



issa

INTERNATIONAL SOCIAL SECURITY ASSOCIATION
ASSOCIATION INTERNATIONALE DE LA SÉCURITÉ SOCIALE
ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL
INTERNATIONALE VEREINIGUNG FÜR SOZIALE SICHERHEIT

Bonnes pratiques en sécurité sociale

Bonne pratique mise en œuvre depuis: 2017

Le client d'abord: la politique de service à la clientèle de la ZUS

Institution d'assurance sociale
Pologne

Résumé

Pour la première fois de son histoire, l'Institution d'assurance sociale (Zakład Ubezpieczeń Społecznych – ZUS) a élaboré un plan d'action global relatif aux services aux affiliés, nommé «Politique de services aux affiliés menée par la ZUS pour 2017-2020».

Cette politique précise les orientations stratégiques et les objectifs opérationnels qui permettront de renforcer le professionnalisme au niveau des services aux affiliés, d'améliorer la qualité des services et de favoriser le développement de formes de contact adaptées aux besoins des personnes affiliées. Elle comprend également une synthèse complète des activités actuelles de la ZUS en matière de services aux affiliés. En outre, des informations et des données relatives aux méthodes de prestation de services aux affiliés de la ZUS et aux avis que ces affiliés ont émis sur l'institution ont été collectées et rassemblées. Les domaines qui nécessitent un développement, une optimisation ou une amélioration ont également été identifiés.

La politique de services aux affiliés est extrêmement importante car elle doit permettre une gestion consciente et responsable de la qualité des services fournis par la ZUS à ses affiliés.

Le conseil de direction de l'Institution d'assurance sociale a donc adopté sa politique de services aux affiliés le 22 mars 2017. Le premier résumé des activités prévues dans le cadre de celle-ci a été présenté en juin 2018. Le rapport soumis au conseil de direction contenait une synthèse de l'état de la mise en œuvre des objectifs de la politique au 31 mai 2018.

Problème ou défi

Quel problème ou défi votre bonne pratique devait-elle permettre de résoudre ou de relever? Veuillez fournir une brève description.

Les activités de la ZUS pour ses affiliés ont été réalisées principalement dans le cadre des objectifs définis au sein de la stratégie de l'institution. Toutefois, compte tenu du nombre et de la qualité des changements opérés au niveau des services aux affiliés et des attentes de plus en plus grandes quant à la manière de fournir des services au sein des institutions publiques, il était nécessaire d'élaborer un plan d'action spécifique et viable à long terme dans ce domaine.

Relever le défi

Quels étaient les principaux objectifs du projet ou de la stratégie mis en œuvre pour résoudre le problème ou relever le défi? Veuillez énumérer et décrire brièvement les principaux éléments de ce projet ou de cette stratégie en mettant plus particulièrement l'accent sur ses aspects innovants et ses effets attendus ou visés.

L'objectif de la politique de services aux affiliés menée par l'Institution d'assurance sociale pour 2017-2020 était de présenter l'orientation des changements prévus pour les années à venir dans le champ des services aux affiliés ainsi que la manière dont elle souhaitait atteindre les objectifs fixés à cette fin.

Cette politique spécifique s'inscrit dans la continuité de la stratégie de l'Institution d'assurance sociale pour 2016-2020 dans le domaine des services aux affiliés. Afin de déterminer sa vision

pour ses services aux affiliés pour 2017-2020, la ZUS s'est fondée sur sa propre expérience, à savoir une analyse des attentes des affiliés et des observations des membres du personnel chargés du service direct aux affiliés, ainsi qu'un examen des dernières tendances en matière de services aux affiliés, des tendances sociales et des changements dans l'administration publique.

La vision de l'Institution d'assurance sociale concernant les services aux affiliés, telle que décrite dans sa politique, suppose des services efficaces, innovants, largement disponibles et adaptés aux besoins des affiliés de la ZUS. Cela signifie que les affiliés et leur satisfaction à l'égard de la manière dont la ZUS leur fournit ses services constituent la priorité pour l'institution, quel que soit le canal de contact choisi par la personne affiliée. Cette approche nécessite le renforcement des activités visant à accroître le professionnalisme des services aux affiliés ainsi que la qualité des services. La politique suppose également que la mise en œuvre de la vision mentionnée précédemment nécessite des changements et des améliorations à de nombreux niveaux. L'orientation de base consiste à développer les services en ligne. L'optimisation des services téléphoniques et à la personne est tout aussi importante pour permettre une approche globale des services de la ZUS.

Les orientations stratégiques énoncées dans la politique sont les suivantes:

- une approche du service orientée vers l'affilié;
- une nouvelle approche de la conception des services, basée sur l'analyse de l'expérience des affiliés;
- une segmentation des affiliés, autrement dit une approche plus personnalisée de la classification des affiliés;
- un nouveau modèle d'entreprise et de coopération au niveau des services aux affiliés;
- des changements dans l'organisation des services aux affiliés.

