

De Rabobank Groep:

# Invloed op operationeel risico.

Een analyse van determinanten van risicobewust gedrag.

P.J. Vernooij  
30-09-2008

|                           |                                                                                                    |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Titel</b>              | De Rabobank Groep: invloed op operationeel risico.                                                 |
| <b>Ondertitel</b>         | Een analyse van determinanten van risicobewust gedrag.                                             |
| <b>Auteur</b>             | Pieter Vernooij<br>P.J.Vernooij@student.utwente.nl<br>+31643016252                                 |
| <b>Vak</b>                | Masterthese Psychologie                                                                            |
| <b>Afstudeercommissie</b> | Dr. J.M. Gutteling<br>Dr. M. Kuttschreuter<br>Faculteit Gedragwetenschappen<br>Universiteit Twente |
| <b>Uitgevoerd bij</b>     | Rabobank Nederland, afdeling GRM<br>i.o.v. M.E. Veldhuijzen.                                       |
| <b>Datum</b>              | 30-09-2008                                                                                         |
| <b>P.P.</b>               | 103 inclusief bijlagen                                                                             |



## Summary

---

The Rabobank Group would like to have influence on the risk awareness of its employees to prevent them from making unnecessary or costly errors. The research described in this thesis therefore investigates:

- What the concept of risk awareness is,
- which factors contribute to the concept of risk awareness,
- which approach should be taken to positively influence the behavior.

This research needed to be conducted within the bank; an international operating firm with relatively highly educated knowledge workers.

First, risk awareness was operationalised by the introduction of three tasks; communicating about risks, taking responsibility and securing information. These three tasks reflected ideal behavior in the context of risk awareness and were connected to some relevant influencing factors appearing in the scientific literature. Secondly a theoretical model, the Theory of Planned Behaviour (Ajzen, 2001), was introduced to predict the behavior of employees for each of the three tasks, also using the factors from the scientific literature.

Consequently, this modified model was tested empirically using a survey. Over 200 employees from Rabobank Nederland responded on questions about their opinion towards their respective behavior in each of the three tasks. Using these answers a data-analysis was carried out to determine whether the model fitted the data and which determinants practically have influence on an employee's behavior.

This resulted in some relevant findings. It appeared that an employee's personal attitude was the most important determinant of his behavior and that his own opinion plays a central role in decision making towards the task to be carried out.

Nevertheless, conformity towards a group norm also appeared to be an significantly influencing factor. Cultural influences and group habits are therefore, although task dependent, also quite important determinants of the behavior. It also appeared that employees don't differentiate with respect to influences from managers or co-workers within the group norm. A separate, autonomous construct measuring direct influence from managers toward the intention to carry out a certain task could therefore not be maintained.

These findings can be generalized across all employees of Rabobank Nederland, given the representative sample responding on the survey , and can be used to shape the

management of operational risk. It would therefore be best to introduce strategies directly pointed on personal attitudes and the so-called group norm to influence behavior.

For example, within policies directing personal attitudes it would be very effective to let employees speak about their own personal norms and standards towards their behavior. This would lead to a better understanding of someone's attitude and barriers for ideal behavior and an opportunity to influence this attitude. This approach can also be taken on group level, discussing certain group norms.

Next to delivering some useful suggestions for implementing effective approaches to influence employee behavior, this thesis also offers suggestions for further research. A suggestion is for example to examine which determinant of behavior can be influenced most effectively so that in the future next to effective also efficient strategies of behavioral change can be introduced.

## Samenvatting

---

De Rabobank Groep wil graag het risicobewustzijn van haar werknemers beïnvloeden om zoveel mogelijk kostbare fouten te voorkomen. In het in deze scriptie beschreven, onderzoek is daarom onderzocht:

- wat het concept risicobewustzijn betekent,
- welke factoren hier een rol in spelen,
- en welke aanpak het beste gekozen kan worden om het gedrag positief te beïnvloeden.

Dit moest onderzocht worden in de relevant context; binnen een groot internationaal opererend bedrijf met relatief hoog opgeleide kenniswerkers.

In dit onderzoek is daarvoor risicobewustzijn geoperationaliseerd via de introductie van drie uit te voeren taken te weten; het communiceren over risico's, het nemen van verantwoordelijkheid en het beveiligen van informatie. Deze drie taken reflecteerden een dwarsdoorsnede van ideëel gewenst gedrag en konden gekoppeld worden aan diverse relevante factoren uit de wetenschappelijke literatuur. Vervolgens is een theoretisch gevalideerd model geïntroduceerd met een aantal vaste determinanten van gedrag, de zogenaamde Theorie of Planned Behaviour (Ajzen, 2001). Gebruikmakend van dit model en de in de wetenschappelijke theorie gevonden factoren kon een voorspellend model voor de uitvoering van elk van de drie bovenstaande taken opgesteld worden.

Uiteindelijk is dit voorspellende model getoetst aan de werkelijkheid. Via een survey-onderzoek zijn ruim 200 medewerkers van Rabobank Nederland ondervraagd over hun houding ten opzichte van de uitvoering van elk van de drie taken. Met de antwoorden op deze vragen kon via een correlatie- en regressie-analyse vervolgens getoetst worden of de gevonden determinanten daadwerkelijk invloed hadden op de uitvoering van de taak.

Uiteindelijk waren er meerdere relevante bevindingen te rapporteren. Zo bleek dat de persoonlijke attitude de belangrijkste determinant ten opzichte van de uit te voeren taak is en dat en hun eigen mening ten opzichte van de taak dus centraal staat.

Conformerend naar de groepsnorm bleek echter ook een significante beïnvloedende variabele te zijn. Cultuurinvloeden en groepsgewoonten zijn dus, taakafhankelijk, belangrijke invloedsfactoren ten opzichte van het uiteindelijke gedrag. Hierbij werd bovendien binnen de groep over het algemeen geen onderscheid gemaakt tussen management en inter-collega invloeden; een separaat determinant met de invloed van het management op de intentie om het gedrag uit te voeren bleek niet houdbaar.

Deze bevindingen konden gezien de omvang en doorsnede van de steekproef gegeneraliseerd worden over de medewerkers van de Rabobank Nederland en gebruikt worden om risicobeleid voor dit grote groepsonderdeel vorm te geven. Zo zou, binnen beleid gericht op persoonlijke attitudes, het een effectief middel kunnen zijn om medewerkers hun gedrag te laten zelfevalueren om hun persoonlijke standaard en attitudes explicieter te maken. Pijnpunten en gevoelsmatige problemen met invloed op de persoonlijke attitude zouden dan geanalyseerd en beïnvloed kunnen worden. Dit zou ook direct leiden tot een groter bewustzijn ten opzichte van dit uit te voeren gedrag. Deze explicitering zou ook groepsgewijs plaats kunnen vinden, om gezamenlijk het onderwerp te bespreken en de groepsnorm te kunnen beïnvloeden.

Samenvattend heeft dit onderzoek dus aangetoond welke determinanten voor medewerkers van Rabobank Nederland van invloed zijn op de uitoefening van risicogerelateerde taken, met hoge voorspelde variantie in verklaard gedrag. Daarnaast zijn echter ook een aantal suggesties voor verder onderzoek gedaan. Zo zou het bijvoorbeeld erg interessant zijn om te weten welke determinanten van gedrag het best stuurbaar zijn om uiteindelijk het gedrag zo effectief en efficiënt mogelijk te kunnen beïnvloeden.

## Voorwoord

---

In mei 2007 kreeg ik een gastcollege voorgeschoteld van een bevlogen topbestuurder van de Rabobank Groep. Chief Financial Officer Bert Bruggink wist gewapend met slechts een stift en whiteboard een groep ongeduldige studenten drie uur lang te boeien met een betoog over bancaire risicomanagement. In zijn verhaal waarin een rationeel te modelleren wereld centraal stond bleken echter nog een aantal open eindjes te zitten. Het bleek bijvoorbeeld toch wel erg moeilijk om effecten van menselijk handelen en beslissen te modelleren en in te passen in de beheersmaatregelen. Onvoorspelbaar en vervelend, die menselijke factor!

Na dit college kreeg ik het idee om een onderzoek te doen op dit grensvlak wat het model van de realiteit scheidt en eigenlijk ook de mens van een machine. Kan menselijk gedrag misschien toch wel beter gedefinieerd en ingekaderd worden zodat het binnen het bereik en de beïnvloeding van bovenstaande modellen en beheersmaatregelen past? Gelukkig bleek dit al snel een relevant en vruchtbaar onderwerp want na de formulering van een concrete opdracht kon ik met deze vraag in mijn achterhoofd vrij snel aan de slag bij Rabobank Nederland, afdeling Operational Risk Management.

Bij deze afdeling werd ik super opgevangen door mijn collega's. Ik kreeg er alle tijd, ruimte en verantwoordelijkheid waarvoor ik vooral mijn begeleidster Marlies Veldhuijsen wil bedanken. Ze liet direct blijken dat ze alle vertrouwen in me had en in een goed verloop van mijn werkzaamheden, wat erg fijn was. De maanden maart tot en met juni waarin ik mijn onderzoek heb uitgevoerd vlogen daarom ook voorbij. Het was echt een tijd met veel ruimte voor zelfontplooiing en leerervaringen, in mijn eigen tempo.

Gelukkig kon ik tijdens het zomerreces de vaart er goed inhouden. Het schrijven aan mijn scriptie ging prima en de resultaten uit mijn onderzoek konden redelijk goed worden ingepast. Dit was ook te danken aan de soepele en inhoudelijk begeleiding van mijn universiteitsbegeleider Jan Gutteling. Hij wist van het begin af aan met relevante strategische doelen mij te motiveren; iets wat hij tot op het laatste moment met het plannen van mijn colloquium doeltreffend wist te bereiken. Zonder zijn hulp was ik of gedemotiveerd afgehaakt, of nog druk aan het schrijven, filosoferen, schrappen en redigeren. Ook tweede begeleidster Margot Kuttschreuter speelde hier in een relevante rol in. Haar scherpe analyse leidde tot twee maal naar een forse kwaliteitsverbetering van het voorliggende stuk. Jan & Margot; bedankt!

Uiteindelijk hoop ik met dit onderzoek enig inzicht bij te kunnen dragen aan het onbegrip rond de menselijk factor in een productieproces. Om terug te komen op de woorden van Bruggink, de menselijke factor is hooguit *minder* voorspelbaar! Daarnaast heb ik van dit onderzoek vooral veel geleerd en veel plezier gehad en ik hoop dat ook de lezer hier wat van meekrijgt.

Pieter Vernooij

Enschede, september 2008



# Inhoudsopgave

---

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>SUMMARY .....</b>                                                      | <b>3</b>  |
| <b>SAMENVATTING .....</b>                                                 | <b>5</b>  |
| <b>VOORWOORD .....</b>                                                    | <b>7</b>  |
| <b>INHOUDSOPGAVE.....</b>                                                 | <b>9</b>  |
| <b>OVERZICHT FIGUREN &amp; TABELLEN .....</b>                             | <b>10</b> |
| <b>1 ACHTERGROND &amp; OPDRACHTANALYSE.....</b>                           | <b>11</b> |
| ACHTERGROND .....                                                         | 11        |
| OPDRACHTANALYSE .....                                                     | 12        |
| <b>2 THEORETISCH KADER .....</b>                                          | <b>16</b> |
| GEDRAG ALS OUTPUT VAN ACHTERLIGGENDE PROCESSEN.....                       | 16        |
| WISSELWERKING TUSSEN OMGEVING & INDIVIDU .....                            | 22        |
| PERSOONLIJKE FACTOR: BEWUSTZIJN & PERSOONLIJKE WAARDEN .....              | 25        |
| REFLECTIE OP DETERMINANTEN VAN GEDRAG.....                                | 26        |
| DE THEORY OF PLANNED BEHAVIOUR .....                                      | 30        |
| <b>3 METHODISCHE VERANTWOORDING .....</b>                                 | <b>35</b> |
| HET ONDERZOEKSMODEL .....                                                 | 35        |
| HET ONDERZOEKSDESIGN .....                                                | 36        |
| HET MEETINSTRUMENT.....                                                   | 37        |
| STEEKPROEF.....                                                           | 47        |
| ANALYSE .....                                                             | 49        |
| <b>4 RESULTATEN.....</b>                                                  | <b>51</b> |
| WAARDEN VAN VARIABLEN .....                                               | 51        |
| CORRELATIE- EN REGRESSIE-ANALYSE .....                                    | 53        |
| EVALUATIE HYPOTHESES .....                                                | 63        |
| ANTWOORDEN OP OPEN VRAAG.....                                             | 65        |
| <b>5 CONCLUSIE &amp; DISCUSSIE .....</b>                                  | <b>66</b> |
| ALGEMENE CONCLUSIES.....                                                  | 66        |
| BEPERKINGEN & VALIDITEIT VAN UITSPRAKEN .....                             | 67        |
| PRAKTISCHE WAARDE & AANBEVELINGEN .....                                   | 69        |
| <b>6 LITERATUURLIJST.....</b>                                             | <b>72</b> |
| <b>BIJLAGE 1: ORGANISATIEVORM VAN RABOBANK GROEP .....</b>                | <b>75</b> |
| <b>BIJLAGE 2: RELEVANTE ONDERLIGGENDE FACTOREN RISICOBEWUSTZIJN. ....</b> | <b>78</b> |
| <b>BIJLAGE 3: DE THEORY OF PLANNED BEHAVIOUR .....</b>                    | <b>84</b> |
| <b>BIJLAGE 4: DE GEBRUIKTE ENQUÊTE.....</b>                               | <b>89</b> |
| <b>BIJLAGE 5: RESULTATEN UIT ENQUÊTE .....</b>                            | <b>94</b> |

## Overzicht figuren & tabellen

---

|                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| FIGUUR 1: RAAMWERK ACHTERLIGGENDE PROCESSEN (DE BOER & VAN DRUNEN, 2004) .....  | 17  |
| FIGUUR 2: NIVEAU-MODEL SCHEIN (NAAR SCHEIN, 1992) .....                         | 19  |
| FIGUUR 3: SYSTEEM MODEL COX & CHEYNE .....                                      | 22  |
| FIGUUR 4: CONCEPTUEEL MODEL NEAL ET AL. ....                                    | 23  |
| FIGUUR 5: PROCESMODEL .....                                                     | 28  |
| FIGUUR 6: HET GEMODIFICEERDE TPB-MODEL.....                                     | 33  |
| FIGUUR 7: ORGANISATIEVORM RABOBANK GROEP (BRON: INTRANET RABOBANK).....         | 75  |
| FIGUUR 8: THEORY OF PLANNED BEHAVIOUR .....                                     | 84  |
| FIGUUR 9: GECLUSTERDE RESPONSFREQUENTIE PER GROEPSONDERDEEL .....               | 94  |
| FIGUUR 10: JAREN IN DIENST BIJ DE RABOBANK GROEP .....                          | 96  |
|                                                                                 |     |
| TABEL 1 RELEVANTE FACTOREN MET UITWERKING .....                                 | 29  |
| TABEL 2 VOORBEELDITEMS PER VARIABLE .....                                       | 37  |
| TABEL 3 FACTORSTRUCTUUR TPB-COMMUNICATIE.....                                   | 40  |
| TABEL 4 FACTORSTRUCTUUR TPB-MODEL VERANTWOORDELIJKHEID.....                     | 42  |
| TABEL 5 FACTORSTRUCTUUR TPB-MODEL BEVEILIGING .....                             | 44  |
| TABEL 6 CRONBACH'S A .....                                                      | 46  |
| TABEL 7 SCHALEN MET GEBRUIKTE ITEMS.....                                        | 47  |
| TABEL 8 GEMIDDELDE SCORES OP SCHALEN EN ITEMS.....                              | 51  |
| TABEL 9 CORRELATIETABEL MODEL COMMUNICATIE .....                                | 54  |
| TABEL 10 CORRELATIETABEL TPB MODEL VERANTWOORDELIJKHEID.....                    | 55  |
| TABEL 11 CORRELATIETABEL MODEL BEVEILIGEN INFORMATIE .....                      | 56  |
| TABEL 12 MODELUITKOMSTEN COMMUNICATIE .....                                     | 58  |
| TABEL 13 MODELUITKOMSTEN VERANTWOORDELIJKHEID .....                             | 60  |
| TABEL 14 MODELUITKOMSTEN BEVEILIGEN VAN INFORMATIE.....                         | 62  |
| TABEL 15 ITEMS PER ONDERZOEKSVARIABLE VOOR TPB MODEL COMMUNICATIE .....         | 84  |
| TABEL 16 ITEMS PER ONDERZOEKSVARIABLE VOOR TPB MODEL VERANTWOORDELIJKHEID ..... | 86  |
| TABEL 17 ITEMS VOOR TPB MODEL BEVEILIGEN VAN INFORMATIE .....                   | 87  |
| TABEL 18 RESPONSFREQUENTIE PER GROEPSONDERDEEL.....                             | 95  |
| TABEL 19 AANTAL JAREN IN DIENST .....                                           | 97  |
| TABEL 20 T-TEST VERSCHIL IN GEMIDDELDE LEEFTIJD TUSSEN ENQUÊTES.....            | 97  |
| TABEL 21 ANTWOORDEN OP OPEN VRAAG .....                                         | 98  |
| TABEL 22 SIGNIFICANT VERSCHIL IN ANTWOORD OP OPEN VRAAG.....                    | 98  |
| TABEL 23 SCORINGSVERSCHILLEN OP VARIABLEN TUSSEN DATAVERZAMELINGEN .....        | 100 |
| TABEL 24 ANTWOORDEN OP OPEN VRAAG .....                                         | 101 |

# 1 Achtergrond & opdrachtanalyse

---

In dit hoofdstuk wordt de achtergrond van het in dit onderzoek behandelde vraagstuk geschetst. Vervolgens wordt de onderzoeksvraag gepresenteerd en wordt een eerste stap gezet in de analyse hiervan.

## Achtergrond

*It's the economy, stupid.* Anno 2008 is "de economie" een onderwerp van belang. Economische ontwikkelingen (de sluimerende hypotheekcrisis of de volatiele olieprijs) zijn letterlijk voorpaginanieuws en beheersen de vooruitzichten waarin banken vaak een belangrijke rol in spelen. In metaforische zin is een bank als de olie in de motor van de samenleving; de economie.

De bancaire sector vervult met diverse financiële producten een onmisbare intermediaire functie tussen de vraag en het aanbod van productiefactoren. Banken zijn hierin zelfs zo belangrijk dat ze nauwlettend in de gaten gehouden worden door overheden en instanties. Sterker nog; ze moeten voldoen aan diverse criteria om als bank op te mogen treden. Via complexe regelgeving en zelfregulering wordt de zelfstandigheid van een bank daarom gecontroleerd en ingeperkt. Een voorbeeld hiervan is de eis voor een bank om een gedegen risicobeleid te voeren, waarbij risico's die de bank loopt als bedrijf inzichtelijk gemaakt en beheerst kunnen worden. Een bank moet dus ten alle tijden "*in control*" zijn.

De Rabobank Groep is een grote internationaal acterende Nederlandse bank waarvoor deze eisen uiteraard ook gelden. In elke handeling van een medewerker van de Rabobank Groep schuilt een zeker risico, waar redelijkerwijs rekening mee gehouden moet worden. Zo kunnen medewerkers kostbare onnodige fouten maken waardoor bijvoorbeeld fraude in de hand gewerkt wordt; de eerder genoemde controle is dus echt nodig op de werkvloer. Maar hoe kan een dergelijk, complex bedrijf (meer dan 60.000 werknemers) wereldwijd nu controle hebben over deze risico's?

De bank probeert dit onder andere door al haar medewerkers deelgenoot te maken van dit probleem. De medewerkers moeten *risicobewust* zijn en persoonlijk open staan voor signalering van risico's en preventie van incidenten. Dit is dus een belangrijk deel van het beleid van de bank en simpelweg cruciaal voor de voortzetting van haar werkzaamheden.

De openstaande vraag wordt nu duidelijk: Hoe kan de Rabobank Groep haar medewerkers bewust van risico's maken? Wat betekent dit, welke factoren spelen hierin een rol en welke aanpak kan hiervoor het beste gekozen worden?

In deze scriptie wordt getracht een antwoord te vinden op deze vragen. Hiermee wordt in de volgende paragraaf aangevangen door een analyse te maken van het gewenste gedrag.

### **Opdrachtanalyse**

Om een vast, praktisch werkbaar, kader te scheppen is naast een theoretische verkenning een praktische exploratieve studie nodig. Volgens methodoloog Creswell is voor dergelijke situaties “kwalitatief onderzoek” het meest geschikt” (Creswell, 2006, p. 39). Deze aanpak is daarom gehanteerd om het werkveld te leren kennen. Allereerst is uitgezocht welke risico’s relevant zijn voor de Rabobank Groep. Hieruit bleek dat deze risico’s geclassificeerd worden volgens een vast schema. Aan de hand van deze classificatie (de zogenaamde Basel II risicoclassificatie) konden een aantal experts gevonden worden die de werkpraktijk rond deze specifieke risico’s kennen. Vanwege een beperking in tijd is er vervolgens voor gekozen om binnen dit perspectief een beperkt aantal interviews af te nemen bij deze experts binnen de bank om de werkomgeving te schetsen.<sup>1</sup> Deze experts waren in staat handelingswijzen van medewerkers te beoordelen en hierin kritieke aandachtspunten aan te geven. Deze interviews verduidelijkten de relevantie van het onderwerp en wat het concept risicobewustzijn binnen de bank betekende.

Voor de Rabobank Groep betekent de aanwezigheid van risicobewustzijn dat een medewerker intrinsiek ervan overtuigd is dat hij (mede)verantwoordelijk is voor het voorkómen van menselijke fouten, alert moet zijn op potentieel schadelijke onregelmatigheden in zijn omgeving en hier ook (preventief) corrigerend naar handelt en over communiceert. Deze abstracte definitie kan echter beter werkbaar gemaakt worden. Dit kan door gedrag procesmatig beter te specificeren. Acties van een persoon worden veroorzaakt (*aanleiding door stimulus*), verwerkt (*cognitieve verwerking*) en uitgevoerd (*een handeling*) op een object (*een lijdend voorwerp*) in een omgeving (*of domein*)<sup>2</sup>. Zo hoort een medewerker een alarm (*aanleiding door stimulus*), reageert deze onbewust met een schrikreactie (*cognitieve verwerking*) en brengt deze zichzelf in veiligheid (*een handeling op zichzelf, het object*) om persoonlijke veiligheid te bewerkstellingen (*het domein*). Deze onderdelen zijn stuk voor te gebruiken om het gewenste gedrag beter te definiëren.

---

<sup>1</sup> Het interviewprotocol en enkele samenvattingen van deze interviews zijn te vinden in bijlage 5.

<sup>2</sup> Ik pretendeer hier niet een uitputtende systematische lijst van eigenschappen te presenteren. Deze opsomming biedt een extra handvat ter analyse. Zelfs deze eigenschappen zijn op hun beurt nog zeer uitgebreid te decomponeren en determineren.

### **Aanleiding door stimulus en cognitieve verwerking**

Een medewerkster van Rabobank Nederland, afdeling GRM, noemt risicobewust gedrag *“een gewenste, ingebakken procedure als het wassen van je handen na het bezoeken van het toilet.”* Dit gewenste gedrag bestaat dus uit handelingen die als automatismen<sup>3</sup> verankerd zijn in het handelen van een persoon, waarbij dus weinig cognitieve stappen nodig zijn om waarde toe te voegen aan het primaire proces van de bank. De actie moet dus onbewust tot stand komen en daardoor ook cognitief extensief zijn. Dit is terug te vinden in de bovenstaande definitie in het gebruik van de term intrinsiek.

Zonder vooruit te lopen op resultaten van het onderzoek kunnen echter vraagtekens geplaatst worden bij het bovenstaand geformuleerde beleidsdoel van GRM. Creatie van risicobewustzijn staat slechts 3 jaar op de strategische agenda en is voor de gemiddelde bankmedewerker een bijzaak, als het al bekend is. Het is daarom vooralsnog niet realistisch om te werken aan onbewuste processen, omdat medewerkers zelfs bij bewuste redenerie het onderwerp vaak irrelevant vinden. Het onderzoek zal zich dus daarom toespitsen op bewust door te lopen en beïnvloedbare afwegingen omtrent het voorkomen en vermijden van risico's, die in de volgende paragraaf beter gedefinieerd worden. De focus van het onderzoek is dus op beslissingen waarbij bewuste redenerie zoveel mogelijk een rol speelt en de cognitieve verwerking in zekere mate aanwezig is.

### **Handeling op object in domein**

De gehanteerde definitie is met de toevoeging van het bovenstaande echter nog niet compleet. Zoals uit het voorbeeld blijkt werkt een handeling op een object in een bepaald domein. Om handelingen omtrent risicobewustzijn volledig te karakteriseren moet dus eigenlijk uitvoerig in kaart gebracht welke acties er zoal uitgevoerd (kunnen) worden om menselijke fouten te voorkomen, schadelijke onregelmatigheden te kunnen herkennen en naar beide toe preventief en corrigerend te handelen<sup>4</sup>. Dus eigenlijk de handelingen in kaart brengen die feitelijk het gevolg zijn van de “aanwezigheid” van risicobewustzijn.

Deze karakterisering lijkt echter sterk op de opdracht zoals die bij de Rabobank Groep is neergelegd door de autoriteiten als geschreven in de opdrachtsomschrijving op pagina 7. Zoals ook daar al was geconcludeerd kan het bedrijf dit niet redelijkerwijs in al haar complexiteit concreet in kaart brengen. Om toch valide een relevant onderzoek te kunnen doen is daarom in samenspraak met de experts een aantal kerntaken vastgesteld, die spelen in een voor haast elke medewerker relevant domein. Dit zijn de volgende taken:

---

<sup>3</sup> Feitelijk gebruikt deze medewerkster hier dus een contradictie in terminis.

<sup>4</sup> Naar de definitie als gesteld.

- Het verzorgen van uitvoerige controle op geproduceerde producten en uitgevoerde taken, ook als deze van collega's zijn.
- Het delen van ervaringen over risico's en onregelmatigheden.

Het vertonen van risicobewust gedrag is hiermee explicieter gemaakt en vertaald in termen van deze twee bovenstaande taken. Hiermee zijn de bijbehorende handelingen ook beter te definiëren en te operationaliseren voor onderzoek. De twee bovenstaande taken zijn namelijk in twee domeinen van de Basel II categorisatie geplaatst. Dit zijn de volgende:

- External fraud / system security

Dit onderwerp beslaat het domein van de informatiebeveiliging. Zeker binnen een bank is informatie een zeer waardevolle productiefactor en zijn veel risico's gerelateerd aan het lekken van informatie of het door onachtzaamheid (per ongeluk) mogelijk maken van fraude. Binnen de bank wordt veel informatie tussen medewerkers gedeeld, via diverse media met elk hun zwakke plekken en verbonden risico's. Een voorbeeld hiervan is de bekende rondslingerende USB-stick, maar is ook het onbeveiligd draadloos werken op openbare plekken. Uiteraard wordt binnen dit domein (fraude)beleid gevoerd met als doel om de menselijke factor uit te sluiten. Dit geeft echter ook aan dat hier nog veel te winnen valt. Zoals een medewerker informatiebeveiligingsexpert verwoordde: *“Mensen vertrouwen systemen (teveel), zijn nonchalant en zich niet actief bewust van risico's. “Verkeerde” gewoonten en onachtzaamheid leiden dan vaak tot kostbare fouten!”* Dit domein wordt bovendien steeds relevanter omdat medewerkers binnen de Rabobank zogenaamd “Unplugged<sup>5</sup>” moeten gaan werken.

Typische voorbeeldtaken binnen dit domein zijn het signaleren en waarschuwen van collega's bij het rondslingeren van informatie en het aanspreken van onbekende personen. Zo mag er op het kantoor geen (vertrouwelijke) informatie rondslingeren (clear desk-policy) en kan er thuis alleen via een veilige interface op afstand ingelogd en gewerkt worden. Ook moeten medewerkers vertrouwelijke digitale informatie beveiligen met een wachtwoord als ze deze verzenden, via een handmatig, vrij gemakkelijk, uit te voeren procedure.

---

5 Rabo Unplugged is de nieuwe werkstijl van Rabobank Nederland. Het steunt op het principe dat werknemers niet meer plaats & tijdsgebonden hoeven te werken. Dit betekent dat werknemers ook flexibeler met data (overdracht) zullen gaan werken. Meer informatie is te vinden op: [http://rwc.rabobank.nl/left/werkwijze/rabo\\_unplugged/rabo\\_unplugged.asp](http://rwc.rabobank.nl/left/werkwijze/rabo_unplugged/rabo_unplugged.asp)

- Execution, delivery & process management.

Binnen productieprocessen bestaan risico's doordat door informatieoverdracht tussen personen fouten ontstaan, omdat instructies niet helder of onvolledig zijn en daardoor verkeerd worden uitgevoerd. Door de scheiding van taken en autoriteit verdwijnen deze producten bovendien uit het zicht van de opdrachtgevers waardoor weinig feedback ontvangen wordt over het eindresultaat en de fouten die hier mogelijk in gemaakt zijn. Dit domein is dus eigenlijk vrij abstract, maar daarom ook alom aanwezig binnen eenieders werkomgeving. Typische voorbeeldtaken die hier uit voortvloeien zijn het doelbewust controleren van het werk van een collega en houden van zicht op een eindproduct, ook al valt dat formeel buiten de verantwoordelijkheid van een persoon.

Het gedrag is nu procesmatig gedefinieerd en in een domein geplaatst. Onduidelijk blijft echter welke determinanten in dit domein een rol spelen en hoe deze inwerken op het gedrag. Via een theoretisch onderzoek moet daarom worden uitgezocht welke determinanten een rol van belang spelen. Daarnaast kan dergelijk onderzoek middelen bieden om dit gedrag te beïnvloeden op individueel niveau. Het gehele kader van theoretische bevindingen wordt beschreven in het volgende hoofdstuk.

