

Inhoudsopgave

1	Waarom lees jij dit boek	2
2	Over waarde	3
	2.1 Wat van waarde is	3
	2.2 Waarom het je niets interesseert	7
	2.3 Waarom het je wel moet interesseren	12
3	Wie is van belang	15
	3.1 Jij	15
	3.2 Medewerkers	17
	3.3 Wacht even!	22
	3.4 Systeembeheerder	23
4	Waar in is de waarde van mijn bedrijf gelegen	26
5	Waartegen beschermen	29
6	Maatregelen	34
	6.1 Waar je niet aan ontkomt	34
	6.2 Maatregelen per dreiging	40
7	Wat komt er op je af	50
8	Woordenlijst	52
	Over de auteur	52



Waarom lees jij dit boek

In de onderneming waar jij werkzaam bent, als bestuurder, manager of ondernemer, wordt van jou leiderschap gevraagd. Een collectief kan immers niet zonder leider.

Als leider speel je een belangrijke rol in het succes van de onderneming. Je hebt een duidelijke visie, je draagt zorg voor de continuïteit en je stimuleert medewerkers. Medewerkers kijken naar jou voor de marsroute, de snelheid en de middelen waarmee je de missie van de organisatie realiseert. Jouw voorbeeld wordt gevolgd en de impact van jouw gedrag is enorm.

Je voorziet in bestaanszekerheid voor jouw medewerkers, in betrouwbaarheid voor klanten en in een stabiele factor voor de maatschappij. Dat schept een zware verplichting. Jij, als leider, hebt de verantwoordelijkheid om waarde te creëren en te behouden. Als jij een onvermoede kans ruikt om dat nog beter te doen dan dat je dat al doet, dan grijp je die kans.

Daarom lees jij dit boek.

**Wij weten nooit wat de waarde van water is,
tot de bron droog komt te staan.**

Engels gezegde

2

Over waarde

Wat de waarde van een onderneming is, is nauwelijks objectief te bepalen. De balans geeft weliswaar een getrouwe financiële weergave, ook al is het die van gisteren, maar daarop vind je niet de waarde van een bedrijf. Ondanks het feit dat daarop gebouwen, machines en banksaldi staan; en ja, die zijn allemaal geld waard.

Zo staat het personeel niet op de balans. Medewerkers komen in de verlies- en winstrekening voor onder de kosten en toch kunnen zij als een van de belangrijkste bezittingen van een bedrijf worden gezien. Daarom heb je wellicht, onder invloed van de krapte op de personeelsmarkt, fors geïnvesteerd in het boeien en binden van je personeel. Je hebt hun persoonlijke ontwikkeling gestimuleerd, hen een fijne werkplek geboden en ruimte gelaten voor creativiteit en eigen inbreng. Het personeelsverloop is laag en dat is veel waard.

Ook aan de waarde van je klantenbestand valt niet te twijfelen. Omzet is immers eenvoudiger te realiseren bij bestaande dan bij nieuwe klanten. Toen bleek dat mensen zich niet langer voelden aangesproken door massamarketing, maar een persoonlijke benadering wilden, investeerde je in je klantrelaties, een CRM-systeem, één-op-één marketing.

Het spreekt voor zich: de tijdgeest verlangt actie en je reageert. Je werkt dag in dag uit om waarde op te bouwen.

Maar de werkelijke waarde van een organisatie wordt niet gevormd door wat je tot nu toe hebt gepresteerd, wie je nu in dienst hebt, wat vandaag je klanten zijn en hoe tevreden die zijn. De waarde van een bedrijf wordt gevormd door wat jij in de toekomst aan zekerheid, betrouwbaarheid en stabiliteit weet te realiseren. Een aandeelhouder in jouw bedrijf of een koper, koopt ook niet de omzet van vandaag; die is voor hem niet interessant. Die is geïnteresseerd in continuïteit, in de omzet van morgen, en overmorgen. Daarom bescherm je wat van waarde is. Want in jouw belang en dat van je personeel, moet ook jij niet alleen aan vandaag, maar vooral aan de toekomst van de onderneming denken.

