



RDW

Het succes van het privacybeleid van de RDW

Een onderzoek naar in hoeverre het privacybeleid van de RDW succesvol is te noemen en hoe dit valt te verklaren aan de hand van de factoren voor succes en falen van beleid van Hoogerwerf (1983).

Christiaan Fens, s1395831

Masterthesis

Aan: Dr. mr. G.S.A. Dijkstra

Management van de Publieke Sector

Universiteit Leiden

Zoetermeer, 8 april 2021

19.124 woorden

Verwijsstijl: APA

Samenvatting

In mei 2018 ging de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van kracht in de Europese Unie (EU). De AVG bracht de EU een nieuw juridisch kader voor de bescherming van persoonsgegevens. Aan publieke en private organisaties was vervolgens de opdracht om de werkprocessen conform de AVG te krijgen. De Dienst Wegverkeer (RDW) heeft hiervoor een privacybeleid opgesteld, welke in 2018 is geïmplementeerd in de werkprocessen. Dit onderzoek betreft een evaluatie van dit privacybeleid. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag van toepassing: *In hoeverre is het privacybeleid van de RDW succesvol en in hoeverre valt dit te verklaren?* Voor de beantwoording van deze onderzoeksvraag is gebruikgemaakt van literatuur en veldonderzoek in de vorm van interviews bij RDW medewerkers. Hoogerwerf heeft vier factoren beschreven aan de hand waarvan het succes of falen van beleid verklaard kan worden. Dit zijn: doelgerichtheid, relevante informatie, macht en integratie. De invulling van deze factoren zijn leidend geweest bij interviews met RDW medewerkers ter evaluatie van het privacybeleid van de RDW. Het onderzoek concludeert dat het privacybeleid van de RDW redelijk succesvol valt te noemen, in die zin dat zij haar doelen (bescherming van persoonsgegevens conform AVG) in voldoende mate heeft behaald. Dit resultaat gaat wel gepaard met een groot aantal kanttekeningen en verbeterpunten, verdeeld over alle factoren van Hoogerwerf.

Figuur- en tabellenlijst

Figuur 1: Beleidscyclus Cairney (2019)

Figuur 2: Organogram RDW privacybeleid

Figuur 3: Nieuwe aanbestedingsprocedure RDW

Afkortingenlijst

AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
EU	Europese Unie
DPA	Decentrale Privacy Adviseur / privacy adviseur
DSO	Decentrale Security Officer
F&C	Financiën & Control, afdeling RDW
FG	Functionaris Gegevensbescherming
MT	Management Team
RDW	Dienst Wegverkeer
VWEU	Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie
ZBO	Zelfstandig Bestuursorgaan

Inhoudsopgave

Figuur- en tabellenlijst	2
Afkortingenlijst	3
1. Inleiding	6
1.1 Probleemstelling	7
1.2 Relevantie onderzoek	8
1.3 Leeswijzer	9
2. Theoretisch kader	11
2.1 Beleidscyclus	11
2.2 Beleidsevaluatie benaderingen	12
2.3 Succesfactoren van beleid	13
2.4 Hypothese en operationalisering	17
2.5 Samenvatting	18
3. Onderzoeksopzet	19
3.1 Onderzoeksdesign	19
3.2 Dataverzameling	19
3.3 Data-analyse	22
3.4 Betrouwbaarheid, repliceerbaarheid en validiteit	23
4. Casusbeschrijving	25
4.1 Context en historie privacybeleid	25
4.2 Doelstellingen AVG	26
4.3 Privacybeleid van de RDW	26
4.4 Samenvatting	32
5. Resultaten	34
5.1 Kennis over privacy	35
5.2 Looptijd privacybeleid	35
5.3 Werkbaarheid privacybeleid	36

5.4	Involed privacybeleid.....	38
5.5	Bekendheid privacybeleid.....	39
5.6	Cultuur RDW.....	40
5.7	Verschillen tussen afdelingen privacybeleid.....	41
5.8	Samenvatting.....	42
6.	Analyse.....	43
6.1	Benaderingen beleidsevaluatie.....	43
6.2	Factoren van succes en falen beleid.....	44
7.	Conclusie en discussie.....	52
7.1	Doelgerichtheid.....	52
7.2	Relevante informatie.....	53
7.3	Macht.....	54
7.4	Integratie.....	54
7.5	Beantwoording onderzoeksvraag.....	55
7.6	Conclusie met betrekking tot het theoretisch kader.....	56
7.7	Reflectie.....	57
7.8	Beperkingen onderzoek.....	57
7.9	Discussie en aanbevelingen.....	58
8.	Literatuurlijst.....	59

1. Inleiding

In mei 2018 ging de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van kracht in de Europese Unie (EU). Dit bracht de EU een nieuw juridisch kader voor de bescherming van persoonsgegevens. Dit nieuw juridisch kader bracht een grotere invloed en werking ten opzichte van de privacyregels ervoor (Zwenne, 2018). De subjecten van de wet, personen van wie persoonsgegevens verwerkt worden, wisten steeds vaker de rechten te gebruiken die zij van de AVG gekregen hadden (Autoriteit Persoonsgegevens, 2019). Dit bracht meer bekendheid rondom de regels en dus meer publiciteit. De kritiek nam met het verloop van de maanden ook steeds meer toe. Hierbij ging het voornamelijk over de omvang van de regelgeving en de moeite die veel partijen ervaarden met naleving hiervan. Voor overheid, bedrijfsleven en particulieren zijn door de AVG veel rechten en plichten in het leven geroepen. Deze rechten en plichten moesten vervolgens in de werkprocessen geïmplementeerd worden. Dit werd door veel organisaties als uitdagend ervaren (Accountant, 2019).

De AVG is een ambitieuze verordening met significante invloed binnen de overheid en het bedrijfsleven op Europees niveau (Zwenne, 2018). Enerzijds creëert het veel verplichtingen en anderzijds geeft het algemene richtlijnen om deze verplichtingen uit te werken (Zwenne, 2018). De doelen en artikelen van de AVG zijn vrij helder geformuleerd, het is echter meer dan eens ambigu wat de eisen zijn om hier (in verschillende omstandigheden) aan te voldoen. Zo is het bijvoorbeeld vaak niet duidelijk wat een persoonsgegeven precies is en hoe lang de duur van het bewaartermijn moet zijn. Dit terwijl er wel forse boetes kunnen worden opgelegd indien de wet wordt overtreden (art. 83 AVG). Veel komt in de praktijk aan op de manier waarop organisaties de AVG hebben doorgevoerd in de werkprocessen.

De onzekere aard van de AVG gekoppeld met het feit dat de AVG al drie jaar van kracht is, maakt het heden een goed moment om te evalueren hoe de implementatie van de AVG is verlopen. De Europese Commissie heeft dit vorig jaar dan ook gedaan. In juni van 2020 is er een algehele evaluatie van de AVG uitgevoerd (Europese Commissie, 2020). Hieromtrent is een rapport opgesteld. Dit rapport concludeert dat de AVG de meeste van haar doelstellingen heeft bereikt. Dit zou voornamelijk bereikt zijn door burgers afdwingbare rechten te bieden en door een nieuw Europees systeem van bestuur en handhaving te creëren. Deze evaluatie heeft plaatsgevonden op Europees niveau, waarbij de landelijke autoriteiten van de persoonsgegevens de meeste input hebben geleverd. Uit de media berichtgeving omtrent de AVG kan echter een ander beeld worden onttrokken. Hieruit blijkt immers dat organisaties moeite ervaren met de AVG en hier ook nog niet volledig klaar mee zijn (Hoeffnagel, 2019). Om deze reden kan het lonend zijn om een evaluatie van de AVG op organisatieniveau uit te voeren.

In deze thesis wordt een evaluatie van het privacybeleid van de Dienst Wegverkeer (RDW) verricht. De RDW is een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) dat, onder andere, belast is met het verlenen van typegoedkeuringen voor voertuigen en het bijhouden van het kentekenregister. De RDW heeft drie kantoren verspreid over Nederland (Zoetermeer, Groningen en Veendam) en ongeveer 1.500 werknemers in dienst.

1.1 Probleemstelling

Zoals zojuist besproken heeft de AVG grote invloed op alle publieke en private organisaties binnen Europese lidstaten. Samenvattend schrijft de AVG voor dat persoonsgegevens adequaat beschermd dienen te worden. De bescherming is nodig op het moment dat persoonsgegevens verwerkt worden. Dit is een breed begrip. Het verwerken van persoonsgegevens houdt een bepaalde handeling die ermee plaatsvindt in, zoals opslaan, versturen, bewerken en verwijderen (art. 4 lid 2 AVG). De mate van bescherming die geboden dient te worden is afhankelijk van de omstandigheden van het geval. Denk hierbij aan soort persoonsgegevens die verwerkt worden, omvang van de persoonsgegevens en doel van verwerking. Dit houdt in dat er geen 'one-size-fits-all' voor gegevensbescherming bestaat en dat elke afzonderlijke situatie waarin persoonsgegevens verwerkt worden door een proces dient te gaan waardoor de juiste beschermingsmaatregelen tot stand komen. Hier is beleid voor nodig.

In 2017 heeft de RDW dan ook beleid geschreven om de AVG in haar werkprocessen te implementeren. De implementatie hiervan is begin 2018 gestart. Het privacybeleid vindt voornamelijk plaats binnen de aanbestedingsprocedures van de afdeling Inkoop. Het privacybeleid betreft dan ook een structurele wijziging van het aanbestedingsbeleid. Dit beleid is door management in samenwerking met privacy professionals opgezet. RDW heeft de plicht om als verwerkingsverantwoordelijke er zorg voor te dragen dat de persoonsgegevens die in het kader van de uitvoering van contracten worden verwerkt op een passende manier beschermd worden. Doordat gegevens worden uitgewisseld met marktpartijen dienen er (naast interne privacy maatregelen) treffende afspraken met marktpartijen hierover gemaakt te worden. Dit houdt in de praktijk een veelvoud aan eisen in, welke gedurende de aanbestedingsprocedure tot stand komen. De gecontracteerde marktpartijen dienen vervolgens bij uitvoering van het contract zich hieraan te houden. Als onderdeel van het privacybeleid werd binnen elke afdeling van de RDW een privacy en security adviseur aangesteld. Deze personen functioneren als interne vraagbaak voor vragen over de AVG en voeren toetsen met betrekking tot benodigde privacy eisen uit op de aanbestedingsprocedures.

Het privacybeleid wordt nu ongeveer drie jaar uitgevoerd. Intern worden zorgen geuit over de werkbaarheid van het beleid, deze zorgen zijn van uiteenlopende aard, ze zien onder andere toe op de (on)duidelijkheid, duur en complexiteit. Eén van de privacy adviseurs heeft in december 2019 aangegeven het privacybeleid te willen evalueren. Dit, omdat in de visie van betreffende decentrale privacy adviseur, veel praktische zaken niet conform beleid verlopen. De privacy adviseur wilt graag het beleid over de hele organisatie evalueren om te ontdekken in welke mate het huidige beleid succesvol is, hoe dit verklaard kan worden en wat de eventuele verbeterpunten zijn. Hieruit volgt de onderzoeksvraag van deze thesis:

"In hoeverre is het privacybeleid van de RDW succesvol en in hoeverre valt dit te verklaren?"

De beantwoording van de onderzoeksvraag is gericht op de uitvoeringsfase van het beleid. De personen die geïnterviewd worden zijn allen uitvoerders van het beleid. De resultaten van dit onderzoek zullen gebruikt worden bij het opstellen van een nieuw, aangepast privacybeleid. De scope van dit onderzoek beperkt zich tot de RDW. Deze afbakening is noodzakelijk om binnen een afzienbare tijd het onderzoek conform academische werkwijze uit te voeren. Ook is deze afbakening van belang om betrouwbare uitspraken te doen die betrekking hebben op een overzienbare populatie, organisaties hebben immers op eigen wijze de AVG geïmplementeerd.

1.2 Relevantie onderzoek

Dit onderzoek is op drie verschillende dimensies relevant: de wetenschappelijke dimensie, de maatschappelijke dimensie en de organisatorische dimensie.

Te beginnen met de wetenschappelijke relevantie. In de bestuurskundige literatuur omtrent beleidsevaluatie bestaan verschillende benaderingen en wijzen van toetsen van beleid. Het theoretisch kader voor dit onderzoek wordt gevormd door het samenvoegen van verschillende van deze beleids-evaluatieve theorieën om tot een breed dekkend beleids-evaluatief model te komen. Dit model bestaat hoofdzakelijk uit verklarende factoren van succesvol beleid. Om voor deze verklaring de juiste nuances te kunnen plaatsen is er ook aandacht voor verschillende benaderingswijzen waarbij centraal staat onder welke voorwaarden er gesproken kan worden over succesvol beleid. Ook is er aanvullend aandacht voor onbedoelde effecten van beleid. Dit model zou in de toekomst kunnen worden overgenomen voor beleidsevaluatie van andere overheidsorganisaties.

Daarnaast is er ook relevantie van dit onderzoek te vinden voor de maatschappij. Zoals reeds vermeld heeft de AVG een grote invloed op de maatschappij. Onderzoeken naar de effectiviteit van beleid, waaruit eventuele verbetertrajecten kunnen volgen, is relevant voor zowel particulier, private sector en overheid. Aangezien in deze thesis beleid van een overheidsorgaan onderzocht wordt kan hieruit verbetering voor de overheid voortkomen. Dit is te meer relevant aangezien overheidsbeleid door de Nederlandse burger vaak wordt gezien als onvoldoende doeltreffend en doelmatig (Bressers & Hoogerwerf, 1995). Een reactie over het beleid inzake de implementatie van de AVG met ongeveer dezelfde strekking valt ook te lezen in een brief van de minister voor Rechtsbescherming Sander Dekker in 2019. Dit onderzoek kan tevens aanvulling geven aan het reeds besproken onderzoek van de Europese Commissie.

Tot slot is het onderzoek voor de RDW als organisatie relevant. In de zomer van 2019 heeft de RDW het nieuws gehaald toen bleek dat medewerkers met toegang tot de kentekendatabase persoonsgegevens doorverkochten (RTL, 2019). Dit betrof een ernstig datalek. Dit onderzoek kan leiden tot een verbetering van het privacybeleid van de RDW, waardoor de kans op dergelijke datalekken kleiner wordt.

1.3 Leeswijzer

Na de inleiding volgt het theoretisch kader. In het theoretisch kader wordt een uiteenzetting gegeven van de bekende wetenschappelijke literatuur met betrekking tot beleidsevaluatie voor de publieke sector. Dit is opgebouwd uit drie paragrafen, verdeeld in de beleidscyclus, twee benaderingen voor hoe beleidsevaluatie bekeken kan worden en de verklaringen van succes of falen van beleid van Hoogerwerf (1983). In dit hoofdstuk vindt tenslotte de operationalisering van deze factoren plaats.

Het theoretisch kader wordt opgevolgd door de onderzoeksopzet. In de onderzoeksopzet wordt de lezer meegenomen in de methoden en technieken die in deze thesis zijn toegepast. Het type onderzoek wordt verantwoord en er wordt ingegaan op de dataverzameling en data-analyse. Tot slot worden de betrouwbaarheid, repliceerbaarheid en interne en externe validiteit van het onderzoek behandeld. In dit stuk worden ook de beperkingen van het onderzoek blootgelegd.

Hierna volgt de casusbeschrijving. De casusbeschrijving is de objectieve beschrijving van de onafhankelijke variabele van dit onderzoek, ofwel het privacybeleid van de RDW. Lettende op de complexiteit van de bekende wet- en regelgeving van de bescherming van persoonsgegevens, wordt eerst de context en historie van de Europese regelgeving geschetst. Vervolgens wordt het privacybeleid van de RDW besproken. Dit bestaat primair uit een beleidsstuk: een goedgekeurd stuk van het Management Team (MT) van de RDW. Hierin staat uitgebreid hoe in

aanbestedingsprocedures rekening gehouden moet worden met de AVG, welke mandaten betrokken actoren hebben in deze aanbestedingsprocedures en welke zij innemen.

Volgend hierop worden de resultaten van het veldonderzoek naar de mogelijke invloed van de factoren van Hoogerwerf (1983) op de mate van succes van het privacybeleid van de RDW gepresenteerd. Dit gebeurt aan de hand van de belangrijkste bevindingen, gecategoriseerd op de kennis, looptijd, werkbaarheid, invloed, bekendheid, cultuur en verschillen tussen afdelingen van het privacybeleid als geïmplementeerd binnen de aanbestedingsprocedures van de RDW.

Als één na laatste wordt de analyse behandeld. In de analyse wordt aan de hand van de onderzoeksopzet, de casusbeschrijving en de resultaten de verklaringen achter de mate van succes van het privacybeleid van de RDW onderzocht. Om dit goed aan te laten sluiten op het theoretisch kader, vindt er per factor voor succes en falen van beleid van Hoogerwerf (1983) een analyse plaats.

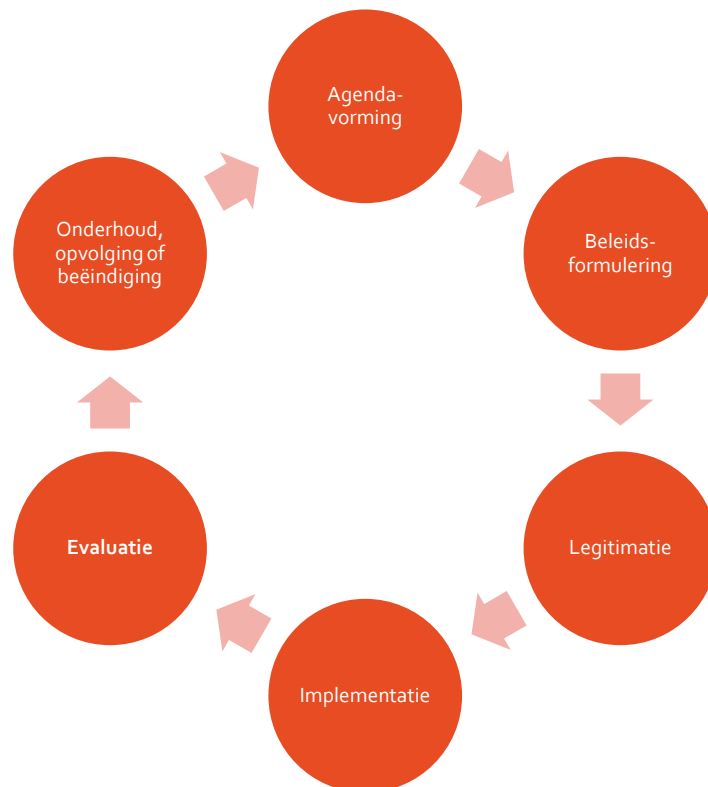
Tenslotte wordt het hoofdstuk conclusies en discussie behandeld. In de conclusie wordt de onderzoeksvraag beantwoord en volgt een korte opsomming van de meest urgente en opvallende zaken die uit het onderzoek zijn gekomen. Ook wordt in dit hoofdstuk een reflectie over het onderzoek gegeven en wordt ingegaan op de beperkingen ervan. Op deze manier worden handvatten meegegeven voor vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

Het bepalen en verklaren van de mate van succes van beleid is een complexe zaak. In dit theoretisch kader wordt uiteengezet hoe dit op wetenschappelijke wijze kan worden uitgevoerd. Dit gaat over de theorie van beleidsevaluatie. Dit is opgebouwd uit drie hoofdstukken, (1) de beleidscyclus, (2) benaderingen voor beleidsevaluatie en (3) verklaringen van succes van beleid.

