



SKAT

Kunden i centrum, skatten i balance

SKATs kundeservicestrategi

Juni 2015



SKATs kundeservicestrategi blev første gang lanceret i juli 2014. Siden har den gennemgået et servicetjek i forsommeren 2015, og den lanceres her i sin anden udgave.

I mit forord til den første version af kundeservicestrategien skrev jeg, at Kundeservice har en ambition om at skabe målrettede servicetilbud til vores kunder; servicetilbud som gør det nemt at betale den rigtige skat til tiden. Det er fortsat et overordnet sigte med vores arbejde, ligesom de strategiske fokusområder og dogmer for Kundeservice fortsat er de samme.

Hvorfor så overhovedet lave en anden udgave af kundeservicestrategien på nuværende tidspunkt? Fordi vi har høstet værdifulde erfaringer under arbejdet med kundeservicestrategien, som vi skal have med os i det videre arbejde. Servicetjekket af kundeservicestrategien skal bidrage til at sikre, at strategien fortsat modsvarer den virkelighed og de behov, der findes blandt vores kunder – herunder at strategien tager højde for det, som vi foreløbig har lært på rejsen mod en bedre kundeservice.

En del af servicetjekket har været at opdatere aktiviteterne i kundeservicestrategiens bilag og de overordnede aktivitetstemaer nævnt i selve strategien, så de er tidssvarende. En anden del af servicetjekket har været at opdatere kundernes stemme i strategien og at give medarbejderne en stemme.

Da vi lavede den første version af kundeservicestrategien, gjorde vi meget ud af at involvere kunderne. Det skal vi stadig fokusere på, men vi vil nu udvide vores fokus, så vi også gør en særlig indsats for at løfte medarbejdernes faglige engagement, motivation og organisatoriske stolthed. Det vil vi bl.a. gøre, fordi medarbejdernes tilfredshed har stor indflydelse på kundernes tilfredshed. Det er derfor nødvendigt også at vende blikket indad og overveje, hvad medarbejderne har behov for i forhold til at kunne yde en god kundeservice. Lad mig samtidig slå fast, at vi har grund til at være stolte: Vi er blandt verdens førende skatteadministrationer, når det gælder digitale løsninger til at indberette og betale skat, og jeg bliver mødt med stor respekt og anerkendelse på min vej. Derudover gør vi et stort arbejde for at gøre vores sagsbehandling og direkte kundebehandling mere målrettet og imødekommende, og vi arbejder på at sikre, at langt de fleste kunder oplever at få en korrekt afgørelse eller et korrekt svar ved første kontakt. Det vil være med til at skabe højere tilfredshed blandt både medarbejdere og kunder.

Det er vigtigt for mig at understrege, at der ikke er tale om en ny kundeservicestrategi, men snarere om en naturlig fortsættelse af den eksisterende strategi, som tillige ligger godt i tråd med SKATs nye strategi med skatteyderen i centrum. Kundeservicestrategien er et dynamisk dokument, og jeg vil fortsat opfordre ledere og medarbejdere til at kontakte mig, hvis I har kommentarer eller forslag, som kan bidrage til den fortsatte udvikling af vores forretningsområde.

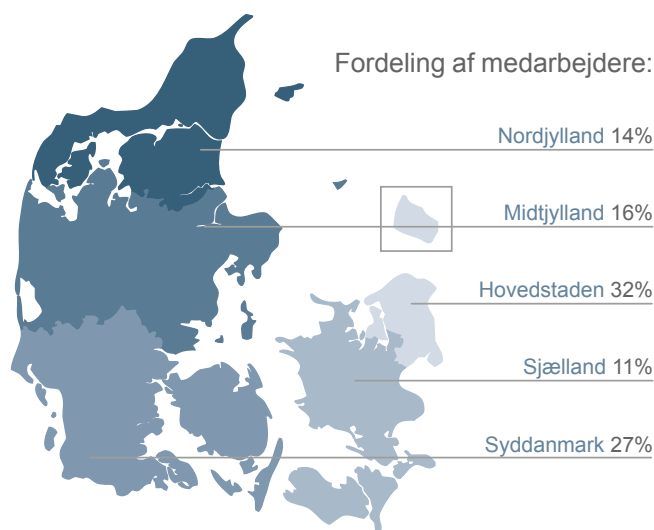
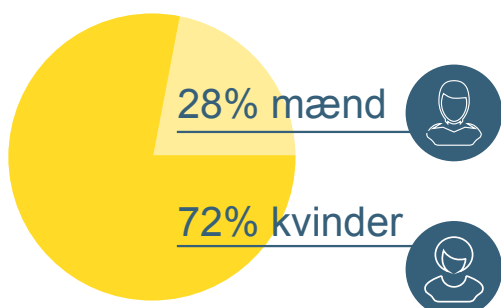
Jonatan Schloss,
Direktør for Kundeservice i SKAT
(Jonatan.Schloss@skat.dk)

SKAT Kundeservice

Kundeservice er et forretningsområde i SKAT, som arbejder for at gøre det nemmere for kunderne at betale den rigtige skat til tiden. Knap 2.000 medarbejdere arbejder for at sikre, at der altid er opdateret og målrettet vejledning og digitale afregningsløsninger samt effektiv sagsbehandling til rådighed. Samtidig har kundernes oplevelse af mødet med SKAT høj prioritet i forretningsområdet.