Wat zich aan het oog onttrekt

Om waarde te creëren en te behouden, zorg je voor een solide financiële basis en werk je dus aan het behoud of de groei van omzet, winst en overwinst. Tegen de risico's die je loopt heb je een verzekering. Daarom heb je bedrijfsgebouwen verzekerd tegen brand, en inventaris tegen brand en diefstal. Je verzekert je tegen bedrijfsaansprakelijkheid, tegen ziekte van personeel en bijvoorbeeld tegen juridische kosten.

◇ *Maar als ik je vertel dat ik je binnen 24 uur van je meest waardevolle bedrijfsbezit kan bestelen en dat jij niet in de gaten zult hebben dat je iets kwijt bent; geloof je me dan?*

En geloof je dat ik daartoe in staat ben, ondanks alle maatregelen die jij hebt getroffen om je personeel, klanten en kritische bedrijfsmiddelen tegen risico's te beschermen?

Het zijn niet de ouderwetse productiemiddelen die jouw continuïteit in gevaar kunnen brengen. Het grootste afbreukrisico van organisaties van tegenwoordig onttrekt zich aan het oog. Het bedreigt een onderhuids en onzichtbaar bezit, dat overal in je bedrijf is vertegenwoordigd en van essentieel belang is.

De bloedsomloop

Vergelijk het met de bloedsomloop in je lichaam; die vindt onderhuids, onzichtbaar en ongemerkt plaats. Lang niet zo interessant als het hart of de longen, maar door de aanvoer van voedingsstoffen en zuurstof niet minder onmisbaar.

In het vatenstelsel van de onderneming circuleert informatie. Die wordt toegepast, verrijkt en geanalyseerd; en dat allemaal opdat mensen en machines kunnen functioneren. Die informatie is allang niet meer tastbaar, zoals vroeger klantinformatie fysiek was in te zien op kartonnen klantenkaarten en productinformatie met de hand op schaplabels werd vastgelegd.

Inmiddels wordt informatie opgeslagen in anonieme databases en wordt deze benaderd door tussenkomst van een informatiesysteem, via internet of bijvoorbeeld met behulp van een barcode.

Er is geen bedrijf denkbaar dat zonder het gebruik van digitale informatie werkt. Sterker nog, onze maatschappij is een informatiemaatschappij geworden, waarin op steeds meer gebieden ICT wordt ingezet, soms zelfs zonder dat je jezelf daar bewust van bent.

Voor de meeste ondernemers is het gebruik van ICT voor hun informatievoorziening inmiddels net zo vanzelfsprekend als de zekerheid dat er stroom uit een stopcontact komt als je daar een stekker in steekt.

Terwijl wat zich in die databases afspeelt, bereikbaar via internet, opgeslagen op servers die zijn opgeborgen in hermetisch afgesloten datacenters, voor hen net zo ongrijpbaar is als de ondergrondse distributie van elektriciteit. Met dat verschil dat je de stroomvoorziening hebt uitbesteed aan een energieleverancier, maar jij als leider, blijft te allen tijde verantwoordelijk voor jouw informatie.

◇ *En hoe denk je die verantwoordelijkheid te kunnen dragen als je geen flauw benul hebt van wat daarmee gebeurt?*

De afhankelijkheid van ICT wordt misschien wel het best geïllustreerd door het internetgebruik in Nederland. Van de Nederlanders heeft 94 procent, en dat is de hoogste score in Europa, thuis de beschikking over fysieke toegang tot internet. 87 procent gebruikt internet dagelijks. Behalve thuis, op het werk of op school doen ook steeds meer mensen dat onderweg. Gemiddeld zit de Nederlander op een werkdag 4 uur en 48 minuten op internet. Op een vrije dag 4 uur en 18 minuten.

Van de Nederlandse beroepsbevolking heeft 70% toegang tot internet op het werk in 2012.

Wat betreft toegang tot internet op het werk scoort Nederland ver boven het Europees gemiddelde. Alleen de Scandinavische landen scoren hoger.

Bron trendrapportage 2012

Zonder informatie geen bedrijf

Je hebt in je onderneming inmiddels een enorme hoeveelheid (digitale) informatie opgeslagen. Zo beheert een accountant een schat aan informatie voor zijn klanten en ken jij meer vertrouwelijke persoonsgegevens van je personeel dan van een eigen bloedverwant.

