

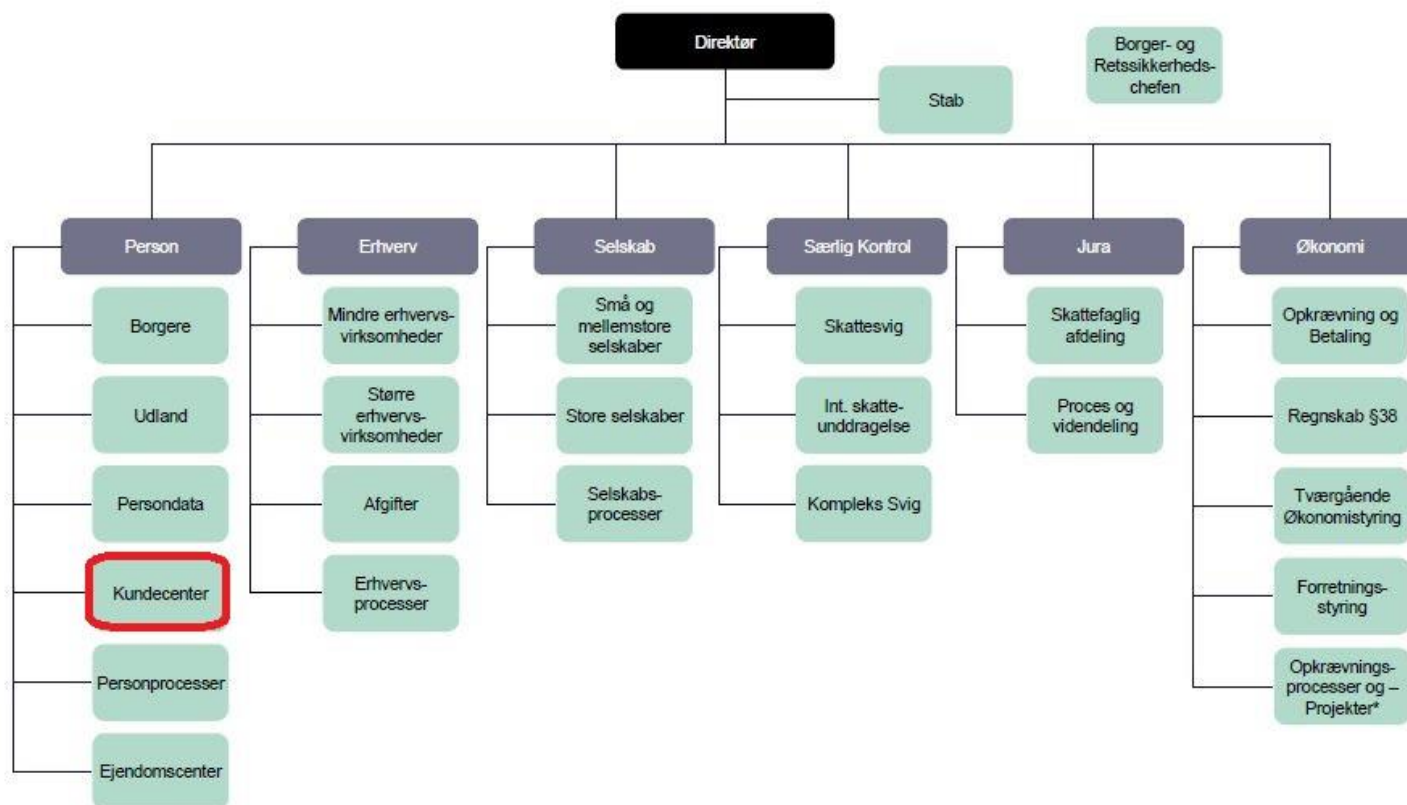
Fremtidens kundecenter

En introduktion for nye kollegaer

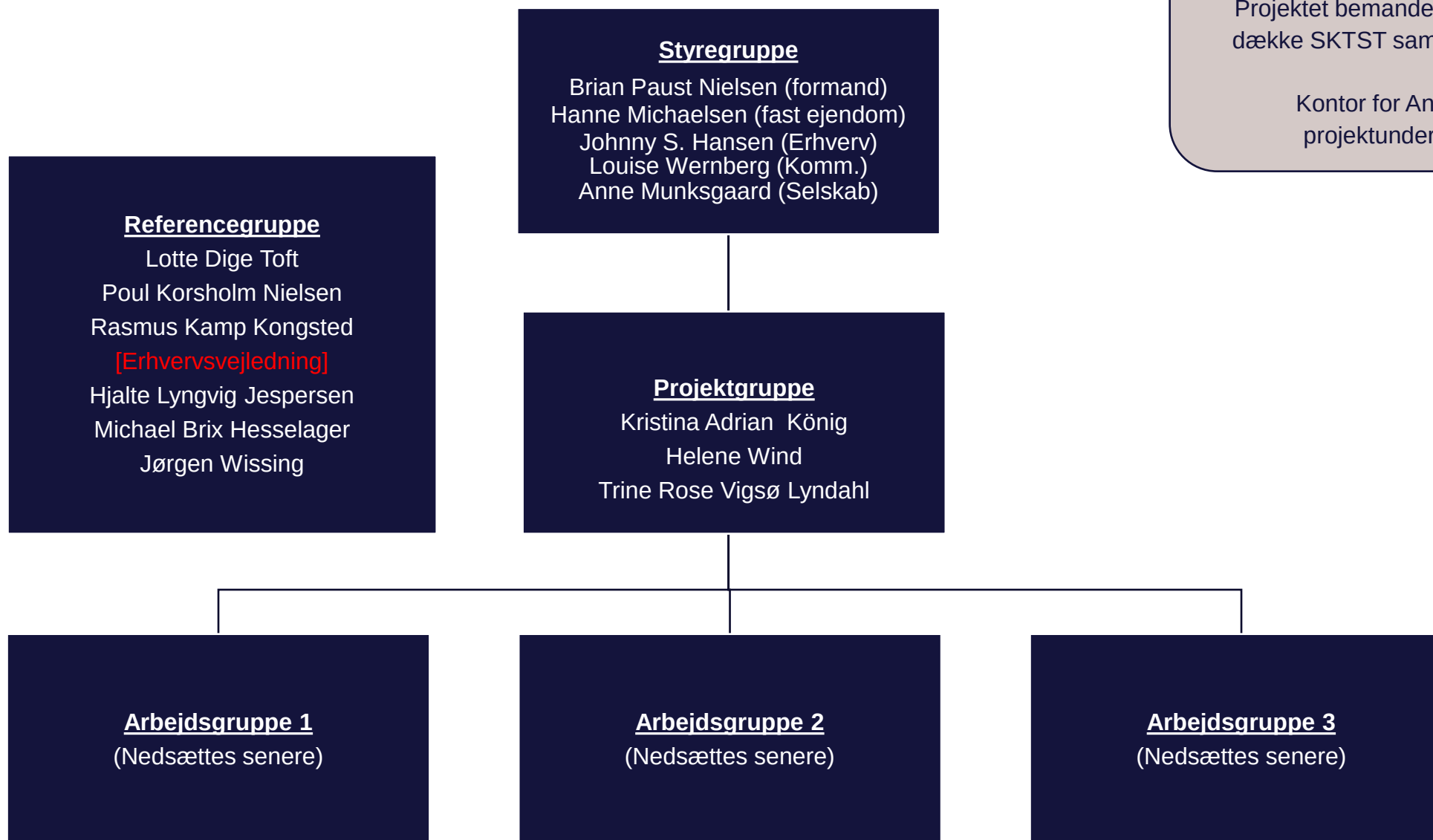


Organisatorisk placering

- en historisk forklaring?



Organisering af projektet