2.1 Beleidscyclus

Beleid is het op planmatige wijze uitwerken van bepaalde doelstellingen door het gebruiken van bepaalde middelen (Bekkers, 2007). Het tot stand komen en toepassen van beleid bestaat uit een aantal cyclische stappen (Cairney, 2019). Deze zijn hieronder schematisch weergegeven. Na de implementatie van beleid volgt beleidsevaluatie, binnen deze fase wordt het beleid geëvalueerd. Uit de evaluatie kan volgen dat het beleid veranderd dient te worden of, in het ergste geval, dient te worden stopgezet. Dit theoretisch kader richt zich in het volgende hoofdstuk op de fase van evaluatie.



Figuur 1: Beleidscyclus Cairney (2019).

2.2 Beleidsevaluatie benaderingen

Uit onderzoek volgt in het algemeen twee benaderingen voor het uitvoeren beleidsevaluatie (Fischer, 1995; Kuindersma & Boonstra, 2005). Er wordt hierbij niet over benaderingen gesproken, maar over niveaus. Dit is het *concrete niveau* en het *abstracte niveau*.

2.2.1 Concrete niveau

Bij beleidsevaluatie op het concrete niveau staat *technische verificatie* centraal. Hierbij is de vraag: 'Heeft het beleid haar doel(en) behaald?'. Context of neveneffecten doen niet ter zake. De *technische verificatie* wordt bepaald door toetsing van het plaatsvinden van één of meerdere gebeurtenissen of resultaten welke zijn geformuleerd in het beleid.

Het concrete niveau kent een rationele benadering. Bij het opstellen van beleid dient er een weloverwogen keuze gemaakt te worden met betrekking tot het toepassen van bepaalde middelen op bepaalde momenten (Hoogerwerf, 1989). Op het concrete niveau wordt onderzocht of deze keuze juist is geweest. De juistheid van deze keuze wordt bepaald door de *effectiviteit, doelmatigheid* en *samenhang van de middelen* (Bekkers, 2007).

Om te spreken van *effectiviteit* dienen de bereikte effecten overeen te komen met de in het beleid gedefinieerde gewenste doelen (Korsten, 2013). Beleid is effectief als de effecten in werkelijkheid volledig overeenkomen met de beoogde doelen. Effecten bij implementatie van beleid die niet zijn gedefinieerd in het beleid, of het uitblijven van effecten, halen de effectiviteit van beleid omlaag.

Doelmatigheid houdt in dat de door het beleid geïntroduceerde middelen hebben bijgedragen aan de bereikte doeleinden (Korsten, 2013). Hierbij is het dus niet van belang of de beoogde effecten zijn behaald, maar of deze effecten zijn behaald door de middelen van het beleid.

Tot slot dient onderzocht te worden of de *samenhang* tussen de middelen en doeleinden juist is geweest; dat wil zeggen dat het middel proportioneel is geweest ten opzichte van het doel. Het middel mag niet te groot of te klein zijn ten opzichte van het te bereiken doel.

2.2.2 Abstracte niveau

Het abstracte niveau brengt, in tegenstelling tot het concrete niveau, een focus aan op de context van beleid. Hierbij wordt een *situationele validatie* uitgevoerd (Kuindersma & Boonstra, 2005). De situationele validatie ziet toe op de maatschappelijke rechtvaardiging. Het toetst de context waarin het beleid is geïmplementeerd en kent hiervoor drie benaderingen: *de politieke, de culturele en institutionele benadering* (Bekkers, 2007). De vraag die hierbij beantwoord dient te worden is: 'Draagt

het beleid bij aan het verbeteren van de maatschappij?'. De keuze voor beleid wordt bij het abstracte niveau op ideologische gronden gewogen (Fischer, 1995).

De *politieke benadering* ziet toe op de politieke voorfase van beleid (Bekkers, 2007). Er zijn verschillende stakeholders die op verschillende wijze belang hebben bij het beleid. Dit leidt tot conflict. Op politieke manier wordt getracht dit conflict op te lossen. Dit kan op verschillende manieren bereikt worden. Om bij deze benadering van succes in de zin van bijdragen aan de maatschappij te spreken is het van belang dat zo veel mogelijk belanghebbenden het gevoel hebben dat er met hun belangen rekening is gehouden bij het tot stand komen van het beleid. Er dient een bepaalde mate van consensus te worden bereikt.

De *culturele benadering* betreft een nuance op de politieke benadering. Hierin staat de cultuur van de stakeholders centraal. Het gaat hier om de gedeelde cultuur tussen alle stakeholders. Dit houdt in dat beleid als succesvol wordt gezien, indien het voor alle betrokken partijen een gedeelde betekenis heeft (Bekkers, 2007). Ten opzichte van de politieke benadering gaat de culturele benadering –naast het letten op het overeenkomen van belangen van stakeholders- over de gemeenschappelijke uitdaging die de stakeholders samen aangaan in het kader van het beleid (Korsten, 2013).

De *institutionele benadering* bekijkt beleid vanuit het perspectief van het orgaan dat het beleid opstelt. "De *institutionele benadering* ziet beleid als gevormd door bepaalde gestelde regels, praktijken en instituties dat succesvol is wanneer het aansluit bij de gegroeide praktijken of deze juist doorbreekt" (Bekkers, 2007, 54). Beleid komt voort uit organisaties welke gevormd zijn door regels en cultuur. Beleid kan in dit perspectief succesvol uitgevoerd worden indien het goed past binnen de kaders van de organisaties die het beleid uitvaardigen, of wanneer het deze kaders juist volledig doorbreekt (Bekkers, 2007). Beleid is niet succesvol wanneer het buiten de kaders van het bedrijf valt, maar deze kaders tegelijkertijd niet doorbreekt.

2.3 Succesfactoren van beleid

Hoogerwerf (1983) heeft verklaringen voor het succes van beleid geformuleerd. Deze zien toe op de veronderstelling dat overheidsbeleid een hogere mate van succes zal hebben naarmate het streven naar het doel door de betrokkenen sterker is en de weerstand daartegen kleiner is. Hoogerwerf (1983) noemt vier succes- en faalfactoren die het succes van beleid beïnvloeden welke hieronder zullen worden uitgewerkt: *doelgerichtheid, relevante informatie, macht en integratie*.

2.3.1 Doelgerichtheid

De eerste factor ziet toe op doelgerichtheid. Met doelgerichtheid wordt bedoeld dat er een adequate afstemming van middelen op de te bereiken doeleinden van het beleid heeft plaatsgevonden (Hoogerwerf, 1983). De middelen dienen gericht te zijn op het bewerkstelligen van het doel (Hoogerwerf, 1983). Hier ziet men de '*doelmatigheid*' binnen het *concreet niveau* terug. De doeleinden dienen bij schriftelijke uitwerking van het beleid centraal te staan. Dit kan bereikt worden door bij het formuleren te letten op het expliciet, specifiek en systematisch formuleren van deze doelen (Hoogerwerf, 1983). Zo dient er 'SMART' geformuleerd te worden. Dit houdt in dat de beleidsstukken specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden zijn (Van Eerd, Gidding-Slok en Van Schayck, 2018). Indien de doelen niet SMART zijn geformuleerd kan er sprake zijn van overcommitment. Het mechanisme van overcommitment heeft betrekking op onjuist geformuleerde doelen (Engbersen & Van der Veen, 1992). Doelen die te moeilijk of onmogelijk zijn om te bereiken kunnen leiden tot onbedoelde effecten. Het gaat hier om een middelenprobleem dat ervoor zorgt dat de middelen niet effectief functioneren en als rem wordt ervaren.

Naast de inhoudelijke, schriftelijke uitwerking van de middelen dienen de middelen ook op de doeleinden te zijn afgestemd (Hoogerwerf, 1983). Het middel dient een proportioneel instrument te zijn om het doel te bereiken. Hier ziet men de '*samenhang van de middelen*' binnen het *concreet niveau* terug. Indien dit niet juist is afgestemd zal het middel aan het doel voorbijgaan en zal het beleid steun van haar stakeholders verliezen (Hoogerwerf, 1983). Het mechanisme van doelverschuiving kan hierbij optreden. Het mechanisme van doelverschuiving beschrijft het proces waarin beleid haar oorspronkelijke doeleinden na verloop van tijd uit het oog verliest als gevolg van een focus op de middelen. Dit wordt beschreven door Michels (1969), als '*goal displacement*'. Uiteindelijk verdringt het middel het doel bij dit fenomeen. Een sprekend voorbeeld hiervoor is te vinden in de constante uitbreiding van bureaucratische processen. Het juist volgen van processen, waaronder marginale activiteiten, wordt dan het doel. Tegenstanders zullen in dat geval het gebruik van andere middelen kunnen gaan aanmoedigen om dezelfde doelen te bereiken, waardoor het oorspronkelijke beleid geen brede steun meer heeft. Effectief beleid komt dan ook voort uit de totstandkoming van adequate plannen en bijbehorende middelen welke toegespitst zijn op het betreffende beleid (Glasbergen & Simonis, 1979).

2.3.2 Relevante informatie

De informatie dient juist te zijn gedurende de fases van beleidsvorming en beleidsuitvoering (Hoogerwerf, 1983). Zo moet er aan de beleidsvorming en -uitvoering juiste assumpties en theorieën

ten grondslag liggen. De assumpties kunnen gaan over effecten van middelen, maar bijvoorbeeld ook over de doelgroep van het beleid. Denk hierbij aan afkomst, leeftijd en levensstijl. Er dient een causaal verband getrokken te zijn tussen de middelen en de doelen, welke gebaseerd is op assumpties gevormd door relevante informatie (Hoogerwerf, 1983).

In dit kader is het van belang om functionele ontwrichting te voorkomen. Functionele ontwrichting is een onbedoeld effect van beleid dat kan plaatsvinden wanneer *"de functionele vereisten die het voortbestaan van een sociaal systeem garanderen, worden verstoord door een interventie die destructief uitwerkt op specifieke functionele vereisten of die de samenhang tussen verschillende functionele vereisten verstoort."* (Engbersen & Van der Ven, 1992, 220). Een voorbeeld hiervan is te vinden in de werkloosheidsbestrijding van Nederland in tussen 1980 en 1989. Door beleid dat toezag op het vroeger uit werk treden van werknemers (middels VUT, WAO) werd er voor gezorgd dat er op de langere termijn juist een arbeidstekort ontstond (Engbersen & Van der Ven, 1992). Beleid dient het systeem (wellicht nog breder: de context) waarop het zich toespitst goed te kennen om dergelijke ongewenste effecten te voorkomen.

Ook in de uitvoering van het beleid is het belangrijk dat de beleidsvoerders relevante informatie bezitten. Indien tegenstanders van het beleid meer relevante informatie bezitten gedurende één van deze fases is het aannemelijk dat het beleid niet gestoeld is op genoeg informatie. Onbekende informatie kan aan de beleidsvoerders en voorstanders van het beleid worden tegengeworpen. Dit kan tot gevolg hebben dat het beleid niet tot of in mindere mate tot de te bereiken doelstellingen zal leiden. Tevens bemoeilijkt dit het draagvlak vanuit de organisatorische benadering op het abstract niveau. Tegenstanders van het beleid zullen de informatie immers gebruiken om anderen te overtuigen het beleid niet na te streven (Hoogerwerf, 1983). Het is van belang om uitvoerders van het beleid bij implementatie en gedurende uitvoering goed hierover in te lichten: *"De uitvoering en dus ook de doelbereiking van veel overheidsbeleid is afhankelijk van de medewerking van brede lagen van de bevolking en dus van voorlichting."* (Hoogerwerf, 1983, 34)

2.3.3 Macht

Macht is de derde factor van Hoogerwerf (1983). De macht die het orgaan dat het beleid voorschrijft en aanhangt bezit is een belangrijk component voor de mate van succes dat het beleid zal hebben. Hoe groter dit is hoe beter de kans dat het beleid uiteindelijk slaagt (Hoogerwerf, 1983). Macht wordt verdeeld via afspraken en regels (wettelijke bevoegdheid). Zo heeft het management in een organisatie vaak de macht om beleid voor te schrijven. Dit is de gelegitimeerde kant. Macht bevindt zich echter ook in de sociale verhoudingen, welke niet voortkomen uit afspraken en regels. Macht

wordt (over en weer) toegekend. Dit wordt zichtbaar gedurende de uitvoering van het beleid. Macht kan verloren worden aan betrokkenen met meer macht of tegenstanders van beleid die het niet eens zijn met het beleid van het orgaan met de meeste macht (Hoogerwerf, 1983). Uitvoerend personeel dat een negatief beeld heeft van het management, bedeeft hen minder macht toe. De bereidheid van het uitvoerende personeel om mee te werken aan het betreffende beleid is hierdoor direct gerelateerd aan de mate van macht die voorstanders van het beleid hebben (Hoogerwerf, 1983).

Succes van beleid is geringer naarmate de bereidheid van het uitvoerende personeel om het betreffende beleid uit te voeren kleiner is (Hoogerwerf, 1983). Indien de macht van voorstanders van het beleid laag is, is er een grote kans dat uitvoerders het nieuwe beleid tijdsverspilling vinden. Vaak kost het meer moeite om een werkproces op een nieuwe of andere manier te doen dan te blijven bij het huidige werkproces. In de praktijk ziet men vaak dat bij weerstand onder uitvoerders het beleid juist nog meer wordt benadrukt door de voorstanders. Hierbij wordt de centralisatieparadox genoemd:

"De centrale overheid, ontevreden over de medewerking van de lagere niveaus bij de uitvoering van het centrale beleid, vertoont de neiging tot verdere centralisatie waardoor de effectiviteit van het centrale beleid echter nog verder afneemt." (Hoogerwerf, 1983, p. 35-36).

Op deze manier meer macht naar zichzelf toetrekken werkt niet. Het is van belang om in een dergelijke situatie juist draagvlak te creëren bij het uitvoerend personeel.

2.3.4 Integratie

Met integratie wordt bedoeld de bereidheid om het beleid over te nemen en effectief uit te dragen binnen de eigen werksfeer (Hoogerwerf, 1983). Dit vindt plaats op zes verschillende niveaus: intern, extern, cultureel, structureel, horizontaal en verticaal.

De *horizontale en verticale integratie* ziet toe op duidelijke werkafspraken tussen de strategische organen en de uitvoerende organen.

Interne en externe integratie heeft betrekking op de integratie respectievelijk binnen en buiten de organisatie. Deze vorm van integratie wordt verder buiten beschouwing gelaten.

Met *structurele* integratie wordt bedoeld dat de processen van benodigde overeenstemming en afstemming geborgd zijn binnen de institutionele organisatie. Indien deze onduidelijk en gefragmenteerd zijn zal er verwarring ontstaan en het proces vertraging oplopen, waardoor de uitvoering van beleid in efficiëntie afneemt. Verschillende afdelingen dienen efficiënt te kunnen

samenwerken om het nieuwe beleid te implementeren. Er dient consensus te zijn bereikt over de diverse bestuurslagen van de organisatie. Ook is het belangrijk om grootschalig beleid stapsgewijs te introduceren. Zoals de theorie van 'muddling through' (Lindblom, 1959) al verklaart, vergroot de kans op onsuccesvol beleid wanneer er te snel te grote stappen genomen worden bij de implementatie.

Bij *culturele integratie* wordt gekeken naar de mate waarin het beleid is afgestemd met alle betrokkenen, zowel intern als extern. Culturele integratie ziet toe op een duidelijke en degelijke afstemming met beleid en cultuur van andere, verwante organen en tussen overheid en burgers. Hierin kan men de *culturele benadering* van het *abstracte niveau* terugzien. Indien de doeleinden van beleid meer overeenkomen met de doeleinden van de burgers zullen de burgers meer bereid zijn hieraan mee te werken. Er is dan sprake van draagvlak onder de bevolking. Bij culturele integratie komen ook zaken als de legitimiteit van het beleid en de macht van de overheid aan de orde. Een manier om structurele of culturele kloven tussen overheidsorganisaties of tussen overheden en burgers te overbruggen is door overleg en andere vormen van communicatie (Hoogerwerf, 1983). Zo kan draagvlak dat er nog niet is worden gecreëerd.

2.4 Hypothese en operationalisering

Aan de hand van de succes- en faalfactoren van Hoogerwerf (1983) is de volgende hypothese opgesteld: *Ceteris Paribus*:

Het privacybeleid van de RDW zal succesvoller zijn wanneer er voldoende aanwezigheid is van doelgerichtheid, beschikbaarheid van relevante informatie, macht en integratie.

Hoogerwerf (1983) heeft vier factoren uitgewerkt aan de hand waarvan de mate van succes van beleid beoordeeld kan worden. De factoren vinden uitwerking in twee fases van beleidsontwikkeling, de fase van beleidsformulering en beleidsuitvoering. De beantwoording van de hypothese zal vrijwel uitsluitend betrekking hebben op de werking van de vier factoren in de fase van uitvoering van beleid. De personen die geïnterviewd worden zijn allen uitvoerders van het beleid. De fase van beleidsformulering komt enkel (summier) aan bod waar relevant om de context van omstandigheden binnen de fase van uitvoering te kunnen duiden. De eerste factor van Hoogerwerf heeft betrekking op de doelgerichtheid van het beleid. Dit houdt in een analyse van de werking van de beleidsmiddelen in de praktijk. Deze worden getoetst op uitvoerbaarheid, subsidiariteit en proportionaliteit. Hierbij geldt dat beleid als meer doelgericht wordt beschouwd indien het beleid focus plaatst op de doeleinden, de beleidsmiddelen dienen op de doeleinden te zijn afgestemd en

tegelijkertijd uitvoerbaar te zijn. De tweede factor, relevante informatie, ziet toe op beschikbaarheid van relevante informatie bij uitvoering van beleid. Hiervoor wordt onderzocht of inhoudelijke kennis (inzake AVG) voldoende aanwezig is. Ook wordt onderzocht of de aard, oftewel onderliggende assumpties, van de beleidsmiddelen passen bij de werkprocessen en het personeelsbestand gedurende de uitvoering. De derde factor ziet toe op macht. Hiervoor zal worden onderzocht hoe de macht(sverhoudingen) tussen betrokkenen bij de uitvoering van het beleid verdeeld is. De vierde en laatste factor, integratie, kent een horizontale, verticale, structurele en een culture component. De horizontale en verticale integratie onderzoekt of er duidelijke werkafspraken tussen de strategische organen en de uitvoerende organen zijn gemaakt. Voor de culturele component wordt gekeken of het privacybeleid draagvlak heeft onder alle betrokkenen, de doeleinden van het privacybeleid moeten passen binnen de doeleinden van het uitvoerend personeel. Voor de structurele integratie wordt onderzocht of de taakverdeling van het privacybeleid op de juiste manier begrepen wordt onder de verschillende functies van beleidsuitvoerders.

2.5 Samenvatting

Beleidsvaluatie is een stap in de cyclische beleidsproces: agenda vorming, beleidsformulering, legitimatie, implementatie, evaluatie, beleid onderhoud, opvolging en beëindiging. Beleidsvaluatie geeft de input van waaruit beleid wordt onderhouden, opgevolgd of beëindigd. De cyclus begint hierna weer opnieuw. Beleid kan bij evaluatie vanuit verschillende niveaus benaderd worden: het concrete niveau ('heeft het beleid haar doelen behaald?') en het abstracte niveau ('heeft het beleid bijgedragen aan de maatschappij?'). Het succes of falen van beleid wordt verklaard aan de hand van vier factoren. Deze zien toe op de veronderstelling dat overheidsbeleid een hogere mate van succes zal hebben naarmate het streven naar het doel door de betrokkenen sterker is en de weerstand daartegen kleiner is. De factoren zijn als volgt: doelgerichtheid, relevante informatie, macht en integratie.

