

Security manager van de toekomst

‘Ambieer de top’

Arjen Appelman, Cees van der Giessen en Glenn Schoen zijn drie toppers binnen het vakgebied security management. In dit afsluitende artikel van de serie over risicomanagement reflecteren deze gerenommeerde security-professionals tijdens een rondetafeldiscussie op de eerder dit jaar gepubliceerde interviews. Ook geven zij hun visie op de security manager van de toekomst, die zich wat hen betreft moet kunnen meten met andere specialisten in het bedrijfsleven. [FRANS VISSER EN WIL VAN DE VEN *](#)

De locatie waar deze drie securitytoppers elkaar treffen is een landelijk gelegen dijkhuisje tussen Ouderkerk aan de Amstel en Abcoude met de toepasselijke naam ‘Werk aan de winkel’. Bij aanvang geven de heren aan zin te hebben in een goed gesprek over het vakgebied, waarin een aantal quotes uit de eerder door ons gepubliceerde artikelen in de serie over risicomanagement leidend zijn.

Risicomanagement

De spits wordt afgebeten door Glenn Schoen met een reactie op de uitspraak van Henri Wijers (directeur Facilitair Bedrijf van Ziekenhuisgroep Twente) uit het eerste artikel in de serie, dat risicomanagement topprioriteit is van de Raad van Bestuur. Volgens hem zijn er drie manieren waardoor een bedrijf kan ophouden te bestaan: uitgekocht worden, langzaam doodgaan door

slecht management, of snel doodgaan omdat het een crisis niet overleeft. ‘In het laatste geval legt de crisis niet goed functionerende risicobeheersmaatregelen bloot en niet zelden een gebrek aan security managementproces dat juist mensen en processen moet be-

tigerende maatregelen neemt. Het belang van een goed systeem van corporate securitymanagement wordt helaas nog niet altijd doorzien aan de top.’ Naar zijn opvatting zou daaraan in bijvoorbeeld MBA-opleidingen meer aandacht moeten worden geschonken:

Bestuurders hebben moeite het belang van security voor de continuïteit van hun organisatie te bepalen

schermen. Maar niet alleen dat proces. Of je nu een school of een fabriek bent, het gaat erom dat je kernprocessen blijven functioneren. Dat betekent dat je voortdurend stilstaat bij de risico's die aan die bedrijfsprocessen kleven. Maar vooral ook dat je op tijd mi-

‘Risk wordt toch vaak vertaald in legal, tax, of andere traditionele business risks. Maar niet in security, safety of operational risks.’

Toch zie je volgens Arjen Appelman met name bij universiteiten de trend dat het topmanagement zich steeds meer bemoeit met risicomanagement. Wat daarbij opvalt, is dat sterk risicomanagement vooral voortkomt vanuit een calamiteit of incident. Feitelijk onderschrijven de cases van ZGT en TU Delft uit de eerder gepubliceerde artikelen deze bewering, aangezien in beide situaties een brand met ernstige gevolgen de aanleiding was het security management te verbeteren. Cees van der Giessen valt Appelman bij door te stellen dat het ook in het bedrijfsleven heel lastig is om securitybeleid te laten ac-

Risicomanagement door de bril van ...

Frans Visser en Wil van de Ven interviewden de afgelopen maanden professionals die in de dagelijkse praktijk te maken hebben met risicomanagement. Met deze serie van vier artikelen krijgt u inzicht in de wijze waarop risicomanagement zich ontwikkelt in een tijdsgewricht waarin (technologische) ontwikkelingen zich in hoog tempo aandienen.

- » Security Management 2012 / 3: ‘Veiligheid is topprioriteit Raad van Bestuur’
- » Security Management 2012 / 5: ‘Bijdragen aan organisatiedoelen is uitdaging integrale veiligheid’
- » Security Management 2012 / 7-8: ‘Op zoek naar de vraag achter de vraag’
- » Security Management 2012 / 11: ‘Ambieer de top’



De rondetafeldiscussie vond plaats in een landelijk gelegen dijkhuisje. Met de klok mee: Wil van de Ven, Glenn Schoen, Cees van der Giessen, Arjen Appelman, Frans Visser.

corderen door de RvB en dat hier eveneens vaak een *driver* nodig is, zoals een grootschalig incident of een crisis.

