

Beveiliging totaal uitbesteden?



Op grond van welke argumenten zou een organisatie kunnen besluiten de beveiliging in haar geheel, dus op zowel operationeel, tactisch als strategisch niveau, uit te besteden aan een externe dienstverlener?

Een verkenning. FRANS VISSER EN WIL VAN DE VEN *

Een van de vraagstukken op het gebied van uitbesteden van facilitaire diensten betreft de beveiliging. Daarbij gaat het dan niet om de vraag of het zinvol is de operationele taken al dan niet uit te besteden, maar veel meer om de vraag: besteden we de beveiliging volledig uit?

Het onderwerp kent voor- en tegenstanders. Tegenstanders benadrukken het belang van helder geformuleerde functionele eisen en een dichtgetimmerd Programma van Eisen, inclusief KPI's. Voorstanders focussen op 'loslaten' en het veel beter benutten van de kennis en kunde van de aanbiedende beveiligingsbedrijven. Zij schuiven op van het 'inkopen van uren' naar het 'inkopen van beveiliging'.

Op grond van welke argumenten kan een organisatie ervoor kiezen om alle security-activiteiten uit te besteden aan een particuliere beveiligingsorganisatie? Anders gezegd: is het mogelijk c.q. zinvol om de uitvoering, het management én het beleid rondom de beveiliging in handen te leggen van één commerciële marktpartij?

Waarom beveiligen?

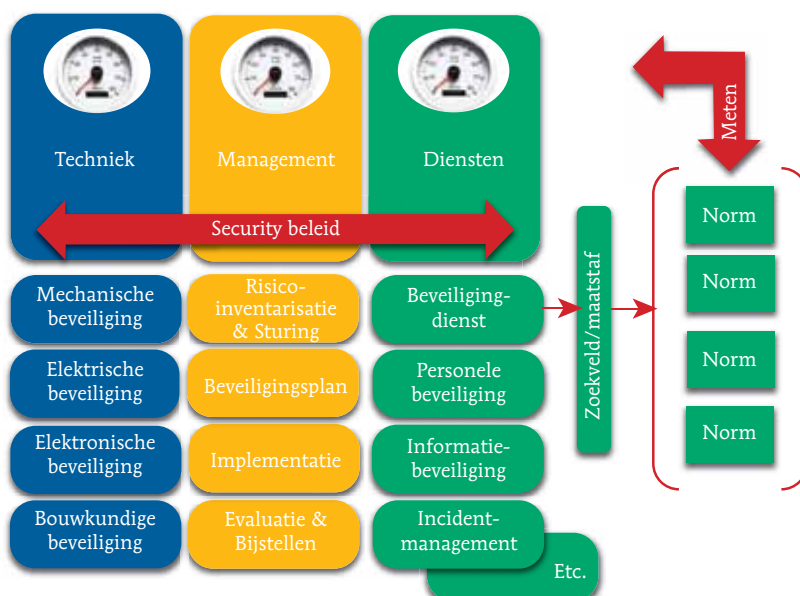
Misschien is het goed eerst even stil te staan bij de vraag wat beveiliging eigenlijk inhoudt. Met beveiliging beschermt een organisatie zich tegen schadelijke invloeden door het inzetten van een pakket aan beveiligingsmaatregelen. Dat pakket moet aan een aantal eisen voldoen. Het moet

overeenstemmen met het risicoprofiel van de organisatie (een organisatie waar betonnen palen worden geproduceerd, loopt een ander risico dan een organisatie waar veel constant geld wordt opgeslagen). Daarnaast moeten de maatregelen zowel preventief werken als daadwerkelijk functioneren op de momenten dat een risico (natuurlijk, technisch en/of menselijk) zich daadwerkelijk voordoet. Juist dan is een perfect samenspel van de materiële en de menselijke beveiliging vereist. Vroeger werd de beveiliging van een organisatie (goederen, gebouwen, terreinen) vooral verzorgd door de eigen bedrijfsbeveiligingsdienst. Al geruime tijd is het de gewoonte van de wereld om de beveiligingsactiviteiten onder te brengen bij een particuliere beveiligingsorganisatie.