Projektejer i SKTST direktion er Karin Bergen

Projektet bemandes tværgående mhp. at dække SKTST samlede forretningsmodel

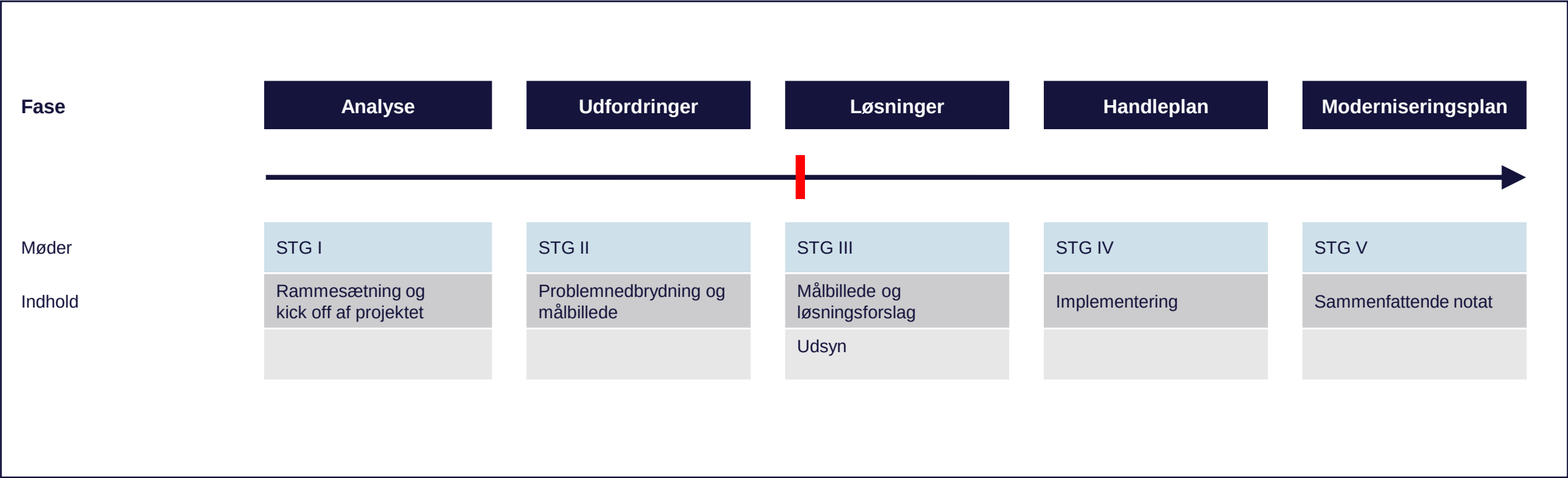
Kontor for Analyse og Trends projektunderstøtter arbejdet

