

Praktijkervaringen met adviseren over doenlijker beleid

- Gedrag of kwaliteitseis doenvermogen?
- Rijksoverheid: kansen en obstakels
- (Hoog over) inkijsje in de praktijk

Mike Keesman, PhD

Sector Juridische Zaken en Wetgevingsbeleid (JZW) &
Behavioral Insights Netwerk Nederland (BIN NL)

Lotte Salomé

Muzus &
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap



AFM

NOS Nieuws • Dinsdag 6 december 2016, 12:49 •
Aangepast dinsdag 6 december 2016, 13:57



'Let op! Geld lenen kost geld' werkt niet



De vrachtwagen parkeren op de vluchtstrook om te gaan slapen. Het klinkt gevaarlijk en dat is het ook, maar veel chauffeurs doen het [...] Rijkswaterstaat voert vanaf dit jaar extra controles uit op feestdagen.





Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2017: Doenvermogen



Traditioneel: Kennis



Financiële prikkels



Doenvermogen

**Aansluiten bij de praktijk van de Rijksoverheid om te
aansluiten bij het gedrag en de praktijk van burgers**



Prof. Mark Bovens (WRR-raadslid; Scheltema-lezing, 2020):

“Maak de doenvermogenstoets vanzelfsprekend door de gedragswetenschappelijke toets dezelfde status te geven als de financieel-economische en juridische toets [...]”

Kabinetsreactie Grip (2024)

“Het meenemen van grip-denken in de kwaliteitseis voor doenvermogen is een logische vervolgstap.” [Modernisering van de overheid | Tweede Kamer der Staten-Generaal](#)

Besluit Ministerraad: 'kwaliteitseis doenvermogen'

- > Opnemen in het **Beleidskompas**: in de beleidsvoorbereiding rekening houden met het doenvermogen
- > Incorporeren doenvermogen in de bestaande **Uitvoerings- en Handhavingstoets**, om niet alleen technische uitvoerbaarheid maar ook doenlijkheid voor de doelgroepen naar voren te brengen
- > De **invoeringstoets** een jaar na inwerkingtreding van een regeling, blikt terug op de relevante kwaliteitseisen, waaronder doenvermogen
- > In plaats van het oprichten van een nieuw kenniscentrum ziet het kabinet meer in het **versterken van de gedragskennis bij beleid, uitvoering, toezicht en communicatie**.



Coalitieakkoord kabinet-Rutte, 2021

"Er komt in lijn met het rapport van de Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties (TCU, Kamerstuk 35387, nr. 3), [...] een 'doenvermogenstoets' [...]."

Agendabrief wetgevingskwaliteit, 6 juni 2025

Inzet is om de kwaliteitseis doenvermogen systematisch mee te wegen in de beleidsontwikkeling door middel van doorontwikkeling van het instrument doenvermogenstoets, de ontwikkeling van handreikingen voor rijksambtenaren en een netwerk van (gedrags)experts op het onderwerp doenvermogen die dit gedachtegoed blijvend onder de aandacht brengen.

Kabinetsreactie op de verbetervoorstellen van de Staatscommissie Rechtsstaat, 4 juli 2025

Het kabinet gaat kennis uit de praktijk en gedragswetenschappelijke inzichten centraler stellen in de ontwikkeling van beleid en wetgeving. Dit wordt verankert door verbeteringen in onder andere het Beleidskompas, internetconsultatie en de doenvermogenstoets.

Je bent getraind als gedragsonderzoeker en de opdracht om 'doenvermogen' mee te wegen in de beleidsontwikkeling is op papier duidelijk aanwezig.

**Maar wat nu?
Of wat als het niet zo simpel verloopt als op papier is weergegeven?**



**Wat is die kwaliteitseis doenvermogen en
wat wordt er van mij als Rijksambtenaar
verwacht?**

Ontwerptraject onder begeleiding van Muzus

samen met beleidsmedewerkers, gedragsexperts en ontwerpend onderzoekers bij beleid en uitvoering

1. Ronde langs ministeries en uitvoeringsorganisaties (> 40 gesprekken)
2. Brainstormsessies (beleid, wetgeving, uitvoering, gedrag > 60 Rijksambtenaren)
3. Analyse bestaande 'doenvermogen aanpakken'
4. Multidisciplinaire ontwerpsessie (15 Rijksambtenaren)
5. Uittesten prototype (individueel bij 6 Rijksambtenaren)
6. Uittesten prototype (individueel bij 8 Rijksambtenaren ; 3x bij werkgroep Schrijfwijzer)
7. Multidisciplinaire ontwerpsessie (15 Rijksambtenaren)
8. Multidisciplinaire ontwerpsessie (15 Rijksambtenaren)
9. Uittesten prototype (individueel bij 8 Rijksambtenaren)
10. Maken en opleveren gebruiksvriendelijkere weergave doenvermogenstoets





Afwegingen en ontwerpkeuzes

- + Sterke voorbeelden helpen om het begrip van doenvermogen in te kleuren voor lezers.
- + Verhelder de samenhang met andere kwaliteitseisen
- + Maak de keuze voor een term en blijf consistent



Welke doenvermogenstoets heeft jullie voorkeur?