3. Onderzoeksopzet

In de onderzoeksopzet wordt de lezer meegenomen in de methoden en technieken van deze thesis. Eerst wordt het onderzoeksdesign besproken, waar het type onderzoek nader wordt toegelicht. Vervolgens wordt de dataverzameling behandeld. Hier wordt besproken op welke manier voor dit onderzoek gezocht is naar respondenten en data, ook wordt toegelicht waarom gekozen is om enkel theorieën en kaders te baseren op *peer reviewed* artikelen en hoe de data uit de semigestructureerde diepte-interviews in de analyse is teruggekomen. Tot slot wordt de betrouwbaarheid, repliceerbaarheid en validiteit van het onderzoek besproken.

3.1 Onderzoeksdesign

Het privacybeleid van de RDW is van start gegaan in 2018 en wordt drie jaar later geëvalueerd. Deze evaluatie wordt hoofdzakelijk uitgevoerd met behulp van theorie van Hoogerwerf (1983). Dit onderzoek betreft een *ex-post beleids-evaluatief onderzoek* (Ministerie van Financiën, 2003). Dat wil zeggen dat de evaluatie van het privacybeleid van de RDW achteraf plaatsvindt. Het beleid is al geïmplementeerd en wordt al toegepast.

Dit onderzoek is een *single case study* binnen de RDW: er wordt in één casus verdiept en deze wordt zoveel mogelijk uitgewerkt. Het is lastig een vergelijkend onderzoek uit te voeren binnen deze eenheid van analyse, aangezien de uitwerking van het beleid grotendeels door RDW zelf is bepaald. Om die reden heeft het onderzoek een ideografisch karakter, oftewel de nadruk ligt op unieke verklaringen van de eenheid van analyse (Bryman, 2012).

De casus betreft twee werklocaties van RDW waar aanbestedingen worden voorbereid. Er worden *kwalitatieve semigestructureerde diepte-interviews* afgenomen, aanvullend hierop vindt een kwalitatieve documentenanalyse plaats met betrekking tot documenten over het privacybeleid. Dit leidt tot een uiteenzetting van de casus en geeft de analyse een hogere mate van generaliseerbaarheid (Verschuren & Doorewaard, 2007). De analyse vindt plaats als een *grounded theory approach* (Glaser en Strauss, 1967). Uit literatuuronderzoek is gebleken welke benaderingen en verklaringen er bestaan omtrent beleidsevaluatie. Op basis hiervan is een toetsingskader ontwikkeld waaraan het privacybeleid van de RDW geëvalueerd wordt.

3.2 Dataverzameling

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden hebben interviews plaatsgevonden en is documentanalyse toegepast. Er is gekozen voor een *mixed methods design*. Hier is voor gekozen

omdat een onderdeel van de onderzoeksvraag het in kaart brengen van verklaringen voor succesvol beleid is. Door zowel interviews als documentanalyse toe te passen kan hier zo adequaat mogelijk antwoord op gegeven worden. Het onderzoek dient uiteindelijk te beschrijven en te verklaren.

3.2.1 Respondenten

De respondenten van de interviews zijn geworven binnen de RDW. Respondenten werken binnen de volgende functiegebieden: privacy adviseurs, inkoopadviseurs en inhoudsdeskundigen. Deze functiegebieden hebben te maken gehad met de uitvoering van privacybeleid binnen het werkveld. Deelname aan het onderzoek is op vrijwillige basis. Omdat de RDW geen grote organisatie is en er niet veel medewerkers zijn die te maken hebben gehad met het privacybeleid zijn de respondenten op selecte wijze gekozen. De respondenten hebben de mogelijkheid gehad om vragen niet te beantwoorden.

3.2.2 Semigestructureerde diepte-interviews

Er zijn diepte-interviews afgenomen. Het gebruik van diepte-interviews maakt het mogelijk om direct diepgaande informatie over de vragen in te winnen. Door een semi-structuur aan te houden voelen respondenten zich vrij om verschillende soorten relevante informatie te verstrekken en kan de interviewer hier handig op inspelen. Hiermee wordt de interne validiteit beter gewaarborgd (Bryman, 2012). Om dezelfde reden is er gekozen voor een interview met open vragen en geen gesloten vragen of enquête-vorm.

Aan de hand van vooraf opgestelde vragenlijsten zijn elf semigestructureerde diepte-interviews afgenomen bij medewerkers van de RDW. De vragenlijst bestaat uit een aantal vooraf opgestelde vragen. De antwoorden van de respondenten op deze vragen kunnen resulteren in ongestructureerde verdiepende vragen. De vragen zien toe op de vier factoren van succes en falen van overheidsbeleid van Hoogerwerf, zoals besproken in het theoretisch kader. Deze factoren dienden toegespitst op de casus te zijn.

Wegens de gevoeligheid van het onderwerp in de relatief kleine organisatie waar het veldonderzoek is verricht, is op verzoek van het merendeel van de respondenten besloten de interviews geanonimiseerd af te nemen. Mede doordat dit de formele beleidsevaluatie van het privacybeleid betreft, het stuk intern gedeeld zal worden en uit het veldonderzoek is gebleken dat het een kritische beleidsevaluatie betreft.

De vragen die de factor *doelgerichtheid* in kaart brengen zien toe op de afstemming tussen de middelen en doelen van het privacybeleid van de RDW. Het gaat hierbij om controle omtrent de

uitvoerbaarheid, subsidiariteit en proportionaliteit van de middelen. De volgende vragen vormden de basis van de semigestructureerde diepte-interviews:

- Is het nieuwe werkproces voor het uitvoeren van aanbestedingen conform de AVG succesvol? Waarom wel/niet?
- Wat is het doel/doelen van het beleid en worden deze gehaald?
- Is het privacybeleid uitvoerbaar?

De vragen die de factor *relevante informatie* in kaart brengt ziet toe op de assumpties die ten grondslag liggen aan het privacybeleid van de RDW. Dit heeft voornamelijk betrekking op kennis van de AVG, de werkprocessen en het personeelsbestand. De volgende vragen vormden de basis van de semigestructureerde diepte-interviews:

- Vindt u dat u voldoende kennis hebt van de AVG voor het uitoefenen van uw functie?
- Hebt u voldoende kennis van de werkprocessen en RDW medewerkers waar het privacybeleid invloed op heeft? Oftewel, zou u het privacybeleid anders opstellen met kennis van de werkprocessen en RDW medewerkers?

De vragen die de factor *macht* in kaart brengen zien toe op de mogelijkheden die betrokkenen hebben om invloed uit te oefenen op het beleid. De volgende vragen vormden de basis van de semigestructureerde diepte-interviews:

- Welke mogelijkheden heeft u om invloed uit te oefenen op de werking van het privacybeleid?
- Hoe zit het met de macht van personen die het privacybeleid hebben opgesteld?

De vragen die de factor *integratie* in kaart brengen zien toe op het begrip en draagvlak dat leeft voor het privacybeleid onder de betrokkenen. Dit zijn de vragen:

- Kunt u een omschrijving geven van de RDW organisatiecultuur? Past het privacybeleid hier goed bij?
- Hebt u begrip voor het privacybeleid?
- Hebben uw collega's begrip voor het privacybeleid?

3.2.3 Kwalitatieve documentenanalyse

Ook heeft er een kwalitatieve documentenanalyse plaatsgevonden. Na reacties van de respondenten, is verdiepende informatie gezocht op relevante onderwerpen. Er is sprake van aselectieve documentenanalyse (Bryman, 2012). Vooraf aan het onderzoek heeft een literatuuronderzoek plaatsgevonden waarna er op basis van wetenschappelijke theorieën een toetsbaar kader is opgesteld voor het privacybeleid van de RDW. Na de interviews heeft documentanalyse plaatsgevonden naar aanleiding van aangedragen stukken door de respondenten.

Dit betreft voornamelijk interne memo's en mailwisselingen. Dit heeft een verhelderend en verdiepend effect gehad op de resultaten en daarmee ook de analyse en (eind)conclusie.

3.3 Data-analyse

In de interviews werd gevraagd naar de verhouding van de factoren van Hoogerwerf met betrekking tot het privacybeleid. Uit de input van verschillende functionarissen werd vervolgens een beeld gevormd van de mate van succes van het beleid en de verklaringen hieromtrent. Er werd gebruikgemaakt van *peer reviewed* wetenschappelijke artikelen en interne RDW beleidsstukken voor verdere onderbouwing van de reacties van de respondenten. Beide zaken zijn gericht op het verhogen van de betrouwbaarheid en repliceerbaarheid van het onderzoek (Bryman, 2012). Door de documentenanalyse als aanvullende informatie op de semigestructureerde diepte-interviews toe te passen, ontstaat een meer valide analyse. Dit wordt *triangulatie* genoemd en werkt verbeterend voor de betrouwbaarheid van het onderzoek (Van Thiel, 2015)

In de analyse is per factor van Hoogerwerf (1983) een analyse gemaakt waarin de casusbeschrijving, resultaten en theorie aan elkaar gekoppeld worden. Gekozen is om af te zien van een kwantificering of codering van de semigestructureerde diepte-interviews, omdat dit de diepgang van de analyse niet ten goede zou komen. Er heeft dan ook een *aselecte analyse* plaatsgevonden, waarin diepgang en kwalitatieve bevindingen centraal stond (Bryman, 2012). Om te voorkomen dat één van de factoren van Hoogerwerf (1983) de overhand krijgt om de mate van succes van het privacybeleid van de RDW te bepalen, is per factor een deelconclusie geschreven die evenredige vertegenwoordiging vindt in een finale conclusie.

3.3.1 Operationalisering factoren succes en falen beleid

Elke factor is geoperationaliseerd om de analyse te structureren en beter te kunnen repliceren. De assumptie wordt aangenomen dat wanneer aan de factoren wordt voldaan het beleid succesvoller is, conform theorie van Hoogerwerf (1983). Deze factoren dienen voor dit onderzoek inzichtelijk gemaakt te worden, dit is op onderstaande wijze gebeurd:

- *Doelgerichtheid* wordt in kaart gebracht door de beleidsmiddelen te toetsen op uitvoerbaarheid, subsidiariteit en proportionaliteit. De middelen dienen uitvoerbaar te zijn binnen de organisatie van RDW, de werkprocessen mogen niet overbelast raken. De middelen dienen verder afgestemd te zijn op het doel, ze mogen niet aan het doel voorbij gaan of juist te weinig effect hebben waardoor het doel niet wordt bereikt.

- *Beschikbaarheid relevante informatie* heeft twee dimensies. Enerzijds de kennis van de AVG bij de betrokkene uitvoerders binnen de RDW. Hieruit blijkt of de assumpties die ten basis aan de middelen van het beleid hebben gelegen juist zijn geweest. Het kan ook voorkomen dat de AVG, daar het als lastige wet gezien wordt, verkeerd wordt geïnterpreteerd. Anderzijds wordt de kennis over de werkprocessen en het personeelsbestand bij de RDW onderzocht. De assumpties die hieromtrent ten grondslag hebben gelegen aan het beleid dienen juist te zijn. Anders loopt men het risico dat draagvlak voor het beleid gedurende de uitvoering ontbreekt.
- *Macht* wordt op twee dimensies in kaart gebracht. Aan de ene kant wordt onderzocht hoe de macht van de betrokkenen is geregeld via afspraken en regelgeving. Aan de andere kant wordt onderzocht hoe de macht tussen betrokkenen bij de RDW in de praktijk tot stand komt. Dat wil zeggen dat er gekeken wordt welke mogelijkheden de betrokkenen bij het beleid hebben om invloed uit te oefenen op de uitvoering.
- Integratie kent een horizontale, verticale, structurele en een culture component. De horizontale en verticale integratie betreffen de werkafspraken tussen de strategische organen en de uitvoerende organen. Voor de culturele component wordt gekeken of het privacybeleid draagvlak heeft onder alle betrokkenen. Voor de structurele integratie wordt onderzocht of het privacybeleid op de juiste manier begrepen wordt onder de beleidsuitvoerders. De vraag die hierbij centraal staat is of de beleidsimplementatie wel correct is afgestemd met de betrokkenen.

3.4 Betrouwbaarheid, repliceerbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van het onderzoek is zo goed mogelijk gegarandeerd door de dataverzameling zo objectief mogelijk af te nemen en een strak gestructureerde data-analyse los te laten. Dit laatste doordat er niet met een codering wordt gewerkt om de dataverzameling te analyseren, waarbij de kans groot is op vooringenomenheid van de onderzoeker (Bryman, 2012). Aangezien het een kwalitatief onderzoek betreft zal de uitkomst per definitie betrekking hebben op meningen, percepties en gevoelens. Daarnaast wordt bij het raadplegen van wetenschappelijke artikelen bij het theoretisch kader en de kwalitatieve documentenanalyse gebruikgemaakt van peer reviewed bronnen. Ook dit verhoogt de betrouwbaarheid, aangezien gebruikte theorieën door meerdere wetenschappers geverifieerd zijn. Echter, betrouwbaarheid van een onderzoek is nooit absoluut te garanderen. Dit doordat mensen altijd een bepaalde vooringenomenheid hebben en niet volledig rationeel handelen. Om maatschappelijke gebeurtenissen te duiden is in sommige gevallen

gebruikgemaakt van krantenartikelen, hier werd verder geen wetenschappelijke conclusie aan verbonden.

Om de repliceerbaarheid van dit onderzoek te ondersteunen, is ingegaan op de verschillende theorieën omtrent de theorie van beleidsevaluatie en de achtergrond van de AVG. In een case study kan repliceerbaarheid en generaliseerbaarheid echter niet gegarandeerd worden (Verschuren & Doorewaard, 2007). Dat is een inherente zwakte van dit onderzoeksdesign. Verder is stilgestaan bij hoe de belangrijkste concepten van dit onderzoek geoperationaliseerd zijn en hoe deze concepten zijn toegepast in de verdere analyse van de dataverzameling. De kans is dan ook groot dat bij een vergelijkbaar onderzoek, met dezelfde theorieën en dezelfde steekproef, dezelfde resultaten zullen volgen. Echter bestaat zelfs bij het gebruik van dezelfde respondenten de kans dat bevindingen en percepties veranderen. Verder is het onmogelijk om bij (semigestructureerde) diepte-interviews een 'interview-bias' uit te sluiten. Dit houdt in dat een respondent sociaal maatschappelijk gewenste antwoorden geeft (Verschuren & Doorewaard, 2007).

De validiteit bestaat uit interne en externe validiteit. Beiden zien toe op het beantwoorden van de vraag of het onderzoek heeft gemeten wat het diende te meten. Interne validiteit betreft de kwaliteit van de opzet van het onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2007). De interne validiteit zal in dit onderzoek worden gewaarborgd door het gebruik van herleidbare (empirische) bronnen. Door het afnemen van semigestructureerde diepte-interviews in aanvulling met de kwalitatieve documentenanalyse, waarbij de diversiteit van gegevens centraal stond, is een valide beeld gecreëerd van de casus (Verschuren & Doorewaard, 2007). Externe validiteit betreft de mate van generaliseerbaarheid van het onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2007). De externe validiteit is bij een case study één van de minder sterke punten, gezien er slechts binnen één groep (in casu RDW) onderzoek wordt verricht (Verschuren & Doorewaard, 2007). Deze situatie is inherent aan het onderzoeksdesign.

4. Casusbeschrijving

Om te toetsen of het privacybeleid van de RDW succesvol is geweest is het noodzakelijk, voordat de interviews worden afgenomen, om een aantal zaken toe te lichten. Het privacybeleid betreft een operationele uitwerking van de regels voortvloeiend uit de AVG. De toepassing van deze regels vindt voornamelijk plaats binnen de werkprocessen van de RDW. Om dit beeld volledig te schetsen wordt in dit hoofdstuk eerst de AVG toegelicht. Dit ziet toe op een toelichting op Europees niveau van de historische context omtrent de AVG en daarna de doelstellingen welke voortkomen uit de AVG. Daarna zal de focus worden aangebracht op de RDW. Er wordt begonnen het doel van het privacybeleid, vervolgens een uiteenzetting van de organisatorische samenstelling van functies die te maken krijgen met het privacybeleid. Daarna wordt het privacybeleid zelf behandeld.

4.1 Context en historie privacybeleid

De EU kent een lange geschiedenis met betrekking tot bescherming van de privacy van haar volk. De ontwikkeling van deze regels loopt –met een achterstand van een aantal jaar- parallel aan technologische ontwikkelingen (ICTRecht, 2019). Zo is sinds 1981 in de EU al het Verdrag tot bescherming van persoonsgegevens van kracht gegaan. Hierin werd onder andere al bepaald dat de verwerking van persoonsgegevens op eerlijke en rechtmatige wijze, voor welbepaalde en legitieme doeleinden dient plaats te vinden (art. 5 sub a EVRM). Het begrip persoonsgegevens werd erg breed gedefinieerd, het betreft alle soorten data die een individu identificeerbaar kunnen maken (art. 2 sub a).

Het Verdrag tot bescherming van persoonsgegevens werd in 2001 opgevolgd door de Wet bescherming persoonsgegevens, welke een uitbreiding van de privacyregels tot gevolg had, waaronder het ontstaan van de functie functionaris gegevensbescherming en de meldplicht bij datalekken (art. 33 en 62 Wbp). Het werd nu voor grote organisaties verplicht om minstens één persoon te benoemen die zich met privacy bezighoudt (art. 62 Wbp).

In 2018 trad tot slot de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) in werking. Deze verordening betrof een uitbreiding van de regels omtrent privacy, waarbij er nog meer verplichtingen aan organisaties werd opgelegd. De AVG is een uitwerking van het grondwettelijk recht op bescherming van privésferen (artikel 10 Gw). Vanuit de AVG kregen organisaties veel taken en bevoegdheden op het gebied van privacy erbij. De extra werkdruk hiervoor heeft grote invloed gehad op de maatschappij en organisaties. Zo zijn organisaties verplicht gesteld om onder andere een privacyverklaring op te stellen, verwerkersovereenkomsten aan te gaan met alle

partnerorganisaties waarmee persoonsgegevens worden gedeeld en dient elke organisatie een intern verwerkingsregister bijhouden (o.a. art. 5, 12, 30, 33 AVG). Er wordt veel van organisaties gevraagd. In oktober 2019 bleek dat slechts 28% van alle Europese organisaties voldoet aan alle eisen van de AVG (Capgemini, 2019).

4.2 Doelstellingen AVG

De AVG is het juridisch instrument ter uitwerking van het privacybeleid van de EU. De AVG is een uitwerking van artikel 8 lid 1 van het Handvest van de grondrechten van de EU en artikel 16 lid 1 van het Verdrag betreffende de werking van de EU (VWEU). In de AVG worden de volgende doelstellingen geformuleerd (zie considerans AVG):

- Harmoniseren van de bescherming van grondrechten op privacy-gebied;
- Het waarborgen van het vrije verkeer van persoonsgegevens binnen de EU;
- Evenredigheid bij verwerken persoonsgegevens: De verwerking van persoonsgegevens moet ten dienste van de mens staan, de afweging of er verwerkt kan worden vindt plaats op grond van het evenredigheidsbeginsel;
- Het scheppen van een krachtig en coherent kader voor gegevensbescherming, met strenge handhaving;
- Meer rechtszekerheid en praktische zekerheid scheppen;
- Natuurlijke personen dienen controle over de eigen persoonsgegevens te hebben;
- Het bieden van een consistent en hoog beschermingsniveau voor natuurlijke personen;
- Doeltreffende bescherming van persoonsgegevens.

