Plan van Aanpak Beleidskwaliteit en Gedragskennis

Vastgesteld door BR, 18 september 2025

Versie 15 oktober 2026 (inclusief opmerkingen BR)

Auteurs: Jan Lammersen (KIEM), Coen Bernoster (DGVB)

Inhoud

Samenvatting 1
Wat is er aan de hand? 2
Wat gaan we doen? 2
Uitgangspunten 2
Doelstellingen 3
Einddoelen 2035 3
Hoe gaan we dat doen? 4
Aanbod vanuit KIEM 4
Inzet 2028-2029 4

Bijlage 1. Acties en doelen versterken beleidskwaliteit en verankeren gedragskennis i
Bijlage 2: Achtergrondinformatie versterken beleidskwaliteit v

Samenvatting

De directie KIEM versterkt de beleidskwaliteit binnen BZK door het Beleidskompas structureel te borgen en gedragskennis integraal te verankeren in de beleidspraktijk. Dit sluit aan bij rijksbrede afspraken en moet BZK van hekkensluiter naar koploper maken.

KIEM neemt een beperkte coördinerende rol op zich om versnippering tegen te gaan zonder extra bureaucratie te creëren. Vanuit die rol verzorgt KIEM periodiek overleg met directiecoördinatoren, legt verbinding met wetenschap en bouwt praktische ondersteuning. Voor de eerste twee jaar kiezen we voor een tweesporenaanpak:

- Het eerste spoor richt zich op het doorbreken van de vrijblijvendheid rond beleidskwaliteit met een consult en gericht ondersteuningsaanbod bij nieuwe beleidstrajecten;
- Het tweede spoor richt zich op het zichtbaar maken van de meerwaarde van gedragskennis door toepassing in concrete beleidscasuïstiek.

De aanpak is vraaggericht, proportioneel en bouwt voort op bestaande netwerken en expertise binnen het departement.

De aanpak is stapsgewijs en adaptief. BZK kiest niet voor een blauwdruk waarin alle onderdelen van beleidskwaliteit vooraf volledig worden vastgelegd, maar voor een ontwikkelstrategie die aansluit bij de behoeften, mogelijkheden en het draagvlak binnen de organisatie. Daarbij wordt voortgebouwd op bestaande expertise, netwerken en instrumenten, onder meer binnen KIEM, FEZ, P&O en het programma Ambtelijk Vakmanschap. De aanpak wordt periodiek geëvalueerd en bijgesteld, waarbij het eindbeeld voor 2035 richtinggevend blijft.

Beleidskwaliteit wordt het centrale speerpunt van ambtelijk vakmanschap, met focus op kennis- en datagedreven, toekomstgericht en interdisciplinair beleid. Dit doen we aan het begin van beleidstrajecten via een consult, waarbij het beleidskompas als hulpmiddel wordt gebruikt, voor scherpere keuzes die beter aansluiten bij de leefwereld van burgers en niet als achteraf-toets.

Voor gedragskennis wordt een Science Fellow ingezet als schakel tussen wetenschap en beleid, met werving vanaf 2027. Als onderdeel van het werkplan van de Strategische Kennisagenda wordt ingezet op in totaal drie Science Fellows, waarbij de inzet van de overige twee Science Fellows door beleidsdirecties worden uitgewerkt. Er komt een divers trainingsaanbod dat aansluit bij rijksbrede initiatieven, plus een centraal loket (beleidskwaliteit@minbzk.nl) voor vraaggestuurde ondersteuning. Beleidsdirecties wordt gevraagd casuïstiek aan te dragen voor pilots.

Meer dan veertig rapporten tonen aan dat beleidskwaliteit onder druk staat: uitvoering loopt vast, beleid pakt anders uit dan beoogd. Het Beleidskompas is sinds 2023 rijksbreed verplicht, maar bij BZK nog projectmatig en persoonsafhankelijk. Gedragskennis is sinds 2014 regeringsbeleid, maar de toepassing blijft incidenteel. Andere departementen (zoals IenW, JenV, EZK) en uitvoeringsorganisaties (Belastingdienst, ACM) hebben gedragskennis al structureler georganiseerd.

Wat is er aan de hand?

We willen de kwaliteit van beleid bij BZK verhogen. Meerdere onderzoeken geven namelijk aan dat de kwaliteit van beleid, in termen van toegevoegde maatschappelijke waarde, onder druk staat.[1]

Op dit moment voldoet BZK ook niet aan de rijksbrede afspraken (beleidskompas) en afspraken gemaakt in het SGO (borgen gedragskennis). BZK loopt achter ten opzichte van andere departementen die het aanjagen van beleidskwaliteit al hebben geborgd en bijv. ook een gedragsunit hebben (zie bijlage 2 voor achtergrondinformatie).

