met zijn hond. Later werd gekeken hoe beveiligers op een wat slimmere manier zijn in te zetten. Toen kwam de combinatie van techniek en beveiligers. En sinds een jaar of tien beginnen opdrachtgever naar een oplossing voor een probleem te vragen, in plaats van naar een product uit de catalogus. En de vraag blijft veranderen. In de toekomst zullen we integrale oplossingen 'out of the box' moeten bedenken. Dat wordt een hele andere benadering. Met de opdrachtgever bespreken wij de gewenste strategie voor de komende drie tot vijf jaar en welke risico's hij daarmee afgedekt wil zien. Daarin faciliteren wij dan."

■ Vincent Vreeken
Vincent.Vreeken@beveiliging.nl



Alexander Lindeboom: "We kunnen niet van onze eigenwijze mening uitgaan om te bepalen wat nodig en wat mogelijk is. Wat we adviseren, moeten we bovendien ook in de praktijk zien te realiseren."