4.3 Privacybeleid van de RDW

De RDW is een ZBO dat, onder andere, belast is met het verlenen van typegoedkeuringen voor voertuigen en het bijhouden van het kentekenregister. De RDW heeft drie kantoren verspreid over Nederland (Zoetermeer, Groningen en Veendam) en ongeveer 1.500 werknemers in dienst. In 2017 heeft de RDW beleid geschreven om de AVG in haar werkprocessen te implementeren. De implementatie hiervan is in 2018 gestart. Het privacybeleid bestaat uit drie onderdelen: de doelen, de organisatorische wijzigingen en het concrete stappenplan/werkproces.

4.3.1 Doelen privacybeleid van de RDW

De RDW heeft voor het implementeren van de AVG een aantal doelen geformuleerd, zie onderstaande opsomming. Deze doelen betreffen een uitwerking van de doelen zoals geformuleerd in de AVG.

“De RDW hanteert bij het inrichten, uitvoeren en verantwoorden van zijn gegevensbeschermingsbeleid een proactieve aanpak. Dit betekent bijvoorbeeld dat de RDW anticipeert op technologische en maatschappelijke ontwikkelingen die relevant zijn voor de omgang met persoonsgegevens en daar haar beleid op aanpast. Het hoofddoel van het privacybeleid is het adequaat beschermen van persoonsgegevens conform de AVG. Om hieraan nadere invulling te geven houdt de RDW zich aan onderstaande beginselen:

- *Rechtmatigheid, behoorlijkheid, transparantie: Persoonsgegevens worden in overeenstemming met de wet en op behoorlijke en zorgvuldige wijze verwerkt.*
- *Grondslag en doelbinding: De RDW zorgt ervoor dat persoonsgegevens alleen voor welbepaalde, uitdrukkelijk omschreven en gerechtvaardigde doelen worden verzameld en verwerkt.*
- *Dataminimalisatie: Persoonsgegevens worden alleen verwerkt wanneer ze minimaal noodzakelijk zijn voor het vooraf bepaalde doel. Waar mogelijk worden minder of geen persoonsgegevens verwerkt.*
- *Integriteit en vertrouwelijkheid: Persoonsgegevens worden alleen verwerkt door medewerkers met een geheimhoudingsplicht en voor het doel waarvoor deze gegevens zijn verzameld. Daarnaast zijn beleidsregels vastgelegd met betrekking tot de identificatie en autorisatie van medewerkers in het kader van het gebruik van verschillende applicaties.*
- *Delen van gegevens: Verstrekkingen van gegevens uit de registers van de RDW vinden plaats conform de doeleinden en voorwaarden genoemd in de wet- en regelgeving en de aanvullende voorwaarden van de RDW. Voor het delen van gegevens uit het kentekenregister hanteert de RDW daarenboven aanvullende voorwaarden zoals vastgelegd in zijn verstrekkingenbeleid. Voor het delen van overige gegevens hanteert de RDW werkinstructies.*
- *Minimalisatie inbreuk persoonlijke levenssfeer: Voor het bereiken van het doel waarvoor de persoonsgegevens worden verwerkt, wordt inbreuk op de persoonlijke levenssfeer van de betrokkene zoveel mogelijk beperkt. Om dit te bereiken wordt bijvoorbeeld afgewogen of de verwerking niet mogelijk is op een wijze die minder inbreuk maakt op de privacy van de betrokkene.*
- *Proportionaliteit: De inbreuk op de belangen van de betrokkene mag niet onevenredig zijn in verhouding tot het met de verwerking te dienen doel.*

- *Rechten van betrokkenen: De RDW respecteert en honoreert de rechten van betrokkenen.*
- *Verantwoordelijkheid: De RDW is voor de meeste verwerkingen van persoonsgegevens verwerkingsverantwoordelijke (onder andere in het kader van het uitvoeren van zijn wettelijke en opgedragen taken). In sommige gevallen worden persoonsgegevens in opdracht van en ten behoeve van RDW door derden verwerkt (verwerkers). De RDW zorgt ervoor dat verwerkingen van persoonsgegevens door verwerkers alleen op basis van vooraf overeengekomen verwerkingsovereenkomsten plaatsvinden. Daarnaast controleert RDW op basis van risicoschattingen op naleving van de verwerkingsovereenkomsten door verwerkers. In sommige gevallen voert de RDW in opdracht van en ten behoeve van andere verwerkingsverantwoordelijken verwerkingen van persoonsgegevens uit. De RDW is in dat kader verwerker.” (RDW, 2018C, 2)*

De RDW heeft hiermee gekozen voor een strikte overname van de wettelijke eisen van de AVG. Om bovenstaande eisen met zo min mogelijk hinder na te leven zijn er nieuwe functies in het leven geroepen en is er een nieuw werkproces opgesteld waarin de borging van de AVG geregeld is.

4.3.2 Organisatorische samenstelling RDW na invoering AVG

De RDW heeft met haar privacybeleid nieuwe functies gecreëerd, om te voldoen aan de AVG. Dit betreft de functionaris gegevensbescherming (FG), de decentrale privacy adviseurs (DPA), de decentrale security officer (DSO) en een Task force privacy (RDW, 2018A).

De functie FG komt direct voort uit de AVG. De FG heeft een onafhankelijke positie en functioneert voor de gehele RDW als adviseur en toezichthouder en dient in deze hoedanigheid de naleving van de AVG bij de RDW te controleren en hieromtrent te adviseren.

Elke afdeling heeft een DPA en een DSO aangesteld gekregen. De DPA gaat over de dagelijkse gang van zaken omtrent privacy, hij is het aanspreekpunt van de afdeling voor kwesties omtrent privacy. De DPA houdt het register van verwerkingen bij, voert de privacy toetsen uit en draagt bij aan een zichtbaarheid van het belang van privacy op de werkvloer. De DSO gaat over de dagelijkse gang van zaken rond security maatregelen en functioneert met betrekking tot security kwesties als aanspreekpunt voor de afdeling.

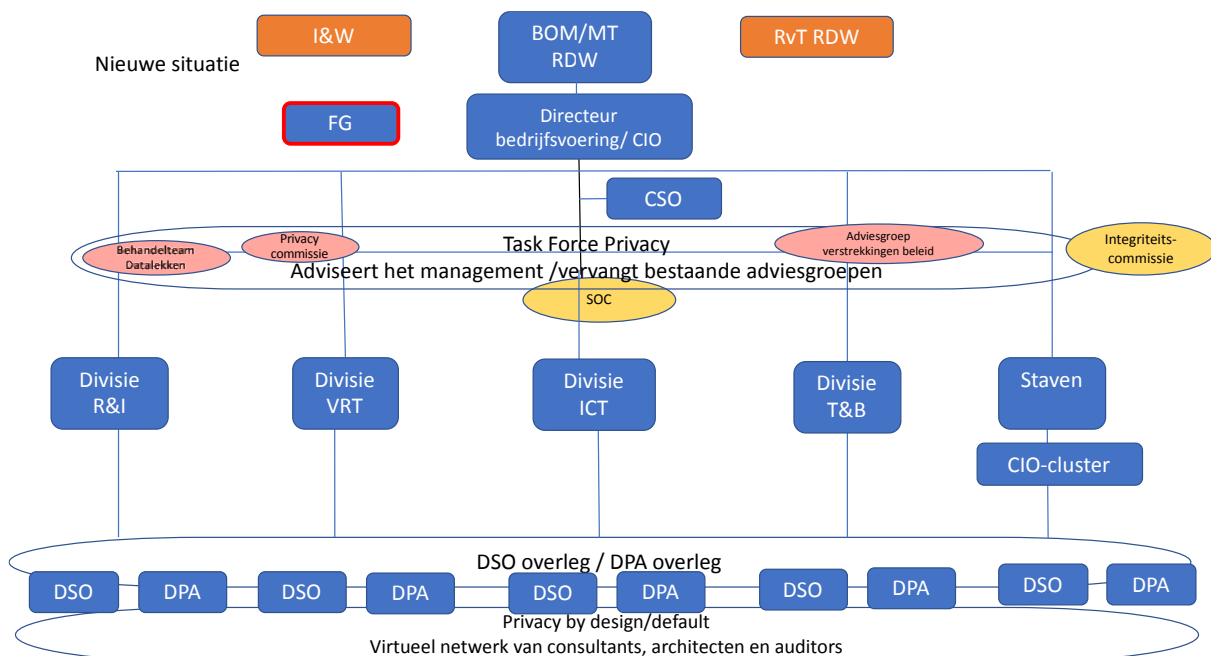
De Privacy Task Force bestaat uit meerdere functionarissen van de RDW en focust zich in het kader van gegevensbeschermingbeleid op de volgende zaken:

- *"Het bewaken, herzien en doen van voorstellen voor aanpassing van het gegevensbeschermingsbeleid;*

- *Signaleren van significante veranderingen in de blootstelling van systemen met persoonsgegevens aan ernstige bedreigingen;*
- *Het beoordelen (door middel van het geven van een advies aan het management) van privacyvraagstukken en dilemma's;*
- *Het afgeven van een advies in het geval van beveiligingsincidenten en datalekken;*
- *Initiëren van initiatieven om de bescherming van persoonsgegevens te bevorderen."*

(RDW, 2018A, 8):

In onderstaand figuur is de samenhang van deze nieuwe functies binnen de RDW grafisch weergegeven (RDW, 2018C, 3).



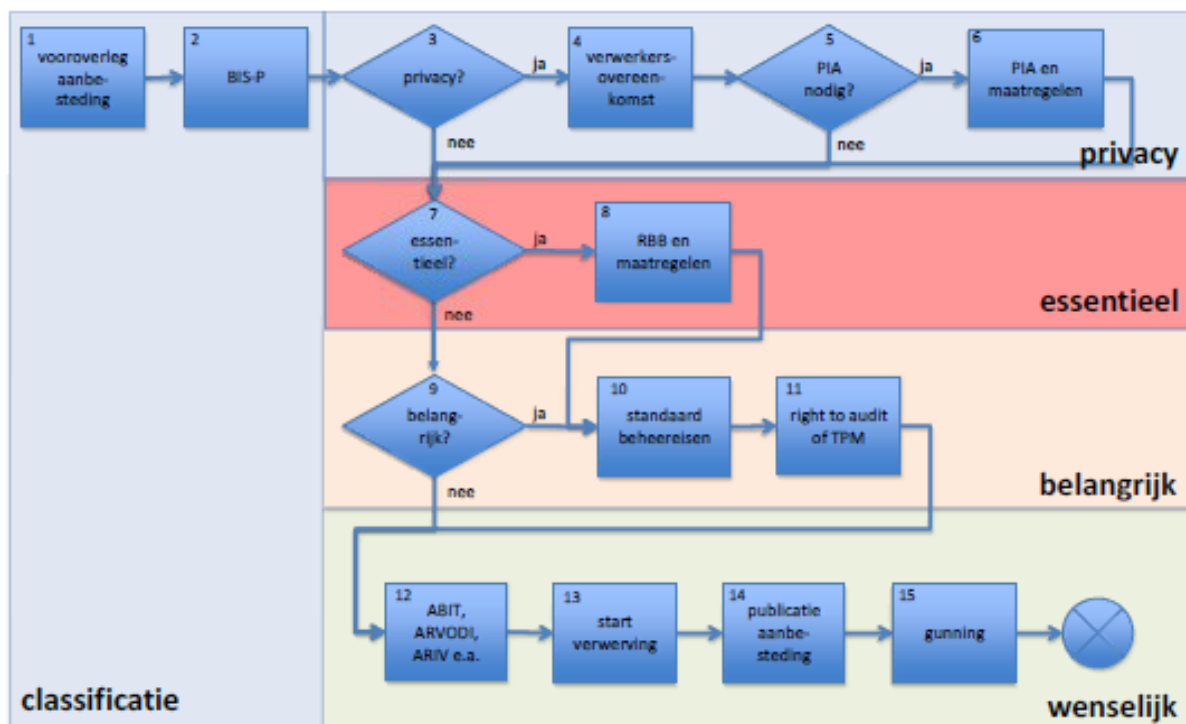
Figuur 2: Organogram RDW privacybeleid

4.3.3 Het privacybeleid omtrent aanbestedingen van de RDW

De AVG schrijft veel zaken voor die door de overheid geregeld moeten worden in haar contracten met de leveranciers. Op huidige en aankomende contracten dienen de juiste privacy-voorwaarden van toepassing te worden verklaard. Dit heeft tot gevolg dat er gedurende de voorbereidingen voor

aanbestedingen rekening moet worden gehouden met een langer proces en het borgen van privacy.

Er is een nieuw proces opgesteld voor het borgen van deze privacy doelen in de aanbestedingsprocedures. Dit proces is opgesteld door een decentrale privacy adviseur en een inkoper. Vervolgens heeft het MT van de RDW dit proces in maart van 2018 bekrachtigd en van toepassing verklaard. Het proces van borging van de privacy binnen voorbereidingen aanbestedingen is schematisch hieronder weergegeven (RDW, 2018D, 2). Er is uitgebreid ingegaan op de theoretische werkelijkheid van dit proces als bedoeld door de beleidsmakers.



Figuur 3: Nieuwe aanbestedingsprocedure RDW 'verwervingsbeleid'

Zie figuur 3 voor een grafische weergave van het privacy proces als onderdeel van de aanbestedingsprocedure. Kort samengevat houdt dit in dat de projectgroep start met een Business Impact Scan Privacy (BIS/P). Uit de BIS/P toets volgt de classificatie van het aan te besteden product of dienst. Als eerst wordt onderzocht of er privacy aspecten volgen uit de aanbesteding. Als dit het geval is wordt een PIA (Privacy Impact Analyse) uitgevoerd, hieruit volgen de mitigerende maatregelen die als eisen worden meegenomen in de aanbesteding. Vervolgens wordt gekeken of in termen van beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid de aanbesteding essentieel, belangrijk en/of wenselijk is. Als een aanbesteding geclassificeerd wordt als wenselijk dan zijn de standaard inkoop-eisen van RDW van toepassing. Indien het belangrijk is zal aanvullend een ISO

27001 certificering of gelijkwaardig van de marktpartij worden vereist. Indien de aanbesteding essentieel is zal een risicoanalyse worden uitgevoerd en de mitigerende maatregelen worden opgenomen als aanvullende eisen in de aanbesteding.

Dit stroomschema beschrijft de stappen die erbij zijn gekomen om tot definitieve aanbestedingsstukken te komen, waarmee de markt kan worden benaderd:

"1. Vooroverleg aanbesteding: In de eerste stap wordt samen met de afdeling inkoop bepaald welke aanbestedingsvorm het meest geschikt is en op welk niveau (spectrum specifiek – functioneel) de eisen gesteld moeten worden.

2. BIS-P: De toekomstige eigenaar is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de BIS-P. Hiermee wordt de 'kritikaliteit' van het systeem bepaald in termen van Beschikbaarheid/Integriteit/Vertrouwelijkheid (BIV). Tevens wordt bepaald of het systeem privacy gevoelige gegevens bevat zoals bedoeld in de Algemene Verordening Gegevensbescherming en of een PIA noodzakelijk is. De kritikaliteit wordt ook wel BIV genoemd en kan W (wenselijk), B (belangrijk) of E (essentieel zijn).

3. Privacy?: Bevat het systeem privacy gevoelige gegevens?

4. Verwerkersovereenkomst: Als RDW verantwoordelijke is en het systeem door een derde wordt beheerd of de persoonsgegevens uit het systeem op andere wijze mogelijk verwerkt, wordt een verwerkersovereenkomst afgesloten.

5. PIA nodig?: Is het noodzakelijk een PIA uit te voeren? Als naar aanleiding van de BIS twijfel is of een PIA uitgevoerd moet worden, dan kan de Functionaris Gegevensbescherming (FG) adviseren. De FG toetst de beslissing om geen PIA uit te voeren en de kwaliteit van de uitgevoerde PIA.

6. PIA en maatregelen: De PIA wordt uitgevoerd. Om privacy risico's te mitigeren, worden maatregelen geformuleerd die worden meegenomen als eis in de aanbesteding of als randvoorwaarde in de verwerkersovereenkomst.

7. Essentieel?: Is het systeem essentieel? Dus is er in de BIS minimaal één parameter (Beschikbaarheid of Integriteit of Vertrouwelijkheid) die essentieel scoort?

8. RBB en maatregelen: De Risico Beoordeling en Behandeling (RBB) wordt uitgevoerd. Voor grote risico's worden mitigerende maatregelen geformuleerd die worden meegenomen als eis in de aanbesteding.

9. Belangrijk?: Is het systeem belangrijk? Dus is er in de BIS minimaal één parameter (Beschikbaarheid of Integriteit of Vertrouwelijkheid) die belangrijk scoort?

10. Standaard beheereisen: Selecteer uit de standaard beheereisen in bijlage A die eisen waarvoor belangrijk of essentieel is gescoord voor beschikbaarheid, integriteit en/of vertrouwelijkheid. Als het systeem privacygevoelige informatie bevat, selecteer dan de privacy eisen. Een leverancier kan aan de gestelde eisen voldoen met een ISO 27001. Dit geldt ook voor een ISAE 3000 certificering. De Opdrachtgever geeft bij de inkoper aan dat de eisen moeten worden opgenomen.

11. 'right to audit' en/of Third Party Mededeling: Dit is een standaard voorbehoud die wordt opgenomen in de aanbesteding waarmee RDW achteraf kan (laten) controleren of ook aan de gestelde eisen wordt voldaan.

Een aanbieder kan voldoen aan de gestelde eisen middels een ISO 27001 certificering of een andere, zwaardere Third Party Mededeling. Het is aan de Opdrachtgever aan te geven welke certificeringen vereist of toegestaan zijn. Security kan Opdrachtgever hierin ondersteunen.

12. Algemene inkoopvoorwaarden: Voeg (aanvullend) de standaard ARBIT of ARVODI of ARIV en de reeds door de RDW opgestelde en toegevoegde aanvullende eisen toe.

13. Start verwerving: Dit markeert de start van de formele verwerving. De eigenaar van het informatiesysteem heeft naast een gedocumenteerde (specifieke en/of functionele) behoefte, een BIS uitgevoerd en indien noodzakelijk ook aanvullende eisen rondom privacy en beveiliging. Alle informatie is beschikbaar om op te nemen in de aanbestedingsdocumenten en gereed te maken voor publicatie.

14. Publicatie: De aanbesteding wordt gepubliceerd en bevat (specifieke en/of functionele) eisen, mogelijk een verwerkersovereenkomst en risico reducerende maatregelen vanuit de RBB en de PIA. Vragen van gegadigden tijdens de aanbesteding worden middels de nota's van inlichtingen beantwoord. Vragen inzake de security aspecten worden door Opdrachtgever in afstemming met Security beantwoord. Security zal hierbij rekening houden met het dwingende aspect van de beperkte termijn voor de beantwoording van vragen.

15. Gunning: Het afsluiten van de overeenkomst (en eventueel verwerkersovereenkomst) volgt op de definitieve gunning. Indien privacy gevoelige gegevens worden verwerkt door een derde, kan RDW de PIA van deze derde opvragen. Tevens kan RDW middels de 'right to audit' en/of een TPM controleren of de beheersmaatregelen zijn geïmplementeerd (opzet/bestaan/werking). Beide dienen expliciet als eis te worden doorgegeven aan de inkoper zodat deze worden opgenomen in de aanbestedingsstukken. De digitale scans worden verstrekt aan belanghebbenden en opgenomen in het contractbeheer systeem van de betreffende inkoopafdeling."

