



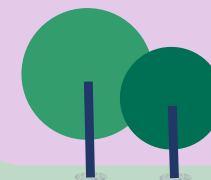
Informatieveilig
gedrag in de zorg

Aan de slag met informatieveilig gedrag

De wegwijzer voor iedere zorgorganisatie



Met uitleg,
tips, instrumenten
en een praktisch
werkboek om direct
te starten



De wegwijzer voor iedere zorgorganisatie



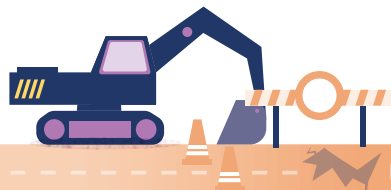
Klik op
de stappen
en lees verder



Tip!



Tip!



Kick-off

- Probleem kiezen
- Vormen multidisciplinair kernteam
- Opstellen plan van aanpak

1

- Probleem nader analyseren
- Keuzelijst doelgedrag opstellen
- Doelgedrag kiezen
- Doelgroep bepalen

METING

- Voorbereiden van de meting

Soms is het nodig om een stap terug te gaan om daarna je weg weer te kunnen vervolgen.

METING

- Een 0-meting uitvoeren (optioneel)

(3)

- Doelgedrag toetsen in de praktijk
- Onderzoeken van de drie factoren (COM) die het gedrag (B) beïnvloeden.

COM-B: Capability (capaciteit), Oppportunity (omgeving) en Motivation (motivatie) - Behaviour (gedrag)



Tip!

- Koppelen interventiefunctie(s) aan gedragsanalyse
- Interventie(s) bepalen.

Probeer bij het zoeken naar interventies steeds **breed te blijven kijken** en de relatie te houden met de gedragsanalyse.

Tip!

Zet de gekozen interventies
gezamenlijk weg in een **planning
met verantwoordelijke personen
erbij**. Dit zorgt voor betrokkenheid
en effectiviteit.

Tip!

- Implementatiewijze bepalen
- Interventies realiseren

- Uitvoeren meting of 1-meting

4

Is de informatie-veiligheid voldoende toegenomen?

Nee

Ja

- Verankeren
- Rapporteren en overdragen



INHOUDSOPGAVE

Inleiding	5	Stap meting – 0-meting doelgedrag	44
Stap 1 – Voorbereiden			
Waarom	10	Waarom	46
Wie	10	Wie	46
1.1. Probleem kiezen	11	4.1. Koppelen interventiefunctie(s) aan gedragsanalyse	47
1.2. Vormen multidisciplinair kernteam	17	4.2. Interventie(s) bepalen	52
1.3. Opstellen plan van aanpak	18	Stap 5 – Interventies uitvoeren	
Stap 2 – Doelgedrag bepalen		Waarom	56
Waarom	20	Wie	56
Wie	20	5.1. Implementatiewijze bepalen	57
2.1. Probleem nader analyseren	21	5.2. Interventies realiseren	61
2.2. Keuzelijst doelgedrag opstellen	22	Stap meting – 1-meting / effectmeting doelgedrag	
2.3. Doelgedrag kiezen	24	62	
2.4. Doelgroep bepalen	26	Stap 6 – Verankeren en rapporteren	
Voorbereiden van de meting		Waarom	65
28		Wie	65
Stap 3 – Gedragsfactoren onderzoeken		6.1. Verankeren	66
Waarom	33	6.2. Rapporteren en overdragen	67
Wie	33		
3.1. Doelgedrag toetsen in de praktijk	34		
3.2. Onderzoeken van factoren die het gedrag beïnvloeden	35		

1

2



3



4

5



6



INHOUDSOPGAVE

Bijlagen

Bijlage 1 – COM-B-gedragsanalyse	69
Bijlage 2 – Voorbeelden bij COM-B-factoren	71
Bijlage 3 – Voorbeeldopbouw van een gespreksleidraad	73
Bijlage 4 – Interventiefuncties	76
Bijlage 5 – Verankeringsdocument	79
Bijlage 6 – Bronnen, links en leestips	82
Bronnen	82
Handige links	83
Leestips	83

Werkboek met werkbladen

Inleiding werkboek	85
Werkblad Multicriteria-analyse	86
Werkblad Plan van Aanpak	87
Werkblad Context gedragingen	89
Werkblad Prioritering doelgedragingen	90
Werkblad Doelgedrag specificeren	91
Werkblad Effectmeting	92
Werkbladen Onderzoeken van factoren die het gedrag beïnvloeden	94
Werkblad COM-B-categorieën en interventiefuncties	100
Werkblad Interventiefuncties	101
Werkblad Haalbaarheid- en effectmatrix	103
Werkblad APEASE-criteria	104



1

2



3



4

5



6



Inleiding

Goede en veilige zorg kan niet zonder een goede en veilige informatievoorziening. Zorgverleners moeten er altijd op kunnen vertrouwen dat zij toegang hebben tot correcte en volledige patiëntinformatie. En patiënten en cliënten moeten erop kunnen vertrouwen dat hun persoonsgegevens veilig zijn bij hun zorgverleners. Tegelijkertijd digitaliseert de zorg. Risico's op datalekken, identiteitsfraude en andere incidenten rondom informatieveiligheid en privacy groeien daardoor. Veel zorgorganisaties werken daarom actief aan het voldoen aan de NEN 7510 en de AVG.

Ook medewerkers spelen een cruciale rol in het veilig houden van gegevens. Daarom maken organisaties hun medewerkers bewust van de gevaren via awarenessprogramma's en campagnes. Maar is dat de beste weg?

Bewustzijn leidt niet automatisch tot informatieveilig gedrag

We gaan er meestal van uit dat de mens een rationeel wezen is. Oftewel: we denken dat als we vertellen wat de bedoeling is (bijvoorbeeld uitleg geven via e-mail of presentaties), dat medewerkers dit begrijpen en daar hun gedrag op aanpassen. Helaas, niets is minder waar: iets weten, is niet automatisch dat ook doen. Kijk maar naar een gezonde leefstijl. Je kunt wel weten dat chocola en chips niet gezond voor je zijn en het ook belangrijk vinden om dit niet meer te eten. Toch zul je de verleiding niet altijd kunnen

weerstaan als je het onder handbereik hebt. Dit geldt ook voor ons gedrag bij informatieveiligheid. Je weet dat een veilig en uniek wachtwoord belangrijk is. Maar toch, als je een nieuw account aanmaakt, is het soms verleidelijk om een wachtwoord te gebruiken dat je al ergens anders gebruikt. Bewustzijn en kennis vergroten is dus belangrijk, maar dit leidt niet automatisch tot informatieveiliger gedrag.

Inzoomen op gedrag

In deze wegwijzer staan gedrag en het beïnvloeden van gedrag centraal. We kijken daarbij eerst naar de specifieke situatie, voordat we kiezen voor een manier om het gedrag te beïnvloeden. Veel organisaties zetten in op bewustwordingsprogramma's. Dit zou een passende interventie kunnen zijn, maar om dit zeker te weten, is het goed om eerst in te zoomen op de oorzaken van het gedrag. Waarom maken medewerkers in de zorg bepaalde keuzes in het omgaan met patiënt- of cliëntinformatie? Om dit scherp te krijgen, is het belangrijk om met zorgmedewerkers het gesprek aan te gaan over hun gedrag. Op basis daarvan kun je vervolgens de juiste acties of interventies in gang zetten. Als blijkt dat de oorzaak bijvoorbeeld een gebrek is aan kennis, zet dan zeker je interventies in op informatieoverdracht. Een voorbeeld: een e-mail van de leidinggevende waarin staat welke veilige software we precies moeten gebruiken bij het versturen van gevoelige data naar externen (overdracht van

1

2



3



4

5



6



kennis) kan nuttig zijn als blijkt dat medewerkers niet goed weten welk programma ze moeten gebruiken. Maar als medewerkers de software onduidelijk in het gebruik vinden, dan is een interventie van een heel andere orde nodig (bijvoorbeeld een gesprek met de leverancier om te bekijken of er veranderingen doorgevoerd kunnen worden in de gebruiksvriendelijkheid van de software).

Ook al wordt ons gedrag niet volledig bepaald door onze manier van denken, toch hebben ze wel een sterke relatie met elkaar. Door de manier van denken van je doelgroep (wat deze denkt en voelt over een onderwerp) te veranderen, kun je ook het gedrag van je doelgroep veranderen. Dus door meer bewustzijn te creëren voor het onderwerp informatieveiligheid, kun je ook informatieveilig gedrag stimuleren. Anderzijds zorgt ook een verandering van gedrag voor een verandering van de manier van denken. Met het bevorderen van informatieveilig gedrag stimuleer je uiteindelijk ook het bewustzijn rondom informatieveiligheid. Hoe vaker je je informatieveilig gedraagt, hoe meer je dit als onderdeel gaat zien van je identiteit en andersom.

Een voorbeeld: als een doelgroep vaker phishingmails gaat melden bij de organisatie, zal dit hun bewustzijn rondom informatieveiligheid verhogen. Dit verhoogde bewustzijn kan ook weer doorwerken op ander gedrag zoals het veilig versturen van databestanden met persoonsgegevens.

Gedragsverandering is daarom tweerichtingsverkeer. Wat we denken, bepaalt wat we doen, wat we doen bepaalt wat we denken (Change-Mindset Model, Van Baaren & Van Leeuwen, 2020). Het veranderen van de manier van denken van een doelgroep is een grote uitdaging die in de praktijk lang niet altijd lukt. Focussen op het veranderen van het gedrag van een doelgroep zorgt er echter voor dat een verandertraject meer behapbaar wordt en de kans op succes groter. Gedrag is namelijk veel zichtbaarder én meetbaarder dan een manier van denken. Daarom kiezen we voor een benadering die gericht is op het effectief veranderen van specifieke gedragingen.

Overvloed aan interventies die vaak op onderbuikgevoel worden gekozen

Uit eigen onderzoek weten we dat er een overvloed bestaat aan interventies om de informatieveiligheid te verhogen. Denk maar aan het enorme aanbod van klassikale trainingen, e-learnings, posters, escaperooms, nieuwsbrieven, games etc. Wat we hierbij zien, is dat deze interventies vaak op onderbuikgevoel worden gekozen. Bijvoorbeeld omdat de e-learning ook bij een andere organisatie is ingezet en goed is ontvangen. En hoewel deze interventies met de juiste intenties gekozen worden, kan er toch een mismatch ontstaan tussen de interventie en wat er nodig is om het gewenste gedrag te stimuleren bij zorgmedewerkers. Het resultaat kan zijn dat de gekozen interventie mogelijk niet de oplossing is voor het probleem. Of erger nog: de interventie werkt averechts

1

2



3



4

5



6

en medewerkers krijgen bovendien ook een aversie tegen het onderwerp informatieveiligheid.

Daarnaast weten we dat de kosten voor deze interventies hoog kunnen zijn. In 2020 deed Gartner onderzoek naar hoeveel omzet er wereldwijd gemoeid is bij de inzet van security-awarenesstrainingen via de computer ("worldwide turnover security awareness computer based training"). En wat bleek? In 2020 was dat bedrag 700 miljoen dollar! Het kost daarnaast niet alleen de tijd die nodig is voor de uitrol van deze maatregelen, maar vraagt ook tijd en energie van zorgmedewerkers. En dat terwijl we vaak niet eens weten of de interventies die we inzetten wel effectief zijn en daadwerkelijk bijdragen aan veiliger gedrag van medewerkers.

Maar hoe zorg je dan voor informatieveiliger gedrag bij de collega's in jouw organisatie? Zonder dat je hen belast met dure bewustwordingsactiviteiten die wellicht geen effect hebben? Deze wegwijzer helpt je bij het verbeteren van de informatieveiligheid door heel gericht het gedrag van jouw collega's te analyseren en te veranderen. En mooi meegenomen: het geeft een concrete invulling aan paragraaf 7.3 uit NEN 7510-1 en paragraaf 7.2 uit NEN 7510-2.

Citaten uit organisaties

"In onze organisatie zijn alle 1.000 medewerkers op e-learning geweest over informatieveiligheid en nog delen ze privacygevoelige data van cliënten via WhatsApp."

"We hebben posters opgehangen met de boodschap dat de collega's veilig met hun wachtwoord om moeten gaan. Toch zie ik nog steeds veel geeltjes met wachtwoorden aan de desktops hangen."

"Waarom kijken zo veel collega's ongeautoriseerd in de patiëntendossiers? Ze weten toch dat dit niet mag?"

Herken je deze uitspraken en is dit ook in jouw organisatie aan de hand? Lees dan zeker verder in deze wegwijzer.

1

2



3



4

5



6



De Wegwijzer: fundament vanuit onderzoek, ingekleurd vanuit de praktijk

Voor de aanpak van de Wegwijzer hebben we gebruik gemaakt van het gedragsveranderingswiel van Michie¹. Deze is opgesteld vanuit negentien gedragsveranderingsraamwerken en biedt hiermee een samenvatting van de meest actuele kennis op dit gebied. Om dit voor de praktijk van zorgorganisaties toepasbaar te maken, deden we in 2020 enkele pilots in verschillende zorgbranches. In iedere pilot hielp een multidisciplinair kernteam van deskundigen de organisatie om oplossingen voor informatieveiligheidsproblemen te vinden. Zo scherpten we de methode steeds verder aan op basis van de zorgpraktijk. En de pilotorganisaties? Zij voelden zich geholpen door de inbreng van onze kennis en de opbrengst van de pilots.

Bewandelen van de Wegwijzer

Met deze wegwijzer 'Aan de slag met informatieveilig gedrag' kun je zelf aan de slag met het stimuleren van informatieveilig gedrag. Je doorloopt de weg op pagina 2 vanaf de start. Bij elke stap staat op hoofdlijnen welke acties hierbij horen en welke tips er zijn. Klik op de stap voor een toelichting, voor tips en de instrumenten die je bij deze stap kunt gebruiken. Elke stap start met de beschrijving van het waarom van de stap en wie bij deze stap betrokken zijn. Daarna komen de substappen aan bod. Per substap staat het wat, het hoe en het resultaat beschreven.

Voor meer achtergrondinformatie kun je doorklikken naar de **bijlagen**. En ben je heel enthousiast geworden over het onderwerp en wil je hier meer over weten? Dan staat in bijlage 6 een lijst met **leestips**.

Vervolgens kun je zelf aan de slag met het verbeteren van informatieveilig gedrag met behulp van het werkboek. Hierin tref je werkbladen voorzien van een korte instructie. Door deze werkwijze te volgen,

¹ Michie, S., Atkins, L en West, R. (2018). *Het gedragsveranderingswiel. 8 stappen naar succesvolle interventies*.



1

2



3



4

5



6

Werkboek

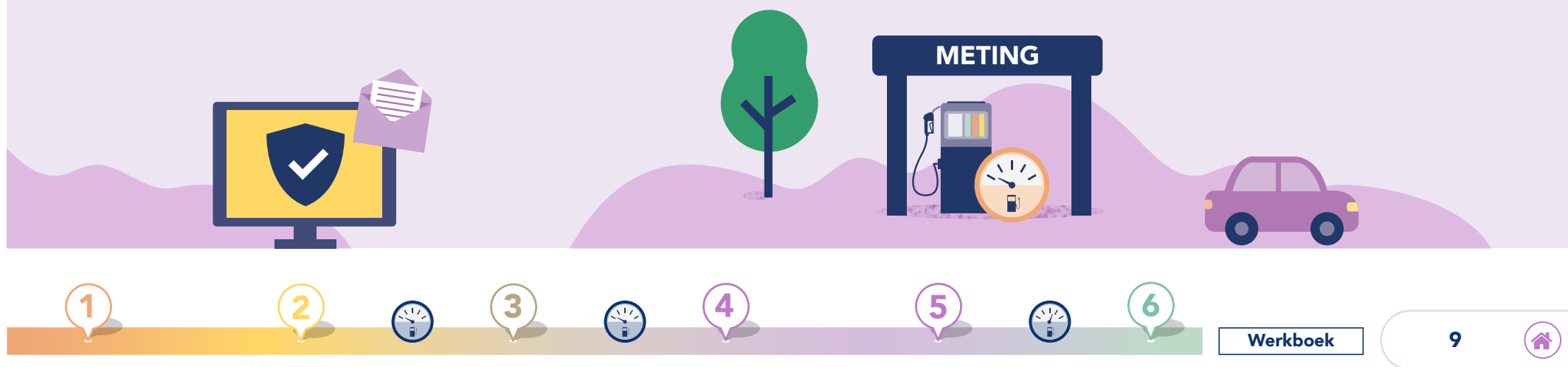
8



kun je al snel stappen zetten richting een informatieveiligere organisatie. De werkbladen kun je overnemen op een flip-over of een whiteboard voor in een werksessie op locatie. In het geval je digitaal wilt werken, zijn er verschillende online samenwerkingsplatforms beschikbaar die je kunt gebruiken om de stappen van de Wegwijzer te faciliteren. Voorbeelden hiervan zijn **Miro** en **Mural**, maar wellicht zijn er in jouw organisatie andere platforms in gebruik die je hiervoor kunt inzetten.

Je start met je meest urgente informatieveiligheidsprobleem. Het gaat er niet om dat je van de ene op de andere dag alle problemen hebt opgelost, maar dat je gezamenlijk in beweging komt om informatie(on)veilig gedrag te onderzoeken en daar gericht wat aan doet. Wanneer je deze wegwijzer hebt doorlopen, ben je een stap dichterbij de oplossing van je probleem of weet je wat je moet doen om naar de oplossing toe te werken. Het belangrijkste is dat je als organisatie in beweging bent, want juist kleine stappen leiden vaak tot grote veranderingen.

Vanzelfsprekend kun je deze aanpak telkens op een nieuw probleem toepassen. We wensen je veel succes en plezier bij het doorlopen van alle stappen. **En vergeet niet: ga vooral samen aan de slag met informatieveilig gedrag!**



Stap 1 – Voorbereiden

Waarom

Een goede voorbereiding is het halve werk. In deze stap leg je de basis voor het succes van de rest van het traject. Neem hierbij de tijd voor de keuze van het probleem en de samenstelling van het team dat dit samen met jou gaat oppakken. Zorg ook voor voldoende draagvlak en urgentie in jouw organisatie om juist met dit probleem aan de slag te gaan.

Wie

Bij voorkeur nemen collega's met de volgende rollen deel aan het kernteam waarmee je het verandertraject (project) gaat uitvoeren:

- Functionaris gegevensbescherming (FG)
- Security-officer
- (Zorg)medewerkers uit de dagelijkse praktijk
- Bestuurder
- Adviseur informatiebeveiliging
- Communicatieadviseur
- Opleidingsadviseur

NB De rol van projectleider kan ingevuld worden door een in- of externe projectleider of door een van de leden van het kernteam. Hoe je een goed kernteam samenstelt, kun je lezen in stap **1.2 Vormen multidisciplinair kernteam**.



1

2



3



4

5



6

Als handreiking zie je in onderstaande tabel per stap welke rollen je kunt betrekken om tot een succesvolle realisatie van je project te komen. De rollen die je per stap minimaal in het kernteam vertegenwoordigd wilt zien, verschillen per stap en zijn donkerder gemarkeerd. Iedere stap begint met een herhaling van deze tabel, waarin de betreffende stap steeds in blauw is uitgelicht.

	Stap 1: Voorbereiden	Stap 2: Doelgedrag bepalen	Stap 3: Gedragsfactoren onderzoeken	0-meting en 1-meting	Stap 4: Interventies kiezen	Stap 5: Interventies uitvoeren	Stap 6: Verankeren en rapporteren
VERI voor elke stap: V erantwoordelijk E indverantwoordelijk R aadplegen I nformeren							
Bestuurder	E	E	E	E	E	E	E
Projectleider	V	V	V	V	V	V	V
Security-officer	R	R	R	R	R	R	R
Leidinggevende	V	V	V	R	V	V	V
(Zorg)medewerkers uit de dagelijkse praktijk	R	R	R	R	R	R	R
Functionaris	R	R	R	R	R	R	R
Gegevensbescherming							
Communicatieadviseur	I	I / R	I	I	R	R	R
Opleidingsadviseur	I	I / R	I	I	R	R	I
Applicatiebeheerder	R	R	R	R	R	R	R
Extern adviseur (optioneel)	R	R	R	R	R	R	R

VERI-tabel met de benodigde rollen per stap

1.1. Probleem kiezen

1.1.1. Wat

Je start met het definiëren van je belangrijkste informatieveiligheidsprobleem. Kies hier een probleem waarvan je vermoedt dat het gedrag van medewerkers de informatieonveiligheid vergroot.

1.1.2. Hoe

Misschien heb je al een idee met welk onveilig gedrag je aan de slag wilt. Misschien heb je zelfs al een hele lijst. In deze wegwijzer gaan we ervan uit dat je altijd kiest voor één specifiek probleem. Zo kun je dit gestructureerd aanpakken en ervaring opdoen voor volgende trajecten. Ook voor medewerkers is het beter te hanteren als ze niet op alles tegelijk hoeven te letten.

Het is belangrijk om te werken aan een onderwerp dat écht een probleem is voor jouw organisatie. Dat andere zorgorganisaties onderwerp A of B aanpakken, wil niet zeggen dat dat ook voor jullie de beste keuze is. Hoe bepaal je nu wat voor jouw organisatie de beste keuze is?



1

2



3



4

5



6

Om tot een gefundeerde keuze te komen wat de focus gaat worden binnen jouw organisatie, doe je het volgende:

- A. Je inventariseert welke problemen er voorkomen binnen de organisatie. Je kunt hier verschillende bronnen voor gebruiken.
- B. Je brengt in kaart wat de impact van de gevonden problemen in stap A voor jouw organisatie is.
- C. Je prioriteert de problemen (stap A) op basis van de impact (stap B) en kiest het probleem waarmee je de Wegwijzer verder gaat doorlopen.

Hieronder vind je een gedetailleerdere beschrijving van bovenstaande aanpak.

A: inventarisatie van alle informatieveiligheidsproblemen

Wanneer spreek je over een informatieveiligheidsprobleem?

Een probleem is een situatie waarin beschikbaarheid, integriteit of vertrouwelijkheid van gegevens niet gewaarborgd is of waarin je niet voldoet aan toepasselijke wetgeving zoals de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG).

Hoe ga je vervolgens te werk?

Maak een lijst van problemen in jouw organisatie, die (mede) veroorzaakt worden door informatieonveilig gedrag. Je kunt daarbij bijvoorbeeld putten uit de bronnen in de lijst hiernaast.

Interne bronnen

- Zorgen van bestuurders
- Brainstormen met een divers samengestelde groep
- Risicoanalyse algemeen (zijn informatieveiligheidsrisico's onderdeel van jullie risico-management?)
- Risicoanalyse NEN 7510
- Interne audits
- Resultaten van monitoren en metingen, bijvoorbeeld in dashboards
- Directiebeoordeling NEN 7510
- Auditrapporten van bijvoorbeeld de accountant, DigiD-audit of HKZ-audit
- Gesignaleerde risico's in projecten
- Analyse van gemelde incidenten/datalekken van het afgelopen jaar
- Signalen die gemeld zijn aan FG, CISO of ander meldpunt

Externe bronnen

- Problemen/zorgen van (bestuurders van) andere zorgorganisaties
- Overzicht Bedreigingen in Bijlage A van deel 2 van NEN 7510 (NEN 7510-2:2017)
- Informatie van externe organisaties bijvoorbeeld Z-CERT (Cybersecurity Dreigingsbeeld Zorg), NCSC (Dreigingsbeeld), Verizon Data Breach Investigations Report
- Nieuwsberichten over incidenten bij andere organisaties

1

2



3



4

5



6



Tip

Deel je volledige lijst met problemen met degene die verantwoordelijk is voor de implementatie van NEN 7510. Misschien hebben jullie problemen ontdekt die nog niet bekend waren.

B: Analyse van problemen

Je gaat per probleem een aantal zaken in beeld brengen.

