

hr public

accenture

High performance. Delivered.



Motivatie en performantie realiseren in publieke organisaties
Améliorer la motivation et la performance dans les Services Publics

Conferentie, 31 Mei 2010, Brussel



accenture

09:15 - 10:45

Hoe publieke organisaties excellente organisaties worden

— Presentatie met praktijkvoorbeelden -



Contexte général des services publics

Stratégie

Les organisations de Service Public ont initié des transformations importantes

Objectives stratégiques

Les services publics ont défini et développé durant les dernières années une stratégie ambitieuse

- Augmenter le niveau de service pour les citoyens
- Optimiser les coûts opérationnels et de support
- Devenir un meilleur employeur



Programmes

Lancement des programmes de transformation de l'Etat:

- Renforcement de l'orientation citoyenne
- Amélioration de l'efficacité opérationnelle et poursuite de l'optimisation des coûts
- Modernisation des politiques RH



Contexte général des services publics

Défis dans l'exécution

Les organisations de Service Public font face aujourd'hui à des défis importants quant à l'efficacité de leurs opérations et à la gestion de leurs compétences et talents

Talent Management

- Comment redéfinir l'organisation du travail et mettre les bonnes personnes au bon endroit?
- Comment supporter le Middle Management qui est en même temps un des acteurs du changement?
- Comment améliorer la motivation des employés, leur implication, le sentiment d'appartenance?
- Quelles formations / programmes de coaching à développer ?

Operational Excellence

- Comment focaliser les agents sur les activités à forte valeur ajoutée?
- Comment créer l'adhésion autour d'objectifs ambitieux?
- Comment mettre en place un système de pilotage vertueux de la performance?
- Comment associer les agents à la mise en œuvre d'améliorations pérennes de leur manière de travailler?
- Comment réduire la variabilité dans le service rendu au citoyen?
- Comment rendre les activités prévisibles et prédictibles?
- Comment s'inspirer des principes Lean?

Notre expérience en transformer les services publics

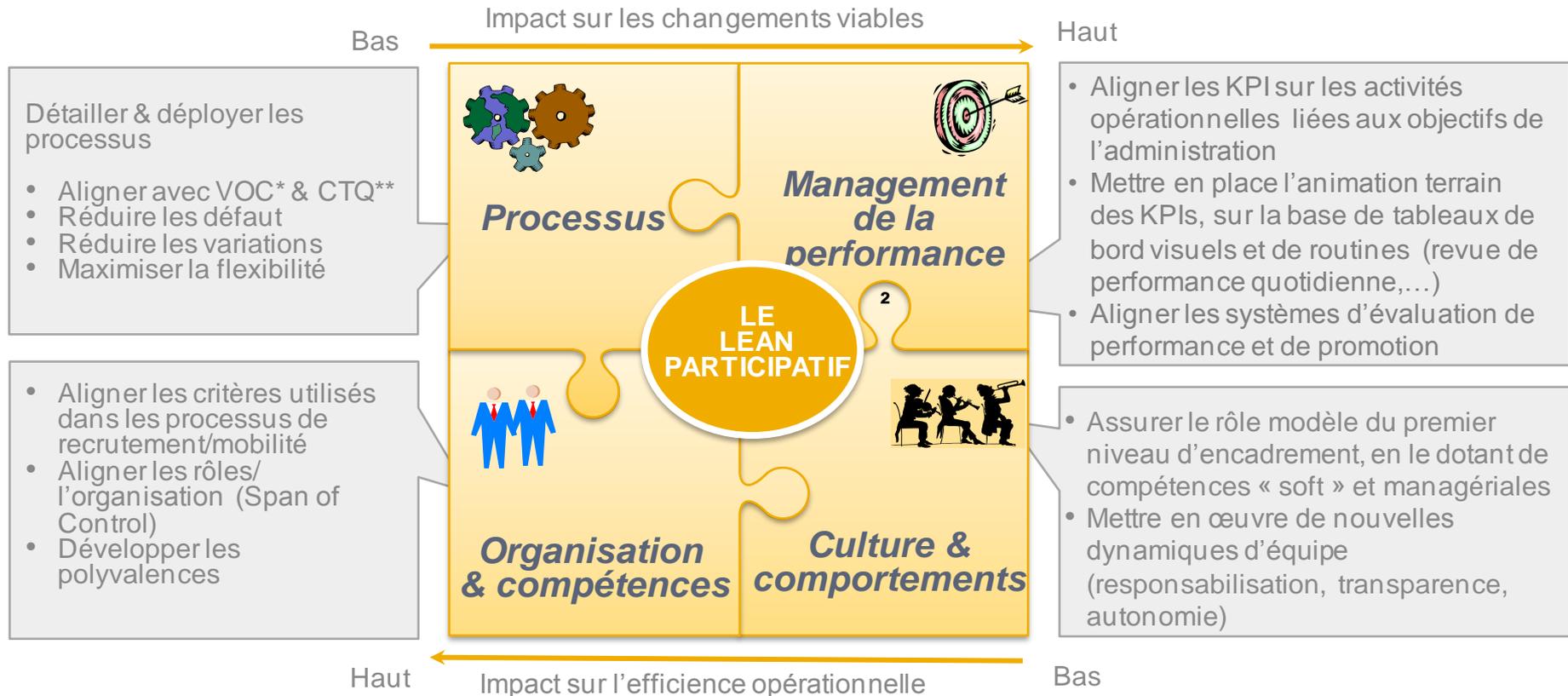
Assurer la performance et la motivation au même temps



