

# 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.**

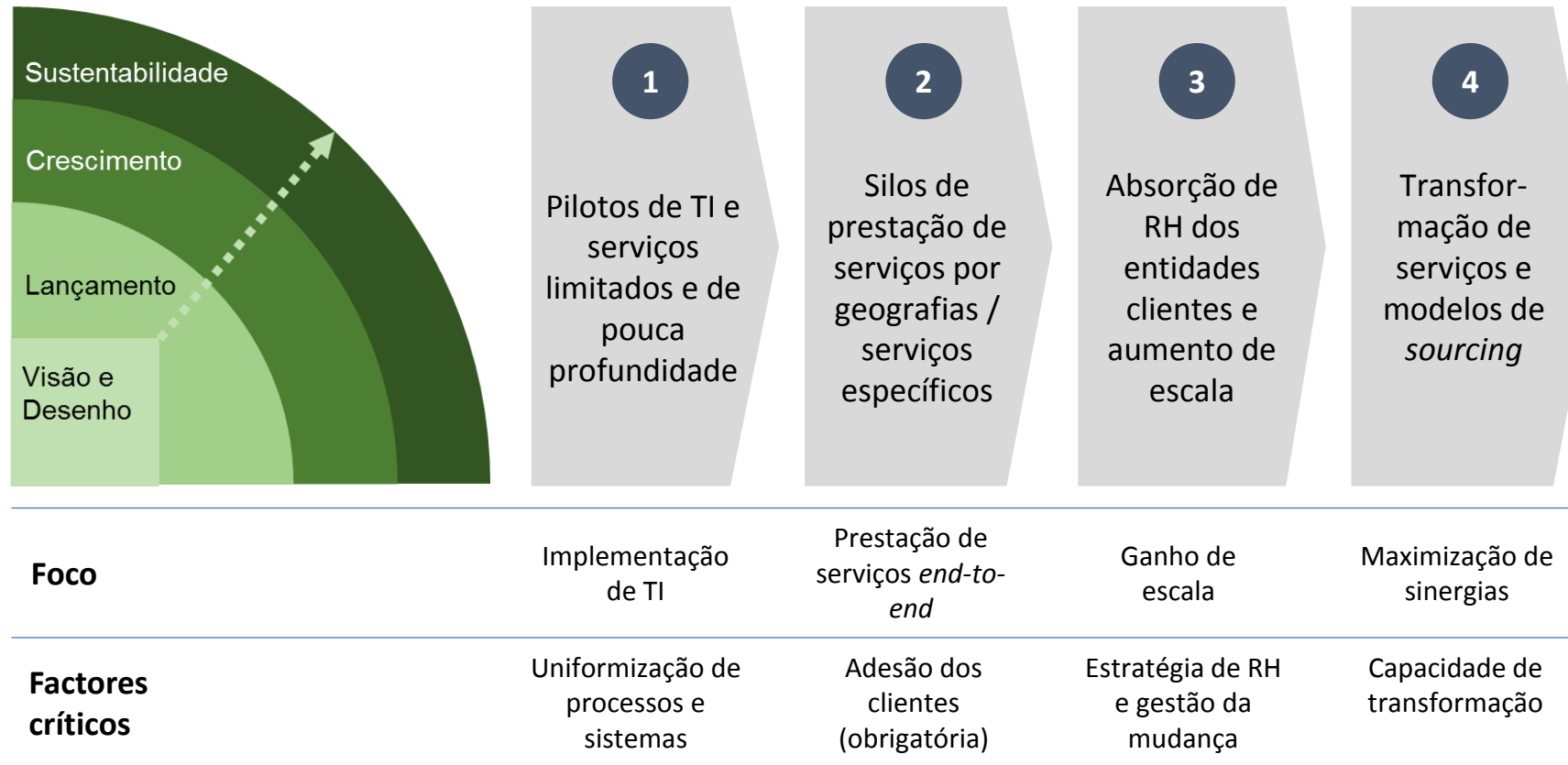
Ao longo dos anos, o âmbito dos serviços partilhados foi-se **expandindo de funções puramente transacionais e repetitivas para atividades de valor acrescentado**. Por outro lado, a tecnologia foi permitindo novas formas de colaboração, permitindo a criação de redes de centros de serviços partilhados 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

