



Ministerie van Infrastructuur
en Waterstaat

Handreiking

Stakeholders informereren

#11

Inleiding

Stakeholders informeren: waarom een handreiking?

Om een betekenisvolle bijdrage te leveren aan de totstandkoming van beleid is het van belang dat stakeholders over voldoende informatie beschikken. Het informeren van stakeholders is een belangrijk onderdeel in het proces.

Er zijn verschillende manieren waarop je stakeholders kunt informeren. Hier heb je dan ook vrijheid in. In deze handreiking willen we een aantal tips meegeven en een aantal voorbeelden aanreiken. Belangrijkste tip: ga het gewoon doen!

Heb je suggesties of vragen over deze handreiking? Neem dan contact op via kennisknooppuntparticipatie@minienw.nl.

Inhoud

Deze handreiking geeft handvatten voor het informeren van stakeholders. De handreiking gaat in op de volgende aspecten:

- Open overheid
- Voorbeelden uit de praktijk
- Concrete tips
- Uitgelicht
 - *Concept- en vertrouwelijke informatie delen met stakeholders*
 - *Openbaarmaken informatie in beslisnota's*

Open overheid

Het doel van open overheid is inzicht bieden in wat de overheid doet, welke keuzes gemaakt worden en welke belangen worden afgewogen. Het is een vorm van democratische verantwoording en de eerste stap naar interactie met de samenleving.

Waar houd je rekening mee?

Er is onderscheid tussen het breed delen van informatie met de maatschappij, bijvoorbeeld via Rijksoverheid.nl, en het gericht delen van informatie met stakeholders.

Minimale verplichting

Diverse wettelijke verplichtingen bepalen welke informatie minimaal openbaar moet. Denk aan onderzoeksrapporten, adviezen en convenanten – documentcategorieën die inzicht geven in de totstandkoming van beleid. De Wet open overheid (Woo) verplicht de komende jaren steeds meer openbaarheid van informatie. Daarnaast is de regel dat onderliggende beslisnota's bij Kamerstukken openbaar moeten, ook met als doel om meer inzicht te geven in de besluitvorming.

Informatie die niet openbaar mag

Het andere uiterste is dat bepaalde informatie helemaal niet openbaar mag, omdat dit tegen het belang van de Staat in gaat. Denk bijvoorbeeld aan staatsgeheimen of bedrijfsgevoelige informatie. Ook persoonsgegevens mogen niet openbaar. In de Woo zijn [diverse uitzonderingsgronden](#) geformuleerd voor informatie die niet openbaar mag.

Wat deel je verder?

Tussen informatie die openbaar moet en informatie die niet openbaar mag zit nog een hele wereld aan informatie. De twee hulpvragen die je jezelf hierbij kunt stellen, zijn:

1. Welke informatie kan ik verder delen om de bredere maatschappij inzicht te bieden in de opgave?
2. Welke informatie kan ik verder delen om te zorgen dat mijn stakeholders over voldoende informatie beschikken om een betekenisvolle bijdrage te leveren?

Hoe deel je die informatie?

Er zijn een aantal punten om rekening mee te houden bij het delen van informatie.

Toegankelijkheid

Informatie moet voor elke lezer toegankelijk zijn. Dit betekent ook dat informatie voldoet aan de eisen voor digitale toegankelijkheid. Is het leesbaar met voorleessoftware? Is er voldoende contrast? Wordt een logische opbouw met kopjes gebruikt? Gebruik bijvoorbeeld de volgende site om de digitale toegankelijkheid van je document te controleren: <https://www.pdfchecker.nl/>.

Begrijpelijkheid

Informatie moet begrijpelijk zijn voor je doelgroep. Vaak is de doelgroep breder dan je in eerste instantie denkt. Leg vakjargon uit, schrijf niet te ingewikkelde zinnen en zorg voor een goede structuur. Dit leest niet alleen prettiger voor jouw stakeholders, ook voor jouw collega's en de bewindspersonen zijn stukken zo veel makkelijker te lezen. Hoe duidelijker je schrijft, hoe kleiner de kans op misverstanden.

Vindbaarheid

Vaak is er veel informatie beschikbaar, maar staat het verspreid over verschillende overheidswebsites. Maak het dan makkelijk vindbaar voor de lezer. Stel bijvoorbeeld een gethematiseerde lijst met hyperlinks op.