Neuf objectifs opérationnels sont venus compléter les objectifs de la stratégie de la ZUS au sein de la politique:

- améliorer la qualité de l'information;
- augmenter le nombre de problèmes réglés au cours d'une visite/prise de contact d'un affilié;
- améliorer le délai de traitement des cas des affiliés et les renseigner sur l'état d'avancement de leur dossier;
- optimiser les services comportant plusieurs modes d'accès;
- améliorer les services adaptés aux besoins des affiliés (le temps et les conditions du service répondant aux attentes de l'affilié);
- réduire le coût de la prise de contact de l'affilié avec la ZUS;
- fournir aux affiliés des outils intuitifs, faciles d'utilisation et fonctionnels;
- accroître l'interopérabilité des données et l'utilisation des informations détenues par la ZUS;
- fournir un service aux affiliés qui soit global et professionnel à chaque étape de la gestion de leur cas.

Pour soutenir la mise en œuvre de ces objectifs, 24 initiatives ont été identifiées. Elles ont été classées par ordre de priorité en fonction des «effets rapides» qui leur étaient reconnus. Des

échanciers ont également été mis en place pour chaque initiative et l'impact sur l'environnement de leur mise en œuvre a été défini.

Objectifs à atteindre

Quels objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs ou indicateurs clés de performance avaient été définis pour le projet ou la stratégie? Veuillez les décrire brièvement.

Le degré de réalisation des objectifs opérationnels définis au sein de la politique est contrôlé selon 16 mesures. Celles-ci permettent de vérifier si les activités mises en œuvre ont permis d'aboutir à la tendance attendue.

Par exemple, les mesures suivantes ont été définies afin de contrôler l'objectif «améliorer la qualité de l'information»:

- pourcentage de personnes évaluant positivement la qualité des informations obtenues auprès du centre de service aux affiliés;
- pourcentage de personnes évaluant positivement l'utilité des informations obtenues auprès du centre de service téléphonique;
- pourcentage de personnes évaluant positivement l'utilité des informations disponibles sur le site web;
- pourcentage de personnes évaluant positivement l'utilité des informations contenues dans les supports d'information.

Pour chacune de ces mesures, une tendance à la hausse est souhaitée. Une valeur de base a également été définie pour chacune d'elles.

Evaluation des résultats

La bonne pratique a-t-elle été évaluée? Veuillez fournir des données sur l'impact et les résultats de la bonne pratique à partir d'une comparaison entre les objectifs visés et les résultats réellement obtenus, d'indicateurs avant-après et/ou d'autres types de statistiques ou indicateurs.

Le premier résumé des actions prévues dans le cadre de la politique a été présenté en juin 2018. Le rapport soumis au conseil de direction contenait une synthèse de l'état de la mise en œuvre des objectifs de la politique au 31 mai 2018.

Il donnait une description détaillée de 24 actions menées dans le cadre de la mise en œuvre des objectifs de cette politique. Certaines d'entre elles se rapportaient à des projets législatifs clés développés par la ZUS, au sein desquels les services aux affiliés occupaient une place de la plus haute importance. Une partie de ces actions étaient également en lien avec la mise en œuvre d'initiatives prévues au sein de la politique relative aux services aux affiliés.

A l'issue de la première année de mise en œuvre de cette politique, une analyse de ses mesures a permis de déterminer son niveau de réalisation. Sur 16 mesures, seules deux ont présenté des

résultats en désaccord avec les prévisions. Les raisons en ayant été identifiées, il est possible d'entreprendre d'autres activités en vue de poursuivre l'optimisation.

Enseignements tirés

Veillez, en vous appuyant sur l'expérience de votre organisation, citer trois facteurs au maximum qui, selon vous, sont indispensables à la reproduction de cette bonne pratique. Veillez citer trois risques au maximum qui sont apparus/pourraient apparaître lors de la mise en œuvre de cette bonne pratique. Veillez décrire brièvement ces facteurs et/ou ces risques.

L'expérience de la ZUS montre qu'il est nécessaire, pour ce type de projet, d'identifier l'état actuel du domaine pour lequel une politique doit être élaborée. Cela permet de déterminer les éléments qui doivent être améliorés ou optimisés et de définir les actions à entreprendre. Toutefois, celles-ci doivent être réalisées en tenant compte des dernières tendances au sein d'un champ d'activité. C'est ainsi que des solutions innovantes pourront être mises en place. Par conséquent, il est important de définir précisément les objectifs et les actions qui permettront à celles-ci d'aboutir. En outre, il est tout aussi important de diffuser au sein de l'organisation les informations contenues dans la politique et de communiquer sur les actions entreprises et les avancées réalisées.