

# Informatiebeveiliging bij Zeelandia

## Beleid als kapstok

Dat informatiebeveiliging niet alleen iets is voor ministeries of banken, bewijst Koninklijke Zeelandia Groep in Zierikzee. De internationale expansie van de Zeeuwse leverancier van bakkerij-ingrediënten was voor hoofd ICT-beheer Bert de Vos een reden om de discussie over het onderwerp aan te zwengelen. In dit interview schetst hij de daaropvolgende zoektocht naar een kapstok voor de tot dan gehanteerde veelheid aan ad-hocmaatregelen. [ARJEN DE KORT](#)

**B**ert de Vos is het prototype van de nuchtere Zeeuw, die prima past in een bedrijf dat hij zelf karakteriseert als een productiebedrijf waar hard wordt gewerkt én men elkaar vertrouwt. Desalniettemin staat het onderwerp informatiebeveiliging sinds enkele jaren op de agenda, iets waarvoor het hoofd ICT-beheer verantwoordelijk is. Een concrete aanleiding hiervoor was er overigens niet. 'Het had vooral te maken met het aapje op mijn schouder', vertelt De Vos. 'Zolang alles

beveiliging aan te zwengelen om mensen in de organisatie in ieder geval bewust te maken van het feit dat niet alleen de afdeling ICT in deze een verantwoordelijkheid heeft, maar dat een deel daarvan ook bij henzelf ligt. 'Daarom is het van belang dat zij weten welke risico's er op dit terrein spelen.'

### Corporate rol

Toen De Vos in 2000 bij Zeelandia begon, zag de wereld er nog heel anders uit. Er dook slechts af en toe een

volstaat een simpele virusscanner niet meer om alle bedreigingen te weerstaan.

Bovendien heeft de directie bepaald dat Zeelandia meer wil zijn dan de som der delen, wat betekent dat er op verschillende terreinen initiatieven zijn genomen om kennis te delen en er meer zaken vanuit een centrale, *corporate* rol worden aangepakt, onder andere vanuit het perspectief van *riskmanagement*. 'Doordat we nauwer zijn gaan samenwerken met onze buitenlandse vestigingen wordt er ook meer informatie gedeeld, en dus nemen de risico's toe. Die ontwikkeling van de organisatie heeft er mede toe bijgedragen dat informatiebeveiliging voor ons de afgelopen jaren belangrijker is geworden.'

### Van ad hoc naar structureel

Begin 2007 werd de aftrap gedaan van het project om tot een structureel IB-beleid te komen. De Vos verwoordt zijn gevoel uit die tijd in een mooie beeldspraak: 'We hadden verschillende knaapjes in de vorm van ad-hocmaatregelen, maar wat ontbrak was een kapstok om ze op te hangen. Op zich deden we het niet slecht, maar het was niet structureel. Ik vond dat we die kapstok moesten zoeken in een beleid, waarin is vastgelegd waarom we aan informatiebeveiliging doen en op basis waarvan we maatregelen nemen.'

**'De ontwikkeling van de organisatie heeft ertoe bijgedragen dat informatiebeveiliging voor ons belangrijker is geworden'**

goed gaat hoor je niemand, maar zodra het mis gaat komen ze bij mij.' Reden voor hem de discussie rond informatie-

computervirus op en het belang van buitenlandse organisatieonderdelen was veel minder groot. Inmiddels

### Kerngegevens

<b>Bedrijf:</b>	Koninklijke Zeelandia Groep bv
<b>Plaats:</b>	Zierikzee (hoofdkantoor); 25 dochterbedrijven wereldwijd
<b>Werknemers:</b>	500 in Nederland, 1.400 wereldwijd
<b>Kernactiviteit:</b>	ontwikkelen, produceren, verkopen en distribueren van bakkerij-ingrediënten.

Om dit proces te begeleiden en de voortgang te bewaken werd besloten om er een adviseur bij te betrekken. 'We zochten een partij die vaker met dat bijltje had gehakt en ons kon helpen om dat proces te doorlopen. Maar we zochten geen partij die dat proces vóór ons zou doen. Nee, ze moest ons bij de hand nemen. Dat is belangrijk, want het is toch je eigen probleem; dat kun je niet uitbesteden. Je moet het zelf doen, het moet uit jezelf komen.'

In zijn zoektocht kwam De Vos uit bij LBVD. 'Deze specialist op het terrein van informatiebeveiliging bleek inderdaad de partij die ons bij de hand kon nemen en ook paste bij de cultuur van Zeelandia: pragmatisch, zakelijk, en geen dikke boekwerken.'

### Strategische doelstellingen

Om organisaties aan een structureel beleid te helpen, hanteert LBVD het

zogenaamde Verbeterplan Informatiebeveiliging. De Vos schetst in een paar zinnen de essentie van deze aanpak, die ook bij Zeelandia werd toegepast. 'Allereerst wordt vastgesteld wat je bestaande situatie is. Vervolgens bepaal je hoe je ervoor zou willen staan. Dan maak je een gap-analyse van zaken die je mist. Op basis van deze analyse worden projecten gedefinieerd en ga je een verbetertraject in om tot de gewenste situatie te komen.'

Omdat informatiebeveiliging een breed begrip is, bestond het risico dat het project te omvangrijk zou worden. 'Daarom hebben we het in eerste instantie beperkt tot informatie die gereleerd was aan geautomatiseerde informatievoorziening. Daarbij hebben we de kennis en informatie die in de hoofden van de mensen zit - een voor Zeelandia wel degelijk belangrijk aspect

- bewust buiten de scope van het project gelaten.'