## 2 Theoretisch kader

---

Onderzoekers in de psychologie proberen menselijk handelingen te verklaren en te voorspellen. Dit gedrag wordt beïnvloed en bepaald door diverse determinanten (Campbell, Gasser, & Oswald, 1996). Om de persoonlijke omgang met risico's (als onderdeel van dit gedrag) te kunnen analyseren is het daarom van belang relevante determinanten te bepalen en te definiëren. Dit vindt plaats door de ontleding van het gedrag van personen in processen en het hiermee bepalen van relevante invloeden op ditzelfde gedrag. In dit hoofdstuk wordt hiermee een theoretisch kader geschept waarbinnen eigen onderzoek kan plaatsvinden. Naast relevante determinanten wordt in dit hoofdstuk ook een model geïntroduceerd om gedrag te beïnvloeden.

*Psychology: the field of inquiry which concerns itself with how and why organisms do what they do: why wolves howl at the moon and children rebel against their parents (...)*

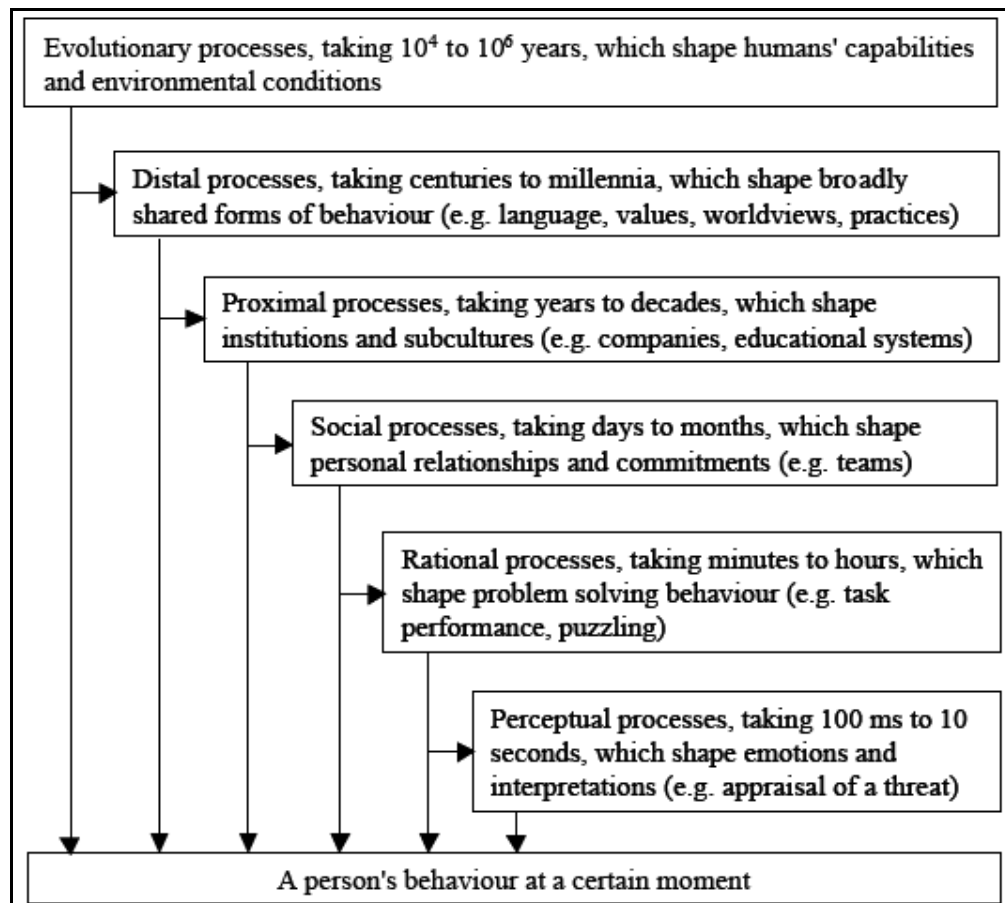
*(Gleitman, Fridlund, & Reisberg,*

### **Gedrag als output van achterliggende processen**

Via een bewuste of onbewuste reactie past een persoon zijn gedrag aan naar gelang de omstandigheden en ook de invloed van deze determinanten variëren. Hoort een persoon een alarm tijdens zijn werk; dan denk hij “natuurlijk” direct aan zijn eigen fysieke belang; wegwezen dus. Alarm betekent gevaar. Of staat deze persoon *niet* direct op om naar buiten te vluchten? Wat doet diegene als tegelijkertijd zijn collega's gewoon rustig blijven zitten? Of als hij weet dat zijn baas het vooral waardeert als hij zijn werk zo snel mogelijk afmaakt? In deze situatie is duidelijk te zien dat verschillende determinanten als bijvoorbeeld werkdruk of sociale druk invloed uitoefenen.

Zonder te voorspellen wat er in deze specifieke situatie gebeurt kan dus bekeken worden hoe deze keuze tot stand komt. Onderzoekers De Boer en Van Drunen bieden via het volgende raamwerk een compleet overzicht (De Boer & Van Drunen, 2004) over welke processen een rol spelen.





Figuur 1: Raamwerk achterliggende processen (De Boer & Van Drunen, 2004)

In dit overzicht zijn processen op verschillende abstractieniveaus te zien, die met verschillende snelheden verlopen. Deze hebben van boven naar beneden een afnemende invloed op menselijk gedrag op een zeker moment.

Zo ligt bijvoorbeeld onze fysieke leefomgeving redelijk vast. De mens heeft al millennia een afkeer van overmatige hitte (zoals bij brand). Dit is verkregen via een evolutionair proces waarbij de mens via een proces van natuurlijke selectie een gevoel voor pijn en een bijbehorende afkeer van hitte heeft verkregen. Dit evolutionaire proces verloopt zeer traag, is moeilijk te beïnvloeden en beïnvloedt ook lagere-orde processen. Deze consequente processen verlopen echter steeds sneller en fungeren als steeds minder robuuste “bouwstenen” (De Boer & Van Drunen, 2004) voor de opeenvolgende processen. Zo is in dit model te zien dat een traag proces als de vorming van een bedrijfscultuur invloed heeft op de vorming van een teamcultuur, die mogelijk invloed heeft op (rationele) persoonlijke cognitieve processen.

Duidelijk blijkt dus dat het gedrag van een persoon gevormd wordt door omgevingsfactoren (te vinden in de proximale & sociale processen) en persoonlijke factoren (te vinden in rationele & perceptuele processen). Zogezegd kan er eigenlijk gesproken

worden van omgevingsprocessen die fungeren als de voedingsbodem voor persoonlijk gedrag, mogelijk dus van nut om determinanten van gedrag te vinden. De voorgaande analyse wordt in de volgende paragraaf verder uitgewerkt door de introductie van de begrippen organisatiecultuur en -klimaat.

### **Omgevingsfactor: organisatiecultuur Rabobank Groep**

Organisaties functioneren door de mensen uit wie zij bestaan; unieke mensen geven de organisatie vorm en dus ook een uniek karakter. Dit karakter wordt vaak gekoesterd en uitgedragen, bijvoorbeeld via een bedrijfsmissie. Het normatieve karakter van de organisatie uit zich soms echter ook in specifieke gedragscodes voor medewerkers, zoals deze ook zijn opgesteld voor medewerkers van de Rabobank Groep. Hiervan is in bijlage 1 een excerpt te lezen. In deze gedragscode<sup>6</sup> is een focus te vinden op de gewenste manier van handelen, zowel richting collega's als richting klanten. Er wordt duidelijk gemaakt wat belangrijke waarden zijn voor het bedrijf. Zo wordt de waarde "respect" vertaald naar de norm dat er ontplooiingskansen dienen te zijn. Dit ambitiestatement wordt door verschillende afdelingen van het bedrijf ook op hun beurt verder gespecificeerd in concretere normen en waarden. Hoe kan een organisatiecultuur echter beter in algemene zin gedefinieerd worden?

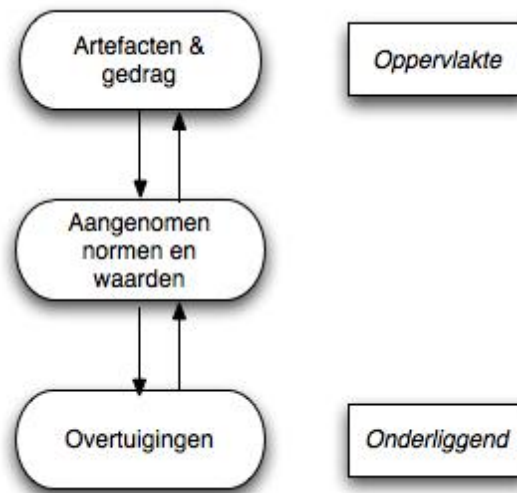
De onderzoeker Schein definieert de organisatiecultuur als *"een systeem van gedeelde waarden die interacteren tussen mensen, de organisatiecultuur en controlesystemen met als doel om gedragsnormen te creëren en die te handhaven"* (Schein, 1996). Deze abstracte definitie wordt door onderzoeker Frank Guldenmund verder ontleed door de benoeming van de volgende eigenschappen (F. W. Guldenmund, 2000). Een "organisatiecultuur":

- is een abstract construct, alleen te operationaliseren door gebruik te maken van verschillende variabelen.
- is relatief stabiel over de tijd, afhankelijk van het aggregatieniveau. Zo is de cultuur van bijvoorbeeld een land stabielere dan de cultuur van een werkgroep (F. W. Guldenmund & Swuste, 2001). Guldenmund bouwt hiermee verder op het werk van De Cock et al. waar gesteld wordt dat een organisatiecultuur relatief stabiel genoemd kan worden mits deze al minstens 5 jaar niet noemenswaardig veranderd is (De Cock, Bouwen, & De Witte, 1986).
- wordt gedeeld tussen (groepen van) mensen.
- is niet uniek binnen één organisatie.

---

<sup>6</sup> Of in Rabobank termen: het ambitiestatement

- is functioneel. Ze biedt mensen een referentiekader voor handelen en continuïteit (F. W. Guldenmund & Swuste, 2001).
- is te onderscheiden op verschillende niveaus. Zo definieert Schein cultuur op de niveaus van abstractie als in Figuur 2: Niveau-model Schein.



Figuur 2: Niveau-model Schein (naar Schein, 1992)

De verschillende niveaus van Schein zijn ook aanwijsbaar. De heersende “dresscode” is een artefact waardoor in de kantine verschillende groepen te onderscheiden zijn; voor onderliggende oorzaken en overtuigingen hiervan moet men toch echt even doorvragen. Of iemand ook blijft werken als het brandalarm afgaat is hiervan een duidelijke manifestatie.

De verschillende eigenschappen die Guldenmund noemt zijn ook terug te vinden in de kenmerken van de tastbare organisatiecultuur van de Rabobank Groep. Los van opgeschreven gedragscodes (zoals het ambitiestatement in de bijlage) is het in de praktijk duidelijk te merken dat er bij verschillende afdelingen verschillende culturen heersen en deze een referentiekader bieden. Tegen nieuwe werknemers wordt bijvoorbeeld opgemerkt dat het “normaal” is dat een werkplek opgeruimd en veilig verlaten moet worden.

Samenvattend kan dus gesteld worden dat een organisatiecultuur de reflectie beschrijft van tussen mensen gedeelde (abstracte) normen en waarden die doorwerken op de gedragspatronen van dezelfde mensen.

### **Omgevingsfactor: veiligheidscultuur en klimaat.**

Zoals Guldenmund aangeeft op de vorige pagina kan de organisatiecultuur als een soort “containerbegrip” opgevat worden. Abstract, “fuzzy” en meerdere deelaspecten omvattend waaronder zelfs andere culturen. Een van deze culturen is de heersende veiligheidscultuur binnen een bedrijf. Deze subset van de organisatiecultuur kan beschreven worden als *“de gedeelde waarden die karakteriseren hoe binnen een organisatie omgegaan wordt met veiligheid & risico”* (Sorensen, 2002). De auteurs Cheyne en Cox vullen dit aan met het functionaliteitskenmerk van Guldenmund, zij noemen het *“de manier waarop leden van organisaties een begrip vormen van de risico en veiligheidssituatie van hun werkomgeving”*.

Volgens Harvey et al. is de risico en veiligheidscultuur bovendien een goede voorspeller en indicator van de mate waarin een omgeving daadwerkelijk veilig is en risico's vermeden worden door personen (Burns, Mearns, & McGeorge, 2006; J. Harvey, Bolam, Gregory, & Erdos, 2001). Andere onderzoekers bestrijden dit echter; zo schrijven Cooper & Philips (2004) dat dit causale verband niet bestaat.

Zoals er ook verschillende culturen binnen een bedrijf kunnen bestaan, kunnen er ook meerdere veiligheidsculturen bestaan. Zohar toonde bijvoorbeeld in een studie onder 53 werkgroepen binnen één bedrijf aan dat binnen deze werkgroepen de veiligheidscultuur homogeen is, maar dat er significante verschillen zijn tussen de groepen (Zohar & Luria, 2003). Volgens onder andere Pidgeon en O'Leary heeft deze diversiteit ook een functie: zo zorgt zij voor een frisse interpretatie van nieuwe problemen, en zelfs diversiteit zou in dit opzicht dus kunnen worden beschouwd als functioneel (Pidgeon & O'Leary, 2000), een eigenschap als genoemd door Guldenmund.

In de literatuur wordt naast het begrip “veiligheidscultuur” ook bijna uitwisselbaar het begrip “veiligheidsklimaat” gebruikt. De literatuur is hier niet eenduidig in. Slechts in een enkele publicatie wordt dit verschil helder geduid. In dit onderzoek wordt daarom dit onderscheid daarom niet verder uitgewerkt en wordt bij voorkeur gebruik gemaakt van de term veiligheidscultuur, en de perceptie hiervan. Bij uitzondering (in citaten van onderzoekers) zal de term veiligheidsklimaat gebruikt worden.

### **Omgevingsfactor: gewenste cultuur**

Zoals gesteld is een organisatiecultuur functioneel en zo ook de veiligheidscultuur. De cultuur kan zelfs een middel zijn waarmee bedrijfsresultaten te beïnvloeden zijn. Het al genoemde ambitiestatement is hier een middel in. Een andere mogelijkheid om deze te beïnvloeden is de organisatievorm van een bedrijf.

In bijlage 1 is een beknopte uitleg te vinden over de organisatievorm van de Rabobank Groep. Zoals daar te lezen is heeft de Rabobank Groep een afdeling Group Risk Management (GRM). Deze afdeling is speciaal ingericht om het risicomanagement van de Rabobank Groep te ondersteunen en te faciliteren. Een gewenst doel van deze afdeling is om binnen de Rabobank Groep een cultuur te creëren waarbij het “bewustzijn van risico’s” een norm is. Deze aanpak is geenszins uniek voor de Rabobank Groep. Ook bij andere banken staat deze benadering via de veiligheidscultuur in de aandacht. Ook een bank als de ABN-AMRO richt zich op het vormen van een zogenoemde “gewenste cultuur” als beschreven in het vaktijdschrift OPRisk & Compliance: (..) *“Globally, there were discussions to succesfully overcome the barriers to the future culture, a collective organizational move towards a new mindset and risk culture”* (Sullivan, 2008). In ditzelfde artikel wordt aangegeven dat “communicatie” hiervoor binnen ABN-AMRO erg belangrijk is. Dit middel staat ook voor GRM centraal, bijvoorbeeld via opleidingen, trainingen en door kennisdeling te faciliteren (Anonymous, 2007a). Onduidelijk blijft echter welke normen en waarden voor dit doel relevant zijn, en hoe deze te beïnvloeden zijn.

### **Overige omgevingsfactoren**

Naast de factor omgevingscultuur zijn er uiteraard meerdere deelaspecten te benoemen van de factor omgeving die van invloed zijn op het gedrag van personen wat betreft het nemen van risico’s en voorkomen van incidenten (Health and Safety Executive, 2004). Deze externe invloeden zijn echter vaak niet te beïnvloeden (bijvoorbeeld het economische klimaat) of vragen soms een geheel andere benadering<sup>7</sup>. Om het theoretisch kader af te bakenen zal daarom van de factor omgeving alleen het deelaspect cultuur in deze scriptie nader beschouwd worden.

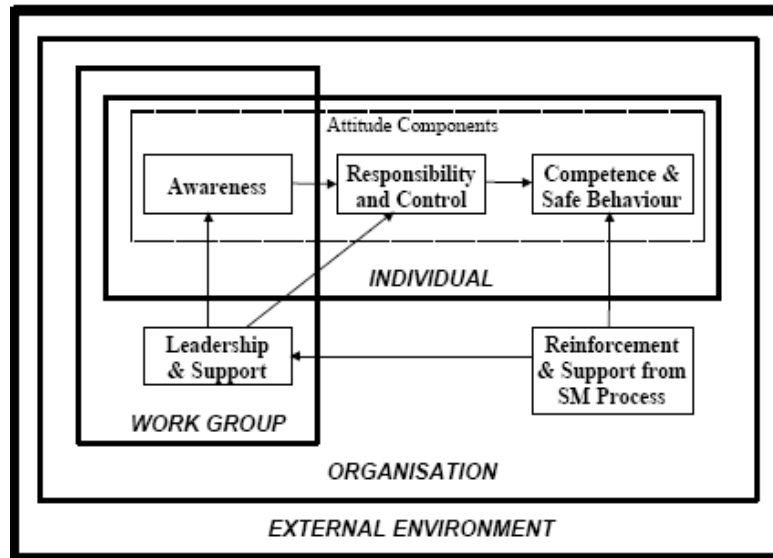
Zoals Campbell, Gasser & Oswald (Campbell, Gasser, & Oswald, 1996, p. 8) verklaren spelen individuele eigenschappen, interne factoren dus, echter ook een belangrijke rol. Volgens March & Shapira wegen individuele eigenschappen van personen zelfs zwaarder in het nemen van risico’s dan de omgevingsfactoren (March & Shapira, 1987). In het raamwerk van De Boer en Van Drunen zijn deze te herkennen in de lagere niveaus. De volgende paragraaf vervolgt daarom met een analyse van relevante persoonlijke en individuele eigenschappen en wordt de wisselwerking tussen een persoon en zijn omgeving gepresenteerd.

---

<sup>7</sup> Zoals bijvoorbeeld het ontbreken van training, een slechte prioritering van onderhoud of inadequate auditing (naar Anderson, 2005)).

### Wisselwerking tussen omgeving & individu

Zoals hierboven gesteld kan elke vorm van cultuur beschouwd worden als een dynamisch systeem. Interactie tussen individuen en de organisatie vindt ook onherroepelijk plaats via en door de cultuur. De auteurs (Chyene, Cox, Oliver, & Tomas, 1998) illustreren daarom met hun systeemmodel als afgebeeld in Figuur 3 een mogelijke wisselwerking tussen de veiligheidscultuur en het gedrag van de individuen die deze organisatie vormen.



Figuur 3: Systeem model Cox & Cheyne

*“Communicatie van het management” en “ondersteuning binnen de directe werkgroep” leidt tot “bewustzijn” van een individu wat zich uit in “aangepast gedrag van dit individu”.*

In dit model wordt dus duidelijk aangegeven hoe individueel veiligheidsbewustzijn binnen de directe werkomgeving bevorderd kan worden. Dit moet gebeuren via duidelijke communicatie van het management over wenselijk risicobewust gedrag en ondersteuning hiervoor. Aandacht voor de uitkomsten in de vorm van “beloningen en straffen” moet hierbij als feedback dienen. Het ontstane persoonlijke en groepsbewustzijn heeft dan een directe invloed op de heersende attitude ten opzichte van verantwoordelijkheden, wat weer doorwerkt op mogelijk risicodragend gedrag. Duidelijk volgt uit dit model dat individuele denkkaders beïnvloed worden door invloeden uit de organisatie en er een duidelijke feedbacklus kan ontstaan door een leidende rol van het management.

Vast te stellen is dus ook dat een veiligheidscultuur uit twee gerelateerde componenten bestaat, interacterend tussen individu en omgeving; (Cox & Cheyne, 2000)

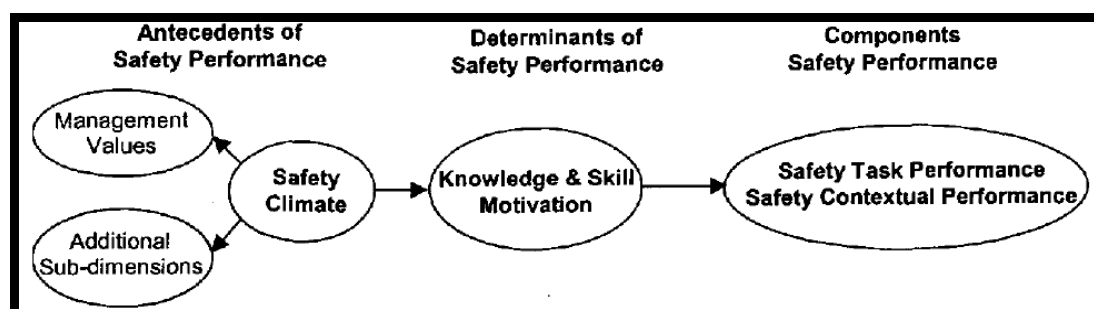
- Een component met support en feedback.
- Een component waarin bewustzijn leidt tot gedragsverandering.

Een dergelijk systeemmodel wordt in de literatuur vrij breed gedragen. Zo stellen Sexton et al. op pagina 1 dat *“healthcare quality and safety must be investigated within the framework of systems and contextual factors in which errors and adverse events occur”* (Sexton, et al., 2006). Deze opvatting is gebaseerd op het werk van Vincent et al. die stellen dat er op verschillende niveaus invloed is op de (klinische) praktijk via (Vincent, Taylor-Adams, & Stanhope, 1998):

- organisatorische factoren als veiligheidsklimaat en moraal,
- werkomgevingsfactoren als bezettingsgraad en management support,
- teamfactoren als teamwerk en supervisie,
- persoonlijke factoren als overmoed en zelfvertrouwen.

Het systeemmodel van Cox en Cheyne verklaart echter alleen op een meso-niveau hoe processen verlopen. Bovendien blijft er onduidelijkheid bestaan over de exacte invulling van de genoemde factoren met termen als “bewustzijn” en “risicobewust gedrag” of hoe de “support of feedback” verloopt. Over de exacte invulling van dit soort termen blijft de genoemde literatuur enigszins onduidelijk en bovendien wordt niet duidelijk welke invloed deze factoren hebben op (gewenst) gedrag van individuen en hoe groot deze invloed is, ook tussen deze factoren.

Dit probleem kan echter ondervangen worden. Onderzoekers Neal, Griffin & Hart hebben een alternatief model opgesteld waarmee ook inzicht verkregen wordt in de invloed van het “veiligheidsklimaat” op gedrag van individuele personen (A. Neal, Griffin, & Hart, 2000). In conceptuele zin hebben zij daarom het model opgesteld wat afgebeeld is als Figuur 4.



Figuur 4: Conceptueel model Neal et al.

Deze onderzoekers onderschrijven de opstelling van Guldenmund dat een begrip als klimaat opgebouwd is uit lagere orde variabelen (zoals de genoemde additionele subdimensies) die tezamen een complex en abstract geheel vormen. Ze claimen dat de perceptie van het

veiligheidsklimaat invloed heeft op het veiligheidsgedrag van medewerkers, met een aantal additionele hypothesen die hieronder staan samengevat.

### **Determinanten van veiligheidsbewust gedrag**

De onderzoekers onderschrijven Campbell et al. dat personen voor het vertonen van (gewenst) gedrag 3 benodigdheden hebben;

1. zij moeten kennis bezitten over het gewenste gedrag,
2. zij moeten de vaardigheden hebben om dit gedrag te vertonen,
3. zij moeten de motivatie hebben om dit te doen.

Vertaald naar risicobewust gedrag betekent dit dat personen bijvoorbeeld:

1. moeten weten welke risico's zijn verbonden aan het gebruik van bepaalde software,
2. de vaardigheid moeten hebben om bijvoorbeeld andere software te kunnen gebruiken,
3. ook daadwerkelijk de motivatie moeten hebben deze stap te zetten.

### **Vormen van veiligheidsbewust gedrag**

De onderzoekers maken ook onderscheid tussen vormen van veiligheidsbewust gedrag. Zij claimen dat er twee soorten veiligheidsbewust gedrag bestaan, die gezamenlijk weergeven hoe actief iemand is binnen de veiligheidscultuur (naar Borman & Motowidlo, 1993).

#### **- *Safety task performance***

Het zelf aanpassen van de primaire werkzaamheden van personen (dus de toegevoegde waarde van de persoon binnen het werkproces) op risico is het onderdeel van het werknemersgedrag wat hieronder valt. Een voorbeeld hiervan zou bijvoorbeeld het actief verwijderen van onveilige software kunnen zijn of bijvoorbeeld het extra controleren van dubieuze klanten.

#### **- *Safety contextual performance***

Met dit gedrag worden secundaire werkzaamheden van personen genoemd die slechts indirect invloed hebben op de persoonlijke (uiteraard arbeidgerelateerde) output. Voorbeelden hiervan zouden het attenderen van collega's op risicovol gedrag kunnen zijn of bijvoorbeeld het bezoeken van informatiebijeenkomsten over risico's.

Risicobewust gedrag valt voor de Rabobank echter in beide categorieën. Aangezien theoretisch gezien geen verschillende determinanten leiden tot een verschillend soort gedrag zal het onderscheid tussen deze termen vooralsnog als irrelevant worden beschouwd.



## Persoonlijke factor: bewustzijn & persoonlijke waarden

Er zijn veel verschillende beïnvloedende factoren die op het laagste niveau van Van Drunen en De Boer (het niveau van de perceptuele processen) actief zijn. De bekendste resultaten binnen dit specifieke onderwerp zijn ongetwijfeld van de Nobelprijs winnende auteurs Daniel Kahneman en Amos Tversky. Hun baanbrekende werk (Tversky & Kahneman, 1974) baande het pad voor een geheel nieuw wetenschapsveld over redeneren en beslissen onder onzekerheid. Mensen bleken niet rationeel volgens de wetten van statistiek & kansrekening te redeneren over kansen op gebeurtenissen en bepaalde vooroordelen te hanteren bij het inschatten van kansen en risico's (Hindmoor, 2006). In het spoor van deze auteurs suggereert daarom ook Weinstein dat mensen kansen op bepaalde gebeurtenissen zeer onrealistisch inschatten (Weinstein, 1989). Zo stelt hij dat mensen zo redeneren dat een "ander" een grotere kans heeft op negatieve incidenten en een kleinere kans op positieve incidenten als bijvoorbeeld respectievelijk het meemaken van een auto-ongeluk of het winnen van de loterij. Zo stelt hij ook dat vanwege dit onrealistische optimisme mogelijk een zekere perceptie van immuniteit ten opzichte van risico's kan ontstaan (p1232).

*Feitelijk heeft Amos Tversky de Nobelprijs nooit gekregen. Deze is pas toegekend aan het duo's baanbrekende onderzoek toen Tversky al overleden was en helaas voor hem wordt de prijs nimmer postuum uitgereikt.*

Voor het voorliggende onderzoek bieden de bovenstaande auteurs echter geen bruikbare inzichten. Theorieën uit dit wetenschapsveld zijn niet relevant om een positieve gedragsverandering te bewerkstelligen omdat ze gedrag van mensen vooral typeren in termen van tekortkomingen en bovendien alleen te gebruiken zijn in zeer specifieke situaties. Uit deze literatuur blijkt echter wel dat het zinvol beleid is om bedrijfsprocessen zo in te richten dat persoonlijke invloeden en karaktertrekken zoveel mogelijk uitgesloten kunnen worden. Dit is exact het beleid wat Group Risk Management voert: trachten werkprocessen binnen de Rabobank Groep te borgen om risico's uit te sluiten; zeker als die veroorzaakt worden door de specifieke, persoonlijke aanpak van werknemers. Een (enigszins cryptisch) voorbeeld hiervan is te vinden op pagina 10 van het Groepsbeleid Operationeel Risicomanagement (2006) als eis voor operationeel risicomanagement: (...) *Vertaling van beleidslijnen voor operationele risico's in organisatorische en administratieve procedures en maatregelen die geïntegreerd zijn in de systemen en dagelijkse activiteiten.*

In dit beleidsdoel is ook duidelijk een eerste teken van het verband tussen omgeving en individu te zien. Dagelijkse activiteiten (...operationele risico's) worden ingekaderd binnen organisatorische maatregelen en worden hierdoor sterk beïnvloed. De vraag is nu welke

handvatten de theorie biedt om via een organisatorische maatregel, door werknemers veroorzaakte operationele risico's te beïnvloeden. Hiervoor reflecteert de volgende paragraaf op de aangehaalde onderzoeken.

### **Reflectie op determinanten van gedrag.**

De wetenschappelijke resultaten als beschreven in het vorige hoofdstuk zijn voor een groot deel tot stand gekomen via grootschalige kwantitatieve onderzoeken binnen industrieën waar fysieke gevaren reëel aanwezig zijn. De resultaten komen dus bijvoorbeeld uit onderzoeken in fabrieken, op boorplatforms en uit de luchtvaart en tonen een nogal gedifferentieerd beeld. Zo treedt er weinig convergentie op richting één bepaald theoretisch model. Er zijn echter wel duidelijk twee stromingen in het onderzoek te onderkennen, gericht op twee verschillende soorten output.

De eerste stroming tracht vooral het concept “veiligheidscultuur” descriptief te ontleden. Via enquêtes onder werknemers worden attitudes en meningen over, volgens de onderzoekers, relevante onderwerpen verzameld. De uitkomsten worden daarna door middel van factoranalyse<sup>8</sup> onderzocht op het bestaan van eventuele dominante thema's. Output van dit onderzoek is hiermee vaak een lijst van volgens de onderzoekers relevante thema's en onderwerpen om valide en betrouwbaar de heersende, specifieke veiligheidscultuur te kunnen definiëren. Dit onderzoek heeft minimaal een tiental verschillende lijsten met verschillende factoren en indicatoren van de heersende veiligheidscultuur opgeleverd<sup>9</sup>, sommige zelfs al met commerciële toepassingen om de veiligheidscultuur te “meten” (Cox & Cheyne, 2000). Dit impliceert dat een “eenheidsmaat” voor meting van de veiligheidscultuur dichtbij is, maar helaas is waarschijnlijk niks minder waar, zoals ook Guldenmund in retrospectief durft aan te geven (F.W. Guldenmund, 2007).