We zien, vanuit onderzoek en eigen gesprekken, binnen ons departement het volgende:

1. Het Beleidskompas wordt beperkt toegepast. Ondanks begrip en steun voor de inhoud, wordt het toepassen van het Beleidskompas over het algemeen gezien als veel extra werk; Beleidscollega's geven aan hiervoor (te) weinig tijd en ruimte te hebben. Bovendien ontbreekt sturing vanuit de organisatie om het Beleidskompas op een goede manier te (leren) gebruiken[2];
2. Er is veel interesse in het ontwikkelen en toepassen van gedragskennis. Het ontbreekt binnen BZK echter aan de juiste kennis en voldoende capaciteit om dit daadwerkelijk vroegtijdig in te zetten bij beleidsontwikkeling[3];
3. Het bestaande aanbod rondom beleidskwaliteit is versnipperd en kent geen centrale coördinatie. Voor beleidsmedewerkers betekent dit dat zij vanuit verschillende plekken informatie, instrumenten en instructies ontvangen, zonder dat altijd duidelijk is hoe deze samenhangen of wat het concrete handelingsperspectief is (zie bijlage 2);
4. Evaluaties worden m.n. benut voor externe en politieke verantwoording. Dat is organisatorisch bij BZK goed op orde. Beleidsevaluaties benutten om te leren en beleid te verbeteren blijft echter achter.[4] Hier wordt wel extra op ingezet door de ontwikkeling van bredere evaluatiecriteria, onder andere via een verzoek aan het PBL over het meenemen van publieke waarden in evaluatieonderzoek, en door in onderzoeks(deel)vragen meer aandacht te hebben voor gedrag.

Dit willen we verbeteren. In dit Plan van Aanpak beschrijven we wat en hoe.

Wat gaan we doen?

De directie Kennis, Internationaal, Europa en Macro-economie (KIEM) levert van oudsher een bijdrage aan het versterken van kennisgedreven, toekomstgericht, meer interdisciplinair en internationaal passend beleid. Vanuit die rol gaat KIEM extra inzetten op het versterken van de beleidskwaliteit van ons departement, waarbij het toepassen en benutten van gedragskennis een integraal en belangrijk onderdeel is.

Uitgangspunten

Inzet is het veranderen van het gedrag van de organisatie door beleidskwaliteit het centrale speerpunt van ambtelijk vakmanschap te maken. Goed ambtelijk vakmanschap betekent dat (beleids)medewerkers weten wat er speelt op hun beleidsterreinen, welke ontwikkelingen relevant

[1] Op basis van de probleemanalyse die is opgesteld voorafgaand aan de start van het SGO-traject Versterken beleidskwaliteit. Deze analyse is gemaakt op basis van de meer dan veertig rapporten, analyses en onderzoeken die de afgelopen jaren over beleidskwaliteit zijn verschenen, zoals "Ongekend onrecht" (POK), Tijdelijke Commissie Uitvoering en Groningen.
[2] Het gebruik van het Beleidskompas binnen de Rijksoverheid (WODC, 2024), Van instrument naar inhoud (Muzus, 2026)
[3] Behavioural readiness onderzoek (ChangeAble project, 2026)
[4] Uit onderzoek van de financial trainees (begin 2026) blijkt dat evaluaties bij BZK met name worden benut voor externe en politieke verantwoording – wat organisatorisch bij BZK goed op orde is. Beleidsevaluaties benutten om te leren en beleid te verbeteren blijft echter achter. Hier zit wel de nuance bij dat 'verantwoording' zichtbaar is (in Kamerstukken) terwijl 'leren' slecht zichtbaar is en zich manifesteert op verschillende niveaus: persoonlijk, interpersoonlijk, collectief. De belangrijkste knelpunten zijn een gebrek aan continuïteit op beleidsdossiers (hoog personeelsverloop), onvoldoende capaciteit en een cultuur die meer gericht is op verantwoorden dan op daadwerkelijk leren.

zijn en wat de laatste (wetenschappelijke) inzichten zijn. Het betekent werken met en volgens het Beleidskompas bij het zorgvuldig, gestructureerd en herleidbaar ontwikkelen van beleid. Het is vooral niet de bedoeling om een extra toetsmoment, verantwoording of vinkje achteraf in het beleidsproces te creëren. Daarom staan onderstaande uitgangspunten centraal in onze aanpak:

- We beginnen niet bij nul, maar bouwen voort op wat we al hebben en wat werkt[5];
- We presenteren geen blauwdruk, maar werken stap voor stap richting onze doelen met tussentijdse evaluaties om bij te kunnen sturen;
- We gaan pragmatisch aan de slag en werken samen met onze beleidscollega's vanuit hun behoeften, obstakels en kansen in het huidige beleidsproces.

Doelstellingen

In onderstaand overzicht zijn voor de verschillende bouwstenen van onze aanpak de einddoelen voor 2035 opgenomen. In bijlage 1 is een totaal overzicht met daarin ook de tussentijdse doelen voor 2026-2027, 2028-2029 en na 2030.

De aanpak wordt stapsgewijs uitgevoerd en iedere twee jaar geëvalueerd. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar aantallen trainingen, consulten of pilots, maar vooral naar de ervaren meerwaarde in de beleidspraktijk. De eerste evaluatie vindt plaats in 2028. De uitkomsten worden gebruikt om de aanpak voor de periode daarna bij te stellen. Het einddoel voor 2035 blijft daarbij richtinggevend, maar de route ernaartoe kan worden aangepast aan de ontwikkeling van het draagvlak, de kennisbehoefte en de ervaringen in de praktijk.

