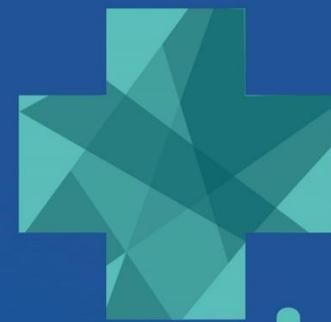


Portugal eHealth summit



SNS SERVIÇO NACIONAL
DE SAÚDE



SPMS
EPE
Serviços Partilhados do Ministério da Saúde



Enquadramento

Nas últimas décadas, os Serviços Partilhados vieram transformar completamente o paradigma das funções de suporte das organizações, convertendo-as em atividades altamente industrializadas e profissionalizadas e atingindo níveis de eficiência, produtividade e inovação que se julgavam anteriormente impossíveis. **Por Serviços Partilhados entende-se o desempenho de funções administrativas e de suporte de forma centralizada para várias entidades, a partir de uma entidade autónoma que funciona numa lógica de fornecedor de serviços contratualizados que são o *core* da sua atividade e que gera valor através da especialização, industrialização e melhoria contínua.**

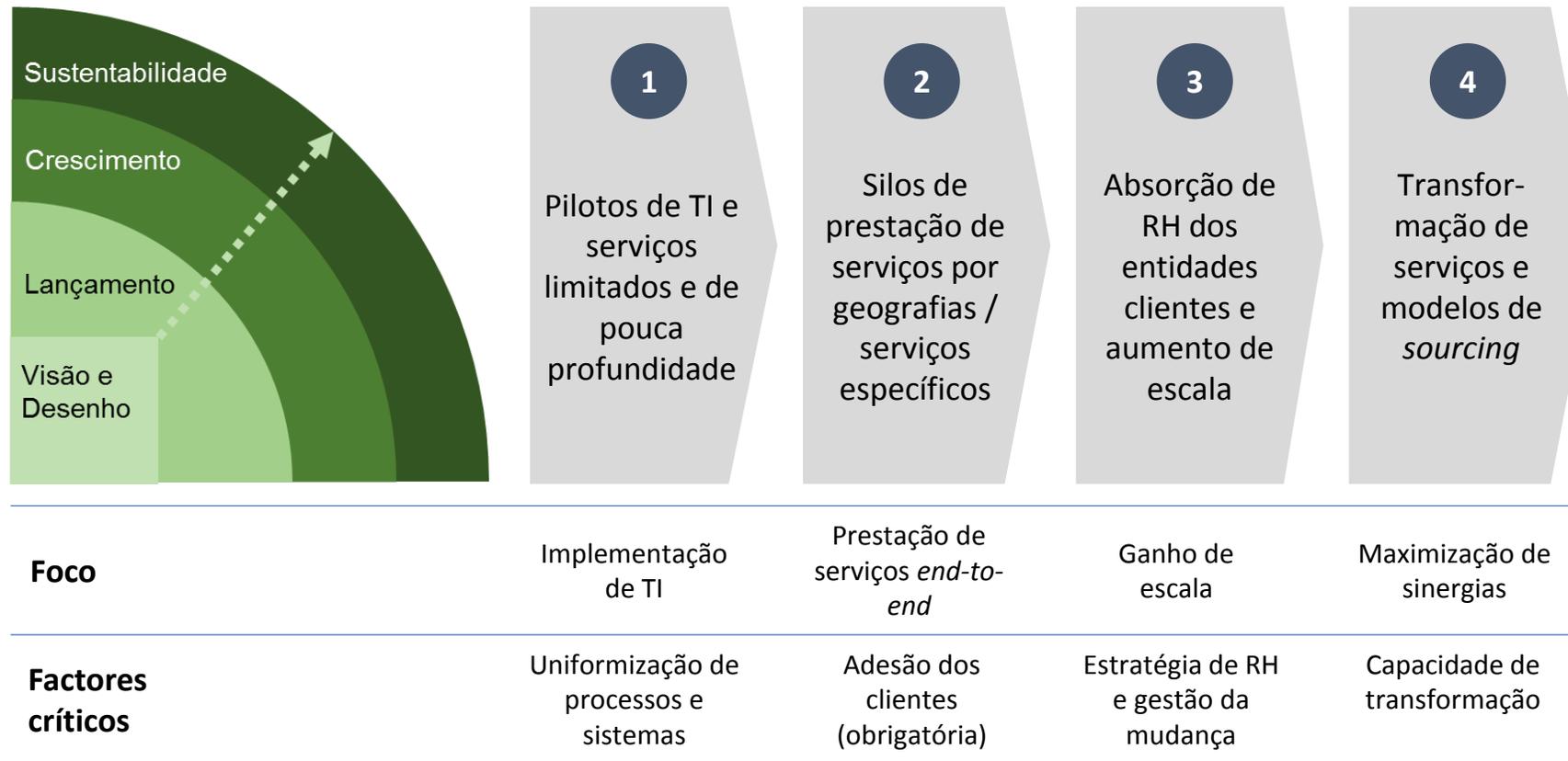
Ao longo dos anos, o âmbito dos serviços partilhados foi-se **expandindo de funções puramente transacionais e repetitivas para atividades de valor acrescentado**. Por outro lado, a tecnologia foi permitindo novas formas de colaboração, permitindo a criação de redes de centros de serviços partilhados repartindo atividade por várias localizações e níveis de especialização, quando inicialmente estavam necessariamente associados a co-localização, levando aos modelos de *Integrated Business Services* que hoje funcionam para a maioria das grandes multinacionais.