Doelgroepen

Er is onderscheid tussen informatie die je deelt met de bredere maatschappij en informatie die je gericht deelt met stakeholders. Hier kun je handig gebruik van maken: heb je alle informatie op een onderwerp handig verzameld voor je stakeholders? Kijk in hoeverre je die informatie meteen breed beschikbaar kunt maken, bijvoorbeeld op een onderwerppagina op Rijksoverheid.nl. En andersom: heb je een handige overzichtspagina gemaakt van jouw dossier op Rijksoverheid.nl? Gebruik die dan als basis voor je informatie aan stakeholders, eventueel aangevuld met interne stukken. Houd er ook rekening mee dat informatie soms meerdere doelgroepen heeft. Een beslisnota schrijf je bijvoorbeeld primair voor de bewindspersoon, maar heeft ook indirect als doel om het parlement en de samenleving inzicht te bieden in de besluitvorming.

Voorbeelden uit de praktijk

Het informeren van stakeholders kan op veel verschillende manieren. Onderstaande voorbeelden dienen ter inspiratie.

De totstandkoming van het bewonersalternatief bij de N35 Nijverdal – Wierden

Vanaf de start van de verkenning waren omwonenden betrokken. Deelnemers aan de meedenktafels, die na afloop van het proces een advies uit zouden brengen aan de minister over de varianten, ontvingen daarvoor veel informatie van Rijkswaterstaat. Halverwege de verkenning viel één van de twee varianten plots af. Omwonenden waren het daar niet mee eens. Met de informatie die zij tot hun beschikking hadden (door vroegtijdige betrokkenheid) bedachten zij het zogenoemde bewonersalternatief. Het bewonersalternatief is uiteindelijk de keuze van de minister geworden.

Inzicht in vuurwerk

Met het taakveld vuurwerk van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat zijn twee pilots georganiseerd met de hoofdvraag: “Hoe kunnen we de lezer op een toegankelijke wijze mee te nemen in de totstandkoming van verschillende beleidskeuzes binnen het vuurwerk

dossier?” In de praktijk leidde dit niet zozeer tot meer openbaarmaking, maar tot andere, inzichtelijkere openbaarmaking.

Het resultaat van de eerste pilot is een verwijsdocument waarin de lezer in 2 pagina’s in verhalende vorm wordt meegenomen in de totstandkoming van een subsidieregeling, met hyperlinks in de tekst naar onderliggende, openbare documenten.

[Verwijsdocument De weg naar de Tijdelijke Subsidieregeling Restantvoorraden Vuurwerk.](#)

Het resultaat van de tweede pilot is een pagina ‘Achtergrondinformatie beleid vuurwerkverbod’ op rijksoverheid.nl waar op de vuurwerk-startpagina naar verwezen wordt. Op deze pagina wordt in B1-tekst de context geschetst van het vuurwerk-beleid en vindt men een thematische lijst met openbare documenten. Deze pilot is in samenwerking met AZ tot stand gekomen. [Achtergrondinformatie beleid vuurwerk-verbod | Publicatie | Rijksoverheid.nl.](#)

Inzet van een 3D-model bij de N18 Varsseveld-Enschede

Vaak ligt een ontwerptracébesluit met bijlagen ter inzage voor publiek tijdens een

zienswijzenprocedure. Uit deze documenten moeten participanten opmaken wat de plannen van de overheid zijn. Bij de N18 Varsseveld – Enschede is als aanvulling op de documenten geëxperimenteerd met een 3D-model. Op een online platform konden gebruikers een virtuele rit maken over de toekomstige N18. Gebruikers stelden vragen op specifieke plekken en de vragen met de meeste stemmen werden met voorrang beantwoord door de omgevingsmanager. Het 3D-model zorgde voor kwalitatief betere zienswijzen omdat indieners beter geïnformeerd waren over de plannen.

Participatieve waarde-evaluatie

Participanten worden via dit instrument van de TUDelft uitgenodigd op de stoel van een bestuurder. In een online omgeving is een overzicht te zien van de concrete voor- en nadelen (of effecten) van opties waartussen een bestuurder kan kiezen, inclusief beperkingen die er zijn (bijv. beperkt budget of een verplichtend doel). Vervolgens wordt aan hen gevraagd wat zij de bestuurder zouden adviseren. Ten slotte lichten participanten hun keuzes toe wat een scherp beeld oplevert van hun voorkeuren en overwegingen. Op het terrein van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat zijn diverse PWE's georganiseerd, bijvoorbeeld over medische rijkgeschiktheid.

