



Dienst Uitvoering Onderwijs
*Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap*

Nudging bij OCW & DUO: progress, impact & lessons learned

Nico Bloem (DUO)

Marc van der Steeg (OCW)

Lisanne Grimberg (OCW)

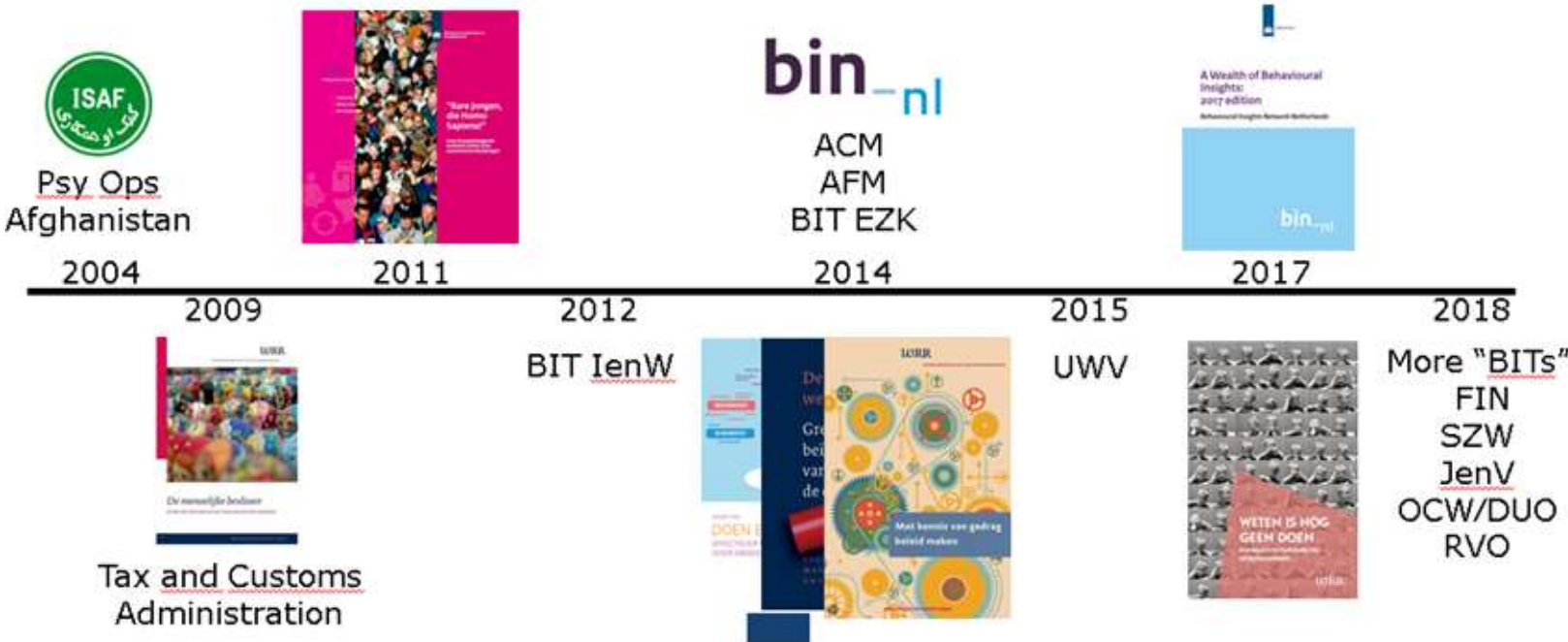


Outline

- Korte geschiedenis
- Ervaringen en lessen vanuit perspectief OCW
- Ervaringen en lessen vanuit perspectief DUO
- Nudgeproject 1: terugdringen betalingsachterstanden startende aflossers studieschulden
- Nudgeproject 2: voorkomen boetes wegens te laat inleveren studentenreisproduct
- Discussie



Timeline toepassing van gedragsinzichten binnen de Nederlandse overheid





Timeline nudging vanuit OCW perspectief (1)

1. Vroeg succes:
 - keuze-architectuur lenen maakt uit voor leengedrag (2015)
2. Spread the word:
 - keynote prof. Oreopoulos over gedrag en onderwijs op Kennismarkt OCW (2015)
 - presentaties voor beleidsdirecties
3. Uitproberen in de luwte:
 - nudge-experiment buitenlandse debiteuren met achterstanden op aflossing studieschuld (2016)
4. Complex:
 - grootschalig nudge-experiment Bewust Studeren (2016)



Timeline nudging vanuit OCW perspectief (2)

5. Nudging op de kaart zetten:
 - DUO-OCW mini-conferentie nudging (2017)

6. Nudging als strategie bestendigen:
 - driejarig nudgetraject OCW-DUO (2017)

7. Zoektocht naar kansen buiten studiefinanciering (2018 en 2019)



Nudging op de kaart zetten: DUO-OCW mini-conferentie nudging

- Zowel management als senior uitvoerenden uitgenodigd
- Inspirerende sprekers (o.a. BIT UK, Duwtje)
- Presentatie eigen eerste successen
- Deelnemers zelf aan de slag laten gaan met concrete casus
- Management spreekt commitment uit