Os serviços partilhados do Estado são já uma realidade consolidada em alguns países, em que se obtiveram, nos casos de sucesso, **benefícios consideráveis, que em muitos casos ultrapassam 20% de redução de custos face à realidade anterior, ganhos de eficiência que permitem libertação de 15% a 30% da força de trabalho para outros fins**, e novos serviços de valor acrescentado de informação para funcionários e gestores.

Para a obtenção desses benefícios, no entanto, tem-se revelado crucial um conjunto de fatores, sem os quais o risco de desperdício do investimento público não pode ser negligenciado. Esses fatores são nomeadamente uma **estratégia coordenada de investimento em ativos** que impeça a sua replicação por ministério, a **obrigatoriedade de adesão a serviços partilhados pelos organismos**, a **migração de pessoas dos organismos clientes** para os serviços partilhados, a construção de uma **operação com escala**, e o **foco em métricas de produtividade e qualidade**.

Estágios de maturidade dos Serviços Partilhados

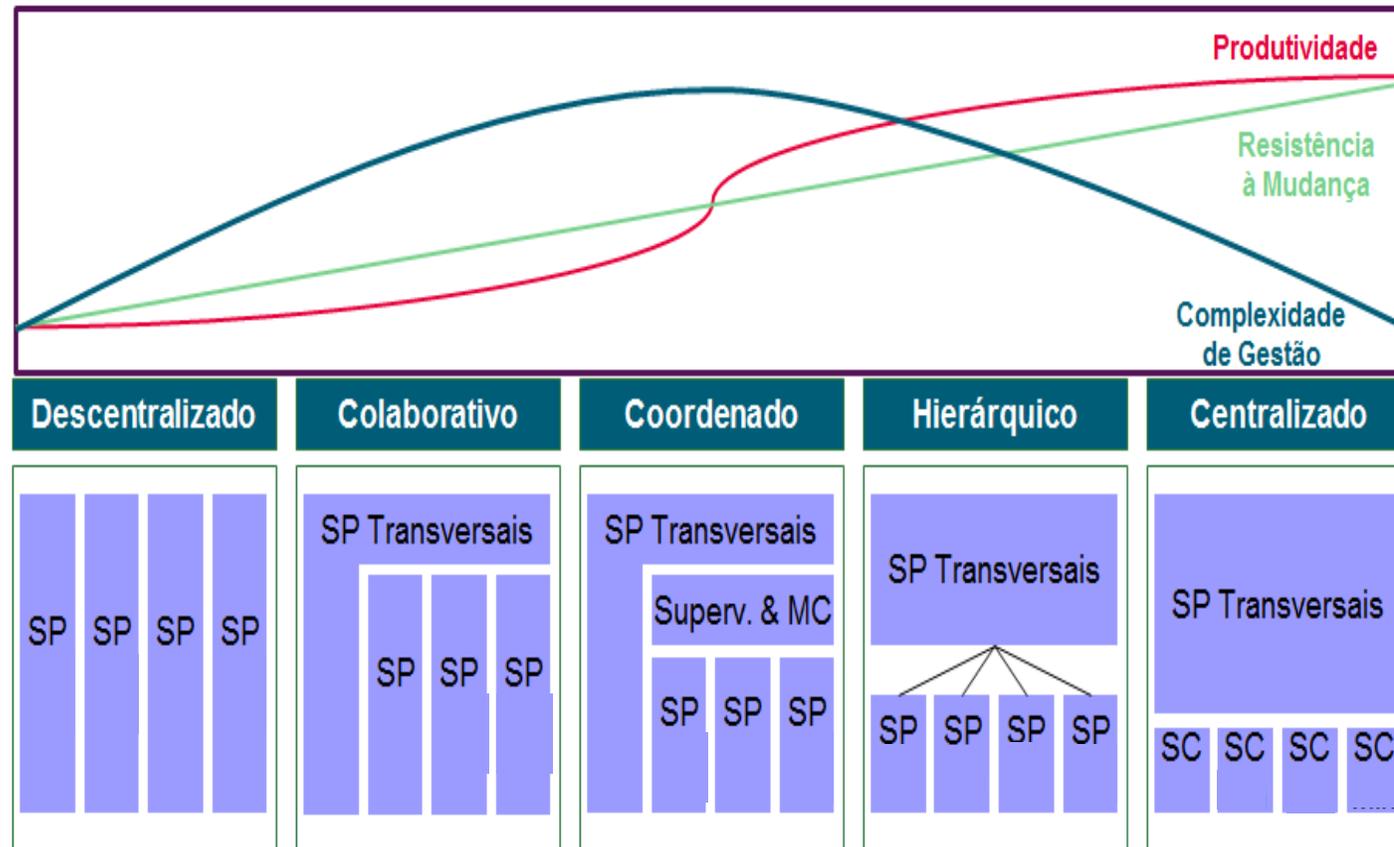
Os Serviços Partilhados possuem etapas típicas de crescimento e fatores críticos de sucesso em cada uma.



Patrocínio superior, planeamento de longo prazo, foco nos benefícios e comunicação eficaz

Modelos Conceituais de Serviços Partilhados

Poderão ser adotados cinco modelos organizacionais de serviços partilhados para a Administração Pública Portuguesa que variam no seu grau de centralização, complexidade, otimização e resistência à mudança. O diagrama que se segue ilustra esta variação, exemplificando a estrutura de cada modelo:



Best Practices Internacionais e Constrangimentos da Realidade Portuguesa

As *best practices* internacionais apontam para um caminho ideal, que apresenta múltiplas dificuldades de implementação em na Administração Pública Portuguesa.

