

'Doordat alle  
neuzen dezelfde  
kant op staan  
en iedereen zich  
uitgedaagd voelt  
om een zo goed  
mogelijke bijdrage  
te leveren aan de  
realisatie van dat  
gemeenschappelijke  
doel, is Priva een  
veel slagvaardiger  
organisatie  
geworden.'





# ‘Ken het innerlijk van je bedrijf om succesvol te kunnen veranderen’

## Zakenvrouw van het Jaar 2009 Meiny Prins

*De crisis bood haar bedrijf ruimte voor veranderingen. Op dit moment is Priva een van de uithangborden van de Nederlandse kenniseconomie.*

Natuurlijk betreft ze het dat de aanhoudende crisis voor extra druk zorgt op de resultaten van de klanten van Priva en op de onderneming zelf. Maar de groeivertraging geeft het door haar geleide familiebedrijf ook weer de tijd en de ruimte om de ontwikkelingen van de afgelopen jaren te verteren en zich klaar te maken voor een volgende groeifase. ‘We hebben als organisatie enorme sprongen gemaakt’, stelt Prins vast. ‘We zijn van een technisch gedreven en gesloten onderneming een marktgericht kennisbedrijf geworden. Daardoor zijn we uitgegroeid tot een topspeler in de markt van klimaat- en procesbeheersingssystemen voor de bedekte tuinbouw en de utiliteitsbouw. We zijn winstgevend, winnen prijzen voor onze innovatieve concepten en lopen in veel duurzaamheidsaspecten voorop.’

Maar Meiny Prins wil met Priva opschuiven naar een breder marktsegment. Samen met veel van haar collega's heeft ze als doel gesteld dat de onderneming in 2025 zo moet zijn gepositioneerd dat wereldwijd oplossingen worden aangedragen voor de voedsel- en waterproblematiek en voor de energievraagstukken in de bebouwde omgeving. Begeesterd schetst de ex-onderwijzeres en moeder van twee studerende kinderen het decor van dit toekomstbeeld. Als er niets verandert, zullen water- en voedselgebrek vooral in de uitdijende stedelijke agglomeraties in de minder ontwikkelde werelddelen desastreuze vormen aannemen. De trek naar de steden zal versterken en daarmee worden de problemen alleen maar groter. Daarnaast gelooft Prins dat de bestaande fossiele energiebronnen rond die tijd wel zo ongeveer zullen zijn uitgeput of voor velen onbetaalbaar geworden. Door

dat alles zal de vraag naar herwinbare energiebronnen, energie-efficiency én duurzame kweek- en teelttechnieken de komende decennia explosief groeien. ‘Als Priva hebben we in principe alles in huis om daarin een hoofdrol te kunnen spelen. Met onze klimaatssystemen kunnen in alle klimatologische omstandigheden en op relatief kleine oppervlakten gezonde versproducten worden verbouwd. We lopen voorop bij de ontwikkeling van systemen voor het beheersen van de uitstoot van schadelijke stoffen en kunnen bouwers en andere marktpartijen helpen bij het energieneutraal maken van kassen, gebouwen en huizen. We weten hoe je energie en water beter kunt distribueren en hergebruiken. Ook kunnen we oplossingen aandragen om de CO2-uitstoot door bestaande gebouwen te reduceren. Onze opdracht is dan ook om onze positie op de groeiemarkt voor schone technologieën verder uit te bouwen en ervoor te zorgen dat we nog sterker aanwezig zijn in de meeste veelbelovende groeiregio's. Priva moet daarom straks vestigingen of vertegenwoordigingen hebben bij de grootste stedelijke agglomeraties in Azië, de VS en Europa. Dat is ook de beste garantie voor de duurzaamheid van dit familiebedrijf zelf.’

### **Fysieke weerslag**

De campus van Priva BV in De Lier is voor Meiny Prins de fysieke weerslag van de ziel van het bedrijf. Het hoofdkantoor van het Westlandse familiebedrijf genereert door het innovatieve gebruik van warmte- en koudeopslag in de bodem, isolerende mossen op het dak en zonne-energie collecterende raampartijen evenveel energie als er door zijn gebruikers wordt verbruikt. Bovendien is het zo vormgegeven