Notre expérience en transformer les services publics

Notre approche de l'excellence opérationnelle

Nous mobilisons les 4 dimensions de la Lean Transformation pour améliorer de façon significative la valeur créative & une réelle performance opérationnelle



* Voice of Customer; **Critical to Quality

Nederlandse versie



Lean Transformatie Franse overheidsdienst

Context

De overheidsdienst wil de interne efficiëntie en de dienstenverlening naar de burgers verbeteren.

Context van de klant

- **Betere dienstverlening** met optimale middelen
- Medewerker de focus laten leggen op **taken die toegevoegde waarde leveren**. Focussen op de essentie van de dienstverlening.
- **Snelle resultaten** realiseren, zonder een nood aan IT investeringen en/of organisatie aanpassingen
- Rationaliseren van mogelijke objectieven tot kostenreductie, om ad random kosten reductie te vermijden
- Zich voorbereiden op de toekomst door het implementeren van een **duurzame change infrastructuur**

5 processen werden behandeld.

Objectieven & Resultaten Lean Transformatie Programma

- De overheidsdienst heeft beslist tot een transformatie plan en een ontwikkeling van 'Lean' competenties.
- Het plan realiseert zich op 3 assen:
 - Verandering van de processen in scope
 - Analyse rond de werking van een prefectuur in zijn globaliteit en uitrol van de verbeteringsactiviteiten (geïdentificeerd in as 1, en deze met het grootste verbeteringspotentieel (meeste waarde genererend))
 - Vorming en begeleiding van een network change agenten binnen de overheidsdienst

- Standaardisatie van de processen over alle sites heen
- Veranderingen die de kwaliteit van beslissingen bij prefectuur versterkt
- Gemiddelde behandelingstijd van een dossier is verminderd met 20 tot 32%. Het betreft de gemiddelde werktijd per dossier van ontvangst tem uitvoering van beslissing.
- Interne voorraad is verminderd met 17 tot 40% en een stijging in productiviteit tussen 20 en 200%

Het is belangrijk om de objectieven en het ambitie niveau te definiëren bij de start van het Lean Transformatie Programma.

Objectieven en ambities voor de processen

Kwaliteit dienstenverlening

- Bereik een behandelingstijd door dienst van aanvraag tot identiteitskaart tussen 2 à 5 dagen
- Verzeker een behandeling binnen de normale procedures (geen extra controle vereist)
- Verzeker een communicatie en opleiding bij de gemeenten teneinde een betrouwbare instroom van informatie te garanderen