Bedrijfskundig

Volgens Schoen hebben bestuurders vaak moeite om het belang van security voor de continuïteit van hun organisatie te bepalen. Security managers hebben daarentegen moeite om de *core business* van de organisatie en haar processen te doorgronden. Ze kunnen soms met het eigen specialisme maar moeilijk aansluiten bij de strategie van de onderneming. 'Daarom is het van belang dat de nieuwe generatie security managers niet automatisch uit de traditionele werkvelden komt, maar zijn zij bij voorkeur breder en hoger opgeleid en hebben zij behalve een securityopleiding ook een bedrijfskundige opleiding.'

In de visie van Schoen zal dit hen een bredere kijk geven op organisaties, waardoor zij beter aansluiten op de koers van de onderneming en zij security management daarin als een vol-

waardige discipline kunnen vormgeven. Hiermee onderschrijft hij de quote van Ron Massink (TU Delft) dat bijdragen aan organisatiedoelen de uitdaging is voor integrale veiligheid.

In aanvulling hierop stelt Van der Giessen dat hij in bedrijven de relatie tussen de veiligheids- en de kwaliteitsmanager steeds inniger ziet worden. 'Veiligheidszorg - waaronder security management

waarvan de resultaten op boardroomniveau worden gepresenteerd.'

Boardroom

Op de daaropvolgende vraag hoe het toch komt dat het lijkt alsof veiligheidszorg in de boardroom beter op de kaart staat dan security management, geeft Appelman als verklaringen dat veiligheidsmanagers vooral uit de we-

'Je moet in staat zijn risico's concreet te benoemen'

- wordt efficiënt en effectief als dat volgens het kwaliteitszorgmodel wordt ingericht. Binnen bijvoorbeeld olieconcerns wordt gewerkt aan de volledige integratie in de organisatie. Health, Environment, Security & Safety worden gebundeld in een *self assessment tool* die bij concernonderdelen periodiek getoetst wordt door een in- of externe audit,

tenschappelijke hoek komen, én dat de overheid op dat terrein tal van wettelijke voorschriften geeft. 'Security managers zijn daarentegen vaak de doeners en hebben een rijke ervaring in de beroepspraktijk. Maar zoals eerder gezegd zouden management skills op het terrein van bedrijfskunde, statistiek en onderzoeksmethode voor hen welkome aanvullingen zijn. Die zouden hen beslissend helpen bij het helder formuleren aan het hoger management. Ik sluit daarmee aan bij de visie van Coen van Gulijk van TU Delft en Trijntje van Dijk van Saxion Hogeschool die stelden dat opleidingen veel meer moeten inspelen op het representeren van het vakgebied op boardroomniveau.'

Voor Schoen is het niet zo moeilijk om het topmanagement erbij te betrekken. 'Ik spreek geregeld topbestuurders en mijn eerste vraag aan hen is dan waar zij 's nachts van wakker liggen. Zij blijken gewoonlijk heel goed in staat in

Deelnemers rondetafeldiscussie:

- » Glenn Schoen, directeur G4S Risk Advisory. Schoen heeft zich de afgelopen 25 jaar gespecialiseerd in terrorisme, corporate security management, georganiseerde misdaad en persoonsgerichte dreigingen. Hij is vooral internationaal georiënteerd wat hem tot een graag geziene gast in zowel nationale als internationale actualiteitenrubrieken en nieuwsuitzendingen maakt.
- » Cees van der Giessen, directeur AWACS (Awareness & Applications Consultancy & Services). Van der Giessen was eerder onder andere werkzaam bij de inlichtingendienst van de Koninklijke Marine, Philips Electronics en Control Risk Group.
- » Arjen Appelman, directeur Aes Security Management. Appelman is sinds 2004 vooral actief in de zorgsector. Acht jaar verder heeft hij de nodige boeken en artikelen geschreven over security management. Inmiddels heeft hij zijn activiteiten verbreed naar andere sectoren, zoals het onderwijs.



