

# Aan de slag met informatieveilig gedrag

De wegwijzer voor iedere zorgorganisatie



80 pagina's met uitleg, tips, instrumenten en een praktisch werkboek om direct te starten



# Aan de slag met informatieveilig gedrag

## De wegwijzer voor iedere zorgorganisatie



Klik op de stappen en lees verder

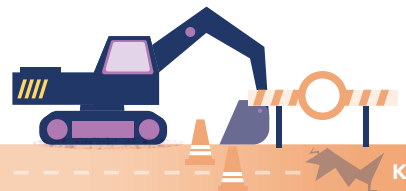
**Kies vaste momenten** om bijeen te komen met een team, er is altijd genoeg te bespreken. En zo zorg je dat het onderwerp en de acties op de agenda blijven staan.



**Kun je een foto maken van een medewerker die de actie (het doelgedrag) uitvoert?** Nee? Dan kan het gedrag concreter! Kies voor één doelgroep en één doelgedrag.



**Problemen met informatieveiligheid**  
Denk bijvoorbeeld aan gezondheidschade of een datalek met cliënt- of patiëntgegevens.



### Vorbereiden

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

1

Kick-off

Doel

### Doelgedrag bepalen

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

2

Gedragsanalyse

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



Interventies

### Gedragsfactoren onderzoeken

- Doelgedrag toetsen in de praktijk
- Onderzoeken van de drie factoren (COM) die het gedrag (B) beïnvloeden.  
COM-B: Capability (capaciteit), Opportunity (omgeving) en Motivation (motivatie) - Behaviour (gedrag)

Heb je je doelgroep al eens gevraagd **waarom ze doen wat ze doen?** Dit kan snel belangrijke inzichten opleveren!



### Interventies kiezen

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

4

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



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



### Interventies uitvoeren

- Implementatiewijze bepalen
- Interventies realiseren

5

Is de informatieveiligheid voldoende toegenomen?

Nee

Ja

Borging

### Verankeren en rapporteren

- Verankeren
- Rapporteren en overdragen

6





# Inhoudsopgave

|   |          |
|---|----------|
| <b>Inleiding</b>  | <b>8</b> |
| Inzoomen op gedrag  | 9        |
| Interventies: schieten met een schot hagel of in één keer raak          | 9        |
| De Wegwijzer: fundament vanuit onderzoek, ingekleurd vanuit de praktijk | 9        |
| Interactie tussen bewustzijn en gedrag                                  | 10       |
| Bewandelen van de Wegwijzer   | 10       |

## Stap 1: Voorbereiden

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Wie</b>                                    | <b>12</b> |
| <b>1.1. Probleem kiezen</b>                   | <b>13</b> |
| 1.1.1. Wat                                    | 13        |
| 1.1.2. Hoe                                    | 13        |
| 1.1.3. Resultaat                              | 18        |
| <b>1.2. Vormen multidisciplinair kernteam</b> | <b>19</b> |
| 1.2.1. Wat                                    | 19        |
| 1.2.2. Hoe                                    | 19        |
| 1.2.3. Resultaat                              | 20        |
| <b>1.3. Opstellen plan van aanpak</b>         | <b>20</b> |
| 1.3.1. Wat                                    | 20        |
| 1.3.2. Hoe                                    | 20        |
| 1.3.3. Resultaat                              | 21        |

1

2

3



4

5



6



# Inhoudsopgave

## Stap 2: Doelgedrag bepalen

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Wie</b>                                  | <b>22</b> |
| <b>2.1. Probleem nader analyseren</b>       | <b>22</b> |
| 2.1.1. Wat                                  | 22        |
| 2.1.2. Hoe                                  | 23        |
| 2.1.3. Resultaat                            | 23        |
| <b>2.2. Keuzelijst doelgedrag opstellen</b> | <b>24</b> |
| 2.2.1. Wat                                  | 24        |
| 2.2.2. Hoe                                  | 24        |
| 2.2.3. Resultaat                            | 25        |
| <b>2.3. Doelgedrag kiezen</b>               | <b>26</b> |
| 2.3.1. Wat                                  | 26        |
| 2.3.2. Hoe                                  | 26        |
| 2.3.3. Resultaat                            | 26        |
| <b>2.4. Doelgroep bepalen</b>               | <b>27</b> |
| 2.4.1. Wat                                  | 27        |
| 2.4.2. Hoe                                  | 27        |
| 2.4.3. Resultaat                            | 28        |

>>

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| <b>2.5. Meetmethode bepalen</b> | <b>28</b> |
| 2.5.1. Wat                      | 28        |
| 2.5.2. Hoe                      | 28        |
| 2.5.3. Resultaat                | 29        |

## Stap 3: Gedragsfactoren onderzoeken

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Wie</b>  | <b>30</b> |
| <b>3.1. Doelgedrag toetsen in de praktijk</b>                   | <b>30</b> |
| 3.1.1. Wat  | 30        |
| 3.1.2. Hoe  | 31        |
| 3.1.3. Resultaat  | 31        |
| <b>3.2. Onderzoeken van factoren die het gedrag beïnvloeden</b> | <b>32</b> |
| 3.2.1. Wat  | 32        |
| 3.2.2. Hoe  | 32        |
| 3.2.3. Resultaat  | 34        |

1

2

3



4

5



6



# Inhoudsopgave

## Stap meting – Uitvoeren 0-meting doelgedrag

|           |    |
|-----------|----|
| Wie       | 35 |
| Wat       | 35 |
| Hoe       | 36 |
| Resultaat | 36 |

## Stap 4: Interventies kiezen

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Wie</b>  | <b>37</b> |
| <b>4.1. Koppelen interventiefunctie(s) aan gedragsanalyse</b> | <b>37</b> |
| 4.1.1. Wat  | 37        |
| 4.1.2. Hoe  | 37        |
| 4.1.3. Resultaat  | 38        |
| <b>4.2. Interventie(s) bepalen</b>                            | <b>39</b> |
| 4.2.1. Wat  | 39        |
| 4.2.2. Hoe  | 39        |
| 4.2.3. Resultaat  | 42        |

## Stap 5: Interventies uitvoeren

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Wie</b>                             | <b>43</b> |
| <b>5.1. Implementatiewijze bepalen</b> | <b>43</b> |
| 5.1.1. Wat                             | 43        |
| 5.1.2. Hoe                             | 43        |
| 5.1.3. Resultaat                       | 45        |
| <b>5.2. Interventies realiseren</b>    | <b>46</b> |
| 5.2.1. Wat                             | 46        |
| 5.2.2. Hoe                             | 46        |
| 5.2.3. Resultaat                       | 46        |

## Stap meting – Uitvoeren 1-meting doelgedrag

|           |    |
|-----------|----|
| Wie       | 47 |
| Wat       | 47 |
| Hoe       | 47 |
| Resultaat | 48 |

1

2

3



4

5



6



# Inhoudsopgave

## Stap 6: Verankeren en rapporteren

|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| <b>Wie</b>                            | 49        |
| <b>6.1. Verankeren</b>                | <b>49</b> |
| 6.1.1. Wat                            | 49        |
| 6.1.2. Hoe                            | 49        |
| 6.1.3. Resultaat                      | 50        |
| <b>6.2. Rapporteren en overdragen</b> | <b>51</b> |
| 6.2.1. Wat                            | 51        |
| 6.2.2. Hoe                            | 51        |
| 6.2.3. Resultaat                      | 51        |

## Bijlagen

|   |           |
|---|-----------|
| Bijlage 1 – <b>COM-B gedragsanalyse</b>       | <b>53</b> |
| Bijlage 2 – <b>Interventiefuncties</b>        | <b>55</b> |
| Bijlage 3 – <b>Bronnen, links en leestips</b> | <b>58</b> |
| <b>Bronnen</b>                                | <b>58</b> |
| <b>Handige links</b>                          | <b>58</b> |
| <b>Leestips</b>                               | <b>59</b> |

1

2

3



4

5



6



## Inhoudsopgave

# Werkboek met werkbladen

|   |    |
|---|----|
| Inleiding werkboek  | 61 |
| Werkblad <b>Multicriteria-analyse</b>                                 | 62 |
| Werkblad <b>Plan van Aanpak</b>                                       | 63 |
| Werkblad <b>Context gedragingen</b>                                   | 65 |
| Werkblad <b>Longlist doelgedragingen</b>                              | 66 |
| Werkblad <b>Prioritering doelgedragingen</b>                          | 67 |
| Werkblad <b>Doelgedrag specificeren</b>                               | 68 |
| Werkbladen <b>Onderzoeken van factoren die het gedrag beïnvloeden</b> | 69 |
| Werkblad <b>Matrix COM-B categorieën en interventiefuncties</b>       | 76 |
| Werkblad <b>Interventiefuncties</b>                                   | 77 |
| Werkblad <b>Haalbaarheid- en effectmatrix</b>                         | 79 |
| Werkblad <b>APEASE-criteria</b>                                       | 80 |

1

2

3



4

5



6

7



# 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.

Door cybercriminaliteit, datalekken en andere fraude rondom informatie en privacy staat de informatieveiligheid steeds vaker onder druk. Zorgorganisaties zetten daarom de afgelopen jaren extra in op bewustwording van de risico's rondom informatieveiligheid en privacy. Maar ondanks interne bewustwordingsprogramma's met campagnes en trainingen neemt de informatieveiligheid toch onvoldoende toe.