Einddoelen 2035

Bouwstenen	Einddoelen 2035
Algemeen	Het werken aan beleidskwaliteit is onderdeel van het vanzelfsprekende professionele handelen binnen BZK. In alle beleidsdirecties is bekend welke instrumenten en vormen van ondersteuning beschikbaar zijn en worden deze aantoonbaar benut wanneer dat voor een beleidstraject meerwaarde heeft.
Draagvlak in de organisatie	Beleidsmedewerkers en leidinggevenden ervaren beleidskwaliteit en gedragskennis als relevante en bruikbare onderdelen van hun reguliere werk. Zij weten welke ondersteuning beschikbaar is, wanneer zij daarvan gebruik kunnen maken en welke meerwaarde dit oplevert voor de kwaliteit, uitvoerbaarheid en onderbouwing van beleid.
Opleidingsaanbod	Beleidsmedewerkers en leidinggevenden beschikken over een actueel en toegankelijk leeraanbod waarmee zij het Beleidskompas en gedragskennis zelfstandig kunnen toepassen in hun werk.
Ondersteuning van beleidsmedewerkers	Voor beleidsmedewerkers en leidinggevenden is één herkenbaar loket beschikbaar voor vragen over beleidskwaliteit en gedragskennis; zijn praktische hulpmiddelen en specialistische ondersteuning structureel beschikbaar.
Verankering in werkprocessen	Relevante kwaliteitscriteria zijn geïntegreerd in de belangrijkste beleids- en verantwoordingsprocessen, zodat beleidskwaliteit vanaf de start zichtbaar en bespreekbaar is.
Aansturing vanuit management	Leidinggevenden en management sturen aantoonbaar op de toepassing van het Beleidskompas en gedragskennis via de reguliere planning-en-controlcyclus.

[5] Zowel intern als extern, bij bijvoorbeeld de planbureaus zoals het Sociaal en Cultureel Planbureau.

Hoe gaan we dat doen?

De versterking van beleidskwaliteit en de structurele inbedding van gedragskennis hebben op dit moment nog geen vaste plek of duidelijk eigenaarschap binnen BZK. Dat maakt het kwetsbaar. Zowel beleidskwaliteit als gedragskennis sluiten direct aan bij de missie van KIEM: bijdragen aan het versterken van kennisgedreven, toekomstgericht, meer interdisciplinair en internationaal passend beleid. Vanuit die rol kan KIEM ervoor zorgen dat de inzet niet incidenteel of persoonsafhankelijk wordt opgepakt, maar onderdeel wordt van de reguliere beleidspraktijk, de (strategische) kennisagenda en de ondersteuning van beleidsdirecties. Tegelijkertijd willen we de directe binding met de beleidsvloer behouden, aansluiten en breder ontsluiten, en voortbouwen op wat er al is.

Aanbod vanuit KIEM

Vergelijkbaar met het kenniscoördinatorenoverleg wordt vanuit KIEM een beperkt coördinerende rol vervuld, met betrokkenheid en afstemming met beleidskwaliteit- en/of gedragskenniscoördinatoren op directieniveau. KIEM verzorgt vanuit die rol periodieke overleggen, bereidt de agenda voor, zorgt voor de verbinding met de wetenschap en vervult een makelaarsrol. Beleidskwaliteit vormt immers de kern van het werk van beleidsonderdelen, de staf heeft hierbij een ondersteunende rol.

Inzet 2028-2029

Voor de eerste twee jaar kiezen we voor een tweesporenaanpak:

- Het eerste spoor richt zich op het doorbreken van de vrijblijvendheid rond beleidskwaliteit; en,
- Het tweede spoor richt zich op het zichtbaar maken van de meerwaarde van gedragskennis door toepassing in concrete beleidscasuïstiek.

Beide sporen richten zich op BZK *kleine pet*, dat wil zeggen: de interne organisatie. Ons departement is echter uniek doordat het ook een *grote pet* heeft, waar verschillende rijksbrede onderwerpen onder worden verstaan. Hiertoe behoren ook leiderschap en organisatie. Op meerdere plekken binnen de organisatie wordt gewerkt aan deze onderwerpen, ook in relatie tot bijvoorbeeld gedragskennis (bijv. DGABD, DGDOO). Conform de voorgestelde aanpak in dit plan wordt ook hier de verbinding gezocht met bestaande en lopende initiatieven. De inzet in dit plan richt zich primair op BZK *kleine pet*, dus gericht op de eigen interne organisatie. Vandaaruit is ook ondersteuning en samenwerking mogelijk (bijv. met gedragskennis) van de organisatieonderdelen bij hun rijksbrede taken, zoals leiderschapsbeleid van DGABD.

Spoor 1: Beleidskwaliteitsconsult
In het eerste spoor wordt aan het begin van alle grote, nieuwe beleidsontwikkelingen per 2027 besproken hoe het beleidskompas kan worden toegepast en beleidskwaliteit kan worden versterkt. We starten met een select aantal gerichte trajecten die als vliegwiel dienen: zij maken de meerwaarde van het Beleidskompas zichtbaar in de praktijk en zorgen er stap voor stap voor dat het gebruik ervan vanzelfsprekend wordt binnen de gehele organisatie. Hiermee wordt de aanjaagfunctie op termijn ook overbodig. Parallel hieraan gaan we ook kijken naar al bestaand beleid en lopende trajecten.

