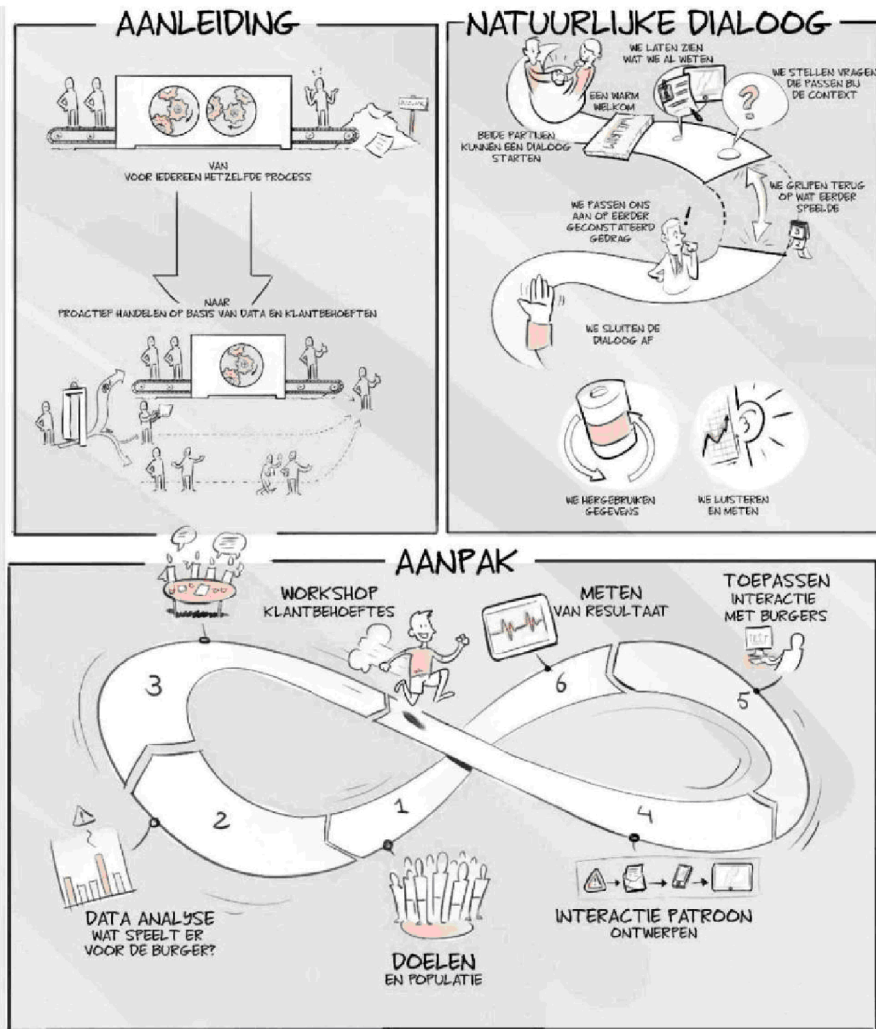




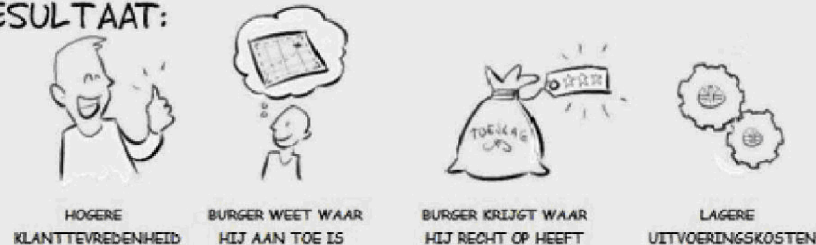
Belastingdienst

Experiment De Natuurlijke Dialoog

Eindrapportage november 2016



RESULTAAT:



Inhoudsopgave

Weten wat de aanleiding is om dit experiment uit te voeren?

1. Aanleiding

- Doelen en context 

Benieuwd wat de principes van de natuurlijke dialoog zijn?

2. De Natuurlijke Dialoog

- Het concept
- Een voorbeeld

Een beeld krijgen bij de aanpak van het experiment?

3. Aanpak

- Aanpak experiment
- Overzicht iteraties

Zien wat de resultaten van de 6 iteraties zijn?

4. Resultaten

- Klanttevredenheid
- De burger weet waar hij aan toe is
- Burger weet eerder waar hij recht op heeft
- Lagere uitvoeringskosten

Weten welke inzichten het experiment heeft opgeleverd?

5. Inzichten

- Inzichten over de burger
- Inzichten voor de organisatie

Zien hoeveel tijd en geld het experiment heeft gekost?

6. Verantwoording

- Investering in voorzieningen en doorlooptijd interactie
- Ontwikkeling iteraties

Benieuwd wat het team achter de Natuurlijke Dialoog aanbeveelt?

7. Aanbevelingen

- Aanbevelingen uit iteraties
- Aanbevelingen experimenteren

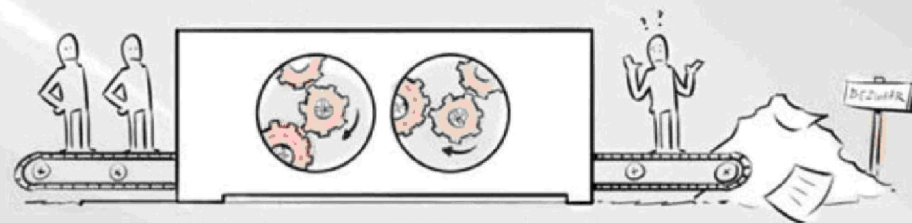
Weten wat de vervolgstappen zijn?

8. Volgstappen experiment

Weten wie de Natuurlijke Dialoog mogelijk hebben gemaakt?

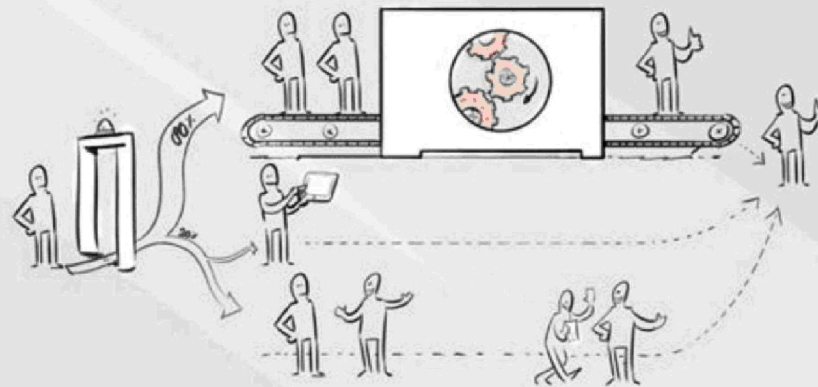
9. Organisatie van het experiment

AANLEIDING



VAN
VOOR IEDEREEN HET ZELFDE PROCES

NAAR
PROACTIEF HANDELEN OP BASIS VAN DATA EN KLANTBEHOEFEN



Van Investeringsagenda naar experiment

CONTEXT

Informatie-
gestuurde
handhaving en
betere interactie met
burgers met behulp
van data-analyse

INVESTERINGSAGENDA

INTERACTIE

DATA-ANALYSE

EXPERIMENT

Bewijzen dat de
aanpak en
uitvoering van het
experiment helpen
om de doelen te
bereiken