Tidsplan

Aktivitet	Formål	Tidsplan	Ansvarlig
Møde med Karin Bergen	Orientering og formel godkendelse af projekt.	Primo april 2020	Proceskontor for Analyse og Trends
Kickoff med styregruppen	Orientering og godkendelse af projektgrundlag	Medio april 2020	Proceskontor for Analyse og Trends Brian Paust Nielsen
Udmelding i organisationen	Orientering og inddragelse	Maj 2020	Brian Paust Nielsen (PP Kommunikation)
Styregruppemøde 2	Godkendelse af problemstilling og hypoteser	Den 29. juni 2020	Proceskontor for Analyse og Trends Brian Paust Nielsen
Styregruppemøde 3	Drøftelse af løsningsforslag	Den 28. september 2020	Proceskontor for Analyse og Trends Brian Paust Nielsen
Styregruppemøde 4	Godkendelse af løsningsforslag	Den 27. oktober 2020	Proceskontor for Analyse og Trends Brian Paust Nielsen
Styregruppemøde 5	Drøftelse af handleplan	Den 23. november 2020	Proceskontor for Analyse og Trends Brian Paust Nielsen
Styregruppemøde 6	Godkendelse af handleplan	Den 2. december 2020	Proceskontor for Analyse og Trends Brian Paust Nielsen

Projektforløb

Hvor er vi nu, og hvor skal vi hen?



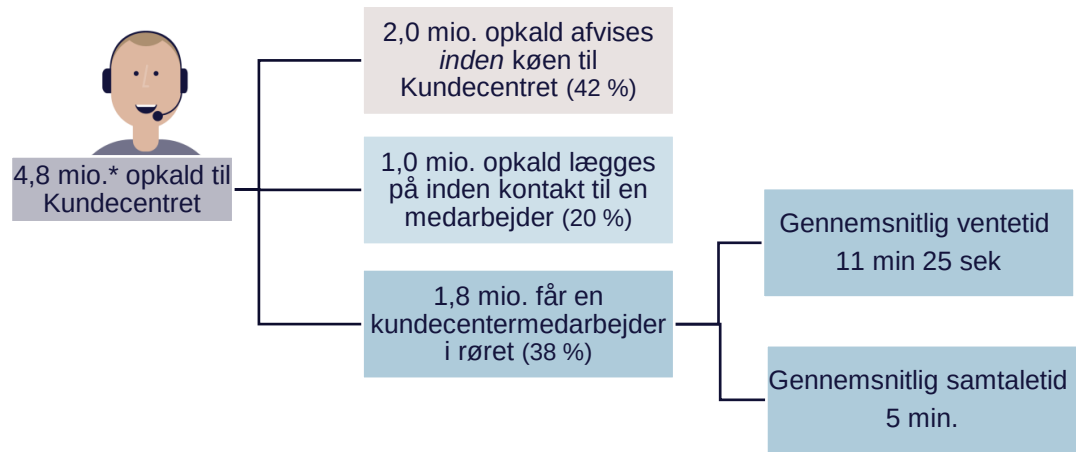
Situationsbeskrivelse og strategiske udfordringer

Fremtidens kundecenter

Strategisk udfordring - vejledning

Kundecentret imødekommer i dag ikke antallet af henvendelser i den takt de modtages