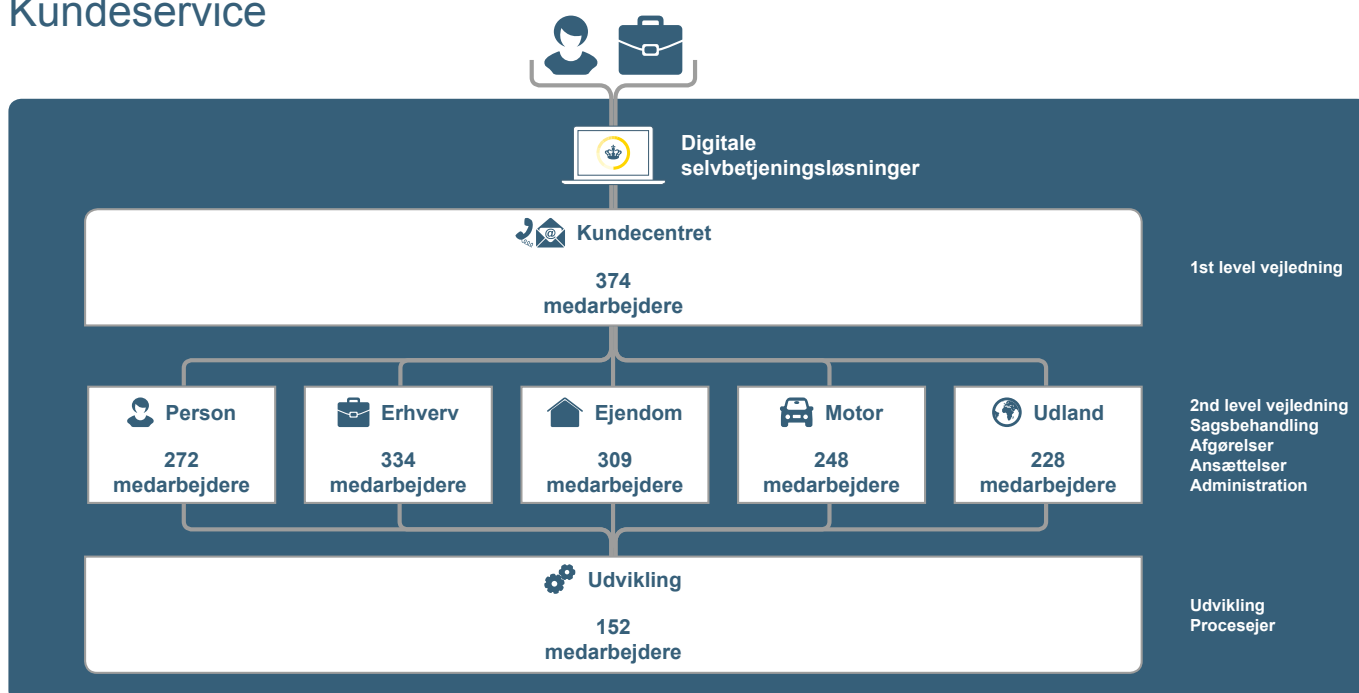
1917 medarbejdere
fordelt på



89 nye medarbejdere
ekskl. vikaransættelser

Alle tal er pr. 01.05.2015

Kundens vej gennem Kundeservice

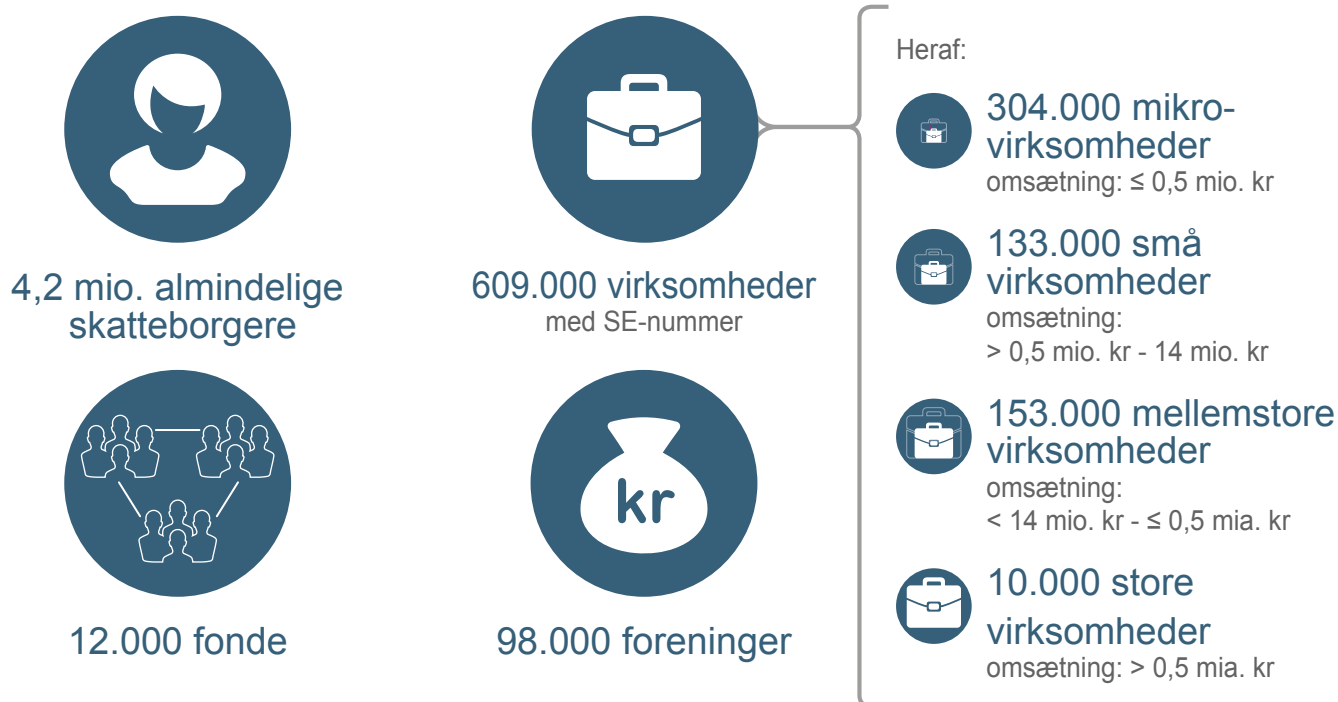


Hvem er kunderne?

SKAT Kundeservice betjener 4,2 mio. almindelige skatteborgere foruden virksomheder, fonde og foreninger m.v.

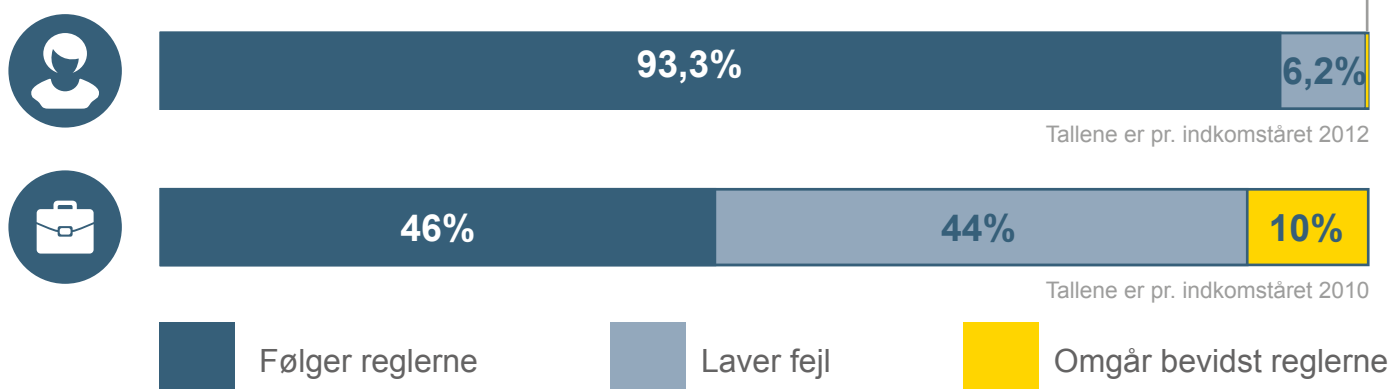
Mere end 90 % af borgerne følger reglerne, mens kun knap halvdelen af virksomhederne følger reglerne. Mere end halvdelen af virksomhederne laver fejl, og det er et område, som vi er i gang med at løfte, så det fremover også bliver nemmere for virksomhederne at følge reglerne.

SKAT kundeservice betjener bl.a.:



Tallene er pr. 2013

Regelefterlevelse



Fakta fra 2014

SKAT Kundeservice har i løbet af 2014 afgjort knap 71.000 sager vedrørende lønmodtagere.

Derudover har knap 400.000 borgere modtaget forslag til deres forskudsopgørelse, mens 84% af de almindelige skatteborgerne ikke havde nogle ændringer til årsopgørelsen.



70.700 afgørelser
vedrørende lønmodtagere

Heraf ca.



16.400 dødsbosager
og boopgørelser



3.300 gavesager



51.000 genoptagelser og andre afgørelser



377.437 borgere
modtog nyt forslag til
Forskudsopgørelse 2014



84% af de almindelige skatteborgerne
havde ingen ændringer til
Årsopgørelse 2014



422.565 færre borgere
fik restskat i forhold til
indkomståret 2013



42.992 skattekort
blev udstedt til begrænset
skattepligtige

Almindelige skatteborgerne dækker her over borgere med enkle skatteforhold.

Lønmodtagere dækker her over alle borgere, der er i et lønmodtagerforhold, også borgere med udenlandske forhold.

Borgere dækker her over alle borgere, dvs. både dem med enkle skatteforhold, dem med udenlandske forhold og de selvstændigt erhvervsdrivende.

Fakta fra 2014 fortsat



90.000 afgørelser
på erhvervsområdet

Heraf:

50.000 afgørelser
for selvstændigt erhvervsdrivende og
selskaber

40.000 erklæringer, anmodninger,
taksationer, fejllister m.v



1,3 mio moms-
indberetninger



68.000 nyregistrerede
virksomheder

92.576.350 indberetninger i
eKapital i 2014

10 mio. indberetninger pr. måned
i elndkomst i 2014



2,8 mio.
telefonhenvendelser

Det svarer til, at hver medarbejder i
Kundecentret gennemsnitlig modtog
7.487 telefonopkald i 2014.



424.428
mailhenvendelser

Det svarer til, at SKAT i gennemsnit
modtog 1.684 mails pr. arbejdsdag i
2014.



90.000
årsomvurderinger

Ejendom modtog ca. 2.600
anmodninger om genoptagelser i
2014. De øvrige omvurderinger har
SKAT selv initieret.



4,35 mio. køretøjer
registreret i Motorregisteret

I 2014 blev der gennemført 4 mio.
ændringer af registreringerne af
disse køretøjer. 92 % af ændringerne
er gennemført af eksterne
pladeoperatører.

Indledning

Kundeservice arbejder for at gøre det nemt for kunderne at betale den rigtige skat til tiden, og det er faktisk noget af det, vi er allerbedst til i SKAT.

Langt størstedelen af pengene kommer direkte ind ad fordøren, og kun de færreste borgere behøver at gøre noget aktivt i forhold til deres skat. Vi er blandt de bedste i verden, når det gælder automatiserede veje til at beregne og betale skat – særligt på borgerområdet. Det udgangspunkt skal vi bruge til at blive endnu bedre til at udvikle målrettede servicetilbud for både borgere og virksomheder i samarbejde med begge grupper.