Principes van de Natuurlijke Dialoog



Lemniscaat als basis voor iteratieve aanpak



Datagestuurde interactie



Digitale voorzieningen



Klantbehoeften



Effectmeting

DOELEN

VALIDATIE VAN LEERDOELEN

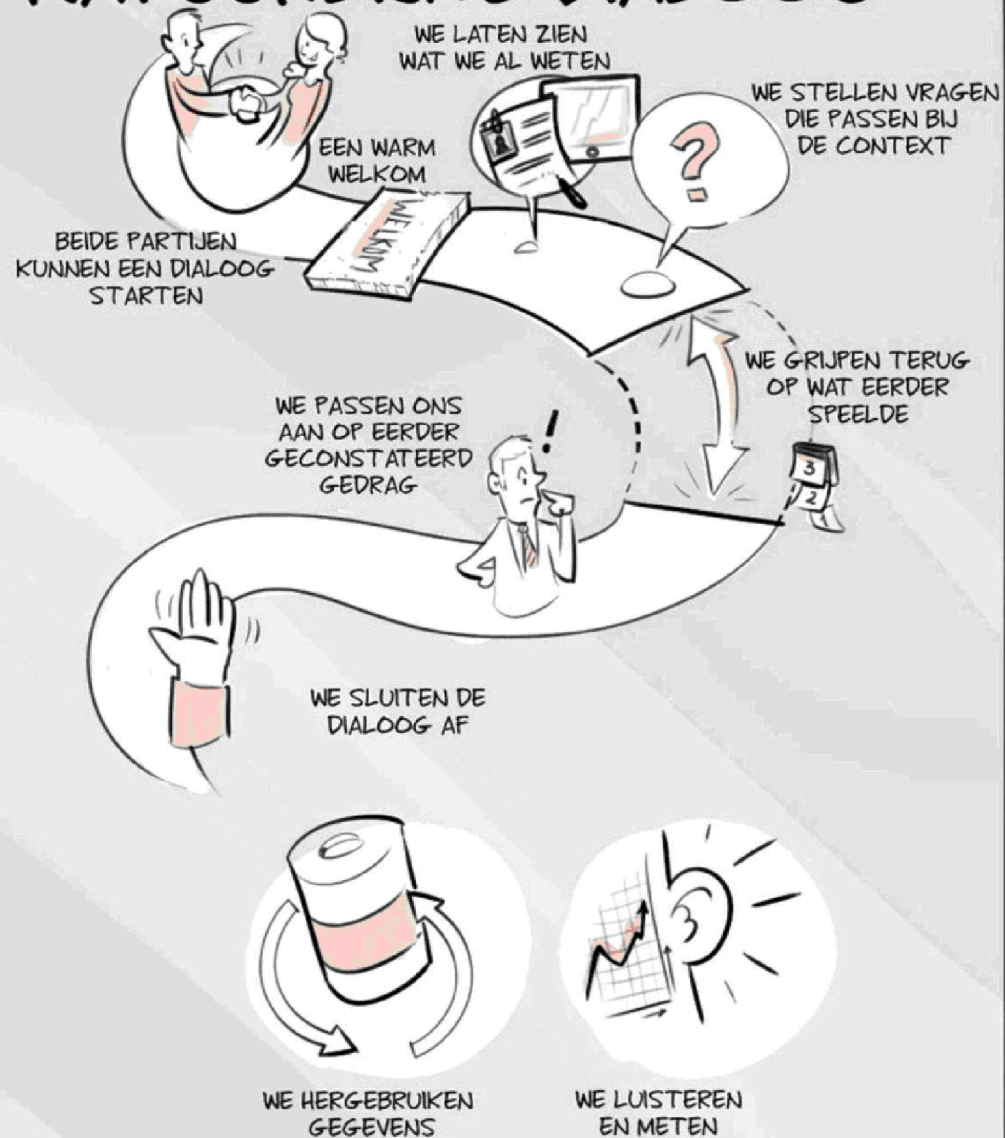
HOGERE
KLANTTEVREDENHEID

BURGER WEET WAAR
HIJ AAN TOE IS

BURGER KRIJGT EERDER
WAAR HIJ RECHT OP HEEFT

LAGERE
UITVOERINGSKOSTEN

NATUURLIJKE DIALOOG

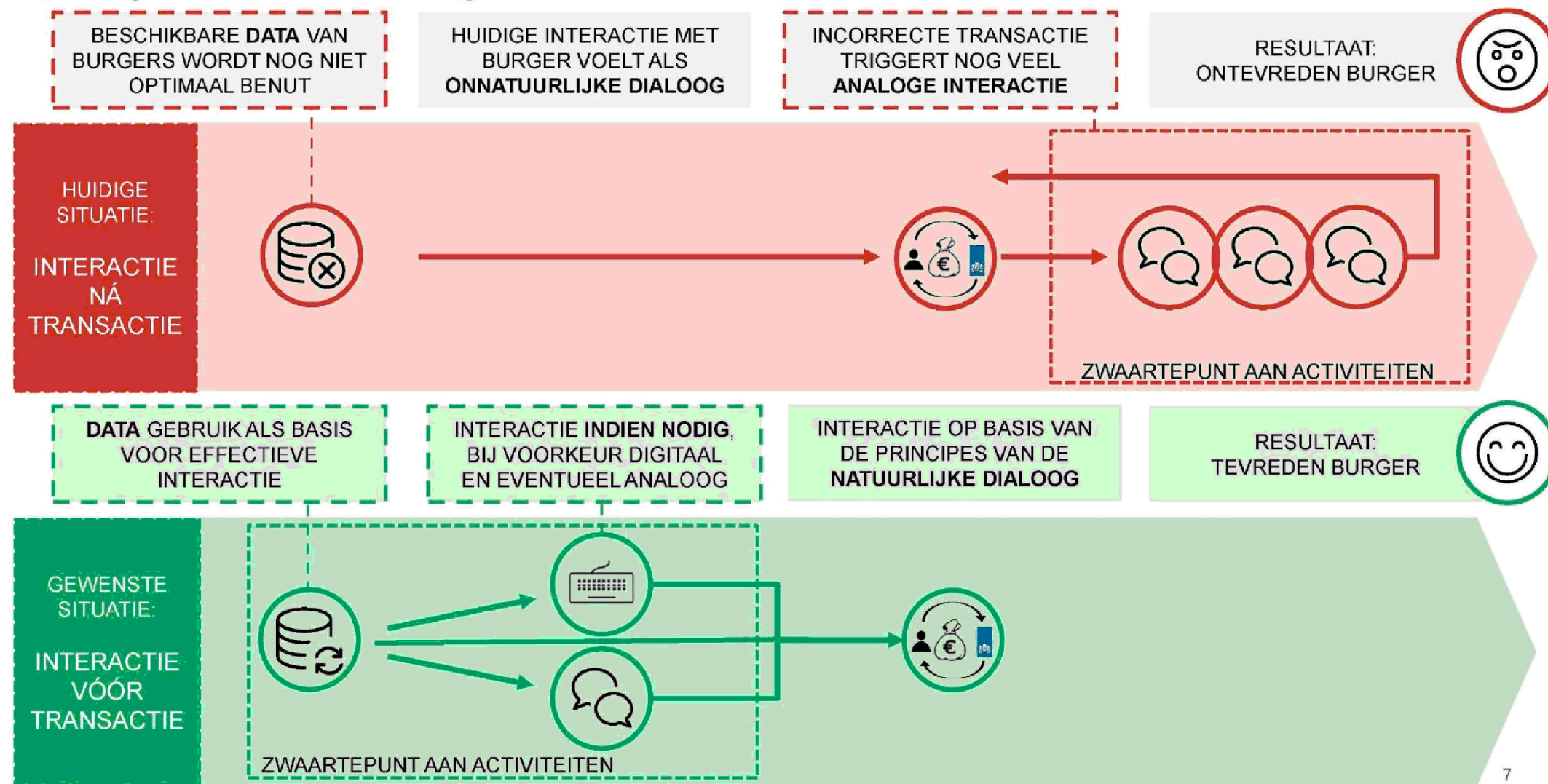


Concept Natuurlijke Dialoog

Interactie volgens de principes van een normaal gesprek

	We kunnen beide een dialoog starten	Dialoog kan starten bij de burger, maar kan ook starten bij ons. We notificeren via het kanaal dat de burger wenst. We notificeren betekenisvol.
	We geven een warm welkom	We zorgen ervoor dat de burger zich thuis voelt (herkenbaarheid, beelden), de burger is 'in control' over wat hij ziet.
	We grijpen terug op wat eerder speelde	We bieden datgene waarmee de burger recentelijk te maken heeft gehad, prominent aan.
	We bieden een oplossing op maat	De dialoog met de burger sluit aan op zijn situatie.
	We sluiten af	"Wederzijdse afspraak". We geven concreet aan wat de burger van ons mag verwachten, en wat wij van hem verwachten (rechten&plichten). We checken of de burger voldoende geholpen is.
	We passen ons aan op geconstateerd gedrag	Iedereen krijgt de behandeling die hij verdient, én: die burger die meer hulp nodig heeft, krijgt meer hulp.
	We maken hergebruik van gegevens	We vragen de burger niet wat we al weten. Maar gebruiken dit in de dialoog om de burger te ondersteunen.
	We luisteren	1. We komen tot een oplossing voor de burger door ons in de dialoog steeds aan te passen aan de reactie van de burger. 2. We doen continu aan effectmeting. En de effectmeting willen we direct kunnen omzetten in een aanpassing.