Doordat jij als ondernemer een rijk klantenbestand hebt, kan je je positief van de concurrentie onderscheiden. Van een klant kan je op ieder willekeurig moment inzicht krijgen in de bestel- en betaalhistorie. Met één druk op de knop ken je de voorraadposities en de brutomarges op een product of dienst. Allemaal dankzij bedrijfsinformatie die zich in veel gevallen via ICT laat benaderen. Dat is jouw bestaansrecht.

- ◇ *Stel je eens voor dat alle laptops, computers en dergelijke die direct of indirect gekoppeld zijn aan ICT, een dag zonder stroom komen te zitten. Hoe lang kan jouw personeel dan nog iets nuttigs doen?*

Kortom, zonder bloedsomloop geen leven.
Zonder data geen bedrijf.

Wat er fout gaat

Helaas kan er veel misgaan. Er kan gegarandeerd zelfs veel méér misgaan, dan dat je jezelf nu realiseert. Wat dat zoal is, lees je niet in de krant:

Bedrijf dupe van chantage

De directeur-eigenaar van het administratiekantoor kreeg een brief. Ze zouden de jaarrekeningen, specificaties en correspondentie van al hun klanten openbaar maken als er niet werd betaald: een bedrag van vijf cijfers naar een buitenlandse rekening. Er werd bewijs meegestuurd. Een lijst van bestanden en de uitdraai van enkele daarvan. Allemaal authentiek, recent en uiterst vertrouwelijk. Hij betaalde, want de kosten van het terugkopen stonden niet in verhouding tot het verlies dat hij zou lijden als die gegevens werden gepubliceerd of als hij aangifte zou doen en die zou uitlekken. Hij zou geen klant overhouden.

Gevaarlijke liefde

De operationeel directeur van het assemblagebedrijf had in het directieoverleg aangegeven de organisatie te willen verlaten. Hij wilde zich als zelfstandig adviseur vestigen en er zou geen sprake van zijn dat hij het concurrentiebeding zou schenden.

Het was algemeen bekend dat hij een relatie had met het hoofd verkoop, maar daar waren in de afgelopen jaren nooit problemen door ontstaan.

Dat veranderde. Toen er in de loop der tijd steeds vaker opdrachten werden vergeven aan de concurrent en de omzet en het marktaandeel terugliepen, werd er bedrijfsspionage vermoed. Het bedrijf dat hier onderzoek naar deed, ontdekte dat de voormalig operationeel directeur inmiddels een belang had genomen in de concurrent. Zijn vriendin bleek structureel haar e-mailverkeer naar hem door te sluizen.

Oud-werknemer pest bedrijf

Er deden zich in de fabriek steeds vaker incidenten voor. De ene dag lag het netwerk eruit, de volgende lag de productie stil door een fout in de procesautomatisering. Kleine en grotere onderbrekingen wisselden elkaar wekenlang af, voornamelijk in de productiehal. Uiterst verontrustend en systeembeheer werkte dan ook met man en macht aan een oplossing. Toen de problemen verschoven naar het ERP systeem en op onverklaarbare wijze databases corrupt raakten, werd de oorzaak van de problemen duidelijk. Er was iemand van buitenaf het bedrijf aan het saboteren. Dat bleek de systeembeheer te zijn wiens contract onlangs niet werd verlengd. Deze bleek nog altijd toegang te hebben tot het netwerk. Nadat de nodige passwords werden gewijzigd stopten de incidenten. De reparatiewerkzaamheden kostten enkele maanden.

Maar dat wil toch niet zeggen dat zoiets ook bij jou gebeurt?
Bovendien maak je backups, heb je een virusscanner, allang geen
onbeveiligd draadloos netwerk meer en verandert iedereen maan-
delijks zijn password. Toch?

Fragment uit een gesprek met een ondernemer

"Ik zie iedere week wel zo'n nieuwsbericht waarin wordt vermeld dat er gegevens op straat liggen. Maar dat soort berichten doet mij dus helemaal niets."

