

SAFETY & SECURITY AWARENESS PROGRAMMA GELRE ZIEKENHUIZEN



Afstudeeronderzoek naar effectieve safety & security awareness
activiteiten voor Gelre ziekenhuizen

Februari | 2019

Informatie pagina

Titel:	Safety & Security Awareness Programma Gelre Ziekenhuizen
Ondertitel:	<i>“Afstudeeronderzoek naar effectieve safety & security awareness activiteiten voor Gelre ziekenhuizen”</i>
Student / Auteur:	Roy Smeets
Studentnummer:	346922
Onderwijsinstelling:	Saxion Spoorstraat 29, 7311 PE Apeldoorn
Academie:	Bestuur, Recht & Ruimte
Opleiding:	Security Management
Schoolcoach:	C.L. Kiffen
Opdrachtgever:	Gelre ziekenhuizen Albert Schweitzerlaan 31, 7334 DZ Apeldoorn
Praktijkcoach:	H.H.A. van Boheemen

Introductie opdracht & samenvatting

Een blijkend gebrek aan safety & security awareness (kennis, wil en kunnen) onder medewerkers binnen Gelre ziekenhuizen was de aanleiding voor de opdrachtgever, het Hoofd Beveiliging & BHV van de organisatie, om een safety & security awareness programma te willen realiseren. Om een beeld te krijgen van de huidige en het gewenste awareness niveau heeft Eva de Grip, eveneens een Security Management student, een onderzoek gedaan en aanbeveling gegeven met betrekking tot het ontwikkelen van een safety & security awareness programma. De opdrachtgever weet echter nog niet welke acties effectief zullen zijn in het verhogen ofwel bijhouden van de safety & security awareness onder medewerkers van alle geledingen van Gelre ziekenhuizen. De opdrachtgever wil voorkomen dat tijd, menskracht en eventueel ook geld worden verspild doordat er begonnen wordt aan een programma met acties die uiteindelijk weinig effectief blijken.

Door dit onderzoek moet duidelijk worden welke activiteit(en) zo effectief mogelijk ervoor zorgt dat de medewerkers van Gelre het gewenste safety & security awareness kennis en gedrag aangeleerd krijgen. Daarbij is ook het overtuigen van het belang van awareness een belangrijk punt, omdat het anders onwaarschijnlijk is dat de aangeleerde kennis ook toegepast gaat worden of überhaupt wordt onthouden.

De hoofdvraag voor dit onderzoek is:

Hoe ziet een voor Gelre ziekenhuizen effectieve awareness actie, die medewerkers uiteindelijk op het gewenste awareness niveau krijgt en houdt, er in theorie uit en in hoeverre blijkt dat in de praktijk?

Om eventuele tijd, menskracht en kosten te besparen, wordt er met dit onderzoek met een kleine groep binnen Gelre ziekenhuizen een awareness verhogende actie getest in de praktijk. Indien na de test blijkt dat een bepaalde actie effectief werkt en praktisch gezien ook past binnen Gelre, kan de actie doorontwikkeld worden om Gelre breed toe te passen als onderdeel van een safety & security awareness programma.

In dit plan van aanpak wordt naast een probleemanalyse, waarin o.a. de scope van het onderzoek is verwerkt, de manier waarop onderzocht gaat worden beschreven. Verder worden betrokkenen bij deze opdracht genoemd, relevante begrippen gedefinieerd en bruikbare bronnen voor het onderzoek besproken.

Na het onderzoek wordt het geheel aan onderzoeksonderdelen met conclusie en aanbeveling in een scriptie verwerkt. Voor Gelre zal de scriptie in de vorm van een “onderzoeks- en advies rapport” zijn aangevuld met een plan: Implementatie Safety & Security Awareness Programma – Gelre Ziekenhuizen.

Inhoud

Informatie pagina	2
Introductie opdracht & samenvatting	3
Inhoud.....	4
Deel I – Plan van Aanpak.....	7
1. Inleiding - Probleemanalyse.....	8
1.1. Context – Organisatieomschrijving.....	8
1.2. Aanleiding.....	8
1.2.1. Achterliggende aanleiding.....	8
1.2.2. Directe aanleiding voor dit onderzoek	9
1.3. Doelstelling	9
1.4. Probleemstelling.....	10
1.5. Onderzoeksvragen.....	11
1.6 Afbakening /scope	12
1.6.1. Scope	12
1.6.2. Safety & security awareness – Beveiliging & BHV	12
1.6.3. Prioriteiten awareness	12
1.6.4. Beschikbare tijd	13
1.6.5. Eén activiteit.....	13
1.6.6. Opleidingscompetenties	13
2. Betrokken partijen	15
3. Theoretisch kader	16
3.1. Vragen theoretisch kader	16
3.2. Toelichting begrippen.....	22
4. Methode & Instrumenten.....	25
4.1. Soort onderzoek	25
4.1.1. Case study	25
4.1.2. Steekproef voor de pilot.....	25
4.2. Onderzoeksopzet.....	26
4.2.1. Vast te stellen voordat de onderzoeksvragen worden behandeld	26
4.2.2. Kwalitatief onderzoek	26
4.2.3. Kwantitatief onderzoek (eventueel en additioneel)	28

5. Planning	29
Deel II – Uitkomsten onderzoek	30
6. Vastgesteld voor het behandelen van de onderzoeksvragen	31
6.1. Belangrijkste awareness kennis en gedrag	31
6.1.1. Gewenst kennis en daaruit voortvloeiend gedrag	32
6.1.2. Gewenste kennis en gedrag in relatie tot awareness activiteiten	33
7. Onderzoeksresultaten.....	34
7.1. Resultaten onderzoeksvraag 1	34
7.2. Resultaten onderzoeksvraag 2	36
7.3. Tot stand gekomen actie voor een pilot.....	38
7.3.1. Pilot middel	38
7.3.2. Mogelijke ondersteunende middelen	40
7.4. Resultaten onderzoeksvraag 3	41
7.4.1. Uitzoeken methode om effectiviteit te meten.....	41
7.4.2. Geselecteerde methode en aanpak	42
7.5. Resultaten onderzoeksvraag 4	44
8. Conclusie & Aanbevelingen	45
8.1. Samenvatting conclusies	45
8.2. Eindconclusie	47
Pilot middel/actie effectiviteit	47
8.3. Aanbevelingen	48
8.3.1. Geteste awareness activiteit	48
8.3.2. Opvolgende of ondersteunende middelen	49
Deel III – Actieplan Afd. Beveiliging & BHV	51
Lopende werkzaamheden voor Gelre ziekenhuizen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Discussie	52
Bronnenlijst.....	54
Primaire bronnen	54
Aanvullende bronnen.....	55
Bijlagen	56
Bijlage 1: Planning.....	56
B.1.1. Beschrijving planning.....	56
B.1.2. Flip-over planning.....	57

Bijlage 2: Onderzoeksvraag 1	58
B.2.1. Uiteenzetting interviews onderzoeksvraag 1	58
Interview ISO en Functionaris Gegevensbescherming Gelre	58
Interview Hoofd Bedrijfsveiligheid & Continuïteit van Rijnstate.....	62
B.2.2. Uiteenzetting ondersteunende informatie onderzoeksvraag 1	64
Netwerkbijeenkomst Platform Safety en Security ziekenhuizen	64
Inventarisatie onder nieuwe medewerkers	64
Bijlage 3: Onderzoeksvraag 2	67
B.3.1. Uiteenzetting uitkomsten interviews onderzoeksvraag 2	67
Interview ISO en Functionaris Gegevensbescherming Gelre	67
Interview Hoofd Bedrijfsveiligheid & Continuïteit van Rijnstate.....	68
B.3.2. Uiteenzetting ondersteunende informatie onderzoeksvraag 2	70
Netwerkbijeenkomst Platform Safety en Security ziekenhuizen	70
Leerhuis Gelre ziekenhuizen	71
Bijlage 4: Interview I&T - getranscribeerd en gecodeerd	74
Bijlage 5: Interview Rijnstate - getranscribeerd en gecodeerd	80
Bijlage 6: Onderzoeksvraag 4.....	86
B.6.1. Uiteenzetting Feedback niet-leidinggevende medewerkers.....	86
Awareness actie versie 1	86
Awareness actie versie 2	87
Awareness actie versie 3	87
B.6.2. Uiteenzetting Feedback leidinggevenden	88
Awareness actie versie 2	88
Bijlage 7: Feedback medewerkers	90
Bijlage 8: Feedback leidinggevenden	97
Bijlage 9: Mailverkeer interviews.....	100

Deel I – Plan van Aanpak

1. Inleiding - Probleemanalyse

1.1. Context – Organisatieomschrijving

Gelre is een topklinisch opleidingsziekenhuis met een divers aanbod aan onderzoek, diagnose en (na)behandeling. In 2017 had Gelre 3694 medewerkers en gemiddeld hebben ze 26.017 opnamen per jaar.

Er zal voor deze afstudeeropdracht voornamelijk gewerkt worden vanuit Gelre ziekenhuizen locatie Apeldoorn afdeling AOD (algemeen Ondersteunende Dienst).

De opdracht wordt binnen en voor Gelre ziekenhuizen uitgevoerd, waarbij wordt gefocust op een groep waaraan (indien beschikbaar) minimaal één vertegenwoordiger van elke afdeling van Gelre meewerkt.

Deze opdracht is een vervolg op eerdere inspanningen om uiteindelijk tot een safety & security awareness programma te komen voor Gelre ziekenhuizen. Dit onderzoek is een direct vervolg op het onderzoek van Eva de Grip voor Gelre ziekenhuizen.

1.2. Aanleiding

1.2.1. Achterliggende aanleiding

Onvoldoende safety & security awareness onder medewerkers binnen Gelre ziekenhuizen was de aanleiding voor de opdrachtgever, het Hoofd Beveiliging & BHV van de organisatie, om een safety & security awareness *programma* te willen realiseren.

Rupert (2017) zei in een artikel over veilig gedrag en motivatie dat 80% van de ongelukken gebeurt vanwege gedrag “80% dus vanuit gedrag en omdat de regels niet worden nageleefd. Daartoe reken ik ook dat faciliteiten in het geheel niet aanwezig zijn, of dat ze wel aanwezig zijn maar waarvan geen gebruik wordt gemaakt. De resterende 20% betreft technische oorzaken.” Safety & security awareness, wat alles te maken heeft met kennis (regels en hoe te handelen) en gedrag van medewerkers, is dus een belangrijke maatregel aangezien de mens duidelijk een zwakke schakel is in de veiligheids-/beveiligingsketen.

Uit het onderzoek van De Grip (2018) bleek dat safety & security awareness onder medewerkers van Gelre niet op het gewenste niveau zat. Er werd aanbevolen een programma met structuur en herhaling op te zetten en daarbij samenwerking te zoeken met andere afdelingen. Samenwerking moet er dan voor zorgen dat er geen verwarring ontstaat door overlappende programma's of acties, de bedoeling is om een duidelijke samengestelde boodschap (van meerdere afdelingen) over te brengen die dan ook waarschijnlijk een stuk krachtiger over komt. Inhoudelijk werd aangeraden informatiefolders samen te stellen voor nieuwe medewerkers en voorlichtingen te geven aan afdelingen. Verder werd een top-down benadering aangeraden vanwege de tijd die het zou kosten om alle afdelingen af te gaan. Top-down houdt dan in dat leidinggevend worden voorgelicht en dat zij op hun beurt de informatie weer onder de medewerkers brengen binnen hun afdelingen.

De opdrachtgever heeft twijfels over de effectiviteit (inclusief praktische toepasbaarheid) van de genoemde inhoudelijke awareness actie en de benadering van medewerkers daarbij, zoals de top-down benadering. Daarom is er gevraagd nader onderzoek te doen.

1.2.2. Directe aanleiding voor dit onderzoek

De opdrachtgever weet nog niet welke activiteiten met betrekking tot safety & security awareness in de praktijk effectief zullen zijn in het verhogen van de awareness ofwel het bijhouden van het gewenste awareness niveau onder medewerkers van alle geledingen van Gelre ziekenhuizen.

Gebrek aan onderzoek binnen de organisatie

Het Hoofd Beveiliging & BHV (persoonlijke communicatie, 2018) heeft aangegeven dat er onderzocht moet worden welke activiteit of trainingsvorm effectief zal zijn in het verhogen (en bijhouden) van safety & security Awareness bij medewerkers van Gelre ziekenhuizen, zodat er vervolgens een passend awareness programma kan worden opgezet.

Trainingen en lesmateriaal worden veelal ontwikkeld in samenwerking met het leerhuis van Gelre ziekenhuizen, een faciliterende afdeling. Het leerhuis gebruikt en adviseert het gebruik van bepaalde bekende/bewezen theorieën, maar ze doen in principe geen onderzoek naar de effectiviteit van een in de praktijk toegepaste methode (los van eenvoudige observaties).

De Grip (2018, p. 43) zei in haar onderzoek:

Het leerhuis houdt zich weinig bezig met het meten van het effect van een training. Aan het einde van een cursus worden vaak wel enkele vragen gesteld maar dat is meer om de cursus te evalueren en daarbij wordt alleen naar de korte termijn gekeken. Lange termijn metingen gebeuren misschien wel op afdelingsniveau maar dat is buiten het beeld van het Leerhuis.

Dit komt omdat dat in eerste instantie ook geen taak is van het leerhuis. Het leerhuis is een faciliterend onderdeel van Gelre en als een afdeling graag met hulp van het leerhuis bepaalde effecten van training zou willen meten bijvoorbeeld dan kan dat, er wordt echter meestal niet naar gevraagd. Een misverstand onder veel medewerkers is dat het leerhuis een training helpt opzetten en dat het meten van de effectiviteit van die training dan vanzelfsprekend is. Het leerhuis zou hoe dan ook niet alleen een dergelijke meting kunnen doen aangezien zij niet de vakdeskundigen zijn met de bekwaamheid om te bepalen wat wel en niet effectief en voldoende is (Leerhuis Gelre ziekenhuizen, persoonlijke communicatie, 2018).

1.3. Doelstelling

De opdrachtgever wil voor Gelre ziekenhuizen effectieve acties in een safety & security awareness programma met structuur en herhaling kunnen opnemen.

Na eerder onderzoek (2017-18) is geconcludeerd dat er een programma moet komen met structuur en herhaling, waarbij samenwerking zoeken met andere afdelingen (m.b.t. awareness

acties), voorlichtingen voor leidinggevend en informatiefolders voor nieuwe medewerkers als acties voor in dat programma werden aanbevolen. Er is toen echter ook naar voren gekomen dat tijd een flinke obstakel is bij het willen geven van een voorlichting. Medewerkers en leidinggevend hebben, maken of krijgen weinig tijd voor voorlichtingen van de afdeling Beveiliging & BHV, dit werd ook geconstateerd door het Hoofd Beveiliging & BHV (Persoonlijke communicatie, 2018). Verder is er nog niet duidelijk gekeken naar welke vorm een voorlichting moet hebben of welke vorm een presentatie (specifieker) moet hebben en welke lessen hoe moeten worden overgebracht. Tot slot bestaat er binnen de afdeling beveiliging ook twijfel bij de effectiviteit van een informatiefolder. Dit willen we uitzoeken doormiddel van een inventarisatie onder nieuwe medewerkers, hierbij wordt dan nagegaan aan welke soorten acties de voorkeur wordt gegeven door de toekomstige doelgroep.

Tijdens deze opdracht moet duidelijk worden welke actie in een bepaalde vorm getest gaat worden om te zien hoe effectief deze in de praktijk is, daarnaast worden ondersteunende activiteiten of middelen onder de loep genomen en vervolgens wordt er daadwerkelijk getest (een pilot awareness activiteit). Na de test kan er geconcludeerd en aanbevolen worden welke activiteit verder ingezet zou moeten worden in een safety & security awareness programma, indien uiteraard blijkt dat de geteste activiteit de gewenste mate van effectiviteit heeft of dichtbij genoeg zat dat het met de juiste verbeteracties/aanbevelingen alsnog voldoet.

Voor mij als opdrachtnemer is de doelstelling derhalve: Het uitzoeken welke activiteit het meest praktisch toepasbaar is binnen Gelre, gekeken naar de hindernissen zoals de tijd die medewerkers hebben. Daarbij ook uitzoeken hoe die activiteit in theorie het meest effectief zal zijn om medewerkers van Gelre safety en security aware te maken en te houden. Tot slot testen en uitzoeken in hoeverre de naar voren gekomen activiteit effectief is in de praktijk op korte termijn. Dit moet uiteindelijk samenkomen in een onderzoeks- en adviesrapport voor het Hoofd Beveiliging & BHV van Gelre ziekenhuizen

1.4. Probleemstelling

Hoe ziet een voor Gelre ziekenhuizen effectieve awareness actie, die medewerkers uiteindelijk op het gewenste awareness niveau krijgt en houdt, er in theorie uit en in hoeverre blijkt dat in de praktijk na een pilot-actie?

Toelichting probleemstelling:

De huidige en gewenste situatie zijn reeds duidelijk vastgesteld met eerder onderzoek en daarbij zijn ook aanbevelingen gedaan om te komen tot een safety & security awareness programma met structuur en herhaling. In die aanbevelingen werden onder andere een stel awareness verhogende activiteiten/acties voorgesteld, de opdrachtgever wil echter eerst een actie testen die naar verwachting het meeste gaat bijdragen, voordat er Gelre breed een programma wordt uitgerold.

Daarom gaat er eerst kritisch gekeken worden naar de verschillende actievormen die Gelre al kent en die andere ziekenhuizen kennen en aanraden. Hierbij wordt allereerst aandacht

gegeven aan een presentatie en een informatiefolder als actievorm, aangezien deze acties werden aanbevolen in eerder onderzoek. Uit een gesprek met de opdrachtgever bleek dat er wordt getwijfeld aan de effectiviteit van de eerdere aanbevelingen in de praktijk.

Na een (wellicht meerdere) actievorm te hebben geselecteerd met goede onderbouwing, gaan we testen. De test of pilot met een groep medewerkers, die ook meedoen aan een focusgroep-interview, moet inzichtelijk maken hoe effectief de actie in de praktijk daadwerkelijk kan zijn in het kennis geven op gebied van safety & security awareness. Kennis geven van wat het gewenste gedrag inhoud en waarom heeft de hoogste prioriteit.

Nadat duidelijk is geworden in hoeverre de actie effectief is kunnen er (indien de actie voldoende effectief is bevonden) aanbevelingen gedaan worden om de actie indien nodig te verbeteren, Gelre breed toe te passen en op te nemen in een programma met structuur en herhaling.

Allereerst moet er dus onderzocht worden wat de effectieve initiële awareness actie zal zijn voor Gelre ziekenhuizen.

1.5. Onderzoeksvragen

- **Welke bewustmakende of voorlichtingsmiddelen zijn bekend bij en worden momenteel toegepast binnen Gelre en andere ziekenhuizen en welke van die middelen bleek het meest effectief?**

Met name effectief in de zin van dat het medewerkers bereikt en dat het beoogde doel zoals een gedragsverandering ook behaald wordt.

- **Wat is in theorie de beste benadering aangaande het overbrengen van de stof die behandeld moet worden, met in achtname van de doelgroep en de hindernissen m.b.t. planning van de awareness actie?**

Wat zorgt ervoor dat de aangereikte kennis daadwerkelijk zal worden meegenomen en de gewenste gedragingen zullen worden vertoont door de medewerkers van Gelre? / Hoe of wanneer heeft de awareness boodschap het meeste effect? / Wat zijn in theorie de voorwaarden om maximaal effect te sorteren als we medewerkers safety en security aware willen maken? De in theorie beste actie wordt met de laatste onderzoeksvraag met een pilot in de praktijk op de proef gesteld.

- **Welke methode gaat worden toegepast om effectiviteit te meten?**

Hierbij moet gekeken worden welke methode kan worden toegepast binnen de huidige Gelre situatie.

- **In hoeverre blijkt de geselecteerde en uitgewerkte awareness actie effectief tijdens een test in de praktijk?**

Dezelfde testgroep die de actie meemaakt of eraan deelneemt, vormt ook een focusgroep waarmee een groepsdiscussie/-interview plaatsvindt

1.6 Afbakening /scope

1.6.1. Scope

Het onderzoek vindt plaats binnen Gelre ziekenhuizen. Het doel is een pilot activiteit te testen met een selecte groep medewerkers en vervolgens met behulp van een focusgroep-interview te evalueren in hoeverre de geselecteerde activiteit effectief was.

De bedoeling is dat de groep die deelneemt aan de pilot zo veel mogelijk heel Gelre ziekenhuizen vertegenwoordigt.

1.6.2. Safety & security awareness – Beveiliging & BHV

Safety & security awareness tijdens dit onderzoek heeft vooral betrekking op toegangscontrole en de bescherming van mensen en middelen, het domein van Hoofd Beveiliging & BHV binnen Gelre ziekenhuizen. De inzet van awareness puur voor informatie beveiliging wordt zo veel mogelijk buiten beschouwing gelaten, aangezien de functionaris gegevensbescherming en de ISO (Information Security Officer) van Gelre daar verantwoordelijk voor zijn en Hoofd Beveiliging & BHV niet. Daarbij kent informatiebeveiliging al een awareness programma binnen Gelre.

Wanneer er sprake is van overlap zal er overleg plaatsvinden met de functionaris gegevensbescherming en ISO, dit moet binnen de organisatie altijd gebeuren met alle afdelingen die betrokken zijn of ergens verantwoordelijkheid dragen met een bepaald onderwerp.

1.6.3. Prioriteiten awareness

Met awareness tijdens dit onderzoek/deze opdracht heeft praktische toepasbaarheid, kennis overdracht en het overtuigen/motiveren van medewerkers de prioriteit. Wanneer er aan de hiervoor genoemde drie prioriteiten wordt voldaan kan er gesproken worden van een effectieve awareness actie.

‘Veilig willen en kunnen werken’: “De analyse ging er om te onderzoeken onder welke omstandigheden mensen gestimuleerd raken om veilig te werken, uitgaande van het onderscheid tussen compliance en participatie.Mensen moeten wel over de kennis en vaardigheden beschikken om hun motivatie om veilig werken te kunnen uitvoeren.”

- Rupert, 2017

Praktische toepasbaarheid houdt in dat een awareness actie de medewerkers van Gelre goed moet bereiken of dat ze er aan mee moeten kunnen doen. De Grip (2018) noemde tijd als een obstakel, veel medewerkers krijgen of hebben niet veel tijd voor uitgebreide trainingen.

Kennis net als het kunnen bereiken van de doelgroep is een voorwaarde om het gewenste gedrag te kunnen vertonen. Medewerkers moeten eerst weten wat ze moeten doen, wanneer en waarom voordat ze bewust aware kunnen zijn.

Overtuigen of motiveren kan uitdagend zijn, blijkt binnen Gelre ziekenhuizen. Zo heeft de Raad van Bestuur momenteel andere prioriteiten dan het onderwerp safety & security awareness.

Het is ook niet verplicht om een bepaald aantal trainingen o.i.d. over awareness bij te wonen.

Safety en security is zeker geen onderdeel van de cultuur binnen Gelre, dit staat overigens los van patiënt veiligheid. Overtuigen/motiveren is toch erg belangrijk aangezien de kennis die we

willen overbrengen met een awareness actie ook toegepast moet gaan worden in de praktijk, in de vorm van het gewenste safety & security aware *gedrag*. Medewerkers van Gelre moeten overtuigd raken van het belang van awareness en de motivatie krijgen om aware te zijn (en dus het juiste gedrag te vertonen) en blijven. Een eventuele gedragsverandering zal pas echt op de lange termijn goed te meten zijn en zal derhalve niet meegenomen worden in dit onderzoek.

1.6.4. Beschikbare tijd

Twintig (20) weken voor deze opdracht maakt dat niet alles tot op de bodem kan worden onderzocht en dat er knopen moeten worden doorgehakt op punten waar een compleet ondersteunend onderzoek wellicht had kunnen worden gedaan. Er kan niet oneindig onderzocht worden en dit is ook niet de wens van de opdrachtgever. Het is niet alleen een eis van de opleiding dat de opdracht in twintig weken klaar is, want de opdrachtgever wil ook dat er zo snel mogelijk een product ligt waar Gelre ziekenhuizen wat aan heeft en mee aan de slag kan, in plaats van slechts meer onderzoek.

De opdrachtgever is akkoord gegaan met om en nabij twintig weken, voor een functioneel en praktisch ingestoken onderzoek wat resulteert in implementeerbare aanbevelingen.

1.6.5. Eén activiteit

Omwille van de beschikbare tijd voor dit onderzoek en het streven naar efficiënt gebruik van de tijd van medewerkers van het ziekenhuis, wordt er één middel uitgezocht die op een bepaalde manier moet worden ingezet. Deze wordt vervolgens getest in de praktijk.

Safety & security awareness acties bijwonen is (nog) niet verplicht en medewerkers hebben of krijgen weinig tijd voor zoiets als een safety & security awareness voorlichting. Ook om deze reden is het belangrijk om een safety & security awareness programma te beginnen door te richten op één effectief middel dat niet te veel tijd rooft, in plaats van meerdere middelen die niet allemaal uitvoerig kunnen worden getest binnen de beschikbare onderzoekstijd.

1.6.6. Opleidingscompetenties

De volgende opleidingscompetentie worden op de proef gesteld met deze opdracht:

- **Competentie 3 niveau 2:** de student kan bij de implementatie van securitymaatregelen en beveiligingsplannen op een effectieve manier mensen en middelen inzetten, en daarbij rekening houden met de kosten en baten.
- **Competentie 7 niveau 2:** Zorgdragen voor een op veiligheid (*en beveiliging*) gerichte bedrijfscultuur.

Ondersteuning van en samenwerking met verschillende afdelingen zal nodig zijn voor het onderzoek. Daarnaast zal er uiteindelijk in het advies voor Gelre meegenomen worden wie wat wordt geadviseerd te ondernemen aan actie, op gebied van het safety & security aware maken en houden van medewerkers.

- **Competentie 8:** De bachelor is in staat zijn ontwikkeling te sturen en reguleren, te

reflecteren en verantwoording te nemen voor zijn handelen, een (ethische) beroepshouding te ontwikkelen en een bijdrage te leveren aan de professionalisering van de eigen beroepsuitoefening.

Een verplichte competentie naast de twee gekozen competenties: Reflecteren op het afstudeerproces en in welke mate aan de hierboven genoemde competenties is voldaan. Hierbij moeten zowel de sterke kanten als de minder ontwikkelde van mij als student/afstudeerder die tijdens het afstudeerproces naar voren zijn gekomen worden belicht.

2. Betrokken partijen

De volgende partijen zijn of worden direct betrokken bij één of meerdere onderdelen van dit deze opdracht/onderzoek:

Gelre ziekenhuizen - de opdrachtgever

- **Hoofd Beveiliging & BHV** is de directe opdrachtgever en heeft de leiding over de (sub)afdeling Beveiliging & BHV. In zijn functie houdt het Hoofd Beveiliging & BHV zich voornamelijk bezig met beveiliging (niet zijnde informatiebeveiliging), veiligheid, BHV en crisis management op beleidsniveau, daarnaast verzorgd hij ook training en voorlichtingen met betrekking tot die onderwerpen.
- **Afdeling Beveiliging & BHV:** de vakdeskundigen op gebied van beveiliging, veiligheid en BHV (continuïteit) van de organisatie, ondergebracht bij de afdeling facilitair (soft services) van Gelre ziekenhuizen.
- **I&T:** De ICT afdeling van Gelre ziekenhuizen. Binnen dit onderdeel zijn de functionaris gegevensbescherming en de ISO (Information Security Officer) van Gelre werkzaam, deze medewerkers hebben met betrekking tot informatiebeveiliging ervaring met awareness acties.
- **Medewerkers** van Gelre ziekenhuizen die deelnemen aan een pilot awareness actie. Dezelfde mensen zullen meewerken aan een evaluatieproces om de mate van effectiviteit van de test actie te bepalen. Deze testgroep zal zoveel mogelijk bestaan uit mensen die verschillende afdelingen vertegenwoordigen en ook verschillende opleidingen hebben gehad, zodat de diversiteit aan medewerkers binnen Gelre goed wordt meegenomen in het onderzoek.
- **Leerhuis Gelre ziekenhuizen:** Een onderdeel van de organisatie dat bijvoorbeeld e-learning en praktijktrainingen aanbied voor verdere ontwikkeling van medewerkers en mensen in opleiding, veelal zorggericht uiteraard. Het leerhuis bevat dus kennis m.b.t. zaken zoals scholings- en trainingsmethodieken.

Platform Safety & Security ziekenhuizen

- Een netwerk/contactlijst bestaande uit verschillende hoofden, staffunctionarissen of adviseurs, om maar een aantal functienamen te noemen, die bij verschillende ziekenhuizen in Nederland een functie hebben m.b.t. veiligheid en/of beveiliging. Het platform heeft als doel kennis en ervaringen te delen om onder andere oplossingen te formuleren voor problemen waar veelal meerdere zo niet alle leden in een bepaalde mate mee te maken hebben of krijgen. Vanwege de grote hoeveelheid kennis en ervaring die dit platform bij elkaar bevat, over alles wat met safety en security (en/of continuïteit bedrijfsprocessen ziekenhuizen) te maken heeft, is dit een goede bron voor informatie voor dit onderzoek.
 - *Het hoofd bedrijfsveiligheid en continuïteit van het Rijnstate ziekenhuis in Arnhem is lid van het platform safety en security*

3. Theoretisch kader

In dit onderdeel zijn literatuur, theorieën en/of modellen die relevant zijn voor dit onderzoek toegelicht in het onderdeel *Vragen theoretisch kader*.

Daarnaast zijn er definities gegeven aan relevante begrippen die gebruikt zijn in dit plan van aanpak en/of verder van toepassing zullen zijn voor het onderzoek en het product voor Gelre ziekenhuizen, in *Toelichting begrippen*.

3.1. Vragen theoretisch kader

Concepten/theorie gerelateerd aan de probleemstelling waarin in dit theoretisch kader wordt verdiept.

1. **Wat zegt de literatuur over het bewerkstelligen van (gedrags)veranderingen in een organisatie en compliance?**

Zo maak je een Veranderplan

In *Zo maak je een Veranderplan* (Lubberding & Lubberding, 2010) gaat het op pagina 51 over “randvoorwaarden” voor verandering in de organisatie. Dit zijn middelen zoals tijd, geld en menskracht. Er wordt genoemd dat er voorbeelden bekend zijn van organisaties die veel verandering voor ogen hadden, maar waarbij de medewerkers niet de beschikking kregen over de mogelijkheden om die veranderingen ook uit te voeren.

