

Reducing the footprint:

A new model for delivering government services

BY ELLEN CORKERY-DOOHER, BETH JAMES, ROGER DE MONTFORT



Driven by tighter budgets and economic realities, governments in Canada and around the globe are looking at new ways to avoid duplication, increase efficiencies and minimize risks.

Today's environment of operating cost deficits has created a greater urgency to reduce costs, while maintaining or improving customer service. There is a renewed commitment to rethink business models directed at front- and back-office functions through the implementation of shared services. Shared service organizations consolidate one or more back-office operations previously provided by multiple branches or divisions of the same organization – such as finance, information technology, customer service and human resources – into a shared operation.

The primary value proposition of shared services is to reduce costs, duplication of effort, enable staff to focus on the highest-value work, provide more services with the limited resources available, and reduce risks to the organization resulting from multiple groups performing similar tasks or processes. Creating a shared services organization enables governments to eliminate redundant activities and improve

efficiency, services and customer satisfaction. In both the public and private sectors, shared services have shown dramatic savings. Many of the savings come from standardizing technology and processes, thereby making it easier to provide support for multiple business units, reduce personnel and improve the speed, quality and consistency of the service.

Recently, there has been an increased focus on the end-to-end integration of the service delivery model – or integrated service delivery – for both the front (customer facing) and back (internal administrative processes) office. Integrated service delivery (IDSM) involves coordinating service delivery across branch, department, ministry and/or jurisdictional boundaries. The goal of these efforts is to provide services that are focused on the customer. A key to success is that the business processes are redesigned around the customer, with the objective of providing services that are easily accessible and enable the customer to get what they need in a timely manner. The end result is an integrated process among different branches, departments and/or ministries so there is a single service window for customers, supported by skilled employees.

For example, a new employee hired into the public service will need, among other things, an office, phone, computer, security clearances and authorizations. Through integrated service delivery, the “onboarding” process is designed around a comprehensive, end-to-end understanding of the customer's needs as a new employee and is treated as a seamless process to meet these needs – as opposed to thinking about facilities, information technology, human resources and security as separate processes. For integrated service delivery organizations to be successful it is important to get the business model right and that the stakeholders understand the value of working together. In addition, it is important to get the governance model right to ensure accountability and that stakeholders work together to resolve issues that might arise.

The underlying principle of integrated service delivery is integration across a number of functions, not consolidation or co-location. At its heart, this model provides a real opportunity to examine and align longstanding policies and even legislation that gets in the way of smart service delivery.

Experience has shown that there is a common set of characteristics that are critical to the successful implementation of integrated service delivery. The key questions around the elements and enablers to be considered include: what activities are in scope; what the operating structure looks like; which locations will the organization operate from; what processes should be considered for standardization; how will service delivery and pricing models be structured; what will the financial model be; and what should the governance look like. Many organizations fail to adopt a holistic approach when considering these questions, leading to sub-optimal delivery. True integrated service delivery encompasses governance, policies and compliance; funding model and investment; data management; vendor management; customer and service management; targets,

Continued on page 26

Réduction du bilan carbone :

Un nouveau modèle de prestation de service publics

ELLEN CORKERY-DOOHER, BETH JAMES, ROGER DE MONTFORT

Au Canada et partout ailleurs dans le monde, les compressions budgétaires et les réalités économiques poussent les gouvernements à chercher de nouveaux moyens d'éviter les chevauchements, d'accroître les économies et de réduire les risques.

Dans le contexte actuel des déficits d'exploitation, il est de plus en plus urgent de réduire les coûts tout en maintenant ou en élevant le niveau de service à la clientèle. Les gouvernements renouvellent leur engagement à remanier les modèles régissant leurs fonctions administratives et leurs services à la clientèle, notamment par la mise en œuvre de services partagés. Les organisations de services partagés regroupent une ou plusieurs des activités administratives autrefois gérées par de multiples directions ou unités fonctionnelles d'une même organisation, telles que les finances, la technologie de l'information, le service à la clientèle et les ressources humaines.

La proposition de valeur des services partagés consiste à réduire les coûts et la re-

dondance, à canaliser les énergies du personnel vers les efforts les plus rentables, à accroître l'offre de services moyennant des ressources limitées et à réduire les risques découlant de l'exécution des mêmes tâches ou processus par de multiples intervenants. En créant une organisation de services partagés, les gouvernements éliminent les chevauchements tout en améliorant leur rentabilité, leurs services et la satisfaction de leur clientèle. Tant dans le secteur public que dans le secteur privé, les services partagés ont permis de réaliser des économies considérables. Ces économies sont pour la plupart attribuables à la normalisation de la technologie et des processus, qui facilite le soutien à de multiples unités fonctionnelles, réduit les besoins en personnel et améliore la rapidité, la qualité et la cohérence du service.

On a récemment beaucoup insisté sur l'intégration du modèle de prestation de services – ou la prestation de services intégrée – tant du côté de l'interface client que du soutien administratif. La presta-

tion de services intégrée implique la coordination des services au-delà des frontières entre les directions, départements, ministères et juridictions dans le seul but de répondre aux besoins de la clientèle. Le succès de ce modèle repose sur le remaniement des processus en fonction des caractéristiques de la clientèle, afin d'offrir aux clients des services faciles d'accès et de leur permettre d'obtenir ce dont ils ont besoin en temps opportun. Cette intégration des processus vise à guider les clients vers un guichet unique, géré par un personnel qualifié.