Servicetilbud er en samlebetegnelse for den vejledning og de beregnings- og betalingsløsninger, vi stiller til rådighed for vores kunder. Herunder har vi fokus på sagsbehandling.

Vores skattesystem bygger på en høj grad tillid; tillid til at man kan stole på vores vejledning, beregninger og afgørelser. Tilliden muliggør en effektiv forvaltning af skattesystemet og udgør en vigtig samfundsmæssig ressource. Derfor er det afgørende, at vi forvalter vores opgave på en måde, hvor vi hele tiden gør os fortjent til kundernes tillid. Det gør vi, når kunderne oplever, at vores servicetilbud har fokus på deres behov og deres rettigheder.

Vi ser borgerne og virksomhederne som kunder, selv om vi er klar over, at der ikke er tale om en almindelig kunderelation, hvor kunden selv vælger os til. Når vi alligevel bruger denne betegnelse, skyldes det, at vi ønsker at behandle borgerne og virksomhederne som kunder, der kan forvente en høj grad af service fra vores side. Vi ved, at langt de fleste ønsker at følge reglerne, og det vil vi gerne hjælpe dem med. Vi ved også, at jo nemmere det er for kunderne at ordne deres skatteforhold, i jo højere grad bliver den rigtige skat betalt.

Hovedmålsætninger for SKAT

Hovedmålsætningerne for SKAT i de kommende år er:

- At opkrævningsopgaverne kan løses for færre ressourcer
- At de offentlige restancer inddrives i større omfang
- At de faktisk betalte skatter, afgifter og told svarer til det, der reelt skal betales
- At borgerne og virksomhederne generelt er tilfredse i mødet med SKAT

Strategiske fokusområder for Kundeservice

For at understøtte arbejdet med at gøre det nemt at betale den rigtige skat til tiden er der defineret følgende tre strategiske fokusområder for Kundeservice:

Automatiseret kundebetjening

Vi udvikler og leverer løsninger, der automatiserer SKATs betjening af kunderne. I de tilfælde, hvor processer ikke kan automatiseres fuldt ud, udvikler og leverer vi effektive og brugervenlige digitale selvbetjeningsløsninger. Det gør det nemt for kunderne at beregne og betale.

“ Hver gang jeg møder internationale kolleger, oplever jeg, at der står stor respekt om SKAT. Det er især vores afregningsproces for borgere, hvor vi stort set sikrer halvdelen af skattebasen. Men også vores digitale services, tillidsbaserede tilgang og visioner for fremtiden. Det gør mig stolt af at arbejde med kundeservice i SKAT. ”

Medarbejder i Kundeservice

Målettet vejledning

Vi bruger de rigtige vejledningsværktøjer til de rette målgrupper, så de føler sig tilstrækkeligt informeret og i stand til at udføre deres skattemæssige pligter. Samtidig leverer vi korrekte afgørelser. På den måde skaber vi grundlaget for, at kunderne kan beregne og betale korrekt første gang.

Effektive arbejdsgange

Vi effektiviserer egne processer og koordinerer på tværs af funktioner, så sammenhængene bliver synlige. Sammenhænge i processer er også relevant i samarbejdet med andre myndigheder, og derfor tænker vi også vores processer ud over SKATs organisatoriske grænser. På den måde kan vi levere vores produkter og ydelser med færrest mulige omkostninger og med størst mulig effekt for SKAT og for kunderne.

Sådan vil vi arbejde

På baggrund af involvering af alle ledere i Kundeservice er der skabt tre dogmer for, hvordan vi vil arbejde med kunden i centrum.

Vi tager ansvar for kundens oplevelse

Kunderne har en oplevelse med SKATs kundeservice uanset hvad. Vi tager ansvar for denne oplevelse og sigter mod at sikre en sammenhængende serviceoplevelse på tværs af alle kanaler og organisatoriske enheder i SKAT.

Kunderne ser på SKAT som en samlet størrelse, og de skal opleve os som en samarbejdspartner, der hele tiden tænker på, hvordan vi kan hjælpe, og som også har øje for hændelser før og efter kontakten med SKAT. Det opnår vi ved at tage afsæt i kundernes virkelighed, så vi forstår deres behov og kan tilrettelægge vores servicetilbud, så de fungerer bedst muligt for dem.

Herunder har vi fokus på at sikre, at kunderne er trygge ved os, og at de har tillid til, at vi forvalter på retfærdig vis.

Vi tilrettelægger vores service, så den er mest effektiv

Vi er mest effektive, når vi kan fjerne behovet for kontakt. Hvor der er behov for kontakt, skal vi sikre, at denne så vidt muligt sker i den mest omkostningseffektive kanal, og at kundernes problemer løses ved første kontakt.

Kontakten med kunderne bygger på en prioritering af de digitale kanaler og telefonkanalen. Det er dog ikke alt, der kan løses via disse kanaler, og derfor er det vigtigt, at vi også har andre servicetilbud. Tilsvarende er det afgørende, at vi har en effektiv manuel sagsbehandling, der spiller optimalt sammen med de digitale løsninger og processer.

En vigtig løftestang for effektiv kundeservice er fuld udnyttelse af viden om kunderne, så vi kan målrette og prioritere bedst muligt og er i stand til at følge omkostninger og effekt. En anden løftestang er samarbejde med revisionsbranchen, brancheforeninger og andre eksterne parter, der kan hjælpe os med at målrette, levere eller overflødigøre vores service.

Vi arbejder hele tiden på at blive bedre

Vi arbejder hele tiden på at blive bedre og samler op på signaler i kontakten med kunderne med henblik på at understøtte forretningsudvikling. Det er i medarbejdernes kontakt med kunderne, at vi får viden om uhensigtsmæssigheder, og vi skal systematisk bruge denne viden til at forbedre vores processer og servicetilbud. Vi analyserer på årsager til kontakten, og vi har processer og mål, der sikrer, at vi handler på dem. Vi samler også op på kontakter og klager i resten af organisationen og bidrager på den måde til at optimere SKATs samlede forretning.

Vi følger samtidig udviklingen i vores omverden og lærer hele tiden af de bedste – både blandt andre skatteadministrationer, myndigheder og private serviceudbydere – så vi er på forkant med nye tendenser og kan træffe oplyste valg.

Kundeservicestrategien er et dynamisk dokument, som løbende vil blive revideret. Det kan fx ske, når vi får mere viden om behovene hos kunderne, eller når der kommer tilbagemeldinger fra medarbejderne. Det kan også ske, når der sker generelle strategiske ændringer i SKAT og Skatteministeriet.

Vores udgangspunkt

Vi har et godt udgangspunkt for fortsat at udvikle nye servicetilbud med afsæt i kundernes behov: For det første betyder niveauet af registreringer om kunderne, at vi kan bygge vores arbejde på et solidt datagrundlag, ligesom vi skal drage nytte af den erfaring, der allerede findes i SKAT i forhold til at indhente viden om kunderne. For det andet betyder den høje grad af indberetninger fra fx arbejdsgivere og pengeinstitutter, at mulighederne for fejl minimeres, og det er en medvirkende årsag til, at særligt borgerne i meget høj grad følger reglerne. For det tredje er vi godt hjulpet af en relativt høj grad af tillid til myndigheder blandt kunderne.

I de seneste år har der dog været faldende tilfredshed med SKAT og SKATs servicetilbud – særligt på virksomhedsområdet. Vores intention om at overbevise kunderne om, at vi forvalter på korrekt vis, er desuden generelt udfordret af negativ medieomtale.

HOVEDMÅLSÆTNINGER, STRATEGISKE FOKUSOMRÅDER OG DOGMER

SKATs hovedmålsætninger:

- At opkrævningsopgaverne kan løses for færre ressourcer
- At de offentlige restancer inddrives i større omfang
- At de faktisk betalte skatter, afgifter og told svarer til det, der reelt skal betales
- At borgerne og virksomhederne generelt er tilfredse i mødet med SKAT

Strategiske fokusområder for Kundeservice:

- Automatiseret kundebetjening
- Måttet vejledning
- Effektive arbejdsgange

Dogmer i kundeservice:

- Vi tager ansvar for kundens oplevelse
- Vi tilrettelægger vores service, så den er mest effektiv
- Vi arbejder hele tiden på at blive bedre

Hvad skal vi være for hvem?

Det vigtigste spørgsmål, vi kan stille os selv, er måske: hvad skal vi være for hvem? Hvilke tilbud skal vi have til forskellige grupper for, at de både bliver i stand til og føler sig motiveret til at efterleve reglerne samtidig med, at de oplever en god service.