Deze Wegwijzer helpt je bij het verbeteren van de informatieveiligheid en dus bij het voldoen aan specifieke hoofdstukken van NEN 7510. Het geeft onder andere invulling aan § 7.3 uit NEN 7510-1 en § 7.2 uit NEN 7510-2, maar er zijn meer raakvlakken.

## 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 bovenstaande en is dit ook in jouw organisatie aan de hand? Lees dan zeker verder in deze Wegwijzer.**

1

2

3



4

5



6



## Inzoomen op gedrag

Waarom werken bewustwordingsprogramma's eigenlijk onvoldoende? Dit is omdat bewustzijn en kennis vergroten weliswaar belangrijk zijn voor de informatieveiligheid, maar niet automatisch leiden tot informatieveilig gedrag. Om dat te kunnen begrijpen, moet je meer inzoomen op de oorzaken van het daadwerkelijke gedrag dat medewerkers en beslissers in de zorg vertonen bij het omgaan met (patiënt)informatie. Pas dan kun je op basis daarvan de juiste acties of interventies in gang zetten.

## Interventies: schieten met een schot hagel of in één keer raak

Veel van de huidige interventies missen een (bewuste) relatie met het probleem of risico, veelal doordat de oorzaken van de problemen niet altijd bekend zijn en er vaak onvoldoende wordt nagedacht over welk gedrag er gewenst is. De interventies worden ingezet op basis van onderbuikgevoel ("Dit is een leuke serious game!"). Of ze daadwerkelijk effect hebben, is niet duidelijk. Eigenlijk is het dus schieten met een schot hagel in de hoop dat je raak schiet. Dat kan ook anders: waarom niet in één keer raak schieten door te kiezen voor interventies die wél inspelen op het gewenste gedrag? Dit bespaart tijd, kosten én energie!

## De Wegwijzer: fundament vanuit onderzoek, ingekleurd vanuit de praktijk

Voor de aanpak van de Wegwijzer hebben we gebruik gemaakt van het gedragsveranderingswiel van Michie<sup>1</sup>. Deze is opgesteld vanuit negentien gedragsveranderingsraamwerken en biedt hiermee dus 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: "*Heldere aanpak, heldere scope, duidelijk wat we gaan veranderen.*" En "*Meer zicht gekregen op de praktijk.*"

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



1

2

3



4

5



6

## Interactie tussen bewustzijn en gedrag

In de aanpak van deze wegwijzer staat gedrag en het beïnvloeden van gedrag centraal. We gaan dus een stap verder dan veel bewustwordingsprogramma's die vooral de manier van denken van een groep medewerkers willen beïnvloeden.

Onze manier van denken en ons gedrag hebben wel een sterke relatie met elkaar. Wat we denken bepaalt wat we doen, wat we doen bepaalt wat we denken (Change Mindset Model, Van Baaren & Van Leeuwen, 2020).

Gedragsverandering is daarom tweerichtingsverkeer. 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.

Het veranderen van de manier van denken van een doelgroep is een grote uitdaging die in de praktijk lang niet altijd lukt. Focus 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 gedrag.

## 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 wie bij deze stap betrokken zijn, vervolgens komen de substappen aan bod. Per substap staat het wat, het hoe en het resultaat beschreven.



1

2

3



4

5



6



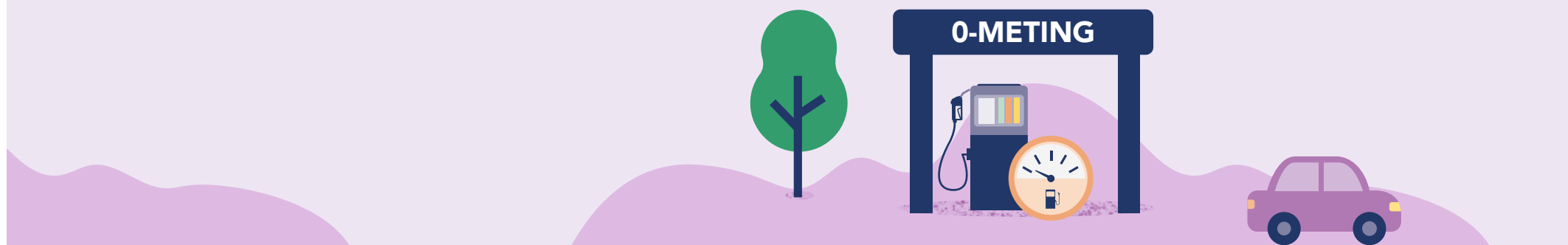


Voor meer achtergrondinformatie kun je doorklikken naar de [bijlagen](#). En ben je heel enthousiast geworden over het onderwerp en wil je hier meer over weten? Dan staat in bijlage 3 een lijst met [leestips](#).

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, 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 een 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 de kleine stappen leiden vaak al tot grote veranderingen.

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



1

2

3



4

5



6

# Stap 1: Voorbereiden

## 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. Ieder hoofdstuk 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 |
|---|----------------------|----------------------------|-------------------------------------|----------------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| <b>VERI</b> voor elke stap:<br>Verantwoordelijk<br>Eindverantwoordelijk<br>Raadplegen<br>Informereren |                      |                            |                                     |                      |                             |                                |                                   |
| 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?



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 diverse groep
- Risicoanalyse algemeen (zijn informatieveiligheidsrisico's onderdeel van jullie risico-management?)
- Risicoanalyse NEN 7510
- Interne audits
- Resultaten van monitoren en meten, 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 zorginstellingen 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** methode<sup>2</sup>. 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?

<sup>2</sup> 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 en wie is de probleemeigenaar binnen de organisatie? Dit kunnen cliënten/patiënten zijn, zorgprofessionals, ICT-experts, zorgondersteunende medewerkers, de Raad van Bestuur, of iemand anders.
- 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<br>Weging: 0,25 | bijv. Financiële schade<br>Weging: 0,25 | bijv. Persoonlijke schade medewerker<br>Weging: 0,2 | bijv. (Kans op voorkomen van problemen)<br>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

Door met medewerkers uit het operationele proces en de organisatie te praten, creëer je inzicht in de huidige situatie. Dit is dé manier om te begrijpen waarom men doet wat men doet.



### 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 randvoorwaarde. Het zou namelijk ook kunnen dat je het probleem efficiënter kunt aanpakken door bijvoorbeeld processen of systemen aan te passen. Dan hoef 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. Zij 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 het opslaan van foto's en video's van cliënten op privéapparaten van medewerkers een probleem is. 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 doelgedrag zal plaats vinden.

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.



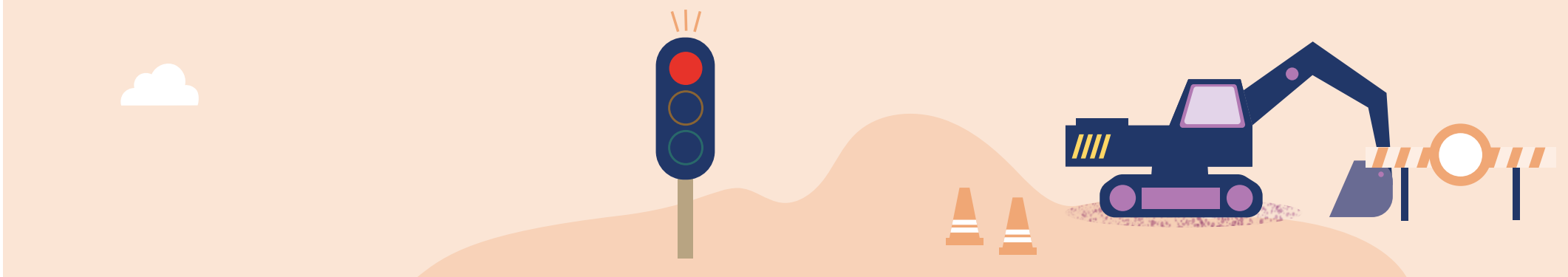
### Tip

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. 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 dit hoofdstuk](#).



#### 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.



#### 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.

## 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.

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 acties uit te kunnen voeren.



#### Tip

Gebruik de VERI-tabel aan het begin van dit hoofdstuk 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.



# Stap 2: Doelgedrag bepalen

## Wie

In de VERI-tabel zie je welke rollen je in deze stap minimaal nodig hebt. Zorg dat je deze collega's 'aan boord' hebt.

**VERI** voor elke stap:  
**V**erantwoordelijk  
**E**indverantwoordelijk  
**R**aadplegen  
**I**nformereren

|  | 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                                 |

## 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? Kijk binnen deze gedragscomponenten wat kansrijke en impactvolle aanpakken kunnen zijn voor je traject.



1

2

3



4

5



6

### 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 komen 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.

1

2

3



4

5



6

## 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](#).

#### 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.

### 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)

1

2

3



4

5



6



### TIP

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

### 2.2.3. Resultaat



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

Vanuit dit ongewenste gedrag bedenk je welk gedrag wél gewenst is. Stel een lijst op van al het gedrag dat de gewenste uitkomst tot stand zou kunnen brengen: de zogeheten doelgedragingen. Maak hierbij gebruik van het [werkblad Longlist doelgedragingen](#).