Op weg naar in één keer goed

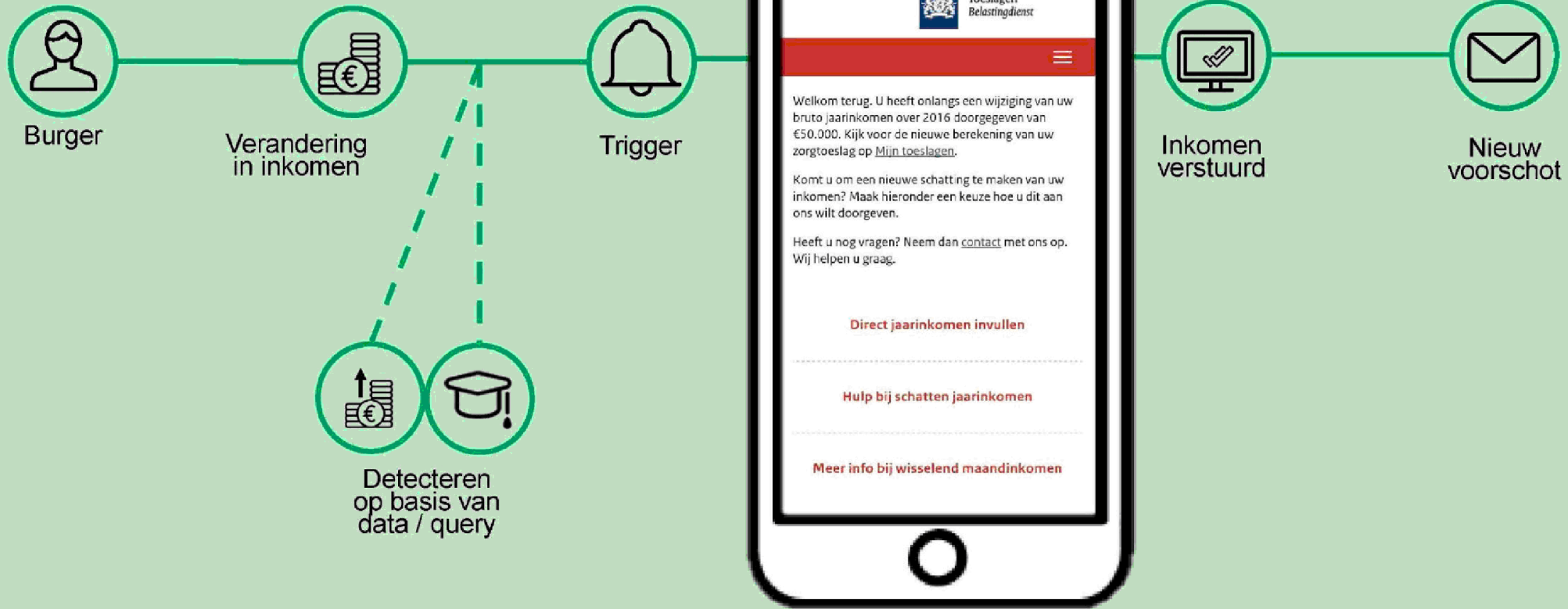


De Natuurlijke Dialoog; een voorbeeld

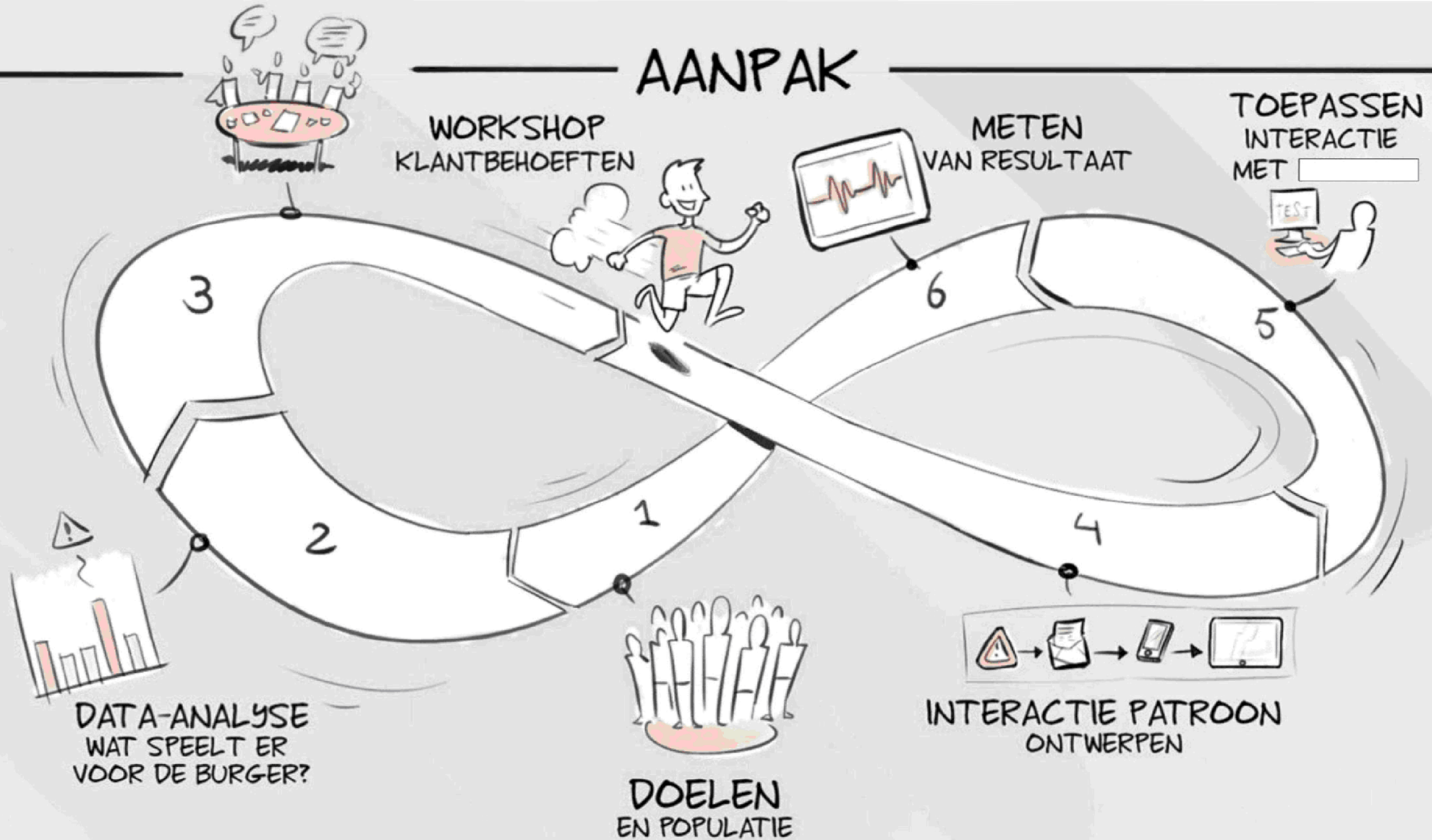
Huidige situatie: een burger krijgt een baan na bijvoorbeeld werkloosheid of na afstuderen. Hij is zich er niet van bewust dat hij een nieuwe schatting van zijn inkomen moet doorgeven ("de Belastingdienst beschikt toch over inkomensgegevens..."). Na afloop van het jaar moet hij toeslag terugbetalen. Resultaat: een ontevreden burger en interactie na transactie.



Experiment: interactie voor transactie



AANPAK



Het experiment



De **aanpak** is gebaseerd op een **lemniscaat** waarbij zes achtereenvolgende stappen worden doorlopen. Voor elke stap wordt een teamlid met de relevante expertise aangewezen als lemniscaatstaphouder, ter bewaking van de kwaliteit.



Dit model faciliteert een **iteratieve aanpak** waarbij in rap tempo een **continu leerproces** wordt doorlopen. Elke iteratie duurt twee maanden. Na het volgen van alle stappen, vormen de leerpunten een verbeterde basis voor de aanpak van de volgende iteratie.



Er wordt gewerkt met een **multidisciplinair** team, waarin alle disciplines die belangrijk zijn voor het slagen van het project bijeen gebracht worden.



Gedurende de iteraties worden **hypotheses** opgesteld op basis van de centrale hypothese:

Als we als Belastingdienst de basisprincipes van de Natuurlijke Dialoog gaan volgen en zo veel mogelijk vóór de transactie inzetten,

*dan weet de burger waar hij aan toe is,
krijgt hij waar hij recht op heeft
en is hij tevredener.*

*Als uitvloeisel daaruit besparen we
uitvoeringskosten.*



In een aantal iteraties wordt een **digitale voorziening** gebouwd. Deze dienen als **Minimum Viable Products** om de hypotheses te testen. De effecten van de inzet hiervan worden gemeten om zo voort te kunnen bouwen op de verworven inzichten en uitkomsten.

1

Doel

Populatie

Het doel en de populatie - Initieel wordt bepaald binnen welke populatie een grote verbetering van de interactie met de Belastingdienst mogelijk is. Meestal omdat in deze groep veel sprake is van interactie na transactie. We stellen vervolgens vast wat we willen bereiken bij deze populatie en wat we willen leren van het doorlopen van de lemniscaat met deze populatie. Vanuit stap 6 worden inzichten gebruikt om een logische nieuwe doelgroep, uitbreiding of aanpassing van de doelgroep te bepalen en worden de leerdoelen aangescherpt en/of uitgebreid.

2

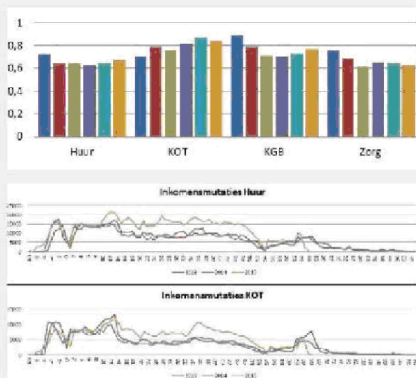
Data-analyse op de gekozen populatie zorgt voor een zo compleet mogelijk klantbeeld en helder zicht op het gedrag van de burger en de Belastingdienst binnen de gekozen processen.

3

Klantbehoeften - worden achterhaald door zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek - de uitkomsten versterken elkaar en vormen input voor de vormgeving en uitvoering van de interactie met de burger

Kwantitatief onderzoek

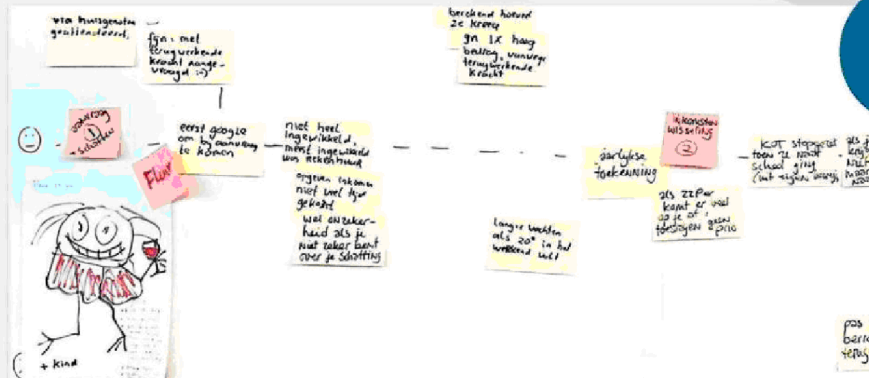
Kwalitatief onderzoek



Kwantitatief onderzoek



Kwalitatief onderzoek



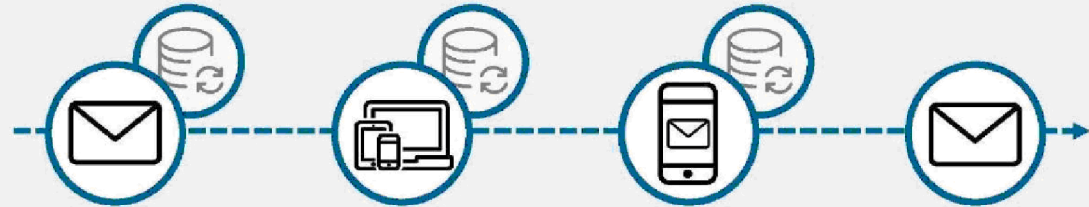
Klantbehoeften - worden achterhaald door zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek - de uitkomsten versterken elkaar en vormen input voor de vormgeving en uitvoering van de interactie met de burger

Lemniscaat: stap 4 tot en met 6

4

Vaststellen interactiepatroon

Inzichten in klantbehoeftes vormen de basis voor het ontwerp van het interactiepatroon. Deze wordt ingericht volgens de principes van de Natuurlijke Dialoog. Op basis van het interactiepatroon worden de trigger, het behandelvoorschrift voor de agents en/of de voorziening ontwikkeld.



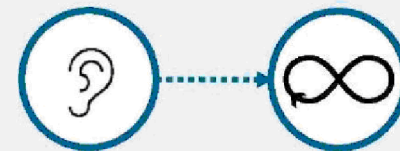
5

Toepassen – In deze fase is de ontworpen interactie in productie. Vanuit een verzonden trigger, een digitale voorziening die in de lucht is of eigen (outbound) initiatief vindt klantcontact plaats met daarvoor opgestelde agents. Alle contacten en inzichten worden zorgvuldig vastgelegd om zoveel mogelijk van te leren en in stap 6 te kunnen analyseren.



6

Effectmeting – Door middel van de effectmeting wordt gekeken of het beoogde effect gehaald wordt met behulp van de interventies. De conclusies worden gepresenteerd aan stakeholders en meegenomen naar stap 1 zodat alle leerpunten input leveren voor een nieuwe iteratie.