Is het probleem een bedreiging voor waar jullie als organisatie voor staan, oftewel jullie organisatiewaarden? Hieronder staan enkele voorbeelden van zulke waarden. Genoemde voorbeelden overlappen soms, of zijn soms zelfs tegenstrijdig. Reden daarvoor is dat zorgorganisaties verschillend zijn en dat waar ze voor staan dus ook verschilt.

- Goede zorg leveren, je primaire proces kunnen uitvoeren.
- Je doelstellingen bereiken.
- Zorgen voor veiligheid van de patiënten/cliënten.
- Het beschermen van kwetsbare mensen.
- Het waarborgen van het grondrecht op privacy van de patiënten/cliënten.
- Je strikt houden aan wet- en regelgeving.
- Het zoeken naar evenwicht tussen praktijk en wet- en regelgeving.
- Zelfbeschikking van patiënten/cliënten. Zij hebben de regie over hun eigen leven en hebben daarom zeggenschap over hun eigen informatie.

- Informatieverwerking zien als een ethisch vraagstuk.
- Innovatief zijn en blijven in de dienstverlening.
- Of andere overtuigingen van je organisatie.

Daarnaast is het probleem waarschijnlijk een concrete bedreiging voor de informatie, die jullie nodig hebben om jullie taken te kunnen uitvoeren. Door een goed beeld te krijgen van de omgeving van het probleem kun je de eventuele impact beter beoordelen.

Een manier om die omgeving systematisch te onderzoeken, is de **MAPGOOD** methode². Je beantwoordt daarbij de volgende vragen:

- M: welke mensen gebruiken en/of beheren de informatie?
- A: welke apparatuur wordt gebruikt?
- P: welke programmatuur wordt gebruikt?
- G: welke gegevens zijn betrokken?
- O: welke onderdelen van de organisatie hebben met de informatie te maken?
- O: wat is de (fysieke) omgeving van de informatie?
- D: bij het verlenen van welke diensten wordt gebruik gemaakt van de informatie, en welke externe diensten zijn betrokken?

² Handreiking Diepgaande Risicoanalyse Methode Gemeenten – VNG / Informatiebeveiligingsdienst voor gemeenten (2019).

1

2



3



4

5



6

Als je dat in kaart hebt, ga je ook naar de volgende aspecten kijken.

- Wat zou het (negatieve) gevolg kunnen zijn als het probleem zich voordoet? Denk aan reputatieschade, financiële schade, gevolgen voor individuele medewerkers en/of cliënten en patiënten, zoals schending van hun privacy, gezondheidsschade of misschien zelfs de dood als gevolg van behandeling zonder (juiste) informatie.
- Voor wie is het een probleem? Dit kunnen cliënten/patiënten zijn, zorgprofessionals, ICT-experts, zorgondersteunende medewerkers, de Raad van Bestuur, of iemand anders. En wie is de probleemeigenaar binnen de organisatie?
- Hoe groot is het probleem? Hoe vaak komt het voor?
- In hoeverre is er een gedragscomponent aanwezig?
- Kun je de verschillende gevolgen vertalen naar cijfers en met elkaar vergelijken?

Rangschik de problemen van ernstige gevolgen naar minder ernstige gevolgen. Je kunt dit doen door middel van een analyse op basis van meerdere criteria (multicriteria-analyse), waarbij je onder andere negatieve gevolgen met elkaar kunt vergelijken en scoren. Een van de criteria die je hier bijvoorbeeld in kunt meenemen, is hoe vaak het probleem voorkomt of de kans heeft voor te komen.

Door dit goed in beeld te brengen, kun je heel concreet bij je opdrachtgever of Raad van Bestuur aangeven hoe urgent en belangrijk de problemen zijn ten opzichte van elkaar. De uitkomst van deze analyse is een prioritering van de problemen in de organisatie. De opzet voor een **multicriteria-analyse** vind je in het werkboek. Hieronder zie je een voorbeeld van een uitgewerkte multicriteria-analyse.

Probleem / onveilig gedrag	Criteria				Gewogen score (=weging*score)
	bijv. Reputatieschade	bijv. Financiële schade	bijv. Persoonlijke schade medewerker	bijv. (Kans op) voorkomen van problemen	
	Weging: 0,25	Weging: 0,25	Weging: 0,2	Weging: 0,3	
Toegang tot bedrijfssysteem of -data d.m.v. phishing	80	100	20	35	$(80*0,25)+(100*0,25)+(20*0,2)+(35*0,3)=59,5$
Inzage gegevens door onrechtmatig gebruik buitenautorisatie	100	20	20	60	$(100*0,25)+(20*0,25)+(20*0,2)+(60*0,3)=52$
Onbeveiligd delen van patiëntgegevens	100	20	10	10	$(100*0,25)+(20*0,25)+(10*0,2)+(10*0,3)=35$
Gegevens voor onbevoegden beschikbaar door niet vergrendelen van computer	50	10	10	25	$(50*0,25)+(10*0,25)+(10*0,2)+(25*0,3)=24,5$
Datalek niet melden aan FG, acties om de gevolgen van het datalek te beperken blijven daarom achterwege	100	75	0	30	$(100*0,25)+(75*0,25)+(0*0,2)+(30*0,3)=52,8$

1

2



3



4

5



6



Tip

Je kunt zoveel problemen of gevolgen toevoegen aan de analyse als je wilt. De weging per gevolg bepaal je als organisatie (totale weging van alle gevolgen moet op 1,0 uitkomen). Het resultaat is een prioritering van de problemen in de organisatie.



Tip

Betrek je collega's uit het operationele proces bij het formuleren van het probleem. Dit vergroot de kans dat je met het juiste probleem aan de slag gaat en je creëert bovendien draagvlak.



Tip

Let goed op de impact voor jouw organisatie. Pas op voor paniekvoetbal naar aanleiding van nieuwsberichten.

C: Evaluatie van problemen

Bepaal allereerst of de oplossing van het probleem ligt in het aanpakken van het gedrag. Dit is een vereiste. Het zou namelijk ook kunnen dat je het probleem efficiënter kunt aanpakken door bijvoorbeeld processen of systemen aan te passen. Dan hoeft je de medewerkers niet te belasten met interventies en aanpassing van hun gedrag. Als je tot de conclusie komt dat de beste oplossing (waarschijnlijk) te vinden is in het gedrag, dan bepaal je vervolgens welk probleem de hoogste prioriteit heeft op basis van de impact (stap B). Met dit probleem ga je aan de slag in de volgende stappen, waarin je onder andere een nadere probleemanalyse gaat doen.

Essentieel hierbij is altijd te zorgen voor draagvlak bij het bestuur voor je keuze. Bestuurders moeten het probleem belangrijk vinden en de aanpak ervan steunen. Dit komt ook terug bij de probleemanalyse.

Na je keuze voor het probleem formuleer je een gewenst resultaat. Je omschrijft hoe de situatie moet zijn als het probleem is opgelost.



Voorbeeld

Een organisatie heeft ontdekt dat medewerkers foto's en video's van cliënten op privéapparaten opslaan. Dit is een probleem, want je weet niet waar deze privacygevoelige informatie terecht kan komen. Uit de probleemanalyse blijkt dat binnenkort een nieuwe technische oplossing geïmplementeerd wordt waarmee dit probleem verholpen gaat worden. Specifiek gaat het om een technische omgeving waarin het gewenste gedrag zal plaatsvinden.

Ook al gaat het hier om informatieveilig gedrag, toch is het dan op dit moment geen geschikt onderwerp om mee aan de slag te gaan. Medewerkers kunnen het gewenste gedrag namelijk nog niet vertonen, aangezien het in een technische omgeving plaatsvindt die er nog niet is.

Let op! Bij het implementatietraject van de nieuwe oplossing mag de opleiding van medewerkers niet ontbreken. Hierin moet ook informatieveiligheid een plek krijgen.



1.1.3. Resultaat

Je hebt een informatieveiligheidsprobleem gekozen om mee aan de slag te gaan en je hebt een gewenst resultaat geformuleerd.



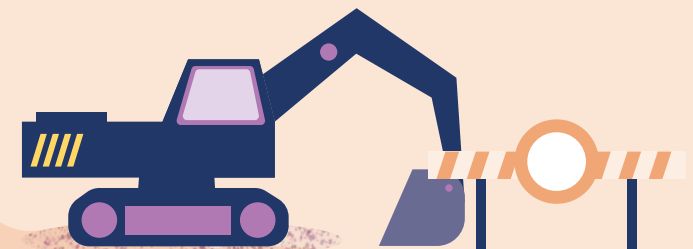
Tip

Uit de probleemanalyse in stap 2 kan blijken dat dit probleem toch niet geschikt is om op dit moment mee aan de slag te gaan. Omdat je in de probleeminventarisatie meerdere problemen hebt geformuleerd, kun je dan het eerstvolgende probleem oppakken.



Tip

Om ervaring op te doen met deze wegwijzer, kun je beginnen met een klein probleem.



1

2



3



4

5



6

1.2. Vormen multidisciplinair kernteam

1.2.1. Wat

Nu het probleem bekend is, vorm je een multidisciplinair kernteam. Dit team begeleidt het hele proces energiek en met betrokkenheid.

1.2.2. Hoe

In het kernteam heb je mensen nodig die de organisatie goed kennen en voldoende zeggenschap hebben. Hierbij kun je denken aan één of enkele medewerkers die in de dagelijkse praktijk te maken hebben met het probleem, een vertegenwoordiger vanuit het bestuur of management, een FG, een security-officer, een adviseur informatiebeveiliging, een communicatieadviseur en een opleidingsadviseur. Het kernteam komt regelmatig bij elkaar om alle stappen gezamenlijk te doorlopen. De samenstelling van het kernteam verschilt per stap. Dit kun je zien in de **VERI-tabel aan het begin van deze stap**.



Tip

Kies één persoon uit het kernteam die het project leidt en die vast aanspreekpunt is voor de organisatie. Dit kan een officiële projectleider zijn of iemand anders uit het kernteam.

Maak ook afspraken over wie de opdrachtgever is. Een opdrachtgever is één persoon die uiteindelijk beslissingen neemt en producten goedkeurt. Ook al ligt het opdrachtgeverschap bij een compleet managementteam, directieteam of bestuur, zorg er dan toch altijd voor dat er één vast aanspreekpunt is. De rol van opdrachtgever is een belangrijke, ook in het wegnemen van barrières (bijvoorbeeld financieel, weerstand, prioritering). Het is dus iemand met voldoende mandaat om hier beslissingen over te nemen. Dit kan een lid zijn van de Raad van Bestuur, maar kan bijvoorbeeld ook de directeur of manager ICT zijn, de directeur bedrijfsvoering of de directeur HRM. Denk ook alvast na over wie de resultaten en de acties uit het project overneemt na afloop van het project, zodat de resultaten van het project geborgd zijn. Bespreek met je opdrachtgever of hij dat zelf is of dat dit een andere persoon moet zijn, zoals een operationeel directeur of een leidinggevende. Betrek deze persoon ook alvast bij je plan van aanpak, zodat diegene weet dat er over een aantal maanden iets wordt verwacht.



Tip

Betrek de werkvloer om het probleem echt te kunnen doorgronden. Toon enthousiasme bij het verzamelen van de juiste mensen om je heen. Voorkom frustratie door te werken met een te klein kernteam (hoe groter je team, hoe groter het draagvlak) of een zwak kernteam (zonder enige zeggenschap kun je weinig bewerkstelligen).

1

2



3



4

5



6

1.2.3. Resultaat

Een slagvaardig kernteam staat klaar om de activiteiten uit te voeren. De meest relevante disciplines maken onderdeel uit van dit kernteam.



Tip

Kies vaste momenten om bij elkaar te komen met het kernteam. Bijvoorbeeld onder de naam 'heartbeatsessie'. In deze sessies doorloop je veel stappen met het multidisciplinaire team. Zo zorg je dat het onderwerp en de acties op de agenda blijven staan.



Tip

Als projectleider of initiatiefnemer heb je zelf niet overal invloed op. Zorg dat je bij de voorbereidingsstap voor jezelf inzichtelijk hebt op welke zaken je geen invloed hebt. Denk bijvoorbeeld aan budget of capaciteit van collega's. Zoek naar de collega's die hierop wel invloed hebben en betrek deze vanaf de start door hen in je projectteam te vragen of incidenteel met hen af te stemmen. Dit voorkomt vertraging op een later moment.



1.3. Opstellen plan van aanpak

1.3.1. Wat

In deze stap maakt het kernteam een plan van aanpak en legt dit ter goedkeuring voor aan de opdrachtgever.

1.3.2. Hoe

Het maken van een plan van aanpak of projectplan kan helpen bij een goede start van je project. Door vooraf goed met belanghebbenden na te gaan wat er nodig is om je project tot een goed einde te brengen, voorkom je dat je gedurende het project voor verrassingen komt te staan. Door de opdrachtgever, de beoogde doelgroep en andere belanghebbenden vanaf het begin mee te laten denken, creëer je betrokkenheid die je later in je project goed kunt gebruiken. Er zijn meerdere formats beschikbaar voor het opstellen van een plan van aanpak om gestructureerd je doel te bereiken. In het **werkboek staat een voorbeeldformat** dat je kunt gebruiken.

Denk in het plan van aanpak ook aan de randvoorwaarden. Randvoorwaarden zijn alle aspecten waaraan een project moet voldoen of rekening mee moet houden. Aspecten die niet beïnvloedbaar zijn door de betrokkenen, soms zelfs niet door de opdrachtgever, maar waaraan de betrokkenen zich wel moeten conformeren.

1

2



3



4

5



6

Aspecten die bovendien invloed hebben op de uitvoering van het project en waarvoor mogelijk van alles gedaan en geregeld moet worden om eraan te voldoen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan wet- en regelgeving waaraan moet worden voldaan, een vastgestelde begroting of strategische keuzes van de organisatie.

Ook de benodigde capaciteit en overige middelen voor het project kun je beschouwen als een randvoorwaarde voor het slagen. Denk hierbij aan mensuren van het kernteam, beschikbaarheid van de groep collega's waarop je het project richt (= de doelgroep), maar wellicht ook communicatiekosten en opleidings- en trainingskosten. Op dit moment kun je daar nog geen nauwkeurige schatting van maken, omdat nog niet duidelijk is wat de interventie gaat worden, maar zorg ervoor dat je dit wel alvast als onderdeel of nader te bepalen kostenpost opneemt in je plan van aanpak. Sta ook alvast stil wie verantwoordelijk wordt 'in de lijn' voor het vervolg van het project. Je definitieve plan van aanpak leg je voor aan en bespreek je met je opdrachtgever. Wanneer je opdrachtgever akkoord is, ben je weer een stap verder in je project.

Het overleg met je opdrachtgever gedurende het hele project is cruciaal. De goedgekeurde versie van het plan van aanpak is je startdocument. Hoe verder je in het project bent, hoe nauwkeuriger je de benodigdheden voor de implementatie en borging kunt bepalen. Zorg er dus voor dat je regelmatig de voortgang en resultaten van het project bespreekt met je opdrachtgever. Zo voorkom

je dat je, wanneer je bij de stap **Interventies uitvoeren** van deze wegwijzer bent, je bijvoorbeeld geen capaciteit in de organisatie hebt om daadwerkelijk alle interventies te implementeren.

Tip

Betrek en informeer vanaf het begin de Raad van Bestuur van je organisatie bij je project. Je hebt ze nodig om geld en andere middelen beschikbaar te stellen om acties uit te voeren.

Tip

Gebruik de VERI-tabel aan het begin van deze stap om te bepalen welke belanghebbenden een rol dienen te hebben in het opstellen van je plan van aanpak. Ook kun je hierin zien wie er allemaal op de hoogte moeten zijn van het plan van aanpak. Het is belangrijk ook partijen die pas later in het project een rol hebben, nu al te informeren.

1.3.3. Resultaat

Je hebt een goedgekeurd plan van aanpak, waarin de randvoorwaarden van je project zijn vastgelegd. Ook is zeker dat de voor het project benodigde middelen kunnen worden vrijgemaakt.

1

2



3



4

5



6

Stap 2 – Doelgedrag bepalen

Waarom

Doelgedrag (het gewenste gedrag dat je bij medewerkers zou willen zien) formuleren, schept duidelijkheid en eenduidigheid over wat de organisatie precies van medewerkers verwacht. Door het doelgedrag nauwkeurig te bepalen, weet je welk gedrag je wilt zien en maak je de beoogde verandering meetbaar. Het geformuleerde doelgedrag is de basis voor een scherpe gedragsanalyse en het ontwikkelen van een effectieve interventie.

Wie

In onderstaande VERI-tabel zie je per stap welke rollen je kunt betrekken voor een succesvol project. De rollen die je in elke stap minimaal in het kernteam vertegenwoordigd wilt zien, zijn donkerder gemarkeerd. De rollen voor deze stap zijn in blauw uitgelicht.

VERI voor elke stap:
Verantwoordelijk
Eindverantwoordelijk
Raadplegen
Informeren

	Stap 1: Voorbereiden	Stap 2: Doelgedrag bepalen	Stap 3: Gedragsfactoren onderzoeken	0-meting en 1-meting	Stap 4: Interventies kiezen	Stap 5: Interventies uitvoeren	Stap 6: Verankeren en rapporteren
Bestuurder	E	E	E	E	E	E	E
Projectleider	V	V	V	V	V	V	V
Security-officer	R	R	R	R	R	R	R
Leidinggevende	V	V	V	R	V	V	V
(Zorg)medewerkers uit de dagelijkse praktijk	R	R	R	R	R	R	R
Functionaris	R	R	R	R	R	R	R
Gegevensbescherming							
Communicatieadviseur	I	I / R	I	I	R	R	R
Opleidingsadviseur	I	I / R	I	I	R	R	I
Applicatiebeheerder	R	R	R	R	R	R	R
Extern adviseur (optioneel)	R	R	R	R	R	R	R

1

2

3

4

5

6

2.1. Probleem nader analyseren

2.1.1. Wat

In deze stap werk je van groot naar klein. Je begint met het grotere probleem dat je in de stap **Voorbereiden** hebt gekozen en gaat dit samen met je projectteamleden nader bekijken. Wat zijn de verschillende aspecten van het probleem? Waar zitten gedragscomponenten die je kunt veranderen?

2.1.2. Hoe

Ga verder met een nadere en kernachtige omschrijving van het probleem, bij voorkeur in gedragstermen: WIE doet WAT? + een voorbeeld.

Met het kernteam en liefst ook de opdrachtgever geef je antwoord op de volgende vragen:

- Hoe groot is het probleem?
- Wie wordt er op dit probleem aangesproken (probleemeigenaar)?
- Wie heeft er last van?
- Wat gebeurt er als we niets doen aan dit probleem?
- Is er een duidelijke gedragscomponent aanwezig?
- Wat betekent het als we het probleem oplossen?
- Hoe hoog staat het probleem op de agenda van de Raad van bestuur?

Voorbeeld

Een zorgorganisatie wil de dreiging van phishingmails verminderen. Ze komt uit op de volgende probleemstelling:

“De beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van informatie zijn niet gewaarborgd als wordt ingegaan op phishing. Medewerkers herkennen phishingmails niet voldoende en weten niet voldoende wat ze ermee moeten doen.”

In eerste instantie gaat het om alle medewerkers (zorgmedewerkers en staf) en vrijwilligers die toegang hebben tot informatiesystemen.



Ook in deze stap kun je erachter komen dat een gekozen probleem niet het juiste probleem is om aan te pakken met behulp van een gedragsverandering. Je gaat dan verder met de probleemanalyse van het eerstvolgende probleem op **de lijst van problemen uit stap 1.1.2**, om vast te stellen of dit beter past op dit moment voor de organisatie.

2.1.3. Resultaat

Je hebt het probleem kernachtig omschreven in gedragstermen en de urgentie ervan voor de organisatie is duidelijk.



2.2. Keuzelijst doelgedrag opstellen

2.2.1. Wat

Je maakt een lijst van al het gedrag dat het probleem zou kunnen oplossen. Dit is het gewenste gedrag dat je bij medewerkers zou willen zien, oftewel het zogeheten doelgedrag.

2.2.2. Hoe

- Bepaal bij welke doelgroep het probleem vooral speelt.
- Beschrijf het probleem in gedragstermen en zorg er altijd voor dat er een werkwoord in je omschrijving zit. Dus bijvoorbeeld: Medewerkers maken geen melding als ze een phishingmail hebben ontvangen.
- Beschrijf ook waar (op welke locatie) het gedrag zich met name voordoet.

Maak hierbij gebruik van het **werkblad Context gedragingen**. Op de volgende pagina staat een ingevuld voorbeeld van dit werkblad.

1

2



3



4

5



6

Context gedragingen

Doelgroep	Wat voor gedrag	Waar doet het zich voor
Medewerkers met een mail-account	Melden phishing-incidenten onvoldoende	Op het werk en thuis op laptop, smartphone en tablet

Ingevuld voorbeeld in tabel Context gedragingen (Michie et al, 2018)

Vervolgens stel je een lijst op van al het gedrag dat de gewenste uitkomst tot stand zou kunnen brengen: de zogeheten doelgedragingen.

Keuzelijst gedragingen

Mailen naar ICT	Bij twijfel doorsturen i.p.v. openen	Bij elke mogelijke phishingmail, melden aan de frontoffice	Per ongeluk wel geklikt, dan melden bij de leidinggevende
-----------------	--------------------------------------	--	---

Voorbeeld uitwerking van het gewenste gedrag

Tip

Het lijkt misschien een makkelijke stap om te bedenken welk gedrag je graag zou willen zien en bij wie. Uit de praktijk blijkt het echter veel makkelijker om eerst te beschrijven welk gedrag je niet wenselijk vindt. Van daaruit kun je dan doorgaan naar het gewenste gedrag.

Tip

Zou je één foto kunnen maken van een medewerker die de actie (het doelgedrag) daadwerkelijk uitvoert? Nee? Dan moet het gewenste gedrag (doelgedrag) nog concreter worden gemaakt!

1

2



3



4

5



6

2.2.3. Resultaat

Je hebt met het kernteam het probleem vertaald naar gewenste gedragingen (doelgedragingen): het is duidelijk wat medewerkers wél moeten doen om het probleem op te lossen of te verkleinen.



2.3. Doelgedrag kiezen

2.3.1. Wat

Je brengt een prioriteitsvolgorde aan in de doelgedragingen. Hiermee maak je de verandering behapbaar en richt je je op het doelgedrag dat de meeste impact heeft en het meest waarschijnlijk kan worden veranderd.

2.3.2. Hoe

Het kernteam prioriteert de keuzelijst met doelgedragingen door deze te plaatsen in een matrix. Bij elk doelgedrag beantwoord je hiervoor de volgende vragen:

- Hoeveel impact zal het veranderen van het gedrag hebben op de gewenste uitkomst?
- Hoe waarschijnlijk is het dat het gedrag kan worden veranderd?

De antwoorden op deze twee vragen bepalen de plek van de doelgedragingen in één van de negen vakjes van de matrix. Je kunt hiervoor in een sessie met het kernteam bijvoorbeeld samen post-its plakken in de matrix. In het voorbeeld op de volgende pagina zie je een uitwerking daarvan. In het werkboek vind je een lege matrix op het **werkblad Prioritering doelgedragingen**.