Considerações para o modelo de serviços partilhados na Administração Pública Portuguesa

Best Practices Internacionais

- Entidade de Serviços Partilhados com elevado patrocínio político
- Obrigatoriedade de adesão a SP
- Modelo centralizado para *enforcement* de processos e escala
- Migração significativa de funções *as is* para garantia de massa crítica cedo
- *IT powered, not IT-driven*
- Foco nas métricas

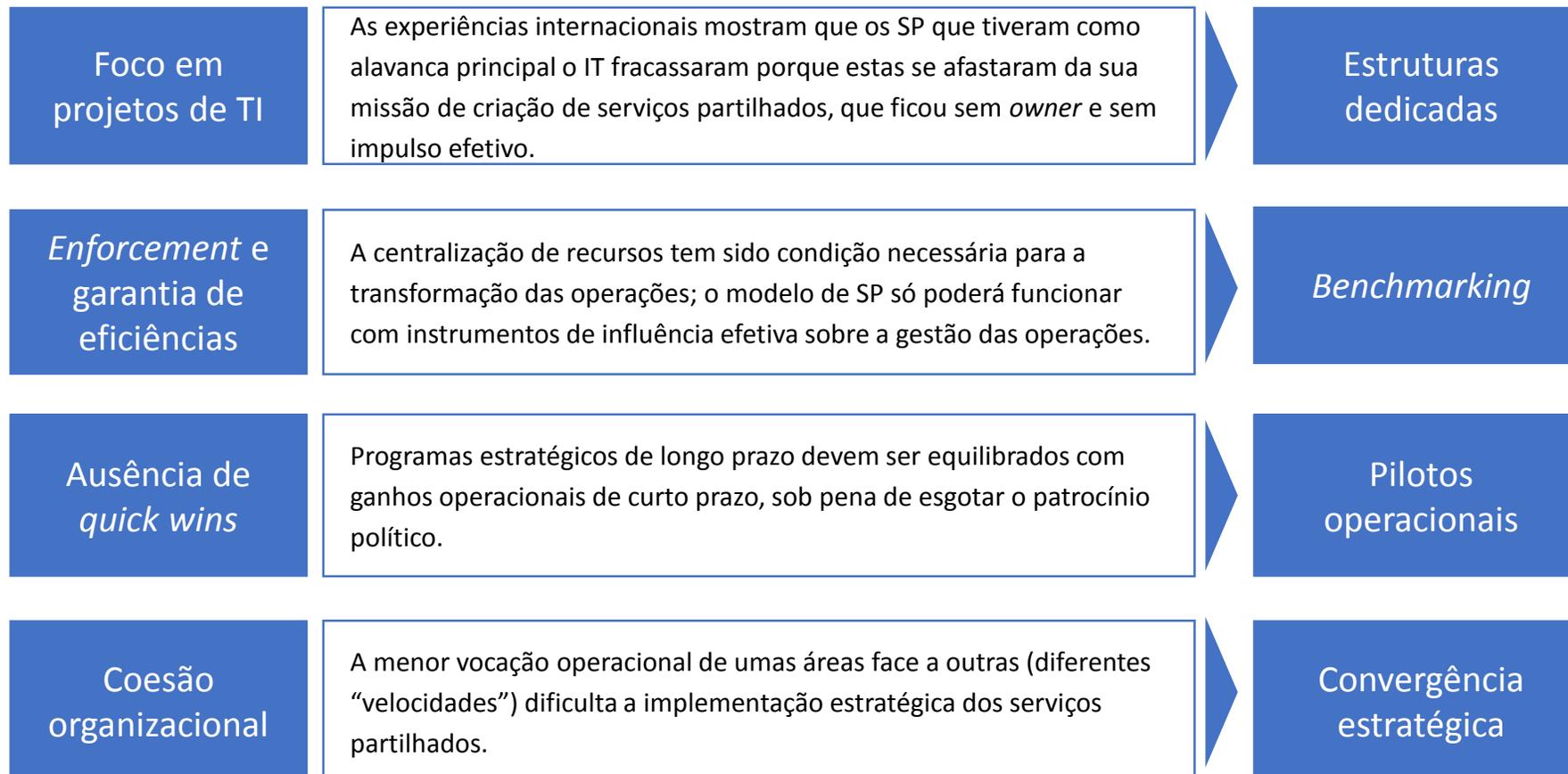
Constrangimentos da Realidade Portuguesa