(RDW, 2018D, 4)

Voor dit privacybeleid bestond het proces om tot een aanbesteding te komen enkel uit een voorbereidende fase waarin de offerteaanvraag werd opgesteld in samenwerking tussen de inkoper en de inhoudsdeskundige. Door de AVG is hier het bovenstaande stroomschema bijgekomen. Dat wil zeggen onder andere de BIS-toets, de PIA-toets en het opstellen van een verwerkersovereenkomst.

4.4 Samenvatting

Het privacybeleid van de RDW is tot stand gekomen naar aanleiding van de AVG. De AVG heeft veel privacyregels geschapen voor organisaties. De RDW heeft in haar privacybeleid nieuwe functies met betrekking tot het beschermen van privacy en security gecreëerd en ziet daarnaast voornamelijk toe op een toevoeging aan het aanbestedingsproces. Deze toevoeging is vastgelegd in een stroomschema waarbij de inkoper en inhoudsdeskundige met de privacy adviseur en security

adviseur verschillende toetsen doorgaat waaruit blijkt hoe privacygevoelig het aan te besteden product is en welke afspraken hierover vervolgens in het contract met de marktpartij dienen te worden opgenomen.

5. Resultaten

Nadat in het vorige hoofdstuk de context van het privacybeleid van de RDW beschreven is zullen nu de ervaringen van betrokken medewerkers hieromtrent uiteengezet worden. Dit is gebeurd aan de hand van de belangrijkste en meest opvallende bevindingen van de elf semigestructureerde diepte-interviews die zijn afgenomen. Tot slot volgt een samenvatting.

De factoren van Hoogerwerf zijn leidend geweest bij de interviews. Vragen zijn gesteld om invulling te geven aan de factoren. De resultaten voortkomend uit de interviews geven een bepaalde mate aan waarop de factoren geplaatst kunnen worden, van laag tot hoog. Het afnemen van interviews zorgt ervoor dat er op een diepere wijze resultaten omtrent de factoren in kaart gebracht konden worden dan in het geval van een papieren survey. Gedurende de interviews zijn er dan ook verdiepende vragen gesteld, naar aanleiding van eerder gegeven antwoorden.

Het interview werd afgenomen onder drie verschillende functieprofielen die betrokken zijn bij het regelen van de privacy maatregelen bij de voorbereiding van een aanbesteding: de inkoper, de inhoudsdeskundige en de privacy adviseur. Dit om te borgen dat de verschillende visies, vanuit vakgebied bezien, op een gelijkwaardige manier aan bod komen. Alle betrokkenen kregen dezelfde open vragen. Er werd wel op verschillende manieren doorgevraagd, afhankelijk van het antwoord dat gegeven was. Door de scheiding van functieprofielen scherp te stellen is het mogelijk om in de analyse hieromtrent uitspraken te doen. Elke vraag heeft betrekking op één van de factoren van Hoogerwerf. De vragen over doelgerichtheid hebben betrekking op de uitvoerbaarheid, subsidiariteit en proportionaliteit van het privacybeleid. De vragen omtrent relevante informatie hebben betrekking op kennis over de AVG, de bestaande werkprocessen en het personeelsbestand van de RDW. De vragen omtrent macht hebben betrekking op de macht van de betrokkenen van het privacybeleid geregeld door middel van afspraken en de wijze waarop invloed op de beleidsuitvoering in de praktijk tot stand komt. De vragen omtrent integratie hebben betrekking op het draagvlak voor het privacybeleid en of het privacybeleid juist begrepen wordt door de betrokkenen.

Ter verduidelijking: in deze thesis worden sommige termen dubbel gebruikt. Zo wordt de term 'DPA' gebruikt om 'privacy adviseur' aan te duiden, de term 'AVG beleid' om 'privacybeleid' te duiden en 'opdrachtgever' om 'aanvrager' of 'inhoudsdeskundige' te duiden.

5.1 Kennis over privacy

Alle respondenten gaven aan een privacybeleid nuttig en nodig te vinden binnen de organisatie. Eén respondent benoemt:

"In de huidige wereld waarin al onze data wel ergens in digitale bronnen terug te vinden valt is bescherming hiervan van ongekend belang, als die data in de verkeerde handen valt kun je niet eens meer zeker zijn van je eigen identiteit."

Respondenten geven aan het belang van bescherming van privacygevoelige informatie te erkennen. Dit besef komt voort uit een aantal omstandigheden. Ten eerste bestaat er sinds medio 2019 een e-module over privacy en AVG die door RDW medewerkers gevolgd kan worden. Een e-module is een digitaal lespakket waarin theorie aan bod komt en welke afgesloten wordt met een toets. Een aantal respondenten liet weten deze e-module ook gevolgd te hebben. Deze e-module heeft het bewustzijn onder RDW medewerkers met betrekking tot het nut van het privacybeleid vergroot. Daarnaast wisten de respondenten veel over de AVG en bescherming van persoonsgegevens door het volgen van het nieuws hierover de afgelopen jaren. Tot slot heeft er in de zomer van 2019 een datalek plaatsgevonden in het kentekenregister van de RDW (RTL, 2019), ook dit heeft het bewustzijn omtrent privacybescherming vergroot.

De privacy adviseurs gaven aan de CIPP/E cursus met succes te hebben volbracht of hier bijna mee klaar te zijn. Deze cursus wordt door de International Association of Privacy Professionals gezien als de Europese standaard om betrouwbare kennis over de AVG te verkrijgen (Compliancepeople, 2019).

5.2 Looptijd privacybeleid

Ongeveer de helft van de respondenten benoemt het privacybeleid niet goed uitvoerbaar te vinden. Opvallend is dat vrijwel alle geïnterviewde privacy adviseurs het privacybeleid wel goed uitvoerbaar vinden. De inkopers en inhoudsdeskundigen geven over het algemeen aan niet ontevreden te zijn over het privacybeleid, maar wel verbeterpunten te zien: Zij geven aan de situatie voor implementatie van het privacybeleid te prefereren boven de huidige situatie, als het aankomt op effectiviteit en efficiëntie voor het uitvoeren van een aanbesteding. Daarbij werd wel benoemd dat zij dit, gezien het belang van privacybescherming, niet als een reële optie zien. De respondenten dragen verschillende redenen aan voor de lage uitvoerbaarheid van het beleid. Eén van de redenen is langdurigheid. Zo noemt één respondent:

"Door het privacybeleid ben ik meer tijd kwijt aan het voorbereiden van alle aanbestedingsstukken, voorheen hoefde ik alleen een paar keer met de inkoper af te stemmen, nu moet ik ook parallel hieraan gesprekken voeren met de privacy adviseur, en hij heeft vaak veel vragen waar ik geen direct antwoord op heb dus die moet ik dan weer uitzetten en verder uitzoeken."

Het voorbereiden van aanbestedingsstukken stond bij de respondenten al bekend als een lang proces dat voornamelijk het opstellen van een veelvuldigheid aan stukken inhoudt. Het gaat hier om een inkoopplan, offerteaanvraag, programma van eisen, kwaliteitscriteria en voorwaarden welke de algemene rijksoverheid voorwaarden voor de opdrachten dienen aan te vullen. Door de toevoeging van het privacybeleid hierbinnen is de voorbereidingstijd van een aanbesteding verdubbeld. Dit bracht problemen aangezien huidige contracten aflopend zijn en deze door middel van een aanbesteding op een bepaalde datum vervangen dienen te worden. De onverwachte langere duur van de aanbesteding zorgde ervoor dat de dekking van die contracten in sporadische gevallen in gevaar kwam. Deze situatie heeft ook de potentie om te leiden tot onrechtmatige verlengingen van de huidige contracten. Een optie waardoor de totale hoeveelheid van onrechtmatige aanbestedingen van RDW omhoog kan lopen en wat verantwoord dient te worden tijdens de jaarlijkse accountantscontrole.

5.3 Werkbaarheid privacybeleid

Een respondent gaf aan dat privacy adviseurs soms informatie opvroegen die zij zelf niet voorhanden hadden. Dit betreft specifieke informatie over hoe aan te besteden (ICT) systemen omgaan met privacy aspecten. Deze informatie hadden de inkopers en inhoudsdeskundigen niet in bezit, dit was alleen in bezit van de marktpartijen. Hier ontstond een probleem aangezien de privacy afspraken voor publicatie van de aanbestedingsstukken afgerond moesten zijn, terwijl pas na het volledig doorlopen van de aanbesteding bekend is welke marktpartij wint en dus welke privacy aspecten relevant en van toepassing zijn. Op het moment dat de aanbesteding gegund is aan een marktpartij is het niet meer goed mogelijk om met hen in onderhandeling te gaan over de voorwaarden. Zij hebben immers al de opdracht gegund gekregen, waardoor RDW weinig macht heeft om nog te onderhandelen over privacy voorwaarden.

Respondenten zijn van mening dat het beleid te rigide is opgesteld: er ontbreekt flexibiliteit voor de verscheidenheid aan situaties. Dit zou ervoor zorgen dat het privacybeleid te allen tijde

volledig wordt gevolgd, ook in uitzonderingsituaties waarin dit volgens respondenten niet nodig is. Een respondent zei hierover het volgende:

"Ik zou het (beleid) minder weerbarstig maken, het beleid gaat vrij ver, veel belemmeringen die in de praktijk moeilijk uit te voeren zijn en tot afstand staan van mensen die er dagelijks mee werken. Ik denk niet dat het goed mogelijk is, maar ik zou het toch wat flexibeler opstellen. Er wordt vaak gedacht vanuit wat er niet kan in plaats van wat er wel kan. Het lijkt soms een beetje alsof de angst regeert."

Het beleid is zo opgesteld dat er veel tijd verloren gaat door het doorlopen van de verschillende tests (BIS, PIA), terwijl er in eerste instantie door een kundige privacy adviseur al beoordeeld zou kunnen worden dat het nemen van een bepaalde maatregel volstaat. Het is aan de privacy adviseur om over deze eisen een goede afweging te maken. Eén van de inkopers zei over de bijdrage van een privacy adviseur het volgende:

"En dat is het met de AVG, je kan er wel van afwijken, maar je moet dit met een goede belangenafweging doen. Door samen te overleggen kan je tot een oplossing komen, maar sommigen privacy adviseurs stonden hier niet voor open. Ze waren heel weinig flexibel. Om de privacy adviseur te overtuigen heb ik zelf research moeten doen, terwijl dit eigenlijk mijn werk natuurlijk niet is."

De respondent benoemt dat de privacy adviseurs soms privacy eisen stelt die voor de marktpartijen niet realistisch zijn. Hij/zij zag zelf wel het belang van privacy in, maar was als inkoper wel enigszins gefrustreerd dat op deze manier veel potentiële marktpartijen afvielen.

"Eisen worden zo hoog gesteld dat je geen marktpartij meer krijgt. Het is wel te begrijpen dat op privacybeleid geen concessies worden gedaan, privacy is een groot goed."

Privacy adviseurs laten over het algemeen weten het privacybeleid wel helder te vinden en te ervaren dat de projectleden in eerste instantie niet op de hoogte waren van het privacybeleid en tevens (op detailniveau) de inhoud niet beheersten. Dit zorgde ervoor dat een privacy adviseur vaker het beleid moest toelichten en dat projectleden het privacybeleid een raadsel bleven vinden. Desondanks het feit dat het beleid een vrij toegankelijk document is op het intranet van de RDW.

Een privacy adviseur laat weten het privacybeleid te hanteren op een pragmatische wijze:

"Er is tien jaar geleden onderzoek gedaan en daar kwam uit dat twee A4 kan worden uitgedragen om beleid te omschrijven, als het maar goed wordt uitgevoerd. Alles dichttimmeren in tientallen pagina's en er vervolgens niet aan toekomen is een gevaar. In de business zit men niet op boekwerken te wachten. Juristen hebben de neiging alles dicht te timmeren en dat het dan geregeld is, maar het gaat er juist om, om het in de praktijk op te pakken allemaal. De essentie is dat we het met z'n allen gaan doen."

Deze methode wordt door zijn/haar afdeling positief ontvangen.

Een inkoper benoemt een omissie in het privacybeleid. De privacy adviseur wordt in de regel betrokken in het aanbestedingsteam door de inkoper. Echter, uit het inkoopbeleid van de RDW volgt dat inkopen met een opdrachtwaarde onder de 50.000 euro exclusief btw ingekocht kunnen worden zonder hier een inkoper bij te betrekken. Dit heeft tot gevolg dat voor deze 'lage' inkopen ook geen privacy adviseur betrokken wordt. De relatief lage waarde van een opdracht wilt echter niets zeggen over de privacy risico's die met het ingekochte systeem of dienst gepaard gaan. Dit kan immers meer risico's met zich meebrengen dan een aanbesteding voor een miljoenencontract. Een privacy adviseur benoemt dat dit probleem een tijd geleden al erkend is en met de toepassing van nieuw privacybeleid ondervangen zal worden.

5.4 Invloed privacybeleid

De respondenten verklaren over het algemeen het privacybeleid wel succesvol te vinden in het volbrengen van haar voornaamste doel: bescherming van persoonsgegevens, conform de AVG. Ze benoemen dat het proces een aantal verbeterpunten kent, plaatsen dit ook vaak in het kader van de nieuwigheid, waarbij de eerste maanden nog wat gewend en aangepast moet worden, maar dat het beoogde doel over het algemeen wel wordt behaald. Dit betreft het resultaat (vaak een overeenkomst of pakket eisen met voorwaarden) met betrekking tot privacy maatregelen waar de marktpartij zich aan dient te houden.

Meerdere respondenten vragen zich echter af of de marktpartij op dit resultaat (het pakket aan eisen) ook gecontroleerd wordt door de RDW:

"Ik neem de eisen mee, maar ik heb geen zicht op hoe het daarna verloopt. Of het ook allemaal geïmplementeerd en uitgevoerd wordt zoals afgesproken weet ik niet. Technisch gezien zou de

contractmanager daarop moeten toezien. Ik durf niet te zeggen of de focus daar ligt van de contractmanager.”

Door dit lastig te controleren resultaat en papieren karakter van de resultaten werd het privacy proces eenmalig een 'papieren tijger' genoemd. Het is lastig te controleren of een marktpartij zich ook daadwerkelijk aan deze afspraken houdt en of de afspraken wel het gewenste effect nastreven. Daar komt bij dat marktpartijen vaak gebruik maken van onderaannemers, waardoor controle nog lastiger wordt. De zichtbaarheid van het resultaat en de voortdurende status hiervan blijft volgens de meeste respondenten uit. Het uitblijven van concreet resultaat werd als punt van frustratie genoemd, maar wel één die te begrijpen is aangezien het inherent aan privacybescherming is.

5.5 Bekendheid privacybeleid

Het merendeel van de inkopers en inhoudsdeskundigen verklaren dat zij niet goed op de hoogte zijn gebracht over het privacybeleid toen deze in werking trad. Het privacybeleid is door interne medewerkers opgesteld, inkopers en privacy adviseurs waren hierbij betrokken. Het MT heeft dit beleid vervolgens bekrachtigd, hiermee werd het officieel van toepassing verklaard binnen het werkproces van de RDW. Er heeft hier echter weinig tot geen communicatie over plaatsgevonden met het uitvoerend personeel. Ruim 70% van de respondenten verklaren pas later over het privacybeleid gehoord te hebben, toen de planning van de aanbestedingsprocedure al compleet was en hierbij geen rekening was gehouden met benodigde zaken op het gebied van privacy. Dit heeft geleid tot frustratie en het niet meer kunnen nakomen van bepaalde interne en externe deadlines.

Daarnaast verklaren twee respondenten onduidelijkheid te ondervinden over welke functie nu aanspreekpunt is op verschillende momenten in het proces:

"Het is niet duidelijk wie beslist en of besluit. De onduidelijkheid stuwt toe op die informele banen. Heel veel mensen kijken ernaar, verschillende functies en daardoor geeft niemand er echt een klap op."

In principe gold altijd voor alle inkooptrajecten dat de inkoper het vaste aanspreekpunt voor alle vragen is. De inkoper kent het beleid en helpt de inhoudsdeskundige om tijdig de juiste stappen te zetten. Anderzijds is de inhoudsdeskundige ook aanspreekpunt voor de inkoper. Door het privacybeleid is in deze bilaterale verhouding de privacy adviseur bijgekomen. Hierdoor is het onduidelijk door wie de privacy adviseur aangesproken dient te worden, wie de privacy adviseur dient

aan te spreken en voor welke onderwerpen. Er heerst onduidelijkheid over de verantwoordelijkheid voor het borgen van privacy. Een respondent privacy adviseur verklaart zelf niet verantwoordelijk te zijn voor de privacy aspecten van een aanbesteding, maar ziet zichzelf enkel als adviseur. Hij zegt dat de verantwoordelijkheid bij het afdelingshoofd van de inhoudsdeskundige ligt. Dit terwijl inkopers en een inhoudsdeskundige juist aangeven te vinden dat de verantwoordelijkheid voor het borgen van privacy kwesties bij de privacy adviseur ligt. Opvallend is dat het privacybeleid een RACI model kent, waaruit de verdeling van verantwoordelijkheden en bijbehorende taken volgt. Hier zijn veel respondenten echter niet mee bekend.

Bij het doorvragen bij inkopers en inhoudsdeskundigen blijkt dan ook dat zij niet tot op detail bekend zijn met de inhoud van het privacybeleid. Ter illustratie hiervan: het stappenplan, zoals beschreven in hoofdstuk 4, komt een aantal respondenten (inkopers en inhoudsdeskundigen) niet bekend voor. De oorzaak hiervoor kan liggen in de hoeveelheid pagina's en het formele taalgebruik van het beleid, zoals genoemd door een respondent. Het privacybeleid lijkt voor hen niet de letter van de tekst van het beleid, maar de wijze waarop de privacy adviseur de privacy zaken behandelt. Indien dit door de privacy adviseur op een proactieve en ontzorgende wijze gebeurt, ervaren de andere projectleden tevreden te zijn met het privacybeleid. Indien de privacy adviseur hoofdzakelijk meer werk en verantwoordelijkheid bij andere projectleden neerlegt met betrekking tot het borgen van privacy, zijn de projectleden minder tevreden.

5.6 Cultuur RDW

Het privacybeleid lijkt niet goed binnen de RDW cultuur te passen. Respondenten leggen uit dat de werkcultuur van de RDW grotendeels een informeel en resultaatgericht karakter kent. Een respondent verklaart hierover het volgende:

"De cultuur van de RDW is erg informeel en alles moet kunnen, je moet het gek maken wil je op je kop krijgen. RDW is heel resultaatgericht. Ze houden niet van bureaucratische processen. Op het moment dat het erop aan komt doen we wat nodig is en nemen we elke binnenbocht die we zien. Dat heeft positieve kanten en negatieve kanten. Heel vaak kunnen we daardoor op het laatste moment nog dingen regelen, maar processen die je afspreekt worden niet volledig nagekomen."

Het resultaat van het privacybeleid is vaak een overeenkomst of eisen pakket met voorwaarden met betrekking tot privacy waar de marktpartij zich aan dient te houden. In de zin van het opleveren van dergelijke pakketten voorwaarden, al dan niet na langdurige tijd, is het

privacybeleid succesvol geweest. Echter, de uiteindelijke dienst of product dat van de marktpartij wordt afgenomen zal in het algemeen niet veranderen door het privacybeleid. Door dit gebrek aan resultaat zou het privacybeleid niet erg geliefd zijn. Respondenten merken dat er aan de voorkant van het contract veel tijd wordt gestopt in het opstellen van de voorwaarden, maar stellen vraagtekens bij de uiteindelijke controle op naleving hiervan.