Overzicht populaties per iteratie

					
1 1 dec – 1 jan	Bewonerssituatie huurtoeslag	Dialogoog starten bij ontbrekende handtekeningrelatie en meer dan 3 medebewoners op het adres.	100 burgers	5 agents	Analoog
2 4 jan – 26 jan	Opvanglasten kinderopvangtoeslag	Dialogoog starten met ouders met een aanmerkelijk verschil tussen aangevraagde en afgenomen opvanguren voor hun kinderen.	150 burgers	5 agents	Analoog
3 30 jan – 25 feb	Bewijsstukken huurtoeslag	Dialogoog aanpassen door het verbeteren van communicatie over de behandeling en het mogelijk maken om bewijsstukken te e-mailen.	1.000 burgers	5 agents	Nieuwe website
4 1 jun – 1 jul	Inkomens bij AOW	Dialogoog starten met burgers die de AOW-gerechtigde leeftijd bereiken. Ondersteunen met inkomensschatting voor jaar t én t+1.	3.000 burgers	5 agents	Nieuwe website
5 30 apr – 15 jun	Opvanglasten kinderopvangtoeslag	Dialogoog starten met ouders met een aanmerkelijk verschil tussen aangevraagde en afgenomen opvanguren voor hun kinderen.	10.000 burgers	5 agents	Bestaande website
6 4 aug – 16 sep	Inkomen na relevante gebeurtenissen	Dialogoog starten met afgestudeerden, werkvinders en meerverdieners die hun zorgtoeslag nog niet hebben aangepast. Ondersteunen met inkomensschatting voor jaar t én t+1.	30.000 burgers	5 agents	Nieuwe website

RESULTATEN



HOGERE
KLANTTEVREDENHEID

5x verhoogd,
1x gelijk.



BURGER WEET WAAR
HIJ AAN TOE IS

5x toegenomen,
1x niet aangetoond.



BURGER KRIJGT WAAR
HIJ RECHT OP HEEFT

5x toegenomen,
1x niet getoetst.



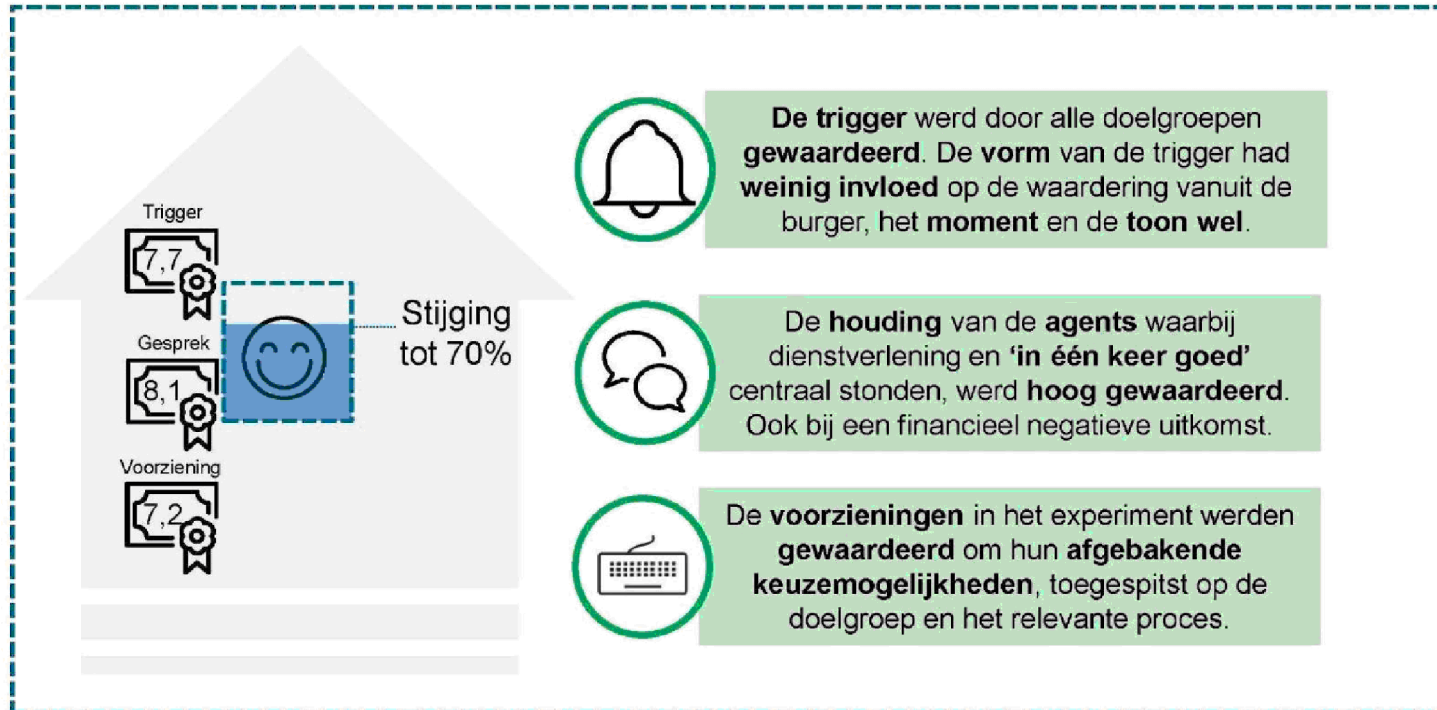
LAGERE
UITVOERINGSKOSTEN

2x aangetoond,
4x nog niet vastgesteld.





Hogere klanttevredenheid



"Ik vond het zeer netjes dat ik een SMS herinnering kreeg dat ik nog niets had doorgegeven, was het anders vergeten. Een goed systeem!"



"Als de Belastingdienst me niet gecontacteerd had, had ik aan het eind van het jaar €2800 moeten betalen; dat is nu uit de lucht"



"Kijk, dit prototype bestaat uit pagina's waar ik meteen van snap wat je er mee moet."



"Eerder mensen attent maken op hun verplichtingen nu moet ik onnodig €419 terugbetalen!"



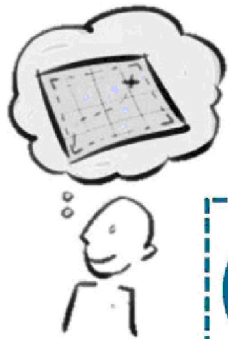
"Samen zijn we direct tot een goede oplossing gekomen."



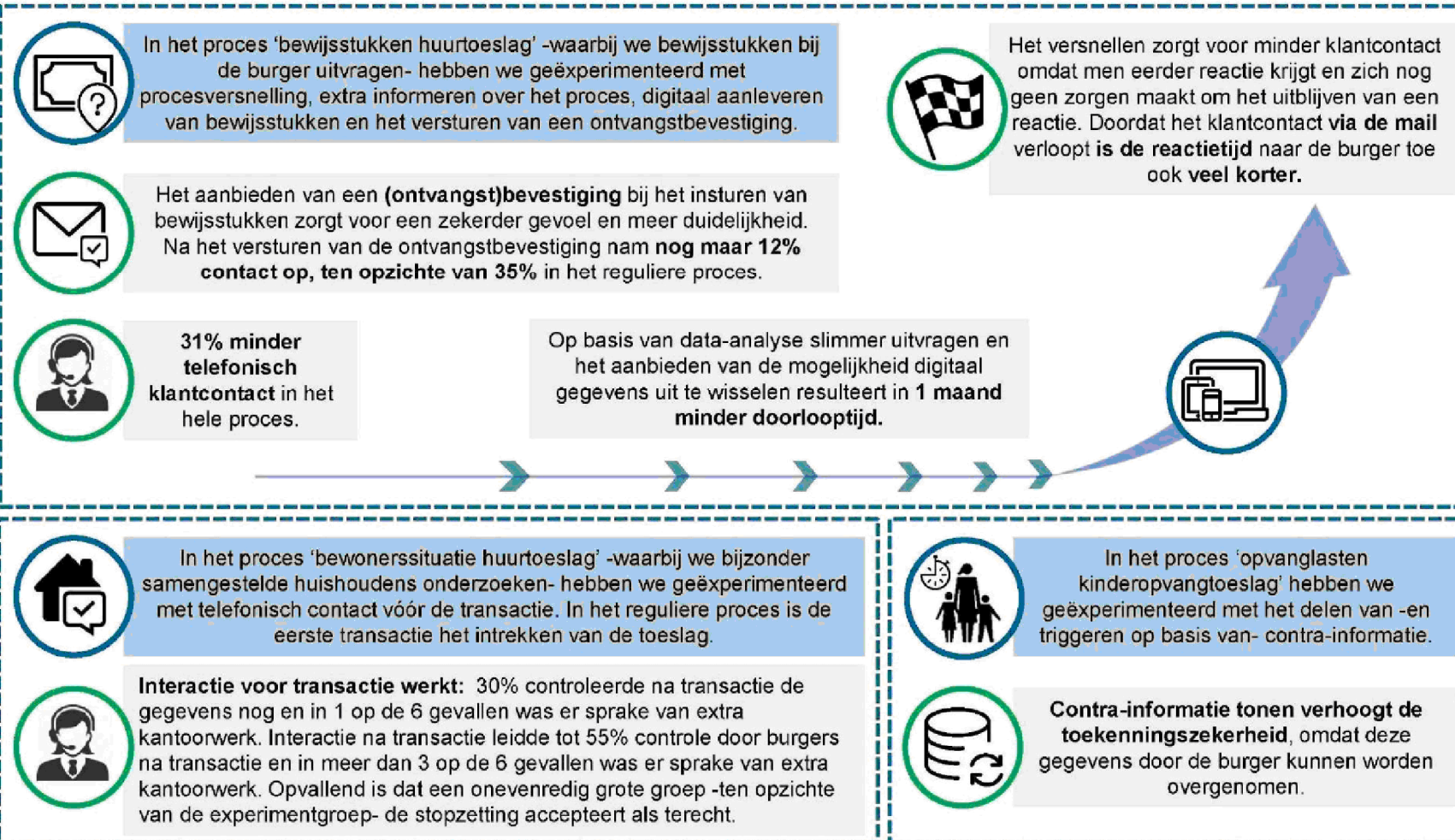
Het **laat ontvangen** van berichten die aanzetten tot acties als gevolg van **gedateerde selecties** zorgt voor **ontevredenheid** bij burgers. Als burgers geattendeerd worden, verwachten ze dat dit tijdig gebeurt.

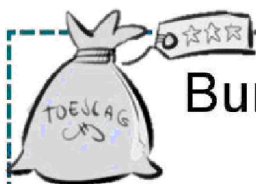


Het versturen van een trigger op basis van data-analyse wordt door burgers goed gewaardeerd. Uit kwalitatief onderzoek is gebleken dat **81% van de burgers blij is** met deze triggers.



Burger weet waar hij aan toe is





Burger krijgt eerder waar hij recht op heeft



Bij 'opvanglasten kinderopvangtoeslag' hebben we geëxperimenteerd met het signaleren van te hoge en te lage opvanguren.



Een gedeelte van de afwijkingen in de opvanguren hebben we vastgesteld op basis van contra-informatie van de opvanginstelling.