Det er dette spørgsmål, som segmenteringsprojektet beskæftiger sig med. På baggrund af ca. 10.000 detaljerede spørgeskemabesvarelser har projektet kortlagt borgernes og virksomheders behov og fundet sammenhænge til eksisterende viden om fx demografi, kontaktdfærd og regelefterlevelse. På denne måde bliver vi i stand til at hæfte en behovsprofil på alle borgere og virksomheder i Danmark.

Analysen har vist, at alle grupper af borgere og virksomheder prioriterer professionalisme, retssikkerhed og gensidig tillid højt. På disse parametre skal vi levere for alle. Samtidig er der en række faktorer, som de prioriterer forskelligt – og hvor det derfor giver mening at give dem en forskellig behandling. Med dette udgangspunkt er der defineret seks borgersegmenter og fire virksomhedssegmenter, der i øjeblikket er ved at blive gennemarbejdet med henblik på formidling og anvendelse.

TOP 10 BEHOVSDRIVERE FOR BORGERE:

- **Fair og professionel behandling:** Kunden oplever, at SKAT optræder ordentligt og professionelt, har fokus også på kundens rettigheder, og behandler personlige oplysninger fortroligt og sikkert
- **Klar og forståelig skat:** Kunden oplever, at skattereglerne og skatteberegningen er klar og forståelig
- **Proaktiv kommunikation om fradrag og restskat:** SKAT kommunikerer proaktivt om forhold vedr. fradrag, restskat og konsekvenser af ny lovgivning
- **Nemt at angive, rette og finde svar:** Kunden oplever at det er nemt at angive og finde svar, og nemt at rette forkerte indberetninger fra tredjepart
- **Nem og hurtig adgang til hjælp:** Kunden kan nemt og hurtigt komme i kontakt med SKAT mhp. vejledning eller hjælp til specifikke problemstillinger
- **Fair sags- og klagebehandling:** Sager og klager behandles professionelt og ensartet, og kunder oplever at blive hørt
- **Hjælp til at undgå restskat:** SKAT sikrer, at kunden undgår restskat, og giver kunden tryghedsskabende respons på skattehandlinger
- **Personaliseret service og overblik:** Kunden oplever en høj grad af relevans og personalisering i mødet med SKAT, og har overblik over henvendelser fra SKAT
- **Gensidig tillid og klare forventninger:** Kunden oplever at SKAT udviser tillid til, at kunden søger at følge reglerne, respekterer kundens rettigheder og er tydelig på forventninger
- **Brugervenlige digitale services:** Kunden oplever, at SKATs hjemmeside og digitale services er intuitive og brugervenlige

Segmenteringen, der er retningsanvisende for hele SKAT, har principielt relevans ift. alle situationer, hvor kunden er i berøring med SKAT – uanset anledning og kanalvalg. Der vil efter sommerferien 2015 blive iværksat en proces mhp. at identificere og prioritere anvendelsesmuligheder, ligesom der allerede nu arbejdes med betydningen for vores udgående kommunikation.

TAK-programmet

TAK-programmet, som er blevet igangsat i 2015, er et af de initiativer, som skal hjælpe os med at føre ambitionerne i kundeservicestrategien ud i livet. TAK er en forkortelse for "tag ansvar for kunden"*, og TAK er et program, som gennem en række initiativer og aktiviteter skal skabe og understøtte den udvikling og forandring i organisation, holdninger, adfærd og processer, der skal til for at etablere en kultur, hvor alle tager ansvar for kunden.

TAK-programmet er bl.a. igangsat, fordi kundetilfredsheden er under pres. Derudover bliver der sået tvivl om retssikkerheden gennem negative mediehistorier, og SKATs omdømme bliver dårligere. Årsagerne til dette skal bl.a. findes i bøvl med brugervenlighed på it-systemer, lange ventetider på at blive betjent, dårlige kundeoplevelser ved kontrolbesøg og usammenhængende processer (både kundeprocesser og interne processer). Det forsøger TAK-programmet at rette op på.

Programmet består af en række projekter, der løbende etableres og afsluttes.

TAK-programmet starter i Kundeservice, men for at opnå den optimale effekt skal hele SKAT være med i arbejdet. Programmet vil i efteråret også omfatte Inddrivelse og hurtigst muligt herefter Indsats. Så lige nu er vi i en opstartsfasen, hvor programmet bygges op, de første erfaringer gøres og analysegrundlaget kommer på plads.

Hovedbudskaber i TAK:

Vi investerer i bedre kundeservice, fordi det giver højere kvalitet, bedre trivsel og øget effektivitet

En investering i bedre kundeservice vil give et afkast i form af bedre kundetilfredshed og billigere kundeservice. Det er ikke god service, der koster penge, men til gengæld manglen på god service, der koster. Den gode kundeoplevelse, der kommer gennem god kundeservice, giver positive effekter. Når kunderne er tilfredse, smitter det af på medarbejdernes engagement og motivation, og engagerede og motiverede medarbejdere yder en god service (den gode cirkel).

Vi har valgt TAK som metode til at udvikle organisation, kompetencer, kultur, ledelse og processer, fordi TAK sætter kunden i centrum

Vi skal sætte kunden i centrum og have fokus på kundens behov for at kunne designe og levere løsninger og service, der gør kunderne tilfredse.

Vi tager ansvar for kundens oplevelse af kontakten med SKAT, fordi vi derved tager medansvar for SKATs omdømme

Fordi vores kunder fortæller om de gode oplevelser med SKAT, er de nogle af de vigtigste kilder til at forme omverdens opfattelse af vores kundeservice.

Vi bidrager alle til, at SKAT leverer god kundeservice

Vi skal alle være med til at skabe gode Kundeoplevelser, uanset om vi sidder med sagsbehandling, udvikling af systemer, projektledelse eller direkte kundebetjening. God service foregår ikke kun i Kundecentret.

“ Alle de der afdelinger I har, og så spørger de: “Hvor vil du hen?” Hvor skulle jeg dog vide det fra?! ”

Studerende om SKATs telefonsystem.

“ Man ved bare, at et eller andet sted undervejs skal de nok få dig ned med nakken. ”

Virksomhedsejer

“ Jeg ringer til min revisor, for jeg ved ikke, hvad jeg skal gøre. Man aner jo ikke, hvad en paragraf betyder. Der er så også undertekster og præcedens, og hvor fanden skulle man vide det fra. Jeg har ikke studeret økonomi eller jura. ”

Virksomhedsejer

*TAK er inspireret af TDC's tilsvarende program.

Sådan oplever kunderne SKAT

“ De (de udenlandske arbejdstagere) kan jo ikke bruge 30 minutter på at bare vente på at komme i kontakt med SKAT. De skal jo arbejde. Selv sørger jeg altid for at hente en stor kop nybrygget kaffe, inden jeg ringer. ”

HR medarbejder om at ringe til SKAT

“ Jeg ved godt, at det ikke er populært. Men det danske skattevæsen fortjener meget ros for at være ubureaukratisk, gennemskueligt og gennemsyret af en vis form for retfærdighed, som gør, at alle danskere betaler deres skat – om ikke altid med glæde, men dog med en vis respekt for det fælles fundament, vi alle betaler til. ”

Dansk borger bosat i udlandet

“ Vores ansatte mener ikke, at de har et fast arbejdssted. De går jo fra mark til mark og plukker jordbær. ”

Arbejdsgiver om de udenlandske arbejdstageres forståelse af SKATs terminologi



“ Det er meget nemt. Meget nemt. Nu har jeg jo lige boet i USA, ik'. Jeg elsker SKAT. Derudover... Jeg synes jo virkelig, at det er en gave, at man i Danmark (...) selv kan indberette, og at reglerne er så nemme. ”

Grafikker om momsindberetning



“ Jeg oplever, at kundeservicen i SKAT er blevet langt bedre de seneste seks år. Det er ikke servicen, den er gal med. Det er systemerne, der er SKATs primære udfordring, hvis man skal gøre det nemmere for borgere og virksomheder at indberette. ”