1

2



3



4

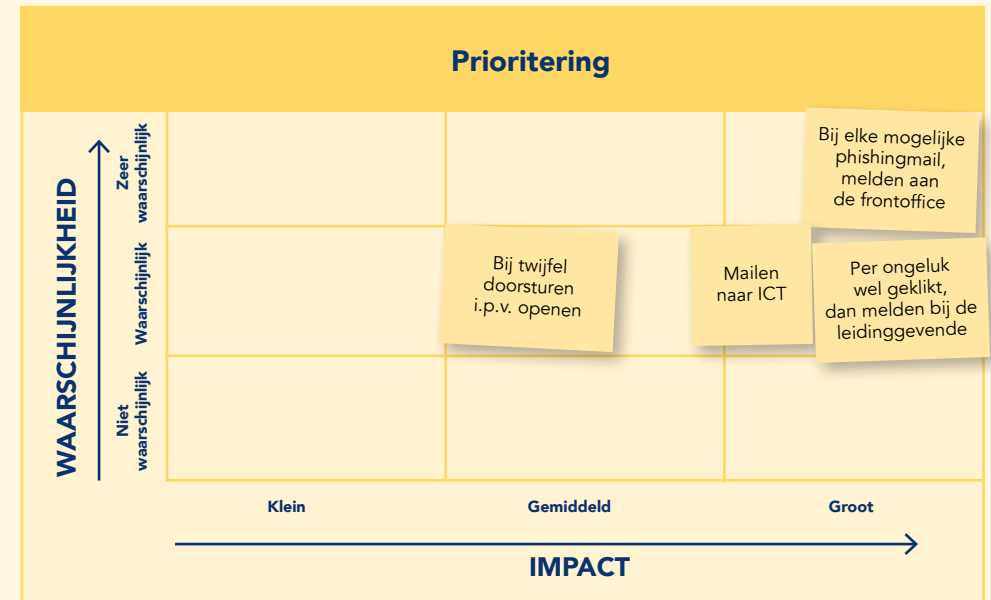
5



6

Nog een paar controlevragen om te bepalen of het geformuleerde doelgedrag scherp genoeg is:

- Is het doelgedrag concreet geformuleerd?
Vermijd hierbij grote abstracte termen. Een voorbeeld: attendeer nieuwe medewerkers op het reglement internetgebruik. Attenderen kan hier van alles betekenen. Is dat: schriftelijk, via e-mail, tijdens een specifiek gesprek of bij het koffieapparaat? En gebeurt dit één keer of meerdere keren? En wie moet dit eigenlijk doen? Attenderen is dus te groot en abstract geformuleerd.
- Is het geformuleerde doelgedrag te observeren?
- Kun je er een foto van maken?
Een voorbeeld: ga naar intranet, download de brochure en lees deze. Op zich concreet geformuleerd doelgedrag, maar je kunt er drie verschillende foto's van maken. Hier kunnen dus ook drie verschillende contexten achter zitten. Zo kan de brochure heel aantrekkelijk zijn maar het intranet niet.
- Zou je het doelgedrag kunnen voordoen, zodat anderen het kunnen nadoen?
- Is het gedrag positief geformuleerd? Met andere woorden: het gaat hier om het gedrag wat gewenst is, niet om het gedrag wat ongewenst is. Dus bijvoorbeeld niet: medewerkers mogen geen Whatsapp gebruiken. Maar: medewerkers maken gebruik van Zorgmail als zij bestanden naar externen sturen.



Tip

Denk alvast na over de manier waarop je het doelgedrag meetbaar kunt maken.

2.3.3. Resultaat

Je hebt samen met het kernteam de doelgedragingen beoordeeld. Deze staan nu in volgorde van prioriteit.

1

2

3

4

5

6

2.4. Doelgroep bepalen

2.4.1. Wat

Je maakt het doelgedrag nog concreter en bepaalt wie het gewenste gedrag uiteindelijk moet laten zien. Bij wie wil je verandering zien? Betrek leden van deze doelgroep bij het definitief maken van je doelgedrag.

2.4.2. Hoe

Beschrijf het doelgedrag als volgt:

Wie moet(en) wat doen, wanneer, hoe vaak en met wie? In het voorbeeld hiernaast zie je een uitwerking hiervan. Het bijbehorende **werkblad Doelgedrag specificeren** staat in het werkboek.

Doelgedrag specificeren

Nr	Vraag	Antwoord
1	Wie moeten het gedrag vertonen?	Alle medewerkers van de ondersteunende staf
2	Wat moeten ze anders doen om de gewenste verandering te bereiken?	Phishingmail melden bij frontoffice
3	Wanneer moeten ze dat doen?	Bij elke mogelijke phishingmail, direct bij de ontdekking bij het openen van de mail
4	Waar moeten ze dat doen?	Bij de frontoffice
5	Hoe vaak moeten ze dat doen?	Altijd
6	Met wie moeten ze dat doen?	Zelfstandig

Ingevuld voorbeeld op basis van format Doelgedrag specificeren (Michie et al, 2018)





Tip

Start met één specifieke doelgroep. Dat maakt het behapbaar. Focus erop om daar een verbetering te realiseren. Dan kun je geleerde lessen meenemen in een toepassing voor andere doelgroepen.

Je streeft hierbij naar beweging en niet naar volledigheid. Zo heb je meer kans op een positief effect en beperk je de doorlooptijd van je project.

Controlestep

Check nog eens goed met het kernteam en de opdrachtgever of dit echt het doelgedrag is waarmee je aan de slag wilt gaan. Of zijn er betere alternatieven voorhanden?



2.4.3. Resultaat

Het concrete doelgedrag dat je wilt bereiken, staat vast. Het is duidelijk wie wat moet(en) doen, wanneer, hoe vaak en met wie om het informatieveiligheidsprobleem op te lossen of te verkleinen.

Vorbereiden van de meting

Waarom

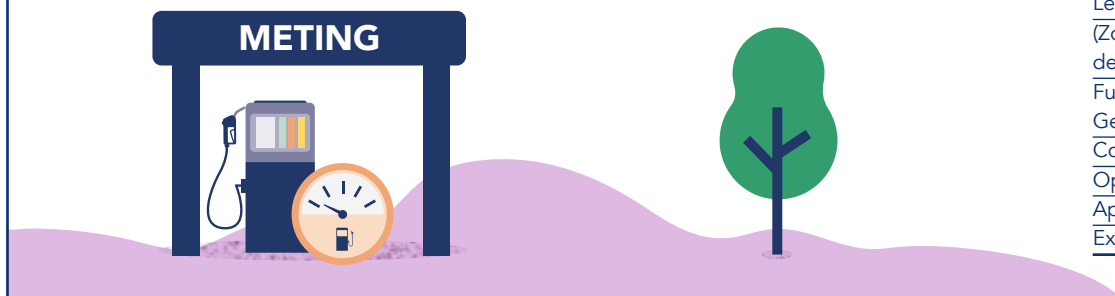
Duurzame gedragsverandering is maatwerk. Ook interventies die op het eerste oog sterk lijken aan te sluiten bij de behoeftes van je doelgroep hoeven niet altijd effectief te zijn. Daarom is het belangrijk om op een systematische manier de effecten van je interventie(s) in kaart te brengen. Pas als je op een zuivere manier kunt aantonen dat je interventie(s) effectief zijn bij het veranderen van je gedrag kun je de juiste keuzes maken om de verandering te verankeren, te versterken of opnieuw te analyseren.

Wie

In onderstaande VERI-tabel zie je per stap welke rollen je kunt betrekken voor een succesvol project. De rollen die je in elke stap minimaal in het kernteam vertegenwoordigd wilt zien, zijn donkerder gemarkeerd. De rollen voor deze stap zijn in blauw uitgelicht.

VERI voor elke stap:
Verantwoordelijk
Eindverantwoordelijk
Raadplegen
Informeren

	Stap 1: Vorbereiden	Stap 2: Doelgedrag bepalen	Stap 3: Gedragsfactoren onderzoeken	Metingen	Stap 4: Interventies kiezen	Stap 5: Interventies uitvoeren	Stap 6: Verankeren en rapporteren
Bestuurder	E	E	E	E	E	E	E
Projectleider	V	V	V	V	V	V	V
Security-officer	R	R	R	R	R	R	R
Leidinggevende	V	V	V	R	V	V	V
(Zorg)medewerkers uit de dagelijkse praktijk	R	R	R	R	R	R	R
Functionaris Gegevensbescherming	R	R	R	R	R	R	R
Communicatieadviseur	I	I / R	I	I	R	R	R
Opleidingsadviseur	I	I / R	I	I	R	R	I
Applicatiebeheerder	R	R	R	R	R	R	R
Extern adviseur (optioneel)	R	R	R	R	R	R	R



Wat

In deze stap ga je bepalen op welke manier je de effecten van je interventie(s) op je doelgedrag gaat meten. Met deze meting wil je na de inzet van je interventie(s) kunnen vaststellen of deze effectief zijn geweest bij het veranderen van je gedrag. Daarbij is het belangrijk dat je op een systematische en onderbouwde manier werkt. Het meten van de effecten van je interventie(s) vereist tijd en middelen van je organisatie. Ook vraagt het vaak om samenwerking met collega's van andere afdelingen en teams. Daarom is het belangrijk dat je vroegtijdig en ruim voor het uitrollen van je interventie begint met het voorbereiden van je meting.

Hoe

Het voorbereiden van de meting bestaat uit twee stappen. Daarbij is stap 1 het bepalen van je meetmethode en stap 2 het bepalen van je onderzoeksontwerp. In de praktijk kun je veel tijd besparen door allereerst te inventariseren welke metingen al in je organisatie worden uitgevoerd. De middelen en ervaringen die voor bestaande metingen worden opgedaan, kun je namelijk vaak ook in je eigen traject toepassen en helpen je bij het uitwerken van de twee stappen. Bepaal in dit stadium welke frequentie van het doelgedrag jullie acceptabel vinden na het uitvoeren van de interventies. Het zal

waarschijnlijk niet lukken om 100% te halen. Welk aantal is goed genoeg? Wanneer is de interventie voldoende succesvol?

Stap 1: Bepalen van de meetmethode

Bij het bepalen van je meetmethode breng je in kaart hoe je het doelgedrag van je traject zo objectief mogelijk meetbaar kunt maken. Je probeert idealiter per lid van je doelgroep meetbaar te maken hoe vaak ze het gewenste gedrag in een bepaalde periode uitvoeren. Dit kan bijvoorbeeld door het gedrag te observeren, door gegevens uit ICT-systemen uit te lezen, of door de doelgroep in een enquête te vragen of en hoe vaak ze het gedrag uitvoeren.

Op welke manier je gaat meten, is afhankelijk van je doelgedrag. Sommige gedragingen kun je direct observeren. Dit kan bijvoorbeeld bij gedragingen die in de openbare ruimte van je organisatie plaatsvinden, of gedragingen die in ICT-systemen worden vastgelegd. Andere gedragingen kun je niet direct observeren, maar wel indirect. Dan observeer je niet het gedrag zelf, maar meet je een indicatie voor het gedrag. Gedragingen die je niet direct en ook niet indirect kunt meten, meet je door de doelgroep zelf te benaderen. Daarbij maak je gebruik van vragenlijsten of gestructureerde interviews.

In je vragenlijst of interview vraag je zo specifiek en zo duidelijk mogelijk naar de frequentie van het gewenste gedrag in een bepaalde tijdsperiode.

Kijk voor
voorbeelden
op de volgende
pagina

1

2



3



4

5



6

Hieronder vind je een overzicht van de drie meetmethodes:

	Hoe	Wanneer	Voorbeeld
Direct meten	Je observeert of meet het gedrag zelf.	Bij gedragingen die te observeren zijn doordat ze in de openbare ruimte plaatsvinden of een digitaal spoor achterlaten.	Via het EPD meten hoe vaak medewerkers gebruikmaken van de buitenautorisatie (noodprocedure). Over een afdeling lopen en turven hoeveel onbeheerde computers niet vergrendeld zijn.
Indirect meten	Je observeert of meet een indicatie voor het gedrag.	Bij gedragingen die niet te observeren zijn maar direct samenhangen met iets wat je wel kunt meten.	Het papierverbruik als indicatie voor het op papier printen van informatie in plaats van digitaal te werken.
Gedrag uitvragen*	Je vraagt aan de doelgroep in een vragenlijst of interview hoe vaak ze het gedrag uitvoeren.	Bij gedragingen die je anders niet meetbaar kunt maken.	Via een vragenlijst uitvragen of medewerkers bij het in gebruik nemen van een account een nieuw en veilig wachtwoord hebben aangemaakt. Via interviews uitvragen hoe vaak medewerkers via WhatsApp met familie van patiënten contact hebben gehad door hun WhatsApp-geschiedenis van de laatste week erbij te pakken.

* Bij het bevragen van je doelgroep over hun gedrag is het vaak wel duidelijk welk informatieveilig gedrag gewenst is. Dit kan er toe leiden dat je doelgroep dit gedrag noemt in plaats van het gedrag dat ze daadwerkelijk uitvoert. Om dit effect van sociaal wenselijke antwoorden te reduceren, is het belangrijk herhaaldelijk te benadrukken dat alle informatie die je doelgroep geeft vertrouwelijk wordt behandeld.

1

2



3



4

5



6

Stap 2: Bepalen van het onderzoeksontwerp

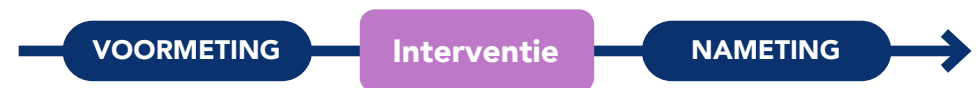
In het onderzoeksontwerp bepaal je hoe je de meting van het gedrag op een systematische manier gaat uitvoeren. Dit houdt in dat je bepaalt wanneer en bij wie je de interventie uitrolt en wanneer en bij wie je de meting(en) uitvoert.

Om de effecten van je interventie zuiver aan te kunnen tonen, is het belangrijk dat je niet zomaar iets gaat meten, maar op een systematische manier te werk gaat. Dit kun je bereiken door één of meerdere elementen van een gedegen onderzoeksontwerp toe te passen. Hieronder leggen we deze elementen uit.

Element 1: voor- en nameting

Een gebruikelijke manier om systematisch te meten, is om het gedrag voor het uitrollen van je interventie te meten en deze meting na afloop van de interventie te herhalen. Let erop dat je de interventie tijd geeft om te landen. Gebruikelijk is dat je de nameting op z'n vroegst één tot twee weken na het implementeren van je interventie afneemt. Bij gedragingen die minder frequent plaatsvinden, kun je de nameting ook op een later moment gaan afnemen. Door de resultaten van de twee metingen te vergelijken, kun je bepalen of het gedrag wel of niet is verbeterd. Het gebruik van meerdere meetmomenten werkt vooral goed op het moment dat de meting direct is of geen extra inspanning van je doelgroep vraagt. Het werken met een voor- en nameting is altijd een handige basis voor je meting. Let hierbij wel goed op andere zaken die naast je interventie een

effect op je doelgedrag zouden kunnen hebben, zoals de uitrol van nieuwe software. Ook bij gedragingen die nieuw zijn voor je doelgroep moet je opletten met het toepassen van een voor- en een nameting. In deze gevallen is het vaak handiger om te werken met meerdere groepen.



Element 2: meerdere groepen

Als alternatief kun je gebruikmaken van twee groepen medewerkers, waarbij je de interventie alleen in een van de twee groepen uitrolt. Door vervolgens bij allebei de groepen een meting uit te voeren en de resultaten van de groepen met elkaar te vergelijken, kun je de effecten van je interventie met slechts één meetmoment bepalen. Daarbij is het belangrijk om met groepen te werken die sterk op elkaar lijken. Dit kun je bevorderen door de medewerkers willekeurig aan een van de twee groepen toe te wijzen. Het gebruik van meerdere groepen is handig om de effecten van je interventie specifiek in kaart te brengen. Een vereiste is wel dat je meerdere groepen hebt die vergelijkbaar zijn.



Je hoeft in je meting niet alle leden van je doelgroep mee te nemen. Probeer wel om een representatieve afspiegeling te krijgen van je doelgroep. Dit bereik je door 20-30% van je doelgroep mee te nemen in je meting. Bij het indelen van je doelgroep kun je element 3 toepassen: het willekeurig indelen van je medewerkers.

Element 3: willekeurig indelen

Zowel bij het meten met een voor- en een nameting als bij het meten met meerdere groepen is het handig om leden van je doelgroep willekeurig toe te wijzen aan een groep of meetmoment. Daarmee voorkom je dat verschillen in de resultaten ontstaan door verschillen in de gekozen groepen. Dit kan echter alleen bij interventies die op individueel niveau plaatsvinden, zoals communicatie via e-mail of persoonlijke gesprekken.



Resultaat

Je hebt een planning opgesteld voor het uitvoeren van je meting. Daarin heb je bepaald hoe je het doelgedrag objectief en herhaalbaar kunt meten en hoe je de meting op een systematische manier gaat uitvoeren.



1

2



3



4

5



6

Stap 3 – Gedragsfactoren onderzoeken

Waarom

In plaats van op gevoel actie te ondernemen, onderzoek je eerst het gedrag van medewerkers. Hierdoor begrijp je waarom collega's kiezen voor het huidige gedrag in plaats van voor het gedrag dat wenselijk is voor de informatieveiligheid. Zo kun je later in het traject de juiste interventies kiezen, die passen bij het probleem en de mensen in jouw organisatie.

Wie

In onderstaande VERI-tabel zie je per stap welke rollen je kunt betrekken voor een succesvol project. De rollen die je in elke stap minimaal in het kernteam vertegenwoordigd wilt zien, zijn donkerder gemarkeerd. De rollen voor deze stap zijn in blauw uitgelicht.

VERI voor elke stap:
Verantwoordelijk
Eindverantwoordelijk
Raadplegen
Informeren

	Stap 1: Voorbereiden	Stap 2: Doelgedrag bepalen	Stap 3: Gedragsfactoren onderzoeken	0-meting en 1-meting	Stap 4: Interventies kiezen	Stap 5: Interventies uitvoeren	Stap 6: Verankeren en rapporteren
Bestuurder	E	E	E	E	E	E	E
Projectleider	V	V	V	V	V	V	V
Security-officer	R	R	R	R	R	R	R
Leidinggevende	V	V	V	R	V	V	V
(Zorg)medewerkers uit de dagelijkse praktijk	R	R	R	R	R	R	R
Functionaris Gegevensbescherming	R	R	R	R	R	R	R
Communicatieadviseur	I	I / R	I	I	R	R	R
Opleidingsadviseur	I	I / R	I	I	R	R	I
Applicatiebeheerder	R	R	R	R	R	R	R
Extern adviseur (optioneel)	R	R	R	R	R	R	R

1

2

3

4

5

6

3.1. Doelgedrag toetsen in de praktijk

3.1.1. Wat

Je gaat het gedrag in de praktijk checken. Deze praktijkcheck is de eerste stap in het onderzoek van de gedragsfactoren (de gedragsanalyse). Tijdens het onderzoek kun je erachter komen welke (praktische) barrières in de weg staan om het gewenste gedrag te vertonen of dat het doelgedrag (nog) concreter uitgewerkt moet worden.

3.1.2. Hoe

In de praktijkcheck ga je het doelgedrag zelf uitvoeren en observeren. Onderstaande vragen en voorbeelden van manieren waarop je dit kunt doen, kunnen je hierbij helpen.

- Voer zelf het doelgedrag uit als dit mogelijk is. Waar loop je dan tegenaan?
- Waar kun je informatie vinden over het doelgedrag? Kun je deze gemakkelijk vinden? Hoeveel tijd kost het om erachter te komen wat het gewenste gedrag is (bijvoorbeeld door te zoeken op intranet)?
- Je kijkt op locatie bij de doelgroep mee. Hoe dichterbij de doelgroep bent, hoe beter je gaat begrijpen hoe het doelgedrag er in de praktijk uitziet.
- Bespreek met iemand uit de doelgroep hoe hij/zij het doelgedrag ervaart.

- Hoe loopt het proces? Hoelang duurt het om het gewenste gedrag uit te voeren?
- Zijn de technische en organisatorische randvoorwaarden goed geregeld?
- Ontbreken er zaken om het doelgedrag te laten zien?

Probeer zo volledig mogelijk te zijn in je analyse. Wat valt je bij de observatie op? Is het mogelijk het doelgedrag volledig uit te voeren of slechts voor een deel? Valt je iets op met betrekking tot je doelgroep? Hebben ze moeite met het uitvoeren van het doelgedrag?

In deze stap kun je er bijvoorbeeld achter komen dat de autorisaties niet op orde zijn. Of dat je op het intranet niet de juiste richtlijnen kunt vinden voor het gewenste gedrag. Ook het invullen van deze technische en organisatorische randvoorwaarden draagt bij aan het oplossen van je probleem. Laat deze kans dus niet liggen.



3.1.3. Resultaat

Je hebt met behulp van een analyse van de praktijk vastgesteld dat het doelgedrag (praktisch) uitvoerbaar is door de doelgroep.



3.2. Onderzoeken van factoren die het gedrag beïnvloeden

3.2.1. Wat

Wanneer je weet of het doelgedrag (praktisch) uitvoerbaar is voor de doelgroep, ga je in deze fase verkennen welke redenen de doelgroep heeft om het doelgedrag wel of niet (altijd) uit te voeren. Dit doe je door met hen in gesprek te gaan.

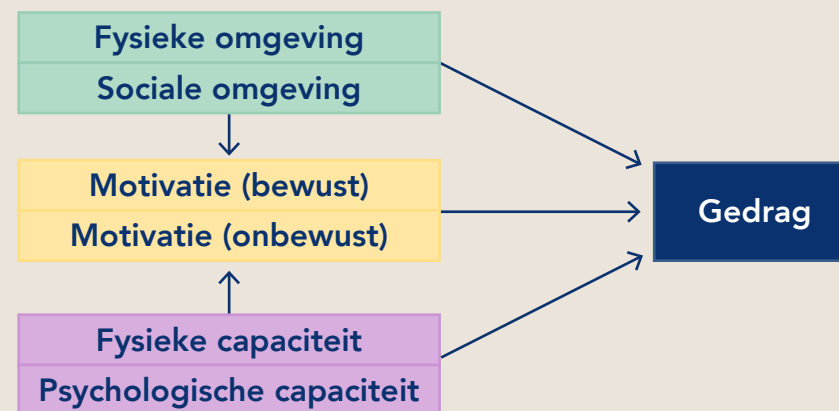
Je brengt zowel de motieven in kaart die ervoor zorgen dat de doelgroep het doelgedrag wél uitvoert als de redenen waarom ze dit niet (altijd) doen.

3.2.2. Hoe

In deze fase bekijk je meerdere factoren die van invloed kunnen zijn op het doelgedrag. Welke factoren bevorderen het uitvoeren van dit gedrag? En welke factoren kunnen het uitvoeren van dit gedrag remmen?

We gebruiken hierbij het COM-B-model dat er van uitgaat dat er drie factoren (**C**apaciteit, **O**mgeving en **M**otivatatie) van invloed zijn op het gedrag (**B**ehaviour). Per factor onderscheiden we twee typen en komen zo tot zes categorieën: *fysieke omgeving*; *sociale omgeving*; *motivatie (bewust)*; *motivatie (onbewust)*; *fysieke capaciteit*; *psychologische capaciteit* (zie de figuur hier-naast). In **Bijlage 1** kun je meer lezen over het model.

COM-B



COM-B-model met de zes categorieën die van invloed zijn op gedrag (Michie et al, 2018)

Schrijf eerst je eigen hypothesen op bij de verschillende COM-B-onderdelen: wat zijn volgens jou (en je kernteam) de redenen waarom mensen het doelgedrag nog niet (altijd) vertonen? Dit zorgt ervoor dat je denkproces in gang wordt gezet. Probeer hier al zoveel mogelijk in de huid van je doelgroep te kruipen. Daarmee kun je, nadat je de COM-B-analyse hebt gedaan bij je doelgroep, toetsen of jouw eigen hypothesen overeenkwamen met de realiteit.

Als je er klaar voor bent om naar de doelgroep toe te gaan, kies je eerst een passende methode voor het ophalen van informatie. Een methode die past bij het doelgedrag (in stap 2 bepaald). Er zijn grofweg vijf relevante methodes. Je kunt een van deze of een combinatie van meerdere methodes inzetten bij deze stap. Met ieder hun eigen voor- en nadelen zoals te zien in onderstaande tabel.



Tip

Probeer bij deze stap experts uit je eigen organisatie te zoeken of deze taken zo nodig uit te besteden aan een externe partij omdat alle onderzoeksmethodes om een specifiek expertisegebied vragen.