Nudging als strategie bestendigen: driejarig nudgetraject OCW-DUO

- Projectplan met 3 concrete nudge-projecten
 - Terugdringen boetes te laat stopzetten studentenreisproduct
 - Verantwoord lenen
 - Verminderen bel- en mailpieken rondom payday
- Funding voor 3 jaar vanuit OCW
- Tweewekelijks kernteamoverleg OCW-DUO



Zoektocht naar kansen buiten SF

- Verhogen downloads van nieuwe NCO schoolrapportages door schoolbesturen (2018)
- Verhogen instroom lerarenopleidingen (2018-2019)
- Effect info over arbeidsmarktperspectieven tijdens loopbaanorientatie op studiekeuzes (2018-2019)



Greep uit de resultaten tot nu toe

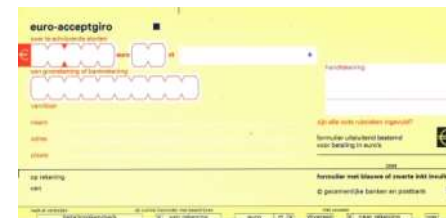
- Verwijderen aanvinkoptie maximaal lenen in aanvraagscherm leidt tot meer dan halvering maximaal lenen
- Verlaging default leenbedrag waarop studenten worden gezet bij intrede leenfase leidt tot 1200 euro minder lenen in eerste jaar leenfase
- Alternatieve envelop leidt tot anderhalf keer zo veel reacties van debiteuren in het buitenland met achterstanden
- E-mail naast brief leidt tot (ruim) 2 keer zoveel reacties van debiteuren in het buitenland met achterstanden
- Openen e-mail richting studiekiezers met (o.a.) info over kans op aanvullende beurs leidt tot 20 procentpunt meer aanvragen van een aanvullende beurs



Gedragsinterventies bij DUO

Meerdere trajecten

- Per ongeluk begonnen
- Kennis overdracht





Mede mogelijk gemaakt door



D&B





Dilemma's

Prioriteit, tijd, geld

- Grote bezuinigingen
- Druk op klantenservice

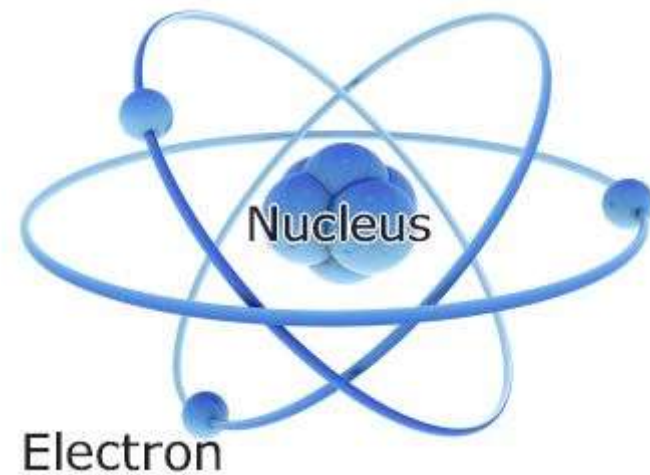




Dilemma's

Groot of klein?

- Automatisering
- Nieuw systeem STP
- 'Event driven' communicatie





Dilemma's

Effectief is centraal of decentraal

- Contentbeheer
- Webredactie
- Handhaving en Inspectie





Dilemma's

AVG drempels?

- Structureel incidentele data opvragen
- Sociaal krediet (in het rood staan)
- Eén overheid!





Dilemma's

To nudge or not to nudge

- Welke keuze is de juiste.
- Wij weten wel wat goed is voor de klant!





Succes

- Klein beginnen, grote successen
- 80/20
- Goed is goed genoeg
- Doen

The collage features three main elements: the cover of the book 'Nudge' by Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein; the cover of the book 'Het slimme onbewuste' by AP Dijksterhuis; and a large infographic titled 'MILJOENENNOTA 2018' showing budget data in billions of euros. The infographic includes a total expenditure of €276.7 billion and various categories with values like €80.4, €79.0, €24.4, €12.0, and €35.4. Below the infographic is a red banner with the text 'WETEN IS NOG GEEN DOEN' and a small 'WRR' logo.

5 TIPS OM BOETES TE VOORKOMEN NA JE STUDIE

Stop je met je studie? En heb je studiefinanciering ontvangen en/of een studentenreisproduct? Voorkom dan boetes door zelf op tijd actie te ondernemen.





Nudgeproject 1

Terugdringen betalingsachterstanden startende aflossers studieschulden

Probleem: veel nieuwe aflossers lopen gelijk al tegen betalingsachterstanden op

Afloscohort 2017	N	%
Aantal debiteuren met januari-termijn > 0	48766	100%
1 ^e betalingsherinnering	21898	45%
2 ^e betalingsherinnering	12212	25%
3 ^e betalingsherinnering	8128	17%



Beleidsdoel en gewenst gedrag

- **Beleidsdoel:**
 - Terugdringen (vroeg) betalingsachterstanden op studieschulden
 - Voorkomen veelvuldige betalingsherinneringen en deurwaarderstrajecten
- **Gewenst gedrag:**
 - Debiteur betaalt bij (vroeg) opgelopen betalingsachterstand alsnog op tijd en voorkomt daarmee deurwaarderstraject
 - Debiteur neemt indien nodig tijdig alternatieve maatregelen (automatische incasso, aflosvrije periode, draagkrachtregeling)