Varianten

Uitbesteden van beveiliging kent vele varianten. Hierna staan er drie genoemd.

- » De bedrijfsbeveiligingsdienst wordt *aangevuld* met beveiligers van particuliere beveiligingsbedrijven. Het security management en de operationele leiding zijn volledig in handen van de aanbestedende organisatie.
- » Voor de mensbeveiliging worden beveiligers ingezet van particuliere beveiligingsbedrijven. Het security management en de operationele leiding zijn volledig in handen van de aanbestedende organisatie.
- » Voor de mensbeveiliging worden be-



Voorbeeld van een dashboard als de beveiliging is uitbesteed aan een dienstverlener.

veiligers én operationele leidinggevers ingezet. Ook deze laatste komen van particuliere beveiligingsbedrijven. Het security management blijft in handen van de aanbestedende organisatie.

Bij de keuze voor de verschillende varianten van uitbesteden kunnen diverse factoren een rol spelen. Bijvoorbeeld: wie houdt de zeggenschap en wie blijft 'in control' over de kwaliteit van de beveiliging en de budgetten? Ook bedrijfsinterne aangelegenheden

securitybeleid te formuleren, af te stemmen en vast te leggen, namens en in opdracht van de bedrijfstop. Dat beleid (zeg maar het schriftelijk raamwerk met de uitgangspunten waar een organisatie zich tegen wil beveiligen) moet in overeenstemming zijn met de visie, de missie en de bedrijfsdoelen. Het zorgt, samen met het overige concernbeleid, voor de realisatie van die doelen. In de praktijk wijzigt dit strategisch beleidskader niet continu. Wel is het wenselijk de effectiviteit periodiek tegen het licht te houden. Daarom oe-

Security op tactisch niveau

En hoe zit het met de functie op tactisch security managementniveau? Het gaat hier om de managers die verantwoordelijk zijn voor de *vertaling* van het concernbeleid door op de juiste wijze en op het juiste moment de benodigde mensen en middelen te organiseren, tegen optimale kosten. Zij zijn verantwoordelijk voor het formuleren van de *uitvoeringsstrategieën* in de praktijk. Zij zijn bepalende spelers voor de kwaliteit van het security management.

Anders gezegd: de vraag of het beveiligingsconcept en de -maatregelen bij een incident een 'papieren tijger' blijken te zijn of echt werken is hun verantwoordelijkheid.

Deze functie hangt dicht tegen het lijnmanagement aan. Zij weten wat het is om security te organiseren in een context waarin bedrijfsvoeringbelangen spelen. Want in de regel wordt security door lijnmanagers als beperkend ervaren en als kostenpost gezien, kosten die men liever aan andere zaken wil besteden.

Onder meer om deze reden zou het wel eens interessant kunnen zijn om deze functie te laten vervullen door een securitydeskundige, ingehuurd bij een externe dienstverlener. Op die wijze ingezet, hoeft niet georganiseerd te worden op *aanwezigheid*, maar op *beschikbaarheid*.

Degene die de functie vervult, neemt een onafhankelijke positie in en beschikt over voldoende deskundigheid, security management is immers zijn core business.

In tal van organisaties worden deze functies nu verricht door MT-leden die zijn aangewezen als portefeuillehouders en die niet direct over een security-achtergrond beschikken.

De inhuur van een security manager op tactisch niveau heeft als voordeel dat hij minder ingewijd is in de bedrijfsvoeringprocessen. Is dat een voordeel? Op het eerste gezicht misschien niet, maar wie zich realiseert dat daardoor de kans op blinde vlekken of een te meegaande houding wordt verkleind, zal dat toch als een voordeel kunnen aanmerken. »

Wordt het niet tijd ook het strategische en tactische security managementniveau aan een externe partij uit te besteden?

kunnen een rol spelen. Bijvoorbeeld de afdeling Vastgoedmanagement is de aanbestedende partij voor de mobiele surveillance c.q. alarmopvolging en voor de technische beveiliging, terwijl de afdeling Facility Management verantwoordelijk is voor aanbesteding van de mensbeveiliging.