#### Longlist 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



1

2

3



4

5



6

## 2.3. Doelgedrag kiezen

### 2.3.1. Wat

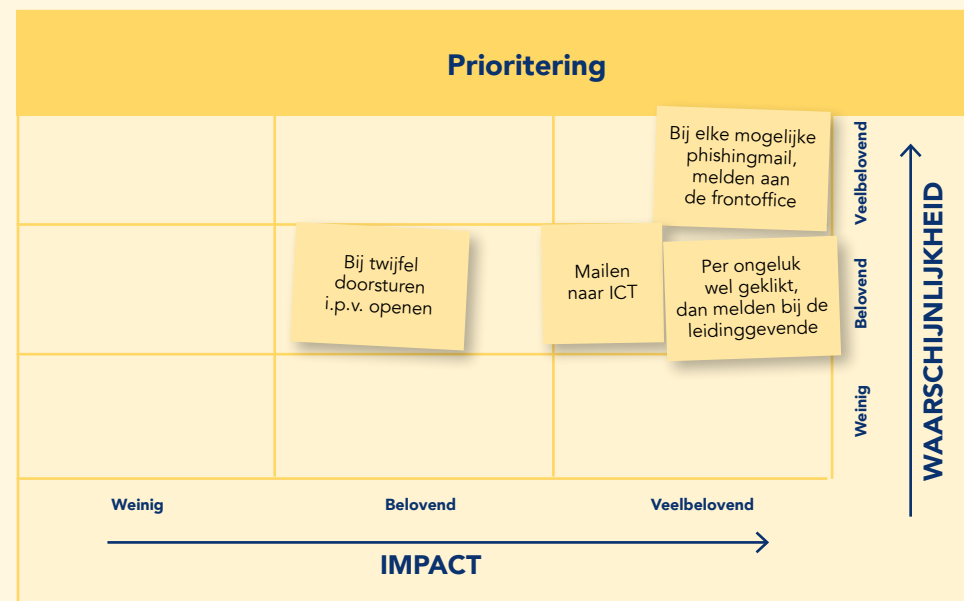
Je brengt een prioriteitsvolgorde aan in de doelgedragingen. Hiermee maak je de verandering behapbaar en richt je je op het doelgedrag dat de meeste impact heeft en het meest waarschijnlijk kan worden veranderd.

### 2.3.2. Hoe

Het kernteam prioriteert de longlist 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 hiernaast zie je een uitwerking daarvan. In het werkboek vind je een lege matrix op het [werkblad Prioritering doelgedragingen](#).



### 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)*

1

2

3



4

5



6



### 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.

## 2.5. Meetmethode bepalen

### 2.5.1. Wat

Je stelt vast op welke manier je gaat meten in welke mate het doelgedrag op een bepaald moment wordt uitgevoerd. Je wilt na de inzet van de interventie(s) namelijk kunnen vaststellen of deze effectief zijn geweest en het doelgedrag vaker te zien is dan vóór de interventies. Alleen met een goed onderbouwde meting van het gedrag kun je de effecten van je interventie(s) zuiver aantonen.

### 2.5.2. Hoe

Metingen maken het communiceren over het probleem en de oplossing makkelijker. Er is een verschil tussen het meten van het probleem en het meten van het doelgedrag. Soms is het mogelijk de omvang van het probleem te meten en daarmee de urgentie duidelijk te maken. Soms gaat het bij informatieveilig gedrag over iets wat zich nog niet heeft voorgedaan, maar wat een probleem *zou kunnen worden* op het moment dát het zich voordoet. Dan is meten van de omvang van het probleem lastig. Daarom is het in deze stap belangrijk om in ieder geval altijd uit te werken hoe je het doelgedrag kunt meten. Dit doe je ook in het geval je bij het analyseren van het probleem al wel metingen hebt uitgevoerd om de omvang van het probleem te achterhalen.

Bij het meten van het doelgedrag is het belangrijk dat je de meting op exact dezelfde manier kunt herhalen. Hiermee zorg je ervoor dat

1

2

3



4

5



6

je het gedrag vóór de inzet van de interventie(s) (de zogenoemde 0-meting) en na de inzet van de interventie(s) met elkaar kunt vergelijken.

Bepaal wat, hoe en wanneer je gaat meten. Neem daarbij onderstaande uitgangspunten mee.

- Maak zoveel mogelijk gebruik van bestaande metingen of onderzoeken die al worden gedaan in jouw organisatie. Denk hierbij ook aan digitale data zoals logins en data op groepsniveau.
- Probeer het gedrag zoveel mogelijk te meten met behulp van gegevens uit systemen, zonder dat je hiervoor input van medewerkers vraagt. Zo voorkom je dat je onnodig tijd van hen vraagt.
- Is het niet mogelijk om het gedrag op deze manier te meten? Dan kun je het gedrag meten via een enquête onder de doelgroep. Hierbij vraag je hoe vaak ze het (on)gewenste gedrag uitvoeren. Wees dan wel alert op sociaal wenselijke antwoorden en de inspanning die je van hen vraagt.
- Zorg ervoor dat je de meting kunt herhalen.
- In het geval het niet mogelijk is om het doelgedrag te meten, maar wel het ongewenste gedrag: meet dit dan en kijk of dit na de inzet van de interventie(s) is afgenomen.
- Denk alvast na over geschikte momenten waarop je de 0-meting en de vervolgmeting(en) af kunt nemen. Hou hierbij rekening met praktische barrières zoals vakantieperiodes. Afhankelijk van het doelgedrag, de context en omvang van de organisatie moet je minstens twee tot vier weken inplannen na het uitrollen van de interventie(s) voordat je de vervolgmeting gaat uitvoeren.

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?



### 2.5.3. Resultaat

Je hebt de meetlat en de methode van meten bepaald om de effectiviteit van de interventie(s) te kunnen bepalen. Zo heb je een objectieve manier gecreëerd om de verandering te kunnen beoordelen.

#### **Voorbeeld**

*Bij het veilig omgaan met patiëntendossiers kun je bijvoorbeeld loggen hoe vaak medewerkers toegang aanvragen en welke acties ze in de dossiers uitvoeren. In de meeste EPD's kan dit automatisch verzameld worden. Het weergeven van deze data kan bijvoorbeeld in een dashboard.*

1

2

3



4

5



6

# Stap 3: Gedragsfactoren onderzoeken

## Wie

In de VERI-tabel zie je welke rollen je in deze stap minimaal nodig hebt. Zorg dat je deze collega's 'aan boord' hebt.

**VERI** voor elke stap:  
**V**erantwoordelijk  
**E**indverantwoordelijk  
**R**aadplegen  
**I**nformereren

|  | 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                                 |

## 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.



1

2

3



4

5



6

### 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.



1

2

3



4

5



6

## 3.2. Onderzoeken van factoren die het gedrag beïnvloeden

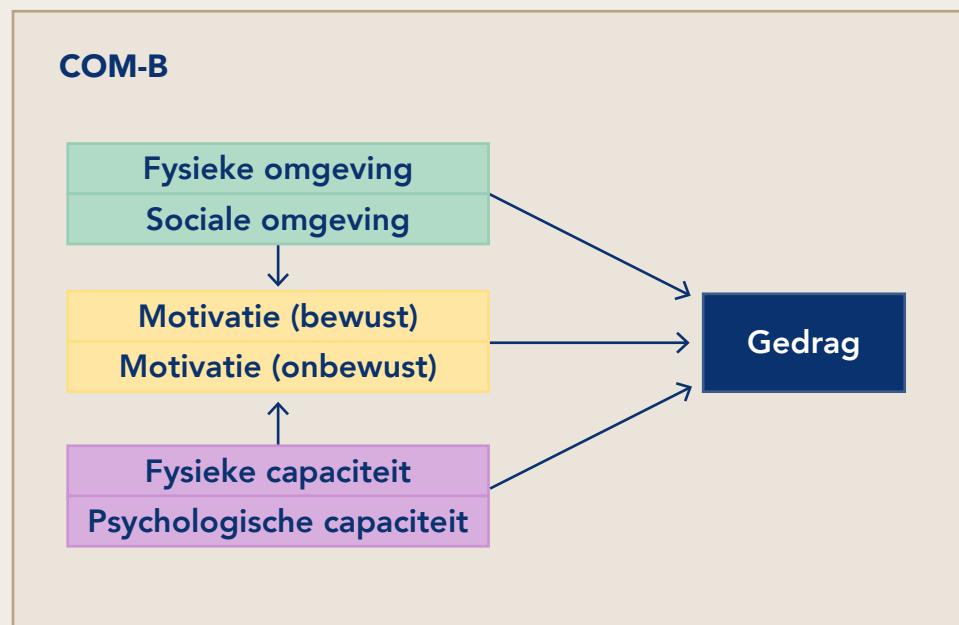
### 3.2.1. Wat

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**otivatie) 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 hiernaast). In [Bijlage 1](#) kun je meer lezen over het model.



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

Vervolgens neem je het doelgedrag onder de loep. Je gaat met de doelgroep in gesprek door individuele interviews af te nemen over het doelgedrag en mogelijke factoren die het gedrag bepalen. Hierbij gebruik je het [werkbladen Onderzoeken van factoren die het gedrag beïnvloeden](#) als leidraad. Het kan hierbij helpen om voorafgaand aan de gesprekken te brainstormen met het kernteam over de factoren die een rol kunnen spelen bij het doelgedrag. Probeer hierbij zoveel mogelijk in de huid van je doelgroep te kruipen.