In het eerste gesprek met de opdrachtgever en begeleider voor deze opdracht kwam al naar voren dat er binnen Gelre momenteel weinig tijd, budget en menskracht is of wordt vrijgemaakt voor voorlichtingen e.d. op het gebied van Security. Safety krijgt wat meer middelen, maar dan vooral op gebied van BHV oefeningen voor een erg klein deel van alle medewerkers. Wat ook meegenomen moet worden is dat de raad van bestuur de boodschap dat safety & security awareness aandacht nodig heeft niet echt uitdraagt. Dat en het feit dat medewerkers weinig tijd hebben of krijgen voor iets zoals een awareness voorlichting maakt de opdracht een effectief safety & security awareness programma te maken erg uitdagend.

Verder op delen Lubberding & Lubberding hun ervaring dat medewerkers vaak niet of nauwelijks weten waarom er veranderd moet worden. Medewerkers moeten juist in een vroeg stadium overtuigd worden van het “nut, noodzaak en richting van de voorgenomen verandering.” (Lubberding & Lubberding, 2010, p.52.).

Voor draagvlak en acceptatie moet de reden duidelijk zijn en moeten medewerkers er ook van overtuigd zijn dat de reden goed is uiteraard. Daarnaast moet ook de hoe begrepen worden. Volgens Ridderstraelen en Wilcox (2009) (in Lubberding & Lubberding, 2010, p.40.) gaat weerstand voor 80% over het waarom en voor 20% over het hoe. Er kan kortom niet verwacht worden dat simpelweg mededelen dat medewerkers meer safety en security aware moeten zijn gaat zorgen voor verandering.

Veilig gedrag en mensen daartoe motiveren

Dr. Joyce Rupert deed onderzoek naar onder welke omstandigheden mensen gestimuleerd raken om veilig gedrag te vertonen. In het artikel *Fouten maken mag! Dat is juist belangrijk als het om veiligheid gaat* worden uitkomsten van het onderzoek besproken. Zo wordt heel logisch als randvoorwaarde genoemd: “Mensen moeten wel over de kennis en vaardigheden beschikken om hun motivatie om veilig werken te kunnen uitvoeren.” (Rupert, 2017).

Verder wordt gesproken over het belang van voorbeeldgedrag van bestuur, directie en management. Dat is ook belangrijk volgens Rupert, maar top-down betrokkenheid is volgens haar niet de beste stimulans om veilig gedrag te bevorderen. Het is vooral belangrijk dat het hoger management wel tijd, geld en dergelijke beschikbaar stelt. Volgens Rupert is sociale steun bij de collega’s onderling, het samen bezig zijn met veiligheid.

Rupert benadrukt dat het beter is een cultuur te creëren waarin fouten gemaakt mogen worden zodat ervan geleerd kan worden, dan een heel strikte fouten-preventiecultuur. Medewerkers moeten elkaar durven aanspreken op onveilig gedrag en het doen van verbeter suggesties moet zo laagdrempelig mogelijk zijn. “Onderling dienen teamleden het vertrouwen te hebben dat een collega op een integere manier zal omgaan met de informatie die hij of zij geeft.”

Bij Gelre is dit voor een gedeelte al geregeld. Medewerkers kunnen namelijk via een computer applicatie eenvoudig en netjes incidenten melden, waarbij de melding integer behandeld wordt. Echter moeten medewerkers nog vaak eraan herinnerd worden dat dit een mogelijkheid is en dat het van belang is, ook dit behoort tot safety & security awareness kennis.

In het kort: om veilig te kunnen werken is *kennis* een randvoorwaarde. Daarnaast motivatie zodat medewerkers kunnen en dan ook veilig *willen* werken. Draagvlak bij het management is wenselijk en dat zij een voorbeeldfunctie innemen ook, al is dat niet hetgeen wat veilig gedrag het meest zal stimuleren. Medewerkers moet elkaar durven aanspreken op onveilig gedrag en ook erop kunnen vertrouwen dat niemand zomaar afgestraft wordt voor het eerlijk melden van een beveiligingslek of onveilige situatie. De verklaring van de titel: fouten maken mag, zodat er van geleerd kan worden. Een cultuur die dit accepteert moet ondersteund worden, in plaats van een strikte foutpreventiecultuur wat averechts werkt.

2. Welke trainingsvormen en/of methoden zijn volgens de theorie/literatuur effectief om medewerkers te trainen op gebied van safety & security awareness met inbegrip van motivatie en overtuiging/besef creëren?

Methode effectiviteit volgens NAVI – Bewust Vitaal

In de handreiking NAVI - *Bewust Vitaal* (2008) wordt een groot scala aan mogelijke middelen/methoden beschreven, hierbij wordt gezegd dat de effectiviteit van bewustwordingsmaterialen afhangt van “het type boodschap, de organisatie en zijn cultuur en de complexiteit van de boodschap” en verder:

“Bij de start van een bewustwordingsprogramma is het van belang de focus te leggen op de meest belangrijke risico’s die een organisatie loopt en zich te richten op alle medewerkers. Een overdosis aan onderwerpen, de wijze waarop het programma gecommuniceerd wordt of te grote differentiatie naar type medewerkers, zal afleiden van de essentie van het programma.” (NAVI, 2008, p.28).

Er wordt hierbij doorverwezen naar hoofdstuk zeven van de handreiking waarbij o.a. een beschrijving wordt gegeven van een meerjarenplanning.

Samengevat moet er dus goed gekeken worden naar hoe de organisatie in elkaar zit; de effectiviteit van bewustwordingsmateriaal of acties en het awareness programma in zijn geheel, is afhankelijk van een goed maatwerk.

In het geval van Gelre ziekenhuizen moeten veel medewerkers allereerst bezig zijn met goede zorg leveren en patiënt veiligheid op medisch gebied, er is geen tijd om alle voor Gelre bestaande security risico’s door te nemen en daarbij heeft dat niet de prioriteit bij veel medewerkers. En als 90% van de organisatie nooit tijd heeft om berichten op intranet in de gaten te houden, dan is dat niet het beste of kan het in ieder geval niet het enige middel zijn om bewustwordingsmateriaal op te zetten.

Beeldsuperioriteit

Presentatie zen – De Kracht van eenvoud bij het ontwerpen en geven van presentaties van Reynolds (2008), waarin tegen heersende ideeën over diapresentaties wordt ingegaan, beschrijft in hoofdstuk zes het *Beeldsuperioriteitseffect*.

*“Het beeldsuperioriteitseffect houdt in dat plaatjes beter worden onthouden dan woorden, vooral als mensen de informatie eenmalig en onverwacht te zien krijgen en de afbeelding slechts korte tijd wordt getoond. Wanneer de herinnering van informatie vlak na de vertoning van een serie afbeeldingen of een reeks woorden wordt onderzocht, doen afbeeldingen en woorden het ongeveer even goed. Het beeldsuperioriteitseffect komt echter tot uiting zodra er meer dan dertig seconden na de vertoning zijn verstreken, aldus onderzoek dat in het boek *Universal Principles of Design* (rockport Publishers) wordt aangehaald. ‘Maak gebruik van het beeldsuperioriteitseffect om de herkenning en herinnering van belangrijke informatie te verbeteren’, zeggen de schrijvers Lidwell, Holden en Butler. Het effect is het sterkst als de beelden afbeeldingen zijn van bekende, concrete dingen.” (Reynolds, 2008, p.132.).*

Als voorbeeld worden in het hoofdstuk onder andere twee afbeeldingen getoond (p.134.) met het onderwerp *het effect van droogte*, de één met de titel “voor” en de ander met “na”. Beide afbeeldingen laten dezelfde locatie zien en de foto is ook duidelijk op dezelfde plaats genomen, maar “voor” laat een meer zien en “na” een droog landschap. Het idee is dat de afbeeldingen de woorden van de presentator beter aanvullen dan woorden op de sheets kunnen doen. Dan gaat het nog niet eens over het feit dat de meeste mensen niet in staat zijn om effectief wat op te steken van een presentatie, wanneer ze gedwongen worden te luisteren en hele teksten te lezen tegelijkertijd. In presentatie zen (p. 135.) wordt over de historische reden gesproken die

verklaard waarom zoveel mensen nog dia's hebben met veel tekst. In het verleden konden we namelijk nog niet zo makkelijk afbeeldingen invoegen in onze presentaties door de beperkingen van de technologie, tegenwoordig is er geen excuus meer met Google afbeeldingen en digitale camera's, al dan niet in onze smartphones, waardoor het vrij eenvoudig is de juiste plaatjes in te voegen in onze presentaties. Tegenwoordig hebben we ook bijna overal een vrij sterke internetverbinding wat het ook eenvoudig maakt om in een presentatie links te zetten naar een video op het www.

3. Wat zegt de literatuur/theorie over het meten van effectiviteit of een vergelijkbaar begrip?

De betere testmethode volgens NN/group & Kwalitatieve steekproeven volgens de MOA

Het artikel van *Why You Only Need to Test with 5 Users* van NN/g (Nielsen, 2000) gaat over onderzoek dat erg vergelijkbaar is met deze. In dat artikel is een "usability test" (bruikbaarheidstest) als voorbeeld genomen, iets wat vergelijkbaar is met dit awareness-actie-onderzoek waar we feedback vragen om na te gaan hoe effectief het is. Uit onderzoek bleek dat de eerste respondent al een derde van de bruikbare feedback kon geven. De tweede respondent geeft een aantal dezelfde dingen aan en wat nieuws en de derde respondent geeft nog meer dezelfde dingen aan als zijn of haar voorgangers en minder nieuws. Zo gaat het door tot ongeveer vijftien respondenten. Hiermee kan het idee van "minstens honderd mensen nodig" om een goed beeld te krijgen (Scholl & Olivier, 2014, p.5. al.1.) van tafel geveegd worden, aangezien het niet nuttig blijkt. Na vijf vijftien respondenten heb je in principe alle feedback al die er te geven is.

Het document getiteld *De Essentie van Kwalitatief Marktonderzoek* van de MOA (Scholl & Olivier, 2014) sluit hier bij aan, in paragraaf 2 onder de subkop "*Hoeveel gesprekken moet ik doen om een goed beeld te krijgen?*" wordt aangegeven dat in de praktijk blijkt dat er na acht gesprekken in dezelfde steekproef weinig nieuwe dingen meer naar voren komen. "De reacties beginnen zich te herhalen, er treedt 'verzadiging' op ... in de antwoorden die je hoort." In het artikel van NN/g werd genoemd dat na vijf respondenten ongeveer 85% van de te geven feedback binnen is, het document van de MOA geeft aan in de praktijk 80% binnen te hebben met tussen de vier tot acht respondenten, daarbij wordt vermeld dat de meeste marktonderzoeksbureaus voor de zekerheid wat ruimere marges nemen. Daarnaast worden ook twee andere redenen genoemd om een kleinere steekproef te doen, één daarvan is omdat er een hele specifieke doelgroep wordt benaderd. In Gelre ziekenhuizen zou een voorbeeld daarvan zijn: een afdeling of alleen vaste medewerkers in plaats van alle bezoekers van het ziekenhuis. Het verschil in gedrag is al kleiner wanneer alleen vaste medewerkers worden meegerekend, zo delen zij eerder dezelfde missie (die van Gelre) waar een bezoeker, een stagiair een externe niet veel bij voelt.

Bij het aantal benodigde respondenten dat in het artikel van NN/g naar voren kwam, werd het "*Iterative Design*" aanbevolen waarbij dan niet één onderzoek met vijftien respondenten wordt uitgevoerd, maar drie losse onderzoeken/tests met vijf respondenten. *In dit geval wordt er van*

uitgegaan dat het budget en/of de beschikbare tijd maximaal toereikend is voor vijftien respondenten.

Bij de eerste test wordt ongeveer 85% van de te geven feedback gegeven, vervolgens wordt er verbeterd. Bij de tweede test zal het te testen product al veel minder grof zijn, maar worden details die beter kunnen er nog uitgehaald, naderhand wordt weer verbeterd. De laatste derde test moet meer definitief laten zien dat de verbeteringen goed zijn doorgevoerd en dat er niet zogenaamde verbeteringen zijn gepleegd die eigenlijk voor nieuwe problemen zorgen. Dit is een groot voordeel met deze aanpak ten opzichte van een enkel onderzoek, het zorgt namelijk voor meer zekerheid met betrekking tot de kwaliteit van hetgeen getest wordt door steeds verder ontwikkelde versies te testen.

De genoemde bruikbaarheidstest is te vergelijken met het beoogde doel van dit onderzoek; het meten van effectiviteit. Voor marktonderzoek geldt hetzelfde als het gaat om de methode, aangezien het daar expliciet over kwalitatieve steekproeven gaat en dit ook wordt toegepast in dit onderzoek naar safety & security awareness acties.

4. Welke modellen zijn er voor het implementeren van een safety en/of security awareness programma?

Handreiking voor het ontwikkelen van een security awareness programma

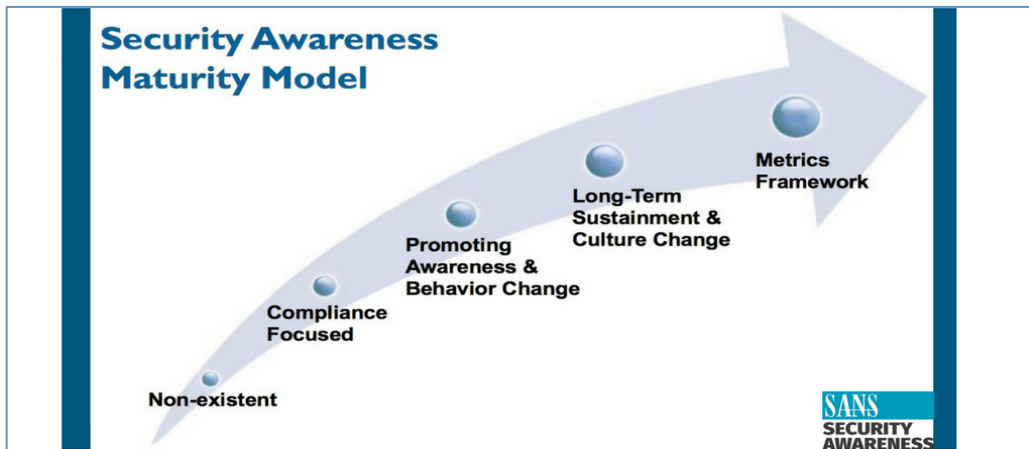
De handreiking NAVI - *Bewust Vitaal* (2008) kan gezien worden als een model in de vorm van een handreiking/handleiding om tot een safety & security awareness programma met bepaalde awareness verhogende acties te komen.

In *Bewust Vitaal* wordt beschreven hoe een awareness programma op gebied van veiligheid en beveiliging kan worden opgezet, wat daarvoor moet worden gedaan en welke middelen ingezet kunnen worden. Hierbij worden ook voorbeelden gegeven met betrekking tot het ontwikkelen van bewustwordingsmateriaal (zie Hoofdstuk 4, Fase 2).

Hierbij moet wel vermeld worden dat NAVI vooral bedoeld was voor organisaties binnen de vitale infrastructuur. In tegenstelling tot veel zo niet alle organisaties die behoorde tot de doelgroep van het NAVI, speelt toegankelijkheid en gastvrijheid richting de klanten/patiënten een zeer belangrijke rol bij het managen van safety & security.

Security Awareness Maturity Model

Het artikel van SANS Security Awareness, *Behaviors First, Than Culture*, geeft met behulp van hun maturity model (volwassenheidsmodel, zie figuur 1) een goede toelichting waar Gelre ziekenhuizen op moet beginnen te focussen met Awareness.



Figuur 1: Security Awareness Maturity Model - Eerst komt gedrag, vervolgens met tijd is cultuurverandering mogelijk (SANS Security Awareness, 2015).

Niet cultuur, maar gedrag zorgt voor een veiligere en beter beveiligde organisatie. Met een bedrijfscultuur waarbij safety en security belangrijk gevonden wordt is het maar de vraag of het juiste gedrag ook wel getoond wordt. Terugkomend op het artikel van Rupert (2017), de juiste kennis is eerst nodig om de motivatie om veilig te werken uit te kunnen voeren. Nadat duidelijk is hoe er gehandeld moet worden zorgt de bedrijfscultuur die positief staat tegenover safety en security er voor dat dit ook gebeurt. De safety en security cultuur motiveert, cultuur houdt namelijk in dat het onderdeel is van attitudes, het geloof en de normen en waarden wat betreft omgang in een groep (SANS Security Awareness, 2015).

You can change behavior in days, but it takes years to change culture. John Kotter explains it in his book "Leading Change" that for people to believe in change, they have to see their behaviors have a positive impact. (SANS Security Awareness, 2015).

Cultuur verander je niet zo snel als gedrag, cultuur zit nog meer ingebakken, is nog meer een onderdeel van iemand of van een organisatie dan enkel gedragingen. Eerst moet dus het gedrag aangepakt worden. Om safety en security awareness onderdeel te maken van de cultuur is tijd nodig met aandacht voor het juiste (gewenste) awareness gedrag; gewenning aan awareness als de normale manier van werken. Ooit moesten medewerkers van Gelre ook gewend raken aan een toegangspas standaard meenemen en te allen tijde zichtbaar dragen, in plaats van eventueel alleen een sleutel of twee op zak hebben.

Wat verder genoemd wordt in het artikel van SANS sluit aan op wat Lubberding & Lubberding (2010, p.52.) eigenlijk ook aangaven: medewerkers moeten overtuigd worden van het waarom. Een manier om dat voorelkaar te krijgen is te laten zien welke positieve effecten het gewenste gedrag teweeg brengt.

Het kan wat lastig zijn met safety en security awareness om het verschil te zien met de situatie zonder awareness, aangezien het juiste gedrag er in principe voor moet zorgen dat er niks fout gaat. Er gebeurt niks en dat alles dus normaal blijft is dan het positieve, dat is niet heel duidelijk. Om het positieve effect te zien moet dan bijvoorbeeld iets tijdig herkend worden als

een risico en worden afgewend door een medewerker, op basis van de aangeleerde awareness kennis.

Beveiliging in het algemeen kent dit probleem met aantoonbare positieve effecten ook; het levert niet echt iets op zoals andere investeringen dat kunnen, maar het voorkomt dat er bijvoorbeeld wat verloren gaat.

3.2. Toelichting begrippen

Safety / veiligheid

“De mate van afwezigheid van potentiële oorzaken van een gevaarlijke situatie of de mate van aanwezigheid van beschermde maatregelen tegen deze potentiële oorzaken. Het begrip veiligheid bestaat zowel rationeel als denkbeeldig. Rationeel kunnen er allerlei berekeningen worden toegepast op een situatie om te bepalen of deze veilig is. Daarnaast is er nog denkbeeldige veiligheid. Iemand kan zich veilig voelen maar het rationeel gezien niet zijn en andersom. Dit wordt ook wel schijnveiligheid respectievelijk schijnonveiligheid genoemd” (Boheemen, 2017, pag. 4).

Safety tijdens dit onderzoek:

“Het voorkomen en verminderen van bedreigingen die een gevaarlijke situatie veroorzaken die de onderneming, haar medewerkers of haar omgeving in gevaar brengt als gevolg van natuurlijke risico's en risico's die samenhangen met de productieprocessen of logistiek.” (De Grip, 2018).

Security / beveiliging

“Het proces van identificatie, evaluatie en het managen van het voorkomen of verminderen van het moedwillig toebrengen van schade die betrekking hebben op mensen, bezittingen, producten, processen, informatie en imagoschade daar waar het Gelre belanghebbende en/of een controlerende taak heeft” (Boheemen, 2017, pag. 4).

Het grote verschil met safety wat betreft risico's is dat er bij safety niet uit wordt gegaan van moedwillig handelen. Safety maatregelen zoals nooduitgangen zullen echter ook een reactieve functie kunnen hebben bij security-gerelateerde incidenten. Er is dus wel degelijk sprake van overlap.

Informatiebeveiliging wordt tijdens dit onderzoek zoveel mogelijk buiten beschouwing gelaten aangezien dit de verantwoordelijkheid is van een andere afdeling.

Security tijdens dit onderzoek:

Het voorkomen of verminderen van schade wat betrekking heeft op mensen, bezittingen, producten, processen en het imago van de onderneming, wat door moedwillig handelen zou worden/wordt toegebracht.

Safety & Security Awareness

Volgens de NAVI handreiking Bewust Vitaal:

- *“Beveiligingsbewustzijn is de mate waarin elke medewerker:
 - het belang van beveiliging voor de organisatie begrijpt;
 - het noodzakelijke niveau van beveiliging dat voor de organisatie vereist is begrijpt en er ook naar handelt.” (NAVI, 2008, p. 9.).*
- *“Veiligheidsbewustzijn heeft dus te maken met het besef van het bestaan van gevaar en hoe dit is af te wenden of de kans erop zo klein mogelijk te houden. Dit besef ontstaat door herhaling van de boodschap en door herhaalde versterking (conditionering).” (NAVI, 2008, p. 9.).*

Volgens het Veiligheid & Security Beleid Gelre Ziekenhuizen 2018-2023:

- *“Het besef dat een bepaalde mate van veiligheid en security nodig is, het kennen van de verantwoordelijkheden die horen bij een functie en het (uit eigen beweging) bijdragen aan veiligheid en security van de organisatie.” (Boheemen, 2017, p. 6).*

Safety & Security Awareness tijdens dit onderzoek:

Kennis en inzicht omtrent safety & security risico's bezitten. Weten waar maatregelen voor dienen en hoe er correct mee moet worden omgegaan. Daarnaast gemotiveerd zijn, bij voorkeur intrinsiek door overtuigd te zijn van het belang van awareness, om de kennis toe te passen. En een bereidheid anderen te corrigeren op risico vergrotend gedrag.

Dit alles moet iemand in staat stellen zowel safety als security gerelateerde incidenten te helpen voorkomen, af te wenden of de impact ervan te minimaliseren. Dit kan dus door handelen of door juist iets te laten.

Awareness Actie / Activiteit

Elke inspanning die medewerkers helpt safety & security aware te worden of te blijven. Dit is met inbegrip van het motiveren/overtuigen dat de gewenste mate van awareness nodig is om het bedrijf veilig en beveiligd te houden, ook uit eigen belang.

Effectiviteit / Effectief

Simpel gezegd betekent “effectief” dat iets doeltreffend is; het beoogde doel wordt ermee bereikt.

Tijdens dit onderzoek wordt op de volgende manier het begrip “effectiviteit”/“effectief” gehanteerd met betrekking tot een safety en security awareness activiteit:

Een awareness activiteit is pas effectief¹ als...

- 1. ...medewerkers er aan deel (kunnen) nemen / bereikt worden met de actie;*
- 2. ...het de medewerkers de gewenste kennis bij brengt / helpt op te frissen;*
- 3. ...het de medewerkers overtuigd van het belang van bekend zijn met de safety en security maatregelen van Gelre;*

- 4. ...het de medewerkers overtuigd van het belang van juist omgaan met de safety en security maatregelen van Gelre en motiveert om overeenstemmend gedrag te vertonen (compliance);*
- 5. ...verantwoordelijkheidsgevoel geeft om oplettend, alert en meedenkend te zijn als het gaat om safety en security.*

Het gaat dus niet puur om hoe effectief het is in de zin van in welke mate de actie de medewerkers op het gewenste awareness niveau krijgt. Kennis overdracht en het bereiken van medewerkers met de actie heeft de hoogste prioriteit. Als niemand bereikt wordt, omdat de actie te veel tijd of geld kost bijvoorbeeld, heeft implementeren geen zin. Het awareness programma moet of in het rooster passen of het rooster moet aangepast worden. *“Accepteer wat niet te veranderen is of verander wat niet te accepteren is” -Lijfspreuk operationeel coördinator beveiliging Gelre ziekenhuizen.*

Uit de conclusies en aanbevelingen van vorig onderzoek bleek dat de meeste medewerkers veiligheid en beveiliging wel belangrijk vinden, maar tijd en motivatie om awareness kennis te verkrijgen en zelf een bijdrage te leveren zijn waarschijnlijk de grootste obstakels. In het verleden hebben pogingen tot een awareness actie nog niet kunnen zorgen voor voldoende motivatie of overbrenging van kennis en daarbij speelt tijd hebben of maken voor een safety & security awareness activiteit weer een erg grote rol.

Pilot / Test Safety & Security Awareness Actie

Anders een proefproject genoemd, bedoeld om iets zoals een nieuwe activiteit of een nieuw programma eerst uit te proberen op kleine schaal. Dit wordt gedaan om te voorkomen dat er tijd, geld en/of moeite wordt verspild aan een compleet programma mocht het niet werken.

¹ In het geval van punt 1 gaat het om effectief in de zin van in hoeverre iets in deze organisatie (in deze situatie) praktisch toepasbaar is of zal zijn. Zo kan een bepaalde leermethode of trainingsvorm zonder organisatorische hindernissen heel effectief zijn, maar wanneer die veel tijd gaan kosten en er weinig tijd beschikbaar is kan het in de Gelre situatie wellicht toch niet bestempeld worden als effectief als we kijken naar de randvoorwaarden.

4. Methode & Instrumenten

4.1. Soort onderzoek

4.1.1. Case study

Dit onderzoek is een vorm van “case study”, wat inhoudt dat er onderzoek wordt gedaan m.b.t. een probleem dat specifiek op deze organisatie van toepassing is en niet exact vergeleken kan worden met een andere. Het gaat hier om een casus (case) vanuit Gelre ziekenhuizen zelf, waarbij rekening gehouden moet worden met bepaalde voorwaarden die specifiek zijn voor deze organisatie.

4.1.2. Steekproef voor de pilot

Aangezien het niet realistisch is om de gehele organisatie te benaderen voor het onderzoek, omdat we dan o.a. tegen de beperkingen van tijd voor het onderzoek en de beschikbaarheid van werknemers aanlopen, zal een kwalitatieve steekproef worden toegepast.

Een gedeelte van de werknemers zal hoe dan ook niet beschikbaar en dus is er geen vast steekproefkader vast te stellen. Omdat er niet wordt voldaan aan die eis kan er niet voor een aselechte steekproef worden gekozen. Daarom moet er automatisch voor een selecte steekproeftrekking worden gekozen. Wie onderdeel wordt van de steekproef zal sterk afhankelijk zijn van de beschikbaarheid, belangrijk hierbij is dat zoveel mogelijk verschillende type medewerkers worden vertegenwoordigd. De verschillende geledingen, afdelingen of type medewerkers verschillen niet alleen in die indeling maar ook in o.a. opleiding en werk- en denkniveau.

De opdrachtgever wil uiteindelijk een safety & security awareness programma met een effectief middel hebben wat toepasbaar is op de gehele organisatie. Een voor Gelre universeel format wat met hooguit kleine aanpassingen te gebruiken is om elke afdeling meer aware te maken of om awareness bij te houden.

Er is voor een kwalitatieve aanpak gekozen omdat het belangrijk gevonden wordt dat mensen vrij hun terugkoppeling kunnen geven en niet gestuurd worden of beperkt worden door bijvoorbeeld vaste enquête vragen. We willen juist toelichting om tot zo effectief mogelijke awareness verhogende activiteiten te komen. Daarnaast speelt in kleine mate mee dat de organisatie al aanzienlijk wat enquêtes kent en enquêtemoeheid de resultaten zou kunnen beïnvloeden.

4.2. Onderzoekopzet

Dit onderzoek zal voornamelijk een kwalitatieve weg volgen met interviews en een groepsdiscussie. Mogelijk zal er een klein ondersteunend kwantitatief deel in het onderzoek worden opgenomen in de vorm van een korte enquête/inventarisatie onder medewerkers.

4.2.1. Vast te stellen voordat de onderzoeksvragen worden behandeld

Welke stof het belangrijkst is om te behandelen met de/het safety & Security awareness activiteit/programma. Welke prioriteit kennis medewerkers moeten hebben en welk gedrag ze behoren te vertonen.

- *Persoonlijke communicatie Hubert van Boheemen, Hoofd Beveiliging & BHV;*
- *Document analyse - Scriptie Eva de Grip (2018);*
- *Document analyse - Veiligheid & Security Beleid GELRE ZIEKENHUIZEN 2018-2023 (Van Boheemen, 2018).*

4.2.2. Kwalitatief onderzoek

Hieronder wordt per onderzoeksvraag de kwalitatieve methoden beschreven die gebruikt gaan worden.

Onderzoeksvraag 1:

Welke bewustmakende of voorlichtingsmiddelen zijn bekend bij en worden momenteel toegepast binnen Gelre en andere ziekenhuizen en welke van die middelen blijken het meest effectief?

Met name effectief in de zin van dat het medewerkers bereikt en dat het beoogde doel zoals een gedragsverandering ook behaald wordt.

Acties:

- **Interview / persoonlijke communicatie** - Leerhuis Gelre ziekenhuizen en de afdeling marketing en communicatie;
 - Medewerkers van het leerhuis en de afdeling marketing en communicatie bezitten veel kennis over leertheorieën/-methoden en kunnen ook helpen bij het vinden van relevante theorieën en/of literatuur;
- **Interview** - ISO en de Functionaris Gegevensbescherming van Gelre ziekenhuizen (afdeling I&T);
- **Interview** - Security Manager Rijnstate ziekenhuis;
- **Persoonlijke communicatie** - Netwerkbijeenkomst Platform Safety en Security ziekenhuizen;
- Nagaan bij nieuwe medewerkers aan welke soort leer-/instructiemiddelen de voorkeur wordt gegeven.

De onderzoeksvraag opgedeeld in kleinere interviewvragen ter vereenvoudiging:

1. Welke bewustmakende of voorlichtingsmiddelen zijn bekend bij uw organisatie en welke worden momenteel toegepast?
2. Welke van die middelen bleek of bleken het meest effectief?
 - *(Gaat het dan bijvoorbeeld om één of een deel van alle toegepaste middelen of juist de combinatie van alle middelen samen);*
3. Waaruit blijkt dat?
 - *(Blijkt dat bijvoorbeeld uit feedback van medewerkers, observatie of door een afname in het aantal incidenten sinds een awareness actie).*

Onderzoeksvraag 2:

Wat is in theorie de beste aanvliegroute aangaande het overbrengen van de stof die behandeld moet worden, met in achtning van de doelgroep en de hindernissen m.b.t. planning van de awareness actie?