Ook een discussie over de scope van de aanbesteding is denkbaar. Uit angst voor de omvang van de aanbesteding, en daarmee de eventuele onbeheersbaarheid ervan, wordt in de praktijk vaak gekozen voor deelaanbestedingen, met als gevolg: meerdere leveranciers.

Resultaat van dit alles is dat het vaak blijft bij het oude vertrouwde aanbesteden en weer iets meer van hetzelfde.

Tijd voor een ander geluid

Is het niet tijd voor een ander geluid? Moeten organisaties niet besluiten om de complete beveiliging uit te besteden aan externe dienstverleners? Anders gezegd: wordt het niet tijd ook het strategische en tactische security managementniveau aan een externe partij uit te besteden? Laten we de drie niveaus (strategisch, tactisch, operationeel) eens nader bekijken.

Security op strategisch niveau

Belangrijkste taak van degene die op strategisch niveau voor de security verantwoordelijk is, is concernbreed het

fenf degene die op strategisch niveau functioneert toezicht uit en vervult hij een adviserende rol.

Vraag is nu of deze functie moet worden ingevuld door een beleidsmaker in eigen dienst, of dat dit werk kan worden uitbesteed aan een specialist, die wordt ingehuurd bij een externe dienstverlener.

Een eensluidend antwoord op deze vraag is niet mogelijk. Allerlei factoren spelen een rol. Deze hebben onder meer te maken met de aard en omvang van de organisatie (Is de organisatiestructuur complex of eenvoudig? Is de organisatie een publieke of private onderneming? Gaat het om staatsbelangen of om bedrijfsbelangen? Welk belang wordt door de organisatie aan security toegedicht? Hoe belangrijk vindt de leiding security?).

Een ander punt is de bescherming van de rechtspositie van de persoon waar het om gaat. Van een ingehuurd security-expert op strategisch niveau kun je bij strijdige belangen en visie gemakkelijker afscheid nemen dan van een eigen functionaris.

Hoe dan ook, niet iedere organisatie is hetzelfde, dus is er geen eenduidig antwoord te geven op de 'make or buy'-vraag als het om de securityfunctie op strategisch niveau gaat.

Kortom, op tactisch niveau is het stellen van de 'make or buy'-vraag een te rechte vraag, zeker in de wetenschap dat nagenoeg alle beveiligingsorganisaties die in het topsegment opereren, deze functie professioneel kunnen invullen.

Security op uitvoerend niveau

De uitbesteding van de eerstelijnsleidinggevenden en beveiligers is al bij tal van organisaties gemeengoed. Dat gebeurt nog vaak aan de hand van dichtgetimmerde Programma's van Eisen. Gevolg is dat bij aanvang van de opdracht de leverancier direct in de rol van 'uurtje/factuurtje' wordt gedwongen, waardoor nauwelijks gebruik wordt gemaakt van de deskundigheid van de dienstverlener. Vaak kleurt deze aanvangssituatie de onderlinge verhoudingen tijdens de contractperiode.

Alles overwegende kan gesteld worden dat het formuleren en vastleggen van securitybeleid primair nog steeds het best georganiseerd kan worden binnen de eigen gelederen. Op die manier is security op *strategisch* niveau binnen de eigen organisatie verankerd. Het beleid staat en over de vertaling en de uitvoering ervan is men 'in control'.

De beveiligingsactiviteiten op *tactisch* en *operationeel* niveau kunnen zonder veel problemen en bezwaren worden uitbesteed aan marktpartijen. Het vraagt wel om een andere vorm van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap met andere verantwoordelijkheden en bevoegdheden, want 'twee kapiteins op één schip' werkt niet.