Stelselherziening kinderopvangtoeslag

- **Optie 1:** Visualisatie van de burgerreis. Theoretische analyse daarvan op basis van gedragswetenschappelijke kennis. Daarna een focusgroep met 7 gedragsexperts, 10 gesprekken met deskundigen op het gebied van kinderopvang, en een focusgroep met 7 ouders
- **Optie 2:** Het nieuwe stelsel werd 'tastbaar en aanschouwelijk gemaakt'. Met meeslepende simulaties om de gebruikerservaring van het toekomstige systeem te testen. Ouders, leveranciers en ambtenaren stapten in realistische rollenspellen gebaseerd op het voorgestelde ontwerp.



Welke doenvermogenstoets heeft jullie voorkeur?

- **Optie 1, Stembiljet:** De Tijdelijke experimentenwet nieuwe stembiljetten maakte het mogelijk om nieuwe modellen uit te proberen als onderdeel van echte verkiezingen. Na jarenlange voorbereiding experimenteerde het ministerie van BZK bij de Europees Parlementsverkiezing in 2024 in vijf gemeenten met een nieuw stembiljet. Alle bij de test betrokken doelgroepen ervoeren verbetering: van makkelijker kiezen tot sneller tellen. 'Uit oogpunt van gedrag is dat bijzonder: meestal vinden mensen de formulieren die ze gewend zijn juist fijner.'
- **Optie 2, Belastingmaatregelen:** Bij 35 maatregelen uit het Belastingplan is een inschatting gemaakt van de «doenlijkheid». Het gaat er dan om in hoeverre een maatregel (direct) kan leiden tot (problematische) belasting van het doenvermogen van de betreffende burgers of ondernemers. Deze inschatting is gemaakt door de dossierhouder in overleg met de gedragsexperts. Er is hierbij geen aanvullend empirisch onderzoek gedaan en/of contact geweest met burgers over de inschattingen van de doenlijkheid.



Moeilijk bereikbare doelgroepen.

- Bestaan die eigenlijk wel?

Moeilijk bereikbaar.

Hoe vind je ze dan?

Als ze niet naar jou toe komen,
dan moet je naar hen toe.

Financieel kwetsbare groepen.
Waar komen ze?



Moeilijk bereikbaar.

Hoe vind je ze dan?

Oost-Europese vrouwen die in Nederland zijn om te werken én zwanger zijn. Bij voorkeur in hun derde trimester of net bevallen. En een variatie in land van afkomst.



Moeilijk bereikbaar.

Hoe vind je ze dan?

Oost-Europese vrouwen die in Nederland zijn om te werken én zwanger zijn. Bij voorkeur in hun derde trimester of net bevallen. En een variatie in land van afkomst.

Neem de tijd. Werving gaat via via.



Moeilijk bereikbaar.

Hoe vind je ze dan?

Oost-Europese vrouwen die in Nederland zijn om te werken én zwanger zijn. Bij voorkeur in hun derde trimester of net bevallen. En een variatie in land van afkomst.

Neem de tijd. Werving gaat via via.
En iets is beter dan niets.



4. Verwijs directer door en geef toegang tot concreter handelingsperspectief

- Wanneer?
- Wat?
- Met wie?
- Wat schrijf je op (voor bestuurders/Kamerleden)?



Wanneer?