Meer informatie

[Participatieve Waarde Evaluatie.](#)

Organiseer een masterclass of technische briefing

In de Masterclass 'Redesigning Eindhoven Air Traffic' nodigde de luchtverkeersleiding van Vliegbasis Eindhoven omwonenden uit om mee te denken over oplossingen voor geluidsoverlast van het vliegverkeer. Omwonenden kregen voorafgaand aan het meedenken eerst een cursus om te leren hoe de luchtverkeersleiding werkt en met welke aspecten er rekening gehouden moest worden. Dankzij de masterclass beschikten de deelnemers over voldoende informatie om mee te kunnen denken. De cursus vond op locatie plaats, maar het kan gemakkelijk omgevormd worden naar een digitale cursus, bijvoorbeeld in een speciaal gebouwde online leeromgeving. Naast een masterclass of cursus kun je stakeholders ook informeren via een technische briefing.

Meer informatie

[Masterclass Redesigning Eindhoven Air Traffic.](#)

Open een online community

Met een online community kun je stakeholders informeren en samenwerken. De Robuust-Basisnet-Community van Directoraat Generaal Milieu en Internationaal van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat bestaat uit diverse discussie- en werkgroepen. Ook kunnen leden van de community zelf een discussie starten over een bepaald onderwerp. De community bestaat uit 100 leden. Informatie wordt gedeeld en sociale interactie is mogelijk.

Concrete tips

Acht succesfactoren voor participatie

- Relevante stakeholders (iedereen die door het beleid/besluitvorming geraakt wordt of erin is geïnteresseerd) worden tijdig betrokken.
- Stakeholders worden gefaciliteerd met voldoende passende en toegankelijke informatie om een betekenisvolle bijdrage te kunnen leveren aan het participatieproces.
- Er is een aanpak voor de participatie, bijvoorbeeld omschreven in een projectplan of apart participatieplan.
- Het participatieplan is met de stakeholders afgestemd of samen met hen opgesteld.
- Er is een bestuurlijk (politiek en ambtelijk) besluit t.a.v. het participatieproces.
- De wensen en belangen van alle stakeholders (inclusief beslissers) worden inzichtelijk gemaakt en erkend.
- De inbreng van participanten wordt serieus meegewogen.
- Stakeholders krijgen te horen op welke manier hun inbreng wordt gewogen en heeft doorgewerkt.

Algemene tips over participatie

- Maak een stakeholderanalyse om te zorgen dat je al jouw stakeholders in beeld hebt. Denk aan burgers, bedrijven, maatschappelijke organisaties en mede-overheden.
- Houd rekening met verschillen tussen deze partijen, bijvoorbeeld in bemensing en kennisniveau. Pas jouw informatievoorziening hierop aan, denk aan informatiesessies, folders, sociale media, etc.
- Maak in jouw participatieproces tijd en ruimte vrij voor stakeholders om zorgen en pijnpunten te benoemen, ook als die niet direct relevant zijn voor jouw opgave. Soms is het nodig zaken uit te spreken voordat je constructief een gesprek aan kunt gaan.
- Persoonlijk contact is belangrijk.
- Denk ook aan interne stakeholders (bijvoorbeeld andere organisatieonderdelen).
- Participatie is geen doel op zich.
- Maak gebruik van beschikbare tools om (interne) stakeholders te betrekken, zoals de [DOE MEE-methode](#).

Maak beschikbare informatie en documenten toegankelijk

- Taalgebruik: begrijpelijk, korte zinnen, duidelijke structuur.
- Verzamel en bundel wat op verschillende plekken al openbaar is.
- Geef de samenhang tussen documenten weer.

Verplaats je in de doelgroep

- Waar begint een burger met zoeken? Zoektermen, Google.
- Vindbaarheid vanaf Rijksoverheid.nl – laat een linkje naar de projectwebsite opnemen.
- Hergebruik informatievoorziening aan stakeholders voor bredere maatschappij en vice versa.
- Wat vindt jouw stakeholder belangrijk?