Aanpak

- Analyse cijfers m.b.v. data scientist DUO
- D&B Gedrag ingehuurd voor customer journey analyse en ontwerp gedragsinterventies



Cognitief beperkte doelgroep

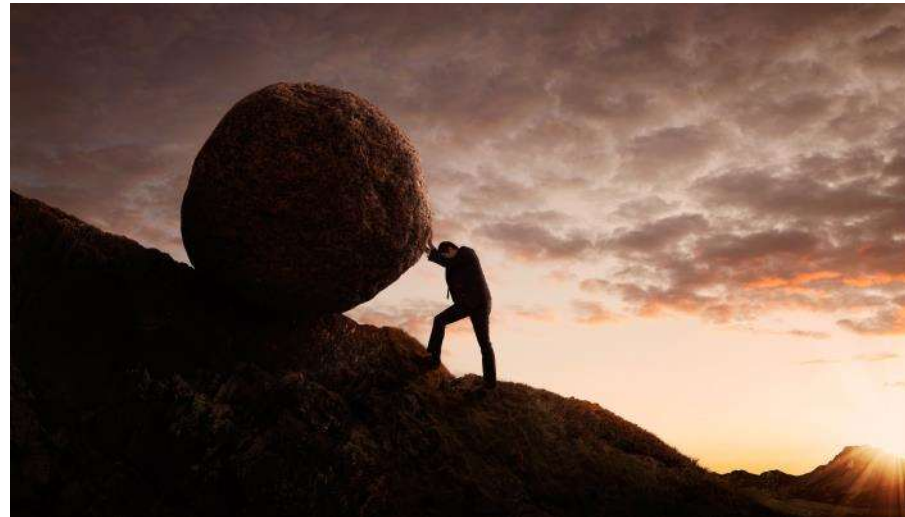
Een doelgroep met inertia
en schaarste





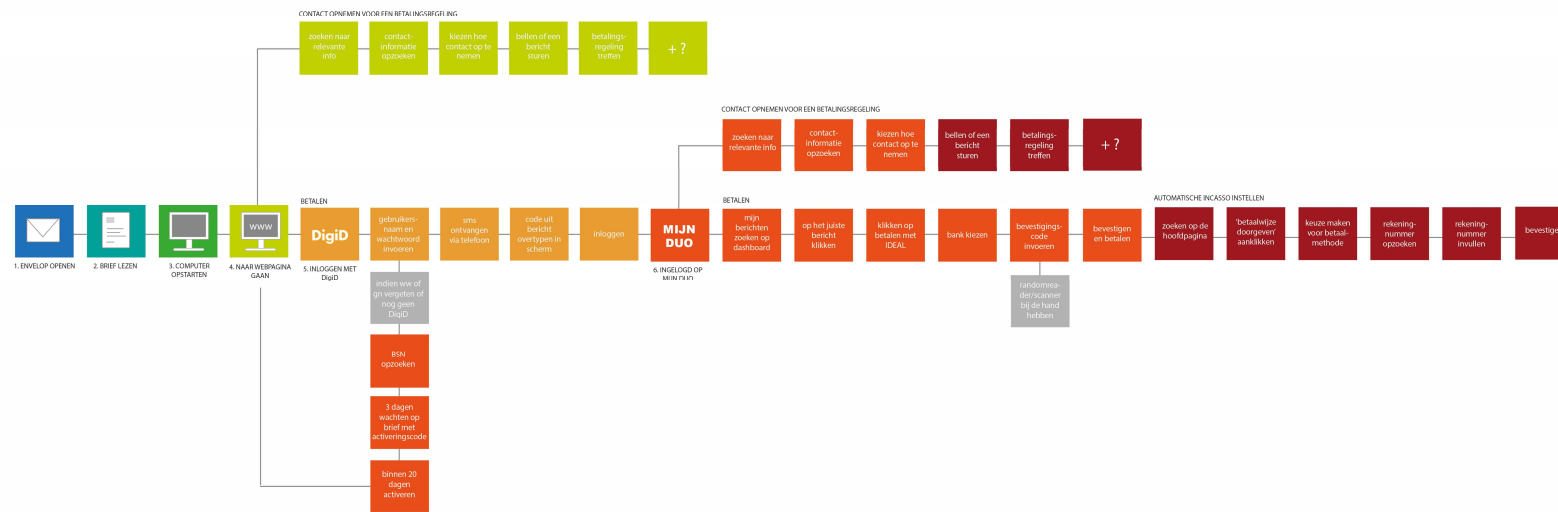
Veel te nemen stappen

Een extra risico bij inertia
en schaarste





Verschillende doelgedragingen





Geautomatiseerd systeem



Voelbaar in de
communicatie

U heeft niet aan uw betalingsverplichting voldaan. We informeren u over de bedragen die u aan ons moet betalen.

Dit bericht is automatisch aangemaakt en daarom niet ondertekend.



Veel (niet relevante) info

Geachte heer, mevrouw,

In 2016 kreeg u voor het laatst studiefinanciering. Dat betekent dat u in 2019 moet beginnen met het terugbetalen van uw studieschuld. Tenzij u binnen de diplomatermijn een diploma haalt. Dan kan uw schuld nog verlaagd worden, mogelijk zelfs tot € 0. In deze brief leest u wat nu vast handig is om te weten over het terugbetalen van een studieschuld.