Glenn Schoen: 'Als security manager moet je vooral een topper willen worden.'

een paar woorden het risicoprofiel van de eigen onderneming te benoemen. Belangrijk is dat zij daarna dat profiel in samenspraak met het management-team erkennen. Feitelijk vormt dit de basis voor het vervolg en biedt het draagvlak voor het te voeren security-beleid. Het zijn die prioriteitsrisico's waarop door de organisatie moet worden geacteerd en waarover men in controle moet zijn en zich periodiek moet verantwoorden aan diezelfde top.' Appelman onderschrijft deze opvatting, maar meent dat het ook van belang is dat er binnen organisaties een breder beeld wordt verkregen van de dreigingen en risico's. 'Een verpleegkundige bij de spoedeisende hulp zal andere risico's noemen dan het bestuur. Daarom is het van belang om een representatieve populatie op risico's en bedreigingen te bevragen. Uiteindelijk leidt dat tot een door het management en medewerkers gedragen risicoprofiel. Van belang is dan dat het topmanagement beleidsdocumenten ondertekent, die feitelijk het vertrekpunt van effectief security management zijn. Alleen dan is de invoering van maatregelen effectief en werken managers en medewerkers eraan mee.' Maar ook de organisatiestructuur komt om de hoek kijken. Vaak kan security niet functioneren als de organisatie zelf niet goed gestructureerd is. De vele

functiebenamingen zoals CSO, CSSO, CIT & Risk Officer, spreken boekdelen. 'Van echte standaardisatie is binnen ons werkveld geen sprake', aldus Schoen. 'Iedere organisatie kiest voor het eigen type veiligheidsorganisatie en voor de daarbij behorende functiebenamingen. In die verschillende organisatiestructuren zie je dat niet altijd verbinding wordt gelegd met bijvoorbeeld de afdelingen die verantwoordelijk zijn voor Compliance, ICT, HRM, Legal, BCM. Natuurlijk is er qua organisatie niet één koninklijke route. Maar het is wel belangrijk om met security ma-

nagement goed aan te sluiten op het primaire bedrijfsproces, waarvoor koppelingen met andere afdelingen van cruciaal belang zijn.'

Moderne security manager

Dat hiervoor een moderne security manager nodig is - iemand die investeert in relaties, verbinding zoekt in de organisatie, kennis heeft van de belangrijkste bedrijfsprocessen en draagvlak creëert - wordt door de drie heren volmondig onderschreven. 'Daaraan kunnen alle opleidingen in Nederland nog wel een steentje bijdragen', stelt Appelman. 'Maar naast vakkennis zijn ook sociale, communicatieve en managementvaardigheden van belang.' 'En daar hoort ook het optimaal bijdragen aan de organisatie bij', aldus Schoen. 'Maak bijvoorbeeld eens een rondje door het bedrijf en vraag aan medewerkers en management hoe je kunt samenwerken bij de zorg voor optimale veiligheid.'

Van der Giessen onderstreept dat met een voorbeeld uit zijn beroepspraktijk. 'Als de organisatie kiest voor bijvoorbeeld het *Just In Time* afleveren van eindproducten, dan is er behoefte aan security management dat in deze vorm de bedrijfsvoering in alle specifieke processtappen ondersteunt. Als je dat weet neer te zetten als security manager, dan creëer je draagvlak.'

Opleidingen

In een van de artikelen in deze serie stelde een aantal opleiders dat Neder-



Arjen Appelman: 'Alleen de security managers die het spel kunnen spelen op boardroomniveau, zullen succesvol zijn.'



Volgens Cees van der Giessen is het in het bedrijfsleven lastig om securitybeleid te laten accorderen door de RvB en is hier vaak een driver nodig.

land een prima aanbod van security managementopleidingen kent. Gevraagd wordt of de heren zich hierin kunnen vinden.

Appelman is het er in principe mee eens, 'maar de moderne security manager moet daar bovenop kennis hebben van wetenschappelijke onderzoeken en modellen om mee te kunnen praten op boardroomniveau.'