Binnen de andere stroming wordt duidelijk een ander doel nagestreefd en de output van deze stroming is daarom ook verschillend. De onderzoekers proberen hierin op een lager niveau te voorspellen wat gedrag van individuen zal zijn en welke gedragsdeterminanten hierop van invloed zijn. Via lineaire regressie wordt getracht om plausibele verbanden aan te tonen. Figuur 3 en de hier achterliggende literatuur zijn hier bij uitstek een voorbeeld van. Problematisch met dit type onderzoek is helaas dat het weinig convergeert met andere

---

<sup>8</sup> Factoranalyse is een statistische techniek waarmee een groot aantal variabelen te destilleren zijn tot een kleiner aantal variabelen; de zogenaamde onderliggende “factoren”.

<sup>9</sup> Excellente overzichten en samenvattingen van deze gepubliceerde onderzoeken zijn te vinden in Guldenmund (2000) en Clarke (2000).

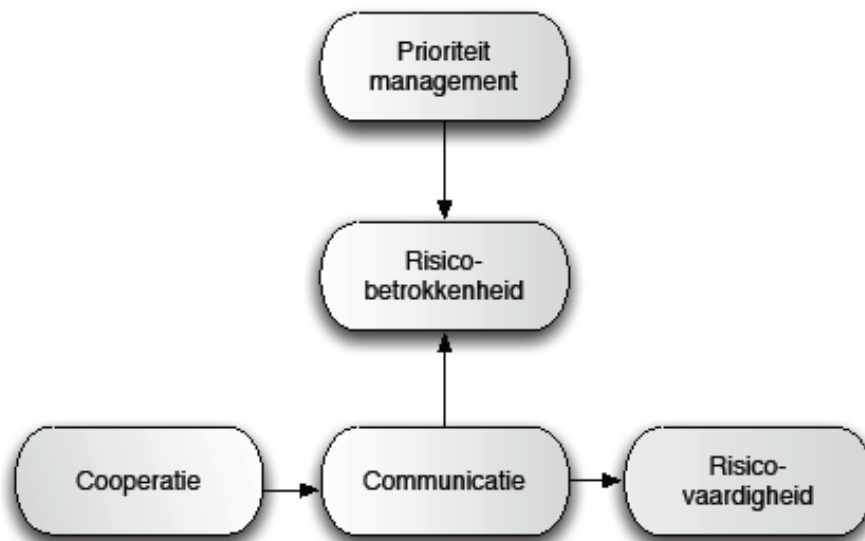
literatuur en nog niet uitgegroeid is tot een theoretisch fundament voor verder onderzoek (F. W. Guldenmund, 2008).

Feitelijk durven onderzoekers dus wel aan te geven wat waarschijnlijk relevante thema's en invalshoeken zijn binnen veiligheidsculturen, maar bestaat er nog niet een volwaardig theoretisch model wat kan voorspellen welke factoren volwaardig risicobewust gedrag beïnvloeden. De verschillende determinanten hebben hun weg nog niet gevonden naar een bruikbaar, voorspellend model zeker binnen de context van een groot kennisintensief bedrijf. Want zoals te lezen in bijlage 1 is de Rabobank Groep een bedrijf dat zich duidelijk onderscheidt van de bedrijven die in de voorliggende literatuur onderwerp zijn van onderzoek. Het bedrijf vervult een dienstverlenende rol waarbij risico's vaker abstracter zijn en eerder voor de rekening komen van de werkgever. De vraag blijft daarom dus nog steeds overeind welke invloedsfactoren voor medewerkers van de gehele Rabobank Groep de uitoefening van bepaald risicodragend gedrag beïnvloeden.

Voor het beantwoorden van deze vraag kan echter ook terug gegrepen worden naar het theoretische kader. Ondanks het gebrek aan consensus binnen de onderzoeksgemeenschap zijn er zeker wel bruikbare elementen uit beide stromingen als genoemd in de evaluatie op pagina 26 te gebruiken. Zo valt binnen de descriptieve stroming bijvoorbeeld op dat de onderzoekers meerdere malen uitkomen op dezelfde constructen binnen vrijwel vergelijkbare factoren. Gebruikmakende van deze literatuur en achtergrondmateriaal is er daarom al zeker wel te komen tot een eerste overzicht van waarschijnlijk relevante factoren voor de Rabobank Groep. Ter illustratie; een vaak terugkerende belangrijke factor als "*management commitment*" zou prima relevant kunnen zijn. Juist veel medewerkers van de Rabobank Groep werken in een hiërarchische lijn onder de directe verantwoordelijkheid van een manager die de autonomie van de desbetreffende medewerker beperkt en vaak zijn gedrag beïnvloedt. Maar tegelijkertijd zijn andere factoren minder relevant. Een factor als bijvoorbeeld het "gebruik van gevaarlijk materiaal" is hoogst waarschijnlijk minder bruikbaar vanwege het grotendeels dienstverlenende karakter van de werkzaamheden.

Naast relevante factoren uit de descriptieve stroming zijn ook enkele relaties en assumpties uit de prescriptieve stroming te gebruiken. Zo kunnen een aantal voorgestelde relaties als afgebeeld in figuur 3 en 4 meegenomen worden, bijvoorbeeld de invloed van de factor "*leadership*" op "*awareness*" (uit het systeemmodel van Cox & Cheyne) en bijvoorbeeld de vereisten van vaardigheden, motivatie en kennis uit het model van Neal, Griffin & Hart.

Door samen met experts van de Rabobank deze relaties en invloedsfactoren uit de literatuur te bespreken kon uiteindelijk vastgesteld worden welke van deze mogelijk relevant zouden kunnen zijn voor de specifieke bedrijfssituatie. Na generalisatie (uiteraard met inachtneming van de focus van de onderzoeksopdracht) is hiermee een voorlopig descriptief procesmodel opgesteld waarmee de vorming van risicobewustzijn op groepsniveau beschreven kan worden. Dit beschrijvende procesmodel is te vinden als Figuur 5: Procesmodel.



Figuur 5: Procesmodel

In bovenstaand model is het woord risicobewustzijn weloverwogen niet gebruikt. Het concept risicobewustzijn is hiervoor nog te onduidelijk gespecificeerd om hier één enkel hard construct van te maken. Het hier getoonde procesmodel kan echter wel gezien worden als een inkleuring van de gewenste taken en verantwoordelijkheden die gewenst zijn binnen het algemenere “*concept*” risicobewustzijn. In dit model gaat het specifiek niet om gedragingen van één persoon maar om een algemene beschrijving hoe op een hoger aggregatieniveau (bijvoorbeeld afdelingsniveau) ontwikkelingen in één construct leiden tot ontwikkelingen in een ander construct.

Op de volgende pagina is kort beschreven wat de hier genoemde constructen betekenen. Een uitgebreide beschrijving is terug te vinden in bijlage 3.

Tabel 1

*Relevante factoren met uitwerking*

| Factoren                   | Indicatoren                              | Uitwerking                                                                        |
|----------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Prioriteit management      | Beloning                                 | Beloont het management risicobewust gedrag?                                       |
|                            | Werkdruk                                 | Wordt er druk uitgeoefend om werk af te maken ten koste van risico-bewust gedrag? |
|                            | Perceptie van commitment management      | Ziet medewerker commitment van management?                                        |
| Communicatie binnen groep  | Transparantie                            | Voelt een medewerker de mogelijkheid om openlijk te communiceren over risico's?   |
|                            | Reflexiviteit & verspreiding van kennis  | Wordt er teruggeblikt op incidenten en wordt kennis hierover gedeeld?             |
| Coöperatie tussen personen | Verantwoordelijkheid                     | Is er een gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel voor het eindproduct?               |
|                            | Ondersteuning van collega's              | Letten werknemers op elkaar? Is er sociale druk?                                  |
|                            | Vertrouwen                               | Heeft een medewerker vertrouwen in zijn collega's?                                |
| Risicobetrokkenheid        | Risico- immuniteit                       | Kunnen incidenten jou overkomen?                                                  |
|                            | Individuele betrokkenheid bij veiligheid | Voel je je betrokken bij risico-incidenten en terugblikken?                       |
| Risicovaardig handelen     | Vaardigheden & Competentie               | Is de medewerker in staat om een afweging te maken tussen risico's?               |
|                            | Kennis                                   | Zijn werknemers uitgerust met voldoende kennis over risico's?                     |

Vastgesteld kan worden dat er in samenspel met de praktijk binnen de Rabobank en de wetenschappelijke literatuur bruikbare concepten gevonden zijn. Deze kunnen gebruikt worden om een model vast te stellen waarmee voorspeld kan worden of een persoon zich risiobewust gedraagt. Alvorens dit model opgesteld kan worden moet eerst een algemene theorie geïntroduceerd worden die kan voorspellen hoe gedrag tot stand komt. Dit is mogelijk via de zogenaamde “Theory of Planned Behaviour” die in de volgende paragraaf wordt geïntroduceerd.

### **De Theory of Planned Behaviour**

Om op individueel niveau gedrag te kunnen voorspellen is dus ook een theoretische basis nodig. Deze basis kan worden geboden door de Theory of Planned Behaviour (TPB) (Ajzen, 1991). Deze theorie richt zich op de voorspelling en verklaring van gedrag dat gebaseerd is op een overwogen beslissingsproces van het individu. De theorie gaat dus op voor keuzeprocessen waarbij bewust een keuze gemaakt moet worden (Brehm, Kassin, & Fein, 1999). Het is daarom een relevante vraag of het te onderzoeken gedrag wel valide binnen de focus van de theorie valt.

Als antwoord op deze vraag is allereerst op te merken dat het in deze studie onderzochte gedrag, zeker niet ten allen tijden volledig bewust en gepland wordt uitgevoerd. Een persoon redeneert bijvoorbeeld niet altijd weloverwogen of hij de risico's in zijn werkomgeving wil bespreken met collega's. Samenvattend ligt de focus in het vermijden van risicovol gedrag vooral bij dagelijkse (vervolg)handelingen waarbij redenering en planning eigenlijk ver te zoeken zijn; anders verwoord als het eerder genoemde automatisme van het wassen van je handen na het bezoeken van het toilet. Is hiermee dus het gebruik van de TPB niet-valide? Ajzen beweert van niet (Ajzen, 2002). Het bovenstaand beschreven gedrag valt volgens hem te karakteriseren als gehabitueerd gedrag waarbij handelingen tot op zekere hoogte automatismen geworden zijn, die echter wel voorspeld kunnen worden door het TPB-raamwerk. Volgens Ajzen wordt de vorming van gedrag initieel voorspelt door zijn model en doet het feit dat ze hierna vervallen tot automatismen niks af aan het voorspellende vermogen van de door hem genoemde constructen. Hiervoor moet wel een aanname gedaan worden; het gedrag moet dan wel “stabiel” te noemen zijn (Ajzen, 2002), met niet veranderende omstandigheden. Deze bevindingen worden bevestigd door successievelijke onderzoekers. Zo stellen Wood et al. (2005) zelfs dat intenties (als voorspeld door TPB) en routines vrij sterk correleren.

De TPB wordt in veel onderzoeken gebruikt waarin attitudes aan gedrag gekoppeld worden, variërend van studies over recycling, ethisch beslissen, vak-selectie, het geven van

borstvoeding (Stockdale, 2001) tot het gebruik van autogordels en het rapporteren van wangedrag (Cordano & Frieze, 2000). Naast breed toepasbaar is het model ook krachtig. Sutton (1998) stelt vast dat TPB matig tot grote effectgroottes correct voorspelt, als gedefinieerd via Cohen's tabel (Sutton, 1998).<sup>10</sup> Dit betekent dat ook een groot deel van de variantie in het gedrag voorspeld kan worden. Armitage & Conner (2001, pagina 471) bestudeerden 185 studies in een meta-analyse, die een range van 27% tot 39% verklaarde variantie opleverden (Armitage & Conner, 2001). Deze aangetoond concrete en krachtige bruikbaarheid van het TPB-model biedt bovendien meer aanknopingspunten dan de conceptuele theorie van Neal & Griffin (2002) als beschreven op pagina 24. De door deze onderzoekers gebruikte determinanten van veiligheidsbewust gedrag<sup>11</sup> kunnen hier zelfs goed in geplaatst worden, wat ook getoond zal worden. Vanwege de brede toepasbaarheid in termen van context én handelingen kan daarom geconcludeerd worden dat de TPB zeker een geschikt model is om dit onderzoek valide uit te voeren.

### Het voorspellende model

De TPB omschrijft drie typen variabelen: 'beliefs' (veronderstellingen of overtuigingen), gedragsintentie en gedrag. De 'beliefs' zijn de bouwstenen van het model. 'Beliefs' worden gevormd door een individuele afweging van de kosten en baten die een persoon in ogenschouw neemt bij vertoning van bepaald gedrag. Alle 'beliefs' die een individu heeft (zowel met betrekking tot persoonlijke aspecten als met betrekking tot sociale aspecten) vormen determinanten (genaamd: 'motiverende factoren') van gedragsintentie. De motiverende factoren zijn onder te verdelen in de volgende categorieën:

1. De attitude of houding die iemand heeft ten opzichte van het vertonen van dat gedrag. Deze attitude factor refereert aan de mate waarin een persoon het bepaalde gedrag als positief of negatief beoordeelt. Deze beoordeling is gebaseerd op veronderstellingen (of overtuigingen of 'beliefs') die het individu heeft aangaande de consequenties van eigen het gedrag voor zichzelf, de relevantie daarvan en de waarschijnlijkheid dat deze consequenties zich ook voor zullen doen (Ajzen, 1991). De opname van deze variabele in het onderzoeksmodel geeft dus inzicht in hoeverre medewerkers voordelen dan wel nadelen zien in het vertonen van het desbetreffende gedrag. Om vast te stellen of de

---

<sup>10</sup> De effectgrootte is de mate waarin een bepaald effect optreedt in een onderzoekspopulatie als de gestelde nulhypothese fout zijn. (Cohen, 1988)

<sup>11</sup> De genoemde determinanten zijn: kennis, vaardigheden & motivatie.

invloed van deze variabele ook in het kader van dit onderzoek inderdaad significant is, wordt de variabele opgenomen in het onderzoeksmodel.

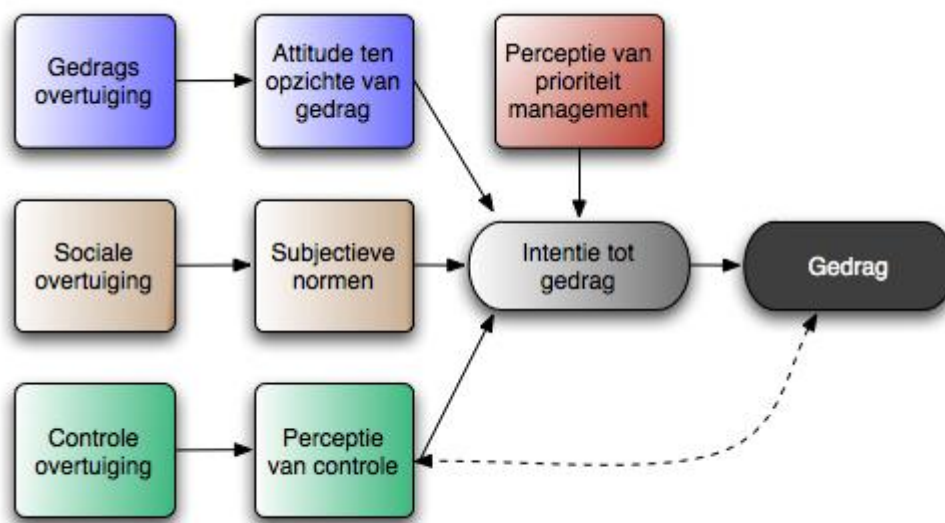
2. Subjectieve normen: hoe men denkt dat anderen zullen denken over het vertonen van dat gedrag. Deze factor refereert aan de waargenomen sociale druk om gedrag wel of niet te vertonen (Ajzen, 1991, p. 188). Het veroorzaakt gedrag dat wordt ingezet met het verlangen te handelen zoals anderen denken dat je zou moeten handelen (Kalafatis, Pollard, East, & Tsogas, 1999). Zoals gesteld in hoofdstuk 1 bestaan dergelijke normen binnen een bedrijf- of teamcultuur, zodat de perceptie hiervan dus mogelijk invloed heeft op het gedrag. Om te onderzoeken of deze normen ook in deze context werkelijk van belang zijn wordt deze variabele opgenomen in het model.
3. Perceptie van controle: de mate waarin diegene denkt dat hij/zij in staat is het gedrag daadwerkelijk succesvol uit te voeren. Deze factor geeft de mate weer waarin een persoon het gemak of de moeite waarneemt waarmee bepaald gedrag getoond kan worden (Ajzen 1991 p. 183). Individuen die denken dat zij gebrek hebben aan de benodigde middelen of kansen om een bepaald gedrag te tonen, zullen naar verwachting minder de intentie hebben om dit gedrag te tonen (Kalafatis, et al., 1999). De perceptie van controle wordt waarschijnlijk sterk beïnvloed door twee van de genoemde determinanten van Neal & Griffin; respectievelijk kennis en vaardigheden. De TPB ziet echter de zelfperceptie hiervan als relevant in plaats van de feitelijke staat van deze constructen bij een medewerker. Met name vanwege de mate waarin een persoon daadwerkelijk de mogelijkheid *ziet* om vaardig de bepaalde taken uit te voeren (zie ook figuur 4) wordt deze variabele ook opgenomen in het onderzoeksmodel.

Ajzen (1991) vat het als volgt samen: *'Intention to behaviour'* wordt dus verondersteld *'to capture the motivating factors that influence a behavior; they are indications of how hard people are willing to try, of how much an effort they are planning to exert, in order to perform the behavior'*. Des te sterker de intentie tot het gedrag is, des te waarschijnlijker is het dat het bewuste gedrag getoond wordt. In het model van Neal, Griffin wordt deze directe determinant van gedrag ook als relevante invloedsfactor beschreven onder de noemer *"motivatie"*. Deze onderzoekers laten echter de antecedenten van dit deze determinant achterwege waardoor een gedegen vergelijking tussen de beide constructen onmogelijk blijkt.



Naast de drie bovenstaande constructen, als voorgeschreven door Ajzen, is ook een 4<sup>e</sup> construct toegevoegd aan het model. Dit construct is genaamd de “*perceptie van prioriteit management*”. Dit zelfstandige construct is toegevoegd omdat het in haast alle geraadpleegde artikelen als een van de belangrijkste determinanten wordt aangevoerd (DeJoy, Schaffer, Wilson, Vandenberg, & Butts, 2004).

In de volgende figuur is de gemodificeerde “*theory of planned behaviour*” afgebeeld, met het extra construct “*perceptie van prioriteit management*”. In onderstaand model beïnvloeden alle variabelen positief de variabele “*intentie tot gedrag*”, die als consequentie het gedrag positief beïnvloed.



Figuur 6: Het gemodificeerde TPB-model

Om gericht onderzoek te kunnen doen zijn aan de hand van de literatuur een viertal hypothesen opgesteld die getoetst zullen worden. Deze hypothesen volgen logischerwijs uit gemodificeerde TPB-model zoals dat opgesteld is. Mits geëvalueerd kunnen deze aangeven welke van de constructen als gepresenteerd binnen het gemodificeerde TPB-model relevant zijn voor de specifieke situatie binnen de Rabobank Groep. De voorgestelde gedragsvormen komen daarom voort uit de vastgestelde taken als beschreven op pagina 14.

- H1a: het construct “attitude t.o.v. communicatie” is positief gerelateerd met de intentie om ervaringen te delen over risico’s en onregelmatigheden.
- H1b: het construct “attitude t.o.v. verantwoordelijkheid” is positief gerelateerd met de intentie om geproduceerde producten en uitgevoerde taken uitvoerig te controleren.

- H1c: het construct “attitude t.o.v. beveiliging van informatie” is positief gerelateerd met de intentie om vertrouwelijke informatie veilig te behandelen.
  
- H2a: het construct “sociale norm t.o.v. communicatie is positief gerelateerd met de intentie om ervaringen te delen over risico’s en onregelmatigheden.
- H2b: het construct “sociale norm t.o.v. communicatie is positief gerelateerd met de intentie om geproduceerde producten en uitgevoerde taken uitvoerig te controleren.
- H2c: het construct “sociale norm t.o.v. communicatie is positief gerelateerd met de intentie om vertrouwelijke informatie veilig te behandelen.
  
- H3a: het construct “perceptie van controle” t.o.v. communicatie is positief gerelateerd met de intentie om ervaringen te delen over risico’s en onregelmatigheden.
- H3b: het construct “perceptie van controle” t.o.v. communicatie is positief gerelateerd met de intentie om geproduceerde producten en uitgevoerde taken uitvoerig te controleren.
- H3c: het construct “perceptie van controle” t.o.v. communicatie is positief gerelateerd met de intentie om vertrouwelijke informatie veilig te behandelen.
  
- H4a: het construct “perceptie van management prioriteit” is positief gerelateerd met de intentie om ervaringen te delen over risico’s en onregelmatigheden.
- H4b: het construct “perceptie van management prioriteit” is positief gerelateerd met de intentie om geproduceerde producten en uitgevoerde taken uitvoerig te controleren.
- H4c: het construct “perceptie van management prioriteit” is positief gerelateerd met de intentie om vertrouwelijke informatie veilig te behandelen.

Met de introductie van dit model en gebruik makende van de mogelijke determinanten van risicobewust gedrag kan nu een onderzoek opgezet worden. Via dit onderzoek kan bepaald worden of deze determinanten daadwerkelijk van belang zijn en de hypothesen als gesteld aangenomen kunnen worden. De opzet en het verloop van de uitvoering van dit onderzoek worden beschreven in het volgende hoofdstuk.

### 3 Methodische verantwoording

---

In dit hoofdstuk wordt de methode beschreven die gebruikt is om te toetsen of de geïntroduceerde determinanten relevant zijn om een gedragsverandering te bereiken. Allereerst zal in de volgende paragraaf het gebruikte onderzoeksmodel worden geïntroduceerd. Hierna zal het hierin gebruikte meetinstrument worden beschreven naast de wijze van analyse van verkregen data. De resultaten uit het via deze methode opgezette onderzoek zullen in het volgende hoofdstuk worden behandeld.

#### Het onderzoeksmodel

Gebruikmakende van de TPB kan het in hoofdstuk 1 beschreven gedrag nu omgezet worden in een onderzoeksmodel. De op pagina 13 geformuleerde, abstracte taken (de wenselijk te vertonen handelingen) zijn dus te herformuleren naar de volgende twee gedragsintenties:

- Ik wil de risico's die ik signaleer in mijn werkomgeving bespreken met collega's.
- Ik wil mijn verantwoordelijkheid nemen om operationele incidenten te voorkomen.

Dit blijven twee enigszins abstracte taken, die echter wel goed de risico- en overlegcultuur binnen de Rabobank Groep beschrijven. Om de validiteit van de hieruit volgende modellen te kunnen toetsen is er echter ook een extra taak aan het onderzoek toegevoegd. Deze taak is dus logischerwijs concreet. Deze taak is:

- het veilig behandelen van vertrouwelijke digitale informatie bij verzending.<sup>12</sup>

De concrete gedragsintenties die hiervoor geformuleerd zijn:

- Digitale vertrouwelijke informatie verstuur ik alleen beveiligd met een wachtwoord.
- Ik grijp in als ik zie dat een collega vertrouwelijke informatie niet beveiligd met een wachtwoord.
- Als ik zie dat op onze afdeling vertrouwelijke informatie niet wordt beveiligd met een wachtwoord ga ik dat bespreekbaar maken.

Deze drie intenties beschrijven dus eigenlijk de gewenste taken binnen het kader van risicobewustzijn; respectievelijk actief en corrigerend handelen om risico's te verkleinen en hierover direct communiceren. Voor deze drie verschillende taken moeten binnen het

---

<sup>12</sup> Vertrouwelijke informatie moet worden "gezippt" met een wachtwoord; dit is een zeer eenvoudige handeling waar elke medewerker op gewezen wordt bij indiensttreding.

eerder getoonde TBP-model voor elke taak de vier genoemde constructen (pagina 26/27) afzonderlijk worden ingevuld met taakspecifieke schalen.

Deze modellen bevatten dus allen dezelfde constructen als getoond in Bijlage 2: maar verschillen door een verschillende thematische invulling per construct<sup>13</sup>. Zo focust het model over communiceren over risico's op de indicatoren "*transparantie*" en "*reflexiviteit en verspreiding van kennis*" en gebruikt het TPB-model over het nemen van verantwoordelijkheid vooral de indicatoren "*ondersteuning van collega's*" en "*verantwoordelijkheid*". Het laatste, concretere, model gebruikt meer een mix van beide thema's waardoor het mogelijk over een concretere gedragsintentie een bredere uitspraak kan doen.

### **Het onderzoeksdesign**

Vanwege het toetsende karakter van het onderzoek, de verschillende onderwerpen die in het onderzoek aan de orde worden gesteld en het streven naar uitkomsten die in ieder geval tot op zekere hoogte generaliseerbaar zijn, ligt een survey-onderzoek voor de hand. Dit vraagt daarom om een kwantitatieve methode van dataverzameling, zeker gezien het doel van dit onderzoek om te onderzoeken *hoe* de omgang met risico's het best te beïnvloeden is. Een kwantitatieve aanpak is bovendien goed geschikt om een voorspellend model te bouwen (D. Cooper & Schindler, 2006), zeker gezien de brede doelgroep van het onderzoek en het bijbehorende grote aantal onderzoekseenheden. Als methode binnen deze stroming is er hierbij in eerste instantie voor een online enquête gekozen. Dit brengt het voordeel met zich mee dat in een korte tijd een grote groep respondenten ondervraagd kan worden. Bovendien kunnen op deze manier de data op eenvoudige en efficiënte wijze verzameld (D. Cooper & Schindler, 2006) en gereed gemaakt worden voor gewenste statistische analyses. Tenslotte heeft de enquête het voordeel dat de respondenten een groter gevoel van anonimiteit hebben, dan bij bijvoorbeeld een mondelinge enquête (Van der Velde & Jansen, 2000). Dit laatste is bij dit onderzoek van groot belang aangezien er verschillende stellingen en vragen in de enquête zijn opgenomen die als privacygevoelig kunnen worden ervaren. Een belangrijk nadeel van deze methode is echter de responsebias (D. Cooper & Schindler, 2006); het feit dat slechts een selecte groep mensen op vrijwillige basis participeert in enquêtes. Hier moet rekening mee gehouden worden bij het trekken van conclusies.

---

<sup>13</sup> Deze thematische invulling is uitgelegd en uitgewerkt in indicatoren en te vinden in bijlage 2.

## Het meetinstrument

### Operationalisatie van constructen

Aangezien een enquête bestaat uit successievelijk te scoren items, moet allereerst een itempool verkregen worden met items die de constructen goed vertegenwoordigen. Om deze theoretisch verantwoorde itempool te verkrijgen is het stappenplan van Robert F. DeVellis<sup>14</sup> gebruikt om items te genereren (DeVellis, 2007). De items die gebruikt zijn om de variabelen te meten zijn dus tot stand gekomen na onderzoek (Davies, Spencer, & Dooley, 2000; Sexton, et al., 2006) in de literatuur en uit bronnen van de Rabobank (Turner, 2007). Voor de formulering van de items is hierbij ook zoveel mogelijk gebruik gemaakt van bestaande items, al zijn deze in overleg met stakeholders wel aangepast. Daarnaast zijn een viertal vragen toegevoegd om respondenten naar afdelingen of functietype te kunnen categoriseren en is een afsluitende open vraag toegevoegd om de respondent inspraak te geven om eventueel ideeën over risicobewustzijn te genereren en van de mogelijkheid gebruik te maken om direct het onderwerp te agenderen.

In verband met de omvang van de enquête is slechts een beperkt aantal vragen per variabele opgenomen. In de volgende tabel is te zien hoeveel items per variabele gebruikt zijn en is per variabele een representatief voorbeelditem opgenomen. Een volledige lijst van items per model is terug te vinden in bijlage 3 in de tabellen Tabel 15, Tabel 16 & Tabel 17 op pagina 87.

Tabel 2  
*Voorbeelditems per variabele*

| Model               | Construct                          | # Items | Voorbeelditem                                                                               |
|---------------------|------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Communicatie</b> | Perceptie van attitude             | 3       | Het heeft nut heeft om operationele incidenten of risico's te bespreken met mijn collega's. |
|                     | Perceptie van sociale norm         | 4       | Als er iets mis gaat, dan is het normaal op onze afdeling om het te melden en te bespreken  |
|                     | Perceptie controle op eigen gedrag | 6       | Ik heb inzicht in de operationele risico's aanwezig op mijn werkplek.                       |

<sup>14</sup> De gehele aanpak volgt de volgens DeVellis aanbevolen procedure, behalve dat de enquête niet is aangeboden voor een representatieve testgroep. Dit was helaas niet mogelijk binnen de tijdsvoorwaarde van de opdracht.

|                                  |                                       |   |                                                                                                                         |
|----------------------------------|---------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | Perceptie<br>prioriteit<br>management | 2 | Mijn leidinggevende vindt mijn betrokkenheid bij overleg over risico en incidenten belangrijk                           |
|                                  | Intentie                              | 2 | Ik wil de operationele risico's die ik signaleer in mijn werkomgeving bespreken met collega's.                          |
|                                  |                                       |   |                                                                                                                         |
| <b>Verantwoordelijkheid</b>      | Perceptie van<br>attitude             | 4 | Ik vind het vanzelfsprekend dat ik mijn collega tijdig waarschuw als ik zie dat er iets mis dreigt te gaan.             |
|                                  | Perceptie van<br>sociale norm         | 5 | Op onze afdeling word ik afgerekend op mijn bijdrage aan een eindproduct, ook als ik geen eindverantwoordelijkheid heb. |
|                                  | Perceptie controle<br>op eigen gedrag | 4 | Ik krijg de kans verantwoordelijkheid te nemen voor de kwaliteit van een product.                                       |
|                                  | Perceptie<br>prioriteit<br>management | 2 | Incidenten voorkomen door collega's te attenderen op risico's wordt gestimuleerd door het management.                   |
|                                  | Intentie                              | 2 | Ik wil mijn verantwoordelijkheid nemen om operationele incidenten te voorkomen.                                         |
|                                  |                                       |   |                                                                                                                         |
| <b>Beveiligen van informatie</b> | Perceptie van<br>attitude             | 3 | Vertrouwelijke informatie beveiligen met een wachtwoord vind ik belangrijk.                                             |
|                                  | Perceptie van<br>sociale norm         | 4 | Collega's waarderen het niet als ik vertrouwelijke informatie onbeveiligd verstuur.                                     |
|                                  | Perceptie controle<br>op eigen gedrag | 3 | Mijn rol bij incidenten en calamiteiten is klein, dus mijn invloed hierop is te verwaarlozen.                           |
|                                  | Perceptie<br>prioriteit<br>management | 2 | Het management vindt het belangrijk dat ik vertrouwelijk informatie beveiligd verstuur.                                 |
|                                  | Intentie                              | 2 | Digitale vertrouwelijke informatie verstuur ik alleen beveiligd met een wachtwoord.                                     |

Alle items zijn voor gebruik in de enquête gemixt met items over andere variabelen, om te voorkomen dat een waargenomen herhaling in items een bias (volgorde effecten) in de

antwoorden op zou leveren. De items zijn echter voor de respondent wel in een zoveel mogelijk logische categorisering geplaatst. Behalve de vier eerste items en de open vraag introductie waren alle vragen te scoren op een vijfpuntsschaal. Deze zogenaamde Likertschaal biedt gemakkelijk te interpreteren antwoordopties en te analyseren data als output.