Performantie van de processen

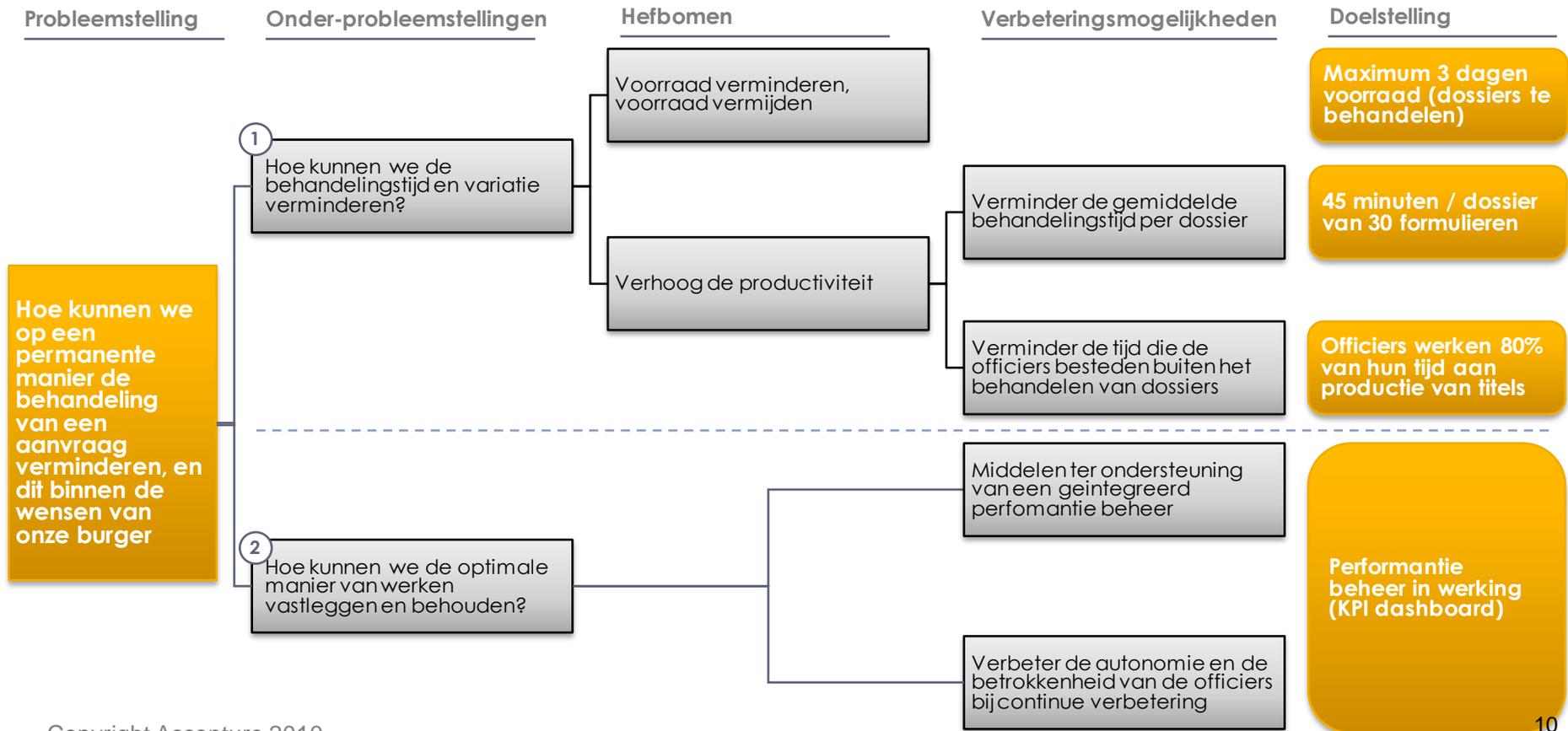
- Een maximum van 3 dagen voorraad (dossiers in wacht alvorens behandeld door een prefectuur)
- Een productiviteit van 120 dossiers: gecontroleerd, behandeld en verzonden naar de nationale drukkerij per medewerker toegewezen aan identiteitskaarten, en dit per dag

Motivatie en tevredenheid medewerkers

- Deel op nationaal niveau de lokale best practices
- Stel standaard middelen ter beschikking aan officiers voor het nemen van beslissingen
- Identificeer pijnpunten of storende factoren en verminder ze in aantal

Lean Transformatie Franse overheidsdienst

De doelstellingen worden gerealiseerd door een hefboom aan verbeteringsmogelijkheden.



Belangrijke principes en acties tot verbetering worden vastgelegd voor ieder proces in scope.



Extract van belangrijke principes voor 'Productie van titel'

- | | |
|---|--|
| <p>1 Ontvlechting van activiteiten</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Planning van alle dienstverlenende activiteiten uit te voeren binnen specifieke periode, en maak tijd die officiers besteden aan productie van andere titels vrij • Telefonische bereikbaarheid verlaagd (3h min) dankzij een virtueel telefoonnummer toegewezen aan een officier |
| <p>2 Visueel performantie beheer</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Opvolgen van voorraad, behandelingstijd dienst, storings, actieplannen en relevante performantie indicatoren • Wekelijks een planning bespreken binnen het team om de performantie visueel te benaderen |
| <p>3 Veelzijdigheid van officiers</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Veelzijdigheid tot op het niveau van productie twee titels (identiteitskaart, paspoort): opleiding aan de officiers, en verdeling van de bureaus naargelang het aantal officiers. |
| <p>4 Kwaliteit van instroom</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Opleidingsprogramma's versterken, en de implementatie van nieuwe circulaire's (bestaande en toekomstige) • Weigeren van dossiers 'dringend' |

Kritische performantie indicatoren (KPI) zijn vastgelegd en opgevolgd. Visueel beheer creëert transparantie en animeert een dialoog rond performantie.