1

2

3



4

5



6

De uitkomsten van de analyse zet je in de tabellen die je kunt vinden onder 'Voorbeelden voor in groepsbijeenkomsten' in de werkbladen Onderzoeken van factoren die het gedrag beïnvloeden. Hieronder staat een ingevuld voorbeeld.



Probeer via de interviews een afspiegeling te krijgen van je doelgroep door verschillende subgroepen hiervoor te selecteren. Denk bijvoorbeeld aan verschillende afdelingen, functies of leeftijden.

**Tip**

Om een goed beeld van je doelgroep te krijgen, is het handig om bij 20-30% van je doelgroep een indruk te krijgen van de gedragsfactoren. Zeker bij grote organisaties en doelgroepen is het moeilijk om zo veel interviews te houden. Daarom kan het nuttig zijn om bewust uitgesproken mensen te spreken of het resultaat van de interviews aan te vullen met een vragenlijstonderzoek.

**Tip**

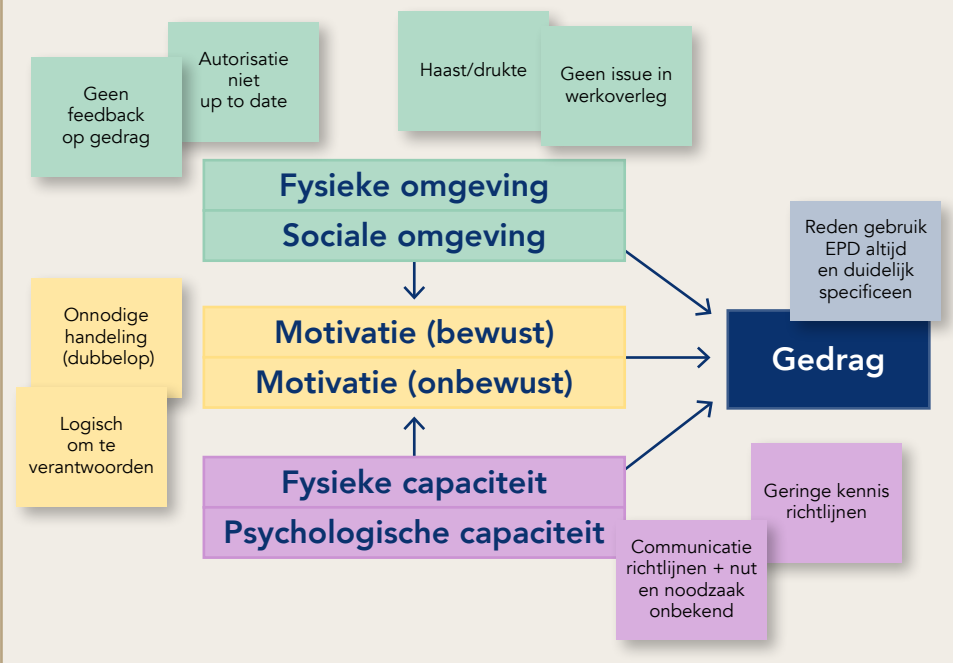
Het afnemen van interviews en het uitvoeren van een vragenlijstonderzoek vraagt om een specifiek expertisegebied. Betrek daarom bij deze stap experts uit je eigen organisatie of besteed deze taken zo nodig uit aan een externe partij.

Verzamel de uitkomsten die je per categorie hebt kunnen vinden. Maak hiervoor voor de omgeving, de capaciteiten en motieven een lijst van de uitkomsten die je in je onderzoek hebt gevonden. 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.

### Voorbeeld

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



### Tip

Je kunt voor het online afnemen van vragen gebruikmaken van gratis software, maar let er dan wel op dat je geen persoonsgegevens verwerkt. Als je wel persoonsgegevens verwerkt, zorg dan voor een programma dat de privacy goed beschermt volgens de AVG.

### 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.



1

2

3



4

5



6



# Stap meting – Uitvoeren 0-meting doelgedrag

## Wie

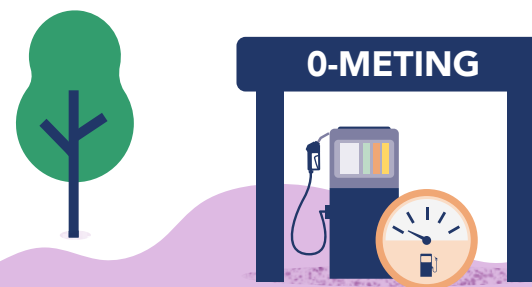
In de VERI-tabel zie je welke rollen je in deze stap minimaal nodig hebt. Zorg dat je deze collega's 'aan boord' hebt.

**VERI** voor elke stap:  
**V**erantwoordelijk  
**E**indverantwoordelijk  
**R**aadplegen  
**I**nformereren

|  | 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                                 |

## Wat

Voor het uitvoeren van de interventie(s) voer je de 0-meting uit voor het doelgedrag. Hiermee bepaal je de situatie aan het begin van het traject, dus voordat er één of meerdere interventies zijn ingezet. De 0-meting kan helpen om het probleem verder te onderbouwen. Ook kan het van pas komen bij het opnieuw bevestigen van de urgentie van het probleem en het verankeren van de betrokkenheid van de organisatie bij het project.



1

2

3



4

5



6

## Hoe

In [stap 2.5](#) heb je bepaald hoe je het doelgedrag kunt meten. Je gaat deze meting nu uitvoeren.

- Bedenk hoe je de meting bij je doelgroep kunt afnemen.
- Probeer in de meting een afspiegeling te krijgen van je doelgroep. Als vuistregel kun je ervan uitgaan dat een bereik van 20-30% van je doelgroep afdoende is om uitspraken te kunnen doen over je complete doelgroep.
- Selecteer bij de meting zo mogelijk willekeurig wie je benadert. Heb je een kleine doelgroep? Benader dan de helft van je groep bij de 0-meting en de andere helft bij de 1-meting.
- Hou rekening met het moment waarop je de meting afneemt. Zit je bijvoorbeeld dicht voor de start van een vakantieperiode, dan is het handiger om de meting pas later te doen.



### 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.

Als je 0-meting niet voldoet aan de gewenste randvoorwaarden, kan het nodig zijn je 0-meting opnieuw te doen. Denk dus goed na over het moment, de meetmethode en andere randvoorwaarden.

### Voorbeeld

*Een organisatie wil meten hoe vaak medewerkers nu op phishingmails klikken en voert daarvoor een 0-meting uit. De phishingmail wordt echter vlak voor een vakantieperiode gestuurd en het gekozen scenario (instellen two-way authentication) had te weinig urgentie voor medewerkers om op de mail te reageren en informatie achter te laten. De organisatie besluit de 0-meting opnieuw te doen, buiten de vakanties. In de tweede 0-meting kregen de medewerkers een mail van een ogenschijnlijk interne collega die hen verzocht om hun gegevens in het systeem te bevestigen, door deze op een externe pagina achter te laten. Deze 0-meting leverde wél bruikbare resultaten op.*



### Resultaat

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

1

2

3



4

5



6

# Stap 4 – Interventies kiezen

## Wie

In de VERI-tabel zie je welke rollen je in deze stap minimaal nodig hebt. Zorg dat je deze collega's 'aan boord' hebt.

**VERI** voor elke stap:  
**V**erantwoordelijk  
**E**indverantwoordelijk  
**R**aadplegen  
**I**nformeren

|  | 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                                 |

## 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 de interventiefuncties (oplossingsrichtingen) die daarbij horen.

### 4.1.2. Hoe

Je gaat de inzichten uit de gedragsanalyse koppelen aan mogelijke oplossingsrichtingen (interventiefuncties). De negen interventiefuncties zijn: voorlichting, overtuiging, beloning, dwang, training, beperking, aanpassing van de omgeving, modelering en facilitering. In [Bijlage 2](#) staat een nadere toelichting op deze interventiefuncties.

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

1

2

3



4

5



6



### 4.1.3. Resultaat

Je weet welke interventiefuncties passen bij het doelgedrag, de doelgroep en de context. Ook ken je de barrières die voorkomen dat het doelgedrag (niet) altijd plaatsvindt.

#### MATRIX COM-B componenten

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

COM-B categorieën met de bijbehorende interventiefuncties (Michie et al, 2018)



## 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 voldoen aan praktische criteria.

### 4.2.2. Hoe

Brainstorm met het kernteam 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 er 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.
  - Bijvoorbeeld 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 methode is de interventies in een matrix te plaatsen met bijvoorbeeld 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 [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 uitwerking in de figuur hiernaast.

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

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

In het [werkblad APEASE-criteria](#) kun je de bedachte interventies scoren.



1

2

3



4

5



6

## 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.

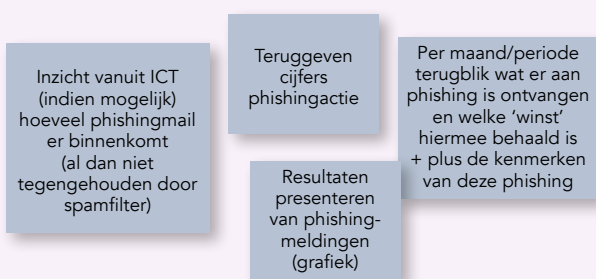
Heb je inspiratie nodig voor je brainstorm? In [Bijlage 2 Interventiefuncties](#) staan alle interventiefuncties met mogelijke suggesties. Het [werkblad interventiefuncties](#) helpt je om de brainstorm op gang te brengen.