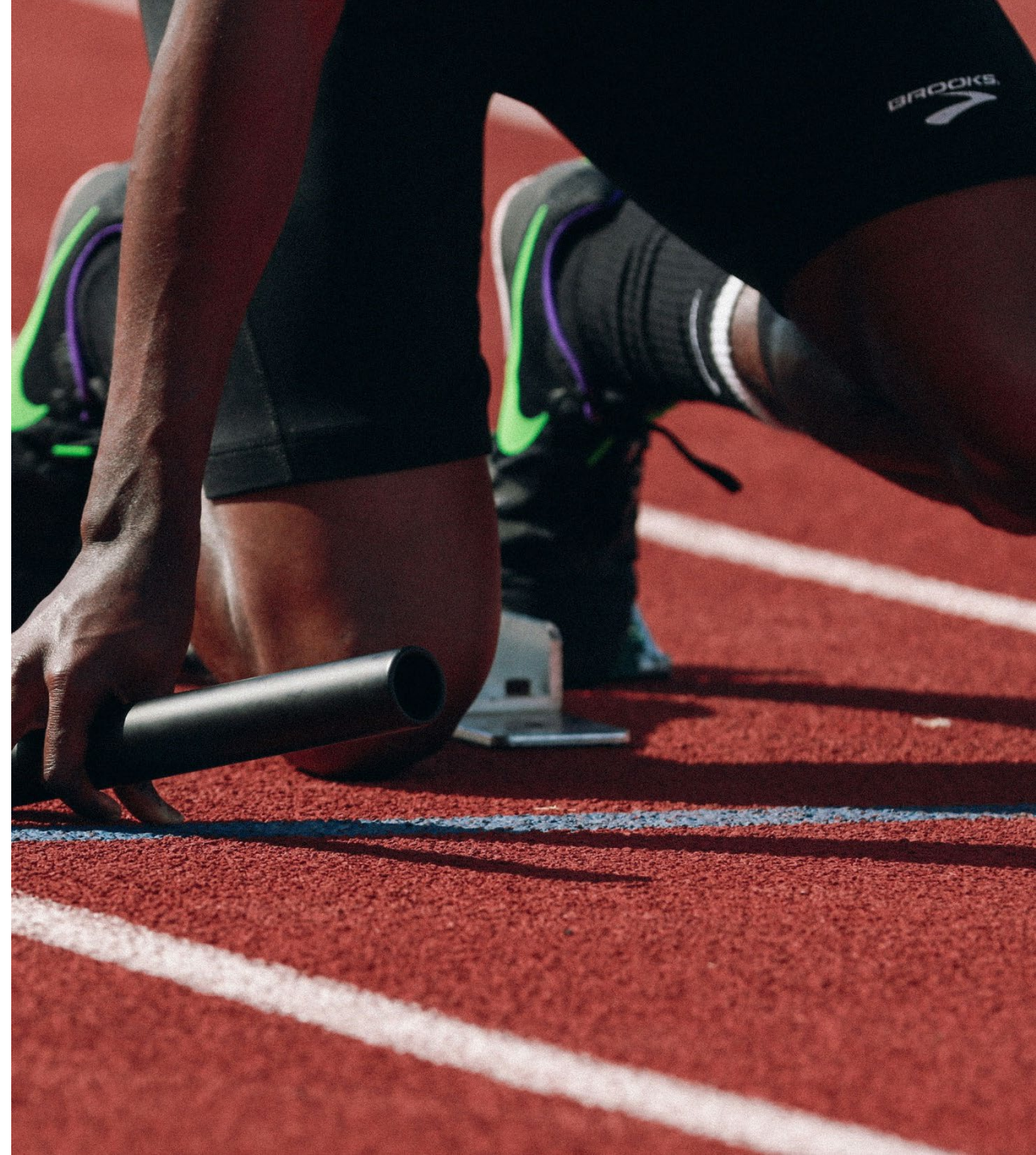
Wat is de eerste stap?

Wanneer begin je met doenvermogen?

“Wanneer heb je genoeg informatie om te zeggen: nu kan ik echt van start? [...]

Op een gegeven moment leidde [het traject] tot een onderzoek. Is dat dan de formele opdracht? Of is het moment dat ik ging onderzoeken? Of het moment dat ik met mijn MT-lid besprak? Wat is dan het kick-off moment?”

