

'Privacy proof' sturen; *Leidinggeven in een veranderende context*

Een casestudy naar leiderschapsstijlen in
een grootschalige organisatorische
verandering bij de gemeente
Rotterdam.



Donny Smol (514783)
Erasmus Universiteit Rotterdam
Opleiding bestuurskunde

Eerste lezer: dr. W.A.H. Spekkink
Tweede lezer: prof. dr. H. Geerlings

Augustus 2020

Voorwoord

Het onderzoeksrapport dat voor u ligt, is het eindresultaat van mijn studie bestuurskunde en in het bijzonder van de master governance en management van complexe systemen welke ik gevolgd heb aan de Erasmus Universiteit Rotterdam in het jaar 2019-2020. Het is tevens het resultaat van mijn diepgewortelde interesse in de wereld van privacy en de enorme complexiteit die de, op het eerste oog simpele, bescherming van persoonsgegevens met zich meebrengt voor organisaties.

Het schrijven van dit onderzoek bij een organisatie als de gemeente Rotterdam heeft mij de mogelijkheid gegeven om een veelheid aan bronnen te kunnen raadplegen en zodoende creatief te worden in de wijze waarop ik mijn bevindingen heb weten te presenteren. Daarnaast is het hele afstudeertraject voor mij wederom een bijzondere leerervaring geweest, omdat ik in de afgelopen vijf maanden weer nieuwe verhalen heb gehoord over het belang van privacybescherming en redenen heb weten te achterhalen waarom men zoveel waarde hecht aan de bescherming van de eigen persoonsgegevens, maar ook aan die van anderen. Een fout zit immers in een klein hoekje, maar de gevolgen van een datalek of een andere onzorgvuldige verwerking van persoonsgegevens kan wel drastische gevolgen hebben voor de personen in kwestie. Dit is een van de redenen waardoor privacy, in welke zin dan ook, altijd mijn interesse zal blijven houden.

Bij deze wil ik tevens van de gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken die een grote bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van dit onderzoek. In de eerste plaats wil ik mevrouw Arita Mijland bedanken voor haar voortdurende hulp tijdens mijn afstudeertraject. Ondanks dat wij elkaar voor het grootste deel niet direct zagen door de thuiswerkverplichting bij de gemeente Rotterdam in verband met de maatregelen tegen het coronavirus, heeft zij mij telkens geholpen met ideeën over de richting van mijn onderzoek en heeft zij mij in contact gebracht met vele respondenten. Mijn dank gaat tevens uit naar mevrouw Shanti Niessen voor haar tijd, humor en inzichten als mede-afstudeerstudent. Uiteraard wil ik bij deze ook alle respondenten binnen de gemeente Rotterdam bedanken voor hun tijd en moeite. De inzichten die jullie mij gegeven hebben in de waarborging van privacy bij de gemeente Rotterdam en de manier van leidinggeven zijn het fundament geweest van dit onderzoek. Binnen de Erasmus Universiteit Rotterdam wil ik mijn dank uitspreken naar de heer Wouter Spekkink. Zijn kritische blik en de daaruit voortkomende feedback op de door mij aangeleverde stukken hebben mij zeer tot nadenken aangezet. Zijn hulp is voor mij van onmisbaar belang geweest bij de uitvoering van dit onderzoek.

Graag wil ik ook mijn familie en vrienden bedanken voor hun motivatie en zorgzaamheid in de afgelopen periode. Op de momenten dat ik hun nodig had, waren zij altijd aanwezig om mij weer vooruit te helpen. Deze ondersteuning heeft veel voor mij betekent in lastige momenten.

Donny Smol

Samenvatting

De komst van de Algemene Verordening Gegevensbescherming is een van de grootste veranderingen voor organisaties geweest in de afgelopen jaren. Deze nieuwe, Europese privacywetgeving eist namelijk dat organisaties zorgvuldig om gaan met het verwerken van persoonsgegevens. Daarnaast betekende de komst van de AVG tevens een uitbreiding van de rechten van degenen wiens persoonsgegevens worden verwerkt. Als gevolg kunnen er hoge boetes opgelegd worden als organisaties een datalek veroorzaken waardoor gegevens van mensen op een onrechtmatige wijze inzichtelijk worden. Twee jaar na de inwerkingtreding van de AVG op 25 mei 2018 is te zien dat veel organisaties, zowel publiek als privaat, nog steeds moeite hebben met het implementeren van de AVG. Een van deze organisaties is de gemeente Rotterdam. Zij geeft aan dat het succesvol managen van privacy-gerelateerde aangelegenheden een weerbarstige procedure is daar dit wordt ervaren als een complex vraagstuk dat vrijwel alle processen raakt rond het functioneren van de organisatie.

Om verandering op de werkvloer te bewerkstelligen, in dit geval gericht op het waarborgen van de privacy van de burgers, is goed leiderschap noodzakelijk om deze verandering in goede banen te leiden. Deze constatering heeft geleid tot de hoofdvraag van dit onderzoek waarin de vraag wordt gesteld wat de effecten zijn van leiderschap op het verloop van een grootschalige, organisatorische verandering als de AVG binnen een publieke organisatie als de gemeente Rotterdam. Om deze vraag te kunnen beantwoorden wordt gekeken naar drie verschillende concepten, te weten: het verloop van de implementatie van de verandering, de gehanteerde leiderschapsstijl en het resultaat van de implementatie van de verandering.

Uit de wetenschappelijke literatuur komt naar voren dat een verandering verschillende vormen aan kan nemen. Zo kan er onderscheid gemaakt worden tussen de *oorsprong*, de *orde* en de *fase* van de verandering. Deze vormen bepalen gezamenlijk het verloop van de verandering. Het resultaat van de verandering kan gemeten worden door te kijken naar procescriteria als *responsiviteit*, *productiviteit*, *creativiteit* en *betrokkenheid*, maar ook door criteria toe te passen die bekend zijn uit New Public Management als *efficiëntie*, *transparantie*, *effectiviteit* en *klanttevredenheid*. De manier van leidinggeven, ook wel de leiderschapsstijl genoemd, is de mediërende variabele tussen de eerdergenoemde concepten. Om het effect van het soort leiderschap te kunnen bepalen, wordt een onderscheid gemaakt tussen *tien verschillende leiderschapsstijlen*.

In dit kwalitatieve onderzoek is door middel van interviews en een documentanalyse naar voren gekomen dat sprake is van een geplande verandering welke naast de gemeente Rotterdam ook andere organisaties in de sector raakt. Daarbij bevindt de verandering zich op dit moment in de laatste fase wat inhoudt dat er sprake is van een hoge complexiteit door toenemende externe belanghebbenden en door elkaar lopende interne en externe processen. Hierbinnen is een tweedeling te herkennen in de soorten leiderschap die gehanteerd worden om de verandering vorm te geven.

Aan de ene kant is te zien dat er verschillende 'hands-on' stijlen worden gebruikt, zoals directief leiderschap en participatief leiderschap. Aan de andere kant is ondervonden dat er meer 'losse' leiderschapsstijlen worden gebruikt, zoals laissez faire en delegerend leiderschap. De invloed van de gehanteerde leiderschapsstijl op het resultaat van de verandering is voornamelijk waargenomen bij de hantering van participatief leiderschap, aangezien deze leiderschapsstijl in de meeste gevallen een hogere betrokkenheid onder de medewerkers tot gevolg had. Ook bij directief leiderschap zijn verbanden te leggen met de toegenomen effectiviteit van de werkprocessen. Er zijn echter ook resultaten naar voren gekomen die niet door de invloed van leiderschap verklaard konden worden. In deze gevallen waren de eisen van de AVG zelf de drijvende kracht achter een verminderde efficiëntie en een toegenomen transparantie en klanttevredenheid.

Tenslotte is ondervonden dat de toepassing van directieve of participatieve leiderschapsstijlen zorgt voor consistente veranderingsresultaten. Er zijn namelijk in alle gevallen waarin deze leiderschapsstijlen werden gehanteerd, zowel positieve als negatieve ontwikkelingen waargenomen welke elkaar qua aantallen in evenwicht hielden. De toepassing van stijlen als laissez faire en delegerend leiderschap zorgden voor minder consistente resultaten, aangezien zij in het ene geval voornamelijk positieve resultaten teweegbrachten en in het andere geval voornamelijk negatieve resultaten opleverden.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding	blz. 7
1.2 Probleemstelling	blz. 7
1.3 Doelstelling	blz. 8
1.4 Hoofdvraag	blz. 9
1.5 Deelvragen	blz. 9
1.6 Maatschappelijke relevantie	blz. 9
1.7 Wetenschappelijke relevantie	blz. 10
1.8 Leeswijzer	blz. 10

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

2.1 Verandering	
2.1.1 Veranderen in publieke organisaties	blz. 11
2.1.2 Complexiteitstheorie bij verandering	blz. 11
2.1.3 Kenmerken van verandering: vormen, ordes en eigenschappen	blz. 12
2.1.4 Bevindingen aangaande verandering	blz. 13
2.1.5 Relaties en vooruitblik	blz. 14
2.2 Leiderschapsstijlen	
2.2.1 Organisatieverandering en leiderschap	blz. 15
2.2.2 Kenmerken van leiderschap	blz. 15
2.2.3 Leiderschapsstijlen	blz. 16
2.2.4 Bevindingen aangaande leiderschapsstijlen	blz. 19
2.2.5 Relaties en vooruitblik	blz. 20
2.3 Resultaat van verandering	
2.3.1 Onderzoeken van veranderingsresultaten	blz. 22
2.4 Conceptueel model	
2.4.1 Uiteenzetting van de concepten	blz. 24
2.4.2 Onderbouwing van de (verwachte) relaties tussen de concepten	blz. 24

Hoofdstuk 3: Onderzoeksontwerp & verantwoording

3.1 Operationalisering	
3.1.1 Verloop van de implementatie van een verandering als onafhankelijke variabele	blz. 27
3.1.2 Resultaat van de implementatie van een verandering als afhankelijke variabele	blz. 28
3.1.3 Leiderschapsstijlen als mediërende variabele	blz. 30
3.2 Dataverzameling	blz. 32
3.3 Data-analyse	blz. 34
3.4 Validiteit & betrouwbaarheid	blz. 35

Hoofdstuk 4: Bevindingen & data-analyse

4.1 Inleiding	blz. 36
4.2 Context	blz. 36
4.3 Verloop van de implementatie van de AVG bij de gemeente Rotterdam	
4.3.1 Huidige stand van zaken	blz. 36
4.3.2 Betrokken actoren en belanghebbenden	blz. 38
4.3.3 Interne en externe processen	blz. 39
4.3.4 Verschillen van implementatie in verschillende clusters	blz. 40
4.3.5 Analyse van verloop van de implementatie van de AVG	blz. 42
4.4 Leiderschap in de implementatie van de AVG bij de gemeente Rotterdam	
4.4.1 Cluster Stadsbeheer	blz. 43
4.4.2 Cluster Maatschappelijke Ontwikkeling	blz. 44
4.4.3 Cluster Bestuurs- en Concernondersteuning	blz. 45
4.4.4 Cluster Werk en Inkomen	blz. 47
4.4.5 Cluster Dienstverlening	blz. 48
4.4.6 Overeenkomsten en verschillen	blz. 49
4.5 Resultaat van de implementatie van de AVG bij de gemeente Rotterdam	
4.5.1 Cluster Stadsbeheer	blz. 50
4.5.2 Cluster Maatschappelijke Ontwikkeling	blz. 51
4.5.3 Cluster Bestuurs- en Concernondersteuning	blz. 52
4.5.4 Cluster Werk en Inkomen	blz. 53
4.5.5 Cluster Dienstverlening	blz. 54
4.6 Synthese	blz. 55
Hoofdstuk 5: Conclusie & aanbevelingen	
5.1 Conclusie	blz. 58
5.2 Discussie	blz. 59
5.3 Aanbevelingen	blz. 60
Bibliografie	blz. 61
Bijlage 1:	blz. 64
Bijlage 2:	blz. 65
Bijlage 3:	blz. 66

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding

De inwerkingtreding van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) op 25 mei 2018 luidde het begin in van één van de grootste organisatorische veranderingen in zowel de private als de publieke sector. Bedrijven en overheden verwerken namelijk een enorme hoeveelheid persoonsgegevens en met de komst van de nieuwe wet- en regelgeving is de verwerking van deze gegevens flink aangescherpt ten opzichte van de reeds vervallen Wet Bescherming Persoonsgegevens. In de nieuwe wetgeving wordt er scherper gecontroleerd op het zorgvuldig gebruiken en opslaan van persoonsgegevens (Konings, 2019). Daarnaast wordt er tevens van grote organisaties verwacht dat zij een verwerkingsregister creëren en verwerkingsovereenkomsten sluiten met eenieder waarmee zij persoonsgegevens uitwisselen (Konings, 2019).

Het bijhouden van deze transparante en correcte privacy-administratie blijkt voor de meeste organisaties toch een grote uitdaging te zijn. Vooral het in kaart brengen van de hoeveelheid verwerkingen die er worden gedaan, blijkt in veel gevallen een hele opgave te zijn (Konings, 2019). Maar ook aspecten als het aanpassen van computersystemen en het creëren van een bepaalde mate van bewustzijn omtrent privacy bij medewerkers, lijken punten te zijn waar men voorlopig slechts gedeeltelijk aan kan voldoen (Konings, 2019). Het risico van het niet op orde hebben van deze beveiligingsmaatregelen kan in het ergste geval leiden tot een inbreuk in de persoonsgegevens, wat bekend staat als een datalek. Bij een datalek is er altijd sprake van een ongeoorloofde of onbedoelde toegang tot persoonsgegevens. Ook ongewenste verwijdering, verlies, wijziging en verstrekking van persoonsgegevens worden aangemerkt als een datalek. Een datalek kan dermate ingrijpend zijn aangezien gevoelige gegevens hierdoor in de handen kunnen komen van personen waarvoor deze niet bedoeld zijn (Konings, 2019). De gevolgen hiervan kunnen simpelweg bestaan uit het gebruik van de persoonsgegevens door reclamebedrijven om zo ongewenste aanbiedingen te doen bij betrokkenen, maar er kunnen ook strafbare feiten gepleegd worden. Hierbij valt te denken aan het stelen van geld doordat bankgegevens openbaar zijn gemaakt of het gebruiken van openbare persoonsgegevens om identiteitsfraude te bewerkstelligen.

1.2 Probleemstelling

In bovenstaande illustraties van de gevolgen die incorrect gebruik van persoonsgegevens met zich mee kan brengen, kan worden geconcludeerd dat het van groot belang is om bij een grootschalige, organisatorische verandering als de implementatie van de AVG, de organisatie op orde te hebben. Het blijkt echter dat veel organisaties anderhalf jaar na inwerkingtreding van de AVG nog steeds grote moeite hebben met een juiste bescherming van hun persoonsgegevens daar er nog maandelijks wordt bericht over omvangrijke datalekken bij uiteenlopende organisaties (Weel, 2019). Recentelijk zijn bijvoorbeeld grote datalekken voorgekomen bij de Sociale Verzekeringsbank (SVB) en het Uitvoeringsinstituut

Werknemersverzekeringen (UWV). Van januari tot en met april 2019 hebben zich respectievelijk 165 en 319 gevallen van een datalek bij deze organisaties voorgedaan (Weel, 2019). Deze datalekken bestonden voornamelijk uit kleine incidenten, zoals de onzorgvuldige adressering van e-mails of het verlies van externe harde schijven. Er hebben zich echter ook grotere incidenten van datalekken voorgedaan. Bij het UWV verkreeg een derde namelijk toegang tot 117.000 cv's van werkzoekenden inhoudende vele gevoelige persoonsgegevens (Weel, 2019). Datalekken zullen nooit geheel te voorkomen zijn, maar dergelijke grote incidenten wijzen erop dat ergens binnen de organisatie niet geheel voldaan wordt aan de mate van privacybescherming die de AVG tracht te bereiken.

Naast semioverheden hebben ook veel gemeenten moeite met de verandering die de implementatie van de nieuwe privacywetgeving ter bescherming van persoonsgegevens teweegbrengt. De gemeente Rotterdam is een van de gemeenten die te kennen geeft dat het succesvol managen van privacygerelateerde zaken een weerbarstige aangelegenheid is, aangezien het een aspect betreft dat invloed heeft op vrijwel alle processen binnen de organisatie. Uit inventarisatie blijkt dat zeker 398 processen binnen de gemeente Rotterdam in enige mate te maken hebben met persoonsgegevens (Liukku, 2020). De verwerking van zulke grote datastromen brengt echter ook het risico op datalekken met zich mee wat blijkt uit het feit dat de gemeente in 2019 195 meldingen heeft ontvangen welke zowel afkomstig waren uit de interne organisatie, maar ook vanuit burgers (Liukku, 2020). Deze datalekken ontstaan in de meeste gevallen door simpele menselijke fouten welke worden veroorzaakt doordat medewerkers niet zorgvuldig met persoonsgegevens omgaan of omdat de fysieke en digitale beveiliging op een locatie niet toereikend is. Dergelijke misstanden dienen waar mogelijk verbeterd te worden en managers, die deze medewerkers en processen aansturen, vormen een belangrijke schakel in de aanpak hiervan. Zij zijn daarom medeverantwoordelijk om een grote organisatorische verandering aan te sturen onder de medewerkers van de gemeente Rotterdam, zoals de nieuwe privacywetgeving. Het feit dat privacy echter vele nauw verbonden processen binnen een organisatie raakt, zorgt dat er sprake is van een complex probleem waardoor de vraag relevant is wat voor soort leiderschap managers dienen aan te wenden. Zij staan hierbij voor de uitdaging om een leiderschapsstijl te kiezen die ervoor zorgt dat zij de medewerkers in de verschillende afdelingen onder hen effectiever aan kunnen sturen om zodoende de organisatie als geheel te kunnen conformeren aan ingewikkelde privacywetgeving als de AVG.

1.3 Doelstelling

In dit onderzoek wordt het volgende doel gesteld: er zal worden onderzocht welke invloed verschillende gehanteerde leiderschapsstijlen hebben op het verloop en het resultaat van de implementatie van een grootschalige organisatorische verandering als de AVG. Om hier uitspraken over te kunnen doen, is een kwalitatieve analyse uitgevoerd bij de gemeente Rotterdam naar de manier waarop de AVG in een publieke organisatie is doorgevoerd. Er is in kaart gebracht welke leiderschapsstijlen managers hanteren. Daarbij is onderzocht waar de organisatie op dit moment staat

met betrekking tot de implementatie van de AVG. Vervolgens zijn er relaties gelegd tussen de gehanteerde leiderschapsstijlen en de invloed die deze hebben op het verloop van de implementatie. Uiteindelijk zijn uitspraken gedaan over de effecten die de leiderschapsstijlen hebben op het al dan niet succesvolle resultaat van de implementatie van de AVG. Op basis van deze bevindingen zullen enkele aanbevelingen worden geformuleerd betreffende de hantering van verschillende soorten leiderschap bij de implementatie van grootschalige veranderingen binnen een omvangrijke gemeente.

1.4 Hoofdvraag

In dit onderzoek zal de volgende vraag centraal staan:

“Wat zijn de effecten van gehanteerde leiderschapsstijlen in de gemeente Rotterdam op de doorvoering van een grootschalige organisatorische verandering als de Algemene Verordening Gegevensbescherming binnen deze publieke organisatie?”

1.5 Deelvragen

Ter beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Hoe verliep de implementatie van de AVG tot dusverre in de gemeente Rotterdam?
2. Welke leiderschapsstijlen worden bij de implementatie van de AVG toegepast in de gemeente Rotterdam?
3. Wat is de invloed van de gehanteerde leiderschapsstijl op het verloop van de implementatie van de AVG in de gemeente Rotterdam?
4. In welke mate kan de implementatie van de AVG in de gemeente Rotterdam als een succes beoordeeld worden?
5. In welke mate kan het succes van de implementatie van de AVG in de gemeente Rotterdam toegewezen worden aan de gehanteerde leiderschapsstijl?

1.6 Maatschappelijke relevantie

In de huidige digitale samenleving is het door recente technologische ontwikkelingen mogelijk geworden om enorme hoeveelheden persoonsgegevens op te slaan en uit te wisselen met andere partijen. Wanneer deze opslag en overdracht van informatie niet goed wordt beveiligd of niet zorgvuldig behandeld wordt, dan kan dit leiden tot een datalek. De AVG verschaft organisaties duidelijke handvatten om dergelijke situaties tegen te gaan, maar er zal nog steeds sprake zijn van grote beveiligingsrisico's indien deze wet- en regelgeving niet op een juiste manier wordt doorgevoerd binnen de organisatie. Deze situatie leidt tot een hoge mate van maatschappelijke ongewenstheid. Dit onderzoek tracht daarom een bijdrage te leveren door inzicht te verschaffen in de leiderschapsstijlen die managers aan kunnen wenden om de privacywetgeving daadwerkelijk op een succesvolle wijze door te voeren en zo in overeenstemming te komen met de AVG.

1.7 Wetenschappelijke relevantie

Met dit onderzoek wordt beoogd een bijdrage te leveren aan de wetenschappelijke literatuur door inzichten te verschaffen in het gebruik van verschillende leiderschapsstijlen bij een grootschalige organisatorische verandering. Er is namelijk geconstateerd dat de huidige kennis op dit gebied nog te summier is daar er in de meeste onderzoeken slechts wordt getoetst op de toepasselijkheid van een of twee leiderschapsstijlen op een organisatorische verandering. Daarnaast is er vrijwel geen literatuur beschikbaar die concreet laat zien welke effecten de verschillende gehanteerde leiderschapsstijlen kunnen hebben op het verloop en het uiteindelijke resultaat van een organisatorische verandering. Het huidige onderzoek zal gelet op deze constatering een aanvulling zijn op de bestaande kennis door juist de bovengenoemde onderwerpen zo uitvoerig mogelijk aan bod te laten komen.

1.8 Leeswijzer

De opbouw van deze scriptie is als volgt: in hoofdstuk 2 zal het theoretisch kader uiteengezet worden. Hier zal de relevante literatuur betreffende leiderschapsstijlen en organisatorische verandering uitvoerig beschreven worden en zal er theorie worden gevormd die van belang is bij de vorming van de onderzoeksopzet. Hierop aansluitend wordt het conceptueel model beschreven. Hoofdstuk 3 zal vervolgens de operationalisering van de centrale begrippen alsmede de methodologische verantwoording bevatten. Hoofdstuk 4 zal bestaan uit de beschrijving van de empirie, waarbij de resultaten die afkomstig zijn uit de onderzochte case uiteengezet zullen worden. Tevens zal er in dit hoofdstuk een analyse van de onderzoeksresultaten plaatsvinden. Tenslotte wordt in hoofdstuk 5 een conclusie gegeven op basis van de verwerkte onderzoeksresultaten. In het laatste hoofdstuk worden tevens aanbevelingen gedaan.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

2.1 Verandering

“Verandering is de wet van het leven. En degenen die alleen naar het verleden of het heden kijken, zullen de toekomst zeker missen.”

John F. Kennedy

2.1.1 Veranderen in publieke organisaties

Voor publieke organisaties zijn veranderingen een belangrijke manier om de interne gang van zaken effectiever te laten verlopen (Schraeder, Tears, & Jordan, 2005). Een verandering kan helpen bij het efficiënter en kwalitatief hoogwaardiger maken van het bestuur, het ontwerp en de levering van openbare diensten (Van der Voet, Kuipers, & Groeneveld, 2015). Bij het managen van dergelijke veranderingen dient er echter wel rekening gehouden te worden met bepaalde karakteristieken van publieke organisaties. In het bijzonder moet er rekening gehouden worden met de organisatorische omgeving van de publieke organisaties, aangezien deze gekenmerkt wordt door controlemechanismen, machtsverdelingen, uiteenlopende belangen en het primaat van de politiek. Het is juist de onderlinge wisselwerking tussen deze aspecten die zorgt voor een hoge complexiteit bij het doorvoeren van veranderingen en waardoor publieke organisaties opereren in een complex systeem (Boyne, 2002).

2.1.2 Complexiteitstheorie bij verandering

Onderzoekers die de complexiteitstheorie hanteren beschouwen de gedragingen van hun onderzoeksobjecten als complexe systemen. Binnen deze systemen treden een grote hoeveelheid elementen, zoals actoren, beleidslijnen en processen in constante, dynamische interactie met elkaar (Teisman & Klijn, 2008). Tussen veel van deze elementen bestaan onderlinge afhankelijkheden waardoor de acties van het ene element gevolgen kunnen hebben voor de acties van andere elementen. Dit heeft als gevolg dat complexe systemen op een onvoorspelbare manier kunnen veranderen waardoor de resultaten van de interacties vrijwel nooit hetzelfde zijn (Teisman & Klijn, 2008).

Complexe systemen zijn tevens terug te zien in de omgeving van publieke organisaties en het is juist deze complexiteit die ervoor zorgt dat het doorvoeren van een verandering een lastige opgave kan worden (zie paragraaf 2.1.3) (Van der Voet et al., 2015). Publieke organisaties hebben namelijk te maken met een enorme hoeveelheid elementen bestaande uit belanghebbenden, zoals cliënten, partners en leveranciers. Daarbij komt ook dat er verantwoordelijkheid afgedragen dient te worden aan de politiek, de media en de burgers. Het bestaan van deze afhankelijkheden zorgt ervoor dat publieke organisaties rekening moeten houden met de verschillende belangen en doelen die dit met zich meebrengt. Al deze aspecten dragen bij aan de omstandigheid dat verandering binnen een publieke organisatie vaak onvoorspelbaar is en leidt tot complexe implementatieprocessen (Van der Voet et al., 2015).

2.1.3 Kenmerken van verandering: vormen, ordes en eigenschappen

In de literatuur wordt beschreven dat een organisatorische verandering op twee verschillende manieren tot stand kan komen. Van der Voet (2014) maakt onderscheid tussen geplande verandering en emergente verandering. Er is sprake van een geplande verandering indien deze processen worden geïmplementeerd door middel van een top-down programma. Met andere woorden wordt een geplande verandering door het management opgelegd. De managers stellen dan voorafgaand aan het implementatieproces een gedetailleerde beschrijving van de doelen op die met de verandering bereikt dienen te worden (Van der Voet, 2014). Een emergente verandering komt daarentegen tot stand door middel van een bottom-up aanpak. Het is een proces dat afhankelijk is van de participatie van de werknemers in een organisatie. Zij stellen gedetailleerde doelstellingen dan niet aan het begin van het implementatieproces op, maar deze ontstaan en ontwikkelen gedurende de verandering (Van der Voet, 2014).

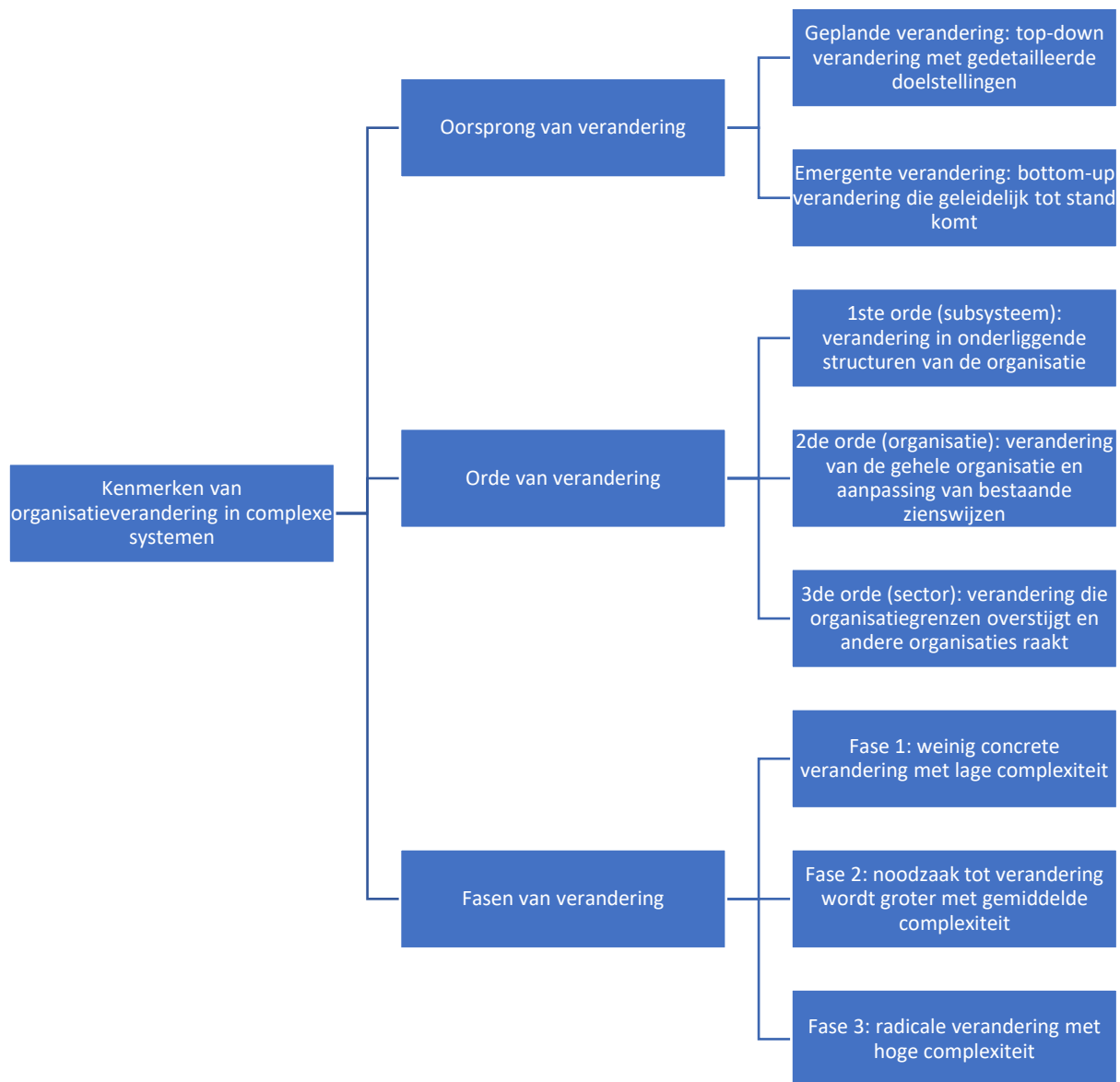
Een verandering, of deze nu gepland of emergent is, kan voorkomen op verschillende niveaus, welke ook wel ordes genoemd worden (Mintzberg & Westley, 1992). Een organisatie wordt door Kuipers et al. (2013) gezien als een systeem die bestaat uit verschillende onderdelen. Deze onderdelen worden ook wel subsystemen genoemd en dit zijn bijvoorbeeld clusters of afdelingen binnen de organisatie. Bij een verandering van de eerste orde gaat het om de geleidelijke hervorming van deze subsystemen en hun structuren (Kuipers et al., 2013). Een verandering van de tweede orde gaat om een transformationele aanpassing van de gehele organisatie. Hierbij vindt er een verschuiving plaats in de belangrijkste organisatorische zienswijzen. Het is dus een organisatiebrede verandering waarbij systemen zich aanpassen aan de nieuwe situatie (Kuipers et al., 2013). In het laatste geval kan er een verandering van de derde orde plaatsvinden. Deze verandering behelst de sector waar de organisatie zich in bevindt. Er is dan sprake van een identiteitsaanpassing, waarbij de verandering de organisatiegrenzen overstijgt en organisaties in de gehele sector raakt (Kuipers et al., 2013).

Naast de oorsprong en de ordes van een verandering kan er tevens onderscheid gemaakt worden in de fasen die een verandering door kan maken. Van der Voet et al. (2015) beschrijven de verschillende fasen en maken hierbij gebruik van de eerder beschreven complexiteitstheorie door te stellen dat elke fase een andere mate van complexiteit bevat. Zo kenmerkt een verandering in de eerste fase zich als zijnde een weinig concrete verandering. Het is een verandering welke nog in de kinderschoenen staat en voornamelijk gericht is op het verbeteren van integratie hiervan in de organisatie (Van der Voet et al., 2015). Daarbij is er sprake van een lage complexiteit. Dit is te wijten aan de gerichtheid op interne processen en de omstandigheid dat de verandering nog weinig wordt beïnvloed door externe belanghebbenden. Een verandering in de tweede fase kenmerkt zich door een toenemende druk om de verandering door te gaan voeren. Dit zorgt ervoor dat er nog maar beperkte ruimte is om de verandering structureel in de organisatie te

integreren (Van der Voet et al., 2015). Hierbij is er sprake van een gemiddelde complexiteit vanwege een aangescherpte controle door politieke principes en een toename van deelnemende maatschappelijke belanghebbenden in de verandering. In de derde en laatste fase bezit de verandering de eigenschap dat deze radicaal plaatsvindt in een complexe omgeving (Van der Voet et al., 2015). Deze hoge mate van complexiteit is ontstaan door tegengestelde externe belangen van belanghebbenden en toegenomen afhankelijkheden in besluitvormingsprocedures.

2.1.4 Bevindingen aangaande verandering

Een organisatorische verandering bestaat, zoals naar voren is gekomen in de uiteengezette wetenschappenschappelijke inzichten, uit verschillende kenmerken waarin zij aldus kunnen variëren. De verschillende kenmerken van een verandering worden ten behoeve van het overzicht samengevat in onderstaande figuur.



Figuur 1: Kenmerken van organisatorische veranderingen in complexe systemen (Van der Voet, 2014; Kuipers et al., 2013; Van der Voet et al., 2015)

2.1.5 Relaties en vooruitblik

Het doorvoeren van een verandering in een complexe omgeving als die van publieke organisaties is geen gemakkelijke opgave (Fernandez & Rainey, 2006). Uit het bovenstaande is af te leiden dat de verschillende kenmerken van een verandering en de bijbehorende complexiteit hier een van de belangrijkste drijfveren voor zijn. Het is daarom van groot belang dat leiders en managers het soort verandering waarmee zij te maken hebben in acht nemen, omdat zij genoodzaakt zijn om hun leiderschapsstijl hierop aan te passen en zodoende effectief met de verandering om te gaan.

De verandering en de relatie met de manier van leiderschap die hierbij aangewend kan worden, zijn onderwerpen die centraal zullen staan in de volgende paragraaf.

2.2 Leiderschapsstijlen

“Leiderschap is de capaciteit om visie te vertalen in realiteit.”

Warren Bennis

2.2.1 Organisatieverandering en leiderschap

Om een complexe, organisatorische verandering vorm te geven en succesvol door te kunnen voeren, is de manier waarop leiderschap hierin wordt uitgeoefend van groot belang. Leiders en managers zijn namelijk de personen die vooral in een top-down georiënteerde, geplande verandering belast zijn met de implementatie van de verandering in de organisatie (Van der Voet et al., 2015). Omwille van deze constatering is het belangrijk om het begrip leiderschap en de verschillende leiderschapsstijlen die men in een organisatorische verandering kan hanteren helder voor ogen te krijgen.

Leiderschap is een onderwerp waar vele verschillende opvattingen over bestaan in de wetenschappelijke literatuur. Er zijn twee definities waar te nemen welke gezamenlijk het best van toepassing zijn op de wijze waarop er in dit onderzoek naar leiderschap wordt gekeken. De eerste definitie wordt gegeven door Rainey (1979). Hij definieert leiderschap als de capaciteit van een persoon om andere mensen aan te sturen en te stimuleren om bepaalde doelen te bereiken. Hier is uit af te leiden dat Rainey (1979) zich voornamelijk richt op de combinatie van eigenschappen die een leider dient te hebben, zoals probleemoplossend vermogen, communicatievaardigheden en strategisch inzicht. Een tweede definitie wordt gegeven door Yukl (2006). Hij geeft namelijk aan dat leiderschap een proces is ter beïnvloeding van anderen om hen te laten begrijpen en overeen te komen wat er gedaan dient te worden en op welke manier dit vormgegeven moet worden. Yukl (2006) richt zich hiermee meer op de verschillende processen die een leider dient te doorlopen om uiteindelijk ruimte te creëren voor individuele en collectieve inspanningen om gestelde doelen te bereiken.

2.2.2 Kenmerken van leiderschap

In de literatuur omtrent leiderschap wordt vaak gesproken over leiders en managers. Deze twee begrippen kunnen echter niet als identiek aan elkaar worden gezien. Zowel leiders als managers geven sturing, maar de activiteiten die zij daarbij uitvoeren verschillen van elkaar. Management probeert een bepaalde mate van orde en consistentie aan te brengen in de belangrijkste facetten van de organisatie (Kotter, 2004). Daarbij lossen managers bestaande problemen op en zijn zij geneigd om crisissituaties te onderdrukken om zo de bestaande organisatiestructuur te behouden (Stogdill & Bass, 1990). Leiders onderdrukken nieuwe crisissituaties daarentegen juist niet omdat zij hierin op zoek gaan naar kansen om te zorgen voor een structurele (betere) verandering ('t Hart, 2014). Om dit te bewerkstelligen richt een leider zich meer op het opbouwen van interpersoonlijke interactie en creëert hij of zij een positieve werkrelatie door duidelijkheid te verschaffen over de invulling van taken en het bereiken van doelen (Stogdill & Bass, 1990). Het belangrijkste verschil is dat management van belang is in een relatief stabiele situatie, terwijl leiderschap

juist belangrijk is in tijden van verandering. Om verwarring tussen de twee begrippen te voorkomen en in het licht van de casuïstiek van dit onderzoek zal de term 'leider' met de bijbehorende kenmerken als uitgangspunt gebruikt worden.

Bij het uitoefenen van leiderschap is het tevens van belang om bepaalde competenties te hebben. Van Wart (2017) maakt het onderscheid tussen drie 'gedragsdomeinen' waar competenties onder vallen die een leider nodig heeft. De gedragsdomeinen zijn gericht op de taak, de mensen, en de organisatie. Tabel 1 laat de gedragsdomeinen zien met de bijbehorende competenties.

	Taak	Mensen	Organisatie
Beoordeling en evaluatie	Toezicht houden en beoordelen van werk	Overleggen	Houd de omgeving in de gaten
Formulering en planningsfuncties	Plannen van werkzaamheden	Plannen en organiseren van personeel	Strategisch plannen
Implementatiefuncties	Duidelijkheid creëren over rollen en doelen	Ontwikkel personeel	Draag de missie en visie uit
	Informeel	Motiveer	Netwerken en koppelen van contacten
	Delegeer	Bouw en beheer teams	Voer algemene managementfuncties uit
'Verander' functies	Problemen oplossen	Beheer conflicten	Besluitvorming
	Beheer innovatie en creativiteit	Beheer personeelsverandering	Beheer organisatieverandering

Tabel 1: Overzicht van de drie gedragsdomeinen (Van Wart, 2017)

2.2.3 Leiderschapsstijlen

De manieren waarop leiders in de publieke sector hun taken ten uitvoer brengen, kunnen variëren. Door de jaren heen is er in de vele studies naar leiderschap naar voren gekomen dat er verschillende soorten leiders zijn welke allemaal op een andere manier hun volgers aansturen. Van Wart (2017) geeft een indeling van de negen leiderschapsstijlen die het meest beschreven worden in leiderschapstheorieën. Er zal hieronder uiteengezet worden wat elke leiderschapsstijl inhoudt.

- *Laissez faire*

Laissez faire is vooral een non-stijl. De leider staat in dit geval onverschillig tegenover zijn of haar taken en ondergeschikten. Er is sprake van lage controle door

de leider, er worden geen concrete doelen gesteld, de leider heeft lage verwachtingen betreffende uitvoering en er wordt weinig tot geen stimulans gegeven aan volgers (Van Wart, 2017). Daarnaast is er vrijwel geen aandacht voor interne en externe zaken. Met andere woorden is een leider die de laissez faire stijl toepast vooral bezig om de gehele gang van zaken binnen de organisatie op zijn beloop te laten en hij of zij stuurt pas bij wanneer er problemen ontstaan (Stogdill & Bass, 1990). Men is dus vooral bezig met het oplossen van problemen en dit is het enige waar hij of zij zich op richt.

- Directief leiderschap

Bij directief leiderschap laat de leider aan ondergeschikten weten wat er van hen verwacht wordt. Er wordt hierbij specifiek richting gegeven en er wordt verwacht dat volgers zich precies houden aan deze regels en procedures (Stogdill & Bass, 1990). In dit geval gaat het dus vooral om top-down management, waarbij de leider sterk leiderschap vertoont door schema's op te stellen en werkzaamheden nauwgezet te coördineren. Het gebruik van deze stijl kan er echter toe leiden dat er een compleet gebrek aan input van volger plaatsvindt (Van Wart, 2017).

- Ondersteunend leiderschap

Met een ondersteunende leiderschapsstijl richt de leider zich op de behoeften van zijn of haar ondergeschikten. Het gaat specifiek om het verbinden van talenten en belangen van volgers om zo een vriendelijke werkomgeving te creëren (Stogdill & Bass, 1990). Een leider met een ondersteunende leiderschapsstijl richt zich voornamelijk op interne aangelegenheden, zoals het organiseren van personeel binnen de organisatie, het houden van zicht op de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers en het managen en in stand houden van teams (Van Wart, 2017). Het gevaar van deze leiderschapsstijl ligt echter in de omstandigheid dat aspecten als het draaien van de nodige productie en het leveren van outputs ondergeschikt raken aan het persoonlijke welzijn van de medewerkers (Stogdill & Bass, 1990).

- Participatief leiderschap

Een participatieve leiderschapsstijl richt zich op overleg met ondergeschikten, waarbij advies in plaats van richting wordt gegeven. Het creëert een vriendelijke en creatieve werkomgeving waarin teams centraal staan (Stogdill & Bass, 1990). Het verschil met ondersteunend leiderschap is dat de ondersteunende leiderschapsstijl zich richt op luisteren, terwijl de participatieve leiderschapsstijl gericht is op het aangaan van de discussie (Van Wart, 2017). Een leider met de participatieve leiderschapsstijl heeft dus meer aandacht voor aspecten als productie en output leveren. Een gevaar is echter dat ondergeschikten snel op een inefficiënte manier kunnen gaan werken, omdat de leider telkens de discussie met hen aangaat, wat uiteindelijk kan zorgen voor een grote hoeveelheid tijdsverlies (Van Wart, 2017).

- Delegerend leiderschap

Bij een delegerende leiderschapsstijl staat de leider zijn of haar ondergeschikten een relatief grote hoeveelheid vrijheid toe met betrekking tot besluitvorming, monitoring en beoordeling van werk (Van Wart, 2017; Stogdill & Bass, 1990). Er wordt dus autoriteit en verantwoordelijkheid overgedragen, waarbij er vanuit de leider sprake is van lage controle. De leider die de delegerende stijl hanteert gaat uit van de zelfontplooiing van de volgers.

- Prestatiegericht leiderschap

Met een prestatiegerichte leiderschapsstijl probeert de leider uitdagende doelen te creëren. Bij het opstellen van deze doelen gaat de leider op zoek naar verbeteringen in de uit te voeren taken en benadrukt hij of zij de omstandigheden waarin de volgers de taken uitmuntend uit hebben gevoerd. Dit met de intentie om andere medewerkers op de hoogte te stellen van de juiste manier van werken binnen de organisatie (Van Wart, 2017). Deze leiderschapsstijl gaat ervanuit dat het vertrouwen in de organisatie en de manier van werken vergroot wordt wanneer volgers denken dat zij iets goed doen.

- Inspirerend leiderschap

Een inspirerende leiderschapsstijl wordt gebruikt voor intellectuele stimulatie van volgers om zodoende op nieuwe ideeën of processen te komen (Van Wart, 2017). De leider die deze leiderschapsstijl hanteert probeert door middel van zijn of haar persoonlijkheid en visie het vertrouwen dat ondergeschikten hebben in de groep en de organisatie te vergroten (Van Wart, 2017; Stogdill & Bass, 1990). Dit wordt mede bereikt doordat de leider heldere doelen opstelt waarmee de groepsmotivatie om processen uit te voeren verbeterd wordt. Deze leiderschapsstijl is dus erg gericht op de groep die direct door de leider wordt aangestuurd.

- Strategisch leiderschap

Een strategische leiderschapsstijl wordt gehanteerd om organisatorische zaken te verbinden met de externe omgeving. Daarnaast wordt deze leiderschapsstijl gebruikt om middelen te behouden of te verkrijgen en om competitief voordeel te behouden of te verkrijgen. De leider die deze leiderschapsstijl hanteert is dus vooral gericht op het versterken van de positie van de organisatie of de afdeling en richt zich in mindere mate op de omgang met ondergeschikten die hij of zij aanstuurt (Van Wart, 2017).

- Samenwerkend leiderschap

Met een samenwerkende leiderschapsstijl richt de leider zich voornamelijk op representatie, externe partnerschappen en externe netwerken om zodoende een positief beeld te creëren. Hij of zij is vooral gericht op de totstandkoming van goodwill en omarmd daarbij de professionele of lokale samenleving (Van Wart, 2017).

Naast de hierboven beschreven leiderschapsstijlen benoemt Van Wart (2017) tevens dat er een gecombineerde aanpak mogelijk is, waarbij de leider twee of meer

leiderschapsstijlen gelijktijdig hanteert. Deze aanpak is in de praktijk veelvuldig waar te nemen (Van Wart, 2017).

2.2.4 Bevindingen aangaande leiderschapsstijlen

In deze paragraaf is beschreven dat er op basis van verschillende wetenschappelijke inzichten onderscheidt gemaakt kan worden in de manieren waarop een leider sturing geeft. Deze manieren van leidinggeven kunnen worden verdeeld in negen verschillende leiderschapsstijlen. In onderstaand overzicht worden de leiderschapsstijlen opgesomd en worden zij aangevuld met de bijbehorende gedragsdomeinen welke eerder in deze paragraaf aan bod zijn gekomen.

<i>Leiderschapsstijl</i>	<i>Competenties</i>
Laissez faire	Niet van toepassing
Directief leiderschap	Taak: toezicht houden en beoordelen van werk, plannen van werkzaamheden, duidelijkheid creëren over rollen en doelen, informeer, delegeer. Mensen: beheer conflicten, beheer personeelsverandering. Organisatie: voer algemene managementfuncties uit.
Ondersteunend leiderschap	Mensen: overleggen, plannen en organiseren van personeel, ontwikkel personeel, motiveer, bouw en beheer teams, beheer conflicten.
Participatief leiderschap	Taak: delegeer. Mensen: overleggen, plannen en organiseren van personeel, ontwikkel personeel, motiveer, bouw en beheer teams, beheer conflicten, beheer personeelsverandering.
Delegerend leiderschap	Taak: delegeer. Mensen: ontwikkel personeel, motiveer.
Prestatiegericht leiderschap	Taak: duidelijkheid creëren over rollen en doelen, informeer, delegeer, problemen oplossen, beheer innovatie en creativiteit. Mensen: overleggen, plannen en organiseren van personeel, ontwikkel personeel, motiveer, bouw en beheer teams.
Inspirerend leiderschap	Taak: beheer innovatie en creativiteit. Mensen: motiveer bouw en beheer teams, beheer personeelsverandering.

	Organisatie: houd de omgeving in de gaten, strategisch plannen, draag de missie en visie uit, netwerken en koppelen van contacten, voer algemene managementfuncties uit, besluitvorming, beheer organisatieverandering.
Strategisch leiderschap	Organisatie: houd de omgeving in de gaten, strategisch plannen, draag de missie en visie uit, besluitvorming, beheer organisatieverandering.
Samenwerkend leiderschap	Taak: informeer. Mensen: overleggen. Organisatie: netwerk en koppelen van contacten.

Tabel 2: Indeling van meest gebruikte leiderschapsstijlen door leiders in publieke organisaties (Van Wart, 2017)

2.2.5 Relaties en vooruitblik

Na bovenstaande uiteenzetting van het begrip leiderschap, de kenmerken hiervan en de verschillende leiderschapsstijlen die een leider kan hanteren, is het van belang om terug te kijken en de relatie te leggen met een organisatorische verandering. Er is in paragraaf 2.1.3 beschreven dat een verandering drie kenmerken heeft, te weten de oorsprong, de orde en de fase van de verandering. Deze kenmerken definiëren het soort verandering waar een leider mee te maken heeft. Om de verandering in goede banen te leiden, dient de leider zijn of haar leiderschapsstijl aan te passen naar gelang de kenmerken van de verandering. In de onderstaande tabel worden de leiderschapsstijlen benoemt welke volgens de wetenschappelijke literatuur het meest effectief zullen zijn bij de verschillende kenmerken van een verandering.