- Kritische Performantie Indicatoren -

Voorbeelden:

- Voorraden (in aantal dagen)
- Vertraging in verwerking
- Productiviteit



- Visueel beheer -



- Definitie en Animatie van performantie -

- Dagelijks team vergaderingen rond de KPI dashboards
- Actie plan voor het team wordt dagelijks aangepast
- Wekelijks nazicht van de performantie indicatoren door de directie van de dienst





Lean Transformatie Franse overheidsdienst

Beheren van veranderingen

3 goede praktijken werden bepaald om de veranderingen te beheren.

Goede praktijken

Uit te voeren acties

1. Informeer en verduidelijk de doelstellingen van verandering

- Verzeker het begrip bij de officiers mbt de 'definitie van succes', met name het leveren van een verbeterde dienstverlening aan de burgers:
 - Een verbeterde behandeling van de dossier: hoogstens drie maanden voor alle aanvragen
 - Een betere beheer van voorraad: hoogstens 2,5 maanden voorraad aan dossier binnen een dienst
 - Een verhoogde productiviteit binnen de dienst: 80 beslissing / officier / maand 80 op het niveau van de betrokken dienst (één beslissing = 1 kaart toegekend of geweigerd)
- Getuigenis van de betrokken leidinggevenden rond het belang van een succesrijk project
- Informeer de officiers rond de verschillende betrokken partijen bij het project

2. Bouw een dialoog rond verandering

- Opstellen van team meetings (minimum wekelijks) waar officiers hun tevredenheid en/of moeilijkheden mbt het project kunnen uiten
- Officiers aanmoedigen om zich te tonen als agenten van verandering (bijvoorbeeld door hen te betrekken bij definitie van doelstellingen, uitwerken van de proces diagnose...)
- Een zinvolle dialoog maken, rekening houdend met de toename in officiers betrokken bij de verandering, en zodanig de toepassing van de verandering bij te sturen

3 goede praktijken werden bepaald om de veranderingen te beheren.

Goede praktijken

Uit te voeren acties

3. Maak verandering visueel kenbaar

- Vertaal de verandering naar visuele aanpassingen: reorganiseren van dossiers in voorraad, verschuiven van bureaus binnen de huidige werkomgeving
- De evolutie in performantie visueel tonen op de werplek: een uithangbord met de performantie indicatoren zoals zoals behandelingstijd, voorraad, productiviteit...



...van ?

tot...?



Opleiding en coaching helpen om richting te geven aan het midden management (bureau chef, onderbureau chef..).

- Voorbeeld van opleidingstraject -

1. MIJN ROL

- Nieuw model van Leadership en Verantwoordelijkheden
- Hoe mijn huidige stijl van leadership beoordelen
- Hoe performant zijn in mijn job
- Hoe een leider/ mentor/ drijfveer van verandering worden

2. DE PERFORMANTIE

- Hoe processen evalueren en analyseren
- Hoe technieken van visueel management in praktijk zetten
- Hoe een opvolging van performantie animeren