	Wat	Voordelen	Nadelen
1. Individuele interviews	Je voert gesprekken van 30 tot 45 minuten met de doelgroep, waarin je hen met behulp van Bijlage 3 en de Werkbladen Onderzoeken van factoren die het gedrag beïnvloeden vragen stelt.	Mogelijkheid om door te vragen bij de doelgroep.	Je weet niet bij hoeveel mensen uit je doelgroep deze factoren meespelen. Dit nadeel kun je wegnemen door deze techniek te combineren met vragenlijstonderzoek.

>>



	Wat	Voordelen	Nadelen
2. Vragenlijst onderzoek	Door je doelgroep een korte vragenlijst voor te leggen m.b.v. de Werkbladen Onderzoeken van factoren die het gedrag beïnvloeden weet je bij hoeveel mensen uit de doelgroep een bepaalde factor meespeelt voor het uitblijven van het doelgedrag.	Je kunt gemakkelijker bepalen welke factoren met name belangrijk zijn voor je doelgroep. Zeker bij een grote (mogelijkerwijs diverse) doelgroep kan vragenlijstonderzoek ervoor zorgen dat deze bij een grote groep terecht komt, waardoor je sneller een genuanceerd beeld krijgt van wat er speelt. NB Om uitspraken te kunnen doen over de doelgroep en zeker over subdoelgroepen is een hoge respons op de vragenlijst wenselijk. Meestal is een respons van 20-30% van de populatie voldoende hoog.	Moeilijker om echt te begrijpen waarom het doelgedrag uitblijft, omdat je niet kunt doorvragen en in de vragenlijst antwoordcategorieën voorlegt die je zelf hebt bedacht. Dit nadeel kun je ondervangen door deze techniek pas in te zetten nadat je een aantal interviews hebt uitgevoerd, zodat de vragenlijst beter aansluit bij de leefwereld van de doelgroep.
3. Focusgroep	Je brengt een aantal medewerkers uit de doelgroep bij elkaar gedurende 60 minuten of langer, waarin je hen m.b.v. Bijlage 3 en de Werkbladen Onderzoeken van factoren die het gedrag beïnvloeden een aantal vragen stelt.	Tijdsefficiënt; je leert in korte tijd veel over de factoren die meespelen bij het uitblijven van het doelgedrag.	Door mensen in een groep bij elkaar te brengen, kun je minder goed doorvragen op de persoonlijke redenen van mensen. Bovendien kan het effect van de groep ook meespelen, zeker bij gevoelige onderwerpen. Zo kunnen sommige medewerkers meer moeite hebben om het achterste van hun tong te laten zien. Tot slot kan het soms lastig zijn om alle agenda's op elkaar af te stemmen om een focusgroep te kunnen organiseren.

>>



	Wat	Voordelen	Nadelen
4. Observaties	Observeer de plaats waar het gedrag daadwerkelijk plaatsvindt (online en/of offline) om te zien welke factoren van invloed zijn op het doelgedrag. Zeker als je vermoedt dat de omgeving een grote impact heeft op het gedrag.	De doelgroep kan het gedrag niet mooier maken dan het is. Dit is wat het is.	Je kunt geen (verdiepende) vragen stellen tijdens de observatie. Dit nadeel kun je ondervangen door deze techniek te combineren met (korte) gesprekken op de werkvloer.
5. Dagboek	Laat een selectie van de doelgroep bijhouden welke keuzes men maakt, wanneer en waarom en eventueel wat daarbij allemaal van invloed is. Bijvoorbeeld: selecteer drie medewerkers die voor zichzelf bijhouden wanneer zij een e-mail versturen naar een externe, welk medium zij hiervoor gebruiken en welke afwegingen ze hierbij maken.	Veel van ons gedrag vergeten we. Het dagboek zorgt ervoor dat medewerkers zich bewust worden van hun eigen gedrag. Met zo'n dagboek kun je het gedrag dus beter in beeld krijgen. Als je dit combineert met een paar aanvullende vragen/interview kun je ook de beweegredenen van het gedrag achterhalen.	Je kunt niet doorvragen, tenzij je het dagboek combineert met een interview of kort gesprek op de werkvloer. Alleen geschikt voor gedragingen die regelmatig voorkomen tijdens de onderzoeksperiode (dus niet voor gedrag dat bijvoorbeeld maar één keer per jaar voorkomt).

1

2



3



4

5



6

Omdat bij dit type trajecten in de praktijk het uitvoeren van individuele interviews het meest gangbaar is, volgt hieronder meer uitleg over welke stappen je hierbij kunt doorlopen:

1. **Beschrijf je doelgroep gedetailleerd:** van welke doelgroep wil je het gedrag beter begrijpen (dit heb je als het goed is al bepaald in stap 2)? Hoe ziet deze doelgroep er grofweg uit? Denk aan: leeftijd, geslacht, teams, functies, ervaringsjaren, etc. Probeer via je onderzoek idealiter een afspiegeling te krijgen van je doelgroep door hiervoor verschillende subgroepen te selecteren.
2. **Opstellen gespreksleidraad:** bedenk voorafgaand aan de gesprekken alvast hoe je deze wilt opbouwen en welke vragen je ongeveer wilt gaan stellen om erachter te komen welke COM-B-factoren allemaal meespelen. Dit kun je doen door een gespreksleidraad te schrijven.

Zorg er in de leidraad voor dat je voldoende tijd neemt voor de introductie van het gesprek. Hiermee creëer je vertrouwen en vergroot je de kans dat een collega je zoveel mogelijk nuttige informatie durft te vertellen. Je kunt tijdens de introductie het doel van het gesprek verder toelichten en vertellen op welke manier je de gegevens uit de interviews gaat gebruiken. Na de introductie kun je bijvoorbeeld eerst meer inzoomen op het onderwerp van het gesprek en inzicht proberen te krijgen in het huidige gedrag van de geïnterviewde (dit kan onveilig gedrag zijn, het doelgedrag of heel ander gedrag waarover je nog niet hebt nagedacht). Je kunt achterhalen hoe dit gedrag tot stand komt met behulp van de COM-B-vragen uit de **Werkbladen Onderzoeken van factoren die het gedrag beïnvloeden**.

Wanneer je goed begrijpt hoe het (huidige) gedrag van de medewerker tot stand komt, kun je een 'knip' in het gesprek aanbrengen. Hier vertel je wat het doelgedrag eigenlijk is. Je kunt achterhalen in hoeverre dit bekend is bij de medewerker. Ook hier kun je de COM-B-vragen uit de **Werkbladen Onderzoeken van factoren die het gedrag beïnvloeden** gebruiken. In bijlage 3 is een **Voorbeeldopbouw van een gespreksleidraad** opgenomen over het veilig versturen van databestanden naar externen. Deze kun je als inspiratie gebruiken voor je eigen leidraad.



1

2



3



4

5



6



Tip

Een open gesprek voeren is makkelijker, wanneer je in de gespreksleidraad al open vragen (beginnend met vraagwoorden als wie, waar, wat, welke, hoe of in hoeverre) opneemt. Zo stel je tijdens het interview minder snel gesloten vragen. Een open vraag zorgt er namelijk voor dat medewerkers vrij worden gelaten in het antwoord dat zij geven. Daaruit krijg je de meeste informatie.

3. **Werving van medewerkers:** denk goed na over de introductie van het gesprek, voordat je afspraken gaat inplannen met medewerkers. Beschrijf bijvoorbeeld duidelijk wat het doel van het gesprek is, maar geef niet te veel informatie. Dan kunnen geïnterviewden open het gesprek ingaan en hebben ze nog niet te veel over hun eigen gedrag nagedacht. Zo voorkom je sociaal wenselijke antwoorden.



Tip

Besef dat ieder nieuw gesprek nieuwe inzichten over het gedrag van de doelgroep oplevert. Wees daarbij pragmatisch: 2 gesprekken zijn altijd beter dan 1 en 1 beter dan 0. Als je merkt dat antwoorden zich beginnen te herhalen, dan weet je dat je voldoende interviews hebt uitgevoerd.



1

2



3



4

5



6



4. **Uitvoering van de gesprekken:** natuurlijk neem je je voor om de vragen te stellen die je vooraf hebt bedacht en houd je de gespreksleidraad achter de hand. Tegelijkertijd wil je dat het voor je gesprekspartners aanvoelt als een prettig gesprek, waarin zij eerlijk durven te vertellen waarom ze bepaald (onveilig) gedrag vertonen. Neem je daarom voor om oprecht nieuwsgierig te zijn en je open op te stellen. Ga in de luisterstand, vat samen wat de ander heeft gezegd en blijf continu nieuwsgierig naar wat de ander te vertellen heeft. Probeer al je opvattingen en adviezen voor dit gesprek achterwege te laten of voor het einde van het gesprek te bewaren. Probeer tijdens het interview aantekeningen te maken door een aantal steekwoorden op te schrijven waarop je later in het gesprek nog doorvraagt.

Reserveer ongeveer een uur voor ieder gesprek. Zorg ervoor dat je direct na het interview een kwartier reserveert voor het noteren van je belangrijkste inzichten en voor een korte reflectie op je eigen aanpak. Welke COM-B-factoren herkende je in dit gesprek? Schrijf deze alvast op. De echte analyse volgt later.



Tip

Het is erg prettig om de gesprekken met z'n tweeën af te nemen, zodat je de inhoud samen kunt analyseren en kunt reflecteren op de aanpak. Ook tijdens het gesprek is het prettig om niet alles alleen te hoeven doen. Je kunt bijvoorbeeld afspreken dat een van jullie het gesprek voert terwijl de ander aantekeningen maakt. Als dit te tijdsintensief is, kun je in ieder geval het eerste gesprek met z'n tweeën doen.



Tip

Stel dat jij als Functionaris gegevensbescherming/Security Officer de gesprekken zelf gaat uitvoeren, wees je dan bewust van de situaties waarvan collega's jou normaal gesproken kennen. Bijvoorbeeld in situaties waarin zij niet goed weten aan welke regels ze zich moeten houden en bij jou om advies vragen. Wellicht durven medewerkers daarom niet goed te vertellen waarom ze bepaalde onveilige keuzes maken (en dat is nu juist wat je wilt horen!). Neem daarom de tijd voor een introductie waarbij je benadrukt dat er tijdens het gesprek geen goede of foute antwoorden zijn, dat jij graag wilt leren en begrijpen hoe het voor de doelgroep werkt om hen uiteindelijk nog beter te kunnen ondersteunen. Je kunt er om deze reden ook voor kiezen om de gesprekken door iemand anders te laten doen.

1

2



3



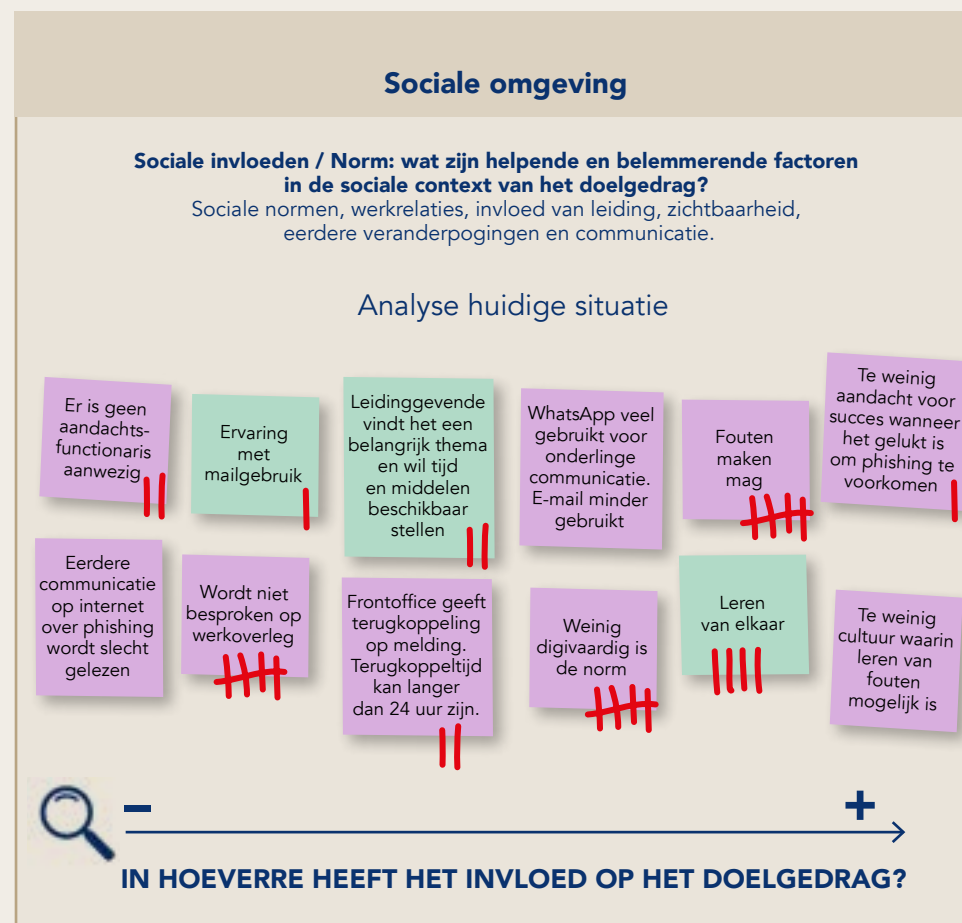
4

5



6

5. **Analyse van de resultaten:** Als je alle interviews hebt afgerond, ga je op zoek naar de rode draad. Je kunt hiervoor per gesprek de COM-B-factoren verzamelen die naar voren komen en de factoren op de werkbladen van de COM-B-gedragsanalyse plaatsen. Je hebt hier factoren staan die het uitvoeren van het doelgedrag bevorderen en factoren die het uitvoeren van het doelgedrag belemmeren (dit kunnen ook factoren zijn die ervoor zorgen dat de medewerkers het onveilige gedrag uitvoeren). De uitkomsten van de analyse zet je in de tabellen die je kunt vinden onder 'Voorbeelden voor in groepsbijeenkomsten' in het **werkblad COM-B-factoren die het gedrag beïnvloeden**. Turf vervolgens hoe vaak een factor genoemd wordt en bepaal welke factoren vaker terugkomen. Hiernaast staat een ingevuld voorbeeld.



Verzamel tot slot de veelgenoemde factoren die je per categorie hebt kunnen vinden in één overzicht. Dus bijvoorbeeld met betrekking tot de factor 'omgeving': in het beleid staat niet duidelijk omschreven hoe het doelgedrag er precies uit moet zien en medewerkers hebben na het lezen van de richtlijnen op intranet nog vragen over wat zij precies moeten doen. Een voorbeeld is hiernaast te zien.

3.2.3. Resultaat

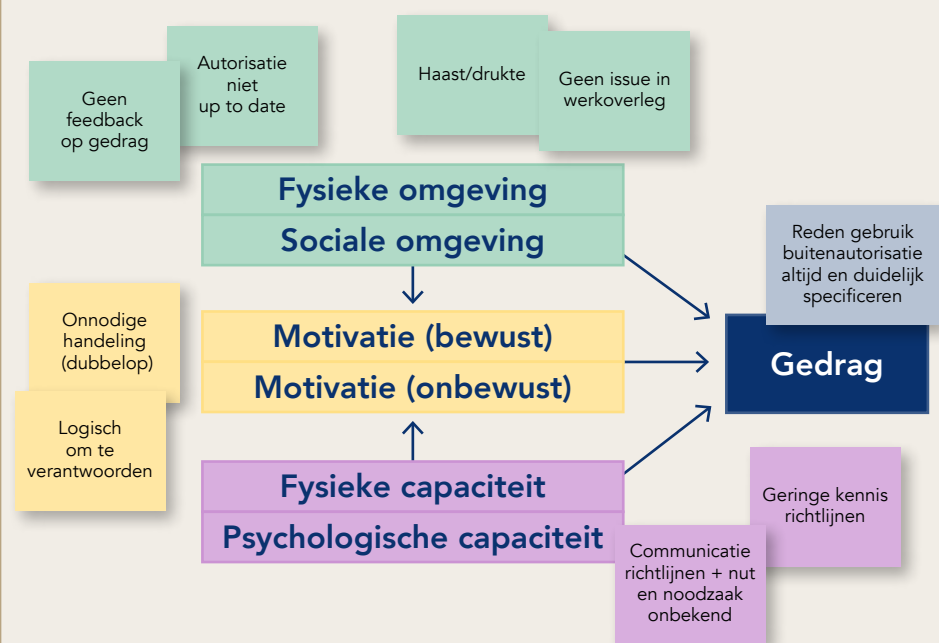
Je weet welke factoren het doelgedrag beïnvloeden, zodat je passende interventies kunt kiezen. Voor deze factoren heb je een overzicht dat je bij het ontwikkelen van de interventies als basis kunt hanteren.



In **bijlage 2** vind je nog meer voorbeelden uit de zorg bij de verschillende COM-B-factoren.

Voorbeeld

Bij een zorgorganisatie verantwoordelijke medewerkers onvoldoende het gebruik van de buitenautorisatie (noodknop) in het Elektronisch Patiëntendossier (EPD). Uit de interviews kwamen de volgende uitkomsten per factor naar voren:



Stap meting – 0-meting doelgedrag

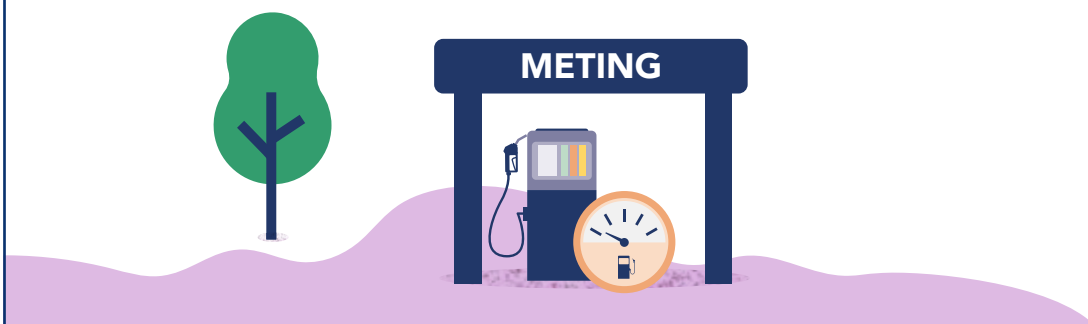
Deze stap gaat over het uitvoeren van de 0-meting, oftewel de voormeting. De stap is daarom alleen van toepassing als je bij het **Vorbereiden van de meting** voor een onderzoeksontwerp met een voor- en een nameting hebt gekozen. Mocht je in plaats daarvan gekozen hebben voor een onderzoeksontwerp zonder voormeting waarbij je twee of meer groepen met elkaar vergelijkt dan kun je deze stap overslaan.

Wie

In onderstaande VERI-tabel zie je per stap welke rollen je kunt betrekken voor een succesvol project. De rollen die je in elke stap minimaal in het kernteam vertegenwoordigd wilt zien, zijn donkerder gemarkeerd. De rollen voor deze stap zijn in blauw uitgelicht.

VERI voor elke stap:
Verantwoordelijk
Eindverantwoordelijk
Raadplegen
Informereren

	Stap 1: Vorbereiden	Stap 2: Doelgedrag bepalen	Stap 3: Gedragsfactoren onderzoeken	0-meting en 1-meting	Stap 4: Interventies kiezen	Stap 5: Interventies uitvoeren	Stap 6: Verankeren en rapporteren
Bestuurder	E	E	E	E	E	E	E
Projectleider	V	V	V	V	V	V	V
Security-officer	R	R	R	R	R	R	R
Leidinggevende	V	V	V	R	V	V	V
(Zorg)medewerkers uit de dagelijkse praktijk	R	R	R	R	R	R	R
Functionaris Gegevensbescherming	R	R	R	R	R	R	R
Communicatieadviseur	I	I / R	I	I	R	R	R
Opleidingsadviseur	I	I / R	I	I	R	R	I
Applicatiebeheerder	R	R	R	R	R	R	R
Extern adviseur (optioneel)	R	R	R	R	R	R	R



Wat

Tijdens de voorbereiding van je meting heb je bepaald hoe je het doelgedrag meetbaar kunt maken en hoe je daarbij op een systematische manier de effecten van je interventie(s) op het gedrag kunt aantonen. Nu ga je deze meting uitvoeren.

Hoe

Bij het uitvoeren van de 0-meting volg je zo strak mogelijk de planning die je bij het **Voorbereiden van de meting** hebt bepaald. Je meet het doelgedrag op de manier en bij de groep die je hebt vastgelegd. Je probeert zo weinig mogelijk van je oorspronkelijke planning af te wijken om de betrouwbaarheid van je meting te waarborgen. Neem mogelijke veranderingen van je meting mee in het plan dat je van tevoren hebt opgesteld en neem deze in ieder geval ook mee bij het afnemen van de vervolgmeting.

Tip

Let goed op mogelijke veranderingen in de planning van je interventie. Het ontwikkelen van je interventie kan soms meer tijd vragen dan je had ingepland. Mocht dit het geval zijn, dan is het belangrijk dat je ook de planning van je meting daarop aanpast. Zo voorkom je dat er te veel tijd zit tussen de voormeting en de interventie.

Tip

Zorg dat mensen op de hoogte zijn van de uitkomsten van metingen. Dit helpt om het probleem duidelijk te maken. Communiceer de resultaten van de 0- en de 1-meting dus naar bestuur en management.

Resultaat

Je hebt met de uitkomsten van de 0-meting een referentiepunt gecreëerd om na de inzet van de interventie(s) de effectiviteit te kunnen bepalen.



Stap 4 – Interventies kiezen

Waarom

Om de beoogde verandering daadwerkelijk te bereiken, kies je in deze stap passende gedragsinterventies. Daarbij maak je gebruik van alle kennis die je hebt verzameld.

Wie

In onderstaande VERI-tabel zie je per stap welke rollen je kunt betrekken voor een succesvol project. De rollen die je in elke stap minimaal in het kernteam vertegenwoordigd wilt zien, zijn donkerder gemarkeerd. De rollen voor deze stap zijn in blauw uitgelicht.

VERI voor elke stap:
Verantwoordelijk
Eindverantwoordelijk
Raadplegen
Informeren

	Stap 1: Voorbereiden	Stap 2: Doelgedrag bepalen	Stap 3: Gedragsfactoren onderzoeken	0-meting en 1-meting	Stap 4: Interventies kiezen	Stap 5: Interventies uitvoeren	Stap 6: Verankeren en rapporteren
Bestuurder	E	E	E	E	E	E	E
Projectleider	V	V	V	V	V	V	V
Security-officer	R	R	R	R	R	R	R
Leidinggevende	V	V	V	R	V	V	V
(Zorg)medewerkers uit de dagelijkse praktijk	R	R	R	R	R	R	R
Functionaris Gegevensbescherming	R	R	R	R	R	R	R
Communicatieadviseur	I	I / R	I	I	R	R	R
Opleidingsadviseur	I	I / R	I	I	R	R	I
Applicatiebeheerder	R	R	R	R	R	R	R
Extern adviseur (optioneel)	R	R	R	R	R	R	R

1

2

3

4

5

6

4.1. Koppelen interventiefunctie(s) aan gedragsanalyse

4.1.1. Wat

In deze stap ga je de oorzaken van het gedrag uit de gedragsanalyse koppelen aan interventiefuncties.

4.1.2. Hoe

‘Interventiefuncties’ zijn oplossingsrichtingen: algemene categorieën van middelen waarmee je gedrag kunt veranderen. Bijvoorbeeld: om kennis en begrip te vergroten, kun je gebruik maken van de interventiefunctie ‘Voorlichting’. Binnen deze functie kun je allerlei verschillende interventies (acties) kiezen.

Je gaat in deze stap de inzichten uit de gedragsanalyse koppelen aan interventiefuncties. De negen interventiefuncties zijn: voorlichting, overtuiging, beloning, dwang, training, beperking, aanpassing van de omgeving, modellering en facilitering. In **Bijlage 4** staat een nadere toelichting op deze interventiefuncties. Via de tabel op **pagina 51** maak je de koppeling tussen de gevonden COM-B-factoren uit je gedragsanalyse en de bijpassende interventiefuncties.