Suggestie interventie functie

### 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

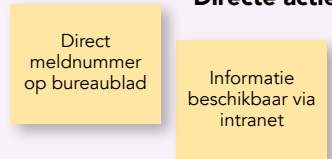
### Inzicht in omvang



### Feedback op het gedrag



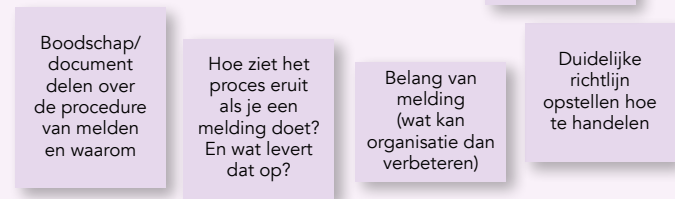
### Directe actie



### Vormgeving



### Heldere procedure / richtlijnen



### 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 gaan. Zo maak je het behapbaar.



#### Tip

Zorg dat je interventies blijven aansluiten bij je doelgroep en de gedane gedragsanalyse. Het ingevulde [werkblad Matrix COM-B categorieën en interventiefuncties](#) helpt hierbij.



#### 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 vertonen<sup>3</sup>. 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 centraal. Dit zijn<sup>4</sup>:

**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!

<sup>3</sup> Deterding, S. et al (2011).

<sup>4</sup> Ryan, R. et al (2000).

1

2

3



4

5



6





# Stap 5 – Interventies uitvoeren

## Wie

In de VERI-tabel zie je welke rollen je in deze stap minimaal nodig hebt. Zorg dat je deze collega's 'aan boord' hebt.

**VERI** voor elke stap:  
**V**erantwoordelijk  
**E**indverantwoordelijk  
**R**aadplegen  
**I**nformereren

|  | 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                                 |

## 5.1. Implementatiewijze bepalen

### 5.1.1. Wat

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

### 5.1.2. Hoe

Plaats de gekozen interventie(s) in een overzicht. Geef per interventie aan welke acties allemaal nodig zijn om de interventie op een goede manier uit te rollen. 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.





### 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 |
|---------------------|--|----------------------------|-------------------|-----------------------|
| <b>Voorlichting</b> | Directie en leidinggevenden 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           |
| <b>Training</b>     | Maken filmpje met een ervaring van een medewerker                      | Actiehouder                |                   |                       |
|                     | Opstellen periodieke online training                                   | Actiehouder                |                   | Actiehouder           |
|                     | Uitvoeren periodieke phishingactie                                     | Actiehouder                |                   |                       |
| <b>Facilitering</b> | 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       |                       |



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 Uitvoeren 1-meting doelgedrag.

Zorg ervoor dat iedereen binnen de doelgroep op de hoogte is van de interventie. Ze moeten weten wat er van hen wordt verwacht en wat de verschillende (vervolg)stappen zijn. Gebruik daarvoor verschillende kanalen waar de doelgroep actief gebruik van maakt. Denk daarbij aan kanalen zoals e-mail en nieuwsbrieven, maar ook appgroepen of (fysieke) teamoverleggen.

#### Tip

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

#### 5.1.3. Resultaat

Het voorbereidende werk is klaar. Je hebt een planning voor het uitvoeren van de implementaties 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: jullie gaan de interventies uitvoeren.

### 5.2.2. Hoe

De actiehouders voeren de interventies uit conform de planning die jullie in **stap 5.1** hebben gemaakt. Het kernteam volgt in de periodieke overleggen (heartbeatsessies) of alles volgens planning verloopt. Ongetwijfeld komen jullie 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 – Uitvoeren 1-meting doelgedrag

## Wie

In de VERI-tabel zie je welke rollen je in deze stap minimaal nodig hebt. Zorg dat je deze collega's 'aan boord' hebt.

**VERI** voor elke stap:  
**V**erantwoordelijk  
**E**indverantwoordelijk  
**R**aadplegen  
**I**nformeren

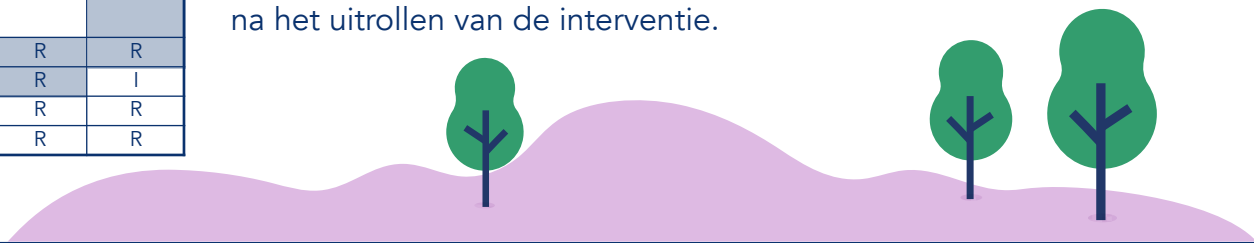
|  | Stap 1: Voorbereiden | Stap 2: Doelgedrag bepalen | Stap 3: Gedragsfactoren onderzoeken | 0-meting en 1-meting | Stap 4: Interventies kiezen | Stap 5: Interventies uitvoeren | Stap 6: Verankeren en rapporteren |
|--|----------------------|----------------------------|-------------------------------------|----------------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| 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                                 |

## Wat

Je herhaalt de meting die je voorafgaand aan de uitvoering van de interventie(s) hebt gedaan. Door de uitkomsten van de twee metingen te vergelijken, kun je de effecten van je interventie(s) zichtbaar maken. Daarnaast kun je ook in kaart brengen hoe je doelgroep de interventie(s) heeft ervaren.

## Hoe

Om vergelijkbare resultaten te krijgen voer je de 1-meting uit op precies dezelfde manier als de 0-meting. Kijk hierbij opnieuw naar de handvatten die in [Uitvoeren 0-meting doelgedrag](#) onder het 'Hoe' staan opgesomd. Bij de 1-meting moet je er daarnaast ook rekening mee houden dat er voldoende tijd is verstreken na je interventie. Zo krijgt de interventie de tijd om haar werk te doen bij de doelgroep. Afhankelijk van het doelgedrag, de context en omvang van de organisatie is dit minstens twee tot vier weken na het uitrollen van de interventie.



1

2

3



4

5



6

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 2.5 Meetmethode bepalen**?

Naast het herhalen van de 0-meting kun je in deze stap 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 herhaald 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.

---

### Resultaat

De vergelijking van de resultaten van de 0-meting en de 1-meting 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.

---



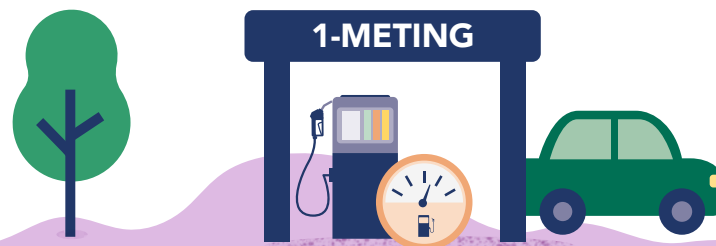
### Tip

Kijk goed naar de effecten van je interventie. Hoe is het gewenste 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. Je hebt het verandertraject succesvol uitgevoerd en kunt nadenken over de volgende gedragingen die je met een traject kunt oppakken om je organisatie informatieveiliger te laten worden.



### 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. Wellicht kan een alternatieve interventie wel de gewenste effecten op het doelgedrag bereiken.



1

2

3



4

5



6



# Stap 6 – Verankeren en rapporteren

## Wie

In de VERI-tabel zie je welke rollen je in deze stap minimaal nodig hebt. Zorg dat je deze collega's 'aan boord' hebt.

**VERI** voor elke stap:  
**V**erantwoordelijk  
**E**indverantwoordelijk  
**R**aadplegen  
**I**nformereren

|  | 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                                 |

## 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 in de toekomst 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 het actieplan naar aanleiding van een NEN7510-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 vaste organisatie.

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. Bij voorkeur laat je de interventie en rapportage aansluiten bij de reguliere planning- en control cyclus van de leidinggevenden.



#### Tip

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



#### Tip

Betrek in elke stap ook leidinggevenden. Bevraag 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.