3. MIJN PROCESSEN

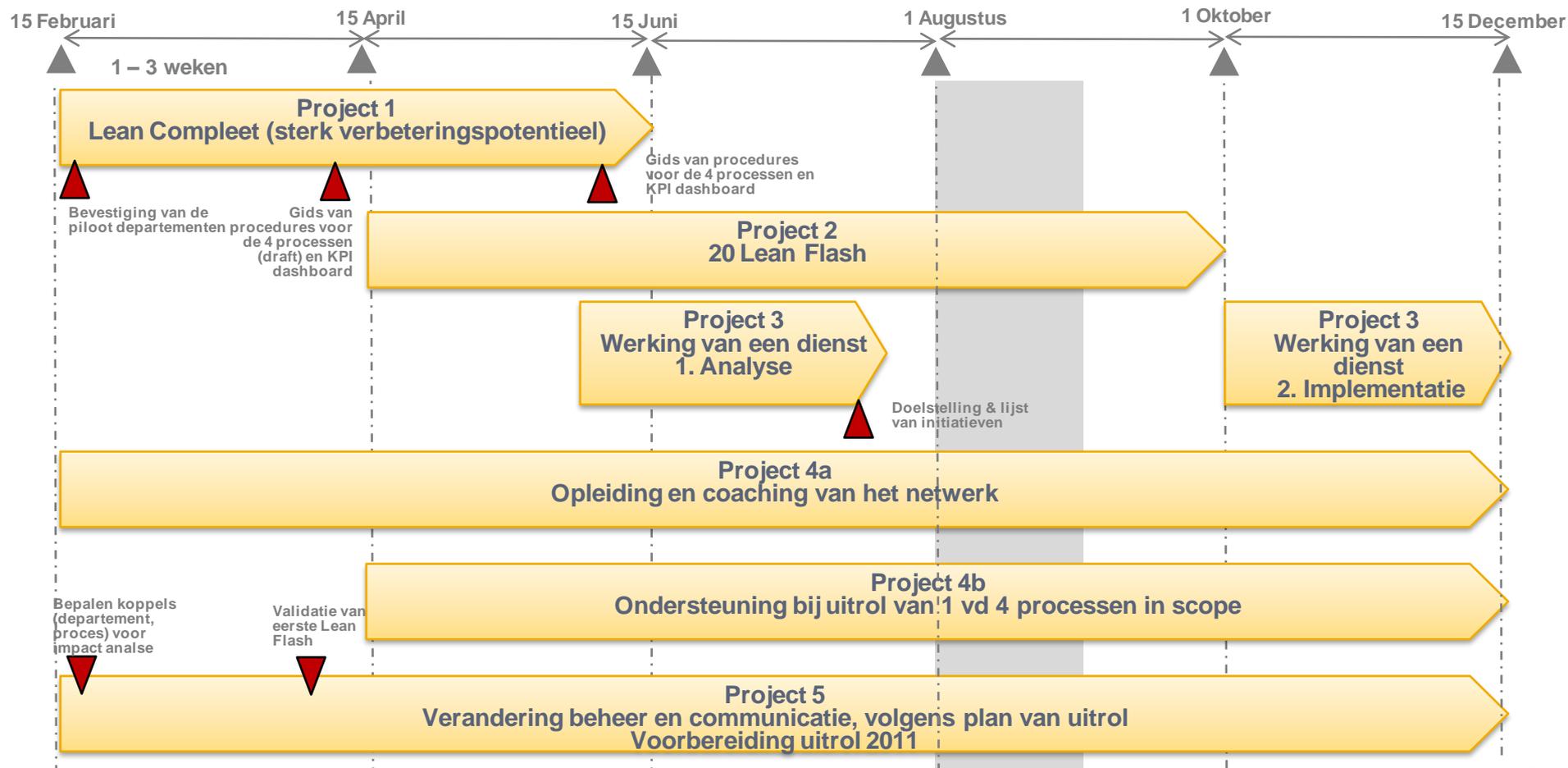
- Hoe Lean verbetermogelijkheden identificeren
- Plannen opstellen van veelzijdigheid
- Standaardiseren van dagdagelijkse activiteiten

4. MIJN GEDRAG

- Mijn dagindeling
- Het geven van feedback
- Problemen gestructureerd oplossen

Opleiding management

Planning en kalender voor het jaar 2010





Lean Transformatie

Belangrijkste leerpunten

- In staat zijn om een ***nieuwe richting te geven*** aan de dagelijkse activiteit, en hierbij de link te maken tussen performantie van de processen en de kwaliteit van de dienst aan de burgers.
- ***Zeer snel het midden management betrekken***, met name de chefs die tussen officiers waar verandering zal optreden en het top management die weten waarom verandering nodig is, staan:
 - Ze ertoe aanzetten om het ***terrein te herbekijken***, door met hen de principes uit te werken die verandering toelaten
 - ***Hen begeleiden bij het animeren van performantie opvolging***, zodat ze op basis van de resultaten snel hun manier van werken kunnen aanpassen en snel aan geloofwaardigheid kunnen winnen
- Stem zo snel als mogelijk de ***HR processen*** af op de nieuwe operationele excellentie, zoals bijvoorbeeld de herkenning van veelzijdigheid of van verdiensten



Cas concret

Approche Lean dans un Ministère (France), 2009 – 2010

Version française

Il est important de définir les objectifs et le niveau d'ambition au début du Programme 'Lean Transformation'.

Objectifs and Ambitions pour l'un des processus

Qualité du service rendu

- Atteindre un délai de traitement de 2 à 5 jours
- Assurer un traitement en accord avec les circulaires en vigueur (pas de contrôle complémentaire)
- Assurer une communication et une formation auprès des mairies afin de fiabiliser les informations entrantes

Performance du processus

- Au maximum 3 jours d'équivalent de stock à traiter
- Une productivité de 120 dossiers contrôlés, saisis et envoyés par agent et par jour

Motivation et satisfaction des agents

- Partager au niveau national les meilleures pratiques mises en place localement
- Mettre à disposition des agents des outils standard facilitant la prise de décision
- Identifier les irritants et réduire leur nombre



Approche Lean dans un Ministère (France)

Contexte

Les objectifs sont une amélioration de l'efficacité et du niveau de service.