Te lage uren

50%

34%

Controleert uren

Past uren aan

Te hoge uren

59%

44%



Een gedeelte van de afwijkingen in de opvanguren hebben we voorspeld op basis van indicatoren uit de gegevens van de burger.

Te lage uren

63%

36%

Controleert uren

Past uren aan

Te hoge uren

41%

20%



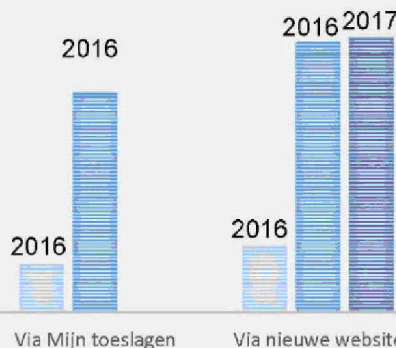
Bij de twee iteraties rondom inkomen hebben we geëxperimenteerd met het naar voren halen van de interactie met de burger, door te triggeren vóór definitief toekennen. Dit leidt, samen met een rekenhulp tot een juiste toeslag op het juiste moment.



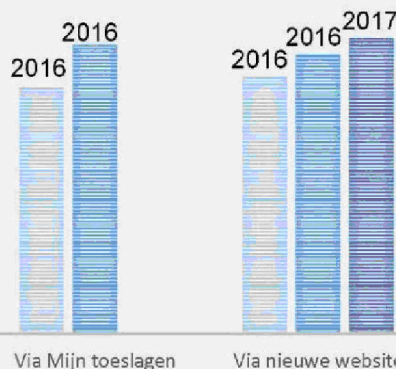
Tot **19% meer reacties** na een SMS ter herinnering. Een **brief** ter herinnering levert **12% meer reacties** op.

Inkomen voor en na trigger

24 jaar
Afgestudeerd/
Meerverdiener



65 jaar
AOW



Gebruikt zonder
klantcontact de
nieuwe website.

92%



68%

Heeft direct
gevolgen voor
de toeslag.

8%



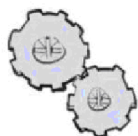
32%

57%



62%

Waarvan 1/3^e
digibeeft.



Lagere uitvoeringskosten

Twee voorbeelden



In het proces 'bewonerssituatie huurtoeslag' hebben we op basis van onze bevindingen een business case opgesteld.



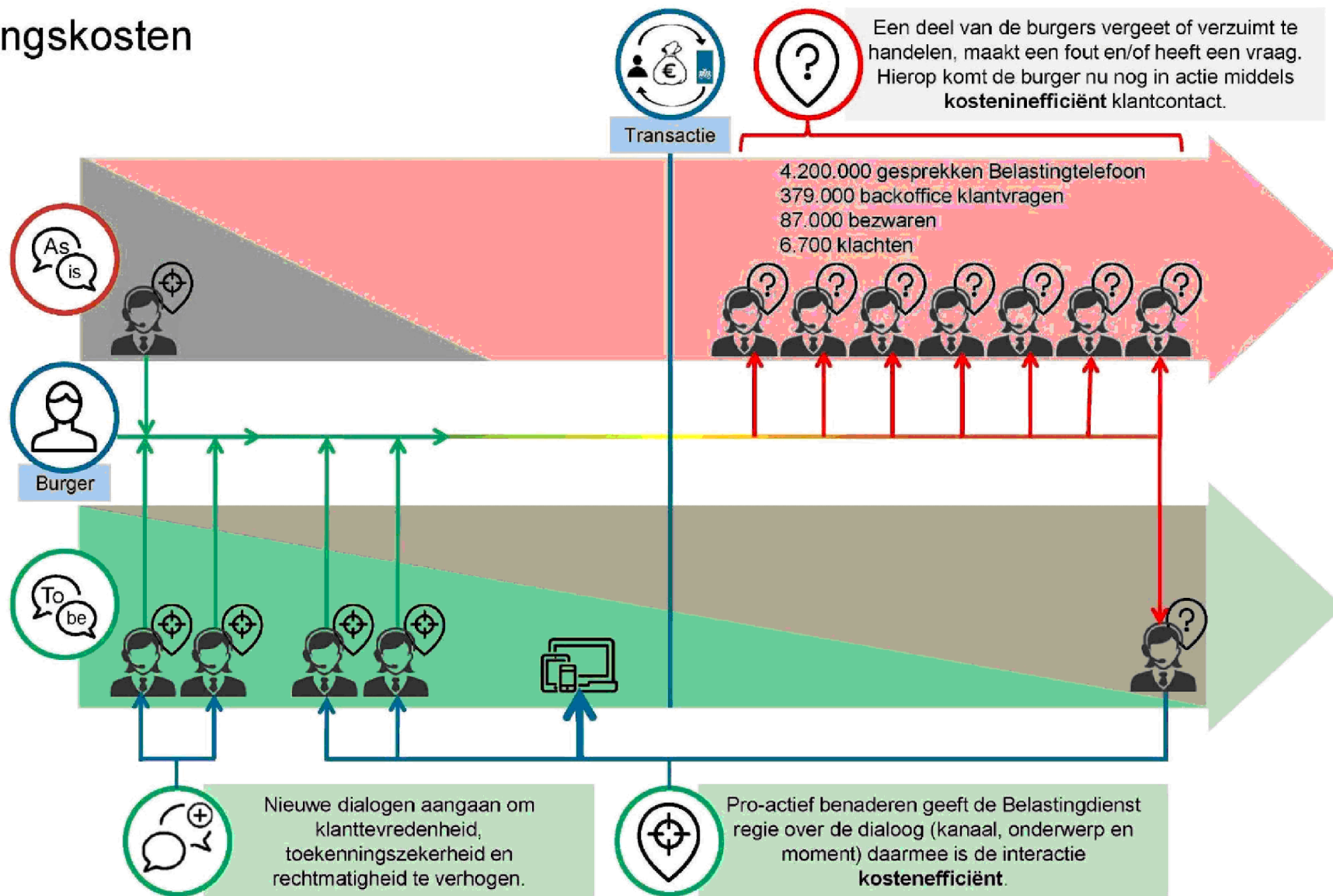
Uitvoeringskosten interactie per burger:
Van € 58
naar € 30



Ook in het proces 'bewijsstukken huurtoeslag' hebben we een business case opgesteld op basis van onze bevindingen



Uitvoeringskosten interactie per burger:
Van € 45
naar € 31



Inzichten

Inzichten over de burger



DATA-ANALYSE



WORKSHOPS



TOEPASSEN
INTERACTIE

Inzichten voor de organisatie



DATA & ANALYTICS



INTERACTIE



TOEPASSEN



EFFECTMETING



IV; VOORTBRENGING
EN INTEGRATIE



IV; HOSTING &
SECURITY



Inzichten over de burger



DATA-ANALYSE

Burgers vergeten bij een **life-event** vaak vooruit te kijken naar de gevolgen voor het **huidige én het volgende jaar**.

Alle groepen burgers hebben een **voorkeur** voor de **digitale kanalen** van de Belastingdienst. Op hoge leeftijd neemt het gebruik van digitale kanalen af.

De **kwaliteit** van de meldingen van burgers verschilt per **proces én interactiekanaal**. Inkomens die via de BelTel binnen komen blijken bijvoorbeeld minder goed dan inkomens via de Zorgapp.

Burgers met **relatief lage lasten** ten opzichte van hun inkomen muteren **minder vaak** dan burgers met **relatief hoge lasten**.

Burgers **triggeren helpt**, getriggerde burgers muteren tot wel **15 keer vaker** dan burgers die geen trigger ontvangen.

Burgers met een **laag inkomen** ervaren **meer administratieve lasten** van een **terugvordering** dan burgers met een hoog inkomen.

Veel burgers hoeven **niets** te doen om een **juiste toekenning** te krijgen. Deze burgers triggeren zou zowel bij de **burger** als bij **ons** tot meer **administratieve lasten** leiden.



WORKSHOPS

Burgers **beseffen** zich vaak **niet** dat zij de **verantwoordelijkheid** hebben om hun **inkomen** door te geven. Ze verwachten dat de **Belastingdienst dit weet en toepast** en anders hier op z'n **minst** aan **herinnerd** te worden.

Burgers geven aan liever een **lager maandbedrag** te ontvangen als dit het **risico** op **terugvorderingen** verkleint.

De **tijd** die men wil **besteden** aan het doen van een juiste **inkomensschatting** varieert. **Ouderen** zijn bereid hier **meer** tijd voor uit te trekken **dan jongeren**.

Er is veel sprake van **niet-gebruik** van toeslagen, dit heeft deels te maken met **onwetendheid**, deels met **schaamte** en deels met de **angst** iets fout te doen bij de Belastingdienst.

De **regelkennis** bij **KOT gebruikers** is **zeer gebrekkig**, zowel bij gebruikers met een laag als een hoog inkomen.

Burgers ervaren het toeslagenproces als een **black box**, deze ervaring wordt **nog** eens **versterkt** in het geval er **iets mis gaat** en de burger **interactie** met de Belastingdienst aangaat.

Inzichten over de burger



TOEPASSING INTERACTIEPATROON

De Natuurlijke Dialoog komt **betrouwbaar** over. Vrijwel geen enkele burger had twijfels of de afzender daadwerkelijk de Belastingdienst was.

Burgers die **de trigger** in hun beleving **laat** ontvangen, **waarderen** de service **lager**. Met de lemniscaat-aanpak in het experiment kan goed worden vastgesteld wat het meest ideale moment is voor de burger.

Wat **“in 1 keer goed”** is, kan **verschillen** per populatie en inkomensniveau.

Een dwingende **toon** waarbij bijvoorbeeld een harde deadline gecommuniceerd wordt (“Doe dit voor datum X”) helpt om burgers snel tot actie aan te zetten, maar brengt bepaalde groepen burgers in paniek waardoor zij gaan bellen.

Het gebruiken van **persoonlijke informatie** in de trigger leidt tot een **hogere actie- en mutatiegraad** bij de burger.

De burger verwacht **“In 1 keer goed”** niet alleen voor Toeslagen, maar **voor de BD als geheel**.

Ook als **de boodschap** voor de burger **negatief** is (de toeslag wordt bijvoorbeeld stopgezet), geeft de burger een hoog rapportcijfer voor de interactie: hij **waardeert** het dat het hem goed wordt uitgelegd..

Het vermelden van een direct **telefoonnummer op de website en niet in de trigger**, zorgt voor minder klantcontact maar niet voor minder mutaties.