Om je een beeld te geven van hoe je een verbinding kunt maken tussen de interventiefuncties en de barrières waardoor de doelgroep het doelgedrag niet altijd laat zien, volgt op de volgende pagina’s een lijst met praktijkvoorbeelden.



Doelgedrag	Barrière en mogelijke uitwerking
Verantwoording invullen bij het gebruik van de noodknop/buitenautorisatie van het EPD/ECD.	<i>Barrière: medewerkers denken dat het niet belangrijk is om de verantwoording in te vullen.</i> <i>COM-B-factor: Motivatie (bewust)</i> <i>Interventiefunctie Voorlichting (feedback op het gedrag):</i> periodiek krijgen alle medewerkers een infographic met de cijfers over het gebruik van de noodknop waarbij geen verantwoording is ingevuld.
Verdachte (phishing)mails rapporteren.	<i>Barrière: medewerkers weten niet hoe ze een verdachte mail kunnen herkennen.</i> <i>COM-B-factor: Psychologische capaciteit</i> <i>Interventiefunctie Training:</i> een e-learning of app waarin medewerkers kunnen oefenen met het herkennen van phishing. <i>Barrière: medewerkers weten niet hoe ze verdachte mails moeten rapporteren.</i> <i>COM-B-factoren: Fysieke omgeving/Psychologische capaciteit</i> <i>Interventiefuncties Aanpassing omgeving/Facilitering:</i> een opvallende knop in het mailprogramma waarmee je eenvoudig een verdachte mail direct kunt rapporteren bij de juiste persoon in de organisatie. <i>Barrière: medewerkers zijn niet gemotiveerd omdat ze denken dat het niet helpt om te rapporteren.</i> <i>COM-B-factor: Motivatie (bewust)</i> <i>Interventiefunctie Beloning:</i> onder alle melders van verdachte mails worden wekelijks enkele chocoladerepen verloot.

>>



Doelgedrag	Barrière en mogelijke uitwerking
Op de werklocatie vertrouwelijke informatie op papier ter vernietiging aanbieden door het in de gesloten rolcontainer te gooien.	<i>Barrière: er staat maar één gesloten rolcontainer per verdieping, waardoor je ver moet lopen om papier weg te gooien.</i> <i>COM-B-factor: Fysieke omgeving</i> <i>Interventiefunctie Aanpassing omgeving: voldoende gesloten rolcontainers aanbieden.</i> <i>Barrière: container is soms vol.</i> <i>COM-B-factor: Fysieke omgeving</i> <i>Interventiefunctie Facilitering: bordje met het telefoonnummer dat je moet bellen als de container vol is.</i>
Vraag de digicoach om hulp bij het aanleren van digitale vaardigheden.	<i>Barrière: medewerkers schamen zich om toe te geven dat ze iets niet snappen.</i> <i>COM-B-factor: Sociale omgeving</i> <i>Interventiefunctie Modelling: een video van een medewerker die eerlijk vertelt dat hij in het werk last had van het gebrek aan digitale vaardigheden en dat de digicoach heeft geholpen.</i>
Aanspreken als je ziet dat iemand zich niet aan de afspraken houdt, bijvoorbeeld clean desk, wachtwoord delen, enz.	<i>Barrière: elkaar aanspreken is geen gewoonte binnen de organisatie.</i> <i>COM-B-factor: Motivatie (onbewust)</i> <i>Interventiefuncties Overtuiging en Beloning: spel Wie is de mol? Een van de medewerkers, de mol, houdt zich expres niet aan de afspraken. Wie de mol aanspreekt, krijgt punten. Er is een beloning voor de medewerker of het team met de meeste punten. Overtuiging zit in de positieve associatie met aanspreken.</i>

>>



Doelgedrag	Barrière en mogelijke uitwerking
Veilig mailen.	<i>Barrière: medewerkers vinden veilig mailen vooral onhandig en zien het nut niet.</i> <i>COM-B-factor: Motivatie (bewust)</i> <i>Interventiefuncties Overtuiging en Modellerling: een bestuurder die uitlegt waarom hij gebruik maakt van veilig mailen.</i>
Geen dossiers bekijken van patiënten/cliënten waarmee geen behandelrelatie is.	<i>Barrière: het inzien van dossiers wordt niet gezien als ongepast.</i> <i>COM-B-factor: Motivatie (bewust)</i> <i>Interventiefunctie Dwang: controle op de logging en op basis daarvan mensen aanspreken, eventueel gevolgd door disciplinaire maatregelen als een officiële waarschuwing of ontslag.</i>
Elke projectleider voegt een hoofdstuk informatiebeveiliging toe aan het projectplan bij nieuwe projecten.	<i>Barrière: het is geen gewoonte om informatiebeveiliging als onderwerp mee te nemen bij ieder project.</i> <i>COM-B-factor: Motivatie (onbewust)</i> <i>Interventiefunctie Overtuiging: een ethisch hacker die een demonstratie geeft wat er allemaal mis kan gaan.</i>



In de tabel hiernaast staat per COM-B-categorie welke interventiefuncties een grote kans hebben om de verandering van het doelgedrag tot stand te brengen. Als uit de COM-B-analyse bijvoorbeeld blijkt dat de focus ligt op het verbeteren van de psychologische capaciteit, dan kun je interventies kiezen uit de interventiefuncties: voorlichting, training en facilitering. Zie de paars gekleurde blokken bij de categorie psychologische capaciteit in de tabel hiernaast.

Gebruik het **Werkblad COM-B-categorieën en interventiefuncties** om de voor jou toepasselijke interventiefuncties te kiezen.

4.1.3. Resultaat

Je weet welke interventiefuncties passen bij het doelgedrag, de doelgroep en de context.



COM-B-categorieën en interventiefuncties

	Voorlichting	Overtuiging	Beloning	Dwang	Training	Beperking	Aangepaste omgeving	Modelleren	Facilitering
Fysieke omgeving									
Sociale omgeving									
Psychologische capaciteit									
Fysieke capaciteit									
Motivatie (bewust)									
Motivatie (onbewust)									

COM-B-categorieën en interventiefuncties (Michie et al, 2018)

1

2

3

4

5

6

4.2. Interventie(s) bepalen

4.2.1. Wat

Per interventiefunctie zijn meerdere interventies mogelijk. In deze stap kies je één of meerdere interventies om het doelgedrag te bevorderen. De interventie(s) moet(en) passen bij de doelgroep, het doelgedrag, de context en moet voldoen aan praktische criteria.

4.2.2. Hoe

Brainstorm met het kernteam over welke interventies mogelijk zijn per interventiefunctie. Hou hierbij de **inzichten uit de gedragsanalyse over de doelgroep** en de context steeds voor ogen, zoals waarom we nu het doelgedrag nog onvoldoende zien. Wellicht is het handig om ook andere mensen uit te nodigen, zoals medewerkers uit de doelgroep, van de afdeling communicatie, van de afdeling HRM of collega's die zich bezighouden met opleidingen.

Een brainstorm kan er als volgt uitzien:

- Alle deelnemers nemen kennis van de informatie die is verzameld in voorgaande stappen over de doelgroep. Ze weten waarom het doelgedrag nu nog niet altijd plaatsvindt en met welke kenmerken van de doelgroep ze rekening moeten houden.
- Iedereen bedenkt zoveel mogelijk interventies. Hier gaat het om de kwantiteit; ieder idee is op dit moment dus goed. Breng deelnemers in een creatieve modus en laat ze op basis van de gedragsanalyse en de interventiefuncties zoveel mogelijk ideeën bedenken die de doelgroep zullen helpen het doelgedrag te laten zien. Zorg ervoor dat alle ideeën die bedacht worden voor iedereen zichtbaar zijn. Op deze manier kun je voortborduren op de ideeën die al bedacht zijn.
- Pas als er veel ideeën zijn bedacht, ga je kritisch kijken naar de opbrengst. Om te komen tot een selectie van interventies waarmee je daadwerkelijk aan de slag gaat, ga je van de geformuleerde interventies eerst bepalen welke naar verwachting het meest succesvol zijn. Dit kan op verschillende manieren.
 - Een manier is door ieder lid van het kernteam vijf interventies te laten kiezen uit de totale lijst van verzamelde ideeën voor interventies en door te gaan met de interventies met de meeste stemmen.



1

2



3



4

5



6

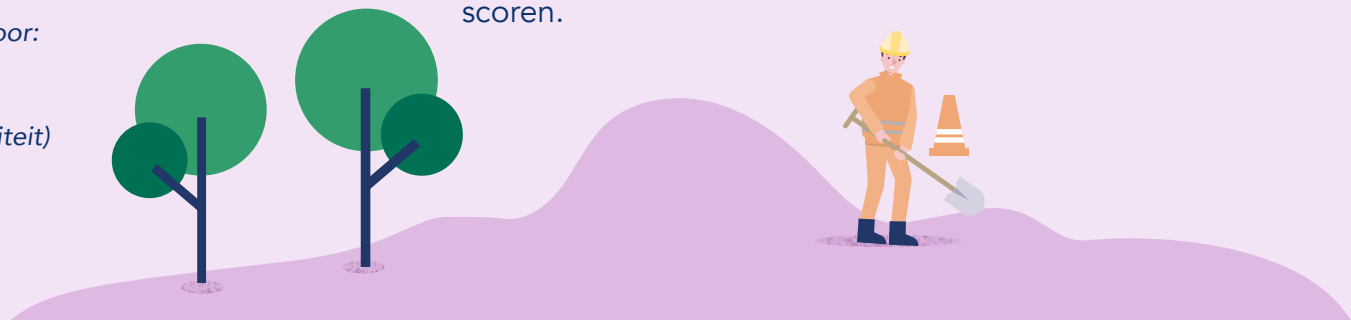
- Een andere manier is door de interventies in een matrix te plaatsen met het verwachte effect op het gedrag van de doelgroep op de verticale as en de haalbaarheid vanuit de organisatie op de horizontale as. Gebruik hiervoor het **werkblad Haalbaarheid- en effectmatrix**.
- Je kunt ook een meer genuanceerde afweging maken door de interventies langs de APEASE-criteria* te leggen. Dan bepaal je hoe alle ideeën scoren op: betaalbaarheid, praktische uitvoerbaarheid, (kosten)effectiviteit, aanvaardbaarheid, neveneffecten/veiligheid en redelijkheid. Bedenk dat een aanpassing van de processen en systemen een hoge effectiviteit kan hebben en neem bij de neveneffecten ook de inspanning mee die je interventie en het doelgedrag vragen van de (zorg-)medewerkers. Zie de checklist 'APEASE'-criteria hiernaast.

Checklist 'APEASE'-criteria		
Naam interventie		
Aanvaardbaarheid		
Praktische uitvoerbaarheid		
Effectiviteit		
Betaalbaarheid		
Neveneffecten/veiligheid		
Redelijkheid (optioneel)		

APEASE-criteria per interventie (Michie et al, 2018)

In het **werkblad APEASE-criteria** kun je de bedachte interventies scoren.

* APEASE is een Engels acroniem en staat voor:
Aceptability (aanvaardbaarheid)
Practicability (praktische uitvoerbaarheid)
Effectiveness (effectiviteit en kosteneffectiviteit)
Affordability (betaalbaarheid)
Side-effects (neveneffecten/veiligheid)
Equity (gelijkheid)



Voorbeeld

In het voorbeeld van het doelgedrag 'melden van phishingmail' bleek dat medewerkers eerder geneigd zijn melding te maken van phishingmails als zij beter bekend zijn met de procedures en richtlijnen vanuit de organisatie (psychologische capaciteit uit het COM-B-model). We kozen er daarom voor te brainstormen over onder andere de interventiefunctie voorlichting. Zie hieronder de opbrengst van deze brainstorm.

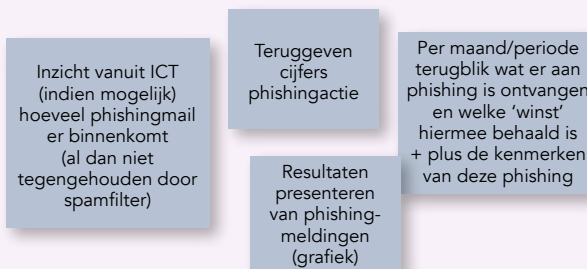
Het **werklad Interventiefuncties** helpt je met suggesties om de brainstorm op gang te brengen.

Suggestie interventiefunctie

Voorlichting

- Informatie over de gevolgen van de sociale omgeving
- Informatie over de gevolgen voor het werk
- Feedback op het gedrag
- Feedback op de uitkomsten van het gedrag: prompts/cues

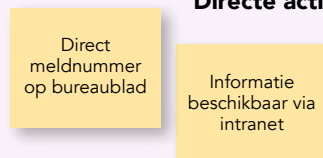
Inzicht in omvang



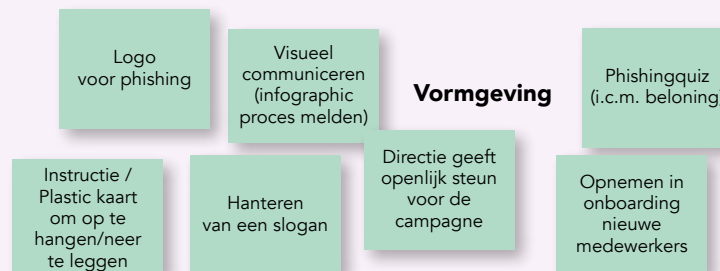
Feedback op het gedrag



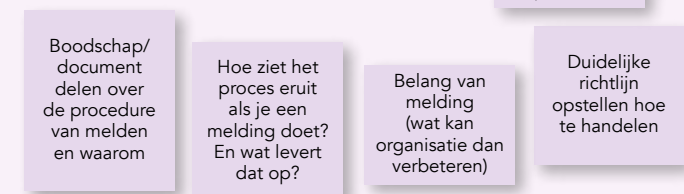
Directe actie



Vormgeving



Heldere procedure / richtlijnen



1

2



3



4

5



6

4.2.3. Resultaat

Je weet welke interventie(s) je wilt inzetten om te bereiken dat het doelgedrag uitgevoerd gaat worden.



Tip



Gedrag is complex, dus vaak ben je er niet met één interventie. Het is wel aan te raden met een beperkt aantal interventies aan de slag te gaan. Zo maak je het behapbaar.

Tip



Zorg dat je interventies blijven aansluiten bij je doelgroep en de gedragsanalyse. Het ingevulde **werkblad COM-B-categorieën en interventiefuncties** helpt hierbij.

³ Deterding, S. et al (2011).

⁴ Ryan, R. et al (2000).

Tip



Overweeg of je gamification wilt inzetten voor je interventie. Bij gamification gebruik je spelelementen (video) in een andere context om mensen specifiek gewenst gedrag te laten vertonen³. Je brengt de spelervaring naar de praktijk, waardoor een interventie aantrekkelijker wordt voor je doelgroep. Bij gamification staan vier aspecten om intrinsieke motivatie te stimuleren centraal⁴. Dit zijn:

Verbondenheid met anderen Eigen ervaringen, inzet en prestaties kunnen worden vergeleken met de andere deelnemers binnen de doelgroep;

Autonomie De mogelijkheid om persoonlijke keuzes te maken en de eigen regie te houden om zo eigenaarschap te stimuleren;

Meesterschap De uiting van voortgang in de ontwikkeling van de deelnemer;

Zingeving Het besef of gevoel dat de deelnemer onderdeel is van iets groters en een rol daarin heeft.

In de praktijk zie je vaak dat spelers bijvoorbeeld beloond worden voor het uitvoeren van activiteiten, scores bijgehouden worden en het leuk is om mee te doen. Het is niet (alleen) omdat het moet. Sommige vormen van gamification zijn moeilijk zelf te realiseren (escaperooms, apps), maar sommige zijn eenvoudiger (kaartspel, wie is de mol). Houd altijd wel goed het doel van je interventie voor ogen!

1

2



3



4

5



6

Stap 5 – Interventies uitvoeren

Waarom

Om de kans van slagen van de interventies te vergroten, bepaal je zorgvuldig de manier waarop je de interventies uitzet in jouw organisatie. Vervolgens voer je dit ook uit, zodat het doelgedrag geadopteerd wordt.

Wie

In onderstaande VERI-tabel zie je per stap welke rollen je kunt betrekken voor een succesvol project. De rollen die je in elke stap minimaal in het kernteam vertegenwoordigd wilt zien, zijn donkerder gemarkeerd. De rollen voor deze stap zijn in blauw uitgelicht.

VERI voor elke stap:
Verantwoordelijk
Eindverantwoordelijk
Raadplegen
Informeren

	Stap 1: Voorbereiden	Stap 2: Doelgedrag bepalen	Stap 3: Gedragsfactoren onderzoeken	0-meting en 1-meting	Stap 4: Interventies kiezen	Stap 5: Interventies uitvoeren	Stap 6: Verankeren en rapporteren
Bestuurder	E	E	E	E	E	E	E
Projectleider	V	V	V	V	V	V	V
Security-officer	R	R	R	R	R	R	R
Leidinggevende	V	V	V	R	V	V	V
(Zorg)medewerkers uit de dagelijkse praktijk	R	R	R	R	R	R	R
Functionaris	R	R	R	R	R	R	R
Gegevensbescherming							
Communicatieadviseur	I	I / R	I	I	R	R	R
Opleidingsadviseur	I	I / R	I	I	R	R	I
Applicatiebeheerder	R	R	R	R	R	R	R
Extern adviseur (optioneel)	R	R	R	R	R	R	R

1

2

3

4

5

6

5.1. Implementatiewijze bepalen

5.1.1. Wat

Je bepaalt hoe je de gekozen interventie(s) gaat implementeren.

5.1.2. Hoe

Wanneer je de meest kansrijke interventies op een rij hebt gezet, is het tijd om na te denken over de manier waarop je deze de organisatie in stuurt, de manier waarop je ze implementeert. De gedragsanalyse geeft waardevolle informatie die je ook bij dit onderdeel kunt gebruiken. Denk aan de volgende onderwerpen:

- **Inzicht in effectieve communicatiepaden**

Als organisaties hun medewerkers willen informeren, plaatsen ze vaak een bericht op intranet. Als we vervolgens navragen hoe vaak berichten op intranet gelezen worden, blijkt intranet vaak maar een klein deel van de organisatie te bereiken. Het is dus belangrijk om de effectieve communicatiepaden helder te krijgen. Dit kun je ook in de interviews uitvragen. Bij een zorgorganisatie hoorden we bijvoorbeeld dat alleen de informatie wordt gelezen die de teamleider stuurt. Dan weet je dus welk communicatiepad je moet gebruiken voor het uitzetten van je interventies. Dit verschilt per organisatie en wellicht zelfs per team.

- **'Tone of voice' van de boodschap**

Denk na over hoe je je boodschap overbrengt. Is dit op een formele manier, meer informeel, of mag er zelfs een beetje humor in zitten? Wat spreekt jouw doelgroep aan? Zo vergroot je de kans dat ze de boodschap tot zich nemen.

- **Sluit aan op de intrinsieke motivatie van de doelgroep**

Spreek in je boodschap de intrinsieke motivatie van je doelgroep aan. Als dat lukt, is de kans groter dat je doelgroep gemotiveerd raakt om iets met jouw boodschap te doen. 'We willen dat jullie deze cursus gaan doen, omdat het moet' sluit vaak niet aan bij de intrinsieke motivatie van mensen in de zorg. 'Door het doen van deze cursus ben je beter in staat om de juiste zorg te leveren aan je cliënt' zal meer aansluiten. Mogelijk heb je in je gedragsanalyse de motivatie van je doelgroep uitgevraagd en heb je deze dus al scherp.

- **Denk na over wie de afzender van de boodschap is**

Een belangrijke vraag om te beantwoorden, is naar wie je doelgroep luistert. Dit is degene die de boodschap het beste kan brengen. Dit is ook verschillend per organisatie. In het ene geval is een bestuurder de aangewezen persoon om een boodschap over te brengen, maar dit kan ook een direct leidinggevende zijn of een collega.

1

2



3



4

5



6

- **Timing van het uitzetten van de interventies**

Denk goed na over het moment van uitvoeren van de interventies. Wanneer de doelgroep net op vakantie is of wanneer er al veel van ze wordt gevraagd door anderen in de organisatie kun je wellicht beter even wachten. Ook kun je nadenken over de combinatie van de interventies, doe je ze tegelijkertijd of na elkaar? Of kies je er één uit waarvan je het effect wilt meten?

Tip

Vraag aan de mensen uit de doelgroep wat de beste kanalen zijn om de doelgroep te bereiken.



Nu je hebt nagedacht over de wijze van implementeren, plaats je de gekozen interventies in een overzicht. Geef per interventie aan welke acties allemaal nodig zijn om de interventie op een goede manier uit te rollen. Stem de acties af op de antwoorden op de vragen over de implementatiewijze. Maak afspraken welke acties uitgevoerd gaan worden, wie deze acties (laten) uitvoeren (actiehouders) en wanneer. Let op: tijdens deze stap verschuift de inzet en verantwoordelijkheid meer en meer van het projectteam naar de organisatie.

Tip

Vraag voor het uitvoeren van de opgestelde interventies akkoord van je opdrachtgever. Zo kunnen de juiste mensen tijd krijgen om de acties op te pakken en kunnen eventuele financiële middelen worden vrijgemaakt. Begin tijdig het gesprek hierover! De ervaring is dat de besluitvorming lang duurt als je de opdrachtgever niet eerder hebt meegenomen in de brainstorm over de interventies.



1

2



3



4

5



6



Tip

De verschuiving van verantwoordelijkheid naar de organisatie kan impact hebben op de bemensing en samenstelling van je kernteam. Zorg er altijd voor dat je de juiste medewerkers binnen het team 'aan boord' hebt.

Voorbeeld

Onderstaande planning maakten we voor het uitvoeren van de interventies gericht op het laten melden van phishingmails. In verschillende sprints (afgebakende tijdsblokken) gaan actiehouders aan de slag met hun eigen acties. Deze planning biedt een overzicht van het totaal aan acties.

		Sprint 1: Voorbereiding	Sprint 2: Starten campagne	Sprint 3: Borging	Sprint 4: Verbetering
Voorlichting	Directie en leidinggevendenden geven openingstijden voor campagne	Actiehouder			
	Welke risico's loop je/loopt de organisatie als je klikt op phishing	Actiehouder			
	Visueel communiceren (infographic proces melden)	Actiehouder			
	Resultaten presenteren van phishingmeldingen (grafiek)			Actiehouder	
Training	Maken filmpje met een ervaring van een medewerker	Actiehouder			
	Opstellen periodieke online training	Actiehouder		Actiehouder	
	Uitvoeren periodieke phishingactie	Actiehouder			
Facilitering	Phishing knopje in Outlook	Actiehouder			
	Duidelijke richtlijnen opstellen hoe te handelen	Actiehouder			
	Informatie beschikbaar maken		Actiehouder		
	Snelle en concrete opvolging na melding		Actiehouder		
	Frontoffice goed opleiden		Actiehouder		
	Borgen training in onboarding		Actiehouder		
	Communicatie via intranet		Actiehouder		
	Ontwerpen visual en slogan	Actiehouder			
	Opstellen handvatten voor teamleiders		Actiehouder		

1

2



3



4

5



6



Spreek binnen het kernteam af wanneer de interventie wordt gestart en op welk moment je deze gaat evalueren. Je weet op dit moment namelijk nog niet of je interventie effectief is. Door een evaluatiedatum af te spreken wordt het makkelijker voor de doelgroep om een verandering door te voeren. Door de doelgroep vooraf een rol te geven in de evaluatie kun je een deel van de weerstand bij de doelgroep voorkomen. Zie de stap **1-meting / effectmeting doelgedrag**.

5.1.3. Resultaat

Het voorbereidende werk is klaar. Je hebt een planning voor het uitvoeren van de interventies en alle belanghebbenden zijn op de hoogte.



Tip

Probeer de interventies uit voordat je deze breder uitrolt in de organisatie.



1

2



3



4

5



6

5.2. Interventies realiseren

5.2.1. Wat

Tijd voor concrete actie: je gaat de interventies uitvoeren.