*Scores op de Likertschaal:*

*1: Helemaal mee oneens*

*2: Mee oneens*

*3: Oneens/Eens*

*4: Mee eens*

*5: Helemaal mee eens*

Het uitgevoerde onderzoek veronderstelde overigens bij de respondenten ook een zekere mate aan voorkennis over “operationeel risico”. Omdat niet gegarandeerd kon worden dat dit bij alle respondenten het geval zou zijn, is ter inleiding hier informatie over vermeld. Deze informatie is overgenomen uit officiële documenten (Van Essen, 2006) en gedeeltelijk aangepast om beïnvloeding van respondenten te voorkomen.

Uiteindelijk heeft deze aanpak geresulteerd in de enquête die te vinden is in bijlage 4. Deze enquête telde in de offline-versie 4 pagina's met 51 vragen, waaronder een open vraag. Een persoon deed er in de regel ongeveer 10 minuten over om deze in te vullen.

### **Factoranalyse**

Het is belangrijk om vast te stellen of een meetinstrument daadwerkelijk valide werkt. (Foster, Barkhus, & Yavorsky, 2006). Omdat vrij exploratief gebruik is gemaakt van zelf opgestelde items moest daarom worden gecontroleerd of de items unidimensioneel en relevant bijdroegen aan de score van een schaal, als aanbevolen door (DeVellis, 2007). Voor dit doel waren factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse twee geschikte analysemethoden. Allereerst is daarom gecontroleerd of de data voor factoranalyse te gebruiken was<sup>15</sup>. Dit bleek het geval te zijn.

Na het analyseren van de factorstructuur is elk item met een correlatiecoëfficiënt ten opzichte van de factor van onder de 0,5 geëlimineerd per itemverzameling. Daarna is met de resterende variabelen gecontroleerd of deze unidimensioneel op één factor scoorden, een stap die ook uitgevoerd is met meerdere itemverzamelingen tegelijkertijd. Met deze aanpak zijn de relevante item(s)(verzamelingen) bepaald per TPB-model.

In de onderstaande tabellen zijn de resultaten van deze factoranalyse terug te vinden. Elke kolom staat voor een set van samenhangende items, die elk met verschillende waarden op het construct genoemd in de kolomnaam laden. Deze kolomnaam

---

15 Testen op KMO en Bartlett's Test of Sphericity zijn gebruikt om de waarde van de data voor factoranalyse te bepalen. Dit bleek geen reden tot het maken van kanttekeningen.

representeert dus een nieuw, voorheen latent, construct waarbij de naam gekozen is naar eigen inzicht gekozen naar aanleiding van de combinatie van de bijbehorende items.

Tabel 3

*Factorstructuur TPB-Communicatie.*

| Item # | Item                                                                                           | Factoren met onderliggende lading |             |                        |                         |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------|------------------------|-------------------------|
|        |                                                                                                | Attitude                          | Overlegdruk | Perceptie belang leren | Perceptie eigen inzicht |
| 3      | Het heeft nut heeft om operationele incidenten of risico's te bespreken met mijn collega's.    | ,821                              |             |                        |                         |
| 1      | Ik vind het belangrijk om operationele incidenten of risico's te bespreken met mijn collega's. | ,819                              |             |                        |                         |
| 2 *    | Ik vind het leuk om feedback te geven aan collega's.                                           | ,746                              |             |                        |                         |
| 4      | Als er iets mis gaat, dan is het normaal op onze afdeling om het te melden en te bespreken     |                                   | ,829        |                        |                         |
| 14     | Mijn leidinggevende vindt mijn betrokkenheid bij overleg over risico en incidenten belangrijk. |                                   | ,741        |                        |                         |
| 13     | Het management stimuleert overleg over operationele risico's binnen onze afdeling              |                                   | ,667        |                        |                         |
| 12     | Mijn collega's vinden het bespreken van incidenten en risico's niet belangrijk.                |                                   | ,611        |                        |                         |



|                                     |                                                                                  |              |              |             |             |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| 6                                   | Met elkaar leren van fouten en incidenten vinden we op onze afdeling belangrijk. |              |              |             | ,643        |
| 9                                   | Ik krijg de mogelijkheid te leren van incidenten.                                |              |              |             | ,565        |
| 11                                  | Ik voel me in staat om de kans op problemen en incidenten op waarde te schatten. |              |              |             | ,840        |
| 10                                  | Ik heb inzicht in de operationele risico's aanwezig op mijn werkplek.            |              |              |             | ,800        |
| <b>Verklaarde variantie (56,7%)</b> |                                                                                  | <b>38,0%</b> | <b>10,6%</b> | <b>9,7%</b> | <b>8,1%</b> |

Opmerking. Parameters: PCA/ Varimax rotatie, Kaiser Normalisatie

\*: item verwijderd in definitieve schaal n.a.v. betrouwbaarheidsanalyse.

In de factoranalyse bleken de items opgesteld voor dit model te laden op 4 verschillende componenten. Zo manifesteerden de itemverzamelingen opgesteld om “*attitude*” & “*perceptie van controle op inzicht*” te meten, zich duidelijk als afzonderlijke factoren. Dit onderscheid was minder eenduidig ten opzichte van de itemverzamelingen over de “*perceptie van de sociale norm*” en “*perceptie prioriteit management*”. Deze variabelen laden beide gedeeltelijk op dezelfde variabele en zijn daarom gecombineerd tot een nieuwe variabele: “*perceptie van overlegdruk*”. De derde component bleek ook een nieuwe te introduceren factor te zijn die “*perceptie van belang leren*” genoemd is. Deze naam is gekozen vanwege de itembeschrijvingen die een gezamenlijke, wat breder gebaseerde perceptie van het belang van leren, suggereren.

De volgende tabel geeft de itemstructuur verkregen na factoranalyse van het TPB-model Verantwoordelijkheid.

Tabel 4

Factorstructuur TPB-model Verantwoordelijkheid.

| Items # | Item                                                                                                                    | Factoren met onderliggende lading |                                         |                              |                         |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------|-------------------------|
|         |                                                                                                                         | Attitude                          | Belang verantwoord-<br>elijkheidsgedrag | Controle in<br>ondersteuning | Management<br>stimulans |
| 20      | Als er iets mis dreigt te gaan, dan zal ik er alles aan doen om dat te voorkomen.                                       | ,846                              |                                         |                              |                         |
| 21      | Je hoort op onze afdeling verantwoordelijkheid te nemen voor de kwaliteit van jouw bijdrage in het geheel.              | ,792                              |                                         |                              |                         |
| 18      | Ik vind het vanzelfsprekend dat ik mijn collega tijdig waarschuw als ik zie dat er iets mis dreigt te gaan.             | ,789                              |                                         |                              |                         |
| 17      | Ik vind dat je in een team gezamenlijk de verplichting hebt om ervoor te zorgen dat iets goed verloopt.                 | ,766                              |                                         |                              |                         |
| 19      | Het is logisch dat het ook mijn taak is om incidenten te voorkomen.                                                     | ,764                              |                                         |                              |                         |
| 22      | Op onze afdeling word ik afgerekend op mijn bijdrage aan een eindproduct, ook als ik geen eindverantwoordelijkheid heb. |                                   | ,685                                    |                              |                         |
| 26      | Ik krijg de kans verantwoordelijkheid te nemen voor de kwaliteit van een product.                                       |                                   | ,684                                    |                              |                         |
| 23      | Bij ons op de afdeling hoor je een collega aan te spreken op zijn verantwoordelijkheid als dat nodig is.                |                                   | ,634                                    |                              |                         |
| 24      | Mijn collega's vinden het vanzelfsprekend om elkaar feedback te geven.                                                  |                                   | ,524                                    |                              |                         |

|                                     |                                                                                                                         |              |              |             |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|-------------|
| 30                                  | Het management vindt het belangrijk dat ik de verantwoordelijkheid neem voor mijn werk en de risico's in mijn omgeving. | ,516         |              |             |
| 29                                  | Ik heb genoeg kennis om collega's te ondersteunen                                                                       | ,821         |              |             |
| 28                                  | Ik heb over het algemeen vertrouwen in de kunde van mijn collega's.                                                     | ,794         |              |             |
| 31                                  | Het voorkomen van incidenten door het attenderen van collega's op risico's wordt gestimuleerd door het management       | -,815        |              |             |
| <b>Verklaarde variantie (56,3%)</b> |                                                                                                                         | <b>31.9%</b> | <b>11.2%</b> | <b>9.3%</b> |
|                                     |                                                                                                                         |              |              | <b>6.9%</b> |

Opmerking. Parameters: PCA / Varimax-rotatie, Kaiser Normalisatie

\*: item verwijderd in definitieve schaal n.a.v. betrouwbaarheidsanalyse.

Dit items gebruikt voor dit model bleken te laden op 3 verschillende componenten. Persoonlijke attitude over het tonen van verantwoordelijkheid bleek ook binnen dit domein een sterk geprofileerde component, al bleek één item, die binnen het construct perceptie van sociale norm was opgesteld, hier ook op te laden (item #21). Ook bleek dat binnen dit domein, net als bij het vorige model, het onderscheid tussen de “*perceptie van de sociale norm*” en de “*perceptie prioriteit management*” te vervagen. Dit gezamenlijke component is hiermee “*perceptie belang verantwoordelijkheidsgevoel*” genoemd. Een laatste sterk geprofileerde component is de perceptie die men heeft van de stimulans van het management om collega's te attenderen op risico's.

De volgende tabel geeft de itemstructuur verkregen na factoranalyse van het TPB-model over het beveiligen van informatie.

Tabel 5  
Factorstructuur TPB-model Beveiliging

| Item#                               | Item                                                                                                          | Factoren met onderliggende lading |              |              |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------|--------------|
|                                     |                                                                                                               | Groepsnorm                        | Attitude     | Invloed      |
| 38                                  | Collega's letten erop dat ik veilig omga met informatie.                                                      | ,771                              |              |              |
| 39                                  | Collega's waarderen het niet als ik vertrouwelijke informatie onbeveiligd verstuur.                           | ,751                              |              |              |
| 40                                  | Mijn collega's vinden het goed als ik ze wijs op het belang van het beveiligen van vertrouwelijke informatie. | ,745                              |              |              |
| 45                                  | Het management vindt het belangrijk dat ik collega's wijs op hun omgang met vertrouwelijke informatie.        | ,709                              |              |              |
| 41                                  | Het management vindt het belangrijk dat ik vertrouwelijk informatie beveiligd verstuur.                       | ,696                              |              |              |
| 35                                  | Vertrouwelijke informatie beveiligen met een wachtwoord vind ik belangrijk.                                   |                                   | ,799         |              |
| 32                                  | Het beveiligen van vertrouwelijke informatie met een wachtwoord voorkomt incidenten.                          |                                   | ,731         |              |
| 37                                  | Op mijn afdeling is het belangrijk dat we vertrouwelijke informatie beveiligen met een wachtwoord.            |                                   | ,686         |              |
| 34                                  | In mijn werk vind ik attentie voor vertrouwelijke informatie niet relevant.                                   |                                   | ,503         |              |
| 44                                  | Ik denk dat de problemen en incidenten die ontstaan door mijn werk praktisch niet te voorkomen zijn.          |                                   |              | ,791         |
| 43                                  | Mijn rol bij incidenten en calamiteiten is klein, dus mijn invloed hierop is te verwaarlozen.                 |                                   |              | ,641         |
| <b>Verklaarde Variantie (60.2%)</b> |                                                                                                               | <b>38.6%</b>                      | <b>11.1%</b> | <b>10.5%</b> |

Opmerking. Parameters: PCA / Varimax-rotatie, Kaiser Normalisatie

\*: item verwijderd in definitieve schaal n.a.v. betrouwbaarheidsanalyse.

Opnieuw bleek de eigen attitude ten opzichte van het beveiligen van data een redelijk sterk geprofileerde dimensie. Daarnaast valt opnieuw op dat de "perceptie van de prioriteit van

het management” op dezelfde factor laadt als de “perceptie van sociale norm”. Deze beide constructen worden dus weer tot één variabele getransformeerd: “perceptie van groepsnorm”. Deze naam is zo gekozen om te benadrukken dat het hier gaat om een norm waarbij blijkbaar niet gediscrimineerd wordt naar functietype.

De derde component bleek ook een nieuw te introduceren factor te zijn die “perceptie van invloed” genoemd is omdat gezien de itembeschrijvingen de perceptie van relevantie van het gedrag oftewel “de invloed op uitkomsten” een geschikte beschrijving zou zijn.

Na het gebruiken van de factoranalyse is ook exploratief onderzocht of er buiten de bovenstaande statistisch geïntroduceerde factoren nog andere relevante schalen te ontdekken waren, rekening houdende met de beperkingen<sup>16</sup> van TPB-model. Dit onderzoek leverde één extra schaal op: “persoonlijk belang van leren” binnen het TPB-model over communicatie.

Gewenste Cronbach  $\alpha$  waarden:

$\alpha < 0.6$ : Niet acceptabel

$0.6 < \alpha < 0.65$ : Niet gewenst

$0.65 < \alpha < 0.70$ : Matig gewenst

$0.70 < \alpha < 0.80$ : Respectabel

$0.80 < \alpha < 0.90$ : Erg goed

$\alpha > 0.9$ : Schaal inkorten?

(naar (DeVellis, 2007))

### Betrouwbaarheidsanalyse

Mits correct opgesteld horen items per schaal of factor allen een sterke relatie te hebben met hun specifiek geoperationaliseerde, latente variabele, en dus ook met elkaar<sup>17</sup> (DeVellis, 2007). Het creëren van een betrouwbare schaal, bestaande uit onderling samenhangende items, is hiermee een voorwaarde om te kunnen spreken van een goed geoperationaliseerde variabele. Daarom moet worden vastgesteld of de gebruikte items per variabele intern consistent zijn en onderling samenhangen. Hiervoor kan Cronbach's  $\alpha$  per latente variabele (en dus itemverzameling) berekend worden. Voor itemverzamelingen bestaande uit twee variabelen is naast Cronbach's  $\alpha$  ook Pearson's product-moment correlatiecoëfficiënt weergegeven; voor een dergelijke verzameling is deze coëfficiënt een betere schatting voor de betrouwbaarheid.

<sup>16</sup> Gebruik van een TPB-model legt beperkingen op over het aggregatieniveau en relaties tussen de variabelen. Bovendien kunnen items maar één keer gebruikt worden.

<sup>17</sup> Dit betekent logischerwijs dat er een causaal verband bestaat tussen deze items en/of dat ze veroorzaakt worden door een gedeelde oorzaak: eventueel de latente variabele.

Tabel 6  
Cronbach's  $\alpha$

| TPB Model            | Construct                                     | Cronbach $\alpha$ | Pearson pm r | Aantal items |
|----------------------|-----------------------------------------------|-------------------|--------------|--------------|
| Communicatie         | Attitude tov communicatie                     | 0,84              | 0.73         | 2*           |
|                      | Perceptie van overlegdruk                     | 0.79              |              | 4            |
|                      | Perceptie van controle op inzicht             | 0.66              | 0.52         | 2            |
|                      | Persoonlijk belang leren                      | 0.66              |              | 2            |
|                      | Intentie tot communicatie                     | -                 |              | 1            |
| Verantwoordelijkheid | Attitude t.o.v tonen van verantwoordelijkheid | 0.85              | 0.52         | 5            |
|                      | Perceptie belang verantwoordelijkheidsgevoel  | 0.65              |              | 5            |
|                      | Perceptie management stimulans.               | -                 |              | 1            |
|                      | Perceptie van controle in ondersteuning       | 0.69              |              | 2            |
|                      | Intentie om incidenten te voorkomen           |                   |              | 1            |
| Beveiligen data      | Attitude ten opzichte van beveiliging         | 0.75              | 0.23         | 4            |
|                      | Perceptie van groepsnorm                      | 0.83              |              | 5            |
|                      | Perceptie van invloed                         | 0.37†             |              | 2            |
|                      | Intentie tot beveiligen                       | -                 |              | 1            |

\*: itemverzameling nog aangepast ná factoranalyse

†: schaal niet consistent

Uit de schalen gemarkeerd met een asterisk in de laatste kolom zijn één of meerdere items verwijderd ten opzichte van de complete itemverzamelingen om een hogere  $\alpha$  te realiseren. De items gebruikt in deze nieuwe schalen zullen gezamenlijk worden gebruikt om deze variabele te operationaliseren. Verder worden alle relevante schalen getransformeerd tot voorspellende onafhankelijke variabelen, met dezelfde namen als het construct. Daarnaast is één schaal, gemarkeerd met een obelisk, niet intern consistent te noemen (met  $\alpha < 0,60$ ). Deze schaal zal niet gebruikt worden. De invulling van de definitieve schalen die gebruikt zullen worden zijn dus als weergegeven in de volgende tabel:

Tabel 7  
Schalen met gebruikte items.

| Model                            | Schalen                            | Item#          |
|----------------------------------|------------------------------------|----------------|
| <b>Communicatie</b>              | Attitude                           | 1,3            |
|                                  | Overlegdruk                        | 4,12,13,14     |
|                                  | Perceptie belang leren             | 6,9            |
|                                  | Perceptie eigen inzicht            | 10,11          |
|                                  | <i>Overige items</i>               | 2,7,8          |
| <b>Verantwoordelijkheid</b>      | Attitude                           | 17,18,19,20,21 |
|                                  | Belang verantwoordelijkheidsgevoel | 22,23,24,26,30 |
|                                  | Controle in ondersteuning          | 28,29          |
|                                  | Management stimulans               | 31             |
|                                  | <i>Overige items</i>               | 25,27          |
| <b>Beveiligen van informatie</b> | Groepsnorm                         | 38,39,40,41,45 |
|                                  | Attitude                           | 32,34,35,37    |
|                                  | Invloed                            | 43,44          |
|                                  | <i>Overige items</i>               | 42,46          |

*Opmerking.* Item# correspondeert met # in factorstructuur.

Naar aanleiding van deze tabel kan gesteld worden dat toetsing van de meeste opgestelde hypothesen nog steeds mogelijk is. De factor- en betrouwbaarheidsanalyse hebben op een drietal uitzondering na geen drastische wijzigingen van itemstructuur laten zien; hoogstens zijn enkele items bij nader inzien verplaatst per construct of geëlimineerd. Dat geldt echter niet voor de toetsing van hypothesen 3b, 4a, 4c. Door de gewijzigde factorstructuur en de hieropvolgende uitsluiting van respectievelijk de constructen “*perceptie van controle*” en “*perceptie stimulans management*” uit de data is er geen mogelijkheid meer om deze hypothesen te testen.

Na de totstandkoming van de in bovenstaande tabel genoemde consistente schalen kunnen deze gebruikt worden in een data-analyse als beschreven in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk. Voor de presentatie van deze methode zal echter het verloop en de uitvoering van de enquête worden geschetst in de volgende paragraaf.

### Steekproef

Problematisch bij de uitvoering van de afname van de enquête was de beperkte bereikbaarheid van Rabobank werknemers. Omdat het bedrijf niet hiërarchisch maar

geclusterd georganiseerd is moesten alle directoraten en afdelingen zelfstandig benaderd worden met de vraag of ze de enquête wilden verspreiden onder hun werknemers. Doordat ook de contactgegevens van deze afdelingen niet volledig beschikbaar waren moest eigen onderzoek deze contacten genereren. Dit leverde wél contacten op bij afdelingen van Rabobank Nederland, maar geen contacten op met werknemers van dochterondernemingen van de Rabobank. Uiteindelijk zijn er een 6-tal interne afdelingen bereid gevonden de enquête te verspreiden (te vinden in bijlage 6), plus één lokale Rabobank (Rabobank Maarssen-Leusden). De enquête is hiermee naar schatting online uitgezet bij ongeveer 500 medewerkers. Gezien de diversiteit van de medewerkerpopulatie van de Rabobank Groep (zie bijlage 1) is deze steekproef daarom niet representatief. Er zijn via de online enquête geen buitenlandse medewerkers bij betrokken, en ook te weinig medewerkers van lokale banken.

Hierop is besloten om de enquête ook fysiek (hierna “*offline*” genoemd) uit te zetten en medewerkers willekeurig te benaderen met het verzoek om de enquête in te vullen in openbare ruimten als het bedrijfsrestaurant. Dit bleek een intensieve doch effectieve manier van dataverzameling. Dit had echter wel gevolgen voor de populatie die benaderd is voor deze steekproef. Vanwege veiligheidsredenen konden offline alleen medewerkers in het hoofdgebouw van Rabobank Nederland worden benaderd; geen medewerkers van aangesloten banken, geen medewerkers van dochterondernemingen en ook geen medewerkers gestationeerd buiten Nederland. Deze methode had echter nog een andere belangrijke keerzijde, omdat het niet uitgesloten kon worden dat de directe benadering van de onderzoeker invloed had op de scoring van items; net zo min als de (naaste) aanwezigheid van collega’s. Daarom is zoveel mogelijk getracht individuele medewerkers te benaderen, bijvoorbeeld medewerkers die individueel lunchten, om instrumentatie-effecten te vermijden, de meting valide te houden en zo veel mogelijk vergelijkbaar met de online versie.

Uiteindelijk zijn 240 enquêtes geretourneerd (85 offline en 155 online<sup>18</sup>). Hiervan zijn er 201 compleet ingevuld, waarbij opgetekend moet worden dat het verschil van 39 vooral

---

<sup>18</sup> Voor de online enquête betekend dit een responsepercentage van ongeveer 31%. In totaal heeft 25% van de online respondenten de enquête volledig ingevuld.



veroorzaakt wordt door het afhaken van online geënuquêteerden<sup>19</sup>. De resultaten uit de enquête zijn gecodeerd en ingevoerd in SPSS versie 16.1.

Uit de data blijkt duidelijk dat het zin heeft gehad om de enquête ook offline te verspreiden. Zoals in Figuur 9 in bijlage 5 te zien is nam hierdoor het aantal betrokken groepsonderdelen flink toe (van 6 naar 25) al moet hierbij opgetekend worden dat deze extra groepsonderdelen toch minder dan 50% van het aantal respondenten vertegenwoordigen. Zo is een aantal groepsonderdelen als Control Rabobank Group en Juridische & Fiscale Zaken duidelijk oververtegenwoordigd. Aan de andere kant heeft de afname van een offline versie van de enquête gezorgd voor een redelijk aantal deelnemers van het omvangrijke groepsonderdeel Rabobank International, wat een belangrijke poot is van de Groep en eigenlijk niet mag ontbreken in een studie die bedoeld is om over medewerkers van het gehele bedrijf te generaliseren. Dit geldt zeker gezien het feit dat buitenlandse medewerkers sterk ondervertegenwoordigd zijn in de gehele steekproef. Offline bleken er overigens ook een aantal buitenlandse medewerkers (op werkbezoek in Nederland) bereid te zijn de enquête in te vullen.

Verder kan opgemerkt worden dat een respondent gemiddeld 11,9 jaar in dienst was, met een standaardafwijking van 10,6 jaar. Daarnaast hadden 35 respondenten een managementfunctie. Naast deze gegevens is er verder niet gevraagd naar overige demografische eigenschappen omdat hier geen aanleiding voor was. Bovendien was een belangrijke eis dat de vragenlijst beknopt zou zijn.

De volgende paragraaf zal nu vervolgen met een beschrijving van de aanpak van de verdere data-analyse. Deze analyse is gebruikt om de onderzoeksvraag van dit onderzoek te beantwoorden.

## **Analyse**

In de analyse zijn de gemiddelden en standaardafwijkingen van de scores van de in tabel 7 genoemde variabelen onderzocht. Hierna is door middel van een correlatie-analyse bekeken hoe deze variabelen onderling gerelateerd zijn. Dit gaf aanleiding tot het uitvoeren van een multiple lineaire regressie. Via deze methode kon het effect van (een combinatie van) onafhankelijke variabelen op één afhankelijke variabele worden berekend samen met de significantie van deze onderlinge relaties.

---

<sup>19</sup> Online haken personen duidelijk sneller af na het openen van een enquête. Offline zijn personen eerder geneigd om een enquête af te maken. Dit effect is waarschijnlijk te wijten aan de sterk verminderde anonimiteit en dus de invloed van de onderzoeker op de proefpersoon.

Na de transformatie van de scores van alle consistente, betrouwbare schalen tot nieuwe variabelen<sup>20</sup> zijn daarom ook een aantal kritische vooronderstellingen<sup>21</sup> voor regressie onderzocht binnen de aanwezige dataset (Field, 2005; Foster, et al., 2006). Er is daarna voor gekozen om alle schalen met een Cronbach  $\alpha$  groter dan 0.60 te gebruiken per model te introduceren in de regressievergelijking<sup>22</sup>. Uitkomsten uit deze regressievergelijking konden vervolgens gebruikt worden om de opgestelde hypothesen te evalueren. Uitkomsten van dit kwantitatieve onderzoek zijn te vinden in het volgende hoofdstuk

Maar naast deze uitkomsten leverde het onderzoek ook veel suggesties als antwoord op de open vraag op. Meer dan 52% van de respondenten had ideeën over de vraag hoe collega's bewuster van risico's gemaakt konden worden. Deze antwoorden zijn terug te vinden in bijlage 5, maar hiervan zal ook in het volgende hoofdstuk een korte interpretatie gegeven worden.

---

<sup>20</sup> Voor deze transformatie is het rekenkundig gemiddelde genomen van de betrokken items.

<sup>21</sup> Door de verdeling van de residuen te plotten en ook uit te zetten tegen de voorspelde waarden van de afhankelijke variabele zijn de modelaannames gemakkelijk te valideren.

<sup>22</sup> Alle variabelen zijn 'stepwise' toegevoegd met een opnamecriterium van 'probability-to-enter' van 0,05

## 4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de enquête gepresenteerd en door middel van correlatie- en regressieanalyse geanalyseerd. Met deze analyse worden vervolgens de hypothesen als opgesteld beoordeeld op hun houdbaarheid. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een korte beschouwing van de antwoorden op de open vraag. De volgende paragraaf zal nu echter vervolgen met het onderzoek naar het opgestelde model en de drie kerntaken van risicobewust gedrag, via de kwantitatieve analyse.

### Waarden van variabelen

In deze paragraaf worden de verkregen waarden op de aantal gescoorde variabelen gepresenteerd. De waarden zijn gemiddelden van scores op een Likertschaal van één tot vijf. Uiteraard zijn waar nodig de schalen omgeschaald. Recapitulerend corresponderen de waarden van de schaal als volgt: 1: Helemaal oneens, 2: Oneens, 3: Oneens / Eens, 4: Eens, 5: Helemaal mee eens.

Tabel 8  
*Gemiddelde scores op schalen en items*

| Model                       | Variabele                                     | Min  | Max  | $\bar{x}$ | $\sigma$ |
|-----------------------------|-----------------------------------------------|------|------|-----------|----------|
| <b>Communicatie</b>         | Attitude tov communicatie                     | 1,00 | 5,00 | 4,15      | ,78      |
|                             | Perceptie van overlegdruk                     | 1,25 | 5,00 | 3,62      | ,72      |
|                             | Percept belang leren                          | 1,00 | 5,00 | 3,87      | ,69      |
|                             | Perceptie van controle op inzicht             | 1,00 | 5,00 | 3,58      | ,74      |
|                             | Intentie tot communicatie                     | 1,00 | 5,00 | 3,79      | ,80      |
|                             | <i>Losse items</i>                            |      |      |           |          |
|                             | Item#2: feedback leuk                         | 2    | 5    | 3,93      | ,733     |
|                             | Item#7: tijd communicatie                     | 1    | 5    | 3,63      | 1,06     |
|                             | Item#8: perceptie norm melden incidenten      | 1    | 5    | 3,63      | ,87      |
| <b>Verantwoordelijkheid</b> | Attitude t.o.v tonen van verantwoordelijkheid | 1,60 | 5,00 | 4,47      | ,53      |
|                             | Perceptie belang verantwoordelijkheidsgevoel  | 1,40 | 5,00 | 3,82      | ,56      |
|                             | Perceptie management stimulans.               | 1,00 | 5,00 | 2,86      | 1,08     |

|                        |                                             |      |      |      |      |
|------------------------|---------------------------------------------|------|------|------|------|
|                        | Perceptie van controle in ondersteuning     | 1,00 | 5,00 | 3,87 | 1,08 |
|                        | Intentie om incidenten te voorkomen         | 1,00 | 5,00 | 4,29 | ,72  |
|                        | <i>Losse items</i>                          |      |      |      |      |
|                        | Item#25 Perceptie norm huisregels voorkomen | 1    | 5    | 3,97 | ,86  |
|                        | Item#27 Perceptie tijd                      | 1    | 5    | 3,80 | ,94  |
| <b>Beveiligen data</b> | Attitude ten opzichte van beveiliging       | 1,25 | 5,00 | 3,87 | ,72  |
|                        | Perceptie van groepsnorm                    | 1,00 | 5,00 | 3,33 | 69   |
|                        | Intentie tot beveiligen                     | 1,00 | 5    | 2,63 | 1,12 |
|                        | <i>Losse items</i>                          |      |      |      |      |
|                        | Item#42 Vaardigheid beveiligen              | 1    | 5    | 3,43 | 1,28 |
|                        | Item#43 Perceptie van invloed a             | 1    | 5    | 3,32 | 1,08 |
|                        | Item#44 Perceptie van invloed b             | 1    | 5    | 3,63 | ,88  |

Een aantal waardes in deze tabel zijn opvallend te noemen. Zo valt op dat:

- bij een aantal variabelen de minimum waarde van 1 niet gehaald wordt.<sup>23</sup> Dit is niet wenselijk in verband met de uit te voeren regressieanalyse<sup>24</sup>.
- in elk model de variabele “*attitude*” vrij hoog scoort.
- in het TPB-model Verantwoordelijkheid van de “*perceptie management stimulans*” het gemiddelde lager dan 3 ligt. De standaarddeviatie van deze waarde is echter ook opvallend hoger; er wordt dus extremer gescoord op deze variabele. Blijkbaar ervaren de respondenten geen positieve stimulans van het management ten opzichte van de voor dit model uit te voeren taak.
- in het TPB-model Beveiligen data van de “*Intentie tot beveiligen*” het gemiddelde een waarde lager dan 3 is. De standaarddeviatie van deze waarde is echter ook opvallend hoger; er wordt dus ook extremer gescoord op deze variabele. Medewerkers hebben blijkbaar over het algemeen gesproken niet de intentie om informatie beveiligd te versturen.