Kenmerk van verandering	Effectieve leiderschapsstijlen
Oorsprong van verandering - Gepland - Emergent	(Van der Voet, 2014; Kuipers et al., 2013) - Directief, participatief, inspirerend, strategisch - Directief, participatief, inspirerend, strategisch
Orde van verandering - 1 ^{ste} orde - 2 ^{de} orde - 3 ^{de} orde	(Van der Voet, 2014; Kuipers et al., 2013) - Directief, ondersteunend, participatief, inspirerend, strategisch - Directief, participatief, inspirerend, strategisch - Directief, participatief, inspirerend, strategisch, samenwerkend

Fase van verandering	(Van der Voet et al., 2015)
- 1 ^{ste} fase	- Directief, participatief, inspirerend, strategisch
- 2 ^{de} fase	- Directief, participatief, inspirerend, strategisch, samenwerkend
- 3 ^{de} fase	- Directief, participatief, inspirerend, strategisch, samenwerkend

Tabel 3: Kenmerken van verandering en de bijbehorende effectieve leiderschapsstijlen (Van Wart, 2017; Van der Voet, 2014; Kuipers et al., 2013; Van der Voet et al., 2015)

Er dient nogmaals uitdrukkelijk te worden vermeld dat andere leiderschapsstijlen door managers gehanteerd kunnen worden in de omgang met organisatorische veranderingen. Het gaat hier dan om de leiderschapsstijlen laissez faire, ondersteunend (behalve bij een verandering van de 1^{ste} orde), delegerend en prestatiegericht. Volgens wetenschappelijke inzichten leiden deze leiderschapsstijlen tot minder succesvolle resultaten in de doorvoering van de verandering (Van der Voet, 2014; Kuipers et al., 2013; Van der Voet et al., 2015).

Nu er naar voren is gekomen dat er verschillende kenmerken van verandering bestaan en dat er verschillende leiderschapsstijlen aangewend kunnen worden om met de verandering om te gaan, dient er gekeken te worden naar de manier waarop de doorvoering van een verandering als succesvol kan worden beschouwd. Dit zal centraal staan in de volgende paragraaf.

2.3 Resultaat van verandering

“Ik kan niet zeggen of de dingen beter zullen worden als we veranderen; wat ik kan zeggen is dat ze moeten veranderen om beter te worden”

Georg C. Lichtenberg

2.3.1 Onderzoeken van veranderingsresultaten

In de wetenschappelijke literatuur wordt beschreven dat het resultaat van een organisatorische verandering beoordeeld kan worden door de uitkomsten van de verandering te onderzoeken (Kuipers et al., 2013). Bij het onderzoeken van de uitkomsten van een verandering wordt er specifiek gemeten welke positieve en negatieve effecten de verandering teweeg heeft gebracht. Daarbij wordt tevens in kaart gebracht of deze effecten intentioneel waren of niet. Om uitspraken te kunnen doen over de al dan niet intentionele positieve en negatieve uitkomsten van een verandering dienen twee meetmethoden aangehouden te worden (Kuipers et al., 2013).

De eerste methode om de uitkomst van een verandering te meten, bestaat uit het onderzoeken van procescriteria. Deze door Hendriks (2018) ontwikkelde methode heeft ten doel om de kwaliteit van het gehele veranderingsproces te evalueren. Om het veranderingsproces te kunnen evalueren dient in de eerste plaats de toename van responsiviteit en productiviteit onderzocht te worden. Hendriks (2018) geeft aan dat responsiviteit de mate van openheid of toegankelijkheid van een proces is terwijl productiviteit meer de werkzaamheid en het rendement van een proces behelst. In de tweede plaats dient er onderzocht te worden of er sprake is van een toegenomen aanwezigheid van creativiteit en betrokkenheid in het proces (Hendriks, 2018). Creativiteit is daarbij de mate van vindrijkheid om tot een frisse, nieuwe aanpak te komen. Daarnaast kan betrokkenheid bepaald worden door te analyseren of er sprake is van participatie en medezeggenschap in het veranderingsproces.

Een tweede meetmethode om de uitkomst van een verandering te onderzoeken maakt gebruik van maatstaven die afkomstig zijn uit het tijdperk van New Public Management (NPM). Dit zijn maatstaven als effectiviteit, efficiëntie, transparantie en klanttevredenheid (Kuipers et al., 2013). De gedachte achter deze NPM-criteria is dat publieke organisaties voorafgaand aan het veranderingsproces de (ongewenste) huidige situatie in kaart brengen. Vervolgens schetsen zij een ander beeld inhoudende de (gewenste) situatie welke door de verandering tot stand dient te komen. Aan het eind of tegen het eind van het veranderingsproces kan dan de balans opgemaakt worden door te kijken of de nieuw ontstane werkwijze als een succes kan worden gezien. Dit doet men door te kijken of de nieuwe werkwijze heeft gezorgd voor meer effectiviteit en meer efficiëntie (Kuipers et al., 2013). Met andere woorden dient er gekeken te worden naar de omstandigheid dat men meer kan bewerkstelligen onder de huidige situatie en of dit tijd en geld heeft weten te besparen. Een ander punt dat in acht moet worden genomen is de vraag of de nieuwe werkwijze heeft gezorgd voor meer transparantie (Kuipers et al., 2013). Hedendaags dienen publieke organisaties steeds transparanter te worden in hun

informatie-uitwisseling naar de burgers en dit is een van de aspecten die door de verandering toegenomen zou moeten zijn. Het laatste aspect om te kunnen spreken van een succesvolle verandering is de klanttevredenheid (Kuipers et al., 2013). Het gaat in dit begrip vooral om de tevredenheid van de burgers jegens de nieuwe werkwijze. Als zij het idee hebben beter ten dienste te worden gestaan, dan draagt ook dit bij aan de mate waarin een organisatorische verandering succesvol is geweest.

Ten behoeve van het overzicht worden de methoden en de criteria voor het meten van uitkomsten van veranderingsprocessen opgesomd in onderstaande tabel.

Procescriteria	- Responsiviteit en productiviteit
	- Creativiteit en betrokkenheid
NPM-criteria	- Effectiviteit
	- Efficiëntie
	- Transparantie
	- Klanttevredenheid

Tabel 4: Overzicht van procescriteria en NPM-criteria (Hendriks, 2018; Kuipers et al., 2013)

Er dient tenslotte opgemerkt te worden dat bovenstaande meetmethodes ervan uitgaan dat er een beginsituatie in kaart is gebracht om vervolgens met behulp van de criteria te kunnen bepalen of de eindsituatie al dan niet succesvol is. Deze methodes lenen zich daarom bijzonder goed voor de evaluatie van een geplande verandering (Van der Voet, 2014). Ook in het geval van een emergente verandering zijn bovenstaande methodes toepasbaar. Bij een dergelijke verandering is het echter wel noodzakelijk dat men helder voor ogen heeft wat de beginsituatie van de verandering is geweest daar deze bij een emergente verandering niet van tevoren in kaart is gebracht (Kuipers et al., 2013). Zoals eerder opgemerkt is een volledig beeld van de beginsituatie nodig om de vergelijking te kunnen maken met de eindsituatie.

In dit onderzoek zullen zowel de procescriteria als de NPM-criteria gebruikt worden als meetmethodes voor het onderzoeken van de vraag of de implementatie van de AVG als een succesvolle verandering gezien kan worden.

2.4 Conceptueel model

De concepten die centraal zullen staan in dit onderzoek bestaan uit: leiderschapsstijlen, het verloop van de implementatie van een verandering en het resultaat van de implementatie van een verandering.

2.4.1 Uiteenzetting van de concepten

Gelet op het concept 'leiderschapsstijl' zal er onderscheid gemaakt worden tussen de verschillende leiderschapsstijlen zoals deze zijn ingedeeld door Van Wart (2017). Op basis hiervan wordt gesuggereerd dat leiders gebruik maken van een of meerdere van de volgende leiderschapsstijlen: *laissez faire*, *directief*, *ondersteunend*, *participatief*, *delegerend*, *prestatiegericht*, *inspirerend*, *strategisch* en/ of *samenwerkend*.

Het concept 'verloop van de implementatie van een verandering' zal worden verdeeld op basis van de kenmerken van een verandering, te weten: de *oorsprong*, de *orde* en de *fasen*. De oorsprong van een verandering kan bestaan uit een *geplande* of een *emergente* verandering (Van der Voet, 2014). De orde van een verandering kan bestaan uit (1^{ste} orde) het *substelsysteem*, (2^{de} orde) de *organisatie* of (3^{de} orde) de *sector* (Kuipers et al., 2013). De fasen van een verandering kunnen bestaan uit (fase 1) een *weinig concrete verandering met lage complexiteit*, (fase 2) een *toenemende druk op verandering met gemiddelde complexiteit* of (fase 3) een *radicale verandering met hoge complexiteit* (Van der Voet et al., 2015).

Het laatste concept 'resultaat van de implementatie van een verandering' zal naar aanleiding van Hendriks (2018) en Kuipers et al. (2013) verdeeld worden. Hierbij dient er in de eerste plaats gekeken te worden naar *procescriteria* bestaande uit *responsiviteit en productiviteit* en *creativiteit en betrokkenheid*. In de tweede plaats dient er gekeken te worden naar *NPM-criteria* bestaande uit *efficiëntie*, *transparantie*, *effectiviteit* en *klanttevredenheid*.

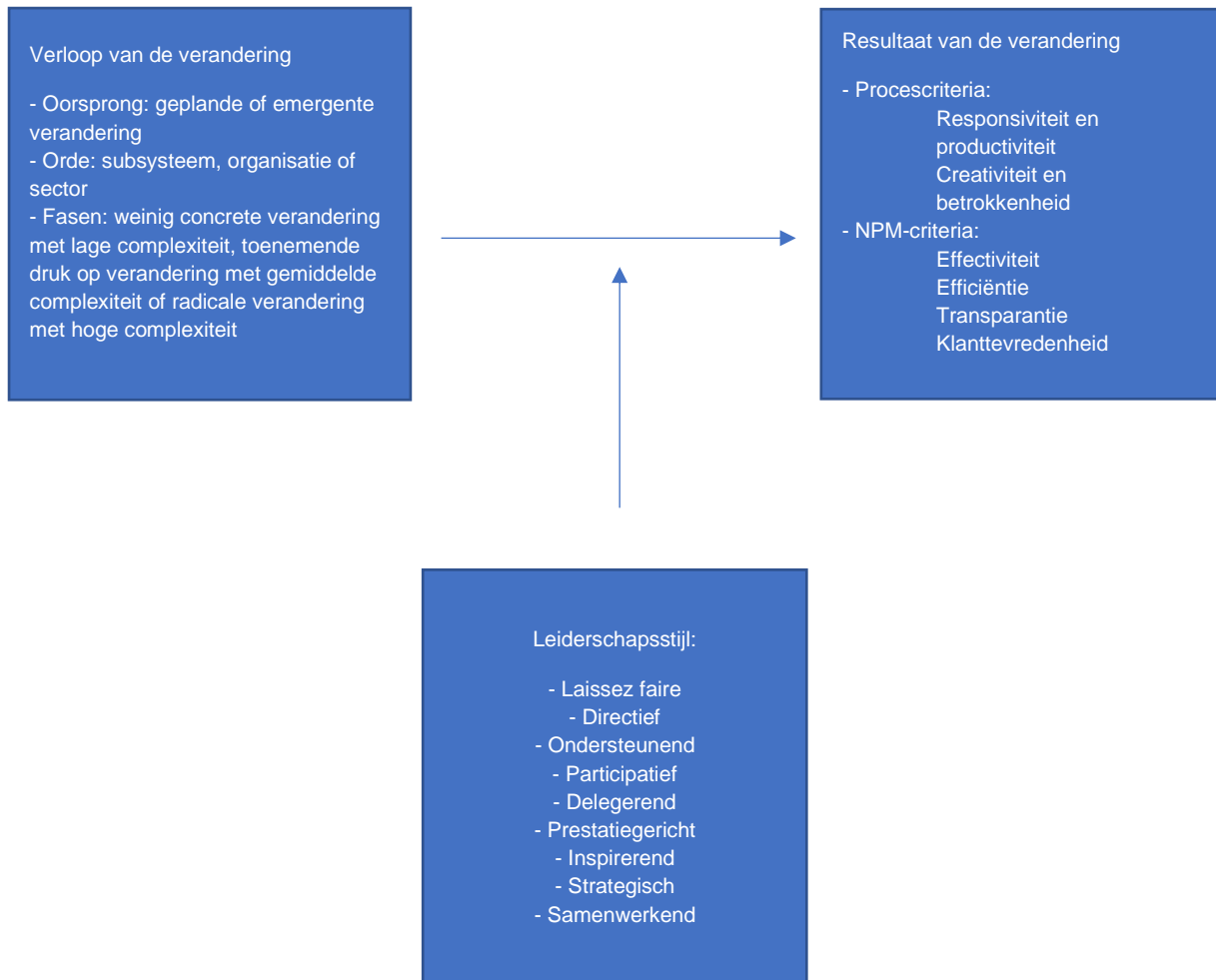
2.4.2 Onderbouwing van de (verwachte) relaties tussen de concepten

Er zal in dit onderzoek verondersteld worden dat een organisatieverandering verschillende soorten kan aannemen (Van der Voet, 2014; Kuipers et al., 2013; Van der Voet et al., 2015). Deze soorten organisatieverandering kunnen onderling verschillen in de oorsprong, de orde en de fase van de verandering. In het geval van de implementatie van de AVG in de gemeente Rotterdam wordt er sterk de verwachting uitgesproken dat er sprake is van een geplande verandering van de 3^{de} orde. Deze verwachting is gebaseerd op het feit dat de AVG een Europese verordening is waar alle organisaties aan dienen te voldoen (Weel, 2019). Daarnaast tracht men binnen de gemeente Rotterdam de implementatie vorm te geven door het gebruik van verschillende plannings- en stappenplannen (Liukku, 2020). Het is voornamelijk niet duidelijk of deze verandering zich dan in de 1^{ste}, 2^{de} of 3^{de} fase bevindt. Er dient echter wel benadrukt te worden dat er nog steeds empirisch vastgesteld zal worden of er inderdaad sprake is van bovenstaande verwachting.

In paragraaf 2.2.5 is naar voren gekomen dat er van leiders verwacht wordt dat zij verschillende soorten leiderschap uitoefenen afhankelijk van de specifieke soort verandering. Er wordt dan ook verwacht dat de implementatie van de AVG als zijnde een geplande verandering van de 3^{de} orde in fase 1 vraagt om een directieve, participatieve, inspirerende of strategische leiderschapsstijl om positieve resultaten te bewerkstelligen (Van Wart, 2017; Van der Voet et al., 2015). Een samenwerkende leiderschapsstijl zou hier, omdat het om een 3^{de} orde verandering gaat, ook tot een positief resultaat kunnen leiden (Kuipers et al., 2013). Indien de implementatie van de AVG een geplande verandering van de 3^{de} orde in fase 2 of 3 is, dan wordt de verwachting uitgesproken dat hier een directieve, participatieve, inspirerende, strategische of samenwerkende leiderschapsstijl tot positieve resultaten leidt (Van Wart, 2017; Van der Voet et al., 2015). Uiteraard is het mogelijk dat de genoemde leiderschapsstijlen gecombineerd waargenomen kunnen worden. Er bestaat ook de mogelijkheid dat een laissez faire, ondersteunende, delegerende of prestatiegerichte leiderschapsstijl wordt gehanteerd. Indien dit het geval is, dan wordt er verwacht dat dit terug te zien is in tegenvallende resultaten in de implementatie van de AVG in de gemeente Rotterdam.

Op basis van de wetenschappelijke literatuur wordt er in dit onderzoek dan ook verwacht dat er een overeenkomst dient te bestaan tussen de gehanteerde leiderschapsstijl en de aard van de organisatieverandering (Van der Voet, 2014; Kuipers et al., 2013; Van der Voet et al., 2015). Indien dit aanwezig is zal een succesvolle implementatie van de organisatieverandering te bewerkstelligen zijn. In het verlengende hiervan wordt tevens de verwachting uitgesproken dat de gehanteerde leiderschapsstijl van grote invloed is op de directe relatie tussen het verloop van de verandering en het resultaat van de verandering, maar dat dit niet de enige factor zal zijn die een uitwerking heeft op het veranderingsresultaat. Andere omgevingsfactoren als politieke inmenging of onvoorziene omstandigheden in het proces zullen naast de leiderschapsstijl hoogstwaarschijnlijk ook waargenomen worden.

In figuur 1 zal het conceptueel model dat uit bovenstaande onderbouwingen voortvloeit gevisualiseerd worden.



Figuur 1: Conceptueel model

Hoofdstuk 3: Onderzoeksonwerp & verantwoording

3.1 Operationalisering

In het voorgaande hoofdstuk zijn op basis van de literatuur drie variabelen naar voren gekomen. De onafhankelijke variabele bestaat uit het verloop van de implementatie van een verandering en de afhankelijke variabele is het resultaat van de implementatie van een verandering. Hiertussen is de gehanteerde leiderschapsstijl de mediërende variabele. Deze variabelen zullen in dit hoofdstuk geoperationaliseerd worden om te bezien welke aspecten van belang zijn voor de strekking van dit onderzoek. Op basis hiervan zullen vervolgens indicatoren worden opgesteld die ervoor kunnen zorgen dat de variabelen meetbaar worden gemaakt.

3.1.1 Verloop van de implementatie van een verandering als onafhankelijke variabele

In de literatuur wordt beschreven dat een verandering kan bestaan uit verschillende kenmerken. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de oorsprong (Van der Voet, 2014), de orde (Kuipers et al., 2013) en de fasen (Van der Voet et al., 2015) van een verandering. De verschillende kenmerken van een verandering zullen hieronder worden beschreven met de bijbehorende indicatoren.

Dimensie	Subdimensies	Indicatoren
Oorsprong van de verandering	Geplande verandering	<ul style="list-style-type: none">- Top-down implementatie van de verandering (vanuit het management)- Doelstellingen wat men met de verandering wil bereiken worden voorafgaand en gedetailleerd opgesteld
	Emergente verandering	<ul style="list-style-type: none">- Bottom-up totstandkoming van de verandering (vanuit de ondergeschikten)- Doelstellingen wat men met de verandering wil bereiken worden geleidelijk opgesteld en ontwikkelen gedurende het proces
Orde van de verandering	Subsysteem	<ul style="list-style-type: none">- Geleidelijk verandering in een onderdeel (subsysteem) van de organisatie

		- Niet de gehele organisatie krijgt met de verandering te maken
	Organisatie	- Verandering in het functioneren van de organisatie - De gehele organisatie krijgt met de verandering te maken
	Sector	- Verandering die een uitwerking heeft zowel binnen de organisatie als daarbuiten - Organisations in de gehele sector krijgen met de verandering te maken
Fase van de verandering	Weinig concrete verandering met lage complexiteit	- Weinig tot geen afhankelijkheid van externe belanghebbenden zoals organisaties, politieke actoren en burgers - Sterk gericht op interne processen zoals de verbetering van werkwijzen binnen de organisatie
	Toenemende druk op verandering met gemiddelde complexiteit	- Toegenomen afhankelijkheid van externe belanghebbenden - Controle van politieke spelers op de verandering
	Radicale verandering met hoge complexiteit	- Hoge tot zeer hoge afhankelijkheid van externe belanghebbenden - Ontstaan van tegengestelde belangen in besluitvormingsprocedures

3.1.2 Resultaat van de implementatie van een verandering als afhankelijke variabele

Het resultaat van een verandering kan op basis van de literatuur gemeten worden door specifiek te kijken naar het veranderingsproces binnen de organisatie en de

manier waarop de waarborging van privacy hierdoor al dan niet verbeterd is. Hierbij dient gebruik te worden gemaakt van de concepten procescriteria en NPM-criteria. De procescriteria bestaan uit responsiviteit, productiviteit, creativiteit en betrokkenheid, terwijl de NPM-criteria bestaan uit: effectiviteit, efficiëntie, transparantie en klanttevredenheid. De indicatoren die bij deze concepten opgesteld zijn, kunnen bepalen of een verandering al dan niet als een succes kan worden beschouwd. De indicatoren voor het resultaat van een verandering zullen hieronder beschreven worden.

Dimensie	Subdimensies	Indicatoren
Procescriteria	Responsiviteit en productiviteit	<ul style="list-style-type: none"> - Burgers worden geïnformeerd over hun privacyrechten en de manier waarop persoonsgegevens worden beschermd (responsiviteit) - Privacygerelateerde werkzaamheden van medewerkers zijn vereenvoudigd en zijn minder tijdrovend (productiviteit)
	Creativiteit en betrokkenheid	<ul style="list-style-type: none"> - Medewerkers zijn aangespoord om met nieuwe ideeën te komen en deze ideeën zijn meegenomen in het veranderingsproces (creativiteit) - Medewerkers zijn betrokken geweest in het veranderingsproces door middel van discussies en medezeggenschap bij beslissingen (betrokkenheid)
NPM-criteria	Effectiviteit	- Bereiking van de vooraf gestelde doelen ter verbetering van de privacy waarborging
	Efficiëntie	- Vereenvoudiging van de privacygerelateerde werkzaamheden door de

		komst van de AVG - Medewerkers zijn minder tijd kwijt aan privacygerelateerde werkzaamheden
	Transparantie	- Aanwezigheid van meer informatievoorzieningen richting de burger dan voor de komst van de AVG het geval was - Toegenomen toegankelijkheid en begrijpelijkheid van privacygerelateerde documenten
	Klanttevredenheid	- Toegenomen tevredenheid van burgers en andere belanghebbenden over de huidige waarborging van privacy t.o.v. de eerdere situatie

3.1.3 Leiderschapsstijlen als mediërende variabele

In de literatuur worden vele leiderschapsstijlen beschreven. Van Wart (2017) heeft de negen meest gebruikte leiderschapsstijlen beschreven en ingedeeld met de bijbehorende kenmerken. De belangrijkste aspecten van deze negen leiderschapsstijlen zullen hieronder kort worden toegelicht en vervolgens zullen er per leiderschapsstijl meerdere indicatoren worden beschreven. Dit met het doel om te kunnen bepalen welke leiderschapsstijl een leider in de praktijk hanteert.

Dimensie	Indicatoren
<i>Laissez faire</i> Definitie: Laissez faire wordt toegepast door een leider die in beginsel bezig is met het oplossen van problemen. Naast deze taak is er weinig aandacht voor andere taken en de ondergeschikten in de organisatie.	- Ondergeschikten worden vrijwel niet gecontroleerd. Er zijn dus weinig aspecten als briefings, evaluaties of voortgangsgesprekken door de leider - Leider geeft weinig tot geen stimulans (het motiveren van ondergeschikten) en coördinatie (het begeleiden van ondergeschikten) aan ondergeschikten
<i>Directief leiderschap</i>	- Ondergeschikten worden vrijwel altijd gecontroleerd. Er zijn dus veel aspecten

<p>Definitie: Directief leiderschap is het precies laten weten wat een leider van ondergeschikten verwacht. Specifiek richting geven en de omstandigheid dat ondergeschikten deze regels en procedures exact moeten naleven, zijn hierbij belangrijke onderdelen.</p>	<p>als briefings, evaluaties of voortgangsgesprekken door de leider</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leider geeft veel tot zeer veel stimulans (het motiveren van ondergeschikten) en coördinatie (het begeleiden van ondergeschikten) aan ondergeschikten
<p><i>Ondersteunend leiderschap</i></p> <p>Definitie: Ondersteunend leiderschap heeft een sterke gerichtheid op de mensen binnen een organisatie. Belangrijk hierbij is dat de leider die deze leiderschapsstijl hanteert zich voornamelijk bezighoudt met de behoeften van de ondergeschikten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Leider luistert vooral naar ondergeschikten en gaat aan de slag met deze input - Leider is gericht op het creëren van een fijne werkomgeving (centraal stellen van een open, betrokken houding en voorkomen van frictie) waarin het individu centraal staat
<p><i>Participatief leiderschap</i></p> <p>Definitie: Participatief leiderschap richt zich op het voeren van overleg met ondergeschikten en de input wordt gebruikt bij de verbetering van werkprocessen. De leider zorgt wel voor een duidelijke sturing door middel van leidende adviezen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Leider discussieert vooral met ondergeschikten en gaat aan de slag met deze input - Leider is gericht op het creëren van een fijne werkomgeving (centraal stellen van een open, betrokken houding en voorkomen van frictie) waarin het team centraal staat
<p><i>Delegerend leiderschap</i></p> <p>Definitie: Delegerend leiderschap wordt gehanteerd door een leider wanneer er een relatief grote hoeveelheid vrijheid wordt overgedragen aan ondergeschikten. Zij geven dan zelf invulling aan het werk. Belangrijk hierbij is dat de leider uitgaat van de zelfontplooiing van de ondergeschikten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ondergeschikten worden vrijwel niet gecontroleerd. Er zijn dus weinig aspecten als briefings, evaluaties of voortgangsgesprekken door de leider - Leider geeft veel tot zeer veel stimulans (het motiveren van ondergeschikten) aan ondergeschikten - Leider draagt autoriteit en verantwoordelijkheid over aan ondergeschikten
<p><i>Prestatiegericht leiderschap</i></p> <p>Definitie: Prestatiegericht leiderschap is het stellen van uitdagende doelen voor ondergeschikten. Wanneer deze doelen succesvol worden behaald, dan wordt dit door de leider extra belicht. Dit is van belang omdat de leider hiermee het</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Leider maakt gebruik van 'targets' waar ondergeschikten aan moeten voldoen - Leider gebruikt de targets om de werkwijze van ondergeschikten te verbeteren

vertrouwen probeert te vergroten onder de ondergeschikten.	
<p><i>Inspirerend leiderschap</i></p> <p>Definitie: Inspirerend leiderschap gaat uit van de creativiteit en innovatief vermogen van ondergeschikten. Een dergelijke leider is vooral gericht op de intellectuele stimulatie van ondergeschikten om hiermee nieuwe ideeën en processen te ontwikkelen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Leider maakt gebruik van ‘targets’ waar ondergeschikten aan moeten voldoen - Leider gebruikt de targets om de groepsmotivatie van ondergeschikten te verbeteren
<p><i>Strategisch leiderschap</i></p> <p>Definitie: Strategisch leiderschap is voornamelijk gericht op organisatorische aangelegenheden en hoe deze het best verbonden kunnen worden met de externe omgeving. Deze leiders zijn vooral bezig met de presentatie van de organisatie naar buiten toe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Leider is gericht op de organisatie en diens omgeving - Leider houdt zich vrijwel niet bezig met ondergeschikten - Leider is gericht op het verkrijgen van competitief voordeel voor de organisatie
<p><i>Samenwerkend leiderschap</i></p> <p>Definitie: Samenwerkend leiderschap is voor een groot deel gericht op organisatorische aangelegenheden, maar kent ook aandacht voor ondergeschikten. Een dergelijke leider probeert vooral een positief beeld van de organisatie te creëren door contacten binnen de organisatie te koppelen aan externe netwerken.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Leider is gericht op de organisatie en diens omgeving - Leider houdt zich bezig met ondergeschikten - Leider is gericht op de totstandkoming van partnerschappen en netwerken voor de organisatie

3.2 Dataverzameling

In dit onderzoek zijn er verklaringen gezocht voor de invloed van leiderschapsstijlen op het verloop en het resultaat van de implementatie van een grootschalige organisatorische verandering in de gemeente Rotterdam. Om dit te kunnen onderzoeken, wordt het onderzoek vormgegeven als een kwalitatieve casestudy met deductieve en inductieve elementen. Bij de uitvoering van dit onderzoek is er gebruik gemaakt van twee onderzoeksmethoden.

Als voornaamste onderzoeksmethode is er gebruik gemaakt van interviews. De interviews werden semigestructureerd ingestoken, waardoor het mogelijk werd om voorafgaand aan de gesprekken een aantal belangrijke, leidende vragen op papier te stellen (Creswell, 2014). Door het semigestructureerde karakter van de vragen

ontstond de mogelijkheid om af te wijken van de vragen indien dit nuttig werd bevonden en tevens zorgde deze manier van interviewen voor meer mogelijkheden om door te vragen op de antwoorden die de respondenten aandroegen. Deze handelswijze zorgde dat de gesprekken een verre mate van diepgang wisten te bereiken. Dit was noodzakelijk om exact te kunnen bepalen hoe de respondenten de verandering interpreteerden en welke leiderschapsstijl zij hierbij hanteerden. Daarnaast is er gebruikt gemaakt van een topiclist die als voornaamste doel had om de gesprekken bij de staan door af te vinken welke van de vooraf bepaalde onderwerpen waren besproken (Creswell, 2014).

De respondenten voor de interviews zijn geworven binnen de gemeente Rotterdam. Het ging hierbij om leidinggevenden, privacy professionals en medewerkers die meer inzicht konden geven in de wijze waarop de implementatie van de AVG binnen de gemeente Rotterdam werd aangestuurd. Dit heeft elf respondenten opgeleverd welke afkomstig zijn uit vijf van de zes clusters bij de gemeente Rotterdam. Deze clusters bestaan uit Dienstverlening, Maatschappelijke Ontwikkeling, Stadsbeheer, Werk en Inkomen en Bestuurs- en Concernondersteuning. In het cluster Stadsontwikkeling zijn geen respondenten gevonden daar er niet werd gereageerd op de uitnodiging tot het houden van een interview. In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de respondenten per cluster met hun bijbehorende functie.

Cluster	Respondentnummer	Functie
Stadsbeheer	Respondent 1	Privacy Officer
	Respondent 4	Leidinggevende
Maatschappelijke Ontwikkeling	Respondent 3	Privacy Officer
Bestuurs- en Concernondersteuning	Respondent 2	Privacy Officer
	Respondent 8	Medewerker
	Respondent 9	Medewerker
<i>Centrale aansturing privacy (valt hiërarchisch onder Bestuurs- en Concernondersteuning)</i>	Respondent 5	Centrale Privacy Officer
	Respondent 6	Functionaris Gegevensbescherming
Werk en Inkomen	Respondent 7	Leidinggevende
	Respondent 10	Leidinggevende
Dienstverlening	Respondent 11	Medewerker

Tabel 5: Respondenten met bijbehorende functies per cluster

Bij het kiezen van de respondenten binnen de clusters werd gebruik gemaakt van de gelegenheidssteekproef als steekproefstrategie (Creswell, 2014). Hierbij werd er niet vooraf bepaald met wie er gesproken zou worden, maar dit kwam gaandeweg tot stand door telkens een geschikte respondent aan de onderzoekspopulatie toe te voegen indien hij of zij bereid werd bevonden om een interview af te nemen

(Creswell, 2014). Dit was de meest efficiënte en effectieve manier om interviews af te nemen omdat het lastiger was om contacten te leggen in verband met de maatregelen tegen de verspreiding van het coronavirus welke ten tijde van de uitvoering van dit onderzoek in Nederland van kracht waren.

Ondersteunend aan de interviews is er gebruik gemaakt van een documentanalyse waar vijftien documenten aan ten grondslag hebben gelegen (zie bijlage 1) (Creswell, 2014). Bij de uitvoering van deze onderzoeksmethode is er gebruik gemaakt van de interne databanken van de gemeente Rotterdam om aldaar, door middel van sleutelwoorden, naar documenten te zoeken die van toepassing waren op de situatie bij de gemeente Rotterdam omtrent de AVG. Hierbij dient gedacht te worden aan rapporten en beleidsdocumenten die ondersteunende informatie bevatten over aspecten als het verloop van de implementatie van de AVG en de (voorlopige) resultaten van de AVG.

3.3 Data-analyse

De afgenomen interviews zijn in de eerste plaats getranscribeerd om ervoor te zorgen dat de verworven informatie toegankelijk zou worden gemaakt voor verdere verwerking in dit onderzoek. Vervolgens is er gebruik gemaakt van codering om als leidraad te dienen bij het analyseren van de data (zie bijlage 2 voor het gebruikte codeerschema). Hierbij werd de volgende werkwijze aangehouden: in de eerste plaats werd er gebruik gemaakt van open coderen. Het open coderen werd vormgegeven door de verschillende stukken tekst uit de transcripten te labelen met een code die tot stand kwam door te kijken naar het onderwerp van dit tekstfragment (Creswell, 2014). De volgende stap die werd genomen bestond uit het axiaal coderen van de stukken tekst, waarbij de reeds toegekende codes werden ingedeeld naar het overkoepelende thema alwaar zij betrekking op hadden (Creswell, 2014). Deze thema's waren tot stand gekomen op basis van de verschillende concepten uit dit onderzoek, zoals leiderschap en de implementatie van de AVG. In de laatste stap, het selectief coderen, werd er vooral gekeken naar de onderlinge samenhang tussen de codes door deze met elkaar te vergelijken (Creswell, 2014). Dit met het doel bepaalde verbanden tussen de concepten te achterhalen.

Het analyseren van de documenten in dit onderzoek is op grotendeels eenzelfde manier verlopen als hierboven beschreven is bij het uitwerken van de afgenomen interviews. Ook in dit geval werd begonnen met het open coderen van relevante stukken tekst in de documenten. Vervolgens werd er door middel van axiaal coderen een bepaalde structuur in de ontstane codes aangebracht door deze te ordenen naar thema. Hierbij werden dezelfde concepten als uitgangspunt genomen welke tevens zijn gebruikt bij het coderen van de interviews. Tenslotte werd ook hier selectief gecodeerd om de onderlinge relaties tussen de codes te kunnen leggen.

3.4 Validiteit & betrouwbaarheid

In dit onderzoek is getracht de validiteit te waarborgen door gebruik te maken van een sterke operationalisering. Bij het operationaliseren van de concepten in dit onderzoek is zoveel mogelijk exact beschreven wat er gemeten diende te worden om van de aanwezigheid van het concept te kunnen spreken. Daarbij werd er gebruik gemaakt van indicatoren welke geformuleerd zijn op basis van de wetenschappelijke literatuur. Dit heeft ervoor gezorgd dat er een bepaalde structuur in de dataverzameling werd aangebracht waardoor het eenvoudiger werd om relevante informatie uit de interviews en de documenten te bemachtigen. Het aanbrengen van structuur op basis van wetenschappelijke inzichten om daadwerkelijk te kunnen meten wat er voor ogen stond, is tevens toegepast in de codering van de interviews en de documenten. Door het toepassen van open, axiaal en selectief coderen werd het mogelijk om op een eenvoudige manier de relevante informatie te scheiden van de overige tekst, zodat hetgeen dat meegenomen werd in het onderzoek ook daadwerkelijk in staat was om van toegevoegde waarde te zijn voor de uitwerking van de concepten.

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen, is er gebruik gemaakt van een logboek (zie bijlage 3). Dit logboek bevat een exacte beschrijving van de stappen die genomen zijn bij de uitvoering van dit onderzoek. Notities, transcripten en andere belangrijke stukken zullen tevens opgenomen worden in het logboek. Ter ondersteuning van de informatie in het logboek zijn, met toestemming van de respondenten, opnamen gemaakt van de interviews, welke voor korte tijd nogmaals te beluisteren zullen zijn. Deze opnamen worden bij definitieve publicatie van dit onderzoek verwijderd in verband met de omstandigheid dat deze dan niet meer nodig zijn voor het doel waarvoor deze zijn verzameld. Dit ter bescherming van de privacy van de respondenten. Het logboek en de opnamen zorgen ervoor dat er inzicht verkregen kan worden in de manier waarop de conclusies zijn geformuleerd, wat de betrouwbaarheid van dit onderzoek verhoogd. Tenslotte dient opgemerkt te worden dat de volledige haalbaarheid van een betrouwbaar kwalitatief onderzoek niet mogelijk zal zijn in verband met het feit dat veel stappen af zullen hangen van de specifieke interpretaties van de onderzoeker. Bovengenoemde methoden dienen daarvoor, voor zover mogelijk, bepaalde waarborgen te bieden.

Hoofdstuk 4: Bevindingen & data-analyse

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal er ter introductie een kort overzicht gegeven worden van de context waarin het huidige onderzoek heeft plaatsgevonden. Vervolgens zal er uitgebreid en per concept stilgestaan worden bij de belangrijkste onderzoeksresultaten en zal er tevens een analyse van deze bevindingen worden gepresenteerd waarmee de relatie wordt gelegd met de verschillende aspecten van het conceptueel model. Hierbij zal er begonnen worden met het verloop van de implementatie van de verandering, waarna de leiderschapsstijlen zullen worden besproken en er zal afgesloten worden met het resultaat van de implementatie van de verandering.

4.2 Context

Het onderwerp privacy en de zeer grote belangen die hierbij een rol spelen zijn geen nieuwe aangelegenheden voor de gemeente Rotterdam. In voorgaande jaren diende de gemeente zich al te houden aan de destijds geldende Wet Bescherming Persoonsgegevens. In deze landelijke wetgeving waren al aspecten opgenomen die later ook een prominente plaats in zouden nemen in de Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), zoals het waarborgen van de rechten van betrokkenen en het melden van datalekken bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP). De komst van de AVG op 25 mei 2018 zorgde voor een versteviging van de privacyrechten alsmede de bevoegdheid voor de toezichhoudende instantie, in Nederland de AP, om vrij forse boetes uit te delen in het geval dat deze rechten werden overtreden. Het waren juist deze omstandigheden, alsmede de politieke aandacht en de verslaglegging uit de media die publieke organisaties, en dus ook de gemeente Rotterdam, ertoe motiveerden om extra aandacht te gaan besteden aan de omgang met privacy binnen de organisatie. Dit resulteerde in het initiatief om de gemeente Rotterdam weer 'privacy proof' te krijgen. Naast de verplichte onderdelen uit de AVG zoals het aanstellen van een Functionaris Gegevensbescherming en het opstellen van een verwerkingsregister, werd er tevens aandacht besteed aan een centrale aansturing van privacy door de Centrale Privacy Officer en werden er per cluster een of meerdere privacy officers aangesteld. Nu, twee jaar na de invoering van de AVG, is het belangrijk om te bezien hoe de implementatie hiervan bij de gemeente Rotterdam is verlopen en of de sturing van degenen die hiertoe bevoegd zijn inderdaad heeft geleid tot een succesvolle implementatie van de nieuwe privacywetgeving.

4.3 Verloop van de implementatie van de AVG bij de gemeente Rotterdam

4.3.1 Huidige stand van zaken

Het implementatieproces van de AVG in de gehele organisatie van de gemeente Rotterdam wordt gekenmerkt door de omstandigheid dat verschillende respondenten verschillende percepties blijken te hebben over het verloop van dit proces. Over het algemeen genomen geeft het grootste deel van de respondenten aan dat men zich

binnen de gemeente Rotterdam nog in het implementatieproces van de AVG bevindt. Dit is tevens een bevinding die naar voren is gekomen in enkele evaluatierapporten van de gemeente Rotterdam. Volgens geen van de respondenten is de invoering van de AVG binnen de gemeente geheel afgerond. Een van de respondenten geeft ook aan dat het implementeren van de AVG een proces is dat waarschijnlijk nooit geheel afgerond zal zijn daar nieuwe werkprocessen in de toekomst altijd weer beoordeeld zullen moeten worden op een voldoende waarborging van privacy. Deze persoon stelt het volgende:

‘Alleen, net als bij elke organisatie moet je natuurlijk wel doorpakken (...) Het zal nooit af zijn, maar er is gewoon nog een opgave van wat er moet gebeuren en dat is nog (lopende)’

- Respondent 6, Functionaris Gegevensbescherming

Ondanks de omstandigheid dat het implementatieproces nog niet geheel afgerond is, wordt er door de respondenten alsmede in de documenten wel aangegeven dat er sinds de inwerkingtreding van de AVG in mei 2018 zeer grote stappen gemaakt zijn met het in kaart brengen van de aspecten van de nieuwe privacywetgeving die al ingewerkt zijn en die nog ingewerkt moeten worden. Een van de onderzochte rapporten laat namelijk zien dat vele verplichte eisen die de AVG stelt en de instrumenten die deze eisen ten dienste staan al aanwezig zijn binnen de gemeente Rotterdam. Zo is er een Functionaris Gegevensbescherming aangesteld en zijn er privacy officers aangenomen die zich ontfermen over de stand van zaken met betrekking tot de privacy in hun specifieke clusters. Daarnaast is er ook een verwerkingsregister gecreëerd waarin de verschillende verwerkingen van persoonsgegevens teruggevonden kunnen worden en is er een modelovereenkomst opgesteld voor het aangaan van een verwerkingsovereenkomst. Een verwerkingsovereenkomst dient te worden afgesloten wanneer een andere partij namens de gemeente Rotterdam persoonsgegevens zal gaan verwerken. Dit met het doel om te zorgen voor consistentie en kwaliteit in de naleving van het privacybeleid. Een andere belangrijke ontwikkeling is de totstandkoming van een standaard voor het uitvoeren van een Data protection impact assessment (DPIA). Uit een beleidsdocument aangaande de DPIA wordt gesteld dat deze verplicht uitgevoerd dient te worden wanneer een verwerking van persoonsgegevens binnen de organisatie hoogstwaarschijnlijk een hoog privacyrisico oplevert voor degene wiens persoonsgegevens verwerkt worden. Het zorgt ervoor dat de risico's van een verwerking in kaart worden gebracht, zodat hier, indien aanwezig, maatregelen tegen genomen kunnen worden. Ondanks de omstandigheid dat de genoemde ontwikkelingen tot stand zijn gekomen, wordt er echter wel door de respondenten aangegeven dat het op dit moment van groot belang is om deze ook daadwerkelijk ten uitvoer te gaan brengen:

'We hebben echt een aantal zaken, maar waar het nu eigenlijk om gaat is om die zaken om te zetten in concrete acties. Dus ook om dingen gewoon te doen, overeenkomsten af te sluiten, want je kan wel al die formats hebben, maar ze moeten wel worden afgesloten.'

- Respondent 5, Centrale Privacy Officer

Een voorbeeld hierbij is de uitvoering van de reeds benoemde DPIA. Een respondent stelt namelijk dat er een format is ontwikkeld voor het uitvoeren van de DPIA. Maar hij geeft ook aan dat men op dit moment nog bezig is om DPIA's uit te voeren van verwerkingen die al in gang waren gezet voor de inwerkingtreding van de AVG in mei 2018. Daarbij komt ook dat er nieuwe verwerkingen ontstaan waar ook weer DPIA's voor nodig zijn en deze gang van zaken leidt tot achterstallig werk. Er wordt hierbij wel de opmerking geplaatst dat men beter een aantal DPIA's kan hebben dan helemaal niets, aangezien de reeds uitgevoerde DPIA's soms ook geheel of gedeeltelijk toepasbaar zijn in andere situaties en dat zorgt ook weer voor de nodige tijdsbesparing.

Terugkomend op het verloop van de implementatie van de AVG wordt er door het grootste deel van de respondenten gesteld dat men binnen de gemeente Rotterdam vooral bezig is met de afronding van de implementatie van zaken die door de komst van de AVG verplicht werden, zoals het verwerkingsregister en de DPIA. Deze constatering is tevens terug te zien in enkele beleidsdocumenten en een respondent illustreert dit op een mooie manier door te stellen:

'Even heel simpel, je kan nou niet zeggen: dit hebben we nog niet uitgevoerd of daar hebben we nog geen begin aan gemaakt. Dus ik denk dat we ons over de helft bevinden. Ik denk dat we misschien op 60% volledig zijn en dat heeft ook te maken (met de omstandigheid dat) we nieuwe processen hebben en die worden over het algemeen gelijk privacy proof ingestoken. Dus daar zijn we denk ik wel op 90%.'

- Respondent 7, leidinggevende

Daarnaast is er tevens uit de interviews en de evaluatierapporten naar voren gekomen dat de gemeente Rotterdam over de gehele organisatie de opdracht heeft meegegeven om alle processen voor mei 2021 'privacy proof' en dus conform de AVG ingericht te hebben. Momenteel komt het erop neer dat er organisatiebreed in verregaande mate over privacy is nagedacht, wat terug te zien is in de cursussen die leidinggevenden en medewerkers hebben gevolgd en de verschillende beleidstukken die opgesteld zijn ter waarborging van de rechten van burgers. Het is echter de afronding van het implementatieproces en daarmee dus het in praktijk brengen van de reeds genomen acties wat volgens de respondenten nog enige aandacht zal vergen.

4.3.2 Betrokken actoren en belanghebbenden

Als er specifiek wordt gekeken naar de afronding van het implementatieproces en hoe dit vormgegeven wordt, dan is te zien dat er op dit moment een grote

hoeveelheid actoren betrokken zijn of betrokken zijn geweest bij de implementatie van de AVG. In de eerste plaats is en wordt er nog steeds gebruik gemaakt van externen bij de implementatie van de AVG. Dit zijn echter geen partijen waar de gemeente Rotterdam een bepaalde verantwoordelijkheid aan af hoeft te dragen daar het gaat om adviesbureaus of experts die de clusters helpen met het rondmaken van de laatste privacy-aangelegenheden. Anders is dat wel bij externe partijen waar een verwerkingsovereenkomst mee afgesloten dient te worden. Hier is te zien dat er op dit moment nog veel contact is met verwerkers om deze verwerkersovereenkomsten rond te krijgen. Een respondent zegt hierover:

‘Kijk, voor een deel is het zo dat alle processen, dus alle verwerkingen, nog niet voor 100% in kaart (zijn gebracht), dus dan heb je ook nog niet precies in beeld met welke verwerkers je te maken hebt.’

- Respondent 2, Privacy Officer

Het is juist in deze situaties waarop er inmenging in het implementatieproces plaats kan vinden van controlerende externe belanghebbenden. De politiek is hier een goed voorbeeld van. In feite is de wethouder die de organisatie in zijn of haar portefeuille heeft verantwoordelijk voor de implementatie van de AVG in de gemeente Rotterdam. Vanuit deze positie vindt er dus een bepaald toezicht plaats. Een andere controlerende partij in het implementatieproces van de AVG is de gemeenteraad van de gemeente Rotterdam. Indien zij merken dat privacy niet op orde is of er is sprake van een groot incident, zoals een datalek, dan kunnen zij raadvragen stellen over de stand van zaken met betrekking tot de AVG in de gemeente Rotterdam. Als laatste controlerende partij kan de Autoriteit Persoonsgegevens genoemd worden. De AP is niet zozeer een belanghebbende in het implementatieproces van de AVG bij de gemeente Rotterdam in die zin dat deze organisatie alleen als onafhankelijke, landelijke toezichthouder optreedt. Dit houdt echter wel in dat men de nodige verantwoording af dient te leggen aan deze partij over de stand van zaken met betrekking tot de AVG wat ervoor zorgt dat deze partij toch als een belangrijke speler in het implementatieproces wordt gezien.

4.3.3 Interne en externe processen

Bij de afronding van het implementatieproces van de AVG is in verschillende documenten te zien dat men zich momenteel nog bezighoudt met het vormgeven van zowel externe als interne processen. Deze bevindingen worden tevens bevestigd door vrijwel alle respondenten. Bij externe processen dient gedacht te worden aan werkprocessen die tot buiten de organisatiegrenzen reiken, zoals het afsluiten van een verwerkingsovereenkomst met externen. Interne processen richten zich daarentegen op werkprocessen binnen de organisatie, zoals het inzichtelijk krijgen van het verwerkingsregister. Het belangrijkste externe proces dat wordt genoemd, is het reeds beschreven afsluiten van de verwerkingsovereenkomsten met andere partijen. Voor het grootste deel zijn de overige externe processen en dan met name de communicatie naar de burger al ‘privacy proof’ ingestoken mede door het gebruik van digitale hulpmiddelen als Mijn Loket, waarmee burgers met behulp van DigiD

inloggen in een beveiligde omgeving om hun gemeentelijke zaken te regelen. Het overgrote deel van de processen die nog vormgegeven moeten worden, bestaan uit interne processen.