Het gaat hierbij onder andere om het benutten van gedragskennis, langetermijnontwikkelingen en het leren van evaluaties. Vertrekpunt hiervoor zijn de concrete beleidsvoorstellen waarover de Tweede Kamer wordt geïnformeerd via de rijksbrede werkwijze Beleidskeuzes Uitgelegd/CW3.1. In deze specifieke kamerbrieven informeert BZK/VRO over (financiële) beleidsvoorstellen waarvoor nieuw budget wordt uitgetrokken. Dit betreft jaarlijks ongeveer 10-15 beleidstrajecten. Op deze concrete beleidsvoorstellen vindt een selectie plaats van beleidsdossiers waarop een Beleidskompasconsult zal worden opgezet. Tijdens dit consult worden de relevante stappen en vragen van het Beleidskompas doorlopen. Het consult is nadrukkelijk niet bedoeld als extra toetsmoment achteraf, maar als ondersteuning aan het begin van een beleidstraject. Het is goed te

realiseren dat er bij deze beleidsvoorstellen al sprake is van een genomen politiek besluit – tegelijkertijd vindt verdere beleidsontwikkeling en aanscherping van beleidskwaliteit ook plaats in de verdere uitwerking en bijsturing.

Aan dit consult wordt een gericht aanbod van aanvullende ondersteuning gekoppeld. Afhankelijk van de aard van het beleidstraject kan worden bekeken of bijvoorbeeld een inventarisatie van bestaande kennis, een beleidstheorie, relevante beleidsevaluaties, een toekomstscan, trendanalyse, uitvoeringskennis of gedragskundige expertise van meerwaarde is. Daarbij wordt zo veel mogelijk gebruik gemaakt van bestaande expertise binnen KIEM, FEZ, CIO & Informatiemanagement en andere onderdelen van BZK, maar wordt ook kennis van buiten naar binnen gehaald via onder andere de planbureaus. Het consult resulteert in een proportioneel advies aan de dossierhouder en zijn/haar leidinggevende over de kennis en ondersteuning die in het specifieke traject nodig zijn. Dit wordt later in het betreffende traject geëvalueerd om de meerwaarde van de betreffende adviezen te onderzoeken.

Spoor 2: Gedragskennis
Het tweede spoor richt zich op het ontwikkelen en beter benutten van gedragskennis in BZK-beleid. Omdat binnen de organisatie belangstelling bestaat voor gedragskennis, maar de toepassing ervan nog relatief onbekend is, ligt de nadruk op praktische ondersteuning en leren in de praktijk. De komende twee jaar worden daarom pilots uitgevoerd rond concrete beleidsvraagstukken. Het doel van werken met een paar pilots is het aanjagen van het toepassen en benutten van gedragskennis; de pilots dienen als katalysator voor de bredere borging binnen de organisatie. In de komende tien jaar wordt daarmee de buitenboordmotor-rol ook overbodig, omdat het toepassen en benutten van gedragskennis integraal verworven is in het beleidsproces. Via deze pilots wordt onderzocht op welke momenten en op welke manier gedragskennis de meeste meerwaarde heeft.

Als onderdeel van de verankering van gedragskennis gaan we aan de slag met een Science Fellow, die als vooruitgeschoven post en *linking pin* tussen wetenschap en beleid zullen fungeren. De Science Fellow wordtingezet op specifieke casuïstiek. Beleidsdirecties wordt expliciet gevraagd om (beleids)vraagstukken voor te dragen waarop pilots gestart kunnen worden.

De pilots kunnen betrekking hebben op gedragsbeïnvloeding door beleid, bijvoorbeeld het stimuleren van woningverduurzaming of het bevorderen van participatie en stemgedrag. Ook kunnen zij betrekking hebben op het meenemen van gedrag en behoeften van burgers bij het ontwerpen van beleid, bijvoorbeeld bij crisiscommunicatie of de inrichting van dienstverlening. Of hoe het gedrag van burgers wordt beïnvloed door externe factoren en wat daar dan de gevolgen voor onze beleidsterreinen voor zijn.

In 2027 zal worden gestart met de werving van één Science Fellow gedragskennis binnen de directie KIEM, die departementsbreed voor vakinhoudelijke verdieping zal zorgen en als vliegende keep kan bij- of inspringen op een specifieke casus. Binnen de Strategische Kennisagenda wordt ingezet op in totaal drie Science Fellows, waarvan de Science Fellow gedragskennis er één is. Door beleidsdirecties worden op andere onderwerpen de inzet van de overige twee Science Fellows verkend als onderdeel van het werkplan van de Strategische Kennisagenda.

Ook zal vanuit KIEM worden ingezet op ondersteuning op kennisbehoefte door enerzijds het ontwikkelen van een divers aanbod aan trainingen en opleidingen en anderzijds vraaggestuurde en gerichte ondersteuning voor beleidsmedewerkers en leidinggevenden.

Algemeen
Om versnippering van bestaand aanbod rondom beleidskwaliteit te voorkomen, sluiten we onder andere bij de ontwikkeling van het opleidingsaanbod zo veel mogelijk aan bij Rijksbrede

initiatieven.[6] Zo houden we onze aanpak *lean and mean* en creëren we géén extra (bureaucratische) laag.

De postbus beleidskwaliteit@minbzk.nl wordt als centraal loket dan wel vraagbaak voor allerhande (hulp)vragen rondom beleidskwaliteit en gedragskennis ingezet. Dat draagt eveneens bij aan eenduidigheid en biedt een meer centraal beeld van vragen en behoeften uit het departement.

Daarnaast is er een duidelijke relatie met de verbeterde inzet op, en aandacht voor, het evalueren van beleid om te leren en de kwaliteit van beleid te vergroten. Beleidsdirecties dragen de primaire verantwoordelijkheid voor beleidsevaluaties binnen de rijksoverheid. Bij beleidsdirecties ligt de inhoudelijke regie, uitvoering en nazorg/opvolging van een evaluatie. De directie Financieel-Economische Zaken (FEZ) heeft op het gebied van beleidsevaluaties een kaderstellende, coördinerende en adviserende rol.