Diploma gehaald of opnieuw studeren?
Heeft u inmiddels uw diploma gehaald? Of haalt u voor het verstrijken van de diplomatermijn nog een geldig diploma? Schrik dan niet van het bedrag dat u nu als lening ziet staan: uw lening kan nog verlaagd worden, misschien vervalt uw schuld zelfs volledig. Omzettingen op basis van een diploma gebeuren in de maand januari na het halen van uw diploma. Daarna wordt uw schuld verlaagd en krijgt u een nieuw bericht. Gaat u opnieuw studeren? Vaak is het mogelijk om de terugbetalingsperiode uit te stellen of stop te zetten. Bekijk de voorwaarden op duo.nl.

Uw rentepercentage
Uw rentepercentage is vanaf 1 januari 2017 vastgesteld op 0%. Dit percentage is vastgesteld voor een periode van 5 jaar. Per 1 januari 2022 gaat een nieuwe renteperiode van start, opnieuw voor 5 jaar. Dat percentage is nu nog niet bekend. U krijgt daarover rond die tijd vanzelf een bericht.

Eerder of in een keer terugbetalen?
U mag natuurlijk al eerder dan in 2019 aflossen. U mag uw studieschuld ook in een keer terugbetalen. Betalingen kunt u overmaken naar NL45 INGB 0705 0019 03 t.n.v. Dienst Uitvoering Onderwijs. Doe dat altijd onder vermelding van [uw burgerservicenummer]/63.

Mis geen post!
Houd DUO op de hoogte van wijzigingen in uw adres en in uw e-mailadres. Dan mist u geen belangrijke post. Een nieuw e-mailadres registreert u eenvoudig in Mijn DUO.

Als u binnen Nederland verhuist, bent u verplicht dit door te geven aan de gemeente. Het adres wordt dan vanzelf ook bij DUO aangepast.
Verhuist u in of naar het buitenland? Dan moet u uw adreswijziging zelf aan DUO doorgeven. Dat gaat het snelst via Mijn DUO. Om in te loggen op Mijn DUO heeft u een DigiD met sms-controle nodig. Dit regelt u simpel en snel in Nederland, dus doe dat voordat u naar het buitenland gaat. Via DigiD machtigen kunt u ook iemand toegang geven tot uw Mijn DUO-account, om tijdens uw verblijf in het buitenland wijzigingen via Mijn DUO door te geven. Meer info: digid.nl/machtigen.

Tip: houd de site van DigiD in de gaten. Er wordt een app ontwikkeld waarmee u kunt inloggen zonder dat een sms nodig is. Eenmalig downloaden met sms, uitgerekend handig buiten Nederland!

Bezwaar
Bent u het er niet mee eens dat u vanaf 1 januari 2019 moet beginnen met het aflossen van uw studieschuld of bent u het niet eens met het rentepercentage dat voor u is vastgesteld, dan kunt u binnen zes weken na dagtekening van dit bericht bezwaar maken.

Debiteur moet zoeken en zelf de relevantie inschatten





Weinig geruststelling



Minder vertrouwen in de
gegeven informatie en DUO

U hebt een studieschuld opgebouwd. De aflofase van uw studieschuld begint binnenkort. In dit bericht leest u wat u daar nog voor moet doen.

Belangrijk om te weten is natuurlijk hoeveel u moet terugbetalen. Uw maandbedrag is nu nog niet bekend. Binnenkort krijgt u bericht over de hoogte van het maandbedrag. In dat bericht leest u ook wanneer u precies moet beginnen met terugbetalen.



Hoofddoel interventies

Van emotioneel naar functioneel

- Relevanter en urgenter maken
- Makkelijker maken
- Minder spannend maken



Reguliere betalingsherinnering DUO

Geachte heer [REDACTED]

U heeft niet aan uw betalingsverplichting voldaan. We informeren u over de bedragen die u aan ons moet betalen.

U heeft een studieschuld die u per maand aan ons moet aflossen.

Uit onze administratie blijkt dat u een achterstand heeft over:

- mei t/m november 2016

Voor deze periode hebben we u eerder een of meer herinneringen gestuurd. Wij geven u nog één maal de mogelijkheid om deze achterstand rechtstreeks aan ons te betalen, inclusief aanmaningskosten.

Bedrag achterstand	€ 311,87
Aanmaningskosten	€ 7,00
Totaal te betalen	€ 318,87

Deze nota betalen per iDEAL.

Hieronder vindt u de gegevens voor uw betaling. Vergeet niet het betalingskenmerk te vermelden bij uw betaling.

Bedrag te betalen	€ 318,87
Rekeningnummer	[REDACTED]
Betalingskenmerk	[REDACTED]
Betalen voor	26-01-2017

Betaalt u vanuit het buitenland en heeft u meer gegevens nodig voor de betaling? Kijk op duo.nl.

Ontvangen wij uw betaling niet voor 26 januari 2017, dan dragen wij deze vordering over aan een deurwaarder. U moet dan ook rente en deurwaarderskosten betalen aan de deurwaarder.

Kijk voor meer informatie over uw schuld op 'Mijn schulden'.