Acties:

- **Interview** - de ISO en de Functionaris Gegevensbescherming van Gelre ziekenhuizen (afdeling I&T);
- **Interview** - Security Manager Rijnstate ziekenhuis;
- **Persoonlijke communicatie** - Netwerkbijeenkomst Platform Safety en Security ziekenhuizen;
- **Interview / persoonlijke communicatie** - Leerhuis Gelre ziekenhuizen;
 - Nogmaals met het leerhuis in gesprek om wat in de interviews naar voren kwam te bespreken en eventuele additionele bronnen na te lopen op o.a. toepasbaarheid op Gelre ziekenhuizen;
- **Raadplegen** beschikbare/gevonden relevante literatuur;
 - Zie hoofdstuk 3. Theoretisch kader.

De onderzoeksvraag is ook hier opgedeeld in kleinere interviewvragen:

1. Wat zorgt ervoor dat de aangereikte kennis daadwerkelijk zal worden meegenomen en de gewenste gedragingen zullen worden vertoont door de medewerkers (van Gelre)?
2. Hoe of wanneer heeft de awareness boodschap het meeste effect?
3. Wat zijn in theorie de voorwaarden om maximaal effect te sorteren als we medewerkers safety en security aware willen maken?

De actie die in theorie als beste naar voren komt wordt met de laatste onderzoeksvraag in pilotvorm in de praktijk op de proef gesteld.

Onderzoeksvraag 3:

Welke methode gaat worden toegepast om effectiviteit te meten?

Hoe moet/kan/gaat er worden gemeten?

- **Interview** - de ISO en de Functionaris Gegevensbescherming van Gelre ziekenhuizen (afdeling I&T);

- *Interview* - Security Manager Rijnstate ziekenhuis;
- *Persoonlijk communicatie* – Medewerkers Sales & Marketing Gelre ziekenhuizen

Onderzoeksvraag 4:

In hoeverre blijkt de geselecteerde en uitgewerkte awareness actie effectief tijdens een test in de praktijk?

Er dient samen met de praktijkcoach een testgroep samengesteld te worden. Medewerkers kunnen ook apart moeten worden benaderd omwille van de beschikbare tijd (tijd voor het onderzoek en/of tijd van medewerkers).

Medewerkers die deelnemen in een groepsinterview of apart worden geïnterviewd met betrekking tot het effect van de awareness actie dienen de actie ook te zijn ondergaan. Dit omdat slechts een beschrijving van de actie die we willen testen logischerwijs geen feedback zal genereren vanuit praktijkervaring.

De selectie van pilot deelnemers/respondenten zal sterk afhankelijk zijn van beschikbaarheid. Veel medewerkers hebben het namelijk erg druk en kunnen niet verplicht worden deel te nemen. Er zal daarom ook slim gebruik worden gemaakt van al eerder geplande bijeenkomsten of werkoverleggen met waarbij het Hoofd Beveiliging & BHV bij aanwezig is, in veel gevallen zal een deel van de tijd van een dergelijke afspraak kunnen worden besteed aan dit onderzoek.

Als de tijd het toelaat worden verschillende versies van de geselecteerde awareness activiteit getest om het te perfectioneren, indien de eerste testversie (de pilot) in de praktijk voldoende effectief blijkt. Na de eerste test worden de meest grove verbeterpunten aangepakt en wordt er opnieuw getest. Vervolgens komen ook als het goed is weer verbeterpunten naar voren, maar dan gaat het om kleinere details. Tot slot wordt er nogmaals getest en moet blijken dat de verbeteringen die zijn gedaan ook echt voor verbetering hebben gezorgd en niet voor nieuwe problemen. Dit komt overeen met de in het theoretisch kader genoemde Iterative design (Nielsen, 2000). In zekere zin ook de PDCA cirkel van Deming (Lubberding & Lubbedring, 2010, p.86.). Er worden in de planningsfase doelen en randvoorwaarden vastgesteld, vervolgens wordt er ontwikkeld, toegepast en gemeten. Na het meten worden de resultaten naast de doelen gehouden en indien nodig worden verbeteringen aangebracht. Na te hebben verbeterd wordt de cirkel rond omdat de doelen of de randvoorwaarden veranderen omdat iets altijd beter kan (kan ook afhankelijk zijn van veranderingen in de organisatie), waardoor opnieuw de planningsfase wordt doorlopen.

4.2.3. Kwantitatief onderzoek (eventueel en additioneel)

Voor onderzoeksvraag één en twee stelde de praktijkcoach voor om nieuwe medewerkers op hun introductiedag (waarbij o.a. afdeling Beveiliging & BHV een presentatie verzorgd) te enquêteren, met betrekking tot welke soort leer-/instructiemiddelen hun voorkeur heeft.

5. Planning

Zie bijlage 1 – 1.2: “Flip-over planning”

Het plan van aanpak is meegenomen in de planning, het concept plan van aanpak werd verwacht binnen tien weken klaar te moeten zijn geweest. Dit houdt in dat het binnen tien weken in ieder geval duidelijk moest zijn wat er aan onderzoek moest worden gedaan. Het werken aan een definitieve plan van aanpak kan een doorlooptijd hebben gekregen tot aan ongeveer het einde van de afstudeerperiode van twintig weken.

Vanaf het begin wordt al data verzameld waar dat kan maar er wordt getracht vanaf week vijf al gericht kwalitatief onderzoek te doen/data te verzamelen. Het eerste interview met I&T zal rond deze tijd plaatsvinden en het interview met Rijnstate wordt dan ook gepland.

Met week tien moet de data verzameling m.b.t. onderzoeksvraag 2 en 3 gestart zijn, het kan dus ook eerder. Het doel is voor week vijftien alle data te hebben verzameld zodat er genoeg tijd overblijft voor het afronden van de scriptie/het onderzoeks- en adviesrapport.

In dit geval zal het naar verwachting het beste zijn ruim voor de kerstvakantie de meeste data te hebben verzameld aangezien iedereen het tegen de kerstvakantie veelal extra druk heeft.

Aan het eindproduct, een scriptie voor Saxion en een onderzoeks- en adviesrapport voor Gelre ziekenhuizen, wordt constant gewerkt. Vanaf dag één krijgt het product langzaam vorm. Tussen week tien en vijftien zal het belangrijkste data verwerkt kunnen worden en daarna zou de afronding van het product alleen nog moeten plaatsvinden, waarbij aanbevelingen kunnen worden gedaan aan de opdrachtgever voor een awareness programma.

Deel II – Uitkomsten onderzoek

6. Vastgesteld voor het behandelen van de onderzoeksvragen

Voordat er daadwerkelijk begonnen kon worden aan het verkrijgen van antwoorden op de onderzoeksvragen, diende te worden vastgesteld wat de gewenste safety en security awareness gedragingen zouden zijn die meegenomen gingen worden in het onderzoek. Dit geeft duidelijkheid over de welke kennis aangeleerd dient te worden en waarvan medewerkers overtuigd moeten gaan worden om het ook toe te passen.

Er is bij het vaststellen van de gewenste kennis en gedrag gekeken naar de belangrijkste risico's, zoals in de *NAVI handreiking - Bewust Vitaal* (2008) wordt aangegeven, waar met awareness wat aan kan worden gedaan.

In de handreiking wordt een groot scala aan mogelijke middelen/methoden beschreven, hierbij wordt gezegd dat de effectiviteit van bewustwordingsmaterialen afhangt van *“het type boodschap, de organisatie en zijn cultuur en de complexiteit van de boodschap”* en verder:

“Bij de start van een bewustwordingsprogramma is het van belang de focus te leggen op de meest belangrijke risico's die een organisatie loopt en zich te richten op alle medewerkers. Een overdosis aan onderwerpen, de wijze waarop het programma gecommuniceerd wordt of te grote differentiatie naar type medewerkers, zal afleiden van de essentie van het programma.” (NAVI, 2008, p.28).

Er wordt hierbij doorverwezen naar hoofdstuk zeven van de handreiking waarbij o.a. een beschrijving wordt gegeven van een meerjarenplanning.

Samengevat moet er dus goed gekeken worden naar hoe de organisatie in elkaar zit; de effectiviteit van bewustwordingsmateriaal of acties en het awareness programma in zijn geheel, is afhankelijk van een goed maatwerk.

In het geval van Gelre ziekenhuizen moeten veel medewerkers allereerst bezig zijn met goede zorg leveren en patiënt veiligheid op medisch gebied, er is geen tijd om alle voor Gelre bestaande security risico's door te nemen en daarbij heeft dat niet de prioriteit bij veel medewerkers. En als 90% van de organisatie nooit tijd heeft om berichten op intranet in de gaten te houden, dan is dat niet het beste of kan het in ieder geval niet het enige middel zijn om bewustwordingsmateriaal mee proberen over te brengen.

6.1. Belangrijkste awareness kennis en gedrag

In november 2018 is met Hoofd Beveiliging en BHV (persoonlijke communicatie) besproken wat de kernpunten qua kennis en daaruit voortvloeiend gedrag zijn die medewerkers moeten kennen en vertonen om safety & security aware te zijn. Dit is dus hetgeen wat wordt beoogd over te brengen met een awareness activiteit. Deze kernpunten zijn deels gebaseerd op wat in eerder onderzoek (De Grip, 2018). gebleken aandachts- en verbeterpunten te zijn. Daarnaast komen deze kernpunten van awareness voort uit ervaringen met verkeerd (niet-safety en

security aware) gedrag, dat dagelijks door beveiliging wordt geconstateerd binnen Gelre ziekenhuizen.

6.1.1. Gewenste kennis en daaruit voortvloeiend gedrag

- Beveiligings- en veiligheidsmaatregelen, zoals nooduitgangen, hand(brand)melders en blusmateriaal in of aan de wanden van het ziekenhuis, mogen op geen enkele manier geblokkeerd worden door bedden, karren of andere objecten. Ook voor korte termijn mag een object niet onbeheerd achtergelaten worden waarbij het dan een veiligheids- of beveiligingsmaatregel blokkeert.
 - *In geval van nood moeten maatregelen maximaal bereikbaar zijn, zodat verlies of schade zo veel mogelijk beperkt kan worden.*
- Toegangsbeheer(-/beveiligings)maatregelen zoals deuren met een paslezer en dranger combinatie binnen het ziekenhuis, mogen op geen enkele manier opengehouden worden door wiggen of andere objecten om bijvoorbeeld de doorgang te vergemakkelijken wanneer dit niet overlegd is met beveiliging.
 - *Toegangsbeheersmaatregelen moeten voorkomen dat ongeautoriseerde mensen toegang kunnen krijgen tot een bepaalde afdeling. Mensen die zonder autorisatie toegang (proberen te) krijgen kunnen criminele intenties hebben.*
- De gelre PITpas is persoonlijk en mag niet worden uitgeleend aangezien niet iedereen dezelfde bevoegdheden heeft binnen het ziekenhuis.
- Laat geen onbekenden mee naar binnen lopen op een afdeling die normaliter allen toegankelijk is voor personeel. Spreek onbekenden vriendelijk aan en vraag of je ze kunt helpen, voor wie ze komen en begeleidt ze eventueel verder. Vertrouw je het niet? Informeer dan je collega en/of leidinggevende.
 - *Sociale controle: ken de gezichten om u heen, vooral op uw eigen afdeling. Mag diegene die voorbijloopt of waar u de deur voor open wilt houden wel op uw afdeling zijn en draagt diegene een Gelre PITpas?*
 - *Bij twijfel over iemands bevoegdheid – altijd navragen aan een collega of leidinggevende.*
 - Voorbeeldscenario's: geleende pas, net ontslagen medewerker met een (verlopen) pas of iemand die zich zonder pas voordoet als medewerker.
- Laat geen waardevolle, persoonlijke of gelre eigendommen onbeheerd – zonder toezicht – achter. Berg deze altijd op in de daarvoor bestemde opbergruimtes of zorg voor toezicht door een collega.
- Vergrendel je computer als je je werkplek verlaat en meld je af voordat je naar huis gaat.
 - *Behalve informatieveiligheid dekt het vergrendelen van en het afmelden op een computer die wordt verlaten ook het risico dat iemand misbruik maakt van je mogelijkheden via het gelre netwerk.*

- Weet waarvoor het Hoofd Beveiliging & BHV en zijn afdeling bereikt kan worden en hoe.
 - *Voor spoed bel je 2222, in geval van een criminele actie kun je uiteraard ook 112 bellen. Voor minder urgente zaken kan 1115 worden gebeld, bijvoorbeeld voor advies of het bespreken van een veiligheid of beveiliging gerelateerd onderwerp.*
- Meld (bijna) incidenten altijd, want de informatie wordt gebruikt om de veiligheid en beveiliging van ons ziekenhuis continu te verbeteren.
 - *MIM melding opstellen wanneer er sprake is geweest van een incidenten zoals diefstal en agressie ook wanneer ten tijde van het incident beveiliging is gealarmeerd. In geval van een bijna incident bij twijfel ook gewoon een MIM opstellen, de informatie kan bruikbaar zijn.*
 - *Als u een situatie observeert die u verdacht vindt of als u een object, zoals een tas die onbeheerd achter blijkt te zijn gelaten, aantreft meld je dat bij beveiliging en stel je een MIM melding op.*
- Help collega's door ze te attenderen op onveilig handelen en/of situaties.
 - *Dit moet niet onvriendelijk zijn, maar een onderdeel van collegialiteit.*
- Hindert een veiligheids- of beveiligingsmaatregel binnen het ziekenhuis je in het werk? Neem dan contact op met de afdeling beveiliging om samen een oplossing te bespreken.
 - *Onderneem nooit zelf zonder ons te raadplegen actie met betrekking tot de werking van een maatregel, aangezien dit de veiligheid van het ziekenhuis met inbegrip van haar bezoekers, medewerkers en eigendommen kan aantasten.*
- Heb je vragen of verbeterpunten met betrekking tot (de maatregelen voor) veiligheid en/of beveiliging, laat dit ons vooral weten.
 - *Bel 1115 of mail en vraag eventueel om een voorlichting van beveiliging.*

6.1.2. Gewenste kennis en gedrag in relatie tot awareness activiteiten

Deze gewenste gedragingen en de reden daarvoor dienen behandeld te worden binnen de awareness activiteit. De awareness actie(s) moet(en) er in eerste instantie voor zorgen dat het duidelijk is wat er verwacht wordt.

Met herhaling en het consequent gebruik maken van effectief bevonden voorlichtingsmethodes en benaderingswijzen, moet na verloop van tijd ook kunnen worden vastgesteld dat de gewenste kennis en gedrag de praktijk worden toegepast.

7. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk zal er worden ingegaan op de resultaten van het onderzoek. Voor alle onderzoeksvragen, op onderzoeksvraag 3 na, geldt dat er voor de beantwoording hoofdzakelijk kwalitatieve interviews zijn uitgevoerd en dat die leidend zijn voor de conclusie en aanbeveling. Op de korte feedback momenten met medewerkers na, zijn tijdens de interviews audio opnames gemaakt en vervolgens zijn deze in tekst omgezet in Excel. Bij dit transcriberen is zo veel mogelijk van wat er is gezegd in de interviews letterlijk neergezet in Excel, enkele zinnen of stukken tekst zijn voor de leesbaarheid wel woordelijk getranscribeerd.

Naast interviews hebben ook gesprekken plaatsgevonden ter ondersteuning, wat onder *persoonlijke communicatie* valt.

Voorafgaand aan interviews en gesprekken is altijd een korte introductie gegeven waarom dit onderzoek plaatsvindt en wat er uiteindelijk dient te worden opgeleverd.

De volledige uiteengezette uitkomsten van de interviews en de ondersteunende informatie voor onderzoeksvraag 1 zijn terug te vinden onder bijlage 2 en voor onderzoeksvraag 2 terug te vinden onder bijlage 3.

De getranscribeerde interviews zijn terug te vinden onder bijlage 4 (I&T) en bijlage 5 (Rijnstate).

7.1. Resultaten onderzoeksvraag 1

Welke bewustmakende of voorlichtingsmiddelen zijn bekend bij en worden momenteel toegepast binnen Gelre en andere ziekenhuizen en welke van die middelen bleek het meest effectief?

Met name effectief in de zin van dat het medewerkers bereikt en dat het beoogde doel zoals een gedragsverandering ook behaald wordt.

Onderzoeksvraag 1 werd opgedeeld in drie delen als richting voor de interviews:

1. Welke bewustmakende of voorlichtingsmiddelen zijn bekend bij uw organisatie en welke worden momenteel toegepast?
2. Welke van die middelen bleek of bleken het meest effectief?
 - Gaat het dan bijvoorbeeld om één of een deel van alle toegepaste middelen of juist de combinatie van alle middelen samen;
3. Waaruit blijkt dat?
 - (Blijkt dat bijvoorbeeld uit feedback van medewerkers, observatie of door een afname in het aantal incidenten sinds een awareness actie.

Voor het beantwoorden van onderzoeksvraag 1 zijn de ISO en de Functionaris Gegevensbescherming van Gelre ziekenhuizen samen en het Hoofd Bedrijfsveiligheid & Continuïteit van Rijnstate geïnterviewd. Daarnaast heeft er een vorm van persoonlijke communicatie plaatsgevonden tijdens een Netwerkbijeenkomst van het Platform Safety en

Security ziekenhuizen. Tevens is er bij introductiedagen van nieuwe medewerkers gepeild welke uit de interviews naar voren gekomen leer- of instructiemiddelen de voorkeur hebben. Voor beantwoording van deze onderzoeksvraag zijn de kwalitatieve interviews leidend en zijn de overige acties slechts ondersteunend.

Naar voren gekomen middelen of acties

In figuur 2 zijn de middelen of acties die als beste naar voren zijn gekomen (zie bijlage 2) aan de hand van de interviews in een overzicht geplaatst.

Naar voren gekomen bekende en gebruikte awareness middelen en/of acties
Aansluiten bij werkoverleggen
Afdelingen bezoeken en mengen in discussies
Bedrijfsveiligheidsweken (overkoepelende actie Rijnstate)
E-learning
Folders
Intranet berichten
Posters
Presentaties
Rondleidingen

Figuur 2: Lijst van de awareness middelen/acties uit interviews

Gelre ziekenhuizen en Rijnstate kennen slechts enkele verschillen in middelen voor awareness, een groter verschil zit in hoeveel ruimte awareness activiteiten hebben in de organisaties. Rijnstate kent bedrijfsveiligheidsweken en een hoge mate van actieve steun van het management, wat erop neer komt dat afdelingen verplicht een week per twee jaar volledig concentreren op veiligheids- en beveiligingsoefeningen, training en bijbehorende voorlichtingen. Bij Gelre wordt dat veel meer ongestructureerd gepland en zijn de meeste voorlichtingen en dergelijken niet verplicht om bij te wonen.

De volgende middelen zijn als beste naar voren gekomen:

- Aansluiten bij werkoverleggen – voorlichten op de werkplek van de medewerker
- Afdelingen bezoeken en mengen in discussies – eventuele mogelijkheid ter plekke medewerkers te confronteren met niet safety en security aware gedrag;
- Presentaties (PowerPoint) – voor nieuwe medewerkers en ook voor werkoverleggen.

Hierbij komen de volgende middelen naar voren die mogelijk als ondersteunende middelen kunnen worden ingezet en waar Hoofd Beveiliging en BHV mogelijkheden in ziet voor awareness binnen Gelre:

- E-learning – afwachten hoe de pilot verloopt van I&T;
- Folder – samengesteld met I&T;
- Intranet berichten – word al toegepast voor bijvoorbeeld het promoten van de BHV;
- Rondleidingen – de rondleidingen op introductiedagen van nieuwe medewerkers aanvullen met awareness aanwijzingen.

7.2. Resultaten onderzoeksvraag 2

Wat is in theorie de beste benadering aangaande het overbrengen van de stof die behandeld moet worden, met in achtneming van de doelgroep en de hindernissen m.b.t. planning van de awareness actie?

Wat zorgt ervoor dat de aangereikte kennis daadwerkelijk zal worden meegenomen en de gewenste gedragingen zullen worden vertoont door de medewerkers van Gelre? / Hoe of wanneer heeft de awareness boodschap het meeste effect? / Wat zijn in theorie de voorwaarden om maximaal effect te sorteren als we medewerkers safety en security aware willen maken? De in theorie beste actie wordt met de laatste onderzoeksvraag met een pilot in de praktijk op de proef gesteld.

Onderzoeksvraag 2 werd ook opgedeeld in drie kleinere vragen als richting voor de interviews:

1. Wat zorgt ervoor dat de aangereikte kennis daadwerkelijk zal worden meegenomen en de gewenste gedragingen zullen worden vertoont door de medewerkers (van Gelre)?
2. Hoe of wanneer heeft de awareness boodschap het meeste effect?
3. Wat zijn in theorie de voorwaarden om maximaal effect te sorteren als we medewerkers safety en security aware willen maken?

Voor het beantwoorden van onderzoeksvraag 2 zijn dezelfde interviewmomenten als onderzoeksvraag 1 van belang geweest. Daarnaast hebben de communicatie tijdens de Netwerkbijeenkomst van het Platform Safety en Security ziekenhuizen, het Leerhuis van Gelre én bronnen opgenomen in het theoretisch kader ook bijgedragen aan het komen tot een onderbouwde keuze voor de benaderingswijze van de te testen activiteit.

Tijdens de interviews zijn bepaalde benaderingswijzen als aanbevelingen naar voren gekomen (zie bijlage 3), hierna worden deze dan ook als zodanig behandeld.

Aanbevolen benaderingswijzen

Het simpelweg verplicht laten bijwonen van awareness voorlichtingen en dergelijken werkt niet. Daarnaast kan ook niet verwacht worden dat enkel mededelen dat medewerkers meer safety en security aware moeten zijn gaat zorgen voor verandering. Zorg dat medewerkers zelf gaan willen dat er een oplossing komt voor het probleem, de medewerkers moeten zodanig intrinsiek gemotiveerd zijn dat ze zelf ook met vragen bij de afdeling Beveiliging & BHV willen komen en dus eerder een verandering in gedrag (als oplossing) zullen accepteren.

Laat beeldmateriaal van praktijkvoorbeelden zien, toon incidentcijfers en bijvoorbeeld ook de resultaten van mystery visits om medewerkers bewust te maken van een probleem en het belang van awareness te laten inzien.

Volgens Ridderstraelen en Wilcox (2009) (in Lubberding & Lubberding, 2010, p.40.) gaat weerstand voor 80% over *waarom er veranderd moet worden* en voor 20% over het *hoe*. Leg dus ook duidelijk uit waarom awareness aandacht nodig heeft en hoe er precies een bijdrage aan kan worden geleverd.

Wees met activiteiten afwijkend van anderen want dat wekt interesse bij medewerkers. Gebruik bijvoorbeeld humor of gebruik een voorlichtingsmiddel dat in zijn geheel minder of nooit toegepast wordt binnen de organisatie.

Zorg voor herhaling van de boodschap en zorg er daarmee voor dat awareness niet wordt vergeten en langzaam echt onderdeel wordt van de organisatie.

Gebruik praktijkvoorbeelden en als dat video of fotomateriaal is zorg dan dat het met name eigen beeldmateriaal is, medewerkers zijn gevoeliger voor voorbeelden uit hun eigen werkomgeving. Het nut van awareness met betrekking tot het eigen werk wordt dan eerder ingezien, in tegenstelling tot voorbeelden die ergens ander vandaan komen.

Het best is de actie, hoewel krachtig, wel kort te houden. De aandacht zal niet lang vastgehouden kunnen worden namelijk. Daarnaast zal met een korte actie het excuus minder snel geldig zijn dat er geen tijd voor is.

Tot slot is er een belangrijke rol voor de Raad van bestuur om het belang van awareness te communiceren, het goede voorbeeld te geven en daardoor draagvlak te helpen creëren binnen de organisatie, volgens het Hoofd Bedrijfsveiligheid & Continuïteit van Rijnstate.

In het onderzoek van Dr. Joyce Rupert (2017) [meer hiervan opgenomen in het theoretisch kader] wordt echter net wat anders vermeld m.b.t. de rol van de RvB. Draagvlak bij het hoger management is volgens Rupert namelijk wel wenselijk en dat zij een voorbeeldfunctie innemen ook, al is dat niet hetgeen wat veilig gedrag het meest zal stimuleren. Het zou vooral belangrijk zijn dat er tijd, geld en dergelijken beschikbaar worden gesteld.

Bij Gelre ziekenhuizen zal hoogst waarschijnlijk eerst gevraagd worden om steun van de RvB om in ieder geval het belang van safety & security meer te communiceren. Hoofd Beveiliging & BHV is niet de enige afdeling die graag bijvoorbeeld meer budget ter beschikking krijgt.

7.3. Tot stand gekomen actie voor een pilot

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de actie (het middel) is dat gaat worden getest en hoe dit tot stand is gekomen.

7.3.1. Pilot middel

Aan de hand van de aanbevelingen die naar voren kwamen in onderzoeksvragen 1 en 2 is één middel gekozen, in combinatie met bepaalde inhoud en benadering.

Safety & Security Awareness video

Dit is samengekomen in een korte safety & security awareness video, die met een eveneens korte presentatie kan worden toegelicht en waarbij het de bedoeling is dat nabespreking plaats vindt.

Er is zo ver bekend nog nooit een video ingezet als het primaire onderdeel van een voorlichting, dit maakt het middel afwijkend en dus waarschijnlijk ook interessant. Ook de geplande korte duur van de actie zal mogelijk een positief effect hebben op medewerkers, aangezien veel presentaties voor nieuwe medewerkers nu nog bestaan uit een PowerPoint van een kwartier tot twintig minuten met vooral tekst.

Wat betreft de nabespreking is vragen kunnen stellen uiteraard wenselijk voor medewerkers om onder andere eventuele onduidelijkheden te kunnen ophelderen.

Maar de mogelijkheid om het onderwerp safety & security (awareness) te kunnen bespreken is voor de afdeling Beveiliging & BHV belangrijk, omdat medewerkers dan bijvoorbeeld ook kunnen aangeven wat wel en niet goed gaat en waarom. Mogelijk zijn er onderbouwde redenen waarom bepaalde beveiligingsmaatregelen worden omzeild bijvoorbeeld.

In de presentatie moet kort worden besproken wat het gewenste safety & security awareness gedrag is en welk doel het dient. Hierbij kunnen ook incidentcijfers worden getoond wat het belang van safety en vooral security helpt aantonen.

De video zal bestaan uit voorbeelden van awareness-fouten. Zo veel mogelijk fouten zullen in het echt aangetroffen zijn. Dit moet helpen overtuigen en bewustmaken omdat het om praktijkvoorbeelden uit eigen huis gaat. De werkplek van de medewerkers komt in beeld waarmee we proberen de link te leggen tussen het belang van safety en security awareness én de werkplek van de medewerkers.

De video mag niet te lang duren, er wordt ongeveer twee minuten aangehouden. Om deze reden is er niet voor gekozen om in de video ook het gewenste gedrag te tonen naast de fouten, dit zou de video namelijk al snel twee keer zo lang maken. Daarbij zou het tonen van het gewenste gedrag geen belangrijke bijdrage leveren aangezien dat niet overtuigd, in tegenstelling tot risicovolle situaties die beveiliging dagelijks ontdekt en die ontstaan door onder andere onachtzaamheid.

Een video was één van de dingen waaraan al eerder gedacht werd tijdens brainstormen over mogelijke interessante middelen met het Hoofd Beveiliging en BHV. Andere ideeën

waren onder andere: een quiz, elke dag één awareness vraag op intranet en een presentatie met afbeeldingen van awareness voorbeelden.

Het beeldmateriaal voor de awareness video is gefilmd met een GoPro camera van de afdeling medische fotografie en een smartphone, de gefilmde en gefotografeerde praktijkvoorbeelden zijn gevonden met de hulp van de beveiligers van Gelre. De bewerking van het beeldmateriaal tot één geheel is grotendeels door mijzelf (Roy Smeets) gedaan, voor de laatste details (markeringen en geluidseffecten) werd de hulp ingeroepen van een stagiair Communication & Multimedia Design bij de afdeling medische fotografie.

De eerste versie van de video duurt ongeveer anderhalve minuut en bevat licht opzweepende achtergrondmuziek met een sterk ritme erin. Daarnaast zijn de overgangen van de korte videofragmenten snel maar wel vloeiend. Dit bij elkaar moet helpen de aandacht van de kijker erbij te houden.

Randvoorwaarden voor gewenst gedrag van Rupert

De bedoeling is dat er met dit middel wordt voldaan aan de randvoorwaarde voor het krijgen van het gewenste (awareness) gedrag, die door Dr Joyce Rupert (2017) werd beschreven: “Mensen moeten wel over de kennis en vaardigheden beschikken om hun motivatie om veilig werken te kunnen uitvoeren.” (Rupert, 2017).

De kennis en de meeste vaardigheden zijn niet te ingewikkeld en worden kort uitgelegd, daarbij wordt ook genoemd dat er bijvoorbeeld ingeschreven kan worden bij de BHV en voor cursussen omgaan met agressie. De motivatie moet vooral komen van het tonen van de video met praktijkvoorbeelden uit eigen huis.

Voorbeeld awareness video's

Voorbeelden van awareness video die tevens hebben gediend als inspiratie voor de video voor Gelre:

- Security Awareness – Jeroen Bosch ziekenhuis
<https://www.youtube.com/watch?v=ysDF8CkFf0A>
- Instructievideo Brandpreventie - Zonnehuis Westwijk
<https://www.youtube.com/watch?v=YqkM6E0rDW4&feature=youtu.be>

Herhaling en de betrekking van de RvB bij awareness acties

De actie, indien succesvol kan uiteraard om de zoveel tijd vernieuwd en herhaald worden bij iedereen. Het is waarschijnlijk daarnaast nog effectiever om ondersteunende middelen, die hierna worden behandeld, ook voor herhaling te laten zorgen van het onderwerp safety en security awareness.

Zoals eerder vermeld is voor de betrokkenheid van de Raad van Bestuur het Hoofd Beveiliging en BHV nog in overleg.