Ook is er een relatie met meer inzet op, en aandacht voor, datagedreven beleid als onderdeel van kennisgedreven beleid maken. Dit gebeurt in samenwerking met de directie CIO & Informatiemanagement. Dat gaat, naast verbeterde inzet van data bij beleidsontwikkeling, ook om het van meet af aan aandacht geven aan te ontwikkelen of veranderen IT-systemen bij nieuwe beleidstrajecten of grote beleidswijzigingen.

Interessant is verder ook het gebruik van AI om het beleidskompas in alle fasen leuker en makkelijker te maken. Hiervoor is dit jaar een rijksbrede werkgroep gestart waar BZK aan deelneemt.

Als laatste wordt de onderlinge samenwerking met andere relevante, rijksbrede initiatieven zoals Slagvaardige Overheid en Ambtelijk Vakmanschap vanuit onze aanpak gecoördineerd.

[6] BIN NL is bijvoorbeeld bezig met het ontwikkelen van leerlijnen en het opzetten van opleidingen daarbinnen. Daarnaast wordt rijksbreed vanuit Leer je Rijk (DGDOO) gewerkt aan basisopleiding Beleid (met o.a. ambtelijk vakmanschap en beleidskunde) en biedt DGABD momenteel al divers leeraanbod aan voor leidinggevenden over o.a. beleidskompas, gedragskennis, doenvermogen.

Bijlage 1. Acties en doelen versterken beleidskwaliteit en verankeren gedragskennis

Bouwsteen	Doelstelling 2035	2026-2027	2028-2029	>2030
Algemeen	Het werken aan beleidskwaliteit is onderdeel van het vanzelfsprekende professionele handelen binnen BZK. In alle beleidsdirecties is bekend welke instrumenten en vormen van ondersteuning beschikbaar zijn en worden deze aantoonbaar benut wanneer dat voor een beleidstraject meerwaarde heeft.	2 november 2026 het Plan van Aanpak als Verankerstrategie Gedragskennis 100%-versie voorleggen aan het SGO. Uiterlijk eind 2027 per beleidsdirectie een beleidskwaliteit- en gedragscoördinator op MT-niveau benoemen. In 2027 de kennis- en ondersteuningsbehoefte per directie verder inventariseren en concretiseren.	Gedragskennis opnemen in de onboarding voor nieuwe medewerkers. De geactualiseerde kennisbehoefte jaarlijks verwerken in de Strategische Kennisagenda.	Beleidskwaliteit en gedragskennis structureel opnemen in de reguliere kennisagenda, governance en werkprocessen. De aanpak jaarlijks actualiseren op basis van evaluaties, nieuwe wetenschappelijke inzichten en ontwikkelingen in de organisatie. De departementale aanpak periodiek vergelijken met rijksbrede ontwikkelingen en waar nodig aanpassen.
Draagvlak in de organisatie	Beleidsmedewerkers en leidinggevenden ervaren beleidskwaliteit en gedragskennis als relevante en bruikbare onderdelen van hun reguliere werk. Zij weten welke ondersteuning beschikbaar is, wanneer zij daarvan gebruik kunnen maken en welke meerwaarde dit oplevert voor de kwaliteit, uitvoerbaarheid en onderbouwing van beleid.	De communicatiecampagne over het Beleidskompas in 2027 afronden. Uiterlijk eind 2027 een integrale communicatiestrategie voor beleidskwaliteit ontwikkelen, met specifieke aandacht voor gedragskennis. Minimaal vier communicatie-uitingen per jaar verzorgen via passende fysieke en online kanalen. Minimaal vier voorbeelden delen van succesvolle én	De Bestuursraad en relevante organisatieonderdelen minimaal ieder kwartaal informeren over praktijkvoorbeelden, voortgang en knelpunten. Jaarlijks minimaal twee inspiratiesessies of bijeenkomsten organiseren. De communicatie ieder jaar bijstellen op basis van bereik, feedback en gebruik van ondersteuning.	Beleidskwaliteit en gedragskennis structureel opnemen in interne communicatie, onboarding en organisatiebrede bijeenkomsten. Jaarlijks een overzicht publiceren met resultaten, geleerde lessen en verbeterpunten. De communicatiestrategie minimaal tweejaarlijks herijken