Een deelnemer in een onderzoek over het Beleidskompas

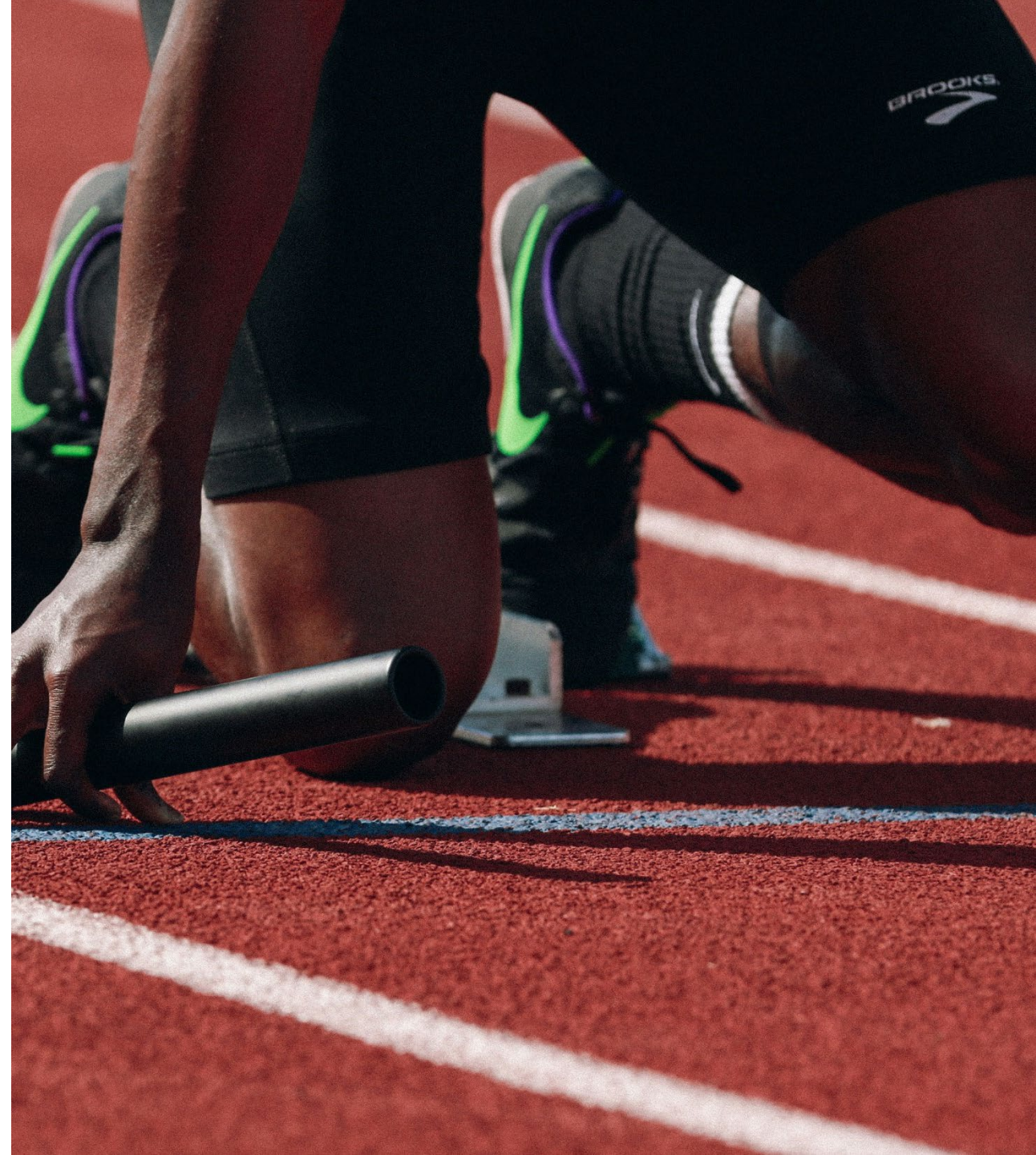


En nu?

Wat is de eerste stap?

Wanneer begin je met doenvermogen?

**Zo vroeg mogelijk.
Maar wanneer is dat?**



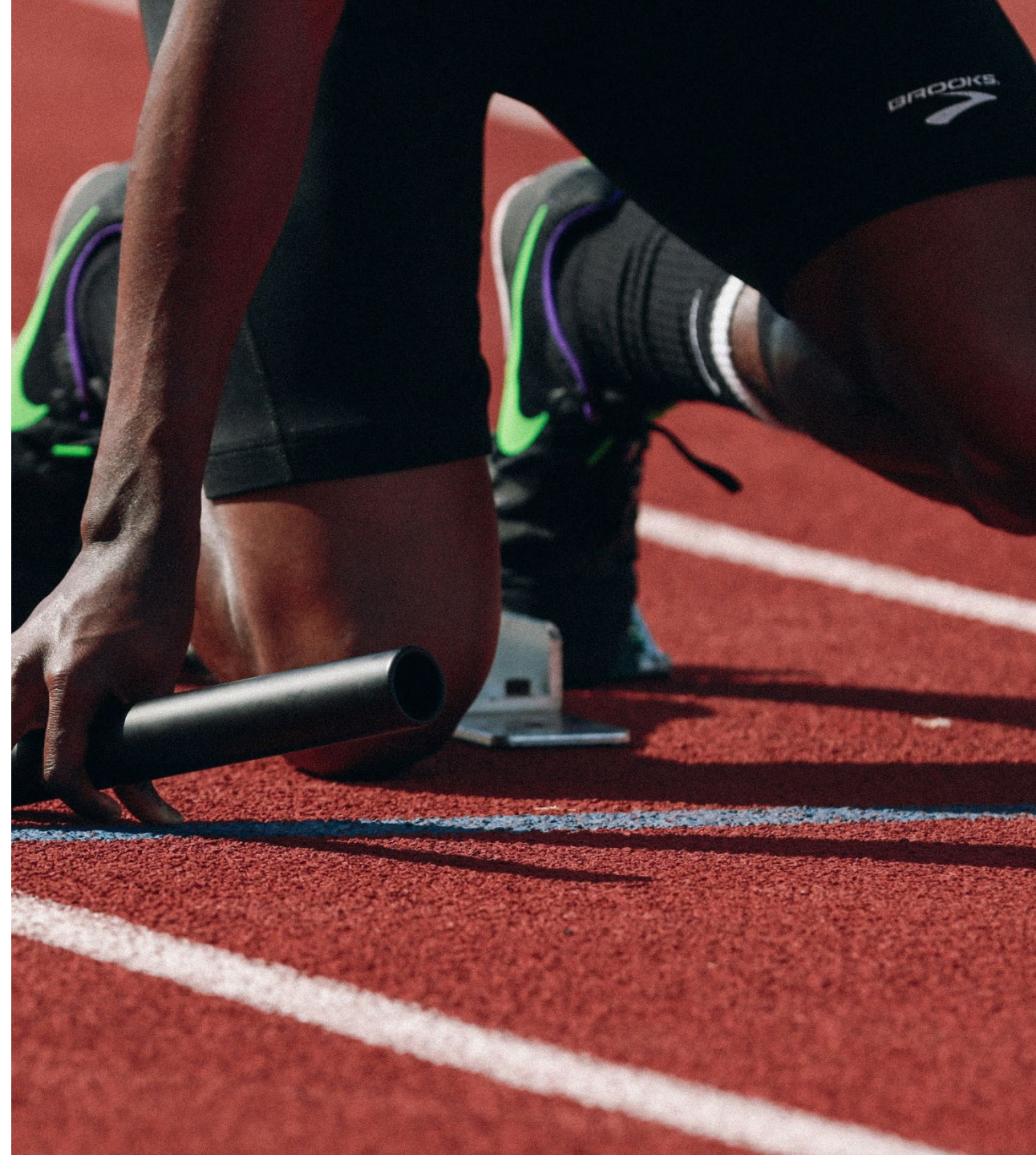
En nu?