De burger vertrouwt erop dat **de Belastingdienst alles weet** en op basis daarvan zijn werk goed doet. Ook als de Belastingdienst handelt (bijv. toeslag stopzet) vanuit twijfel, gaat de burger ervan uit dat dit terecht is.

Proactief uitleg geven over toezicht helpt. Hierbij maakt het voor de burger **geen verschil** of uitleg gegeven wordt in de vorm van een brief met **flyer** of een **website met animatie**.

Inzichten voor de organisatie



DATA & ANALYTICS

Nauwe **samenwerking** tussen de **data-analisten, business en eindgebruikers** is een randvoorwaarde om de juiste populatie te selecteren.

Inzichten uit **data-analyses** naar klantbehoeften zijn breed bruikbaar binnen de Belastingdienst.

Focus op **homogene** populaties in de **experimentgroep** zorgt ervoor dat **snel** resultaten kunnen worden geboekt op de **meerderheid** van de doelgroep.

Selecties op basis van **data-analyse** alleen zijn te mager, de **echte inzichten** komen pas wanneer de data wordt toegepast en **burgers worden benaderd**. Pas na toepassen van deze inzichten is een standaard selectie te maken.

De **combinatie tussen data-analyse en kwalitatief onderzoek** in de vorm van workshops levert veel bruikbare inzichten op voor het proces en interactieontwerp.

De **gegevens van de burger verzamelen en op een logische manier tonen**, helpt niet alleen de burger maar ook de medewerker in het doorlopen van het proces.

Het **voorspellen** van relevante situaties in het leven van de burger op basis van **zachte indicatoren** blijkt **complex**, maar niet onmogelijk. Het **interactiepatroon** dient wel te worden **aangepast** op de **onzekerheid** van de voorspelling.



INTERACTIE

Voor het **automatiseren van de dialoog** is het zinvol dat agents eerst een aantal burgers over het onderwerp spreken. Van daar uit kan het standaardpatroon voor de interactie worden vastgesteld.

De dialoog **breder inzetbaar** maken - een optimum bereiken waarop met de (digitale) dialoog het merendeel van de burgers geserved wordt - kost **meerdere iteraties**.

In de samenwerking met de voorbrengende partij **moet tijd en geld 'fixed'** zijn, en **middelen niet**.

Het is zinvol om voor het interactiepatroon **elk ND-principe** uit te werken voor zowel de **huidige** als de **gewenste** situatie. Dit helpt om de nieuwe interactie vorm te geven als een normaal gesprek, **gedejuridiseerd** dus.

Het **digitaal triggeren** van burgers helpt. In dit experiment kon onvoldoende van het aanbod op de markt gebruik worden gemaakt. Het is van belang dat de Belastingdienst deze aansluiting wel zoekt.

Interactie voor transactie betekent dat de **regie bij onszelf** ligt. Hierbij is "in 1 keer goed" makkelijker te realiseren dan bij interactie na transactie waarbij de interactie onvoorspelbaar is.

Inzichten voor de organisatie



TOEPASSEN

Interactie vóór transactie **maakt gesprekken leuker** voor de agents. De burger hing vrijwel altijd tevreden op, ook als er terugbetaald moest worden.

Het is belangrijk om de **agents vroeg in de lemniscaat al te betrekken**. Dit maakt het interactiepatroon beter én motiveert de agents.

De agents optimaal inzetten en **verworven inzichten benutten kost tijd**. Een meewerkend voorman in het team van agents is aan te raden.

Uit deze fase komen veel relevante inzichten. Aandacht hiervoor in de vorm van **reflectie-momenten** met de agents is belangrijk.

Het team van agents is een **doorsnede van verschillende teams** en verschillende processen. Het onderling overdragen van kennis en op elkaar ingespeeld raken als team zijnde heeft ongeveer twee maanden geduurd.

Er komt meer kijken bij de fase 'Toepassen' dan alleen klantcontact voor de agents (vanuit de voorziening). Zoals:

- Afstemming keten
- Zorgen voor navolgbaarheid: het vastleggen van acties, brieven en andere berichten in het systeem. Het systeem heeft geen functionaliteit voor dergelijke massale registraties, dus dit vraagt (tijdelijk) om inrichting van semi geautomatiseerde behandeling.



EFFECTMETING

Het opstellen en **operationaliseren van de (leer)doelen**, draagt bij aan het effectief en consistent meten van effecten over de verschillende iteraties heen.

De beschikbare tooling biedt een groot potentieel om effectmeting op de gegevens **grootschalig** uit te kunnen voeren.

De beschikbare tooling en inrichting ervan om gegevens te vergaren in de vorm van surfgedrag en online enquêteren sluit nog **onvoldoende** aan op de informatiebehoefte.

Effectmeting dient beschouwd te worden als een **wetenschap**

Effectmeting kan op korte termijn inzichten bieden, maar is vooral iets van de **lange adem**. Veel effecten openbaren zich pas op langer termijn.

Voer metingen uit **voor, tijdens** en **na** het proces, zodat het effect van de interventies zuiver gemeten kunnen worden.

Gebleken is dat **de burger de tijd neemt om zijn mening te geven** als hierom gevraagd wordt.

Het inrichten van een **0-meting** en **ABC**-variaties zijn noodzakelijk om effecten, en diens relatie tot interventies, goed te kunnen meten.

Inzichten voor de organisatie



IV; VOORTBRENGING EN INTEGRATIE

Ondersteuning vanuit de IV organisatie t.b.v. innovatieve projecten is **suboptimaal binnen het huidige reguliere proces** (toegang tot capaciteit, releases, beleid, prioritering etc).

Experimenteren doe je **naast bestaande kaders, maar niet zonder kaders**. Binnen de huidige organisatie is veel mogelijk, mits tijdig afstemming wordt gezocht. Eerste aanspreekpunt hiervoor zijn IV Accent en ATiV.

Het **businessownership** is cruciaal voor experimentatie. Denk hierbij aan het tijdig specificeren van de vraag en het stellen van de juiste prioriteiten via één lijn.

Het **agile framework** is een goede manier om (externe) partijen te verbinden en resultaten te behalen.

Het is belangrijk om op voorhand na te denken over **aansluitvoorwaarden** en dit mee te nemen in de opdrachtformulering.

Werken in **dezelfde omgevingen**, zowel fysiek als qua techniek, geniet sterk de voorkeur om voortgang te boeken (werkruimtes, tooling, autorisaties, codeertalen, ontwikkelomgevingen, etc).

Het kost relatief **veel tijd** om gezamenlijk de gerealiseerde oplossing te testen, aan te passen en uit te rollen.



IV; HOSTING & SECURITY

Het is cruciaal om met **alle betrokken partijen** (Linux, SOC, externe leveranciers, etc) zo vroeg mogelijk oplossingsrichtingen te verkennen.

Het is mogelijk om snel zaken voor elkaar te krijgen, mits alle partijen zijn betrokken. Dit gaat het meest efficiënt via het **netwerk van B/CAO**.

Het is noodzakelijk om **multidisciplinaire teams** te vormen waar ook IV in is vertegenwoordigd.

Het is verstandig om bij de inkoop van externe leveranciers **vooraf advies inwinnen** vanuit inkoop en IV.

Interne hosting geniet op dit moment de voorkeur wanneer snelheid het leidende principe is en het beleid blijft ongewijzigd.

Gezamenlijk risico overleg met alle betrokken partijen werkt het meest effectief.

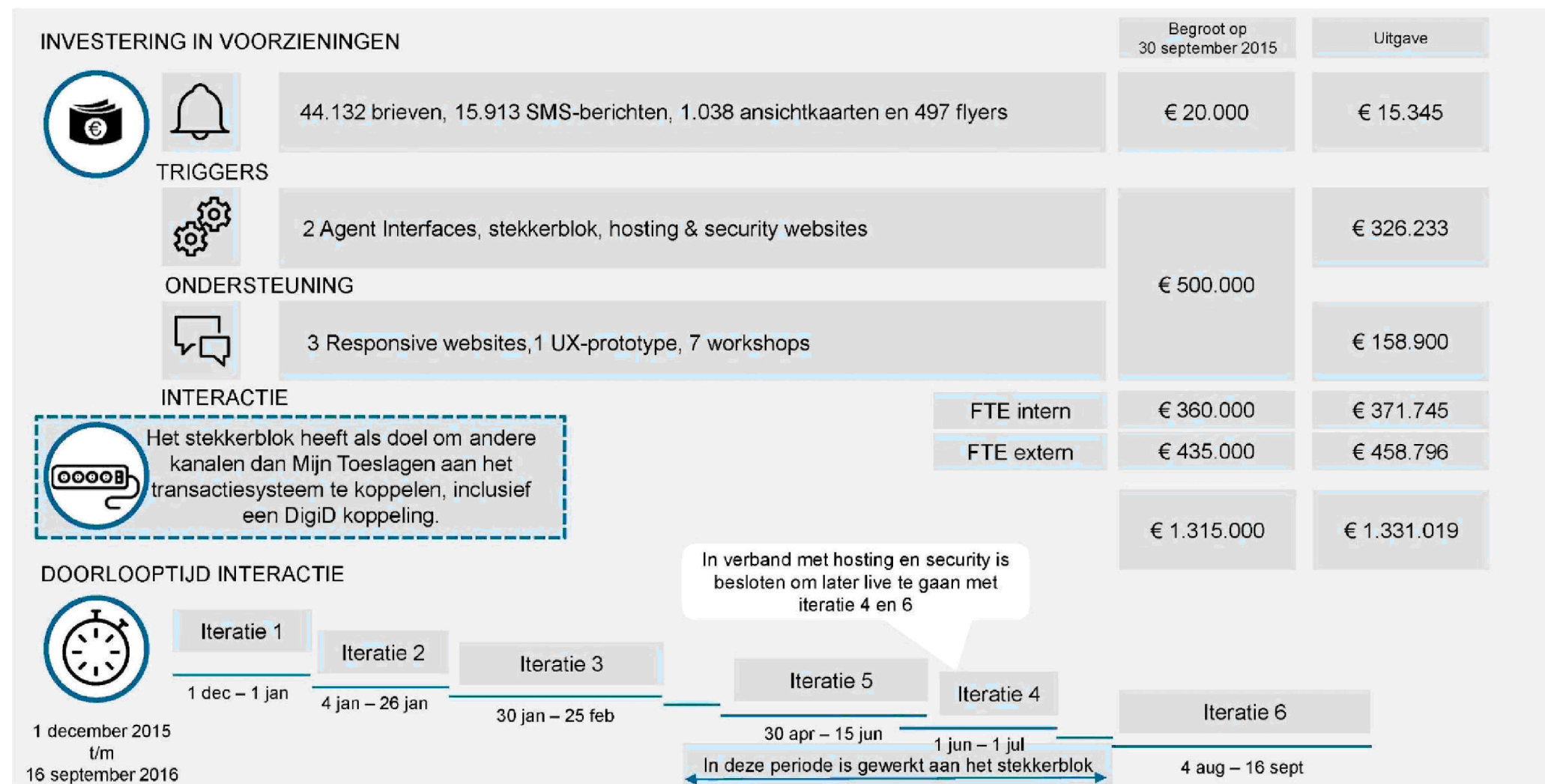
Het **risico acceptatie proces** is gebaat bij transparantie qua verantwoordelijkheid, opvolging en documentatie. Dit geldt ook voor het in kaart brengen van het 'fout pad' en bijbehorende escalatielijnen.