Par exemple, un nouvel employé au sein de la fonction publique nécessitera, entre autres, un bureau, un téléphone, un ordinateur et des autorisations sécuritaires. Dans un modèle de prestation de services intégrée, le processus « d'embarquement » est fondé sur une analyse complète des besoins du nouvel employé en tant que client, et vise à répondre à ces besoins de manière globale. Cette approche se distingue nettement d'un modèle fragmenté où les installations, la technologie de l'information, les ressources humaines et la sécurité sont mobilisées indépendamment les uns des autres. Pour réussir, les organisations de services intégrés doivent s'assurer de la pertinence de leur modèle et veiller à ce que leurs parties prenantes mesurent toute la valeur associée à la collaboration. Elles doivent en outre s'assurer que leur modèle de gouvernance garantit l'imputabilité et permet à leurs parties prenantes de travailler ensemble à résoudre les problèmes éventuels.

Le principe qui sous-tend la prestation de services intégrée est la rationalisation et non le regroupement de diverses fonctions. Ce modèle offre une occasion exceptionnelle d'examiner et d'harmoniser



Suite à la page 26

Continued from page 24

metrics and performance management.

Designing the right operating model is important, but equally important is the people component of the transition process to implementing integrated shared services. Migrating to the new operating model, structure and cross-function working practices means significant and complex people changes. Unless these issues are managed, both the business and program face major risks, including loss of talent, skill and knowledge through attrition and absenteeism, change overload, fatigue and disengagement, and cross-functional conflict and resistance to standardized ways of working. To achieve success in a transformation of this size, scale and complexity, it's not just about who you change, it's about how you change. **M**



Ellen Corkery-Dooher, CMC, is a Partner with PwC and leads the firm's People and Change practice. She is also the firm's National Business Transformation leader for the public sector practice in Canada. She can be reached at 1-613-775-8721 or ellen.a.corkery.dooher@ca.pwc.com



Beth James is a Vice President in the Consulting practice for PwC in Vancouver. She has led large transformations within the public sector, implementation of new service delivery models and shared services. She can be reached at 1-604-806-7301 or beth.james@ca.pwc.com



Roger de Montfort is a partner with PwC and relocated from PwC UK to our Ottawa Consulting practice in 2009. He has extensive experience of advising public sector clients internationally and in Canada on the development of new service delivery models and sourcing options and implementation. He can be reached at 1-613-755-5662 or roger.de.montfort@ca.pwc.com

ON A RÉCEMMENT BEAUCOUP INSISTÉ SUR L'INTÉGRATION DU MODÈLE DE PRESTATION DE SERVICES – OU LA PRESTATION DE SERVICES INTÉGRÉE – TANT DU CÔTÉ DE L'INTERFACE CLIENT QUE DU SOUTIEN ADMINISTRATIF.

Suite de la page 25

des politiques de longue date, voire de remettre en question les lois qui entravent une prestation de services judicieuse.

L'expérience nous apprend que les caractéristiques essentielles au succès de la prestation de services intégrée découlent des questions suivantes : quelles sont les activités visées; à quoi ressemble la structure opérationnelle; à partir de quels locaux l'organisation exercera-t-elle ses activités; quels processus devront être normalisés; comment les modèles de prestation et de tarification des services seront-ils structurés; quel sera le modèle de gestion financière; comment l'organisation sera-t-elle régie. Nombreuses sont les organisations qui ne parviennent pas à réfléchir à ces questions d'un point de vue global, ce qui entraîne des résultats sous-optimaux. L'intégration réelle de la prestation de services englobe la gouvernance, les politiques et la conformité, le modèle financier et l'investissement, la gestion des données, la gestion des fournisseurs, de la clientèle et des services, ainsi que les objectifs et paramètres de rendement et la gestion de la performance.

S'il est important de concevoir un bon modèle de prestation de services intégrée, il ne l'est pas moins de gérer l'aspect humain du processus de transition vers la mise en œuvre d'un tel modèle. La migration vers un nouveau modèle opérationnel et vers des pratiques de travail interfonctionnelles exige des changements importants et complexes au sein du personnel. À moins de gérer ces enjeux, l'organisation et son programme seront confrontés à de gros risques, dont la perte de talents, de compétences et de connais-

sances imputables à l'érosion des effectifs et l'absentéisme, au poids du changement, à la fatigue et la démotivation, aux conflits interfonctionnels et à la résistance à la normalisation des pratiques. Pour réussir une transformation d'une telle ampleur et d'une telle complexité, il s'agit non seulement de savoir qui est visé par le changement, mais surtout comment le changement doit s'opérer. **M**

Ellen Corkery-Dooher, CMC est une associée chez PwC et dirige le groupe Gestion du capital humain et du changement. Elle assume également la responsabilité de notre groupe de services de transformation organisationnelle auprès du secteur public pour l'ensemble du Canada. Pour la joindre : 1 613-775-8721 ou ellen.a.corkery.dooher@ca.pwc.com

Beth James est vice-présidente au sein du groupe Services de consultation de PwC à Vancouver. Elle a dirigé de grands projets de transformation dans le secteur public, ainsi que la mise en œuvre de nouveaux modèles de prestation de services et de services partagés. Pour la joindre : 1 604 806-7301 ou beth.james@ca.pwc.com

Roger de Montfort est associé chez PwC. En 2009, il a été muté du groupe Services de consultation de PwC au Royaume-Uni à celui de notre bureau à Ottawa. Il a une vaste expérience dans les services-conseils à l'administration publique à l'échelle internationale et dans le développement de nouveaux modèles de prestation de services publics et dans les options d'approvisionnement et de mise en œuvre au Canada. Pour le joindre : 1 613 755-5662 ou roger.de.montfort@ca.pwc.com