Een van de belangrijkste punten die de respondenten noemen bij het vormgeven van interne processen, maar wat niet vermeld wordt in de onderzochte documenten, is het overwinnen van een zekere mate van institutionele complexiteit. Dit houdt kort gezegd in dat het binnen de organisatie niet altijd duidelijk is waar de verantwoordelijkheden liggen met betrekking tot privacy. Het meest recente voorbeeld hiervan is het inzetten van toezichtauto's voor de controle op de naleving van de maatregelen tegen de verspreiding van het coronavirus in de gemeente Rotterdam. Binnen het cluster Stadsbeheer werd het idee geopperd om de toezichtauto's, welke in eerste instantie waren aangeschaft of gehuurd voor crowdcontrol bij het Eurovisie Songfestival, te gebruiken bij het handhaven van de noodverordening. Een respondent illustreert het verloop van deze situatie:

'Nou, op zich een hele creatieve gedachte en dat kon op goedkeuring rekenen van verschillende partijen. Alleen de noodverordening is een verantwoordelijkheid van de politie en niet van stadsbeheer. Maar omdat stadsbeheer het initiatief had genomen en het voorstel had gedaan, ging eigenlijk iedereen er wel van uit, althans een aantal, dat een DPIA werd uitgevoerd door Stadsbeheer.'

- Respondent 4, leidinggevende

Vervolgens stelde Stadsbeheer zich op het standpunt dat zij actie ondernemen in opdracht van de politie en dat de politie dus verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de DPIA. In het verlengde hiervan en bijdragend aan de complexiteit van de situatie, had de wethouder die belast is met handhaving in de media te kennen gegeven dat de toezichtauto's ingezet zouden worden en hij verzuimde hierin om de gemeenteraad tijdig op de hoogte te stellen van deze beslissing. De wethouder gaf op zichzelf aan dat hij het idee had dat het de taak van de burgermeester was om de gemeenteraad te informeren aangezien deze persoon verantwoordelijk is voor de zaken aangaande de politie. Bovenstaande schets van de situatie omtrent de toezichtauto's is illustrerend voor de omstandigheid dat er in enkele interne processen nog gewerkt moet worden aan een duidelijke verantwoordelijkheidstoebedeling op het gebied van privacy.

4.3.4 Verschillen van implementatie in verschillende clusters

Terugkomend op het implementatieproces binnen de gemeente Rotterdam dient er als een afsluitende opmerking vermeldt te worden dat het tempo waarop de AVG binnen de clusters geïmplementeerd wordt volgens de respondenten en enkele clusterspecifieke beleidsnotities ook sterk afhankelijk is geweest van het specifieke vakgebied van deze clusters en de mate waarin de verschillende afdelingen met privacy te maken hebben. Een voorbeeld van deze bevinding wordt genoemd binnen het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling (MO). Hier is te zien dat er verschillende afdelingen zijn die vanuit hun vakgebied in het verleden al zeer veel waarde hechtten

aan het zorgvuldig omgaan met persoonsgegevens, zoals leerplichtambtenaren en medewerkers van de GGD. Een respondent zegt hierover het volgende:

‘Dat zijn gebieden waar de veranderingen niet zo groot zijn geweest de afgelopen jaren en daar is eigenlijk best wel wat aandacht voor privacy en soms eigenlijk ook daarna onbedoeld of onbewust, omdat ze gewoon zeggen van: ‘hoezo, dat is toch gewoon professioneel werken, dat is toch onderdeel van ons vakmanschap?’

- Respondent 3, Privacy Officer

Het is juist dit vakmanschap en de zorgvuldigheid, waarvan de meeste medewerkers van de gemeente deze zien als onderdeel van hun taak, die ervoor zorgt dat er binnen de clusters als vanzelfsprekend extra gelet wordt op de naleving van de privacywetgeving. Een vergelijkbare situatie is terug te zien bij de clusters Bestuurs- en Concernondersteuning (BCO) en Stadsbeheer (SB). Zo geeft een respondent uit het cluster BCO aan dat zij ook voor de inwerkingtreding van de AVG al zeer veel aandacht schonk aan het waarborgen van de privacy door gevoelige persoonsgegevens op voorhand zwart te markeren zodat deze onleesbaar werden voor derde of vierde partijen. De omstandigheid dat het waarborgen van privacy als onderdeel van de goede taakuitvoering wordt gezien binnen de gemeente Rotterdam, wordt tevens geïllustreerd door een respondent uit het cluster Stadsbeheer door te stellen dat:

‘Wat ik merk is dat vakmensen en dan bedoel ik handhavers en adviseurs, die streven naar perfectie, dat zit in hun DNA en streven naar perfectie, als je bijvoorbeeld een onderhoudsmonteur van de Erasmusbrug hebt, die gaat zijn schroeven en zijn moeren niet kopen bij de Gamma, dat is rotzooi voor hem, maar die koopt driedubbelverzekerd roestvrijstalen bouten en moeren die 500 jaar meegaan. Die streeft naar perfectie en dat geldt ook voor dit soort mensen, adviseurs en mensen die (met persoonsgegevens) werken.’

- Respondent 4, leidinggevende

In een enkel geval zorgde de achtergrond van de werkzaamheden niet direct voor het creëren van een sterkere waarborging van de privacy. Bij het cluster Werk en Inkomen (W&I), waar van oudsher veel gewerkt wordt met persoonsgegevens vanwege de maatschappelijke achtergrond van dit cluster, verliep de implementatie van de AVG in beginsel iets stroever. Dit werd geweten aan de omstandigheid dat de privacy officers destijds vrijwel onbereikbaar waren en een aantal leidinggevenden de AVG als een minder relevant onderwerp beschouwden. Binnen een enkele afdeling werd de verandering in gang gezet doordat een leidinggevende met kennis van de privacywetgeving wel de praktische vertaling wist te maken naar de medewerkers. Deze vooruitstrevende handelwijze heeft er uiteindelijk voor gezorgd dat men in het cluster W&I actiever met de waarborging van privacy aan de slag ging.

4.3.5 Analyse van verloop van de implementatie van de AVG

Als de bovenstaande illustraties van het veranderingsproces in acht worden genomen, dan is in de eerste plaats te zien dat de implementatie van de AVG top-down ingestoken is. Er is namelijk gebleken dat er reeds voor de inwerkingtreding van de AVG in mei 2018 verschillende veranderingsprocessen door managers en privacy experts in gang werden gezet met als doel de vereisten uit de nieuwe wetgeving te implementeren. Dit was onder andere de basis voor de totstandkoming van de verwerkingsovereenkomsten, het verwerkingsregister en de DPIA's. Er is tevens naar voren gekomen dat men binnen de gemeente Rotterdam op dit moment nog steeds gebruik maakt van verschillende plannings ter implementatie van de AVG. De opdracht om de organisatie voor mei 2021 privacy proof te maken door middel van verschillende doelstellingen is hierbij het belangrijkste voorbeeld. Mede op basis hiervan kan vastgesteld worden dat de implementatie van de AVG bij de gemeente Rotterdam een geplande verandering is. Daarnaast zijn er in dit onderzoek ook geen aanwijzingen gevonden die wijzen op emergente elementen in het veranderingsproces.

Ten tweede is gebleken dat de implementatie van de AVG een veranderingsproces is die zich niet beperkt tot de organisatiegrenzen van de gemeente Rotterdam. Dit is duidelijk terug te zien in het voorbeeld aangaande de toezichtauto's. In deze situatie zijn zowel de gemeente Rotterdam als de politie aan het zoeken naar een juiste verantwoordelijkheidstoebedeling in het kader van privacybescherming. Daarnaast zorgen ook de verplichte verwerkersovereenkomsten ervoor dat niet alleen de gemeente Rotterdam maar tevens haar samenwerkingspartners conform de AVG zullen moeten werken. Vanwege de omstandigheid dat de verandering in de gehele sector optreedt waarbinnen de gemeente Rotterdam zich bevindt, kan er gesproken worden van een verandering van de derde orde.

Tenslotte is uit de voorgaande beschrijving van de bevindingen af te leiden dat de implementatie van de AVG op dit moment voor het grootste deel een verandering van de derde fase is. Een indicatie voor deze stelling is de bevinding dat gehele werkprocessen radicaal zijn veranderd door de komst van de AVG en diens eis om privacy proof te moeten werken. Het bijhouden van het verwerkingsregister waarin elke verwerking van persoonsgegevens geregistreerd moet worden is een voorbeeld van een dergelijke verandering. Een andere belangrijke indicatie grijpt terug op de complexiteitstheorie. Door de komst van de AVG is er een hoge complexiteit ontstaan in de omgeving van de gemeente Rotterdam. Dit is terug te zien in de grote hoeveelheid actoren en belanghebbenden waar de gemeente Rotterdam momenteel mee samenwerkt of waaraan zij verantwoording aflegt. Het reeds benoemde voorbeeld van de toezichtauto's is tevens relevant ter illustratie van de complexiteit in de omgeving van de gemeente Rotterdam. De gemeente Rotterdam is namelijk bij de vorming van het eigen beleid tot een zekere hoogte afhankelijk van beslissingen van actoren als de politie en de gemeenteraad. Het is echter onvoorspelbaar wat de gedachtegang van deze actoren is en welke beslissingen zij op basis daarvan nemen. Dit was terug te zien in de omstandigheid dat het op een gegeven moment

niet duidelijk was welke taken nu precies door welke actoren uitgevoerd diende te worden. Uiteraard leidde dit tot een grotere complexiteit bij de implementatie van de AVG.

Een indicatie voor een verandering van de tweede fase is echter ook waar te nemen. Dit is af te leiden aan de sterke fixatie die de gemeente Rotterdam momenteel heeft op het vormgeven van een combinatie aan interne processen en, zij het in mindere mate, externe processen. Een argument waarom ook dit verschijnsel toch als een verandering van de derde fase gezien kan worden, is tevens terug te vinden in de complexiteit van de implementatie van de AVG binnen de gemeente Rotterdam. Wanneer de complexiteit in werkprocessen alsmede de waargenomen institutionele complexiteit toeneemt, dan wordt het lastiger om een simpel onderscheid te kunnen blijven maken tussen het vormgeven van interne en externe processen. Dit vanwege de omstandigheid dat de werkzaamheden en de rollen bij de waarborging van privacy in de meeste gevallen door elkaar heen lopen. Dit dwingt de gemeente Rotterdam om te blijven werken aan zowel interne als externe processen en er kan aldus niet gesproken worden van een verandering van de tweede fase daar er sprake is van een te hoge complexiteit.

4.4 Leiderschap in de implementatie van de AVG bij de gemeente Rotterdam

In de eerste plaats kwam reeds bij aanvang van dit onderzoek naar voren dat de clusters binnen de gemeente Rotterdam verschillende leiderschapsstijlen hanteerden. Vanwege deze constatering is ervoor gekozen om de bevindingen aangaande leiderschapsstijlen per cluster te bespreken alsook direct te analyseren. Dit biedt tevens de mogelijkheid om de onderlinge overeenkomsten en verschillen ter afsluiting te presenteren.

4.4.1 Cluster Stadsbeheer

In het cluster Stadsbeheer geeft een van de respondenten aan dat de algemeen directeur van het cluster een leiderschapsstijl hanteert die neerkomt op het loslaten van medewerkers en het sturen op de ontwikkeling van deze personen om promoties te bewerkstelligen. Over de specifieke afdelingen binnen SB maakt hij het volgende duidelijk:

'Als je kijkt naar Openbare Werken, zij zijn er mee begonnen. 'Stip' heet dat, 'stip op de horizon' en dat is eigenlijk sturen op resultaat en mensen motiveren en mensen aanspreken op wat ze goed doen en wat ze slecht doen. (...) Dan heb je de Schone Stad afdeling, dat is redelijk hiërarchisch ingesteld. Dat zou je kunnen zeggen (...) Dan heb je Toezicht en Handhaving en dat is extreem hiërarchisch ingesteld. Echt van verantwoording afleggen aan je superieuren en die bepalen wat er gebeurt en jij doet maar wat er opgedragen wordt. Dus eigenlijk het tegenover gestelde van Openbare Werken.'

- Respondent 1, Privacy Officer

In bovenstaande illustratie van leiderschap in het cluster SB zijn meteen een aantal leiderschapsstijlen te herkennen. Zo wordt er gebruik gemaakt van een leiderschapsstijl die medewerkers loslaat, maar hen toch nog motiveert om zichzelf te blijven ontwikkelen. Dit duidt op delegerend leiderschap. Daarnaast wordt twee keer een hiërarchische structuur benoemt, waarbij de een gericht is op het sturen op resultaat (targets) om de motivatie te verbeteren en de ander gericht is op het controleren van medewerkers en het uitoefenen van coördinatie. Hierin is respectievelijk een combinatie tussen inspirerend en directief leiderschap te herkennen alsmede een puur directieve leiderschapsstijl.

Als er terug wordt gekeken naar de omgang met persoonsgegevens, dan is te zien dat dit binnen het cluster erg serieus wordt genomen. Zo hebben leidinggevenden gezorgd voor een campagne waarbij medewerkers het belang van privacy werd bijgebracht. Dit wordt ook wel de totstandkoming van awareness genoemd. Door in deze campagne gebruik te maken van terugkerende inloopsessies werden medewerkers in staat gesteld om in contact te komen met hun leidinggevenden en hun privacy officers.

Er wordt ook benoemd dat Stadsbeheer deze sessies aangrijpt om feedback van haar medewerkers te krijgen betreffende de omgang met privacy binnen het cluster. Medewerkers hebben op deze manier een bepaalde inspraak op de werkwijze, omdat er aangegeven wordt dat de leidinggevende naar aanleiding van deze opmerkingen evalueert wat er in de processen goed ging en wat er in het vervolg beter kan. De evaluatie van privacyprocessen wordt echter niet altijd door de medewerkers ingegeven. Een leidinggevende geeft aan dat hij vanuit zichzelf ook betrokken is bij privacyvraagstukken en deze evalueert wanneer er naar zijn mening iets mis is. Hierbij wordt het eerder aangehaalde voorbeeld van de toezichtauto's gebruikt ter illustratie:

'En dan gaan we zo en zo die inzet van die auto's evalueren (...) Ik heb in ieder geval voorgesteld om het proces ook te evalueren, hoe is dat nu gelopen, waardoor is het zo gelopen, wat kunnen we doen en wat moeten we doen om dat in het vervolg niet meer zo te laten gebeuren. Dat veel duidelijker is wie is waarvoor verantwoordelijk, welke stappen moet je zetten, wie informeert en dat soort dingen, dat gaat zonder meer nog gebeuren.'

- Respondent 4, leidinggevende

Uit dit citaat is tevens het gebruik participatief leiderschap af te leiden. De leidinggevende gaat namelijk de discussie aan met ondergeschikten en gebruikt deze input voor de verbetering van processen.

4.4.2 Cluster Maatschappelijke Ontwikkeling

Binnen Maatschappelijke Ontwikkeling wordt aangegeven dat de implementatie van de AVG een proces is die invloed heeft op vrijwel alle werkzaamheden binnen dit cluster. Deze omstandigheid vraagt ook een bepaalde houding van de leidinggevenden. Een respondent geeft aan dat je als leidinggevende telkens

draagvlak moet creëren voor je handelswijze met betrekking tot de AVG. De verantwoordelijkheid voor de naleving van de privacyregels ligt namelijk bij de proceseigenaren zelf. Dit betekent dat de medewerkers die persoonsgegevens verwerken zelf verantwoordelijk zijn voor wat zij wel en niet doen. Als er namelijk een fout wordt veroorzaakt, dan wordt men hier door de leidinggevende op aangesproken en zal deze persoon ook de consequenties van zijn of haar acties onder ogen moeten komen. Het creëren van draagvlak voor de naleving van de AVG uit zich tevens in de omstandigheid dat lijnmanagers en medewerkers soms het belang van de AVG niet in willen of niet in kunnen zien. Zij zien de eisen uit de AVG vooral als lastpost voor de uitvoering van hun werkzaamheden en dit is ook een van de taken die de leidinggevende binnen het cluster MO op dient te pakken.

Mede door de bovenstaande situatie is het initiatief door leidinggevend en privacy officers genomen om de afdelingen binnen het cluster te gaan voorzien van tweeledige presentaties. Een respondent zegt hierover:

‘Het eerste deel was altijd gericht op de AVG, de hoofdlijnen van de AVG, wat houdt het in en wat verandert er en dan het tweede deel van ‘allemaal heel leuk dat praatje, maar wat doen jullie nou eigenlijk voor werk?’ Zodat we konden meedenken met die mensen van wat betekent het nou voor jullie dagelijkse werk.’

- Respondent 3, Privacy Officer

Deze presentaties waren ook het moment bij uitstek waarin medewerkers zichzelf bij het gesprek konden voegen met ideeën over de concrete uitvoering van de AVG in de dagelijkse werkzaamheden. Op deze manier werd getracht de discussie aan te gaan waardoor men uit zichzelf meer na zou gaan denken over de waarborging van privacy.

Bij MO wordt in de eerste plaats gebruik gemaakt van directief leiderschap. Dit is terug te zien in de uitoefening van controle en coördinatie wat van groot belang is bij het creëren van het draagvlak dat nodig is om lijnmanagers en medewerkers conform de AVG te laten werken. Ook is er door het gebruik van presentaties en de bijbehorende discussies sprake van participatief leiderschap.

4.4.3 Cluster Bestuurs- en Concernondersteuning

In de eerste plaats is leidinggeven binnen Bestuurs- en Concernondersteuning een kwestie van samenwerken vanwege het vele contact met andere clusters en afdelingen binnen de gemeente Rotterdam. Het wordt als zeer gewenst ervaren om snel te kunnen schakelen tussen verschillende werkgebieden en disciplines. Een voorbeeld hiervan is het houden van toezicht op mogelijke risicovolle verwerkingen en het op basis hiervan kunnen besluiten of een privacy risicoanalyse nodig is. Vervolgens moet men de inschatting kunnen maken of tevens een DPIA uitgevoerd dient worden en of het noodzakelijk is om maatregelen te nemen tegen de risicovolle verwerking. Het is niet ongebruikelijk voor leidinggevend en privacy officers binnen BCO om conflicten hieromtrent te laten escaleren om alsnog de nodige medewerking te verkrijgen. In de meeste gevallen wordt er echter volstaan met een dringend

advies waarin de wettelijke verplichting tot naleving van de AVG kenbaar wordt gemaakt naar lijnmanagers en medewerkers.

Verschillende respondenten geven aan dat leidinggevenden binnen BCO zichzelf ook uit eigen beweging verdiepen in de materie van de AVG. Zo wordt er door een van de respondenten aangegeven dat haar leidinggevende het initiatief had genomen om enkele cursussen en trainingen te volgen en dit zodoende te communiceren naar zijn medewerkers. Een andere respondent zegt hierover dat deze houding ook veelal wordt ingegeven door de achtergrond van de leidinggevende en de werkzaamheden op de afdeling waar hij of zij werkzaam is. Hier wordt het volgende over gezegd:

'Ik vind het moeilijk om te zeggen dat daar duidelijk op gestuurd wordt, maar het is wel zo. Dat zit erg in de cultuur van ons projectteam om niet alleen maar naar de techniek kant van het datagedreven (werken) te kijken, maar ook juist naar de mensen daarvan en het helpt natuurlijk ook dat onze leidinggevende vanuit het programma dat is niet een techneut, dat is iemand die is veranderkundige van achtergrond.'

- Respondent 9, medewerker

Andere meningen over de manier waarop privacy binnen BCO aangestuurd wordt, zijn ook waar te nemen. Een respondent geeft namelijk aan dat het lastig voor leidinggevenden is om het belang van privacy over te brengen op de afdelingshoofden. En als dit al wordt bereikt dan dienen deze afdelingshoofden het weer over te brengen op de teammanagers, waardoor het lang kan duren voordat dit onderwerp op de werkvloer kenbaar wordt gemaakt. Als middel om deze implicatie tegen te gaan, worden ook binnen het cluster BCO awareness sessies gehouden, waarbij deze ook vooral het doel hebben om de discussie aan te gaan met de medewerkers. Dit met het uitgangspunt dat een directeur of afdelingshoofd eindverantwoordelijk is, maar de verandering toch plaats zal moeten vinden op de werkvloer.

In deze situatie komen duidelijk twee leiderschapsstijlen naar voren. Er is namelijk een grote focus op organisatorische aangelegenheden en het creëren van partnerschappen. Hierbij blijft de leidinggevende aandacht houden voor de medewerker wat duidt op samenwerkend leiderschap. Daarbij wordt tevens de discussie aangegaan met ondergeschikten om hen bij privacy-aangelegenheden te betrekken. Dit wijst op een participatieve leiderschapsstijl.

Er is echter ook te zien dat de leidinggevenden van het cluster BCO zoveel mogelijk de verantwoordelijkheid omtrent privacy bij de medewerkers neerleggen, zodat deze personen van de situaties kunnen leren. Dit betekent dat er in beginsel vanuit wordt gegaan dat medewerkers de regels uit de AVG naleven. Er wordt pas ingegrepen wanneer een incident vaker voorkomt of wanneer er bijvoorbeeld een datalek wordt veroorzaakt. Een van de respondenten verklaard deze werkwijze nader door te stellen dat:

‘Wij controleren elkaar. Het is dus namelijk zo, als een collega een dossier heeft samengesteld voor de controle, dan doe ik 'm reviewen. Zijn alle stukken compleet, wat staat erin? Van 'joh, let daar is op, ik zie dit nog staan.’ Een onjuiste berekening, een naam. Dat zeg maar. Dus wij controleren elkaar en wij zijn daar heel erg happig op hoor (...) om de regels na te leven.’

- Respondent 8, medewerker

Deze illustratie duidt op een combinatie van laissez faire en delegerend leiderschap. Het overdragen van verantwoordelijkheden is een kenmerk van delegerend leiderschap, terwijl het ingrijpen wanneer het mis gaat een kenmerk is van laissez faire. De omstandigheid dat er vrijwel geen directe controle door de leidinggevende plaatsvindt is illustrerend voor beide leiderschapsstijlen.

4.4.4 Cluster Werk en Inkomen

Binnen het cluster Werk en Inkomen wordt duidelijk veel sturing gegeven door leidinggevendenden, maar er wordt ook een bepaalde verantwoordelijkheid aan de medewerkers overgelaten. Een voorbeeld hiervan is het veranderen van werkprocessen die een BSN-nummer vereisten. Zo werd er afgesproken dat medewerkers in het vervolg zo veel mogelijk het gemeentelijke registratienummer aan zouden houden bij het contact met de burger. De rol die de leidinggevende heeft in dit nieuwe werkproces wordt door een respondent als volgt geïllustreerd:

‘We laten het bij het inschattingsvermogen van de medewerker of het nodig is (om te vragen naar een BSN-nummer). Ik zat dan wel heel vaak in de buurt van de balie en als ik dan constateerde van ‘hé dit had je ook op een andere manier kunnen doen’, dan geef ik dat wel weer terug.’

- Respondent 7, leidinggevende

De bovenstaande manier van controle uitoefenen is in dit geval van een coachende aard om ervoor te zorgen dat medewerkers kunnen leren van hun handelingen. Daarentegen wordt er binnen het cluster W&I ook strenger gecontroleerd op de naleving van de AVG. Een respondent noemt het voorbeeld dat medewerkers in het verleden de gemeentelijke informatiesystemen in sommige gevallen niet gebruikten voor werkgerelateerde zaken, maar om bijvoorbeeld gegevens van collega's op te zoeken. Hierdoor werden er verschillende straffen uitgedeeld en in een enkel geval werd een contract niet verlengd. De komst van de AVG heeft er echter voor gezorgd dat deze incidenten verminderden. Hierbij geeft een respondent aan het volgende voorbeeld meermaals gebruikt te hebben in de communicatie naar de medewerkers:

‘Als jouw tas daar staat, dan ga ik toch ook niet in jouw portemonnee kijken hoeveel geld jij bij je hebt. Dat vind je toch ook niet normaal, dat vind je toch ook een privacy(schending)? Dus als je die vergelijking trekt, dan schrikken mensen (daar)van. Is dat zo heftig? Ja, dat is zo heftig wat je eigenlijk doet.’

- Respondent 10, leidinggevende

In het bovenstaande komt naar voren dat er zowel gebruik wordt gemaakt van directief alsmede delegerend leiderschap. De uitvoering van de werkprocessen wordt zoveel mogelijk aan het inschattingsvermogen van de medewerker overgelaten wat duidt op delegerend leiderschap. Daarnaast is er ook sprake van een zeer strenge controle en dienen medewerkers zich wel aan strikte regels te houden bij te uitvoering van hun taak. Dit is een kenmerk van directief leiderschap.

Awareness is een punt waar de leidinggevenden binnen W&I niet zozeer op sturen. Er wordt wel aangegeven dat er in het verleden workshops zijn gefaciliteerd en dat er tegenwoordig via diverse informatiekkanalen wordt gecommuniceerd omtrent de laatste ontwikkelingen op het gebied van privacy. Daarnaast wordt ook niet zozeer de discussie aangegaan met medewerkers over de verbetering van de werkprocessen, maar wordt deze invulling meer overgelaten aan de medewerkers zelf. Zij zijn dan ook degenen die in casuïstiekgroepjes aan de slag gaan met deze onderwerpen.

Hierin is duidelijk een combinatie van ondersteunend en participatief leiderschap te herkennen. De leidinggevende luistert vooral naar de ondergeschikten maar gaat niet de discussie met hen aan. Dit is kenmerkend voor een ondersteunende leiderschapsstijl. Daarbij staat echter wel het team centraal wat een kenmerk is van participatief leiderschap.

4.4.5 Cluster Dienstverlening

Bij het cluster Dienstverlening wordt door een respondent aangegeven dat de sturing van de leidinggevende minimaal is op het gebied van privacy. Men kan zich met vragen tot de leidinggevende wenden, maar hij of zij wordt vervolgens in de meeste gevallen doorverwezen naar een interne website met informatie over de privacywerkwijze binnen het cluster. Daarnaast controleert de leidinggevende niet nauwgezet of de medewerkers zich aan de vereisten van de AVG houden. Er wordt wel aangegeven dat er terugkoppeling plaatsvindt in het geval dat er iets niet in orde is of wanneer er een incident is voorgevallen.

Een ander belangrijk punt is de mate waarin medewerkers binnen Dienstverlening inspraak hebben op de wijze waarop met privacygerelateerde zaken wordt omgegaan. In beginsel worden er namelijk geen inspraakbijeenkomsten georganiseerd. Dit wordt alleen gedaan wanneer blijkt dat hier vanuit de afdelingen dringend behoefte aan is. Wel worden er informatiebijeenkomsten georganiseerd, waarbij leidinggevenden ervan uitgaan dat de medewerkers professioneel genoeg zijn om zelf met de materie aan de slag te gaan en elkaar te helpen wanneer er onduidelijkheden zijn. Een respondent illustreert de gang van zaken binnen Dienstverlening als volgt:

‘Uiteraard is het voor iedereen ‘nieuw en pionieren’, maar we zijn alert en triggeren elkaar als er een vraagstuk is.’

- Respondent 11, medewerker

Binnen DV is te zien dat er voornamelijk een combinatie van laissez faire en delegerend leiderschap wordt gehanteerd. De sturing van de leidinggevende is in beginsel minimaal en er wordt alleen ingegrepen wanneer er een probleem ontstaat. Daarnaast is ook delegerend leiderschap gedeeltelijk aanwezig, omdat medewerkers wel de verantwoordelijkheid wordt geboden om zelf aan de slag te gaan met de invulling van de AVG binnen het cluster.

4.4.6 Overeenkomsten en verschillen

In de eerste plaats wordt er in vier van de vijf clusters een leiderschapsstijl gehanteerd die voornamelijk gaat over het uit handen geven van verantwoordelijkheden, zoals laissez faire, delegerend of een combinatie van beide. Daarnaast worden ook directieve en participatieve leiderschapsstijlen veelvuldig gehanteerd. In drie van de vijf clusters zijn deze stijlen terug te vinden. Eenmaal is er sprake van een directief leiderschap in combinatie met inspirerend leiderschap. Andere leiderschapsstijlen die maar een enkele keer worden waargenomen bestaan uit een ondersteunende en een samenwerkende stijl. Hieronder zal een overzicht gegeven worden van de aangetroffen leiderschapsstijlen per cluster.

Cluster	Leiderschapsstijlen
Stadsbeheer	- Directief leiderschap - Participatief leiderschap - Delegerend leiderschap - Gecombineerde leiderschapsstijl: inspirerend/ directief
Maatschappelijk Ontwikkeling	- Directief leiderschap - Participatief leiderschap
Bestuurs- en Concernondersteuning	- Participatief leiderschap - Samenwerkend leiderschap - Gecombineerde leiderschapsstijl: laissez faire/ delegerend
Werk en Inkomen	- Directief leiderschap - Delegerend leiderschap - Gecombineerde leiderschapsstijl: ondersteunend/ participatief
Dienstverlening	- Gecombineerde leiderschapsstijl: laissez faire/ delegerend

Tabel 4: Gehanteerde leiderschapsstijlen per cluster binnen de gemeente Rotterdam

4.5 Resultaat van de implementatie van de AVG bij de gemeente Rotterdam

Bij de uitvoering van dit onderzoek kwam naar voren dat de resultaten binnen de clusters wezenlijk van elkaar verschilden. Om dit te illustreren zullen de bevindingen alsmede de analyse in deze paragraaf per cluster besproken worden. Daarbij wordt er per cluster een kort overzicht gegeven van de belangrijkste resultaten, waarbij er onderscheid wordt gemaakt tussen positieve (+) en negatieve (-) ontwikkelingen.

4.5.1 Cluster Stadsbeheer

In het cluster Stadsbeheer geven de respondenten aan dat het veranderingsproces dat door de AVG in werking is gezet onder andere heeft gezorgd voor toegenomen samenwerking en een verhoogd bewustzijn omtrent het belang van privacy. Er wordt aangegeven dat medewerkers professioneler zijn gaan werken met persoonsgegevens en minder informatie delen dan voorheen. Dit wijst erop dat het veranderingsproces heeft gezorgd voor een toename in betrokkenheid onder medewerkers bij SB. Vele medewerkers zijn namelijk zelf na gaan denken over het veilig verwerken van persoonsgegevens om zodoende conform het privacybeleid van de gemeente Rotterdam te handelen.

Een keerzijde is ook waar te nemen daar de respondenten betwijfelen of er tegenwoordig sprake is van een efficiëntere en effectievere werkwijze omtrent privacy. Men geeft wel aan dat er veel minder gegevens vastgelegd worden en de gegevens die verzameld worden, blijven minder lang opgeslagen in de systemen. In verschillende evaluatierapporten is echter te zien dat deze opslag van gegevens een strenge softwarebeveiliging diende te hebben die opnieuw aangeschaft moest worden. Een ander punt dat genoemd wordt is de omstandigheid dat medewerkers moeten wennen aan de nieuwe procedures in de omgang met persoonsgegevens. Dit wordt als volgt beschreven door een respondent:

‘Ik weet wel dat er een hoop mensen zijn, een heleboel mensen vinden het ook ingewikkelder geworden. Meer stappen, meer vertraging.’

- Respondent 1, Privacy Officer

De respondenten zijn tevens verdeeld over de vraag of de transparantie in het cluster door de komst van de AVG is toegenomen. Er wordt aangegeven dat er een privacy protocol is opgesteld waar burgers in kunnen zien wat er met hun persoonsgegevens gedaan wordt. Daarnaast hebben zij ook het recht verkregen om in te zien welke persoonsgegevens er verwerkt worden in de processen. Een respondent zegt hier echter over dat burgers niet op de hoogte zijn van deze ontwikkelingen en daarom ook zeer zelden gebruik maken van deze informatie of hun rechten hieromtrent uitoefenen. Over klanttevredenheid binnen SB kunnen geen uitspraken gedaan worden daar dit niet gemeten wordt in het kader van de AVG.

Responsiviteit en productiviteit	Niet gemeten
Creativiteit en betrokkenheid	Betrokkenheid onder medewerkers is toegenomen (+)
Effectiviteit	Gegevens worden strenger beveiligd (+)
Efficiëntie	Gegevens worden minder lang opgeslagen (+) Naleving AVG vertraagt werkprocessen (-)
Transparantie	Informatie verwerking persoonsgegevens wordt gedeeld (+)

	Burgers weten deze informatie zelden te vinden (-)
Klanttevredenheid	Niet gemeten

4.5.2 Cluster Maatschappelijke Ontwikkeling

Een respondent binnen het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling geeft aan dat het veranderingsproces van de AVG heeft gezorgd voor een toegenomen aandacht voor de bureaucratie binnen de gemeente Rotterdam. De implementatie van de AVG brengt namelijk een grote hoeveelheid regels met zich mee welke aan de ene kant zorgen voor een strengere verwerking van persoonsgegevens, maar welke aan de andere kant ervoor zorgen dat organisaties elke verwerking moeten kunnen verantwoorden, wat leidt tot meer interne regels en meer papierwerk. In het kader van de gevolgen die dit heeft voor de efficiëntie en effectiviteit van de werkprocedures binnen MO zegt een respondent het volgende:

‘Want we maken het soms zo ongelofelijk moeilijk met elkaar dat ik denk: sommige regels uit Den Haag zijn moeilijk, sommige regels uit Europa spreken elkaar tegen. Allemaal hartstikke waar, maar dan zijn wij als gemeente Rotterdam wel goed in het nog moeilijker maken en dan komt er de ‘moet je dit wel willen’ vraag bij, dus kunnen we het nog uitleggen?’

- Respondent 3, Privacy Officer

In het verlengde van bovenstaande constatering wordt in verschillende beleidsdocumenten gesteld dat de gemeente Rotterdam op dit moment bezig is om zo veel mogelijk af te stappen van de bureaucratische structuur door processen in te richten met minder regels. Ondanks dat een respondent aangeeft dat dit in het kader van de AVG een lastige opgave is, wordt er echter ook te kennen gegeven dat veel medewerkers dit juist als een uitdaging zien. Er wordt opgemerkt dat de medewerkers dan ook meer zijn gaan participeren in het open en toegankelijk maken van de werkprocessen. Dit wijst erop dat het veranderingsproces heeft gezorgd voor een bepaalde mate van responsiviteit en betrokkenheid bij de medewerkers binnen MO.

Als er wordt gekeken naar de transparantie binnen het cluster, dan merkt men op dat dit niet zozeer door de komst van de AVG toegenomen is. De achtergrond van de werkzaamheden binnen MO, namelijk het contact met de burger, eiste voorafgaand aan de AVG namelijk al dat een transparante werkwijze werd aangehouden. Dit met het doel om burgers beter van dienst te kunnen zijn. Ook in dit cluster kunnen er geen uitspraken gedaan worden over klanttevredenheid aangaande de AVG daar dit niet expliciet gemeten wordt.

Responsiviteit en productiviteit	Responsiviteit is toegenomen door open en toegankelijk maken van processen (+)
----------------------------------	--

Creativiteit en betrokkenheid	Betrokkenheid onder medewerkers is toegenomen (+)
Effectiviteit	Meer regels zorgen voor een strengere beveiliging (+)
Efficiëntie	Meer regels vertragen werkprocessen (-)
Transparantie	Niet door AVG veranderd
Klanttevredenheid	Niet gemeten

4.5.3 Cluster Bestuurs- en Concernondersteuning

Binnen het cluster Bestuurs- en Concernondersteuning wordt door vrijwel alle respondenten de toegenomen bewustwording omtrent privacy genoemd als belangrijkste resultaat van het veranderingsproces. Er is een bepaald begrip ontstaan waarom het belangrijk is dat er bijvoorbeeld DPIA's uit worden gevoerd en waarom het nodig is dat medewerkers hun mobiele apparatuur voorzien van autorisaties. De gevolgen van datalekken zijn namelijk niet te onderschatten en daarom begint men tegenwoordig dus al vroeg na te denken over te wijze waarop de privacy van mensen gewaarborgd kan worden. Deze participatie wijst op een toegenomen betrokkenheid onder medewerkers. Een ander resultaat van het veranderingsproces dat als negatief wordt ervaren, is ook waar te nemen. Enkele respondenten geven aan dat zij de toegenomen hoeveelheid regels niet prettig vinden. Volgens deze personen zorgen de eisen uit de AVG simpelweg voor meer discussie en meer uitzoekwerk. Dit duidt binnen het cluster BCO op een vermindering van de productiviteit daar er een minder eenvoudige werkprocedure aangehouden kan worden wat zorgt voor meer tijdsverlies.

Als er in het verlengde van bovenstaande constatering wordt gekeken naar de totstandkoming van een efficiëntere en effectievere werkwijze dan is te zien dat respondenten en evaluatierapporten elkaar op dit gebied tegenspreken. Aan de ene kant wordt door respondenten aangegeven dat er door de komst van de AVG evidente voordelen zijn gecreëerd:

'Er zijn meer dingen gedigitaliseerd, zodat je jezelf af kan vragen; 'wat heb ik nou echt nodig aan persoonsgegevens?' Daarnaast zijn gegevens ook minder snel zoek wanneer ze digitaal zijn opgeslagen. (...) Zo wordt er niet meer onnodig heen en weer gemaïld en is er sprake van dataminimalisatie, waarbij alleen hetgeen verzameld wordt wat nodig is voor de uitvoering van de taak.'

- Respondent 6, Functionaris Gegevensbescherming

Een andere kant is echter waar te nemen in evaluatierapporten en dit behelst de eerdergenoemde constatering dat de vereisten van de AVG zorgen voor vertraging in de werkprocessen. Zo moet er regelmatig overlegd worden welke informatie nu wel en welke informatie niet gedeeld kan worden.

Door de respondenten wordt wel aangegeven dat de transparantie van werkprocessen door de komst van de AVG is toegenomen. Zo is inzichtelijk geworden welke persoonsgegevens de gemeente verwerkt, is het privacybeleid van de gemeente Rotterdam gepubliceerd en zijn de contactgegevens van de Functionaris Gegevensbescherming geplaatst op het internet, zodat burgers bij vragen contact op kunnen nemen. De toegenomen transparantie wordt tevens als reden genoemd voor de grotere tevredenheid die burgers op dit moment hebben met de nieuwe werkprocessen van het cluster BCO. Er wordt namelijk aangegeven dat burgers nu beter op de hoogte zijn van de gegevens die worden verzameld en dit uit zich in minder klachten.

Responsiviteit en productiviteit	Productiviteit onder medewerkers is afgenomen (-)
Creativiteit en betrokkenheid	Betrokkenheid onder medewerkers is toegenomen (+)
Effectiviteit	Gegevens worden digitaal opgeslagen en dus beveiligd (+)
Efficiëntie	Gegevens zijn sneller op te halen (+) Naleving AVG vertraagt werkprocessen (-)
Transparantie	Informatie verwerking persoonsgegevens wordt gedeeld (+)
Klanttevredenheid	Vanuit burgers toegenomen door meer transparantie (+)

4.5.4 Cluster Werk en Inkomen

Bij het cluster Werk en Inkomen worden zorgvuldigheid en bewustwording genoemd als de belangrijkste veranderingen naar aanleiding van de AVG. De respondenten geven aan dat men ook in dit cluster meer stil is gaan staan bij de inbreuk die een datalek kan maken op iemands persoonlijke levenssfeer. Met andere woorden heeft de komst van de AVG gezorgd voor een andere manier van kijken naar de burger in relatie tot de eigen werkprocessen. Hierin is duidelijk een toename van betrokkenheid onder medewerkers te herkennen aangezien zij meer na zijn gaan denken over privacy in hun dagelijkse werkzaamheden.

Een ander belangrijk punt is dat er geen overeenstemming te vinden is bij respondenten en in evaluatierapporten over de vraag of er door de AVG een efficiëntere en effectievere werkwijze is gecreëerd. In een enkel geval wordt aangegeven dat dit wel het geval is. Andere opmerkingen geven daarentegen aan dat er geen efficiëntere en effectievere werkwijze wordt ervaren. Een respondent illustreert dit als volgt:

'Ik (kan) niet zeggen dat de AVG zorgt voor een effectieve of efficiëntere werkwijze, want het vergt vaak een heleboel omdenken. Als je het hebt over effectief of efficiënt, dan neem je de snelste route van A naar B en dat is met de AVG niet altijd gezegd dat je de snelste route kunt nemen.'

- Respondent 10, leidinggevende

Ook op het gebied van transparantie is er geen overeenstemming tussen de respondenten. In de eerste plaats wordt aangegeven dat men meer is gaan uitleggen aan de burger welke gegevens waarvoor worden gebruikt in het proces.

Daarentegen wordt wel ondervonden dat burgers, in enkele gevallen en ondanks de informatie vanuit de gemeente, vaak nog steeds niet weten waar zij aan toe zijn omdat de werkwijze omtrent de AVG simpelweg te ingewikkeld is om op een eenvoudige manier uiteen te zetten.

Binnen het cluster W&I is ondervonden dat de tevredenheid van burgers over de manier waarop er met hun persoonsgegevens wordt omgegaan wel is toegenomen. Dit wordt namelijk elke week gemeten door middel van telefonische klanttevredenheidsonderzoeken.

Responsiviteit en productiviteit	Niet gemeten
Creativiteit en betrokkenheid	Betrokkenheid onder medewerkers is toegenomen (+)
Effectiviteit	Niet gemeten
Efficiëntie	Naleving AVG vertraagt werkprocessen (-)
Transparantie	Informatie verwerking persoonsgegevens wordt gedeeld (+) Burgers begrijpen deze informatie zelden (-)
Klanttevredenheid	Vanuit burgers toegenomen door meer transparantie (+)

4.5.5 Cluster Dienstverlening

Een respondent binnen dit cluster geeft aan dat zij niet het idee heeft dat er door de komst van de AVG een efficiënter en effectiever werkproces met betrekking tot de waarborging van privacy is gecreëerd. Verder dient er vermeldt te worden dat er geen uitspraken gedaan kunnen worden aangaande de transparantie of tevredenheid daar men op de ondervraagde afdeling in de dagelijkse werkzaamheden geen contact heeft met de burger. Daarbij komt dat het overige contact intern of met externe organisaties in geen zin te maken heeft met de uitwisseling van privacygevoelige informatie.

Responsiviteit en productiviteit	Niet gemeten
Creativiteit en betrokkenheid	Niet gemeten

Effectiviteit	Niet toegenomen (-)
Efficiëntie	Niet toegenomen (-)
Transparantie	Niet gemeten
Klanttevredenheid	Niet gemeten

4.6 Synthese

Naar aanleiding van bovenstaande bevindingen is het mogelijk geworden om uitspraken te doen over de invloed van leiderschap op de relatie tussen het verloop en het resultaat van de implementatie van de AVG bij de gemeente Rotterdam. Om te beginnen is er in dit onderzoek naar voren gekomen dat het veranderingsproces binnen de gemeente Rotterdam gekenmerkt kan worden als een geplande verandering van de derde orde. Daarnaast is er geconstateerd dat de verandering zich op dit moment in de derde fase bevindt aangezien er geen aanwijzingen zijn die duiden op een andere fase binnen de verschillende clusters van de gemeente Rotterdam. Om deze verandering in goede banen te leiden is ondervonden dat er binnen de clusters verschillende leiderschapsstijlen gehanteerd worden. Uiteindelijk heeft dit tussen de clusters verschillende resultaten tot gevolg gehad. In onderstaande tabel worden de gehanteerde leiderschapsstijlen per cluster nogmaals benoemd en in relatie gezet met de behaalde resultaten.

Cluster	Leiderschapsstijlen	Resultaten
Stadsbeheer	<ul style="list-style-type: none"> - Directief leiderschap - Participatief leiderschap - Delegerend leiderschap - Gecombineerde leiderschapsstijl: inspirerend/ directief 	<ul style="list-style-type: none"> - Betrokkenheid (+) - Effectiviteit (+) - Efficiëntie (+/-) - Transparantie (+/-)
Maatschappelijke Ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> - Directief leiderschap - Participatief leiderschap 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsiviteit (+) - Betrokkenheid (+) - Effectiviteit (+) - Efficiëntie (-)
Bestuurs- en Concernondersteuning	<ul style="list-style-type: none"> - Participatief leiderschap - Samenwerkend leiderschap - Gecombineerde leiderschapsstijl: laissez faire/ delegerend 	<ul style="list-style-type: none"> - Productiviteit (-) - Betrokkenheid (+) - Effectiviteit (+) - Efficiëntie (+/-) - Transparantie (+) - Tevredenheid (+)
Werk en Inkomen	<ul style="list-style-type: none"> - Directief leiderschap - Delegerend leiderschap - Gecombineerde leiderschapsstijl: ondersteunend/ participatief 	<ul style="list-style-type: none"> - Betrokkenheid (+) - Efficiëntie (-) - Transparantie (+/-) - Tevredenheid (+)

Dienstverlening	- Gecombineerde leiderschapsstijl: laissez faire/ delegerend	- Effectiviteit (-) - Efficiëntie (-)
-----------------	--	--

Tabel 5: Gehanteerde leiderschapsstijlen per cluster binnen de gemeente Rotterdam in relatie met de behaalde resultaten

Mede gelet op de bevindingen in dit onderzoek en het bovenstaande overzicht kan er gesteld worden dat de invloed van de gehanteerde leiderschapsstijl op de relatie tussen het veranderingsproces en het resultaat in sommige gevallen wel en in andere gevallen niet waar te nemen is. Een punt waarbij de invloed van de gehanteerde leiderschapsstijl duidelijk naar voren komt, is terug te zien in het veelvuldige gebruik van participatief leiderschap in het veranderingsproces. Dit is namelijk de drijvende factor achter de waarneming dat de betrokkenheid onder medewerkers in elk cluster waar deze stijl wordt toegepast als een positieve ontwikkeling wordt gezien. Dit is voornamelijk te wijten aan de discussie met de medewerker wat een belangrijk kenmerk is van participatief leiderschap. Ook de hantering van een directieve leiderschapsstijl is in veel gevallen terug te zien in de verhoogde effectiviteit welke in het veranderingsproces heeft plaatsgevonden. Doordat leiders met deze stijl de verschillende werkprocessen nauwlettend in de gaten houden, zorgen zij er tevens voor dat de medewerkers onder hen sneller geneigd zijn om de gestelde regels na te leven.

Er is echter ook waar te nemen dat de gehanteerde leiderschapsstijl in sommige gevallen geen wezenlijke invloed heeft op de verandering en het resultaat. Zo is er te zien dat de efficiëntie in de meeste gevallen is gedaald en dat de transparantie en de tevredenheid in de meeste gevallen is toegenomen. In deze gevallen kunnen de eisen van de AVG zelf als oorzaak achter deze ontwikkelingen aangewezen worden. Organisaties worden namelijk door de AVG verplicht om elke verwerking van persoonsgegevens te verantwoorden. Leiders moeten er dus voor zorgen dat medewerkers binnen hun cluster of afdeling het verwerkingsregister invullen bij het werken met persoonsgegevens. Dit is een punt waardoor er sprake is van een verminderde efficiëntie, maar deze ontwikkeling is niet te wijten aan de gehanteerde leiderschapsstijl. Dit is tevens het geval met de toegenomen transparantie en tevredenheid. De AVG verplicht organisaties om exact te beschrijven welke gegevens voor welke doeleinden worden gebruikt. Dit leidt tot een transparantere werkwijze wat op zichzelf weer leidt tot een grotere tevredenheid van burgers, omdat zij precies kunnen zien welke persoonsgegevens de gemeente Rotterdam van hen nodig heeft. Ook deze ontwikkeling is niet direct te herleiden naar de gehanteerde leiderschapsstijl.

Een ander relevant punt is de waarneming dat er binnen de clusters voornamelijk gebruik gemaakt wordt van 'hands-on' leiderschapsstijlen als directief en participatief leiderschap of 'losse' leiderschapsstijlen als laissez faire en delegerend leiderschap. De resultaten die deze tegengestelde leiderschapsstijlen bereiken in het veranderingsproces verschillen wezenlijk van elkaar. Er is namelijk te zien dat de toepassing van laissez faire of delegerend leiderschap kan zorgen voor óf goede

resultaten óf slechte resultaten. In het cluster BCO waar deze stijlen in combinatie met participatief en samenwerkend leiderschap worden gebruikt is te zien dat er op elk vlak positieve resultaten zijn geboekt. Er wordt namelijk vijf keer een positieve ontwikkeling benoemd. Een negatieve ontwikkeling wordt daarbij twee keer benoemd door de respondenten. Bij het cluster Dienstverlening, waar een combinatie van laissez faire en delegerend leiderschap wordt toegepast, is te zien dat er tweemaal een negatieve ontwikkeling wordt benoemd. De overige ontwikkelingen zijn in dit cluster niet van toepassing of worden niet aan leiderschap geweten.