Virksomhedsejer om sin oplevelse af SKATs udfordringer


“ Det er ikke provokerende, men rigtig ærgerligt, at informationen kommer på dansk, når man har med udenlandske medarbejdere at gøre. Vi har samme udfordringer med arbejdstilladelser, og det er jo rigtig interessant. ”Hej du har glemt at udfylde disse papirer”, men hvordan skal en indisk medarbejder forstå, hvad det er de skal gøre. Så når de går ind i deres skattemappe, og der står nogle røde tal, så panikker de jo fuldstændigt. Jeg tror, de ville føle sig meget sikre, hvis de fik informationen på engelsk. Det er et stort plus, at blanketterne er på engelsk, men derfor har de også en forventning om, at det de får tilbage er på engelsk. ”

Arbejdsgiver om SKATs sprogbrug



“ Jeg er 40 år gammel, jeg har boet hele mit liv i Danmark, jeg er højt uddannet - inden for skattelovgivning til og med. Jeg har ingen idé om hvad det er. Så enten har jeg ikke lyttet efter, eller også er det meget dårligt kommunikeret. ”

Finance manager om skattepersonnummer for virksomhedens udenlandske medarbejdere



“ I Dinero forsøger vi hele tiden at gøre det lettere for små virksomheder at lave deres regnskab, og i det arbejde samarbejder vi med SKAT om at fjerne så mange administrative byrder som muligt. SKAT lytter meget til os og har flere gange være yderst fleksible, så vi har kunnet lave effektive forenklinger. Der blæser helt klart nye vinde i SKAT, og vi er meget glade for samarbejdet. ”

Martin Thorborg, serie-iværksætter og administrerende direktør i Dinero

Rejsen mod bedre kundeservice

Med kundeservicestrategien har vi begivet os ud på en rejse mod bedre kundeservice. Undervejs på rejsen, som startede i 2014, har vi afprøvet forskellige tiltag, som kan hjælpe os med at blive bedre til at yde en god service med udgangspunkt i kunden. Nedenfor er der indsat nogle eksempler på dette. Vi vil fortsætte med at afprøve sådanne tiltag fremover.

“ Vi oplever ofte, at den efterlevende ikke kan overskue at finde sin afdøde ægtefælles gamle lønsedler, heller ikke selv om der er udsigt til at få penge tilbage. Nogle gange vil de bare have, at vi lukker sagen straks. De bliver mindet om den afdøde, og det ripper op i en sorg, som de prøver at komme over. ”

Sagsbehandler i Dødsbo



Uskiftet bo

Enheden Dødsbo i Person sætter nu fokus på, hvordan de kan hjælpe borgere, der har mistet deres ægtefælle og derfor sidder i uskiftet bo. Ligesom resten af Kundeservice arbejder Dødsbo på at sætte kunden i centrum, og her har man derfor lyttet til dem, der har mistet. Fx giver det ofte ikke mening for den efterladte, at SKAT kontakter dem fx i november og spørger til afdødes feriepengeoplysninger, hvor ægtefællen er død i januar året før. Enheden har på baggrund heraf set på, hvad man kan gøre for at afkorte sagsbehandlingstiden for dem, der sidder i uskiftet bo.



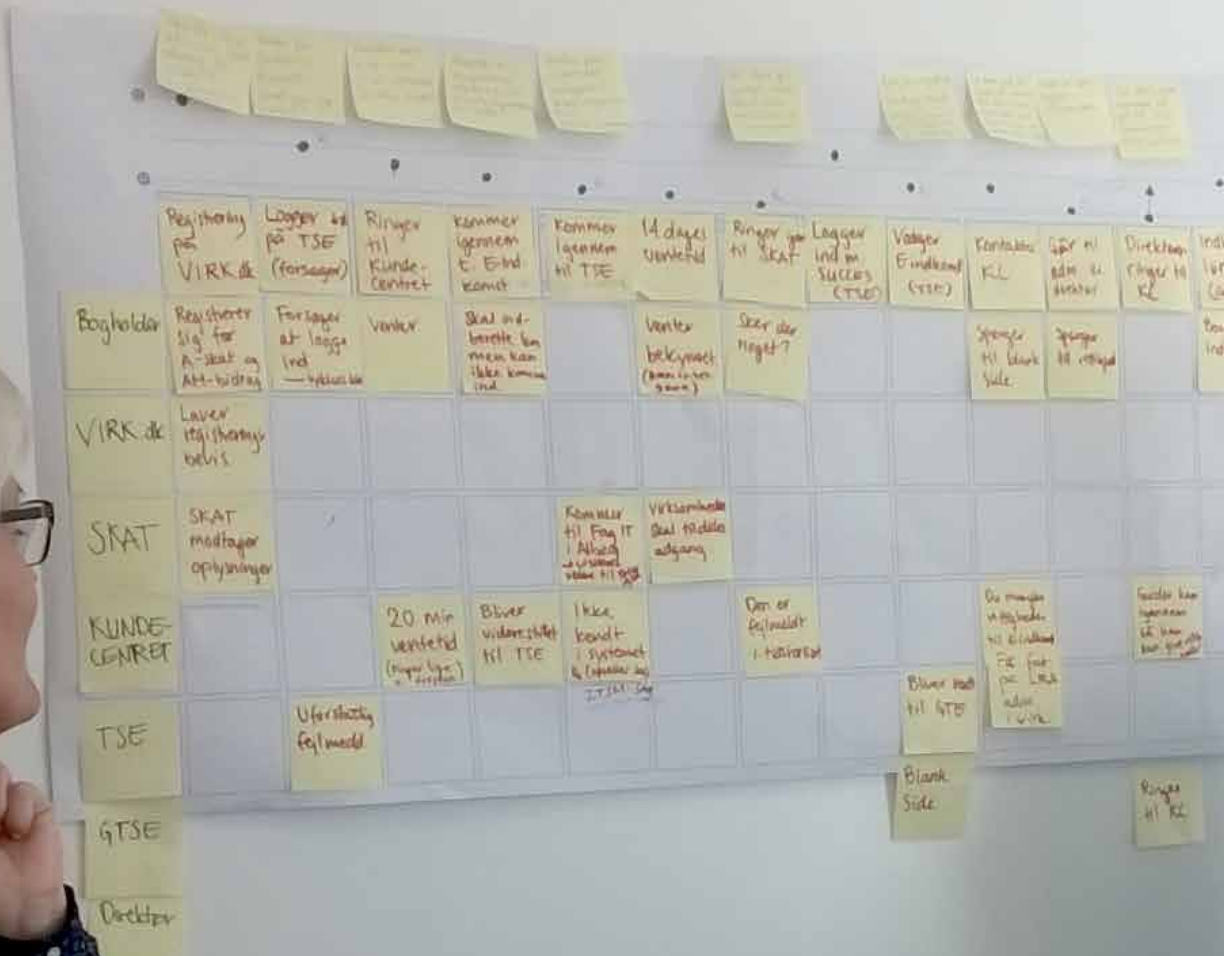
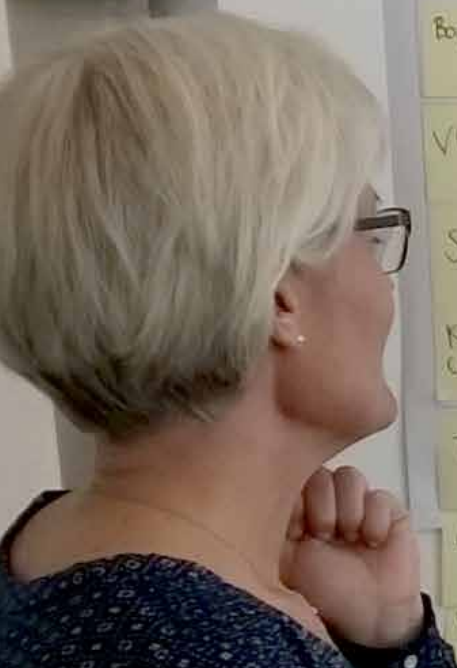
Mobil moms

Kontoret Selskaber og digitalisering i Udvikling brugertestede i efteråret 2014 en løsning til at indberette moms pr. mobiltelefon. Løsningen, som blev kaldt MobilMoms, fungerede overordnet set fint, men når testpersonerne nåede kvitteringen, som bare indeholdt en betalingslinje, blev det svært at håndtere på en mobiltelefon. De mobilvante kunne klare sig ved at skifte mellem MobilMoms og en bank-app, men det var ikke nogen god oplevelse, og der var stor risiko for fejl. De ikke-mobilvante faldt fra her og opgav helt. Da løsningen ikke blev oplevet som brugervenlig, valgte man at udvide scopet for projektet, og MobilMoms indeholder i dag både en indberetningsdel og en betalingsdel. Det samme gælder TastSelv Erhverv, så takket være brugertesten kan alle i dag betale via SKATs systemer, uanset om de bruger mobiltelefon, tablet eller PC.