7.3.2. Mogelijke ondersteunende middelen

In dit onderdeel worden enkele middelen die niet worden getest in dit onderzoek besproken. Deze middelen zijn naar voren gekomen vanuit de informatie uit de interviews en een grote geschatte kans dat deze middelen relatief makkelijk te implementeren zijn in de huidige situatie van Gelre ziekenhuizen.

Gedeelde informatiefolder met I&T

Naast de awareness video, het te testen middel, is een folder die samen met I&T kan worden opgesteld als ondersteunend middel naar voren gekomen. Dit middel bestaat al en zal dus slechts met kleine moeite kunnen worden aangevuld door de afdeling Beveiliging & BHV. Het is momenteel één van de weinige folders die in omloop is in het ziekenhuis. Het kan bijdragen aan het levend houden van het onderwerp awareness doordat de folder er aan helpt herinneren, maar ook omdat de folder een soort spiekbrieven vormt doordat er in staat wat de juiste handelingen zijn ten opzichte van maatregelen.

E-learning

Mogelijk kan later ook een e-learning module voor safety en security awareness getest worden, al dan niet als verdiepingsmateriaal. De afdeling I&T werkt momenteel al aan een pilot e-learning module als verdiepingsmateriaal voor informatiebeveiliging/de AVG. Mocht de pilot e-learning module van I&T succesvol zijn dan kan er wellicht gekeken worden of dat succes ook te behalen valt voor een e-learning module voor safety en security awareness. Mogelijk is het zelfde format dan te gebruiken.

Rondleiding nieuwe medewerkers

Tijdens de rondleiding voor nieuwe medewerkers kunnen ook awareness aanwijzingen worden gegeven, medewerkers komen dan namelijk hoe dan ook langs een aantal maatregelen. Dit is in feite slechts een kleine aanpassing van een activiteit die al bestaat en goed kan worden benut voor safety & security awareness.

Werkoverleggen

Werkoverleggen werden al zo veel mogelijk bijgewoond door het Hoofd Beveiliging & BHV, hier maar ook op andere momenten zoals BHV- en ontruimingsoefeningen, kan altijd een korte kennisopfrisser met betrekking tot safety & security awareness worden gegeven. Belangrijk hierbij is dat het belang van awareness ook duidelijk weer wordt uitgelegd, gebruik daarvoor bijvoorbeeld incidentcijfers of toon weer de praktijkvoorbeelden wanneer er tijd voor is (enkele afbeeldingen of nogmaals de awareness video bijv.).

7.4. Resultaten onderzoeksvraag 3

Welke methode gaat worden toegepast om effectiviteit te meten?

Hoe gaat er worden gemeten?

7.4.1. Uitzoeken methode om effectiviteit te meten

In het interview met de ISO en Functionaris Gegevensbescherming kwam naar voren dat ze in principe niet de effectiviteit van awareness acties en dergelijken meten. In het geval van de e-learning die ze willen uitrollen geldt dat er automatisch een rapport gaat worden bijgehouden waarin te zien is wat hoe vaak wel en niet goed beantwoord is bij een toets. De effectiviteit wordt vooral ingeschat op basis van vragen of reacties na het geven van een presentatie of het plaatsen van berichten op intranet, in het geval van folders werd gekeken naar het aantal meldingen dat ineens werd gedaan na het uitdelen en hoe vaak de folder teruggevonden werd op afdelingen.

Bij Rijnstate hebben ze binnen de afdeling beveiliging een subafdeling *opleiding, instructie en beheer* die zich permanent bezig houdt met het ontwikkelen van training en dergelijken op gebied van safety, security en BHV. Net als het Leerhuis van Gelre maken zij gebruik van beproefde middelen en opgedane ervaring, er wordt niet specifiek gemeten.

Het Leerhuis doet uit zichzelf weinig aan het meten van de effectiviteit van bepaalde trainingen e.d. Dit bleek een algemeen heersende misvatting onder veel medewerkers te zijn m.b.t. het Leerhuis (*Zie bijlage 4*). Alles wat het Leerhuis aanbeveelt zijn in principe beproefde methodieken. De effectiviteit van een specifieke training die gebruik maakt van een beproefde methodiek wordt verder niet gemeten als daar niet om gevraagd wordt.

Vervolgens is er gesproken en gemaïld met een medewerker Sales & Marketing van Gelre. Via deze medewerker wordt jaarlijks de enquête veiligheidsgevoel binnen Gelre uitgerold en daarbij zorgt zij ook voor de verwerking van de data afkomstig van de via computer ingevulde enquêtes. Vanwege haar ervaring met marktonderzoek, waarbij ook veel kwantitatief en kwalitatief onderzoek wordt verricht, is er met haar besproken wat voor dit onderzoek wellicht een passende methode zou kunnen zijn voor het meten van effectiviteit.

De medewerker kwam met twee bronnen met vergelijkbare methodes, waarbij bij één daarvan feedback wordt gehaald om iets te testen op bruikbaarheid bij toekomstige gebruikers. Hierbij gaf de medewerker het volgende aan wat naar voren kwam in beide bronnen met betrekking tot het aantal respondenten dat nodig is.

“Op het moment dat de feedback meer en meer van hetzelfde bevat, hoeven niet meer mogelijke respondenten bevraagd te worden. Alle te geven feedback is hoogstwaarschijnlijk al gegeven en meer respondenten zullen dan het verloop van een onderzoek alleen maar onnodig kunnen verlengen of duurder kunnen maken.”

– Medewerker Sales & Marketing.

De methodes afkomstig van NN/Group (Nielsen, 2000) en de MOA (Scholl & Olivier, 2014) zijn uiteengezet in het *Theoretisch kader* in *Deel I - Plan van aanpak*.

7.4.2. Geselecteerde methode en aanpak

In het geval van de safety en security awareness video zal er niet een automatisch bijgehouden rapport zijn. Er zijn in zekere zin wel beproefde middelen bekend maar niet specifiek voor safety en security awareness binnen Gelre ziekenhuizen, aangezien daar helemaal nog geen ervaring mee is.

Er is gekozen voor een combinatie van de methodes die door NN/Group (Nielsen, 2000) en de MOA (Scholl & Olivier, 2014) zijn beschreven. De bronnen beschrijven vergelijkbare methodes om feedback te verkrijgen, in dit onderzoek gaat het om feedback met betrekking tot wat de awareness video doet voor personeel; *Wat haalt u uit deze video en toelichting (presentatie)?* We weten dat het middel effectief is wanneer er in de feedback naar voren komt dat het middel zorgt voor o.a.: bewustwording, verhoging in waakzaamheid, overtuiging m.b.t. het belang van safety en security én kennis overdracht m.b.t. gewenst gedrag.

Dit moeten medewerkers zelf aangeven. De medewerkers zullen overigens weinig reden hebben om niet waarheidsgetrouwe feedback te geven, aangezien het deelnemen aan de pilot vrijblijvend is.

Vanwege het feit dat medewerkers zelden in een grote groep bij elkaar te krijgen zijn voor een groepsinterview, is er gekozen om grotendeels medewerkers individueel te gaan benaderen met de pilot. Een groepsinterview was handig geweest omdat we dan ook de video voor een grote groep konden laten zien, waarvoor het middel uiteindelijk ook bedoeld zal zijn, bij een introductie nieuwe medewerkers bijvoorbeeld.

Waarom wordt er dan geen groepsinterviews gehouden met de nieuwe medewerkers? Omdat zij nog geen ervaring hebben binnen het ziekenhuis en het ziekenhuis nog nauwelijks zullen kennen. Voor de bruikbaarheid van de feedback is het beter om meer ervaren medewerkers te benaderen en in plaats van alleen nieuwe medewerkers, omdat ervaren medewerkers meer hebben gezien of meegemaakt in het ziekenhuis en vanzelf ook meer te maken hebben gehad met safety & security maatregelen.

Er gaan van zo veel mogelijk geledingen (afdelingen en functies) van het ziekenhuis benaderd worden voor de pilot awareness video. Hierbij wordt wel verschil gemaakt tussen leidinggevenden en niet-leidinggevende medewerkers, wat is gedaan om een eventueel verschil of overeenkomst te kunnen zien tussen deze twee soorten medewerkers. Op leidinggevend of niet-leidinggevend na zijn de respondenten geanonimiseerd omdat dit door de meesten erg op prijs werd gesteld.

Wanneer opgemerkt wordt dat de feedback steeds meer op eerdere feedback gaat lijken (verzadiging), wordt het benaderen van personeel gestaakt. Verzadiging in de gegeven feedback binnen deze organisatie is een duidelijk teken dat er niet verder onderzocht hoeft te worden, de belangrijkste nieuwe feedback zal per geteste versie naar verwachting na de eerste vijf respondenten verkregen zijn.

Er gaat gebruik gemaakt worden van *Iterative Design*, wat inhoudt dat drie versies van de video met toelichting (presentatie in geval van een groep) gaan worden getest.

Het idee van dit onderdeel van de methode is dat er bij de eerste versie de meest grove verbeterpunten naar voren komen en vervolgens kan worden geperfectioneerd.

Bij de eerste versie zal al worden bevestigd of ontkracht dat het idee van het middel en de inhoud effectief zal zijn.

Bij de tweede versie worden de eerste verbeteringen gecheckt, maar zullen hoogst waarschijnlijk dus niet dezelfde grove verbeterpunten naar voren komen, die maken plaats voor meer details waar dan naar gekeken wordt.

Met de derde en laatste testversie van het middel worden de voorgaande verbeteringen ook weer gecheckt en zouden de verbeterpunten inmiddels erg minimaal of afwezig moeten zijn indien er goed is geluisterd naar de gegeven feedback bij de voorgaande versies.

Deze methode is niet alleen bedoeld als efficiënte manier voor het verkrijgen van feedback met betrekking tot de effectiviteit van een awareness actie, maar ook voor een gedegen ontwikkeling. Van pilot/concept naar (indien effectief) een eindproduct dat klaar is voor inzet.

Waarom deze werkwijze/methode wordt gebruikt is voornamelijk te verklaren aan de hand van wat er momenteel mogelijk is binnen Gelre ziekenhuizen. Veel medewerkers, zowel leidinggevend als niet-leidinggevend, hebben weinig tijd over om met safety en security bezig te zijn. De Raad van Bestuur heeft momenteel ook andere prioriteiten waardoor onder andere een voorbeeld rol kan worden ingenomen. Dit maakt het komen tot een effectief awareness middel uitdagend, maar ook zeker interessant. Aanpassingsvermogen en een praktische benadering zijn hier een vereiste.

7.5. Resultaten onderzoeksvraag 4

In hoeverre blijkt de geselecteerde en uitgewerkte awareness actie effectief tijdens een test in de praktijk?

Dezelfde testgroep die de actie meemaakt of eraan deelneemt, vormt ook een focusgroep waarmee een groepsdiscussie/-interview plaatsvind

Aanpak

Voor het beantwoorden van onderzoeksvraag 4 is Gelre personeel benaderd om het middel te aanschouwen en feedback te geven. Hierbij zijn zoveel mogelijk mensen uit verschillende geledingen van het ziekenhuis benaderd, echter heeft beschikbaarheid hierbij wel invloed gehad op wie uiteindelijk is benaderd. Dit wordt niet als een probleem gezien, aangezien de mensen die we hebben kunnen benaderen vaak de mensen waren die ook het meeste door het ziekenhuis lopen en dus langs de meeste maatregelen komen. Oftewel de belangrijkste groep, degenen die de meeste maatregelen tegenkomen op een werkdag, zijn benaderd.

Uitkomst

De korte maar krachtige awareness presentatie met video is met de derde versie effectief gebleken. Het toont de medewerkers van Gelre hoe er momenteel risicovolle situaties bestaan of worden gecreëerd door hun eigen handelen. De video zorgt volgens medewerkers voor bewustwording en komt ook op hen over als confronterend. Er werd door de medewerkers aangegeven dat ze hierdoor vooral alerter worden, wat wil zeggen dat er beter uitgekeken wordt wat wel en niet wordt gedaan met betrekking tot de omgang met safety en security maatregelen.

Het geteste middel is niet direct effectief als het gaat om het teweegbrengen van een verandering in de organisatiecultuur of het zorgen dat alle ongewenste gedragingen verdwijnen. Dit werd uiteraard ook niet verwacht, een dergelijke verandering kost eigenlijk altijd langere tijd en daarbij heeft nog niet de gehele organisatie de awareness voorlichting gehad.

8. Conclusie & Aanbevelingen

8.1. Samenvatting conclusies

Conclusie onderzoeksvraag 1

Gelre ziekenhuizen en Rijnstate kennen een aantal verschillen in middelen voor awareness, er zijn echter ook overeenkomstige die naar voren zijn gekomen als goede middelen:

- Aansluiten bij werkoverleggen – voorlichten op de werkplek van de medewerker
- Afdelingen bezoeken en mengen in discussies – eventuele mogelijkheid ter plekke medewerkers te confronteren met niet safety en security aware gedrag;
- Presentaties (PowerPoint) – voor nieuwe medewerkers en ook voor werkoverleggen.

Hierbij komen de volgende middelen naar voren die mogelijk als ondersteunende middelen kunnen worden ingezet en waar Hoofd Beveiliging en BHV mogelijkheden in ziet voor awareness binnen Gelre:

- E-learning – afwachten hoe de pilot verloopt van I&T;
- Folder – samengesteld met I&T;
- Intranet berichten – word al toegepast voor bijvoorbeeld het promoten van de BHV;
- Rondleidingen – de rondleidingen op introductiedagen van nieuwe medewerkers aanvullen met awareness aanwijzingen.

Conclusie onderzoeksvraag 2

Het simpelweg verplicht laten bijwonen van awareness voorlichtingen en dergelijken werkt niet. Geef medewerkers de kans om zelf met een vraag of probleem te komen, maar zorg ook dat dat gebeurt door een probleem aan te tonen. Naast dat er duidelijk uit moet worden gelegd waarom awareness aandacht nodig heeft, is het goed gebruik te maken van incidentcijfers en de resultaten van mystery visits om medewerkers bewust te maken van een probleem. Wees met activiteiten afwijkend van anderen want dat wekt interesse.

Zorg voor herhaling van de boodschap zodat awareness langzaam echt onderdeel wordt van de organisatie.

Gebruik praktijkvoorbeelden en als dat video of fotomateriaal is zorg dan dat het met name eigen beeldmateriaal is, medewerkers zijn gevoeliger voor voorbeelden uit hun eigen werkomgeving. Het nut van awareness met betrekking tot het eigen werk wordt dan eerder ingezien, in tegenstelling tot voorbeelden die ergens ander vandaan komen.

Het best is de actie, hoewel krachtig, wel kort te houden.

Tot slot is er een belangrijke rol voor de Raad van bestuur om het belang van awareness te communiceren, het goede voorbeeld te geven en daardoor draagvlak te helpen creëren binnen de organisatie. Hoofd Beveiliging & BHV is niet de enige afdeling die graag bijvoorbeeld meer budget ter beschikking krijgt.

Conclusie onderzoeksvraag 3

Er werd gekozen voor een combinatie van de methodes die door NN/Group (Nielsen, 2000) en de MOA (Scholl & Olivier, 2014) zijn beschreven. De bronnen beschrijven vergelijkbare methodes om feedback te verkrijgen, in dit onderzoek gaat het om feedback met betrekking tot wat de awareness video doet voor personeel; *Wat haalt u uit deze video en de toelichting (presentatie)?*

Het middel zou effectief zijn wanneer er in de feedback naar voren komt dat het middel zorgt voor o.a.: bewustwording, verhoging in oplettendheid, overtuiging m.b.t. het belang van safety en security en kennis overdracht m.b.t. gewenst gedrag. Grotendeels zijn medewerkers individueel benaderd met de pilot awareness video.

Er zijn zo veel mogelijk geledingen (voornamelijk afdelingen en functies) van het ziekenhuis benaderd voor de pilot awareness video, hierbij wordt wel verschil gemaakt tussen leidinggevenden en niet-leidinggevende medewerkers (grootste groep). Dit is gedaan om uiteindelijk eventueel een verschil te kunnen zien wat betreft respons. Verder zijn alle respondenten geanonimiseerd omdat dit door de meesten erg op prijs werd gesteld. Wanneer opgemerkt wordt dat de feedback steeds meer van hetzelfde is (verzadiging), wordt het benaderen van personeel voor feedback gestaakt. Verzadiging in de gegeven feedback binnen deze organisatie is een duidelijk teken dat er niet verder onderzocht hoeft te worden, de rest van de medewerkers zullen geen belangrijke nieuwe feedback meer leveren.

Er is gebruik gemaakt van de *Iterative Design* (Nielsen, 2000) benadering, wat inhield dat er drie versies van de video met toelichting (presentatie in geval van een groep) zijn getest. Het idee van dit onderdeel van de methode is dat er bij de eerste versie de meest grove verbeterpunten naar voren komen, maar ook dat er al wordt bevestigd of ontkracht dat het idee van het middel effectief zal zijn. Bij de tweede versie worden de eerste verbeteringen gecheckt, maar zullen hoogst waarschijnlijk dus niet dezelfde grove verbeterpunten naar voren komen, die maken plaats voor meer details waar dan naar gekeken wordt. Bij de derde versie worden de voorgaande verbeteringen ook weer gecheckt en zouden de verbeterpunten inmiddels erg minimaal moeten zijn indien er goed is geluisterd naar de eerdere feedback.

Conclusie onderzoeksvraag 4

De korte maar krachtige awareness presentatie met video is met de derde versie effectief in het tonen van hoe er in Gelre momenteel risicovolle situatie worden gecreëerd door het personeel zelf. Het confronteert, maakt bewust van de risico's en zorgt ervoor dat het personeel oplettender wordt. Oplettender wil dan zeggen dat er beter uitgekeken wordt wat wel en niet wordt gedaan met betrekking tot de omgang met safety en security maatregelen.

8.2. Eindconclusie

Hoe ziet een voor Gelre ziekenhuizen effectieve awareness actie, die medewerkers uiteindelijk op het gewenste awareness niveau krijgt en houdt, er in theorie uit en in hoeverre blijkt dat in de praktijk na een pilot-actie?

In theorie, waar ook de ervaringen van I&T van Gelre en de afdeling beveiliging van Rijnstate onder valt, zou een mix van voornamelijk praktijklessen en in minder mate theorie de beste leermethode zijn. Het voornamelijk tonen van praktijkvoorbeelden, vooral eigen (beeld)materiaal, motiveert en overtuigt medewerkers veel meer om alerter te worden dan enkel woorden of teksten in een theorieboek, dan wel een poster of folder.

Wat niet werkt is het gebruik van middelen die al te vaak op dezelfde manier zijn ingezet, zoals PowerPoint presentaties met veel tekst en posters, die ook niet op goed zichtbare plaatsen mogen worden gehangen. Daarnaast is het willen verplichten van het bijwonen van een voorlichting o.i.d. ook af te raden aangezien er dan veel weerstand kan worden verwacht van medewerkers. Er moet duidelijk worden gemaakt waarom safety en security awareness nodig is, daarvoor moet overtuigd worden.

Pilot middel/actie effectiviteit

Awareness presentatie met video

Het geteste middel voor safety & security awareness is hoe een voor Gelre ziekenhuizen effectieve awareness actie eruit ziet in de praktijk. Een presentatie waarbij gewenste gedragingen worden doorgenomen, met vervolgens als belangrijk onderdeel een awareness video, waarin wordt getoond wat er fout gaat binnen de organisatie. Zowel de presentatie als de video, als initieel awareness middel, moeten kort maar krachtig zijn. Het mag maar zo veel tijd in beslag nemen dat iedereen vrij eenvoudig de aandacht erbij kan houden, terwijl het wel in die korte tijd een duidelijke boodschap afgeeft en overtuigt.

Hoewel de awareness presentatie met video aardig effectief is gebleken op zichzelf, zal meer effectiviteit later behaald kunnen worden door de toepassing van ondersteunende middelen en door de actieve steun van de RvB.

Randvoorwaarden voor effectief verandering in gedrag

Door het Hoofd Bedrijfsveiligheid & Continuïteit van Rijnstate en Dr. Rupert (2017) werd het benoemd dat steun van de Raad van Bestuur in een bepaalde capaciteit nodig is. Rupert noemt vooral tijd en geld, wat aansluit op wat Lubberding & Lubberding (2010, p51.) zeiden over randvoorwaarden voor verandering in een organisatie. Bij Rijnstate ging het meer om het communiceren van het belang van safety en security.

Hoofd Beveiliging & BHV is in gesprek met de RvB om *actieve steun* te krijgen, wanneer dit gerealiseerd wordt zal elk middel al snel meer effect hebben en krijgt awareness een betere kans onderdeel te worden van de organisatiecultuur.

8.3. Aanbevelingen

8.3.1. Geteste awareness activiteit

Introductie nieuwe medewerkers

Met betrekking tot de effectief gebleken middel (awareness presentatie met video) wordt aanbevolen deze standaard in te zetten bij elke introductie voor nieuwe medewerkers. Nieuwe medewerkers hebben nog niet de kans gehad om zich aan te passen aan de bedrijfscultuur, die wellicht nog enige tijd ongunstig blijft voor het bijbrengen van awareness. Daarnaast is het in het algemeen goed om medewerkers zo vroeg mogelijk na indiensttreding awareness bij te brengen, zodat het als niet meer dan normaal wordt ervaren om safety en security aware te zijn en er met de maatregelen aan gewent kan worden geraakt in plaats van achteraf.

Daarbij komt ook nog dat er met een introductie nieuwe medewerkers veel medewerkers tegelijk kunnen worden benaderd in het auditorium.

Werkoverleggen

In sommige gevallen kunnen werkoverleggen ook gebruikt worden om het geteste middel te gebruiken. Dit is vooral handig om de medewerkers te benaderen die al in dienst waren voordat het onderzoek plaats vond.

Leerplein & Intranet nieuwspagina

Op het leerplein zou de awareness presentatie met video bij E-learning modules gezet kunnen worden, zodat medewerkers vanuit een mail met een link ook in hun vrije tijd de video met een toelichting in tekstvorm (i.p.v. een presentatie) kunnen bekijken. Een link naar de video kan eventueel ook via intranet maar het is bekend dat niet iedereen dat bij houdt of kan houden.

Door ontwikkeling awareness presentatie met video

Het is niet aan te bevelen jarenlang dezelfde presentatie met video te gebruiken. Voor nieuwe medewerkers is dat niet zozeer een probleem, maar wel voor medewerkers die de video nog gaan kennen van twee jaar terug en het jaar daarvoor. Op een gegeven moment is de huidige inhoud van het awareness middel voor een bepaalde medewerkers toe aan een update. Het awareness niveau van de organisatie stijgt naar verwachting door de inspanningen met betrekking tot awareness acties steeds meer, dan moet een versie van de video ook meegroeien met nieuw materiaal aan de hand van relevante verbeterpunten.

Bespreekbaar maken van awareness

Medewerkers proberen open te laten zijn over wat wel en niet wordt gedaan met betrekking tot het gewenste gedrag, tijdens de pilot waren een aantal medewerkers al heel eerlijk. Dit is heel goed omdat we dan vaak ook te horen krijgen wat de reden is achter het ongewenste gedrag, dat is beter dan niet weten wat men doet of waarom. De volgende stap hierin is dat medewerkers verbeter suggesties durven doen maar ook elkaar durven aan te spreken op onveilig gedrag (Rupert, 2017). In de nabespreking van de awareness presentatie met video kan hieraan gewerkt worden door het bespreekbaar te maken.

8.3.2. Opvolgende of ondersteunende middelen

Herhaling van de boodschap

Dit is in het algemeen belangrijk voor awareness om een onderdeel te kunnen worden van de organisatie; onderdeel van de organisatiecultuur. Bij elk werkoverleg zou het onderwerp in ieder geval kort herhaald moeten worden zodat het levend blijft.

Rondleiding nieuwe medewerkers

Tijdens de rondleiding voor nieuwe medewerkers kunnen ook awareness aanwijzingen worden gegeven, medewerkers komen dan namelijk hoe dan ook langs een aantal maatregelen. Dit is in feite slechts een kleine aanpassing van een activiteit die al bestaat en goed kan worden benut voor safety & security awareness als aanvulling op de presentatie met video.

Werkoverleggen

Werkoverleggen worden al zo veel mogelijk bijgewoond door het Hoofd Beveiliging & BHV. Ook op andere momenten zoals BHV- en ontruimingsoefeningen kan altijd een korte kennisopfrisser met betrekking tot safety & security awareness worden gegeven.

Belangrijk hierbij is dat het belang van awareness ook duidelijk weer wordt uitgelegd, gebruik daarvoor bijvoorbeeld incidentcijfers of toon weer praktijkvoorbeelden uit eigen huis indien mogelijk; toon enkele foto's of weer een awareness video bijvoorbeeld.

E-learning

Mogelijk kan later ook een e-learning module voor safety en security awareness getest worden, al dan niet als verdiepingsmateriaal. Er zou echter pas inspanning geleverd moeten worden om een e-learning module voor safety en security awareness te realiseren wanneer er vraag naar is vanuit de medewerkers.

De afdeling I&T werkt momenteel al aan een e-learning module als verdiepingsmateriaal voor informatiebeveiliging in relatie tot de AVG, met de optie voor I&T om op ieder moment een automatisch rapport te laten maken om te zien welke vragen wel of niet goed beantwoord worden en hoe vaak. Mocht de pilot e-learning module van I&T succesvol zijn, kan er wellicht gekeken worden of dat succes ook te behalen valt voor een safety en security awareness e-learning module. Mogelijk is het zelfde format dan te gebruiken.

Let wel: het voordeel met het onderwerp *zorgvuldig omgaan met persoonsgegevens* (AVG) is dat er een verplichting is vanuit de overheid. Wat aanbevolen kan worden is om uit te zoeken of een e-learning module voor safety en security awareness nodig is, echt wat kan toevoegen en uitzoeken of er vraag naar is.

Gedeelde informatiefolder met I&T

Naast de awareness video, het te geteste middel, is een folder die samen met I&T kan worden opgesteld als ondersteunend middel naar voren gekomen. Ondanks twijfel aan de effectiviteit van folders kan het middel helpen bij het levend houden van het onderwerp awareness binnen de organisatie. In de folder kunnen de gewenste gedragingen worden opgenomen, wat handig is om na te kunnen lezen na een voorlichting. Het middel is al in gebruik door I&T en zij hebben afdeling Beveiliging en BHV aangeboden om te komen met aanvullingen, om samen de folder uit te brengen.

Mystery visits

Een mystery visit is een goed middel om niet zozeer de safety maatregelen maar wel de beveiligingsketen te testen. In het interview bij Rijnstate gaf het Hoofd Bedrijfsveiligheid & Continuïteit aan dit graag een keer te willen doen voor Gelre ziekenhuizen, mits uiteraard de RvB wel wordt ingelicht hierover van tevoren.

Als er met een mystery visit wordt binnengedrongen in beveiligd gebied bijvoorbeeld, kan dit worden gebruikt als motivatie voor het belang van awareness.

Bijhouden geoefendheid medewerkers

Als het de bedoeling is dat de hele organisatie stijgt in awareness niveau, is het praktisch om te weten wie al wel en wie nog niet een voorlichting heeft bijgewoond binnen één of twee. Op deze manier kunnen ook makkelijk en gericht herhalingsmomenten worden gepland.

Bij Rijnstate wordt dat bijvoorbeeld erg strak bijgehouden. Bij Gelre schijnt alleen voor de ontruimingsoefening al bijgehouden te worden wie wel en niet heeft geoefend.

Deel III – Actieplan Afd. Beveiliging & BHV

Deel III is een voor Gelre ziekenhuizen bestemd onderdeel en wordt hier niet geïncludeerd.

Discussie

Tijd onderzoek/opdracht reflectie

De praktische zaken, het leveren van een product voor awareness wat onderbouwd effectief is door o.a. interviews en het testen van het product binnen de organisatie, waren na ongeveer vijftien weken afgerond. Ook de aanbevelingen voor vervolgstappen waren al besproken. Wat nog miste was dat het in één document, oftewel scriptie, was gegoten.

Het voltooien van de opdracht door het opleveren van een scriptie is helaas niet zo vlot gegaan als dat de bedoeling was. Het verwerken van de interviews, waar ook de feedback van medewerkers van Gelre op het geteste middel onder valt, was uitdagender dan verwacht. Er is veel tijd verloren gegaan aan het zoeken naar een manier om alles duidelijk in de scriptie te verwerken voor de lezer.

Hetzelfde geldt voor het beschrijven van de methode en de methode op zich. Er is namelijk niet volgens “het boekje” gewerkt volgens een hele specifieke methode, omdat dit binnen Gelre ziekenhuizen niet mogelijk was ten tijde van de afstudeerperiode. Medewerkers van alle geledingen waren al lange tijd erg druk bezet en vooral het onderwerp security stond niet hoog op de prioriteitenlijst om tijd in te investeren. Er was eerst met de afdeling Beveiliging & BHV gepland om van alle geledingen van het ziekenhuis medewerkers bij elkaar te krijgen voor de pilot. Dit bleek uiteindelijk toch niet mogelijk te zijn. Hier is praktisch omheen gewerkt, wat ook weer passend is geweest aangezien dit onderzoek sowieso al praktisch ingestoken was. Er was alleen meer aanpassingsvermogen vereist.

Pogingen om dit alles op een nette manier te verwerken kostte tijd, omdat het niet een bekende methode volgde die te kopiëren en te plakken was en alleen aangevuld hoefde te worden met kleine details.

Vergelijking met eerder onderzoek

Het uitgangspunt of de benadering van het onderzoek dat voor deze plaatsvond was heel anders. In het vorige onderzoek werd gekeken naar wat het safety & Security Awareness niveau was en moest zijn.

Met dit onderzoek is gekeken naar de effectiviteit van het safety & Security Awareness verhogende en onderhoudende middelen ofwel acties/activiteiten.

De conclusie en aanbeveling van het vorige onderzoek is meer gebaseerd op theorie en gaat er grotendeels van uit dat bepaalde hindernissen moeten worden overwonnen omdat bepaalde awareness activiteiten anders niet kunnen plaatsvinden.

Met dit onderzoek is een actie getest in de praktijk in de huidige situatie (met de hindernissen die er zijn), om te weten in hoeverre deze actie meteen effectief gebruikt kan worden zonder afhankelijkheden. Hiervoor is eerst gekeken naar de effectiviteit van awareness activiteiten en welke inhoud of benadering daar voor zorgt bij anderen en volgens de theorie. Hieruit kwam naar voren hoe we een bepaalde actie het meest effectief kunnen maken in theorie en vervolgens is dat getest in de praktijk. Dit onderzoek is dus meer praktijkgericht omdat we naar

bewijs hebben gezocht in de praktijk voor wat de theorie ons heeft vertelt. Dit is een belangrijk verschil tussen de twee onderzoeken.