Aan de andere kant is er naar voren gekomen dat de toepassing van directieve of participatieve leiderschapsstijlen meer consistentere resultaten produceren. In het cluster SB en W&I is te zien dat er door het veranderingsproces respectievelijk viermaal en driemaal een positieve ontwikkeling heeft plaatsgevonden. Tweemaal wordt in beide clusters een negatieve ontwikkeling benoemd. Dit is enigszins vergelijkbaar met het cluster MO waar alleen een directieve en participatieve leiderschapsstijl is waargenomen. Hier wordt drie keer een positieve ontwikkeling benoemd en een keer een negatieve ontwikkeling.

Hoofdstuk 5: Conclusie & aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies van dit onderzoek besproken. Er zal een overzicht van de belangrijkste bevindingen aan bod komen welke gevolgd zal worden door een beantwoording van de hoofdvraag. Naar aanleiding van de conclusie zal er een reflectie en een discussie plaatsvinden waarmee teruggekeken wordt op het verloop van het onderzoeksproces. Dit hoofdstuk sluit af met enkele aanbevelingen welke tot stand zijn gekomen op basis van de bevindingen in dit onderzoek.

5.1 Conclusie

In de eerste plaats is er in dit onderzoek naar voren gekomen dat de implementatie van de AVG bij de gemeente Rotterdam tot dusverre is verlopen als een geplande verandering van de derde orde. Daarnaast bevindt deze verandering zich momenteel in de derde fase. Deze conclusie is genomen daar de implementatie van de AVG door planningen wordt vormgegeven. Ook is de gemeente Rotterdam niet de enige organisatie die zich dient te conformeren aan de wetgeving aangezien de inwerking hiervan voor alle organisaties in de sector verplicht is. Het afstemmen van de verschillende eisen uit de AVG brengt ook een zeer hoge complexiteit met zich mee wat vooral terug te zien is in het contact met externe belanghebbenden en de doorlopende schakeling tussen het vormgeven van externe en interne processen ter implementatie van de AVG.

Bij de implementatie van de AVG in de gemeente Rotterdam is geconstateerd dat er verschillende leiderschapsstijlen worden toegepast om dit vorm te geven. Aan de ene kant wordt er veel gebruik gemaakt van 'losse' leiderschapsstijlen die draaien om het uit handen geven van verantwoordelijkheden waarbij er berust wordt op de persoonlijke inschatting van de medewerkers. Vooral laissez faire, delegerend leiderschap of een combinatie hiervan worden veelvuldig waargenomen. Aan de andere kant is te zien dat er gebruik gemaakt wordt van stijlen met een meer 'hands-on' karakter. Directief en participatief leiderschap gaan uit van een duidelijke sturing door gebruik te maken van controles en door de discussie met de medewerkers aan te gaan.

De invloed van de gehanteerde leiderschapsstijl op het verloop en het uiteindelijke resultaat van de implementatie van de AVG is vooral waar te nemen als het gaat om specifieke handelingen van leidinggevendenden binnen de clusters zelf. Er is namelijk geconstateerd dat het uitzetten van duidelijke lijnen of het aangaan van de discussie met medewerkers door middel van een directieve of participatieve leiderschapsstijl in de meeste gevallen een doorwerking vertoonde op de toename in effectiviteit van het werkproces en de betrokkenheid van medewerkers. Daarentegen is de invloed van de gehanteerde leiderschapsstijl vrijwel niet waar te nemen als het gaat om vereisten die door de AVG verplicht ingewerkt moeten worden. Vereisten als het verwerkingsregister, de verwerkingsovereenkomsten en de DPIA's zorgen voor een minder efficiënte werkwijze, maar zij zorgen ook voor een toename in transparantie en klanttevredenheid. Deze resultaten zijn te wijten aan de ontwikkelingen van de AVG en niet aan de specifieke leiderschapsstijl van de leidinggevendenden.

Tenslotte is in dit onderzoek ondervonden dat de gemeente Rotterdam op dit moment vrijwel alle vereisten van de AVG in de organisatie heeft ingewerkt en dat er al vele positieve resultaten zijn bereikt. Hierbij is wel te zien geweest dat het gebruik van stijlen als laissez faire en delegerend leiderschap kunnen zorgen voor voornamelijk positieve resultaten of voornamelijk negatieve resultaten. De hantering van directief of participatief leiderschap zorgt daarentegen voor consistente, gemiddelde resultaten, waarbij er zowel positieve als negatieve ontwikkelingen zijn waar te nemen.

Beantwoording hoofdvraag

“Wat zijn de effecten van gehanteerde leiderschapsstijlen in de gemeente Rotterdam op de doorvoering van een grootschalige organisatorische verandering als de Algemene Verordening Gegevensbescherming binnen deze publieke organisatie?”

Het antwoord op deze vraag is eigenlijk tweeledig. In de eerste plaats zijn de effecten van leiderschap op het verloop van een grootschalige organisatorische verandering vrijwel niet waar te nemen als het gaat om aspecten die verplicht doorgevoerd moeten worden. De leidinggevende heeft in dat geval geen invloed op de wijze waarop hij of zij deze verandering implementeert omdat de wetgeving specifiek de vereisten omschrijft. De resultaten die vervolgens behaald worden zijn dan ook niet toe te schrijven aan de gehanteerde leiderschapsstijl. In de tweede plaats zijn de effecten van leiderschap juist wel waar te nemen wanneer het gaat om de inwerking van aspecten waar de leidinggevende een relatief grote vrijheid is toegedaan. Het gaat hier dan vooral om het creëren van awareness door het houden van inspraakbijeenkomsten of het handhaven van de gegevensbescherming door periodieke controles.

5.2 Reflectie en discussie

Terugkijkend op dit onderzoek kan er gesteld worden dat er een aantal relevante constatering zijn gedaan. Het is voor de gemeente Rotterdam namelijk van belang dat zij weten dat verschillende leiderschapsstijlen als directief en participatief leiderschap, ondanks de hoge complexiteit van een grootschalige organisatorische verandering, toch in staat zijn om belangrijke positieve ontwikkelingen te bewerkstelligen op het gebied van effectief en betrokken werken. Het is echter wel kwalijk dat er geen direct verband is aan getroffen tussen de overige veelvuldig gebruikte leiderschapsstijlen en de behaalde resultaten. Hierdoor is het niet duidelijk wat de precieze invloed is van de hantering van laissez faire of delegerend leiderschap bij een grootschalige organisatorische verandering. Het zou dus zeer gewenst zijn om verder onderzoek te doen naar de specifieke relatie tussen deze ‘losse’ leiderschapsstijlen en het verloop en het resultaat van een verandering.

Het uitgevoerde onderzoek kent ook een belangrijke beperking. Door de implementatie van de AVG in de gemeente Rotterdam als uitgangspunt te nemen, is het alleen mogelijk geworden om uitspraken te doen over de hantering van

leiderschapsstijlen in de verschillende clusters. Er had waarschijnlijk meer inzicht verkregen kunnen worden in de specifieke invloeden van de leiderschapsstijlen als er tevens een vergelijking mogelijk zou zijn geweest met de implementatie van de AVG in andere gemeenten, zoals Amsterdam, Den Haag en Utrecht. Het zou dus van toevoegde waarde zijn op dit onderzoek op een later moment en al dan niet met een andere organisatorische verandering te herhalen om te bezien of dit nieuwe resultaten oplevert.

5.3 Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen in dit onderzoek kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan:

Maak een plan van aanpak bij 'harde' vereisten

In vrijwel elke grootschalige, organisatorische verandering worden door de nieuwe wet- en regelgeving een aantal 'harde' vereisten gesteld. Dit wordt gedaan zodat alle organisaties op eenzelfde manier met deze nieuwe werkprocessen omgaan. In beginsel is de invloed van leiderschap op deze veranderingen zeer gering, omdat de nieuwe werkprocessen vrijwel zeker positieve en negatieve ontwikkelingen teweegbrengen in de organisatie. Het dient echter wel aanbevolen te worden dat leidinggevendenden deze positieve en negatieve ontwikkelingen tijdig in kaart brengen. Op deze manier kunnen zij zoeken naar manieren om de negatieve ontwikkelingen zoveel mogelijk terug te dringen. Het gebruik van een plan van aanpak waarin de harde vereisten, de ontwikkelingen en de actiepunten zijn opgenomen, kan hierbij uitkomst bieden.

Gebruik participatief leiderschap bij 'zachte vereisten'

Naast de 'harde' vereisten die consistent in organisaties doorgevoerd dienen te worden, kent een organisatorische verandering ook 'zachte' vereisten. Bij het doorvoeren van een dergelijke verandering heeft de leidinggevende veel ruimte om een eigen invulling te geven aan het nieuwe werkproces en kan hij of zij deze veel beter aan doen sluiten op diens specifieke cluster of afdeling. Bij het vormgeven van een verandering met zachte vereisten wordt aanbevolen om gebruik te maken van participatief leiderschap al dan niet in combinatie met een andere leiderschapsstijl. Participatief leiderschap gaat namelijk de discussie aan met medewerkers en het zorgt ervoor dat zij betrokken raken bij de verandering. Dit stelt de leidinggevende in staat om veel beter te kunnen sturen op de totstandkoming van positieve ontwikkelingen binnen zijn of haar cluster of afdeling.

Bibliografie

Creswell, J. W. (2014). *Qualitative Inquiry & Research Design Choosing among Five Approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA SAGE.

Fernandez, S., Rainey, H.G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 2006 (66-2), 168-176.

Konings, K. (2019, 27 juni). *Eén jaar privacywetgeving, is er veel veranderd?* Geraadpleegd op 5 februari 2020, van <https://www.rtvnoord.nl/nieuws/209504/Een-jaar-privacywetgeving-is-er-veel-veranderd>

Gemeente Rotterdam. (2013, december). *Concern Informatiebeveiligingsbeleid 2014*.

Gemeente Rotterdam. (2017a). *Overzicht datalekken t/m 31 maart 2017*.

Gemeente Rotterdam. (2017b, juni). *Wat niemand beseft over datalekken!*

Gemeente Rotterdam. (2018a, mei). *In veilige handen?*

Gemeente Rotterdam. (2018b, mei). *Privacybeleid Gemeente Rotterdam*.

Gemeente Rotterdam. (2018c, mei). *Privacyverklaring gemeente Rotterdam*.

Gemeente Rotterdam. (2019a, september). *Vervolg implementatie AVG Plan van Aanpak*.

Gemeente Rotterdam. (2019b, oktober). *Rapportage Privacy Cluster MO*.

Gemeente Rotterdam. (2019c, oktober). *Rapportage Privacy Cluster SB*.

Gemeente Rotterdam. (2019d, oktober). *Rapportage Privacy Clusters*.

Gemeente Rotterdam. (2020a, april). *Concern Integraal Beveiligingsbeleid 2020*.

Gemeente Rotterdam. (2020b, juni). *Rapportage Privacy Cluster BCO*.

Hendriks, F. (2018). Leidende principes voor bestuurlijke innovatie: naar een robuust referentiekader. *Bestuurswetenschappen*, 72(1), 45–63.

<https://doi.org/10.5553/bw/016571942018072001004>

Informatiebeveiligingsdienst. (2018). *Dreigingsbeeld Informatiebeveiliging Nederlandse Gemeenten 2018*.

Kotter, J. P. (2004). *Leiderschap bij verandering*. Den Haag, Nederland: Academic Service.

Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2013). The Management of Change in Public Organisations: A literature review. *Public Administration*, 92(1), 1–20. <https://doi.org/10.1111/padm.12040>

Liukku, A. (2020, 19 januari). *Nog nooit kreeg de gemeente Rotterdam zoveel klachten over datalekken als vorig jaar*. Geraadpleegd op 5 februari 2020, van <https://www.ad.nl/rotterdam/nog-nooit-kreeg-de-gemeente-rotterdam-zoveel-klachten-over-datalekken-als-vorig-jaar%7Eaf4b8c5d/>

Mintzberg, H., Westley, F. (1992). Cycles of Organizational Change. *Strategic Management Journal*, 1992, (13), 39-59.

Rainey, H. G. (1979). Reward Expectancies, Role Perceptions, and Job Satisfaction Among Government and Business Managers: Indications of Commonalities and Differences. *Academy of Management Proceedings*, 1979(1), 357–361. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1979.4977613>

Rekenkamer Rotterdam. (2017, april). *In onveilige handen; onderzoek informatiebeveiliging van gevoelige informatie*.

Rekenkamer Rotterdam. (2018, februari). *Vervolgonderzoek informatiebeveiliging*.

Schraeder, M., Tears, R. S., & Jordan, M. H. (2005). Organizational culture in public sector organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 492–502. <https://doi.org/10.1108/01437730510617681>

Stogdill, R. M., & Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership* (3rd Revised edition). New York, Verenigde Staten: Simon & Schuster.

Teisman, G.R. & Klijn, E.H. (2008) Complexity Theory and Public Management, *Public Management Review*, 10:3, 287-297, DOI: 10.1080/14719030802002451

't Hart, P. (2014). *Understanding Public Leadership*. New York, Verenigde Staten: Macmillan Publishers.

Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373–382. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.001>

Van der Voet, J., Kuipers, B., & Groeneveld, S. (2015). Held back and pushed forward: leading change in a complex public sector environment. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 290–300. <https://doi.org/10.1108/jocm-09-2013-0182>

Van Wart, M. (2017). *Leadership in Public Organizations* (3de editie). Abingdon, Verenigd Koninkrijk: Taylor & Francis.

Weel, I. (2019, 15 augustus). *Honderden datalekken bij UWV en SVB*. Geraadpleegd op 5 februari 2020, van <https://www.trouw.nl/economie/honderden-datalekken-bij-uwv-en-svb~b0cea5a7/>

Werkgroep AVG. (2020, april). *Handreiking voor het toepassen van de Algemene verordening gegevensbescherming in samenhang met de Archiefwet in de dagelijkse praktijk van het informatiebeheer bij de overheid*. Kennisnetwerk Informatie en Archief.

Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ, Verenigde Staten: Prentice Hall.

Bijlage 1: Overzicht van geraadpleegde bronnen t.b.v. de documentanalyse

Gemeente Rotterdam

Gemeente Rotterdam. (2013, december). *Concern Informatiebeveiligingsbeleid 2014.*

Gemeente Rotterdam. (2017a). *Overzicht datalekken t/m 31 maart 2017.*

Gemeente Rotterdam. (2017b, juni). *Wat niemand beseft over datalekken!*

Gemeente Rotterdam. (2018a, mei). *In veilige handen?*

Gemeente Rotterdam. (2018b, mei). *Privacybeleid Gemeente Rotterdam.*

Gemeente Rotterdam. (2018c, mei). *Privacyverklaring gemeente Rotterdam.*

Gemeente Rotterdam. (2019a, september). *Vervolg implementatie AVG Plan van Aanpak.*

Gemeente Rotterdam. (2019b, oktober). *Rapportage Privacy Cluster MO.*

Gemeente Rotterdam. (2019c, oktober). *Rapportage Privacy Cluster SB.*

Gemeente Rotterdam. (2019d, oktober). *Rapportage Privacy Clusters.*

Gemeente Rotterdam. (2020a, april). *Concern Integraal Beveiligingsbeleid 2020.*

Gemeente Rotterdam. (2020b, juni). *Rapportage Privacy Cluster BCO.*

Rekenkamer Rotterdam

Rekenkamer Rotterdam. (2017, april). *In onveilige handen; onderzoek informatiebeveiliging van gevoelige informatie.*

Rekenkamer Rotterdam. (2018, februari). *Vervolgonderzoek informatiebeveiliging.*

Werkgroep AVG

Werkgroep AVG. (2020, april). *Handreiking voor het toepassen van de Algemene verordening gegevensbescherming in samenhang met de Archiefwet in de dagelijkse praktijk van het informatiebeheer bij de overheid.* Kennisnetwerk Informatie en Archief.

Bijlage 2: Codeerschema

Concept/ thema	Dimensie	Subdimensie	Code	
Leiderschapsstijlen	Laissez faire		A.1.1 Lais	
	Directief		A.1.2 Dire	
	Ondersteunend		A 1.3 Onde	
	Participatief		A 1.4 Part	
	Delegerend		A 1.5 Dele	
	Prestatiegericht		A 1.6 Pres	
	Inspirerend		A 1.7 Insp	
	Strategisch		A 1.8 Stra	
	Samenwerkend		A 1.9 Same	
Verloop van de implementatie	Oorsprong	Gepland	B 1.1 Gepl	
		Emergent	B 1.2 Emer	
	Orde	Subsysteem	B 2.1 Subs	
		Organisatie	B 2.2 Orga	
		Sector	B 2.3 Sect	
	Fase	Weinig concrete verandering met lage complexiteit	B 3.1 Laco	
		Toenemende druk op verandering met gemiddelde complexiteit	B 3.2 Geco	
		Radicale verandering met hoge complexiteit	B 3.3 Hoco	
	Resultaat van de verandering	Procescriteria	Responsiviteit en productiviteit	C 1.1 Resp C 1.2 Prod
Creativiteit en betrokkenheid			C 1.3 Crea C 1.4 Betr	
NPM-criteria			Effectiviteit	C 2.1 Effe
			Efficiëntie	C 2.2 Effi
		Transparantie	C 2.3 Tran	
		Klanttevredenheid	C 2.4 Tevr	

Bijlage 3: Logboek

Planning & uitvoering

Onderwerp	Activiteiten	Opmerkingen
Inleiding	Verzamelen van literatuur t.b.v. hoofdstuk 1	- Konings, 2019 - Weel, 2019 - Liukku, 2020
	Schrijven van het 1 ^{ste} hoofdstuk	
	Inleveren hoofdstuk 1: inleiding, probleemstelling en relevantie en voorstel theorie en methoden	- 10 februari 2020
Theoretisch kader	Verzamelen van literatuur t.b.v. hoofdstuk 2	- Schraeder, Tears, & Jordan, 2005 - Boyne, 2002 - Van der Voet et al., 2015 - Van der Voet, 2014 - Kuipers et al., 2013 - Mintzberg & Westley, 1992 - Fernandez & Rainey, 2006 - Rainey, 1979 - Yukl, 2006 - Stogdill & Bass, 1990 - Van Wart, 2017
	Schrijven van het 2 ^{de} hoofdstuk	
	Inleveren hoofdstuk 2: eerste versie theoretisch kader	- 10 maart 2020
	Verzamelen van literatuur t.b.v. hoofdstuk 2	- Teisman & Klijn, 2008 - Kotter, 2004 - 't Hart, 2014 - Hendriks, 2018
	Schrijven van het 2 ^{de} hoofdstuk	
	Inleveren hoofdstuk 2: theoretisch kader	30 maart 2020
Onderzoeksontwerp & verantwoording	Verzamelen van literatuur t.b.v. hoofdstuk 3	- Creswell, 2014
	Schrijven van het 3 ^{de} hoofdstuk	

	Inleveren hoofdstuk 3: operationalisering en methoden, start met dataverzameling	13 april 2020
Dataverzameling	Interview 1	29 april 2020
	Interview 2	29 april 2020
Resultaten & analyse	Schrijven van het 4 ^{de} hoofdstuk (resultaten)	
	Inleveren hoofdstuk 4: stand van zaken en eerste aanzet resultatenhoofdstuk	4 mei 2020
Dataverzameling	Interview 3	6 mei 2020
	Interview 4	14 mei 2020
	Interview 5	14 mei 2020
	Interview 6	14 mei 2020
Resultaten & analyse	Schrijven van het 4 ^{de} hoofdstuk (resultaten)	
	Inleveren hoofdstuk 4: resultaten en eerste aanzet analyse	18 mei 2020
Dataverzameling	Interview 7	20 mei 2020
	Interview 8	20 mei 2020
	Interview 9	22 mei 2020
	Interview 11	25 mei 2020
	Interview 10	28 mei 2020
	Documentenanalyse	- Zie bijlage 1
Resultaten & analyse	Schrijven van het 4 ^{de} hoofdstuk (analyse)	
	Inleveren hoofdstuk 4: resultaten en analyse	2 juni 2020
Conclusie en aanbevelingen	Schrijven van het 5 ^{de} hoofdstuk	
	Inleveren hoofdstuk 5: conclusies, aanbevelingen en reflectie	8 juni 2020
Volledige conceptversie	Feedback inwerken	
	Inleveren volledige conceptversie	15 juni 2020
Volledige versie	Feedback inwerken	
	Inleveren volledige versie	26 juni 2020

Notities

Korte beschrijving onderzoek/ relevantie

Verloop van verandering → Resultaat van verandering
(Leiderschapsstijlen = mediërende variabele)

Gemeente Rotterdam: inzicht in stand van zaken.

Andere publieke organisaties: handvatten om met privacy om te gaan.

Wetenschap: hoe kunnen we door sturing bepaald gedrag creëren?

Belangrijke notities

Waar staat de gemeente Rotterdam wat betreft de implementatie van de AVG?

7 thema's:

- Beleid
- Organisatorische inbedding
- Samenwerking
- Verantwoording
- Processen
- Rechten van betrokkenen
- Beveiliging

Hoe meer complexiteit toeneemt, hoe meer men moet schakelen tussen interne en externe processen en dan is het zuivere onderscheid in fasen van verandering niet meer waar te nemen

Transcripten

Interview 1

Respondent 1: Hallo met ...

Donny: Goedemorgen met Donny Smol, we hadden afgesproken voor het interview

Respondent 1: Ja klopt

Donny: Oké. bent U er ook verder klaar voor om er mee te beginnen

Respondent 1: Ik weet niet of ik achter de computer er voor moet zitten, zo nee, dan ben ik er helemaal klaar voor.

Donny: Oh nee hoor, we houden het gewoon telefonisch.

Respondent 1: Oké. dan ben ik er helemaal klaar voor.

Donny: Oké. Ik zal mij zelf ook nog even voorstellen. Ik ben Donny Smol en ben student aan de Erasmus universiteit en ik zit nu in mijn laatste jaar van bestuurskunde en daarbij doe ik nu mijn afstudeer onderzoek naar de invloed van verschillende gehanteerde leiderschap stijlen en wat voor effect die hebben op het verloop en het resultaat van de implementatie van een grootschalige, organisatorische verandering als de AVG, dus dan maak ik die link zo. Dus dat is eigenlijk het idee waarom ik deze vragen nu stelt en waarmee ik ook probeert een bepaalde conclusie te kunnen trekken uit eindelijk.

Respondent 1: Oké, zal ik mij zelf even voorstellen.

Donny: Ja, oké, dat zou heel fijn zijn.

Respondent 1: Ik ben ..., ik ben feitelijk afgestuurd bij stadsbeheer gemeente Rotterdam. Hiervoor was ik jarenlang, stond ik in de uitvoering directie openbare verlichting. Dus ik deed projecten. Ik ben ook zes jaar lang lid van de ondernemingsraad en de afgelopen drie jaar ben ik lid van de centrale ondernemingsraad en afgelopen jaar daarvan zit ik in de dagelijkse bestuur van de centrum.

Donny: Oké, dat is fijn dat we dat ook even hebben besproken. Even kijken hoor, want ik had u namelijk ook het privacy en toestemmingsformulier toegestuurd. U had deze al terug gestuurd en had daar geloof ik geen opmerkingen meer over volgens mij, geloof ik.

Respondent 1: Ik had een opmerking over 1 vraag en die met nee beantwoordt over het publiceren van mijn naam, maar dat hangt er van af wat de aard is van de vraag in de interview en dat soort dingen.

Donny: Zullen we daar nog even aan het einde van dit gesprek op terug komen of u daar over kan beslissen of u dat wilt of niet.

Respondent 1: Ja hoor

Donny: Oké, dan kan ik in ieder geval beginnen met mijn eerste vragen. De eerste vraag die zijn eigenlijk overkoepelend om voor mij te bepalen hoe de manier van leidinggeven er uitziet van u of de manier van de AVG die implementatie aanstuurt en die taken natuurlijk. Even kijken, de eerste vraag is “kunt u iets vertellen over de rol die u in uw leidinggevende positie heeft in de implementatie van de AVG in uw cluster”.

Respondent 1: Nou, ik ben niet de leidinggevende, op zich ben ik privacy adviseur, dus ik adviseer samen met de privacy officier van onze cluster, adviseren wij de lijn wat ze moeten doen en vanuit de ondernemingsraad heb ik daar een controlerende factor in, dus wat de controlerende lijn doet. Dus ik zit aan beide kanten eigenlijk. Ik ben niet de eindgevende lijn zelf. Hoe het bij ons werkt, je heb zeg maar de centrale aansturing van de centrale privacy officer, concern privacy officer en dan decentraal per cluster heb je privacy officer, privacy adviseur en dat soort dingen die de lijn adviseren. Zo zit het ongeveer in elkaar. Ik weet niet of je stadsbeheer een beetje kent?

Donny: Ja, ik heb daar inderdaad wel eens een paar keer rondgelopen.

Respondent 1: Nou, stadsbeheer bestaat eigenlijk uit drie subclusters, drie afdelingen zou je het kunnen noemen. De 1 is openbaar werken en de ander is schone stad en de andere is toezicht en handhaving en wat je ziet is zeg maar als je onze algemeen directeur ziet, de directeur of bestuurder van stadsbeheer die komt uit de HR hoek en die is erg laissez faire, zo zou je zijn stijl kunnen noemen. Heel veel delegeren en eigenlijk in hoofdlijnen zien waar het schip strand. Als je kijkt naar openbare werken, zij zijn er mee begonnen stip heet dat, stip op de horizon en dat is eigenlijk sturen op resultaat en mensen motiveren en mensen aanspreken op wat ze goed doen en wat ze slecht doen. En dat is lijn met hoe je de directeur zou zien, dat is erg loslaten en sturen en mensen laten ontwikkelen. Promoties er in krijgen. Dan heb je de schone stad afdeling, dat is redelijk hiërarchisch ingesteld. Dat zou je kunnen zeggen, maar daar heb ik het minst zicht op. Dat heb je toezicht en handhaving en dat is extreem hiërarchisch ingesteld. Echt van verantwoording afleggen aan je superieuren en die bepalen wat er gebeurd en jij doet maar wat er opgedragen wordt. Dus eigenlijk het tegenover gestelde van openbare werken. En je ziet van de privacy eigenlijk weinig verschil. Ik kan niet zeggen van de 1 doet het beter of slechter dan de anderen. Je ziet wel dat vooral bij toezicht en handhaving is er heel grote sturing op zoveel mogelijk informatie te vergaren. Op alle mogelijke manieren en wat toegestaan wordt om de taak uit te kunnen voeren. Die elementen zitten daar wel in, dat is toezicht en handhaving.

Donny: Ik vroeg mij natuurlijk ook af, want u bent natuurlijk als privacy adviseur volop bezig met de implementatie van de AVG op dit moment in de gemeente Rotterdam de hele gemeente is daar natuurlijk mee bezig, maar ik vraag mij eigenlijk af hoe u dan eigenlijk die dingen onder de aandacht brengt of hoe u daar in stuurt.

Respondent 1: Je heb zeg maar een soort stafafdeling bij stadsbeheer dat heet dat is mijn afdeling nu als privacy adviseur dienstverlening heet het, dus niet het cluster

dienstverlening maar dienstverlening binnen stadsbeheer. En wat we daar hebben gedaan. We hebben een awareness campagne opgepakt, we hebben een extern bureau ingehuurd en dat hebben we vanaf oktober/november van vorig jaar hebben we zeg maar ingestoken om op een structurele manier informatie aan de medewerkers te krijgen. Op verschillende niveaus met grappige video's en aan de hand daarvan hebben we ook een nulmeting gemaakt en het bleek dus van de respondenten dat heel veel mensen, hoog of laag opgeleid in ieder geval de basis kennis van de AVG in hoort te houden. Dus invoeren van gegevens en hoe je met een data lek om moet gaan , dat zit er enigszins wel op.

Donny: Dus die kennis is wel aanwezig toch?

Respondent 1: Ja, basaal en of ik dan in de praktijk daadwerkelijk nageleefd wordt dat is natuurlijk een tweede, maar de nulmeting was natuurlijk al een jaar na dat de AVG geïmplementeerd was. Dus vanuit de concern directie was er al heel veel gecommuniceerd. Als privacy adviseurs spreken we eens in de twee maanden, we hebben 1 keer per twee maanden of zo is er een inloopsessie voor nieuwe medewerkers tweedaagse en dan houden we ook een speech, een presentatie over de AVG over privacy en over security en het beantwoorden van vragen. We gingen langs bij teams om presentaties te houden maar dat is stopgezet omdat we het met andere dingen druk hebben. Los van het feit dat ik vanaf begin maart thuis zit, dat maakt het er niet makkelijker op. Maar op die manier promoten we de hele tijd de AVG. En we krijgen ook steeds meer dat mensen naar ons toe komen om vragen te stellen en soms ook niet. En soms worden we regelrecht overgeslagen. Het zou kunnen dat je denkt bij jezelf van "hmmm, dat is wel bijzonder". En van uit de medezeggenschap heb ik daar ook een rol in mee gehad want je heb vanuit de AVG en de wet op de ondernemingsraad artikel 27 heb je instemmingsrecht op verschillende dingen. En 1 van de dingen die over geslagen worden door het hele concern is dus digitale systemen die gebruikt kunnen worden om personeel op welke manier dan ook te kunnen volgen. Moeten ter instelling voorgelegd worden aan de medezeggenschap. Dat betekend dus bijna, want vanuit de AVG heb je niet echt een loggingsverplichting. De security wil dat wel, dus dan krijgt je als mensen gelogd worden of ze inloggen op een systeem als ze dat systeem veranderen moet het eigenlijk voorgelegd worden aan de medezeggenschap. Dat zijn zoveel verschillende dingen.

Donny: Dan zijn dat dan bepaalde systemen om toezicht te houden of zoiets.

Respondent 1: Nee, gewoon het personeelssysteem. Stel je eens voor dat ze mijn HR veranderen, maar je heb al die systemen, je heb een fietsapp waarmee je een fiets kan bestellen en als je de fiets besteld dat ze het volgen op welke manier dan ook. Soms als die daar niet voor bedoeld is kan die daar wel voor gebruikt worden. Zo staat het in de wet, moeten dus voorgelegd worden. Dat is ondoenlijk voor de directie en voor de ondernemingsraad en instemmingsverzoeken die per week binnen komen druppelen. Dus wat we gedaan hebben, we hebben afgesproken om met de lijn , hebben we afgesproken om een versoepelende procedure , als dat soort

dingen aan de hand zijn worden ze op een soort simpele manier voorgelegd aan de OR, en die kan beslissen willen we hiermee instemming op eisen of zeggen we het is goed zo. En dat hebben we geïmplementeerd op die manier zodat ook de medezeggenschap gedekt is in dit hele verhaal.

Donny: Maar wie zijn dan precies diegene geweest die dat hebben aangestuurd binnen dit cluster.

Respondent 1: Bedoel je die dat van de medezeggenschap of dat van de awareness?

Donny: Nou, eigenlijk allebei misschien. Eigenlijk voornamelijk van de awareness, ik denk dat dat ook wel een belangrijk puntje is.

Respondent 1: Nou awareness dat is eigenlijk gekomen voornamelijk door de privacy office. Ik en Michael Sliedrecht dat is de programma manager en van de dienstverlening van ons en hij is ook de programma manager van, zit in de stuurgroep privacy. Dus je heb verschillende lagen privacy en hij zit in de stuurgroep. En samen hebben we het op poten gezet met die externe bureau en wat betreft die medezeggenschap, ik heb dat samen getrokken met iemand van de lijn, de adviseur van Gerben daarin.

Donny: Ik vroeg me af of daarmee ook de discussie wordt opgezocht met anderen collega's of andere medewerkers of die ook daar een bepaalde inspraak op hebben over hoe die dingen vorm worden gegeven.

Respondent 1: Ja, we hebben natuurlijk voor die presentaties die we houden een feedback gevraagd maar wat ik dan doe als ik een presentatie voor die nieuwelingen heb gehouden, ik evalueer daarna wat ging er goed en wat kon er beter. Dan vraag ik of ze feedback willen geven en dat verwerk ik. We hebben een verzoek binnen gekregen van toezicht en handhaving om een soort privacy raad op te bouwen. Want zij hebben heel veel dingen die zij af moeten stemmen met andere clusters en de politie en zij willen buiten dat dan gaan gebruiken om zeg maar met simpele vragen daar heen te gaan i.p.v. dat ze dan naar mij toe komen zodat wij meer ontlast zijn en onze reguliere werkzaamheden kunnen uitvoeren en die kunnen zij gebruiken om input en awareness te brengen. Vrijdag heb ik daar volgens mij een gesprek over en als dat gaat lukken dan wil je natuurlijk uitbreiding van toezicht en handhaving naar openbare werken en schone stad. Dat daar werk voor privacy mensen bestaat zodat alle reguliere werkzaamheden gewoon ingebed kunnen worden.

Donny: Zodat het ook makkelijk te raadplegen is. Ik heb nu wat vragen over het verloop van de implementatie van de AVG. Als we kijken naar de implementatie van de AVG in de gemeente Rotterdam, hoe staat de gemeente er volgens u op dit moment voor en waar bevindt deze zich nu.

Respondent 1: Dat is ingewikkeld, maar waar het op neer komt de AVG is op mei 2018 ingegaan, alleen alle verwerkingen daarvoor die nu nog steeds lopen en eigenlijk een PIA nodig hebben maar dat is achterstallig, maar je heb ook nieuwe

verwerkingen die sindsdien begonnen zijn en die moeten een PIA krijgen voordat ze ingaan. Ik zou zeggen de achterstallige PIA's grotendeels bij ons en bij BCO is problematisch want daar lopen we echt mee achter en zeker nu met de hele coronacrisis erbij en de planning op poten hebben gezet als stadsbeheer dan gaan we het ook gewoon digitaal proberen en zo proberen we dat voor elkaar te krijgen want sommige mensen zijn wat huiverig om processen digitaal te bespreken maar als het niet anders kan dan doen we het zo. Beter iets dan niets, maar dat gaan we dus inzetten, je heb dus achterstalligheid daarvan. We hebben het register van verwerkingen, die hebben we bij stadsbeheer al meer dan een jaar is die 100 procent voor ons kloppend maar nog niet 100 procent kloppend voor het concern en dat heeft te maken met taal en dat heeft te maken met verschillende privacy office van verschillende clusters hebben we verschillende meningen over wat daar in hoort te staan en wat de kwaliteit moet zijn en dat soort dingen. Als stadsbeheer zijn we redelijk praktisch ingesteld. Maarten en ik ook, we zeggen we zorgen dat het gevuld is en het is een levend document dus het wordt aangepast naarmate de tijd vordert en dan heb je inzichten en sommige dingen waarvan we dachten "nou, dat heeft geen PIA nodig". We zijn ook twee jaar verder en we denken nou dat moet scherper of nou dat hebben we te hoog ingestoken. Dus wij vinden dat die dingen aangepast kunnen worden en dat gloeit een beetje en wat je ook tegen komt is dat de juridische adviezen die we ingewonnen hebben ook niet zo scherp waren als zou moeten. Maar wat je dan ook ziet bijvoorbeeld we hebben een PIA van de NS binnen gekregen over verwerkingen die zij en wij ook hebben. Als je kijkt hoe simplistisch dat is opgesteld in de vergelijking met het voormat waar wij doorheen moeten lopen dan hebben we constant ruzie met de FG want die willen meer details hier en meer details daar, want we maken het wat dat betreft redelijk moeilijk en de ingewikkeldheid ervan en dat soort zaken. Dus het register hebben we of die gepubliceerd of niet, hij is volgens mij nog niet gepubliceerd daar zitten ze nog over te stechelen en ik heb gewoon eerlijk gezegd jullie stechelen maar. Het zal mij een worst wezen of jullie het publiceren of niet het is niet nodig vanuit de AVG, de AP kan het opvragen als die wilt en dan krijgt hij het van ons, Ik ben niet zo moeilijk. Sommige gemeentes doen het en sommige gemeentes doen het niet. Wij hebben ook gesteld je mag alles van ons publiceren en we hebben ook met de lijn besproken en die hebben gewoon gezegd natuurlijk want iedereen mogen weten wat wij doen. Als andere clusters dan gaan zeggen daar doen wij niks mee, doe maar. Wat wel zo is, is dat wij verwerkingen hebben die over verschillende clusters heengaan en dat kan op twee verschillende manieren, je kan hebben dat je 1 verwerking heb waarbij het specifiek het cluster aandoet en de andere cluster iets totaal anders doet, dan kan je het dus als twee verschillende verwerkingen zien of je kan zeggen het is 1 verwerking en het moet op 1 lijn zijn gewoon en die discussie is nog niet uitgevochten. Maar je hebt ook een andere kant, je heb sommige verwerkingen die werkelijk door verschillende clusters worden uitgevoerd en het is een gezamenlijke verwerking. In plaats van zomaar 1 verwerking die in tweeën gesplitst A en B, je kunt zeggen cluster dienstverlening gaat over A en stadsbeheer gaat over B. Je heb er ook verwerkingen tussen zitten waarbij waar clusters A B en C dwars door elkaar

heen werken en wat er dan moet gebeuren is wie is de verantwoordelijke cluster en wie gaat dit dus leiden, ook die gesprek is nog niet uitgevochten maar die twee opties daar zit de moeilijkheid die nog loopt en dan heb je dus de verwerkers overeenkomsten en sommige clusters die hebben het honderd procent op orde maar die hebben er bijvoorbeeld drie die ze rond moeten krijgen. Stadsbeheer heeft er ontzettend veel, zeker bij toezicht en handhaving die hebben heel veel van die sub verwerkers en dat soort dingen en dat is moeizaam omdat voor elkaar te krijgen en dat had voor 1 maart rond moeten zijn en we hebben uitstel aan moeten vragen want het was problematisch, dus daar strijden we over en we zitten mensen met haar en tanden over de streep te trekken om dat voor elkaar te krijgen, maar het blijft dus gewoon problematisch en het is ook gewoon de insteek van de gemeente geweest twee jaar geleden dat ze hadden er een boete clause ingebouwd, dus los van wat de AVG deed als de verwerking dus niet voldeed aan de eisen van de gemeente dan konden ze duizend euro per dag opgelegd krijgen. Ja, dus geen enkele verwerker ging daar dus mee akkoord en dus heel veel van die verwerking overeenkomsten zijn destijds terug gestuurd ongetekend. En in die massa zitten we en die door de VNG goed gekeurde overeenkomst die laten we opsturen via contact management, ja dat is weer een laag ertussen en dat is moeizaam, dus daar zijn we niet AVG proof mee op het moment, maar ik kan het wel verantwoorden waar de problemen in zitten, stel dat de AP zou komen en zeggen van joh hebben jullie dat niet op orde dan is het niet dat we er te laks mee bezig zijn, het is dat we het dan nog gewoon niet rond hebben, terwijl we wel goeden erbij hebben zitten, het heeft wel onze aandacht dus dat kunnen we wel beargumenteren.

Donny: Dus er is er mee bezig maar er doen op die punten gewoon moeilijkheden voor waardoor het een beetje langer blijft hangen. Ik vroeg mij eigen af is het met de dingen die nu nog lopen en die nog honderd procent gemaakt moeten worden gericht op interne processen of externe processen of is het meer een beetje van beiden, want zo lijkt het mij meer een beetje te zijn.

Respondent 1: Wat bedoel je met externe processen? Want een verwerkers overeenkomst is per definitie met een externe partij, dus dat zou dan een externe proces zijn dus we hebben te maken met externe partijen maar ook hebben dingen met interne processen te maken, net zoals ik weet niet of je het mee heb gekregen die 360 graden auto's, dat is zelfs in de gemeenteraad besproken omdat de gemeenteraad er niet over geïnformeerd is, dus ook verzuimd om ons er over te informeren, dus privacy, maar het is uiteindelijk een verwerking van de politie. SP heeft het voorgesteld en directie veiligheid heeft hier ook een rol in, dus het hele circus en misinformatie en hoe kan dat intern nou zodanig mis gaan, zeker omdat twee maanden geleden al een groot probleem heeft afgespeeld met na plaatsing van camera's, je zou denken dat mensen weten ondertussen intern dat wanneer het woord cameratoezicht op welke manier ook valt dat ze in ieder geval bij de privacy en juridische adviseurs aankloppen, maar er zit ook iets in dat interne proces wat ook niet goed is.

Donny: Dus er is ook als ik het goed begrijpt veel inmenging van externe partijen op die punten wat u net zegt politie en gemeenteraad die daar ook op zit.

Respondent 1: Ja, het heeft ook te maken los van die AVG, je heb ook de wet politiegegevens en dat is eigenlijk een privacywetgeving voor de politie voor eigenlijk strafrechtelijke gegevens en daar hebben wij dus ook mee te maken want wij hebben te maken met de AVG en met de WPG maar als zij stellen bijvoorbeeld die camera's die in Rotterdam rondhangen zeg maar gewoon op straat gericht zijn zeg maar, die heten 151 C gemeentewet, 151 C camera's. De politie hoort daar een PIA op te hebben en de gemeente hoort daar een PIA op te hebben. De camera's worden geplaatst door de burgemeester en die korpschef is daarvoor de verwerkingsverantwoordelijke. De beelden zijn van de politie, valt onder de WPG. De 360 graden auto's die ze inzetten die hebben ze gegoooid onder artikel 3 van de wet politiegegevens en dat betekent dat het alleen de WPG is en dat betekent dus ook dat de burgemeester er niets mee te maken heeft maar de korpschef is daar verantwoordelijk voor, voor de nieuwe auto's en ja dat is dan zoveel externe partijen die daar een mening over hebben en die er aan zitten te trekken, uiteindelijk kun je je eigen afvragen wat is dan onze rol als adviseur privacy binnen stadsbeheer. SB heeft het voorgesteld die auto's.

Donny: Dan wordt het lastig inderdaad. Dan ga ik nu verder met het laatste puntje, het resultaat van de implementatie. Wat zijn volgens u de belangrijkste veranderingen die er door de invoering van de AVG zijn opgetreden? Ik zoek eigenlijk meer om te kijken naar de dingen die op dit moment door zijn gevoerd binnen uw cluster ook bijvoorbeeld, waardoor er een effectievere of efficiëntere werkwijze heeft plaatsgevonden of is er meer transparantie gekomen, zulke dingen eigenlijk meer, als u dat nu ziet.

Respondent 1: Ik denk dat er meer samenwerking is gekomen. Dus waar voorheen, zeker bij toezicht en handhaving, dat mensen gewoon hun gang gingen en keken waar het schip strand. Dat over het algemeen, los van een paar uitzonderlijke gevallen, privacy wordt erbij gehaald, juridisch advies wordt erbij gehaald, dus je hebt veel meer contact met juridisch advies en dat soort dingen. Dus dan krijg je meer een gezamenlijke optrekking over het algemeen om dingen op te pakken. Ik denk ook dat er professioneler mee om wordt gegaan, dat mensen wel degelijk meer nadenken over dat ze privacygegevens aan het delen zijn. Dat daar echt een slag in geslagen is. Met het melden van datalekken ook, dat mensen veel constieuzer zijn met de emails die ze versturen. Dat merk je wel dus en ook dat wanneer ze van hun werkplek weglopen, dat ze de computerscherm op slot zetten. Dat gebeurt nog niet volledig, maar je ziet wel steeds meer mensen dat doen. Dat ze inderdaad denken van hé hier moet ik over nadenken, over security stations over welke paswoorden ze gebruiken. Die verbeteringen zie je wel in de samenwerking. Ik weet wel dat er een hoop mensen zijn, een heleboel mensen vinden het ook ingewikkelder geworden. Meer stappen, meer vertraging en wij proberen het beeld te schetsen als je bij ons aankomt, dan kunnen we je vroegtijdig helpen, zodat het sneller gaat en dat begint ook zijn vruchten af te werpen. Want vroeger was het zo van oh we moeten de

privacy medezeggenschap er nog bij betrekken, ja, en dan krijg je vertraging, want ze komen dan op het einde van het proces en wij moeten dan zeggen, stop. Maar nu beginnen steeds vroeger bij ons te komen, over het algemeen, en dan kunnen wij dus op tijd sturing geven om de privacy en medezeggenschap op orde te krijgen

Donny: Oké duidelijk, en hoe zit dat met de transparantie dan? Is dat naar uw mening ook toegenomen? Bijvoorbeeld voor burgers of externe partijen?

Respondent 1: Minimaal, ik denk dat als de burgers echt gaan zoeken op de website van de gemeente dat ze inderdaad kunnen zien hoe alles in elkaar steekt, maar ik denk dat de meeste burgers weinig verschil merken qua transparantie daarover. Bijvoorbeeld in gemeentelijk eigendom, gemeentelijke kantoren is natuurlijk de cameratoezicht en dat wordt helder aangegeven, het doel daarvan, waar ze de informatie voor nodig hebben, dat is er allemaal niet, dat staat allemaal op een website ergens. En dat is niet transparant genoeg, dus dat soort dingen die spelen nog wel. Maar ik weet dat de gemeente transparanter is, maar ik kan niet zeggen of ze dat doorhebben.

Donny: Dus daar ligt nog een puntje dat verbeterd kan worden?

Respondent 1: Ja, ik denk dat ze dat beter kunnen communiceren naar de burgers toe. Je kan er heel veel aandacht aan gaan zitten geven, maar ik hoor ook niet van heel veel burgers die er vragen over stellen, ja, het gebruikelijke dat ze er een WOB-verzoek voor indienen, maar dat is nou ook niet super vaak. Dat me mailbox vol loopt met burgers die me vragen stellen.

Donny: Ja, ik vroeg me dus dan af of burgers daar meer tevreden over zijn over de nieuwe werkwijze, maar ik weet niet of daar dan ook wat over gezegd kan worden?

Respondent 1: Ja, ik weet niet in welke gemeente jij woont?

Donny: Gewoon in Rotterdam.

Respondent 1: Nou, ik woon in de gemeente Breda, nou, ik zou geen flauw idee hebben of de gemeente Breda nou transparanter bezig is of niet. Ik heb sowieso geen flauw idee waar gemeente Breda mee bezig is, maar los daarvan, ik heb niks vernomen van hun of ze transparanter bezig zijn of wat dan ook. En ik denk dat de gemiddelde burger in Rotterdam dat precies hetzelfde zal hebben, maar dat is moeilijk om te zeggen, omdat ik in de privacyadvies rol bezig ben, heel mijn dag gaat over privacy, ik ben erop gefocust. Maar de gemiddelde persoon zal zeggen, whatever.

...

Respondent 1: Want uiteindelijk, of wij nou het verwerkingsregister publiceren of niet of dat er een PIA is gehouden op cameratoezicht of niet, dat maakt niets uit voor het autootje dat op straat rondrijdt of de toezichthouder die op straat rondrijdt of rondloopt en wat die noteert of niet, dat zullen zij niet doorhebben.

Donny: Ja, het is ook lastig om mensen op deze manier te bereiken. Ik wil even een laatste vraag aan u stellen, maar dat is meer hoe u daar tegenaan kijkt. Dat is, heeft u het idee dat de manier waarop iemand sturing geeft binnen de gemeente bijvoorbeeld of binnen een andere organisatie of dat ook daadwerkelijk invloed heeft op hoe de implementatie van de AVG zou verlopen?

Respondent 1: Ik denk dat het wel invloed zal hebben, maar ik weet niet of het beter of slechter zou zijn. Als jij bijvoorbeeld de manier bij toezicht en handhaving, dat is heel erg sturend, die zeggen tegen hun werknemers dit is wat je moet doen en dat werkt in bepaalde mate. Ik weet niet of het positief of constructief is voor de medewerkers maar aan de hand van de opdracht die gegeven wordt, als de opdracht wel binnenkomt en gewoon structureel. Als je die manier van leidinggeven bijvoorbeeld bij openbare werken zou doen, ik was daar directievoerder en je zou zeggen, Mark je moet dat doen, dan zou ik zeggen me hoela. dan kan je veel beter openlijk zeggen dit is de nieuwe privacywetgeving en hier moeten we aan voldoen met z'n allen en op zo'n open manier vragen, dan krijg je een veel constructievere manier waarop mensen ermee omgaan. Dus ik denk wel dat het invloed heeft, maar ik kan niet zeggen of het 1 meer aan zal slaan, dat zal ook meer van de doelgroep afhangen.

Donny: Dat is ook een interessant dingetje om mee te nemen, dat je ook het verschil ziet nu zelfs binnen het cluster. Nou, dat was het wel zo'n beetje, ik denk dat we wel rond zijn.