Eén van de respondenten omschrijft dat de cultuur van RDW meer nadruk op aanzien voor medewerkers die langdurig in dienst zijn legt en medewerkers die in het verleden goede resultaten hebben behaald voor de organisatie. Dit in vergelijking met binnenkomers. De functie van privacy adviseur is pas in 2017 in het leven geroepen in de RDW, de meeste medewerkers met deze functie zijn per definitie binnenkomers.

Privacy adviseurs geven aan zichtbaarheid en bekendheid in de organisatie te missen. Daarnaast zijn zij van mening dat hen veel macht is toegedaan daar zij de rol van rechtmatigheid vertegenwoordigen. Dit zien zij als een belangrijkere rol dan die van doelmatigheid. Die (machts)positie zagen zij echter niet terug tijdens interactie met collega's. Het belang van sociale relaties opbouwen wordt benadrukt. Hiermee kan een nieuwkomer de informele cultuur van de RDW gebruiken door zichtbaarheid omtrent zichzelf en zijn/haar functie te creëren. Ook kan dan duidelijkheid geschept worden over de verwachtingen heen en weer. Een nieuwkomer kan er niet vanuit gaan dat alle RDW medewerkers volledig op de hoogte zijn van nieuw beleid, dit dient toegelicht en uitgelegd te worden, waarbij er ruimte dient te zijn voor onderlinge interpretatie en invulling vanuit samenwerking tussen RDW medewerkers.

5.7 Verschillen tussen afdelingen privacybeleid

Uit de afgenomen interviews blijkt dat er grote verschillen zijn met betrekking tot hoe het privacybeleid in de praktijk wordt uitgevoerd. Verschillende privacy adviseurs lijken op andere manieren het privacybeleid toe te passen. Dit vertaalt zich voornamelijk in twee verschillende modus operandi: een proactieve houding of een reactieve houding. Zo heeft de privacy adviseur bij afdeling X een vrij proactieve houding. Hij/Zij is graag vanaf het begin van de aanbesteding bij alle gesprekken van het projectteam aanwezig en levert volledig aan wat er vanuit privacy oogpunt aan voorwaarden en eisen dient te worden meegenomen in de aanbestedingsstukken. Dit terwijl een privacy adviseur bij afdeling Y een reactieve houding aanhoudt. Hij/Zij wacht pas wanneer hij benaderd wordt door de inkoper of de inhoudsdeskundige en zal aan de hand daarvan een advies omtrent de privacy zaken leveren. Dit advies dient vervolgens nog door de inkoper of de inhoudsdeskundige vertaald te worden naar specifieke voorwaarden en eisen voor de aanbestedingsstukken. Opvallend is dat de inkoper die

voornamelijk onder afdeling X werk verricht verklaard tevreden te zijn over het privacybeleid en hier weinig aanvullingen op heeft, terwijl de inkoper van afdeling Y meer verbeterpunten weet op te merken en over het algemeen minder enthousiast over het privacybeleid lijkt te zijn.

5.8 Samenvatting

Alle respondenten geven aan het privacybeleid succesvol te vinden in het behalen van haar doel, namelijk een goede bescherming van persoonsgegevens conform de AVG. Respondenten snappen de nut en noodzaak van het beschermen van persoonsgegevens allemaal. Ongeveer de helft van de respondenten benoemt wel het privacybeleid op een andere manier beter uitvoerbaar te vinden. Hier werden meerdere redenen voor aangedragen, deze zien voornamelijk toe op de onduidelijkheid en de duur van het uitvoeren van het privacy proces. Het privacybeleid zou te veel tijd kosten, de voorbereidingstijd van een aanbesteding is verdubbeld. Ook is het voor inkopers en inhoudsdeskundigen vaak onduidelijk wat het privacybeleid precies inhoudt, dit terwijl het beleid volgens privacy adviseurs vrij helder is omschreven en in een vrij toegankelijk document op de intranet pagina te vinden is. Het beleid wordt wel eens ervaren als een papieren tijger proces. Daarnaast is sommige benodigde informatie voor de privacy uitwerkingen niet beschikbaar voor inkopers en inhoudsdeskundigen, deze bevindt zich uitsluitend in de markt. De resultaten van het privacybeleid zijn niet goed inzichtelijk en controleerbaar. Er is afdoende kennis over de AVG aanwezig bij medewerkers van de RDW. Het privacybeleid lijkt echter met te weinig kennis over het aanbestedingsproces opgesteld. Het privacybeleid is bij implementatie en start van de uitvoering niet goed gecommuniceerd met de betrokkenen. De privacy adviseurs genieten weinig gezag. Het privacybeleid is van toepassing verklaard door een orgaan met veel gezag. Er bestaat onduidelijkheid over wie het aanspreekpunt is bij verschillende momenten binnen het proces. De cultuur van de RDW is informeel en resultaatgericht. Het beleid daarentegen is rigide, er is weinig ruimte voor flexibiliteit. Dit terwijl hier volgens wel behoefte aan is. Tussen afdelingen zijn grote verschillen over hoe er met het privacybeleid wordt omgegaan. Sommige privacy adviseurs verklaren het privacybeleid meer als richtlijn te zijn, terwijl anderen wel het beleid strikt aanhouden.

6. Analyse

Na bespreking van de resultaten van de interviews volgt nu hierop een analyse. Binnen deze analyse staan de vier factoren van Hoogerwerf (1983) centraal. Voor elk van deze factoren (doelgerichtheid, relevante informatie, macht en integratie) wordt de mate van aanwezigheid besproken. Waar mogelijk wordt er toegezien op een verdeling tussen voorstanders/opstellers van het beleid en tegenstanders van het beleid. Uit de interviews is gebleken dat de inkopers en inhoudsdeskundigen meer verbeterpunten voor het beleid zien dan privacy adviseurs. Inkopers en inhoudsdeskundigen zullen in dit hoofdstuk behandeld worden als tegenstanders van het beleid. De privacy adviseurs bleken positiever te staan tegenover het beleid, zij zullen in dit hoofdstuk behandeld worden als voorstanders van het beleid.

6.1 Benaderingen beleidsevaluatie

Zoals in het theoretisch kader vormgegeven, bestaan er twee benaderingen in beleidsevaluaties. Deze zijn het concrete niveau en het abstracte niveau. De evaluatie van het privacybeleid van de RDW is aan de hand van beide benaderingen geëvalueerd.

6.1.1 Concrete niveau

Bij de technische verificatie van het concreet niveau wordt de vraag behandeld of het beleid haar doelen heeft behaald. De technische verificatie wordt grotendeels bevestigend beantwoord. Hierbij dient wel een kanttekening gemaakt te worden met betrekking tot genoemde minpunten en aangedragen verbeteringen. Het privacybeleid heeft als voornaamste doel de bescherming van persoonsgegevens conform AVG. Om dit te bewerkstelligen is er een privacy proces binnen de aanbestedingsprocedure geïmplementeerd waardoor er in de aanbestede contracten meer en betere privacy regels worden afgesproken tussen RDW en marktpartijen. Vrijwel alle respondenten geven aan dat het privacybeleid in de zin van het bereiken van dit doel succesvol is. Er is nu een significant betere bescherming van persoonsgegevens, en daarmee naleving van de AVG, dan in de periode voor het privacybeleid.

Ondanks de privacy maatregelen is in de zomer van 2019 een groot datalek opgetreden. Eén of meer medewerkers verkocht gegevens met betrekking tot de eigenaar van een auto en diens woonadres (RLT, 2019; Computable, 2019). De dader(s) en de grootte waarin dit heeft plaatsgevonden is op dit moment nog onbekend. Deze gebeurtenis heeft respondenten het idee gegeven dat ondanks de aanwezigheid van het privacy-proces en alle benodigde waarborgen hierom,

het breken van de privacyregels enigszins eenvoudig en vooralsnog straffeloos mogelijk is. Tijdens het interview werden er ook vraagtekens gesteld bij de controle van de privacy eisen die aan de gecontracteerde marktpartijen werden opgelegd. Deze twijfel kon niet worden weerlegd of bevestigd: er zijn geen contractmanagers geïnterviewd. Er lijkt in ieder geval deels sprake van *red tape* namelijk regels die door een organisatie dienen te worden nageleefd, zonder dat het daadwerkelijke doel van die regels gehaald wordt (Bozeman, 1993).

Hier moet bij vermeld worden dat wegens de relatief korte termijn het niet eenduidig mogelijk is om een objectief oordeel te vellen over de mate waarin de privacyregels succesvol zijn in het beschermen van de persoonsgegevens. Naast de relatief korte termijn van het beleid is een inherent feit bij datalekken dat bekendheid/publiciteit vaak lang duurt en dat het in veel gevallen onduidelijk is van welke bron (en dus organisatie) het lek vandaan komt.

6.1.2 Abstracte niveau

Vanuit het abstracte niveau, de situationele validatie, wordt de vraag beantwoord of het privacybeleid een bijdrage heeft geleverd aan het verbeteren van de maatschappij. Het privacybeleid draagt - door het verbeteren van de onderlinge afspraken tussen RDW en haar marktpartijen omtrent gegevensbescherming - bij aan de (digitale) veiligheid van de maatschappij. Dit is een forse bijdrage aangezien de RDW in bezit is van persoonsgegevens van alle voertuigbezitters in Nederland.

Er valt echter ook een negatief punt te benoemen: Doordat het privacy proces volgens de respondenten in de praktijk lang duurt en tot enige frustratie onder medewerkers leidt. Ook is de RDW door het privacybeleid fors meer tijd en kosten kwijt aan het doorlopen van een aanbestedingsprocedure. De RDW functioneert als zelfstandig bestuursorgaan zelfstandig, een verhoging van haar kosten kan echter wel leiden tot een verhoging van de diensten die zij (verplicht) aanbiedt aan de Nederlandse burgers. Dit voelen voertuigbezitters dus direct in hun portemonnee. Ter illustratie hiervan: De RDW heeft de prijzen van haar diensten in 2021 met 3,4% verhoogt ten opzichte van het voorgaande jaar (RDW, 2020).

6.2 Factoren van succes en falen beleid

Om de mate van succes te bepalen, is per factor van Hoogerwerf (1983) een analyse uitgevoerd. Aan de hand hiervan is geconcludeerd of en zo ja, in hoeverre de betreffende factor een bijdrage heeft geleverd aan de mate van succes van het privacybeleid van de RDW. Dit is samen gebundeld in een conclusie waar de onderzoeksvraag is beantwoord en de hypothese is aangenomen.

6.2.1 Doelgerichtheid

De eerste factor van Hoogerwerf (1983) ziet toe op de doelgerichtheid van het beleid. Dit wordt in kaart gebracht door de werking van de beleidsmiddelen in de praktijk te toetsen op uitvoerbaarheid, subsidiariteit en proportionaliteit. *"Een beleid kan als meer doelgericht worden beschouwd naarmate de doeleinden meer prioriteit krijgen, meer expliciet, specifiek en systematisch zijn geformuleerd, en naarmate de middelen meer op de doeleinden zijn afgestemd"* (Hoogerwerf, 1983, 31). Het middel dient uitvoerbaar te zijn binnen de organisatie van RDW, de werkprocessen mogen niet overbelast raken. De middelen dienen verder afgestemd te zijn op het doel, ze mogen niet aan het doel voorbij gaan of juist te weinig effect hebben waardoor het doel niet wordt bereikt.

Met betrekking tot de uitvoerbaarheid was een duidelijke tweedeling te zien in de reactie van respondenten. De inkopers en inhoudsdeskundigen (medewerkers die kennis hebben over de dienst/ het product dat wordt aanbesteed) gaven meer dan eens aan het privacy proces in de huidige vorm niet goed uitvoerbaar te vinden voor het behalen van het doel. Dit komt voornamelijk door de duur en het rigide karakter van het beleid. Privacy adviseurs gaven aan dat het beleid naar hun mening wel uitvoerbaar is. Het beleid heeft als doel het bereiken van een gegevensbescherming conform AVG en dient dit te bereiken door het doorlopen van verschillende stappen door het projectteam van een aanbesteding (zoals beschreven in hoofdstuk 4). Deze stappen leiden uiteindelijk tot een gegevensbescherming conform de AVG, in de vorm van voorwaarden die gesteld worden aan de marktpartij.

Een deel van de respondenten benoemt echter dat het middel aan het doel voorbijgaat. Het proces zou te rigide zijn en doel lijkt te zijn het doorlopen van de stappen in plaats van het bewerkstelligen van adequate gegevensbescherming. Het beleid gaat voornamelijk om het toevoegen van afstem- en vraagmomenten binnen het aanbestedingsproces. Dit middel wordt door tegenstanders van het beleid als niet proportioneel gezien doordat het doel niet concreet is vermeld en het profijt van goede privacy bescherming pas op de lange termijn plaatsvindt en niet direct gemerkt wordt door de uitvoerders van het privacy beleid. Opvallend is dat de overige respondenten dit beeld vaak wel benoemen, maar dat zij dit zien dit als een noodzakelijk kwaad. Om tot gegevensbescherming conform AVG te komen dienen er voorwaarden op maat, dat wil zeggen specifiek afgestemd op de betreffende aanbesteding, te worden opgesteld. Dit kost tijd en inspanning, om dit in goede banen te leiden is hiervoor een stappenplan opgesteld. Het stappenplan zou juist tot efficiëntie leiden en hiervan afwijken zou leiden tot verwarring en tijdsverspilling. Daarbij is het stappenplan vrij gedetailleerd opgesteld. Uit de interviews bleek echter dat een meerderheid van de respondenten het stappenplan niet goed kent. Dit zorgt ervoor dat zij vaak appelleren om

privacybeleid toe te passen aan de hand van hun eigen werksituatie, in plaats van aan de hand van het uitgeschreven beleid. Hier gaan privacy adviseurs niet in mee, dit verergert de gevoelens dat het middel aan het doel voorbijgaat.

Los van of het beleid wel de juiste inhoud bezit wordt het door uitvoerend personeel gezien als te rigide en niet genoeg aangepast aan de verschillende situaties die zich voordoen bij het voorbereiden van aanbestedingen. Uit de theorie blijkt dat dit het risico meebrengt dat beleid aan focus verliest en slechts op korte termijn handelen gericht is (Hoogerwerf, 1983). Dit is ook een effect dat door respondenten wordt beschreven doordat zij vaak het privacybeleid als korte termijn actie zien en niet de lange termijn gevolgen ervaren. Dit zou ervoor zorgen dat het privacybeleid te allen tijde volledig wordt gevolgd, ook in uitzonderingsituaties waarin dit volgens respondenten niet nodig is. De privacy adviseurs zouden te veel nadruk leggen op het naleven van het beleid in plaats van het nastreven van een zo goed mogelijke gegevensbescherming. Hier valt *goal displacement* in te herkennen (Michels, 1969), waarin het middel het doel verdringt doordat het beleid haar oorspronkelijke doelen uit het oog verliest door een focus op de middelen. Het juist volgen van processen, waaronder marginale activiteiten, wordt dan het doel.

Zoals genoemd wordt het doel 'verbeteren van gegevensbescherming conform AVG' op zichzelf door alle respondenten begrepen. Het is echter te breed om het middel hiervoor helder te onderbouwen. Het doel is ook lastig meetbaar en controleerbaar: Wanneer is de gegevensbescherming goed en conform AVG? Dit leidt ertoe dat sommige respondenten het middel lastig te beoordelen vinden en eerder als rem kunnen ervaren. Het middel gaat deels aan haar doel voorbij doordat zij een te grote impact heeft gehad op de reguliere werkprocessen. Hierbij is het mechanisme van *overcommitment* relevant (Sieber, 1981; Engbersen & Van der Veen, 1992). Het mechanisme van overcommitment heeft betrekking op onjuist geformuleerde doelen. Doelen die te moeilijk of onmogelijk zijn om te bereiken kunnen leiden tot onbedoelde effecten, zoals onbegrip onder de uitvoerders van het beleid. Het gaat hier om een middelenprobleem dat ervoor zorgt dat de middelen niet effectief functioneren en als rem wordt ervaren. Doelstellingen kunnen hiervoor te vaag geformuleerd zijn of juist te ambitieus.

6.2.2 Relevante informatie

De tweede factor van Hoogerwerf ziet toe op beschikbaarheid van relevante informatie gedurende de voorbereiding van het beleid en de implementatie en uitvoering hiervan. De analyse richt zich voornamelijk op de implementatie en uitvoering van het beleid. Enerzijds wordt onderzocht of de kennis van de AVG bij de betrokkenen binnen de RDW aanwezig is. Hieruit blijkt of de assumpties die

ten basis aan de middelen van het beleid hebben gelegen juist zijn geweest. Anderzijds wordt de kennis over de werkprocessen en het personeelsbestand bij de RDW onderzocht. De assumpties die hieromtrent ten grondslag hebben gelegen aan het beleid dienen juist te zijn, anders loopt men het risico dat draagvlak voor het beleid op de uitvoerende werkvloer ontbreekt.

Alle respondenten verklaren genoeg kennis te hebben over de AVG voor het uitvoeren van zijn of haar functie. Dit valt te verklaren doordat de RDW in 2019 voor alle medewerkers een e-module ter beschikking heeft gesteld waarin de AVG en haar nut en werking werd toegelicht. Daarnaast wisten de respondenten al het een en ander over het belang van bescherming van persoonsgegevens door het volgen van het nieuws hierover de afgelopen jaren.

De relevante informatie met betrekking tot de werkprocessen en doelgroep van het beleid is echter laag. Uit de interviews volgt dat er naar mening van de respondenten bij de voorbereiding van het beleid te weinig onderzoek is gedaan naar aanbestedingsprocessen en hoe dit tot stand komt. Door de stappen van het privacybeleid te implementeren binnen het aanbestedingsbeleid is de doorlooptijd vergroot met een aantal weken. De inkopers vonden dat de inhoudskundigen en de privacy adviseurs over geen of te weinig kennis over het aanbestedingsproces beschikten. Dit resulteerde er volgens de inkopers in dat er over de looptijd van het aanbestedingsproces te licht werd gedacht, in werkelijkheid is dit langer en complexer. Het doen van marktonderzoek en opstellen van aanbestedingsdocumenten was voor de implementatie van het privacy proces al langdurig en complex, door de implementatie werd dit vergroot en was het niet meer vanzelfsprekend succesvol uitvoerbaar binnen de gestelde tijden. Dit heeft ervoor gezorgd dat plannings gebaseerd op ervaringen in het verleden niet meer na te leven waren. Hier valt *functionele ontwrichting* in te herkennen (Sieber, 1981; Engbersen & Van der Veen, 1992). Het privacybeleid heeft het aanbestedingsbeleid ontwricht, het aanbestedingsbeleid functioneerde juist doordat de voorbereidingstijd van aanbestedingen redelijk was, door het toevoegen van het privacybeleid binnen het aanbestedingsbeleid is laatstgenoemde functioneel ontwricht en niet meer goed werkbaar voor de uitvoerders.

De oorzaak van deze functionele ontwrichting ligt in het gebrek aan communicatie omtrent het privacybeleid. Bij de implementatie en start van de uitvoeringsfase is te weinig het bestaan van het privacybeleid gecommuniceerd met het personeel dat dit beleid moest gaan uitvoeren. Doordat de aard van het aanbestedingsproces niet afdoende is meegenomen in het privacybeleid en doordat er hieromtrent te weinig gecommuniceerd is door het management ervaren inkopers dat zij in de knoop komen met het voorbereiden van een aanbesteding.