5.2.2. Hoe

De actiehouders voeren de interventies uit conform de planning die je in **stap 5.1** hebt gemaakt. Het kernteam volgt in de periodieke overleggen (heartbeatsessies) of alles volgens planning verloopt. Ongetwijfeld kom je tijdens de uitvoering voor uitdagingen te staan. Denk daarbij aan weerstand van medewerkers of management, technische tegenslagen of andere obstakels.

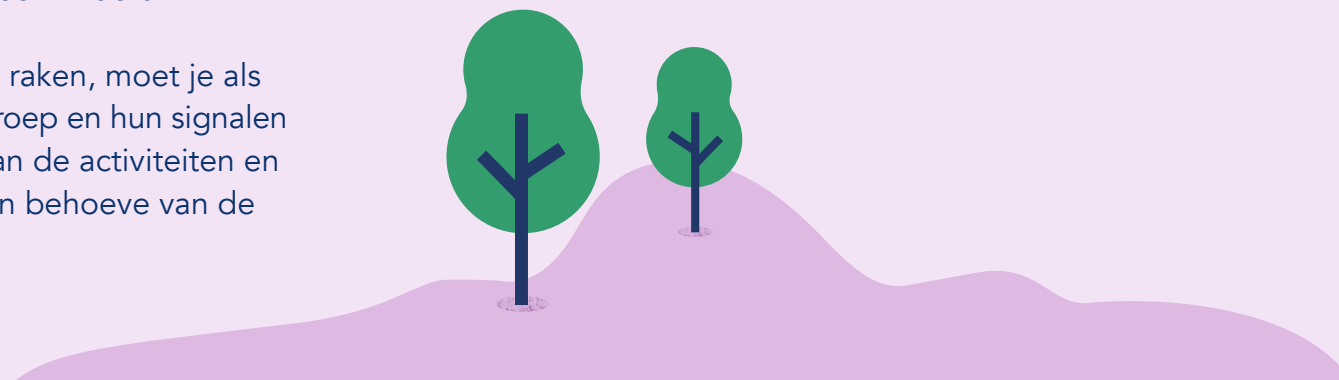
Bedenk hierbij altijd dat organisaties tijd nodig hebben om aan een verandering te wennen. Grijp dus niet te snel in op het interne proces van de organisatie. Beoordeel zo snel mogelijk welke obstakels echt weggenomen moeten worden vóór het evaluatiemoment en welke kunnen worden meegenomen in de evaluatie. Het criterium hierbij is of het obstakel de interventie structureel hindert.

Om te voorkomen dat mensen gedemotiveerd raken, moet je als kernteam goed in contact blijven met de doelgroep en hun signalen en feedback serieus nemen. Maak verslagen van de activiteiten en documenteer alle pluspunten en leerpunten ten behoeve van de projectevaluatie.



5.2.3. Resultaat

De interventies zijn uitgevoerd. Je hebt alles gemonitord en hebt daarmee zicht op hoe de interventies verlopen zijn. Je bent nu klaar om de effectiviteit ervan te meten en de conclusie te trekken of je probleem (voldoende) is opgelost.



1

2



3



4

5



6

Stap meting – 1-meting / effectmeting doelgedrag

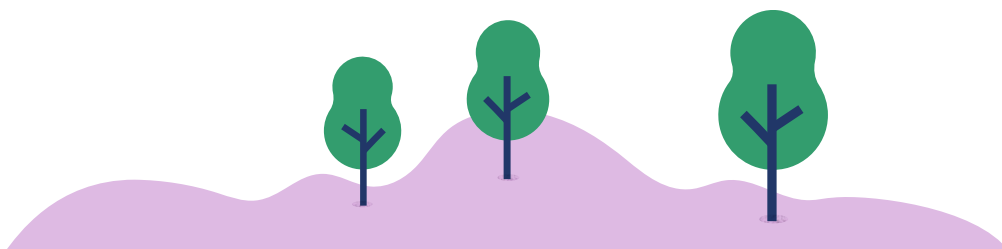
In deze stap maken we voor twee mogelijke onderzoeksontwerpen die je hebt kunnen kiezen in de stap Voorbereiden van de meting een onderscheid in het 'wat' en het 'hoe'. Voor meer informatie over de verschillende soorten metingen verwijzen we naar de stap **Vorbereiden van de meting**.

Wie

In onderstaande VERI-tabel zie je per stap welke rollen je kunt betrekken voor een succesvol project. De rollen die je in elke stap minimaal in het kernteam vertegenwoordigd wilt zien, zijn donkerder gemarkeerd. De rollen voor deze stap zijn in blauw uitgelicht.

VERI voor elke stap:
Verantwoordelijk
Eindverantwoordelijk
Raadplegen
Informereren

	Stap 1: Voorbereiden	Stap 2: Doelgedrag bepalen	Stap 3: Gedragsfactoren onderzoeken	0-meting en 1-meting	Stap 4: Interventies kiezen	Stap 5: Interventies uitvoeren	Stap 6: Verankeren en rapporteren
Bestuurder	E	E	E	E	E	E	E
Projectleider	V	V	V	V	V	V	V
Security-officer	R	R	R	R	R	R	R
Leidinggevende	V	V	V	R	V	V	V
(Zorg)medewerkers uit de dagelijkse praktijk	R	R	R	R	R	R	R
Functionaris	R	R	R	R	R	R	R
Gegevensbescherming							
Communicatieadviseur	I	I / R	I	I	R	R	R
Opleidingsadviseur	I	I / R	I	I	R	R	I
Applicatiebeheerder	R	R	R	R	R	R	R
Extern adviseur (optioneel)	R	R	R	R	R	R	R



1

2



3



4

5



6

VERSIE 1: Werken met een voor- en een nameting

Wat

Je herhaalt de meting die je voorafgaand aan de uitvoering van de interventie(s) hebt gedaan, de zogeheten 0-meting. Daarnaast kun je in de 1-meting ook in kaart brengen hoe je doelgroep de interventie(s) heeft ervaren.

Hoe

Je voert de 1-meting uit zoals je deze in de planning van je meting hebt voorbereid. Met de resultaten van de twee metingen kun je de effectiviteit van de interventie(s) bepalen. Vergelijk de resultaten van de 0-meting met de nieuwe meting. Zijn er verschillen in de frequentie van het uitvoeren van het doelgedrag? Wordt het gedrag vaker of minder vaak uitgevoerd? Wordt het doelgedrag uitgevoerd met de frequentie die jullie als doel gesteld hadden in stap **Vorbereiden van de meting**?

Ervaringen doelgroep Naast het afnemen van de meting kun je ook de ervaringen van de doelgroep met de interventie in kaart brengen. Zorg er altijd eerst voor dat je de meting van het gedrag zuiver hebt uitgevoerd voordat je de doelgroep benadert met vragen over de interventie. Hiermee voorkom je dat de vragen over de interventie een impact hebben op je gedragsmeting.

VERSIE 2: Werken met twee of meer groepen

Wat

In de stap **Vorbereiden van de meting** heb je de meting van je traject voorbereid. Daarbij heb je bepaald dat je het doelgedrag gaat meten bij meerdere groepen.

Hoe

Je voert de meting uit zoals je deze in de planning van je meting hebt voorbereid. Daarbij meet je hoe vaak het gewenste gedrag in twee of meer groepen wordt uitgevoerd. Met de resultaten van de metingen kun je de effectiviteit van de interventie(s) bepalen. Vergelijk de resultaten van de groep(en) met en de groep(en) zonder interventie met elkaar. Zijn er verschillen in de frequentie van het uitvoeren van het doelgedrag? Wordt het gedrag vaker of minder vaak uitgevoerd in de groep(en) die de interventie(s) heeft/hebben ontvangen? Wordt het doelgedrag uitgevoerd met de frequentie die jullie als doel gesteld hadden in stap **Vorbereiden van de meting**?

Resultaat

De vergelijking van de resultaten van je metingen geven je inzicht in de effectiviteit van de interventie(s). Dit is waar je het allemaal voor hebt gedaan. De uitkomsten kunnen worden gebruikt als verantwoording en om interventies te optimaliseren.

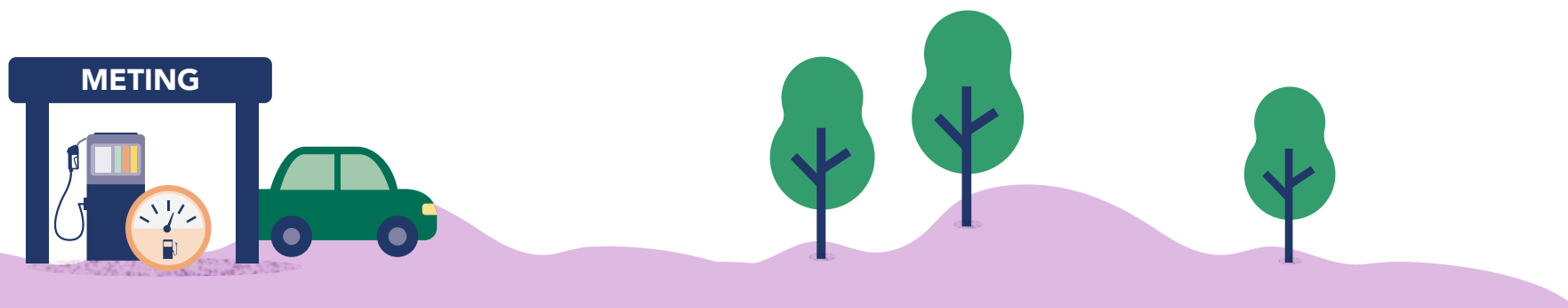


Tip

Kijk goed naar de effecten van je interventie. Hoe is het gedrag veranderd? Zie je een positieve verandering, dan is dit een mooie eerste stap om de informatieveiligheid van je organisatie te bevorderen. Is deze verandering heel sterk, dan kun je het traject met de volgende stap afronden.

Tip

Ben je niet tevreden met de resultaten van je interventie? Zijn de effecten bijvoorbeeld klein of gaan de effecten zelfs de verkeerde kant op? Herhaal dan de stappen 4, 5 en de 1-meting of effectmeting. Wellicht kan een alternatieve interventie wel zorgen voor het gewenste effect op het gedrag.



1

2



3



4

5



6

Stap 6 – Verankeren en rapporteren

Waarom

Met deze stap zorg je voor een blijvend resultaat. Een verandering is geen eenmalige actie. Wil je dat de verandering het nieuwe normaal wordt, dan moet hier structureel aandacht aan worden besteed. Daarvoor moet het worden verankerd in de organisatie.

Wie

In onderstaande VERI-tabel zie je per stap welke rollen je kunt betrekken voor een succesvol project. De rollen die je in elke stap minimaal in het kernteam vertegenwoordigd wilt zien, zijn donkerder gemarkeerd. De rollen voor deze stap zijn in blauw uitgelicht.

VERI voor elke stap:
Verantwoordelijk
Eindverantwoordelijk
Raadplegen
Informeren

	Stap 1: Voorbereiden	Stap 2: Doelgedrag bepalen	Stap 3: Gedragsfactoren onderzoeken	0-meting en 1-meting	Stap 4: Interventies kiezen	Stap 5: Interventies uitvoeren	Stap 6: Verankeren en rapporteren
Bestuurder	E	E	E	E	E	E	E
Projectleider	V	V	V	V	V	V	V
Security-officer	R	R	R	R	R	R	R
Leidinggevende	V	V	V	R	V	V	V
(Zorg)medewerkers uit de dagelijkse praktijk	R	R	R	R	R	R	R
Functionaris Gegevensbescherming	R	R	R	R	R	R	R
Communicatieadviseur	I	I / R	I	I	R	R	R
Opleidingsadviseur	I	I / R	I	I	R	R	I
Applicatiebeheerder	R	R	R	R	R	R	R
Extern adviseur (optioneel)	R	R	R	R	R	R	R

1

2

3

4

5

6

6.1. Verankeren

6.1.1. Wat

In het dagelijks werk kan het informatieveilige gedrag verwateren. In deze stap zorg je ervoor dat het doelgedrag blijvend wordt verankerd.

6.1.2. Hoe

Bepaal samen met je kernteam wat nodig is om het doelgedrag te verankeren binnen de organisatie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan:

- Bepaal hoe je het doelgedrag en het gekozen informatieveiligheidsprobleem blijft monitoren.
- Zorg dat het onderdeel wordt van de interne NEN 7510-audit.
- Bepaal wat er gebeurt bij het constateren van nieuwe afwijkingen.
- Welke interventie(s) is/zijn het waard om te verankeren?
- Wie wordt verantwoordelijk voor het 'verduurzamen' van het doelgedrag?
- Neem het doelgedrag op in inwerkprogramma's.
- Leg het doelgedrag vast in werkafspraken en protocollen.
- Zorg voor standaard werkwijzen op de plaats waar het gedrag voorkomt.

- Maak informatieveiligheid en informatieveilig gedrag een vast onderdeel van risicomanagement.
- Richt structureel je kernteam in de organisatie in en je gesprekken met de portefeuillehouder.
- Zorg voor een goede overdracht van het project naar de 'lijn', de staande organisatie. Gebruik hiervoor het **Verankeringsdocument** in Bijlage 5.

Bij het bepalen van de uit te voeren interventies is het belangrijk om na te gaan of de interventie helpt bij het borgen van het doelgedrag.



Tip

Sluit met de interventie en rapportage aan op de planning- en controlcyclus van de leidinggevend.





Tip

Betrek in elke stap ook leidinggevendenden. Vraag ze naar hun bevindingen en hoe zij het beste geholpen kunnen worden om te sturen op het doelgedrag. Dit draagt bij aan het borgen van het doelgedrag.

6.1.3. Resultaat

Je hebt samen met het kernteam de taken om het doelgedrag blijvend te verankeren binnen de organisatie belegd.



6.2. Rapporteren en overdragen

6.2.1. Wat

Het projectmatig werken aan dit informatieveiligheidsprobleem wordt afgerond.

6.2.2. Hoe

Maak een compact eindverslag van je traject. Verwerk hierin ook aandachtspunten voor een volgend traject. Evalueer samen met het kernteam het traject: wat ging goed en wat kon beter? Vervolgens zorg je voor een juiste archivering van de documenten en rond je het project af.



6.2.3. Resultaat

Je kunt dit project met een gerust hart achter je laten en een nieuw traject starten gericht op informatieveilig gedrag.

Veel succes!

1

2



3



4

5



6

Bijlagen



Bijlage 1 – COM-B-gedraganalyse

COM-B

In deze bijlage vind je meer informatie over het COM-B-model.

De toepassing van dit model wordt beschreven in stap **3.2**

Onderzoeken van factoren die het gedrag beïnvloeden.

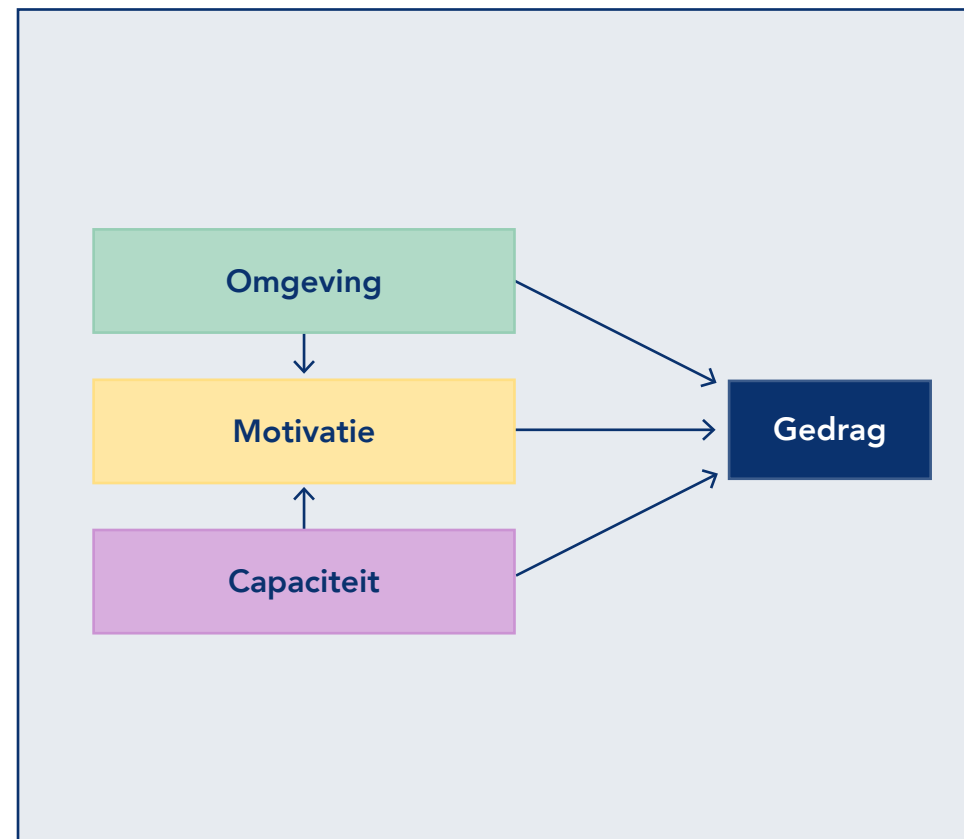
Wat is de achtergrond van het model, wat zijn de factoren en categorieën en hoe kun je met het model aan de slag in je gedragsanalyse?

Achtergrond

Het COM-B-model is een wetenschappelijk onderbouwd gedragsmodel. De letters COM-B staan voor: capability (capaciteit), opportunity (omgeving⁵), motivation (motivatie) en behaviour (gedrag). Het model dient als vertrekpunt om gedrag te analyseren.

In het model worden drie factoren genoemd die bij elk gedrag een rol spelen: capaciteit, omgeving en motivatie. Deze drie factoren interacteren voortdurend met elkaar en bepalen of je een bepaald gedrag wel of niet uitvoert.

⁵ Opportunity betekent gelegenheid. Hier vertalen we het als omgeving.



Capaciteit, omgeving en motivatie

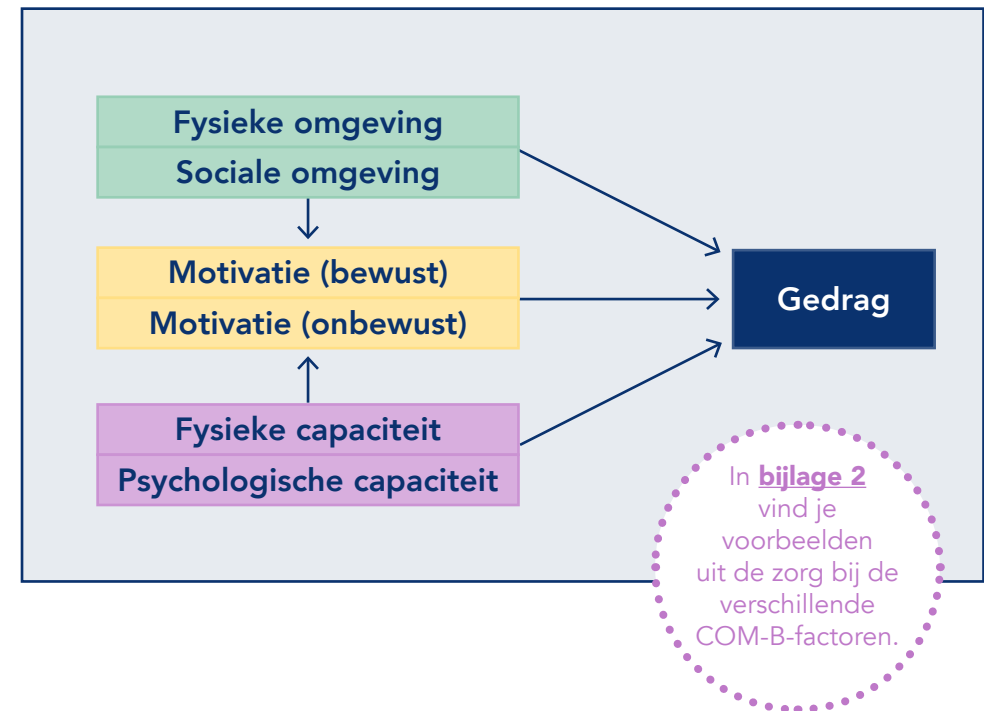
Drie factoren. Per factor twee categorieën.

Bij de factor 'capaciteit' gaat het om de fysieke en psychologische capaciteiten die nodig zijn om een bepaald gedrag uit te voeren. Bij de fysieke capaciteit gaat het om de lichamelijke vaardigheden van een doelgroep. Hiermee hou je voornamelijk rekening met mogelijke handicaps die het doelgedrag in de weg staan. Denk hier bijvoorbeeld aan het wel of niet kunnen lezen van klein geschreven tekst. Bij de psychologische capaciteit gaat het om kennis en vaardigheden van je doelgroep. Denk hierbij aan de kennis over de procedures en het beleid of ervaring met het gebruik van specifieke programma's. In het kort: alles wat je kunt leren of oefenen.

Bij de factor 'omgeving' gaat het om de fysieke en sociale omgeving die een rol kan spelen bij het uitvoeren van het doelgedrag. De fysieke omgeving omvat alle factoren die buiten het individu staan maar geen personen zijn zoals: de fysieke werkplek van een persoon, software, processen of andere middelen die je doelgroep gebruikt of die een rol spelen bij het gewenste gedrag. Bij de sociale omgeving gaat het om het waargenomen gedrag en de houding van de sociale omgeving van de doelgroep zoals: wat doen mijn collega's, wat vindt mijn leidinggevende van het gewenste gedrag?

Bij de factor 'motivatie' gaat het om de bewuste en onbewuste motivatie van je doelgroep omtrent het gewenste gedrag. De onbewuste motivatie zijn alle onbewuste factoren die een rol kunnen spelen zoals gewoontes. Welk gedrag voert een medewerker intuïtief uit? Bij de bewuste motivatie gaat het om de motieven en drijfveren die bewust zijn bij je doelgroep. Wat vindt iemand van het gedrag dat je vraagt? Staan ze er positief of negatief tegenover? Zien ze er het nut van in of niet?

Het uitgebreide COM-B-model ziet dus als volgt eruit:



Bijlage 2 – Voorbeelden bij COM-B-factoren

Als je een gedragsanalyse uitvoert, dan vind je de barrières waarom mensen het doelgedrag nog niet uitvoeren. In onderstaande tabel zijn voorbeelden hiervan opgenomen. Dit is een aanvulling op stap **3.2. Onderzoeken van factoren die het gedrag beïnvloeden**.

COM-B-factor	Voorbeeld in gedragsanalyse gevonden barrière
Fysieke omgeving: beleid en werkprocessen	<i>Doelgedrag:</i> veilig mailen. De knop veilig mailen is aanwezig in het mailprogramma, maar er is niet over gecommuniceerd naar de medewerkers en de werkinstructie is onbegrijpelijk en verstopt op het intranet.
Fysieke omgeving: middelen en tijd	<i>Doelgedrag:</i> veilige chat gebruiken (bijv. Siilo i.p.v. WhatsApp). Op hun werk hebben medewerkers hun privételefoon altijd bij zich waarop ze geen Siilo geïnstalleerd hebben maar WhatsApp.
Sociale omgeving: sociale invloeden en normen	<i>Doelgedrag:</i> gebruik alleen je eigen persoonlijke account. Een collega in opleiding heeft nog geen rechten in het ECD om een zorgplan aan te maken maar moet dat wel oefenen voor de opleiding. Het is gebruikelijk om dan in te loggen op het account van een collega die wel de juiste rechten heeft.
Psychologische capaciteit: competenties, kennis, ervaringen en vaardigheden	<i>Doelgedrag:</i> incidenten/datalekken melden. Medewerkers weten soms niet welke situaties gemeld moeten worden en hoe ze dat moeten doen.