### Dwarsdoorsnede

Nadat aanpak en scope duidelijk waren, werd een begin gemaakt om de bestaande situatie vast te stellen. Daartoe werd met een dwarsdoorsnede van de organisatie over informatiebeveiliging gesproken, variërend van directie tot middenmanagement en vertegenwoordigers van de werkvloer. 'Vooral betrokkenheid en bewustwording van de hoofddirectie zijn in deze fase enorm belangrijk, zowel als sponsor, als partij die het moet uitdragen', stelt het hoofd ICT-beheer. 'Want het moet voor iedereen duidelijk zijn dat informatiebeveiliging niet iets is van Bert de Vos, maar van Zeelandia.'

Dit resulteerde in de formulering van vier strategische doelstellingen, waar- »



Bert de Vos (hoofd ICT-beheer Zeelandia) over de implementatie van het IB-beleid: 'De volgende stap is dat we de papieren structuur ombuigen naar een daadwerkelijk functionerende structuur, waarbij we het beleid bij iedereen in de organisatie tussen de oren krijgen.'

mee impliciet de belangrijkste risico's werden benoemd:

- » Zeelandia voldoet aan alle relevante wet- en regelgeving.
- » De unieke kennis – 'onze recepten, onze R&D, onze business'- die Zeelandia onderscheidt van concurrenten, dient te worden bewaakt.
- » Verstoring of uitval van de informatievoorziening mag niet leiden tot hinderlijke situaties voor de bedrijfsvoering van klanten - 'De continuïteit van onze productielijnen en het logistieke proces is heel belangrijk.'
- » Voorkomen dat niet-publieke informatie van/over klanten/leveranciers in handen komt van personen/partijen waarvan Zeelandia dat niet wenst.

### Van papier naar werkelijkheid

'We hebben het nu op papier georganiseerd. Er is een structuur opgezet, waarbij de financieel directeur eindverantwoordelijk is. Maar de volgende stap is dat we die papieren structuur ombui-

De Vos gaande dit veranderingsproces steeds vaker dat hij een pettenprobleem heeft. 'Als hoofd-ICT beheer moet ik namelijk ook mezelf controleren. Ik weet als verantwoordelijke voor informatiebeveiliging dat ik bepaalde maatregelen moet nemen, maar ik realiseer mij ook dat de mensen die daaraan invulling moeten geven druk zijn met andere zaken. Dat is iets waarmee ik worstel.'

Daarmee zegt De Vos feitelijk dat ICT-beheer en informatiebeveiliging steeds lastiger te combineren zijn. Volgens hem zal Zeelandia op termijn dan ook een keuze moeten maken over de invulling van de functie. 'Maar dat is inherent aan de ontwikkeling die is ingezet, waarbij we het internationale aspect niet moeten vergeten. Want dit IB-beleid is 1 op 1 toepasbaar op de dochterondernemingen in andere landen en zal wereldwijd worden uitgerold. We weten nog niet precies wat onze rol als ICT-beheer daarbij zal worden: adviserend en ondersteunend, of

welke branche we actief zijn: wij zijn op aarde om te produceren voor bakkers en er worden aan ons vanuit wetgeving minder stringente eisen gesteld. Maar anderzijds, als je kijkt hoe wij er als productiebedrijf in vergelijking met collega's tegenover staan dan lopen we weer voorop.'

### Emotioneel

Vooruitkijkend naar de weg die Zeelandia de komende tijd nog heeft af te leggen en zijn eigen rol daarin, ziet De Vos het als zijn grootste uitdaging om informatiebeveiliging niet alleen rationeel tussen de oren te krijgen maar ook emotioneel. 'Ernaar handelen, uitdragen, initiëren, dat is nodig. Dat is iets wat door de hele organisatie zou moeten doordringen. Je moet van bewustwording naar bewustzijn komen, daar draait het om.'

«

## 'Van bewustwording naar bewustzijn, daar draait het om'

gen naar een daadwerkelijk functionerende structuur, waarbij we het beleid bij iedereen in de organisatie tussen de oren krijgen', schetst het hoofd ICT-beheer de huidige stand van zaken. Daarbij zal gebruik worden gemaakt van risicoanalyses, met als belangrijkste doelen proceseigenaren bewust te maken van de risico's die ze in hun proces lopen en dat zij zich bewust worden dat zij zelf verantwoordelijk zijn om die risico's af te dichten. De Vos: 'Proceseigenaren moeten gaan inzien dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor IB, dat het gaat om hun gegevens, om hun informatie. En dat als er straks iets mis gaat, zij niet meer naar ICT kunnen wijzen. Natuurlijk, het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid die we daarin hebben, maar de eindverantwoordelijkheid ligt bij de proceseigenaar.'

### Pettenprobleem

Doordat informatiebeveiliging is ondergebracht bij ICT-beheer, bespeurt

controlerend. De keuze die daarin zal worden gemaakt, is bepalend of ik straks nog twee petten zal hebben of dat er één pet overblijft.'

### Kinderschoenen

De nuchtere en vooral realistische Zeeuw komt weer in De Vos naar boven als hem wordt gevraagd informatiebeveiliging binnen Zeelandia een cijfer te geven. 'Ergens tussen een 6 en een 7. We hebben in de afgelopen jaren een aantal stappen gezet en ik denk dat we op de goede weg zijn. Maar ik weet ook dat we nog wel even te gaan hebben.'

Toch is enige nuance van dit cijfer wat De Vos betreft op zijn plaats, omdat het beeld in zijn ogen mede wordt bepaald waartegen je het afzet. 'Ik wil benadrukken dat we als Zeelandia relatief gezien nog in de kinderschoenen staan als het om informatiebeveiliging gaat. Zeker als je het vergelijkt met ministeries en banken. Maar bedenk daarbij wat voor soort bedrijf we zijn en in