Daarnaast waren veel projectteams voor aanbestedingen niet voldoende geïnformeerd over hoe het privacybeleid precies in haar werk ging en de langere doorlooptijd van het voorbereiden van een aanbesteding dat dit meebracht. Er was enkel op het intranet een beleidsdocument geplaatst waarin in formeel taalgebruik in tien pagina's het nieuwe proces werd uitgelegd. De vorm van het middel, dat wil zeggen taalgebruik en hoeveelheid pagina's, kan ervoor zorgen dat door sommige doelgroepen het beleid niet goed genoeg begrepen zal worden (Hoogerwerf, 1983). Zo is het voor de projectteams niet duidelijk wie op verschillende momenten in het proces het aanspreekpunt was gedurende aanbestedingen. De inkoper kent het beleid en helpt de inhoudsdeskundige om tijdig de juiste stappen te zetten. Anderzijds is de inhoudsdeskundige ook aanspreekpunt voor de inkoper. Door het privacybeleid is hier de privacy adviseur bijgekomen. Hierdoor is het onduidelijk door wie de privacy adviseur aangesproken dient te worden en wie de privacy adviseur dient aan te spreken. De wijze en werking van het privacybeleid wordt door de beleidsuitvoerders niet goed begrepen. Dit terwijl deze wel vrij helder omschreven staat in het beleidsstuk volgens privacy adviseurs. Bij nader doorvragen blijkt dat de meeste inkopers en aanvragers niet het beleidsstuk secuur hebben doorgelezen.

Het privacybeleid richt zich enkel tot inkopen van de RDW met een waarde boven de 50.000 euro, alle inkopen met een waarde lager dan dit vallen buiten de aanbestedingsprocedures en daarmee ook buiten het privacybeleid. Dit is een ongewenste situatie aangezien de waarde van een inkoop niets zegt over de risico's omtrent bescherming van persoonsgegevens. Hieruit volgt dat het privacybeleid geen goede afstemming heeft gehad binnen het aanbestedingsbeleid. Als het beleidsmiddel bepaalde relevante informatie voor de uitvoering mist is het beleidsmiddel onvolledig en kan dit ertoe leiden dat het doel deels niet wordt bereikt (Nelissen, 1980). Dit effect is dus te zien bij inkopen onder de 50.000 euro.

6.2.3 Macht

De derde factor van Hoogerwerf ziet toe op macht. Deze factor wordt op twee dimensies in kaart gebracht. Aan de ene kant wordt onderzocht hoe de macht van de betrokkenen bij het opstellen van het privacybeleid is geregeld. Hier wordt gezien de opzet van het onderzoek slechts kort aandacht aan gegeven. Aan de andere kant wordt onderzocht hoe de macht tussen betrokkenen bij de uitvoering van het beleid in de praktijk tot stand komt. Hier wordt wegens het interviewen van uitsluitend uitvoerders van het beleid grotendeels aandacht aan gegeven. Dat wil zeggen dat onderzocht wordt welke mogelijkheden de betrokkenen (voor- en tegenstanders) bij het beleid hebben om invloed uit te oefenen op de implementatie.

De macht bij tegenstanders van het beleid is groter dan die van de voorstanders van het beleid. Het beleid is weliswaar van toepassing verklaard door het MT van de RDW. Het MT bestaat uit de directie en afdelingshoofden van RDW. Uit de sociale verhoudingen tussen de uitvoerders van het beleid (inkopers, inhoudsdeskundigen en privacy adviseurs) onderling blijkt echter dat de macht gedurende uitvoering groter is bij de tegenstanders van het beleid, dat wil zeggen de inkopers en inhoudsdeskundigen. Uit theorie blijkt dat dit negatieve gevolgen heeft voor de effectiviteit van beleid. De effectiviteit van beleid is geringer naarmate de bereidheid van uitvoerende partijen om het beleid toe te passen kleiner is (Hoogerwerf, 1983). Dit effect is ook zichtbaar in de RDW, de privacy adviseurs gaven aan dat uitvoerders binnen de organisatie weleens het privacy proces probeerden te ontwijken of druk uitoefenden om dit er sneller op grond van doelmatigheid doorheen probeerden te voeren. Zij lijken niet altijd bereid het proces volledig te volgen. Eén respondent gaf aan aan een leidinggevende te hebben gevraagd of het privacy proces herzien kan worden zodat het gestroomlijnder kan verlopen. Oorzaak hiervan kan gevonden worden in het feit dat de inkopers en inhoudsdeskundigen enkel het uitvoeren van het middel meekrijgen. Zij zien niets of weinig van het bereiken van het doel, namelijk de verbeterde gegevensbescherming, omdat dit ten eerste slecht inzichtelijk is en ten tweede zich vaak binnen het speelveld van de privacy adviseur en marktpartij waarmee de overeenkomst gesloten wordt bevindt. Dit leidt tot weinig draagvlak voor het beleid.

Hoogerwerf (1983) beschreef al dat indien uitvoerders van beleid het middel niet goed vinden, zij het doel indien zij hier de mogelijkheden toe hebben op een andere wijze zullen proberen te behalen. Uit de interviews blijkt dat dit effect zich ook soms voordoet. Uitvoerders (indien zij genoeg macht bezitten) zoeken andere manieren om hetzelfde doel te bereiken. Een respondent verklaart binnen de organisatie te hebben meegekregen dat soms de route naar de privacy adviseurs wordt overgeslagen of (indien mogelijk) een andere procedure dan de aanbestedingsprocedure wordt gekozen om dezelfde resultaten te verkrijgen. Dit heeft als risico dat het kan leiden tot een verslechterde gegevensbescherming en gaat hierdoor lijnrecht tegen het doel van het beleid in. Daarnaast geeft dit een vergrote kans op onrechtmatig inkopen met alle gevolgen van dien. Hier ziet men weer de *functionele ontwrichting* van het privacybeleid in combinatie met het aanbestedingsbeleid terug (Sieber, 1981; Engbersen & Van der Veen, 1992). Uit het onderzoek blijkt dat inkopers functioneren als poortwachter voor de aanbestedingen. Indien de inkoper privacy ondergeschikt aan andere processen acht kan hij dit achterwege laten en zouden hier geen consequenties voor zijn, collega's zouden er ook niet snel achter komen.

Respondenten geven aan dat de cultuur van RDW meer nadruk op aanzien voor medewerkers die langdurig in dienst zijn legt, in vergelijking met binnenkomers. Dit effect wordt versterkt doordat de functie van privacy adviseur nieuw was. Privacy adviseurs geven dan ook aan zichtbaarheid en bekendheid in de organisatie te missen.

Door de gebrekkige communicatie omtrent het bestaan van het privacybeleid doet het in de theorie omschreven effect zich bij RDW voor (Hoogerwerf, 1983): De tegenstanders van het beleid vinden het (in sommige gevallen) tijdverspilling en het kost de privacy adviseurs hierdoor veel moeite om het proces zoals afgestemd uit te voeren. Ondanks de macht van het MT, als orgaan dat het beleid van toepassing heeft verklaard, is er te weinig draagvlak gecreëerd onder het uitvoerende personeel. Dit komt deels door de onbekendheid van het personeel hiermee. Respondenten geven ook aan dat de privacy functies in RDW redelijk nieuw waren. Dit zorgde ervoor dat zij tamelijk onbekend waren en weinig macht genoten. De privacy adviseurs gaven aan te merken weinig bekendheid en zichtbaarheid in de organisatie te genieten. Zij merkten dat ze vaak gepasseerd werden en dat ze als gevolg hiervan pas later in het aanbestedingsproces betrokken werden waardoor ze hun werk binnen een kortere periode en op een verkeerd moment moesten uitvoeren. Ook ging dit gepaard met collega's die het proces het liefst zo snel mogelijk wilden doorlopen. De inhoudsdeskundigen gaven aan alle rechtmatigheidsprocessen, dat wil zeggen zowel de aanbestedingsprocessen als de privacy processen, te langdurig te vinden. Hierdoor werd de doelmatigheid van het sluiten van contracten om als publiek orgaan diensten voor de samenleving te leveren op sommige momenten lastig. De gemiddelde RDW medewerker werkt 19 jaar voor RDW.

6.2.4 Integratie

Integratie kent een horizontale, verticale, structurele en een culture component. De horizontale en verticale integratie gaat over duidelijke werkafspraken tussen de strategische organen en de uitvoerende organen. Voor de culturele component wordt gekeken of het privacybeleid draagvlak heeft onder alle betrokkenen, het doeleinde van het privacybeleid moet passen binnen de doeleinden van het uitvoerend personeel. Voor de structurele integratie wordt onderzocht of de taakverdeling van het privacybeleid op de juiste manier begrepen wordt onder de verschillende functies van beleidsuitvoerders.

Respondenten geven aan dat het privacy proces in de huidige vorm weinig draagvlak heeft. De cultuur van de RDW wordt door de respondenten veelvuldig omschreven als erg resultaatgericht, geen klassiek overheidsorgaan met veel papieren processen en bureaucratie. De respondenten benoemen dat zij de resultaten van het privacybeleid missen. Het verschil tussen de situaties van wel

en geen privacy maatregelen nemen is niet merkbaar. Dit zorgt ervoor dat het beleid binnen de cultuur van de RDW, welke gericht is op (tastbare) resultaten, slecht past. De culturele integratie is ondermaats.

Ook de structurele integratie laat te wensen over. Het privacybeleid wordt gezien als een te grote stap die niet geleidelijk aan geïntroduceerd werd, maar in één keer moest worden genomen. Het kost te veel tijd in vergelijking met het vroegere proces. Door de grootte is de doelgerichtheid, en daarmee de efficiëntie van het beleid, uit het oog verloren. Zoals de theorie van '*muddling through*' (Lindblom, 1959) al verklaart vergroot de kans op een onsuccesvolle implementatie van beleid wanneer te snel te grote stappen genomen worden bij de implementatie hiervan. Verandering van beleid zou over het algemeen geleidelijk aan moeten worden ingevoerd. Dit is voor het privacybeleid van de RDW niet gebeurd. Uit de resultaten blijkt dat er grote verschillen bestaan tussen afdelingen over de interpretatie en toepassing van het privacybeleid, ook dit duidt op een slechte structurele integratie. Respondenten noemen daarnaast ook dat het onduidelijk is wie het aanspreekpunt is voor alle inkooptrajecten geldt voor het privacybeleid de inkoper als aanspreekpunt. De wijze en werking van het privacybeleid wordt door de beleidsuitvoerders niet goed begrepen. Het beleid kent een RACI model (responsible, accountable, consulted, informed) dat in de praktijk slecht wordt opgevolgd. Uit een RACI model volgt welke functie verantwoordelijk, adviserend, geraadpleegd of geïnformeerd wordt. Dit model is bijgevoegd in het beleidsstuk, doordat veel betrokkenen dit niet grondig hebben doorgelezen blijven de onderlinge verhoudingen, verplichtingen en afspraken echter onduidelijk.

Ook de horizontale en verticale integratie lijkt niet voldoende aanwezig. Respondenten stellen dat het beleid niet op de juiste manier is afgestemd met alle betrokkenen. Het beleid mist bekendheid volgens de respondenten. Het is weliswaar door het MT bekrachtigd, maar nooit op een duidelijke manier breed met de hele organisatie gedeeld. Dit heeft geleid tot verwarring en onbegrip wanneer inkopers en inhoudsdeskundigen naar hen idee ineens met de privacy processen geconfronteerd werden en wanneer privacy adviseurs gedurende de aanbestedingsprocedure gepasseerd werden (uit onkunde en / of onvrede van het projectteam). Privacy adviseurs stellen dat het beleid niet juist begrepen wordt door de inkopers en inhoudsdeskundigen. Zij zouden te vaak denken dat het beleid onnodig is en op een andere manier geregeld kan worden.

7. Conclusie en discussie

In de afgelopen zes hoofdstukken is de lezer meegenomen in het onderzoek naar en de beantwoording op de onderzoeksvraag in hoeverre het privacybeleid van de RDW succesvol is te noemen en in hoeverre dit is te verklaren. Aan de hand van verschillende wetenschappelijke theorieën is onderzoek gedaan waarbij elf semigestructureerde diepte-interviews zijn afgenomen binnen de RDW-organisatie. In dit laatste hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen gepresenteerd, wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag en vindt een reflectie op het onderzoek plaats. Ook worden beperkingen van dit onderzoek besproken en aanbevelingen voor vervolgonderzoek aan de hand van het theoretisch kader gedaan.

In het theoretisch kader werd de wetenschappelijke theorie achter beleidsevaluatie behandeld. Dit hoofdstuk begon met een toelichting op de beleidscyclus. Hieruit bleek het cyclische karakter van beleid, waarbij totstandkoming, uitvoering en evaluatie elkaar continu opvolgen. Vervolgens werden de twee benaderingen voor het evalueren van beleid behandeld. Hieruit volgde wanneer men kan spreken van succesvol beleid. Dit betreft het concrete niveau, evaluatie gericht op de vraag of het beleid haar doelen heeft behaald en het abstracte niveau, evaluatie gericht op de vraag of het beleid de maatschappij heeft verbeterd. Vervolgens werd focus aangebracht op de kern van het onderzoek: de verklaringen van het succes van beleid. Deze werden gevonden in de theorie van Hoogerwerf. Hij beschrijft vier factoren die verklaren of beleid succesvol is, dit zijn: doelgerichtheid, relevante informatie, macht en integratie. Deze factoren dienen in voldoende mate aanwezig te zijn. De voorstanders van het beleid moeten aan deze factoren voldoen en de tegenstanders van het beleid niet, of in significant mindere mate.

De AVG is het juridisch instrument ter uitwerking van het privacybeleid van de EU. De AVG is een uitwerking van artikel 8 lid 1 van het Handvest van de grondrechten van de EU en artikel 16 lid 1 van het Verdrag betreffende de werking van de EU (VWEU). De RDW is een ZBO dat, onder andere, belast is met het verlenen van typegoedkeuringen voor voertuigen en het bijhouden van het kentekenregister. In 2018 heeft zij beleid voor een correcte uitvoeren van de AVG opgesteld en van toepassing verklaard op het werkproces. Dit beleid betreft een stappenplan die dient te worden doorgelopen bij het voorbereiden van aanbestedingen.

7.1 Doelgerichtheid

De eerste factor van Hoogerwerf (1983) ziet toe op de doelgerichtheid van het beleid. Dit wordt in kaart gebracht door de werking van de beleidsmiddelen in de praktijk te toetsen op uitvoerbaarheid,

subsidiariteit en proportionaliteit. *"Een beleid kan als meer doelgericht worden beschouwd naarmate de doeleinden meer prioriteit krijgen, meer expliciet, specifiek en systematisch zijn geformuleerd, en naarmate de middelen meer op de doeleinden zijn afgestemd"* (Hoogerwerf, 1983). Het middel dient uitvoerbaar te zijn binnen de organisatie van RDW, de werkprocessen mogen niet overbelast raken en personeel dient nut en noodzaak van de AVG te begrijpen. De middelen dienen verder afgestemd te zijn op het doel, ze mogen niet aan het doel voorbij gaan of juist te weinig effect hebben waardoor het doel niet wordt bereikt.

Het doel is duidelijk, dat betreft gegevensbescherming bewerkstelligen conform de AVG. Ook is er onder alle respondenten begrip voor de nut en noodzaak van privacybeleid. De doelgerichtheid van het beleid kent ook een groot aantal verbeterpunten. Het doel wordt door sommigen gezien als erg breed en lastig meetbaar. Dit geeft een deel van de respondenten het gevoel dat het middel soms aan het doel voorbij kan gaan. Zij benoemen hierbij dat het beleid rigide is en niet specifiek aangepast op de casus. Privacy adviseurs benoemen juist dat het beleid meerdere lagen kent, afhankelijk van de omstandigheden van het geval. Het lijkt dan ook dat veel respondenten het beleid op schrift niet (goed) kennen. Grootste obstakel van het privacybeleid is het feit dat dit de duur van de voorbereiding van een aanbesteding heeft verdubbeld. Privacy adviseurs erkennen dat het beleid wat strakker zou kunnen. Echter, feit blijft dat het in kaart brengen van de benodigde privacy maatregelen nu eenmaal tijd vergt. Het doorlopen van de stappen wordt als korte termijn obstakel gezien dat genomen moet worden. Daarnaast treedt het problematische effect op dat uitvoerders van het beleid niet het resultaat (te weten: een verbeterde gegevensbescherming) zien, maar zich voornamelijk geconfronteerd voelen met meer werk. Dit benadrukt bij hen het idee dat het middel doelgerichtheid mist, terwijl dit er in de werkelijkheid echter wel kan zijn. De gewenste doelbereiking komt echter voornamelijk tot uiting voor privacy adviseurs en contractmanagers, het is logisch dat inkopers en inhoudsdeskundigen dit niet of in mindere mate meekrijgen.

7.2 Relevante informatie

De tweede factor van Hoogerwerf ziet toe op beschikbaarheid van relevante informatie gedurende de voorbereiding van het beleid en de implementatie en uitvoering hiervan. De analyse richt zich voornamelijk op de implementatie en uitvoering van het beleid. Enerzijds wordt onderzocht of de kennis van de AVG bij de betrokkenen binnen de RDW aanwezig is. Hieruit blijkt of de assumpties die ten basis aan de middelen van het beleid hebben gelegen juist zijn geweest. Anderzijds wordt de kennis over de werkprocessen en het personeelsbestand bij de RDW onderzocht. De assumpties die

hieromtrent ten grondslag hebben gelegen aan het beleid dienen juist te zijn, anders loopt men het risico dat draagvlak voor het beleid op de uitvoerende werkvloer ontbreekt.

De respondenten hebben allen genoeg kennis over de AVG voor het uitoefenen van de functie. De informatie over aanbestedingsprocessen en het personeelsbestand van de RDW gedurende de implementatie en uitvoering van het privacybeleid had beter gekund. Er heeft functionele ontwrichting plaatsgevonden met betrekking tot het aanbestedingsbeleid. Specifiek de toegenomen duur en complexiteit, door toevoeging van het privacybeleid. Ook ontbreekt hierdoor toepassing van het privacybeleid bij inkopen onder de 50.000 euro. Tot slot heeft de vorm van het privacybeleid, formele taal en tien kantjes tekst, ervoor gezorgd dat een bepaald type uitvoerder het beleid niet goed leest of begrijpt en hierdoor niet goed geïnformeerd is over de werking van het beleid.

7.3 Macht

De derde factor van Hoogerwerf ziet toe op macht. Deze factor wordt op twee dimensies in kaart gebracht. Aan de ene kant wordt onderzocht hoe de macht van de betrokkenen bij het opstellen van het privacybeleid is geregeld. Hier wordt gezien de opzet van het onderzoek slechts kort aandacht aan gegeven. Aan de andere kant wordt onderzocht hoe de macht tussen betrokkenen bij de uitvoering van het beleid in de praktijk tot stand komt. Hier wordt wegens het interviewen van uitsluitend uitvoerders van het beleid grotendeels aandacht aan gegeven. Dat wil zeggen dat onderzocht wordt welke mogelijkheden de betrokkenen (voor- en tegenstanders) bij het beleid hebben om invloed uit te oefenen op de implementatie.