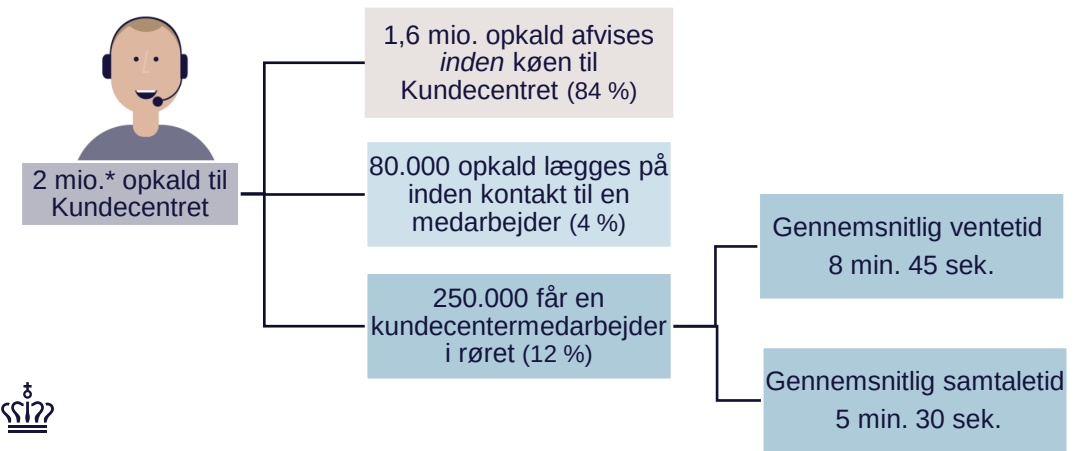
Totale henvendelser 2019



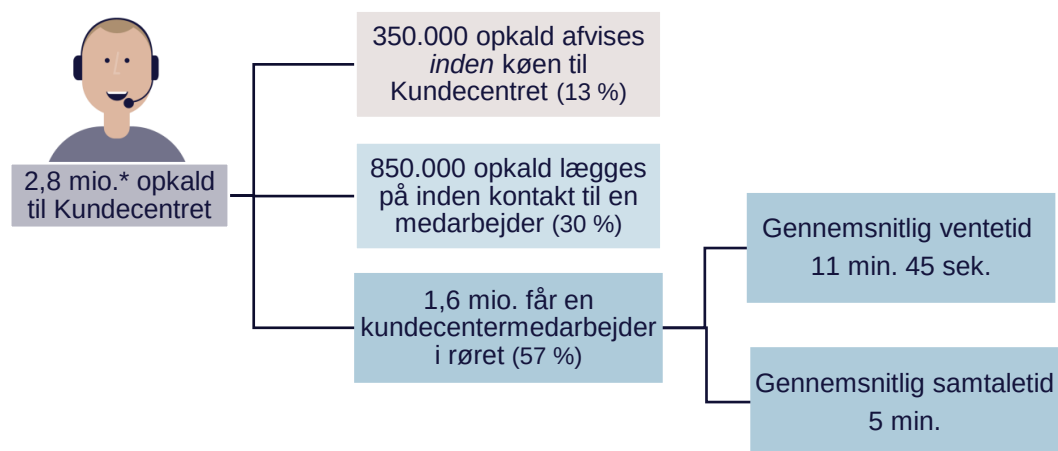
Henvendelser fordelt på kanaler 2019

Telefon	Mail	Chat	SoMe
 4,8 mio.	 142.000	 90.000	 19.000

Udsving i forbindelse med udgivelse af årsopgørelse**



Opkald udenfor årsopgørelsesperioden



* Der er tale om ikke-unikke brugere, idet genkald tæller med i opgørelsen.

** Perioden er fastsat til den 11 marts til 11 april 2019. Ventetiden er administrativt fastsat, hvilket forøger antallet af afviste kald.

Strategisk udfordring - vidensdeling

Gensidigt vidensarbejde dyrkes ikke fuldt ud, hvilket medfører tabte synergier

Viden om behov og adfærd

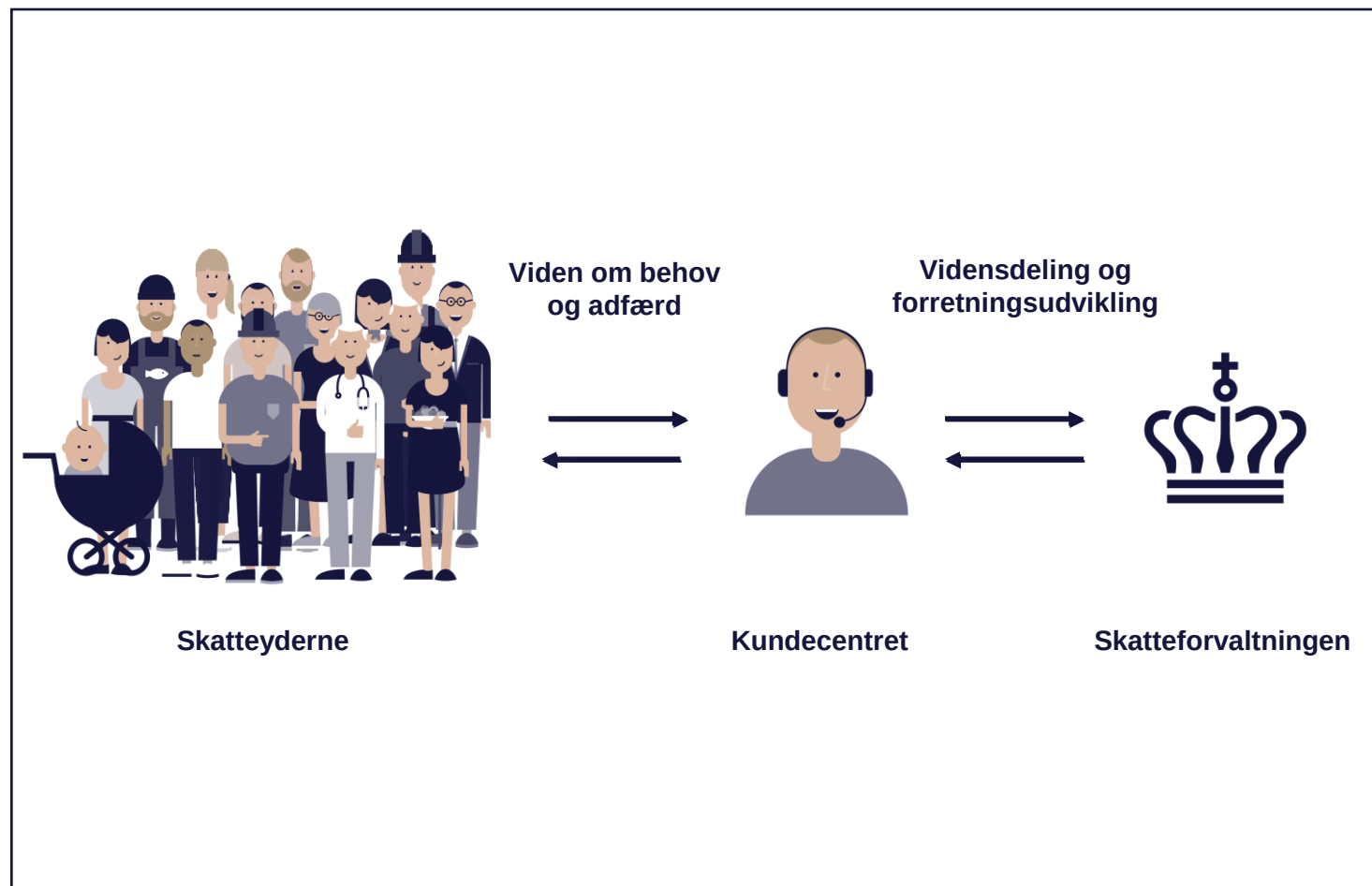
Kundecentret er en central indgangsvinkel i dialogen mellem skatteyderne og Skatteforvaltningen, hvorfor der opbygges en stor mængde viden.