Zorg voor een open, transparant en navolgbaar besluitvormingsproces

- Wees open over het proces, ook/juist als je niet open kunt zijn over de inhoud. Zo creëer je de juiste verwachtingen.
- Breng met behulp van participatie belangen in kaart ten behoeve van besluitvorming.
- Laat zien hoe belangen mee zijn gewogen in de besluitvorming.
- Geef participanten een terugkoppeling.

Wees open over je dilemma's

- Dilemmalogica: erkenning van de dilemma's die spelen bij het afwegen van belangen.
- Bespreek dilemma's intern en maak naar buiten toe kenbaar met welke dilemma's je worstelt.
- [Dilemmalogica | Vakkennis | CommunicatieRijk.](#)

Uitgelicht

Concept- en vertrouwelijke informatie delen met stakeholders

Stakeholders kunnen pas een betekenisvolle bijdrage leveren als zij beschikken over voldoende informatie. Soms hebben stakeholders ook concept-informatie nodig om te kunnen participeren. Hoe kun je concept-informatie delen en waar moet je aan denken? In dit deel geven we een aantal concrete tips waar je rekening mee kunt houden.

Bestuurlijk commitment:

- Stem met de bewindspersoon af dat je concept-documenten gaat delen met stakeholders (regel bestuurlijk commitment), spreek af hoe je de bewindspersoon op de hoogte houdt en informeer de Tweede Kamer zo nodig.
- Stem ook met de bewindspersoon af wat de kaders zijn waarbinnen geparticipeerd/gecommuniceerd wordt.
- Houd rekening met politiek-bestuurlijke gevoeligheid.

Communicatie en verwachtingsmanagement:

- Denk vooraf na over het doel van het delen van concept-documenten en communiceer dit duidelijk: wie ontvangt welke informatie en met welk doel?
- Denk na over de communicatiestrategie en bij grote of complexe dossiers, stem af met de communicatieadviseur (taalgebruik, eventuele quotes, juiste verwachtingen managen, bedenk hoe je de concept-documenten gaat delen).
- Breng je stakeholders vooraf in kaart (belang, standpunten, issues) om gevoel te krijgen bij hoe het concept-document gaat landen en toets hoe het concept-document is geland bij de stakeholders.
- Denk na over de timing.
- Wees helder in jouw boodschap.
- Geef aan wat stakeholders wel en niet van je kunnen verwachten.
- Geef ook aan wat jij verwacht van stakeholders.
- Wees transparant over het feit dat uiteindelijk de politiek beslist.
 - Je kunt wel aangeven dat:
 - Je alle input en belangen zal meenemen en zorgvuldig zal afwegen;
 - Je deze afweging goed en transparant zal vastleggen;
 - En je de verschillende belangen en afweging aan de bewindspersoon zal voorleggen.

- Maak ook duidelijk wat de kaders zijn: wat ligt vast en waar hebben de participanten invloed op?

Inhoud en opbouw van het document:

- Maak in het document dat je deelt onderscheid tussen elementen die al vastliggen en elementen waar nog beïnvloedingsruimte is, geef hier ook aan wat de kaders zijn waar binnen men kan reageren. Dit kun je bijvoorbeeld in een opmerking aangeven.
- Schrijf duidelijk, maar niet definitief:
 - Schets dilemma's.
 - Vermijd containerbegrippen.
- Schets de context van het document:
 - Status.
 - Procesinformatie over de totstandkoming.
 - Disclaimer op elke pagina.
 - Logboek in het document zelf met versiebeheer en wie welke versie gezien heeft.
 - Bij meerdere documenten: oplegger met leeswijzer en status per document.
- Doe een check op de feiten en controleer vooraf of er geen onjuistheden in staan.
- Het kan soms handig zijn een document zo aan te bieden dat het niet aanpasbaar is.