dat de voorbijganger een vrije blik heeft op het centrale ontmoetingsplein en worden medewerkers uitgedaagd om bij hun collega's op bezoek te gaan en ideeën uit te wisselen. ‘We willen als Priva transparant en duurzaam zijn, uitdagen tot ondernemerschap en een sterke innovatieve en internationale marktgerichtheid uitstralen. Dat drukken de architectuur en de inrichting van dit gebouw uit.’ Toen Meiny Prins werd gevraagd om op termijn de leiding over het familiebedrijf over te nemen, was de situatie heel anders. Hoewel ze benadrukt erg veel bewondering te hebben voor het levenswerk van haar vader, was ook snel duidelijk dat Priva een paar enorme ontwikkelstappen moest maken om aansluiting te krijgen bij de internationale marktstanden. ‘Mijn voordeel was dat ik als een relatieve buitenstaander naar het bedrijf keek. Ik had toen nog een eigen ontwerp- en communicatiebureau, met als specialisme *corporate identity*, en volgde een bedrijfskundeopleiding om me verder te verdiepen. Als afstudeerscriptie voor mijn studie heb ik toen een analyse gemaakt van ons eigen familiebedrijf. De uitkomsten ervan motiveerden me extra om de stap te wagen. Overigens liepen er toen al gesprekken over het opvolgen van mijn vader.’

Lees verder op pagina 4 >

Bij haar entree trof ze een sterk betrokken, maar gesloten en productgerichte bedrijfscultuur aan. De onderneming bestond bovendien uit twee gescheiden werkende potten (het voor de glasruinbouw actieve Priva Agro en het zich op de utiliteitsbouw richtende Priva Building Intelligence) en er bestond weinig synergie tussen beide activiteiten. 'We moesten een eenheid daarvan smeden om de aanwezige kennis en expertise beter te kunnen benutten. Ook moest de makterichtheid worden vergroot en de *time to market* verkort. Maar hoe kun je dat alles het beste verwezenlijken zonder dat de beste mensen weglopen?'

### Priva United

Meiny Prins en haar collega-bestuurders besloten om niet alleen op zoek te gaan naar het antwoord op deze cruciale vragen. Nadat was gekozen voor een overkoppelend automatiseringstroom en twee niet tot de kernactiviteiten gerekende dochterbedrijven waren afgestoten, werd intern het fenomeen Priva United gelanceerd. Een soort van Verenigde Naties voor het eigen bedrijf, waarin alle medewerkers werden uitgedaagd om actief deel te nemen aan lunchbijeenkomsten. Daarin konden ze hun zegje doen over wat in hun ogen de werkelijke kracht van het bedrijf is en welke ontwikkelingen ze zoal verwachten. 'Uitgangspunt is dat je het innerlijk van een bedrijf moet kennen voordat je met succes kunt veranderen', legt Prins uit, weer even de communicatieadviseur. 'Door deze aanpak sloegen we meerdere vliegen in één klap: we leerden het bedrijf beter kennen, we boorden de creativiteit en praktijkervaringen op de werkvloer aan, we daagden onze mensen uit om beter naar elkaar te luisteren en samen te ondernemen, en we creëerden in een moeite door voldoende draagvlak

voor de benodigde aanpassingen in de werkwijze en de organisatie.' Op basis van de verzamelde in- en vergezichten uit deze sessies en de aansluitend gehouden reeks van

strategie sessies (het project Priva Discovery) werd het fundamenteel gelegd voor de succesvolle omslag die het bedrijf in betrekkelijk korte tijd maakte. 'Onze grootste tekortkoming is onze grootste kracht geworden. We hadden de ideeën wel, maar we deelden ze niet of onvoldoende en de realisatie ervan duurde te lang. Maar doordat alle neuzen nu dezelfde kant op staan en iedereen zich uitgedaagd voelt om een zo goed mogelijke bijdrage te leveren aan de realisatie van dat gemeenschappelijke doel, is Priva met behoud van het goede een veel slagvaardiger organisatie geworden. Ook de mensen die hier al langer werken, komen in de huidige bedrijfscultuur nu tot veel betere prestaties. Ze zien hoe aantrekkelijk het is om zelf erop uit te gaan om dingen voor elkaar te krijgen en beter naar klanten te luisteren. Bovendien is de organisatie veel flexibeler geworden. Onze strategie zit in onze hoofdén, en als onze intuïtie zegt dat we moeten bijsturen, dan kunnen we dat. Bij Priva hebben we nog altijd niet zoiets als een strategisch plan – ja, we hebben een paar A4tje's waarop de uitgangspunten staan.' Deze collectieve aanpak maakt nu vroeger nog onbesprekbare dingen mogelijk. Zo is zonder veel discussie of verzet het belonings- en waarderingstroom aangepast; een goede technicus hoeft nu niet per se meer manager te worden om aantrekkelijker werk en een hoger salaris te krijgen. 'De oude hiërarchie beloonde niet altijd de juiste kennis en kunde en zou daardoor een barrière kunnen vormen voor een vrije uitwisseling van ideeën.'