Skatteydernes henvendelser til Kundecentret giver Kundecentret stor viden om behov og adfærd, som potentielt er brugbar for resten af Skatteforvaltningen.

Vidensdeling og forretningsudvikling

I Skatteforvaltningen er der viden, som kan have betydning for Kundecentrets opgaveløsning. Tilsvarende kan Kundecentrets viden om skatteyderne gøre nytte for Skatteforvaltningen.

Det forpligter, at Kundecentret er i besiddelse af så stor viden, men i dag nyttiggøres Kundecentrets viden om skatteydernes behov og adfærd ikke i tilstrækkeligt omfang, ligesom viden i resten af organisationen ikke flyder struktureret til Kundecentret.



Problemmnedbrydning (1/4)

Behov for at forstå årsagerne til, at Kundecentret ikke imødekommer vejledningsbehovet, og hvorfor viden om skatteydernes behov og adfærd ikke nyttiggøres

Brugerrettet vejledning

Kundecentret kan ikke matche skatteydernes vejledningsbehov

Der er 4,8 mio. ikke-unikke telefonopkald til Kundecentret, hvoraf 2 mio. opkald afvises, inden skatteyderen er kommet i kø, og af de resterende opkald kommer 1,8 mio. opkald i kontakt med en medarbejder i Kundecentret. Ventetiden er gennemsnitligt 11 min, mens der på udvalgte fagområder er endnu længere ventetid.

Kundecentret skal håndtere et ekstraordinært stort henvendelsesbehov

Kundecentret modtager årligt ca. 5,1 mio. ikke-unikke forsøg på henvendelser fordelt på telefonopkald, mails, chat og SoMe henvendelser, hvilket er et stort antal set i relation til brugerbasens størrelse (0,82 henvendelser/bruger) (ekstern benchmark er under udvikling).

Vejledningsudfordringen er skabt af en række eksterne faktorer

Vejledningsbehovet skyldes til dels en tiltagende kompleks lovgivning og øget globalisering, og til dels, at Skattestyrelsen ikke i tilstrækkeligt omfang kan imødegå vejledningsbehovet via kommunikations- og selvbetjeningskanaler og dermed sikre, at skatteyderne selvstændigt er i stand til at varetage deres skatteforhold.

Interne faktorer i Kundecentret bevirker tillige, at vejledningsbehovet ikke matches

Fordelingen af henvendelser på kanalerne er ikke optimalt balanceret i forhold til henvendelsernes kompleksitet, og der kan skabes mere effekt ud af den etablerede dialog med henblik på at mindske risikoen for fejl og evt. manglende provenu.

Kernespørgsmål til problemmnedbrydning

- Hvad forårsager de mange henvendelser til Kundecentret, og hvorfor kan Kundecentret ikke fuldt ud imødekomme vejledningsbehovet?

Intern vidensdeling og forretningsudvikling

Kundecentret sidder på et guldæg af viden som ikke aktiveres

Skattestyrelsen skal sikre vidensdeling og forretningsudvikling for løbende at håndtere risikobilledet i de enkelte skatteartsprocesser baseret på input fra bl.a. Kundecentret og for at skabe forretningsudviklende initiativer baseret på et brugerorienteret perspektiv. Kundecentret er et centralt omdrejningspunkt for viden, som i dag ikke i tilstrækkelig grad nyttiggøres.