Interview 2

Respondent 2: Juridische dienst ..., goedemiddag

Donny: , Goedemiddag met Donny Smol

Respondent 2: Goedemiddag

Donny: Goedemiddag, ik zou u benaderen voor het interview vandaag

Respondent 2: Klop, klopt

Donny: Oké, even kijken.... Bent u daar voor de rest even klaar voor, kan ik daar mee beginnen nu

Respondent 2: Ja, wat mij betreft wel, maar kun je mij een beetje meenemen op de manier waarop je dat wil gaan doen, want ik heb vanmorgen ook alweer een paar vergaderingen gehad en dat gaat allemaal zo dwars door elkaar heen.

Donny: Tuurlijk, ja dat is hartstikke begrijpelijk, ik doe gewoon even een korte introductie waar ik het een en het ander even aangeeft en dan loopt het vanuit daardoor naar de vragen.

Respondent 2: Oké, dan hoor ik het wel.

Donny: Oké nou, ik ben zelf dan Donny Smol, ik doe onderzoek namens de Erasmus universiteit voor mijn afstudeerscriptie, voor mijn afstudeertraject waar ik nu mee bezig bent bij de gemeente Rotterdam en daarbij doe ik eigenlijk onderzoek naar de manier waarop mensen sturing geven binnen de gemeente Rotterdam aan een grootschalige organisatorische verandering als de AVG. Dus dat is het eigenlijk en vanuit daar probeer ik dan te kijken of ik daar een invloed of verband in kan zien tussen de verloop van AVG van de implementatie daarvan en het resultaat uiteindelijk.

Respondent 2: Ja, ja oké

Donny: Dus dat is eigenlijk een beetje in grote lijnen waar ik hiermee een beetje meer informatie over wil hebben.

Respondent 2: Ja, nou brandt los zou ik zeggen.

Donny: Even kijken.....Ik wil alleen nog even het informatie formulier nog even bespreken voordat ik begin, die ik u had toegestuurd.

Respondent 2: Ja

Donny: Ik wil alleen nog even zeggen dat ik alles inderdaad verder anoniem zal zetten in mijn onderzoek, in het uiteindelijke analyse. Dus ik gebruik alleen puur deze opname om het onderzoek vorm te geven als het ware en om informatie eruit te halen.

Respondent 2: Oké, is goed

Donny: Dus ik noem geen namen of zo, misschien een citaat hier en daar.

Respondent 2: Maar ik had hem wel ingevuld toegestuurd he.

Donny: Ja klopt, ik heb hem inderdaad ook ontvangen en die staat in ieder geval opgeslagen.

Respondent 2: Prima,

Donny: Even kijken, dan begin ik bij de eerste vraag, kunt u iets vertellen over de rol die u heeft in uw positie in de implementatie van de AVG in uw cluster.

Respondent 2: Zoals je weet ben ik privacy officier of privacy adviseur, het is maar net hoe je het wilt noemen binnen het cluster BCO, dat betekent dat wij ons zeg maar binnen het BCO bezig houden met alle privacy vraagstukken die zich hier voordoen. Nou op hoop lijnen is dat participeren in aanbestedingsprojecten, ICT projecten en vaak staan we daar in op met andere disciplines zoals security en informatiebeheer. En dan doen we mede vanwege het feit dat er heel veel overeenkomsten zijn met de vragen die hun stellen en de materialen die zij gebruiken en de instrumenten die zij toepassen. Dus dat is 1, daarnaast doe ik zelf nog specifiek naast zaken voor cluster BCO doe ik ook nog de zaken voor de directie middelen en control. En daar doe ik eigenlijk precies hetzelfde maar dan voor die directie en ik doe nog voor de griffie als contactpersoon optreden.

Donny: Oké,

Respondent 2: Dus ja en dan hebben we daarnaast als cluster BCO als team, hebben we ook nog de concern brede processie en als het zich voordoet, doen wij daar ook nog de participatie. Als je bijvoorbeeld kijkt naar.... er is ook nog een analyseteam. Een analyseteam is een platform waar binnen hoofzakelijk mensen van de ICT zijn vertegenwoordigd, dus daar komen al de nieuwe ICT projecten langs. Daarnaast zit de security informatiebeheer, dat is ook een management van de afdeling processie, daar zitten ook nog mensen bij en ja, we bespreken dan met elkaar al die intakes die daar langs komen. Omdat ik daar dan ook heel het concern vertegenwoordigd, doe ik vaak een uitvraag bij de privacy office in kwestie. Dus als er een vraag binnenkomt of een intake of een project wat bijvoorbeeld cluster W en I aangaat, dan vraag ik cluster W en I om input. Nou die, als ik te snel gaat moet je het zeggen hoor.

Donny: Nee hoor, maar ik schrijf ook even meteen wat belangrijke dingen op, zodat ik het voor mezelf even heb.

Respondent 2: Nou, goed en daarnaast kunnen het natuurlijk allerlei kleine zaken zijn die op het gebied van privacy langskomen. Kijk, als je het op hoofdlijnen bekijkt, zijn het de rechten van betrokkenen die we hebben. Dan moeten we zorgen in zo aanbestedingsproject dat er verwerkingsovereenkomsten worden afgesloten. Dat er zo en zo een privacy risico analyse wordt gehouden. En eventueel op basis van de uitkomsten van die privacy risico analyse een privacy impact assessment en daaruit voortvloeiend allerlei maatregelen.

Donny: Oké, oké, duidelijk. Even kijken hoor. Ik vroeg mij eigen ook af op welke manier stuurt u volgens u de implementatie van de AVG binnen uw cluster aan, zou u dat misschien een beetje uiteen kunnen zetten.

Respondent 2: Ja hoor, kijk dit is een vakgebied en dat doe je niet alleen. Daar heb je mensen voor nodig en om te beginnen zijn we natuurlijk met ons team waarin natuurlijk drie privacy offices zitten en 1 ondersteunend. Op een gegeven moment dan moet je maar een beetje gaan nadenken over hoe je dit binnen de organisatie neerzet en op basis van een stuk ervaring vanuit het verleden heb ik er toen voor gepleit bij de collega's om er voor te gaan zorgen dat we contactpersonen krijgen binnen de verschillende directie en afdeling van ons cluster.

Donny: Oké,

Respondent 2: En dat zijn mensen die geen verlengstukken zijn van ons, maar dat zijn wel mensen die de weg weten binnen die organisatie, waardoor je op een gegeven moment een specifiek onderwerp heb wat je wil aankaarten, dat je daar heel snel de proces eigenaar van weet. Ook heel snel de stand van zaken kunt opvragen, kortom heel snel kunt schakelen. Vaak doen we dat niet met de proces eigenaars zelf, dat zijn vaak directeuren of de afdelingshoofden, die hebben het gewoon veel te druk en de ervaring die ik heb dat je die mensen pas moet gaan betrekken op het moment dat je of een uitgewerkt product hebt, wat je zeg maar redelijk eenvoudig kan voorleggen en kan uitleggen. Maar misschien nog wel veel belangrijker.....op het moment dat je geen medewerking krijgt van een concern van een afdeling of een proces eigenaar, dat je het naar die mensen kan escaleren. Dat je zegt "joh, moet je luisteren, je bent wettelijk verplicht om die AVG na te leven, alleen als jullie dat niet doen.....ik adviseer slechts, maar ik adviseer wel heel sterk om dat toch wel een beetje in de gaten te houden".

Donny: Om dat in de gaten te houden zeg maar

Respondent 2: Ja en verder.....althans dat hebben we maar 1 keer gedaan, daar van houden we vanwege de situatie niet doorgedaan, maar een soort van thema sessie met al die contactpersonen om zeg maar de stand van zaken uit te leggen. Nou wat doen we nog meer, we houden ook nog wel eens regelmatig een soort awareness sessies, daarin schuiven we vaak bij met werkoverleg aan en dan is het de bedoeling dat we daarin vaak via een presentatie al dan niet op maat gemaakt voor die afdeling, dan doen we een presentatie geven. Vragen beantwoorden, praktijksituaties proberen na te bootsen.

Donny: En bijvoorbeeld in die sessies, wat dat vind ik wel een interessant punt ook, wordt daar ook echt een discussie met een anderen of andere medewerkers aangegaan of dat hun ook input kunnen brengen in het proces bijvoorbeeld.

Respondent 2: Ja hoor, sterker nog daar zijn ze juist voor bedoeld. We hebben onze mond vol dat een proces eigenaar of een directeur of een afdelingshoofd eindverantwoordelijk is, maar het zijn toch vaak de mensen op de vloer die het moeten doen en het zijn vaak ook de mensen op de vloer die met de vragen zitten..

en dan is het natuurlijk sterk afhankelijk van met welke afdeling je te maken heb, maar als je met een afdeling te maken heb waar heel veel privacy gevoelige gegevens worden verwerkt, zoals bijvoorbeeld op een afdeling HR, dan kun je wel eens in situaties terecht komen dat je als medewerker dan de afweging voor jezelf moet maken “Ik heb hier nu met de privacy te maken, maar ik weet niet hoe ik het toe moet pakken”. Nou en dan komen wij weer in beeld en dat klinkt misschien gek, maar de eerst ingeving die ik altijd aan de mensen meegeeft is van “joh, luistert ook een beetje naar je onderbuik”, want stel je eigen eens de vraag “wat zou jij er van vinden als dit en dat met je gegevens gebeurt”. Nou en dat is wel vaak een eye opener voor ze en daarnaast kunnen ze bij ons altijd terecht voor vragen en voor toelichting.

Donny: Dus het is ook wel een beetje een kleine verantwoordelijkheid voor de medewerkers dat ze met die input komen, als ik het goed begrijpt.

Respondent 2: Kijk het is een spel van geven en nemen. Ik kan niks zonder de medewerkers en de afdeling en wij zijn er voor hun op het moment dat er vragen zijn. Kijk, het is eigenlijk met een ieder ander onderwerp binnen een afdeling of een proces als medewerker uitvoert. Kijk, je heb er natuurlijk een eindverantwoordelijkheid in, maar je heb daar zelf ook een verantwoordelijkheid in.

Donny: Ja duidelijk,

Respondent 2: En als laatste wat we dan nog zelf verder hebben gedaan of ... wel eens verteld heeft, is dat wij vorig jaar bij een BCO festival.....

Donny: Klopt ja, daar heb ik wel eens wat over gehoord.

Respondent 2: Oké, nou daar hebben we dus workshops gehouden en dat was ook erg leuk en wij hadden ook een AVG kwartet gemaakt, zodat je een beetje op spelende wijze mensen kan betrekken bij dat soms toch wel een complexe onderwerp.

Donny: Ja inderdaad, ik heb dat ook wel eens meegemaakt en dat was ook heel erg leuk om te zien inderdaad. Even kijken, ik vroeg me ook af als we kijken naar cluster BCO, er wordt natuurlijk voor gezorgd dat medewerkers zich er gaan houden aan de AVG. Hoe wordt dat gecontroleerd. Gebeurt dat heel nauwgezet of is dat wat losser. Hoe moet ik dat precies voor mij zien?

Respondent 2: Nou, laat ik het zo zeggen. Voor een belangrijk deel gaan we nu uit van het feit dat er goed met de AVG wordt omgegaan, maar het komt nu pas echt aan de oppervlakte op het moment dat er bijvoorbeeld een datalek is. Want wil je echt indringerige met mensen moeten gaan spreken over het toepassen en het naleven van de AVG. Kijk als mensen het een keer overkomt dat er een verkeerde mail is gestuurd of een brief met een verkeerde bijlage is verstuurd, kijk dan kan je natuurlijk met de mensen daar over praten, maar op het moment dat dat meerdere keren voorkomt, dan zul je daar toch echt wel even meer aandacht aan moeten besteden. En verder....Er is op het moment wel iets gaande met de audit. Hoe de AVG de privacy beleefd voor binnen het concern. Daar weet ik niet precies de stand

van zaken van, maar dat zou natuurlijk wel een middel zijn wat je in de toekomst kan gaan inzetten om regelmatig te auditen? Hoe is de privacy in verschillende proces ingedeeld en dat is toch iets wat gewoon in de kinderschoenen staat.

Donny: Duidelijk, duidelijk. Dan wil ik vanuit daar eigenlijk gelijk een bruggetje maken naar eigenlijk mijn volgende vraag en dat is meer “als we kijken naar de implementatie van de AVG in de gemeente Rotterdam, dan wil ik eigenlijk aan u vragen hoe u het vindt hoe de gemeente er op dit moment voorstaat”? Waar bevinden we ons nu om het zomaar te zeggen.

Respondent 2: Ik denk dat we ons als gemeente een best wel goede slag hebben gemaakt. We hebben heel helder in beeld wat er moet gebeuren. ... heeft een plan van aanpak opgesteld, wat zeg maar alle stromingen die binnen de AVG of binnen de privacy kan bedenken die goed aan de orde komen of goed aan bod komen. Maar dat betekend natuurlijk niet dat we er al zijn. Er moeten echt wel een aantal dingen gaan gebeuren. Maar ja, net zoals alles zijn Keulen en Aken ook niet op 1 dag geboren, dus ja dan moet je jezelf daar ook wel de tijd voor gunnen. Ja, en of die tijd ons gegeven is, dat hangt natuurlijk ook wel een beetje af van de Autoriteit Persoonsgegevens af, maar als ik kijk hoe voor uitvarend we bezig zijn, dan denk ik als je zegt waar sta je, dan staan we nog wel ver af van de eindresultaten die we zouden moeten neerzetten, maar dan zijn we wel op de goede weg. En dat is bij het ene cluster wat beter dan bij het andere, maar als ik check over bij het cluster heb, dan denk ik wel dat wij aardig de boel op orde hebben.

Donny: Ja, oke dat was inderdaad mijn volgende vraag die eigenlijk al aardig beantwoord is, hoe inderdaad het implementatie proces inderdaad in het cluster is verlopen. Cluster BCO dan inderdaad. Waar zaten de moeilijkheden eigenlijk in volgens u.

Respondent 2: Nou, dat is eigenlijk een beetje tweeledig. Ten eerste is niet altijd duidelijk, laat ik het zeggen voor mij is het altijd wel duidelijk, maar is het niet altijd duidelijk voor de clusters wat BCO nou precies doet en faciliteert. Wij hebben natuurlijk als BCO zijnde met heel veel andere clusters te maken. Als je het hebt over financiën wij doen de boekhouding voor het hele concern. Als je het hebt over HR, ja wij hebben alle HR gegevens van alle medewerkers en alle clusters. Wij begeleiden alle inkoopprocessen, dus ja eigenlijk hebben we altijd al heel vaak te maken met andere clusters en het beeld wat een beetje bestaat bij andere clusters, ik zeg niet dat ze dat allemaal zijn, maar dat ze zeggen dat is toch een beetje jouw clusterproces, dan moeten jullie dat maar een beetje oppakken. Terwijl ik denk dat is niet de bedoeling, daar proberen we dan wel iedere keer een onderscheid in te maken. Het enige wat we eigenlijk als afspraak op dat punt hebben gemaakt is dat als er..... laat ik het even anders zeggen, we hebben geloof ik sinds een jaar of tien hebben we elektronische persoonsdossiers, nou daar zijn die gratie slagen ingemaakt, en er is wel eens in het verleden voorgekomen dat er in een dossier verkeerde stukken in zaten. Ja en als dan iedere keer door verschillende clusters dat soort datalekken moet laten afhandelen, daar hebben wij gemakshalve van gezegd

laten we dat zelf maar doen.. Maar voor de restwat was je vraag ook alweer, ik ben hem even kwijt.

Donny: Het ging er inderdaad om waar de moeilijkheden in het implementati proces van het AVG in het cluster BCO precies zaten. En je noemde natuurlijk dat het niet duidelijk is was BCO doet en vaak naar jullie toegestuurd worden met de mededeling dat dit jullie taak is.

Respondent 2: Ja, dat is 1 en daarnaast wat gewoon lastiger is, die heb je er gewoon ook tussen zitten. Het zijn en blijven mensen. Proceseigenaren die niet mee willen werken , die pas Ja, dan krijg je een mailtje of een telefoontje van “volgende week willen we live met dit en dat systeem, kan je nog even naar de privacy kijken”. Zo werkt het niet, ik zeg dan altijd maar “zorgvuldigheid gaat boven snelheid” alhoewel dat laatste best belangrijk kan zijn, maar op het moment dat er echt problemen gaan voordoen , dan heb je natuurlijk een veel grotere probleem. Dus ik neem in ieder geval altijd wel de tijd voor en dat is soms wel eens lastig.

Donny: Ja, dat is een duidelijk antwoord.

Respondent 2: Ja, dus dat zijn denk ik wel die twee..... en ik zal er ongetwijfeld wel 1 of 2 vergeten.

Donny: Maar het is duidelijk dat dit in ieder geval wel het lastige in de implementatie van de BCO is geweest. Even kijken hoor.....Ik vroeg mij eigen af want u geeft aan dat er al aardig wat gedaan is natuurlijk maar dat er nog wel wat laatste dingen gedaan moeten worden om het helemaal compleet te maken. Ik vroeg me eigen af, datgene wat nog gedaan moet worden, is dat meer gericht op interne processen of externe processen. Dus dat er ook bijvoorbeeld met externe partijen dingen af gesproken moeten worden of is het echt voornamelijk intern.

Respondent 2: Nee, het is zowel intern als extern. Kijk voor een deel is het zo dat alle processen, dus alle verwerkingen zijn nog niet voor honderd procent in kaart, dus dan heb je ook nog niet precies in beeld met wat welke verwerkers je te maken heb. Dus externe partijen die voor ons allerlei opdrachten uitvoeren, daar zal nog een keer aan tafel mee moeten worden gezeten, want je heb nou eenmaal te maken met het feit dat er vanaf mei 2018 dat die AVG van kracht is en daar zal je nog wel wat reparatiewerk aan moeten doen. Dat is 1 en 2 is het zo dat er een aantal processen lopen waar geen verwerkingsovereenkomsten mee was met de externe partij, waardoor je nu in het kader van de nieuwe aanbesteding zeg maar toch al dat huiswerk eigenlijk weer opnieuw moet doen. Ik zit zelf bijvoorbeeld bij de telefonie, die wordt weer helemaal opnieuw ingericht voor het hele concern en dan sluiten we gelijk een nieuwe verkoopovereenkomst af. Dan gaan we daar gelijk een risico analyse op los laten en daar gaan we gelijk een privacy impact op zetten. En we kunnen die mensen al van te voren meegeven van “jongens, hou er rekening mee met de principes van privacy by design, dus dat je al van te voren gaat nadenken wat er straks allemaal nodig is om goed bezig te zijn. En daarnaast zijn er best wel veel verwerkingsovereenkomsten, dus wat afspraken met partijen die in concept wel op

papier staan, maar waar je vaak nog steeds discussies heb over bepaalde onderdelen en die zullen opgelost moeten worden.

Donny: Dat is eigenlijk nodig om die laatste afspraken met die externe partijen dan rond te maken.

Respondent 2: Ja, ja

Donny: Dat is ook het gene wat nu nog een beetje in de weg staat, verneem ik zo beetje dan.

Respondent 2: Nou, het staat niet in de weg maar kijk bij de ene partij kost het meer moeite om mensen te overtuigen dan anderen. Als je een bedrijf heb die onder de privacy beleid vallen, dat is een nog wat zwaarder regime dan de AVG, die mensen die zeggen dan vaak, ja, maar wij doen al zoveel aan privacy, wij vinden eigenlijk al dat we er al aan voldoen. Dus ja, dat is prima, maar daar gaan wij toch nog even goed naar kijken, want voldoet het nou ook precies aan wat wij willen. Want het zijn uiteindelijk onze gegevens die we bij organisaties laten verwerken. Dan moet je er wel goed van overtuigd zijn dat het allemaal goed geregeld is.

Donny: Oké, dat is duidelijk. dan heb ik nu even een goed beeld hoe het daar is verlopen bij de BCO over de implementatie en nu wil ik eigenlijk nog iets vragen over de resultaten van de implementatie tot nu toe en dan wil ik eigenlijk beginnen om aan u te vragen wat volgens u de belangrijke veranderingen zijn voor u die door invoering van de AVG zijn doorgevoerd.

Respondent 2: De belangrijkste verandering door de invoering van de AVG vind ik eigenlijk dat het heeft wel een hoop los gemaakt op het gebied van privacy. Dus in dat opzicht is het bewustwordingsproces wel goed op gang gekomen. Daar waar het in het verleden al moest op basis van de vorige wet persoonsgegevens , was dat een beetje in de vergeethoek geraakt. In dat opzicht is dat wel.....

Donny: Is dat wel het belangrijkste wat beter was.

Respondent 2: Ja, daarnaast vind ik het zelf heel erg belangrijk ten opzichte van hoe de privacy vroeger was geregeld en nu. Het is eigenlijk allemaal veel transparanter. Burgers hebben gewoon een aantal rechten nu waar ze gebruik van kunnen maken en waar wij op moeten reageren. Ik heb toch ook wel het idee dat als het allemaal goed wordt toegepast zoals het de bedoeling was, dat ook de persoonsgegevens veel veiliger worden beheerd. Om een voorbeeld te geven als je aan data minimalisatie doet, vaak werd dan het hemd van je lichaam gevraagd van mensen die dan gaan vragen welke gegevens heb je nu echt nodig om je werk goed te kunnen doen. Dan blijken ze dus met veel minder gegevens toe te kunnen en dat is natuurlijk in een tijd dat je al zoveel keren je naam en geboortedatum moet vastleggen en soms gaat het ook om kleine dingetjes "van heb je nou perse een geboortedatum nodig"? of is het voldoende dat je weet dat iemand tussen de 25 en 30 jaar oud is.

Donny: Het verzamelen wat je nodig heb inderdaad. Over transparantie had ik ook nog een vraag over, maar u geef aan dat dat inderdaad is verbeterd. Naar burgers en andere belanghebbenden en dan vroeg ik me eigen ook af of door de implementatie van die AVG in het cluster of daardoor een efficiëntere en effectievere werkwijze is gecreëerd of juist niet?

Respondent 2: Nou dat zou altijd nog iets efficiënter kunnen, laat ik het zo zeggen. Ik bedoel we hebben wel stappen gemaakt en we weten elkaar beter te vinden maar als je het over efficiëntie heb dan vind ik zo actie die we nu aan het doen zijn samen met security en informatiebeheer om in 1 sessie het hele proces in kaart te brengen. En juist op die drie disciplines vragen te stellen. Vaak liggen vragen in elkaars verlengde, soms zijn het zelf identieke vragen. Als je kijkt naar informatiebeheer, die zijn enorm geïnteresseerd in hoe gegevens worden opgeslagen. Is het digitaal of is het op papier? Nou ja, zo wordt ook gevraagd” hoe lang worden die dan opgeslagen”. En wat gebeurt er daarna mee. Nou, dat zijn vragen die wij als privacy ook hebben, dus op het moment dat je met die disciplines samen optrekt dan hoeft zo een proces eigenaar maar 1 keer zo vraag te beantwoorden. En dat maakt het proces natuurlijk wat efficiënter. Dus je ziet nu dat we steeds vaker met elkaar daar in op trekken, dus dat vind ik wel een efficiëntie slag die gemaakt is.

Donny: Dan heb ik alleen nog een laatste vraag. Ik weet niet of u mij daar iets over kan vertellen, maar het is meer of u weet of in het cluster BCO of de implementatie van de AVG daar ook heeft geleid tot een bepaalde hogere tevredenheid van burgers of klanten of andere belanghebbenden. Ik weet niet of u dat weet.

Respondent 2: Volgens mij is dat nooit goed gemeten. Wat ik wel merk is, maar goed laat ik zo zeggen de contacten die wij als BCO met burgers hebben die zijn niet zo heel groot. Wij keren geen uitkeringen uit, wij doen geen persoonsgebonden budgetten, wij doen geen subsidies verstrekken. Onze contacten beperken zich heel vaak tot oud medewerkers die gegevens willen inzien. En dat kan voor de belasting zijn, nou ja dat kan voor allerlei doeleinden zijn. Dus in dat opzicht is er niet heel veel te zeggen. En zou je meer richting een cluster als een w en i of maatschappelijke ontwikkeling moeten gaan met dit soort vragen, want die hebben natuurlijk veel meer klantcontacten. Wat ik wel merk en dan heb ik het over interne klanten, is dat en ik zeg niet iedereen maar een heleboel mensen gewoon blij zijn dat ze veel beter worden begeleid en geadviseerd in het privacy proces. Vroeger was het ook al een beetje het wiel uitvinden en dat is nu niet meer zo.

Donny: En dan heb ik nu een wat meer afsluitende vraag om een visie te krijgen. Heeft u het idee dat een bepaalde manier van sturing van uit leidinggevende of privacy offices iets in die zin, of dat een invloed heeft op de manier waarop de implementatie van de AVG verloopt.

Respondent 2: Heb je het dan over de lijnmanagers of over leidinggevende capaciteiten van de privacy offices.

Donny: Dat laatste eigenlijk eerder.

Respondent 2: Dat vind ik een lastige, als ik naar mijn collega's kijkt dan die hebben weinig leidinggevende ervaring. Ik ben zelf al een kleine 40 jaar werkzaam en heb al verschillende leidinggevende functies gehad. Dus ik ken die klappen van de zweep wel maar ik denk als je dit soort functies doet dan moet je denk ik beschikken over leidinggevende capaciteiten die een niet leidinggevende moet hebben. Je moet veel meer jezelf bewust zijn van het feit dat je een groep kan beïnvloeden of wil beïnvloeden zonder dat je dat direct kan opleggen. Je kan wel een beetje met die AVG in je hand lopen zwaaien en zeggen het is allemaal wettelijk vastgelegd, maar dan zetten mensen hun hakken in het zand. Kijk maar wat er nu gebeurt, anderhalve meter afstand maar zodra de Ikea open is, gewoon in de rij staan om met zijn allen naar binnen te gaan. Dus wil je dat goed beïnvloeden dan niet echt manipuleren maar overtuigen op basis van argumenten. En daarnaast zijn daar natuurlijk allemaal theorieën voor, maar het belangrijkste vind ik dat je moet beschikken over kwaliteiten om mensen te beïnvloeden op basis van argumenten en feiten. Dus niet op basis van "ik ben de baas en zo gaan we het doen". Want die tijd is al lang voorbij natuurlijk. En daarnaast heb je die bevoegdheid gewoon niet als privacy officier. Je kan altijd als het helemaal niet lukt laten escaleren, dat is ook een soort van beïnvloeding. Als je het niet doet, dan ge ik of naar je baas of ik stuurt de autoriteit persoons gegevens op je af. Dan melden we dat en dan moet je het daar maar mee uitzoeken.

Donny: En zo kom je dan bij een goede doorvoering van die AVG inderdaad, om het op die manier aan te pakken dan.

Respondent 2: En dat zegt nog absoluut niet, dan we er dan al zijn, het is best nog wel een hele weg om te gaan. Ik denk al met al dat we al mooie stappen hebben gemaakt en dan we nog veel mooiere gaan maken. Dus wat dat betreft moeten we doorgaan op de weg zoals we nu bezig zijn.

Interview 3

Respondent 3: ...

Donny: Goedemorgen, met Donny Smol

Respondent 3: Goedemorgen

Donny: Hallo goedemorgen, als het goed is hadden wij nu afgesproken voor een interview, klopt dat?

Respondent 3: Ja, klopt helemaal

...

Donny: Ja, de eerste vraag is eigenlijk dat heeft eigenlijk een beetje met leiderschap en sturing te maken. Kunt u iets vertellen over de rol die u in uw positie heeft in de implementatie van de AVG in uw cluster?

Respondent 3: Ja natuurlijk, even denken waar ik begin. Misschien is het ook wel goed om daar een beetje het verloop in te vertellen, want ik ben 1 januari 2018 begonnen in deze functie en ik werd aangenomen als privacy officer en daarvan was de insteek dat het een adviserende functie zou zijn. Nou op zich helemaal prima en ik denk dat dat op zich ook terecht is. Maar wat gaandeweg steeds meer bleek, is dat je ook iets moet hebben om over te adviseren, er moet wel iets geïmplementeerd zijn. Want adviseren is leuk, maar als niemand weet wat ie moet doen dan graaf je je eigen graf. Dus eigenlijk die rol van adviseur is waar ik naartoe hoop te werken, maar intussen ben ik ook implementatiemanager, projectleider en soms is het ook vaak controle van mensen aanspreken op dingen die niet helemaal goed gegaan zijn, beleidsontwikkelaar. Eigenlijk allerlei rollen die, ik noem de AVG soms gewoon een soort duizendingendoekje van de gemeente, want alles wat wij doen heeft wel met persoonsgegevens te maken, want we werken voor inwoners. Dus alles wat wij direct of indirect doen heeft daar wel iets mee te maken. Wat je dan in de praktijk ziet is dat mensen met allerlei vraagstukken zitten, maar dat zij de AVG-vraag daarin niet herkennen omdat zij de kennis niet hebben of niet erkennen, omdat er een beetje weerstand tegen hebben en het allemaal maar gedoe vinden. En dat maakt dat de rol van zuivere adviseur nog totaal niet opgepakt kon worden. Binnen cluster MO hebben we daar ook last van in die zin dat wij, kijk als overheid moet je je aan de wet houden en dat betekent ook dat wanneer jij je wilt mengen in iemands priveleven door zijn persoonsgegevens te verwerken, dan moet je daar bij wetgeving bevoegd toe gemaakt zijn. En binnen het sociaal domein binnen het domein van MO is het wel zo dat de wetgever in algemene zin heeft gezegd van 'oh gemeente ga maar integraal werken, ga je maar bemoeien met je burgers, want dat is goed', maar diezelfde wetgever heeft daar niet de wetgeving voor ontwikkeld om dat ook te mogen. Dus we hebben heel veel dubbele boodschappen gehad, in die zin dat het Rijk aan de ene kant zei 'nou iedereen gaat integraal werken' en gemeentelijke projecten zijn ook al integraal gemaakt in die zin dat dat voor het Rijk reden was om ze gewoon te korten. Maar die pols om echt integraal te gaan werken die hadden we

gewoon niet, want we hadden geen bevoegdheden. Dus in die zin zie je ook binnen zo'n MO cluster dat er gewoon veel onduidelijkheid is, wat willen we precies, wat mogen we, hoe gaan we dat doen en daarom dat gewoon die rollen van leiderschap en adviseur die lopen continue in elkaar over, want je bent continue aandacht aan het vragen om een knelpunt te laten zien. Als het gezien wordt dat dan ben je draagvlak aan het creëren om het ook op te pakken, in die zin, dat ze er ook iets actiefs mee doen. Wat volgens mij ook zo kan zijn van we laten het liggen en dat we het niet oplossen, maar dat moet een bewuste keuze van het management zijn. En het daadwerkelijk oplossen ervan, want ondertussen hebben wel gedoe met inwoners, die gewoon hun rechten van betrokkenen uitoefenen of die andere dingen doen en dan moet je er wel weer klaar voor staan. Dus die rollen van privacy officer die zijn heel gemixt.

Donny: Dus dat loopt wel door elkaar heen dan?

Respondent 3: Klopt, en wat daar dan nog een beetje lastig aan is, is dat ook op concernniveau, dat zal je ook wel van ... hebben meegekregen, daar zijn wel wat dingen gedaan om de AVG te implementeren. Dus in die zin is er best wel inzet op geweest, maar dan blijkt toch uit de praktijk dat dat nog onvoldoende is, waardoor we er nog niet echt mee kunnen werken, dus intussen zijn wij nog volop bezig met fundament bouwen terwijl de winkel al volle bak open is en dat is niet altijd handig.

Donny: En als we dan even terug gaan naar het cluster MO zelf, op welke manier of hoe ziet u dat u de implementatie van de AVG aanstuurt? Of u daar heel strikt in bent of bepaalde targets aan meegeeft? Of dat u daar juist heel erg vrij in bent?

Respondent 3: Nou ja, ik ben zelf niet degene die het aanstuurt, aanstuurt. Daarvoor mist een beetje die rol van wat ben je nou, want ben je nou adviseur, want als adviseur kan je niet echt aansturen. En binnen MO hebben we dat nu opgelost door vooral in samenwerking met de portefeuillehouder, die ook in de concernstuurgroep zit, dat is eigenlijk de manager, de directeur geworden die de aansturing doet op AVG naleving binnen MO. Dat is Anne Koene en daarvan hebben we gezegd, zij stuurt het aan en ik ben haar projectleider wat betreft de implementatie, waarbij we hebben gezegd, in het project zitten een aantal dingen om de basis op orde te krijgen, maar het ingewikkelde aan de AVG is, je hebt niet alleen de AVG die op orde moet zijn want die AVG zegt iets over de manier waarop wij onze dienstverlening doen. Want we zijn niet cluster MO vanwege de AVG, we zijn MO omdat we de WMO uitvoeren en de Jeugdwet en andere dingen en daar moet je de hele tijd die AVG op toe passen. Dus we hebben in het cluster gezegd die AVG die kent een bepaalde basis, die kent een bepaalde besluitvormingsaspecten. Natuurlijk moeten die goed ingericht zijn, dat is een samenspel tussen concern en de clusters. En op het moment dat dat er is dan zijn zij wel die interne verantwoordelijken voor de dienstverlening, proceseigenaren zeg maar, die zijn verantwoordelijk voor de naleving daarvan en die moeten daar ook op aangesproken worden en die moeten ook hun verantwoordelijkheid nemen in wat ze wel of niet doen en laten. En vanuit de AVG hebben we nu gezegd, we gaan dat proces faciliteren, want we zien dat er te

weinig kennis is. En dat mensen, soms hebben ze die kennis wel een beetje, maar dat ze nog teveel in de weerstand zitten. En daarvan hebben we zoiets van, weerstand vind ik een vervelend woord, maar als die er al is dan moeten ze ook snappen dat dat consequenties heeft en dan moeten ze daar ook de consequenties voor dragen, want het is niet zo dat je zegt 'boeit me niet', maar als er een probleem is dat ik het dan moet oplossen, terwijl iemand anders daarvoor ontkenning speelde. Dus op die manier proberen we gewoon de ambtelijke rollen te verduidelijken en mensen gewoon te dwingen om hun positie te pakken en als mensen dat dan nalaten, dat ze niet vanuit hun lijnmanagement in die positie gedwongen worden. Alleen maar dan kan je als adviseur je rol pakken. En dat is de theorie.

Donny: Ik begrijp het beeld inderdaad wel wat u schetst. Mijn volgende vraag is, ik vroeg mezelf af, hoe wordt er op dit moment voor gezorgd dat medewerkers binnen uw cluster zich aan de AVG houden. Aan die punten, wordt daar streng op gecontroleerd of hoe moet ik dat zien?

Respondent 3: Nou, wat we afgelopen jaren veel gedaan hebben is heel veel trainingen gegeven aan medewerkers om hun bewustzijn voor de AVG te stimuleren. Wat we daarin concludeerden is dat er allerlei vraagstukken op tafel liggen waar de individuele medewerker weinig invloed op heeft, maar die zit wel aan het eind van de lijn om het op te lossen. En die individuele medewerker en zelfs hun eerste leidinggevende lagen die hebben die invloed gewoon niet omdat wij onze organisatiestructuur in Rotterdam best wel ingewikkeld hebben gemaakt. Dus dan hebben we daar bij die medewerkers gezegd 'nou, die AVG die is belangrijk', maar daar hebben we nu de keus gemaakt om als eerst in te zetten om te zorgen dat die lijn zijn verantwoordelijkheid pakt, want die moeten die medewerkers faciliteren om dat ook te kunnen doen. Ik zal een voorbeeld noemen, wij hebben ook best wel veel datalekken omdat mensen mails naar verkeerde personen sturen en dan is daar een oplossing voor bedacht in de zin van iedereen moet MoveIT gebruiken, dat is een speciaal transportmiddel. Alleen dat middel dat wordt zo bureaucratisch gevonden in de uitvoering, dat mensen dat proberen te omzeilen en die leidinggevenden die staan het oogluikend toe en dan krijg je dus spagatten. Als medewerkers het niet doen, maar leidinggevenden die staan het oogluikend toe, dan kun je wel hier komen van 'hé ik heb een privacyprobleem', maar die lijn die moet het anders doen. Ik kan wel zeggen 'je hebt niet voor niets een procedure, je moet hem volgen', maar het is geen handige procedure maar denk even na over een andere manier. Maar het heeft voor mij niet echt veel zin, ik zeg wel tegen die medewerkers 'je moet MoveIT gebruiken', maar echt controleren en consequenties eraan verbinden dat kan ik bijna niet en die medewerker is ook aan handen en voeten gebonden en dat gaat over zoveel schijven. En er zijn wel veel quick wins gebeurd, want ik heb het idee dat er geen medewerker is die de AVG op hoofdlijnen niet kent, maar die echte vertaalslag van wat betekent het nu voor je dagelijks werk daar zijn nog wel wat slagen in mogelijk. Controleren daarop heeft op dit moment niet echt onze prioriteit, want het begint bij management lagen, die moeten beïnvloeden en die moeten sturen en wanneer ze niet sturen, dan valt er ook niet te controleren.

Donny: Dus het gaat ook meer om die werkwijze inderdaad en mensen die daarop moeten sturen. Ik vraag me eigen ook af, wordt er bijvoorbeeld ook de discussie aangegaan binnen het cluster MO met medewerkers omtrent de implementatie van de privacy, dus of hun echt inspraak hebben van hoe kan het beter?

Respondent 3: Nou, dat proberen we wel. Het is ook vooral zo rond de invoering van de AVG, ik denk gewoon heel 2018, begin van 2019 toen zijn we ook met een clubje het cluster ingetrokken en ik denk dat we wel alle uitvoeringsteams bezocht hebben om ook in alle teams een tweeledige presentatie te geven. Het eerste deel was altijd gericht op de AVG, de hoofdlijnen van de AVG, wat houdt het in en wat verandert er en dan het tweede deel van 'allemaal heel leuk dat praatje, maar wat doen jullie nou eigenlijk voor werk' zodat we konden meedenken met die mensen van wat betekent het nou voor jullie dagelijkse werk. Want je zit naar een paar sheets te kijken en je denk, ja ja, AVG en een datalek en dan knikt iedereen en we gaan allemaal over tot de orde van de dag. We willen dat gesprek aanzwengelen van wat betekent dat voor mensen in hun werk. Eigenlijk was dat ook waardoor we tot de conclusie kwamen, hoe moeten we die leidingevenden beginnen, want die medewerkers kwamen wel met vragen en iedere training die we gaven leidde tot nog meer vragen en dat konden we gewoon niet oplossen. En veel dingen die zitten gewoon op een stuk beleidsniveau, gewoon adviezen, er zitten veel op procesniveau, van hoe we dingen hebben ingericht, vooral van onze ICT en ook op de concrete toepassing daarvan, van hoe moeten mensen wegen en hoe moeten ze dat dan vastleggen en dat laatste is eigenlijk het sluitstuk.

Donny: Dan wil ik nu even verdergaan naar dat verloop van die implementatie. Want ik vroeg me namelijk af hoe u ernaar kijkt, hoe staat de gemeente Rotterdam er op dit moment voor met de implementatie van de AVG? Als we het even gewoon algemeen nemen.

Respondent 3: Nou, het eerlijke antwoord, maar dat moet je maar niet in de openbaarheid, we staan er nog onvoldoende voor. We zijn steeds meer bewust van de impact van de AVG, ik denk dat dat door iedereen onderschat is de afgelopen jaren. Niet alleen bij Rotterdam, maar ik denk door het hele land, bij alle gemeenten en dat je nu merkt is dat eigenlijk hele basale zaken zijn nog steeds niet helemaal uitgekristalliseerd. Waardoor het ook heel lastig implementeren is, want hoe kan ik nou aan een heel cluster van 4000 man gaan uitleggen als ik nog tegelijk met ... en mijn collega privacy officers in discussie ben over 'goh, hoe kijken we hier nou tegenaan' en als we dan een gezamenlijke visie hebben dan moet dat nog afgetikt worden door mensen die daarover mogen besluiten en ondertussen zit dat hele cluster van 4500 mensen aan me te trekken van '..., vertel is even, hoe zit het?' Dus in die zin, ik denk dat we heel veel duidelijk hebben, dat er heel veel impact is, maar wat die impact concreet betekent voor ons en hoe we ons daarin willen opstellen. Ik denk dat daar nog veel winst te halen is.

Donny: Dus als ik het goed begrijp, de basis die ligt er wel, maar het zijn echt de specifiekere dingen waar nog echt die winst te behalen valt dan?

Respondent 3: Ja, maar die basis, ik denk dat die er nog niet eens ligt hoor, als ik dan kijk, kijk er ligt een basis in die zin. We hebben een aantal, we weten dat we een register moeten hebben, dat is er, dat is nog wel aan verandering onderhevig in die zin dat het nog niet op een 6 is qua kwaliteitsniveau, maar goed er is een register, maar als je bijvoorbeeld gaat kijken naar besluitvorming. De AVG die zegt 1 ding als allerbelangrijkste, je moet accountable zijn, je moet continue als je persoonsgegevens verwerkt moet je laten zien welke afweging je gemaakt hebt en je moet dat vastgelegd hebben. als ik kijk hoe onze concerndirectie, onze college, onze verschillende directie. Hoe die besluiten nemen dan denk ik, daar wordt nog onvoldoende op aangesproken dat die AVG proof moeten zijn. Zolang daar nog de awareness ontbreekt om dat goed te doen ...

Donny: Dan kan je daar ook niet verder op doorspelen.

Respondent 3: Klopt

Donny: Dat is duidelijk. Dus dat is eigenlijk voor de gemeente Rotterdam, dus u geeft aan dat dat nog niet helemaal voldoende is. En als we kijken naar het cluster MO dan? Zit daar enig verschil in? Zijn jullie bijvoorbeeld meer of verder?

Respondent 3: Nee, we zijn niet verder. Binnen cluster MO merk je dat er verschillende groepen zijn. Binnen MO wordt vooral het sociaal domein uitgevoerd en binnen dat sociaal domein zijn de afgelopen jaren veel veranderingen geweest en je ziet dat die clubs die zich echt op dat veranderstuk bezighouden, die worden helemaal gek van de AVG, die snappen er eigenlijk helemaal niks meer van. Daar is nog ongelofelijk veel fundament te leggen. Maar die clubs die al een aantal jaar in hetzelfde vakgebied zitten, denk aan leerplichtambtenaren, ik denk aan de GGD, dat zijn gebieden waar de veranderingen niet zo groot zijn geweest de afgelopen jaren en daar is eigenlijk best wel wat aandacht voor privacy en soms eigenlijk ook daarna onbedoeld of onbewust, omdat ze gewoon zeggen van 'hoezo, dat is toch gewoon professioneel werken, dat is toch onderdeel van ons vakmanschap'. En dan denk ik, dat is precies wat we willen, want die AVG moet helemaal geen log ding zijn. Dus daar gaat het dan best wel goed alleen dat zit 'm dan meer in de manier van denken en de manier waarop we die aanvliegen, daar moet nog wel herstelwerk verricht worden om dat ook naar buiten toe helemaal zichtbaar te maken. En dat maakt dat we in ons cluster op verschillende punten bezig zijn.

Donny: Oké, dus die moeilijkheden liggen, dat die AVG best wel voor een aardige complexiteit zorgt, ook voor de mensen die daar op dit moment mee bezig zijn, maar, wat u ook al aangeeft, de denkwijze over de AVG dat is wel een goed punt. Ze zien wel de noodzaak van die verandering in?

Respondent 3: Ja, maar hoe meer noodzaak ze inzien, voor hoe meer vragen het eigenlijk weer zorgt.

Donny: Ja, dat wel inderdaad ja. Dat is een andere vraag, wat zijn volgens u de belangrijkste veranderingen die door de invoering van de AVG zijn opgetreden?

Respondent 3: Ik denk dat dat twee dingen zijn. Ik denk aan de ene kant dat dat de aandacht voor bureaucratie. In die zin dat de kern van de AVG is 'joh, laat maar zien dat je het goed geregeld hebt.' Kun je het niet laten zien dan ben je in feite in overtreding. En die bureaucratie vinden we snel een beetje vies met z'n allen, want dat moet dan vooral effe minder regels en minder gedoe en die AVG drukt ons eigenlijk terug naar 'als je het niet vastgelegd hebt als overheid, dan is het er niet.' Dus die aandacht voor bureaucratie, ik denk dat dat een hele belangrijke is voor de AVG en meteen eentje die ook voor weerstand zorgt. En die andere is veel meer gericht op inwoners in de zin van, al die regels zijn er gekomen om mensen weer grip te laten krijgen op hun gegevens. En dat betekent voor ons als overheid dat je de plicht hebt om het te kunnen uitleggen. Want als je het niet kan uitleggen wat heb je dan als inwoner daaraan, als de gemeente niet kan vertellen hoe het zit. Maar dat stukje van kan je het nog uitleggen, die transparantie, ik denk dat dat een hele belangrijke andere kant is en ik denk dat dat wel de term is in die zin dat je, dat is de enige manier om inwoners grip te geven op hun rechten als zodanig, maar ook ik probeer het ook steeds meer te gebruiken als vraag gewoon intern van 'kunnen we het nog uitleggen?' Want we maken het soms zo ongelofelijk moeilijk met elkaar dat ik denk sommige regels uit Den Haag zijn moeilijk, sommige regels uit Europa spreken elkaar tegen. Allemaal hartstikke waar, maar dan zijn wij als gemeente Rotterdam wel goed in het nog moeilijker maken en dan komt er de 'moet je dit wel willen' vraag bij, dus kunnen we het nog uitleggen.

Donny: Ik hoorde u net ook praten over transparantie. Dat vroeg ik me eigen ook af, is dat door die AVG binnen het cluster MO toegenomen volgens u? Dus naar burgers toe?

Respondent 3: Dat valt wel mee. Dat het bij transparantie in bepaalde opzichten bij ons al redelijk goed geregeld was. In die zin, mensen zijn van oudsher wel gewend aan burgers te vertellen wat ze doen en om burgers te laten mee kijken. En ik denk eigenlijk dat de AVG daar niet echt verandering in heeft gebracht. Misschien zelfs dat het onder de AVG een ding is geworden. Mensen waren gewoon gewenden opeens wordt er af en toe een AVG etiketje opgeplakt en dat het daardoor eng geworden is. Maar gewoon die basishouding van transparantie, ik denk dat dat bij MO op clientniveau best wel goed is. De transparantie op overall-besluitniveau dat vind ik binnen de gemeente Rotterdam nog lastig.

Donny: En wat moet ik daar dan precies onder verstaan?

Respondent 3: Nou, gewoon het terugvinden van besluiten, algemene besluiten. Ik vind dat lastig en dat soort algemene besluiten op casusniveau heb je wel nodig om te constateren of iets goed is gegaan. En dat is een beetje waar de WOB overloopt in de AVG. WOB heeft betrekking op wat is nou je openbare informatie en hoe maak je die transparant en dan op casusniveau met bepaalde vertrouwelijke gegevens dan heb je het echt over de AVG, van hoe ben je daar transparant in? En dat algemene stuk dat kan nog wel een stuk beter vind ik.

Donny: Oké duidelijk en ik vroeg mezelf af of u ook iets zou kunnen vertellen over of u ziet of er binnen het cluster naar aanleiding van die AVG ook is gezorgd voor een hogere klanttevredenheid of daar gesproken over kan worden?

Respondent 3: En wie beschouw je als klanten dan? De inwoners of de medewerkers?

Donny: Ja, de inwoners dan eerder, burgers.

Respondent 3: Dat durf ik eigenlijk niet te zeggen. Maar ik moet ook heel eerlijk zeggen dat ik daar in de praktijk gewoon niet rechtstreeks mee bezig ben. Ik ben eigenlijk vooral bezig met het interne organiseren ervan. En eigenlijk op dit moment in het stadium nog van snappen we zelf voldoende waar we mee bezig zijn, dat we ook iets uit te leggen hebben. En de stap van werkt dit ook voor die inwoner, positief, of moeten we nog iets aan onze communicatie doen om het begrijpelijker te maken, daar ben ik eigenlijk gewoon nog niet.

Donny: Dus dat is eigenlijk meer nog iets voor de toekomst dan, wat nog eigenlijk doorgevoerd zou moeten worden?