Ook in dit onderzoek zijn wel aanbevelingen gedaan om meer effect te sorteren waarvoor eerst bepaalde hindernissen moeten worden overwonnen. Maar het is zeker geen voorwaarde, het geteste awareness middel is in de huidige situatie al effectief gebleken. Het overwinnen van een aantal hindernissen genoemd in de conclusie en aanbeveling zal vooral zorgen voor een snellere verhoging van het awareness niveau.

Methode verantwoording

Waarom is de aanpak gebruikt die is gebruikte?

Het was de praktische aanpak binnen de huidige staat van de organisatie. Binnen Gelre ziekenhuizen hebben veel werknemers weinig tijd om bijvoorbeeld feedback te geven of een training te doen, zeker als het om specialisten gaat. Gelukkig zijn de specialisten ook niet de grootste doelgroep geweest voor dit onderzoek. De awareness actie moest voor iedere medewerker geschikt zijn met hooguit minimale aanpassingen voor een afdeling specifiek. De medewerkers die echter het belangrijkste zijn om te benaderen zijn diegene die toegang hebben tot veel en belangrijke gebieden in het ziekenhuis en werken met gevoelig of kostbaar materiaal. Een specialist valt al snel af als prioriteit omdat diens ontbreken van awareness kennis en eventuele gemaakte fouten kunnen worden opgevangen door andere medewerkers om hem of haar heen.

De al vaker genoemde “randvoorwaarden” (Lubberding & Lubberding, 2010, p51.) voor verandering in een organisatie, middelen zoals tijd, geld en menskracht, waren voor dit onderzoek eigenlijk allemaal niet of in zeer geringe mate aanwezig. Er moest in zekere mate gewerkt worden met wat er was op een praktische manier, wat aanpassingsvermogen en flexibiliteit in de planning heeft geëist.

“Mensen moeten wel over de kennis en vaardigheden beschikken om hun motivatie om veilig werken te kunnen uitvoeren.” (Rupert, 2017). Om deze reden ging de focus in dit onderzoek uiteindelijk vooral uit naar kennis bijbrengen.

Het werd wat betreft het middel vooral belangrijk om te weten wat pakkend was voor de werknemers van Gelre; welk soort middel en welke benadering wekt de interesse en houdt de aandacht vast, brengt de nodige informatie over en motiveert vervolgens om er wat mee te doen? Dit is de definitie van “effectief” geworden naarmate het onderzoek vorderde. Nog steeds was er het doel om het middel te laten zorgen voor safety en security aware gedrag, maar er werd minder vanuit gegaan dat het grote veranderingen te weeg zou brengen. Verandering bewerkstelligen in de organisatiecultuur is uiteindelijk echt als lange termijn doel gesteld, iets wat niet gemeten kon gaan worden tijdens dit afstudeeronderzoek.

Bronnenlijst

Primaire bronnen

- Lubberding, J., Lubberding, R. (2010). *Zo maak je een Veranderplan*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Rupert, J. (2017). *Fouten maken mág! Dat is juist belangrijk als het om veiligheid gaat – Onderzoek veilig gedrag en motivatie*. Geraadpleegd 22 oktober 2018, van https://www.dagvandebhv.nl/images/Dr._Joyce_Rupert_-_Onderzoek_Veilig_Gedrag_en_Motivatie.pdf
- NAVI. (2008). *Bewust Vitaal. Een handreiking voor het ontwikkelen van een Security Awareness programma*. Den Haag: NAVI
- Reynolds, G. (2008). *presentatie zen – De Kracht van eenvoud bij het ontwerpen en geven van presentaties*. (Bagas & partners, Nijmegen, Vert.) Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- SANS Security Awareness. (2015, 7 mei) *Behaviors First, Than Culture*. Geraadpleegd op 20-12-18, van <https://www.sans.org/security-awareness-training/blog/behaviors-first-then-culture>
- Drs. Scholl, N., & Dr. Olivier, L. (2014). *De Essentie van Kwalitatief Marktonderzoek*. Geraadpleegd op 3-12-2018, van MOA – Center for Information Based Decision Making & Marketing Research: https://moa04.artoo.nl/clou-moaweb-images/images/bestanden/pdf/Studenteninformatie/SCHOLL_OLIVIER_De_essentie_van_kwalitatief_onderzoek_versie4.pdf
- Nielsen, J. (2000). *Why You Only Need to Test with 5 Users*. Geraadpleegd op 3-12-2018, van NN/g: <https://www.nngroup.com/articles/why-you-only-need-to-test-with-5-users/>
- Van Boheemen, H. (2018). *Veiligheid & Security Beleid GELRE ZIEKENHUIZEN 2018-2023*. Beleidsstuk. Apeldoorn: Gelre ziekenhuizen
- De Grip, E.M. (2018). *Safety & security awareness bij Gelre ziekenhuizen*. (Afstudeeropdracht). Security management, Saxion Hogeschool, Apeldoorn

Aanvullende bronnen

- Hoofd beveiliging en BHV, persoonlijke communicatie, 2018 – Hubert van Boheemen;
- Afdeling Beveiliging & BHV, persoonlijke communicatie, 2018;
- Leerhuis, persoonlijke communicatie, 2018 – Cas Paauwe;
- Netwerkbijeenkomst Platform Safety en Security ziekenhuizen, persoonlijke communicatie – 2018.
- Persoonlijk communicatie – Medewerker Sales & Marketing Gelre ziekenhuizen

Bijlagen

Bijlage 1: Planning

Planning

Zie bijlage 1.2: “Flip-over planning - 3 fasen 20 weken afstuderen bij Gelre ziekenhuizen.” voor een beknopt overzicht van de planning

B.1.1. Beschrijving planning

Het plan van aanpak is ook meegenomen in de planning, het concept plan zou binnen tien weken klaar moeten zijn. Dit houdt in dat het dan duidelijk moet zijn wat er aan onderzoek moet worden gedaan. Het is mogelijk dat het werken aan een definitieve plan van aanpak een doorlooptijd heeft tot aan ongeveer het einde van de afstudeerperiode.

Vanaf het begin wordt al data verzameld waar dat kan maar er wordt getracht vanaf week vijf al gericht kwalitatief onderzoek te doen/data te verzamelen. Het eerste interview met I&T zal rond deze tijd plaatsvinden en het interview met Rijnstate wordt dan ook gepland.

Met week tien moet de data verzameling m.b.t. onderzoeksvraag 2 en 3 gestart zijn, het kan dus ook eerder. Het doel is voor week vijftien alle data te hebben verzameld zodat er genoeg tijd overblijft voor het afronden van de scriptie/het onderzoeks- en adviesrapport.

In dit geval zal het naar verwachting het beste zijn ruim voor de kerstvakantie de meeste data te hebben verzameld aangezien iedereen het tegen de kerstvakantie veelal extra druk heeft.

Aan het eindproduct, een scriptie voor Saxion en een onderzoeks- en adviesrapport voor Gelre ziekenhuizen, wordt constant gewerkt. Vanaf dag één krijgt het product langzaam vorm. Tussen week tien en vijftien zal het belangrijkste data verwerkt kunnen worden en daarna zou de afronding van het product alleen nog moeten plaatsvinden, waarbij aanbevelingen kunnen worden gedaan aan de opdrachtgever voor een awareness programma.

B.1.2. Flip-over planning

3 fasen 20 weken afstuderen bij Gelre ziekenhuizen.



Bijlage 2: Onderzoeksvraag 1

B.2.1. Uiteenzetting interviews onderzoeksvraag 1

Interview ISO en Functionaris Gegevensbescherming Gelre

Zie bijlage 4.

Aansluiten bij werkoverleggen

Een werkoverleg vindt geregeld plaats op de afdelingen binnen het ziekenhuis, deze worden door de afdelingen zelf vaak ingepland. Hierbij schuift I&T graag aan om ook het onderwerp en het belang van informatiebeveiliging door te nemen als opfrisser, maar ook om medewerkers op dat gebied up-to-date te houden met betrekking tot eventuele belangrijke ontwikkelingen. Ditzelfde probeert het Hoofd Beveiliging & BHV overigens ook al zo veel mogelijk te doen.

Het grote voordeel wat genoemd wordt hierbij is dat men aangereikte stof een kans geeft en ook eerder geneigd is te luisteren omdat de afspraak al gemaakt was vanuit de afdeling, zelf om meerdere onderwerpen te bespreken. Zelfs al is er niet specifiek gevraagd om aan te sluiten bij het overleg.

Wanneer er wel specifiek wordt gevraagd om aan te sluiten, als expert op gebied van informatiebeveiliging bijvoorbeeld, is er over het algemeen nog meer en daadwerkelijke belangstelling om wat te weten te komen of te leren.

Afdelingen bezoeken en mengen in discussies

Afdelingen worden door I&T meestal vanwege een vraag bezocht om op de werkplek een bepaald probleem op te lossen of het een en ander toe te lichten. Het komt ook voor dat afdelingen ongevraagd toelichting krijgen op de afdeling of via het intranet van Gelre, dit komt dan omdat bepaald gedrag in het voorbijgaan wordt geobserveerd of omdat er op intranet bij een bericht een discussie plaatsvindt over en onderwerp gerelateerd aan informatiebeveiliging. Dit laatste hangt samen met het middel *intranet berichten*.

Een voordeel van dit middel, dat meer de vorm heeft van een aanpak, is dat medewerkers hun werkplek niet hoeven te verlaten voor een afspraak en eventueel aangereikte kennis veelal meteen kunnen toepassen in de praktijk of als toepasbaar zien vanaf hun werkplek.

Werken vanuit een vraag van een afdeling of medewerker is echter, samen met het aansluiten bij werkoverleggen, wel meer een reactief middel dan bijvoorbeeld de presentatie voor nieuwe medewerkers. Men zal namelijk logischerwijs meestal eerst moeten bedenken dat er een probleem kan ontstaan of er achter komen dat er al een probleem is voordat er een vraag komt.

E-Learning

I&T wil een e-learning module gaan testen waarin onder andere de AVG behandeld zal worden. Deze e-learning is vanwege een vraag naar verdiepingsmateriaal tot stand gekomen en voor de

test zullen zowel leidinggevendenden als medewerkers van verschillende geledingen gevraagd worden te participeren en feedback te geven. Hierbij werd aangegeven dat er zoveel mogelijk gezocht gaat worden naar participanten die naar verwachting het geduld hebben om de test e-learning af te ronden en feedback te geven.

Er zijn al diverse e-learning aanwezig voor medewerkers die bepaalde kennis behoren bij te houden op bijvoorbeeld zorggebied. Een e-learning met safety en security als onderwerp kan momenteel nog niet verplicht worden en de vraag is of medewerkers de zoveelste e-learning zouden zien zitten en serieus kunnen nemen.

Een e-learning (module) kan op vele manieren worden uitgevoerd. Uitgaande van dat er leermateriaal wordt ingezet met veel afbeeldingen en video's van praktijkvoorbeelden en vervolgens een toets, zou zeker effectief kunnen zijn. Toch is een e-learning niet nieuw en zal het zonder verplichting naar verwachting niet snel gemaakt worden, in ieder geval niet door iedereen. Wanneer het doel is om zoveel mogelijk mensen meer awareness bij te brengen, is een e-learning wellicht eerder goed als verdiepingsmateriaal voor gemotiveerde medewerkers.

Folders

Een folder wordt continu doorontwikkeld door de ISO en de Functionaris Gegevensbescherming van Gelre, deze folder bevat al wat informatie op gebied van security awareness die het Hoofd Beveiliging & BHV behandelt wilt hebben. Echter ligt de focus met deze folder nog vooral bij informatiebeveiliging en is iets als toegangscontrole en het gehele onderwerp safety niet meegenomen omdat dat niet een onderwerp is voor de afdeling I&T. Na het interview met de ISO en de Functionaris Gegevensbescherming is afgesproken dat de folder verder samen met het Hoofd Beveiliging & BHV opgesteld kan worden, zodat er één gecombineerde safety & security awareness folder komt in plaats van meerdere folders die elkaar overlappen. Meerdere folders met overlappende onderwerpen zou namelijk alleen maar verwarrend kunnen worden en daarbij zorgt een stapel folders alleen maar meer voor een neiging om ze in de papierbak te doen, aangezien het voor meer troep zou zorgen op bureaus.

De mogelijkheid informatie nog eens rustig na te kunnen lezen wordt als groot voordeel gezien, in het algemeen maar ook als ondersteunend middel na een presentatie die maar een enkele keer wordt gegeven.

Wat in zekere zin de mate van effectiviteit van folders heeft aangetoond voor I&T is dat er aanzienlijk meer meldingen zijn gedaan met betrekking tot data-lekken, nadat de eerste versie folder met informatie over data-lekken en het melden ervan was uitgedeeld.

De effectiviteit van de folder met betrekking tot het aanzetten tot andere gewenste gedragingen is niet duidelijk en ook niet onderzocht. Er wordt wel gemerkt dat de folder niet zo vaak teruggevonden wordt op een afdeling als I&T zou hopen. Daar staat wel tegenover dat I&T tegenwoordig één van de weinige afdelingen is die een folder uitdeelt. Dit wordt gezien als iets positiefs met betrekking tot het effect omdat het dan waarschijnlijk minder snel als storend (zoals reclamefolders waar menig huishouden een *Ja/Nee*-sticker voor heeft) wordt ervaren dan wanneer er heel veel verschillende folders in omloop zouden zijn.

Voor folders geldt ook dat er soms extra materiaal wordt geprint wat vervolgens in postvakken van afdelingen wordt gedaan. Op sommige afdelingen wordt het materiaal dan door medewerkers zelf verspreid op de afdeling. De verwachting is dat dit een positief effect heeft, omdat het meer vanuit de medewerker zelf komt en het materiaal dan ook op een plek komt te liggen naar eigen keuze. Daarnaast krijgen medewerkers ook hierdoor de boodschap toch vaker te zien. De kracht van herhaling.

Intranet berichten

De posters van I&T werd door hen ook in digitale vorm op intranet gezet. De ISO en Functionaris Gegevensbescherming zeiden over intranet dat het altijd ingezet moet worden wanneer er een campagne of iets dergelijks begonnen wordt. Als iedere medewerker binnen Gelre ziekenhuizen bereikt moet worden, moet er iets op intranet komen te staan om het als “officieel” te zien. Wanneer een medewerker dan zou zeggen dat ze niets wisten van een awareness campagne die gaande was, zou er teruggezegd kunnen worden dat ze het hadden kunnen weten vanwege de berichtgeving op intranet. Het doet denken aan hoe een wet tot stand komt en vervolgens moet worden gepubliceerd in het staatsblad om officieel in werking te treden.

In realiteit leest een groot deel van de medewerkers intranetberichten niet of zien ze er maar een deel van. Veel medewerkers hebben geen tijd om elke dag het nieuwsgedeelte helemaal na te lopen, er komen dagelijks nieuwe berichten op het intranet nieuwsgedeelte te staan die oudere berichten verdringen. Daarnaast zijn er ook nog medewerkers die überhaupt niet elke dag eenvoudig toegang hebben tot intranet. Kortom lang niet alles wat op intranet verschijnt wordt dus ook gezien noch doorgenomen.

Een voordeel van intranet, wanneer de berichten wel worden gelezen, is dat er ruimte is voor feedback en/of discussie. Medewerkers kunnen berichten namelijk “leuk vinden” of een reactie plaatsen zoals dat bij bekende social media vaak ook kan.

Posters

Posters worden ook opgehangen, waar het kan en mag, in een poging medewerkers meer awareness bij te brengen. Dit gebeurt bijvoorbeeld doormiddel van een cartoon waarin een stripfiguur duidelijk een gebrek aan awareness laat zien.

Het gaat simpele en snel te begrijpen voorbeelden maar ze zijn wel goed te relateren aan wat men echt fout zou kunnen doen of zou kunnen laten gebeuren als indien er nooit bij het risico is stilgestaan. Het feit dat er gebruik wordt gemaakt van cartoons om voorbeelden te tonen maakt de poster binnen Gelre vrij uniek tussen andere middelen, iets wat een positief effect kan hebben aangezien het hierdoor meer opvalt.

Een groot nadeel aan posters binnen Gelre is dat er streng poster beleid is. Er mag bijna nergens iets gehangen worden waar een poster juist zou opvallen. De posters kunnen dus wel goed zijn wat betreft de inhoud maar ze worden vaak niet gezien. Verder is een goede poster duidelijk en snel leesbaar, het kan daardoor echter ook maar beperkte informatie hebben.

Er werd aanbevolen voor bijvoorbeeld toegangscontrole om een poster bij een deur met paslezer te hangen die wat zegt over die maatregel en hoe ermee moet worden omgegaan. De vraag is of dit gerealiseerd mag worden i.v.m. posterbeleid. Patiënten en bezoekers zouden namelijk de poster waarschijnlijk ook gaan zien, omdat de overgang van *openbaar* naar *beveiligd gebied* een interessante plek is om die poster te hangen. Verder zijn er in het algemeen, zoals eerder genoemd, zeer weinig plekken waar posters mogen hangen waar dit opvalt.

Er wordt soms extra materiaal geprint wat vervolgens in postvakken van afdelingen wordt gedaan. Op sommige afdelingen wordt het materiaal dan door medewerkers zelf verspreid op de afdeling. De verwachting is dat dit een positief effect heeft, omdat het meer vanuit de medewerker zelf komt en het materiaal dan ook op een plek komt te liggen naar eigen keuze. Daarnaast krijgen medewerkers ook hierdoor de boodschap toch vaker te zien. De kracht van herhaling.

Presentaties

Voorlichtingspresentaties worden vanuit I&T gedaan bij de introductiedagen voor nieuwe medewerkers. Er wordt daarbij verteld waar medewerkers rekening moeten houden vanuit de AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming). Een specifiek voorbeeld van juist gedrag dat daarbij genoemd wordt is het vergrendelen van computers wanneer de werkplek onbeheerd wordt achtergelaten.

Er wordt wat betreft de effectiviteit gezegd dat het nadelig is dat de presentatie op de introductiedagen maar een momentopname is. Dit ligt niet zozeer aan hoe het middel in elkaar zit maar het moment van inzet ervan. Het gaat op een introductiedag om één van vele presentaties die wordt gegeven aan nieuwe medewerkers, de andere presentaties hebben hetzelfde format (PowerPoint) en gaan uiteraard niet over hetzelfde onderwerp. Verder wordt die presentatie over informatiebeveiliging of een aangepaste versie ervan niet of nauwelijks herhaald op andere momenten. Dit alles zorgt er naar verwachting voor dat de behandelde stof snel vergeten wordt.

Door de ISO werd aangegeven dat het beter werkt om de medewerkers naar je toe te laten komen met problemen, omdat het probleem daadwerkelijk wordt ondervonden en men dus meer gemotiveerd zal zijn om wat te doen met aangereikte kennis. Naar de medewerkers toe gaan met een presentatie zou al snel als storend worden ervaren, wanneer er nog geen probleem wordt opgemerkt of het belang ervan niet wordt ingezien.

Interview Hoofd Bedrijfsveiligheid & Continuïteit van Rijnstate

Zie bijlage 5.

Bedrijfsveiligheidsweken

Elke afdeling heeft bij Rijnstate één keer in de twee jaar een bedrijfsveiligheidsweek te doorlopen. Hierbij worden verschillende aspecten aangaande zowel safety als security behandeld, van gegevensbescherming tot brandveiligheid. Dit betekent dat bij Rijnstate informatiebeveiliging, fysieke beveiliging en veiligheid in een week allemaal intensief behandeld worden, niet uitsluitend gescheiden en verspreid over een jaar zoals bij Gelre nu grotendeels het geval is.

Met de bedrijfsveiligheidsweken is gezorgd voor een mix van theorie en praktijk, zo wordt er een presentatie gegeven waar al eigen beeldmateriaal van praktijkvoorbeelden worden getoond en is vinden er rondleidingen plaats

Een zeer compleet pakket aan theorie en praktijk leermomenten met betrekking tot safety en security, inclusief awareness. In een bedrijfsveiligheidsweek worden ook zaken zoals BHV en oefenen met klein blusmiddelen meegenomen. Bij Gelre wordt dit apart gedaan.

Voordat een training, oefening of rondleiding plaatsvindt wordt per afdeling besproken welke aandachtspunten er zijn en wat naast de basis eventueel dient te worden behandeld. Dit wordt gedaan omdat elke afdeling net wat andere risico's en prioriteiten kent. De verschillende afdelingen zullen ook, iedere twee jaar dat de bedrijfsveiligheidsweek plaatsvindt, hoogstwaarschijnlijk niet dezelfde verbeterpunten hebben. Daarnaast kunnen binnen twee jaar allerlei veranderingen hebben plaatsgevonden die van invloed kunnen zijn, zoals een (interne) verhuizing of de komst van veel nieuwe medewerkers. Er wordt naast de te behandelen basisstof dus ook maatwerk geleverd.

Een groot voordeel van het kunnen organiseren van een bedrijfsveiligheidsweek zoals Rijnstate dat heeft, is dat er een duidelijk gestructureerd programma met leerdoelen geheel kan worden doorlopen. In tegenstelling tot gelegenhedsacties die bij Gelre nog vaak plaatsvinden, waarbij vooral het onderwerp beveiliging moet worden behandeld op momenten wanneer of *als er tijd over is* na andere behandelde onderwerpen. In bijna alle gevallen kan beveiliging en bewustzijn maar kort worden behandeld en gaat het vaak om een korte presentatie (alleen theorie).

Rondleidingen – Onderdeel bedrijfsveiligheidsweken

Tijdens de bedrijfsveiligheidsweken wordt ook veel praktisch getraind en geoefend, zo vinden er rondleiding plaats waarbij onder andere safety en security awareness gedragingen worden behandeld en aanwijzingen worden gegeven.

Gedrag behandelen en aanwijzingen geven met een rondleiding heeft als groot voordeel dat medewerkers echt worden meegenomen in hoe er gehandeld moet worden op bepaalde plekken in het ziekenhuis.

Presentaties – Onderdeel bedrijfsveiligheidsweken

Specifieke awareness kennis wordt behandeld in presentaties waarbij zo veel mogelijk eigen beeldmateriaal wordt gebruikt. Beelden van praktijkvoorbeelden uit het eigen ziekenhuis maken het behalve leuker ook makkelijker voor medewerkers om de aangereikte kennis te relateren aan hun werkomgeving, makkelijker dan wanneer er alleen verteld wordt.

Aansluiten bij werkoverleggen

In grote lijnen hetzelfde als wat de ISO en de Functionaris Gegevensbescherming én Hoofd Beveiliging & BHV ook doen bij Gerle. Bij Rijnstate wordt het aansluiten bij werkoverleggen door het Hoofd Bedrijfsveiligheid & Continuïteit jaarlijks gedaan, hierbij vraagt hij om een kwartier tot twintig minuten tijd om wat te vertellen over “het nut en de noodzaak van beveiliging en veiligheid”. Dit is voor Rijnstate meer een ondersteunende actie om medewerkers te laten inzien waarom er aandacht besteed moet worden aan awareness training, het dient daarnaast ook als herhaling van de stof die wordt behandeld tijdens de bedrijfsveiligheidsweken.

Afdelingen bezoeken en mengen in discussies

Het Hoofd Bedrijfsveiligheid & Continuïteit van Rijnstate gaf aan dat directe of persoonlijke voorbeelden het best werken. Afdelingen worden met een net wat andere insteek bezocht dan bijvoorbeeld I&T dat doet binnen Gelre. Wanneer het Hoofd Bedrijfsveiligheid & Continuïteit van Rijnstate een toegangspas vindt van een medewerker, zoekt hij de eigenaar ervan op en confronteert diegene direct met wat de gevolgen kunnen zijn van het laten slingeren van de pas. Dit moet medewerkers voor medewerkers een goed leermoment zijn wat ze laat inzien wat awareness inhoud, waarom het belangrijk is en hoe er (bewust) dient te worden gehandeld.

Bij het vinden van een toegangspas (bij Gelre de PITpas) of een niet vergrendelde onbeheerde computer kan er effectief gecorrigeerd worden waardoor individuele medewerkers en hun directe collega's kunnen inzien wat het belang is van awareness. Deze voorbeelden kunnen namelijk herleid worden naar een specifiek persoon en zijn of haar nalatigheid of onoplettendheid. Echter is niet alles te herleiden naar één medewerker of afdeling, in dat geval kan het als voorbeeld worden meegenomen bij de volgende awareness training of presentatie bijvoorbeeld. Het middel is reactief en het is voor beveiliging onmogelijk alle fouten tijdig te spotten en er een leermoment van te maken, ook al worden afdelingen regelmatig bezocht.

Hoewel fouten maken misschien wel de beste leermeester is, moet deze corrigerende reactieve actie wel als een ondersteunende actie worden gezien in vergelijking met primaire acties waarbij hele groepen worden geïnformeerd of getraind om fouten te voorkomen. Sommige fouten kunnen nu eenmaal desastreuze gevolgen hebben, waardoor er vooral aandacht moet zijn voor proactieve acties waarbij grote groepen medewerkers (uiteindelijk iedereen) worden bereikt in plaats van enkele medewerkers bij wie toevallig een fout werd opgemerkt.

B.2.2. Uiteenzetting ondersteunende informatie onderzoeksvraag 1

Netwerkbijeenkomst Platform Safety en Security ziekenhuizen

(Persoonlijke communicatie, 2018)

De schijnbaar standaard middelen, zoals presentaties, folders, posters en e-learning modules, werden genoemd tijdens deze bijeenkomst. Een vorm van afdelingen bezoeken werd ook weer genoemd, dit wordt verder toegelicht onder ondersteunende acties in de resultatensectie van onderzoeksvraag 2.

Inventarisatie onder nieuwe medewerkers

Bij een introductie nieuwe medewerkers op 7 november en 5 december 2018 is een presentatie gegeven door het Hoofd Beveiliging en BHV met betrekking tot zijn functie en waarvoor hij en zijn directe collega's bereikbaar en van dienst kunnen zijn. Hierbij is doormiddel van een kleine enquête nagegaan hoe de nieuwe medewerkers denken over safety en security awareness en eventuele activiteiten die daarbij horen.

Stelling voor de medewerkers:

Alle medewerkers van Gelre zijn medeverantwoordelijk voor zowel veiligheid als beveiliging.

- Hierbij werd vermeld dat medeverantwoordelijk inhoudt dat er een minimale bijdrage aan veiligheid en beveiliging wordt geleverd door bijvoorbeeld mee te denken op dit gebied en mogelijke problemen of suggesties te melden, daarnaast wordt ook een juiste omgang met veiligheids- en beveiligingsmaatregelen verwacht.

-7 november 2018: 31 van de 37 medewerkers gaf aan het eens te zijn met de stelling. Vervolgens werd gevraagd wie het niet eens is met de stelling en daarop gaf niemand een bevestiging, geconcludeerd werd dat deze 6 mensen (nog) geen duidelijke stelling in konden of wilden nemen op dat moment.

-5 december 2018: 11 van de 19 medewerkers gaf aan het eens te zijn met de stelling. Vervolgens werd ook hier gevraagd wie het niet eens is met de stelling en daarop gaven 3 mensen een bevestiging, na door te vragen werd geconcludeerd dat deze 3 mensen de context niet goed hadden meegekregen met betrekking tot de minimale bijdrage van medewerkers aan veiligheid en beveiliging, waarna twee hun stem veranderde in *eens met de stelling* en één bleef met vijf anderen op (nog) geen duidelijke stelling in kunnen of willen nemen op dat moment.

Vraag voor de medewerkers 1:

Wie voelt de behoefte om kennis m.b.t. veiligheid en beveiliging aangeboden te krijgen?

- Hierbij werd vermeld dat aangeboden kennis momenteel niet verplicht kan worden gesteld om door te nemen.

-7 november 2018: 34 van de 37 medewerkers gaf aan dat ze dit aangeboden willen krijgen.

-5 december 2018: 12 van de 19 medewerkers gaf aan dat ze dit aangeboden willen krijgen.

Bij beide inventarisaties week het aantal dat het eens was met de stelling iets af van het aantal dat kennis aangeboden wilde krijgen.

Vraag voor de medewerkers 2:

Op welke van de volgende manieren zouden jullie benaderd willen worden om het veiligheids- en beveiligingsbewustzijn niveau te verhogen en/of bij te houden?

-7 november 2018	
Soort activiteit	Aantal medewerkers positief tegenover middel/actie <i>Er mocht per persoon zo vaak aangegeven worden een activiteit te waarderen/willen als dat ze zelf wilden</i>
1. Folder	0
2. Berichten intranet	5
3. E-learning	26
4. Posters op de werkplek	23
5. Instructies door leidinggevende	0
6. Rondleiding met awareness aanwijzingen	25
7. Presentatie (interactief) met praktijkvoorbeelden door vakdeskundige(n) gegeven	30
8. Alle bovenstaande acties	0
Totaal aantal medewerkers	37

Figuur 3: Inventarisatie gewenste activiteiten nieuwe medewerkers 7-11-18

-5 december 2018	
Soort activiteit	Aantal medewerkers positief tegenover middel/actie <i>Er mocht per persoon zo vaak aangegeven worden een activiteit te waarderen/willen als dat ze zelf wilden</i>
1. Folder	5
2. Berichten intranet	9
3. E-learning	8
4. Posters op de werkplek	2
5. Instructies door leidinggevende	1
6. Rondleiding met awareness aanwijzingen	10
7. Presentatie (interactief) met praktijkvoorbeelden door vakdeskundige(n) gegeven	15
8. Alle bovenstaande acties	0
Totaal aantal medewerkers	19

Figuur 4: Inventarisatie gewenste activiteiten nieuwe medewerkers 5-12-18

Conclusie inventarisatie:

De folder is wellicht niet meer helemaal van deze tijd voor de vooral jonge nieuwe medewerkers. In de groep van 5 december zaten ook wat meer oudere nieuwe medewerkers

die bijvoorbeeld een overstap hebben gemaakt naar deze organisatie, voor hen was een folder dan juist weer wel een optie. Enthousiasme was er vooral voor een presentatie door de veiligheids- en beveiligingsprofessionals zelf in tegenstelling tot een instructie die door hun leidinggevende zou worden gegeven. Ook was het duidelijk dat geen van de medewerkers zaten te wachten op een vloedgolf van aangeboden activiteiten (all of the above).