Samspil i et samlet økosystem er nødvendigt før viden kan flyde og nyttiggøres

For at Skattestyrelsen kan indtage en position i samfundet som autoritativ myndighed på fortolkning af skattelovgivning og være førstevalget for afsøgning af viden om skatteforhold, skal viden og deraf hørende forretningsudvikling genereres i et samspil mellem fagområderne og Kundecentret i et gensidigt afhængigt økosystem. I dag eksisterer modeller til vidensdeling, men Kundecentret er ikke tydeligt tilstede i de etablerede modeller, og Kundecentrets rolle er ikke veldefineret, hvilket betyder, at potentialet for forretningsudvikling ikke bliver udnyttet.

Kundecentret kan være en aktiv partner i forretningsudviklingsforløb

Kundecentret ikke spiller en tilstrækkelig rolle i Skattestyrelsens samlede udsyns-perspektiv på trods af, at Kundecentret har den direkte dialog med skatteyderne, hvorved værdifuldt input ikke bliver omsat til nye og forbedrede produkter. Systematiseret data og viden om skatteydernes behov og adfærd gøres i dag ikke tilstrækkeligt tilgængelig for resten af Skatteforvaltningen, og dermed mister Kundecentret en mulighed for at spille en mere aktiv rolle i forretningsudvikling og risikostyring i Skattestyrelsen.

Kernespørgsmål til problemmnedbrydning

- Hvad er årsagerne til, at Kundecentret ikke indgår mere aktivt i vidensdelingsstrukturer og i forretningsudviklingen i Skattestyrelsen?

Problemmnedbrydning (2/4)

Kundecentret kan ikke matche vejledningsbehovet givet en række interne og eksterne forhold

Brugerrettet vejledning

1 / 2

Kundecentret har gennem sin vejledning og dialog med skatteyderne en oplagt mulighed for at skabe en større effekt på skatteydernes adfærd.

Udfordring

Kundecentret er ikke i stand til at imødekomme skatteydernes behov for dialog og vejledning i takt med henvendelserne modtages. Kundecentret formår dermed ikke at skabe optimale effekt på skatteydernes adfærd med risiko for mistet provenu, flere fejl og byrder til følge.

Overvejelser

- Hvad forårsager de mange henvendelser til Kundecentret?
- Hvorfor kan Kundecentret ikke fuldt ud imødekomme vejledningsbehovet?



Snæver anvendelse af kanaludbud
Skatteydernes afklaringsbehov håndteres ikke ud fra en samlet og koordineret anvendelse af respektive kanaler.

- Henvendelser til Kundecentret fordeles ikke tilstrækkeligt på det samlede kanaludbud (herunder henvendelses-selvbetjenings- og kommunikationskanaler) i forhold til fx kompleksitet og potentiel værdiskabelse.
- Opdelingen af Skatteforvaltningen i flere styrelser skaber henvendelser til Kundecentret, når brugerne ikke er opmærksomme på det rette kanalvalg og henvendelsessted.
- Det samlede kanaludvalg er ikke tidssvarende og matcher ikke skatteydernes forventninger og behov.
- Det er ikke muligt effektivt at opbygge viden om effekter af sammenhæng mellem kanaler, hvilket påvirker muligheden for at etablere et effektivt samspil mellem kanalerne, sikre optimal vejledning og dermed størst effekt.

Ikke-optimal visitering af telefonopkald
Faglige kompetencer matches ikke altid baseret på henvendelsernes kompleksitet.

- Henvendelserne håndteres på en måde, hvor der er risiko for at "lette henvendelser" besvares af dybt specialiserede medarbejdere, der i princippet kunne afklare mere komplekse problemstillinger.
- Stigende kompleksitet i henvendelserne til Kundecentret giver et øget behov for fokus på faglig udvikling af medarbejderne, så kompetencerne modsvarer de henvendelser Kundecentret modtager.
- Den stigende kompleksitet og forskellighed i henvendelserne giver risiko for, at henvendelsen ikke kan besvares ved første kontakt og derfor skal stilles om en eller flere gange med deraf følgende ventetid til følge.
- Den ikke-optimale visitering kombineret med en stigende kompleksitet i henvendelserne medfører forlænget samtaletid.

Manglende informationsoverblik
De tilgængelige værktøjer skaber ikke gennemsigtighed for hverken skatteyder eller medarbejder i Kundecentret.

- Skatteyderne har ikke adgang til et samlet overblik over deres skatteforhold, og den manglende gennemsigtighed medfører unødvendige henvendelser til Kundecentret om fx sagsforløb og sagsbehandlingstid.
- Medarbejderne har ikke et samlet overblik over skatteyderens forhold, og der er risiko for, at vejledningen ikke er tilstrækkelig helhedsorienteret og proaktiv. Der er risiko for at vejledningstiden forlænges ved opslag i flere systemer.
- Et manglende informationsoverblik for den samlede Skatteforvaltning forhindrer Kundecentret i optimal vejledning.