### Uithangbord

Op dit moment is Priva een van de uithangborden van de Nederlandse kenniseconomie. Het bedrijf wordt geprezen om zijn markgerichtheid en bijzondere inspanningen op het gebied van innovatie en duurzaamheid. Met vestigingen in acht landen (waaronder China) is het bedrijf het grootste van de wereld in zijn nichemarktsegment. Priva besteedt maar liefst vijftien procent van de meer dan verdriedubbelde omzet aan onderzoek en ontwikkeling (zes maal meer dan het landelijk gemiddelde), en meer dan een evenredig deel van de beschikbare denk- en werkcapaciteit wordt besteed aan productverbetering, aan het ontwikkelen van duurzame oplossingen voor energieveraagstukken en aan het nadenken over waar de onderneming over vijf tot tien jaar zal moeten staan. De bijzondere marktambitie zoals in het begin gescherst, is er een product van. Maar ook voor de ondernemerstatus van Meiny Prins zelf is de positieve omslag van Priva goed geweest. In 2009 werd ze uitgeroepen tot Zakenvrouw van het Jaar, ze drong door tot de ranglijst van invloedrijkste Nederlanders op het gebied



van duurzaamheid en het Wereld Natuur Fonds verkoos Priva tot CleanTech Star. 'Toch zegt ze het belangrijkste te vinden dat het familiebedrijf op de rails staat voor grotere toekomstdoelen en dat de continuïteit ervan vrijwel gegarandeerd lijkt. Zozeer zelfs, dat ze zich in een verstolen moment wel eens afvraagt of de organisatie op een zeker moment niet toe is aan nieuw leiderschap. Na enig aandringen wil ze daarover nog wel iets meer zeggen. 'Een organisatie is nu eenmaal een levend organisme en nieuw bloed is dus een levensnoodzaak. Als je voelt dat een ander ruimte nodig heeft om zich verder te ontwikkelen, moet je plaats kunnen maken. Daarbij komt dat ik ook persoonlijk meer wil doen op de terreinen waar we als Priva oplossingen voor aandragen. Dat kan natuurlijk heel goed als directeur van Priva. Maar er zijn ook andere mogelijkheden, en een uitdaging geeft mij als ondernemer nu eenmaal nieuwe energie.'

**Stuur uw reacties naar:**  
inzakeuwzaken@nl.pwc.com

## 'Onze grootste tekortkoming is onze grootste kracht geworden.'

### Nieuwsfeiten

### Zeshonderd miljoen door betere afstemming

Het schrappen van overbodige wetten en regels krijgt tot dusver de grootste aandacht bij de inspanningen om de administratieve lastendruk te verlichten. Dit terwijl er op korte termijn meer winst te behalen valt door dubbures bij de uitvoering te voorkomen, de doorlooptijden van vergunningaanvragen te versnellen en verschillen van inzicht bij de interpretatie ervan glad te strijken. Op deze manier is nog tot zeshonderd miljoen euro aan onnodige kosten voor het bedrijfsleven te besparen, rapporteert een commissie in opdracht van

onder meer de Regiegroep Regeldruk. Van de belangrijkste 24 knelpunten die na overleg met vertegenwoordigers van het bedrijfsleven werden getraceerd, kunnen er achtien met zulke relatief eenvoudige ingrepen worden gladgestreken.



# Op uw hoede voor digicriminelen

## Hoe om te gaan met de dreiging van cybercrime?

**Digitalsdaad wordt in hoog tempo volwassen. Met de toename wordt ook de vraag steeds relevanter hoe u zich daartegen het beste kunt verweren?**

De melding van een Haariems webhostingbedrijf dat 'men het gevoel had dat de servers van buitenaf werden beïnvloed' was de directe aanleiding voor het blootleggen van de geruchtmakende cybercrime-affaire tot nu toe in Nederland.