<sup>23</sup> Sommige variabelen zijn combinaties van items en blijkbaar waren voor deze gevallen geen combinaties van scores (binnen één case) die leidde tot de minimumscore van 1.

<sup>24</sup> Het is het beste om vloer- en plafond effecten te vermijden; idealiter variëren variabelen dus in dit geval tussen één en vijf.

### **Correlatie- en regressie-analyse**

De vastgestelde variabelen kunnen nu gebruikt gaan worden voor een regressie-analyse. Alvorens deze analyse uitgevoerd is, is per taak een correlatietabel gemaakt die inzichtelijk maakt of en in welke mate de te gebruiken variabelen met elkaar correleren. Hierna kunnen, gebruikmakende van multiple lineaire regressie, de modellen per taak geëvalueerd worden. De uitkomsten hiervan worden in deze paragraaf direct geïnterpreteerd en in de volgende paragraaf gebruikt om de hypothesen als opgesteld te evalueren.

Op de volgende pagina's zijn de drie tabellen te vinden met de onderlinge correlaties tussen alle variabelen, voor de drie verschillende modellen<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Voor de herkenbaarheid is met blauw de intentie-variabele afgedrukt, met rood alle losse items en met paars alle vastgestelde schalen.

Tabel 9

*Correlatietabel model Communicatie.*

|                                           | Intentie communiceren | Feedback leuk (Item#2) | Tijd communicatie (Item#7) | Perceptie norm melden incidenten (Item#8) | Attitude tov communicatie | Perceptie van overlegdruk | Perceptie van controle op inzicht | Perceptie van belang leren |
|-------------------------------------------|-----------------------|------------------------|----------------------------|-------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| Intentie communiceren                     | 1                     | ,250(**)               | ,295(**)                   | ,333(**)                                  | ,586(**)                  | ,490(**)                  | ,334(**)                          | ,372(**)                   |
| Feedback leuk (Item#2)                    | ,250(**)              | 1                      | ,086                       | ,188(**)                                  | ,389(**)                  | ,245(**)                  | ,172(*)                           | ,189(**)                   |
| Tijd communicatie (Item#7)                | ,295(**)              | ,086                   | 1                          | ,209(**)                                  | ,290(**)                  | ,344(**)                  | ,180(*)                           | ,300(**)                   |
| Perceptie norm melden incidenten (Item#8) | ,333(**)              | ,188(**)               | ,209(**)                   | 1                                         | ,332(**)                  | ,520(**)                  | ,279(**)                          | ,515(**)                   |
| Attitude tov communicatie                 | ,586(**)              | ,389(**)               | ,290(**)                   | ,332(**)                                  | 1                         | ,431(**)                  | ,345(**)                          | ,426(**)                   |
| Perceptie van overlegdruk                 | ,490(**)              | ,245(**)               | ,344(**)                   | ,520(**)                                  | ,431(**)                  | 1                         | ,478(**)                          | ,639(**)                   |
| Perceptie van controle op inzicht         | ,334(**)              | ,172(*)                | ,180(*)                    | ,279(**)                                  | ,345(**)                  | ,478(**)                  | 1                                 | ,468(**)                   |
| Perceptie van belang leren                | ,372(**)              | ,189(**)               | ,300(**)                   | ,515(**)                                  | ,426(**)                  | ,639(**)                  | ,468(**)                          | 1                          |

Opmerking: (n≈195) **Blauw**: intentie variabele **Rood**: losse items **Paars**: vastgestelde schalen

\*\* : Correlatie is significant op 0.01 level (2-tailed)

\* : Correlatie is significant op 0.05 level (2-tailed).

Tabel 10

|  |                              |                                 |                                 |                                          |                                                        |                           |                                       |
|--|------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|
|  | Intentie risico<br>voorkomen | Perceptie<br>norm<br>huisregels | Perceptie<br>tijd<br>(Item #27) | Attitude tov<br>verantwoord<br>elijkheid | Perceptie<br>belang<br>verantwoordel<br>ijkheidsgevoel | Controle<br>ondersteuning | Perceptie<br>management<br>stimulans. |
|--|------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|

*Correlatietabel TPB Model Verantwoordelijkheid*

|                                                   |          | voorkomen<br>(Item #25) |           |          |          |          |           |
|---------------------------------------------------|----------|-------------------------|-----------|----------|----------|----------|-----------|
| Intentie risico voorkomen                         | 1        | ,344(**)                | ,153(*)   | ,679(**) | ,307(**) | ,442(**) | -,050     |
| Perceptie norm huisregels<br>voorkomen (Item #25) | ,344(**) | 1                       | ,150(*)   | ,377(**) | ,344(**) | ,256(**) | -,069     |
| Perceptie tijd (Item #27)                         | ,153(*)  | ,150(*)                 | 1         | ,189(**) | ,383(**) | ,298(**) | -,244(**) |
| Attitude tov<br>verantwoordelijkheid              | ,679(**) | ,377(**)                | ,189(**)  | 1        | ,400(**) | ,375(**) | -,115     |
| Perceptie belang<br>verantwoordelijkheidsgevoel   | ,307(**) | ,344(**)                | ,383(**)  | ,400(**) | 1        | ,264(**) | -,079     |
| Controle ondersteuning                            | ,442(**) | ,256(**)                | ,298(**)  | ,375(**) | ,264(**) | 1        | -,095     |
| Perceptie management<br>stimulans.                | -,050    | -,069                   | -,244(**) | -,115    | -,079    | -,095    | 1         |

Opmerking: (n≈195) **Blauw**: intentie variabele **Rood**: losse items **Paars**: vastgestelde schalen

\*\* : Correlatie is significant op 0.01 level (2-tailed)

\* : Correlatie is significant op 0.05 level (2-tailed).

Tabel 11

Correlatietabel model Beveiligen informatie

|                         | Intentie tot<br>beveiligen | Vaardigheid<br>beveiligen<br>(Item #42) | Perceptie van<br>Invloed a<br>(Item #43) | Perceptie van<br>Invloed b<br>(Item #44) | Attitude ten<br>opzichte van<br>beveiliging | Perceptie van<br>groepsdruk |
|-------------------------|----------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------|
| Intentie tot beveiligen | 1                          | ,447(**)                                | ,119                                     | ,091                                     | ,485(**)                                    | ,522(**)                    |
| Vaardigheid beveiligen  | ,447(**)                   | 1                                       | ,145(*)                                  | ,068                                     | ,441(**)                                    | ,387(**)                    |



|                                          |          |          |          |          |          |          |
|------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| (Item #42)                               |          |          |          |          |          |          |
| Perceptie van Invloed<br>a (Item #43 )   | ,119     | ,145(*)  | 1        | ,233(**) | ,206(**) | ,272(**) |
| Perceptie van Invloed<br>b<br>(Item #44) | ,091     | ,068     | ,233(**) | 1        | ,219(**) | ,168(*)  |
| Attitude ten opzichte<br>van beveiliging | ,485(**) | ,441(**) | ,206(**) | ,219(**) | 1        | ,532(**) |
| Perceptie van<br>groepsdruk              | ,522(**) | ,387(**) | ,272(**) | ,168(*)  | ,532(**) | 1        |

## Evaluatie model Communicatie

Tabel 9 geeft enkele opvallende inzichten in de relaties tussen de gebruikte variabelen. Naast verwachte correlaties, zoals de variabelen waar “*Intentie Communiceren*” positief mee gerelateerd is, valt de variabele “*Perceptie van belang leren op*”. Deze correleert namelijk zwak met een tweetal andere variabelen, te weten “*Attitude tov communicatie*” en “*Perceptie van controle op inzicht*” en redelijk met “*Perceptie van overlegdruk*”. Dit is een onverwachte samenhang, maar is te verklaren. Het construct “*Perceptie van belang leren*” is gevormd uit een tweetal items die vóór de factoranalyse een plek hadden in een schaal om een sociale norm te meten. Samenhang met de perceptie van groepsdruk, een consequentie van een sociale norm, is dus niet vreemd.

De uitkomsten als verkregen via de correlatieanalyse kunnen ook gebruikt worden om de op pagina 34 opgestelde hypothesen te evalueren voor dit model. De significante samenhang van de afhankelijke variabele met de verschillende onafhankelijke variabelen geeft aanleiding om hypothesen 1c, 2c & 3c te bevestigen; de intentie variabele hangt samen met de attitude-, sociale norm- en perceptie van controle-variabelen.

Na correlatieanalyse zijn de variabelen in een regressieanalyse gebruikt. Hieruit bleek dat de intentie tot het bespreken van operationele risico's met collega's significant te voorspellen bleek met twee variabelen, te weten “*Attitude tov communicatie*” en “*Perceptie van overlegdruk*”. Deze twee variabelen verklaarden gezamenlijk een redelijk tot hoog deel van de variantie. De overige schalen hadden geen directe invloed op de afhankelijke variabele, zoals te zien is in de volgende tabel (Tabel 12).

Tabel 12

*Modeluitkomsten Communicatie.*

| Onafhankelijke variabelen         | Bèta   | Afhankelijke variabele      | Verklaarde variantie (R <sup>2</sup> ) |
|-----------------------------------|--------|-----------------------------|----------------------------------------|
| Attitude tov communicatie         | 0.48*  | Intentie overleg incidenten | 0.479                                  |
| Perceptie van overlegdruk         | 0.281* |                             | N = 199                                |
| Perceptie van controle op inzicht | n.s.   |                             |                                        |
| Perceptie van belang leren        | n.s.   |                             |                                        |

\* : invloed significant met  $\alpha < 0,005$

n.s: niet significant

Zo is bijvoorbeeld de significante aanwezigheid van het nieuw gevormde construct “*perceptie van overlegdruk*” opvallend te noemen, qua samenstelling en qua invloed. De variabele wordt namelijk gemeten met een verzameling van items oorspronkelijk bedoeld

om “*perceptie prioriteit management*” en “*perceptie sociale norm*” onafhankelijk van elkaar te meten, en heeft daarom een tamelijk breed bereik. Omdat ook bleek dat een separaat construct, opgesteld met de pre-factoranalyse itemverzamelingen over “*perceptie management prioriteit*” niet houdbaar bleek, geeft dit aan dat de sociale norm voor medewerkers de hiërarchie overstijgt en de invloed van collega’s én leidinggevendenden mogelijk als één variabele opgenomen kan worden in een nieuw model.

Maar naast het moeten verwerpen van een separaat “*perceptie van management prioriteit*” construct moet hier ook het construct “*perceptie van controle op eigen gedrag*” vooralsnog verworpen worden als significant beïnvloedende variabele (zie Tabel 12). Blijkbaar heeft de perceptie van eigen communicatieve vaardigheden gegeven de al aanwezige voorspellende variabelen geen significante invloed op de intentie om te overleggen over risico’s. Dit is opvallend, omdat “de vaardigheid om te handelen” in de literatuur toch vaak genoemd wordt als relevante factor (zie bijvoorbeeld Neal (2000)). Een verklaring hiervoor kan zijn dat de voor dit model gekozen kerntaak van risicobewustzijn relatief gemakkelijk uitgevoerd kan worden. Vele, vooral (mondige) hooggeschoolde medewerkers, zullen geen vaardigheidsproblemen zien in het aanspreken van collega’s en met communiceren in het algemeen. Dit ligt in deze context daarom anders dan binnen de in de literatuur onderzochte (veelal zware) industrieën waar risicoveilig gedrag vaker geoperationaliseerd wordt via taken waarbij technische kennis en handelingen vereist zijn, en de perceptie op de eigen vaardigheden in grotere mate wél relevant is. Hier moet echter wel een kanttekening bij gemaakt worden. Doordat al een groot deel van de variantie verklaart is door de attitude-variabele, krijgen andere variabelen sowieso al minder de kans om variantie te verklaren. De afwezigheid van een variabele in de uiteindelijke regressievergelijking zegt dus zeker niet alles.

Los van de aan- en afwezige factoren zijn de verbanden tussen de variabelen ook interessant te noemen. Blijkbaar heeft de “*persoonlijke attitude ten opzichte van communiceren*” een sterkere invloed op de intentie dan de “*perceptie van de norm om te overleggen*” zoals te zien is aan de bèta’s. Ondanks het ruime begrip wat aan het construct “*perceptie van overlegdruk*” wordt, geven deze bèta’s daarom een allereerste aanwijzing hoe te sturen op het gewenste gedrag, omdat een hoge bèta gemiddeld genomen voor een grotere invloed op het te bewerkstelligen gedrag staat.

In de volgende paragraaf is de evaluatie te lezen over het TPB model wat betreft het naleven en uitdragen van verantwoordelijkheid ten opzichte van taken.

### Evaluatie TPB model Verantwoordelijkheid

De gegevens in de correlatietabel (zie Tabel 10) bevestigen opgestelde hypothesen 1b & 2b die stellen dat de intentie samenhangt met respectievelijk de attitude en de sociale norm. Daarnaast kan ook duidelijk opgemerkt worden dat hypothese 4b niet opgaat voor dit type gedrag. In de tabel is namelijk te zien dat de variabele “*Perceptie management stimulans*” negatief correleert met een aantal andere variabelen. Dit strookt niet met de verwachting dat het management zorgt voor een positieve stimulans richting bijvoorbeeld de perceptie van een duidelijke sociale norm. Deze correlaties zijn verder niet significant, maar toch wel opvallend te noemen. In de volgende tabel zijn de uitkomsten uit de regressieanalyse over dit TPB model te vinden.

Tabel 13

*Modeluitkomsten Verantwoordelijkheid.*

| Onafhankelijke variabelen                       | Beta    | Afhankelijke variabele | Verklaarde variantie (R <sup>2</sup> ) |
|-------------------------------------------------|---------|------------------------|----------------------------------------|
| Attitude tov verantwoordelijkheid               | 0,624*  | Intentie tot ingrijpen | 0.467                                  |
| Controle ondersteuning                          | 0.142** |                        | N = 195                                |
| Perceptie belang<br>verantwoordelijkheidsgevoel | n.s.    |                        |                                        |
| Perceptie management stimulans.                 | n.s.    |                        |                                        |

\*: invloed significant met  $\alpha < 0,005$ ,

\*\*: invloed significant met  $\alpha < 0,05$

n.s: niet significant

Ook in dit bovenstaande model (zie Tabel 13) bleek de attitude ten opzichte van verantwoordelijkheid een zeer relevante invloedsfactor met zelfs een (absoluut en relatief) gezien grotere invloed op de afhankelijke variabele dan binnen het vorig behandelde model. Gezien de itembeschrijvingen, en het toevoegen van een item uit de verzameling oorspronkelijk bedoeld om de sociale norm te beschrijven, lijkt het erop dat deze variabele de attitude verwoordt die een persoon heeft ten opzichte van een (normatief) gevoel van plichtsbesef. Blijkbaar is deze variabele van redelijk grote invloed op de geformuleerde afhankelijke variabele, al moet opgemerkt worden dat door de abstractheid van het model de modeluitkomsten ook mogelijk enigszins sociaal wenselijk overkomen; wellicht juist veroorzaakt door deze attitude ten opzichte van plichtsbesef.

Daarnaast valt op dat dit model geen invloed aangeeft van het construct “*perceptie van sociale norm*”, terwijl juist het concept “verantwoordelijkheidsgevoel” bij uitstek een relevante sociale dimensie heeft. Zoals vermeld laadt één item uit de verzameling ten

behoefte van de “*perceptie sociale norm*” op de factor “*perceptie van attitude*” maar verder worden er geen sociaalnormatieve items gebruikt. Blijkbaar wordt de intentie om in te grijpen op een individueel niveau bepaald en relatief weinig beïnvloed door omgevingsfactoren en sociale normen.

Dit beeld wordt versterkt door de aanwezigheid van het construct “*perceptie van Controle op ondersteuning*”. Een blik op de hierin gebruikte items leert dat hierin de aanwezigheid van voldoende kennis, maar ook het vertrouwen in collega’s een component is. Een medewerker moet dus blijkbaar voldoende kennis van zaken hebben (mogelijk een proxy van zelfvertrouwen) en daarnaast vertrouwen in het functioneren van zijn naaste collega om hem aan te kunnen spreken op zijn gedrag. Verdere cultuur of managementinvloeden zijn hier niet van belang. Samenvattend lijkt het dus alsof een medewerker sterk individueel bepaalt of ingrijpen strookt met zijn opvattingen over zijn verantwoordelijkheden en of het voor deze medewerker ook vertrouwd is om collega’s eventueel “corrigerend” aan te spreken.

De volgende paragraaf vervolgt met een analyse van het laatste en meest concrete model; het model om de intentie tot het beveiligen van informatie te voorspellen.

### **Evaluatie TPB model Beveiligen van informatie**

Bij dit model moesten er na analyse van uitschieters twee waarnemingen uit de analyse verwijderd worden. Verder voldoet het model erg goed aan de benodigde modelvooronderstellingen<sup>26</sup>. Wellicht niet toevalligerwijs voldoet dit meest concrete model dus het beste aan de gewenste eigenschappen en modelaannames als genoemd in de literatuur, zoals ook in de afsluitende discussie over dit onderzoek aan de orde zal komen.

In zijn de correlaties te vinden tussen de variabelen die in de regressievergelijking ten behoeve van het TPB-model over het beveiligen van informatie gebruikt gaan worden. De samenhang tussen de “*intentie tot handelen*” en de variabelen “*attitude*”, “*perceptie van groepsdruk*” en “*vaardigheid*”, duiden op een bevestiging van respectievelijk hypothesen 1c, 2c en 3c als geformuleerd op pagina 34. Door het ontbreken van een variabele “*perceptie van prioriteit management*” kan helaas geen uitspraak over hypothese 4c gedaan worden.

Naast de verwachte positieve correlatie tussen de intentie-variabele en aantal beïnvloedende variabelen, valt op dat de geïntroduceerde schalen “*Perceptie van*

---

<sup>26</sup> Zo is bijvoorbeeld de skewness en kurtosis van de residuen respectievelijk 0,05 en -0,013 en is de afhankelijke variabele sterk homoscedastisch.

*groepsdruk*”, “*Attitude ten opzichte van beveiliging*” en “*Vaardigheid beveiligen*” in enige mate met elkaar correleren. Dat deze schalen gedrieën correleren duidt mogelijk ook op onderlinge invloeden of misschien wel op een nieuw, niet ontdekt latent construct met invloed op deze drie variabelen. Van multicollineariteit kan echter nog zeker niet gesproken worden, zodat alle onafhankelijke variabelen zelfstandig in de regressievergelijking kunnen worden geïntroduceerd. In de volgende tabel staat hier de uitkomsten van.

Tabel 14

*Modeluitkomsten Beveiligen van informatie*

| Onafhankelijke variabelen             | Beta   | Afhankelijke variabele      | Verklaarde variantie ( $R^2$ ) |
|---------------------------------------|--------|-----------------------------|--------------------------------|
| Perceptie van groepsdruk              | 0.366* | Intentie overleg incidenten | 0.340                          |
| Attitude ten opzichte van beveiliging | 0.301* |                             | N = 179                        |

\*: invloed significant met  $\alpha < 0,005$ ,

\*\*: invloed significant met  $\alpha < 0,05$

n.s: niet significant

Direct opvallend aan de uitkomsten van dit model is de kleine invloed die de variabele “*Attitude ten opzichte van beveiliging*” heeft in vergelijking met de andere modellen (zie Tabel 14). Waar het achterliggende construct in de voorgaande modellen de grootste rol kreeg toebedeeld is in dit model slechts een relatief kleine rol weggelegd.

Dit is echter ook extra opvallend omdat in dit model de sociaal normatieve variabele “*perceptie van groepsdruk*” direct de meeste invloed uitoefent op de afhankelijke variabele, de intentie om gevoelige informatie te beveiligen. Net als in het TPB-model Communicatie is deze variabele geoperationaliseerd via een itemverzameling die de perceptie van de sociale norm meet, niet gedifferentieerd naar functietype. Ook in dit model is er dus een significante invloed van één factor waar én “*perceptie van management prioriteit*” én “*perceptie van sociale norm*” op laden. Voor de afhankelijke intentie geldt dus dat deze groep en cultuur gebonden is en deze hierdoor sterk beïnvloedt wordt.

Samenvattend wordt beveiliging van digitale informatie dus vooral beïnvloed door invloed van collega’s en in mindere mate door iemands persoonlijke attitude ten opzichte van deze intentie. Hiermee lijkt dit model redelijk te matchen met de door Campbell opgestelde benodigdheden voor risicobewust gedrag en is met het model te verklaren hoe

een genoemde determinant als bijvoorbeeld “motivatie” ingevuld wordt; in dit geval door de wens van conformering aan de groepscultuur.

De conclusies die ten opzichte van de drie modellen in dit hoofdstuk staan opgeschreven worden in de volgende paragraaf uitgewerkt in termen van de vooraf opgestelde hypotheses.

### **Evaluatie hypotheses**

Omdat gebruik is gemaakt van 3 verschillende modellen om het concept risicobewustzijn te definiëren zullen de verschillende resultaten uit de achterliggende paragrafen gebruikt worden om de opgestelde hypotheses te evalueren.

#### **De hypotheses betreffende “attitude t.o.v. gedrag”.**

- H1a: het construct “attitude t.o.v. communicatie” is positief gerelateerd met de intentie om ervaringen te delen over risico’s en onregelmatigheden.
- H1b: het construct “attitude t.o.v. verantwoordelijkheid” is positief gerelateerd met de intentie om geproduceerde producten en uitgevoerde taken uitvoerig te controleren.
- H1c: het construct “attitude t.o.v. beveiliging van informatie” is positief gerelateerd met de intentie om vertrouwelijke informatie veilig te behandelen.

Deze drie hypotheses gaan allemaal op. De geoperationaliseerde variabelen hebben zonder uitzondering invloed op de afhankelijke variabelen, en hebben binnen de twee abstractere modellen zelfs de grootste samenhang met de intentie. Er is blijkbaar een vrij sterke samenhang tussen de attitude en de intentie ten opzichte van het gedrag. Het construct moet dus gehandhaafd worden in de uiteindelijke modellen. Vermeldenswaardig is wel dat bij het domein “beveiligen van informatie” er ook een item met een sociaalnormatief karakter op het construct “attitude t.o.v. gedrag” laadde.

#### **De hypotheses betreffende “sociale norm” en “perceptie management stimulans”**

- H2a: het construct “sociale norm t.o.v. communicatie is positief gerelateerd met de intentie om ervaringen te delen over risico’s en onregelmatigheden.
- H2b: het construct “sociale norm t.o.v. communicatie is positief gerelateerd met de intentie om geproduceerde producten en uitgevoerde taken uitvoerig te controleren.

- H2c: het construct “sociale norm t.o.v. communicatie is positief gerelateerd met de intentie om vertrouwelijke informatie veilig te behandelen.
- H4a: het construct “perceptie van management prioriteit” is positief gerelateerd met de intentie om ervaringen te delen over risico’s en onregelmatigheden.
- H4b: het construct “perceptie van management prioriteit” is positief gerelateerd met de intentie om geproduceerde producten en uitgevoerde taken uitvoerig te controleren.
- H4c: het construct “perceptie van management prioriteit” is positief gerelateerd met de intentie om vertrouwelijke informatie veilig te behandelen.

Naar aanleiding van de uitgevoerde factoranalyse moest vastgesteld worden dat er binnen geen enkel model sprake te zijn van invloed van een losstaand, met perceptie gedifferentieerd naar functietype, construct “*sociale norm t.o.v. gedrag*”. Management en inter-collega invloeden bleken namelijk uitwisselbaar en te laden op hetzelfde sociaalnormatieve construct. Dit construct correleerde wel in elk model met de intentie om gedrag uit te voeren.

Dus ook voor het autonome construct “*perceptie van management prioriteit*” is geen plek binnen de data. Deze was alleen autonoom binnen de data voor het model Verantwoordelijkheid te identificeren. Het speelde in de andere modellen zelfstandig geen rol.

Deze beide conclusies hebben gevolgen voor de bovenstaande hypothesen. Onomstotelijk kan vastgesteld worden dat een breed sociaalnormatief construct samenhangt én invloed uitoefent met de intentie om gedrag uit te voeren. Dit construct wordt gevormd door items uit én de sociale norm én de perceptie van management prioriteit. Er is dus zeker een basis om hypothesen 2 en 4 aan te nemen. Verder onderzoek naar de inhoud en vorming van een groepscultuur kan hier echter waarschijnlijk meer inzicht in geven.

### **De hypothesen betreffende “perceptie van controle t.o.v gedrag”.**

- H3a: het construct “perceptie van controle” t.o.v. communicatie is positief gerelateerd met de intentie om ervaringen te delen over risico’s en onregelmatigheden.



- H3b: het construct “perceptie van controle” t.o.v. communicatie is positief gerelateerd met de intentie om geproduceerde producten en uitgevoerde taken uitvoerig te controleren.
- H3c: het construct “perceptie van controle” t.o.v. communicatie is positief gerelateerd met de intentie om vertrouwelijke informatie veilig te behandelen.

De resultaten uit de correlatietabellen geven aanleiding om de hypothesen 3a en 3c in ieder geval te bevestigen. In de modellen Communicatie en Beveiligen van informatie hangt het construct “*perceptie van controle*” positief samen met de intentie t.o.v. gedrag, zoals gezien kan worden in de desbetreffende correlatietabellen. Hypothese 2b kan niet direct bevestigd worden. Mogelijk is het voor deze taak opgestelde model toch enigszins te abstract om hier een construct “*perceptie van controle*” voor te kunnen handhaven.

### **Antwoorden op open vraag**

Ruim 52% van de respondenten heeft een antwoord gegeven op de afsluitende open vraag. Deze vraag luidde: “*Hoe denkt u dat uw collega’s bewust van risico’s gemaakt kunnen worden?*”. Opvallend aan de antwoorden is het belang wat respondenten toedichten aan communicatie. De omgang met risico’s moet naar hun mening gewoon vaker besproken worden. Zo kan het bijvoorbeeld geagendeerd worden bij afdelingsoverleggen en kan dan kennisdeling tussen collega’s gefaciliteerd worden door managers. Ook blijkt dat respondenten veel waarde hechten aan concreet geven van relevante voorbeelden zoals incidenten; blijkbaar blijft het onderwerp toch nog te abstract. Deze antwoorden bevestigen het belang van het gekozen domein “communicatie” en de waarschijnlijk leidende rol die het management hierin speelt. In Bijlage 4; Tabel 24 zijn alle antwoorden op de open vraag te vinden.

## 5 Conclusie & Discussie

---

De empirische resultaten verkregen uit het onderzoek worden in dit hoofdstuk samengevat en aangevuld met inzichten over de praktische relevantie hiervan. Daarnaast zal er echter ook een kritische blik geworpen worden op de gekozen onderzoeksopzet en de uitwerking hiervan. Bovendien zal de betekenis hiervan voor de waarde van dit onderzoek nader toegelicht worden. Dit hoofdstuk biedt dus integraal het antwoord op de onderzoeksvraag als geformuleerd op pagina 11, al zal deze ook nog samengevat beantwoord worden.

### Algemene conclusies

Gebleken is allereerst dat de Theorie of Planned Behaviour een redelijk tot goed te gebruiken model is om te voorspellen wat de intentie is tot specifiek risicobewust gedrag. Zonder gebruik te maken van in de literatuur gevalideerde schalen is per model een acceptabel hoge proportie verklaarde variantie behaald van gemiddeld 42%. Dit biedt houvast voor eventuele vervolgstudies waarbij het concept risicobewustzijn beter toegepast en voorspellend onderzocht kan worden, al is hier zeker enig maatwerk binnen het model van Ajzen voor nodig. Inhoudelijk bieden de resultaten uit deze studie daar echter ook volop suggesties voor. Zo kan geconcludeerd worden dat:

- de persoonlijke mening of de attitude sterk het uitvoeren van specifiek risicobewust gedrag beïnvloedt. Deze conclusie uit het kwantitatieve onderzoek kan gesterkt worden met de korte interpretatie van de antwoorden op de open vraag. Respondenten vragen zich hierin sterk af wat nodig is; zo zien ze graag voorbeelden en ontvangen ze meer inzicht in risico's. Mogelijk is een gevoel van relevantie of een "perceptie van nut" onontbeerlijk om persoonlijk een positieve attitude te ontwikkelen.
- een persoon zich ook laat beïnvloeden door de norm van de groep, al dan niet sterk beïnvloed door de rol die het management hierin speelt. Medewerkers differentiëren blijkbaar, wat deze norm betreft, niet naar functie en beschouwen een groepsbrede norm (inclusief management) als één relevante factor. De invloed van de groepsnorm is echter minder groot dan iemands persoonlijke attitude, in ieder geval binnen de hier gekozen doelgroep.
- slechts afhankelijk van de praktische moeilijkheidsgraad, perceptie van eigen vaardigheden een rol speelt in de keuze om specifiek risicobewust gedrag na te streven. Uit dit onderzoek is gebleken dat de perceptie op de eigen vaardigheden niet per se een relevante determinant hoeft te zijn.

Deze conclusies hebben ook gevolgen voor de literatuur als beschreven in het theoretische kader. De determinanten van risicobewust gedrag (kennis, vaardigheden, motivatie) als genoemd door Campbell et al. (1996) en gebruikt door Neal & Griffin (2002) kunnen nu beter ingevuld en gerelativeerd worden. Blijkbaar spelen kennis en vaardigheden een ondergeschikte rol ten opzichte van motivatie; een construct wat nu beter ingevuld kan worden. Deze motivatie wordt sterk gevormd door het gevoel van nut en het persoonlijke belang wat iemand ten opzichte van bepaald gedrag heeft, een aantal attitudevormende elementen. Daarnaast blijft om deze motivatie te vormen een bepaalde gedragsafhankelijke vorm van groeps- en managementdruk dus van invloed.