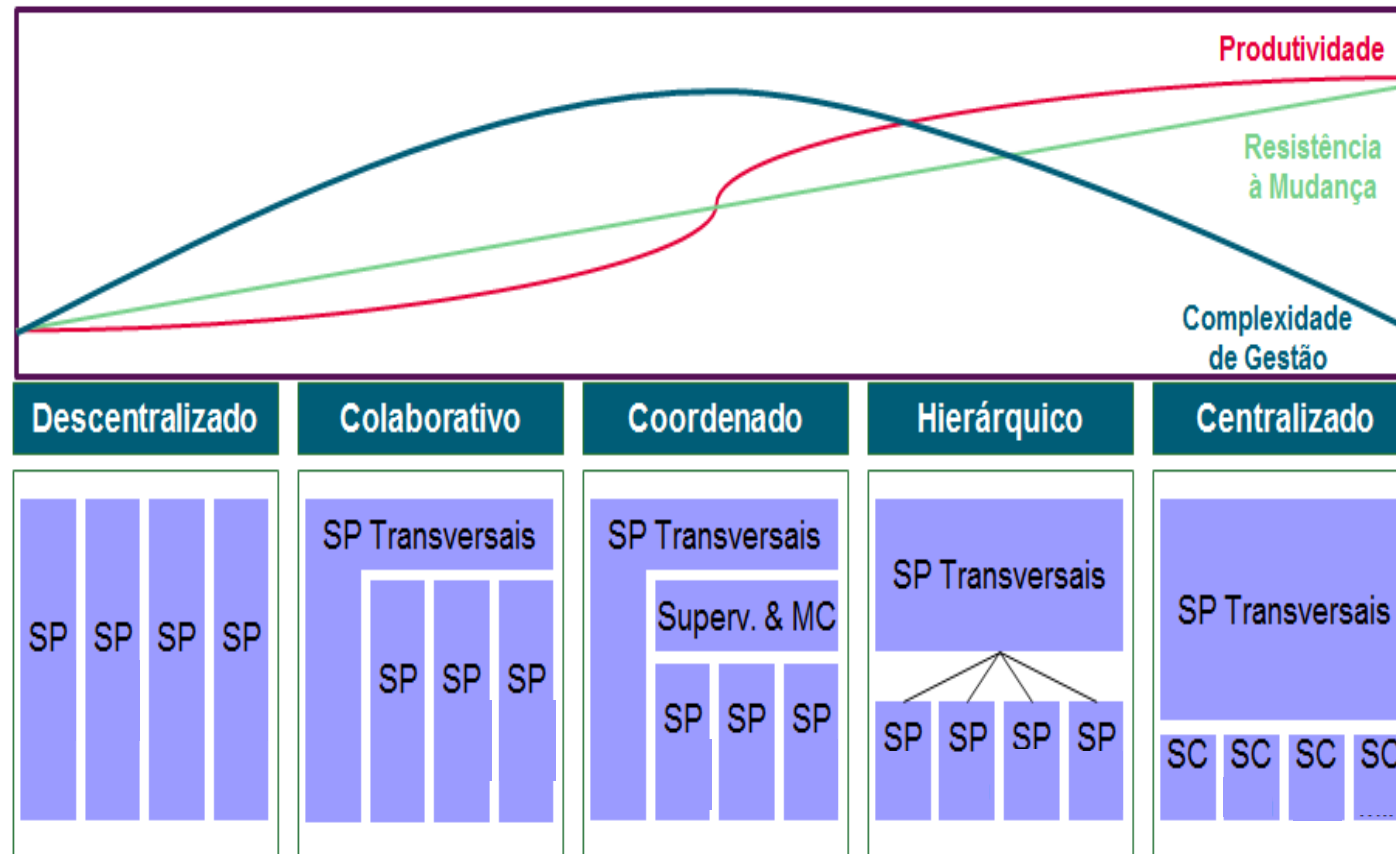
Os Serviços Partilhados possuem etapas típicas de crescimento e fatores críticos de sucesso em cada uma.