		verbeterbare toepassingen van beleidskwaliteit.		
Opleidingsaanbod	Beleidsmedewerkers en leidinggevenden beschikken over een actueel en toegankelijk leeraanbod waarmee zij het Beleidskompas en gedragskennis zelfstandig kunnen toepassen in hun werk.	De bestaande basistraining Beleidskompas voortzetten voor onboarding en afzonderlijke directies. Uiterlijk eind 2027 aansluiten op de rijksbrede basistraining via Leer je Rijk, BIN NL en DGABD. De onboarding voor relevante functies uitbreiden met onderdelen over gedragskennis en beleidskwaliteit. Het leeraanbod tweejaarlijks evalueren op deelname, bruikbaarheid en feedback.	De aangepaste training structureel opnemen in de onboarding voor alle relevante nieuwe medewerkers. Jaarlijks minimaal één actualisatieronde uitvoeren op basis van gebruikservaringen en nieuwe inzichten. Het trainingsaanbod uitbreiden met verdiepende modules, praktijkcasussen en leidinggevendentrajecten.	Training in beleidskwaliteit en gedragskennis structureel onderdeel maken van vakontwikkeling en leiderschapsontwikkeling. Het aanbod jaarlijks actualiseren en minimaal eenmaal per drie jaar grondig herzien. Nieuwe medewerkers in relevante functies binnen een jaar na indiensttreding laten deelnemen aan de basistraining.
Ondersteuning van beleidsmedewerkers	Voor beleidsmedewerkers en leidinggevenden is één herkenbaar loket beschikbaar voor vragen over beleidskwaliteit en gedragskennis; zijn praktische hulpmiddelen en specialistische ondersteuning structureel beschikbaar.	Het loket beleidskwaliteit@minbzk.nl in 2026 operationeel maken en voorzien van een vaste werkwijze voor registratie, beantwoording en doorverwijzing. In 2026-2027 praktijkgesprekken voeren met alle beleidsdirecties of een representatieve vertegenwoordiging daarvan. Uiterlijk eind 2027 de belangrijkste ondersteuningsbehoeften en knelpunten vastleggen.	Uiterlijk eind 2028 een intranetpagina ontwikkelen met tools, voorbeelden, contactpersonen en best practices. In 2028 de gedragsvraagstuk-check van BIN NL integreren, afhankelijk van rijksbrede afstemming, integreren in het Beleidskompas en relevante standaardformulieren. De Science Fellow in 2028 evalueren op bereik, bruikbaarheid en beleidsopbrengst en op basis	Het loket, de intranetomgeving en de ondersteuningsmaterialen structureel onderhouden en jaarlijks actualiseren. Voor complexe vraagstukken binnen vijf werkdagen bepalen welke ondersteuning beschikbaar is en wie deze levert. De inzet van Science Fellows of vergelijkbare expertise periodiek voortzetten op basis van aantoonbare vraag en evaluatieresultaten.

		In 2026 een pilotopzet voor een Science Fellow uitwerken en in 2027 één Science Fellow werven bij KIEM voor een concrete beleidscasus.	daarvan een voorstel doen over voortzetting.	
Verankering in werkprocessen	Relevante kwaliteitscriteria zijn geïntegreerd in de belangrijkste beleids- en verantwoordingsprocessen, zodat beleidskwaliteit vanaf de start zichtbaar en bespreekbaar is.	In 2027 onderzoeken welke verbeteringen nodig zijn in de bestaande cycli. Uiterlijk eind 2027 een voorstel opleveren voor aangepaste standaardformulieren en kwaliteitschecks. In 2027 ten minste een eerste set indicatoren ontwikkelen, bijvoorbeeld voor het gebruik van gedragskennis in beleidstrajecten. Minimaal twee pilots uitvoeren waarin uitvoeringsorganisaties vroegtijdig bij beleidsontwikkeling worden betrokken.	De aangepaste standaardformulieren in 2028 in gebruik nemen in de geselecteerde beleidsprocessen. De gedragsvraagstuk-check opnemen in het Beleidskompas en relevante formulieren, voor zover rijksbrede besluitvorming dit mogelijk maakt. Uiterlijk eind 2029 rapporteren over het gebruik van de indicatoren en deze waar nodig aanpassen. Jaarlijks minimaal één leerbijeenkomst organiseren met beleidsmedewerkers en uitvoeringsorganisaties.	De werkprocessen minimaal eenmaal per twee jaar evalueren op uitvoerbaarheid, proportionaliteit en beleidswaarde. Inzichten uit uitvoering en beleidsevaluaties structureel verwerken in nieuwe beleidstrajecten. De indicatorenset periodiek actualiseren en gebruiken voor leren en verbeteren, niet alleen voor verantwoording.
Aansturing vanuit management	Leidinggevenden en management sturen aantoonbaar op de toepassing van het Beleidskompas en gedragskennis via de reguliere planning-en-controlcyclus.	Uiterlijk eind 2027 de behoeften en mogelijkheden voor verbetering van de sturing in kaart brengen. Een voorstel opstellen voor opname van beleidskwaliteit en gedragskennis in de reguliere P&C-cyclus. Leidinggevenden voorzien van praktische handvatten	Beleidskwaliteit en gedragskennis vanaf 2028 opnemen in relevante P&C-documenten, managementafspraken en voortgangsgesprekken. Periodiek rapporteren over voortgang, knelpunten en verbeteracties.	Beleidskwaliteit en gedragskennis structureel onderdeel maken van managementinformatie, leiderschapsontwikkeling en de HR-cyclus. De werking van de sturing minimaal tweejaarlijks evalueren.

		om toepassing van het Beleidskompas en gedragskennis in teams te bespreken.		Bij onvoldoende toepassing gerichte verbeteracties afspreken met directies en leidinggevenden.
Organisatorische Verankering	Uiterlijk eind 2035 is binnen KIEM een dedicated team ingericht voor beleidskwaliteit en gedragskennis, met duidelijke taken, verantwoordelijkheden en verbinding met bestaande netwerken.	Uiterlijk eind 2027 taken, verantwoordelijkheden en overlegstructuur formeel vastleggen. In 2027 de bestaande netwerken en samenwerkingsverbanden in kaart brengen en een samenwerkingsvoorstel opstellen.	Uiterlijk eind 2028 een netwerk gedragskennis en, waar nodig, een netwerk beleidskwaliteit opbouwen. Het team jaarlijks evalueren op capaciteit, bereik, rolvastheid en meerwaarde. Overlap tussen bestaande initiatieven identificeren en waar mogelijk verminderen. Minimaal vier keer per jaar overleg voeren met directiecoördinatoren, waar hulpvragen, mogelijke casuïstiek en toepassing kan worden besproken.	De organisatorische inbedding van beleidskwaliteit en gedragskennis structureel opnemen in de formatie en governance van BZK. Netwerken, rollen en overlegstructuren tweejaarlijks evalueren. De formatie en expertise aanpassen aan de ontwikkeling van de beleidspraktijk en de departementale kennisbehoefte.