Wat is de eerste stap?

Wanneer begin je met doenvermogen?

**Zo vroeg mogelijk.
Maar wanneer is dat?**

Laat de gedragsadviseur bepalen of het te vroeg is. En maak samen een plan voor het vervolg.



Briljante mislukking bij een doenvermogenstoets

(Net niet goed genoeg) geregeld:

- Capaciteit
- Vindbaarheid
- Procesafspraken

Resultaat:

- Beperkt bij de inrichting van de regeling en dienstverlening
- Wel 'end-of-pipe'

Wat doe ik nu anders:

- Escaleren en strakkere acceptatiecriteria



Wat? Veel voorkomende knelpunten en oplossingen*

- Vereenvoudiging voor de doelgroepen
- Actief de doelgroep ondersteunen
- Biedt grip en overzicht
- Wees alert bij samenloop met andere regelingen en levensgebeurtenissen
- Reduceer gevolgen van onoplettendheid

*Hier wordt veelvuldig om gevraagd – en is dus gemaakt - maar zelf heb ik de angst dat dit een afvinkexercitie in de hand werkt

Wat?

Welke weerstand kun je verwachten
bij pilots of simulaties?

En hoe ga je daarmee om?

De doelgroep beter betrekken

Bij CASI

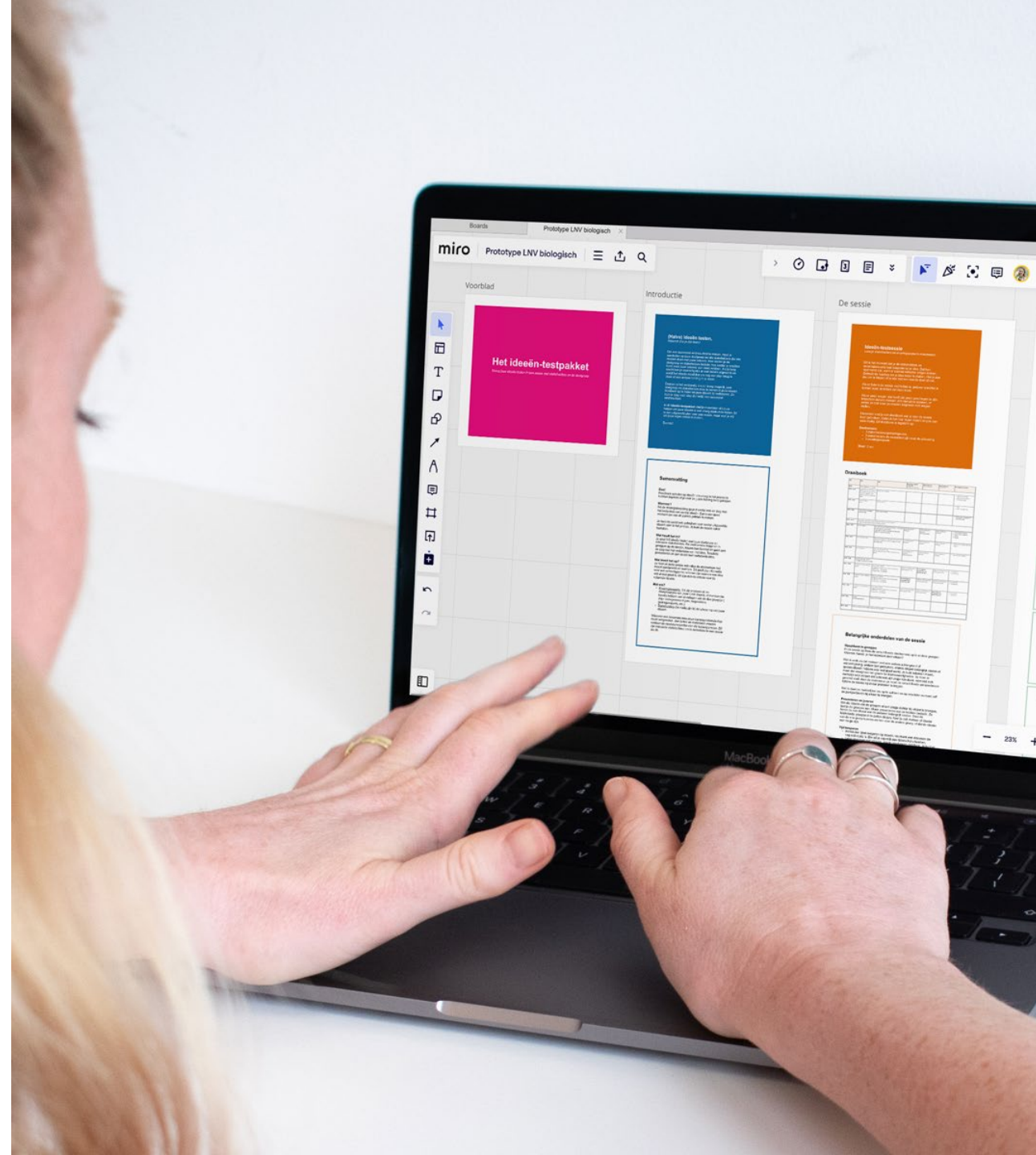
- Tijdsdruk bij beleidstrajecten. Doelgroep betrekken = extra werk.
- CASI-facilitators voelen zich weinig ervaren om de doelgroep te betrekken.
- Niet representatief en moeilijk te vinden. Dan liever niemand.
- Wat als ik negatieve feedback krijg? Wat kan ik precies vragen? Mijn idee is nog niet af.
- *Hoe* betrek je de doelgroep?