1

2

3



4

5



6



## 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 gedragsanalyse

## COM-B

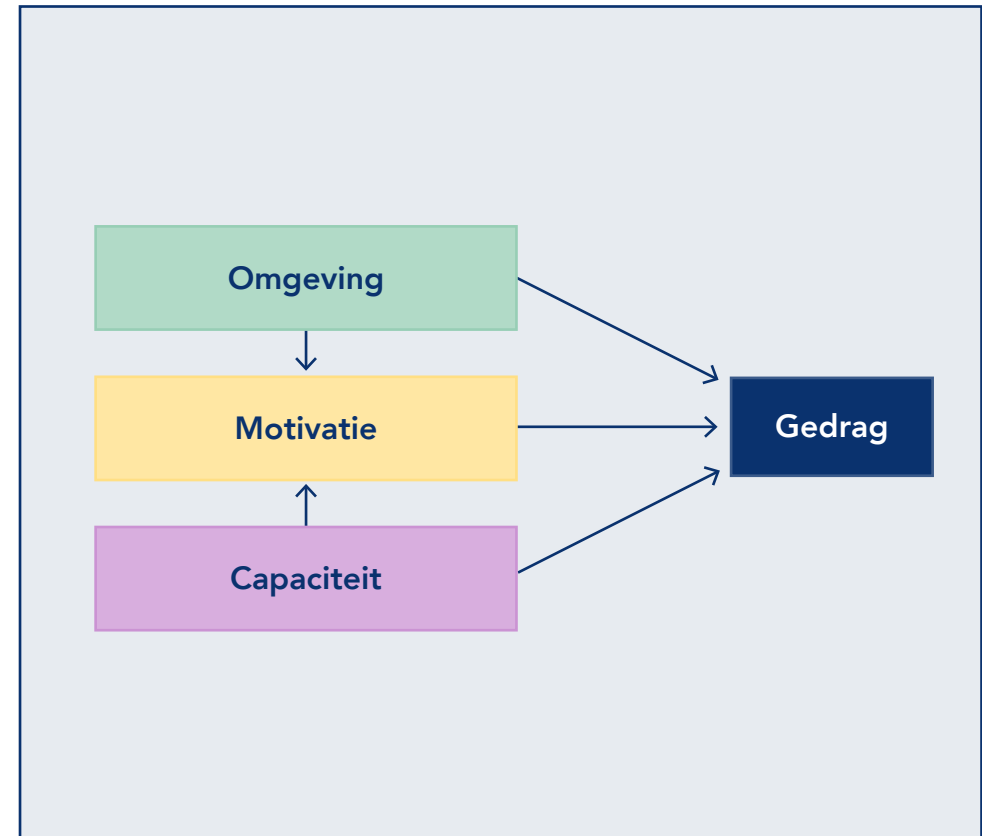
In deze bijlage vind je meer informatie over het COM-B model. De toepassing van dit model wordt beschreven in **stap 3.2 Onderzoeken van factoren die het gedrag beïnvloeden**. Wat is de achtergrond van het model, wat zijn de factoren en categorieën en hoe kun je met het model aan de slag in je gedragsanalyse?

## Achtergrond

Het COM-B model is een wetenschappelijk onderbouwd gedragsmodel. De letters COM-B staan voor: capability (capaciteit), opportunity (omgeving<sup>5</sup>), 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.

<sup>5</sup> Opportunity betekent gelegenheid. Hier vertalen we het als omgeving.



# Capaciteit, omgeving en motivatie

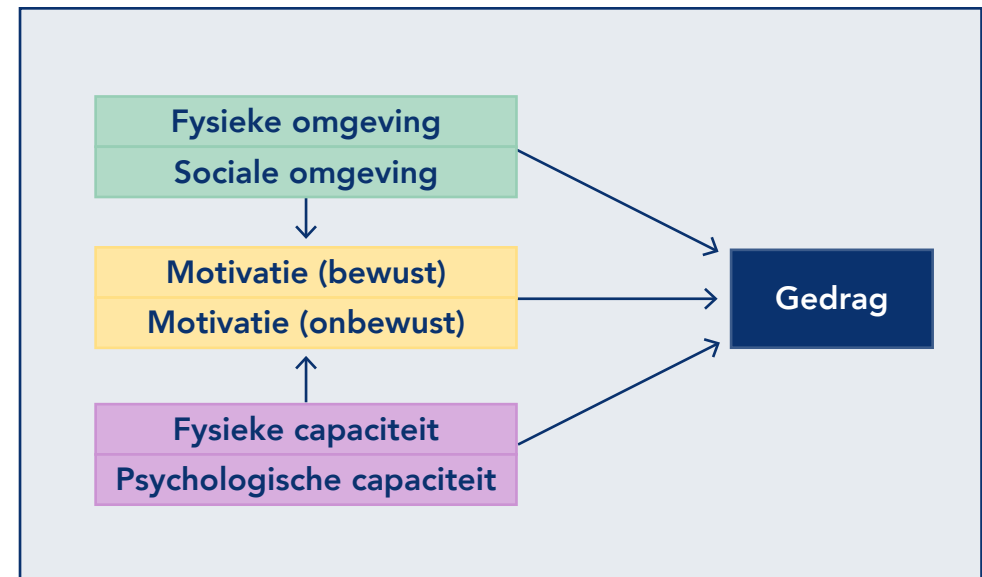
## Drie factoren. Per factor twee categorieën.

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 wat je vraagt? Staan ze er positief of negatief tegenover? Zien ze het nut er niet zo van in?

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



# Bijlage 2 – 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

De interventiefunctie beperking is hier niet uitgewerkt. Dit betreft overheidsingrijpen en valt dus buiten de invloedssfeer van de eigen zorgorganisatie.

## 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.

Kijk op de volgende pagina's voor meer interventiefuncties.

1

2

3



4

5



6

## Interventiefunctie Modelering

- Functie van modelering: mensen een voorbeeld geven waarnaar ze kunnen streven of dat ze kunnen navolgen.
- Mogelijke suggestie binnen interventiefunctie modelering:
  - 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 3 – Bronnen, links en leestips

## Bronnen

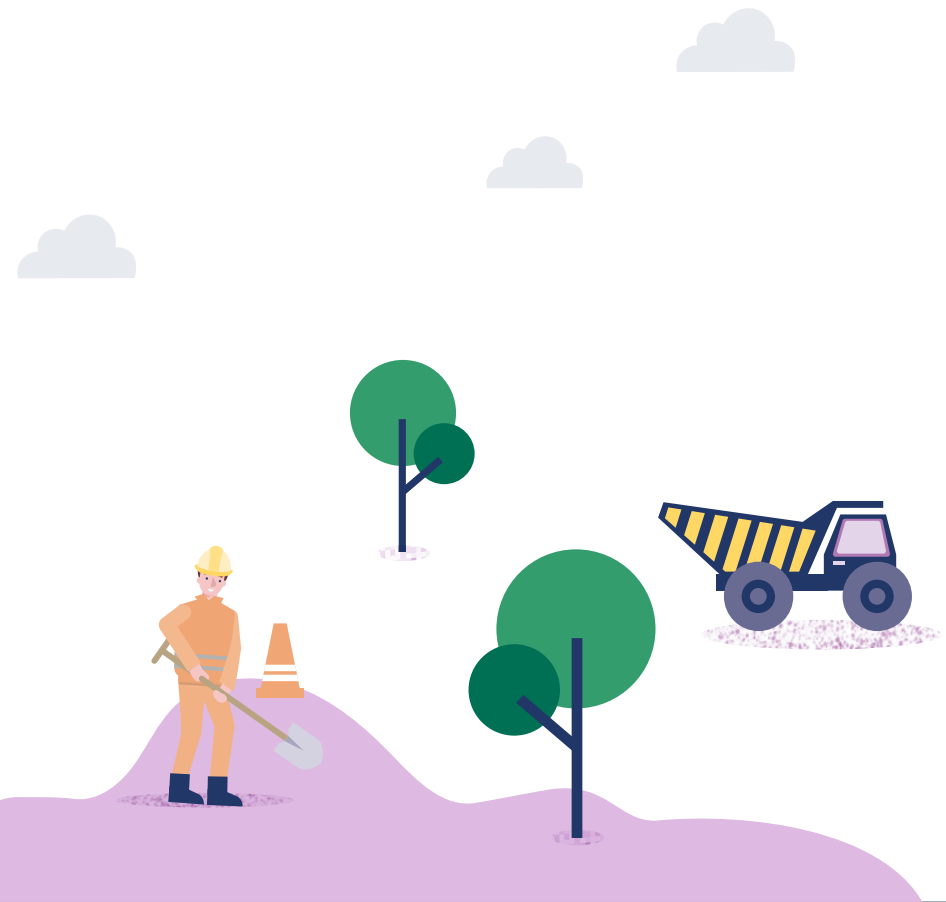
Baaren, R. van en Van Leeuwen, M. (2020). **Change Mindset Model.**

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).