Bijlage 2: Achtergrondinformatie versterken beleidskwaliteit

De kwaliteit van beleid staat onder druk
De kwaliteit van beleid kan én moet beter. Dit blijkt uit vele beleidsevaluaties, situaties waarin de uitvoering vastloopt in complexiteit en beleid dat (regelmatig) anders uitpakt dan beoogd voor burgers, uitvoeringsorganisaties en andere betrokken partijen. Een eerdere synthese van meer dan veertig rapporten, analyses en onderzoeken over beleidskwaliteit stelt: de beleidskwaliteit in termen van maatschappelijke toegevoegde waarde staat onder druk.[7]

Een belangrijke oorzaak is dat sturing en coördinatie op beleidskwaliteit niet structureel en integraal zijn belegd in de organisatie. Verschillende onderdelen van beleidskwaliteit liggen verspreid over meerdere directies en programma's (zie tabel 3). Hierdoor ontstaat het risico op overlap, beperkte samenhang en onduidelijkheid over verantwoordelijkheden. Voor beleidsmedewerkers betekent dit dat zij vanuit verschillende plekken informatie, instrumenten en instructies kunnen ontvangen, zonder dat altijd duidelijk is hoe deze samenhangen of wat het concrete handelingsperspectief is.

***Overzicht huidige inzet BZK gerelateerd aan Beleidskwaliteit*[8]**

Directie	Beleidskwaliteit
KIEM	Brede Welvaart, SDG's, Kennisgedreven beleid maken, Langetermijndenken, SKA, Opvolging WRR-traject Deskundige Overheid, Verankerplan Gedragskennis, Doenvermogen
FEZ	Ondersteunen bij (voorbereiding, uitvoering en opvolging) Periodieke Rapportages. Opstellen SEA's en kamerbrieven "Beleidskeuzes Uitgelegd". integreren (actuele)beleidstheorieën in begrotingsstukken. De kwaliteit van evaluaties versterken via ontwikkelen bredere evaluatiecriteria (o.a. via PBL-traject), aandacht voor gedrag, betrokkenheid van uitvoeringspartijen. Daarnaast maatwerkondersteuning en organiseren kennissessies. Interdepartementale afstemming rond Regeling Periodiek Evaluatieonderzoek. Brede Welvaart.
P&O	Leren en Ontwikkelen, Onboarding, Leiderschapsontwikkeling
CIO & Informatiemanagement	Datagedreven werken, AI.
Programma Open en Transparant	Informatiehuishouding en Actieve openbaarmaking
DGDOO	Ambtelijk Vakmanschap, Dialoog en Ethiek, Loyale Tegenspraak

Rijksbrede afspraken vragen om actie
Het Beleidskompas is sinds 2023 de verplichte Rijksbrede werkwijze voor beleidsontwikkeling. Bij BZK wordt het Beleidskompas nog niet structureel en consequent toegepast in alle beleidstrajecten. Belangrijke oorzaken daarvan zijn een gebrek aan sturing hierop vanuit management, een gebrek aan gerichte opleiding en ontwikkeling en onvoldoende aansluiting van het Beleidskompas op relevante processen en formats uit de beleidspraktijk. De implementatie is op onderdelen nog projectmatig, informeel en persoonsafhankelijk. Op sommige plekken binnen het pand is zelfs nog geen sprake van projectmatige implementatie. Dat maakt het kwetsbaar.

Hoewel het benutten van gedragswetenschappelijke kennis al langer onderdeel is van het regeringsbeleid[9], is de toepassing binnen BZK nog grotendeels afhankelijk van individuele medewerkers en incidentele initiatieven. Daardoor is ook hier de inzet kwetsbaar en wordt de beschikbare expertise nog niet overal benut waar dat meerwaarde kan hebben.

---

[7] Op basis van de probleemanalyse die is opgesteld voorafgaand aan de start van het SGO-traject Versterken beleidskwaliteit. Deze analyse is gemaakt op basis van de meer dan veertig rapporten, analyses en onderzoeken die de afgelopen jaren over beleidskwaliteit zijn verschenen, zoals "Ongekend onrecht" (POK), Tijdelijke Commissie Uitvoering en Groningen.
[8] Niet limitatief
[9] Kamerstukken II 2014-2014, 34 000 XIII, nr. 140.