Technieken basisbrief: scanbare kopjes

Wat doet u om van uw achterstand af te komen?

Wat doet u als u het bedrag niet kunt betalen?

Maandbedrag te hoog? Misschien kunt u het bedrag verlagen.

Tijdelijk niet betalen? Vraag een aflosvrije periode aan.

Zeker weten dat u op tijd betaalt? Stel betalen via automatische incasso in.



Technieken basisbrief: visueel handelingsperspectief per doelgedrag



4-8 min

STAP 1	Verzamel de volgende gegevens (ook van uw partner indien u zijn/haar inkomen wilt laten meetellen in uw berekening) <ul style="list-style-type: none">- BSN- geboortedatum- verzamelinkomen
STAP 2	Ga naar 'Mijn schulden' en klik op 'Minder of niets betalen'
STAP 3	Klik op 'Lager maandbedrag aanvragen' en selecteer '2018'
STAP 4	Vul uw gegevens in (en indien van toepassing die van uw partner)
STAP 5	Controleer uw gegevens en klik op 'Bevestigen'



Technieken basisbrief: benoemen van een waarschijnlijke drempel

Titel: U heeft een betalingsachterstand, kom nu in actie (ook als u niet kunt betalen)

Wat doet u als u het bedrag niet kunt betalen?

Misschien kunt u het bedrag niet missen en bent u geneigd om deze brief te negeren. Begrijpelijk, maar dat lost het probleem niet op: het maakt het zelfs groter. Neem daarom nu contact met ons op om te kijken welke oplossing bij uw situatie past. Mail uw telefoonnummer naar debiteurenbeheer@duo.nl en geef aan op welke tijden we u het beste kunnen bereiken.

Als u er zeker van wilt zijn dat uw oplossing in de volgende maand ingaat, is het belangrijk om vandaag of morgen in actie te komen.



Technieken basisbrief: implementatie-intentie

Heeft u nu geen tijd om de stappen te doorlopen? Prik dan een moment in uw agenda voor later vandaag of morgen.



Technieken basisbrief: tijdig benoemen van gevolgen

Bij een oplopende achterstand ontstaan vervelende gevolgen zoals hoge extra kosten en de inschakeling van een deurwaarder. Met de stappen in deze brief willen we u helpen om dit te voorkomen.



Technieken basisbrief: adviseren van specifieke effectieve acties

Situatie debiteur	Alternatieve actie in brief
Geen draagkrachtregeling actief	Draagkrachtregeling aanvragen
Draagkrachtregeling actief	Aflosvrije periode aanvragen
Geen betaling via automatische incasso	Betalen via automatische incasso aanvragen



Uitgebreid visueel stappenplan d.m.v. flyers

Betaal uw achterstand met iDeal.

Ga naar duo.nl en log in met DigID



➤ Klik op 'Inloggen Mijn DUO' en log in met DigID

?
Wachtwoord kwijt?
Ontvang direct een nieuwe met uw gebruikersnaam en BSN
Gebruikersnaam kwijt?
Vraag een nieuwe DigID aan (tot 5 dagen verwerkingstijd) **DigID**

Klik op het tabblad 'Mijn schulden'



➤ Klik op het tabblad 'Mijn schulden'

Klik op 'Betalen' en op 'Betalen met iDeal'



➤ Klik op 'Betalen'



➤ Klik op 'Betalen met iDeal'



✓ Kies uw bank, log in en betaal via uw bank zoals u gewend bent

😊 Het is geregeld!

Potentie bij stappen die ingewikkeld zijn en/of zoekwerk vragen



Ontwerp experiment

- Selectie: debiteuren die 2 weken na 1^e betalingsherinnering nog niet hun eerste aflostermijn hadden voldaan (N=13.380)
- Verdeel over 5 groepen:
 - Groep 1: Controlegroep: alleen reguliere betalingsherinneringen
 - Groep 2: Focus op betalen en alternatieve acties ineen, plus flyers
 - Groep 3: Focus op betalen en alternatieve acties ineen, geen flyers
 - Groep 4: Focus op betalen en alternatieve acties apart, plus flyers
 - Groep 5: Focus op betalen en alternatieve acties apart, geen flyers
- Afhankelijk van wel of niet reeds ondernomen alternatieve acties wordt aandacht gevestigd op 1 of 2 alternatieve acties



Effecten gemeten na 2 maanden

	Betaling januari-termijn	Betaling februari-termijn	1^e reguliere Herinnering februari-termijn	Automatische incasso	Draagkracht	Aflosvrije periode
Controle	43%	41%	79%	16%	5%	5%
Experiment	58%	57%	52%	26%	8%	9%
Procentueel effect	+35%	+40%	-34%	+66%	+65%	+89%



Kosten versus baten

	Bruto-opbrengst	Kosten	Netto-opbrengst
Hoofdexperiment			
Experiment (per debiteur)	85,32	1,65	83,67
Controle (per debiteur)	64,87	0	64,87
Vershil experiment-controle (per debiteur)	+20,45	+1,65	+18,80
Procentueel verschil	+32%		+29%
Totale opbrengst en kosten	227.000	18.000	209.000
Extra experiment			
Experiment (per debiteur)	63,70	1,65	62,05
Controle (per debiteur)	39,10	0	39,10
Vershil experiment-controle (per debiteur)	24,60	+1,65	+22,95
Procentueel verschil	+63%		+59%
Totale opbrengst en kosten	20.000	€2.000	18.000
Totaal: hoofd- plus extra experiment			
Totale opbrengst en kosten	247.000	20.000	227.000