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

- 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.**

1

2

3



4

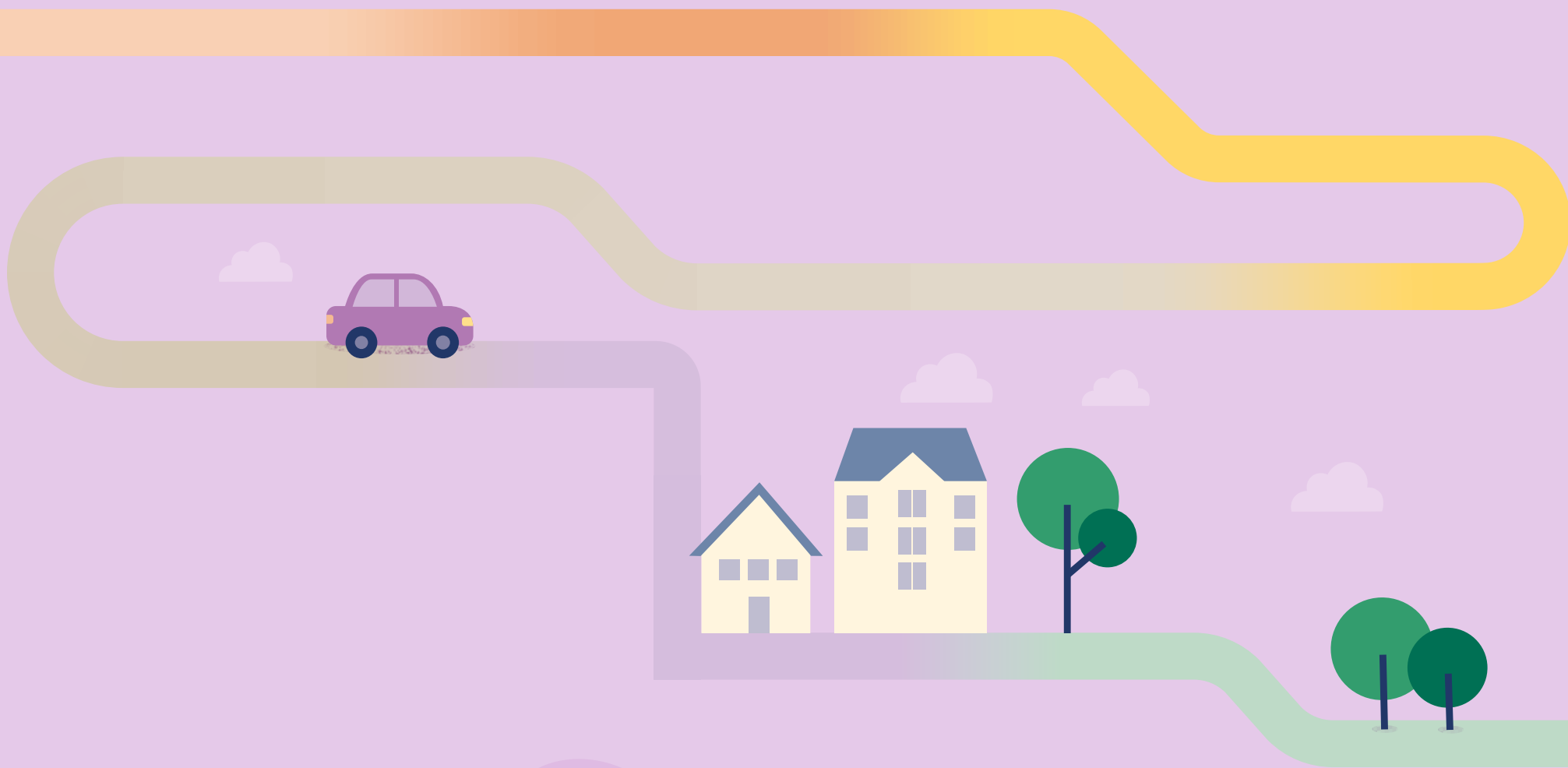
5



6



# 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 en te 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 16 staat een [voorbeeld van een ingevulde multicriteria-analyse](#).

| Probleem/<br>onveilig gedrag | Criteria      |               |               |                                   |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|-----------------------------------|
|                              | 1.<br>Weging: | 2.<br>Weging: | 3.<br>Weging: | Gewogen score<br>(= 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 op basis van ervaring van deze trajecten in zorgorganisaties, dus kan je als leidraad gebruiken om je eigen planning op te baseren. 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**.



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

1

2

3



4

5



6



| <b>Startdatum</b>                  |                            | <b>Einddatum</b>  |  |
|------------------------------------|----------------------------|---|--|
| <b>Globale planning (10 weken)</b> |                            |   |  |
|                                    | <b>Fasen</b>               | <b>Stappen</b>  | <b>Benodigde totale inzet kernteam</b> |
| 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                             |
| <b>Akkoord opdrachtgever</b>       |                            | <b>Datum akkoord</b>  |  |

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 |
|-----------|-----------------|-------------------------|
|           |                 |                         |
|           |                 |                         |
|           |                 |                         |
|           |                 |                         |
|           |                 |                         |
|           |                 |                         |
|           |                 |                         |
|           |                 |                         |
|           |                 |                         |



# Werkblad Longlist doelgedragingen

## Wat

Stel een lijst op van al het gedrag dat de gewenste uitkomst tot stand zou kunnen brengen: de zogeheten doelgedragingen.  
Dit werkblad hoort bij **stap 2.2 Keuzelijst doelgedrag opstellen**.

## Hoe

Schrijf dit gedrag op een (digitale) post-it en plak het op de poster.

### Longlist gedragingen

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |





# Werkblad Prioritering doelgedragingen

## Wat

Je brengt een prioriteitsvolgorde aan in de doelgedragingen uit de longlist (zie vorige [werkblad Longlist 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. Dit werkblad hoort bij [stap 2.3 Doelgedrag kiezen](#).

## Hoe

Het kernteam prioriteert de longlist met doelgedragingen door deze te plaatsen in onderstaande matrix. Bepaal per doelgedrag de mate van impact en waarschijnlijkheid dat het doelgedrag wordt vertoond.

| Prioritering |          |              |   |
|--------------|----------|--------------|---|
|              |          |              | Weinig<br>Belovend<br>Veelbelovend<br>↑<br>WAARSCHIJNLIJKHEID |
|              |          |              |   |
|              |          |              |   |
| Weinig       | Belovend | Veelbelovend |   |
| 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

# Werkbladen Onderzoeken van factoren die het gedrag beïnvloeden

## Wat

In deze stap breng je zowel de motieven in kaart die ervoor zorgen dat de doelgroep het doelgedrag wél uitvoert als de redenen waarom ze dit niet (altijd) doet. Hieronder vind je eerst de COM-B leidraad met vragen die je tijdens de analyse kunt gebruiken. Daarnaast vind je werkbladen voor het onderzoeken van de vragen in groepsbijeenkomsten. Deze werkbladen horen bij **stap 3.2 Onderzoeken van factoren die het gedrag beïnvloeden**.

## Hoe

Gebruik de vragen van de COM-B leidraad om de motieven die veel impact hebben op het doelgedrag in kaart te brengen. Zet de uitkomsten van de analyse in de tabellen onder 'Voorbeelden voor in groepsbijeenkomsten'. Motieven die veel impact hebben plaats je meer aan de rechterzijde, motieven met minder impact meer aan de linkerkzijde.

## COM-B leidraad

Op basis van het COM-B model hebben we een leidraad uitgewerkt. Per categorie hebben we vragen verzameld die belangrijk zijn om te beantwoorden. In de leidraad maken we per categorie een aanvullende indeling in specifieke onderwerpen. Bij de categorie 'omgeving' gaat het bijvoorbeeld om beleid en processen, middelen en tijd, en sociale invloeden en normen. De overkoepelende factoren worden hierbij met kleuren weergegeven. De volgorde van de leidraad is aangepast aan hoe je de factoren in een interview of vragenlijst kunt afnemen: van externe invloeden naar wat iemand denkt en voelt over een doelgedrag.

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 interview-schema of vragenlijst uit te werken. Hierbij moet je per onderwerp verder selecteren welke vragen relevant zijn en deze vertalen naar aansprekende en duidelijke vragen voor je doelgroep.

1

2

3



4

5



6

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

**Omgeving**

**Capaciteit**

**Motivatie**

Het heeft de voorkeur dat de analyse in deze volgorde plaatsvindt (dus omgeving, capaciteit en motivatie), zodat de wat eenvoudigere problemen snel boven tafel komen en opgelost kunnen worden.

### **Beleid en werkprocessen (fysieke omgeving)**

#### **Vragen**

- Is er beleid aanwezig dat voorschrijft wat het doelgedrag zou moeten zijn in de organisatie?
- Wordt er gecommuniceerd over het beleid naar de doelgroep? Zo ja, op welke manier?
- Zijn er werkinstructies aanwezig waarin staat uitgelegd welke stappen de doelgroep moet zetten bij het uitvoeren van het doelgedrag?
- 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?

### **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?
- 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 te laten zien?
- In hoeverre wordt de doelgroep gestimuleerd en beloond (met bijvoorbeeld het uitdelen van chocoladerepen aan medewerkers) om het doelgedrag te laten zien?

1

2

3



4

5



6

## Sociale invloeden en normen (sociale omgeving)

### Vragen

- Bestaan er duidelijke verwachtingen over het gedrag van medewerkers?
- Hoe normaal is het om het doelgedrag uit te voeren? Is het eerder een uitzondering of 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? Vervullen zij een voorbeeldfunctie bij het doelgedrag?
- Als een medewerker gewenst of juist ongewenst gedrag laat zien, zullen anderen er iets van zeggen/vinden? Wat zeggen ze dan? Wie zal er iets van zeggen?
- Zijn er situaties waarin anderen het prettiger vinden dat het ongewenste gedrag plaatsvindt?
- Wat is er eerder al gedaan om het doelgedrag te beïnvloeden?
- Hoe wordt het doelgedrag momenteel gestimuleerd (bijv. via communicatie, onmogelijk maken van het ongewenste gedrag etc.)?

## Competenties / kennis / ervaring / vaardigheden (psychologische capaciteit)

### Vragen

- Is de doelgroep bekend met het beleid en het doelgedrag?
- Weten ze hoe ze informatie kunnen vinden over het beleid en het doelgedrag?
- Weet de doelgroep wat ze precies moeten doen?
- Waar is de kennis mogelijk gebrekkig?
- Laat de doelgroep het doelgedrag al eens zien?
- Weet de doelgroep hoe ze het moeten doen?
- Hebben ze de juiste vaardigheden om het doelgedrag uit te voeren? Welke vaardigheden zijn er (nog) nodig?
- Hoe digitaal vaardig is doelgroep? Zijn ze vaardig met de programma's en apparatuur die ze moeten gebruiken om het doelgedrag uit te voeren?