Organisationsændring

I sommeren 2014 oplevede SKATs kundecenter, at det var svært at give kunderne en tilfredsstillende service, fordi antallet af henvendelser var steget betragteligt. Henvendelserne kom især fra borgere med udlandsforhold, og der blev hurtigt iværksat en række tiltag, som skulle bidrage til at gøre kundeservicen på området mere effektiv og til at give kunderne en god og sammenhængende oplevelse i deres møde med SKAT. Nogle af tiltagene er blevet iværksat med det samme. Fx kan medarbejderne i Kundecentret afklare kundens sag ved første kontakt i visse tilfælde. For at sikre den størst mulige effekt på den lange bane er der desuden blevet oprettet en afdeling kaldet Udland. Oprettelsen af afdelingen er bl.a. begrundet i, at det vil bidrage til at gøre det lettere for den enkelte medarbejder at følge en kunde fra start til slut, hvilket forventes at ville føre til bedre kundeoplevelser.



eIndkomst

Hvordan skaber de ting, vi gør, værdi for kunden, og hvilke faktorer medvirker til, at kunden får en god eller en dårlig oplevelse i mødet med SKAT? Det havde en gruppe medarbejdere fra Kundecentret i foråret 2015 sat en dag af til at undersøge ved hjælp af såkaldte kunderejser. Med kunderejserne kortlagde medarbejderne bl.a. kundens oplevelse af registrering af rettigheder i eIndkomst. Tidsforløbet i hver kunderejse kombinerede de med en humørkurve, som repræsenterede deres opfattelse af kundens oplevelse i de forskellige faser. Og den var ikke udelukkende positiv.

Kunderejserne tydeliggjorde bl.a. vigtigheden af, at SKAT tager hånd om de problemer, som kundecentermedarbejderne oplever, med det samme. Ellers går det ud over kunderne. Derudover viste kunderejserne, at virksomhederne er tvunget til at involvere mange platforme og enheder ud over kundecentret – fx virk.dk, TastSelv Erhverv og flere forskellige personer internt i virksomheden – når de skal løse problemer i relation til e-Indkomst.

Kunderejserne vil blive brugt i den videre udvikling af eIndkomst, hvor løsningen også vil blive testet i samarbejde med kunderne.

“ Jeg vidste selvfølgelig godt, at det ikke var logisk for kunderne, at godkendelsen af cvr-nummeret tager så lang tid. Men pludselig stod konsekvenserne jo på tavlen og blev meget synlige på en anden og ny måde. Især for vores kolleger fra Udvikling, som nu vil tage vores input med tilbage, tegne den ideelle kunderejse på det her område og tage initiativ til at løse problemerne. ”

Medarbejder i kundecentret

“ Grundejeren har behov for mere forklaring, end det vi skriver i brevene, og her skal vi bruge skat.dk som opbakning, så de har mulighed for at få mere at vide. Vi skal også forklare de begreber, som vi jonglerer med i hverdagen, men som ikke er indlysende for en helt almindelig grundejer. ”

Funktionsleder i Ejendom

“ Jeg synes, at det er et spændende sted at starte et projekt. Vi har måske haft en tendens til at sidde lidt i elfenbenstårnet i vores ide-, analyse- og specifikationsfaser. ”

Projektleder i Nyt servicekoncept



Afgørelsesbreve

Ejendom har med direkte involvering af medarbejderne testet indholdet og forståeligheden af den afgørelse, som bliver sendt ud til kunderne. Helt konkret har 30 medarbejdere taget en afgørelsesskabelon med hjem, udstyret med spørgeguide og udstyret med en metode for, hvordan de kan teste det af på fx deres nabo. Dette er blevet fulgt op af telefoninterview med 20 tilfældige kunder inden for målgruppen.

Analysen har vist tre klare tendenser: Budskabet er ikke tydeligt for kunderne, det er svært at få overblik i brevene, og der hersker begrebsforvirring. Det har ført til en liste af forbedringsinitiativer, herunder en ændring af brevs-kabelon og begrebsafklaring.



Direkte telefonnumre

For at sætte kunden i centrum har SKATs kundecenter arbejdet med en ny IVR-stuktur, som gør adgangen til SKAT nemmere. Samtidigt har Kundecentret fået løsningsnet op for SKATs et-nummer politik: På skat.dk og i mails og breve offentliggøres telefonnummeret nu direkte til de fagsluser, der skal besvare opkaldet. Hermed slipper kunden for at skulle taste sig igennem IVR'en.

Når kunden bruger det direkte nummer, er vedkommende sikker på at blive betjent i den sluse, hvor de mest kompetente medarbejdere til at løse netop denne henvendelse sidder. Derudover undgår kunden at komme til at taste sig ind til den forkerte sluse, hvormed risikoen for tidskrævende misforståelser og viderestillinger undgås. Desuden belaster den enkelte kunde telefonsystemet mindre, når vedkommende ikke skal bruge tid på at taste sig igennem telefonsystemet. Det skaber mindre ventetid til gavn for både kunder og SKAT.



Brugerpaneler

Skal SKAT indføre en bagatelgrænse for ind- og udbetaling af restskat og overskydende skat? Kunne du forestille dig at chatte med SKATs medarbejdere via skat.dk? Hvis vi byggede en app til at købe dagsbeviser til gulpladebiler, ville du så bruge den? Det er nogle af de spørgsmål, som SKAT har stillet til 450 virksomheder og 4500 borgere, der har tilmeldt sig SKATs borger- og virksomhedspaneler. Virksomhedspanelet har eksisteret siden januar 2015, og i marts lancerede man også et borgerpanel. Panelerne gør SKAT klogere på, om en løsning er relevant for borgere og virksomheder. På den måde får man kundevalideringen ind meget tidligt i processen, når man udvikler nye idéer, koncepter og løsninger. Borgerpanelerne er en del af projektet "Nyt servicekoncept", der skal skabe nye it-løsninger, der matcher kundernes behov og hurtigt når markedet.

Aktiviteter

De overordnede målsætninger i kundeservicestrategien er understøttet af en række konkrete aktiviteter, der skal udføres i de kommende år.

Efter input fra den samlede lederkreds i Kundeservice blev aktiviteterne i forbindelse med forarbejdet til den første udgave af kundeservicestrategien overordnet inddelt i følgende fire temaer:

- Vejledning
- Sagsbehandling
- Digitalisering og systemer
- Lederudvikling

I forbindelse med forarbejdet til den anden udgave af kundeservicestrategien har den samlede lederkreds igen været samlet, og som opfølgning herpå er det følgende tema tilføjet:

- Medarbejderudvikling

Samtidig er oversigten over aktiviteter blevet opdateret, så aktiviteter, som er afsluttet, eller som aldrig er kommet i gang, er slettet, ligesom aktiviteter, som er igangsat efter lanceringen af den første udgave af kundeservicestrategien, er medtaget i oversigten.

De enkelte aktiviteter er nærmere beskrevet i bilagene til strategien. Beskrivelserne giver et indblik i, hvorfor de enkelte aktiviteter udføres, og hvilken forskel de forventes at kunne gøre for kunderne og SKAT. Den samlede kundeserviceledelse har valgt aktiviteterne ud fra en enighed om, at de afspejler den retning, som Kundeservice skal udvikle sig i. Vurderingen er foretaget under hensyntagen til ressourcesituationen i Kundeservice.

Nedenfor følger en række beskrivelser af aktiviteter eller kundegrupper, der er tildelt særlig opmærksomhed.

Sagsbehandling

Vi ønsker, at kunderne oplever en enkel og effektiv kontakt til SKAT, og i vores sagsbehandling stræber vi derfor efter at træffe den rigtige afgørelse første gang. Med et faldende antal ressourcer og samme eller højere kvalitetskrav til vores sagsbehandling vil vi gøre en ekstra indsats for at sikre, at kunderne fortsat oplever en hurtig og effektiv sagsbehandling af høj kvalitet. Derfor arbejder vi fortsat på at sikre, at både den manuelle og den digitale del af sagsbehandlingsprocesserne optimeres, og vi ønsker at blive bedre til at overholde sagsbehandlingstiderne. Samtidig ønsker vi at sikre, at kommunikationen med kunderne under sagsbehandlingsforløbet bliver mere forståelig og imødekommende. Det bidrager både til at skabe bedre kundeoplevelser og til at sikre kundernes retssikkerhed

Manuelle delprocesser

Vi stræber mod at skabe en ensartet tilgang til kunderne i vores sagsbehandling, så alle kan være sikre på at blive behandlet ligeværdigt og retfærdigt. Når vi udvikler digitale løsninger, er vi således opmærksomme på hændelser, der falder uden for det typiske hændelsesforløb for borgere og virksomheder og derfor skal håndteres via manuelle delprocesser. Derudover er vi opmærksomme på de forvaltningsmæssige krav, der gælder, når sagsgange digitaliseres.