Halve-ideeënsessie

Samen met de doelgroep

- Gedrag behapbaar maken: een kant en klaar sessiepakket
- Gericht op halve ideeën. Het hoeft dus niet af te zijn.
- Sceptis voorkomen door doelgericht kennis over te dragen en het aanpasbaar te maken.
- Gevoel van kunnen vergroten door het samen uit te proberen. Ervaren wat het oplevert en positieve ervaringen delen.



Wat schrijf je op?



Voorbeeld vanuit Wetsvoorstel herinvoering basisbeurs

3.2 Doenvermogen

Studenten krijgen tijdens hun studietijd te maken met veel veranderingen, zoals het kiezen van de juiste opleiding, afstuderen, doorstromen naar een nieuwe of vervolgopleiding, stagelopen, bijbaantjes en misschien een bestuursfunctie bij een studie- of studentenvereniging. Ook gebeurtenissen als voor het eerst op jezelf gaan wonen, (meerdere keren) verhuizen en het krijgen van een partner vinden vaak plaats tijdens de studie. Al deze gebeurtenissen en veranderingen hebben invloed op het doenvermogen van de studenten. Hieronder is per onderdeel van dit voorstel aangegeven wat dit wetsvoorstel doet met het doenvermogen van de student. Hiervoor is onder andere gebruik gemaakt van doenvermogenstoets die is ontwikkeld door de WRR.⁵²



Herinvoering basisbeurs: praktijk



Herinvoering basisbeurs: praktijk



Vernieuwde Schrijfwijzer Memorie van Toelichting

- Als de regeling burgers, zzp'ers of MKB'ers betreft, maak dan inzichtelijk:
 - wat het oordeel is over doenlijkheid
 - wat de onderbouwing daarvan is
 - en hoe doenlijkheid is meegewogen in de gemaakte afwegingen.
- Raadpleeg de kwaliteitseis doenvermogen voor volledige [schrijfinstructies](#) met bijbehorende voorbeelden.



Voorbeeld: onderbouwing bij wetsvoorstel

Wat is de beste variant?

[...] er heeft een tweetal diepgaande en uitvoerige gesprekken plaatsgevonden met de doelgroepen waar specifiek is ingegaan op de vraag of het wetsvoorstel doenbaar is. Hierbij is vooral stil gestaan bij onderwerpen die een belangrijk onderdeel vormen van het voorliggende wetsvoorstel. In deze paragraaf wordt ingegaan op het doenvermogen van de burger onderverdeeld in zes onderwerpen [...]

[...] er was een panelgesprek met acht mensen. Daarna is er nog een klantreis van het voorliggende wetsvoorstel opgesteld. Deze is met twaalf mensen uit de doelgroep besproken. Bij de belangrijkste onderdelen is gevraagd wat zij daarvan denken, of ze denken dat het doenlijk voor hen is en wat ze nodig hebben. [...].

Guest G, Bunce A, Johnson L. How many interviews are enough?: an experiment with data saturation and variability. Field Methods. 2006 Feb 01;18(1):59–82.