Conclusies

- Interventies zorgen voor **extra** betalingen en alternatieve acties
- Interventies zorgen voor **eerdere** betalingen en alternatieve acties
- Baten overtreffen de kosten met een factor 12 [NB: effect na 2 maanden]
- Flyer en gesplitst versturen maakt niet tot nauwelijks verschil voor zowel betalingen als alternatieve acties



Nudgeproject 2

Voorkomen boetes wegens te laat inleveren studentenreisproduct

Probleem: in 2017 was 18,5% van de studenten te laat met het stopzetten van het studentenreisproduct

Doel: studenten met behulp van gedragsinzichten aanzetten om hun studentenreisproduct op tijd stop te zetten.



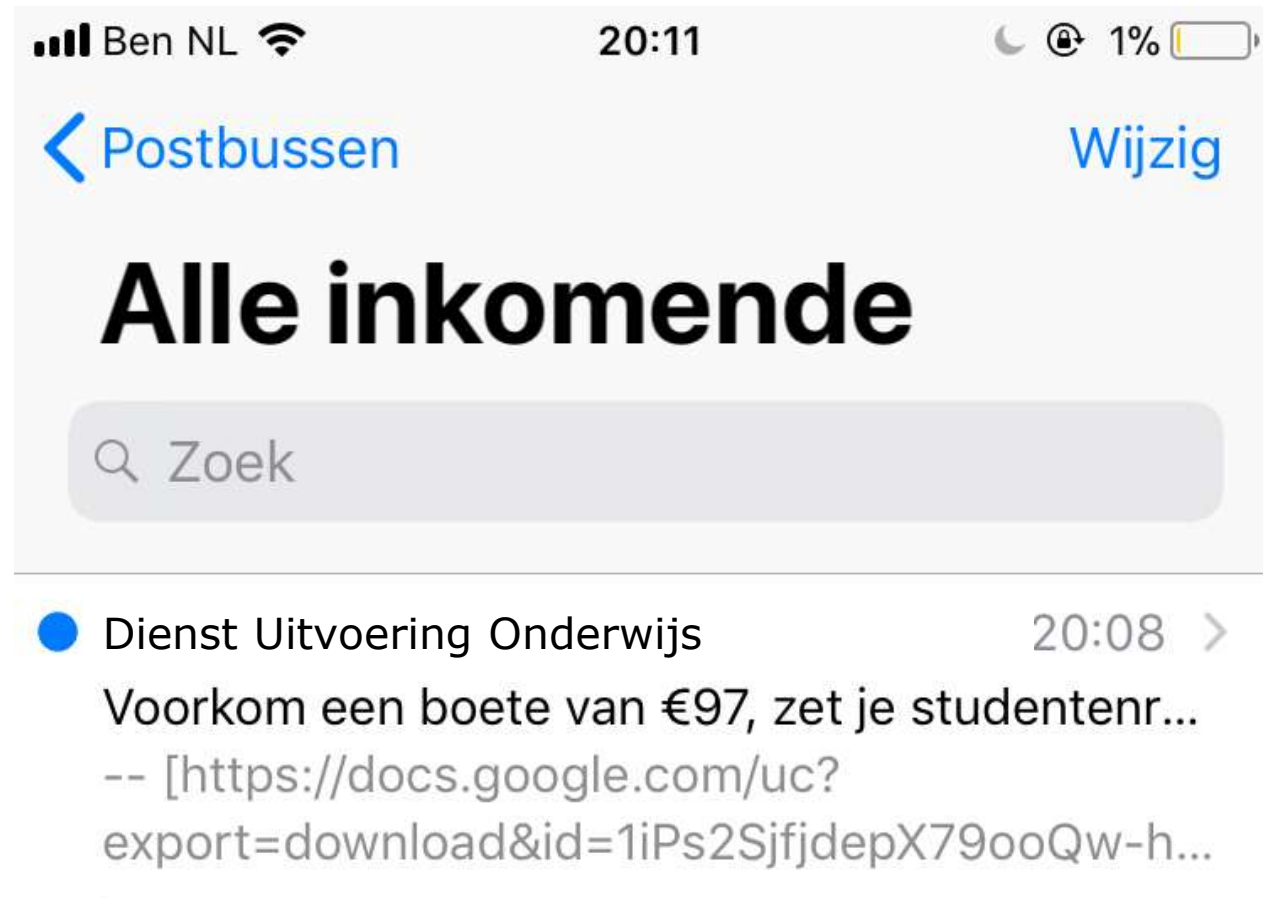
E-mail naar de student

- Informatie direct beschikbaar
- Korte termijn implementatie
- Duurzame interventie
- Effectmeting



Onderwerp

- Aandacht trekken, urgentie benadrukken
- Huidig: 'Ov-boete voorkomen? Zo geregeld!'
- Nieuw: 'Voorkom een boete van €97, zet je studentenreisproduct uiterlijk 7 juni stop!
 - › Wat, wanneer en waarom





Huidige mail

- Afstandelijk
 - Geachte
 - U
- Boeteframing
- Onduidelijk 1-7 mei
- Ophaalautomaat

Geachte heer, mevrouw,

Bespaar uzelf een boete van €194,- per maand en zet uw studentenreisproduct uiterlijk op maandag 7 mei stop. Vanaf 1 mei heeft u namelijk geen recht meer op een studentenreisproduct. Heeft u al stopgezet? Dan kunt u deze mail natuurlijk negeren.