Den ikke-digitale borger

Vi er ligeledes opmærksomme på ikke-digitale borgere, der ikke vil have gavn af vores fokus på at skabe

“ For nu at være fair, så har jeg i hvert fald oplevet masser af god behandling fra folk hos SKAT - tror faktisk, de er i flertal, dem der gerne vil yde en god service (i et håbløst system). ”

Virksomhedsejer i debat på Facebook.

“ Hvem skulle have troet, at SKAT var så samarbejdsvillige? Der er godt nok kommet nye boller på suppen :) ”

Iværksætters status på Facebook, marts 2015

digitaliserede løsninger. Ikke-digitale borgere vil fortsat have mulighed for at indberette oplysninger til SKAT via ikke-digitale kanaler, ligesom vi sikrer, at de ikke-digitale borgere også fremover vil modtage opgørelser mv. på papir, hvis de har undtaget sig fra digital post. Den typiske ikke-digitale borger er kvinde, ikke boligejer, over 70 år, har ingen lønindkomst og er bosat i Hovedstadsområdet. Ligeledes har den typiske ikke-digitale borger relativt ukomplicerede skattemæssige forhold.

Den generelle digitaliseringsgrad for borgere er steget fra 77 pct. i 2012 til 79 pct. i 2013. Digitaliseringsgraden for touch-borgere – det vil sige borgere, der forventes at have noget at indberette til SKAT – ligger på hele 91 pct.

Lønmodtagere, der bliver selvstændigt erhvervsdrivende

En anden gruppe, der muligvis også kan have behov for særlig opmærksomhed, er lønmodtagere, der overgår til at være selvstændigt erhvervsdrivende. SKAT har observeret en stigende tendens til dette og undersøger tendensen nærmere, inden der eventuelt iværksættes særlige aktiviteter på området.

Lederudvikling

Siden lanceringen af den første version af kundeservicestrategien har lederne evne til at lede styrkebaseret stået centralt. Styrkebaseret ledelse er kendetegnet ved sit fokus på at dyrke det, som vi forvejen er gode til, og på at lære at håndtere områder, hvor vi er svage. Målet er at bane vejen for, at ledere og medarbejdere ser nye handlemuligheder, som via øget engagement, motivation og stolthed kan bidrage til, at kunderne både oplever at modtage en bedre kundeservice, og at det er nemt at betale den rigtige skat til tiden. Også i den kommende tid vil styrkebaseret ledelse spille en stor rolle. Tilgangen vil blive kombineret med målsættende ledelse, hvis formål er at styrke kvalitet, effektivitet, medarbejdertrivsel og kundetilfredshed.

Derudover bliver lederudvikling adresseret i TAK-programmet. I Kundeservice er målet bl.a. at give lederne et fælles sprog og fælles værktøjer i forhold til at lede med kunden i fokus og at gøre lederne i stand til at arbejde systematisk med at indsamle og forbedre kundeoplevelserne og til at skabe en endnu mere kundefokuseret tilgang i egen enhed.

Medarbejderudvikling

Den første udgave af kundeservicestrategien satte ord på en ambition om at yde en god og målrettet kundeservice med kunden i centrum. Der er fortsat et behov for at forstå, hvad god kundeservice er, og hvordan vi yder en god kundeservice. Dette er delvist adresseret via den lederudvikling, som har stået centralt siden den første udgave af kundeservicestrategien blev lanceret. Tilsvarende er der behov for at vende blikket indad og overveje, hvad medarbejderne har behov for i forhold til at sætte kunden i centrum og yde en god kundeservice.

Vi har forskellige indikatorer for dette. Dels synes der at være behov for helt konkrete værktøjer til, hvordan den enkelte medarbejder enten kan yde en god kundeservice direkte til kunden eller kan bidrage til, at andre kan yde en god service, eller til at kunden på anden vis får en god oplevelse med SKAT. Dels synes der at være et behov for at synliggøre, hvilken rolle den enkelte medarbejder har, og hvordan medarbejderen med denne rolle kan bidrage til at skabe en god kundeoplevelse. Det sidste er nært knyttet til lederudvikling og til lederens evne til at tydeliggøre dette for sine medarbejdere.

Der er iværksat nogle initiativer, som adresserer behovene ovenfor. Vi er overbeviste om, at det lønner sig at investere i den gode medarbejder og i at løfte gennemsnittet. Derfor skal det undersøges nærmere, hvor der er behov for medarbejderudvikling. Samtidig vil vi fortsætte med bruge styrkebaseret ledelse til at styrke medarbejdernes udvikling på de områder, hvor de allerede præsterer godt.

Medarbejderudviklingen skal i sidste ende bidrage til at øge medarbejdernes engagement, motivation og stolthed i en grad, så kunderne vil kunne mærke det gennem en forbedret service.

Effektiviseringer

Frem til 2017 skal Kundeservice spare op mod 44.5 mio. kr. på lønsummen. Allerede i 2016 skal 34.5 mio. kr. af effektiviseringerne være en realitet. Derfor har Kundeservice fokus på, hvordan man henter effektiviseringerne hjem. Kundeserviceledelsen har i den forbindelse valgt en åben proces, hvor alle afdelinger i Kundeservice melder forslag til effektiviseringer ind. Det er ledere og medarbejdere, der melder forslagene ind, og mange af forslagene er således skrevet af medarbejdere, eller er resultatet af drøftelser ude i enhederne.

Der er etableret et projekt, som styrer og koordinerer processen vedrørende de cirka 40 identificerede effektiviseringsforslag, som indtil videre er indmeldt. Projektet skal i samarbejde med relevante medarbejdere kvalificere disse forslag, så det sikres, at de nødvendige effektiviseringer hentes hjem. Det er en forudsætning for initiativerne, at besparelserne sker uden tab af produktion, og at hensynet til kvalitet og kundens behov vægtes højt.

“ Men kommunikationen i breve er ikke særlig sjov. Når man åbner et brev, så er det bare ”GANG” så står der hardcore paragraf whoa! Men når man ringer ind til hotlinen, så er det jo søde folk. ”

Virksomhedsejer

Forebyggelse af restancer

Når vi gør det nemt at betale den rigtige skat til tiden og så tæt på kilden som muligt, forebygger vi samtidig restancer.

På borgerområdet følger vi løbende den enkelte kundes skattebetaling og justerer forskudsopgørelsen, så muligheden for at optage bevidste eller ubevidste lån hos SKAT begrænses. Justeringerne tager dels udgangspunkt i hyppigere indberetninger fra særligt den private finansielle sektor, dels i den viden, som vi opsamler i analyser af kundernes ændrede skattevilkår. Vi vil bruge denne viden om borgernes skatteforhold til at sikre, at de betaler den rigtige skat i første forsøg.

På virksomhedsområdet er vi bevidste om, at nogle kunder ser moms- og afgiftsafregning som en ekstra byrde, fordi det ofte indebærer, at virksomhederne skal have fat i de samme bilag flere gange. Kundeservice vil gerne afhjælpe denne problematik ved at udvikle løsninger, der sikrer indberetningen til SKAT i en helhedsorienteret proces. Vi arbejder for, at afregningen til SKAT i højere grad kommer til at ske via virksomhedernes egne regnskabssystemer og dermed i en integreret proces, hvor vores kunder kun skal håndtere det enkelte bilag én gang. Udviklingen af NemVirksomhed er startskuddet på denne udvikling og vil minimere restancetilgangen yderligere.

Kundeservice vil endvidere arbejde proaktivt med udstilling af data omkring betalinger og restancer, så yderligere gældssætning til det offentlige begrænses. Vi vil arbejde med løsninger i forhold til eSkatData Erhverv, der sikrer vores kunder mod gældssætning. Kundeservice vil udvikle denne funktionalitet i samarbejde med det private erhvervsliv og brancheorganisationer.

Kundeservicestrategien i et større perspektiv

Kundeservicestrategien skal understøtte SKATs finanslovs mål vedrørende henholdsvis borgernes og virksomhedernes tilfredshed med og holdninger til SKAT og skattebetalingen.