Contexte du client

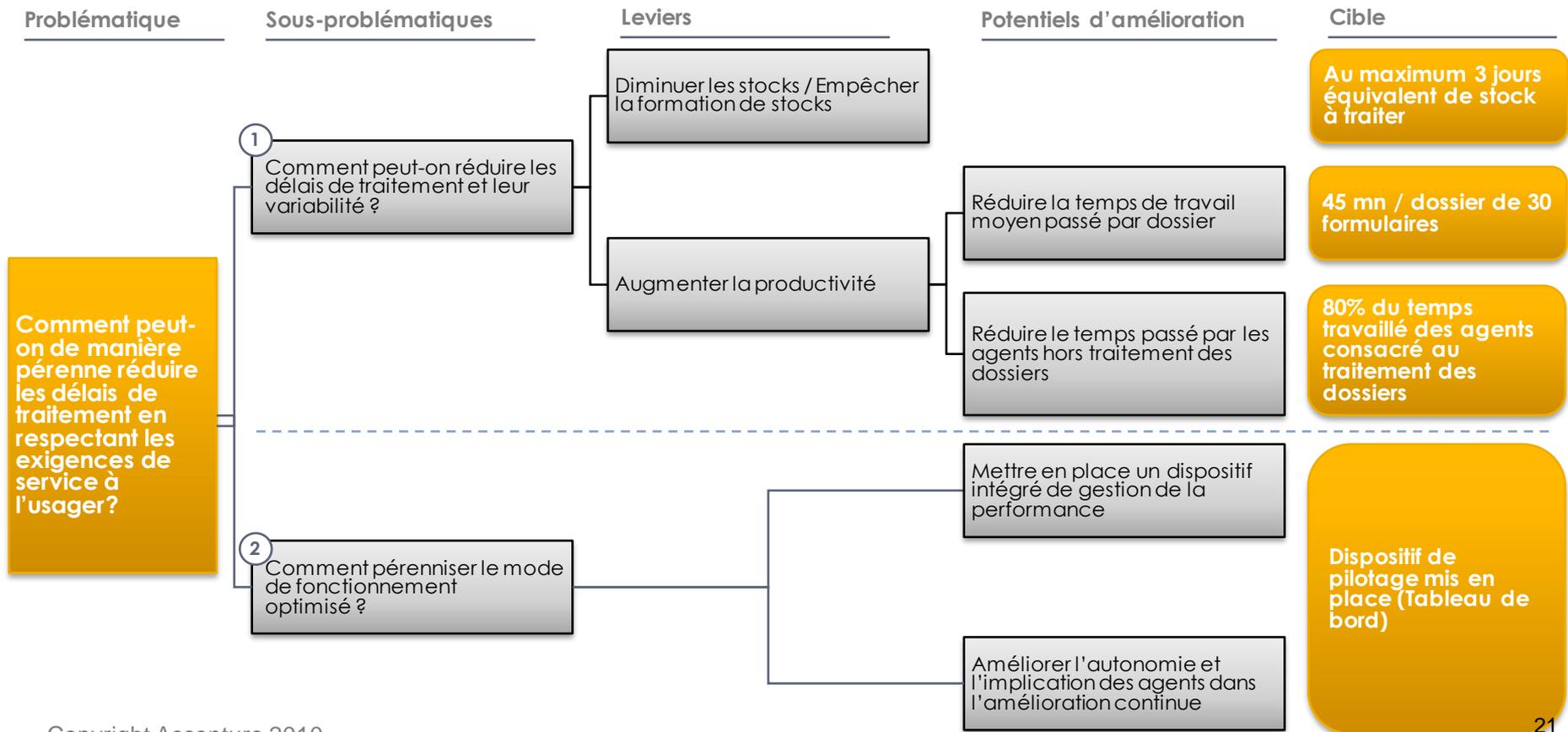
- Assurer **efficacement les missions** avec des moyens optimisés
- Concentrer l'action des effectifs sur leur cœur de métier et les **activités à valeur ajoutée.**
- Obtenir des **résultats rapides**, sans attendre la disponibilité d'évolutions informatiques ou la mise en œuvre de changements organisationnels
- Rationaliser des éventuels objectifs de réduction de coût en évitant l'arbitraire
- Préparer l'avenir grâce à la mise en place d'une **infrastructure de changement durable.**

5 processus traités

Objectifs du Programme 'Lean Transformation'

- Le Ministère a décidé d'engager un plan de transformation global et un plan de développement de compétences « Lean ».
- Ce plan global porte sur trois axes :
 - La transformation des processus de priorités 1 identifiés lors de l'étude
 - La réflexion sur le fonctionnement d'un site dans sa globalité et la mise en œuvre des leviers d'amélioration les plus porteurs de gains.
 - La formation et l'accompagnement d'un réseau d'agents du changement du Ministère

L'atteinte de la cible passe par la mise en œuvre de tous les leviers d'amélioration identifiés.



Approche Lean dans un Ministère (France)

On a identifié des principes clés et des actions pour améliorer les processus.