"Dat snap ik wel. Die berichten zijn voor jou net zo interessant als de gebruiksaanwijzing van een koelkast. Ze zijn altijd globaal hetzelfde opgesteld: ze vermelden welke gegevens zijn gelekt, welke hacker dat lek aan het licht heeft gebracht en wat de betreffende organisatie heeft nagelaten te doen. Wat interessant zou zijn, is als daarnaast klanten aan het woord zouden komen die vertellen wat voor een impact het op hen heeft dat hun gegevens op straat zijn komen te liggen. Of als personeel wordt geïnterviewd dat aangeeft hoe het beveiligingsbeleid van hun directie tekort schiet. Dan pas gaat zo'n bericht voor jou leven."

2.1

Waarom het je niets interesseert

◇ *Maar als ik je nou zeg, dat ik je niet alleen binnen 24 uur van je meest waardevolle bedrijfsbezit kan bestelen, maar dat ik je daardoor ook binnen een jaar op een onafwendbaar faillissement laat afstevenen. Lig jij daar dan wakker van?*

Waarschijnlijk geloof je me niet. En dat is heel logisch.

Ondenkbare risico's

Je koopt een cirkelzaag met een beschermkap en je laat je kinderen niet op de snelweg spelen. Toch? Als de bedreiging overduidelijk is, neem je vanzelf een goede beslissing. Maar dat ligt anders als het risico lager is, of beter gezegd: als de kans van optreden kleiner is of als de mogelijke impact kleiner is. Als je overal wakker van zou moeten liggen, zou je nooit meer op reis gaan, een bad nemen of op een huishoudtrap gaan staan. Wanneer je de hele dag jezelf bewust zou zijn van ieder gevaar, heb je geen leven.

Wanneer iemand je vraagt om na te denken over de risico's in je huishouden, doorloop je een alles behalve analytisch denkproces. Je gaat niet achtereenvolgend:

- een lijstje van mogelijke risico's maken,
- daar de kans van optreden van achterhalen en

- die afzetten tegen de maatregelen die je al hebt genomen om die risico's af te wentelen.

In tegendeel. Je maakt een razendsnelle denksput waarin je, voornamelijk intuïtief tot een antwoord komt. Je rekent erop dat jouw inschattingsvermogen prima is, want er mankeert immers niets aan je hoofd. Maar de realiteit is anders, tenminste wat dat inschattingsvermogen betreft. In het subjectieve proces van risicobeoordeling word je beïnvloed door een aantal denkpatronen. Die zorgen er bijvoorbeeld voor dat de gevaren die het minst voorkomen, maar wel een grote impact hebben als ze optreden (hieronder in de linkerbovenhoek), door jou niet worden erkend. Maar ook andere herkenbare risico's worden onder invloed van diezelfde denkpatronen weggewuifd, weggedacht of weggestopt.



De perceptie van verschillende typen risico's

Vijf denkpatronen

Je lijdt, net als iedereen, aan zelfoverschatting en je hebt daarvoor een rooskleurig wereldbeeld. Dat fenomeen zorgt ervoor dat motorrijders gevaarlijke capriolen uithalen en wintersporters een zwarte piste denken aan te kunnen. Maar ook dat jij ervan overtuigd bent dat je met een nieuwe product of dienst je omzet gaat verdubbelen en dat er met jouw bedrijfsgeheimen niets zal gebeuren. Maar jouw risico-inschatting is alles behalve objectief. Je wordt ongemerkt beïnvloed door denkpatronen die je van een objectief wereldbeeld afhouden en je bovendien beletten actie te ondernemen als de situatie daar duidelijk om vraagt.

“Het gaat toch altijd goed?”

Stel je eens voor dat ik aan de roulettetafel in het casino op kleur speel. Ik heb acht keer gespeeld. Welke van de drie onderstaande reeksen denk je dat er is gevallen:

ZZZZRRRR

ZRRZRRZZ

ZZZZZZZZ

Hoogstwaarschijnlijk heb je een sterke voorkeur voor de tweede reeks. Ook al weet je dat de kans dat er bij roulette een rood cijfer valt, net zo groot is als dat er een zwart cijfer valt. Je weet ook dat een voorgaande draai geen invloed heeft op een volgende. Alle drie de reeksen zijn dan ook even goed mogelijk, maar je hebt een natuurlijke neiging om te kiezen voor de reeks die het meest kenmerkend is.