Respondent 3: Ja, en dat is ook wel zelfbewust. Want de AVG zegt ook, de communicatie moet je afstemmen op je publiek. Dus voor inwoners met je niet te moeilijke woorden gebruiken en zorgen dat het helder is. Ik heb het in de praktijk dan vaak over het platslaan van dingen en krijg je een beetje een ingewikkelde situatie dat het platslaan van dingen is best makkelijk, maar om echt goed te kunnen begrijpen wat je platgeslagen hebt, moet je eerst het heel complex maken, want je moet eerst snappen van waar hebben we het allemaal precies over. En dat puzzelstuk, dat complex maken, dat is gewoon nodig en daar zitten we nu nog middenin. Dus ik ben nu heel erg me best aan het doen om het allemaal niet te plat te maken, want dan doen we net of het heel simpel is, maar dat is het helemaal niet. En uiteindelijk hoop ik dat wel te maken, want uiteindelijk wil ik dat het wel simpel is, maar dan moet je wel eerst door al die hoepeltjes die het ingewikkeld maken, want je moet wel snappen wat je nou platmaakt.

Donny: Ja, om toch voor overzicht te zorgen natuurlijk?

Respondent 3: Ja.

Donny: Nou, dan eigenlijk een laatste vraag. Volgens mij hebben we het er al even over gehad, maar toch nog even voor de duidelijkheid. Hebben volgens u de veranderingen van de AVG gezorgd voor een effectievere en efficiëntere werkwijze binnen het cluster?

Respondent 3: Nog niet, maar daar zijn we wel hard mee bezig. Dat is wel echt de bedoeling, we hebben de AVG, proberen we als kwaliteitsinstrument te gebruiken. Want we moesten al goede dienstverlening leveren en die AVG die maakt dat niet anders, die maakt dat niet, ik bedoel die dienstverlening wordt echt iet anders maar de AVG zegt alleen maar zorg dat je het snapt en zorg dat je het kan uitleggen. Ja, daar zitten nog wat formats in die je moet volgen, iets met DPIA's en iets met

datalekkenregister. Ja, hartstikke leuk maar dat zijn gewoon formats, als je al snapt wat je deed en je weet het allemaal al dan is het niet zo moeilijk om die formats allemaal te gebruiken. Het is in die zin gewoon een kwaliteitssjabloon.

Donny: Ja inderdaad, dus het is een kleine toevoeging is het dan?

Respondent 3: Ja klopt, we zetten er ook echt op in dat het vooral die leidinggevenden gaat helpen om beter te kunnen sturen.

Donny: Oké, dat is ook duidelijk inderdaad. Ik denk dat ik 'm eigenlijk wel heb zo.

Interview 4

Respondent 4: Met ...

Donny: Goedemorgen met Donny Smol, we hadden afgesproken voor het interview nu, dat klopt he

Respondent 4: Ja, dat klopt

Donny: Oké perfect, dan zal ik eigenlijk maar gelijk beginnen dan.

Respondent 4: Is goed.

Donny: Ik wil mij eigenlijk eerst nog even voorstellen dan. Ik ben Donny Smol en ik doe dit afstudeeronderzoek namens de Erasmus universiteit en ik doe daarbij onderzoek naar de verschillende manieren waarbij sturing wordt gegeven en de invloed dat het heeft op het verloop van de implementatie van de verandering als de AVG. Dus dat is eigenlijk het doel van dit onderzoek en dat is ook waarom ik deze gesprekken voert om daar iets meer informatie over te krijgen. En dat doe ik dan momenteel bij het CPO team van ... van de centrale privacy offices.

Respondent 4: Oké,

Donny: Even kijken hoor... voordat ik ga beginnen met de vragen wil ik u alleen vragen omdat wij ook vanuit de Erasmus universiteit gebonden zijn aan de privacy natuurlijk of ik u een informatie en toestemmingsformulier kan sturen per mail, die u dan digitaal kunt ondertekenen waar uw voorkeur aan kan geven in de zin van mag het opgenomen worden en citaten gebruikt worden. Dus als dat geen probleem is voor u.

Respondent 4: Nee hoor dat is geen probleem.

Donny: Oké, ik heb alleen niet uw mailadres.

Respondent 4: Dat is ...

Donny:., Oké perfect dan zal ik die dan even terugsturen als dit gesprek is afgelopen en dan zie ik hem graag weer terug en dan kan ik hem erbij voegen.

Respondent 4: Ja, oké super.

Donny: Dan begin ik gelijk met de eerste vraag. Kunt u mij iets vertellen over de rol die u in uw positie heeft bij de implementatie bij de AVG in uw cluster.

Respondent 4: Uhhhh, de rol is denk ik het beste te omschrijven als adviseur.

Donny: Oké,

Respondent 4: Ik geef advies over de manier waarop het het beste kan plaatsvinden.

Donny: Oké, even kijken, ik schrijf gelijk even mee hoor.

Respondent 4: Ja, ja dat snap ik.

Donny: En u had ook afgelopen keer dat ik u even aan de telefoon had gehad, had u aangegeven dat u betrokken was geweest bij de inzet van die toezichtauto's, dat klopt toch.

Respondent 4: Ja, dat klopt.

Donny: Dat vond ik namelijk zelf al een interessant onderwerp natuurlijk want afgelopen tijd is daar best wel heel veel over geschreven in het nieuws en over de privacy die daar mogelijk in het geding is en hoe dat vorm gegeven moet worden als het ware. Ik vroeg mij eigen af of u daar meer achtergrondinformatie zou willen geven, Bijvoorbeeld want hoe wordt zo iets nou vormgegeven binnen de gemeente Rotterdam met de betrekking tot de AVG.

Respondent 4: Ja, dat is een heel ingewikkeld verhaal, dat is echt een ingewikkeld verhaal omdat de verantwoordelijkheden ontzettend heen en weer zijn gegaan. Die auto's zijn aangeschaft of gehuurd oorspronkelijk voor het Eurovisie Songfestival. Om daar crowdcontrol mee te doen daarbij Ahoy, daar werden heel veel mensen verwacht en dan was dit een mooi medium of mooi instrument om crowdcontrol te doen. Het songfestival is uitgesteld, dus die auto's stonden stil. Tegelijkertijd is er een noodverordening in Rotterdam waarbij samenscholing en dat soort dingen niet zijn toegestaan i.v.m. corona en toen had iemand van stadsbeheer een voorstel geopperd van joh kunnen we die auto's dan gewoon niet voor de handhaving op die noodverordening inzetten. Nou op zich een hele creatieve gedachten en dat kon op goedkeuring rekenen van verschillende partijen. Alleen de noodverordening is een verantwoordelijkheid van de handhaving daarvan van de politie en niet van stadsbeheer. Maar omdat stadsbeheer het initiatief had genomen en het voorstel had gedaan et cetera ging eigenlijk iedereen er wel van uit, althans een aantal dat een PIA werd uitgevoerd door stadsbeheer.

Donny: Ja, ja

Respondent 4: En stadsbeheer staat op het standpunt van Ja wacht even, wij doen iets in opdracht van de politie. Wij kijken op straat en geven een seintje naar de politie door van Joh, daar moet wat gebeuren want daar gaat het niet goed. Dus we zijn de ogen voor de politie op straat met die auto, dus het standpunt van stadsbeheer is dat de politie zo PIA moet uitvoeren. Bovendien is het geen AVG maar WPG in dit geval want omdat die noodverordening onder de politiewet valt artikel 3 geloof ik en wij eigenlijk alleen maar tot nu toe in ieder geval hebben geacteerd onder de titel van gemeentewet artikel 151 C. Dus er lopen meerdere dingen en onduidelijkheden door elkaar heen in dit voorbeeld. Nou dan heb je ook nog het onderdeel communicatie. Onze wethouder heeft op de televisie ook gezegd dat we die dus gaan inzetten en daar was de gemeenteraad niet van op de hoogte, dus nou ja dat levert dan allerlei gedoe op dat zo wethouder de gemeenteraad niet tijdig informeert, maar de wethouder ging er ook van uit van ja wacht even dat is de verantwoordelijkheid van Aboutaleb, de burgemeester, die gaat over de politie en niet de wethouder. Nou, ik hoop dat ik een beetje een toelichting heb kunnen geven dat dit onderdeel en niet alleen dit onderdeel, want dat gaat volgens mij nog wel

vaker gebeuren, maar dit onderdeel van de AVG en de WPG is best ingewikkeld om vast te stellen van wie is er nu voor wat verantwoordelijk en hoe weerhoudt dat zich tegen elkaar dat is echt ingewikkeld. Er zijn ontzettend veel mensen betrokken bij geweest van allerlei partijen met allerlei competenties, juristen, techneuten noem het allemaal maar en dat maakt het ook niet eenvoudiger.

Donny: Nee uiteraard, dus als ik het goed begrijpt dan zijn die toezichtauto's die zorgen eigenlijk voor een complex probleem vanwege al die hoeveelheid, laat ik het maar zo zeggen belanghebbenden of iets die ermee te maken hebben.

Respondent 4: Nou laat ik het zo zeggen, de auto's zelf zorgen niet voor het probleem want dat is gewoon een stukje techniek en daar betaal je voor.

Donny: Maar dit is samenwerking volgens mij toch.

Respondent 4: De ruimte die er is om zaken te interpreteren en bijvoorbeeld wat is de basis op grond van waarmee je het inzet. Het doeding dat zocht ik, daar is zelfs al discussie over geweest. Zo zijn er heel veel dingen en onderdelen, aspecten van het inzetten van zo'n camera. Niet aan de voorkant, niet scherp genoeg om heel helder te hebben van Joh, dat is jouw verantwoordelijkheid, jouw bevoegdheid etc. Dat was niet eenduidig te bepalen.

Donny: Duidelijk, maar ik vraag me eigen af hoe wordt daar dan mee omgegaan, hoe wordt dat dan gestuurd zodat dat duidelijker word zodat aan die samenwerking beter vorm word gegeven.

Respondent 4: Dat gaan we natuurlijk doen, de peiling loopt in principe tot 18 mei en dan gaan we zo en zo die inzet van die auto's evalueren maar dat is dan in deze cases. Ik heb in ieder geval voorgesteld om het proces ook te evalueren, hoe is dat nu gelopen, waardoor is het zo gelopen waardoor het is gelopen, wat kunnen we doen en wat moeten we doen om dat in het vervolg niet meer zo te laten gebeuren. Dat veel duidelijker is wie is waarvoor verantwoordelijk, welke stappen moet je zetten, wie informeert en dat soort dingen, dat gaat zonder meer nog gebeuren. Dit is een incident... dat zal ik niet zeggen. Dit gebeurt ons nu he, corona komt niet zoveel voor, die noodverordening komt niet zoveel voor en dat er dan dingen duidelijk zijn is op zich niet vreemd. Reken er op dat we op korte termijn met een aantal mensen van alle betrokken partijen virtueel aan de tafel gaan om deze cases te bespreken en te komen tot een voorstel van hoe we dit in het vervolg moeten gaan doen, zodat de samenwerking soepeler verloopt en dat er duidelijker is wie is waar voor verantwoordelijk, dat dingen vastliggen en zo. Daar reken ik op dat dat wel gaat gebeuren.

Donny: Oké

Respondent 4: Maar dat is het dus nog niet.

Donny: Nee, uiteraard, maar dat is in ieder geval duidelijk. Dan heb ik inderdaad nu een beetje inzicht hoe die zaak verloopt, vooral de complexiteit wat die enorme aantal betrokkenen dan met zich mee brengen. Dat zie je eigenlijk ook met zo cases

als datgene van die toezichthouders. Leuk om te zien hoe dat in de toekomst vormgevend gaat worden. Even kijken hoor, dus er is ook een grote samenwerking met externe partijen in die situatie, dat vroeg ik me eigenlijk ook af inderdaad.

Respondent 4: Nou externe partijen in zoverrede politie zie ik niet echt als een externe partij, ja natuurlijk buiten het SB, buiten het stadsbeheer dat klopt. Directe veiligheid is betrokken. ... en ... zijn er bij betrokken, heel veel juristen zijn erbij betrokken, privacy officers, dan hebben we ook nog de lijnverantwoordelijkheid, de cameratoezicht is erbij betrokken, de BOA's zijn een partij, de leverancier is een partij en de gemeenteraad en natuurlijk de AP, dus de wethouders en de burgemeester die best.....tja een groot ding

Donny: Ja, inderdaad die zijn de discussies aangegaan om dit probleem om te pakken toch?

Respondent 4: Tuurlijk gaan we dat denk ik niet doen, dit gaan we gewoon kopen met joh, we gaan het gewoon in het vervolg zo en zo doen, dus dan komen we gewoon met de oplossing met de aanpak. Dito geldt voor de gemeenteraad, volgens mij staat dat vanmiddag in de commissie op de agenda, de inzet van deze auto's en de zaken met proportionaliteit en subsidie kwaliteit . Volgens mij is dat vanmiddag op de agenda en dat loopt zijn eigen weg. Ik ben veel meer gericht op het interne proces, hoe kunnen we nou voortaan veel sneller schakelen en duidelijker hebben en wie is nu waar voor verantwoordelijk, dat je een soort afwegingskader heb, zo van nou als die goed doen aan die eisen dan is de VPG, is het dat dan is het AVG, nou en dan de verantwoordelijkheden en dat soort zaken bedelen of in ieder geval benoemen van Joh, jij zorgt daar voor en jij zorgt daar voor. Dat moet gewoon gebeuren.

Donny: Ja inderdaad oké, nou dat is eigenlijk gelijk een leuk bruggetje naar mijn volgende vragen, die zijn iets meer van de algemenere aard. Dat ik eigenlijk ook wil kijken binnen de gemeente hoe de clusters er individueel voor staan, dat had ik ook al aan ... voorgelegd. Ik vroeg me eigen af hoe u ziet hoe het cluster stadsbeheer er op dit moment voorstaat wat betreft de AVG, of hoever zijn we als ik heet zo zeg met de implementatie van de AVG en de cluster.

Respondent 4: Dat vind ik lastig te duiden om te zeggen we zitten op 80 % of zo, dat vind ik best lastig. We hebben vorig jaar, hebben we een Awareness campagne zijn we gestart binnen stadsbeheer. Dat ging gepaard met een soort nulmeting van hoeveel weten de mensen van de AVG, hoeveel weten mensen van privacywetgeving en noem het allemaal maar. Daar zijn ongeveer drie en een half duizend mensen groot en daar hebben geloof ik een kleine duizend man op gereageerd....best een hoop en die scores daarvan waren best goed. Dus als je zegt wat weten ze ervan en handelen ze er ook naar, dan zeggen ze...het is natuurlijk een enquête, dan zeggen ze dat dat best wel goed gaat, wat ik merk is dat vakmensen en dan bedoel ik handhavers en adviseurs, die streven naar perfectie, dat zit in hun DNA en streven naar perfectie, als je bijvoorbeeld een onderhoudsmonteur van de Erasmusbrug heb, die gaat zijn schroeven en zijn

moeren niet kopen bij de Gamma, dat is rotzooi voor hem, maar die koopt drie dubbel verzekerd roestvrij stalen bouten en moeren die 500 jaar meegaan. Die streeft naar perfectie en dat geldt ook voor dit soort mensen, adviseurs en mensen die er mee werken, die het nodig hebben voor hun werk die zeggen van nou, ik vraag het maar vast want het kan geen kwaad als ik deze gegevens al heb zo ging het vroeger in ieder geval... Zo van Nou geef mij je BSN nummer dan maar, dat heb ik nodig terwijl dat helemaal niet zo was, maar dat gebeurde en ik merk nu dat er veel meer over gesproken wordt zo en zo maatschappelijk natuurlijk, dat is gewoon een dingetje en dat zo en zo burgers veel mondiger worden zo van waarom wil je dat weten, waarom heb je dat nodig en dat dat dus veel minder gebeurt en dat men daar echt veel bewuster mee omgaat. Dat zie ik wel, het is nog geen 100%, maar er wordt in ieder geval veel vaker over nagedacht, er wordt bij stil gestaan van heb ik deze persoonsgegevens daadwerkelijk nodig voor het uitoefenen van mijn werk, dus überhaupt de vraag stellen vind ik al winst want dat betekent dat mensen erbij stil staan, dus ik ben daar best positief over.

Donny: En is dat volgens u gedeeltelijk te wijten aan het beleid die dan gevoerd wordt binnen het cluster, bijvoorbeeld wat zijn de campagnes of zo.

Respondent 4: Ja, dat helpt allicht, dus daarmee in ieder geval mee wordt geconfronteerd en we hebben toen met stickervellen gewerkt en allerlei dingetjes die mensen kunnen gebruiken in hun werk wat betrekking heeft op privacy, dat helpt wel... en ... die zijn langs verschillende werk overleggingen geweest om het erover te hebben, dus ook op die manier wordt het gesprek gevoerd, dus ja dat heeft zeker geholpen.

Donny: Ik vroeg me eigenlijk ook af waar liggen dan de moeilijkheden en waar hebben ze dan gelegen. We hebben het natuurlijk al gehad over die verantwoordelijkheden die onduidelijk zijn wat betreft in die cases. Waren er nog andere dingen erbij waar bijvoorbeeld stadsbeheer tegen aan heb gelopen.

Respondent 4: Niet zo zeer, wel discussies over wat heb je nu minimaal nodig om je werk uit te voeren, wat ik net aangaf...een adviseur gaat voor 100% drie dubbel verzekerd werken en je zou naar privacy moeten kijken en persoonsgegevens moeten kijken wat heb ik echt minimaal nodig om mijn werk te doen. Om een voorbeeld te noemen, als iemand een melding doet over bijvoorbeeld een kapotte lantaarnpaal, dan was het vroeger niet ongebruikelijk om de NAW gegevens te noteren, telefoonnummer, e-mailadres, nou misschien nog wel meer dingen en dan vraag ik waarom heb je dat nodigJa, dat doen we op het moment dat de melding niet duidelijk is of we kunnen die kapotte lichtkast niet vinden, dus we willen nog even in contact treden met die melder dan hebben we die NRW gegevens nodig want dat is makkelijker voor ons want dan kunnen we even aanbellen of we kunnen even bellen. Nou, ik zeg...als je nou alleen het telefoonnummer hebt of alleen het e-mailadres, heb je dan niet genoeg, dan kun je contact nemen met die melder. Dan zeggen ze..... op zich hebben we daar wel voldoende aan maar we hebben toch liever het adres erbij. Dat hoeft dus niet met de doel dat waarmee je het opschrijft

namelijk je wil contact kunnen hebben met die melder, dan is een telefoonnummer of een e-mail voldoende.

Donny: Dus daar wordt wel een duidelijke lijn ingesteld van dit is wat we nodig hebben en dat is ook feitelijk waar mensen zich aan moeten houden dan als het ware toch?

Respondent 4: Ja, precies. Dat ze niet gaan vragen. De vraag is om na te denken wat heb ik minimaal nodig voor mijn werk en als er een handhaving op straat loopt en hij ziet een paar hangjongeren en die doen niks maar hij wil ze wel even noteren, hij gaat ernaar toe en vraagt ze ID kaart en neemt ook het BSN nummer over terwijl er dus helemaal niets aan de hand is, maar dan heb hij het maar vast genoteerd dat als er rottigheid gebeurt dan weet ik in ieder geval wel al de naam en de gegevens van deze persoon. Dat is niet goed, dat mag niet, slaat dus helemaal nergens op en dat moet je dus niet doen.

Donny: Nee duidelijk, duidelijk, dat is natuurlijk vooral door die privacy nu dat het zo aangepakt wordt inderdaad.

Respondent 4: Ja zeker, in ieder geval dat je er over nadenkt van waarom heb ik het nodig als ik bijvoorbeeld een enquête invul, dan wordt er vaak gevraagd bent u man of vrouw en dan denk ik ja wat doet het er toe wat ik ben, dat is volstrekt niet relevant hoe hoog mijn opleidingsniveau is volstrekt niet relevant.

Donny: Nee, dat is natuurlijk zo, dat zijn dingen waar je normaal niet bij stil staat inderdaad.

Respondent 4: Daar sta je inderdaad niet bij stil, voorheen vulde je dat gewoon in en dan dacht je "ja, het zal wel"

Donny: Jazeker dat is wat je altijd deed natuurlijk. Ja inderdaad....duidelijk. Even kijken hoor.... dan kom ik nu eigenlijk een beetje bij mijn laatste vraag aan u en dat is eigenlijk uw visie op deze vraag, wat zijn volgens u de belangrijkste veranderingen volgens u die door de invoering van de AVG zijn opgetreden.

Respondent 4: De belangrijkste veranderingen....Ik denk wat we net in ons gesprek ook al aangaven, het stilstaan bij de noodzaak om persoonsgegevens te noteren of vast te leggen of wat dan ook. Het bewust zijn dat je qua techniek, ik wil niet zeggen dat je alles kan maar in de techniek kan je heel veel en de AVG en de hele situatie en daarom heen en de maatschappelijke discussies en zo die heeft ons gedwongen en dwingt ons nog steeds om stil te staan bij willen we dat, we kunnen het wel, we kunnen heel die stad vol hangen met camera's , we kunnen iedereen volgen en gezichtsherkenning doen, we kunnen groep en samenscholing, we kunnen met geur werken, we kunnen met geluid werken, al dat soort dingen kunnen we doen qua techniek en de winst vind ik dat je het erover hebt met elkaar maar willen we ook zo'n stad zijn, willen we ook zo'n maatschappij zijn waarbij we alle bezoekers en bewoners volgen, dus het gaat echt om de Awareness dat vind ik echt wel winst dat

we daar veel meer bij stil staan en nadenken van over is het allemaal wel correct wat we vastleggen en moet dit allemaal wel.

Donny: Ja, en dan bijvoorbeeld net zoals die techniek en het plaatsen van die camera's, normaal zou je gewoon zeggen van we zetten die camera's neer voor de veiligheid en dat soort dingen natuurlijk, maar nu heb je die AVG erbij en de privacy, heeft dan de komst van die privacywetgeving er voor gezorgd dat er efficiënter of effectiever gewerkt kan worden dat je nu kan zeggen we doen het niet of is de werkwijze in het algemeen binnen stadsbeheer veranderd.

Respondent 4: Ja, de werkwijze is veranderd, zeker.

Donny: En in welke zin

Respondent 4: Nou, dat we veel minder dingen vastleggen, we bewaren veel minder en veel korter. Ik heb de introductie gedaan van de scanauto's voor het controleren van het betaald parkeren en daar heb ik met de AP veel gesprekken mee gevoerd over bijvoorbeeld de bewaartermijn, wat is nu een acceptabele bewaartermijn en voor de AVG hadden we daar niet over nagedacht denk ik, dan hadden we gewoon gezegd van joh we denken dat drie maanden wel voldoende is en met de AVG en de gesprekken met de AP en het zelf erover nadenken en met de collega's erover hebben dan kom je er misschien over uit tot 24 uur i.p.v. een veel langere tijd, dus het heeft zeker geleid tot veranderingen in werkprocessen.

Donny: Kan ik dat zo zien dat het dan effectiever is of efficiënter is deze werkwijze.

Respondent 4: Nou, dat weet ik niet of dat effectiever of efficiënter is, nee dat geloof ik niet. Want als je nou de weekgegevens en de BSN nummers en telefoonnummers noteert van de melder of je noteert alleen het telefoonnummer, dat is niet veel effectiever en efficiënter, tja het is misschien iets minder ruimte op de computer wat het in beslag neemt, maar dat is volgens mij te verwaarlozen, Het gaat hier echt om de zachte kant van de bedrijfsvoering, dus het levert in mijn gedachten volgens mij geen geld op, het is geen spaarding of wat dan ook, dat leidt er niet toe, sterker nog met bijvoorbeeld die scanauto's voor betaald parkeren moesten we een keuringssoftware aanschaffen omdat er ook persoonsgegevens vast gelegd worden, dus het werkt ook wel kostenverhogend dus effectiever en efficiënter dat geloof ik niet zo, veel meer de zachte kant van de bedrijfsvoering.

Donny: Dat de mensen op de hoogte zijn van die wetgeving, gevolgen die het hebben en dat soort dingen.

Respondent 4: Ja en stilstaan bij hun eigen werk van heb ik dat dan nog wel nodig.

Donny: En is er dan ook door de constante AVG meer transparantie opgetreden dat u weet naar de burgers toe bijvoorbeeld en op welke manier dan precies.

Respondent 4: Jazeker, nou we hebben zo wie zo een privacy protocol, dus we geven aan op internet wat wij doen, we hebben zo en zo de recht van inzage waar wel niet zoveel hoor, maar wel gebruik van wordt gemaakt en daar ga je gewoon met

de billen bloot van joh, wat hebben wij geregistreerd over deze persoon, daar staan we voor open en dat is ook de wettelijke verplichting maar het leidt weer tot in ieder geval het bewustzijn van we moeten goed nadenken wat we vastleggen want het zou zomaar eens kunnen zijn dat er vragen over komen van of wat dan ook.

Donny: Dat de burgers de rechten die ze hebben ook uit gaan oefenen en daar vragen over gaan stellen natuurlijk. Dan is het ook wel fijn als je mensen heb die daar iets over te zeggen hebben en die daar bij stil kunnen staan als ik het goed begrijp.

Respondent 4: Ja, dat klopt, dus het heeft in ieder geval geleid tot bewustzijn van transparantie en transparante overheid is wel heel erg actueel en daar wordt naar gehandeld en er wordt bij stil gestaan. Dat heeft zeker zijn effect gehad.

Donny: Wordt het op die manier ook wel terug gezien in het cluster stadsbeheer.

Respondent 4: Ja,

Donny: En dan tevens mijn laatste vraag, ik weet niet of u daar iets over kunt zeggen maar weet u toevallig binnen het cluster stadsbeheer of daar door die veranderde werkwijze die daar heeft plaats gevonden of daar ook een klant tevredenheid bij de burgers is ontstaan of dat er meer positieve berichten zijn gekomen bijvoorbeeld.

Respondent 4: Dat wordt volgens mij niet gemeten, er wordt niet een 1 op1 relatie gelegd met de AVG en klanttevredenheid dat wordt niet expliciet gemeten. Nee, dus dat kan ik niet zeggen, dat is in zijn algemeenheid onbekend, omdat het een heel specifieke vraag gericht is op de AVG en die vraag stellen we niet. We vragen wel hoe tevreden bent u over de afhandeling van uw melding, maar daar is de AVG geen onderdeel van, geen expliciet onderdeel van.

Donny: Dat wordt niet bevraagd, van hoe is er met privacy omgegaan of hoe heeft u dat ervaren.

Respondent 4: Nee nee.

Donny: Oké, dan heb ik het idee dat ik 'm zo wel heb.

Interview 5 en 6

Introductie

Donny: Nou, dan begin ik maar gewoon met de eerste vraag naar jou toe. Of jij iets kan vertellen over de rol die je hebt in je leidinggevende positie in de implementatie van de AVG in de gemeente?

Respondent 5: Ik ben natuurlijk concern privacy officer en in feite, ik ben niet hiërarchisch, ik heb geen hiërarchische leidinggevende positie, maar wel een functionele. En in dat kader, zeg maar, is het aan mij de taak om in ieder geval de privacy officers, functioneel, in ieder geval aan te sturen en om ervoor te zorgen dat die implementatie zo veel mogelijk vlot getrokken wordt.

Donny: En op welke manier doe je dat dan precies?

Respondent 5: Nou, in ieder geval door middel van het PO overleg waar we iedere 2 weken contact mee hebben. Ook door het toesturen van rapportages, de antwoorden van adviesvragen, kijken in hoeverre we kennis kunnen delen en ook kijken van wat hebben privacy officers nodig om binnen hun clusters hun posities te kunnen versterken.

Donny: Dus een soort van behoefte van...

Respondent 5: Ja, het is niet alleen behoefte vanuit de privacy, het is eigenlijk als CPO wordt meestal naar jou gekeken vanuit een concern blik en wat je merkt, omdat we natuurlijk 7 of 8 verschillende clusters hebben die weleens alleen het stukje cluster bekijken en wat handig is, is ook om de samenhang tussen alle clusters te krijgen, zodat je 1 concernbeleid hebt en op die manier uniformiteit kan proberen te bewerkstelligen.

Donny: En dat gebeurt dan voornamelijk door middel van die overleggen en zo?

Respondent 5: Ja, inderdaad, door vaak met elkaar in contact te treden, door echt te overleggen, maar ook door signaleren of als je merkt dat er binnen een cluster zaken niet lopen of gewoon dus zo'n stuurgroep lid in te zetten en aan hen te vragen hoe zij de privacy officers kunnen sturen of verder ondersteunen.

Donny: Ja, dat vind ik ook wel een goede, want ik heb natuurlijk al meerdere mensen gesproken en die zeiden toch wel soms dat het inderdaad lastig is om dan die privacygerelateerde dingen binnen het cluster, om het binnen te laten komen als het ware. En daar wordt dan gebruik gemaakt van die stuurgroep dus?

Respondent 5: Ja, in feite...

Respondent 2 sluit aan in het gesprek

Donny: Ik was net al met ... begonnen met een eerste vraag en dat komt eigenlijk neer, meer algemeen, wat is jullie rol in de implementatie van de AVG en hoe sturen jullie dit concreet aan?

Respondent 5: Ik had al antwoord gegeven in het kader dat ik geen hiërarchische, leidinggevende positie heb, maar wel een functionele sturing betref en misschien is het fijn als ... nog even zijn rol aanvult.

Respondent 6: Ja dat klopt, organisatorisch hebben we een stuurgroep privacy. Die heeft een plan van aanpak vastgesteld en aan de hand van dat plan van aanpak, dat wordt geïmplementeerd. Nou ik heb een als FG een toezichthoudende functie en een adviserende functie. En ik adviseer ook over de implementatie en over, niet zozeer toezichthouden over wat er niet goed is, maar ook over wat er zou kunnen of moeten gebeuren. Dus zodoende ben ik daarmee bezig en help ik daar ook aan mee.

Donny: Oké duidelijk, dan vroeg ik me af, worden er bijvoorbeeld de dingen die jullie opstellen, dus naar medewerkers toe, naar andere mensen toe binnen de gemeente Rotterdam, collega's, worden er bepaalde targets gegeven of worden mensen daar wat meer vrij in gelaten. Dus bijvoorbeeld dat clusters dat zelf aanpakken of stellen jullie heel duidelijk op van dit is hoe het moet gebeuren en zo wordt het uitgevoerd?

Respondent 5: Nee, het hoofddoel is gewoon om te voldoen aan de AVG en de verantwoordelijkheid om te voldoen aan de AVG ligt in feite bij de clusters. Zij moeten aangeven wat nodig is om te voldoen, bijvoorbeeld de DPIA's, het inventariseren van processen en daar moeten DPIA's op worden afgesloten. Zij moeten inventariseren van we hebben een verwerkersovereenkomst nodig en we hebben zoveel, hier is nog een actie op nodig. Dus in feite moeten zij de targets bepalen en aan ons is dan de taak om te monitoren hoe snel zij voldoen aan de AVG.

Donny: En dat wordt dan wel echt bijvoorbeeld jullie hebben dat zelf gecreëerd om het op die manier te doen of vorm te geven?

Respondent 5: Laat ik in ieder geval zeggen, daarom hebben we het plan van aanpak opgesteld en daarin zijn een aantal AVG-criteria, thema's opgenomen en per thema zijn daar een aantal deadlines weergegeven. En een aantal deadlines zijn, bijvoorbeeld het uitvoeren van DPIA's op bestaande verwerkingen voor mei 2021 een aantal deadlines zijn eigenlijk zaken die al af geweest hadden moeten zijn of versnelt moeten worden en opgepakt. Dus het is niet dat het onze targets zijn, het zijn in feite de targets van de organisatie.

Donny: En die clusters gaan er dan zelf mee aan de slag, en die deadlines die worden dan, ga ik vanuit, wel als deadline behandeld of hoe moet ik dat zien?

Respondent 5: Dat hangt ervan af. Ik kan een voorbeeld geven, bij het afsluiten van de verwerkersovereenkomsten hadden we een deadline dat was nog in maart dit jaar, hadden we de deadline gesteld. Wat er gebeurde, in november hadden de clusters een inventarisatie gemaakt van het aantal verwerkingsovereenkomsten die ze op dat moment hadden. Daar kwam een aantal uit en zou een deadline gehaald worden. Wat je in ieder geval merkt is dat gaande weg sowieso de inventarisatie niet volledig is. er komen ook wel overeenkomsten bij die afgesloten moeten worden. Je merkt wel dat die processen langzamer lopen omdat mensen niet altijd weten dat ze iets moeten doen of hoe ze iets moeten doen. En ieder geval met de po'ers is

afgesproken dat we 1 van die deadlines 31 maart loslaten, maar dat we wel kijken, wat is er nodig om zo snel mogelijk die overeenkomsten af te laten sluiten, omdat het nu veel en veel te langzaam gaat. En dan is het dus onze taak, tenminste zo zie ik mijn rol, om te kijken waar kunnen we de privacy officers, proceseigenaren in ieder geval faciliteren. En dat kan zijn door een stukje awareness, het kan zijn door een stukje procesbeschrijving en kan zijn door weet ik veel allemaal. De privacy officers in stelling brengen of andere partijen erbij halen, zodat die stelling plaats kan vinden.

Donny: Dus als ik het goed begrijp dan is het gewoon een stukje faciliteren en dan...

Respondent 5: Nee, maar ook aandragen, monitoren en rapporteren en escaleren...

Respondent 6: Ja, dat doe ik ook eigenlijk in mijn functie als de FG, dat ik mensen adviseer of bewust maakt van 'hé, directeur, ik zie hier een probleem bij jullie afdeling, want er moeten nog allemaal dingen gebeuren, hoe ga je daarmee om?' Dus op die manier jagen we dat aan.

Donny: Ja inderdaad, om meer stil te staan bij hoe pakken we dat aan, hoe blijven we aan die AVG voldoen? Dat is duidelijk. Deze vraag had ik meer opgesteld naar de clusters toe, zij controleren natuurlijk of medewerkers zich aan de AVG regels houden, dat is natuurlijk het idee, maar zitten jullie daar ook nog op bijvoorbeeld? Dus hoe zorgen we ervoor dat medewerkers binnen de gemeente Rotterdam zich eraan houden?

Respondent 6: Ten eerste, het is bij mij wat meer hoog over. We hebben een register van verwerkingen en daar staan, zeg maar, de normen in, hoe lang de bewaartermijn is en welke gegevens je mag verzamelen. En daar moet de proceseigenaar dan ook op toetsen. Dat heb je ook met DPIA's die worden opgesteld, daar staat dat ook in beschreven. Daarnaast krijgen wij natuurlijk signalen van burgers, ik als FG die klagen van 'wat er nu toch gebeurde, ik ging naar het milieupark, mijn afval wegbrengen, moest ik ineens mijn paspoort laten zien kan dat zomaar?' Nou dat is wel interessant en hetzelfde is, ik zie datalekken gebeuren. iemand stuurt mails verkeerd of iemand laat iets in de trein achter of wat dan ook. Nou en dan ga je dat onderzoeken en dat zijn natuurlijk wel belangrijke signalen of iemand zich eraan houdt. Dan ga ik er niet zelf achteraan, maar dat doet de privacy en dan kan je een beeld krijgen van hier hebben we een probleem. dus op die manier kan er dus een soort toezicht op gehouden worden, maar wij gaan niet persoonlijk mensen controleren. Dat doen misschien FG's van hele kleine gemeentes, die lopen door het gebouw en die zien 'hé, ik zie dat jij je computer niet hebt afgesloten toen je naar het toilet ging, let op.' Of 'ik zie hier een stapel papieren liggen.'

Donny: Hier zit inderdaad nog die lijn tussen van bijvoorbeeld de privacy officers of de leidinggevenden van de clusters zelf.

Respondent 6: Ja, en de afdelingshoofden. De afdelingshoofden zouden richtlijnen moeten hebben, die moeten dat weten, er moeten procedures of processen zijn en dan weten medewerkers waar ze zich aan mogen houden. En bij nieuwe ontwikkelingen wordt dat ook ingebouwd. Dus dan staat er ook bijvoorbeeld in vrije

tekstvelden mag je niet etniciteit van iemand vermelden. Of bijzondere persoonsgegevens en dan vragen wij altijd naar hoe borg je dat. Nou, dan zou je dan bijvoorbeeld steekproeven op kunnen doen of iets anders.

Donny: Ja, dan wordt er op die manier al rekening mee gehouden natuurlijk.

Respondent 5: Maar daarnaast hebben ook de leidinggevenden de taak om medewerkers ook aan te spreken op eventuele privacyonduidelijkheden, schendingen, het zou fijn zijn als ze privacy als onderdeel op zouden nemen in PR-gesprekken zoals Rotterdam heeft.

Donny: Dus een deel van die taak ligt dan bij de leidinggevenden en dan wordt daar verder naar gekeken van... dus ik ga ervan uit dat het voornamelijk bij de leidinggevenden ligt...

Respondent 6: Nou, primair bij de leidinggevenden, die moet dat doen en dan heb je privacy officers, tweedelijns toezicht en FG, derdelijns toezicht.

Donny: Ah perfect, dan heb ik nu een heel goed beeld hoe dat nou precies eruit ziet. En om die werkwijze van de gemeente Rotterdam betreffende privacy, om die te verbeteren, wordt dan ook heel erg de discussie bijvoorbeeld met de leidinggevende opgezocht, de privacy officers, om te kijken hoe kunnen we dat beleid zo goed mogelijk vormen?

Respondent 5: Ja, in feite wel natuurlijk, want ik zeg we hebben natuurlijk elke 2 weken hebben we PO-overleg, daarnaast hebben we natuurlijk overleggen met de stuurgroep privacy en we gaan ook signalen richting de wethouder, het college, noem maar op allemaal en op die manier proberen we wel het beleid verder in te monteren en die discussies aan te gaan.

Donny: Ja, dus er wordt dan in onderling overleg bekeken, wat is het beste en hoe kunnen we dit aanpakken.

Respondent 5: Ja.

Donny: En worden daar dan ook externe partijen, bij de totstandkoming van dat beleid dus bijvoorbeeld in die overleggen, ook externe partijen bij ingeschakeld, bijvoorbeeld politiek of andere bestuurlijke organisaties.

Respondent 6: Nee. Nou, in het begin van de implementatie, maar externe partijen, consultancy, die ons hielpen.

Donny: Ja oké, maar dat is nu niet meer het geval, ga ik vanuit dan toch?

Respondent 6: Nee.

Respondent 5: Nee, we geven natuurlijk wel eens presentaties in het kader van awareness en dan kun je externen daarvoor uitnodigen om dingen te verduidelijken maar dat niet dat we externe partijen inzetten om ons daarbij te helpen.

Donny: En ook niet van het politieke toezicht of iets? Dat is er ook niet echt.

Respondent 5: Nou, eigenlijk zijn wij een soort voorportaal. We hebben natuurlijk een wethouder organisatie en die is natuurlijk verantwoordelijk voor die hele AVG, die implementatie. Dus vandaaruit vindt dan die toezicht plaats en natuurlijk heb je dan de raad als die merkt dat er privacy issues zijn. Die kunnen natuurlijk ook op die manier raadvragen stellen ofzo en noem maar op allemaal.

Donny: En gebeurt dat wel is of...?

Respondent 5: Ja, ja.

Donny: Dus die zijn dan wel dat ze zich daar redelijk op inmengen zeg maar?

Respondent 6: Ja, die zitten daar natuurlijk ook op, vooral als er een groot incident is geweest met een datalek. Daar vragen over stellen, of ze lezen in de krant dit of dat en dan vragen ze hoe zit het met de AVG in Rotterdam. Zijn de gegevens van onze burgers wel in veilige handen.

...

Donny: Perfect, dan heb ik in ieder geval een beetje een beeld van hoe daarop wordt gestuurd. Nou, dan denk ik dat we nu wel over kunnen gaan naar die vragen over hoe de implementatie is verlopen bij de gemeente Rotterdam. Dat is eigenlijk meer van hoe staat de gemeente er op dit moment voor, waar bevinden we ons nu, wat de implementatie van de AVG aangaat?

Respondent 5: Als we kijken dan bevinden we ons nog eigenlijk in de implementatiefase. Even kijken, het begin van de AVG, mei 2018, daarvoor is een programma opgezet, Rotterdam Privacy Proof, dus toen zijn wel een aantal basisproducten opgezet. Dus we hebben instrumenten, dus we hebben een format van een PIA, we hebben een verwerkingsregister, we hebben een modelovereenkomst. We hebben echt een aantal zaken, maar waar het nu eigenlijk om gaat is om die zaken om te zetten in concrete acties. Dus ook om dingen gewoon te doen, overeenkomsten af te sluiten, want je kan wel al die formats hebben maar ze moeten wel worden afgesloten.

Respondent 6: En wat ik wil zeggen, voldoen we aan de AVG, ja, alle verplichte instrumenten uit de AVG, die hebben we gewoon. We hebben een register, we hebben een FG, we hebben privacy officers, we hebben een PIA model, dus dat is allemaal geregeld en dat is een enorme slag die gemaakt is en dat is hartstikke mooi. Alleen, net als bij elke organisatie, moet je natuurlijk wel doorpakken. Dus er moet op nieuwe ontwikkelingen een PIA gedaan worden, er moeten nog overeenkomsten afgesloten worden, niet alle verwerkingen zijn geïnventariseerd. Dus er ligt nog wel een opgave.

Donny: Dus als ik het goed begrijp, de basis die ligt er en het is nu voornamelijk de afronding waar de gemeente Rotterdam mee bezig is van die dingen die er nog liggen.

Respondent 6: Het zal nooit af zijn maar het is inderdaad, er is gewoon nog een opgave van wat er moet gebeuren en die is nog, ja.

Donny: Ja oké, en dit is eigenlijk in het verlengde van die eerdere vraag. Wordt er op dit moment nog veel, in die implementatie, samengewerkt met externe partijen? Bijvoorbeeld met dingen als de AP of andere belanghebbenden.

Respondent 6: Ja, met de AP werk je niet zozeer samen, de AP die houdt toezicht op het werk. Dat is de onafhankelijke landelijke toezichthouder en die houdt toezicht op ons, dus daar heb ik regelmatig contact mee. Maar dat is maar 1 partij als je hem zo duidt. En we werken samen met andere gemeentes. Ik heb als FG veel contact met andere FG's van andere gemeentes, dus dat is die samenwerking die er is en dan wordt er veel samengewerkt in de zorg of op het gebied van veiligheid, zijn er veel partijen die samenwerken met elkaar.

Donny: Dus er zijn heel veel partijen dus, want ik hoor nu al zorg, die dus samenwerken om dat beleid bij de gemeente Rotterdam rond te krijgen, als ik het goed begrijp .

Respondent 6: Nee, dat niet. Kijk de AP is gewoon de toezichthouder, dus die werkt niet mee om iets rond te krijgen, die geeft alleen soms guidance over hoe je dingen aan moet pakken. En die anderen zijn samenwerkingspartners van de gemeente Rotterdam, maar niet zozeer om het beleid op orde te krijgen.

Donny: Nee oké oké, ik vraag me eigen dan toch af, waar zijn die samenwerkingen dan precies voor?

Respondent 6: Bijvoorbeeld in de zorg.

Donny: Zou u daar misschien een voorbeeld van kunnen noemen, zodat ik even helder heb, hoe zit dat?

Respondent 6: Jeugdzorg, dus dat de gemeente Rotterdam, de GGD, je hebt de WMO, we hebben wijkkantoren, er worden mensen toegeleid tot zorg en daar zijn uitwisselingen met die partners.

Donny: Ja oké, en is dat nu bijvoorbeeld meer als in het begin?

Respondent 6: Nee, dat was altijd zo.

Donny: Dus dat is een redelijk stabiele samenwerking met andere partijen wat betreft de privacy. En dat laatste stukje van die implementatie van die AVG dan, is dat op dit moment meer gericht op de interne processen nog vorm te geven of ook op externe processen nog vorm te geven?

Respondent 6: Wat is extern?

Donny: Nou, bijvoorbeeld het vormgeven van die samenwerkingen ofzo.

Respondent 5: Nee, de implementatie richt zich echt op de gemeente Rotterdam, hoe kunnen wij privacy proof worden, dus met name intern. Want als je kijkt extern,

als je dan bedoelt overeenkomsten afsluiten met andere partijen dan is het ook deels extern, want als iemand namens ons gegevens verwerkt, dan moet hij ook aan de AVG voldoen. Als dat ook onder extern verstaan kan worden?

Donny: Ja, bijvoorbeeld die verwerkersovereenkomsten toch?

Respondent 5: Ja inderdaad. Dat zijn de externe partijen.

Donny: En daar wordt dan ook nog op gericht neem ik aan, om dat vorm te geven.

Respondent 5: Dat is ook 1 van de vereisten van de AVG. Dat je een overeenkomst hebt met de partijen die jou persoonsgegevens voor je verwerkt.

Donny: Oké duidelijk, dan wil ik alleen nog even vragen in het kader van die vragen over het verloop van die implementatie. Als we kijken naar het verleden, dus vanaf dat die AVG in werking is getreden in 2018, waar lagen een beetje de moeilijkheden dan en hoe is daar mee omgegaan?

Respondent 6: Nou, de moeilijkheid is dat het geen interessant onderwerp is en je hebt er helemaal niks aan. Op allerlei gebieden kan je zeggen 'we zijn de burger beter ten dienste geweest' en dit is gewoon een onzichtbaar proces. Dat heeft niet zoveel prioriteit en in het verleden was dat gewoon nog erger en dat beeld is langzaam gekanteld.

Respondent 5: Nou ik wil daar graag op aanhaken, want een van de moeilijkheden is dat men de AVG gewoon eng vinden. Ik kan nog herinneren dat voor 25 mei was, 23 mei dat een manager mij in paniek opbelde, want die wilde een presentatie houden, want de AVG zou over 3 dagen ingevoerd worden...

Respondent 6: Ja, dus het was ook die angst die er was van 'oh jee, die AVG is er, nu mag ik niks meer' of 'alles wordt anders'. Nou dat is ook niet zo...

Vanaf hier viel de verbinding weg

Bij medewerkers van de gemeente Rotterdam heerste er een angst bij de inwerkingtreding van de AVG. Men had de algemene gedachte dat zij niets meer zouden mogen doen. Het was deze onbekendheid bij mensen die ervoor zorgde dat de AVG een negatief beeld kreeg. Vanwege deze omstandigheid werd er ingezet op het creëren van bewustzijn over wat privacy nu precies betekent bij de medewerkers. Het is van belang dat dergelijke processen goed verlopen aangezien dit ook de aandacht heeft van partijen als de gemeenteraad en de AP. De AVG heeft ervoor gezorgd dat gehele werkprocessen, maar ook kleinere dingen als brieven, moeten worden herzien. En juist dit soort aspecten moeten in goede banen geleid worden.

Resultaat van de implementatie van de AVG

Eén van de belangrijkste veranderingen die door de AVG is opgetreden is de verbetering van de bewustwording bij mensen over wat privacy nu precies inhoudt en waarom dit belangrijk is. Binnen de gemeente is er bewustwording gecreëerd waarom het belangrijk is dat men PIA's uitvoert en waarom het belangrijk is dat men

autorisaties instelt op zijn of haar apparatuur, zodat onbevoegden niet bij vertrouwelijke informatie kunnen komen. Ook is het belang gecreëerd dat men vooraf over deze dingen na begint te denken en niet achteraf wanneer het te laat is.

Het inwerken van deze aspecten is best een opgave geweest, maar op het moment staan we op een punt waarbij er inzichtelijk gemaakt is hoe groot deze opgave is. De inzichten die dit heeft opgeleverd worden gebruikt om gericht te kunnen sturen op privacy. Voorbeelden daarvan zijn algoritmes, waarbij er nu van tevoren wordt nagedacht over hoe we daarnaar moeten kijken en hoe dit vormgegeven wordt. Een ander voorbeeld is dat zowel burgers als medewerkers kritischer zijn gaan kijken naar privacy. Je ziet nu dat computers dicht gaan als men hun werkplek verlaat en dat er toegangscode's zijn ingesteld op mobiele apparatuur.