Extrait des principes clés

- | | |
|--|---|
| <p>1 Dissociation des activités</p> | <ul style="list-style-type: none"> Planification de l'ensemble des activités du service sur des plages horaires spécifiques et dégager les agents produisant des titres des autres tâches Permanence téléphonique réduite (3h) sur un numéro virtuel attribuable à un agent |
| <p>2 Gestion visuelle de la performance</p> | <ul style="list-style-type: none"> Suivi des en-cours de stock, du délai préfecture, des dysfonctionnements, des plans d'actions, et des indicateurs pertinents Planification des activités dans le semainier de la gestion visuelle de la performance |
| <p>3 Polyvalence des agents</p> | <ul style="list-style-type: none"> Polyvalence au niveau des deux activités de production de titres par la formation des agents et nombre de postes égal au nombre d'agents |
| <p>4 Qualité de l'entrant</p> | <ul style="list-style-type: none"> Formations à destination des communes afin de renforcer la lutte contre la fraude, et la mise en œuvre des nouvelles circulaires (actuelles et ultérieures) Refuser les dossiers « urgents », une procédure existe en remplacement |

Les indicateurs clés de performance (KPIs) sont définis et suivis. Le management visuel crée la transparence et permet l'animation du dialogue de performance

- Indicateurs clés de performance -

- Par exemple:
- Stocks (en équivalent jours)
- Délais de traitement
- Productivité

- Visual Management -




ENTREES		CIBLE		INDICATEUR DE PERFORMANCE	
STAT	MOIS	MOIS	MOIS	MOIS	MOIS
PLA	10	10	10	10	10
PLG	10	10	10	10	10
PLM	10	10	10	10	10
PLA	10	10	10	10	10
PLG	10	10	10	10	10
PLM	10	10	10	10	10

- Pilotage et animation de la performance -

- Points d'équipe quotidiens autour des tableaux de bord visuels
- Plan d'action de l'équipe mis à jour quotidiennement
- Revues de performance hebdomadaire au niveau de la Direction du Service





Approche Lean dans un Ministère (France)

Gérer les changements

3 bonnes pratiques identifiées facilitent la mise en œuvre du changement.

Bonnes pratiques

Type d'actions à mettre en œuvre

1. Partager et clarifier les objectifs et parties prenantes du changement

- S'assurer de la compréhension par les agents de la « définition du succès » du projet, qui est de fournir une meilleure qualité de service aux demandeurs :
 - Un meilleur délai de traitement de la demande : au plus 3 mois pour l'ensemble des demandes
 - Une meilleure maîtrise des stocks : 2,5 mois de stock au plus dans un service
 - Une meilleure productivité par service : 80 prises de décision / agent / mois au niveau du service concerné (une prise de décision = 1 carte ou 1 refus)
- Témoigner de l'implication de la hiérarchie locale sur l'importance de la réussite du projet
- Partager avec les agents les différents intervenants sur le projet

2. Cultiver le dialogue d'équipe autour du changement

- Mettre en place des points d'équipe réguliers (a minima hebdomadaires) permettant aux agents de communiquer leurs satisfactions ou leurs difficultés autour du projet
- Encourager les agents à se rendre acteurs de la transformation (par exemple en leur confiant la conduite d'éléments de diagnostic, ou en leur permettant de contribuer à la définition détaillée de la cible)
- Rendre le dialogue utile en tenant compte des remontées des agents pour ajuster la mise en œuvre du changement

3 bonnes pratiques identifiées facilitent la mise en œuvre du changement.

Bonnes pratiques

Type d'actions à mettre en œuvre

3. Rendre visible le changement

- Traduire le changement par des actions visibles de tous : réorganisation des stocks, regrouper éventuellement l'équipe dans un même espace de travail
- Rendre transparente l'évolution des niveaux de performance par un affichage au mur des délais, stocks, productivité, avancées des actions de changement en cours...



...from ?

to...?



Donner du sens au rôle du premier encadrement terrain passe par de la formation et du coaching.

- Exemples de thèmes de formation -

1. MON RÔLE

- Nouveau modèle de leadership et de responsabilités
- Comment évaluer mon style de leadership actuel
- Comment être performant dans mon travail
- Comment devenir un champion/coach/moteur du changement efficace

2. LA PERFORMANCE

- Comment évaluer et auditer les processus
- Comment introduire des techniques et méthodes de management visuels
- Comment animer une revue de performance