1

2



3



4

5



6

COM-B-factor	Voorbeeld in gedragsanalyse gevonden barrière
Fysieke capaciteit: fysieke vaardigheden	<i>Doelgedrag:</i> gebruik een token of cryptocard om in te loggen (tweefactor-authenticatie). De code die je moet aflezen en overtypen is heel klein en onduidelijk, dus niet goed leesbaar voor mensen die verziend zijn en een leesbril nodig hebben.
Motivatie (bewust): bewuste intenties, keuzes en opvattingen	<i>Doelgedrag:</i> veilig wachtwoord gebruiken. Negatieve motivatie: medewerkers vragen zich af wie er nu geïnteresseerd is in een zorgdossier van een bewoner van een verzorgingshuis.
Motivatie (onbewust): gewoontes, impulsen en emoties	<i>Doelgedrag:</i> verdachte (phishing)mails rapporteren. Medewerkers zijn gewend om mails te krijgen waarin ze op links moeten klikken, bijvoorbeeld bij het online delen van bestanden. Een klik in een phishingmail is in een impuls al snel gedaan.



Bijlage 3 – Voorbeeldopbouw van een gespreksleidraad

In stap **3.2. Onderzoeken van factoren die het gedrag beïnvloeden** stel je een gespreksleidraad op. In deze bijlage zie je een voorbeeld van zo'n gespreksleidraad.

Doelgedrag: veilig versturen van vertrouwelijke informatie via veilig programma X naar externen

- **Introductie:** kort kennismaken, toelichting geven op het doel van het gesprek, afstemmen hoe lang het gesprek ongeveer gaat duren.

Spelregels gesprek:

- Dit gesprek is in geen geval bedoeld om te controleren op welke manier je informatie deelt. Doel is om daadwerkelijk inzicht te krijgen in de manier waarop je dat doet, waar je tegenaan loopt en wat je nodig hebt om makkelijker en efficiënter je werk te kunnen doen.
- Ik wil je uitnodigen om vrijuit te spreken in dit gesprek, omdat ik graag wil weten hoe het écht zit. Vertel mij dus vooral ook de dingen die niet helemaal goed gaan.

Deelname is overigens volledig vrijwillig en er zijn geen goede of foute antwoorden

- Anonimiteit: wat kun je hierover afspreken met de geïnterviewde (welke garantie kun je geven)?
- Evt. toestemming vragen voor het maken van een geluidsopname.
- **Nader kennismaken en betrokkenheid bij de organisatie:**
 - Welke functie heb je?
 - Bij welke afdeling werk je?
 - Hoeveel jaar werk je bij de organisatie?
 - Wat zijn voor jou de grootste uitdagingen in het werk?
 - Wat vind je het mooiste van jouw werk?
- **Eerste associaties met onderwerp:** dit gesprek gaat over het delen van (vertrouwelijke) bestanden met externen. Wat zijn dan de eerste woorden, beelden en associaties die er bij jou naar boven komen?
- **Inzicht in huidige gedrag:**
 - In hoeverre verstuur je wel eens databestanden naar externen?

1

2



3



4

5



6

- Wat zijn dat voor databestanden?
- Waar bestaan die bestanden uit?
- Naar wat voor soort externen verstuurt je deze bestanden?
- Met welke frequentie verstuurt je dit soort bestanden?
- Op wat voor soort momenten? In hoeverre bevatten deze databestanden/dit beeldmateriaal ook persoonsgegevens en/of gezondheidsinformatie?
- Hoe bepaal je dat?

- **Laatste keer:** Probeer hierbij ook in te zoomen op de laatste keer dat het gedrag plaatsvond (omdat we veel over ons gedrag vergeten). Kun je voor mij de laatste keer dat je een databestand verstuurde naar een externe voor de geest halen.

- Kun je mij vertellen hoe je toen te werk ging?
- Wat was de reden dat je het databestand verstuurde?
- Wat voor externe was het?
- Wat was het voor bestand?
- Waar bevond je je toen je het databestand deelde?
- Welk apparaat gebruikte je?
- Via welke methode(s)/programma's verstuurde je het databestand?
- Welke redenen had je om voor deze methode te kiezen?
- Welke voordelen heeft het gebruik van deze methode?
- Welke mogelijke nadelen heeft het gebruik van deze methode?
- In hoeverre ga je ook wel eens op een andere manier te werk?

- Waar ligt dat dan aan?
- Hoeveel handelingen heb je nodig om databestanden via methode A te versturen aan externen?
- Wat vind je van het aantal handelingen?
- Hoe moeilijk of makkelijk is het volgens jou om via methode A databestanden aan externen te sturen? Leg dit eens uit.
- Weet je welke methodes collega's gebruiken voor het versturen van databestanden naar externen?
- Welke methodes gebruiken de externen waarmee jij werkt voor het versturen van databestanden?
- Wat vind je daarvan?

Verder aanvullen met relevante andere COM-B-vragen uit **Werkbladen Onderzoeken van factoren die het gedrag beïnvloeden**.

- **KNIP** in interview.
- **Kennis over veilig programma X:**
 - In hoeverre heb je wel eens gehoord van programma X?
 - In hoeverre heb je al wel eens gebruikgemaakt van programma X?
 - Welke ervaringen heb je ermee?
 - Hoe kwam je erachter dat programma X bestond?
 - Wat zijn (/zouden) de voordelen (kunnen zijn) van gebruik van programma X?



- Wat zijn (/zouden) de nadelen (kunnen zijn) van gebruik van programma X?
 - Hoeveel handelingen heb je nodig om databestanden/ beeldmateriaal via programma X te versturen aan externen?
 - Wat vind je van het aantal handelingen?
 - Hoe moeilijk of makkelijk is het volgens jou om gebruik te maken van programma X?
 - In hoeverre zijn er situaties te bedenken waarin je wel databestanden wilt versturen maar geen toegang hebt tot programma X?
- **Delen van richtlijn:** Binnen onze organisatie is het de richtlijn om – indien er databestanden worden verstuurd met persoons- en gezondheidsgegevens – gebruik te maken van programma X.
 - Wat is jouw eerste reactie als je dit hoort?
 - Wat vind je van deze richtlijn?
 - In hoeverre wist je dat dit de bedoeling is?
 - Hoe kun je dit eigenlijk weten als medewerker?
 - Wie vertelt dit soort dingen of zou dit moeten vertellen volgens jou?
 - Indien de richtlijn bekend is, hoe wist je van het bestaan ervan?
 - In hoeverre zijn er richtlijnen beschikbaar naar jouw weten waarin deze instructies beschreven staan?
 - Wat vind je van deze instructies/richtlijnen?
- **Hulpbronnen:**
 - Als je erachter probeert te komen wat de richtlijnen zijn in onze organisatie, hoe ga je dan te werk?
 - Wie of wat raadpleeg je dan?
 - Van wie of wat verwacht je belangrijke informatie over richtlijnen te ontvangen?
 - Wat is er volgens jou voor nodig dat medewerkers programma X (altijd) gaan gebruiken?
 - Stel dat we over deze richtlijn gaan communiceren, waar moet ik dan rekening mee houden?
 - Wat moet ik vooral wel vertellen en wat niet?
 - Hoe willen mensen vooral wel/niet aangesproken worden?
 - Waar moet ik verder nog rekening mee houden? Qua timing, vakanties van medewerkers, werkpieken etc.
- **Afsluiting:** Bedanken en aangeven op welke manier je verder gaat met de bevindingen uit de interviews.



Bijlage 4 – Interventiefuncties

Interventiefunctie Voorlichting

- Functie van voorlichting: kennis of begrip vergroten.
- Mogelijke suggesties binnen de interventiefunctie voorlichting:
 - Informatie over de gevolgen voor de (sociale) omgeving;
 - Informatie over de gevolgen voor het werk;
 - Feedback op het gedrag;
 - Feedback op de uitkomst(en) van het gedrag.

Interventiefunctie Overtuiging

- Functie van overtuiging: communicatie inzetten om positieve of negatieve gevoelens op te wekken of aan te zetten tot actie.
- Mogelijke suggesties binnen de interventiefunctie overtuiging:
 - Geloofwaardige bron waar je doelgroep respect voor heeft/naar luistert;
 - Informatie over de gevolgen voor de (sociale) omgeving;
 - Informatie over de gevolgen voor het werk;
 - Feedback op het gedrag;
 - Feedback op de uitkomst(en) van het gedrag.

Interventiefunctie Beloning

- Functie van beloning: de verwachting wekken dat er een beloning volgt.
- Mogelijke suggesties binnen de interventiefunctie beloning:
 - Feedback op het gedrag;
 - Feedback op de uitkomst(en) van het gedrag;
 - Het gedrag laten monitoren door anderen zonder feedback;
 - De uitkomst(en) van het gedrag monitoren door anderen zonder feedback;
 - Het eigen gedrag monitoren.

De manier waarop je de interventiefuncties toepast, staat uitgelegd in stap **4.1 Koppelen interventiefunctie(s) aan gedragsanalyse.**

Kijk op de volgende pagina's voor meer interventiefuncties

1

2



3



4

5



6

Interventiefunctie Dwang

- Functie van dwang: de verwachting wekken dat er een straf op staat of kosten mee gemoeid zijn.
- Mogelijke suggesties binnen de interventiefunctie dwang:
 - feedback op het gedrag;
 - feedback op de uitkomst(en) van het gedrag;
 - het gedrag monitoren door anderen zonder feedback;
 - de uitkomst(en) van het gedrag monitoren door anderen zonder feedback;
 - het eigen gedrag monitoren.

Interventiefunctie Training

- Functie van training: vaardigheden aanleren (sommige mensen noemen dit scholing).
- Mogelijke suggesties binnen de interventiefunctie training:
 - het doelgedrag demonstreren;
 - instructies over de uitvoering van het doelgedrag;
 - feedback op het gedrag;
 - feedback op de uitkomsten van het gedrag;
 - het eigen gedrag monitoren;
 - het gedrag oefenen/herhalen.

Interventiefunctie Beperking

- Functie van beperking: regels gebruiken om mensen gelegenheid te bieden het doelgedrag vaker te vertonen (of regels gebruiken om mensen minder gelegenheid te bieden om strijdig gedrag te vertonen).
- Mogelijke suggesties binnen de interventiefunctie beperking:
 - richtlijnen opstellen die een handelwijze aanbevelen of verplicht stellen;
 - regels of beginselen opstellen voor gedrag of handelwijzen (regulering);
 - wetgeving: dit betreft overheidsingrijpen en valt dus buiten de invloedssfeer van de eigen zorgorganisatie.

Kijk op de
volgende pagina
voor meer
interventie-
functies

1

2



3



4

5



6



Interventiefunctie Aanpassing omgeving

- Functie van aanpassing omgeving: de fysieke of sociale omgeving veranderen.
- Mogelijke suggesties binnen de interventiefunctie aanpassing omgeving:
 - voorwerpen aan de omgeving toevoegen;
 - aanbieden van aanwijzingen;
 - de fysieke omgeving aanpassen;
 - geautomatiseerde of andere systemen aanpassen.

Interventiefunctie Modellerings

- Functie van modellerings: mensen een voorbeeld geven waarnaar ze kunnen streven of dat ze kunnen navolgen.
- Mogelijke suggestie binnen interventiefunctie modellerings:
 - het gedrag demonstreren.

Interventiefunctie Facilitering

- Functie van facilitering: meer middelen geven en/of belemmeringen wegnemen om de capaciteit (buiten voorlichting en training) en de omgeving (buiten de aanpassing van de omgeving) te vergroten.
- Mogelijke suggesties binnen de interventiefunctie facilitering:
 - processen aanpassen;
 - sociale steun;
 - doelen stellen (op gedrag of uitkomst);
 - voorwerpen aan de omgeving toevoegen;
 - problemen oplossen;
 - actie plannen;
 - het eigen gedrag monitoren;
 - de fysieke omgeving aanpassen.

1

2



3



4

5



6

Bijlage 5 – Verankeringsdocument

De toepassing van dit document wordt beschreven in stap **6 Verankeren en rapporteren**.
Het doel van dit document is om het eigenaarschap van deze verandering over te dragen aan jou. Jij bent, na ondertekening, verantwoordelijk voor het behouden van de gerealiseerde verandering.

Handtekening projectleider

Handtekening nieuwe verantwoordelijke

Managementsamenvatting

Toelichting

- Wat was het probleem en het gewenste gedrag?
- Welke acties hebben plaatsgevonden?
- Wie waren daarbij betrokken?

1

2



3



4

5



6

Benodigdheden voor een duurzame gedragsverandering – wat wordt verwacht van jou?

1. Jaarlijkse meting/evaluatie

Wanneer de gedragsverandering eenmalig is, bekijft deze niet. Er zal dus een jaarlijkse meting of evaluatie moeten plaatsvinden om de verandering te blijven stimuleren zodat dit een nieuwe gewoonte wordt. Hier worden suggesties gedaan voor de wijze waarop dit kan worden uitgevoerd.

2. Leiderschap/sturing

Misschien wel het belangrijkste aspect in het bewerkstelligen van een duurzame gedragsverandering is leiderschap. Iemand in de organisatie moet de verantwoordelijkheid op dit onderwerp nemen en dit ook uitdragen. Het mooiste zou zijn als hier ook op gestuurd wordt. Hier worden suggesties gedaan voor de functie of persoon waar dit bij zou passen en wat van hem/haar verwacht wordt.

1

2



3



4

5



6

3. Resources/budget

Natuurlijk zijn er ook resources nodig om bepaalde acties te kunnen uitvoeren evenals capaciteit van de medewerkers. Hiernaast worden de benodigde resources opgesomd.

4. Openstaande acties

Wat moet er nog gebeuren de komende twee jaren?

5. Wat zijn belangrijke geleerde lessen?

- Wat zagen we naar voren komen uit de gedragsanalyse?*
- Wat werkte wel en wat werkte niet?*
- Wat moeten we vooral blijven doen en wat zouden we in de toekomst anders kunnen doen?*

1

2



3



4

5



6

Bijlage 6 – Bronnen, links en leestips

Bronnen

Baaren, R. van en Van Leeuwen, M. (2020). **Change Mindset Model**.

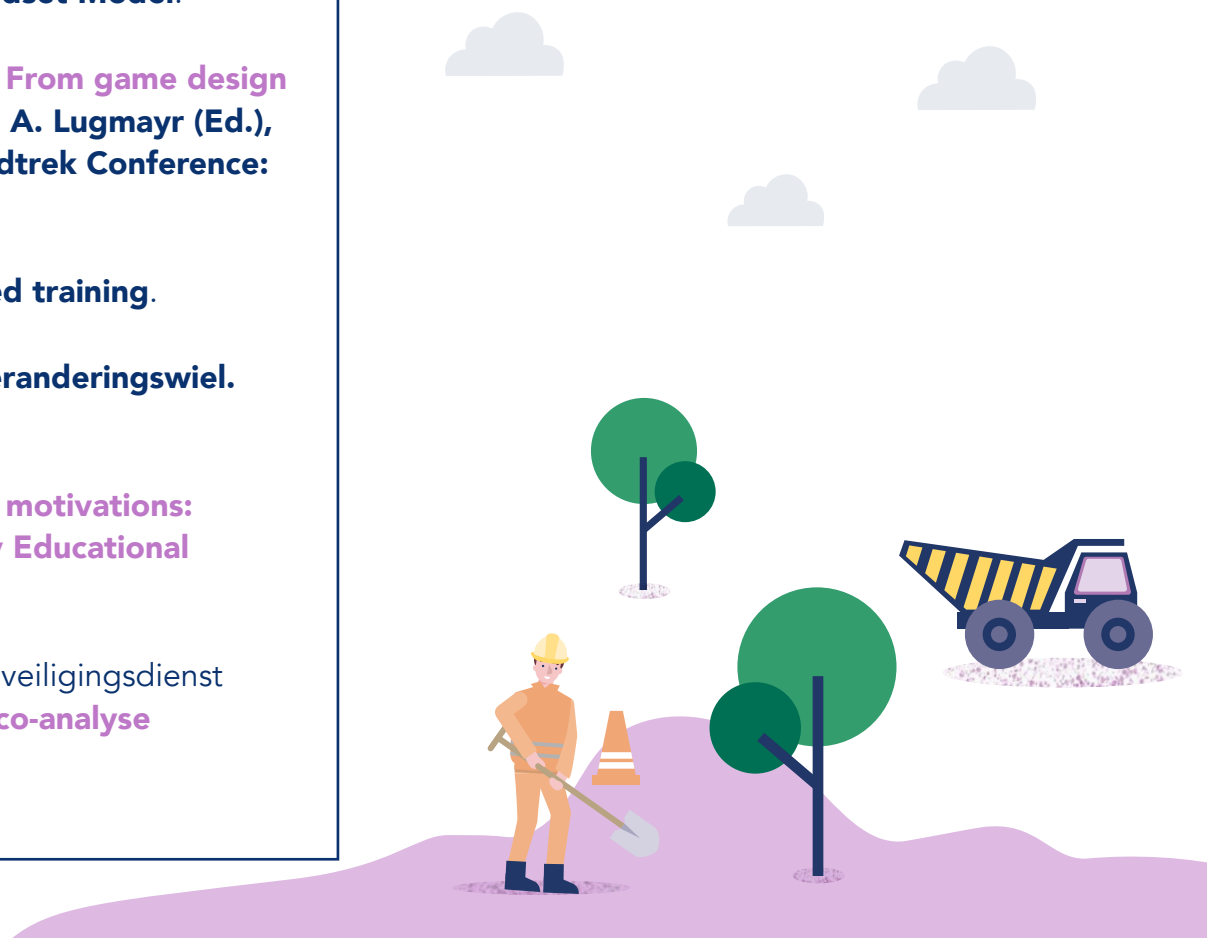
Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). **From game design elements to gamefulness: defining “gamification”**. In A. Lugmayr (Ed.), **Proceedings of the 15th International Academic Mindtrek Conference: Envisioning Future Media Environments** (pp. 9–15).

Gartner report (2020). **Global Turnover computer based training**.

Michie, S., Atkins, L. en West, R. (2018). **Het gedragsveranderingswiel. 8 stappen naar succesvolle interventies**.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). **Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions**. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.

Vereniging van Nederlandse Gemeenten / Informatiebeveiligingsdienst voor gemeenten (2019). **Handreiking Diepgaande Risico-analyse Methode Gemeenten**.



1

2



3



4

5



6

Handige links

- Het digitale samenwerkingsplatform met whiteboards **Miro**
- Het digitale samenwerkingsplatform met whiteboards **Mural**
- **Z-CERT Expertisecentrum voor cybersecurity in de zorg**
- **NEN 7510 Informatiebeveiliging in de zorg**
- De **AVG-Helpdesk voor Zorg, Welzijn en Sport**
- De **website over The behaviour change wheel**
- Het **platform van het Behavioural Insights Netwerk Nederland (BIN NL)**
- Het **Centrum Informatiebeveiliging en Privacybescherming (CIP)**
- De **website van Digivaardig in de Zorg**
- **Informatie over de borging van de AVG en de Informatiebeveiligingsdienst (IBD)** op de website van de VNG/Informatiebeveiligingsdienst voor gemeenten (IBD).
- Het **platform IP-Zorg rondom informatiebeveiliging en privacy in de zorg.**
- Het **platform Privacynieuws van de Burgerrechtenvereniging Vrijbit**

Leestips

- Covey, S. R. (2008).
De zeven eigenschappen van effectief leiderschap.
- Genova, M. (2014).
Komt een vrouw bij de h@cker. Hoe je identiteit gestolen kan worden.
- Heath, C. en Heath, D. (2011).
Switch. How to change things when change is hard.
- Martijn, M. en Tokmetzis, D. (2018).
Je hebt wél iets te verbergen. Over het levensbelang van privacy.
- Merwe, M. van de (2018).
Zorg voor privacy – Het handboek voor privacybewustzijn in de zorg.
- Verlaan, D. (2020).
Ik weet je wachtwoord. Waargebeurde verhalen over de duistere kant van het internet.
- Winter, B. de (2019).
Survivalgids voor de digitale jungle. Handboek voor omgang met spionnen, boeven, hackers en digibeten.



Werkboek met werkbladen



Inleiding werkboek

In het eerste deel van de Wegwijzer 'Aan de slag met informatieveilig gedrag' heb je concrete handvatten gekregen om je organisatie informatieveiliger te maken. Op deze pagina begint het bijbehorende werkboek. Je vindt hier werkbladen met sjablonen en tabellen om in te vullen gedurende het traject. Ze zijn bedoeld als voorbeeld hoe je invulling aan een bepaalde stap kunt geven. Je kunt ze allemaal gebruiken of een selectie maken. Er zijn vele wegen die naar Rome leiden, dus als een andere aanpak beter bij jullie past dan neem je die natuurlijk.

Het is bedoeld als praktisch werkboek met werkbladen die je kunt uitwerken voor je eigen organisatie. Dit kan door tijdens werksessies op locatie de werkbladen uit te werken op een flip-over of een whiteboard.

Of dit kan digitaal door de sjablonen en tabellen over te nemen in een bewerkbaar document (bijvoorbeeld Word, Powerpoint, Excel) of door deze als afbeelding uit te knippen via een digitaal knipprogramma, zoals Snagit, Knipprogramma van Microsoft of de sneltoetsen voor een schermafbeelding op een Mac-computer. Daarna kun je het knipsel of de schermafbeelding plakken in een online whiteboard (bijvoorbeeld **Miro** en **Mural**). Een combinatie van deze twee werkvormen kan natuurlijk ook.



1

2



3



4

5



6

Werkblad Multicriteria-analyse

Wat

De multicriteria-analyse is bedoeld om besluitvorming te ondersteunen door verschillende opties onderling te vergelijken op meerdere aspecten. Dit werkblad hoort bij stap **1.1. Probleem kiezen**.

Hoe

Begin met het toevoegen van de lijst gevonden problemen in de linkerkolom. Vervolgens bepaal je met het kernteam en de opdrachtgever op welke criteria je de informatieveiligheidsproblemen wilt vergelijken. Geef per criterium aan hoeveel gewicht je hieraan als organisatie geeft. Dit doe je door een weging tussen de 0 en de 1 te geven. Het totaal van alle wegingen moet op 1 uitkomen. Wanneer je de criteria en hun weging hebt bepaald, ga je de verschillende problemen wegen. Je kunt dit doen door elk probleem te scoren op bijvoorbeeld een schaal van 1-100. Om tot de gewogen score te komen, vermenigvuldig je de weging met de gegeven score en tel je het resultaat hiervan per probleem bij elkaar op. Je krijgt nu in de laatste kolom een prioritering van je problemen. Hoe hoger de score, hoe meer prioriteit. Op pagina 14 staat een **voorbeeld van een ingevulde multicriteria-analyse**.

Probleem/ onveilig gedrag	Criteria			
	1. Weging:	2. Weging:	3. Weging:	Gewogen score (= weging*score)
A.				
B.				
C.				
D.				
E.				



Tip

Een multicriteria-analyse is eenvoudig in Excel te maken, zodat alle scores automatisch worden berekend.

1

2



3



4

5



6

Werkblad Plan van Aanpak

Dit is een format dat je kunt gebruiken voor je plan van aanpak. Er bestaan veel verschillende formats en mogelijk heeft jouw organisatie een eigen format dat je kunt of moet gebruiken. De onderdelen die in dit plan van aanpak zijn genoemd, zijn wel van belang, dus kijk goed of het format dat je gaat gebruiken deze onderdelen ook bevat. De globale planning is gemaakt op basis van onze ervaring met deze trajecten in zorgorganisaties. Deze kun je dus als basis gebruiken voor je eigen planning. De inhoud van dit plan van aanpak is uiteraard afhankelijk van de keuze van je probleem en de context van jouw organisatie. Dit werkblad hoort bij stap **1.3 Opstellen plan van aanpak**.

Titel
Opdrachtgever
Opdrachtnemer/Projectleider
Kernteamleden
Achtergrond/Aanleiding
Doelstelling
Scope/Omvang
Raakvlakken met andere projecten
1.
2.
3.
4.
Randvoorwaarden
1.
2.
3.
4.