Voorbeeld: onderbouwing bij wetsvoorstel

7.2 Doenvermogenstoets

Het belangrijkste doel van dit wetsvoorstel is een eenvoudiger stelsel met meer zekerheid voor ouders. Om dit te realiseren is bij elke stap van het ontwerpproces het burgerperspectief centraal gezet. Om te valideren dat wat bedacht is ook daadwerkelijk doenlijk is, is er een doenvermogenstoets uitgevoerd. De doenvermogenstoets bestaat uit twee delen. Het eerste deel is een theoretische analyse. Het tweede deel bestaat uit een extern onderzoek.

In de theoretische analyse hebben onderzoekers, ontwerpers en gedragsexperts van het programma het voorlopige ontwerp geanalyseerd. Ditzelfde is ook in het externe onderzoek gebeurd, maar dan door experts van de Behavior Change Group en het Kenniscentrum Psychologie en Economisch Gedrag. In het externe onderzoek gebeurde dit echter aan de hand van semigestructureerd interviews met ouders. In totaal zijn er 32 ouders betrokken. De betrokken ouders hadden een diverse achtergrond op het gebied van arbeid (o.a. in loondienst, ZZP, vrijwilligerswerk of studierend), gezinssituatie (o.a. samenwonend, getrouwd of gescheiden) en basisvaardigheden (o.a. voldoende of onvoldoende lees-, taal- en digitale vaardigheden).



Voorbeeld: geen onderbouwing, geen afweging

vragen te beperken tot twee zodat de uitvoeringcapaciteit van UWV minder wordt belast. Anders dan UWV verwacht het kabinet geen grote gevolgen voor het doenvermogen van rechthebbenden aangezien de aanvraagprocedure verloopt met tussenkomst van de werkgever. Over de werkbaarheid van het aanvraagproces van betaald ouderschapsverlof

Voorbeeld: transparante afweging

“Het kabinet beseft dat dit doenvermogen vraagt van de burger (het voeren van een administratie met bewijsstukken, het onder woorden kunnen brengen en beargumenteren dat de eigen situatie binnen het toepassingsbereik van de hardheidsclausule valt). De verwachting is echter dat er in een beperkt aantal zaken een beroep op de hardheidsclausule nodig zal zijn, mede gezien [...]. Het kabinet meent dat het daarom aanvaardbaar is om een beroep te doen op het doenvermogen van de burgers.”



Toetsing op de kwaliteitseis doenvermogen

- **Rijksbrede wetgevingstoetsing:**

Toetsprioriteit doenvermogen: hoe is doenlijkheid in kaart gebracht, wat was het oordeel, en hoe zijn de afwegingen meegenomen bij de invulling van het wetsvoorstel?

- **Beoordelingskader van de Raad van State:**

Doenvermogen burgers en private partijen/ondernemers: Is aandacht geweest voor de doenbaarheid? Zijn de doelgroepen geraadpleegd? Wat zijn gevolgen van onoplettendheid en kleine fouten?

- **Handreiking 'Werken aan wetten':**

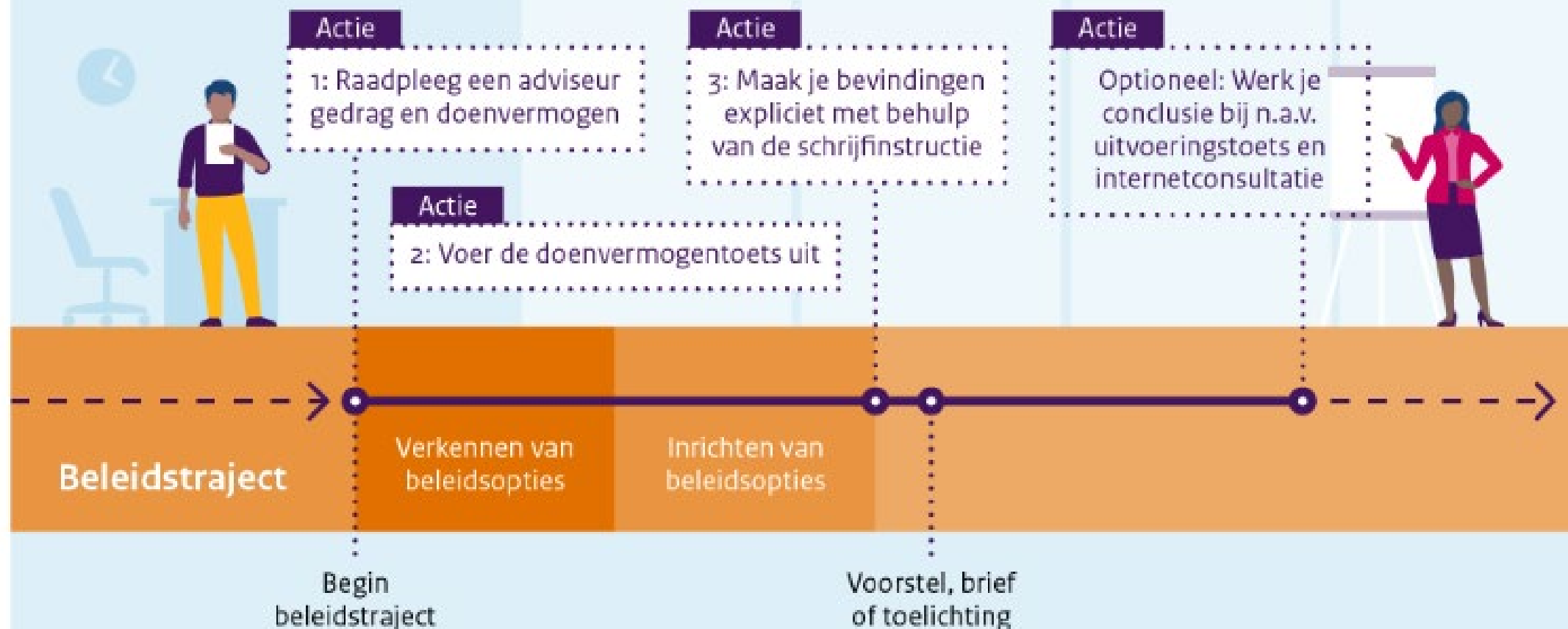
Beleid dat is ontworpen vanuit een realistisch perspectief zal bijdragen aan een faire behandeling van burgers en zal de effectiviteit en legitimiteit van beleid vergroten. Bij de totstandkoming van een doenvermogenstoets kunnen beleidsambtenaren en wetgevingsjuristen bijgestaan worden door gedragsdeskundigen, die ieder departement heeft aangetrokken. De uitkomsten van de doenvermogenstoets worden besproken in de memorie van toelichting.