Nader onderzoek van de landelijke politiediensten toonde aan dat er inderdaad sprake was van een vorm van digitale gijzeling. De controle over het computernetwerk van Leaseweb bleek te kunnen worden overgenomen door een op afstand aangestuurd botnet. Zo'n botnet is een keten van soms duizenden pc's die, onopgemerkt door de eigenaren, zijn geïnfecteerd met een virus waardoor de afzender op elk gewenst moment het netwerk kan gebruiken om een niet te traceren golf illegale spam te verzenden of om websites lam te leggen.

Een paar maanden na het blootleggen van deze affaire, haalden de servers van Leaseweb andermaal ongewild de publiciteit. Ondanks de eerdere ontdekking bleek het botnet nog altijd te kunnen worden gebruikt voor chantageacties. Hackers die protesteerden tegen het overheidsoptreden tegen klokkenluiderssite WikiLeaks gebruikten de Haariemse link om de websites van enkele creditcardmaatschappijen en het Openbaar Ministerie tijdelijk onbereikbaar te maken.

'Cybercrime is een serieuze bedreiging geworden voor in beginsel elk type organisatie', constateren Gerwin Naber en Otto Vermeulen van PwC, specialisten in de opsporing en de preventie van alle vormen van digitale criminaliteit en misbruik. 'Het is een van de favoriete instrumenten geworden van wereldwijd actieve criminele en terroristische organisaties.'

### **Volwassen met vele gezichten**

Nu al schat de overkoepelende organisatie van Europese informatiebeveiligers (OSCE) de directe en indirecte schade door digitale criminaliteit op minstens 75 miljard euro per jaar. In 2010 werden wereldwijd drie miljoen incidenten geregistreerd. In Nederland stond de teller na het eerste halfjaar van 2010 op 170 cybercrime gerelateerde

zaken, ofwel net zoveel meldingen als het hele jaar ervoor. Gevreemd moet worden dat dit nog maar het topje van de ijsberg is, waarschuwen Naber en Vermeulen. Ze baseren zich daarbij mede op de uitkomsten van de *Global State of Information Security Survey 2011*\* van PwC, waarin bedrijven wereldwijd (inclusief in Nederland) wordt gevraagd naar hun ervaringen met informatiebeveiliging en de inbreuken erop. 'Bijna driekwart van de deelnemende organisaties geeft aan dat in het afgelopen jaar een of meer pogingen zijn ondernomen om van buitenaf in hun informatiesystemen in te breken of om vitale data te manipuleren. Dat is een toename van dertien procent ten opzichte van een jaar eerder.'

Cybercrime kent veel gezichten. Een van de bekendere is vooralsnog *phishing*. Cybercriminelen ontwikkelen een exacte kopie van een website en door het manipuleren van de links ernaartoe komen bezoekers nietsvermoedend op deze nepsite terecht; de opbrengsten van alle daar verrichte transacties verdwijnen vervolgens en de fraudeurs beschikken over (verhandelbare) creditcardgegevens en pincodes. Een andere techniek in opkomst is het plegen van identiteitsfraude via het digitaal manipuleren van stam- en standgegevens in databestanden of de diefstal van zulke data. Steeds meer criminelen zien interessante handelswaar in deze vorm van *social engineering*. Er zijn al gevallen bekend van digitale insluipers die zich toegang verschaffen tot hun opsporingsgegevens bij Interpol en deze aanpassen. Cybercriminelen richten zich tegenwoordig bovendien steeds meer op industriële spionage en het verzamelen van andere concurrentiegevoelige informatie. Zo loopt volgens mediaberichten op het moment een internationaal onderzoek naar het 'vooraf kunnen beschikken over vitale informatie tijdens een aanbestedingsprocedure'. Een van de aanbestedende partijen bij een groot offshoreproject op de Noordzee wordt ervan verdacht te hebben laten inbreken in de systemen van de concurrenten om zo inzage te krijgen in hun offertes. Een voor een beetje slimme cybercrimineel overigens relatief eenvoudige klus, verzekerden Vermeulen en Naber desgevraagd.

### **Iets corrupter**

Nederland is een plaatsje gezakt op de jaarlijkse ranglijst van minst corrupte landen. Stonden we vorig jaar op plaats zes van de door *Transparency International* samengestelde lijst, in de editie van 2010 wisselen we, met een score van 8,8, van plaats met Canada. De top drie wordt gevormd door Denemarken, Nieuw-Zeeland en Singapore. Somalië, Afghanistan en Birma sluiten de 178 landen tellende lijst af als landen waar omkoping zo ongeveer een voorwaarde is voor zakendoen.