1

2



3



4

5



6

Startdatum		Einddatum	
Globale planning (10 weken)			
Fasen		Stappen	Benodigde totale inzet kernteam
Wk 0	Vorbereiding: intake	Kennismaken en eerste opzet maken voorbereiding	dagdeel
Wk 1	Vorbereiding: kick-off	Vorm multidisciplinair kernteam	
-		Heartbeatsessie (wekelijkse afstemming)	15 dagdelen
		Keuze probleem, randvoorwaarden project	3 dagdelen
Wk 2	Doelgedrag bepalen	Probleem in gedragstermen beschrijven	3 dagdelen
		Doelgroep + doelgedrag kiezen	3 dagdelen
Wk 3	Gedragfactoren onderzoeken	Praktijkcheck + randvoorwaarden	n.t.b.
Wk 4		COM-B-analyse kernteam	n.t.b.
Wk 5		COM-B-analyse interviews met een representatieve) groep betrokken (10-15)	3 dagdelen
Wk 6	0-meting		n.t.b.
Wk 7	Interventie	Interventies bedenken en kiezen	3 dagdelen
Wk 8		Interventies uitvoeren	n.t.b.
Wk 9	1-meting		n.t.b.
Wk 10	Rapportage en verankering	Eindverslag, evaluatie, overdracht	9 dagdelen
Akkoord opdrachtgever		Datum akkoord	

1

2



3



4

5



6

Werkblad Context gedragingen

Wat

Beschrijf zo nauwkeurig mogelijk het gedrag dat veranderd moet worden per doelgroep en waar het zich voordoet. Dit werkblad hoort bij stap **2.2. Keuzelijst doelgedrag opstellen**.

Hoe

- Bepaal bij welke doelgroep het probleem vooral speelt.
- Beschrijf zo nauwkeurig mogelijk het gedrag dat veranderd moet worden om het probleem op te lossen. Tip: zorg ervoor dat er een werkwoord in je omschrijving zit. Dus bijvoorbeeld: *Medewerkers maken geen melding als ze een phishingmail hebben ontvangen*.
- Beschrijf ook waar (op welke locatie) het gedrag zich met name voordoet.

Doelgroep	Wat voor gedrag	Waar doet het zich voor

1

2



3



4

5



6

Werkblad Prioritering doelgedragingen

Wat

Je brengt een prioriteitsvolgorde aan in de doelgedragingen uit de keuzelijst (zie stap **2.2. Keuzelijst doelgedrag opstellen**). Hiermee maak je de verandering behapbaar en richt je je op het doelgedrag dat de meeste impact heeft en het meest waarschijnlijk kan worden veranderd. Dit werkblad hoort bij stap **2.3 Doelgedrag kiezen**.

Hoe

Het kernteam prioriteert de keuzelijst met doelgedragingen door deze te plaatsen in de matrix hiernaast. Je bepaalt zo welk doelgedrag het meest veelbelovend is. Beantwoord bij elk doelgedrag de volgende vragen:

- Hoeveel impact zal het veranderen van het gedrag hebben op de gewenste uitkomst?
- Hoe waarschijnlijk is het dat het gedrag kan worden veranderd?

Prioritering			
WAARSCHIJNLIJKHEID	↑		
		Klein	Groot
		IMPACT →	

1

2



3



4

5



6

Werkblad Doelgedrag specificeren

Wat

Je maakt het doelgedrag nog concreter en bepaalt wie het gewenste gedrag uiteindelijk moet laten zien. Bij wie wil je verandering zien? Betrek leden van deze doelgroep bij het definitief maken van je doelgedrag. Dit werkblad hoort bij stap **2.4 Doelgroep bepalen**.

Hoe

Beschrijf het doelgedrag als volgt:
Wie moet(en) wat doen, wanneer, hoe vaak en met wie?

Doelgedrag specificeren		
Nr	Vraag	Antwoord
1	Wie moeten het gedrag vertonen?	
2	Wat moeten ze anders doen om de gewenste verandering te bereiken?	
3	Wanneer moeten ze dat doen?	
4	Waar moeten ze dat doen?	
5	Hoe vaak moeten ze dat doen?	
6	Met wie moeten ze dat doen?	

1

2



3



4

5



6

Werkblad Effectmeting

Wat ga je meten?

Hoe maak je het doelgedrag meetbaar? Meet je direct, indirect of met een vragenlijst?

Bepaal je onderzoeksdesign

Welke elementen pas je in de meting toe?

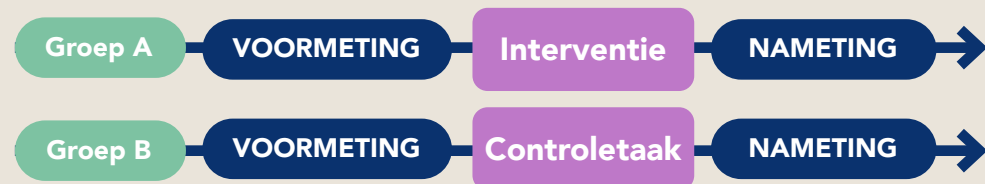
1. Voor- en nameting



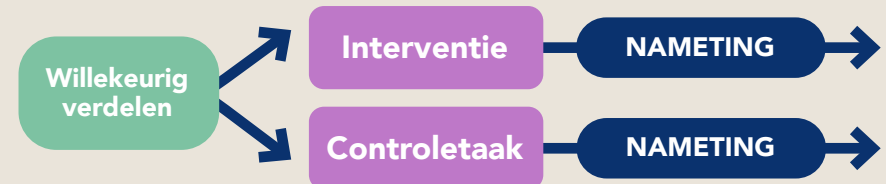
2. Twee groepen



3. Voor- en nameting met twee groepen



4. Willekeurig indelen van twee groepen



1

2



3



4

5



6

Deelnemers

Steekproef

Hoeveel deelnemers wil je bereiken?

Werving

Hoe kom je aan de deelnemers?

Betrokkenen

Belangrijke spelers

- Wie betrek je bij je effectmeting?
- Wie informeer je over de meting?

1

2



3



4

5



6

Werkbladen Onderzoeken van factoren die het gedrag beïnvloeden

De vragen zijn op een hoger abstractieniveau geformuleerd. Ze zijn geschikt om in een groepsoverleg of met het kernteam te bespreken. Daarnaast kun je de vragen als basis gebruiken om een gespreksleidraad of vragenlijst uit te werken. Hiervoor kun je ook de **Bijlage 3 Voorbeeldopbouw van een gespreksleidraad** gebruiken als voorbeeld. Je moet per onderwerp verder selecteren welke vragen relevant zijn en deze vertalen naar aansprekende en duidelijke vragen voor je doelgroep. Deze werkbladen horen bij stap **3.2 Onderzoeken van factoren die het gedrag beïnvloeden**.

De drie categorieën worden op het werkblad en in de leidraad door drie kleuren weergegeven:

Omgeving

Capaciteit

Motivatie

Beleid en werkprocessen (fysieke omgeving)

Vragen

- In hoeverre weet de doelgroep of er beleid aanwezig is dat voorschrijft wat het doelgedrag zou moeten zijn in de organisatie?
- In hoeverre wordt er gecommuniceerd over het beleid naar de doelgroep? Op welke manier? Wat heeft de doelgroep daarvan meegekregen?
- In hoeverre zijn er werkinstructies aanwezig waarin staat uitgelegd welke stappen de doelgroep moet zetten bij het uitvoeren van het doelgedrag? In hoeverre kent de doelgroep deze instructies? Hoe toegankelijk en gebruiksvriendelijk zijn de beleidsdocumenten/werkinstructies?
- Hoe ziet het proces van het doelgedrag eruit. Welke stappen doorloopt de doelgroep tijdens het uitvoeren? Bij welke stappen wordt het lastig voor de doelgroep om door te zetten?

1

2



3



4

5



6

Middelen en tijd (fysieke omgeving)

Vragen

- Welke middelen spelen een rol bij het uitvoeren van het gewenste gedrag (apparatuur, software, locatie)? Wanneer zijn deze middelen wel of niet beschikbaar?
- In hoeverre spelen rechten of autorisaties een rol bij het doelgedrag?
- Hoeveel tijd kost het uitvoeren van het doelgedrag?
- In hoeverre beschikt de doelgroep over de tijd om het doelgedrag uit te voeren?
- In hoeverre wordt de doelgroep gestimuleerd en beloond (met bijvoorbeeld het uitdelen van chocoladerepen aan medewerkers) om het doelgedrag uit te voeren?

Sociale invloeden en normen (sociale omgeving)

Vragen

- In hoeverre bestaan er duidelijke verwachtingen over het gedrag van de doelgroep?
- Hoe normaal is het om het doelgedrag uit te voeren? Is het eerder een uitzondering of juist routine?
- Hoe groot is de groep die nu al het doelgedrag laat zien?
- Naar wie luistert de doelgroep?
- Welk gedrag laten managers (of andere stakeholders) zien?
- In hoeverre vervullen managers (en andere stakeholders) een voorbeeldfunctie bij het doelgedrag? Als een doelgroep gewenst of juist ongewenst gedrag laat zien, reageren anderen hier dan op? Wat zeggen of doen ze dan? Wie zal er iets van zeggen of mee doen?
- In hoeverre zijn er situaties waarin anderen het prettiger vinden dat het ongewenste gedrag plaatsvindt?
- Wat is er eerder al gedaan om het huidige gedrag te beïnvloeden?
- Hoe wordt het doelgedrag momenteel gestimuleerd (bijv. via communicatie, onmogelijk maken van het ongewenste gedrag, etc.)?

1

2



3



4

5



6

Competenties / kennis / ervaring / vaardigheden (psychologische capaciteit)

Vragen

- In welke mate is de doelgroep bekend met het beleid en het doelgedrag?
- In hoeverre weten ze hoe ze informatie kunnen vinden over het beleid en het doelgedrag?
- In welke mate weet de doelgroep wat ze precies moeten doen?
- Waar is de kennis mogelijk gebrekkig?
- In hoeverre laat de doelgroep het doelgedrag al eens zien?
- In hoeverre weet de doelgroep hoe ze het moeten doen?
- In hoeverre hebben ze de juiste vaardigheden om het doelgedrag uit te voeren?
- Welke vaardigheden zijn er (nog) nodig?
- Hoe digitaal vaardig is doelgroep? Hoe vaardig zijn ze met de programma's en apparatuur die ze moeten gebruiken om het doelgedrag uit te voeren?

Fysieke vaardigheden (fysieke capaciteit)

Vragen

- In hoeverre zijn er handicaps die het gewenste gedrag in de weg kunnen staan? Bijvoorbeeld slecht kunnen zien of een lagere taalbeheersing?
- In hoeverre vereist het gedrag bepaalde fysieke vaardigheden (bijv. fijne motoriek) die het doelgedrag in de weg kunnen staan?



1

2



3



4

5



6

Bewuste intenties / keuzes / opvattingen (bewuste motivatie)

Vragen

- In hoeverre is de doelgroep bereid het gewenste gedrag te vertonen?
- In hoeverre zien ze de relevantie/urgentie ervan?
- Welke twijfels over het doelgedrag zijn er?
- Welke gevolgen verwacht de doelgroep van het doelgedrag?
- Hoe hoog staat informatieveiligheid op de agenda bij de doelgroep (in vergelijking met andere prioriteiten)?
- In hoeverre relateert de doelgroep informatieveiligheid en het gewenste doelgedrag aan elkaar?
- Welke argumenten hebben zij om het doelgedrag wel of niet uit te voeren?
- Hoe bewust / onbewust vindt het ongewenste gedrag nu plaats, wordt tijdens het uitvoeren bewust over de alternatieven nagedacht?
- In hoeverre wordt ander gedrag dan het doelgedrag gezien als ongepast of bedreigend voor informatieveiligheid?
- Welke nadelen ondervindt de doelgroep (op korte / lange termijn) als zij het gewenste gedrag laten zien?
- Hoeveel moeite zal het de doelgroep kosten om het gewenste gedrag uit te voeren?

Gewoontes / impulsen / emoties (onbewuste motivatie)

Vragen

- In hoeverre is het nu al een gewoonte om het doelgedrag te laten zien?
- Hoe hardnekkig is het huidige gedrag?
- In hoeverre zal de doelgroep voldoening halen uit het uitvoeren van het doelgedrag? Welke zelfbeelden / stereotyperingen spelen een rol bij het doelgedrag?
- In hoeverre past het gewenste gedrag in het beeld wat de doelgroep van de eigen werkzaamheden heeft?



Voorbeelden voor in groepsbijeenkomsten

De volgende zeven werkbladen horen bij stap **3.2 Onderzoeken van factoren die het gedrag beïnvloeden**.

Het gaat hier om:

1. fysieke omgeving;
2. sociale omgeving;
3. psychologische capaciteit;
4. fysieke capaciteit;
5. motivatie (bewust);
6. motivatie (onbewust).

Fysieke omgeving

Beleid en werkprocessen

Welke omgevingsfactoren zijn van invloed op het uitvoeren van het gewenste gedrag?

Analyse huidige situatie

 $-$ $\xrightarrow{\hspace{10em}}$ $+$
IN HOEVERRE HEEFT HET INVLOED OP HET DOELGEDRAG?

Fysieke omgeving

Middelen en tijd

Welke omgevingsfactoren zijn van invloed op het uitvoeren van het gewenste gedrag?

Analyse huidige situatie

 $-$ $\xrightarrow{\hspace{10em}}$ $+$
IN HOEVERRE HEEFT HET INVLOED OP HET DOELGEDRAG?

Sociale omgeving

Sociale invloeden en normen

Welke factoren in de sociale context zijn van invloed op het uitvoeren van het gewenste gedrag?

Analyse huidige situatie

 $-$ $\xrightarrow{\hspace{10em}}$ $+$
IN HOEVERRE HEEFT HET INVLOED OP HET DOELGEDRAG?

1

2



3



4

5



6

Psychologische capaciteit

Competenties, kennis, ervaringen en vaardigheden

Over welke competenties en vaardigheden beschikt de doelgroep om het doelgedrag uit te voeren? En welke mist men?

Analyse huidige situatie

 $-$ _____ $+$ $\rightarrow$
IN HOEVERRE HEEFT HET INVLOED OP HET DOELGEDRAG?

Motivatie (bewust)

Bewuste intenties, keuzes en opvattingen

Hoe ziet en ervaart de doelgroep het doelgedrag?

Analyse huidige situatie

 $-$ _____ $+$ $\rightarrow$
IN HOEVERRE HEEFT HET INVLOED OP HET DOELGEDRAG?

Fysieke capaciteit

Fysieke vaardigheden

Welke fysieke beperkingen heeft de doelgroep om het doelgedrag uit te voeren?

Analyse huidige situatie

 $-$ _____ $+$ $\rightarrow$
IN HOEVERRE HEEFT HET INVLOED OP HET DOELGEDRAG?

Motivatie (onbewust)

Gewoontes, impulsen en emoties

Welke gewoontes en emoties spelen een rol bij het uitvoeren van het doelgedrag?

Analyse huidige situatie

 $-$ _____ $+$ $\rightarrow$
IN HOEVERRE HEEFT HET INVLOED OP HET DOELGEDRAG?

1

2



3



4

5



6

Werkblad COM-B-categorieën en interventiefuncties

Wat

Deze tabel helpt je om een koppeling te maken tussen de inzichten uit de gedragsanalyse en mogelijke oplossingsrichtingen (interventiefuncties).

Hoe

Bij ieder van de zes COM-B-categorieën staat welke van de negen **interventiefuncties** een grote kans hebben om de verandering van het doelgedrag daadwerkelijk tot stand te brengen.

Zet een kruisje bij de COM-B-categorie die je gevonden hebt in de gedragsanalyse. Je kunt vervolgens bepalen met welke interventiefunctie(s) je aan de slag wilt. Dit werkblad hoort bij stap **4.1. Koppelen interventiefunctie(s) aan gedragsanalyse**.

COM-B-categorieën en interventiefuncties

	Zet een kruisje	1. Voorlichting	2. Overtuiging	3. Beloning	4. Dwang	5. Training	6. Beperking	7. Aangepaste omgeving	8. Modelleren	9. Facilitering
Fysieke omgeving										
Sociale omgeving										
Psychologische capaciteit										
Fysieke capaciteit										
Motivatie (bewust)										
Motivatie (onbewust)										

1

2

3

4

5

6

Werkblad Interventiefuncties

Wat

Dit werkblad kun je gebruiken tijdens een brainstorm om tot zoveel mogelijk interventies te komen. Dit werkblad hoort bij stap **4.2. Interventie(s) bepalen**.

Hoe

Je kunt dit werkblad bijvoorbeeld printen op groot formaat en er post-it memoblaadjes op plakken of je neemt het over op een online **Miro** of **Mural** bord.

Suggestie Interventiefunctie:

Voorlichting

- Informatie over de gevolgen van de (sociale) omgeving
 - Informatie over de gevolgen voor het werk
 - Feedback op het gedrag
 - Feedback op de uitkomsten van het gedrag
 - Prompts/cues (introduceren stimulus om zo het gedrag op te roepen)
-

Suggestie Interventiefunctie:

Overtuiging

- Geloofwaardige bron
 - Informatie over de gevolgen voor de (sociale) omgeving
 - Informatie over de gevolgen voor het werk
 - Feedback op het gedrag
 - Feedback op de uitkomst(en) van het gedrag
-



Suggestie Interventiefunctie:

Beloning

- Feedback op het gedrag
 - Feedback op de uitkomst(en) van het gedrag
 - Het gedrag monitoren door anderen zonder feedback
 - De uitkomst(en) van het gedrag monitoren door anderen zonder feedback
 - Het eigen gedrag monitoren
-

Suggestie Interventiefunctie:

Dwang

- Feedback op het gedrag
 - Feedback op de uitkomst(en) van het gedrag
 - Het gedrag monitoren door anderen zonder feedback
 - De uitkomst(en) van het gedrag monitoren door anderen zonder feedback
 - Het eigen gedrag monitoren
-

Suggestie Interventiefunctie:

Training

- Het gedrag demonstreren
 - Instructies over de uitvoering van het gedrag
 - Feedback op het gedrag
 - Feedback op de uitkomsten van het gedrag
 - Het eigen gedrag monitoren
 - Het gedrag oefenen/herhalen
-

Suggestie Interventiefunctie:

Aanpassing van de omgeving

- Voorwerpen aan de omgeving toevoegen
 - Aanbieden van prompts/cues (introduceren stimulus om zo het gedrag op te roepen)
 - De fysieke omgeving aanpassen
-

Suggestie Interventiefunctie:

Modellering

- Het gedrag demonstreren
-

Suggestie Interventiefunctie:

Facilitering

- Sociale steun
 - Doelen stellen (op gedrag of uitkomst)
 - Voorwerpen aan de omgeving toevoegen
 - Problemen oplossen
 - Actie plannen
 - Het eigen gedrag monitoren
 - De fysieke omgeving aanpassen
 - Gedragsdoelen opnieuw bekijken
-



Werkblad Haalbaarheid- en effectmatrix

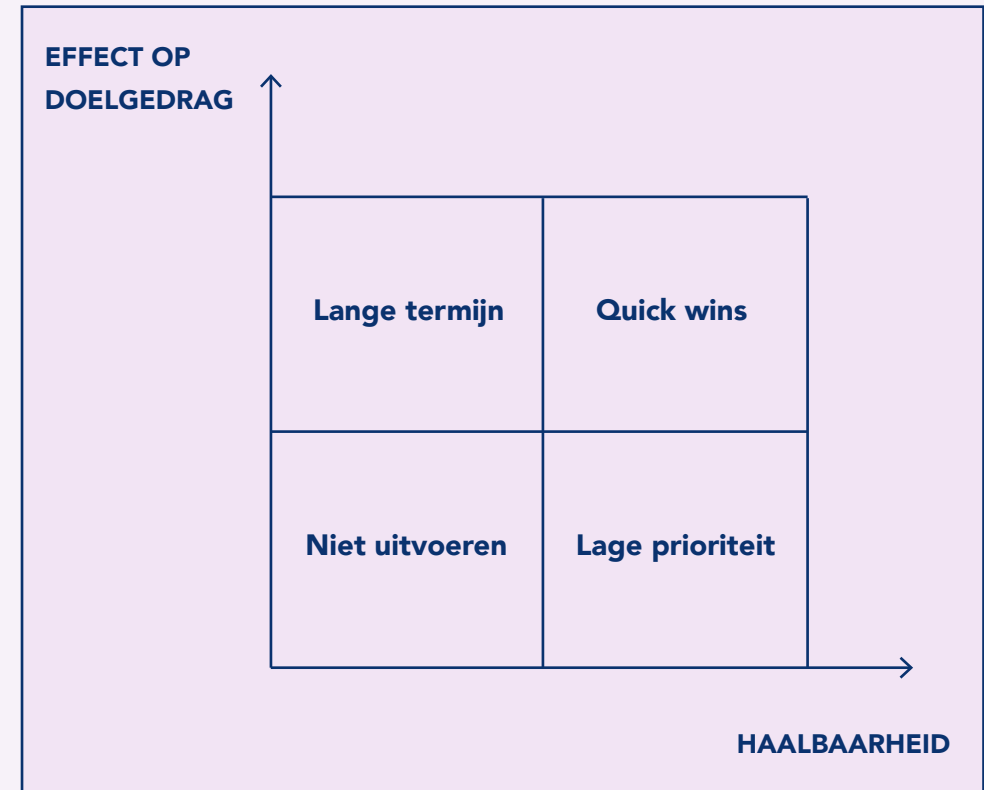
Wat

De haalbaarheid- en effectmatrix is een laagdrempelige manier om de gevonden interventies met elkaar te vergelijken en een prioritering aan te brengen. Dit werkblad hoort bij stap **4.2.**

Interventie(s) bepalen.

Hoe

Gebruik deze matrix om met het kernteam de gevonden interventies te beoordelen op de twee assen. Bedenk per interventie hoe groot het verwachte effect is van de interventie op het gedrag en hoe haalbaar de interventie is. Plaats de interventies in de matrix, zodat je een overzicht krijgt van hoe de interventies zich ten opzichte van elkaar verhouden. Alle interventies rechtsboven zijn de interventies waar je als eerste op wilt richten.



Werkblad APEASE-criteria*

Wat

Dit werkblad kun je gebruiken wanneer je een methode zoekt om te prioriteren met welke interventies je (als eerste) aan de slag gaat. Dit werkblad hoort bij stap **4.2. Interventie(s) bepalen**.

Hoe

Je schrijft de naam van de interventie op het blad. Daarna bepaal je hoe blij je wordt van de interventie op het gebied van de criteria aanvaardbaarheid tot en met redelijkheid. Dus bijvoorbeeld de interventie *e-learning* scoort negatief op het criterium betaalbaarheid maar hoog op de praktische uitvoerbaarheid. Je zet een kruisje op de plek van de verschillende criteria.

* APEASE is een Engels acroniem en staat voor:

Aceptability (aanvaardbaarheid)

Practicability (praktische uitvoerbaarheid)

Effectiveness (effectiviteit en kosteneffectiviteit)

Affordability (betaalbaarheid)

Side-effects (neveneffecten/veiligheid)

Equity (gelijkheid)

Checklist 'APEASE'-criteria per interventie		
Naam interventie		
Aanvaardbaarheid		
Praktische uitvoerbaarheid		
Effectiviteit		
Betaalbaarheid		
Neveneffecten/veiligheid		
Redelijkheid (optioneel)		

1

2



3



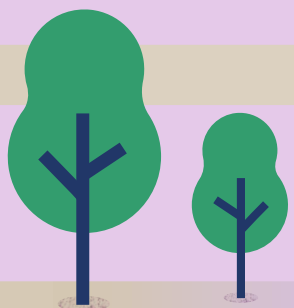
4

5



6



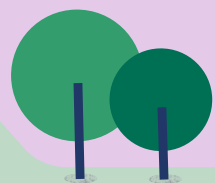


Colofon

Deze wegwijzer 'Aan de slag met informatieveilig gedrag' is gemaakt door Stichting ICTU in opdracht van ActiZ, de Nederlandse ggz, NFU, NVZ en VGN, verenigd in de Brancheorganisaties Zorg (BoZ), en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. De stichting ECP | Platform voor de informatiesamenleving onderhoudt de Wegwijzer.

Voor meer informatie over de Wegwijzer kunt u naar onze [pagina op LinkedIn](#).

Januari 2022



Succes!