Het privacybeleid is weliswaar door het meest machtige orgaan binnen de RDW bekrachtigd en van toepassing verklaard. Doordat de uitvoerders van het privacybeleid echter onvoldoende gecommuniceerd zijn hierover lijdt het privacybeleid aan populariteit. De uitvoerders hebben veel macht om te kiezen of en hoe er met het privacybeleid wordt omgegaan. De cultuur van de RDW geeft respect aan medewerkers die langdurig werkzaam zijn bij de RDW. Dit strookt niet goed met het feit dat de privacy adviseurs allen minder dan twee jaar in dienst zijn bij de RDW. Privacy adviseurs ervaren door bovenstaande veel weerstand en ervaren weinig macht bij de uitvoering van het privacybeleid.

7.4 Integratie

Integratie kent een horizontale, verticale, structurele en een culture component. De horizontale en verticale integratie ziet toe op duidelijke werkafspraken tussen de strategische organen en de

uitvoerende organen Voor de culturele component wordt gekeken of het privacybeleid draagvlak heeft onder alle betrokkenen. Het doeleinde van het privacybeleid moet passen binnen de doeleinden van het uitvoerend personeel. Voor de structurele integratie wordt onderzocht of de taakverdeling van het privacybeleid op de juiste manier begrepen wordt onder de verschillende functies van beleidsuitvoerders.

De integratie van het beleid is laag. Vanuit het culturele component past het privacybeleid gezien haar papieren en procesmatige karakter niet goed in de resultaatsgerichte cultuur van de RDW. Vanuit de structurele invalshoek is er onvoldoende draagvlak gecreëerd onder de uitvoerders door gebrekkige communicatie bij start van het beleid. De theorie van *muddling through* (Lindblom, 2008) is ook enigszins zichtbaar bij RDW: Er is naar idee van de respondenten ineens (zonder afdoende communicatie) een grootschalige wijziging in het aanbestedingsproces geïntroduceerd (namelijk een verdubbeling van de voorbereidingstijd). Dit had beter geleidelijk kunnen plaatsvinden. Vanuit het structurele component wordt het privacybeleid niet goed genoeg begrepen onder de uitvoerders. Het onvoldoende draagvlak komt ook doordat het projectteam de resultaten van het privacybeleid niet ziet, terwijl zij hier wel veel tijd aan kwijt is. Daarnaast komt dit doordat de medewerkers van RDW onvoldoende op de hoogte zijn gesteld van het beleid en zich hiermee overvallen voelen. De horizontale en verticale integratie is onvoldoende. De gebrekkige algehele integratie blijkt ook uit het feit dat er grote verschillen tussen afdelingen bestaan met betrekking tot interpretatie en uitvoering van het privacybeleid.

7.5 Beantwoording onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag was als volgt: *"In hoeverre is het privacybeleid van de RDW succesvol en in hoeverre valt dit te verklaren?"* Het antwoord hierop is als volgt: Het privacybeleid van de RDW is redelijk succesvol te noemen, in die zin dat zij haar doelen (bescherming van persoonsgegevens conform AVG) in voldoende mate behaald. Het privacybeleid heeft tot gevolg dat de meeste contracten die door de RDW gesloten worden voorzien zijn van een pakket privacy voorwaarden. Deze privacy voorwaarden zijn tot op detailniveau specifiek gemaakt voor het onderwerp van de overeenkomst. Dit resultaat gaat, zoals hierboven besproken, echter wel gepaard met een groot aantal kanttekeningen en verbeterpunten, verdeeld over alle factoren van Hoogerwerf.

De hypothese dat het privacybeleid van de RDW succesvoller zal zijn wanneer er voldoende aanwezigheid is van doelgerichtheid, beschikbaarheid van relevante informatie, macht en integratie wordt aangenomen. De factoren verklaren het succes en ook het (op sommige vlakken) falen van het beleid.

7.6 Conclusie met betrekking tot het theoretisch kader

Centraal in dit onderzoek staan de vier factoren van Hoogerwerf. Hieraan is de mate van succes van het privacybeleid van de RDW getoetst. Doordat deze theorie zo centraal stond is het van belang hierop te reflecteren. Deze kanttekeningen kunnen worden meegenomen bij vervolgonderzoek. De factoren verklaren het succes (of uitblijven hiervan) van beleid. Elke factor beschrijft een situatie omtrent het beleid welke tot op bepaalde hoogte van toepassing moet zijn om succesvol beleid te krijgen. Deze zijn (om breed toepasbaar te blijven) algemeen beschrijvend van aard en betreffen niet een exact te beantwoorden vraagstelling, dit is aan interpretatie van de onderzoeker en geïnterviewde personen onderhevig. De factoren dienen getoetst te worden aan de betreffende casus. De veronderstelling hierbij is een causaal verband; indien aan de factoren is voldaan zal het beleid succesvol zijn. Naar mijn mening klopt de veronderstelling; de factoren zijn redelijk dekkend. Oorzaken voor succes en falen van beleid kunnen er in geplaatst worden. Wel zijn er een aantal punten die naar mijn mening onderbelicht blijven in de theorie.

Dat is ten eerste de cultuur van de organisatie. De theorie beziet beleid vooral vanuit een bestuurskundige visie, het gaat veel over het formuleren van beleidsdoelen en middelen en het bewerkstellen van bijbehorende informatiestromen en bevoegdheden. Het sociologische en psychologische onderdeel van organisatiecultuur en (menselijke) reactie op verandering wordt niet in diepte behandeld. Dit terwijl gedurende de interviews er vaak gesproken werd over de cultuur van de RDW en hoe het beleid hier werking op had. Dit lijkt mij een nuttig inzicht. Puur voldoen aan de voorwaarden voor beleid op zichzelf is niet voldoende, het beleid moet ook goed passen binnen de cultuur van een organisatie. Om deze reden heb ik de cultuur ook meegenomen in de resultaten en analyse.

Ook biedt Hoogerwerf in zijn theorie weinig tot geen aandacht aan onverwachte effecten van beleid. Hoogerwerf geeft een theoretische beschrijving en vult dit aan met voorbeelden uit de praktijk. De focus ligt op het nastreven van de geformuleerde doelen in het beleid door de beleidsmiddelen, maar slaan de onbedoelde effecten die beleidsmiddelen kunnen hebben (zowel met een positieve als met een negatieve uitwerking) volledig over. In mijn theoretisch kader is dit door middel van andere wetenschappelijke artikelen aangevuld om zo een vollediger beeld te vormen met betrekking tot het volledig kunnen verklaren van het succes of falen van beleid. Dit theoretisch kader zou in de toekomst uitgebreid en toegepast kunnen worden in beleids-evaluatief onderzoek.

Tot slot ben ik van mening dat de beschrijving van Hoogerwerf over voorstanders en tegenstanders van beleid een onpraktische simplificatie is. De factoren dienen groter te zijn bij voorstanders van het beleid, en dus kleiner bij tegenstanders van het beleid, om succesvol beleid te krijgen. Gedurende de interviews kwam ik erachter dat het lastig is om betrokkenen bij beleid in één van deze twee hokjes te plaatsen. Er waren geen (expliciete) tegenstanders van het beleid, wel waren er mensen met meer kritiek op het beleid dan anderen. Aan de hand hiervan heb ik het onderscheid gemaakt, deze heb ik bewust niet centraal gesteld in de analyse. De scheiding tussen voor- en tegenstanders van beleid lijkt mij slechts in weinig gevallen adequaat van toepassing, het zal in de meeste gevallen een mix zijn. Men ziet positieve punten, maar ook negatieve punten in beleid en probeert hier vervolgens zo goed als mogelijk mee te werken.

7.7 Reflectie

Gedurende dit scriptietraject heb ik geleerd dat elke gebeurtenis vanuit twee verschillende, soms zelfs tegenovergestelde, kanten valt uit te leggen. Waar de ene partij van mening is dat een bepaalde beschrijving of proces onduidelijk is, kan de andere partij het juist erg duidelijk vinden. Hierop aansluitend is mij duidelijk geworden dat, ook in een relatief kleine organisatie als de RDW, er grote verschillen kunnen ontstaan in interpretatie van beleid. Zo werd mij gedurende het afnemen van de interviews duidelijk dat er grote verschillen waren tussen de afdelingen over hoe het privacybeleid werd geïnterpreteerd en vervolgens uitgevoerd. Een inspirerende observatie van mij is dat alle geïnterviewde medewerkers erg gepassioneerd op mij overkwamen. Er was niemand die mij een laconieke indruk over het onderwerp gaf. Ik heb het vermoeden dat juist uit die passie de uiteenlopende beelden en uitgebreid toegelichte verbeterpunten voortkwamen.

7.8 Beperkingen onderzoek

Achteraf terugblikkend op het uitgevoerde onderzoek kan ik een aantal verbeteringen voorstellen in het geval ik dit onderzoek nogmaals zou uitvoeren. Dat ziet allereerst toe op het aantal interviews, voor dit onderzoek zijn er elf interviews afgenomen, waarbij drie verschillende functieprofielen naar voren kwamen. Dat is dus voor twee functieprofielen vier verschillende personen en voor één functieprofiel drie. Nadat gedurende de analyse bleek dat er tussen de functieprofielen vaak een verschil van mening was, welke ook relevant is in de conclusie, kan nu gesteld worden dat er een risico bestaat dat deze sub-groepen een te kleine afspiegeling vormen van de totale (RDW) populatie.

7.9 Aanbevelingen privacybeleid RDW

De doelgerichtheid van het beleid kan verbeterd worden door het privacy proces minder langdurig te maken en een flexibeler karakter te geven. De relevante informatie van het beleid kan verbeterd worden door de bekendheid en zichtbaarheid van het privacybeleid en de privacy adviseurs te vergroten. De macht van het beleid kan verbeterd worden door strengere handhaving van het privacybeleid en het aanstellen van functionarissen met meerdere jaren werkervaring bij de RDW. De integratie van het beleid kan verbeterd worden door duidelijkere afspraken met betrekking tot functieverantwoordelijkheid te maken en dit expliciet te communiceren met het uitvoerend personeel. Laat het personeel met elkaar in gesprek gaan en elkaar leren begrijpen en vinden, zoals één respondent zei: *"Houd het beleid in de basis algemeen én tastbaar, daarna kun je dit in de praktijk samen invullen"*.

8. Literatuurlijst

- Accountant (2019). Nog steeds problemen met privacywet AVG. Geraadpleegd van <https://www.accountant.nl/nieuws/2019/5/nog-steeds-problemen-met-privacywet-avg/>.
- Algemene Verordening Gegevensbescherming. (25 mei 2018). Geraadpleegd van <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016R0679>.
- Bekkers, V.J.J.M. (2003). Grensveranderingen tussen beleid en organisatie, in: Bekkers V. J.J.M. & Ringeling A. *Vragen over beleid. Perspectieven op waardering*, Utrecht, Nederland: Uitgeverij Lemma.
- Bekkers, V.J.J.M. (2007). *Beleid in beweging*, Den Haag, Nederland: Uitgeverij Lemma. *Beleidswetenschap*, 1989, 320-341.
- Bozeman, B. (1993). A theory of government "red tape", *Journal of public administration research and theory*, 3(3), 273-304.
- Bressers, H. en Hoogerwerf, A. (1995). *Beleidsvaluatie*, Alphen aan de Rijn, Nederland: Samson Tjeenk Willink.
- Bressers, J.A. (1983). *Beleidsdoelmatigheid en waterkwaliteitsbeleid*, Enschede, Nederland: Universiteit Twente.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*, Oxford, Verenigd Koninkrijk: Oxford University Press.
- Cairney, P. (2019). *Understanding public policy*, Red Globe Press.
- Capgemini Research Institute (2019). *Championing Data Protection and Privacy*. Geraadpleegd van <https://www.capgemini.com/championing-data-protection-and-privacy>.
- Cliteur, P.B. & Voermans, W.J.M. (2009). *Preambules*, Alphen aan de Rijn, Nederland: Kluwer.
- Compliancepeople (2019). Inzicht in een aantal privacy gerelateerde opleidingen. Geraadpleegd van <https://www.compliancepeople.nl/inzicht-in-de-wereld-van-compliance-2/>.
- Dekker, S. (2019). Verwerking en bescherming persoonsgegevens [Kamerbrief 2018-2019 32761 nr. 132]. Geraadpleegd van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-32761-132.html>.
- Engbersen, G. & Van der Veen, R. (1992), De onbedoelde effecten van sociaal beleid, *Beleid en Maatschappij*, 19, 214-226.
- Engbersen, G. (2009). *Fatale remedies*, Amsterdam, Nederland: Pallas publications.
- Europese Commissie (2020). *Gegevensbescherming als pijler van zeggenschap van de burger en de EU-aanpak van de digitale transformatie – twee jaar toepassing van de algemene verordening*

gegevensbescherming. Geraadpleegd van <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0264&from=EN>.

Fischer, F. (1995). *Evaluating Public Policy*, Chicago, Verenigde Staten: Nelson-Hall

Glasbergen, P. & Simonis, J.B.D. (1979). *Ruimtelijk beleid in de verzorgingsstaat: onderzoek naar en beschouwing over de (on)mogelijkheid van een nationaal ruimtelijk beleid in Nederland*, Kobra.

Glaser, B.G. & A.L. Strauss (1967). *The Discovery of Grounded Theory*, New Brunswick en Londen, Verenigd Koninkrijk: AldineTransaction A Division of Transaction Publishers.

Groeneveld, S.M. (2016). Het belang van bureaucratie. Omgaan met ambivalentie in publiek management. Oratie uitgesproken op 27 mei 2016.

Grondwet. (21 december 2018). Geraadpleegd van https://wetten.overheid.nl/BWBR0001840/2018-12-21/#Hoofdstuk1_Artikel10.

Grünwald-Schindl, C.A. & Kraan-Jetten A. (1987). Ex post-evaluatieonderzoek, in: Lehning, B.P. & Simonis, J.B.D. *Handboek beleidswetenschap*, Amsterdam, Nederland: Boom.

Heffen, O.(1996). Veronderstellingen achter beleid en hun betekenis, in: *Strategie en beleid in de publieke sector*, Alphen aan de Rijn, Nederland: Samsom.

Hemerijck, A. (2003). Vier vragen over beleid, in: Bekkers, V.J.J.M. & Ringeling A. *Vragen over beleid – perspectieven op waardering*, Utrecht, Nederland: Uitgeverij Lemma.

Hijmans, H. (2018). De AVG en de UAVG, *Nederlands juristenblad*, 7, 472-478.

Hoeffnagel, W. (2019). Nog geen derde van de bedrijven is compliant met AVG. Geraadpleegd van <https://dutchitchannel.nl/631755/slechts-van-de-bedrijven-voldoet-aan-de-avg.html>.

Hoogerwerf, A. (1983). *Succes en falen van overheidsbeleid*, Alphen aan de Rijn, Nederland: Uitgeverij Samsom.

Hoogerwerf, A. (1989). *Overheidsbeleid*, Alphen aan de Rijn, Nederland: Uitgeverij Samsom.

Hoogerwerf, A.(1989). De beleidstheorie uit de beleidspraktijk: een tussenbalans, ICTRecht (2019). The Future is Legal: privacyontwikkelingen door de jaren. Geraadpleegd van <https://www.ictrecht.nl/blog/the-future-is-legal-privacyontwikkelingen-door-de-jaren>.

Korsten, A.F.A. (2013). Denkpistes: Beleidsevaluatie in relatie tot benaderingen van beleid. Geraadpleegd van <http://www.arnokorsten.nl>.

Korsten, A.F.A. (2013). Wat ervan terecht komt. Geraadpleegd van <http://www.arnokorsten.nl/PDF/Onderzoek/ABC%20van%20beleidsevaluatie.pdf>.

Kuindersma, W. & Boonstra, F.G. (2005). Methoden van beleidsevaluatie onder de loep. Geraadpleegd van <https://edepot.wur.nl/38860>.

Lindblom, C.E. (2008). The Science of “Muddling Through”, *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.

Ministerie van Financiën (2003). Handreiking: Evaluatieonderzoek ex-post. Den Haag, Nederland. Geraadpleegd van <https://www.crow.nl>.

Nelisse, N. (1980). Geinstitutionaliseerde beweging, in: Thurlings, J. *Institutie en beweging*, Deventer, Nederland.

RDW. (2018A). Memo Voorstel voor de inrichting van een privacy organisatie binnen de RDW. Geraadpleegd van intern RDW Intranet.

RDW. (2018B). Memo Task force privacy. Geraadpleegd van intern RDW Intranet.

RDW. (2018C). Gegevensbeschermingsbeleid met betrekking tot Persoonsgegevens onder de AVG van de Dienst Wegverkeer. Geraadpleegd van intern RDW Intranet.

RDW. (2018D). Memo Verwervingsbeleid RDW. Geraadpleegd van intern RDW Intranet.

RDW (2020). Gematigde verhoging tarieven 2021. Geraadpleegd van <https://www.rdw.nl/over-rdw/nieuws/2020/gematigde-verhoging-tarieven-2021#:~:text=11%20december%202020%20De%20tarieven,kostenverhoging%20zo%20veel%20mogelijk%20beperkt.>

RTL (2019). Actieve handel in privégegevens uit kentekenregister: ‘Schokkend en gevaarlijk’. Geraadpleegd van <https://www.rtlnieuws.nl/tech/artikel/4789901/handel-rdw-kentekenregister-namen-woonadressen-nederlanders-lek>.

Sieber, S.D. (1981). *Fatal Remedies*, New York, Verenigde Staten: Plenum press.

Thomas, W.I. & Thomas, D.S. (1928), *The child in America: Behavior problems and programs*, New York, Verenigde Staten: Knopf.

Toet, D. (2019). Privédata uit kentekenregister RDW verhandeld. Geraadpleegd van <https://www.computable.nl/artikel/nieuws/security/6769364/250449/privedata-uit-kentekenregister-rdw-verhandeld.html>.

Van Eerd, E., Gidding-Slok, A. & Van Schayck, O. (2018). Streefdoelen formuleren is maatwerk, *TPO – De Praktijk*, 13, 16-18.

Van Hoesel, P. (2017). Beleidsevaluatie als ritueel, *Beleidsonderzoek Online*, DOI: 10.5553/BO/221335502017000001001.

Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig Onderzoek*, Bussum, Nederland: Uitgeverij Coutinho.

Van Zanden, J.L. (2002). Driewerf hoera voor het poldermodel, *Economisch Statistische Berichten*, 4358, 344.

Verdrag tot bescherming van de rechten van de mens en de fundamentele vrijheden. (4 november 1950). Geraadpleegd van <https://wetten.overheid.nl/BWBV0001000/2010-06-10>.

Verdrag tot bescherming van personen met betrekking tot de geautomatiseerde verwerking van persoonsgegevens. (13 december 1992). Geraadpleegd van <https://wetten.overheid.nl/BWBR0004796/1991-12-13>.

Vereniging van Nederlandse Gemeenten (2015). Factsheet Misbruik Wob. Geraadpleegd van <https://vng.nl/sites/default/files/publicaties/2015/20151019-vng-factsheet-misbruik-wob.pdf>.

Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*, Den Haag, Nederland: Uitgeverij Lemma.

Weiss, C.H. (1972). *Evaluation research*. Prentice Hall, Verenigde Staten: Englewood cliffs.

Wet Bescherming Persoonsgegevens. (6 juli 2000). Geraadpleegd van <https://wetten.overheid.nl/BWBR0011468/2018-05-01>.

Wolff, R.D. & Resnick, S.A. (1987). *Economics: Marxian versus Neoclassical*, Baltimore, Verenigde Staten: John Hopkins University Press.

Zwenne, G.J. (2019). Nog veel onduidelijk in de AVG. Geraadpleegd van <https://www.medewerkers.universiteit leiden.nl/nieuws/2018/06/nog-veel-onduidelijk-in-de-avg>.