Techniek

Het onderwerp 'beveiligingstechniek' (als ondersteunend hulpmiddel voor het optreden van de *respons force*: het security management en de beveiligingsdienst) bleef in dit artikel tot nu

toe buiten beschouwing. Als een partij meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden krijgt, zou hij feitelijk ook meer zeggenschap moeten krijgen over het inzetten van de benodigde beveiligingstechniek.

Daarbij kan de vraag aan de orde zijn of een organisatie zelf in de technische beveiligingsmiddelen wil investeren, of dat de voorkeur uitgaat naar een contract met full operational lease. De organisatie kan bijvoorbeeld zelf investeren in een basisoniveau aan beveiligingstechniek en het beheer daarvan uitbesteden aan de opdrachtnemer. Het is dan wel noodzakelijk een langdurig partnership aan te gaan.

Op deze manier beschouwd bestaat de mogelijkheid om het tactische security management, de beveiligingsdienstverlening en de beveiligingstechniek bij een externe dienstverlener neer te leggen.

Misschien is dat voor bepaalde organisaties te snel geredeneerd. Zeker voor organisaties waarin de neiging bestaat om qua besturingsmodel te kiezen voor een model waarbij je als organisatie zelf zeggenschap houdt en in controle blijft. Toch zijn andere modellen een optie!

Inkopen en toch 'in control' blijven

Of de keuze nu valt op traditioneel (deel)aanbesteden van beveiligingsdiensten of op het inkopen van security management, inclusief alle daarbij behorende managementactiviteiten, het is goed mogelijk om daarover 'in control' te blijven, *zonder* gebruik te maken van dichtgetimmerde Programma's van Eisen inclusief tientallen KPI's.

Het is dan wel nodig dat opdrachtgevers en -nemers met elkaar om de tafel gaan en bereid zijn te gaan samenwer-

ken op basis van vertrouwen. Waarbij ze op een aantal hoofdonderwerpen resultaatafspraken maken met een beperkt en overzichtelijk aantal meetpunten.

Opdrachtgevers die op deze manier met hun dienstverlener willen samenwerken, doen er goed aan op basis van een overzichtelijk dashboard de prestaties van de dienstverlener continu (24/7) te monitoren en daarop te sturen. Via datzelfde systeem kan de dienstverlener zich naar de opdrachtgever verantwoorden. Voor een voorbeeld van een dashboard zie pagina 24.

Wat kost het (of levert het op)?

Het opschuiven van het uitbesteden van alleen de operationele taken naar een model waarbij ook het tactische security management wordt meegenomen, vergt voor alle partijen een inspanning en cultuurverandering.

Voor de opdrachtgever gaat het vooral om 'durven loslaten', terwijl de dienstverlener zich nadrukkelijk moet profileren als totaalleverancier, zodat de opdrachtgever zich niet meer bezig hoeft te houden met het tactische security management en de uitvoering.

Het resultaat? De opdrachtgever hoeft geen tijdsverslindend controlemechanisme in stand te houden in het kader van het uurtje/factuurtje-model, maar richt zich op het kopen van beveiligingszorg tegen een van tevoren overeengekomen totaalprijs. De dienstverlener kan zich focussen op dat waar hij goed in is, namelijk het leveren van kwalitatief hoogwaardige security management- en beveiligingsdiensten. «



* Wil van de Ven RSE en Frans Visser MSSM zijn partners bij Visser & Van de Ven Security Management (<http://visservdven.nl>)

SAMENVATTING

- » Bij **traditioneel uitbesteden** van beveiliging gaat het vooral om **operationele** taken waarbij wordt afgerekend op basis van 'uurtje/factuurtje'.
- » In **moderne uitbestedingsrelaties** is het zeker denkbaar ook de beveiligingsfunctie op tactisch niveau uit te besteden. Echter, strategisch security management is het best op zijn plek op concernniveau.
- » Bij verdergaande uitbestedingsrelaties (inkoop van beveiligingszorg tegen een totaalprijs) is wel een **andere relatie opdrachtgever-opdrachtnemer** vereist.