Hoe kunt u voorkomen dat ook uw organisatie het slachtoffer wordt van een digitale inbraak en minder gevoelig wordt voor chantage door digicriminelen (of bijvoorbeeld boosaardige concurrenten)?

'Zoals bij alle integriteitsinbreuken, geldt ook hier dat de eigen organisatie zich allereerst beter bewust moet zijn van de eigen kwetsbaarheid op dit punt. Juist omdat cybercrime en cyberterrorisme letterlijk een sluipend gevaar zijn en men slachtoffer kan zijn zonder het te weten, is het van het grootste belang dat iedereen voortdurend alert is op afwijkingen van de normale patronen en dat elke inbreuk erop ook onmiddellijk wordt gemeld. Mede daarom adviseren we dat de keuze voor een beleid gericht op informatiebeveiliging en de handhaving ervan, onder de directe verantwoordelijkheid valt van de raad van bestuur van een bedrijf of van de hoogste directie van een instelling. Cybercrime kan immers de continuïteit van een organisatie aantasten en voor een enorme reputatieschade zorgen.'

Daarnaast moet worden gekozen voor een gestructureerde aanpak, en niet voor het 'her en der doen van wat verstelwerk op het niveau van het aanpassen van *fire walls* en virusprotectie. Inventariseer eerst welke data extra gevoelig zijn, hoe veilig de bestanden zijn waarin deze zijn opgeslagen, welke veiligheidsvoorzieningen er reeds zijn getroffen en hoe betrouwbaar deze zijn. En realiseer dat de technologie die cybercriminelen tot hun beschikking hebben zich in een razende vaart ontwikkelt.'

Als basis voor deze maatregelen én om zeker ervan te kunnen zijn dat geen enkel aspect over het hoofd wordt gezien, gebruikt PwC de zogeheten 'Code voor Informatiebeveiliging'. 'Het helpt om de diverse risicogebieden systematisch in kaart te brengen en om per risicogroep aan te kunnen geven welke mogelijke gevaren het grootst, of meest realistisch, zijn en wat het beste ertegen kan worden gedaan. Niet alleen geeft deze gestructureerde aanpak meer houvast, het wordt ook makkelijker om het veiligheidsbeleid een breder draagvlak te geven en in de hele organisatie te verankeren. We komen tegen dat organisaties de juiste technische maatregelen hebben geïmplementeerd, maar hebben nagelaten om ook voldoende budget en mensen vrij te maken om deze status te onderhouden. Dat maakt de betreffende organisaties nog kwetsbaarder; de illusie dat men het goed voor elkaar heeft, vermindert immers de alertheid.'

### **Digitale hygiëne**

Een ander vast aandachtspunt moet zijn het opstellen van wat in jargon een *Security Incident Response Process* heet. Omdat het vrijwel zeker is dat u zich nooit volledig zult kunnen beschermen tegen digicrime en digitorrisme, is het zaak dat organisaties precies weten hoe ze moeten handelen als zich een incident voordoet. In welke categorie valt het bewuste incident, welke delen van mijn informatiesystemen kunnen besmet zijn en zo ja, hoe sluit ik deze af zonder de rest van de operatie al te zeer te hinderen? En: hoe zet ik mijn processen weer in gang en hoe bewaar ik eventueel bewijsmateriaal?

Tot slot moet ook de 'digitale hygiëne' binnen organisaties worden aangepakt. 'De kwetsbaarste schakel is nog altijd de mens. Je kunt de zaken nog zo goed regelen, maar als medewerkers nalaten om met enige regelmaat hun wachtwoorden te veranderen of er niet voor terugschrikken om cadeau gekregen USB-sticks zonder enige vorm van controle in hun laptop te pluggen, ben je als organisatie nog steeds extreem kwetsbaar. Het gevecht tegen digicrime moet dan ook daar beginnen.'

\* *Het Global State of Information Security Survey 2011* kunt u in zijn geheel inzien op [www.pwc.com/gx/en/information-security-survey](http://www.pwc.com/gx/en/information-security-survey).

### **Wilt u meer weten:**

[otto.vermeulen@nl.pwc.com](mailto:otto.vermeulen@nl.pwc.com) of [gerwin.naber@nl.pwc.com](mailto:gerwin.naber@nl.pwc.com)