Stopzetten is zo geregeld

- Stopzetten doet u eenvoudig bij een ophaalautomaat.
- Ga naar de ophaalautomaat die u het beste uitkomt.
- Bied uw kaart aan, kies 'Stopzetten' of 'Meer' en dan 'Stopzetten producten'.
- Uw studentenreisproduct is nu stopgezet.



Even checken?

Bij de ophaalautomaat krijgt u geen bevestiging van het stopzetten. Wel ziet u, als u uw kaart opnieuw aanbiedt, dat het studentenreisproduct niet meer tussen uw producten staat. Na 5 dagen ziet u uw stopzetdatum ook in Mijn DUO en krijgt u van DUO bericht.

Kaart kwijt of kapot?

Bent u de kaart kwijt of is deze kapot? Dien snel online een [Aanvraag stopzetten studentenreisproduct](#) in.

Met vriendelijke groet,

Directeur Onderwijsvolgers
Dienst Uitvoering Onderwijs



E-mail 1

- Personaliseren
 - Voornaam
 - Je
- 1-7 juni
- Boete framing
- Stappenplan
- Ophaalautomaat

Beste [naam student],

Je hebt geen recht meer op jouw studentenreisproduct. Zet je studentenreisproduct uiterlijk 7 juni stop om een boete van € 97 per twee weken te voorkomen. Heb je al stopgezet? Dan kan je deze mail negeren.

Wat moet je doen

1. Ga naar een ophaalautomaat op een station, in een supermarkt of gemakswinkel. Je vindt ze [hier](#)!

Station

2. Houd je ov-chipkaart voor de kaartlezer
3. Kies 'stopzetten producten'
4. Kies 'studentenreisproduct'
5. Kies 'akkoord'

Supermarkt of gemakswinkel

2. Steek je ov-chipkaart in de kaartlezer
3. Druk op 'meer'
4. Druk op 'stopzetten reisproduct'
5. Druk op 'stopzetten'

Ov-chipkaart kwijt of kapot?

Ben je de kaart kwijt of is deze kapot? Dien snel online een [Aanvraag stopzetten studentenreisproduct](#) in.

Met vriendelijke groet,

Rudi Snijders
Directeur onderwijsvolgers

E-mail 2

- E-mail 1 als basis
- Antropomorfisme
- Reciprociteit
- Disrupt en reframe
- Self-persuasion

Hallo!

Je hebt geen recht meer op jouw studentenreisproduct. Zet je studentenreisproduct uiterlijk 7 juni stop om een boete van € 97,- per twee weken te voorkomen. Bedenk maar eens wat je daar allemaal mee kan doen.



Wat moet je doen

1. Ga naar een ophaalautomaat op een station, in een supermarkt of gemakswinkel. Je vindt ze hier!

Station

2. Houd je ov-chipkaart voor de kaartlezer
3. Kies 'stopzetten producten'
4. Kies 'studentenreisproduct'
5. Kies 'akkoord'

Supermarkt of gemakswinkel

2. Steek je ov-chipkaart in de kaartlezer
3. Druk op 'meer'
4. Druk op 'stopzetten reisproduct'
5. Druk op 'stopzetten'

Kaart kwijt of kapot

Ben je de kaart kwijt of is deze kapot? Dien snel online een aanvraag stopzetten studentenreisproduct in.

Met vriendelijke groet,

Rudi Snijders
Directeur onderwijsvolgers



E-mail 3

- E-mail 1 als basis
- Concrete intentie
- Belonen

Beste [naam student],

Je hebt geen recht meer op jouw studentenreisproduct. Zet je studentenreisproduct uiterlijk 7 juni stop om een boete van € 97 per twee weken te voorkomen. Heb je al stopgezet? Dan kan je deze mail negeren.

Wat moet je doen

1. Kies voor jezelf een moment wanneer je het studentenreisproduct stop gaat zetten, uiterlijk 7 juni.
2. Zet dat moment in je (digitale)agenda!
3. Ga naar een ophaalautomaat op een station, in een supermarkt of gemakswinkel. Je vindt ze [hier](#)!

Station

4. Houd je ov-chipkaart voor de kaartlezer
5. Kies 'stopzetten producten'
6. Kies 'studentenreisproduct'
7. Kies 'akkoord'

Supermarkt of gemakswinkel

4. Steek je ov-chipkaart in de kaartlezer
5. Druk op 'meer'
6. Druk op 'stopzetten reisproduct'
7. Druk op 'stopzetten'

Blijf voordelig reizen!

Veel vervoerders bieden je na het tijdig stopzetten van je studentenreisproduct tijdelijk extra korting. Bekijk [hier](#) de aanbiedingen.

Ov-chipkaart kwijt of kapot?

Ben je de kaart kwijt of is deze kapot? Dien snel online een [Aanvraag stopzetten studentenreisproduct](#) in.