En del af opgaverne i Kundeservice har tidligere været løst på bestilling fra Indsats. Her planlægges aktiviteterne ud fra en vurdering af, hvor der er risiko for skattegab eller manglende efterlevelse af reglerne. For at sikre at aktiviteterne i Kundeservice i højere grad kommer til at afspejle de behov, der findes hos kunderne, blev det primo 2014 skønnet nødvendigt at beskrive både kortsigtede og langsigtede hensigter for Kundeservice i en kundeservicestrategi, som er sideordnet med de strategiske initiativer i Indsats. Med kundeservicestrategien er der dannet grobund for at udvikle en kundeservicefaglighed og at iværksætte særlige tiltag til understøttelse af dette. Derudover er der dannet grobund for at tænke på tværs af organisatoriske skel i SKAT, da kunderne udgør udgangspunktet for vores opgaveløsning, og de kan ikke forventes at skelne mellem forskellige organisatoriske enheder i deres kontakt med SKAT. Sidstnævnte er understøttet af segmenteringsanalysen, som er gennemført i SKAT primo 2015, og som tager udgangspunkt i kundernes behov på tværs af organisatoriske enheder.

Ud over segmenteringsanalysen vil vi bruge compliance-undersøgelserne, som måler hhv. borgernes og virksomhedernes regelefterlevelse, som pejlemærker for, hvordan vi i fremtiden skal tilrettelægge vores vejlednings- og udviklingsinitiativer.

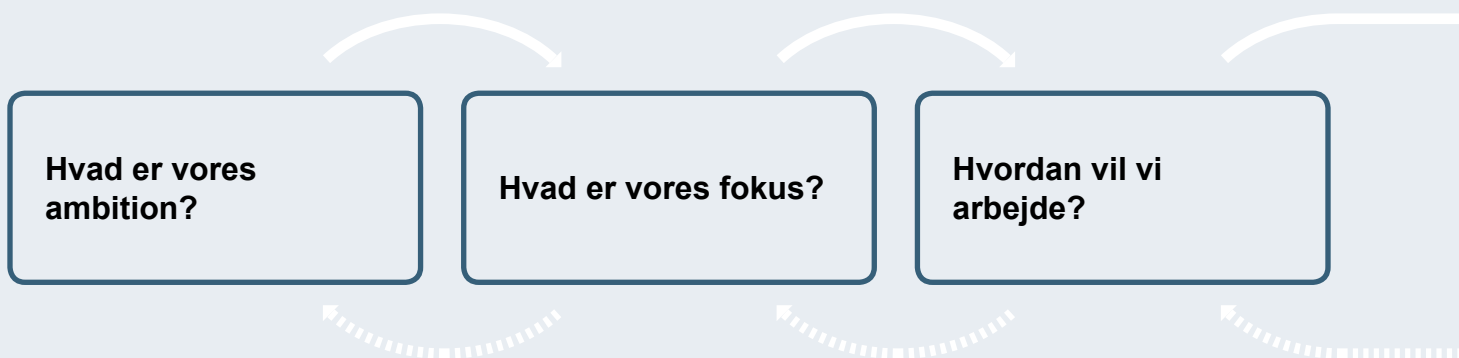
Kundernes tillid til os står centralt i SKAT: De skal kunne stole på, at vi behandler alle lige, og at vi understøtter en balanceret skattebetaling. Vores opgave i Kundeservice er at gøre det nemt for kunderne at betale den rigtige skat til tiden, og en vigtig del af det er at sikre, at kunderne oplever at have fået en god behandling eller service undervejs.

Løser vi vores opgave, fritager vi Indsats og Inddrivelse for en del opsamlingsopgaver, hvormed de i højere grad kan koncentrere sig om de virkelig tunge sager. Det vil bekræfte det store flertal af regelrette borgere og virksomheder i, at det kan betale sig at blive på denne sti, og at SKAT sætter målet ind over for manglede skattebetaling og inddriver offentlig gæld effektivt. Hermed kommer alle i sidste ende til at svare sit – hverken mere eller mindre.

Samarbejdet på tværs af forretningsområder har derfor prioritet for os, ligesom vi vil arbejde på at synliggøre de samarbejdsflader, som vi allerede har med de øvrige forretningsområder. Vi arbejder alle på at opfylde den ambition, som er beskrevet i SKATs nye overordnede strategi fra foråret 2015:

- Borgerne og virksomhederne oplever en korrekt, nem og smidig skattebetaling
- Løsninger og redskaber er målrettede, behovstilpassede og samfundsmæssigt effektive
- Medarbejderne og lederne i SKAT er fagligt dygtige og engagerede

Hvor vil vi hen, og hvordan kommer vi dertil?



Hvad er vores ambition?

Kunderne skal opleve, at det er nemt at forstå og betale skatter og afgifter. Når vi lykkes med at skabe denne oplevelse, vil vi fra starten få en mere korrekt skattebetaling, mens kunderne får bedre serviceoplevelser og skal bruge mindre tid på skattespørgsmål.

På den måde understøtter vi bedst SKATs hovedmålsætninger for de kommende år:

- At opkrævningsopgaverne kan løses for færre ressourcer
- At de offentlige restancer inddrives i større omfang
- At de faktisk betalte skatter, afgifter og told svarer til det, der reelt skal betales
- At borgerne og virksomhederne generelt er tilfredse i mødet med SKAT

Hvad er vores fokus?

Kundeservice har tre strategiske fokusområder:

- Automatiseret kundebetjening
- Måltrettet vejledning
- Effektive arbejdsgange

Hvordan vil vi arbejde?

For at lykkes med vores ambition skal vi blive bedre til at sætte kunden i centrum. Ved at tage udgangspunkt i kundernes behov og oplevelser bliver vi i stand til i højere grad at ramme plet med vores servicetilbud. Dermed kan vi på samme tid skabe bedre serviceoplevelser og forretningsmæssige resultater.

Kundernes oplevelser, effektivitet og løbende forbedringskultur hænger uløseligt sammen. Med det udgangspunkt har vi formuleret tre principper for, hvordan vi vil arbejde i Kundeservice:

- Vi tager ansvar for kundens oplevelse
- Vi tilrettelægger vores service, så den er mest effektiv
- Vi arbejder hele tiden på at blive bedre

Hvordan får vi det bedste ud af organisation, ledere og medarbejdere?

Hvordan vil vi følge op på resultater og ressourcer?

Vi tager udgangspunkt i det, vi allerede er gode til og arbejder hele tiden på at blive endnu bedre. Det gør vi bl.a. ved at forfølge den styrkebaserede tilgang til ledelse og ved at udvikle lederes og medarbejderes mind-set i retning af et øget kundefokus, samtidig med at vi sikrer, at ledere og medarbejdere har de nødvendige ressourcer til rådighed for at kunne levere en god kundeservice.

Vi ønsker tilfredse borgere og virksomheder, ligesom vi ønsker engagerede, motiverede og stolte medarbejdere. Vores arbejde med at nå disse mål skal kunne aflæses i hhv. de årlige holdnings- og tilfredshedsundersøgelser for borgere og virksomheder og i SKATs løbende medarbejdertilfredshedsundersøgelser.

Kundeservicestrategien er bl.a. et modsvar på en tidligere medarbejdertilfredshedsundersøgelse, hvor det kom frem, at relativt mange medarbejdere oplevede at mangle konkrete mål og retning for det daglige arbejde. Derfor indeholder kundeservicestrategien både langsigtede målsætninger og helt konkrete aktiviteter for de kommende år.

Derudover vil vi følge op på resultater og ressourcer via målsættende ledelse, som har til formål at gøre organisationens mål mere synlige og relevante i medarbejdernes dagligdag, styrke personaleledernes forståelse for driften og sætte fokus på muligheder for løbende forbedringer.

Implementeringen af kundeservicestrategien blev påbegyndt efter sommerferien 2014. Implementeringen har bl.a. centreret sig om at skabe kendskab og ejerskab til kundeservicestrategien blandt ledere og medarbejdere og om at klæde lederne på til at understøtte implementeringen i egne afdelinger og enheder. 100-dages-planer for ledere er et af de værktøjer, som har været brugt til at sikre implementeringen, og dette vil også gøre sig gældende fremadrettet.

Derudover skal det fortsat afvejes, hvilke kompetencer og ressourcer vi har brug for i forhold til at kunne nå vores mål.