Er werd aan een aantal gevraagd om aan te geven waarom de presentatie het meest gewild was. Ze stonden met name open voor de in hun ogen nuttige praktijkvoorbeelden en het feit dat de informatie direct van de professionals zou komen. Ook het idee dat er bij presentatie eigenlijk altijd ruimte is voor vragen en feedback werd aangegeven als wenselijk.

Een rondleiding combineren met awareness aanwijzingen kwam op een logische tweede en derde plaats met het merendeel van de nieuwe medewerkers die dit zag zitten. Op een introductiedag krijgen nieuwe medewerkers altijd een rondleiding, hierbij worden echter (nog) geen awareness aanwijzingen gegeven zoals opletten ongeautoriseerde personen niet mee naar binnen lopen beveiligd gebied in. Veel nieuwe medewerkers vonden blijkbaar dat awareness kennis prima behandeld had kunnen worden tijdens de rondleiding die ze hadden gehad die dag. Dit is ook zeker aan te raden aangezien het niet gecompliceerd hoeft te zijn om uit te voeren en het wel een optie is waarbij de theorie goed kan worden gerelateerd aan de toepassing op de werkplek.

Posters worden door afdeling Beveiliging en BHV niet als verwacht effectief gezien, bij de tweede introductie nieuwe medewerkers was men ook niet enthousiast over poster

Tot slot zou een e-learning ook aangeboden moeten worden omdat ook deze optie aanzienlijke steun verkreeg bij de nieuwe medewerkers en de het Hoofd Beveiliging en BHV er ook mogelijkheden in ziet, in ieder geval als ondersteunend middel. Een groot voordeel van een e-learning is dat er mogelijkheden zijn om het behalve op werk ook thuis te kunnen doen en op zelf bepaald tijdstip.

Bijlage 3: Onderzoeksvraag 2

B.3.1. Uiteenzetting uitkomsten interviews onderzoeksvraag 2

Interview ISO en Functionaris Gegevensbescherming Gelre

Zie bijlage 4.

Benadering in het algemeen

Wat niet werkt is training of iets dergelijks simpelweg proberen op te leggen. Het verplichten van het bijwonen van een training op gebied van safety en/of security onderwerpen kan momenteel ook bijna niet, maar belangrijker is dat medewerkers weinig zouden willen leren als verplichting de enige motivatie is om deel te nemen aan trainingen en dergelijken.

Veel medewerkers geven jaarlijks in de enquête veiligheidsgevoel aan zich niet altijd even veilig te voelen in en om het ziekenhuis, hier kan op ingespeeld worden door aan te geven dat er doormiddel van awareness kennis wat aan dat gevoel te doen valt. Hierbij moet ook duidelijk gemaakt worden dat het niet mogelijk is als organisatie om alle problemen tijdig voor medewerkers op te lossen, maar dat de medewerker met een aantal handvatten dat zelf wel kan opvangen.

Een speelse of humoristische benadering werkt vaak ook beter, iets kan grappig zijn maar tegelijkertijd bijna stiekem een belangrijke boodschap meegeven. Voorbeelden hiervan zijn de posters met cartoons en een spel maken van het niet vergrendelen van computers. Dat laatste werd gedaan bij de afdeling beveiliging en BHV zelf: wanneer ontdekt werd door collega's dat de werkcomputer bij het verlaten van de werkplek niet vergrendeld was moest de nalatige één euro in een spaarpot van de afdeling doen. Het lokte uit om oplettend te zijn en al vrij snel kwam het niet meer voor dat iemand vergat een werkcomputer op tijd te vergrendelen. Echter wordt een "spel" als dit niet overal getolereerd of werkt het niet omdat er niet op vaste plekken gewerkt wordt. Dus dan kom je weer terug bij middelen zoals posters, presentaties, folders en berichten op intranet. Maak die middelen dan speelser, spannender of humoristischer en gebruik praktijkvoorbeelden van de eigen werkplek.

Overtuigen / motivatie

Wanneer afdelingen zelf vragen om je expertise of met een specifiek probleem naar je toe komen is dat beter dan wanneer er op de medewerkers wordt afgestapt. Dit gaf de ISO van Gelre aan in de praktijk te hebben zien werken. Men is eerder bereid wat te leren als ze zelf een probleem zien of wanneer een probleem ze hindert in het werk en zelf komen vragen wat er aan gedaan kan worden.

Wat daarom ook goed werkt is het creëren van die vraag. Gebruik bijvoorbeeld op de werkplek van de medewerkers aangetroffen risico's, die ontstaan zijn door onachtzaam gedrag, als voorbeelden door er foto's van te maken. Laat vervolgens letterlijk zien wat het belang is van safety en security aware zijn. Het voordeel van *plaatjes* wordt verder beschreven in het theoretisch kader als het *Beeldsuperioriteitseffect* (Reynolds, 2008).

Houding medewerkers om rekening mee te houden

Wanneer medewerkers zelf met een probleem naar je toe komen betekent dat niet per definitie dat ze zelf wat willen leren om er wat aan te doen. Sommige medewerkers willen altijd dat een probleem vooral door een ander voor ze wordt opgelost. Dit merkt niet alleen I&T maar Hoofd Beveiliging & BHV (Persoonlijke communicatie, 2018) ook, een beperkte groep medewerkers wil hoe dan ook dat er meer camera's en beveiligers aanwezig zijn in plaats van een training omgaan met agressie. Dit is onder andere terug te vinden in de resultaten van meerdere jaren dat de enquête over veiligheidsgevoel binnen Gelre is afgenomen.

Interview Hoofd Bedrijfsveiligheid & Continuïteit van Rijnstate

Zie bijlage 5.

Praktijkvoorbeelden & eigen beeldmateriaal

Ook bij Rijnstate werd aanbevolen praktijkvoorbeelden in de vorm van eigen beeldmateriaal in te zetten, dit zou motiveren en de informatie dringt meer door. Zorg voor een mix van theorie en praktijk: "Ik hou me altijd standaard aan *praatje, plaatje, daadje* en dat werkt."

Door een video met daarin duidelijke praktijkvoorbeelden kan veel meer duidelijk worden overgebracht in veel kortere tijd dan met praten het geval is, omdat beeldmateriaal volgens het Hoofd Bedrijfsveiligheid & Continuïteit van Rijnstate didactisch veel sterker is.

Overtuigen / motiveren

Iets opleggen werkt niet zomaar, het is beter om aan te geven in wat voor tijd we leven, wat de risico's zijn en waar dat toe kan leiden. Medewerkers laten weten waar safety en security awareness in dit geval goed voor is.

Maak gebruik van incidentcijfers en mystery visits om aan te tonen wat er gebeurt en kan gebeuren. Verder kan afwijkend zijn ook helpen. Dit kan door bijvoorbeeld humor te gebruiken tijdens een presentatie of door een voorlichtingsmiddel in te zetten die medewerkers nog niet echt kennen, dat wekt eerder interesse.

Sommige medewerkers kunnen ook gevoelig zijn voor de link met safety en security awareness en bijvoorbeeld het waarborgen van patiëntveiligheid als motivatie om zelf meer safety en security aware te willen worden.

Maar laat als presentator of trainer bij een awareness activiteit medewerkers ook echt zien waar je voor staat, ook wanneer de Raad van Bestuur wellicht niet alle steun gewenste steun geeft. Wat de situatie m.b.t. steun ook is toon geen verslagen houding tegenover de medewerkers, want dan wordt er al snel afgehaakt. Laat zien waar je voor staat en dat je er voor staat.

Let op dat Nederlanders over het algemeen nog best naïef kunnen zijn op gebied van het nut van beveiliging. Het Hoofd Bedrijfsveiligheid & Continuïteit van Rijnstate maakte de vergelijking met andere landen om ons heen als het gaat om hoe er wordt omgegaan met de terrorismedreiging. In België vind je militairen op straat voor de veiligheid, hier in Nederland zie je dat niet of veel minder. Omringende landen hebben dan ook daadwerkelijk aanslagen meegemaakt, de vraag is of dat hier ook moet gebeuren voordat er meer maatregelen worden

genomen. Dit is hetzelfde met beveiliging in het ziekenhuis zie je met de houding tegenover veiligheid en beveiliging in ziekenhuizen.

Awareness op maat – Onderdeel bedrijfsveiligheidsweken

Voordat een training, oefening of rondleiding plaatsvindt wordt per afdeling besproken welke aandachtspunten er zijn en wat naast de basis eventueel dient te worden behandeld. Dit wordt gedaan omdat elke afdeling net wat andere risico's en prioriteiten kent. De verschillende afdelingen zullen ook, iedere twee jaar dat de bedrijfsveiligheidsweek plaatsvindt, hoogstwaarschijnlijk niet dezelfde verbeterpunten hebben. Daarnaast kunnen binnen twee jaar allerlei veranderingen hebben plaatsgevonden die van invloed kunnen zijn, zoals een (interne) verhuizing of de komst van veel nieuwe medewerkers.

Daarnaast kunnen binnen twee jaar allerlei veranderingen hebben plaatsgevonden die van invloed kunnen zijn, zoals een (interne) verhuizing of de komst van veel nieuwe medewerkers.

Herhaling boodschap

Er moet voorkomen worden dat de awareness kennis na een presentatie of training weg ebt. Zorg ervoor dat medewerkers continu worden herinnerd aan awareness en de kennis die daarbij hoort door bijvoorbeeld aan te sluiten bij werkoverleggen. Het hoeft niet veel tijd in beslag te nemen, zolang het awareness maar levend houdt onder medewerkers.

Bijhouden geoefendheid medewerkers

Bij Rijnstate wordt door de afdelingshoofden bijgehouden hoeveel procent van de afdelingen welke trainingen en oefeningen heeft bijgewoond. Voordeel hiervan is dat het makkelijk is om te weten wie een herhalingsmoment nodig heeft. Binnen Gelre wordt alleen bijgehouden door wie jaarlijks ontruimingsoefeningen zijn bijgewoond. Dit wordt (nog) niet bijgehouden voor andere acties behorende tot safety en security, waaronder awareness voorlichtingen (Hoofd Beveiliging & BHV, persoonlijke communicatie, 2018). Het is de bedoeling dat iedereen binnen de Gelre organisatie straks bereikt gaat worden met een awareness actie, om die reden is het handig om ook bij te houden hoeveel mensen na een reeks acties daadwerkelijk bereikt zijn.

Samenhang awareness en maatregelen

Bij Rijnstate krijgt een medewerker bij aanstelling een toegangspas (PITpas binnen Gelre) met basis autorisatie. Waar in principe niet door de medewerker dagelijks gewerkt hoeft te worden wordt ook geen autorisatie voor gegeven. Er wordt niet zomaar voor iets geautoriseerd omdat het een enkele keer handig kan zijn, wanneer iemand om extra autorisatie vraagt wordt er altijd eerst een klein onderzoek gedaan door de afdeling beveiliging. Wanneer iemand bij de organisatie weg gaat wordt de pas direct geblokkeerd.

De maatregel wordt dus strak beheerd vanuit beveiliging, security aware gedrag moet daarnaast er voor zorgen dat passen bijvoorbeeld niet worden uitgeleend en dat het snel wordt gemeld wanneer iemand een pas is kwijtgeraakt. Deze combinatie zorgt voor een sterke beveiligingsketen.

Goed werkende en strak beheerde maatregelen motiveert medewerkers ook beter om een bijdrage te leveren met safety & security awareness. Stel dat medewerkers erachter komen dat een pas nog weken geldig is na ontslag en dat een pas zorgt dat je overal naar binnen kan, dan wordt security awareness te veel om rekening mee te houden omdat beveiliging dan vooral daar vanaf hangt.

Raad van Bestuur erbij betrekken

Op dit moment ligt de aandacht van de RvB meer bij andere onderwerpen dan bij safety & security, hierover is de afdeling Beveiliging & BHV met de RvB in gesprek.

Bij Rijnstate wordt door het RvB regelmatig tijdens managementmeetings uitgesproken welk belang er is bij safety & security in het algemeen en dat medewerking wordt verwacht met betrekking tot voorlichtingen en trainingen etc. “Goed voorbeeld doet goed volgen” zegt het Hoofd Bedrijfsveiligheid & Continuïteit, wanneer de RvB achter je staat hoeft je vanzelf minder moeite te stoppen in het overtuigen van medewerkers. Met echte steun kunnen afdelingshoofden ook niet meer zeggen dat ze te druk zijn met andere zaken omdat dat dan van hogerop wordt verworpen.

Het begint bij steun van de Raad. Hierna kan ook gewerkt worden aan awareness in de genen te krijgen van de organisatie, door vanaf de RvB het management het onderwerp belangrijk te laten vinden. Wanneer het management het inderdaad belangrijk gaat vinden verspreiden ze de boodschap verder onder de rest van de medewerkers.

B.3.2. Uiteenzetting ondersteunende informatie onderzoeksvraag 2

Netwerkbijeenkomst Platform Safety en Security ziekenhuizen (Persoonlijke communicatie, 2018)

Om medewerkers te overtuigen werd het volgende gezegd met betrekking tot de benadering van medewerkers wanneer bijvoorbeeld een afdeling wordt bezocht:

“Laat het ze voelen! Vooral als ze denken dat ze het allemaal wel weten, laat het ze dan bewijzen en uitleggen hoe het moet aan de hand van een casus”

– Bert Wierenga, Stafffunctionaris veiligheid Slingeland ziekenhuis.

Test medewerkers door ze uit te dagen precies uit te leggen hoe er moet worden omgegaan met maatregelen op hun afdeling. Of vraag waar maatregelen op hun afdeling voor dienen en wat de gevolgen kunnen zijn wanneer de maatregelen worden gesaboteerd bijvoorbeeld. Wanneer het antwoord onvoldoende is uitleggen hoe het wel moet en waarom, hierdoor wordt het duidelijk voor een medewerker dat hij of zij bepaalde kennis mist. Dit kan weer helpen overtuigen om serieus deel te gaan nemen aan awareness verhogende activiteiten.

Naast deze aanpak werd ook voor het overtuigen en motiveren van medewerkers in het algemeen aanbevolen om voor awareness met zoveel mogelijk praktijkvoorbeelden te werken. Foto- of videomateriaal werd genoemd, wat dan het beste werkt als het beelden zijn uit het eigen ziekenhuis. Daarnaast werden ook rondleidingen waarbij de praktijkvoorbeelden worden doorgenomen genoemd.

Tot slot werd meegegeven dat het safety & security aware maken van medewerkers stap voor stap moet gebeuren en dat er niet mag worden verwacht dat er binnen korte tijd aanzienlijke veranderingen teweeg worden gebracht. Een training of iets dergelijks kan nog zo goed zijn, maar bepaalde gedragingen van medewerkers binnen de organisatie is vaak toch verbonden met cultuur en dat heeft tijd nodig om zichtbaar te veranderen.

Leerhuis Gelre ziekenhuizen

(Persoonlijke communicatie, 2018)

Aanbevolen benaderingswijzen

De 70-20-10 methodiek van Charles Jennings wordt als meest effectieve methode gezien door het Leerhuis van Gelre ziekenhuizen. Het gaat er vooral om dat er een juiste mix is van theorie en praktijk. Ongeveer 10% echt theoretische lessen, ongeveer 20% leren van anderen en ongeveer 70% moet dan geleerd worden in de praktijk, door te doen.

Daarnaast wordt aanbevolen om te beginnen met een enkele of kleine actiepunten, zodat een training niet meteen al als “te veel” wordt gezien.

Probeer een training of iets dergelijks niet simpelweg verplicht te maken, aangezien dat niet snel wordt geaccepteerd binnen Gelre. Bijvoorbeeld een e-learning die verplicht moet worden afgerond voordat er kan worden gewerkt op een computer in het ziekenhuis heeft ooit veel boze medewerkers opgeleverd, omdat ze uiteraard niet gewoon konden beginnen met hun werk.

Posters, folders en intranetberichten wordt niet aangeraden omdat dat niet helpt wat betreft ervaring op doen op de werkplek. Daarnaast is de ervaring van het Leerhuis dat dit soort middelen erg weinig effect hebben op zichzelf, het zijn eerder ondersteunende acties. Ook zijn dit soort middelen juist weer te vrijblijvend.

Motiveer door de onderwerpen veiligheid en beveiliging te relateren aan normen en waarden van het ziekenhuis die iedere medewerker al navolgt, zoals de patiëntveiligheid waarborgen. Kijk ook of het NIAZ (kwaliteitswaarborging in de zorg) iets zegt over veiligheid en beveiliging, het management wil namelijk altijd graag hoog scoren als er weer een NIAZ accreditatie voorbij komt.

Een mystery visit zou medewerkers kunnen motiveren en ook veel kunnen leren. Een mystery visit, bekeken als *benadering*, is een voorbeeld van hoe er in de praktijk aan medewerkers wordt aangetoond dat er op gebied van beveiliging en alertheid al dan niet nog tekortkomingen zijn.

Verder zijn presentaties ook niet verkeerd wanneer dit goed wordt uitgevoerd. Gebruik bijvoorbeeld wat minder tekst en meer afbeeldingen van praktijkvoorbeelden. Plaatjes zeggen meer dan woorden en die link met praktijk is simpelweg erg belangrijk.

Wie je als eerst gaat testen maakt niet heel veel uit aangezien iedereen een stukje verantwoordelijkheid voor veiligheid en beveiliging zou moeten dragen. Daarbij zal een goed in elkaar gezette voorlichting of training met een duidelijk link naar de praktijk voor iedereen te begrijpen moeten zijn, de één heeft wellicht sneller door dan de ander wat de bedoeling is maar daar blijft het bij.

Ga er niet vanuit dat leidinggevend snel het voorbeeld gaan geven, aangezien die momenteel te veel prioriteiten hebben. Het is dus wel aan te raden te beginnen met de medewerkers die niet behoren tot de staf etc.

Tot slot wordt aanbevolen om te beginnen met het proberen van een kort maar krachtige actie die eigenlijk tijdens een koffiemoment of de pauze zou kunnen worden gedaan. De aandacht is er dan makkelijk bij te houden en een korte actie wordt hoe dan ook minder snel als hinderlijk gezien.

Algemeen heersende misvatting m.b.t. het Leerhuis

In eerder onderzoek en door verscheidene medewerkers werd gezegd dat het Leerhuis niet veel doet aan het meten van het effect van training, om duidelijkheid te scheppen werd daarover het volgende gezegd namens het Leerhuis in ons gesprek:

Het Leerhuis, en hier vergissen veel andere afdelingen binnen Gelre zich wel vaker in, is eigenlijk puur faciliterend als het gaat om het opzetten van een vorm van training of iets dergelijks. Er kan onderzocht worden in samenwerking met het leerhuis als daar naar gevraagd wordt, ook effectiviteit kan dan dus getest worden maar er moet wel naar gevraagd worden. Het Leerhuis is nooit "bepalend" en zal in principe nooit uit zichzelf een onderzoek of evaluatie doen wanneer men heeft gevraagd om een training op te zetten. Het Leerhuis heeft deskundigheid op gebied van trainingsvormen en hoe een training in elkaar gezet kan worden. Wat het niet heeft is de kennis en kunde op gebied van bijvoorbeeld medische onderwerpen of beveiligingsonderwerpen, daarom wordt in principe altijd samengewerkt met de vakdeskundigen van een afdeling.

Voorbeeld: Het Leerhuis heeft verschillende methoden en technieken die ze aan kunnen rijken voor training en kan toetsvragen in elkaar zetten met de juiste vraagstelling om ook echt kennis te testen, de afdeling die een training wil hebben of een toets wil bepaald echter welke kennis getest moet worden en bepaald ook of bijvoorbeeld een 5,5 voldoende is als cijfer of een 7. Er worden vanuit het leerhuis middelen verschaft waarvan bekend is dat deze op bepaalde manieren effectief zijn.

Kortom het Leerhuis is voor de duidelijkheid GEEN uitvoerend of controlerend orgaan binnen het ziekenhuis, als iemand er specifiek naar vraagt om wat met hen te testen dan kan dat wel, maar dan moet dat wel gevraagd worden en kan het niet zomaar verwacht worden.

Het Leerhuis zorgt alleen voor de mogelijke middelen en weet hoe goede toetsvragen eruit zien als je kennis wil testen bijvoorbeeld. Ze kunnen vervolgens niet bepalen of een 7 gehaald moet worden voor een toets om een voldoende te hebben, dat moeten vakdeskundigen bepalen.

Bijlage 4: Interview I&T - getranscribeerd en gecodeerd

Interview ISO en Functionaris Gegevensbescherming <i>Afdeling I&T - Gelre ziekenhuizen</i>	Primaire codes	Secundaire codes	Tertiaire codes
*Onderzoeksvraag 1			
**Onderzoeksvraag 2			
Minder vast en minder gebruikelijk zijn dan de extra dingetjes printen en in postvakken doen en zo nu en dan gewoon een afdeling oplopen of er bij komen met werkoverleggen om meestal gevraagd en heel soms ongevraagd op hun eigen werkplek wat dingen toe te lichten, meestal gaat het toch om een vraag die medewerkers ook echt stelde, maar soms zien we ook op intranet ergens onder onze berichten die onderdeel zijn van de campagne een discussie ontstaan waaruit blijkt dat medewerkers iets niet weten bijvoorbeeld, daar acteren we dan ook wel op wanneer we dat zien.	Aansluiten bij werkoverleg		
Aansluiten bij een werkoverleggen lijkt me dan een goeie inderdaad. Als dat ongevraagd is wordt het nog steeds eerder geaccepteerd dan wanneer WIJ een aparte bespreking over informatiebeveiliging proberen te plannen, dat zal voor jullie ook wel zo zijn. (-Ja, ervaring leert, van wel)	Aansluiten bij werkoverleg	Effectiviteit van activiteit	Aanbeveling
Minder vast en minder gebruikelijk zijn dan de extra dingetjes printen en in postvakken doen en zo nu en dan gewoon een afdeling oplopen of er bij komen met werkoverleggen om meestal gevraagd en heel soms ongevraagd op hun eigen werkplek wat dingen toe te lichten, meestal gaat het toch om een vraag die medewerkers ook echt stelde, maar soms zien we ook op intranet ergens onder onze berichten die onderdeel zijn van de campagne een discussie ontstaan waaruit blijkt dat medewerkers iets niet weten bijvoorbeeld, daar acteren we dan ook wel op wanneer we dat zien.	Afdelingen bezoeken / mengen in discussies	Reden voor inzetten van middel	
Precies, als het te veel opgelegd wordt om dat te doen werkt het niet...	Awareness middelen algemeen	Effectiviteit van activiteit	Aanbeveling
De medewerkers wat bijbrengen werkt dus het beste wanneer het zoveel mogelijk te relateren is aan een vraag die ze zelf hebben en aan de werkomgeving waarin ze werken, dus echt: "kijk in die en die ruimte gaat iets zo en zo fout" met een foto van de eigen werkomgeving, dat is het meest krachtig.	Awareness middelen algemeen		Aanbeveling

[Carla] Nou ja dat weet ik niet zeker of het niet onderdeel is van de core business van medewerkers, want sommige medewerkers geven wel eens aan zich onveilig te voelen dus dan heb je wel degelijk er mee te maken blijkbaar, dus als je daarop in kan springen...	Awareness middelen algemeen		Aanbeveling
Ja, nou echt het meten van effecten dat vind ik wat zwaar, dat doen we niet echt. Wat ik wel ook een keer tegen het leerhuis heb gezegd is dat ik op een gegeven moment de behoefte heb met de e-learning om te weten wat de slechtst beantwoorde vraag is. We kunnen straks, als het goed is nadat een aantal keer de e-learning is gedaan, automatisch een rapport laten uitdraaien waarin staat wat hoe vaak wel of niet goed beantwoord is enzo. Maar goed die e-learning is nog niet geprobeerd dus.	Awareness middelen algemeen	Evaluatieproces	
Dus ja effect is niet altijd gemeten en anders ook moeilijk te meten. Maar we merken wel wat ongeveer het effect is tijdens het uitdelen van materiaal, het geven van presentaties en ook wanneer we kijken naar hoe er gereageerd wordt op intranet met berichtjes enzo.	Awareness middelen algemeen	Evaluatieproces	
Ja dat is natuurlijk wel leuk ook, en het werkt best goed als je er een spelletje van maakt, maar het werkt op zo'n afdeling als dat van jullie met meer vaste plekken. Op echte flexplekken of wanneer een kantoorruimte even net wat anders wordt ingedeeld qua waar mensen werken wordt dat al lastiger. Sommigen zijn echt niet van dat soort dingen gediend en als mensen elkaar niet goed kennen worden dat soort dingen niet snel geïnitieerd.	Corrigerend gedrag uitlokken door er een spel van te maken	Effectiviteit van activiteit	Pluspunten
Ja dat is natuurlijk wel leuk ook, en het werkt best goed als je er een spelletje van maakt, maar het werkt op zo'n afdeling als dat van jullie met meer vaste plekken. Op echte flexplekken of wanneer een kantoorruimte even net wat anders wordt ingedeeld qua waar mensen werken wordt dat al lastiger. Sommigen zijn echt niet van dat soort dingen gediend en als mensen elkaar niet goed kennen worden dat soort dingen niet snel geïnitieerd.	Corrigerend gedrag uitlokken door er een spel van te maken	Effectiviteit van activiteit	Minpunten
Precies, als het te veel opgelegd wordt om dat te doen werkt het niet, er een spel van maken tussen medewerkers kan het leuker maken, sociaal meer geaccepteerd. Dat kan toegepast worden in bepaald situaties op bepaalde plekken of afdelingen...	Corrigerend gedrag uitlokken door er een spel van te maken		Pluspunten

Precies, als het te veel opgelegd wordt om dat te doen werkt het niet, er een spel van maken tussen medewerkers kan het leuker maken, sociaal meer geaccepteerd... ..maar lang niet overal wordt zo iets getolereerd of geaccepteerd. Dus zal je toch weer moeten kijken naar een medium of plek voor bewust maken wat meer mensen bereikt zoals berichten op intranet en presentaties tijdens een introductie nieuwe medewerkers en bij werkoverleggen.	Corrigerend gedrag uitlokken door er een spel van te maken		Minpunten
E-learning nog... we hebben nu een e-learning module geselecteerd, en we gaan dus even een pilot daarmee doen. Deze e-learning komt eigenlijk door een vraag om te zorgen voor verdiepingsmateriaal. We gaan nu bijvoorbeeld iets zeggen over de AVG, maar we willen tijdens de pilot erachter komen: mis je iets? heb je behoefte aan meer informatie over een bepaald onderwerp zoals phishing?	E-learning	Reden voor inzetten van middel	
Nou met de pilot dat houd in dat ik zelf wat mensen ga benaderen, van alle groepen binnen het ziekenhuis: medewerkers, leidinggevend en zorgverleners, via e-mail. En dan vraag ik gewoon om een stukje feedback. Daarvoor zoeken we dan vooral naar mensen die waarschijnlijk het geduld hebben hiervoor.	E-learning	Evaluatieproces	
Ik denk inderdaad voor jou, voor jullie onderwerp, dat een e-learning minder geschikt is ja. Het kan nog niet verplicht worden en je zei al er is ook geen vraag naar nog. Denk eerder dat het tonen van de huidige situatie op een andere manier dan inderdaad beter is. Eerst laten inzien.	E-learning	Effectiviteit van activiteit	Aanbeveling
Ja, nou echt het meten van effecten dat vind ik wat zwaar, dat doen we niet echt. Wat ik wel ook een keer tegen het leerhuis heb gezegd is dat ik op een gegeven moment de behoefte heb met de e-learning om te weten wat de slechtst beantwoorde vraag is. We kunnen straks, als het goed is nadat een aantal keer de e-learning is gedaan, automatisch een rapport laten uitdraaien waarin staat wat hoe vaak wel of niet goed beantwoord is enzo. Maar goed die e-learning is nog niet geprobeerd dus.	E-learning	Evaluatieproces	
[Carla] We hadden het net trouwens ook over dat intranet niet altijd bekeken wordt net als posters, wat we soms doen is materiaal in A5 printen of extra folders en die bij iedere afdeling in het postvakje leggen. Dat zie je dan vaker wel terug op een afdeling ergens in een kamer hangen of liggen dus dat werkt dan weer wel beter. Soms verspreiden medewerkers dan het materiaal in ieder geval wel zelf verder op de afdeling, waarschijnlijk komt het dan op een plek waar ze het zelf	Folders	Effectiviteit van activiteit	Pluspunten

het liefst hebben liggen.			
Ja precies, oke nou naar die folder: wij zijn een van de weinigen die een folder uitreiken aan de nieuwe medewerkers, dit komt omdat er in budgetten werd geschrapt en toen zij het RvB van we doen geen folders meer. Wij zijn nu dan een beetje de uitzondering. En we hebben best wel veel informatie wat we in zo'n folder zouden kunnen stoppen.	Folders	Effectiviteit van activiteit	Pluspunten
Precies, voor leesbaarheid houden we dat dus expres ook beperkt tot de belangrijkste dingen.	Folders	Effectiviteit van activiteit	
[Carla] Nou dat zou best kunnen bij de volgende versie, een gecombineerde folder met jullie safety en security onderdelen er ook in, aangezien we toch al veel overlap hebben qua onderwerpen (<i>-Voorkomt ook dat we dingen dubbel doen of het verwarrend maken vanwege die overlap met beveiligingsonderwerpen</i>)	Folders		Aanbeveling
[Carla] Nou dat zou best kunnen bij de volgende versie, een gecombineerde folder met jullie safety en security onderdelen er ook in, aangezien we toch al veel overlap hebben qua onderwerpen (<i>-Voorkomt ook dat we dingen dubbel doen of het verwarrend maken vanwege die overlap met beveiligingsonderwerpen</i>)	Folders	Samenwerking	Pluspunten
Folders, lastig te zeggen, ook die vind je niet zoveel terug op afdelingen, na het uitdelen, als dat je zou willen zien. [Carla] maar wat we wel merkte is dat er steeds meer meldingen omtrent data-lekken zijn gemaakt nadat de eerste versie van die folder met informatie over hoe en wat met data-lekken was uitgedeeld. De kleinste dingetjes worden nu wel gemeld, dus met data-lekken merken we wel dat mensen toch wel alert zijn geworden. Maar goed ik heb natuurlijk wel de wet direct achter me staan... AVG en de meldplicht data-lekken. Dus als het niet goed gaat kan dat ook zware gevolgen hebben. Bij jullie is dat net wat algemener en kan je dat zelf invullen, iets van "passende maatregelen".	Folders	Evaluatieproces	
<i>...maar we doen er niks aan.</i> Hetzelfde gebeurt met informatiebeveiliging: "ja daar is ICT (I&T) voor" "ik ga toch niet nadenken jullie moeten het allemaal maar blokkeren, ja ik heb al mijn gegevens meegegeven na een vreemde mail, maar jullie moeten het maar blokkeren" en dan vervolgens: "Hoezo hebben jullie een e-mail geblokkeerd?!" krijg je dan ook weer.	Houding medewerkers		