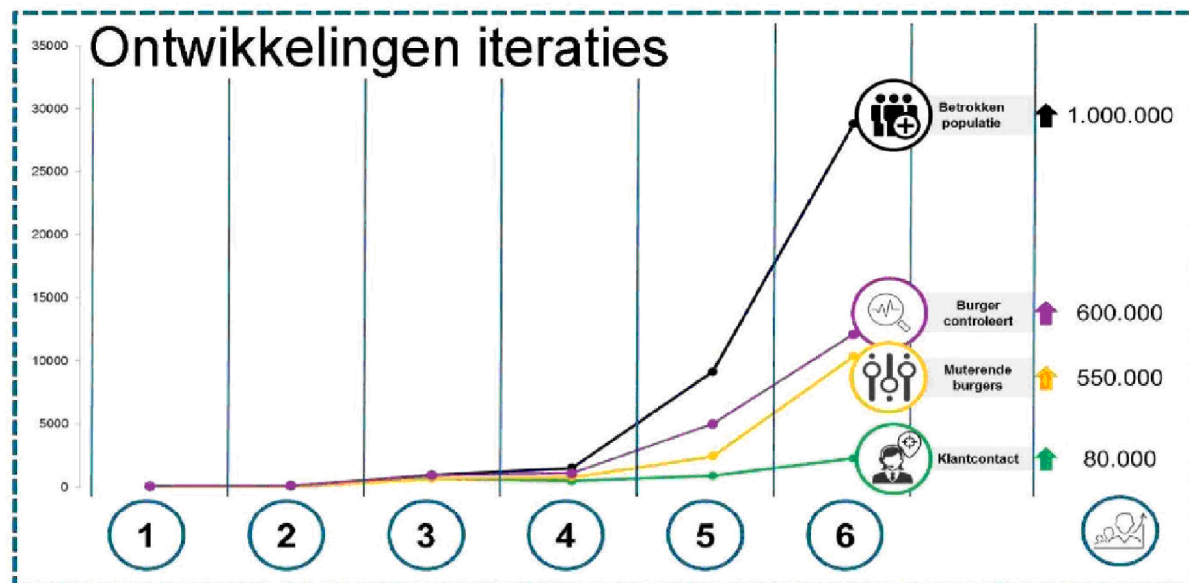
De Belastingdienst is in staat om soortgelijke experimenten **zelfstandig uit te voeren**.

Verantwoording



Verantwoording





In iteratie 1 en 3 was sprake van een bestaand proces. In de andere iteraties hebben we een controleproces opgezet met de bestaande voorzieningen aansluitend op huidig beleid, zonder alle principes van de Natuurlijke Dialoog toe te passen.



Betreft kostprijs interactie per burger, die is puur opgebouwd uit de kosten van de voorziening, het versturen van de triggers en de kosten van het klantcontact in de experimentperiode. Kosten van bijvoorbeeld het stekkerblok zijn niet meegenomen.



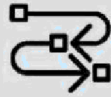
Op basis van de bevindingen uit de iteraties over de thema's inkomen en opvanglasten hebben we geprognostiseerd wat de impact zou zijn, als we deze vorm van interactie zouden toepassen, op de totale populatie waarbij dezelfde problematiek speelt.

	1	2	3	4	5	6	Potentie op 'inkomen' en 'opvanguren'
Burgers benaderd							
 Natuurlijke Dialoog	105	161	996	1.540	9.135	28.810	Ca. 1.000.000
 Huidig beleid	104	150	429	226	857	1.999	
Burger controleert							
 Natuurlijke Dialoog	91% (gebeld)	75% (gebeld)	95%	72%	55%	45%	+/- 60%
 Huidig beleid	56%	56%	91%	73%	46%	38%	+/- 45%
Muterende burgers							
 Natuurlijke Dialoog	83%	94%	69%	54%	27%	39%	+/- 55%
 Huidig beleid	43%	54%	77%	56%	36%	29%	+/- 40%
Burgers gesproken							
 Natuurlijke Dialoog	100% (gebeld)	100% (gebeld)	69%	33%	10%	8%	8%
 Huidig beleid	43%	13%	74%	32%	8%	7%	8%
Kostprijs interactie per burger							
 Natuurlijke Dialoog	€ 30	€ 49	€ 31	€ 29	€ 1	€ 5	PM
 Huidig beleid	€ 58	€ 1	€ 45	€ 3	€ 1	€ 1	PM

Aanbevelingen



INTERACTIE & PERSONALISATIE



WAT TE DOEN



WAY OF WORKING / ORGANISATIE

Legenda:



Aanbeveling die snel en goedkoop te realiseren is (laaghangend fruit)



Aanbeveling met hoge businesswaarde, maar een langere doorlooptijd om te realiseren.



Activiteit met WSJF score hoger dan 3



Activiteit met WSJF waarde tussen 2 en 3



Activiteit met WSJF waarde tussen 1 en 2

- Activiteit met WSJF waarde lager dan 1

WSJF (weighted shortest job first) = business waarde / omvang



Aanbevelingen voor Toeslagen – meer dan 3 medebewoners op adres (iteratie 1)



INTERACTIE & PERSONALISATIE



WAT TE DOEN



WAY OF WORKING / ORGANISATIE

Oneliner:

Voorkom interactie na transactie door de dialoog met burgers te starten in het geval van een ontbrekende handtekeningrelatie bij meer dan 3 medebewoners op het adres, in plaats van het direct stoppen van de huurtoeslag.

Resultaten iteratie 1:

- Burger is tevredener
- Burger krijgt waar hij recht op heeft (met de kennis die we nu hebben, in VT)
- Burger weet waar hij aan toe is
- De uitvoeringskosten zijn lager

Concept ND adopteren:

Ja

Aanbevelingen:



In een reeds aan het MT aangeboden Outline Business Case (OBC) wordt geadviseerd om het interactiepatroon volgens de Natuurlijke Dialoog in te zetten.

Operationalisatie:



De populatie periodiek benaderen. Dit dient telefonisch te gebeuren, of middels een terugbel-brief bij geen reactie of telefoonnummer. Bij uitblijvende reactie wordt de toeslag conform bestaand beleid stopgezet (scenario 2a uit OBC).

De populatie wordt samenhang behandeld. Dit wil zeggen dat de populatie niet alleen periodiek wordt aangeboden, maar ook kan worden behandeld vanuit samenhang met andere kantoorwerkzaamheden (scenario 2b uit OBC).

Benodigde organisatie en IV:

Organisatie



Een bestaand team verantwoordelijk maken voor deze deelpopulatie van TSL53b.



Het behandelvoorschrift van TSL53b aanpassen.

Informatievoorziening



Het querymatig vaststellen van deze populatie en via dashboarding aanbieden aan het verantwoordelijk team. De populatie heeft een dynamisch karakter, dus dit dient met regelmaat te gebeuren.

Meer informatie:

- Business case iteratie 1 TSL53b 20160810 versie 0.99
 - Kostenbepaling iteratie 1 (calculatiemodel) 20160810
- Beide aangeboden aan met MT op 16 augustus 2016.

Aanbevelingen voor Toeslagen – opvanglasten KOT (iteratie 2 en 5)



INTERACTIE & PERSONALISATIE



WAT TE DOEN



WAY OF WORKING / ORGANISATIE

Oneliner:

Voorkom interactie na transactie door de dialoog met burgers te starten zodra een significant verschil wordt geconstateerd tussen aangevraagde en afgenomen uren, of zodra de aangevraagde uren op basis van predictive modelling onwaarschijnlijk lijken.

Resultaten iteratie 2 en 5:

- Burger is tevredener
- Burger krijgt waar hij recht op heeft
- Burger weet waar hij aan toe is

Concept ND adopteren:

Ja

Aanbevelingen:



Experimenteer verder met het notificeren over verschillen tussen aangevraagde opvanguren en afgenomen opvanguren;



Werk iteratief toe naar een robuuste en structurele voorziening waarmee burgers de afgenomen en aangevraagde opvanguren kunnen raadplegen en muteren.

Operationalisatie:



Verhogen **frequentie**: elke kwartaal een notificatiebericht;



Experimenteren met een **opt-out** variant (gebruiken van contra-informatie, tenzij)



Verricht **onderzoek** waarom:

- contra-informatie niet altijd wordt gevolgd, zelfs als het expliciet wordt aangeboden.
- een deel van de burger helemaal niet reageert op de het notificatiebericht.
- waarom burgers uit de experimentgroep die aangaven zelf te wijzigen, dat niet deden.

- Onderzoek of de trigger, de te kiezen interventie en het interventiemoment af te stemmen is op het **inkomensniveau**.
- Informeren via het juiste kanaal: uitbreiden **notificatie via KOI** en effecten afzetten tegenover notificatie door Toeslagen en geen notificatie.
- Realiseer het prototype van de **website voor iteratie 5**.

Benodigde organisatie en IV:

Organisatie



Instellen / in stand houden van multidisciplinair **lemniscaatteam**, voor operationalisatie en effectmeting van het interactiepatroon, gedurende 1 kwartaal waarin 2 of 3 keer de lemniscaat wordt doorlopen.



Ondersteuning door 5 **agents** ten behoeve van klantcontact en uitvoeren kwalitatief onderzoek.

Informatievoorziening



Ophalen klantbeeld en muteren opvanggegevens via een site of app.