1

2

3



4

5



6

## Fysieke vaardigheden (fysieke capaciteit)

### Vragen

- Zijn er handicaps die het gewenste gedrag in de weg kunnen staan, bijvoorbeeld slecht kunnen zien of lagere taalbeheersing?
- Vereist het gedrag bepaalde fysieke vaardigheden (bijv. fijne motoriek) die het doelgedrag in de weg kunnen staan?

## Bewuste intenties / keuzes / opvattingen (bewuste motivatie)

### Vragen

- Is de doelgroep bereid het gewenste gedrag te vertonen?
- 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?
- 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?

1

2

3



4

5



6

## 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? Past het gewenste gedrag in het beeld wat de doelgroep van de eigen werkzaamheden heeft?

## Voorbeelden voor in groepsbijeenkomsten

De volgende zes 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).



1

2

3



4

5



6

### Fysieke omgeving

#### Beleid en werkprocessen

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

Analyse huidige situatie



### 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



### Fysieke omgeving

#### Middelen en tijd

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

Analyse huidige situatie





## 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

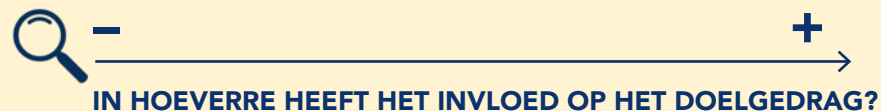


## Motivatie (bewust)

### Bewuste intenties, keuzes en opvattingen

Hoe ziet en ervaart de doelgroep het doelgedrag?

Analyse huidige situatie



## Fysieke capaciteit

### Fysieke vaardigheden

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

Analyse huidige situatie



## Motivatie (onbewust)

### Gewoontes, impulsen en emoties

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

Analyse huidige situatie



1

2

3



4

5



6



# Werkblad Matrix COM-B categorieën en interventiefuncties

## Wat

Deze matrix 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.**

**MATRIX COM-B componenten**

|                                  | Zet een kruisje | 1. Voorlichting | 2. Overtuiging | 3. Beloning | 4. Dwang | 5. Training | 6. Beperking | 7. Aangepaste omgeving | 8. Modelering | 9. Facilitering |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|-------------|----------|-------------|--------------|------------------------|---------------|-----------------|
| <b>Fysieke omgeving</b>          |                 |                 |                |             |          | ✓           | ✓            | ✓                      |               | ✓               |
| <b>Sociale omgeving</b>          |                 |                 |                |             |          |             | ✓            | ✓                      | ✓             | ✓               |
| <b>Psychologische capaciteit</b> |                 | ✓               |                |             |          | ✓           |              |                        |               | ✓               |
| <b>Fysieke capaciteit</b>        |                 |                 |                |             |          | ✓           |              |                        |               | ✓               |
| <b>Motivatie (bewust)</b>        |                 | ✓               | ✓              | ✓           | ✓        |             |              |                        | ✓             |                 |
| <b>Motivatie (onbewust)</b>      |                 |                 | ✓              | ✓           | ✓        | ✓           |              | ✓                      | ✓             | ✓               |

# 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 kunt de digitale versie op een online **Miro** of **Mural** bord gebruiken.

---

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
- 

1

2

3



4

5



6

---

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:

### **Modelering**

- 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
- 

1

2

3



4

5



6

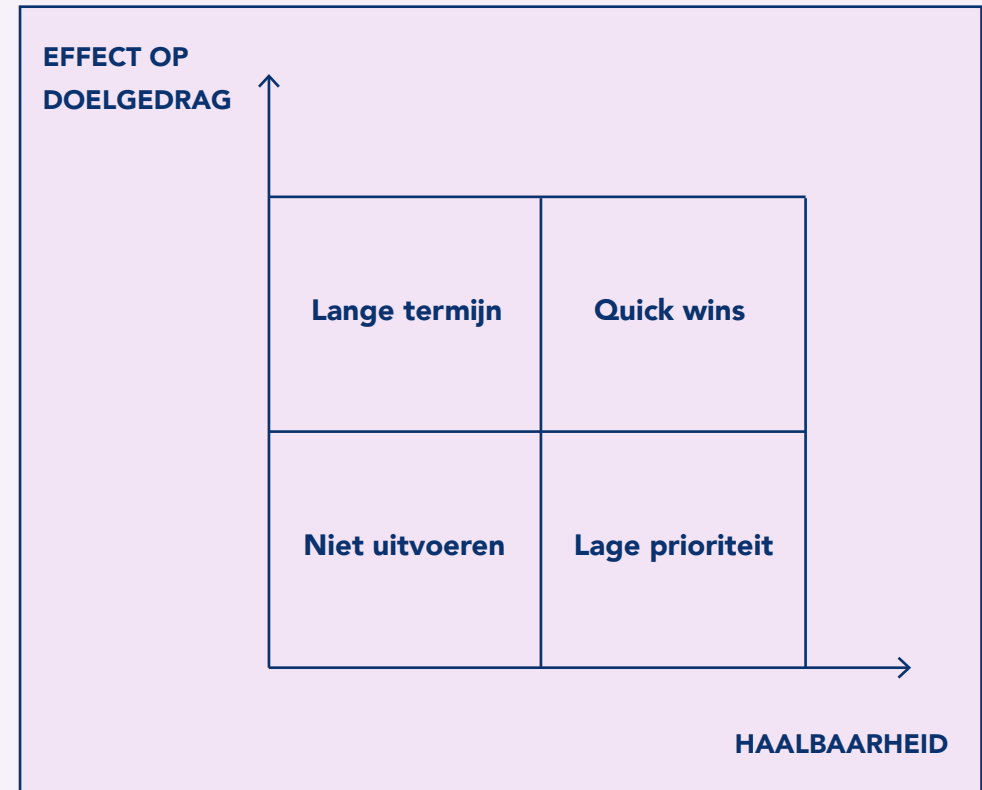
# Werkblad haalbaarheid- en effectmatrix

## 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

Je kunt deze matrix gebruiken door bijvoorbeeld met het kern-team de gevonden interventies te beoordelen op de twee assen (**stap 4.2.2**). Bedenk per interventie hoe groot het verwachte effect is van de interventie op het doelgedrag 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 je als eerste op wilt richten.



# Werkblad APEASE-criteria



## Wat

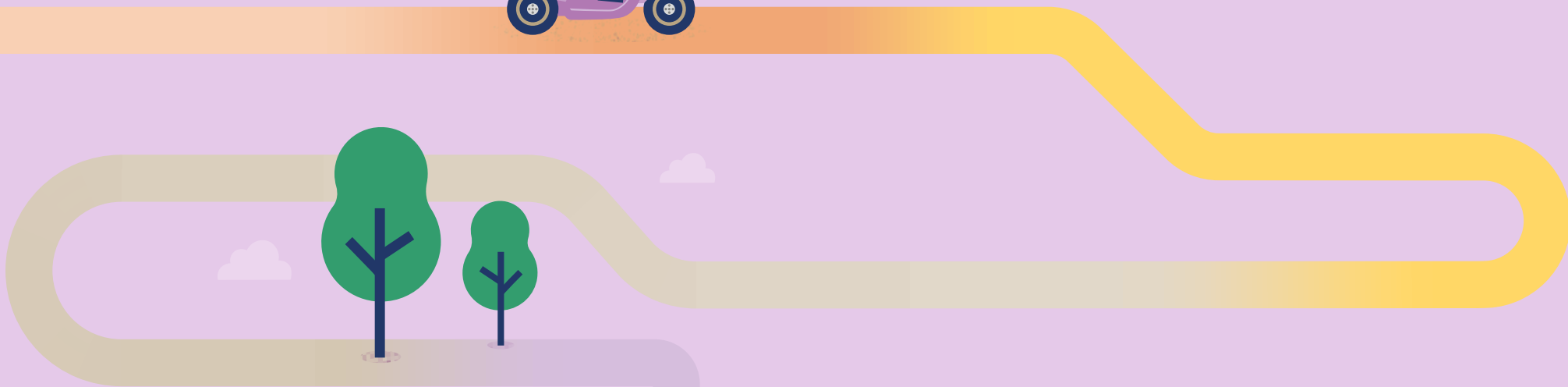
Dit werkblad kun je gebruiken wanneer je een methode zoekt om te prioriteren met welke interventies je (als eerste) aan de slag gaat. Dit werkblad hoort bij **stap 4.2. Interventie(s) bepalen**.

## 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 betaalbaarheid 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.

Checklist 'APEASE'-criteria per interventie

| Naam interventie           |  |  |
|----------------------------|---|---|
| Betaalbaarheid             |   |   |
| Praktische uitvoerbaarheid |   |   |
| Effectiviteit              |   |   |
| Aanvaardbaarheid           |   |   |
| Neveneffecten/veiligheid   |   |   |
| Redelijkheid (optioneel)   |   |   |



### 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.

Voor meer informatie over de Wegwijzer kunt u terecht bij ICTU: [informatieveiligheidzorg@ictu.nl](mailto:informatieveiligheidzorg@ictu.nl).

Februari 2021