ten tweede als middel, de artikelen op intranet, dat is een medium die jij natuurlijk ook moet meenemen want intranet is wat de organisatie gebruikt wanneer alle medewerkers moeten worden bereikt.	Intranet berichten		
Maar het probleem van intranet is dat niet iedereen het bekijkt, dat is bijvoorbeeld bekend.	Intranet berichten	Effectiviteit van activiteit	Minpunten
Het begint met intranet, je kunt poster plakken of folders maken, maar je zult eigenlijk altijd moeten beginnen met iets op intranet te zetten. Dat is dan een beetje officieel. Als mensen zeggen: "ik heb het niet geweten" dan kun je in ieder geval terugzeggen dat het op intranet stond.	Intranet berichten	Reden voor inzetten van middel	
Wat ik in de praktijk zie werken is als mensen langs komen met een vraag en we helpen ze dat dan de kennis beter blijft hangen, omdat ze het vragen vanuit hun wereld. Er is iets wat hen duidelijk hinderd in hun werk. Dat is natuurlijk anders dan wanneer we naar de medewerkers toe komen met een presentatie en vertellen dat ze op dit en dat moeten letten punt, je pusht het.	Motivatatie medewerkers	Effectiviteit van activiteit	Pluspunt
Wat je erbij hebt is natuurlijk posters, postermateriaal klein en groot. En daar staat dan een cartoon op die een fout illustreert met een kleine tekst eronder of een vraag naar de lezer over iets als het niet rondbazuinen van patiëntgegevens.	Posters	Vorm	
[Carla] Postermateriaal is echter wel lastig want je hebt poster beleid, en plaatsen waar patienten mogen komen en dat zijn heel veel plekken, daar mag je uberhaupt al niet plakken. En in andere ruimtes wordt het geweerd of zo weer weggehaald dus uhhh...	Posters	Effectiviteit van activiteit	Minpunten
Ja, posters is dus op goed geluk want op de meeste plekken mag het niet hangen en het is maar de vraag in hoeverre mensen het lezen of er wat van oppikken.	Posters	Effectiviteit van activiteit	Minpunten
Posters hangen op een paar afdelingen ook op een whiteboard, maar daar hangt meer bij, dus wat bereik je hè is de vraag, want het is overvol met ander materiaal.	Posters	Effectiviteit van activiteit	Minpunten
Op een vrij stuk muur plakken dat mag dus vrijwel altijd niet, dus posters is ook niet echt een groot succes.	Posters	Effectiviteit van activiteit	Conclusie
[Carla] We hadden het net trouwens ook over dat intranet niet altijd bekeken wordt net als posters, wat we soms doen is materiaal in A5 printen of extra folders en die bij iedere afdeling in het postvakje leggen. Dat zie	Posters	Effectiviteit van activiteit	Pluspunten

je dan vaker wel terug op een afdeling ergens in een kamer hangen of liggen dus dat werkt dan weer wel beter. Soms verspreiden medewerkers dan het materiaal in ieder geval wel zelf verder op de afdeling, waarschijnlijk komt het dan op een plek waar ze het zelf het liefst hebben liggen.			
Ja dat is ook zo, oke even terug nog naar de posters: als je zoiets wil doen, voor jullie lijkt het me dan handig als het met betrekking tot fysieke beveiliging dan op plek kan hangen waar bijvoorbeeld ook een deur met paslezer zit, zodat je daar iets over kan zeggen.	Posters	Effectiviteit van activiteit	Aanbeveling
Het effect van posters dat merk je vooral, dat hadden we al gezegd, dat wordt waarschijnlijk weinig echt aandachtig bekeken.	Posters	Evaluatieproces	
maargoed, posters dat is ingewikkeld ([Carla] Ja) en uhm we hebben ze wel gebruikt, want als we die krijgen van het NVZ (Nederlands Vereniging Ziekenhuizen) vinden we dat we die moeten benutten. En we doen daarbij erg ons best op twee ziekenhuislocaties van waar kan het dan, maar het effect is nihil.	Posters	Reden voor inzetten van middel	
Zo doen we ook vaak een presentatie voor nieuwe medewerkers met betrekking tot informatie beveiliging waarbij de AVG leidend is. Daar heb je ons waarschijnlijk ook wel eens gezien.	Presentaties	Vorm activiteit	
Nou in die presentatie hebben we een paar elementen... we noemen dan wel wat maatregelen zoals het pasje, het locken van een computer wordt ook genoemd. Onze focus is vooral informatie beveiliging en voldoen aan de AVG, maar we zeggen bijvoorbeeld wel dat je het zowel voor de ruimte gebruikt waar je werkt als voor je computer te locken (vergrendelen). Dat is één middel.	Presentaties	Inhoud activiteit	
Nadeel met een presentatie is het is een moment opname he, dus men is de stof dan snel vergeten. Wat ik in de praktijk zie werken is als mensen langs komen met een vraag en we helpen ze, dat dan de kennis beter blijft hangen, omdat ze het vragen vanuit hun wereld. Er is iets wat hen duidelijk hinderd in hun werk. Dat is natuurlijk anders dan wanneer we naar de medewerkers toe komen met een presentatie en vertellen dat ze op dit en dat moeten letten punt, je pusht het, er is weinig motivatie vanuit medewerkers zelf om dat te weten of te onthouden.	Presentaties	Effectiviteit van activiteit	Minpunt

Bijlage 5: Interview Rijnstate - getranscribeerd en gecodeerd

Interview Hoofd Bedrijfsveiligheid & Continuïteit <i>Rijnstate</i>	C1 Primaire codes	C2 Secundaire codes	C3 Tertiaire codes
*Onderzoeksvraag 1			
**Onderzoeksvraag 2			
Wat je wel moet doen, ik noem dat mijn persoonlijke PR-campagne, is bij de werkoverleggen van afdelingen jaarlijks aan te sluiten. Ik zeg dan altijd "gun mij een kwartier / twintig minuten van je tijd" en dan vertel ik wat over het nut en de noodzaak van beveiliging en veiligheid. En dat zorgt er wel voor dat mensen inzien waarom het belangrijk is.	Aansluiten bij werkoverleggen	Overtuiging / motivatie medewerkers	
En directe of persoonlijke voorbeelden werken het best, als je iets op een afdeling ziet zoals een toegangspas die onbeheerd op een tafel ligt, dan kun je diegene van wie het pasje is een mailtje sturen, maar ik ga altijd juist direct op die persoon af en zeg: "waar kan de eerlijke vinder met dit pasje terecht?" dan laat je ze ook meteen het risico ter plekke inzien. In dit geval is het bijvoorbeeld iemand van de nucleaire afdeling, nou daar heb je dan toch wel een risico dacht ik zo.	Afdeling bezoeken / mengen in discussies	Effectiviteit van activiteiten	Eigen beeldmateriaal; Praktijkvoorbeelden
Ja, dat inderdaad. Ja. Praktijkvoorbeelden zijn goed maar als dat ook eigen beeldmateriaal is motiveert dat nog beter, dat dringt door.	Awareness middelen algemeen	Effectiviteit van activiteiten	Eigen beeldmateriaal; Praktijkvoorbeelden
Kijk op het is wel zo op het moment dat je alleen iets gaat opleggen, dat is leuk maar daar doen mensen niks mee. Je moet vooral denk ik inspelen op.. Nou..wat voor tijd leven we, wat zijn de risico's en waar kan dat toe leiden. Laat medewerkers weten waarom of waarvoor iets moet gebeuren.	Awareness middelen algemeen	Effectiviteit van activiteiten	Overtuiging / motivatie medewerkers
Niet specifiek met die naam nee, wat ik hier heb geïntroduceerd is de manier zoals dat bij defensie ook ging. Ik hou me standaard aan: "praatje, plaatje, daadje" en dat werkt.	Awareness middelen algemeen	Effectiviteit van activiteiten	Mix theorie en praktijk

-(Roy) Oke, ja wat wij nu proberen te doen is de link te leggen tussen die awareness en zorg verlenen wat voor veel medewerkers uiteraard de prioriteit heeft en waar ze wel een passie voor hebben en dus ook verder mee zouden gaan dan "negen tot vijf" als iemand op sterven ligt bijvoorbeeld. Kijken of dat, dat soort toewijding, ook voor safety en security kan als we de link kunnen leggen... Ja dat is zeker een goeie, zo zijn ze dan vaak weer wel. Ik denk dat dat heel erg van de persoon afhangt of dat werkt, maar ook vooral nog steeds van jouw overtuigingskracht. Ik denk dat als er iemand ander hier op mijn functie had gezeten die niet heel duidelijk is van "zo gaan we het doen" dat het hier ook heel anders had kunnen zijn. Ik maak wel echt heel duidelijk waar ik voor sta en dan heb je die rugdekking nog van de raad van bestuur.	Awareness middelen algemeen	Overtuiging / motivatie medewerkers	Samenhang core business en awareness
Ja, dan raak je een club snel kwijt, als jouw houding tijdens een training of presentatie geven als afdeling beveiliging laat zien dat je er zelf ook niet in gelooft omdat de Raad je niet genoeg steunt. De Raad van Bestuur heeft jou wel de taak gegeven om zaken van beveiliging en veiligheid te regelen ook al pakken ze niet door met steun, jij hebt wel je taak.	Awareness middelen algemeen	Overtuiging / motivatie medewerkers	Minpunt
Beetje afwijkend zijn dat helpt wel ja. Bij defensie zie je dat ook hoor, veel humor ook, ja is zo.	Awareness middelen algemeen		
Nou.. De basis dat is ziekenhuisbreed, maar bij elke training, elke oefening daar vindt een gesprek vooraf plaats met het afdelingshoofd er vindt een ronde plaats en die wordt specifiek op die, de eigen, afdeling gedaan. Je kunt niet overal hetzelfde ontruimen bijvoorbeeld, daarom.	Awareness op maat (Trainen & oefenen)	Inhoud activiteit	Praktijkvoorbeelden
Ja, maar ook wat ligt of is er verder op die afdeling en wat als dat uitvalt? We bespreken ook op een afdeling wat extra aandacht verdient bij hen.	Awareness op maat (Trainen & oefenen)	Inhoud activiteit	Afdeling bezoeken / mengen in discussies
Dat betekent eigenlijk dat elke afdeling minimaal een keer in de twee jaar een bedrijfsveiligheidsweek heeft. En in zo'n week komen verschillende aspecten van zowel safety als security aan de orde. Moet je denken aan: een ronde op de afdeling als het gaat om	Bedrijfsveiligheidsweek	Soort activiteit	

gegevensbescherming, als het gaat om brandveiligheid, als het gaat om alle veiligheidsaspecten die op dit moment van belang zijn in het kader van het NIAZ .			
Maar ook trainen en oefenen, dat betekent dat zo'n afdeling krijgt een training op gebied van veiligheid maar ook brandveiligheid, ontruiming. Daarbij doen we ook oefening, zowel tabletop als dat we daadwerkelijk gaan ontruimen. kleine blusmiddelen, het complete pakket eigenlijk en daar scoren we heel hoog op qua aantallen, het is namelijk zo dat de mensen die op dat moment niet aanwezig zouden zijn die kunnen dan op een herhaalmoment inhalen, per kwartaal hebben we een tweetal herhaalmomenten waarop mensen zich in kunnen schrijven. We hebben het ook in ons HR-systeem zitten, zo kunnen afdelingshoofden aangeven van oke zoveel procent van mijn medewerkers is hier en daar in getraint en geoefend.	Bedrijfsveiligheidsw eek	Inhoud activiteit	Mix theorie en praktijk
Dat zit bij ons dus in de bedrijfsveiligheidsweken, dat soort training, oefening, dat soort aanwijzingen dat zit daar in; dat je op let wie met jou beveiligd gebied in loopt, niet je pas uitlenen, verlies ervan melden en nooduitgangen en dergelijken vrijhouden. Los daarvan hebben wij ook onder andere ons pasjes systeem.. de maatregelen.	Bedrijfsveiligheidsw eek	Inhoud activiteit	Praktijk
...Die training, daar gebruiken we vooral eigen beeldmateriaal voor wat we presenteren...	Bedrijfsveiligheidsw eek	Inhoud activiteit	Eigen beeldmateriaal
...Die training, daar gebruiken we vooral eigen beeldmateriaal voor wat we presenteren, wat goed werkt maar ook leuk kan zijn om in te zetten... het maakt het voor de medewerkers ook wat interessanter.	Bedrijfsveiligheidsw eek	Effectiviteit van activiteiten	Eigen beeldmateriaal
Dat soort dingen werken altijd, beeldmateriaal. Tien minuten film staat gelijk aan een uur praten door jou of mij, is gewoon zo. Beeldmateriaal is didactisch veel sterker.	Beeldmateriaal	Effectiviteit van activiteiten	Eigen beeldmateriaal
Waarbij je te allen tijde denk ik... kijk op het moment dat ik ben geweest en ik laat me een half jaar of een jaar niet zien dan ebt dat weg, dus je zult continu het levendig moeten houden. En dat doe je -Dat zou Hubert ook kunnen doen, ik weet niet of hij daar dan tijd voor heeft vanwege zijn éénmansfunctie wat hij eigenlijk heeft- maar dat doe je dus door ook het aansluiten bij werkoverleggen, gebruik maken van management meetings ook al heb je maar een kwartiertje, daar begint het mee.	Herhaling activiteiten	Effectiviteit van activiteiten	Aansluiten bij werkoverleggen

Los van het feit dat we op gebied van beveiliging best wat incidenten hebben hier zoals agressie, ook daardoor zien mensen wel het nut en de noodzaak van beveiliging dan in.	Inzien nut en noodzaak door incidenten	Overtuiging / motivatie medewerkers	
Daarnaast hebben we een afdeling opleiding, instructie en beheer, die afdeling is permanent belast met opleiden, trainen en oefenen van het personeel op gebied van veiligheid en dergelijken. Dan moet je denken aan agressietraining, brandveiligheid, maar ook in het algemeen veiligheid.	Mate van investering in safety en security	Bijhouden kennis	
En we hebben een afdeling veiligheidsadvies en dat zijn veiligheidskundigen; HVK dan wel Integrale veiligheids-mensen die belast zijn met de risico inventarisaties, maar ook het afdelingsnoodplan, het calamiteitenplan, rampen-opvangplan (ZiROP) bijhouden.	Mate van investering in safety en security	Bijhouden kennis	
Dus bedrijfsveiligheid in z'n compleetheid is hier een belangrijke afdeling, zo belangrijk gevonden dat we echt een eigen afdeling hebben en dat we daar 24/7 mee bezig zijn	Mate van investering in safety en security	Effectiviteit van activiteiten	
Nou dat helpt wel, dat zou ik je ook adviseren zo'n mysterie visit. Je kunt een keer..ben je al een beetje bekend in het huis... mja ik wil het ook wel een keer doen, als je een doktersjas voor me regelt, ga ik het doen.	Mysterie visits	Overtuiging / motivatie medewerkers	Overtuiging / motivatie medewerkers en management
Dat is wel een beetje een Nederlands dingetje hoor. We zijn gemiddeld best naïef op dat gebied. Als je kijkt naar de terrorisme dreiging, die is er, maar in Nederland is nog niet echt wat gebeurt en dat maakt dat veel Nederlanders ook niet echt alert zijn en dat er in Nederland ook niet heel veel aan beveiliging extra plaatsvindt. Als je in andere landen kijkt, zoals Amerika, Duitsland, België en Frankrijk, die hebben al het een en ander meegemaakt en zij zijn dus ook alerter en hebben hier en daar ook groen op straat. In mijn diensttijd toen ik op een Britse kazerne zat in Duitsland, in de tijd dat de IRA nog aanslagen pleegde, nou... als je daar kijkt wat ze aan beveiligingsmaatregelen hadden, dat is een wereld van verschil. Hier in Nederland hebben we nog vaak zoiets van "Naaah wat kan er nou gebeuren".	Overtuiging / motivatie medewerkers	Houding medewerkers	Overtuiging / motivatie medewerkers
We hebben het ook in ons HR-systeem zitten, zo kunnen afdelingshoofden aangeven van oke zoveel procent van mijn medewerkers is hier en daar in getraind en geoefend. En dat zorgt ervoor dat we dat best wel spits hebben, ik denk dat er relatief weinig ziekenhuizen zijn die het zeg maar momenteel zo op orde hebben.	Overzicht getraindheid medewerkers	Bijhouden kennis	

Ja, het heeft denk ik ook te maken met de mate waarin de raad van bestuur, nou zal ik niet zeggen dat Gelre ziekenhuizen het niet serieus neemt, maar de mate waarin de raad van bestuur beveiliging en veiligheid serieus neemt, en in welke mate er in geïnvesteerd wordt.	Rol Raad van Bestuur	Rol Raad van Bestuur	
Nou overtuigen, kijk ik denk dat je mensen niet hoeft te overtuigen. Wanneer het bestuur zijn verantwoordelijkheid neemt is dit gewoon geregeld.	Rol Raad van Bestuur	Overtuiging / motivatie medewerkers	
Nou ja het management in het algemeen. Daar begint het mee. Op het moment dat ik iets niet belangrijk vind als manager, vinden mijn mensen dat ook niet. Zo simpel is het. En "goed voorbeeld doet goed volgen", dus op het moment dat ik als manager laat blijken dat het belangrijk is en ik maak daar een item van, nog beter: een terugkerend item, in mijn werkoverleg, en je handhaaft daar ook op, dan gaan mensen het ook belangrijk vinden.	Rol Raad van Bestuur	Effectiviteit van activiteiten	Overtuiging / motivatie medewerkers
Dus training en medewerkers informeren dat is allemaal heel belangrijk, maar het begint bij het management. Eén keer in de twee maanden hebben we hier een management meeting, met raad van bestuur en alle hoofden van de afdelingen. Wanneer dan de voorzitter van de RvB dit onderwerp...uhh... duidelijk maakt daar wat het belang is en dat hij van iedereen medewerking verwacht en dat er aan training wordt gedaan en dat soort zaken, ja ja dan heb je steun. en dan heb je ook geen gedonder met van die hoofden die dan zeggen van "ja maar we hebben dit en dat" dat scheelt.	Rol Raad van Bestuur	Effectiviteit van activiteiten	Overtuiging / motivatie medewerkers
Wat wel belangrijk is, om het in de genen proberen te krijgen van de mensen, dat wanneer je begint bij de raad, het management, en op het moment dat zij het belangrijk vinden en je laat het dan door de aderen van de rest van de organisatie vloeien, dan krijg je het voorelkaar.	Rol Raad van Bestuur	Effectiviteit van activiteiten	
Dus goed leiderschap., kerels die ik tegen kwam binnen defensie, commandanten waar ik heilig in geloofde, die ben ik hier nog niet tegengekomen. Hier en in de rest van de civiele maatschappij is bijna iedereen (een leidinggevende) eigenlijk een manager, TENZIJ ze bijvoorbeeld een militaire achtergrond hebben.	Rol stafleden/managem ent	Civiele maatschappij vs. Defensie	
Hier en in de rest van de civiele maatschappij is bijna iedereen (een leidinggevende) eigenlijk een manager, TENZIJ ze bijvoorbeeld een militaire achtergrond hebben. En dat merk je ook in besluitvorming. Bij mijn eerste les leiderschapstraining en vorming (bij defensie)	Rol stafleden/managem ent	Civiele maatschappij vs. Defensie	

werd mij vertelt: "Slechte commandanten zijn niet diegenen die slechte beslissingen nemen, slecht commandanten zijn diegenen die GEEN beslissingen nemen." en daar hebben we er te veel van.			
Ja, meer het blijven ouwehoeren en geen besluit nemen. Dat is ook een cultuur dingetje overigens. Maar dit is natuurlijk defensie niet dat begrijp ik ook wel.	Rol stafleden/managem ent	Civiele maatschappij vs. Defensie	
Bij ons pasjessysteem, autorisatiesysteem is het zo dat, nadat je VOG en zo in orde is, je in principe altijd eerst alleen een basis autorisatie hebt. Dat is voor de hoofdingang, de garderobe en de afdeling waar je gaat werken. Meer niet, je moet ook willen voorkomen dat iedereen maar voor vanalles geautoriseerd is waar ze misschien een enkele keer wat aan hebben. Dat beheren we hier strak, als iemand bepaald autorisatie wil dan doen wij altijd eerst een onderzoekje voordat we dat goedkeuren. En verlaat iemand de organisatie dan... he... nergens toegang meer of je je pas nou inlevert of niet, moet wel maar maakt in principe niet uit.	Samenhang maatregelen en awareness	Effectiviteit van activiteiten	Samenhang maatregelen

Bijlage 6: Onderzoeksvraag 4

B.6.1. Uiteenzetting Feedback niet-leidinggevende medewerkers

Zie bijlage 7

Awareness actie versie 1

- *Opmerkingen en verbeterpunten:*

Bij de eerste versie werd meteen benoemt dat het handig is om de video inderdaad altijd in te leiden, omdat het anders erg onduidelijk zou zijn wat de bedoeling is van de beelden. Dit is vaker gezegd maar verder niet verwerkt in de feedback omdat een inleiding hoe dan ook bij dit middel hoort en gaat horen.

Er werd aangegeven dat meer verschillende voorbeelden wenselijk waren en één medewerker gaf ook aan de avond situatie niet terug te zien. In de tweede versie zijn meer en andere voorbeelden opgenomen, maar de avond niet aangezien hiervoor niks goed op film te zetten was.

De eerste versie waren eigenlijk al twee versies, waarbij één dezelfde inhoud had maar dan met titels van waar de voorbeelden over gaan. Er werd aangegeven dat Engelse begrippen zoals “tailgating” en “social engineering” niet handig waren om te gebruiken aangezien de meeste mensen geen idee zullen hebben wat dat inhoud. Een versie met tekst is later helemaal geschrapt.

Ook werd nog aangegeven dat de video spannender en harder mag zijn. Indringender werd ook gezegd en dat dit kon worden bewerkstelligd door bijvoorbeeld alles te filmen uit het perspectief van een crimineel en dat er wordt stilgestaan bij hoe die zwakheden ziet in de beveiligingsketen. Het stilstaan bij de fouten zwakheden is aangepakt door slow motion en stilstaande momenten in de video te maken. De video is echter niet totaal vanuit het perspectief van een crimineel gefilmd uiteindelijk, aangezien dit niet werkt met de safety onderdelen en het dus niet alleen om het uitlokken van moedwillig handelen van derden gaat. Er werd betwijfeld of het middel voor drastische gedragsverandering zou gaan zorgen. We verwachten ook niet dat het meteen voor drastische veranderingen gaat zorgen. Het belangrijkste is dat mensen de kennis krijgen aangereikt en een stukje bewustwording ondervinden. Dat door deze video medewerkers alerter worden, zoals werd aangegeven, is al zeer goede ontwikkeling. Later met actieve steun van de RvB en de toepassing van ondersteunende middelen kan het positieve effect alleen maar groeien.

- *Positieve feedback:*

De video en dan met name het idee werd bij de eerste versie al aardig positief ontvangen, er werd duidelijk aangegeven dat de praktijkvoorbeelden en het tonen van de eigen werkplek sterke punt waren. De video liet al zien wat er fout kon gaan en medewerkers vonden dat het al alerter of oplettender maakte, onder ander door te tonen wat er fout kan gaan door onachtzaamheid.

Awareness actie versie 2

In de tweede versie van de video zijn extra voorbeelden meegenomen en is er op een paar plekken slow motion of stilstaande momenten ingevoegd.

- *Opmerkingen en verbeterpunten:*

Weer werd genoemd dat toelichting handig zou zijn om te doen bij de video, maar daarnaast werd nu ook nabespreking genoemd omdat medewerkers eventueel vragen kunnen hebben achteraf. Dit was al vastgesteld om te doen bij de actie. Overigens werd er ook bevestigd dat er duidelijk moet worden verteld hoe het wel moet en dat er uitgelegd moet worden welk doel het dient.

De video gaat nog steeds wat snel op bepaalde plekken. Er werd aangeraden om meer gebruik te maken van slow motion of momenten waarbij de video even stil staat, zodat men de tijd heeft om duidelijk te zien wat de fout is. Zo was er een voorbeeld van een kleine kei die tussen een deur met paslezer was gezet, deze kei kwam vrij snel voorbij en viel daardoor niet voor iedereen op.

- *Positieve feedback:*

De kracht van praktijkvoorbeelden uit eigen ziekenhuis waarbij de werkplek wordt herkend werd weer meerdere malen bevestigd en dat beelden medewerkers (en in het algemeen) veel meer aanspreekt dan woorden. Kort maar krachtig werd ook goed gevonden en dat het ook een criterium is om aan te willen voldoen binnen Gelre, zodat men de aandacht erbij kan houden.

Awareness actie versie 3

De derde versie van de awareness video is aangevuld met meer slow motion en stilstaande momenten met daarbij ook visuele en geluidseffecten. De effecten bestaan voornamelijk uit vinkjes en kruisjes met een geluid erbij wat aangeeft wat goed is (zoals de aanwezigheid van een maatregel) en vooral ook wat fout is (het blokkeren van een maatregel bijvoorbeeld). Er is hierbij geen versie meer gemaakt met begrippen die wat zeggen over de fouten, omdat dit niet meer nodig werd geacht. De nieuwe effecten maken het duidelijk.

- *Opmerkingen en verbeterpunten:*

Bij de derde versie waren al een flink aantal verbeteringen gedaan op basis van de feedback (ook van leidinggevendenden) op versie 1 en 2 van de video. Wat opvalt bij versie 3 is dat er geen echte verbeterpunten meer worden genoemd. Opmerkingen waren er wel maar vooral met betrekking tot de inzet van het middel en waarom sommige gedragingen met bepaalde redenen niet veranderen.

Dat laatste is overigens eigenlijk een zeer positief punt: medewerkers waren blijkbaar na de video bereid om uit te leggen welke reden er achter specifiek ongewenste gedrag zat. Dit is ook awareness, bewust zijn van het gedrag en communiceren waarom er op een bepaalde manier gehandeld wordt. Er werd een voorbeeld genoemd van een deur die opgehouden wordt omdat de paslezer eigenlijk verkeerd geplaatst blijkt en het om een mogelijk enige vluchtweg gaat. Een ander voorbeeld was dat er op plaatsen waar veel in en uit wordt gelopen in korte tijd

een paslezer en dranger hinderlijk kunnen zijn, dit werd ergens anders nog erger ervaren doordat er nog gebruik moest worden gemaakt van sleutels in plaats van een pas.

Verder werd opgemerkt dat de video op intranet zetten niet voor iedereen werkt, aangezien niet iedereen intranet in de gaten houdt of kan houden. Het middel moet vooral door de afdeling Beveiliging & BHV worden ingezet bij werkoverleggen en BHV bijeenkomsten. Het op het leerplein zetten tussen e-learning modules werd ook aangeraden.

Tot slot werd ook bij deze versie weer opgemerkt dat er verwacht wordt dat het middel waarschijnlijk vooral zorgt voor tijdelijk meer alertheid. Om meer effect te sorteren is meer nodig dan één keer de video laten zien.

- *Positieve feedback:*

Veel positieve reacties op de derde versie van het middel. Dit samengevat wat er voornamelijk gezegd is.

- *De video is confronterend en overtuigend om waakzamer te worden, het maakt je bewust van wat hier allemaal fout gaat;*
- *Het werkt beter om wat met de aangereikte informatie te doen dan reguliere middelen;*
- *Niet eerder gezien dit middel en de vorm ervan met de boodschap, wat goed is. Ook goed om te zien dat er in deze organisatie aandacht besteed wordt aan dit onderwerp.*

Er wordt hiermee bevestigd dat het middel goed is ontwikkeld na de twee eerdere versies. De presentatie of toelichting die bij de awareness video hoort is niet noemenswaardig veranderd. Het idee ervan is dat kort wordt verteld waar safety en security awareness toe dient, het gewenste gedrag kort door te nemen en om eventueel al te beginnen met overtuigen van het belang van awareness door incidentcijfers te tonen. Net als de video moet de presentatie kort maar krachtig en met zo weinig mogelijk tekst op een PowerPoint zijn uitgevoerd.

B.6.2. Uiteenzetting Feedback leidinggevend

Zie bijlage 8

Awareness actie versie 2

Bij leidinggevend heeft eenmalig een groepsinterview kunnen plaatsvinden omdat dat kon worden toegevoegd aan het einde van een ander programma wat ging over integraal risico management. Hierbij is versie 2 van de awareness video getoond, eerst zonder en daarna met tekst.

- *Opmerkingen en verbeterpunten:*

Het zou goed zijn om bij de video te vermelden of het in de video te zetten dat de fragmenten niet in scene zijn gezet. Bij de leidinggevend werd achteraf vermeld dat de meeste fragmenten niet in scene waren gezet.

Meerdere leidinggevend gaven aan dat context of toelichting zoals ik die ook gaf wel nodig was bij de video, wat op zich niet erg is aangezien dat hoe dan ook gebeurt om de gewenste gedragingen onder andere te bespreken.

Sommigen hadden het idee dat het de bedoeling kon zijn de fouten te moeten zoeken als opdracht, in plaats van alleen voorbeelden getoond krijgen ter bewustwording. Sommige voorbeelden kwamen nog erg snel voorbij en werden ook pas de tweede keer gezien met de versie met tekst.