Udifferetieret serviceniveau
Det nuværende servicetilbud til de forskellige brugersegmenter er ikke tilstrækkeligt differentieret og målrettet

- Kundecentrets vejledningstilbud baseres ikke tilstrækkeligt på viden om forskellige segmenters adfærd og behov for vejledning via forskellige kanaltilbud
- Kundecentrets nuværende servicedimensioner kan differentieres yderligere fx i retning af et mere holistisk og proaktivt 360 graders servicetilbud ved visse henvendelser, hvilket medfører forhøjet risiko for efterslæb i senere faser af forretningsmodellen med indflydelse på både skatteprovenu og Skattestyrelsens ressourcer.
- Et manglende brugerdifferentieret vejledningstilbud medfører henvendelser på kanaler, der ikke nødvendigvis er mest optimal hertil – hverken for skatteyder eller for Skatteforvaltningen.

Problemmnedbrydning (3/4)

Kundecentret kan ikke matche vejledningsbehovet givet en række interne og eksterne forhold

Brugerrettet vejledning

2 / 2

Kundecentret har gennem sin vejledning og dialog med skatteyderne en oplagt mulighed for at skabe en større effekt på skatteydernes adfærd.

Udfordring

Kundecentret er ikke i stand til at imødekomme skatteydernes behov for dialog og vejledning i takt med henvendelserne modtages. Kundecentret formår dermed ikke at skabe optimale effekt på skatteydernes adfærd med risiko for mistet provenu, flere fejl og byrder til følge.

Overvejelser

- Hvad forårsager de mange henvendelser til Kundecentret?
- Hvorfor kan Kundecentret ikke fuldt ud imødekomme vejledningsbehovet?



Big data anvendes ikke

Der er ikke en tilstrækkelig datadrevet tilgang til optimering af vejledning via opsamling og anvendelse af viden om skatteydernes adfærd og behov.

- Der sker i dag ikke en tilstrækkelig og systematisk opsamling og efterfølgende anvendelse af data om skatteydernes adfærd og behov til brug for optimeret vejledning af skatteyderne.
- Det nuværende log-system anvendes til ressourceplanlægning men er ikke egnet til proaktiv brugerrettet vejledningsindsats.
- Den manglende indsigt i skatteyderens forhold er et grundlæggende båndspænd for proaktiv vejledning.
- Data fra andre myndigheder kunne i højere grad facilitere en mere helhedsorienteret vejledning og en højere straksafklaring ved at Kundecentret har adgang til flere relevante oplysninger

Konsekvenser af kommunikation

Kommunikation fra Skattestyrelsen medfører flere henvendelser.

- Skattestyrelsens markedsføring af årsopgørelsen via flere medieplatforme skaber stort træk på Kundecentrets ressourcer, og Kundecentret kan ikke besvare alle henvendelser i det tempo de opstår.
- Nogle henvendelser vurderes at være forårsaget af Skattestyrelsens egne aktiviteter - såvel tilsigtede som utilsigtede - eksempelvis lange sagsbehandlingstider i fagområderne eller uklar eller fejlbehæftet kommunikation.
- Øget kommunikation og presse fra Skatteforvaltningen som helhed vurderes i sig selv at medføre, at skatteyderne henvender sig til Kundecentret. Samtidig medfører kommunikation at skatteyderne selv opnår kvalificeret viden, når de henvender sig, hvilket medfører krav til den optimale faglige sammensætning af Kundecentrets ressourcer.

Tiltagende kompleks lovgivning

Ny lovgivning og løbende tilpasning medvirker til et stigende vejledningsbehov.

- Den politiske respons til samfundsmæssige ændringer er ofte lovgivningsmæssige ændringer, hvilket skaber øget regelkompleksitet med øget vejledningsbehov til følge.
- En rammelagt skattecycel for skatteydernes skatteafregning skaber sæsonudsving i henvendelser til Kundecentret og gør at mange generelle henvendelser om skatteforhold koncentrerer sig på udvalgte tidspunkter i løbet af året.

Problemmnedbrydning (4/4)

Kundecentrets rolle og input er ikke tilstrækkeligt defineret og struktureret i vidensdelingsfora

Intern vidensdeling og forretningsudvikling

Kundecentret har i sin dialog med skatteyderne en oplagt mulighed for at indsamle og videreformidle viden til brug for løbende forretningsudvikling i Skattestyrelsen.

Udfordring

Der er i dag modeller til vidensdeling til brug for forretningsudvikling og risikostyring i Skattestyrelsen, men Kundecentret er ikke tydeligt tilstede i de etablerede modeller, og Kundecentrets rolle er ikke veldefineret.

Overvejelse

- Hvad er årsagerne til, at Kundecentret ikke indgår mere aktivt i vidensdelingsstruktur og indirekte forretningsudvikling i Skattestyrelsen?

Manglende teknisk understøttelse af dataindsamling

De tilgængelige teknologiske værktøjer understøtter ikke struktureret *indsamling* af data til brug for forretningsudvikling.