3. MES PROCESSUS

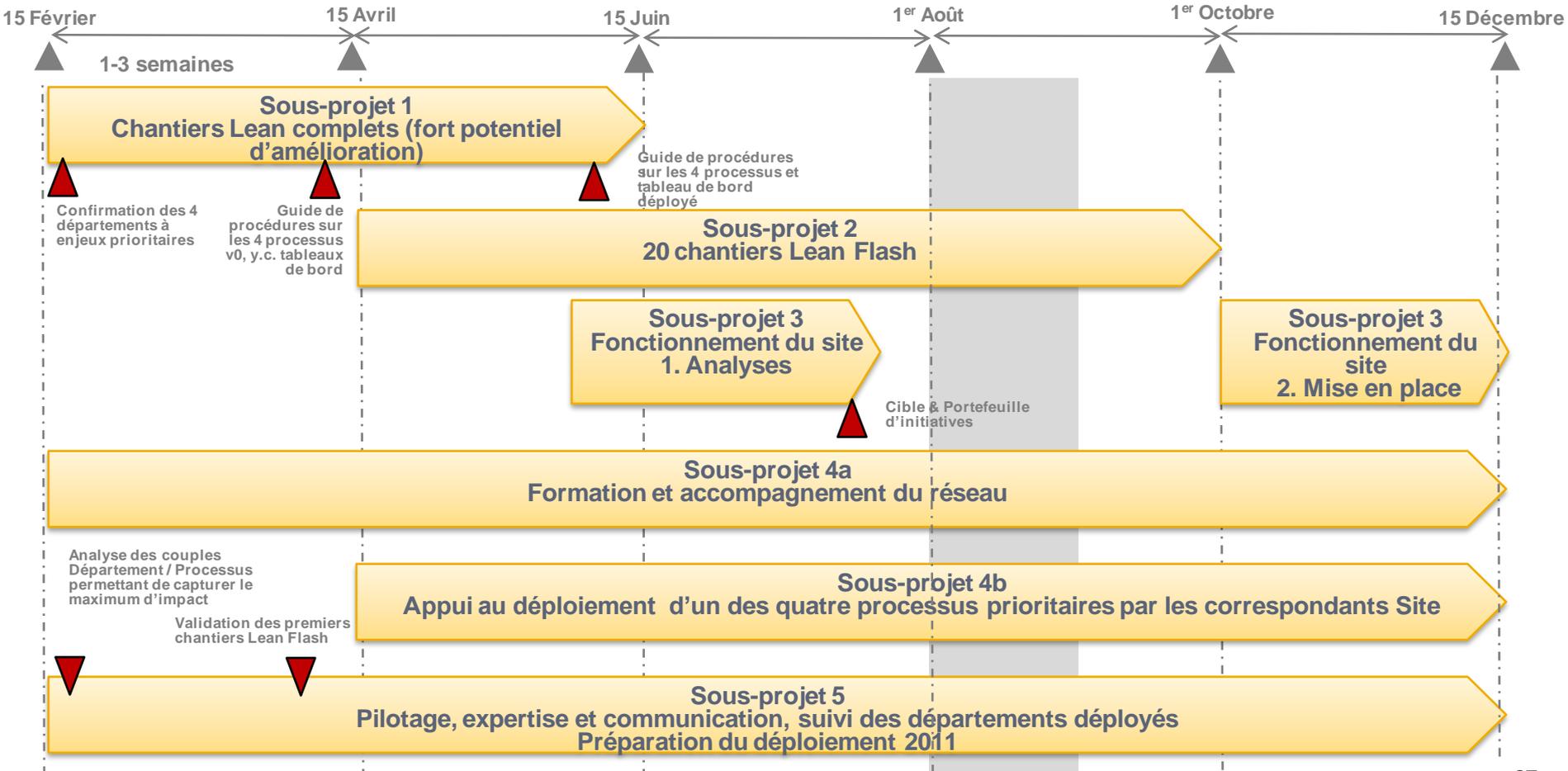
- Comment identifier des améliorations grâce au Lean
- Planifier et mettre en place la polyvalence
- Standardiser les activités journalières

4. MES COMPORTEMENTS

- L'organisation de ma journée
- Donner du feedback
- La résolution de problèmes structurée

Formation Manager

Déroulement et calendrier du chantier sur l'année 2010





Les facteurs clé de succès

- Etre capable de **redonner du sens** à l'activité quotidienne, en faisant le lien entre la performance du processus et le service rendu au citoyen
- **Impliquer très tôt le management intermédiaire**, pris entre les agents qui voient très tôt l'intérêt de changer leur manière de travailler, et le top management qui sait pourquoi il faut changer:
 - Les amener à **réinvestir le terrain**, en construisant avec eux les routines qui le permettront de le faire
 - **Les accompagner dans l'animation des revues de performance**, afin que grâce au feedback ils fassent évoluer très rapidement leur manière de faire et gagnent rapidement en crédibilité
- Aligner dès que possible **les processus RH** sur les exigences nouvelles l'excellence opérationnelle, par exemple la reconnaissance de la polyvalence ou du mérite