5. Er is niet één manier om doenvermogen mee te nemen die geldt voor alle beleidstrajecten. Er is niet één vast format of één vast stappenplan. Om doenvermogen passend mee te kunnen nemen, gaan we uit van een **samenwerking met een adviseur** **gedrag of ontwerp.**



Stappenplan Doenvermogenstoets



Jij als gedragsadviseur of ontwerper hebt de vaardigheden om te adviseren over doenvermogen

1. Hoe vindbaar ben je?
 2. Meedoen ipv enkel onderzoeken of adviseren
 3. Veel contact gaat per e-mail. Ken en begrijp je elkaar?*
 4. Wat bespreek je met elkaar?*
- *How small talk can facilitate e-mail dealmaking
- *How superordinate goal dialogues promote trust and joint gain

Discuss superordinate goals

Discuss division of labor

Try to understand opponent

Try to influence opponent

Schmooze

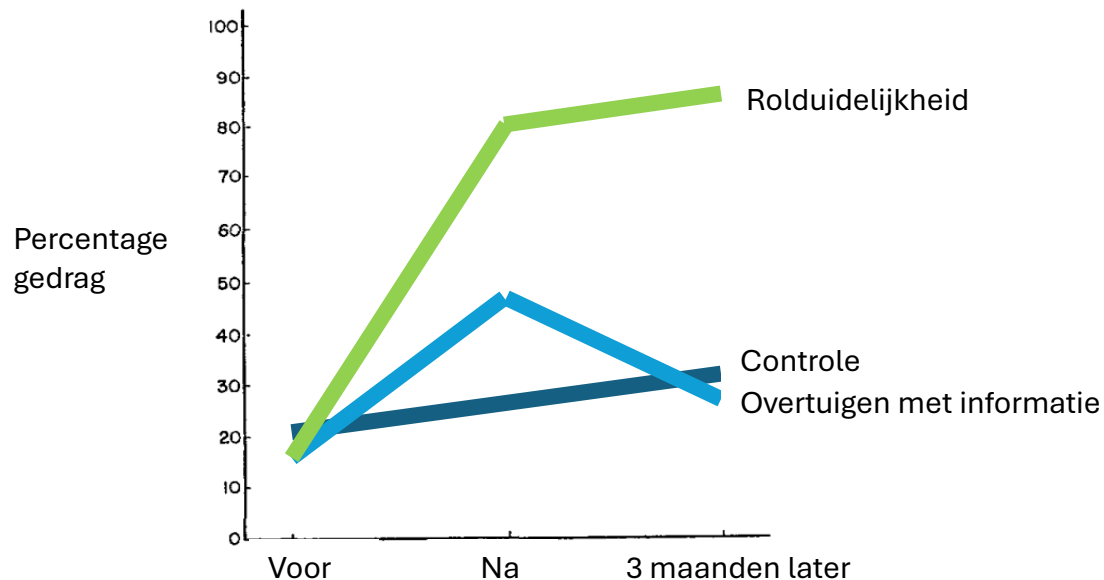
0% 10% 20% 30% 40% 50%



En je werkt in een complexe omgeving

1. Organiseer procesafspraken, op basis van de Rijksbrede kwaliteitseisen
2. Escaleer
3. Die quick wins zitten vaak in een praatje bij de koffieautomaat
4. Ga je collega's overtuigen of in de juiste rol als procesregisseur plaatsen?*

* Attribution versus persuasion for modifying behavior



www.doenvermogentoets.nl