Opvallend is echter dat de bovengenoemde conclusie van benodigde differentiatie naar taak, eigenlijk ook al door Neal & Griffin (2002) is gemaakt zoals zijn deden met het onderscheid tussen *safety task performance* & *safety contextual performance* in het theoretisch kader op pagina 21. Met een slag om de arm kan aan de hand van het voorliggende onderzoek geconcludeerd worden dat dit onderscheid echter niet gemaakt moet worden naar de aard van de werkzaamheden (zoals Neal & Griffin doen) maar mogelijk eerder naar de directe uitvoerbaarheid van deze werkzaamheden.

Zoals hierboven vermeld staat moeten deze uitkomsten wel contextafhankelijk geïnterpreteerd worden. Bovenstaande conclusies gelden voor taken die kenniswerkers uitvoeren, binnen een kantooromgeving zonder reële fysieke gevaren. Dit beperkt ook direct de reikwijdte van het onderzoek; een eventuele generalisatie zal dus in ieder geval binnen deze doelgroep moeten plaatsvinden, zoals ook naar voren komt in de volgende paragraaf.

### **Beperkingen & validiteit van uitspraken**

Zoals uitvoerig belicht, ook in de evaluatie van het theoretisch kader, is dit onderzoek opgezet op een voor dit onderwerp niet-traditionele manier (gebruik makende van een voorspellend model) binnen een niet-traditioneel domein (kenniswerkers binnen een bancaire omgeving). Voor de validiteit van dit onderzoek heeft dit een aantal gevolgen. Een noodzaak was bijvoorbeeld om vrij exploratief gebruik te maken van de in de literatuur genoemde determinanten. Hierdoor zijn ook de hieruit vloeiende items enigszins creatief tot stand gekomen. Dit betekent dat de (content en construct) validiteit van de gebruikte schalen niet gegarandeerd was en dat kritisch gekeken is naar de uiteindelijke gebruikte verzameling van onderzoeksitems en de geldigheid waarmee ze bepaalde factoren of variabelen vertegenwoordigen. Uiteindelijk zijn in dit onderzoek deze constructen geoperationaliseerd via betrouwbare schalen.

Een andere beperking van dit onderzoek ligt in de methode van dataverzameling. Gegeven het vraagstuk was de schriftelijke enquête het beste meetinstrument om te gebruiken. Een nadeel is echter dat het bij dit instrument de vraag blijft hoe valide deze een abstract construct als intentie of attitude weet te meten. Daarnaast moeten er ook een aantal vraagtekens gesteld worden bij de uitvoering van deze methode. Door het on- en offline enquêteren zijn mogelijk instrumentatie-effecten in de data geslopen. Waar mogelijk is dit echter, zoals verklaard, zoveel mogelijk getracht te voorkomen. Uiteindelijk hadden de verschillende methodes van dataverzameling slechts in een enkel geval een observeerbare invloed. Zo bleek er enerzijds een significant verschil in dienstjaren van medewerkers tussen de twee dataverzamelingen (bijlage 5, Figuur 10) maar bleek er anderzijds geen significant verschil in de proportie van managers in de dataverzameling. Relevant om op te merken was ook dat een aantal items significant verschillend werden beoordeeld in de twee dataverzamelingen, en dat deze items vooral afkomstig waren uit TPB model Verantwoordelijkheid (zie ook Tabel 23 op pagina 100). Deze verschillen bleken niet veroorzaakt te zijn door een enkel invloedrijk groepsonderdeel, bijvoorbeeld oververtegenwoordigd in een van de twee dataverzamelingen. Wel kan gesteld worden dat op de vragen met significante verschillen vooral hoger gescoord wordt door respondenten die een online vragenlijst invulden. Het moet daarom in dit kader opgemerkt worden dat een aantal groepsonderdelen wel erg oververtegenwoordigd waren in de online enquête en deze<sup>27</sup> ook nog eens een bijzondere rol vertolken binnen het proces van risicobeheersing van de bank. Deze respondenten kunnen daarom bevooroordeeld zijn ten opzichte van dit onderwerp en dit onderzoek en bijvoorbeeld meer aandacht hebben voor dit onderwerp.

Ook zijn een aantal opmerkingen over de data-analyse relevant ter discussie. De data gebruikt voor de TPB-modellen “Communicatie” en “Beveiligen van informatie” voldeed vrij goed aan de vooronderstellingen benodigd voor lineaire regressie. Doordat de beschreven taken in deze modellen concreter waren, konden respondenten deze mogelijk beter beantwoorden. Dit geldt in mindere mate voor het model over “Verantwoordelijkheid” waardoor de uitkomsten van deze analyse onderhevig zijn aan een grotere onzekerheid. Hiernaast moet ook aangetekend worden bij deze methode dat het slechts een middel is om correlationele verbanden te tonen die zeker geen causaliteit impliceren.

---

<sup>27</sup> Bijvoorbeeld afdelingen Control Group Rabobank en Group Risk Management (opdrachtgever)

Bovenstaande opmerkingen kunnen gebruikt worden om de externe validiteit van dit onderzoek te beschouwen. Zo leidt de niet geheel representatieve steekproef tot een beperking van de generaliseerbaarheid van de uitkomsten van dit onderzoek. De steekproef is slechts voor Rabobank Nederland heterogeen te noemen en dat betekent dat de gewenste generalisatie over alle medewerkers van de Rabobank Groep dus niet mogelijk is. Aanbevolen wordt dus om met de uitkomsten van dit onderzoek niet verder te generaliseren dan tot medewerkers van Rabobank Nederland.

Los van de praktische generalisatie kan echter ook geconcludeerd worden dat de generaliseerbaarheid zich niet uitstrekt tot het wetenschappelijke domein waaruit de literatuur geput is, omdat de werkomgeving van de onderzochte medewerkers toch strikt anders is. De theoretische generalisering beperkt zich dus tot een doelgroep van louter hoogopgeleide kenniswerkers, wat echter zoals gesteld wel een relevant vernieuwend wetenschapsveld is.

### **Praktische waarde & aanbevelingen**

In dit onderzoek is onderzocht op welke factoren gestuurd moet worden om mensen bepaald gedrag te laten vertonen. Duidelijk is dat mensen niet door een vaste set van determinanten worden beïnvloed en per vorm van gewenst gedrag goed nagedacht moet worden met welke vorm van communicatie dit kan worden aangepakt. Zo kan bijvoorbeeld voor het daadwerkelijk uitvoeren van de beveiligingstaak meer gestuurd worden op de groepsnorm, in plaats van op de vaardigheid van het beveiligen.

In algemeen blijkt echter dat binnen de Rabobank het beste gestuurd kan worden op de persoonlijke mening van medewerkers. De persoonlijke attitude is een, zonet dé, belangrijkste determinant die de uitvoering van dit gedrag bepaalt. Van dit gegeven kan gebruik gemaakt worden door de attitude te beïnvloeden. Voor dit doel zijn verschillende methoden (Bartholomew, Parcel, Kok, & Gottlieb, 2001) beschikbaar. Effectief is bijvoorbeeld om medewerkers hun gedrag te laten zelfevalueren en af te zetten tegen hun persoonlijke standaard, waarbij met begeleiding een objectief beeld geschept kan worden van iemands gedrag en hoe dit ook invloed heeft binnen een team. Dit kan leiden tot een groter bewustzijn ten opzichte van het uit te voeren gedrag (Bartholomew, et al., 2001). Bovendien leidt dit tot een explicitering en verduidelijking van attitudes richting het specifieke gedrag wat een vereiste is om dit gedrag effectief te kunnen beïnvloeden. (Brehm, et al., 1999). Op deze expliciete attitudes (bijvoorbeeld een mening als: *het is niet nuttig om extra werk te doen om een risico te voorkomen*) kan dan ingespeeld worden via communicatie van GRM, zoals beschreven in bijlage 1.

Daarnaast is in dit onderzoek vastgesteld dat de groepsnorm ook van invloed is, waarbij het management waarschijnlijk een niet te onderschatten rol speelt. Dit wordt ook bevestigd door de antwoorden op de open vraag. Medewerkers zien een voorbeeldrol voor het management, waarbij direct gestuurd moet worden op risicobewust gedrag. Om de groepsnorm echter te kunnen gebruiken moet ook deze expliciter gemaakt worden in termen van wat “de omgeving” vraagt van een medewerker (Bartholomew, et al., 2001). Medewerkers of managers kunnen dus gemobiliseerd worden om groepsnormen of cultuureigenschappen bespreekbaar te maken. Het mes snijdt dan aan twee kanten; het management toont haar voorbeeldfunctie door dit blijkbaar te prioriteren en faciliteert daarnaast kennisdeling tussen collega's. Het blijkt dat de respondenten binnen deze steekproef dit ook een nuttige aanpak vinden, zoals blijkt uit de antwoorden op de gestelde open vraag (Tabel 24); een vaker genoemde wens is om opinierende bijeenkomsten als bijvoorbeeld werkoverleggen te beleggen.

Op een hoger niveau kan samenvattend in algemene zin dus aanbevolen worden dat het concept risicobewustzijn binnen de Rabobank geoperationaliseerd wordt in termen van de theory of planned behaviour, of het nu gaat om de persoonlijke attitude, de relevante groepsnorm of de perceptie van controle op gedrag. Dit onderzoek heeft aangetoond dat het gebruik van deze theorie handvatten biedt om specifiek wenselijk gedrag te beïnvloeden. Samenvattend zou een belangrijke stap al gezet kunnen worden als GRM managers van andere afdelingen kan overtuigen om medewerkers individuele wensen en verwachtingen te laten expliciteren, gedifferentieerd naar een taak. Mogelijk dat deze pull-strategie ook ten opzichte van medewerkers op meer commitment kan rekenen dan de push-strategie die nu met veel voorlichting wordt nagestreefd.

### **Theoretische implicaties & optionele vervolgstappen.**

Zoals verwoord is een interessante uitkomst van dit onderzoek dat het TPB-model van Ajzen (Ajzen & Fishbein, 2005) gebruikt kan worden om onderzoek te doen naar het uitvoeren van zeker geconcretiseerd risicobewust gedrag, georganiseerd per losstaande intentie, met bijbehorende implicaties voor vervolgonderzoek.

Door de, voor dit onderzoek, gemaakte keuze om thema's binnen het concept risicobewustzijn niet holistisch op te vatten, maar sec te gebruiken voor een aantal kerntaken, is het concept risicobewustzijn ook danig ingekaderd per domein. Deze voor dit onderzoek noodzakelijke versmalling, leidt echter ook tot de fundamentele vraag in hoeverre risicobewustzijn niet slechts het etiket is op een groot aantal taken waarvan men hoopt dat medewerkers ze op een bevredigende manier afhandelen. Mogelijk kan er een

vorm van clustering van taken plaatsvinden die allen dezelfde soorten vergelijkbare, samenhangende determinanten hebben. Door de opzet van dit onderzoek, en de keuze voor drie redelijk verschillende taken, is voor dit soort patroonherkenning helaas geen plaats. Een eventuele clustering van taken naar determinanten en beïnvloedende factoren zou wellicht het in de literatuur gebruikelijke (Clarke, 2000; Davies, et al., 2000; F. W. Guldenmund, 2000), meer holistische, concept risicobewustzijn weer in ere kunnen herstellen, met behoud van de voorspellende kracht van de theorie of planned behaviour. Een dergelijke clustering vraagt echter simpelweg meer onderzoek, opgezet op dezelfde wijze als dit onderzoek.

In een dergelijke analyse zou het bovendien zeker niet misstaan om aandacht te besteden aan de potentiële beïnvloedbaarheid van medewerkers per taak of determinant. Zeker voor een opdrachtgever is het relevant om te weten binnen welke onderwerpen of taken de “meeste winst” te boeken is en waar mensen relatief het gemakkelijkst te sturen zijn. In het voorliggende onderzoek is hier verder geen aandacht aan besteed, waardoor dit de praktische relevantie beperkt.

Een ander mogelijk vervolgonderzoek komt direct voort uit een beperking van dit onderzoek. Er kan kritisch gekeken worden naar de invulling van de in dit onderzoek gevonden schalen en determinanten. Door de limitatie van de onderzoeksopdracht is er, zoals ook toegelicht in de voorgaande discussie, slechts een beperkt beeld van de inhoud van de achterliggende factoren en hun oorzaken. Zo zou bijvoorbeeld verdere studie naar de feitelijke totstandkoming van specifieke gedragsnormen en de rol die het management daarbinnen speelt licht werpen op de kip/ei discussie die bestaat wat betreft de vorming van teamcultuur en de hieruit vloeiende normen. Bovendien zou het interessant zijn om processen van meerdere niveaus uit het raamwerk van De Boer & Van Drunen (Figuur 1) te betrekken bij het onderwerp, om een completer beeld van belangrijke determinanten te verkrijgen.

Zoals blijkt uit de aangegeven mogelijkheden zit er nog zeker veel rek in dit wetenschapsveld. Dit onderzoek geeft in ieder geval aan dat er zeker ruimte is voor een benadering waarbij risicobewustzijn wordt geoperationaliseerd via bewuste keuzeprocessen ten aanzien van een aantal smalle gedefinieerde taken. Als in toekomstig risico-onderzoek vaker deze benadering gebruikt wordt kunnen in ieder geval de risico's en de onzekerheid ten aanzien van het gedrag van personen voorspelbaar gereduceerd worden.

## 6 Literatuurlijst

---

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behavior and the Human Decision Process*, 50, 179-211.
- Ajzen, I. (2002). Residual Effects of Past on Later Behavior: Habituation and Reasoned Action Perspectives. *Personality & Social Psychology Review (Lawrence Erlbaum Associates)*, 6(2), 107-122.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2005). The Influence of Attitudes on Behavior *Handbook of attitudes* (pp. 173-225).
- Anderson, M. (2005). Behavioural Safety and Major Accident Hazards: Magic Bullet or Shot in the Dark? *Process Safety and Environmental Protection*, 83(2), 109-116.
- Anonymous (2007a). *Beleid en normenkader*. Utrecht.
- Anonymous (2007b). Incidentdata. In I. R. 2007 (Ed.). Utrecht: Rabobank Nederland.
- Armitage, C. J., & Conner, M. (2001). Efficacy of the Theory of Planned Behaviour: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40, 471-499.
- Bartholomew, Parcel, Kok, & Gottlieb (2001). *Intervention Mapping* (1 ed.). New York: McGraw Hill.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (Eds.). (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brehm, S., Kassin, S. M., & Fein, S. (1999). *Social Psychology*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Burns, C., Mearns, K., & McGeorge, P. (2006). Explicit and Implicit Trust Within Safety Culture. *Risk Analysis: An International Journal*, 26(5), 1139-1150.
- Cambell, J. P., Gasser, M., & Oswald, F. (Eds.). (1996). *The substantive nature of job performance variability*.
- Campbell, J. P., Gasser, M., & Oswald, F. (Eds.). (1996). *The substantive nature of performance variability*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Chyene, A., Cox, S., Oliver, A., & Tomas, J. M. (1998). Modelling safety climate in the prediction of levels of safety activity. *Work & Stress*, 12(3), 255 - 271.
- Clarke, S. G. (2000). Safety culture: underspecified and overrated? *International Journal of Management Reviews*, 2(1), 65.
- Cohen (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale: Erlbaum.
- Cooper, D., & Schindler, P. (2006). *Business Research Methods* (9 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Cooper, M. D., & Phillips, R. A. (2004). Exploratory analysis of the safety climate and safety behavior relationship. *Journal of Safety Research*, 35(5), 497-512.
- Cordano, M., & Frieze, I. H. (2000). Pollution Reduction Preferences of U.S. Environmental Managers: Applying Ajzen's Theory of Planned Behavior. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 627-641.
- Cox, S. J., & Cheyne, A. J. T. (2000). Assessing safety culture in offshore environments. *Safety Science*, 34(1-3), 111-129.
- Creswell, J. (2006). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*: Sage Publications.



- Davies, F., Spencer, R., & Dooley, K. (2000). *Summary Guide to Safety Climate Tools*: Health and Safety Executive Offshore Safety Division.
- De Boer, J., & Van Drunen, M. (2004). *Occupational safety from a behavioural perspective*: Institute for Environmental Studies.
- De Cock, G., Bouwen, R., & De Witte, K. (1986). Organisatieklimaat: Een opdracht voor het personeelsbeleid. *Praktisch Personeelsbeleid, Capita Selecta*.
- DeJoy, D. M., Schaffer, B. S., Wilson, M. G., Vandenberg, R. J., & Butts, M. M. (2004). Creating safer workplaces: assessing the determinants and role of safety climate. *Journal of Safety Research*, 35(1), 81-90.
- DeVellis, R. (2007). *Scale Development Theory and Application* (2nd ed. Vol. 26). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS* (Vol. 2): Sage Publications.
- Foster, J., Barkhus, E., & Yavorsky, C. (2006). *Understanding and using Advanced Statistics*. Londen: Sage Publications.
- Gleitman, H., Fridlund, A. J., & Reisberg, D. (2004). *Psychology* (6 ed.). New York: Norton.
- Guldenmund, F. W. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science*, 34(1-3), 215-257.
- Guldenmund, F. W. (2007). The use of questionnaires in safety culture research - an evaluation. *Safety Science*, 45(6), 723-743.
- Guldenmund, F. W. (2008).
- Guldenmund, F. W., & Swuste, P. H. J. (2001). Veiligheidscultuur: Toverwoord of Onderzoeksobject. *Tijdschrift voor Toegepaste Arbowetenschap*(4), 2-8.
- Harvey, J., Bolam, H., Gregory, D., & Erdos, G. (2001). The effectiveness of training to change safety culture and attitudes within a highly regulated environment. *Personnel Review*, 30(6), 615-636.
- Harvey, J., Erdos, G., Bolam, H., Cox, M. A. A., Kennedy, J. N. P., & Gregory, D. T. (2002). An analysis of safety culture attitudes in a highly regulated environment. *Work & Stress*, 16, 18-36.
- Health and Safety Executive (2004). *Safety Climate Measurement User Guide and Toolkit*: Health and Safety Executive.
- Hindmoor, A. (2006). *Rational Choice*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Huizingh, E. (2002). *Inleiding SPSS voor Windows*. Schoonhoven: Academic Service.
- Isla Díaz, R., & Díaz Cabrera, D. (1997). Safety climate and attitude as evaluation measures of organizational safety. *Accident Analysis & Prevention*, 29(5), 643-650.
- Kalafatis, S. P., Pollard, M., East, R., & Tsogas, M. K. (1999). Green marketing and Ajzen's theory of planned behaviour: a cross-market examination. *JOURNAL OF CONSUMER MARKETING*, 16(5), 441-460.
- March, J. G., & Shapira, Z. (1987). MANAGERIAL PERSPECTIVES ON RISK AND RISK TAKING. *Management Science*, 33(11), 1404-1418.
- Neal, A., & Griffin, M. A. (2002). Safety Climate and Safety Behaviour. *Australian Journal of Management*, 27(Special Issue), 67-76.
- Neal, A., Griffin, M. A., & Hart, P. M. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science*, 34(1-3), 99-109.

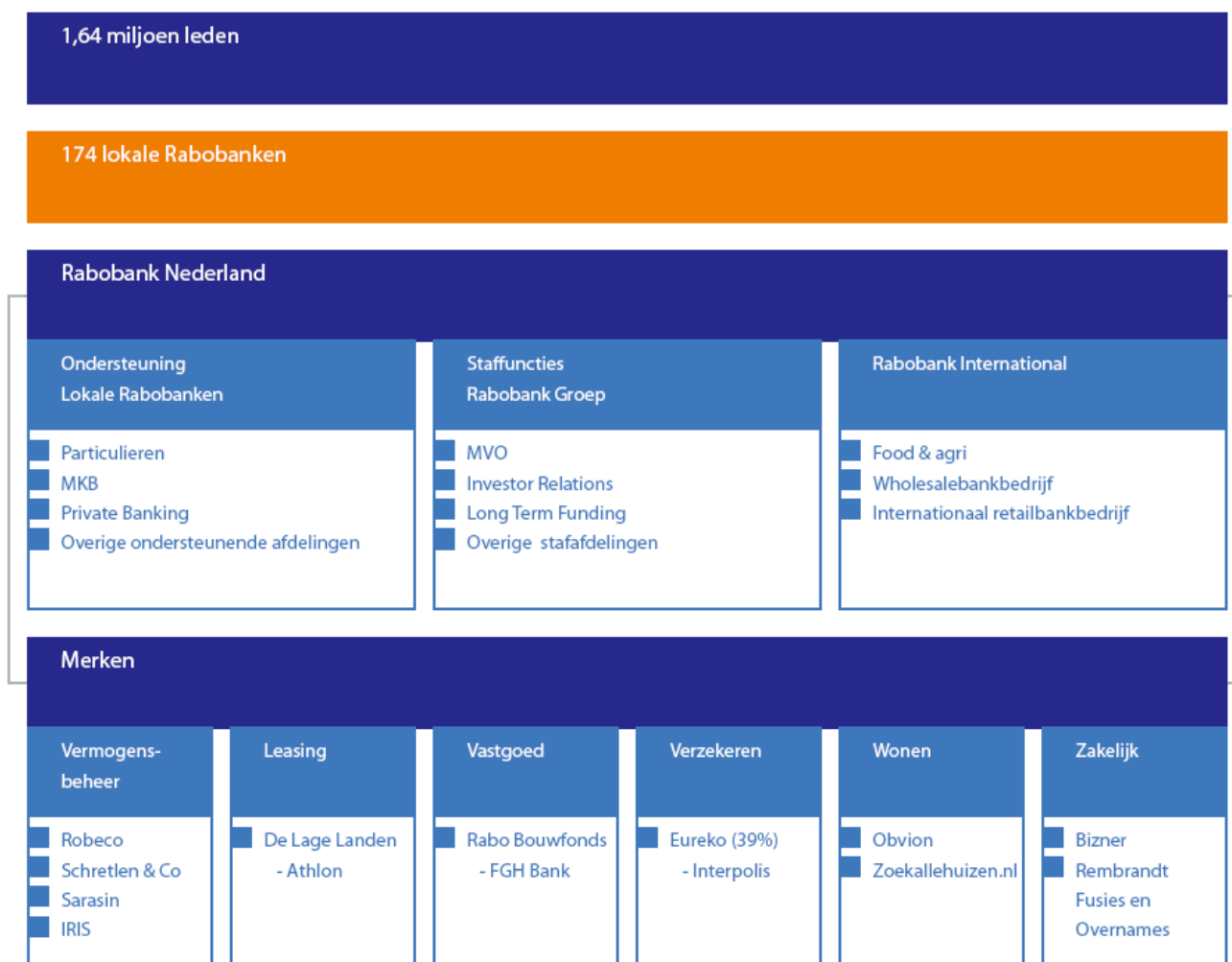
- Ostrom, L., Wilhelmsen, C., & Kaplan, B. (1993). Assessing safety culture. *Nuclear Safety ; Vol/Issue: 34:2; DOE Project*, Pages: 163-172.
- Parker, D., Lawrie, M., & Hudson, P. (2006). A framework for understanding the development of organisational safety culture. *Safety Science*, 44(6), 551-562.
- Pidgeon, N., & O'Leary, M. (2000). Man-made disasters: why technology and organizations (sometimes) fail. *Safety Science*, 34(1-3), 15-30.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240.
- Sexton, J., Helmreich, R., Neilands, T., Rowan, K., Vella, K., Boyden, J., et al. (2006). The Safety Attitudes Questionnaire: psychometric properties, benchmarking data, and emerging research. *BMC Health Services Research*, 6(1), 44.
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*. Boston: Houghton Mifflin
- Sorensen, J. N. (2002). Safety culture: a survey of the state-of-the-art. *Reliability Engineering & System Safety*, 76(2), 189-204.
- Stockdale, J. (2001). Measure of intention: The theory of planned behavior applied to breastfeeding. *RCM Midwives Journal*, 4(7).
- Sullivan, A. (2008, 01-04-2008). Cultural awareness. *OP Risk & Compliance*, 41.
- Sutton, S. (1998). Predicting and explaining intentions and behavior: How well are we doing? *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1317–1338.
- Turner, A. (2007). *Risk @ Lage Landen*. Des Moines De Lage Landen.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
- Van der Velde, E., Jansen, P. G. W., & A, T. (2000). *Bedrijfswetenschappelijk onderzoek, van probleemstelling tot presentatie*. Baarn: H Nelissen.
- Van Essen, R. (2006). *Terminologie Operationeel Risicomanagement*: Rabobank Nederland.
- Vincent, Taylor-Adams, & Stanhope (1998). Framework for analysing risk and safety in clinical medicine. *British medical journal*, 316(7138), 1154-1157.
- Weinstein, N. D. (1989). Optimistic Biases about Personal Risks. *Science*, 246(4935), 1232-1233.
- Williamson, A. M., Feyer, A.-M., Cairns, D., & Biancotti, D. (1997). The development of a measure of safety climate: The role of safety perceptions and attitudes. *Safety Science*, 25(1-3), 15-27.
- Zohar, D., & Luria, G. (2003). The use of supervisory practices as leverage to improve safety behavior: A cross-level intervention model. *Journal of Safety Research*, 34(5), 567-577.

## Bijlage 1: Organisatievorm van Rabobank Groep

In deze bijlage wordt de organisatievorm van de Rabobank Groep toegelicht om meer zicht te geven op de context waarin de opdracht speelt.

### De Rabobank Groep

De Rabobank Groep is een financiële dienstverlener op coöperatieve grondslag met een zeer breed aanbod van financiële diensten en producten. Zij vindt haar oorsprong in de lokale kredietcoöperaties die ruim honderd jaar geleden in Nederland werden opgericht. De Rabobank Groep is actief op het gebied van retailbanking, wholesalebanking, vermogensbeheer, leasing en vastgoed. De organisatie heeft ruim 60.000 medewerkers in 43 landen. De Rabobank Groep bestaat uit de zelfstandige lokale Rabobanken en hun centrale organisatie Rabobank Nederland met (internationale) dochterondernemingen (bron: [www.rabobankgroep.com](http://www.rabobankgroep.com), 2008). De volgende figuur geeft enigszins inzicht in de complexiteit van de Rabobank Groep:



Figuur 7: Organisatievorm Rabobank Groep (bron: Intranet Rabobank)

Uit de organisatievorm spreekt de coöperatieve grondslag. De leden van de bank staan bovenin gepositioneerd. Zij hebben zeggenschap over de 174 lokale banken. De coöperatieve structuur zorgt dus voor een unieke organisatievorm. Gezamenlijk zijn de 174 lokale banken op hun beurt de *moeder* van de centrale ondersteunende *dochter* Rabobank Nederland.

### **Rabobank Nederland**

Rabobank Nederland (RN) ondersteunt, faciliteert en adviseert aangesloten lokale Rabobanken. Rabobank Nederland is daarnaast ook de huisbankier van de lokale Rabobanken, stemt liquiditeitsverschillen op elkaar af en doet zo nodig een beroep op de kapitaalmarkt. Namens De Nederlandsche Bank houdt RN toezicht op het beheer en de administratie van lokale Rabobanken. Bij het bedrijf werken zo'n 5.900 medewerkers. Dit zijn veelal professionals (HBO/WO) met meerdere jaren werkervaring in een bepaald vakgebied. Dit kan binnen het financiële vakgebied zijn, maar ook bijvoorbeeld op het gebied van ICT.

### **De RN-afdeling Group Risk Management**

Group Risk Management is een afdeling van Rabobank Nederland. Deze afdeling beheert de risicoportefeuille binnen Rabobank Groep. Group Risk Management adviseert de raad van bestuur, risico managers van de diverse dochterondernemingen en de lokale banken; eigenlijk dus de gehele Groep. Eén taak van de afdeling is om het beleid op het gebied van operationeel risico vorm te geven. Operationeel risico is door het Basel II Comité (2000) gedefinieerd als “het risico om verliezen te leiden veroorzaakt door falende interne processen, werknemers, systemen of via externe oorzaken”.

Operationeel risico doet zich voor in alle bedrijfsonderdelen waar mensen werkzaam zijn, waar processen en/of systemen in werking zijn of waar de bank beïnvloed wordt door externe omstandigheden. Daarvoor GRM verzorgt ook de coördinatie inzake de communicatie vanuit de expertise-eenheden in de groepsbrede communicatie. GRM zorgt vanuit haar rol op Rabobank Groepniveau voor kennisdeling onder de coördinatoren. Deze kennisdeling heeft vooral betrekking op het verstrekken van informatie over relevante incidenten (in de eigen organisatie en daarbuiten), informeren over relevante ontwikkelingen en benchmarkinformatie. GRM treedt op als facilitator van een aantal specifieke communicatievormen, waaronder het ORM-spel, self-assesment workshops etc. Daarnaast kan GRM faciliteren op het terrein van opleidingen, zoals de inzet van e-learning trainingen.

De afdeling GRM staat dus eigenlijk los van het primaire proces van de bank, maar probeert dus via communicatie andere afdelingen voor te bereiden en bewust te maken van risico's die deze afdelingen lopen.

### **Gedragscode gebruikt in de bank**

De Rabobank Groep heeft als profilerende kenmerken op pagina 2 van haar ambitiestatement (Rabobank Gedragscode, 2007):

(.....) “De Rabobank Groep is zich daarbij terdege bewust van haar Verantwoordelijkheid naar haar klanten - door betekenisvolle diensten te verlenen die van waarde zijn voor klanten bij het realiseren van hun ambities;  
naar de samenleving waarin zij werkzaam is - door een betrokken bank te zijn die midden in de samenleving staat en die werkt aan een duurzame ontwikkeling van welvaart en welzijn;  
naar haar medewerkers - door een actieve werkgemeenschap te vormen die uitdaagt en ontplooiingskansen biedt.”

En verder op pagina 5:

“De wijze waarop de Rabobank Groep in de wereld wil staan, wordt in hoge mate bepaald door vier kernwaarden, die aan het Ambitiestatement zijn ontleend.