Dat aangaande heeft de AVG voor evidente voordelen gezorgd. Er zijn meer dingen gedigitaliseerd, zodat je jezelf af kan vragen; 'wat heb ik nou echt nodig aan persoonsgegevens?' Daarnaast zijn gegevens ook minder snel zoek wanneer ze digitaal zijn opgeslagen. Al met al kan er dus gesproken worden over een efficiëntere werkwijze. Zo wordt er niet meer onnodig heen en weer gemaïld en is er sprake van dataminimalisatie, waarbij alleen hetgeen verzameld wordt wat nodig is voor de uitvoering van de taak. Ook moeten gegevens juist zijn en wanneer dit duidelijk is dan ontstaat er meer efficiëntie, doordat je niet hoeft te zoeken naar de juiste gegevens. 'De AVG geeft ons de kans om deze dingen te verbeteren.'

Er kan tevens worden gesproken van een transparantere werkwijze. Dit wordt bewerkstelligd door de publicatie van het verwerkingsregister en de privacyverklaring van de gemeente Rotterdam. Daarnaast wordt het privacybeleid van de gemeente Rotterdam gepubliceerd en is dit ook inzichtelijker gemaakt voor de burgers. Een ander punt waardoor de transparantie is toegenomen is het plaatsen van de contactgegevens van de FG op de website van de gemeente Rotterdam, zodat burgers met vragen contact op kunnen nemen.

De transparantie wordt ook genoemd als een mogelijke factor voor een hogere tevredenheid van burgers betreffende de werkwijze van de gemeente Rotterdam omtrent privacy. Vroeger kreeg je klachten met de vraag waarom de gemeente iets deed, maar door de transparantie is dat nu ook afgenomen. Er wordt tegenwoordig namelijk duidelijk uitgelegd waarom men iets doet en dit is ook mogelijk door de inzet van nieuwe technologieën. Een voorbeeld is het duidelijk maken aan burgers waarom er beveiligingscamera's op die plekken opgehangen worden. Deze werkwijze leidt tot een vermindering van het aantal klachten.

Interview 7

Donny: Even kijken, nou dat is dan ook gedaan, dan kan ik in ieder geval beginnen met mijn vragen. Even kijken de eerste paar vragen die gaan over, die heb ik eigenlijk zo ingestoken, in jouw baan als medewerker van de gemeente Rotterdam natuurlijk en hoe jij de manier van leidinggeven dan ziet. En de eerste vraag is dan, op welke manieren is er op jouw afdeling aandacht besteed aan de AVG sinds de inwerkingtreding in mei 2018?

Respondent 7: Op welke manier? Nou in eerste instantie zijn wij van tevoren, hebben we allemaal presentaties gehad. Het hele bedrijf alle medewerkers en leidinggevendenden moesten dat verplicht volgen, want we vonden het belangrijk dat mensen toch in elk geval in de basis zouden weten welke wijzigingen de AVG zou meebrengen. Dat was dan een en als tweede heb ik dan natuurlijk ook als leidinggevende met de medewerkers heel praktisch gekeken naar welke werkprocessen voer jij nou uit en in hoeverre kunnen we dat AVG proof maken. En het voorbeeld daarvan is dat als iemand binnenkomt dat ie dan de taak van een dame bij het apparaat waar je nummertjes uit kan halen en de dame stond daar om dan jou service te verlenen en jou aan te melden, maar je moet dat doen op BSN-nummer, dus je hoort eigenlijk de hele dag bij de ingang 'wat is uw BSN?'. Ja, BSN is een gevoelig gegeven, geen persoonsnummer maar gevoelig gegeven en wij hebben vervolgens dan afgesproken van goh, geef dan alleen uitleg, heeft u uw BSN bij u? Dan zeggen mensen vaak nee en dan zeiden we van nou heeft u uw zorgverzekeringsspas bij u? Want daar staat ie op en dan waren mensen heel vaak verrast. Dus wij leerden mensen zelf, dus we leerden de medewerkers zelf om niet meer de BSN te vragen, maar de burger te vertellen waar het BSN stond. En dan zichzelf aan te melden. Dus dan verleende je toch service zonder telkens een inbreuk te maken, want die burger die geeft gewoon zijn BSN. Maar andere mensen kunnen dat ook horen. Nou, zo hebben we naar meerdere processen gekeken, dat we zeiden van goh probeer dat op een andere manier op te lossen, waarbij je de persoonsgegevens zo min mogelijk raakt.

Donny: Ja oké, en werden de medewerkers daarbij dan echt bijvoorbeeld, dat er bepaalde targets mee werden gegeven van zo en zo willen we het doen of werden medewerkers daar meer vrij in gelaten om daar zelf invulling aan te geven?

Respondent 7: Nou, dat is rondom de AVG als ze een proces in het systeem kunnen inrichten en in overdrachten dan zeggen we 'dat willen we niet meer', want normaal als er een mailtje ging van afdeling inkomen naar afdeling werk, dan was het BSN vaak het nummer wat in de mailregel stond. Daarvan hebben gezegd dat willen we niet meer hebben, we gaan als organisatie het administratienummer gebruiken dat is gewoon een willekeurig nummer dat gekoppeld is aan deze burger, dus dat was verplicht, maar daar aan de poort, daar bij de balie kun je dat niet afdwingen, want uiteindelijk als daar iemand staat en je hebt je systeem ingericht op je BSN. We hebben ook genoeg burgers, het lukt hun gewoon niet om dat nummer in te tikken op het scherm. Wij hebben gezegd we proberen het zoveel mogelijk te beperken en

alleen in hoognodige situaties, mensen die hun bril niet zich hebben, we hebben hele lijsten gemaakt van goh in welke situaties kom je er niet onderuit dat je je burger toch moet helpen. En daar hebben we gezegd, nou wenselijk zo min mogelijk, maar we laten het bij het inschattingvermogen van de medewerker of het nodig is. Maar voor dat tweede, ik zat dan wel heel vaak in de buurt van de balie en als ik dan constateerde van hé dit had je ook op een andere manier kunnen doen, dan geef ik dat wel weer terug. Dus dat we dan met elkaar wel zouden leren dat het aantal situaties dat je een BSN gebruikt wel zwaar omlaag gaat.

Donny: Ja, dus mensen werden daar dan wel op aangesproken van hé dit kan op die manier beter, dus dat werd dan wel nauwgezet gecontroleerd als ik het zo goed begrijp?

Respondent 7: Ja, en dan niet eens gecontroleerd, maar lerend en coachend van ik vertrouw je professionaliteit, maar ik heb iets geconstateerd, laten we het daarover hebben en dan lieten we dat ook aan alle collega's die aan de balie zaten zien, zodat iedereen daarvan ook kon leren.

Donny: Ja inderdaad ja, dan heb ik gelijk die vraag ook beantwoord inderdaad. En werd er bij de implementatie van de AVG bij werk en inkomen, werd daar ook vaak de discussie aangegaan met medewerkers? Dus dat we inspraak konden hebben op de werkwijze, op de manier van privacy omgaan?

Respondent 7: Ja, en ook juist er zat heel veel onrust bij medewerkers in die tijd. Want de AVG heeft dan zeg maar ook als opdracht dat je niet teveel registreert, dat je niet teveel over ziektes registreert, dat je bepaalde stukken rondom medische achtergrond van de burger eigenlijk niet mag hebben. Maar onze afdeling werk die is compleet afhankelijk van de mogelijkheden die zo'n burger heeft. En zij moesten ook anders gaan registreren. Want normaal was het dan dat iemand dan zegt 'nou, ik heb hier een brief van de dokter' en dan werd dat briefje van de dokter, werd in ons systeem gehangen. En dat kon dus nu niet meer en ze waren heel erg op zoek naar van hoe kan ik nou me werk nog doen zonder die gegevens. Dus we hebben ook echt met die medewerkers continue in gesprek moeten blijven van oké waar ben je nou naar op zoek. Iemand heeft bijvoorbeeld kanker, maar als je dan in het systeem zegt iemand heeft kanker, dan weet je bij wijze van spreke helemaal niet wat er aan de hand is. Je weet iemand heeft kanker, maar je weet niet welke mogelijkheden iemand nog heeft, want we hebben ook medewerkers met kanker en die werken gewoon. Dat moesten we continue uitleggen, dat ze zeggen dat stukje ziekte dat zegt niets, wat nodig is, is dat je de beperkingen aangeeft en dan zeg je oké, maar wat kunt u dan nog wel en dat je op basis daarvan registreert in het systeem. Dus dat je vertelt, er is sprake van een ziekte, maar niet zegt welke ziekte en op grond daarvan zijn er deze beperkingen en dit zijn de werkzaamheden die die nog wel kan doen. Maar we hebben ook burgers die boos op ons werden, want die zeggen 'ik wil dat jij dat in het systeem houdt.' 'Ik heb geen zin om elke keer maar te vertellen dat er iets aan de hand is.' Dus nou ja, dan moesten we daar ook weer over na denken van wat zeg je nou tegen burgers. Van' ik krijg elke keer dezelfde vragen, als jullie dat

nou in het systeem hangen, dan hoeven jullie het nooit meer te vragen.' Ja, zo werkt dat niet meer, dat hebben we mensen ook echt moeten uitleggen, want het waren niet alleen de medewerkers, het waren ook de burgers.

Donny: Ja, als ik het goed begrijp dan kwam het gewoon neer op die dataminimalisatie en volledigheid van die gegevens, dat is eigenlijk gekomen door die werkwijze van we gaan het op die manier aanpakken zo?

Respondent 7: Ja.

Donny: Nou, dan heb ik in ieder geval wel een goed beeld van hoe dat dan liep bij W en I inderdaad, dus dat is ook wel leuk. Nou, dan ga ik in ieder geval naar de volgende en dat is iets meer algemeen heb ik die ingestoken. Die gaat meer over, als we kijken naar de implementatie van de AVG in de gemeente Rotterdam. Hoe staat de gemeente er op dit moment volgens jou voor? Waar bevinden we ons nu?

Respondent 7: Ja, ik denk dat we ons, kijk de implementatiefase is eigenlijk voorbij. Even heel simpel, je kan nou niet zeggen dit hebben we nog niet uitgevoerd of daar hebben we nog geen begin aan gemaakt. Dus ik denk dat we ons over de helft bevinden. Ik denk dat we misschien op 60% volledig zijn en dat heeft ook te maken, we hebben nieuwe proces en die worden over het algemeen gelijk privacy proof ingestoken. Dus daar zijn we denk ik wel op 90% en er zijn altijd wel een aantal processen, zoals de scanauto, waar ze toch de mist ingaan en privacy gewoon onderschatten. Maar we hebben ook de opdracht om voor mei 2021 alle processen privacy proof te maken. Ja, en daar zitten we denk ik op de helft. Dus ik denk, een groot onderwerp bijvoorbeeld privacy by design, dat hoor je ook elke keer voorbij komen van 'oh, daar zijn we nog niet aan begonnen, dat moet af', maar er is wel al heel veel over nagedacht. Er zijn al cursussen gevolgd, er zijn al stukken opgesteld. Weet je, dus zelfs in dat proces zijn er al heel veel stappen genomen. Alleen dat het scherper op het netvlies staat van iedereen in de organisatie, dat is een van de grootste struikelpunten die we nog moeten maken. Dus ik denk voor nieuwe processen 90% en voor oude processen 50.

Donny: Ja, en ik vroeg me eigen of jij misschien ook iets weet over, op dit moment bij de implementatie van de AVG of binnen de gemeente of binnen het cluster of men nog heel erg afhankelijk is van externe partijen of dat die bijvoorbeeld ook worden ingeschakeld?

Respondent 7: Ja, we hebben heel veel gebruik gemaakt van externen. Eigenlijk recentelijk ook nog in het team van ... , want we hebben op verschillende plekken binnen de concernonderdelen zitten nu externen die de afdelingen helpen de PIA's te maken. En als het goed is kan jij ook in de mailbox van het privacyteam en daarin kan je zien dat we ook weer recentelijk, als we zeg maar het projectplan implementatie AVG is ook door een extern bureau opgesteld. En datzelfde bureau gaan we nu ook weer benaderen om privacy by design op te zetten. Dus je hebt gewoon zeker als organisatie Rotterdam, omdat we zo ongelooflijk groot zijn en zo

ontzettend veel belangen hebben, heb je gewoon hulp nodig van experts. Nou, en er zijn gewoon een aantal experts die gewoon regelmatig terugkomen.

Donny: Ja inderdaad, dus die helpen dan toch nog wel mee om die processen vorm te geven dan?

Respondent 7: Ja, want ik weet bij MO staat een extern iemand inderdaad de PIA's te maken. Nou, die van W en I heeft dat vorig jaar gedaan, die heeft 25 PIA's opgeleverd. Die heeft ook de afdelingen getraind. In december hebben we nog een cursus PIA gehad van een extern bureau en zo zie je bij ... ook in de mailbox. Zo van 'joh, ik heb dit bureau weer gevraagd om dat op te leveren' en zelfs eigenlijk op dit moment nog.

Donny: Ja, dat dat nog steeds loopt als het ware inderdaad?

Respondent 7: Ja.

Donny: Ja inderdaad ja. En richt die, want je had het daarnet ook over sommige processen zijn 90% andere 50, 60%. dat laatste stukje dat dan nog gedaan moet worden, richt dat zich nog meer op het afronden van interne processen of externe processen, juist dat naar buiten toe. Of is het meer van interne processen vormgeven?

Respondent 7: Dat stukje oude processen, wat we voor mei 2021, de AVG heeft ook gezegd bij de overgang, voor alle nieuwe processen geldt dit, dat is nu verplicht, voor oude processen krijgen de organisaties 2 jaar om die processen privacy proof te maken. Nou, voor een deel, het grootste gedeelte zijn natuurlijk intern processen. Maar een aantal processen heb je ook de communicatie met de burger nodig. Dus dat zal ook anders ingestoken moeten gaan worden. En als je bijvoorbeeld een voorbeeld daarvan als je een project ben begonnen of je hebt een systeem gekocht voor de invoering van de AVG dan moet dat proces of systeem voor mei 2021 ook AVG zijn gemaakt. Nou, als daar dan communicatie met de burger bij zit en er moet bijvoorbeeld gepubliceerd worden of de burger moet iets op een andere manier insteken, dan heb je het ook over externe processen. Maar het grootste gedeelte is intern, want bijna alle externe processen, als je kijkt naar aanvragen op de website van de gemeente Rotterdam, die zijn wel al privacy proof ingestoken door het gebruik van Mijn Loket. Daar waren we al ver voor de AVG mee bezig. We probeerden steeds meer processen digitaal in te steken en dat betekent dat ze dan via Mijn Loket dat ze dan met DigiD inloggen en DigiD betekent ook dat wij al weten dat de burger dat is. Die burger hoeft zich niet voor elk proces te legitimeren. dat is namelijk door het gebruik van DigiD al gedaan.

Donny: Ja, dus die processen die werden al digitaal ingestoken en zo stond dat die implementatie van die AVG bij juist?

Respondent 7: Ja, want kijk voor de AVG hadden we natuurlijk ook al te maken met privacy, want privacy is er natuurlijk al 50, 60 jaar, maar we hadden al überhaupt voor de AVG in beeld was, waren we toch al bezig om zoveel mogelijk digitaal te

gaan werken, omdat dat ook gewoon beter is voor je processen. Want je kan veel sneller filteren en die burger die hoeft dan niet per se naar kantoor te komen met al zijn hebben en houden, want die kan gewoon vanuit zijn eigen veilige situatie dingen uploaden en de gemeente die kan dat inzien. En de burger weet dat als hij via Mijn Loket een aanvraag doet, dat ie altijd in een beveiligde omgeving werkt. Je hoeft niet bang te zijn dat dat ineens door het verkeerd zetten van een puntje, dat het bij een compleet verkeerd iemand terecht komt.

Donny: Ja, dus dat is ook wat meer zekerheid naar de burgers toe en andere belanghebbenden natuurlijk.

Respondent 7: Ja, want andersom hebben wij wel het probleem en dat is dat als de burger een verkeerd emailadres opgeeft bijvoorbeeld zijn eigen puntje verkeerd neerzet en wij sturen een mail daarnaar toe met persoonsgegevens erin en dat blijkt toch een verkeerd mailadres te zijn, dan heb je toch een datalek voor de gemeente. Ondanks het feit dat wij er niks aan kunnen doen. Dan is het wel handig als je ergens op een beveiligde plek kunt communiceren met de burger zonder dat je je daar zorgen over hoeft te maken.

Donny: Nee duidelijk, dan wil ik nu even terug gaan naar cluster W en I inderdaad dan. Kan je misschien daar iets vertellen over hoe het implementatieproces daar naar jouw mening is verlopen? Dus als we echt kijken vanaf het begin tot nu bijvoorbeeld of dat nog verschilt van over het algemeen bij de gemeente Rotterdam?

...

Respondent 7: Nou, kijk het is een beetje lullig wat ik nu gaat zeggen, maar we dus op een gegeven moment toen de AVG inging op 25 mei, hebben wij, wilden ze eigenlijk die presentatie geven rondom de AVG en die is pas in juli, augustus gegeven. Dus eigenlijk ben je al te laat. En er was gewoon ongelooflijk veel onduidelijkheid en in die bijeenkomsten is tegen medewerkers gezegd, 'als je vragen hebt, stuur ze naar dit mailadres en dan krijg je antwoord.' Nou, dat antwoord dat moet volgens mij nu nog steeds komen, want wat we al heel snel merkten is dat de privacy officers op verre afstand stond van de medewerkers en de dagelijkse werkzaamheden. Dus wat je dan gaat merken is dat medewerkers onderling gaan bespreken van 'oh, hoe doe jij dat?' Nou, dat hoeft helemaal niet goed te zijn. En er zijn medewerkers, ook in hogere functies, die zeggen 'ah, die AVG, daar doen we niks mee.' En eigenlijk schitterden ze van afwezigheid in het begin. Dat is op mijn afdeling minder geworden toen ik aan de balie ging zitten, omdat daar dan ineens een leidinggevende zat en ik was daarnaast ook rechtenstudent en ik had me er wel in verdiept. En ik kende alle processen, dus toen zijn we heel snel die vertaalslag gaan maken met processen en elke afdeling had ook een privacy contactpersoon, dat is dan iemand van de afdeling zelf. Nou, die maakte zich nooit bekend en je hoorde er eigenlijk nooit wat van, totdat we, met mij in gesprek kwam en dat ze echt zoiets had van 'nou, er is toch wel iemand geïnteresseerd in privacy.' Dus wat je merkt is dat medewerkers heel snel naar mij toe kwamen en dan zei ik wat en dan gingen zij dat weer onderling bespreken en dan eigenlijk, maar dat was die

praktische vertaling waar we het over hadden, begon privacy toen pas te leven. Ik denk dat wanneer je nu aan medewerkers vraagt van wat heb je nou echt gemerkt. Ik denk dat zij dan zeggen dat ze toch echt wel de eerste 16, 17 maanden gewoon hebben moeten zwemmen. Want kijk, het enige wat zij wilden weten, is 'kan ik gewoon mijn werk doen en hoe moet ik dat dan doen?' Ja, dan moet je snel antwoord kunnen geven als privacy officers. Nu merk je dat, nu is dat anders, want privacy W en I die is actief, die hebben een RIO site. Die plaatsen daar actief berichten op. Zij informeren de medewerkers, maar dan moet je natuurlijk wel lid zijn van die groep. Als jij niet lid bent van die groep dan zie je die informatie niet. Dus wat we wel tegen medewerkers zeggen, is 'wordt dan wel lid van die groep.'

Donny: Ja, zodat die onderwerpen van privacy ook wel gewoon aan blijven komen inderdaad ja.

Respondent 7: En ik zeg als er iets heel bijzonders is, dan moet je dat bij mij in de nieuwsbrief zetten, van de nieuwsbrief van W en I. En dan zeg ik ja, die nieuwsbrief die komt in de mailbox van alle medewerkers, dus als je echt iets wilt vertellen dan moet je ook slimmer zijn met het middel dat je kiest om met de medewerker te communiceren. Dus ik denk dat medewerkers nu gewoon in de gaten hebben dat ze gewoon hun werk kunnen doen ondanks de AVG met een paar kleine aanpassingen. Maar dat ze ook niet meer zo angstig zijn voor de AVG. Want ze waren natuurlijk heel erg bang voor datalekken, ze waren heel erg bang voor het veroorzaken van een boete voor de gemeente Rotterdam. Dan zit je daar met je goede gedrag, je doet je werk en ineens komt de Autoriteit Persoonsgegevens en dan krijgt de gemeente Rotterdam een boete omdat jij dat gedaan hebt, dus ik denk dat die angst dat dat wel minder is geworden. Dat mensen ook wel zien dat zij gewoon hun werk kunnen doen en dat de verantwoordelijkheid bij de organisatie ligt en je hebt altijd eigenwijze, maar ik denk dat het grootste deel van de medewerkers wel meer ontspannen werkt.

Donny: Ja, maar dat is wel leuk om te zien hoe dat is gelopen. Dat er eigenlijk in het begin vrijwel geen aandacht voor was en door er juist stapje voor stapje meer aandacht aan te geven dat dat nu die hele gedachte eigenlijk is veranderd.

Respondent 7: Ja zeker, maar ik denk dat vooral de angst. De AVG is zo gepubliceerd in de media van hoge boetes, boetes, boetes, maximaal 12 miljoen, maximaal 5% van je wereldomzet. Daar krijg je toch zelf ook zweetende handjes van als je dat hoort. Dat je denkt, ik vraag is een keer om een BSN en straks gaat iemand schreeuwen van 'hé, dit is een datalek.' Ja, weet je, het was heel ondoorzichtig en het is nu veel meer helder geworden.

Donny: Ja, dan is dat duidelijk in ieder geval. Ja, leuk om te zien hoe dat ook daar is gegaan. Ik had daar niet echt een beeld van natuurlijk. Nu weet ik ook hoe dat bij W en I in ieder geval een beetje is gegaan. Oké, dit zijn meer een beetje de laatste vragen die ik heb. Dat gaat meer over het resultaat van de implementatie. Dat is, wat zijn volgens jou de belangrijkste veranderingen die er door de AVG zijn opgetreden, door de invoering van de AVG.

Respondent 7: De belangrijkste wijzigingen is een andere manier van kijken naar de burger in relatie tot jou werkproces. En dus als iemand tegen jou zegt, voorbeeld weer, 'ik heb kanker', dan zou je als medewerker dan denken 'oh, dat is zielig.' Wat we nu toch met elkaar bereikt hebben, we zeggen nu ook echt tegen burgers 'u hoeft ons niet te vertellen wat u heeft, dat willen we helemaal niet weten. Wat ik van u wil weten is hoe vaak u, hoeveel stappen maakt op en dag. Wat we willen weten is of u de was kunt doen.' Weet je wel, dus het is eigenlijk meer, ik heb het idee dat de medewerkers meer geprofessionaliseerd zijn door die angst van de AVG, van 'oh dan hebben we een datalek, straks heb ik een boete.' Hebben ze, ze zijn heel creatief geweest in het anders benaderen, maar toch de informatie krijgen die ze nodig hebben. En het rare is, dat is namelijk ook wel erg belangrijk, want een medewerker is natuurlijk ook iemand die natuurlijk ziek kan worden en zijn leidinggevende vraagt ook niet meer 'wat heb jij?' Je hoeft niet te vertellen wat voor ziekte je hebt, dat doen we al jaren niet meer. Wij zeiden tegen medewerkers 'Nou je hebt koorts, dat zou kunnen, maar wat zou je eventueel wel kunnen doen? Kan jij misschien de mailbox in de gaten houden? Zou jij een telefoontje kunnen beantwoorden?' En heel veel medewerkers begrepen dat niet, die hadden echt zoiets van ja maar ziek is ziek, maar door de AVG zijn ze eigenlijk dezelfde methodiek die de leidinggevenden deden ook op hun burgers gaan toepassen en dat vind ik wel leuk om te zien, want nou begrijp je het gewoon als medewerker. En wat ik ook denk dat bereikt is, inderdaad dat mensen niet meer zo bang zijn voor datalekken. Dat ze veel meer zorgvuldig zijn gaan werken. Want ik kan jou vertellen, ik werk 20 jaar voor de gemeente Rotterdam en vroeger gingen wij met het hele bijstandsdossier waar alles instond, werkelijk alles, ik weet niet of je ooit een papieren bijstandsdossier hebt gezien, gingen wij bij die burger als we dan op huisbezoek gingen we dan, van 'nou, ik heb dit gelezen' en daar zaten dan allemaal van die geeltjes in die je aan de burger wilden vragen. Nou, die tijd is natuurlijk wel voorbij, want de kans dat je zo'n ding laat liggen, dat is echt wel een keer gebeurd. En dat hebben we nu natuurlijk niet meer. En we zijn ook veel professioneler geworden. Je denkt van tevoren na wat je wilt weten en je denkt ook na over hoe je die informatie wil krijgen. En we hebben natuurlijk nu het gemak van tablets, je hebt het gemak van de mail. Dat je van tevoren de burger mailt, van wat je wilt komen doen. Ik denk ook dat we een stukje zakelijkheid naar de burgers hebben geleerd. Want jij wilt niet weten, we hebben een keer op het Stadhuis, gingen naast zo'n paal staan. Hoe vaak mensen wel niet binnenkomen en mij hun legitimatiebewijs gaven van typ jij dat maar effe in. Ja sorry hoor, dat je zegt tegen mensen zegt 'we hebben een privacywet, dat is niet de bedoeling meneer, dat moet u nooit doen hoor.'

Donny: Ja, het zijn die kleine dingetjes waar je dan inderdaad bij stil gaat staan.

Respondent 7: Ja, en ook wel eens negatief hoor, want het is ook agressie vanuit de burger naar de medewerker die bij de paal staat, van 'waarom sta jij hier dan?' Weet je heel negatief, alsof je een bediende ben, en dat diegene zegt 'ja, dat moet je aan me werkgever vragen, want die wil graag dat ik hier sta, maar niet om uw BSN in te typen.'

Donny: Ja, als ik het dan goed begrijp, dat was eigenlijk mijn volgende vraag, is er wel gezorgd voor een effectiever en efficiëntere werkwijze door de inwerkingtreding van de AVG?

Respondent 7: Zeker zeker, 100% absoluut.

Donny: En is er ook meer transparantie gecreëerd?

Respondent 7: Naar de burger toe?

Donny: Ja.

...

Respondent 7: Ja, de medewerker door de AVG heel erg aan het uitleggen is geslagen en dat deden ze daarvoor natuurlijk ook al, maar dat ze ook zeggen van 'u hoeft mij niet te vertellen wat u vindt, want we hebben de AVG en privacy, dus deze papieren zijn voor u. Vertelt u maar wat de beperkingen zijn.' Dan zeg je ook van ik vraag u dit want dat heb ik daar en daarvoor nodig. Als iemand bijvoorbeeld een aanvraag uitkering heeft gedaan en die heeft dat niet via de DigiD-route gedaan, dan moeten ze zich legitimeren en dan wordt het ook uitgelegd en dan wordt er ook gezegd ik maak er geen kopie van, want dat mag niet meer van de AVG, maar ik heb dit geconstateerd en ik zal verklaren dat ik uw identiteitsbewijs heb gezien. Dus ik denk dat ze zelf meer zijn gaan uitleggen aan de burger.

Donny: Ja oké en heb jij het idee of er ook een hogere tevredenheid is ontstaan bij de burgers?

Respondent 7: Ja, en dat wordt overigens ook elke week gemeten. We hebben bij Werk hebben wij een belteam zitten, de backoffice en zij bellen een percentage van de burgers die 2 weken daarvoor dienstverlening hebben gehad, die bellen ze op en dan vragen ze ook wilt u meewerken aan dit onderzoek. Wat heeft u gevonden van de benadering, wat heeft u gevonden van het proces, heeft u misschien tips voor ons. Dus dat wordt gewoon gemeten en dat is maar een klein stukje en zo doen meerdere afdelingen aan klanttevredenheidsonderzoeken en dit is echt wel gericht aan het eerste contact, dus namelijk de mensen die een uitkering aan kwamen vragen en soms publiceren we dat ook. Als er tips zijn, waarvan we denken dat is zo leuk dan publiceren we dat ook in de nieuwsbrief.

Donny: Ja, het is ook wel leuk dat jullie dat dan ook meten op die manier, want degenen die ik tot nu toe heb gesproken die konden daar weinig over vertellen inderdaad.

Respondent 7: Die zijn vast niet zover als, W en I natuurlijk een hele grote afdeling. Kijk, het is wel zo, W en I is een van de best gefaciliteerde afdelingen van de gemeente Rotterdam. Ik had gedacht dat MO dat ook was. Door het werk bij privacy heb ik ingezien dat MO dat totaal niet is. Maar wij hebben een hele beleidsafdeling, W en I heeft 3 privacy officers, sommige afdelingen hebben er maar 1. Dus iedereen heeft toch ingezien dat je daar toch kwaliteit neer moet zetten op processen.

Interview 8

Donny: Oké perfect, dan begin ik eigenlijk met de eerste vraag dan. Op welke manieren is er op uw afdeling aandacht besteed aan de AVG sinds de inwerkingtreding hiervan in mei 2018?

Respondent 8: Mijn leidinggevende heeft een aantal cursussen gevolgd en dat heeft hij aan ons teruggekoppeld wat hij dus meegekregen heeft tijdens de trainingen en cursussen tijdens de intreding van de AVG en dat heeft ie aan ons teruggekoppeld. Ik zal mij nog even heel kort voorstellen. ... Ik ben financieel adviseur. Waar hou ik me mee bezig? Ik hou me bezig met de controle van onze clusters en dat heeft te maken met de financiële controle. Dus is er rechtmatigheid van facturen, die krijgen wij steekproefsgewijs facturen toegezonden vanuit de audit en die doen wij zeg maar controleren op rechtmatigheid. Dat doen wij voor aanbestedingen en voor inkoop. Even heel globaal. In het verlengde daarvan hebben wij dus met de controle wel degelijk te maken met AVG-gevoelige informatie, denk aan een rapportage met betrekking tot ziekte. Voorheen was het dus zo dat wanneer een factuur was berekend vanuit de bedrijfsarts met betrekking tot zo'n rapportage, dan is zo'n rapportage voor ons de prestatieverklaring. Dat is zeg maar de verantwoording die het cluster moet afleggen. dat zouden we normaliter toegevoegd hebben aan het dossier ter aanbieding aan financial audit, zodat zij dat zeg maar kunnen kortsluiten met de accountant. Maar in dit geval mag dat dus niet. Dus dat doen wij dus nu, die informatie die zetten wij in een notitie dat zenden we door aan financial audit en wij zetten erbij, even in het kader van de AVG, zijn deze stukken, sturen wij ze niet op, maar ze zijn indien nodig zijn ze ter inzage beschikbaar bij de dienst. Maar ze mogen dus niks met die informatie, maar het is wel ter inzage beschikbaar mocht de accountant vragen van 'joh, er zijn nou 10 of 15 facturen binnengekomen met betrekking tot een ziekteverzuim of een ziekte rapportage. Dus wij willen er twee inzien om te kijken of we de rechtmatigheid ervan kunnen verklaren.' Een hele mond vol wel he.

Donny: Maar ik begrijp het inderdaad wel. Dus op die manier wordt er bij jullie op de afdeling, wordt er al rekening gehouden met de AVG dat we zeggen van we verstrekken die stukken alleen wanneer het nodig is, wanneer het opgevraagd wordt, als ik het goed begrijp?

Respondent 8: Juist. Nou, we verstrekken die gegevens niet. Wij ondervinden dat dat soort rapportages er zijn met naam en toenaam. Nou, heeft te maken met is het AVG-gevoelig, ja, notitie schrijven, nee, dan kan de boel door naar financial audit zodat zij zeg maar kunnen afstemmen met de accountant.

Donny: Zo nee, dan wordt het pas doorgestuurd inderdaad.

Respondent 8: Ja klopt, indien er geen AVG-gevoelige informatie in is. En dat geldt ook voor facturen met betrekking tot uitzendfacturen. Dat is precies hetzelfde, staat er een naam op, adresgegevens en dingen als tarieven enzo, moeten we kunnen aansluiten. Dus daar moeten we een berekening van maken, dus daar kunnen we

niet veel aan doen. Wat we nu dus wel doen is AVG-gevoelige informatie, die kalken we weg.

Donny: Dus die gegevens worden weggehaald inderdaad?

Respondent 8: Ja klopt.

Donny: Dus als ik het goed begrijp, dan wordt er binnen de afdeling wel heel erg op gelet dat de AVG dat die dingen juist nageleefd worden en als ik het goed begrijp niet echt aan de medewerkers zelf overgelaten, dus de invulling ligt dan niet echt bij de medewerker zelf toch?

Respondent 8: Hoe bedoel je dat de invulling?

Donny: Nou, deze manier van werken is volgens mij echt van bovenaf gezegd van zo gaan we het doen en dat is hoe we het gaan doen toch?

Respondent 8: Ja absoluut, want dit zijn gewoon regels. Wij horen ons integer te gedragen en dit zijn ook een van de regels en dat is natuurlijk landelijk ingevoerd de AVG dus daar hebben we rekening mee te houden en dat is, de leidinggevende heeft daar diverse trainingen in gevolgd. Aan ons teruggekoppeld van 'joh, dit is hoe we het gaan doen, dus mocht u gevraagd worden om en staat dit en dit en dit erin, dan niet.' Hetzelfde geldt voor ziekteverzuim, bijvoorbeeld ik meld me ziek en zeg ik heb zo'n buikpijn, ik ben door me rug gegaan en me collegaatje vraagt hoe is het nou met ... , gaat het goed? Ja, ze is ziek, dat is het enige had ie mag zeggen, ze is ziek. Ik heb contact met haar gehad en that's it. Hij mag dus niet zeggen dat ik door me rug ben gegaan of dat ik buikpijn heb of whatever.

Donny: Dus er wordt zo min mogelijk informatie verstrekt?

Respondent 8: Juist, inhoudelijke informatie, juist. Zo min mogelijk inhoudelijke informatie inderdaad.

Donny: Ja duidelijk. En hoe wordt er gecontroleerd bij jullie of jullie medewerkers zich echt aan de AVG houden? Wordt dat streng gecontroleerd of hoe moet ik dat precies zien?

Respondent 8: Wij controleren elkaar. Het is dus namelijk zo, als een collega een dossier heeft samengesteld voor de controle, dan doe ik 'm reviewen. Zijn alle stukken compleet, wat staat erin? Van 'joh, let daar is op, ik zie dit nog staan.' Een onjuiste berekening, hetzij whatever, een naam. Dat zeg maar. Dus wij controleren elkaar en wij zijn daar heel erg happig op hoor, wij zijn daar heel erg keen op om de regels na te leven. Want als dat dus niet zo is, dan krijgen wij het teruggekoppeld van financial audit. En hierna gaan het natuurlijk naar de accountant. En met die gegevens wordt ook een jaarrekening opgesteld en het zou wel heel slordig zijn als wij dusdanig nalatig werken of ons werk dusdanig niet juist uitvoeren, dat zeg maar zulksoort gevoelige informatie, inhoudelijke informatie, straks buiten ligt.

Donny: Nee inderdaad en dan hebben jullie het zo ingestoken dat het bij jullie al gewoon goed is, zodat de andere geen negatieve feedback, als ik het zo netjes mag zeggen, kan terug koppelen?

Respondent 8: Juist.

Donny: Oké perfect duidelijk. En wordt er ook binnen jullie afdeling dat de leidinggevende bijvoorbeeld de discussie aangaat met medewerkers om te kijken van hoe kunnen we de werkwijze bijvoorbeeld verbeteren of bijvoorbeeld door presentaties of door onderling overleg?

Respondent 8: We hebben regelmatig ook overleg. Alleen AVG is niet direct een vergaderpunt, zeg maar, dat ieder overleg terugkomt, maar we houden het wel in ons achterhoofd. Het is wel zo van 'houd rekening met dat en dat dossier, daar zit gevoelige informatie in. Hou er rekening mee dat we dus die informatie weglaten.' En dan is het vaak, dan zegt een collega van 'ja, het is wel informatie die ze moeten hebben. Want hoe kunnen we anders verantwoorden hoe we dat gemeenschapsgeld hebben uitgegeven.' Nou, en dat is dus vaak wel even interne discussie en dan heb ik zoiets van, nee, we werken volgens de richtlijnen van de AVG en we gaan niet uitwijken. Ook niet voor finacial audit, want zij kunnen overal bij de gegevens, zij kunnen overal bij. Dus indien nodig kunnen zij die gegevens ook raadplegen bij het cluster.

Donny: Ja oké inderdaad, ik begrijp 'm, duidelijk. Even kijken hoor, dan ga ik nu door naar mijn volgende vragen. Ik vroeg me eigen af of u iets kon vertellen over hoe de implementatie van de AVG in uw afdeling is verlopen, dus wat heeft u er zelf van gemerkt, hoe is dat sinds mei 2018 dat het is ingevoerd, wat is er een beetje gebeurd als het ware binnen de afdeling?

Respondent 8: Nou, wij waren hier voorheen al keen op, want ik zie dat wij er al drie jaar op deze afdeling en ik had toen al zoiets van, en zeker met die rapportages met betrekking tot ziekteverzuim, had ik al zoiets van moet dit wel naar buiten, moeten we dit willen. Je weet niet wie daar werkt bij de accountants, je weet niet waar het terecht komt. Het zal maar een nicht of neef van je zijn die wordt vermeld in de rapportage en dat heb ik ook zo benoemd op die manier. Dus ik zou het zelf niet zo prettig vinden. Dus we waren daar toen al een beetje mee bezig, van moeten we dat niet weggalken. Ik heb voorheen ook bij een accountantskantoor gewerkt en daar wordt het al sinds jaar en dag gedaan. Als een derde of een vierde vraagt om een bepaalde akte of een reportage, dan worden namen op voorhand al weggekalkt.

Donny: Ja oké inderdaad, dus dat is eigenlijk een van de belangrijkste dingen die u benoemt, dat wegstrepen. En zijn er ook nog andere dingen misschien, andere grote veranderingen die u heeft ervaren of een verandering van de werkwijze of zoiets?

Respondent 8: Ja, verandering van de werkwijze, klopt. Bijvoorbeeld digitaal, wij weten wat we opvragen en nou is het ook een keer voorgekomen dat ik een mailtje heb ondervangen, nou dat was geen gezellig mailtje waarvan ik dacht van oké wat moet ik hiermee. Ik ben meteen naar mijn leidinggevende gestapt en 'ik heb

gevraagd om die en die gegevens en dan krijg je dus dit.' Nou, daar kon je heel de gemeente Rotterdam mee platleggen, met deze gegevens. Dus ik heb de mail doorgestuurd naar de leidinggevende, de mail verwijderd waar hij bij stond en ik heb zoiets van regel dit, want dit kan gewoon niet. En we werden allemaal ondervraagd in zekere zin en mijn leidinggevende die heeft dat namens ons gedaan en daar zijn we ook, digitaal zijn wij ook wel voorzichtig met hetgeen wat wij dus opvragen. Met de informatie die wij opvragen, maar die wij ontvangen. Hetgeen wat wij ontvangen, hoeft niet altijd hetgeen te zijn wat wij opvragen. Ja, voor mij klinkt dat natuurlijk heel logisch, ik moet even kijken of ik nog voorbeelden heb, ja ik gaf net al een voorbeeld.

Donny: Ja, met die mail die jullie binnenkregen waar zo ongelooflijk veel informatie in stond. En daar zijn jullie, als ik het goed begrijp, ook effectief mee aan de slag gegaan, van wat moeten we hier nou mee aan, toch?

Respondent 8: Klopt, ja klopt

Donny: En dat zijn dan de belangrijkste twee dingen die u noemt?

Respondent 8: In ons werk wel. En we hebben natuurlijk diverse controles en ook met aanbestedingen, krijgen we ook allerlei contracten te zien en daarbij geldt natuurlijk ook hetzelfde.

Donny: Dus ook vooral door die implementatie van die AVG, maar ook al daarvoor, gewoon dus kritisch kijken naar die stukken van wat hebben we nodig, dataminimalisatie, zulke dingen?

Respondent 8: Ja

Donny: Duidelijk, dan heb ik daar wel een heel mooi beeld over. Om even door te spelen op die veranderingen die dat heeft opgebracht in de werkwijze, kunt u zeggen dat er bij u op de afdeling bijvoorbeeld door de invoering van de AVG een efficiëntere en effectievere werkwijze is ontstaan?

Respondent 8: Efficiënt weet ik niet, hoeft ook niet altijd, maar we hebben er wel meer werk aan. Zoals ik al eerder aangaf, we werkten al met deze info. Alleen we hebben er nu meer werk aan, want we moeten nu werken volgens de richtlijnen van de AVG. Dus nu moeten wij, we zijn verplicht de gegevens te minimaliseren op diverse documenten, dus dat is nu een must.

Donny: En heeft u dan het idee dat er iets minder effectief gewerkt kan worden dan? Maar juist omdat je dan al die dingen moet nakijken, bij stil moet staan bij dingen?

Respondent 8: Minder effectief gewerkt? Soms wel, ze werken met deadlines en dan heb je soms de kans dat ze iets over het hoofd zien en dat is de reden waarom we elkaars werk ook controleren.

Donny: Ja, sommige dingen hebben dan wel met die AVG te maken en andere dingen niet dan?

Respondent 8: Weer niet, klopt.

Donny: Ja inderdaad, als we kunnen spreken, dat is eigenlijk een kleine bijdrage van de AVG die dan zegt iets minder effectief bijvoorbeeld?

Respondent 8: Ja.

Donny: Oké duidelijk, duidelijk. Dit speelt er eigenlijk ook nog een beetje op door en ik weet niet of u die vraag kunt beantwoorden, maar is er bijvoorbeeld door de AVG, want de AVG zegt natuurlijk ook je moet meer transparant zijn in hetgeen wat je stuurt, in hetgeen wat in te zien is, is dat bij jullie ook door de AVG gestimuleerd bijvoorbeeld?

Respondent 8: Nou, niet echt gestimuleerd, zoals ik al eerder aangaf, we werkten al op die manier. Nee, niet direct.

Donny: Oké, dus die transparantie die jullie bieden die is niet zozeer door de AVG ingezet?

Respondent 8: Nee, daar hebben we voorheen, we keken al kritisch naar bepaalde dossiers, we keken al kritisch naar bepaalde documenten die ertussen zaten en ik heb zelf ook mijn mond opengetrokken, want ik vond dat gewoon niet prettig, zoals ik al eerder aangaf. Want stel je voor dat het om mij ging, om mijn gegevens en dat een derde of een vierde, zeg maar zicht heeft op mijn paperassen. Dat voelt niet prettig.

Donny: Nee inderdaad inderdaad. Ja, dit is een meer algemene vraag die erbij staat, maar ik heb ook doorgehad dat niet iedereen die kan beantwoorden, maar heeft u bijvoorbeeld in uw afdeling, in weet nou niet hoeveel contact er is met burgers of externe belanghebbenden, maar ik vroeg me eigen af, is er door jullie werkwijze ook bij die andere partijen meer tevredenheid ontstaan, over jullie werkwijze bijvoorbeeld. Of kunt u daar iets over vertellen? Het is natuurlijk afhankelijk van de werkwijze natuurlijk.

Respondent 8: Is er meer tevredenheid ontstaan? Als ik even terug ga naar mijn dossiers, nee, want zij zijn dan van mening, op een gegeven moment wordt het dan, zij steken dus een massa, wij verzamelen de dossiers van alle clusters. Dat kan heel divers zijn van 10 pennen tot bureaustoelen tot, nou ja, vul maar in, tot ICT apparatuur, onze systemen, dus vul het maar in. Bij sommige dossiers wilt FA gewoon zien van hoe is deze factuur, heeft ie mandaat, hoe is het te verantwoorden, hoe kunnen we dit verantwoorden naar buiten toe. Dat er gemeenschapsgeld uitgegeven is. En omdat ze dus dat willen hebben aan het eind van de rit, hebben wij dus best een stevige discussie van joh, die gegevens zijn daar en daar in te zien, bij dat en dat cluster en bij die en die persoon. Dus tevredenheid, niet altijd nee. Want ze willen gewoon de stukken zien, zij willen gewoon de stukken hebben, want dan zijn ze klaar. En nu hebben zij er extra werk aan door dus naar het cluster te gaan en daar navraag te doen, dus zij hebben er meer werk aan. Wij ook, maar zij ook.

Donny: Ja, dit is inderdaad een heel interessant puntje inderdaad. Dus zowel die externe partijen als jullie zelf die hebben dan meer werk met dat delen. En wordt

geweten aan de AVG of laat ik het zo zeggen op de wijze waarop privacy wordt gewaarborgd?

Respondent 8: Ja, dat is wat wij dus roepen. Van ja jongens, AVG, sorry, gaat niet. Kijk het is voor ons ook een stuk makkelijker natuurlijk, het scheelt ons een enorme discussie. Maar aan de andere kant, de controlerende partij, scheelt het natuurlijk ook opzoeken en uitzoeken, De vraag uitzetten tot iemand beschikbaar is. dat kost ook weer tijd. Dus dat is gewoon een dingetje. Het zou gewoon veel makkelijker zijn van joh, Klaasje heeft mandaat, Pietje heeft besteld en die heeft goedgekeurd, punt. En hier hebben ze getekend en dit zijn hun gegevens. Maar was het maar zo makkelijk, scheelt ons weer een discussie, scheelt de controlerende partij ook weer uitzoekwerk, maar in het kader van de AVG dat gaat gewoon niet. Dat uit zich soms in discussie.

Donny: Ja, die AVG zit daar feitelijk gewoon tussen inderdaad.

Respondent 8: Ja klopt

Donny: En dat maakt het dan wat dat aangaat niet echt makkelijker op, als ik het zo goed begrijp?

Respondent 8: Nee klopt

Donny: Nee oké duidelijk. Dat waren eigenlijk de vragen die ik wilde stellen.

Interview 9

Donny: Dan begin ik nu ook zo langzamerhand met mijn vragen en dan lopen we er een beetje doorheen.

Respondent 9: Ja natuurlijk.

Donny: Even kijken hoor, je had natuurlijk in de mail verteld dat je betrokken was geweest of nog steeds bent bij die dat programma data gedreven werken.

Respondent 9: Ja,

Donny: En je zegt ook zelf als dat privacy daar een belangrijke rol inspeelt, maar hoe wordt er nou voor gezorgd dat zoiets als dat voldoet aan de AVG, zou je daar iets meer over kunnen vertellen.

Respondent 9: Je bedoelt hoe nu de governance ingeregeld is hoe dat gebeurt?

Donny: Ja,

Respondent 9: Oké, dus hoe dat nu werkt is dat wij, je weet natuurlijk van ... af hoe dat proces een beetje loopt, dus als ik een project doe dan is de projectleider verantwoordelijk om de privacy offices aan te spreken en die gaat dan een soort assessment doen van is hier een risico assessment nodig, is er een DPIA nodig en dat doe je dan gewoon zeg maar. Misschien geef ik wel een heel simpel antwoord op best wel een complexe vraag waar je ook een complex antwoord op kan geven, dus misschien dat je je vraag iets anders kan formuleren dan weet ik waar je nu eigenlijk precies naar op zoek bent.

Donny: Nou, het is meer om te kijken hoe het bij jullie binnen de afdeling vanuit de leidinggevende want ik weet niet hoever jij daar een bepaalde sturing op uit oefent of dat er nog van bovenhand nog iets verder komt, maar hoe wordt er nou eigenlijk voor gezorgd dat die privacy is zulke programma's wordt nageleefd?

Respondent 9: Ik denk dat er een aantal dingen zijn, van uit het programma werk je natuurlijk niet met hele duidelijke opleidingen of dat soort zaken maar er heerst wel een soort.....Laat ik het anders zeggen, een programma manager dat is iemand die daar veel waarde aan hecht en ik ben zelf ook iemand die daar veel waarde aan hecht. Het is meer iets wat in de cultuur zit, dat in ons programma in ieder geval moet je goed nadenken wat je doet en de reden waarom daar het gedreven werken zo relevant is, is omdat het effectiviteit en schaalvoordelen en dat soort dingen brengt en dat is vaak de drijfveer achter zo businesscase, maar data gedreven werken betekend niet alleen meer effectiviteit, dat betekend hoe moet je dat doen op zo wijze die verantwoord is en dat is iets wat binnen het programma gewoon een belangrijk thema is en vanuit het programma hebben we ook een stuk geschreven dat gaat over ethiek en data gedreven werken, nou dat van mij gaat ook over control en privacy dat is daar ook een onderdeel van. Ik vind het moeilijk om te zeggen dat daar duidelijk op gestuurd wordt maar het is wel zo, dat zit erg in de cultuur van ons projectteam om niet alleen maar naar de techniek kant van het data gedreven te

kijken maar ook juist naar de mensen daarvan en het helpt natuurlijk ook dat onze leidinggevende vanuit het programma dat is niet een techneut, dat is iemand die is veranderkundige van achtergrond. Dat zijn de eerste klussen in de techniek, dus ja dan heb je automatisch al een beetje een andere kijk er op misschien.