- Den viden som Kundecentret løbende kan opbygge om brugerrettede adfærd og behov understøttes ikke i tilstrækkelig grad af agile og systematiske værktøjer til dataindsamling. Dermed skabes ikke et proaktivt og evidensbaseret sæt af dataindsigter af relevans for hele Skatteforvaltningens forretningsudvikling.
- Det nuværende log-system anvendes til ressourceplanlægning, og er ikke egnet til forretningsudvikling.
- Logning af brugerhenvendelser foregår i dag manuelt og subjektivt, hvilket forhindrer en mere systematiseret og struktureret dataindsamling, som ikke er i stand til at understøtte krav om hastighed og præcision i dataindsamlingen.

Vanskeligt at omsætte data til viden

De tilgængelige teknologiske værktøjer understøtter ikke struktureret *forædling* af data til viden på tværs af Skattestyrelsen.

- Kundecentrets data fra kontakten med skatteyderne når ikke ud i organisationen med henblik på forretningsudvikling, fordi det er vanskeligt at udstille data og efterfølgende gøre viden tilgængelig for resten af organisationen.
- Der er ikke på baggrund af information fra skatteyderne tilvejebragt og analyseret data, som kan anvendes til prioritering og udvikling af nye forretningsinitiativer som fx kanalopbygning eller nye større it-systemer.
- Den manglende opsætning af operationel og målbar indsigt fra kontakten med skatteyderne vanskeliggør systematisk udvikling af forretningen, og fagområderne går glip af relevant viden om trends hos skatteyderne, der kræver en målrettet vejledningsindsats eller behov for ændringer i nuværende vejledningsmaterialer.

Ustruktureret vidensdeling

Aktørerne i det samlede videnssystem opererer ikke tilstrækkeligt koordineret

- Kundecentret bliver i dag ikke opfattet som et naturligt omdrejningspunkt for opsamling og forædling af viden, selvom kontakten med skatteyderne kan være en meget værdifuld datakilde.
- Den gensidige udveksling af viden mellem Kundecentret og fagområderne er bl.a. baseret på personlige relationer.
- Fagområderne har ikke et systematiseret indblik i, hvad Kundecentret har behov for fra fagområderne - og omvendt.
- Det er uklart, hvem der har ansvaret for vidensopbygning, og hvor viden mest optimalt forædles (Kundecentret eller fag- og forretningsområder), hvilket udfordrer ensartethed i opgaveløsningen og sammenhængskraften.
- Den faglige udvikling af Kundecentrets medarbejdere foregår ikke tilstrækkeligt i samspil med fagområderne, hvor specialistviden er hjemmehørende.

Tænk hvis Fremtidens kundecenter...



... kan svare på mere end blot den pågældende henvendelse og proaktivt tilbyde en helhedsorienteret vejledning. Dermed er Kundecentret med til at sikre provenu og minimere efterslæb i senere faser af forretningsmodellen.



... på tværs af kanalerne tilbyder en integreret brugeroplevelse, som er skræddersyet til den enkelte skatteydners profil og behov.



... er et naturligt omdrejningspunkt i Skattestyrelsens forretningsmodel som indgangsvinkel til viden om skatteydernes behov.



... systematisk og automatiseret indsamler og forædler data til viden til brug for forretningsudvikling i hele Skatteforvaltningen.



... er teknologisk på forkant, så alle faser af forretningsmodellen understøttes af moderne teknologi og analyseredskaber

Udsyn

En af Skattestyrelsens fire værdier

I Skattestyrelsen er vi lydhøre og forholder os aktivt til vores omverden og samfundsudviklingen. Det gør vi, fordi et bredt nationalt og internationalt udsyn er en forudsætning for, at vi kan løse vores myndighedsopgave på en tidssvarende og professionel måde. Vores arbejde har store konsekvenser for alle dele af det danske samfund. Derfor skal vi orientere os bredt og langsigtet med en åben og inddragende tilgang til vores arbejde.

Kundecentrets eksisterer for sine brugere. Derfor er det ikke bare relevant, men nødvendigt at interessere sig for Kundecentrets brugere og deres oplevelser med kontakten til Kundecentret, hvis vi skal lykkes med at etablere en holistisk moderniseringsplan for Kundecentret. Vi kan kun levere løsninger af højeste kvalitet, når vi tænker i helheder og er i dialog med vores omverden.

Derfor skal vi i dialog med et bredt udsnit af Kundecentrets brugere med henblik på at afdække deres udfordringer i interaktionen med Kundecentret. Kun gennem brugerbaseret input kan vi sikre, at brugernes forventninger bliver indfriet.

Vi skal ligeledes have etableret en dialog til inspiration med Skattestyrelsens partnere og vores nabolande for at undersøge deres erfaringer med kundecenterdrift for at lære af deres erfaringer.

Skatteydere

Borgere og virksomheder



Rådgivere og repræsentanter

Advokater, revisorer og brancheforeninger



Inspirationskilder

Private og offentlige virksomheder
samt myndigheder



Nabolande

Sverige og Norge



Medlytsundersøgelse

- brugerundersøgelse i Kundecentret

- Henset til de mange telefoniske henvendelser er telefon så brugernes foretrukne henvendelseskanal? Og hvad skyldes de mange henvendelser?
- Test gennemført i juli
- Kick off i august
- Trial and error; vi prøver, tilretter og prøver igen