Met vriendelijke groet,

Rudi Snijders
Directeur onderwijsvolgers



SMS

- Personaliseren
- Loss aversion
- Overzichtelijk

Hallo [naam student],
voorkom een boete van €97,
zet je studentenreisproduct
uiterlijk op 6 juli stop. Het
stopzetten kan heel
gemakkelijk bij een
ophaalautomaat, die vind je op
stations en in supermarkten.
Kijk voor meer info op duo.nl/stopzetten.
Vriendelijke groet,
Willem (DUO)



Resultaten - mails

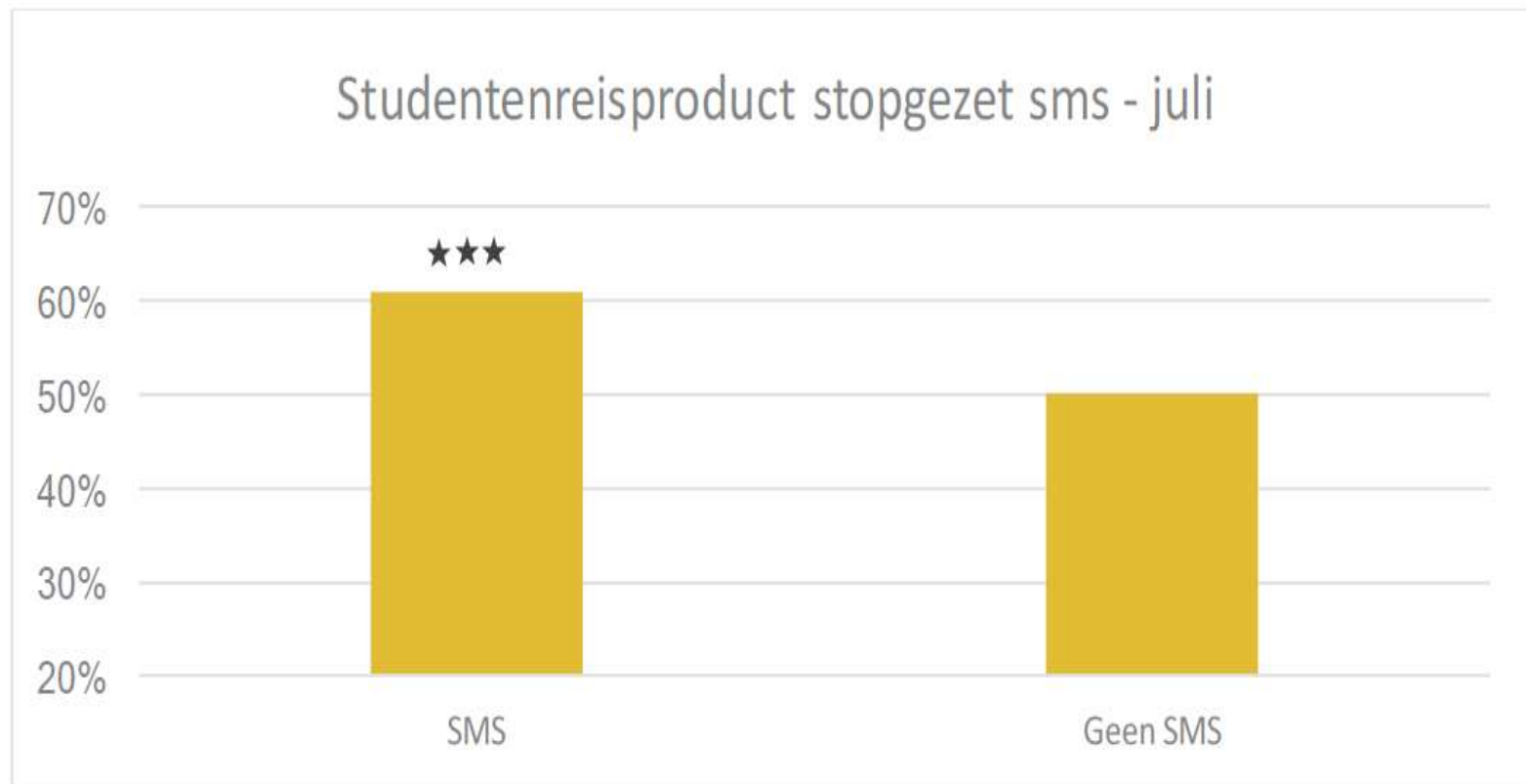


Figuur 2. Percentage tijdige stopzettingen per conditie in de maand juli.

⁴ ** p<0.05 / *** p<0.01



Resultaten - sms



Figuur 6. Percentage tijdige stopzettingen per conditie in de maand juli.



Conclusies

- Interventies zorgen voor significant **meer stopzettingen** en zodoende **minder boetes**.
- Gebruik maken van de meest effectieve mail kan jaarlijks 17 duizend boetes voorkomen
- Bij een gemiddelde boete van €408: €6,9 miljoen aan voorkomen boetes



Discussie

- Enkele successen zijn geboekt, hoe pak je door?
- Tot nu toe veel inhuur expertise, transitie naar meer eigen expertise?
- Nudges buiten kernproces. Bij aanpassingen binnen het kernproces komt veel meer bij kijken. Hoe pak je dat aan?