- Respect: De Rabobank Groep werkt samen op basis van respect, waardering en betrokkenheid.
- Integriteit: De Rabobank Groep wil in haar handelen eerlijk, oprecht, zorgvuldig en betrouwbaar zijn.
- Professionaliteit: De Rabobank Groep is haar klanten van dienst met hoogwaardige kennis en faciliteiten. Het is haar streven de kwaliteit op een hoog peil te houden - waar mogelijk te anticiperen op toekomstige behoeften van klanten - en haar diensten op efficiënte wijze ter beschikking te stellen.
- Duurzaamheid: De Rabobank Groep wil bijdragen aan een duurzame ontwikkeling van de samenleving in economische, sociale en ecologische zin.”

## **Bijlage 2: Relevante onderliggende factoren risicobewustzijn.**

---

De ook in hoofdstuk 3 genoemde overzichtsartikelen van (F. W. Guldenmund, 2000) en (Clarke, 2000) bieden een goed overzicht van gepubliceerd werk over de veiligheidscultuur binnen bedrijven en hoe medewerkers die beleven. Samenvattend over het werk van 16 andere studies onderscheidt bijvoorbeeld Clarke de volgende 5 thema's (pagina 66):

- Work task / work environment
- Personal involvement and responsibility
- Management attitudes
- Safety management system
- Management actions

Zoals aangegeven is dit echter een zeer grove selectie. Na theoretisch onderzoek is een zelf samengestelde selectie van de volgende latente variabelen en bijbehorende indicatoren overgebleven.

### **Perceptie van prioriteit management.**

In meerdere interviews met werknemers komt naar voren dat de gedragingen van de directe leidinggevers van sterke invloed zijn op hun gedrag. Deze *“tone at the top”* beïnvloedt, onafhankelijk van specifiek bestaande richtlijnen, hoe deze werknemers zich gedragen. Deze perceptie vormt zich op diverse manieren, bewust en onbewust (Parker, Lawrie, & Hudson, 2006). Deze factor is daarom geconcretiseerd via de volgende variabelen.

### **Perceptie commitment management**

In één interview noemde een manager het volgende treffende voorbeeld:

*“in ons bedrijf doen we aan voorlichting op het terrein van Business Continuity Management. Stroomuitval op een van onze locaties zou opgevangen worden door een alternatieve ICT-voorziening buiten de stad. Dachten we. Bleek bij een routinecontrole dat deze plek niet eens voorzien was van elektriciteit. Erger nog: een van de verantwoordelijke managers schamperde hierover dat deze noodvoorziening eigenlijk maar geldverspilling was”.*

De perceptie zoals medewerkers die vormen van het belang die managers geven aan risico-bewust gedrag is daarom van grote invloed op het gedrag. Deze factor is in de

risicocultuur-literatuur alomtegenwoordig aanwezig, zoals ook wordt erkend door andere onderzoekers. (F. W. Guldenmund, 2008)

### **Beloning**

Uit de literatuur blijkt dat medewerkers zich ook sterk laten leiden door beloningen gericht op het verbeteren van de veiligheidssituatie (Clarke, 2000).

### **Werkdruk**

Uit empirisch onderzoek blijkt ook dat door werkdruk medewerkers vaak geforceerd worden tot het negeren van risico- en veiligheidsvoorschriften. Het direct afleveren van resultaten wordt dan door het management hoger gewaardeerd dan het toepassen van (vaak) vertragende risicobeperkende maatregelen. Dit werd meerdere keren genoemd in interviews en bijvoorbeeld ook in het artikel van de auteurs Isla Díaz & Díaz Cabrera (Isla Díaz & Díaz Cabrera, 1997) of als een onderdeel van de "core dimensions" van de safety climate tools volgens de HSE. (Health and Safety Executive, 2004). Uiteindelijk werkt de werkdruk door in de "*perceptie van prioriteit management*" doordat het management de toon zet wat belangrijk is en eventueel deze druk kan verlichten, bijvoorbeeld door extra personeel aan te stellen.

### **Perceptie van open communicatie**

Communicatie wordt hier gedefinieerd als de mate waarin een medewerker de mogelijkheid ziet om te (willen) communiceren over risico's. Dit is tot op zekere hoogte cultuurgebonden en wordt verklaard door de mate hoe binnen de werkgroep informatie gedeeld wordt over risico's en incidenten. Deze factor komt in veel wetenschappelijke onderzoeken naar voren als belangrijk (Parker, et al., 2006). Zo namen ook Griffin & Neal (2000) deze bijvoorbeeld op in hun definitieve model om het belang hiervan te onderstrepen. Het belang hiervan werd ook prominent gemeld in een interview over BCM. De factor is verder geconcretiseerd via de volgende indicatoren.

### **Mate van transparantie**

Deze variabele meet of er een open cultuur over risico's en het maken van fouten verbonden aan werkzaamheden heerst binnen de werkgroep. Voelt een medewerkers de mogelijkheid om zich hierover te uiten om bijvoorbeeld contact op te nemen met collega's of een direct leidinggevende? Deze indicator geeft dus aan of een medewerker "naar buiten" kan met zijn ervaringen.

## **Reflexiviteit**

Bij werkzaamheden horen altijd leerervaringen. Het groepsgewijs delen van deze ervaringen en opgebouwde kennis kan bij collega's leiden tot verhoogde alertheid en interesse in het onderwerp. Terugblikken of reflectie hierop is daarom een belangrijk middel. Dit kan procesmatig ingebouwd zien (bijvoorbeeld via kwartaalgesprekken) en dan dus ook in de cultuur "ingebakken" zijn.

## **Perceptie van coöperatie**

Uit empirisch onderzoek blijkt (Anonymous, 2007b) dat relatief veel fouten gemaakt worden in een productieproces op momenten van product- en verantwoordelijkheidsoverdracht tussen personen. Binnen de Rabobank Groep wil men daarom ook extra aandacht geven aan risico's die procesmatig optreden. Dit is geen variabele die op deze wijze als belangrijk wordt geacht in de literatuur. Soms wordt echter wel expliciet persoonlijke verantwoordelijkheid voor risico's genoemd (J Harvey, et al., 2002). Deze uitwerking is echter in deze iets verder uitgewerkt naar een procescontext. Met deze factor wordt daarom de mate waarin medewerkers de perceptie hebben gevoelsmatig *samen* binnen een productielijn te werken aan een *gezamenlijk* product werken. Dit is verder geoperationaliseerd via de volgende constructen:

## **Verantwoordelijkheid**

Alle medewerkers produceren output, met een (soms onduidelijke) relatie tot de waarde van het eindproduct. Het verantwoordelijkheidsgevoel voor de waarde van het eindproduct binnen de complexe, ondoorzichtige productieprocessen blijkt soms te verdwijnen. Waarde van controle en de noodzaak tot (redundant?) overleg ligt daarom ook niet altijd aan de oppervlakte. Hierdoor neemt de kans op het maken van fouten en ontstaan van incidenten toe. Deze variabele meet dus in hoeverre een persoon ervaart dat hij met collega's verantwoordelijk is voor een eindproduct.

## **Ondersteuning van collega's**

Uit literatuur blijkt dat letterlijke coöperatie nauw samen hangt met een gevoel van ondersteuning uit de omgeving. Is er sociale druk om risico's en fouten te limiteren en wordt een medewerker hierin gesteund en gemotiveerd door collega's? (M. D. Cooper & Phillips, 2004; Cox & Cheyne, 2000; DeJoy, et al., 2004; Williamson, Feyer, Cairns, & Biancotti, 1997)



### **Risicobetrokken handelen**

Veel onderzoekers publiceren als belangrijke indicator het “risico-bewustzijn” (Ostrom, Wilhelmsen, & Kaplan, 1993; Williamson, et al., 1997) van medewerkers. Bij handelingen die een medewerker uitvoert is het daarom wenselijk dat hij of zij zich bewust is van het feit dat zijn functioneren altijd intrinsiek verbonden is met bestaande risico’s. Deze zijn aanwezig binnen productieprocessen (zie ook factor *perceptie van coöperatie*) maar bestaat ook onafhankelijk hiervan, in onafhankelijke gebeurtenissen en situaties.

Dit bewustzijn wordt daarom verder geoperationaliseerd door de mate waarin een persoon zichzelf een mogelijk risico-object vindt en zichzelf persoonlijk betrokken voelt (Cox & Cheyne, 2000) bij de handelingen rond het beheersen van risico’s. Hiervoor moeten dus de volgende twee variabelen gemeten worden.

### **Risico-immuniteit**

Volgens bijvoorbeeld de Safety Culture Assessment Toolkit (Health and Safety Executive, 2004) is een redelijk goede indicator voor het persoonlijke bewustzijn van risico’s, de mate waarin iemand zich immuun voelt voor risico’s, oftewel de mate waarin iemand zich opstelt als een mogelijk object van risico’s.

### **Individuele betrokkenheid bij risico’s en veiligheid.**

Voor de Rabobank Groep uit dit bewustzijn zich ook in betrokkenheid bij risico’s en hieruit vloeiende handelingen. Zo kwam in een interview naar voren dat nonchalance een bedreigende factor is voor bewustzijn. In andere woorden moet naast kennis van de realiteit over risico’s ook een gevoelsmatige betrokkenheid aanwezig zijn om echt van bewustzijn te kunnen spreken. Deze betrokkenheid is ook een reële indicator in onder andere onderzoeken van Cox en Cheyne en Clarke (2000).

### **Risicovaardig handelen**

Naast het passief bewust zijn risico’s en de bijbehorende betrokkenheid hoort voor de Rabobank Groep bij risicobewustzijn ook een handelingsfactor. Een persoon moet namelijk wel in staat zijn risicobewust te handelen. Volgens Campbell, Gasser et al. (1993) moet een persoon hiervoor aan de volgende twee vaardigheidskenmerken voldoen;

### **Kennis**

Voor GRM is communicatie het belangrijkste middel. Via voorlichting probeert de afdeling mensen kennis voor te schotelen, met als doel om mensen “bewuster” te maken. Er is

echter ook een kennisbasis nodig om risicovaardig te handelen. Mensen moeten weten wat in de praktijk onveilig is. Met deze indicator wordt getracht dit te meten.

### **Vaardigheden & competenties**

Volgens de “*theory of planned behaviour*” (Aizen, 1990) is een belangrijke determinant van het rationeel uitvoeren van handelingen de mate waarin iemand zichzelf als vaardig beschouwt voor deze handelingen. Deze indicator impliceert daarom de mate waarin iemand zichzelf beschouwt als vaardig om risico’s af te wegen en hierna te handelen. (In het model van Neal & Griffin zijn dit twee van de belangrijkste determinanten (Andrew Neal & Griffin, 2002))

### **Relaties tussen constructen**

In de volgende paragrafen worden alle relaties<sup>28</sup> toegelicht als afgebeeld in het procesmodel. Dit model is opgesteld om alle belangrijke factoren een plek te geven en duidelijk te maken hoe deze zich tot elkaar verhouden. Het is niet toetsbaar en kan dus alleen ter illustratie gebruikt worden. In dit model zijn alle relaties positief gecorreleerd.

#### **Relatie 1: risicobetrokkenheid en prioriteit management**

Zoals eerder gesteld heeft het management een grote invloed op de motivatie van werknemers om bewust om te gaan met risico’s. Deze relatie komt terug in het model wat Cox & Cheyne (zie figuur 3, pagina 22<sup>29</sup>) voorstellen. De hypothese is dus dat de perceptie van de prioriteit van het management zich uit in een grotere betrokkenheid.

#### **Relatie 2: risicobetrokkenheid en communicatie**

Uit interviews blijkt dat werknemers zich simpelweg gevoelsmatig niet betrokken voelen bij risico’s die ze beroepshalve lopen en veroorzaken. Niet in elke afdeling is de sfeer transparant om over risico’s te praten en er ontbreekt daarom feedback op acties en incidenten. Minder communicatie over risico’s binnen de werkgroep leidt dus tot minder betrokkenheid.

#### **Relatie 3: communicatie en coöperatie**

Een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel leidt tot een betere overdracht van verantwoordelijkheid en dus tot betere en meer communicatie over verbonden risico’s.

---

<sup>28</sup> De nummers verwijzen naar de toegevoegde nummers in het model.

<sup>29</sup> In dat model leidt “leadership” naar “awareness”

Deze relatie komt terug in het model wat Cox & Cheyne (zie figuur 3 , pagina 22) voorstellen<sup>30</sup>.

#### **Relatie 4: communicatie en risicovaardigheid**

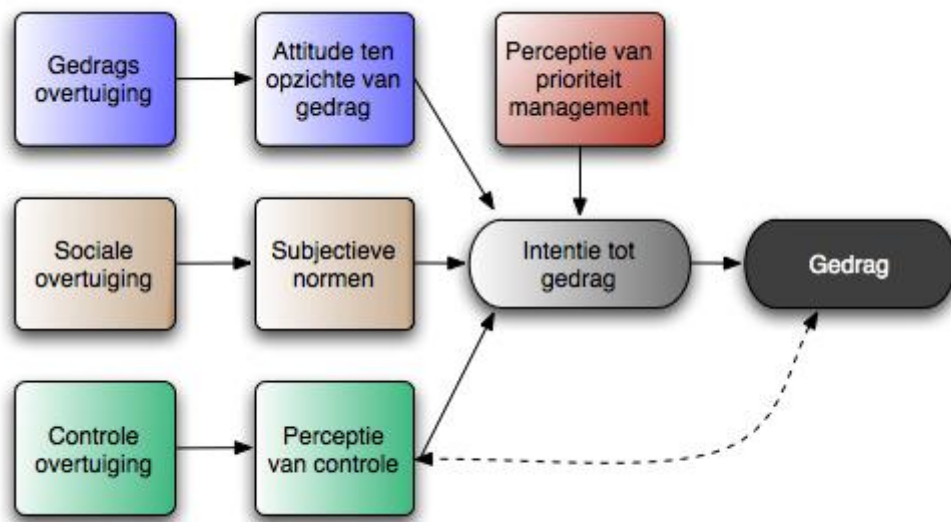
Communicatie is niet voor niets voor de afdeling GRMS haar belangrijkste middel. Aangenomen kan worden dat medewerkers door overleg en via informering over werkwijzen kennis vergaren over risico's en methodes oppakken waarmee veiliger gehandeld kan worden.

---

<sup>30</sup> In dat model leidt "support" direct naar "awareness". Ik ben echter van mening dat het duidelijker is dit verband te laten verlopen via de factor communicatie; waar cultuurgebonden een aantal zaken over op te merken zijn.

## Bijlage 3: De Theory of Planned Behaviour

In onderstaand model is de “theory of planned behaviour” afgebeeld, met het extra construct “*perceptie van prioriteit management*”. In onderstaand model beïnvloeden alle variabelen positief de variabele “intentie tot gedrag”, die als consequentie het gedrag positief beïnvloed. In deze bijlage zijn verder alle, naar het model gecategoriseerde items terug te vinden.



Figuur 8: Theory of planned behaviour

### Gecategoriseerde items.

In de onderstaande tabellen staan alle items geformuleerd zoals die gebruikt zijn om de gevonden factoren te operationaliseren naar variabelen. De items zijn gesorteerd naar het TPB-model waarin ze gebruikt zijn.

Tabel 15

*Items per onderzoeksvariabele voor TPB model Communicatie*

| Variabele | Item                                                                                                             | Thematische invulling<br>variabele |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Intentie  | Ik wil de operationele risico's die ik signaleer in mijn werkomgeving bespreken met collega's.                   |                                    |
|           | Als ik zie dat op onze afdeling vertrouwelijke informatie onveilig behandeld wordt ga ik dat bespreekbaar maken. |                                    |

|                                        |                                                                                                |                                          |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Attitude                               | Ik vind het belangrijk om operationele incidenten of risico's te bespreken met mijn collega's. | Individuele betrokkenheid bij veiligheid |
|                                        | Het heeft nut heeft om operationele incidenten of risico's te bespreken met mijn collega's.    | Reflexiviteit & verspreiding van kennis  |
|                                        | Ik vind het leuk om feedback te geven aan collega's.                                           | Reflexiviteit & verspreiding van kennis  |
| Sociale normen                         | Mijn collega's vinden het bespreken van incidenten en risico's niet belangrijk.                | Transparantie                            |
|                                        | Melding van incidenten en problemen in mijn werk wordt gewaardeerd door mijn collega's.        | Transparantie                            |
|                                        | Met elkaar leren van fouten en incidenten vinden we op onze afdeling belangrijk.               | Reflexiviteit & verspreiding van kennis  |
|                                        | Als er iets mis gaat, dan is het normaal op onze afdeling om het te melden en te bespreken     | Transparantie                            |
| Perceptie van controle op eigen gedrag | Als ik een potentieel probleem zie heb ik de mogelijkheid om dat te melden.                    | Transparantie                            |
|                                        | Ik krijg de mogelijkheid te leren van incidenten.                                              | Reflexiviteit & verspreiding van kennis  |
|                                        | Ik heb inzicht in de operationele risico's aanwezig op mijn werkplek.                          | Kennis                                   |
|                                        | Ik voel me in staat om de kans op problemen en incidenten op waarde te schatten.               | Vaardigheden & Competentie               |
|                                        | Ik heb geen tijd om te participeren in overleg over risico's en incidenten.                    | Vaardigheden & Competentie               |
| Perceptie prioriteit management        | Het management stimuleert overleg over operationele risico's binnen onze afdeling.             | Perceptie van commitment management      |
|                                        | Mijn leidinggevende vindt mijn betrokkenheid bij overleg over risico en incidenten belangrijk  | Perceptie van commitment management      |

Tabel 16

*Items per onderzoeksvariabele voor TPB model verantwoordelijkheid*

| Variabele      | Item                                                                                                                                                  | Thematische invulling<br>construct       |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Intentie       | Ik wil mijn verantwoordelijkheid nemen om operationele incidenten te voorkomen.                                                                       |                                          |
|                | Ik grijp in als ik zie dat een collega niet veilig omgaat met vertrouwelijke informatie.                                                              |                                          |
| Attitude       | Ik vind dat je in een team gezamenlijk de verplichting hebt om ervoor te zorgen dat iets goed verloopt.                                               | Verantwoordelijkheid                     |
|                | Ik vind het vanzelfsprekend dat ik mijn collega tijdig waarschuw als ik zie dat er iets mis dreigt te gaan.                                           | Verantwoordelijkheid                     |
|                | Het is logisch dat het ook mijn taak is om incidenten te voorkomen.                                                                                   | Individuele betrokkenheid bij veiligheid |
|                | Als er iets mis dreigt te gaan, dan zal ik er alles aan doen om dat te voorkomen.                                                                     | Individuele betrokkenheid bij veiligheid |
| Sociale normen | Je hoort op onze afdeling verantwoordelijkheid te nemen voor de kwaliteit van jouw bijdrage in het geheel.                                            | Verantwoordelijkheid                     |
|                | Op onze afdeling word ik afgerekend op mijn bijdrage aan een eindproduct, ook als ik geen eindverantwoordelijkheid heb.                               | Verantwoordelijkheid                     |
|                | Bij ons op de afdeling hoor je een collega aan te spreken op zijn verantwoordelijkheid als dat nodig is.                                              | Verantwoordelijkheid                     |
|                | Mijn collega's vinden het vanzelfsprekend om elkaar feedback te geven.                                                                                | Ondersteuning van collega's              |
|                | Op onze afdeling horen we actief bij te dragen aan het voorkomen van operationele incidenten zoals beschreven staat in de huisregels van de Rabobank. | Verantwoordelijkheid                     |

|                                        |                                                                                                                         |                                     |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Perceptie van controle op eigen gedrag | Ik krijg de kans verantwoordelijkheid te nemen voor de kwaliteit van een product.                                       | Verantwoordelijkheid                |
|                                        | Ik heb tijd om collega's te helpen.                                                                                     | Vaardigheden & Competentie          |
|                                        | Ik heb genoeg kennis om collega's te ondersteunen.                                                                      | Kennis                              |
|                                        | Ik heb over het algemeen vertrouwen in de kunde van mijn collega's.                                                     | Vertrouwen                          |
| Perceptie prioriteit management        | Het management vindt het belangrijk dat ik de verantwoordelijkheid neem voor mijn werk en de risico's in mijn omgeving. | Perceptie van commitment management |
|                                        | Incidenten voorkomen door collega's te attenderen op risico's wordt gestimuleerd door het management.                   | Perceptie van commitment management |

Tabel 17 Items voor TPB model beveiligen van informatie

| Variabele      | Item                                                                                               | Thematische invulling construct          |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Intentie       | Ik wil mijn verantwoordelijkheid nemen om operationele incidenten te voorkomen.                    |                                          |
|                | Digitale vertrouwelijke informatie verstuur ik alleen beveiligd met een wachtwoord.                |                                          |
| Attitude       | Vertrouwelijke informatie beveiligen met een wachtwoord vind ik belangrijk.                        | Individuele betrokkenheid bij veiligheid |
|                | In mijn werk vind ik attentie voor vertrouwelijke informatie niet relevant.                        | Individuele betrokkenheid bij veiligheid |
|                | Het beveiligen van vertrouwelijke informatie met een wachtwoord voorkomt incidenten.               | Risico- immuniteit                       |
| Sociale normen | Op mijn afdeling is het belangrijk dat we vertrouwelijke informatie beveiligen met een wachtwoord. |                                          |
|                | Collega's letten erop dat ik veilig omga met informatie.                                           | Ondersteuning van collega's              |

|                                        |                                                                                                               |                                     |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
|                                        | Collega's waarderen het niet als ik vertrouwelijke informatie onbeveiligd verstuur.                           | Ondersteuning van collega's         |
|                                        | Mijn collega's vinden het goed als ik ze wijs op het belang van het beveiligen van vertrouwelijke informatie. | Transparantie                       |
| Perceptie van controle op eigen gedrag | Als ik vertrouwelijke informatie verstuur weet ik hoe ik die kan beveiligen met een wachtwoord.               | Vaardigheden & Competentie          |
|                                        | Mijn rol bij incidenten en calamiteiten is klein, dus mijn invloed hierop is te verwaarlozen.                 | Risico- immuniteit                  |
|                                        | Ik denk dat de problemen en incidenten die ontstaan door mijn werk praktisch niet te voorkomen zijn.          | Risico- immuniteit                  |
| Perceptie prioriteit management        | Het management vindt het belangrijk dat ik vertrouwelijk informatie beveiligd verstuur.                       | Perceptie van commitment management |
|                                        | Het management vindt het belangrijk dat ik collega's wijs op hun omgang met vertrouwelijke informatie         | Perceptie van commitment management |



## Bijlage 4: De gebruikte enquête

---

In deze bijlage wordt de enquête afgebeeld die via [www.thesistools.nl](http://www.thesistools.nl) is afgenomen en via <http://www.thesistools.com/?qid=55923&ln=ned> te vinden is.

De vragen staan hier afgebeeld in de volgorde waarop ze ook afgenomen zijn. Behalve de algemene vragen en de afsluitende open vraag waren alle vragen te scoren op een 5-punts Likert-schaal.

----

### Risico-beleving op de werkplek

Dank voor het openen van deze vragenlijst! Hieronder worden eerst een paar algemene vragen gesteld. Vervolgens wordt het onderwerp van het onderzoek kort benoemd. Graag benadruk ik dat er géén goede of foute antwoorden zijn en alle antwoorden **anoniem** worden verzonden en verwerkt.

Het invullen van de vragenlijst kost ongeveer 10 minuten. Ik wens u hier veel plezier bij

|   |                                                        |                                |
|---|--------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1 | Hoeveel jaar bent u werkzaam binnen de Rabobank Groep? | Open vraag                     |
| 2 | Heeft u een managementfunctie:                         | Antwoordmogelijkheid: ja / nee |
| 3 | Bij welk groepsonderdeel werkt u?                      | Dropdownlijst                  |
| 4 | Bent u werkzaam bij een aangesloten bank?              | Antwoordmogelijkheid: ja / nee |
| 5 | Afdeling:                                              | Open vraag                     |

### Inleiding

De risico's die de Rabobank Groep als bedrijf loopt zijn gecategoriseerd. Dit onderzoek richt zich op de categorie *operationele risico's* en de *incidenten* die hieruit voortvloeien. Een operationeel risico is de kans op een financieel verlies veroorzaakt door:

- het falen van systemen of mensen (bijvoorbeeld een onverwachte kostenpost vanwege de uitval van computerhardware of een telfout),
- het falen van processen (doordat controlemechanismen in een productieproces overgeslagen worden)
- externe factoren en omstandigheden (door bijvoorbeeld diefstal van gegevens door derden of fraude door collega's).

Dit zijn echter slechts voorbeelden. Mogelijk heeft u zelf ervaring met onregelmatigheden die negatieve financiële gevolgen hadden. Daarom zijn we benieuwd naar uw mening over een aantal hierbij betrokken facetten.

Een van deze betrokken facetten is de communicatie binnen uw afdeling. Er volgen hierover nu een aantal vragen. Deze vragen zullen allen op een 5-puntsschaal worden gescoord. Kies het antwoord dat uw **eigen** gevoel het beste weergeeft.

- Ik vind het belangrijk om operationele incidenten of risico's te bespreken met mijn collega's.
- Ik vind het leuk om feedback te geven aan collega's.
- Het heeft nut heeft om operationele incidenten of risico's te bespreken met mijn collega's.
- Als er iets mis gaat, dan is het normaal op onze afdeling om het te melden en te bespreken
- Als ik een potentieel probleem zie heb ik de mogelijkheid om dat te melden.
- Met elkaar leren van fouten en incidenten vinden we op onze afdeling belangrijk.
- Ik heb geen tijd om te participeren in overleg over risico's en incidenten
- Melding van incidenten en problemen in mijn werk wordt gewaardeerd door mijn collega's.
- Ik krijg de mogelijkheid te leren van incidenten.

- Ik heb inzicht in de operationele risico's aanwezig op mijn werkplek.
- Ik voel me in staat om de kans op problemen en incidenten op waarde te schatten.
- Mijn collega's vinden het bespreken van incidenten en risico's niet belangrijk.
- Het management stimuleert overleg over operationele risico's binnen onze afdeling.
- Mijn leidinggevende vindt mijn betrokkenheid bij overleg over risico en incidenten belangrijk.
- Ik wil de operationele risico's die ik signaleer in mijn werkomgeving bespreken met collega's.

Er volgen nu een aantal vragen over uw mening over de taken die u uitvoert. Deze vragen zullen allen op een 5-puntsschaal worden gescoord. Kies het antwoord dat uw **eigen mening** het beste weergeeft.

- Ik wil mijn verantwoordelijkheid nemen om operationele incidenten te voorkomen.
- Ik vind dat je in een team gezamenlijk de verplichting hebt om ervoor te zorgen dat iets goed verloopt.
- Ik vind het vanzelfsprekend dat ik mijn collega tijdig waarschuw als ik zie dat er iets mis dreigt te gaan.
- Het is logisch dat het ook mijn taak is om incidenten te voorkomen.
- Als er iets mis dreigt te gaan, dan zal ik er alles aan doen om dat te voorkomen.
- Je hoort op onze afdeling verantwoordelijkheid te nemen voor de kwaliteit van jouw bijdrage in het geheel.
- Op onze afdeling word ik afgerekend op mijn bijdrage aan een eindproduct, ook als ik geen eindverantwoordelijkheid heb.
- Bij ons op de afdeling hoor je een collega aan te spreken op zijn verantwoordelijkheid als dat nodig is.
- Mijn collega's vinden het vanzelfsprekend om elkaar feedback te geven.
- Op onze afdeling horen we actief bij te dragen aan het voorkomen van operationele incidenten zoals beschreven staat in de huisregels van de Rabobank.
- Ik krijg de kans verantwoordelijkheid te nemen voor de kwaliteit van een product.
- Ik heb geen tijd om collega's te helpen.
- Ik heb over het algemeen vertrouwen in de kunde van mijn collega's.
- Ik heb genoeg kennis om collega's te ondersteunen.

- Het management vindt het belangrijk dat ik de verantwoordelijkheid neem voor mijn werk en de risico's in mijn omgeving.
- Het voorkomen van incidenten door het attenderen van collega's op risico's wordt gestimuleerd door het management.

Er volgen nu een aantal vragen over uw mening over uw omgang met vertrouwelijke informatie. Deze vragen zullen allen op een 5-puntsschaal worden gescoord. Kies het antwoord dat uw **eigen** gevoel het beste weergeeft.