Iets dergelijks gebeurt ook bij reeksen die slechts bij hoge uitzondering worden onderbroken door een afwijkende uitkomst. Neem bijvoorbeeld een dagelijkse routine. Je rijdt iedere ochtend dezelfde weg naar het werk, stapt gedachteloos het pand binnen en zet onder het lezen van de krant je laptop aan. Alweer

een dag, in een lange reeks van soortgelijke dagen, waarop jouw ochtendritueel succesvol is verlopen. Je denkt er geen moment aan dat die routine op een dag wreed verstoord kan worden: een watersnoodramp zal de snelweg niet doen wegspoelen en het pand zal niet door een bomaanslag met de vloer gelijk worden gemaakt. Dat zijn extreme gevallen die je niet als reëel ziet. Ook in dit geval hecht je waarde aan een kenmerkende reeks en de mogelijke uitzondering daarop, in dit geval een calamiteit, denk je eenvoudigweg 'weg'.

Ook al wordt je reeks ochtendrituelen een keer verstoord – bijvoorbeeld door een auto-ongeluk of een kleine brand –, dan nog zal het niet lang duren voor je weer in je vertrouwde ritme terugkeert. Je referentiekader kent zijn grenzen. Die gaat niet verder dan het korte verleden en de nabije toekomst. De rest valt daarbuiten.

Om op mijn eerdere vraag terug te komen, het is dus niet zo gek dat jij je niets kunt voorstellen bij een diefstal van bedrijfsgeheimen. Zo iets is je immers nog nooit overkomen.

“Ik kijk er een andere keer wel naar.”

Zo nu en dan hoor je bijvoorbeeld dat er een laptop met informatie op de harde schijf is gestolen van een collega of je leest ergens dat de software waar jij mee werkt veel beveiligingsgaten vertoont. Dan bekruipt je een ongemakkelijk gevoel. Op zo'n moment besef je dat je een risico loopt waarvan de kans van optreden misschien helemaal niet zo klein is. En de impact van zo'n diefstal of inbraak zou best wel eens groot kunnen zijn.

Dan is de kans groot dat je direct actie onderneemt. Want van zo'n gevoel van ongemak, waarbij er een duidelijke aanwijzing is dat er actie van je wordt verwacht terwijl die actie van jou is tot nog toe uitgebleven, daar wil je zo snel mogelijk vanaf.

Het probleem is dat je over onvoldoende kennis van zaken beschikt. Stel dat je op internet op zoek gaat naar informatie over de beveiliging van een laptop tegen diefstal. De vakterminologie duizelt je als je uit de 114.000 resultaten moet uitvinden of de verstandige keuze een of is. Kan je jouw frustratie voorstellen? Trouwens, volstaat eigenlijk niet gewoon het Windows password dat je moet intikken? Dat is er toch niet voor niets?

Door de informatieoverload neemt je vermogen om een beslissing te nemen af. Je hebt het gevoel dat je geen controle over de informatie hebt. Bovendien ontbreekt het je op dit moment aan de tijd voor een diepgaand onderzoek en dus leg je het probleem terzijde. Tot een volgende keer dat je kennisneemt van een incident en je eenzelfde cyclus doorloopt.

Je kan ook, op het moment dat je dat ongemakkelijke gevoel bekruipt, contact opnemen met je systeembeheerder en die de opdracht geven om je van advies te voorzien. Maar wanneer die met een offerte aankomt waarop onbegrijpelijke ICT-taal is gecombineerd met een, in jouw ogen veel te hoog bedrag, leg je het geheel al gauw terzijde. "Ik kijk er een andere keer wel naar."

"Ik ben een prima automobilist."

Je lijdt aan ernstige zelfoverschatting. Je overschat je eigen kunnen in het vakgebied waar je goed in bent, maar ook daarbuiten. Zelf denk ik bijvoorbeeld dat ik een prima artiest of kunstenaar zou kunnen zijn, als ik me daar op zou toelagen. Nu blijkt het zo te zijn dat ik, juist omdat ik de vaardigheden voor die beroepsgroepen mis, denk dat ik daar prima in zou kunnen functioneren. Het ontbreekt mij aan ervaringskennis en het benodigde beoordelingsvermogen. Dat betekent dus ook dat jij, bij gebrek aan kennis van mijn methoden om jou van je kostbare bedrijfsschatten te beroven, wel eens de plank helemaal mis zou kunnen slaan.