Ook hier werd weer de verwachting uitgesproken van iemand dat er door de video wel meer opgelet gaat worden, maar dat al het gedrag aanpassen langer gaat duren, omdat dat soort dingen nou eenmaal niet in korte tijd gebeuren. Waarschijnlijk zal dit inderdaad waar zijn. Verder gaf iemand ook aan dat het wellicht goed was om ook wat voorbeelden te laten zien waar het wel goed gaat, er is voor gekozen dat niet te doen in de video omdat het ten koste gaat van de korte duur van de video. Daarbij kunnen de voorbeelden van wat wel goed gaat ook kort benoemd worden voor of na de video, er zit wel wat in dat het op den duur wellicht negatief overkomt als er alleen fouten worden behandeld en nooit wordt bevestigd dat er verbetering plaatsvindt.

Tot slot kwam er een tip voor verduidelijking van de inhoud naar voren. Er werd geadviseerd om de video duidelijker te maken, door de eerder geïnterviewde ISO die ook aanwezig was, door gebruik te maken van vinkjes en kruisjes in de video bij wat goed en fout is. Hier werd enthousiast op gereageerd en het zou waarschijnlijk inderdaad in één oogopslag duidelijk kunnen maken hoe er naar de fragmenten gekeken moet worden. Het zou ook een goede vervanger zijn voor het gebruik van een versie met tekst.

- *Positieve feedback:*

De groep van leidinggevenden was het unaniem eens dat dit middel en de inhoud (mits het nog enkele verbeteringen krijgt) beter is en meer aanspreekt dan reguliere middelen zoals presentaties, posters, folders etc. Vervolgens werden veel positieve punten genoemd die ook door de medewerkers werden benoemd.

De praktijkvoorbeelden uit eigen huis werden wederom erg gewaardeerd, het confronteert en overtuigt om meer op mogelijk fouten te letten. Er werd ook bij gezegd dat het meer motiverend was om wat met de aangereikte kennis te doen.

Weer werd bevestigd dat dit middel nog niet echt binnen het ziekenhuis is gezien. Het helpt dat het origineel is werd aangegeven.

Kort maar krachtig werd ook weer genoemd en nogmaals dat het een effectief middel zal zijn om bewust te maken en mensen oplettender te maken.

Bijlage 7: Feedback medewerkers

Feedback niet-leidinggevende medewerkers - getranscribeerd en gecodeerd

Feedback Niet-leidinggevende Medewerkers		C1 Primaire codes	C2 Secundaire codes	C3 Tertiaire codes
Awareness actie versie 1				
Awareness actie versie 2				
Awareness actie versie 3				
Awareness actie versie 3 (extra diepte interview)				
M 1	Een beetje toelichting zoals je nu gaf is wel nodig, niet veel, maar wel wat.	Opmerking	Inzet middel	Toelichting bij middel
M 2	Nabespreking lijkt me hierbij wel handig. Medewerkers hebben hierna eventueel vragen.	Opmerking	Inzet middel	Tip
M 2	Toelichting is wel nodig zoals je nu bij mij ook gaf. Daarbij vertellen hoe het wel moet, de regels, en waarom dat is ook belangrijk omdat er wel een reden duidelijk moet zijn om te willen handelen voor de meesten.	Opmerking	Inzet middel	Toelichting; Overtuigen / motivatie medewerkers
M 3	Maar dat wiggetje bij ons dat blijft hoor. Ligt niet aan je video, maar ik ga niet opgesloten zitten met een mogelijke gek bij triage, die deur met paslezer is mijn enige vluchtweg en als die open staat kunnen collega's ook eerder horen of iets niet pluis is en te hulp schieten. <i>-(Roy) Begrijpelijk. Communicatie van dit soort zaken, zoals afwijken van de normaal geldende gedragsregels met een goede reden of melden dat een maatregel slecht geïmplementeerd is hoort ook bij awareness. Dit zullen we bij een presentatie met de awareness video ook toelichten. Er hoort altijd eerst gecommuniceerd te worden met beveiliging voordat men gaat afwijken van de normale regel of een maatregel gaat omzeilen om bepaalde redenen. Wanneer er gecommuniceerd wordt kunnen we samen oplossingen bedenken die werkbaar zijn en waarbij toch ook veiligheid en/of beveiliging gewaarborgd blijft.</i>	Opmerking		Verklaring gedrag afwijkend van de regel
M 1	Maakt alert. Zo'n video helpt wel goed om weer even te weten waar je op moet letten, dat doen we dan trouwens ook wel. Maar het meeste gedrag veranderd niet meteen drastisch hierdoor denk ik.	Opmerking	Inzet middel	Verwachte mate van gedragsverandering
M 3	Soms is het toch erg handig, en dat weten we vaak ook wel dat het niet altijd even veilig is, om bepaalde deuren bijvoorbeeld open te houden. We lopen dan bijvoorbeeld veel in en uit met een karretje en dan is het super onhandig als je elke	Opmerking		Verklaring gedrag afwijkend van de regel

	keer je pasje moet gebruiken en de deur ook vanzelf dichtvalt, iemand anders constant vragen een deur voor je open te houden werkt ook niet efficiënt.			
M 3	Ik denk niet dat bij iedereen al het gedrag veranderd door alleen een keer dit filmpje te zien. Tenminste dat verwacht ik niet. Het maakt mensen denk ik wel een tijdje meer alert, omdat je aantoont hoe makkelijk het fout kan gaan door gemakzucht onder andere.	Opmerking	Inzet middel	Verwachte mate van gedragsverandering
M 3	Ik zou voorstellen hier eens te proberen het filmpje te laten rond gaan in een groepsapp. Lekker laagdrempelig. Collega's sturen dit wel rond naar andere collega's want zo'n filmpje willen ze vaak toch wel even te bekijken wat via de app wordt gestuurd.	Opmerking	Inzet middel	Verwachte mate van gedragsverandering
M 3	Ik heb bij defensie gezeten en daar waren dit soort onderwerpen natuurlijk ook belangrijk, ik vind het wel goed om te zien dat er hier ook aandacht aan wordt besteed. Mensen zijn toch de zwakste schakel in het veiligheids- en beveiligingsverhaal.	Opmerking		Verwachte mate van gedragsverandering
Diepte interview M 3	Dat is inderdaad hoe ik wel gedragsverandering zie gebeuren. Als je weet dat het moet (AVG) dan helpt dat natuurlijk, maar los daarvan is het ook zeker wennen om de juiste handeling te doen en te blijven doen. Er zal alijd wat weerstand zijn of moeite om ergens aan te voldoen als er wat van mensen gevraagd wordt wat ze niet gewend zijn. Motiverende voorbeelden maken het wel makkelijker.	Opmerking	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Verwacht mate van gedragsverandering
Diepte interview M 3	We hebben nog wel eens dat we iets niet afsluiten omdat er nog mensen bezig zijn, dan wordt het onhandig met de sleutel, maar als we allemaal pauze gaan houden of koffie drinken dan sluiten we altijd netjes af inmiddels. Maar het zou handiger zijn als we ook paslezers hadden overal, dan gaat het wat makkelijker met betrekking tot deze bewustzijn enzo. Het kan ook makkelijker want we hebben op andere plekken ook paslezers, dus dat is nu wel een beetje een belemmering ook.	Opmerking		Verklaring gedrag afwijkend van de regel
Diepte interview M 3	Ik denk dat het wel handig is om dit bij vergaderingen van afdelingen, op elke afdeling, dit te behandelen. Zo komen vaker belangrijke onderwerpen onder de medewerkers, de afdelingsleiders kunnen het dan ook verder verspreiden onder de medewerkers die dan niet bij de vergadering zijn. En je zou natuurlijk ook bij de BHV bijeenkomsten dit mee kunnen nemen. Gelijk een groep mensen die je weer bereikt hebt dan ook.	Opmerking	Inzet middel	Tip
Diepte interview	Via intranet zal voor ons niet werken aangezien ik vrij zeker weet dat 80% van alle medewerkers dat	Opmerking	Inzet middel	Tip

M 3	niet leest, wij hebben er bijvoorbeeld ook bijna nooit tijd voor om de nieuwsberichten allemaal door te lopen, het helpt ook niet dat er ook best veel nieuwsberichten zijn, dus je filmpje zou dan bijvoorbeeld ook snel weer onderaan staan. Ik denk dat het meer effect heeft en het ook beter aan komt als je het tijdens een vergadering (werkoverleg) behandelt en wat mij betreft stuur je dat filmpje bijvoorbeeld ook online rond als dat kan, maar niet alleen op intranet als nieuwsbericht zetten dat bereikt weinig.			
Diepte interview M 3	Je zou ook denk ik, het op het leerplein kunnen zetten waar de e-learnings ook staan, daar staan meer filmpjes op ook.	Opmerking	Inzet middel	Tip
Diepte interview M 3	Dat vind ik minder professioneel via whatsapp, ik zou het echt vanuit jullie doen. Jullie zijn de vakdeskundigen.	Opmerking		
M 3	<i>-(Roy) Begrijpelijk (dat er hinder kan worden ondervonden van maatregelen en dat er daarom "onjuist" mee wordt omgegaan). Communicatie van dit soort zaken, zoals afwijken van de normaal geldende gedragsregels met een goede reden of melden dat een maatregel slecht geïmplementeerd is hoort ook bij awareness. Dit zullen we bij een presentatie met de awareness video ook toelichten. Er hoort altijd eerst gecommuniceerd te worden met beveiliging voordat men gaat afwijken van de normale regel of een maatregel gaat omzeilen om bepaalde redenen. Wanneer er gecommuniceerd wordt kunnen we samen oplossingen bedenken die werkbaar zijn en waarbij toch ook veiligheid en/of beveiliging gewaarborgd blijft.</i>	<i>Opmerking onderzoeker</i>	<i>Opmerking onderzoeker</i>	<i>Opmerking onderzoeker</i>
M 1	Het idee is goed, voor bewustwording en wat meer oplettend te gaan zijn. Een goed plan dit, met die praktijkvoorbeelden.	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Praktijkvoorbeelden	Bewustwording
M 1	Niet slecht, het geeft mooi wat dingen weer die fout kunnen gaan hier door onoplettendheid. Van mij is hier al eens iets gestolen, uit de afdelingskamer nota bene. De deur hadden we toen nog gewoon open, dus vooral ik heb een soort awareness al op de harde manier geleerd.	Positieve of bevestigende feedback of constatering		Praktijkvoorbeelden

M 1	Goed! Echt wel beter dan van die folders en posters of een doodgewone presentatie die we wel eens hebben gehad voor dit soort onderwerpen. Dit spreekt meer aan, je eigen werkplek komt in beeld.	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inhoud video	Praktijkvoorbeelden; Vergelijking andere toegepaste middelen binne Gz
M 1	Een filmpje als dit is sneller en minder vermoeiend dan andere middelen, hier heb je vaak gewone presentaties. De uit eigen organisatie geplukte voorbeelden die worden getoond, in beeld, zijn duidelijker dan wanneer er alleen maar vertelt wordt. Dit maakt indruk.	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inzet middel	Praktijkvoorbeelden; Vergelijking andere toegepaste middelen binne Gz
M 1	Een filmpje als dit is sneller en minder vermoeiend dan andere middelen, hier heb je vaak gewone presentaties. De uit eigen organisatie geplukte voorbeelden die worden getoond, in beeld, zijn duidelijker dan wanneer er alleen maar vertelt wordt. Dit maakt indruk.	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inhoud video	Vasthouden aandacht
M 2	Het middel en het idee van de inhoud zijn prima; duidelijke praktijkvoorbeelden uit eigen ziekenhuis. Beelden spreken mensen ook beter aan dan alleen maar woorden en dus al helemaal als het beelden zijn vanuit de eigen organisatie, wat mensen dus kunnen herkennen.	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inhoud video	Praktijkvoorbeelden
M 2	Kort maar krachtig erg belangrijk, dat is al het eerste criterium waar je aan voldoet hier. Zoals anderen inderdaad ook hebben gezegd, die praktijkvoorbeelden uit hun eigen organisatie dat spreekt erg aan. En wij weten, in het algemeen, dat beelden veel beter blijven hangen dan tekst.	Positieve of bevestigende feedback of constatering		Praktijkvoorbeelden; Vasthouden aandacht
M 2	(Voor het zien van de video) Hoe lang duurt het filmpje? -(Roy) <i>Anderhalf tot twee minuten.</i> Kijk dat is sowieso goed, kort! Medewerkers houden maar zo lang de aandacht erbij.	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inzet middel	Vasthouden aandacht
M 2	(Na het zien) Ja leuk, duidelijke voorbeelden van hier waardoor je wel wat meer rekening ermee gaat houden. En dus ook inderdaad goed kort gehouden.	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inhoud video	Praktijkvoorbeelden
M 3	Confronterend, blijft hangen. Ja, effectief in overtuigen wat waakzamer te zijn.	Positieve of bevestigende feedback of constatering		Overtuigen / motivatie medewerkers
M 3	Confronterend, het filmpje motiveert zeer goed om wat met de informatie te doen in tegenstelling tot gebruikelijke middelen die vaak langdradiger zijn en minder of geen duidelijke voorbeelden bevatten.	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inhoud video	Overtuigen / motivatie medewerkers; Praktijkvoorbeelden
M 3	Altijd leuk zo'n filmpje, zo zie je het ook wat er kan gebeuren. Zet je meer aan het denken.	Positieve of bevestigende	Inhoud video	Praktijkvoorbeelden;

		feedback of constatering		Bewustwording
M 1	Maakt alert. Zo'n video helpt wel goed om weer even te weten waar je op moet letten, dat doen we dan trouwens ook wel een beetje.	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inhoud video	Bewustwording
M 3	Ja dit is bewustwording, je krijgt met dit zoiets van: "Oh gebeurt dat hier?". Het opent de ogen met betrekking tot dit onderwerp	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inhoud video	Bewustwording
M 3	Nieuw voor mij dit. Nog nooit eerder iets over die bewustwording gezien hier, wel goed dat daar wat mee gedaan wordt. Ook de vorm, een filmpje met een boodschap, heb ik nog niet eerder hier gezien. Dat is sowieso goed, het is dan interessanter.	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inzet middel	
M 3	Dit zorgt wel voor een stukje bewustwording, voor sommigen werkt het denk ik ook wel om wat gedrag aan te passen... ..Het maakt mensen denk ik wel een tijdje meer alert, omdat je aantoont hoe makkelijk het fout kan gaan door gemakzucht onder andere.	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inzet middel	Verwachte mate van gedragsverandering; Bewustwording
M 3	Het drukt vooral even je neus op de feiten dit filmpje.	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inhoud video	Bewustwording
M 3	Het drukt vooral even je neus op de feiten dit filmpje. Hier op de technische afdeling letten we wel op en vragen wat iemand hier doet als we die niet kennen, maar dat gebeurt niet overal in het ziekenhuis dus dit is wel nodig en een handige manier om mensen oplettender te maken met die beelden.	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inhoud video	Praktijkvoorbeelden
Diepte interview M 3	Bewustwording en ik zie dat we met bepaalde dingen al meer bewust bezig zijn, zoals het vergrendelen van de computer, proberen wat meer de deur dicht te doen als we even gaan koffie drinken. Maar dit zorgt absoluut wel voor bewustwording van "O ja, toch wel echt goed op letten" want wij zijn daar dus nog niet altijd even consequent in. Dit filmpje vind ik wel echt heel duidelijk, draagt wel bij aan een betere bewustzijn.	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inhoud video	Bewustwording
Diepte interview M 3	Ja, precies. Ik zie nu ook wel dingen terugkomen in het filmpje waar ik van weet dat wij dat hier heel goed doen zoals het afsluiten van bepaalde deuren en het vergrendelen van de computer ook, wat wel even geduurd heeft tot we dat consequent deden	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inhoud video	Bewustwording

	trouwens. Maar ik zie ook dingen waar ik dus van denk "O ja, daar moet ik ook rekening mee houden, goed dat ik dat weer even zie" dus dit helpt me wel.			
Diepte interview M 3	Dit is ook belangrijk denk ik vanwege de AVG en zo. Ik vind dit filmpje dan ook wel een goede motivatie om op te letten en dat je dan ook weet waarop.	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inhoud video	Overtuigen / motivatie medewerkers
Diepte interview M 3	Ja, nou dat werkt dus wel, het alerter of oplettender maken, want zoals door die deur lopen met je pas, ik kijk nooit achterom of er nog iemand achter me aan komt. Dat is denk ik het vertrouwen wat je hebt in alles en iedereen, onbewust. Maar nu je dit filmpje weer even ziet..., daarmee eis je ook niet veel qua gedrag.	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inhoud video	Bewustwording; Verwacht mate van gedragsverandering
Diepte interview M 3	Ik vind het filmpje duidelijk, ik heb niet echt kritiek, alleen positieve punten: kort maar krachtig, duidelijke voorbeelden en het laat wel echt precies zien wat de zere plekken zijn zeg maar. Allemaal herkenbaar ook.	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inhoud video	Praktijkvoorbeelden; Duidelijkheid getoonde inhoud
M 1	Het filmpje kan nog meer aanspreken wanneer de camera hoeken of het perspectief meer en duidelijker vanuit de crimineel is. Dus dat er overal duidelijker naar gekeken wordt en even stil wordt gestaan waar de crimineel zwakheden ziet. Zoeken naar de juiste film technieken.	Verbeterpunten	Film techniek	
M 1	Maar ik mis de Avond, die is niet meegenomen. Ik heb vaak, en collega's van mij ook, een onveilig gevoel in de garage in de avond. Ik heb vaak avond of nachtdiensten en in de garage hangen wel eens mensen rond die volgens mij geen medewerkers zijn. Het filmpje mag van mij ook wel wat indringender of spannender. Gewoon hard laten zien wat er kan gebeuren.	Verbeterpunten	Inhoud video	Suggesties (additionele) inhoud
M 1	Er mogen nog meer voorbeelden in, meer variërend want er moet haast wel meer te vinden zijn wat niet goed gaat hier. Nu zitten er in het filmpje op een gegeven moment net te veel voorbeelden van deurblokkades achter elkaar vind ik, niet helemaal in verhouding dus meer variatie, meer verschillende voorbeelden zou mooi zijn. Verder is het gebruik van ingewikkelde Engelse begrippen niet heel handig, probeer daar toch iets Nederlands van te maken; "Social engineering" is iets als bedrog, misleiding of babbel techniek? En	Verbeterpunten	Inhoud video	Suggesties (additionele) inhoud

	"tailgating" kan meeliften zijn denk ik.			
M 1	Verder is het gebruik van ingewikkelde Engelse begrippen niet heel handig, dat kennen mensen vaak niet, probeer daar toch iets Nederlands van te maken; "Social engineering" is iets als bedrog, misleiding of babbel techniek? En "tailgating" kan meeliften zijn denk ik.	Verbeterpunten	Inzet middel	Toelichting bij middel
M 2	Ik zou wel op sommige momenten de video even stil zetten omdat sommige fouten nog wel erg snel voorbij komen. (...) of inderdaad zoals je zegt wat stukjes in slow motion laten afspelen. Op sommige plekken heb je al wel één van die dingen gedaan, maar dat zou ik dus op alle plekken doen die snel voorbij flitsen of nergens als je er echt een zoekspelletje van wilt maken, dat is een keuze.	Verbeterpunten	Film techniek	Duidelijkheid getoonde inhoud

Bijlage 8: Feedback leidinggevenden

Feedback leidinggevenden - getranscribeerd en gecodeerd

Feedback Leidinggevenden	C1 Primaire codes	C2 Secundaire codes	C3 Tertiaire codes
Ik denk wel dat mensen hierdoor beginnen meer rekening te houden met veiligheid en beveiliging, meer oplettend worden. Maar alle gedrag hiermee helemaal aangepast krijgen dat denk ik niet. Dat zal even duren, dat is nou eenmaal zo.	Opmerking	Inzet middel	Bewustwording
Er valt nog een hoop te verbeteren hier als het gaat om hoe we omgaan met beveiliging en veiligheid	Positieve of bevestigende feedback of constatering		Bewustwording
Het is het eigen ziekenhuis, als er voorbeelden uit andere instellingen waren getoond had het niet zo veel indruk gemaakt, maar dit maakt dus wel indruk.	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inhoud video	Praktijkvoorbeelden - eigen beeldmateriaal
Ik zat eerst te focussen op de witte doktersjas die aan de kapstok voor die brandhaspel hing. Wat natuurlijk ook een risico is aangezien je met een doktersjas op best wel veel plekken kan komen in dit ziekenhuis, omdat we daar vaak nog naar kijken en niet altijd naar het wel of niet dragen van een pas. En je kunt best makkelijk aan zo'n jas komen hier.	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inhoud video	Bewustwording
Dit is beter.. Helderder... spreekt meer aan... Ja... Ja... (Groep unaniem eens met betrekking tot de vraag hoe het idee van het getoonde testmiddel zich verhoudt tot de reguliere middelen om medewerkers te informeren, ergens bewust van te maken of te leren)	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inzet middel	Vergelijking met andere toegepaste middelen binnen Gz; Vasthouden aandacht; bewustwording; Overtuigen / motivatie medewerkers
Ja, het zijn voorbeelden uit het eigen ziekenhuis en dat werkt, dat overtuigd, helemaal als je wat net gezegd is meeneemt zoals die kruisjes en vinkjes dan is het leuk en ook duidelijk. Tekst in het filmpje zou eerder afleiden denk ik.	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inhoud video	Overtuigen / motivatie medewerkers
De voorbeelden uit eigen organisatie spreken inderdaad veel meer aan, dat hebben we tot nu toe nog niet echt gezien, meestal krijgen we voor een onderwerp als dit alleen powerpoint presentaties en folders enzo. Dit motiveert meer om er wat mee of aan te doen ook want je herkent gewoon je eigen werkplek en wetende dan dat veel niet in scene is gezet.	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inhoud video	Praktijkvoorbeelden - eigen beeldmateriaal
...dat hebben we tot nu toe nog niet echt gezien, meestal krijgen we voor een onderwerp als dit alleen powerpoint presentaties en folders enzo. Dit motiveert meer om er wat mee of aan te doen ook want je herkent gewoon je eigen	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inzet middel	Vergelijking met andere toegepaste middelen

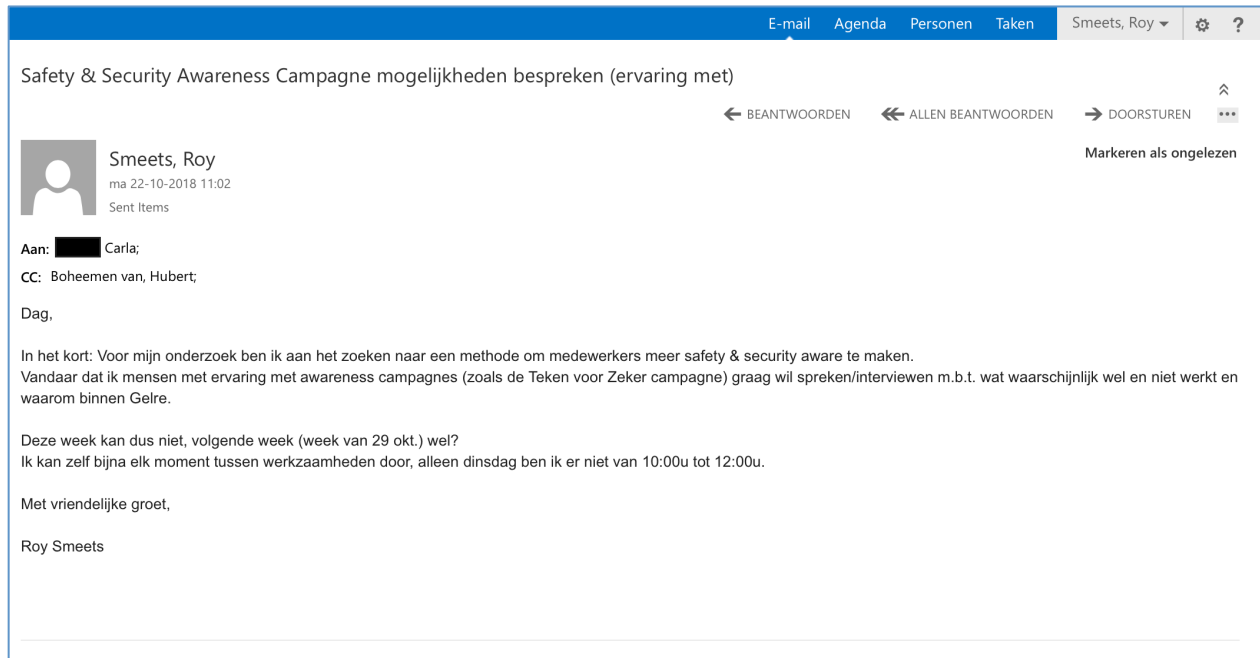
werkplek en wetende dan er veel niet in scene is gezet.			binnen Gz
Kort maar krachtig, het idee, aandacht blijft er door de korte duur en de vlotheid bij. Als de voorbeelden dan met een paar dingen die al gezegd zijn net wat duidelijker worden overtuigd dit wel en zet het aan tot nadenken over het gedrag.	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inzet middel	Overtuigen / motivatie medewerkers; Vasthouden aandacht
Dit in je presentatie, waarbij een kleine toelichting, zal zeker effectiever zijn dan reguliere middelen hier, want wat al vaker nu is gezegd: die voorbeelden uit eigen bedrijf en dat dan met foto's en video dat is confronterend en het overtuigt om er op te gaan letten.	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Praktijkvoorbeelden - eigen beeldmateriaal	Overtuigen / motivatie medewerkers
Ik denk wel dat mensen hierdoor beginnen meer rekening te houden met veiligheid en beveiliging, meer oplettend worden.	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inzet middel	Bewustwording
Dit lijkt me wel een effectief middel inderdaad om bewust te maken hoe het fout gaat en dus waar we op moeten letten. Goed met die voorbeelden die voorbij komen van herkenbare plekken. Dit confronteert ook of toont ook echt aan welke fouten hier voorkomen binnen ons bedrijf	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inzet middel	Bewustwording
...Goed met die voorbeelden die voorbij komen van herkenbare plekken. Je kunt maar zoveel met een poster en gewone presentaties en dergelijken. Dit confronteert ook of toont ook echt aan welke fouten hier voorkomen binnen ons bedrijf.	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inhoud video	Vergelijking met andere toegepaste middelen binnen Gz
In korte tijd maakt het heel duidelijk wat goed en fout is. Het maakt je vooral wat oplettender of alerter, het zal denk ik inderdaad niet meteen bij iedereen er voor zorgen dat het perfecte gedrag vertoont wordt, dat heeft denk ik ook tijd nodig.	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inzet middel	Bewustwording
Dit is wel origineel dat helpt wel erg, er is niet eerder zo'n filmpje ingezet voor dit onderwerp zo ver ik weet en het laat dus mooi de zaken zien zoals je zie hier echt kan tegenkomen	Positieve of bevestigende feedback of constatering	Inzet middel	Praktijkvoorbeelden - eigen beeldmateriaal
Dat zou ik er bij zetten of zeggen: "Niet in scene gezet".	Verbeterpunten	Inzet middel	Toelichting bij middel
Dat was ook het enige wat ik op te merken had, maar die context is er wel dus. Stukje context door een korte presentatie vooraf is wel nodig zoals je nu deed, want het filmpje zo op intranet zetten... dan is het niet heel duidelijk denk wat de bedoeling ervan is.	Verbeterpunten	Inzet middel	Toelichting bij middel
Ja, ik zou onderaan de beelden iets erbij zetten of altijd vooraf dan uitleggen wat de bedoeling is. Want nu, met het filmpje op zich, vroeg ik me nog af: laat je nou alleen zien hoe het niet moet hier of is het echt dingen die hier gebeuren aantonen of beide?	Verbeterpunten	Inzet middel	Toelichting bij middel
Ik had bijna die brandhaspel in het begin over het hoofd gezien, die zag ik op het laatste moment de tweede keer nog. Ik zat eerst te focussen op de witte doktersjas die aan de kapstok voor die brandhaspel hing.	Verbeterpunten	Film techniek	Duidelijkheid getoonde inhoud
Ja, sommige dingen gingen wel snel. Op sommige plekken werden de beelden dan even stilgezet of vertraagd en was het duidelijker, maar bijvoorbeeld het steentje wat de deur	Verbeterpunten	Film techniek	Duidelijkheid getoonde inhoud

blokkeert dat viel me pas de tweede keer op.			
Ik heb een tip naar aanleiding van eerdere opmerkingen: als je een vinkje had gezet of een kruisje bij die doktersjas of dat steentje tussen de deur, dat maakt het speels, maar het is voor iedereen duidelijk. Als er precies bij dat steentje een kruisje staat zoomt iedereen meteen in daarop en weten ze meteen "oke dat is fout".	Verbeterpunten	Film techniek	Duidelijkheid getoonde inhoud
Ik zou ook een aantal dingen laten zien die wel goed zijn, beetje afwisselen, want nu had je alleen dingen die niet goed gaan.	Verbeterpunten	Inhoud video	Suggesties (additionele) inhoud
...helemaal als je wat net gezegd is meeneemt zoals die kruisjes en vinkjes dan is het leuk en ook duidelijk.	Verbeterpunten	Film techniek	Duidelijkheid getoonde inhoud
... Als de voorbeelden dan met een paar dingen die al gezegd zijn net wat duidelijker worden overtuigd dit wel en zet het aan tot nadenken over het gedrag.	Verbeterpunten	Film techniek	Duidelijkheid getoonde inhoud
Dit in je presentatie, waarbij een kleine toelichting, zal zeker effectiever zijn dan reguliere middelen hier, want wat al vaker nu is gezegd: die voorbeelden uit eigen bedrijf en dat dan met foto's en video dat is confronterend en het overtuigt om er op te gaan letten.	Verbeterpunten	Inzet middel	Overtuigen / motivatie medewerkers
Ik denk ook dat iets van icoontjes invoegen en kringen om belangrijke zaken, waar we naar moeten kijken, het duidelijker maakt. Minder storend waarschijnlijk ook dan tekst.	Verbeterpunten	Film techniek	Duidelijkheid getoonde inhoud
Sommige stukjes zijn nog wat snel, ik zag ze in dit geval wel, maar ik betwijfel of elke medewerker dat allemaal zou zien.	Verbeterpunten	Film techniek	Duidelijkheid getoonde inhoud

Bijlage 9: Mailverkeer interviews

E-mail verkeer voor het regelen van interviews met I&T van Gelre en stagiair security management van Rijnstate.

Mail naar I&T medewerker voor een interview



Mail naar contactpersoon bij Rijnstate voor een interview – grotendeels niet via mail besproken