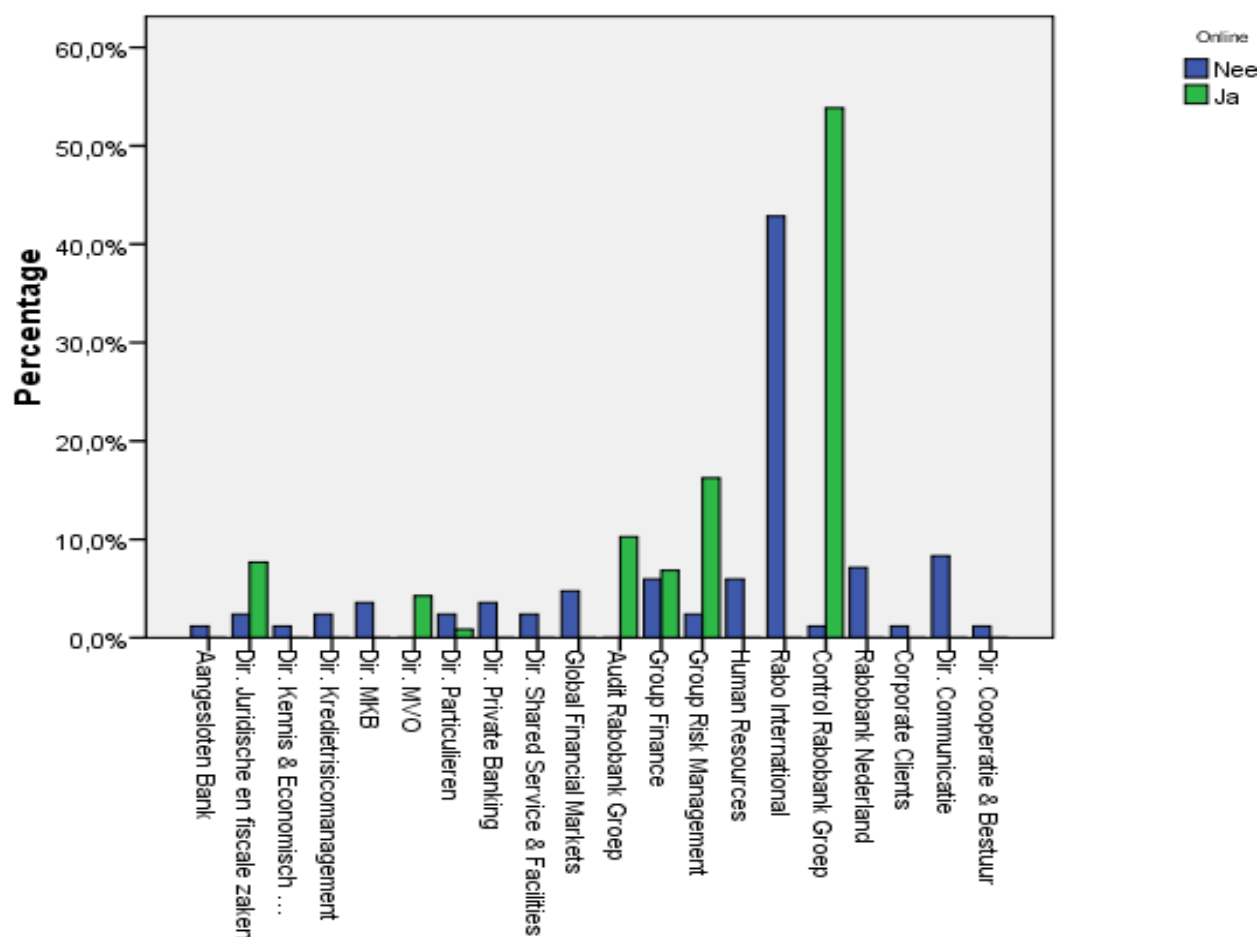
- Het beveiligen van vertrouwelijke informatie met een wachtwoord voorkomt incidenten
- Ik grijp in als ik zie dat een collega niet veilig omgaat met vertrouwelijke informatie.
- In mijn werk vind ik attentie voor vertrouwelijke informatie niet relevant.
- Vertrouwelijke informatie beveiligen met een wachtwoord vind ik belangrijk.
- Als ik zie dat op onze afdeling vertrouwelijke informatie onveilig behandeld wordt ga ik dat bespreekbaar maken.
- Op mijn afdeling is het belangrijk dat we vertrouwelijke informatie beveiligen met een wachtwoord.
- Collega's letten erop dat ik veilig omga met informatie.
- Collega's waarderen het niet als ik vertrouwelijke informatie onbeveiligd verstuur.
- Mijn collega's vinden het goed als ik ze wijs op het belang van het beveiligen van vertrouwelijke informatie.
- Het management vindt het belangrijk dat ik vertrouwelijk informatie beveiligd verstuur.
- Als ik vertrouwelijke informatie verstuur weet ik hoe ik die kan beveiligen met een wachtwoord.
- Mijn rol bij incidenten en calamiteiten is klein, dus mijn invloed hierop is te verwaarlozen.
- Ik denk dat de problemen en incidenten die ontstaan door mijn werk praktisch niet te voorkomen zijn.
- Het management vindt het belangrijk dat ik collega's wijs op hun omgang met vertrouwelijke informatie.
- Digitale vertrouwelijke informatie verstuur ik alleen beveiligd met een wachtwoord.

|                                                                       |            |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|
| Hoe denk u dat uw collega's beter risicobewust gemaakt kunnen worden? | Open vraag |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|

## Bijlage 5: Resultaten uit enquête

In deze bijlage zijn enkele resultaten uit de enquête gebundeld en worden deze toegelicht.

### Deelnemende groepsonderdelen in enquête



Figuur 9: Geclusterde responsfrequentie per groepsonderdeel

Uit Figuur 9 blijkt duidelijk dat het aantal betrokken groepsonderdelen bij deze enquête drastisch is toegenomen door de keuze om de enquête ook offline (de blauwe staven) af te nemen. Hierdoor zijn werknemers van 18 extra groepsonderdelen geënquêteerd, al betreft dit gemiddeld genomen per groepsonderdeel maar weinig extra werknemers bij het onderzoek. Een uitzondering hierop is het (grote) groepsonderdeel Rabobank International waarvan veel werknemers offline te benaderen bleken te zijn. Algemeen wordt erkend dat dit onderdeel een zeer authentiek karakter heeft binnen het bedrijf; het is daarom voor de

externe validiteit van dit onderzoek belangrijk dat dit groepsonderdeel dus met een redelijke steekproef vertegenwoordigd is.

Opvallend ook is de hoge respons bij de afdelingen die online benaderd zijn. Naar schatting hebben toch 30% van de werknemers de moeite genomen de enquête in te vullen; een redelijk percentage gezien het tijdstip (middenin het zomerreces) van afname. In de onderstaande tabel staan de exacte aantallen afgedrukt.

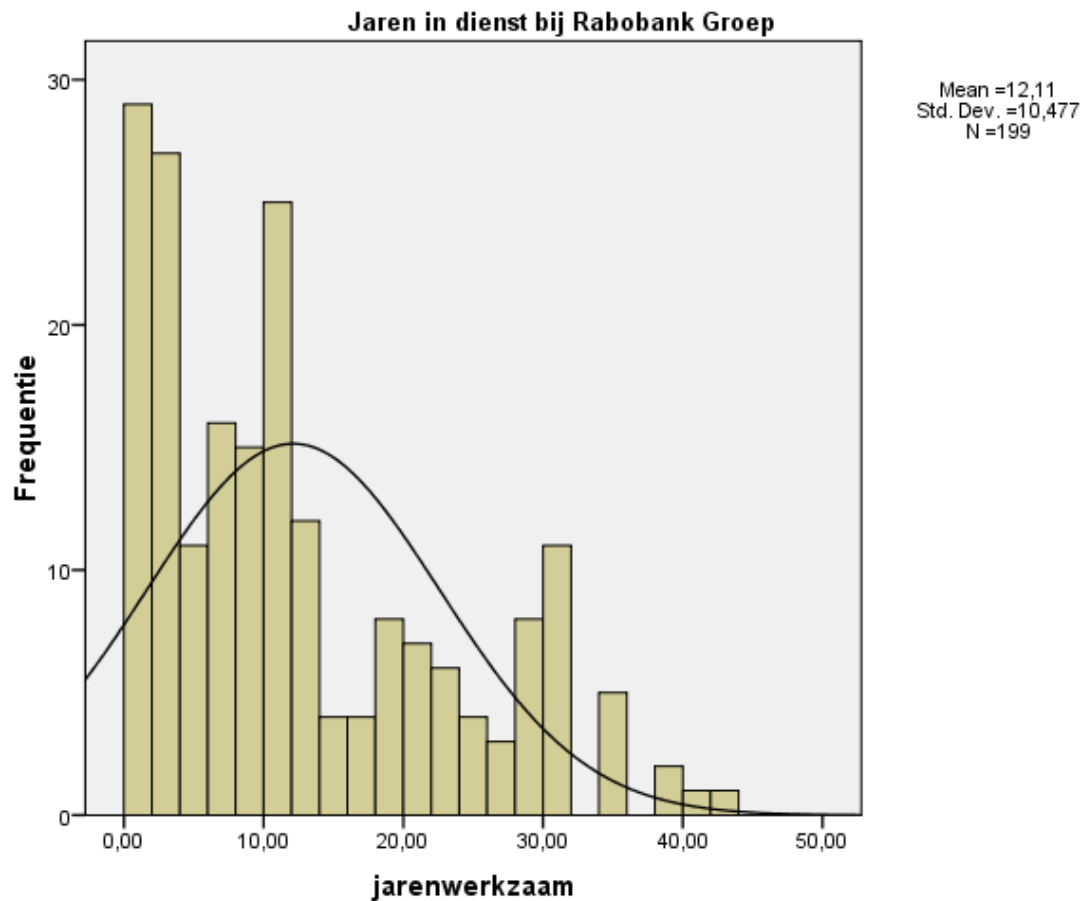
Tabel 18  
*Responsfrequentie per groepsonderdeel*

| Groepsonderdeel                    | Frequentie | Percentage | Cumulatief Percentage |
|------------------------------------|------------|------------|-----------------------|
| Aangesloten Bank                   | 1          | ,5         | ,5                    |
| Dir. Kennis & Economisch Onderzoek | 1          | ,5         | 1,0                   |
| Corporate Clients                  | 1          | ,5         | 1,5                   |
| Dir. Cooperatie & Bestuur          | 1          | ,5         | 2,0                   |
| Dir. Kredietrisicomanagement       | 2          | 1,0        | 3,0                   |
| Dir. Shared Service & Facilities   | 2          | 1,0        | 4,0                   |
| Dir. MKB                           | 3          | 1,5        | 5,5                   |
| Dir. Particulieren                 | 3          | 1,5        | 7,0                   |
| Dir. Private Banking               | 3          | 1,5        | 8,5                   |
| Global Financial Markets           | 4          | 2,0        | 10,4                  |
| Dir. MVO                           | 5          | 2,5        | 12,9                  |
| Human Resources                    | 5          | 2,5        | 15,4                  |
| Rabobank Nederland                 | 6          | 3,0        | 18,4                  |
| Dir. Communicatie                  | 7          | 3,5        | 21,9                  |
| Dir. Juridische en fiscale zaken   | 11         | 5,5        | 27,4                  |
| Audit Rabobank Groep               | 12         | 6,0        | 33,3                  |
| Group Finance                      | 13         | 6,5        | 39,8                  |
| Group Risk Management              | 21         | 10,4       | 50,2                  |
| Rabobank International             | 36         | 17,9       | 68,2                  |
| Control Rabobank Groep             | 64         | 31,8       | 100,0                 |
| Total                              | 201        | 100,0      |                       |

## Aantal jaren in dienst

In Figuur 10 is te zien hoe lang de respondenten in dienst zijn van de Rabobank Groep. De gemiddelde respondent is 10 jaar in dienst van het bedrijf ondanks een modus van slechts

1 jaar.



Figuur 10: jaren in dienst bij de Rabobank Groep

De twee verschillende steekproeven bleken verschillende gemiddelden te hebben van het aantal jaren wat een respondent in dienst is, zoals te zien is in Tabel 19. Daarom is er ook onderzocht of er een significant verschil bestaat tussen het gemiddelde wat een persoon in dienst is binnen de twee steekproeven, online & offline. Zoals afgebeeld in Tabel 20 bleek dit verschil significant.



Tabel 19  
Aantal jaren in dienst

|               | Online | N   | Mean    | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---------------|--------|-----|---------|----------------|-----------------|
|               | Nee    | 84  | 9,7833  | 9,46738        | 1,03298         |
| jarenwerkzaam | Ja     | 115 | 13,8130 | 10,88506       | 1,01504         |

Tabel 20  
T-Test verschil in gemiddelde leeftijd tussen enquêtes.

| Independent Samples Test |                                         |      |                              |     |                 |                 |
|--------------------------|-----------------------------------------|------|------------------------------|-----|-----------------|-----------------|
|                          | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |     |                 |                 |
|                          | F                                       | Sig. | t                            | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference |
| Jarenwerkzaam            | 7,432                                   | ,00  | -2,723                       | 197 | ,007            | -4,02971        |

De resultaten uit het online onderzoek zijn dus verkregen van personen die significant langer in dienst zijn van de Rabobank Groep.

Uit de literatuur is echter niet gebleken dat “ervaring” of “aantal dienstjaren” van belangrijke invloed zijn op de omgang met risico’s. Hoogstens kan deze als een proxy werken voor kennis ten opzichte van de omgang met bepaalde risico’s. Hier valt echter over te twisten, zeker omdat veel risico’s bestaan dankzij relatief jonge technieken zoals bijvoorbeeld het internet waarmee juist jongere medewerkers relatief meer ervaring hebben. Vanwege deze redenen zal het onderscheid in gemiddelde leeftijd tussen de verschillende steekproeven als niet-relevant worden beschouwd.

### Respondenten met een managementfunctie

Van de deelnemers aan de enquête had 17,5% een managementfunctie. Deze managers bleken niet significant in aantal dienstjaren te verschillen met de overige respondenten. Daarnaast bleek het verschil tussen het aantal managers in de twee verschillende datasets (online & offline) ook niet-significant.

Bij het management ligt vaak wel de verantwoordelijkheid om medewerkers risicobewuster te maken en hier ook beleid voor te voeren. Verwacht werd ook dat managers dus vaker een antwoord zouden geven op de open vraag. In Tabel 21 en Tabel 22 staan hier statistieken over.

Tabel 21  
*Antwoorden op open vraag*

| Online |                  |       | Open vraag ingevuld |     |       |
|--------|------------------|-------|---------------------|-----|-------|
|        |                  |       | Ja                  | Nee | Total |
| Nee    | managemntfunctie | Ja    | 12                  | 8   | 20    |
|        |                  | Nee   | 35                  | 28  | 63    |
|        |                  | Total | 47                  | 36  | 83    |
| Ja     | managemntfunctie | Ja    | 8                   | 7   | 15    |
|        |                  | Nee   | 51                  | 51  | 102   |
|        |                  | Total | 59                  | 58  | 117   |

Tabel 22  
*Significant verschil in antwoord op open vraag.*

| Online |                     | Value             | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|--------|---------------------|-------------------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Nee    | Pearson Chi-Square  | ,122 <sup>a</sup> | 1  | ,727                  |                      |                      |
|        | Fisher's Exact Test |                   |    |                       | ,800                 | ,466                 |
| Ja     | Pearson Chi-Square  | ,058 <sup>c</sup> | 1  | ,809                  |                      |                      |
|        | Fisher's Exact Test |                   |    |                       | 1,000                | ,514                 |

Voor deze analyse is voldaan aan de statistische eisen genoemd op pagina 258 van het boek van Huizingh (Huizingh, 2002). Het blijkt dat managers niet significant meer geneigd zijn om een antwoord te geven op de open vraag. Misschien vanwege een gebrek aan motivatie of een gebrek aan kennis?

### **Verschillende scores door instrumentatie-effect**

Doordat op twee verschillende manieren data is verkregen kan het best uitgesloten worden dat deze aanpak invloed heeft gehad op de test scores. Op alle variabelen gescoord met een Likert-schaal is daarom een T-test uitgevoerd (gelijke variantie aannemende) om te kijken of er een significant verschil bleek te zijn tussen de online &

offline dataset. Van de 11 variabelen waarvan dit verschil inderdaad significant bleek, zijn in onderstaande Tabel 23 de testcores afgedrukt.

Tabel 23

Scoringsverschillen op variabelen tussen dataverzamelingen

| t-test for Equality of Means   |        |     |                 |                 |                       |
|--------------------------------|--------|-----|-----------------|-----------------|-----------------------|
|                                | t      | df  | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference |
| I2#16_ikvoorkomrisico          | -3,574 | 189 | ,000            | -,365           | ,102                  |
| A2#17_teamverplichting         | -3,169 | 190 | ,002            | -,257           | ,081                  |
| A2#18_waarschuwcollega         | -2,293 | 190 | ,023            | -,200           | ,087                  |
| A2#19_incidentvoorkom          | -2,732 | 190 | ,007            | -,279           | ,102                  |
| A2#20_misvoorkomen             | -2,680 | 189 | ,008            | -,267           | ,099                  |
| S2#23_aansprekencollega        | -2,340 | 189 | ,020            | -,265           | ,113                  |
| S2#25_voorkomenhuisreg<br>el   | -4,174 | 185 | ,000            | -,508           | ,122                  |
| M2#30_verantwoordelijkh<br>eid | -3,629 | 187 | ,000            | -,402           | ,111                  |
| M2#31_voorkomincident          | 6,852  | 188 | ,000            | ,968            | ,141                  |
| A3#34_NIET_vertrouwelijk       | -3,141 | 185 | ,002            | -,426           | ,136                  |
| P3#44_voorkomincident          | 2,712  | 185 | ,007            | ,345            | ,127                  |

Opvallend hierbij is het grote aantal items, gebruikt in het tweede TPB-model<sup>31</sup>, waar significant verschillend gescoord wordt. Opvallend is ook de richting van het verschil. Van de data met significante verschillen blijken de scores van de online test haast allemaal hoger te liggen, dan de scores van offline test.

Maar uiteraard is eventuele instrumentatie niet de enige reden waarom er significante verschillen zijn; dit kan natuurlijk ook ontstaan door daadwerkelijke aanwezige verschillen tussen afdelingen die bij een heterogene steekproef tot uiting komen. Sterker nog; deze verschillen kunnen ook dienen als argument waarom deze steekproef representatief kan zijn voor de gehele Rabobank Groep, omdat het duidelijk verschillende culturen herbergt. De bovenstaande test is daarom consistent herhaald met uitsluiting van respondenten van een aantal invloedrijke groepsonderdelen als Rabobank International en Control Rabobank Groep. Dit bleek echter geen grote verschuivingen op te leveren.

<sup>31</sup> Het TPB-model opgezet om te meten over het nemen van verantwoordelijkheid.

## Antwoorden op de open vragen

Tabel 24

Antwoorden op open vraag

| Groepsonderdeel        | Functietype | Antwoord                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Audit Rabobank Groep   |             | security awareness training                                                                                                                                                                                                                                     |
| Audit Rabobank Groep   | Manager     | Aanspreken op gedrag, een voorbeeldfunctie vervullen en e-learnings inzetten                                                                                                                                                                                    |
| Audit Rabobank Groep   | Manager     | tastbaar maken hoe het mis kan gaan                                                                                                                                                                                                                             |
| Audit Rabobank Groep   |             | Door in de communicatie gebruik te maken van relevante voorbeelden waarbij het fout afliep.                                                                                                                                                                     |
| Audit Rabobank Groep   |             | Regelmatig aandacht hiervoor tijdens overleg                                                                                                                                                                                                                    |
| Audit Rabobank Groep   |             | steekproeven nemen en hierover rapporteren                                                                                                                                                                                                                      |
| Audit Rabobank Groep   | Manager     | Voorbeeld geven                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Control Rabobank Groep |             | presentatie / workshop over de mogelijkheden /risico's van onbeveiligde vertrouwelijke informatie etc.                                                                                                                                                          |
| Control Rabobank Groep | Manager     | praktisch gerichte voorbeelden en tips en trucs                                                                                                                                                                                                                 |
| Control Rabobank Groep |             | door de risico's te bepalen.                                                                                                                                                                                                                                    |
| Control Rabobank Groep |             | Door het management zeer bewust te maken van ORM / BCM.                                                                                                                                                                                                         |
| Control Rabobank Groep |             | Onderwerp bespreken; gebeurt nl nooit.                                                                                                                                                                                                                          |
| Control Rabobank Groep |             | Op dit moment niet. Wij zijn er dagelijks mee bezig                                                                                                                                                                                                             |
| Control Rabobank Groep |             | Het management dient dit op de agenda te zetten (en nog moeilijker te houden) en hiervoor tijd vrij te maken. Gezien de al OVERVOLLE planning is dit onmogelijk, tenzij er keuze worden gemaakt om andere zaken niet uit te voeren. De decennialange ervaring l |
| Control Rabobank Groep |             | Cases behandelen m.b.t. risico's                                                                                                                                                                                                                                |
| Control Rabobank Groep | Manager     | Door de risico's concreet te benoemen.                                                                                                                                                                                                                          |
| Control Rabobank Groep |             | Binnen afdeling/team vanuit een risico oogpunt vaststellen welke informatie wel en welke niet moet worden beveiligd en dit ook periodiek toetsen en bespreken. Wijze van beveiligen per                                                                         |
| Control Rabobank Groep |             | Door de risico's concreet te maken en in te delen in klassen.                                                                                                                                                                                                   |
| Control Rabobank Groep |             | Welke risico's lopen wij ? Wat is vertrouwelijke informatie ?<br>Wat zijn de risico's daarvan ?                                                                                                                                                                 |

|                        |         |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Control Rabobank Groep | Manager | Door een genuanceerd beeld te geven van de risico's. Als je weet dat mensen zorgvuldig met vertrouwelijke informatie omgaan, hoef je daar ook geen toeters en bellen aan te hangen. We slaan veel te ver door met dit soort dingen, met als gevolg dat niemand  |
| Control Rabobank Groep |         | door hier herhaaldelijk op te attenderen bv in het werkoverleg.                                                                                                                                                                                                 |
| Control Rabobank Groep |         | Verzenden van beveiligde gegevens is nooit besproken op de afdeling daarom middelste puntje gevuld bij vragen over mening van collega's en management. (miste button 'weet niet'). Echt vertrouwelijke gegevens staan op een afzonderlijke schijf, waartoe slec |
| Control Rabobank Groep |         | Blijven attenderen op het gevaar van..                                                                                                                                                                                                                          |
| Control Rabobank Groep |         | zijn bewust genoeg                                                                                                                                                                                                                                              |
| Control Rabobank Groep |         | dan dient er werkelijk een cultuur omslag plaats te vinden binnen CRG. En zolang de oude rotten in het vak maar blijven vasthouden aan hun werkwijze komt er geen verandering hierin. Ik werk nu hier 7 jaar en de leiding lopen ook hieraan voorbij en kunnen  |
| Control Rabobank Groep |         | Voor zover het de bewustwording betreft, kan een combinatie van COSO I (of II) worden gebruikt voor een inventarisatie van risico's en treffen van passende beheersingsmaatregelen. Daarnaast kan een onderscheid worden gemaakt in 'leerbare' en 'toevallige'  |
| Control Rabobank Groep |         | Wijzen op risico's en gevolgen, liefst met echte praktijkvoorbeelden. Belonen van het melden van risico's en (operationele) incidenten (en dus bestraffen van het niet melden).                                                                                 |
| Control Rabobank Groep |         | Medewerkers meer bewust te maken van alle risico's (hoe klein ook) en hierover beter en meer te informeren en te communiceren. Volgens mij leeft dit onderwerp niet bij iedereen hetzelfde.                                                                     |
| Control Rabobank Groep |         | Voorbeeld gedrag en uitleggen waarom je iets doet, voorbeelden van de risico's van het uitlekken van informatie, soms op simpele wijze wat iemand niet verwacht.                                                                                                |
| Control Rabobank Groep |         | Voorbeeld collega beld je nog even met vragen terwijl jij al in overvolle treincoupe zit...je                                                                                                                                                                   |

|                                   |         |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Control Rabobank Groep            |         | Vraag me af of dit voldoende onderwerp van gesprek is op de afdeling, bijv. dat je meer met passwordbeveiliging kan versturen is nieuw. Kunnen en moeten we niet meer maatregelen treffen en weten we welke maatregelen te treffen zijn? Bewustwording en elkaa |
| Control Rabobank Groep            |         | door een testcase.                                                                                                                                                                                                                                              |
| Control Rabobank Groep            |         | wijzen op mogelijke gevolgen indien er risico's gelopen worden.                                                                                                                                                                                                 |
| Control Rabobank Groep            |         | Via voorbeelden van incidenten.                                                                                                                                                                                                                                 |
| Control Rabobank Groep            |         | Regelmatig hier op wijzen en tips en hulpmiddelen "ter voorkomen van of reudceren van" aanreiken. Voorbeelden geven waar het fout ging en wat de consequenties zijn.                                                                                            |
| Control Rabobank Groep            |         | voorlichting en coaching                                                                                                                                                                                                                                        |
| Control Rabobank Groep            |         | als team een lijstje samen een lijstje maken.                                                                                                                                                                                                                   |
|                                   |         |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Dir. Communicatie                 | Manager | via Rabonieuws regelmatig iets nieuwswaardigs mailen                                                                                                                                                                                                            |
| Dir. Communicatie                 |         | worst case scenario omschrijven                                                                                                                                                                                                                                 |
| Dir. Communicatie                 |         | in afdelingsoverleg aan de orde stellen                                                                                                                                                                                                                         |
| Dir. Communicatie                 |         | Duidelijk de gevolgen illustreren                                                                                                                                                                                                                               |
| Dir. Communicatie                 |         | Het een keer mis laten gaan. Zodat de ernst begrepen wordt.                                                                                                                                                                                                     |
|                                   |         |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Dir. Corporate Clients            |         | Door hen te wijzen op de risico's en gevolgen van onjuist handelen                                                                                                                                                                                              |
| Dir. Human Resources              |         | Door ze erop te attenderen                                                                                                                                                                                                                                      |
| Dir. Human Resources              |         | laten zien wat er kan gebeuren als je het niet doet, met voorbeelden geven!!!                                                                                                                                                                                   |
| Dir. Human Resources              |         | Punt van risico's + beveiliging steeds bespreekbaar houden                                                                                                                                                                                                      |
|                                   |         |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Dir. Kennis & EconomischOnderzoek |         | voorlichting , bijvoorbeeld kennislunch                                                                                                                                                                                                                         |
| Dir. MKB                          |         | -wij hebben weinig intern vertrouwelijke informatie, - risico's bewust maken door het geven van passende voorbeelden en eventueel daadwerkelijke problemen die ontstaan door het lekken van vertrouwelijke informatie                                           |
| Dir. MVO                          |         | Nu heeft het geen prioriteit.                                                                                                                                                                                                                                   |
| Dir. MVO                          |         | door voorbeelden te geven, toegespitst op de afdeling en dan                                                                                                                                                                                                    |

|                            |         |                                                                                                                                                             |
|----------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |         | concreet aan te geven wat gevolgen kunnen zijn.                                                                                                             |
| Dir. Particulieren         |         | security awareness + beveiligde USB Stick voor eenieder                                                                                                     |
| Dir. Particulieren         |         | cursus security awareness                                                                                                                                   |
| Dir. Particulieren         | Manager | Iedereen de e-learning module te laten volgen afgerond met een toets.                                                                                       |
|                            |         |                                                                                                                                                             |
| Global Financial Markets   |         | DMV team-meetings                                                                                                                                           |
|                            |         |                                                                                                                                                             |
| Group Risk Management      |         | regelmatig bespreken, awareness creëren                                                                                                                     |
| Group Risk Management      |         | Door een workshop /case                                                                                                                                     |
| Group Risk Management      |         | Bespreken van incidenten & gevolg                                                                                                                           |
| Group Risk Management      | Manager | simpelweg vaak bespreken van probleem, incidenten en manieren om risico's te voorkomen dan wel verlagen                                                     |
| Group Risk Management      | Manager | Communicatie & voorbeelden                                                                                                                                  |
| Group Risk Management      |         | Info van zowel collega's als algemeen door de bank                                                                                                          |
| Group Risk Management      | Manager | Is het nodig dan?                                                                                                                                           |
| Group Risk Management      | Manager | Overigens, sommige risico's hoeft je niet te voorkomen.                                                                                                     |
| Group Risk Management      |         | Iedereen volgt de leermodule op het web inz informatiebeveiliging (is bij opns standaard)-                                                                  |
| Group Risk Management      |         | Over en weer elkaar bewust maken van risico's, elkaar stimuleren en aanspreken op verantwoordelijkheden-                                                    |
| Group Risk Management      |         | Ik heb wel eens het idee dat de mensen 'van de oude garde                                                                                                   |
| Group Risk Management      |         | Informatieve sessie                                                                                                                                         |
| Group Risk Management      |         | tips mbt beveiliging, ludiek (bijv dmv acteurs die iets stelen) erop wijzen                                                                                 |
| Group Risk Management      |         | volgen van e-learning training/cursus                                                                                                                       |
| Group Risk Management      |         | dmv risk awareness                                                                                                                                          |
|                            |         |                                                                                                                                                             |
| Juridische & Fiscale zaken |         | voortdurend/regelmatig onder aandacht brengen                                                                                                               |
| Juridische & Fiscale zaken | Manager | zijn bewust!                                                                                                                                                |
| Juridische & Fiscale zaken |         | Door het bespreekbaar te maken.                                                                                                                             |
| Juridische & Fiscale zaken |         | Ik denk niet dat dat nodig is op mijn afdeling. Mijn collega's zijn zich volledig bewust van risico's, dat is inherent aan het werken bij Juridische Zaken. |
| Juridische & Fiscale zaken | Manager | Inzichtelijk maken hoe makkelijk risico's zich kunnen materialiseren                                                                                        |
|                            |         |                                                                                                                                                             |



|                                  |         |                                                                                                                     |
|----------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Krediet Risicomanagement         |         | door bepaalde voorvallen / incidenten afdelingsbreed bespreekbaar te maken                                          |
| Private Banking                  |         | Door communicatie en niet je kop in het zand steken wat nu gebeurd                                                  |
| Private Banking                  |         | Sturing vanuit het management                                                                                       |
| Rabobank International           | Manager | delen van incidenten uit de Rabo-praktijk                                                                           |
| Rabobank International           |         | hun rol duidelijker maken in het grote geheel                                                                       |
| Rabobank International           |         | voorlichting                                                                                                        |
| Rabobank International           |         | per afdeling verschillend: management moet medewerkers erop wijzen, specifiek voor de betreffende afdeling          |
| Rabobank International           | Manager | informatie over hoe en waarom                                                                                       |
| Rabobank International           | Manager | ja maar wel helder aangeven om welke risico's het gaat en wat het belang is van bewustwording en beveiliging        |
| Rabobank International           | Manager | dmv praktijkvoorbeelden                                                                                             |
| Rabobank International           |         | In een overleg - > cases, praktijkvoorbeelden                                                                       |
| Rabobank International           |         | Om de gevolgen onder ogen te zien                                                                                   |
| Rabobank International           |         | tijdens alle werkoverleggen dit als vast agendapunt opnemen                                                         |
| Rabobank International           |         | e-learning / voorbeelden & oplossingen en best practice                                                             |
| Rabobank International           | Manager | Communicatie over risico of controle                                                                                |
| Rabobank International           |         | meer bewustwording                                                                                                  |
| Rabobank International           | Manager | Bekend en bespreekbaar maken - cultuurverandering                                                                   |
| Rabobank International           |         | Ervaring uit het verleden vertellen                                                                                 |
| Rabobank International           | Manager | Door relevantie uit te leggen (denk aan voorbeelden waarin het misgegaan is) + door commitment van hoger management |
| Rabobank International           |         | Door openheid van zaken te geven: communiceren!                                                                     |
| Rabobank International           |         | Communicatie                                                                                                        |
| Rabobank International           |         | Communicatie                                                                                                        |
| Rabobank Nederland               | Manager | training!                                                                                                           |
| Rabobank Nederland               |         | Gevolgen laten zien met praktijkvoorbeelden                                                                         |
| Rabobank Nederland               |         | Communicatie                                                                                                        |
| Dir. Shared Service & Facilities |         | cursus via Raboweb en controleren                                                                                   |