- Resistência de organismos grandes à adoção dos serviços partilhados
- Patrocínio insuficiente para transformação disruptiva
- Legislação laboral restringe a mobilidade de pessoas e a realização de poupanças
- Conhecimento da baseline insuficiente para sustentar business case

Equacionar constituição de um organismo central de SP como orquestrador de um modelo federado de operação deste tipo de serviços no Estado

Riscos de Implementação dos Serviços Partilhados

As experiências internacionais levantam um conjunto de riscos na estratégia de implementação de serviços partilhados que devem ser mitigadas com ações concretas.



Benchmarking State of Ohio Shared Services (OSS) – Serviços Partilhados em Ohio, EUA

Estágio de Evolução	<ul style="list-style-type: none">• Crescimento – Absorção de RH dos organismos clientes e aumento de escala
Serviços Prestados	<ul style="list-style-type: none">• Fase de implementação inicial: Contas a Pagar, gestão de viagens e despesas, gestão de fornecedores e <i>contact center</i> de suporte;• Expansão posterior da prestação de serviços a: Contas a Receber, cobranças, e funções de compras, incluindo a criação de um <i>marketplace</i> para fornecedores.
Volume de Clientes	<ul style="list-style-type: none">• 28 entidades estatais de Ohio
Organização	<ul style="list-style-type: none">• 1 hub centralizado responsável por todos os serviços acima descritos
Poupanças Alcançadas	<ul style="list-style-type: none">• Com os serviços atuais já alcançaram melhorias de produtividade na ordem dos 15 a 20% e reduziram as despesas com o processamento de viagens em 66%.• Estimativa de poupanças anuais na ordem dos 26 milhões de dólares.

Medidas de Suporte ao Sucesso da Operação

- Desenho global das alterações às diferentes componentes do modelo operativo do Estado, tais como: organização (estrutura organizacional e modelo de *governance*), métricas, parceiros estratégicos, processos, tecnologia, infraestruturas
- Monitorização de poupanças e estabilização de benefícios antes da expansão para novos serviços

Benchmarking SP Privados em Portugal - Grupo de Telecomunicações

Estágio de Evolução	<ul style="list-style-type: none">• Sustentabilidade – Transformação de serviços e <i>go-to-market</i>
Serviços Prestados	<ul style="list-style-type: none">• Gestão Financeira e de Cobranças (contabilidade, <i>purchase-to-pay</i>, gestão de recebimentos, gestão de créditos e cobranças).• Gestão de Recursos Humanos (administração de pessoal, recrutamento, formação);• Gestão de <i>Facilities</i> (operação, consultoria, gestão); outros
Volume de Clientes	<ul style="list-style-type: none">• Mais de 100 empresas• 30.000 vencimentos / mês, 18.000 pagamentos / mês, 40.000 faturas / mês e gere mais de 2.700 edifícios
Organização	<ul style="list-style-type: none">• 1 hub centralizado responsável por todos os serviços acima descritos
Poupanças Alcançadas	<ul style="list-style-type: none">• Redução dos custos das áreas no âmbito inicial, em mais de 50% em menos de 5 anos• Mais de 100M€ de poupanças nos 5 anos iniciais

Medidas de Suporte ao Sucesso da Operação

- Foi definido um objetivo ambicioso a nível de poupanças e ganhos de produtividade e foram estabelecidos compromissos com os acionistas de timings agressivos a nível de tempos de implementação.
- Migração de processos end-to-end, não faseado, desde o início, eliminando as funções na origem
- Business case como critério de decisão de splits e desenhos de processos; reporting exaustivo

Portugal eHealth summit



SNS SERVIÇO NACIONAL
DE SAÚDE



SPMS
Serviço Partilhado do Ministério da Saúde