Daarbij tekent Van der Giessen aan dat je op boardroomniveau niet alleen met wiskundige modellen en met grafieken

moet aankomen. 'Je moet in staat zijn dreigingen en/of risico's concreet te benoemen en helder zijn in je advisering.' 'Maar als security manager moet je vooral de top ambiëren, een topper willen worden', vindt Schoen. 'Binnen andere bedrijfsdisciplines is dat allang aan de orde. Ik heb het dan over de top van Marketing, HRM, Legal, Finance. Naast hoger opleiden heeft het ook te maken met de ambitie van mensen om de beste te willen zijn en de bereidheid om de ontwikkeling te doorlopen die daarvoor nodig is. Dat vergt bovenal discipline!'

Afsluitende beschouwingen

Het topmanagement is en blijft verantwoordelijk voor beveiliging en veiligheid in de onderneming. Naast het accorderen van het beveiligings- en veiligheidsbeleid, is het vooral van belang dat zij hieraan managementsupport geven.

Van de hedendaagse security manager wordt daarentegen gevraagd dat hij in staat is om deze steun op boardroomniveau af te dwingen. Dat stelt hoge eisen aan zijn kennis, kunde en competenties.

Het is van belang dat security managers naast een security- ook een bedrijfskundige opleiding hebben. Daarmee zijn ze beter in staat om samen te werken met de overige specialisten en managers, en kunnen zij het security management beter afstemmen op de strategische doelen van een organisatie.

Naast opleiding speelt niet alleen het ambitieniveau, maar ook de wijze waarop je aan je carrière bouwt een belangrijke rol. Minder interessant is de vraag wie straks het voortouw neemt in het security & safety management. Binnen concernorganisaties is er vooral behoefte aan managers die dit vorm kunnen geven binnen complexe organisatiestructuren. Zij moeten in staat zijn om verbindingen te leggen tussen de verschillende disciplines.

Tot slot nog dit. Inzetten op beveiligingsbewustzijn loont, mits daaraan structureel wordt gewerkt.

Trends

Tot slot van de discussie komt de onvermijdelijke vraag op tafel welke trends deze securitytoppers voor de komende jaren signaleren. Als eerste reageert Appelman, die meent dat bewustwording van wezenlijk belang is bij het neerzetten van een breed gedragen veiligheidszorg. 'Dan gaat het over gedragsverandering bij medewerkers en management. Dat is een lastig en langdurig proces. De grootste uitdaging is dat iedereen binnen een organisatie eraan moet willen meedoen. Je hebt het dan echt over een cultuurvraagstuk.'

Volgens Schoen moet daarbij eveneens worden ingespeeld op de belangen van mensen. 'Benadruk ook de ellende die voortkomt vanuit een gestolen tas en dat je er dus belang bij hebt om dat niet te laten gebeuren. Security awarenessprogramma's moeten dus ook ingaan op de vraag wat veilig gedrag iemand oplevert.'

Een andere trend die Appelman waarneemt, is dat security management een cyclisch proces is dat geïntegreerd onderdeel uitmaakt van de bedrijfsvoering. 'Alleen de security managers die dat weten vorm te geven en die het spel kunnen spelen op boardroomniveau, zullen succesvol zijn.'

Schoen vult aan dat het ook belangrijk is om te beseffen dat security management meer is dan het beveiligen en bewaken van de fysieke dreigingen. 'De moderne security manager moet steeds meer samenwerken met de ICT security van de organisatie. Het is niet zozeer de vraag wie nu de manager van wie wordt, maar meer een kwestie van samenwerken en van competenties.'

'Het is daarom misschien wel zinnvoller om over een riskmanager te spreken', meent Van der Giessen. 'Je hebt het dan over een generalist die verbinding weet te maken tussen de verschillende veiligheidsdisciplines, tussen de verschillende specialisten, en zo riskmanagement op alle niveaus in een organisatie weet te vertegenwoordigen.' «

** Frans Visser MSSM en Wil van de Ven RSE zijn partners van Visser & Van de Ven security management (www.visservdven.nl)*