Voor zowel beleidskwaliteit als gedragskennis is het Secretarissen-Generaal Overleg (SGO) twee trajecten gestart:

- In 2024 heeft het SGO opgedragen om gedragskennis structureel te verankeren in beleid, uitvoering, toezicht en communicatie, met een deadline voor verankerstrategieën in november 2026. Het benutten van gedragswetenschappelijke kennis in het gehele beleidsproces is al sinds 2014 regeringsbeleid, maar de departementale implementatie is op dit moment projectmatig, informeel en persoonsafhankelijk en dus kwetsbaar. Het toepassen en benutten van gedragskennis is een essentieel onderdeel van beleidskwaliteit, onder andere de WRR en het WODC benadrukken dit in recente adviesrapporten.10 Binnen BZK staat dit echter nog in de kinderschoenen vanwege beperkte capaciteit, onvoldoende bewustzijn en kennis over én gebrek aan sturing vanuit management hierop. Er is een aanspreekpunt en verbinding met het Behavioural Insights Netwerk Nederland (BIN NL) bij de directie KIEM en bij de directie Bouwen en Energie zijn twee medewerkers met vakinhoudelijke kennis, met name actief binnen het werkveld van de eigen directie.
- In 2025 is het traject versterken Beleidskwaliteit van start gegaan. Hierin wordt van elk departement inzet verwacht om ervoor te zorgen dat de manier waarop beleid wordt ontwikkeld, geïmplementeerd, uitgevoerd, geëvalueerd en, waar nodig, aangepast, wordt verbeterd. Binnen ons departement ontbreekt het echter aan een integrale visie, afstemming en eigenaarschap op beleidskwaliteit.11

BZK heeft een achterstand

BZK loopt achter bij het structureel en formeel inbedden van beleidskwaliteit. Als kerndepartement wat werkt aan 'de basis' van onze samenleving en de rijksoverheid, kan BZK niet een positie als hekkensluiter innemen; BZK moet juist koploper zijn. Verschillende departementen hebben beleidskwaliteit en gedragskennis al structureler georganiseerd, bijvoorbeeld via centrale teams, decentrale experts of netwerken binnen beleidsdirecties.[12] Ook uitvoeringsorganisaties hebben stappen gezet om gedragskennis onderdeel te maken van hun werkwijze.[13] Doordat ons departement achterloopt zijn er kwaliteitsrisico, zoals:

- Beleid dat niet altijd doeltreffend (effectief), doelmatig (efficiënt) of uitvoerbaar (realistisch voor doelgroepen) .
- Het ontbreken van gedragskennis als structureel onderdeel in het beleidsproces.

BZK heeft op verschillende terreinen goede voorbeelden van de toepassing van gedragskennis. Zo is bij verduurzaming van VvE's gekeken naar groepsdynamiek, besluitvorming en de rol van een kartrekker. Bij verduurzaming rond verhuizing is onderzocht welke motieven en momenten bepalend zijn voor de bereidheid van mensen om maatregelen te nemen. Ook zijn verschillende vormen van informatievoorziening getest om te bepalen welke presentatie het beste aansluit bij de doelgroep.

[10] 'Tien jaar na: Met kennis van gedrag beleid maken. Hoe nu verder?' (WRR, 2025) en 'Doendenken: Evaluatie van de Kwaliteitseis Doenvermogen van het Beleidskompas' (WODC, 2025)

[11] Verschillende onderdelen van beleidskwaliteit zijn belegd bij o.a. KIEM, FEZ, P&O, CIO & Informatiemanagement, Programma Open en Transparant en DGDOO, waardoor er geen eigenaarschap wordt gevoeld door een directie op dit onderwerp.

[12] Waaronder DEF, LVVN/EZK, JenV en IenW. Bij IenW is er een gedragsteam dat strategisch handelt én zijn er decentraal bij directies en andere teams gedragsexperts in dienst. IenW verbindt in zekere zin centrale sturing met decentrale verankering dicht op de beleidspraktijk.

[13] De Belastingdienst werkt met een uitvoerings- en handhavingsstrategie volgens vijf stappen, waarmee gedrag actief wordt meegenomen in het werk. De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) gebruikt de kwaliteitseis doenvermogen als kans om gedragsanalyse toe te passen. Dit gaat erom of de doelgroep in actie komt, met tegenslag omgaat en volhoudt. Kansen voor gedragsanalyse liggen vooral bij aspecten waar de doelgroep in actie moet komen, maar waar deze niet goed past binnen de standaardprocedure. De Autoriteit Consument en Markt (ACM) gebruikt gedragsinzichten om interventies effectiever te maken indien markten niet goed werken. De ACM heeft 13 fulltime gedragsdeskundigen in dienst, verspreid over de verschillende directies. Alle directies maken op directieniveau jaarlijks een werkplan voor gedrag, dat op MT-niveau wordt afgestemd.

Deze voorbeelden laten zien dat gedragskennis leidt tot beter onderbouwde en gerichtere beleidsinterventies. Tegelijkertijd zijn deze inzichten nog geen gemeengoed binnen het departement.

Risico's van geen actie
Als beleidskwaliteit en gedragskennis niet structureel worden versterkt, blijven de volgende risico's bestaan:

- beleid sluit onvoldoende aan bij de praktijk en de leefwereld van burgers;
- gedragskennis wordt te laat of helemaal niet betrokken;
- beleid is minder doeltreffend, doelmatig of uitvoerbaar;
- opgebouwde kennis en expertise verdwijnen bij personele wisselingen;
- medewerkers ervaren onvoldoende duidelijkheid over beschikbare ondersteuning;
- de implementatie van het Beleidskompas blijft persoons- en projectafhankelijk;
- BZK blijft achter bij andere departementen en uitvoeringsorganisaties.