Donny: Ik schrijf meteen even mee hoor.

Respondent 9: Ja, en vanuit de afdeling waar ik werk, dat is de onderzoek en business intelligence afdeling, daar wilden ze eigenlijk een tijd een dedicated privacy officer omdat het ook een belangrijke thema voor ons is, want we hebben onderzoekers werken die met gegevens werken en privacygevoelige gegevens, wij als data scientist doen dat en dat zijn ook soms privacygevoelige gegevens. De businesscasemanagers consultants en ontwikkelaars die werken natuurlijk met gevoelige info dus dat is wel iets wat daar volgens mij best wel van doordrongen zijn, vandaar dat we die offices een tijd terug wilden maar dat is er uiteindelijk nooit van gekomen hoor maar dat had andere redenen dan de hulp vanuit de afdeling zelf en wat misschien dan ook eigenlijk nog goed is. Ik heb een tijd geleden bij de onze strategie personeelsplanning gezeten en dan is privacy en AVG daar ook gewoon wel een thema en dan wordt er gesproken ook over moeten we mensen niet opleiden en dat soort zaken, zonder te zeggen dat dat nou heel breed gebeurd is heb ik vanuit mijn opleiding, toen ik ging werken bij de gemeente, toen heb ik een poos een opleiding gevolgd en daar was de AVG gewoon een blok lang les over gehad van een jurist althans een professor van de rechten faculteit die gespecialiseerd was in digitaal rechten of IT rechten of geef het een naam, die daar gewoon college over gegeven heeft, dus dat zou ook een manier kunnen zijn om daarop te sturen.

Donny: Ja, maar dat wordt nu bij jullie op de afdeling nog niet volop gedaan dat medewerkers daar bijvoorbeeld die cursussen krijgen of presentaties of zo.

Respondent 9: Nou kijk als jij aangeeft als medewerker dit is een belangrijk thema, dan komt daar antwoord op en we zitten een beetje in dat proces want de AVG heeft dat natuurlijk op een gegeven moment neer gezet, dan krijg je zo fase van dat men in het begin nog niet zo goed weet wat de spelregels zijn en dan leer je ze een beetje kennen. Er zijn een aantal werkgroepen waarmee we samenwerken onder andere Ik zit in een werkgroep met haar, mijn leidinggevende zit in een werkgroep met haar, dus er zijn een hele hoop initiatieven om dit vorm te geven maar wat dit een lastig probleem maakt is dat, kijk als jij een project doet, kijk dat is een beetje mijn mening erover he dat is niet perse de waarheid he, maar als jij een project doet, dan moet je een aanspreekpunt hebben die verantwoordelijk is voor de coördinatie en voor de realisatie van alles wat je doet, dus als wij met zijn tweeën een brug gaan bouwen tussen twee oevers en ik zit aan de ene kant en jij aan de ander en we denken van elkaar dat we verantwoordelijk zijn en dat is niet duidelijk overlegd wie dat gaat neerzetten dan blijven wij maanden lang naar elkaar kijken naar de verschillende kanten van de maas of zo en dan denken we gaan we nou nog bouwen maar op het moment dat er gezegd wordt ...jij Donny bent verantwoordelijk voor die brug en ... helpt je en die ondersteund je dan ga jij aan die brug bouwen en dan help

ik jou. En privacy is bij uitstek zo fenomeen dat is van iedereen maar dat is ook van niemand en dat dan neerzetten binnen afdelingen, dan vraag je eigenlijk teveel van afdelingen als je niet heel strak en kort daar op zit en met een organisatie van 15.000 medewerkers , 12.000 FTE effe grofweg dan is dat best een lastige opgave, dus even breder dan mijn afdeling, als ... en ... als FG zeg maar de taak hebben om dit uit te rollen , ja dat is heel lastig want die hebben wel die coördinerende taak om die brug te bouwen zeg maar naar de andere kant of andere kanten over het water heen, alleen ze hebben helemaal niets te zeggen over die afdelingen, dus zij kunnen niet van afdelingen van weet ik veel ingenieursbureaus die bouwen echt bruggen, zij kunnen niet bepalen voor die ingenieursbureau wat ze moeten doen, zij moeten denk ik het meer van een lobby hebben of werkgroepen of dat soort zaken.

Donny: Ja, die sturingsgroepen met die leidinggevende en zo toch?

Respondent 9: Ja bijvoorbeeld en ja je zit in een hele lastige situatie om dat echt heel goed te implementeren, dus dat is echt iets dat moet vanaf bovenaf helemaal tot de werkvloer gevolgd worden. Ook als je met een directeur afspreekt van hee jij gaat nu privacy doen want dat vind ik belangrijk, ja de directeur zegt dan ja uiteraard belangrijk enz. enz. maar dat moet ook het afdelingshoofd zeggen en ook de teammanager zeggen en daarna ook de werkvloer moet dat zeggen, dat is bijna een onmogelijk probleem om heel goed in te regelen tenminste..... Dat is schijnbaar ook de reden waarom jij met deze opdracht hier zit waar op het wel relevant is voor ons.

Donny: Ja, maar inderdaad wat jij zegt die.....kijk, ik kijk natuurlijk eventjes hoe jij dat ervaar nu, maar wat jij nu ervaart zijn dat die verantwoordelijkheden niet duidelijk zijn dan van wie doet wat en ook van de 1 van de ander voor de topmanagers die de anderen aansturen of zo, dat is lastig te doen bij privacy toch?

Respondent 9: Ja, dat is lastig te doen bij privacy. Kijk bij ons binnen het IT organisatie, daar zitten wij heel erg dicht tegen privacy aan, dus bij ons kan ik mij voorstellen daar is het nog goed geregeld maar waarschijnlijk als je andere clusters inwandelt die weet ik veel met persoonsgegevens en uitkeringen werken en dat soort zaken, ja dan zou het zomaar minder kunnen zijn, daar heb ik geen bewijs van of zo, dat is gewoon een gevoel van weet je als IT'er dan weet ik echt wel wanneer ik een dataverwerking doet of wanneer ik data exporteer, als ik koppelingen maakt met systemen dan weet ik echt wel dat ik het effe moet melden , dat doe ik in het praktijk ook, ook als ik denk als er niks aan de hand is maar om gewoon effe een vinkje te hebben achter het project en dan is het ook gebeurd. En ik vraag me af of iedere willekeurige werknemer zo goed weet wat privacy is en of dat bij het management ligt dat weet ik niet maar ik kan me wel voorstellen dat die verantwoordelijkheid heel lastig is om in te regelen zeg maar.

Donny: Ja, ja.

Respondent 9: Kijk het moeilijke is ook dat de gemiddelde persoon geen flauw benul heeft hoe hun privacy allemaal niet geschonden kan worden want stel dat ik een camera pakt en ik ga van deur tot deur en ik maak een foto van de hele omgeving

van 360 graden dan heb je binnen no time iemand die naar buiten komt en gaat vragen wat ben je aan het doen? Maar als die Google auto langs rijdt en in essentie precies hetzelfde doet is er niemand die daarop protesteert, dus dat hele regerings en belang hiervan dat ontgaat mensen en dat ontgaat ook denk ik medewerkers van bedrijven van organisaties van gemeentes enzovoort.

Donny: Maar als ik het goed begrijpt kan daar eigenlijk nog wel iets beter op gestuurd worden dan, want die kennis is er dan nog niet echt aanwezig dan.

Respondent 9: Ja, misschien wel...zeg maar ik denk dat binnen onze directie is dat een beetje een buitenstaander wat dat betreft want bij ons moet je dat wel weten....Ik doe gewoon projecten en als ik het niet

Donny: Je zit er natuurlijk wat dichter op

Respondent 9: Maar ondanks dichter ook wel langer he, maar bijvoorbeeld mijn vader werkt ook voor de gemeente en die had laatst een vraag over je data wel of niet mag delen, nou dan hebben wij inmiddels vanuit het programma een team dat heet data diensten, nou die gaan over de datagovernance en die zijn er niet verantwoordelijk voor maar die zijn er wel voor om dingen te faciliteren dus dan komt dat gesprek op gang, maar stel dat mijn vader mij niet zou kennen, ja dan vraag ik mij af of hij überhaupt weet wie zijn privacy officer is.

Donny: Ja, dat is wel duidelijk inderdaad.

Respondent 9: Want dan heb je bijvoorbeeld wel mensen die weten hoe ze een vraag moeten stellen, maar kennen ze hun privacy officer of zullen ze die privacy officer zomaar aanschrijven, ja dat vraag ik me eigen echt wel af.

Donny: Ja, ik zit inderdaad even te kijken want ik had ook zo een vraag over...Het is dus inderdaad lastig voor die mensen om te kijken wie ik daar op aan kan spreken in het kader van de privacy dan.

Respondent 9: Ja, dat denk ik wel.

Donny: Ja, dat is duidelijk inderdaad en bij jullie zelf op de afdeling als ik het goed begrijpt om even die link terug te leggen, daar ligt echt de verantwoordelijkheid voor het naleven van de privacy gewoon bij jullie zelf, jullie zijn er wel heel erg mee bezig, dat geef je wel aan toch?

Respondent 9: Ja, precies kijk...waarschijnlijk als er wat mis gaat is er een manager of een directeur die daarvoor op zijn klote krijgt maar die manager of directeur die gaat mij niet vragen tenzij het een heel bijzonder project is van hee, heb je dat wel privacy technisch wel geregeld. Bijvoorbeeld ik werk nu bij de GGD voor de corona organisatie en ik ben eigenlijk verantwoordelijk voor alle packages die uit het gebied verzonden worden, ja dan vraag mijn leidinggevende wel hoe heb je dat geregeld met de AVG en weet ik veel wat. Die toetst dat dan nog wel effe dan. Maar of die ieder project gaan toetsen dat vind ik wel een ander verhaal. Op een gegeven

moment moet je ook gewoon kunnen zeggen dat de medewerkers weten wat de spelregels zijn en dat we het gewoon gaan doen.

Donny: Dus dan is er ook een bepaalde verantwoordelijkheid voor de medewerkers van hoe gaan we dit inregelen en de leidinggevende treedt dan pas op wanneer het mis gaat en controleert op zijn tijd toch? Nou, dan heb ik toch wel een duidelijk beeld hoe het daar aangepakt wordt. Even kijken hoor, dan had ik nog een andere vraag dat gaat over externe partijen. Werken jullie op jullie afdeling ook met externe partijen en zo ja, worden daar privacy afspraken over gemaakt of zo om volgens het beleid van de gemeente Rotterdam te werken.

Respondent 9: Nou, dat is wel een hele relevante vanuit dat plan wat ik schrijf over control en over ritmes, een onderdeel daarvan is contractvoorwaarden opstellen om inderdaad in te regelen dat wanneer wij zaken doen met de marktpartij, dat we ook de juiste eisen neerleggen bij die partijen want wij werken an sich niet super veel met externe partijen. Ja ik weet dat er wel eens een onderzoek aan besteedt wordt als wij er geen tijd voor hebben en dat externe dat doet en dan neem ik aan dat dat allemaal netjes gebeurt maar of het zeg maar allemaal zwart op wit staat in contracten altijd, ja dat vraag ik natuurlijk aan aanbestedingszaken van die club dat zij dat inregelen en eigenlijk ben ik die stap nu aan het zetten met hun.

Donny: Ja oké op die manier.

Respondent 9: Dat het standaard wordt als zij een aanbesteding doen en daar zit een algemene ritme of een complexe data verwerking in, dat zij dan de juiste vragen stellen eigenlijk.

Donny: Dus daar zijn jullie nu mee bezig om daar duidelijkheid in te creëren om dat in te regelen toch?

Respondent 9: Ja omdat in te regelen.

Donny: Ja, even kijken hoor. Oké perfect. Ik denk dat ik dan een beetje naar mijn laatste vraag nu gaat, Dit is meer een beetje een algemene vraag over jouw visie op wat de belangrijkste veranderingen zijn die volgens jou door de AVG zijn opgetreden?

Respondent 9: De belangrijkste verandering is denk ik.....Ik denk dat het andersom is he, ik denk dat het meer is dat zeg maar in het land gewoon op verschillende plekken verzien werd door allerlei fenomenen dat de data gedreven niet alleen maar rozengeur en maneschijn is zeg maar, maar dat het ook een negatieve kant met zich mee brengt en vanuit die beweging is die AVG voortgekomen en die beweging heeft als gevolg dat er meer bewustwording is bij de burger, dat er beter om gegaan wordt met gegevens, dat niet alles klakkeloos op sociaal media daar wordt gedropt en eigenlijk al dat soort zaken dat hoort allemaal een beetje bij elkaar zeg maar.

Donny: Ja duidelijk inderdaad, even kijk hoor.....als we dan eventjes terug gaan naar je eigen afdeling, kan je dan zeggen dat juist die veranderingen bijvoorbeeld dat

bewustzijn of de manier van hoe er wordt omgegaan met gegevens of dat heeft gezorgd voor een efficiënter en effectievere werkwijze bij jullie?

Respondent 9: Als dat de vraag is dan kan ik wel nee zeggen, zo eerlijk moet ik wel zijn. Kijk jij weet net zo goed als mij dat ... helemaal over loopt van het werk en dat is ook zo voor de andere privacy officers, dus de realiteit van de zaak is dat als wij iets aan privacy, security of andere noem het, toezichthoudende partijen voorleggen dat is gewoon vertraging punt en dat is op geen enkele manier effectiever of efficiënter, daar geloof ik niks van maar dat het belangrijk is dat vind ik wel, dus ik zeg niet dat je het niet moet doen want het is hartstikke belangrijk maar dat heeft juist het tegenovergestelde als gevolg want je moet daar een extra persoon wat voorleggen en als je wat voorlegt kost het tijd voor je reactie heb en dan moet je er een keer over sparren en dan moet je dit documentje en dat documentje, dus daar kunnen we nog gigantische stappen in zetten. Want bijvoorbeeld nu in deze crisissituatie dan zie ik ook hoe hard het wel kan gaan. Normaliter bij een project is dat echt niet het geval.

Donny: Dat is wel een leuk voorbeeldje inderdaad dat nu juist door de coronacrisis dat die dingen dan ineens wel een stuk sneller vormgegeven kunnen worden natuurlijk.

Respondent 9: Ja weet je dat is mijn realiteit van de zaak he, want ik heb bijvoorbeeld eergisteren of zo heb ik met de privacy officer van stadsontwikkeling gesproken en ik denk dat in dat project op geen enkele wijze de privacy een rol inspeelt, het gaat allemaal over publieke data, open data en dan zie je toch nog wel dat daar overleg voor nodig is enz. dat zorgt gewoon voor vertraging dat is nou eenmaal zo.

Donny: Ja inderdaad dus,

Respondent 9: Inmiddels is het ook geen vertraging meer want je rekent er gewoon op en het hoort er gewoon bij inmiddels.

Donny: Wel interessant, want die werkwijze begint steeds meer standaard te worden van dit is het. Even kijken dit is denk ik wel de laatste vraag dan heb ik hem denk ik wel. Kan je ook zeggen of die veranderingen in die werkwijze van de AVG ook meer gezorgd hebben voor transparantie naar burgers of naar extern belanghebbenden of misschien ook bij interne partijen binnen de organisatie?

Respondent 9: Ja, dat denk ik eigenlijk wel, simpel weg omdat je dingen inzichtelijk moet maken, dat werkt ook transparantie in de hand.

Donny: En zie je dat ook terug bij jou op de afdeling ergens of zo?

Respondent 9: Jawel, ik ben even aan het nadenken. Stel dat je een project doet, ik weet dat er een project is geweest waarbij de gegevens van allerlei verkeersslussen en dergelijke, verkeersregels en installaties en VRI's die moesten ontsloten worden en op het eerste oog dan denk je van ja, dat is geen privacy gevoelige informatie en dat denk ik nog steeds, maar de PO van de SO die zei op een gegeven moment van weet je als dat bij mij voor de deur is dan zou je nog kunnen herleiden wanneer ik

daar rijdt of weet ik veel wat voor argument zij had en even los van dat het feit dat het een valide argument is dat zorgt er wel voor dat je erover gaat nadenken, dat zorgt er wel voor dat wat je aan het doen bent ergens beschreven staat en het zorgt er wel voor dat je op een gegeven moment aanspreekbaar bent voor wat je aan het doen bent. Het gebeurt niet meer in een hokje ergens heel snel zonder dat iemand er van afweet, dat heeft het wel als bij effect zeg maar.

Donny: Ja, dus als het inzichtelijker is dan is het ook gewoon voor andere partijen duidelijker van dit is wat er gaat gebeuren. Misschien levert dat zelf wel wat meer tevredenheid op.

Respondent 9: Ja, dat weet ik niet, kijk privacy is niet iets dat als een opdrachtgever jou benadert heeft dan heeft hij gewoon een vraag, hij heeft gewoon een opgave waar die hulp bij nodig heeft en privacy is niet onderdeel van die opgave van hem. Privacy is zeg maar een soort randvoorwaarde waarin hij moet voldoen terwijl hij die opgave aan het oplossen is, dus vanuit dat oogpunt denk ik niet dat het hem meer levert als we dat privacy technisch perfect regelen, maar het is gewoon iets wat moet punt, het is gewoon een wet.

Donny: Ja inderdaad dus dat is dan gewoon de manier waarop het wordt vormgegeven dan. Ja duidelijk. Ik denk dat ik hem zo wel heb, ik heb een goed beeld gekregen van hoe het bij jullie op de afdeling werkt, ook hoe het is verlopen die implementatie van de AVG tot nu toe, waar de implicaties een beetje hebben gelegen. Ik denk dat ik wel rond ben zo.

Respondent 9: Oké, nou goed.

Interview 10

Donny: Nou ja, dan kan ik eigenlijk wel beginnen met mijn eerste vraag.

Respondent 10: Ja.

Donny: Kunt u iets vertellen over de rol die u in uw leidinggevende positie heeft in de implementatie van de AVG in uw cluster?

Respondent 10: Nou, dat is al een lastige, omdat ik op dit moment geen eigen team heb. Ik ben wel leidinggevende, maar ik zit eigenlijk in allerlei projecten. Dus ik ben niet echt bezig met het aansturen van mensen.

Donny: En hoe is dat dan in het verleden geweest bijvoorbeeld?

Respondent 10: Hoe bedoel je, wat is het in het verleden geweest?

Donny: Nou, toen u bijvoorbeeld wel mensen aanstuurde bijvoorbeeld en hoe het dan met de privacy omging bijvoorbeeld?

Respondent 10: Ja, dat was nog voor de invoering van de AVG. Het was van je gaat bij de gemeente werken en eigenlijk neem je dan aan van dat, ja, er werd antecedentenonderzoek gedaan, ja, iemand is integer of niet. Dus het zit meer op de integriteit van mensen waar je dan op let. En als ik echt verder terug ga, ik weet niet of dat relevant is. Toen ik in 2008 begon bij de gemeente werkte ik bij publiekszaken en publiekszaken doet eigenlijk alle aanvragen van rijbewijzen en dat soort zaken die heeft toegang tot alle gegevens van alle burgers. Ja, en eigenlijk werd er niet expliciet gezegd als mensen in dienst traden van, nou ja, dat zijn gegevens, daar mag je niet zomaar gebruik van maken. Dat werd niet expliciet nog gezegd, dat werd aangenomen. Daar zit dus een ruimte in, want er waren mensen die dus inderdaad wel, oh dat is een leuke collega, en die dachten, die check ik even na in het systeem, is die getrouwd of niet? Nou, dat soort dingen als je dat nu zegt dan is dat shocking, maar toen was dat nog een beetje grijs gebied. En dat is inmiddels wel, toen heb ik als leidinggevende wel wat straffen uit moeten delen en zelfs iemands contract niet verlengd. Omdat als je inderdaad gaat checken in een systeem van, oh ik zie daar iemand die ken ik nog van twintig jaar geleden, ik zal is kijken hoe die privé erbij zit, ja, dat kan natuurlijk gewoon niet. Dus, dat was niet zo expliciet als nu. En ik denk ook dat mensen dat nu wel snappen dat dat niet meer kan. Maar dat is wel iets wat er...

Donny: Ja, dus in het verleden werd er ook echt, toen ook al, dus zelfs voor die inwerkingtreding van die AVG, voor die strenge privacyregels werd er ook al heel streng gecontroleerd van...

Respondent 10: Ja, want alles wordt gelogd. Al die systemen worden gelogd, dat werd ook wel gezegd. Zo van, nou, we gaan toch steekproefsgewijs kijken van, is het wel werkgerelateerd wat jij aan het doen bent in dat systeem. Maar wat het zo moeilijk maakt, is dat het vaak onbewust is. Mensen doen het niet bewust, maar als je het voorbeeld geeft van, ja, als jouw tas daar staat, dan ga ik toch ook niet, als ik

dan in jouw portemonnee ga kijken en gewoon ga kijken van hoeveel geld jij bij je hebt. Dat vind je toch ook niet normaal, dat vind je toch ook een privacy. Dus, weet je en als je die vergelijking trekt, dan schrikken mensen van, is dat zo heftig. Ja, dat is zo heftig, ja, wat je eigenlijk doet.

Donny: Ja inderdaad en als we bijvoorbeeld nu kijken binnen het cluster W en I. Nu na die inwerkingtreding van die AVG, heb je dan het idee alsof er meer controle is op die punten?

Respondent 10: Nou, ik denk dat het meer een soort is, kijk wat er gebeurd is, is dat mensen meer een soort van zelfcontrole hebben. Snap je, de bewustwording is gewoon veel beter. Dus mensen staan daar veel meer bij stil. Ik weet nog dat toen de AVG net was ingegaan, toen was ik op de Heerenwaard en ik loop langs een vensterbank en daar ligt een papier in die vensterbank. Nou, dat ligt er overduidelijk al een paar maanden en daar staat een BSN-nummer op, daar staat een naam op, er staan andere gegevens op en die ligt gewoon in de vensterbank. Dus iedereen die buiten langsloopt die kan het gewoon lezen en zien en wat raars mee doen.

Donny: En ik vraag me eigen dan af, want je hebt het over zelfcontrole enzo, mensen controleren elkaar van, laat die dingen bijvoorbeeld niet slingeren, maar is dat dan meer omdat mensen zelf achter die dingen zijn gekomen of werd dat echt door leidinggevende aangestuurd ofzo?

Respondent 10: Ook. Ja, ook. We hebben, iedereen kon zich natuurlijk inschrijven voor zo'n workshop. Dus dat vond ik zelf heel goed, dus mensen konden op hun eigen manier en wanneer zij tijd hadden daar naar toe om dat te volgen. Leidinggevendens hebben dat toen ook gedaan en je merkt wel dat er gewoon veel meer bewustwording, ik denk niet eens dat het zoiets is dat een leidinggevende daar per se op moet sturen. Die moet wel het belang daarin aangeven, maar het is niet, ik bedoel het is een soort open deur eigenlijk, weet je. Als mensen het weten en ook weten wat het misbruik kan doen als je gegevens op straat liggen. Ja, iedereen betreft dat op zichzelf en denkt, wauw, stel je voor dat mij dat zou gebeuren. Dus het is eigenlijk gewoon een awareness die iedereen dan krijgt. En daarbij hoeft je dan als leidinggevende niet eens zo hard op te sturen.

Donny: Nee, omdat die bewustzijn eigenlijk al vanzelf al wordt gecreëerd.

Respondent 10: Juist.

Donny: Door verhalen of dingen die ze lezen in het nieuws ofzo.

Respondent 10: Ja, en nog kom je nog wel is dingetjes dat je denkt van, oh ja, tuurlijk dat kan helemaal niet, of, oh, dat moet je niet doen. Het is inderdaad gewoon een andere manier van denken en doordat je bij alles na of door gaat denken en dat ook bespreekt. Dat wordt ook besproken in casuïstiekgroepjes. Daar komt dat ook naar voren.

Donny: Oké, dus er wordt ook wel echt een beetje de discussie onderling aangegaan van hoe kunnen we dit verbeteren of zoiets?

Respondent 10: Ja, nou ja, of meer van het gewoon afchecken bij iemand van, joh, ik heb zo en zo, dit geval, wat denk jij, kan dit? Weet je?

Donny: Dus dat is meer dan tussen medewerkers onderling dan toch?

Respondent 10: Ja, maar casuïstiek wordt onder medewerkers onderling besproken, daar hoeft ook geen leidinggevende bij te zitten dat kunnen ze onderling doen.

Donny: Ja oké, dus dan wordt dat gewoon besproken inderdaad. En het is niet zo dat de leidinggevende zijn medewerkers bij jullie bijvoorbeeld betreft bij discussies over hoe kunnen we de werkwijze omtrent privacy verbeteren?

Respondent 10: Even wachten, wat is je vraag? Dat de leidinggevende de werknemers betreft bij?

Donny: Bij de discussie van hoe kunnen we de werkwijze omtrent privacy verbeteren, dus bijvoorbeeld er worden nu allemaal nieuwe processen ingevoerd naar aanleiding van de AVG en daar ontstaat, ga ik vanuit, een nieuwe werkwijze door, he, je moet je eigen meer houden aan privacy...

Respondent 10: Nee nee, ik denk dat dat meer vanuit, tuurlijk er zullen wel ideeën geopperd worden, maar ik denk dat het meest wordt gekeken naar de security officers en, weet je wel, mensen die daar vanuit hun taakgebied mee bezig zijn. Want sommige dingen zijn zo specifiek dat weet je gewoon echt niet. Als je het hebt over wettelijke dingen of juridische, en die security officers die weten het vaak ook niet, het is allemaal onontgonnen gebied eigenlijk. Een beetje uitvinden en waar loop je tegenaan en ja, soms is het middel erger dan de kwaal, om het maar zo te zeggen. Dus dat is lastig en dat is eigenlijk gewoon een soort van, wat Rotterdam ook wel veel doet natuurlijk, is de brug bouwen terwijl je er op aan lopen ben. En dat gaat heel vaak goed hoor. Ja, want je kan niet dingen stilleggen of niet gaan doen, omdat het misschien nog niet helemaal dichtgetimmerd is, maar dan zien we wel gaandeweg van nou, hoe kunnen we hier het best mee omgaan en daar vragen we dan zo veel mogelijk advies bij.

Donny: Ja, dus gaandeweg wordt gekeken van hoe gaan we dit opbouwen dan?

Respondent 10: Ja, want het moet natuurlijk ook allemaal nog werkbaar blijven en wat je absoluut niet wil is dat iedereen in de kramp schiet van, oh, dat kunnen we niet meer doen vanwege de privacy, want dan kom je bij dat soort programma's als Radar en dat soort dingen terecht. Ja, want soms moet je gewoon, dat je denkt, ja, leuk al die privacy, maar dit moet je gewoon zo, weet je, want anders hebben we een veel erger probleem. Dus dat is nog wel aftasten. Maar, weet je, wat ik denk dat het allerbelangrijkste is niet dat je zegt, we hebben een procedure die helemaal dichtgetimmerd zit en daar loopt niemand risico, maar waardoor wel een proces drie maanden langer duurt. Terwijl die tijd er misschien niet is voor een bepaalde zaak, weet je wel. Dan heb ik ook al zoiets van, ja jongens, sorry, we doen dit dus willens en wetens terwijl we weten van, oké, de privacy is misschien niet helemaal gevolgd, maar ja, het moet wel opgelost. Ik denk dat dat wel, je moet een menselijke afweging

blijven houden, want anders kan je er net zo goed een computer op zetten. En juist die weging is zo belangrijk, van wat weegt nu, op dit moment zwaarder. En dat is de menselijk maat en ik vind dat we die ook te aller tijde moeten houden.

Donny: Erin moeten houden? Voor een soort menselijke kijk, menselijke blik op die processen.

Respondent 10: Ja, want anders, ik nu effe geen concreet voorbeeld noemen, maar geloof me dat ze er zijn.

Donny: Ja, dat loopt ook een beetje door in mijn volgende vraag, van als we kijken naar de implementatie van de AVG in de gemeente Rotterdam, hoe staan we er dan nu voor, volgens jou?

Respondent 10: Oh voor de hele gemeente? Hoe staan we ervoor? Moet ik een cijfer geven van 1 op 10?

Donny: Nou, we kunnen hem ook iets kleiner trekken, dat we hem bijvoorbeeld gewoon op het cluster houden?

Respondent 10: Dan nog hoor, dan is het voor mij nog heel breed. Er werken 1200 mensen, weet je.

Donny: Ja, maar als we kijken naar hoe is het implementatieproces in het cluster verlopen, misschien dat je daar iets over kan vertellen?

Respondent 10: Ja. Nou dat vind ik heel goed aangepakt, echt van belang. Nou weet ik niet ...want volgens mij was het belang in eerste instantie vanuit het juridische insteek van Oh als we dat allemaal niet gaan doen dan krijgen we boetes, dat was zeg maar de allereerste aanzet van het belang van geld, dat gaat de gemeente geld kosten dus daar moeten we wel wat mee doen en dat zag je gaandeweg helemaal goed komen in de zin van nee, het is echt vanuit een persoonlijk belang he voor de burger en voor onszelf en dat heb ik wel gezien dat het op die manier gegroeid is.

Donny: Ja

Respondent 10: En waar we nu staan dat vind ik eigenlijk lastig te zeggen, wat ik weet is ik heb een collega die ik regelmatig spreekt en die is daarmee bezig met security office en niet van dit cluster trouwens, het is van een ander cluster, maar daarvan weet ik wel dat het nog een beetje van het wildwest, er zijn nog heel veel dingen nog niet uit gekristalliseerd, dingen die gewoon nog onbekend zijn en dat is leuk want dat verricht dat mensen niet alleen maar de boekjes of de regeltjes hoeven te volgen maar echt gewoon creatief moeten zijn om daar oplossingen voor moeten bedenken, proberen dingen op verschillende manieren te bekijken, dus ja dat. Ze worden overspoeld met vragen waarvan je denkt jeetje maar dat zie je nu wel afnemen, dus dat kan ik ook wel zeggen dat als je kijkt naar een jaar geleden of zo werden ze dus overspoeld met vragen dat mensen erg onzeker werden van Oh kan dit nog wel en mag dit nog wel en die golf zie je nu afnemen, het gezonde verstand van de ambtenaar komt daar nu zelf bij en dat ze die de vraag maken, dus hebben

goed ingeregeld dat ze terug kunnen vallen op medewerkers , dat is hun werkgebied dus daar kunnen ze de vraag kwijt en dat is nu best wel goed ingeregeld, dus dat werkt dan fijner, dus ook al kom je er als medewerker niet uit dan kan je in ieder geval ergens je vraag deponeren en dan kunnen zij dat verder uitzoeken en dan komt daar weer een advies uit. Dus op zich is dat wel goed ingeregeld nu, dat wil nog niet zeggen dat we alle privacy vraagstukken nu in kaart hebben of dat dat allemaal picobello in orde is maar we hebben zeg maar het proces wel goed ingeregeld.

Donny: Ja oké, dus dat is inderdaad wel interessant om te zien dat dus nog niet alles vaststaat maar dat het wel zorg voor een bepaalde creativiteit inderdaad bij de medewerkers, dat is wel interessant om te zien hoe ga je daar nu zelf mee om en dat zien we bijvoorbeeld ook terug in het cluster W&I dan en zie je dat zelf terug.

Respondent 10: Ja je ziet het en je merkt het aan gesprekken die mensen gewoon met elkaar hebben

Donny: Ja oké

Respondent 10: En dan zie je verschillende zienswijze, dat is in het leven natuurlijk over elk onderwerp en dat is hier niet anders bij, ik bedoel dat is sowieso een gegeven bij het R&I vind ik want bij andere onderwerpen dus dan wordt er gezegd we willen dit doen voor een werkzoekende en dat zie medewerker A toch op een andere manier dan medewerker B, dus dat blijft altijd wel een beetje een spanningsveld natuurlijk.

Donny: En daar praten ze dan onderling over. Want wat dat aangaat zijn dat best allemaal wel gevoelige onderwerpen. Om het zo te zeggen het zijn onderwerpen waar echt mee aan de slag wordt gegaan.

Respondent 10: Juist

Donny: Oké, ja duidelijk, helemaal duidelijk, even kijken hoor.....Ik weet niet of jij hier iets over kan vertellen maar we hadden het er net over dat bepaalde dingen al goed opgepakt zijn en sommige dingen zijn al volledig gemaakt en andere dingen nog niet, maar de dingen die nu nog spelen richt dat zich meer op het vormgeven van interne processen dus bijvoorbeeld hoe er met interne privacy wordt omgegaan of bijvoorbeeld meer naar buiten toe van hoe gaan we met burgers om hoe gaan we met andere partijen om.

Respondent 10: Als ik kijk naar het W&I dan is het zeg maar voor het cluster W&I het belangrijkste van hoe borg je vooral de burger, dus dan hebben we het daar over en dat blijft gewoon lastig want kijk bijvoorbeeld mailverkeer daar mogen geen BSN via mail gestuurd worden of andere dingen snap je?

Donny: Natuurlijk

Respondent 10: Maar wij zijn juist als W&I zijnde veel bezig, dat was voor deze coronatijd natuurlijk al, daar waren we al jaren mee bezig om veel meer digitale dienstverlening te gaan ontwikkelen en dat is allemaal via mail en de Whatsapp juist

om dichter bij die burger te zijn om het niet allemaal zo officieel te maken met een brief en een afspraak die er dan gemaakt moet worden, juist om je leeft nu eenmaal in een digitalere tijd, dus het is fijner voor een werkzoekende om even een appje te sturen of weet ik wat, maar ja dat botst dus, nu krijg je die botsing met het AVG, hoe privacy beschermend is dat dan allemaal wel en kan het allemaal wel, dus dat zeg ik het is heel lastig maar het is wel hetgeen waar we mee bezig zijn, hetzelfde is bijvoorbeeld met lijstwerk. We werken veel met lijstwerk. Want ik weet niet hoe dat nu is, maar er zijn ongeveer 30.000 mensen werkzoekend of hebben een uitkering, maar die 30.000 die verschillen als dag en nacht, daar zitten alleenstaande vrouwen of mannen van 65 bij dus er zit van alles in, dus je zult daarin schiftingen in moeten maken, beetje groepen te formeren, dus een persoonsnaam om zo maar te zeggen, dus mensen die allemaal onder een personen vallen dus dan ga je al werken met lijsten en lijsten dat is altijd heel erg lastig, maar aan de andere kant we moeten ook ons werk wel blijven doen, dus hoe correspondeer je dan lijsten. Ik ben zelf nu een jaar bezig met protocol veiligheid en met veiligheid dan hebben we het er echt over als een burger echt gevaarlijk is hetzij voor de ambtenaar maar ook voor de mensen die in een stadswinkel staan, die willen we natuurlijk niet binnen hebben, dus dan krijg je een soort met aanhalingstekens een lijst, dus mensen die je niet binnen wilt hebben omdat dat gewoon een gevaar is of een gevaar kan zijn, maar daar gaan we dan weer, wat voor criteria zijn er voor op de lijst te komen, wat voor criteria zijn er om er vanaf te komen, daar zijn we wel een jaar mee bezig om een heel proces in te richten om dat aan te geven om dat goed te doen om een soort van lijst te hebben om de burgers te beschermen dat er een andere dienstverlening voor een bepaalde soort mensen wordt ingeregeld, maar ja ik heb het zelf ooit, dan heb je het wel over dertig jaar geleden een keer gehad in een videotheek, ik stond daar te boek als gewelddadig, nou ik hoef even niet uit te leggen hoe dat gekomen is, maar elke keer als ik die videotheek binnen kwam dan werd er nog net niet naar een honkbalknuppel gekeken van oh daar heb je haar weer, dus toen heb ik dus echt ervaren hoe het is om op een lijst te staan en ik dacht jongens ik wil niet op die lijst, dat moet je er af halen. Weet je, dus ik weet hoe gevaarlijk het is en aan de andere kant moet je dat wel allemaal zo ingeven, dus ik denk als je zegt waar ligt de nadruk? Die ligt bij ons wel bij de privacy voor burgers en hoe we dus omgaan met de gegevens van burgers.

Donny: Ja inderdaad en daar zit dan ook als ik het goed begrijp een beetje die moeilijkheden om die echt op een goeie manier privacy proof te maken

Respondent 10: Ja, want ik gaf net al een beetje aan om ons werk te doen moet je selecties maken, moet je ook lijstwerk zenden, hetzij naar derden buiten de gemeente, naar collega's of andere clusters en daar hebben we dan ook wel een programmatje voor (...) gebruiken we daarvoor, maar ja je heb ook wel eens een mail met 1 BSN nummer er in, ik weet het niet, ik weet niet precies hoe strikt men er dan mee is, ja het is lastig, wat ik al zeg digitaal ondersteuning van de (...) Die willen het liefst zo snel mogelijk ook via een app of een programmatje op de laptop inloggen.

Donny: Ja, zo digitale...

Respondent 10: Ja dat maakt het vaak lastig.

Donny: Nee, nee duidelijk, even kijken hoor, nou dat ga ik een beetje naar mijn laatste vragen toe. Wat zijn volgens jou de belangrijkste veranderingen die door de invoering van de AVG zijn opgetreden?

Respondent 10: De belangrijkste verandering vind ik dat heb ik inderdaad al eerder gezegd, de bewustwording, dus dat mensen stil staan bij wat er allemaal kan als iemand een naam of een BSN heeft of bijvoorbeeld een kopietje heeft van een rijbewijs of van een ander persoonsdocument, dat verschil zie ik echt wel met ongeveer vijf jaar geleden. Rond het kopieerapparaat lagen altijd wel mislukte kopietjes, van dat soort documenten en dat zie je gewoon niet meer, weet je daar zijn mensen echt wel bewust van, daar moeten we heel strak in zijn dus dat vind ik wel heel erg veranderd en ik vind wel het geen veranderd omdat we het belang er ook van inzien dat het bij inrichten van processen eigenlijk ook altijd wel zo security officer erbij wordt betrokken om mee te kijken en mee te denken, nou ik denk dan dat je het als organisatie het wel goed doet, want je moet ze er van tevoren er al bij trekken.

Donny: Oké perfect, duidelijk en hebben deze veranderingen er ook voor gezorgd voor een effectievere en efficiëntere werkwijze binnen het cluster?

Respondent 10: Oh ja, nou of het nou per definitie effectiever is of efficiënter is dat durf ik niet te zeggen, als je het hebt over de werkwijze wat wij er voor doen, dan kan ik niet zeggen dat de AVG zorgt voor een effectieve of efficiëntere werkwijze, want het vergt vaak een heleboel omdenken, als je het hebt over effectief of efficiënt dan neem je de snelste route van A naar B en dat is met de AVG niet altijd gezegd dat je de snelste route kunt nemen.

Donny: Nee inderdaad dus die AVG heb als ik het goed begrijpt toch ook wel voor wat inefficiëntie gezorgd?

Respondent 10: Ja tuurlijk ja

Donny: En als we dan ook kijken naar de transparantie is dat wel een punt wat toegenomen is door de AVG?

Respondent 10: Transparantie voor met betrekking tot wat?

Donny: Naar burgers bijvoorbeeld of externe belanghebbenden

Respondent 10: Weet ik niet of het voor burgers nou transparanter is geworden en dan kijk ik gewoon even in mijn directe omgeving naar mensen, als ik kijk naar mijn ouders dan denk ik nou daar wordt het niet transparanter van, nee het wordt een soort kreet als je ergens komt en het kan niet vanwege de privacy en dan zeg iedereen oh ja, alsof iedereen weet wat het is en wat er aan de hand is, dus dat is een soort containerbegrip geworden van Ja het kan niet vanwege privacy, dus dat mag niet meer of dat kan niet meer, dan vraag iemand oh nee, nee vanwege de

privacy en dat eigenlijk niemand precies weet wat het inhoud. Wat er dan transparanter is ik weet het niet, nee ik geloof het niet.

Donny: Nee gewoon vanwege het feit dat mensen niet op de hoogte zijn van die begrippen van wat het nou betekend of wat houdt het nou in voor mij of zoiets.

Respondent 10: Juist, als ik nou kijk naar bijvoorbeeld als ik voor mijn ouders medicijnen moet halen en dan een recept moet halen bij de dokter of mijn moeder wil dat doen voor mijn vader of andersom. Ik heb hier en dan overdrijf ik niet omdat ik het dan voor ons drietjes kan regelen zodat ik het voor mijn ouders kan doen en dat mijn ouders het voor mekaar kunnen doen, ik heb hier tien formulieren in moeten vullen en ik heb naar twee apotheken moeten rijden, snap je en dan heb ik het alleen maar over het kleine stukje wat ik en dan nog is het lastig om voor een heleboel mensen als je het heb over transparantie, dan weten ze het niet waar je het over heb want ze vinden het alleen maar lastiger en ingewikkelder geworden.

Donny: Ja inderdaad, duidelijk en dit is eigenlijk mijn laatste vraag dat ligt misschien een beetje in het verlengde van wat ik net over die transparantie vroeg, maar zou je misschien ook kunnen vertellen of jij het weet misschien dat door de nieuwe werkwijze door dat er strenger met de privacy wordt omgegaan of daar ook een hogere klanttevredenheid vanuit de burgers te zien is.

Respondent 10: Nee, ik weet het niet zeker, ik kan het niet staven als jij zegt kan je het ook voor mij onderbouwen, als ik kijk vanuit mijn onderbuikgevoel dan zeg ik nee.

Donny: Oké en kan je daar misschien een voorbeeld van noemen?

Respondent 10: Ik wist dat je dit ging vragen. Kijk bijvoorbeeld het hele privacygebeuren en wat je ziet is dat mensen die hoog opgeleid zijn die weten waar de mazen van de wet zitten, die weten hoe ze moeten draaien, die hebben hier baat bij maar als je het hebt over de gewone mensen, dan heb ik het bijvoorbeeld over mijn ouders, die hebben hier alleen maar last van. Mensen die echt een probleem hebben en dat moet opgelost worden, dan moet je snel kunnen handelen en dan moet je niet tegen allerlei dingen aanlopen, dus snap je wat ik bedoel?

Donny: Ja tuurlijk

Respondent 10: Dus mensen die het weten of advocaten, ja die zijn daar natuurlijk super blij mee natuurlijk en dan nog worden er mazen gezocht om er tussendoor te glippen

Donny: Maar normale burgers die hebben daar inderdaad, dan kom je eigenlijk op dat zelfde stukje van transparantie uit die hebben daar minder weet van.

Respondent 10: Juist.

Donny: Ja oké ik denk dat ik het wel heb zo

Respondent 10: Oké, nou mocht je nog iets kunnen verzinnen of kunnen bedenken dan mag je mij altijd nog even bellen van kan je dat nog even toelichten of zo ja

Donny: Dan wil ik je hartstikke bedanken voor je tijd en dan stuur ik je nog even dat formulier per mail even door.

Respondent 10: Oké is goed jongen

Donny: Oké hartstikke bedankt en een fijne dag verder

Respondent 10: Jij ook

Interview 11

Manier van leidinggeven binnen de afdeling

Op welke manieren is er op uw afdeling aandacht besteed aan de AVG sinds de inwerkingtreding hiervan in mei 2018?

a Op welke manier stuurt uw leidinggevende de AVG aan? Wordt er exact gezegd waar u op moet letten bij het werken met de AVG of wordt de invulling van privacy proof werken meer aan de medewerker overgelaten?

Cluster dienstverlening heeft informatie op haar website geplaatst.

<https://rio.rotterdam.nl/Project/Dienstverlening/Pages/UlcznEirSU-i6entWh-WaA> De leidinggevende verwijst naar info op RIO. Vanuit ons vak (archief- en informatiebeheer) zijn we zelf betrokken bij de AVG. We zijn zelf wel alert op privacy.

b Op welke manier zorgt uw leidinggevende ervoor dat men zich aan de AVG houdt? Wordt dit nauwgezet gecontroleerd of wordt er bijvoorbeeld alleen gehandeld wanneer gegevens lekken?

Naar mijn weten controleert de leidinggevende niet nauwgezet hoe wij met privacy omgaan, maar als er iets niet in orde is, dan horen we dat absoluut. Uiteraard is het voor iedereen 'nieuw en pionieren', maar we zijn alert en triggeren elkaar als er een vraagstuk is.

c Wordt er door de leidinggevende van uw afdeling ook de discussie aangegaan met medewerkers over hoe de werkwijze meer privacy proof kan worden gemaakt? Wordt u betrokken bij deze beslissingen, bijvoorbeeld door inspraakbijeenkomsten enz.?

Nee, alleen als dat nodig blijkt. Uiteraard is de leidinggevende altijd bereikbaar voor vragen. Op zich neemt inspectie vaak wel het voortouw, in principe is de expertise bij team inspectie wel aanwezig. Wij hebben zelf een bijeenkomst georganiseerd over Archiefwet in relatie tot AVG. Ook zijn we bezig met organiseren van een bijeenkomst in het najaar over anonimiseringsvraagstuk van een organisatie (verbonden partij)

Verloop van de implementatie van de AVG

Als we kijken naar de implementatie van de AVG in de gemeente Rotterdam, hoe staat de gemeente er volgens u op dit moment voor? Waar bevindt de gemeente zich nu?

a. Hoe is het implementatieproces van de AVG in uw afdeling of cluster naar uw mening verlopen?

Er is niet echt sprake van een implementatie. Er is een verwijzing naar RIO. Als je wat wilt weten moet je informatie vnl. zelf ophalen. Wij zijn overigens zelf wel zeer alert. Wij hebben met elkaar een AVG bijeenkomst voor contacten georganiseerd. Collega's waren daar in beperkte mate aanwezig.

b. Welke moeilijkheden deden zich voor? Hoe is daar mee omgegaan?

Geen, of ben ik niet van op de hoogte Bij inspectie praten we elkaar wel bij als iemand een vraag heeft. Ik weet niet in hoeverre collega's van het stadsarchief dat doen.

c. Wat ging er goed? Wat ging er minder?

Resultaat van de implementatie van de AVG

1 Wat zijn de belangrijkste veranderingen die er door de invoering van de AVG zijn opgetreden?

a. Hebben deze veranderingen gezorgd voor een efficiëntere en effectievere werkwijze binnen uw afdeling? Op welke manier is dit terug te zien? (Voorbeelden)

Nee, ook geen voorbeelden.

b. Is er door deze veranderingen meer transparantie ontstaan naar burgers en andere externe belanghebbenden? Hoe ziet u dit terug in uw eigen afdeling? (Voorbeelden)

We hebben geen contact met de burger, slechts intern of met externe organisaties, maar dat betreft geen privacygevoelige informatie. Voor de studiezaal, receptie etc. betekent dit uiteraard wel een verandering.

(indien je het iemand van studiezaal wilt bevragen. ... (leidinggevende) of ... (vaste medewerker)

c. Kunt u vertellen of de implementatie van de AVG in uw afdeling heeft gezorgd voor een hogere tevredenheid van burgers en andere externe belanghebbenden? Kunt u een voorbeeld noemen waar dit in terug te zien is?

Niet van toepassing. Wij werken niet met burgers. Zie vorige vraag; ... of mw.

Afsluiting

- Zijn er eventuele toevoegingen of opmerkingen die volgens u nog van belang zijn?

Archiefinspectie werkt voor een aantal omringende gemeenten en overheidsinstellingen. Archiefinspectie draagt bij aan het verbeteren van processen en het beschermen van de informatiewaarde van de gemeente Rotterdam door systematisch de naleving van wet- en regelgeving betreffende informatie- en archiefbeheer te toetsen en adviezen en inzichten te bieden om de kwaliteit van het informatie- en archiefbeheer te optimaliseren. Archiefinspectie is verder actief in de verdere ontwikkeling van het vakgebied door middel van deelname aan en ondersteuning van vakgerichte instituten en samenwerkingsverbanden, w.o. KVAN/BRAIN (Koninklijke Vereniging van Archivarissen in Nederland / Branchevereniging Archiefinstellingen in Nederland), Kennisnetwerk Informatie en Archief (KIA), en samenwerkingsverbanden met archiefinspecties van andere overheden.