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

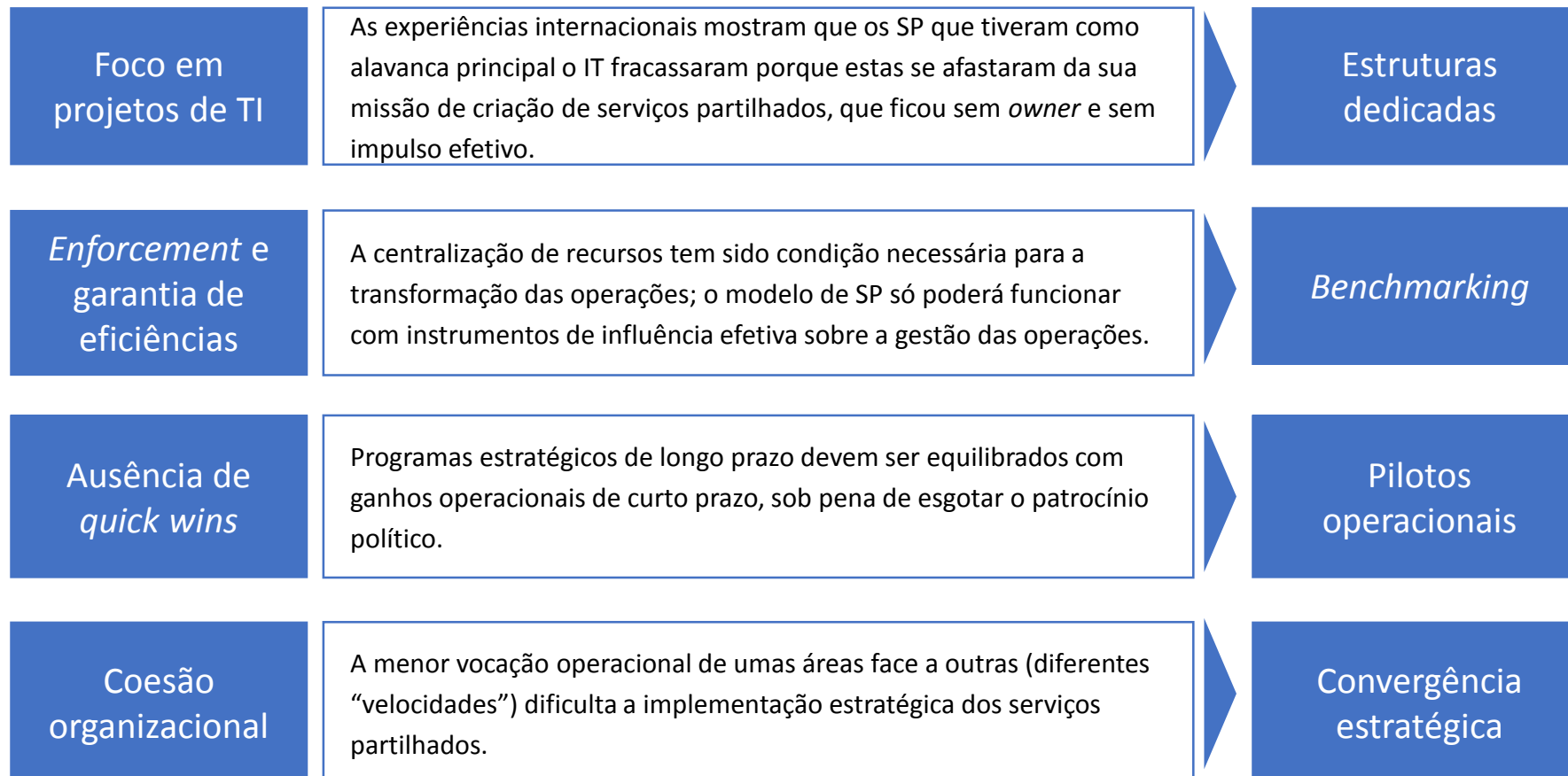
- Resistência de organismos grandes à adoção dos serviços partilhados
- Patrocínio insuficiente para transformação disruptiva
- Legislação laboral restringe a mobilidade de pessoas e a realização de poupanças
- Conhecimento da baseline insuficiente para sustentar business case

**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

<b>Estágio de Evolução</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crescimento – Absorção de RH dos organismos clientes e aumento de escala</li></ul>
<b>Serviços Prestados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fase de implementação inicial: Contas a Pagar, gestão de viagens e despesas, gestão de fornecedores e <i>contact center</i> de suporte;</li><li>• 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.</li></ul>
<b>Volume de Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 28 entidades estatais de Ohio</li></ul>
<b>Organização</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1 hub centralizado responsável por todos os serviços acima descritos</li></ul>
<b>Poupanças Alcançadas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 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%.</li><li>• Estimativa de poupanças anuais na ordem dos 26 milhões de dólares.</li></ul>

## 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

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

## 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<sup>LPE</sup> Serviços Partilhados do Ministério da Saúde