NB: het voor iteratie 6 ontwikkelde “stekkerblok” maakt het mogelijk deze voorziening aan te sluiten ons applicatielandschap (TVS) en door een externe partij te laten ontwikkelen.

Aanbevelingen voor Toeslagen – Insturen bewijsstukken huurtoeslag (iteratie 3)



INTERACTIE & PERSONALISATIE



WAT TE DOEN



WAY OF WORKING / ORGANISATIE

Oneliner:

Voorkom interactie na transactie door het verbeteren van communicatie over het proces en het makkelijker maken bewijsstukken aan te leveren.

Resultaten iteratie 3:

- Burger weet waar hij aan toe is.
- De uitvoeringskosten zijn lager

Concept ND adopteren:

Deels

Aanbevelingen

-  Organiseer het structureel (actief) informeren van de burger over het verloop van het proces en de status van de behandeling, door het versturen van een ontvangstbevestiging.
-  Gebruik de effectmeting als fundament voor verdere procesoptimalisatie van de behandeling van risicoposten huurtoeslag en voor en inzicht in klantgedrag.
-  Bied burgers de mogelijkheid tot het opsturen van bewijsstukken per mail. Dit versnelt het proces.

Operationalisatie:

-  Organiseer het versturen van een **ontvangstbevestiging**. Deze bevat een concrete datum/week, waardoor de burger weet wanneer hij uiterlijk iets van ons gehoord moet hebben. Pas de productiebesturing hierop aan.
-  Implementatie **model effectmeting** iteratie 3
 - Onderzoek met behulp van data analyse het gedrag van de burger gedurende het proces van versturen VOI tot en met ontvangen beschikking om meer inzicht te verkrijgen in behoefte aan informatie en/of bevestiging bij de burger. Onderzoek daarbij ook op welke manier aan deze behoefte het beste tegemoet gekomen kan worden.
-  Bied het emailkanaal aan voor het opsturen van bewijsstukken. Het is daarbij van belang dat bij het aanbieden van dit kanaal helder wordt aangegeven op welke manier de bewijsstukken dienen te worden gemaild.
 - Querymatig vaststellen van het versturen van het VOI.

Benodigde organisatie en IV:

Organisatie



Implementatie in samenwerking met IST-team.



Klantcontact organiseren binnen IST-team

Informatievoorziening



Optimalisatie proces e-mail bewijsstukken, als vliegwiel voor brede inzet van emailfunctionaliteit of uploadfunctionaliteit. O.a. juridisch archief (nu: uitprinten en opsturen naar Heerlen voor archivering). (scheelt 1 FTE aan benodigde capaciteit).



Randvoorwaarde querymatig vaststellen is procesoptimalisatie versturen VOI, zodat de baten van een kortere doorlooptijd behouden blijven en een minimaal aantal burgers onnodig om bewijsstukken gevraagd wordt.

Aanbevelingen voor Toeslagen – inkomens bij levensgebeurtenissen (iteratie 4 en 6)



INTERACTIE & PERSONALISATIE



WAT TE DOEN



WAY OF WORKING / ORGANISATIE

Oneliner:

Voorkom interactie na transactie door de dialoog met burgers te starten (zo kort mogelijk) op het moment dat het inkomen verandert (bij AOW, afstuderen, werk vinden of meeverdienen) en door burgers te ondersteunen met het doorgeven van een inkomensschatting voor t én t+1.

Resultaten iteratie 4 en 6:

- Burger is tevredener
- Burger krijgt waar hij recht op heeft
- Burger weet waar hij aan toe is

Concept ND adopteren:

Ja

Aanbevelingen



Verken de mogelijkheden van het **notificeren via de bron**: het kanaal waarlangs de burger primair over het life-event wordt geïnformeerd.



Verder experimenteren om de klantbehoeftes, de juiste trigger en de juiste interventie te bepalen voor AOW-ers, afgestudeerden, werkvinders en meeverdieners.

Operationalisatie:



1. Verken de mogelijkheden van:

- notificatie via **SVB** (AOW-bericht);
- notificatie via **DUO** (afstudeerbericht);
- notificatie via **UWV** (bij einde WW-uitkering).



2. Burgers eerder attenderen op inkomenswijzigingen door **frequenter te selecteren** op nieuwe AOW-ers, afgestudeerden, werkvinders en meeverdieners (elk kwartaal).

- Onderzoek een **opt-out** variant op inkomens waarbij we contra-informatie zonder tegenbericht van de burger zelf doorvoeren.
- Inkomenswijziging: belang **t+1** bij schatting opnemen in trigger.
- Inkomenswijziging: **t+1** integreren in rekenhulp.
- In samenwerking met de klantsegmenten verkennen van gezamenlijke interventies op het **raakvlak van belastingen en toeslagen**.

Benodigde organisatie en IV:

Organisatie



Instellen / in stand houden van multidisciplinair **lemniscatteam**, voor operatie en effectmeting van het interactiepatroon, gedurende 1 kwartaal waarin 2 of 3 keer de lemniscat wordt doorlopen.



Ondersteuning door 5 **agents** ten behoeve van klantcontact en uitvoeren kwalitatief onderzoek.

Informatievoorziening



Iteratief doorontwikkelen van de voorziening voor iteratie 6, om toe te werken naar een robuuste en structurele voorziening.

Aanbevelingen voor Toeslagen – generiek



INTERACTIE & PERSONALISATIE



WAT TE DOEN



WAY OF WORKING / ORGANISATIE

Aanbevelingen:

-  Implementatie-advies: invoeren SMS-reminder
-  Experimenteren met track & trace
-  Zorg ervoor dat het uitvoeren van kwalitatief onderzoek een standaard onderdeel is van elk proces (bijvoorbeeld 2x per jaar, als onderdeel van effectmeting).
-  Voorziening vastlegging hoe klant benaderd wil worden en klantcontact gezocht heeft met ons.
-  De bijdrage van het personaliseren van het informatieaanbod in de trigger aan de tevredenheid bij de burger, is onvoldoende vastgesteld. Vervolgonderzoek wordt daarom aanbevolen.
-  Uit iteratie 1 en 2 is gebleken dat het aanbieden van een dashboard aan een behandelaar een tijdswinst van 5 tot 10 minuten oplevert per post. Onderzoek gebieden (zoals huishoudsamenstelling) waarvoor een dashboard uitkomst biedt en ontwikkel dit dashboard.

Operationalisatie:

-  Doorontwikkelen telefoonnummer-administratie
-  SMS reminder structureel inzetten als middel om burger te herinneren als zij nog geen actie hebben ondernomen op een eerder verzonden verzoek of notificatie.

Benodigde organisatie en IV:

Organisatie



P.M.



P.M.

Informatievoorziening



P.M.

Aanbevelingen

Wat hebben we geleerd van het experiment?

Invulling



Experimenteer vanuit **intrinsieke motivatie** en **commitment**.



Ontwikkel de interactie aan de hand van de **lemniscaat**. Het doorlopen van de lemniscaat werkt het best met een **multidisciplinair team** waarin expertise over interactie, data, business en IV gebundeld zijn.



Voor het multidisciplinaire team was er nauwelijks ruimte voor werkzaamheden buiten het experiment. Dit brengt als risico met zich mee dat het team **binding met de staande organisatie** verliest. Het is belangrijk dat het team weet wat er speelt in de organisatie én dat de organisatie weet wat er gebeurt in het experiment. Je moet de expertise uit de business halen, maar niet weghalen uit de business.

Creëer de mogelijkheid om te experimenteren door mensen vanuit de business de **vrijheid te geven om een deel van hun tijd** in een lemniscaatteam te investeren.



Om te zien wat wel en wat niet werkt, moet je het dóen. **Vrijheid en ruimte om te experimenteren** zijn randvoorwaardelijk om verder te komen dan ideeën. Experimenteren met verbeteringen is geen project, maar een continu proces.

Verbind lemniscaatteams aan **kleinschalige teams van agents** met een meewerkend voorman. Deze teams vallen functioneel onder het lemniscaatteam en vallen hiërarchisch onder een eigen teamleider.

Aanbevelingen

Wat hebben we geleerd van het experiment?



Het is essentieel om **burgers in een zo vroeg mogelijk stadium van elke iteratie te betrekken**. Niet pas bij het testen van een voorziening, maar nog vóór het ontwerpen van het interactiepatroon. Dit werkt ook motiverend voor het team.



Bij de start-up van een experiment past een **organische aanpak**. Wat en wie nodig is om tot een resultaat te komen, vindt plaats binnen een continu veranderende context en past niet altijd binnen geldende kaders en richtlijnen. Wel is het van belang bij elke nieuwe iteratie structureel de **best practices** uit de vorige iteraties mee te nemen. Bij alle lemniscaatstappen is een duidelijke verbetering in de ontwikkelaanpak waarneembaar, naar mate de iteraties vaker zijn doorlopen.



Om te leren van opeenvolgende iteraties, zijn **constanten** wenselijk. In een vervolg-experiment zou het bijvoorbeeld zinvol zijn iteratie 1, 3 en 5 over thema A te laten gaan, en 2, 4 en 6 over thema B.



Invulling



Investeer in het luisteren naar de burger tijdens het doorlopen van de lemniscaat, in de vorm van **workshops en user experience testen**, en in de meest simpele vorm: **door te bellen met burgers**.



Faciliteer **commitment** bij de verschillende ketenpartners voor een experimentele aanpak met de bijbehorende flexibiliteit.

Creëer **budgettair ruimte** voor het verder experimenteren waarbij per experiment de tijd, middelen en ambitie zoveel mogelijk vaststaan, maar de uitkomsten niet. (*"Fail fast, succeed sooner"*)



Verken de mogelijkheden om **samen met particulieren** pilots uit te voeren rondom het inkomen. Ga daarnaast voor sec Toeslagen aan de slag met de onderwerpen huishoudsamenstelling en opvanguren.

Vervolgstappen experiment



Implementatie van succesvolle experimenten

- Bewonerssituatie huurtoeslag: meer dan 3 medebewoners op een adres (iteratie 1)
- Insturen van bewijsstukken; kanaal email in combinatie met ontvangstbevestiging (iteratie 3)



Iteratief doorontwikkelen

- Inkomen bij levensgebeurtenissen (iteratie 4 en 6);
- Opvanglasten kinderopvangtoeslag (iteratie 2 en 5).



Starten van nieuwe experimenten

- Nu: data-analyse en aanvullend onderzoek naar klantgeïnitieerde processen;
- Begin 2017: backlog met nieuwe experimenten.



Organisatie van het experiment