Maak afspraken over het delen:

- Documenten en informatie kunnen in vertrouwelijkheid gedeeld worden.
- Wees open over wat je wel en niet kunt delen.
- Wees open dat je als overheid bepaalde informatie openbaar moet maken.
 - Q&A voor het informeren van stakeholders over openbaarmaking van nota's: [Veel gestelde vragen gevolgen actieve openbaarmaking beslisnota's | Brochure | Rijksoverheid.nl](#).
- Pas de Chatham House-rule toe tijdens sessies, daar waar nodig: Deelnemers zijn vrij om de ontvangen informatie te gebruiken, maar noch de identiteit noch de connectie van de spreker(s), noch die van een andere deelnemer, mag worden onthuld.
- Maak de status van ieder document dat je deelt expliciet:
 - Wat kan wel worden verspreid en wat niet?
 - Is het voor 'intern' gebruik bij de thuisorganisaties of kan het ook met de achterbannen via websites worden gedeeld?
- Consequentie afspreken als informatie (bijvoorbeeld uit de klankbordgroep) toch gedeeld wordt, terwijl dit niet de bedoeling was bijv.:
 - 1^e keer in de groep bespreken en beterschap beloven.
 - 2^e keer uit de groep plaatsen.

Openbaar maken informatie in beslisnota's

Naar aanleiding van de toeslagenaffaire heeft het Kabinet toegezegd aan de Kamer dat voortaan bij Kamerstukken de onderliggende beslisnota's die de bewindspersoon gebruikt heeft voor besluitvorming meegestuurd worden. Deze beslisnota's worden dus ook openbaar. Hoe ga je ermee om als hier informatie van stakeholders in staat, bijvoorbeeld over hun belangen of standpunten?

In de kern: heb je contact met stakeholders? Informeer en toets.

Informeer:

- Stel stakeholders op de hoogte dat je verplicht bent bepaalde informatie openbaar te maken, bijvoorbeeld beslisnota's voor interne besluitvorming.
- Wees open dat je informatie wilt gebruiken voor interne besluitvorming en ervan uitgaat dat je alles kunt gebruiken wat gedeeld wordt, tenzij anders aangegeven.
- Hulpmiddel: Q&A voor het informeren van stakeholders over openbaarmaking van nota's: [Veel gestelde vragen gevolgen actieve openbaarmaking beslisnota's](#) | [Brochure | Rijksoverheid.nl](#).

Toets:

- In interne en externe stukken mag je de belangen van stakeholders zoals wij die vanuit departementaal perspectief

zien wel opschrijven – noem hierbij niet de naam, maar 'partij X heeft belang bij'.

- Toets aannames over standpunten van stakeholders.
- Twijfel je of je informatie die een stakeholder deelt kunt gebruiken? Vraag! Bijvoorbeeld: "Dat is interessante info, mag ik dat noteren en is het erg als het openbaar wordt?"
 - "Als ik het niet mag noteren, kan ik het in principe ook niet gebruiken. Wilt u dat het ik het wel gebruik, moet ik het kunnen noteren."
 - Als mensen vervolgens aangeven dat ze wel willen dat je het gebruikt maar dat het bijvoorbeeld om bedrijfsgevoelige informatie gaat, noteer dan duidelijk in het verslag en daaropvolgende interne stukken dat het om bedrijfsgevoelige informatie gaat, wat gelakt moet worden als het openbaar wordt.
 - Twijfel je of het daadwerkelijk om bedrijfsgevoelige informatie gaat? Vraag dit dan zo snel mogelijk na bij een jurist.
- Hulpmiddel: ANNA: Altijd navragen, nooit aannemen.
- **Let op:** het toetsen van aannames over standpunten van stakeholders betekent niet dat je toestemming vraagt voor wat je opschrijft. Je moet immers wel kritisch en onafhankelijk blijven adviseren.

Tot slot

Bespreek eventuele dilemma's bij het delen van informatie met je collega's. Er is vaak meer mogelijk dan je denkt.

Contact

Heb je suggesties of vragen over deze handreiking? Neem dan contact op met kennisknooppuntparticipatie@minienw.nl.

Dit is een publicatie van het kennisknooppunt Participatie, onderdeel van de directie Participatie, tot stand gekomen in samenwerking met het programma open overheid van het ministerie van IenW.

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Rijnstraat 8 | 2515 XP | Den Haag
Postbus 20901 | 2500 EX | Den Haag
T 070 456 8999

kennisknooppuntparticipatie@minienw.nl
www.kennisknooppuntparticipatie.nl

Juli 2022

Aan deze publicatie kunnen geen rechten worden ontleend. Auteursrecht is van toepassing op dit document. Citeren uit dit document is alleen toegestaan indien voorzien van een bronvermelding. Hergebruik en verspreiding van documenten in originele vorm is toegestaan.