

Uma iniciativa promovida pela:



11 Mil Milhões de Razões

... para o XIX Governo Constitucional adoptar seis iniciativas de curto prazo que conduzam a uma transformação tecnológica que seja estruturalmente sustentável e que promova o investimento no futuro de Portugal

Índice

11 Mil Milhões de Razões	3
Resumo Executivo	3
Podemos fazer Mais com Mais	4
Recomendações	5
Iniciativa 1: Aplicar Medidas de Análise Avançada para um Melhor Controlo Orçamental e Reduzir Fraude	5
Iniciativa 2: Consolidar Sistemas e Infraestruturas de TI para Aumentar Eficiência de Sistemas e Reduzir Custos	7
Iniciativa 3: Implementar uma Solução para Gestão Integrada do Património do Estado para Melhor Retorno dos Investimentos	9
Iniciativa 4: Mover Actividades de Suporte ou Não Críticas para Ambientes de Serviços Partilhados para Eliminar Gastos Redundantes	11
Iniciativa 5: Tornar a Interoperabilidade de Sistemas uma Realidade para Acesso Mais Fiável e Rápido aos Dados	13
Iniciativa 6: Desmaterializar Processos para Poupar em Arquivos Físicos e Custos Associados com Manutenção e Gestão	15
Factores Críticos de Sucesso	18
Gestão para Assegurar Execução, Monitorização e Sustentabilidade das Iniciativas	18
Business Process Management:	18
Organizational Change Management:	18
Modelo de Governação:	18
Mecanismos de Financiamento	19
Conclusão e Próximos Passos	20

11 Mil Milhões de Razões

Resumo Executivo

“A Economia Portuguesa enfrenta desafios consideráveis. Os indicadores de competitividade têm sido afectados, o crescimento económico tem-se revelado fraco e o défice da balança corrente situa-se nos 10% do PIB.”, assim começa a versão Portuguesa do Memorando de Políticas Económicas e Financeiras datada de 17 de Maio de 2011.

Para prestar o apoio financeiro necessário a Portugal, os ministros do Eurogroup e ECOFIN emitiram uma declaração clarificando que este teria na base um programa de políticas suportado por condicionalismos estritos e negociado com as autoridades Portuguesas, envolvendo os principais partidos políticos, pela Comissão em liaison com o BCE e o FMI.

O objectivo final é reduzir o défice para abaixo de EUR 10,068 milhões em 2011, EUR 7,645 milhões em 2012 e EUR 5,224 milhões em 2013 – ou seja, **totalizando aproximadamente uma redução de EUR 11 mil milhões no período dos 3 anos.**

“Portugal não pode falhar”, avisam o Presidente da República e o Presidente da Comissão Europeia.

E tal como expresso no Programa do XIX Governo Constitucional, este “acredita na energia e iniciativa de todos e de cada um para que, com confiança, responsabilidade e abertura, Portugal não falhe.”

Este documento é precisamente o resultado da iniciativa dos líderes das empresas que o assinam, e sugere a adopção de seis iniciativas tecnológicas estratégicas e prioritárias, que podem contribuir para o esforço pedido ao país, ao mesmo tempo que desempenharão um papel crucial nas reformas necessárias para que Portugal tenha um futuro inovador e de crescimento.

Do mesmo modo como acreditamos que estas medidas tecnológicas não são, por si só, a Solução para chegar ao objectivo acima, estamos convictos que a Solução não será sustentável sem o apoio destas medidas. Os valores que quantificamos ao longo do documento são estimativas de alto nível de ganhos potenciais nas áreas identificadas, têm sobretudo a preocupação de permitir hierarquizar as várias iniciativas e não consubstanciam em si o resultado esperado da mera utilização da tecnologia.

Todos os que contribuimos para este estudo ambicionamos contribuir e fazer parte desta história de sucesso.

Podemos fazer Mais com Mais

O Governo poderá obter mais ganhos e poupanças, através da execução e implementação de soluções que geram mais eficiências e melhor serviço ao cidadão.

Iniciativa		Ganhos (est.) em Milhões €
Aplicar Medidas de Análise Avançada para um Melhor Controlo Orçamental e Reduzir Fraude	Área Fiscal	6.000
	Seg. Social	2.000
	Saúde	1.000
Consolidar Sistemas e Infraestruturas de TI para Aumentar Eficiência de Sistemas e Reduzir Custos		1.000
Implementar uma Solução para Gestão Integrada do Património do Estado para Melhor Retorno dos Investimentos		1.000
Mover Actividades de Suporte ou Não Críticas para Ambientes de Serviços Partilhados para Eliminar Gastos Redundantes		600
Tornar a Interoperabilidade de Sistemas uma Realidade para Acesso Mais Fiável e Rápido aos Dados		576
Desmaterializar Processos para Poupar em Arquivos Físicos e Custos Associados com Manutenção e Gestão		380

É preciso investir, mas de forma mais inteligente. A nossa experiência diz-nos que as melhorias operacionais introduzidas em processos críticos, resultam sempre em produtos e serviços de maior qualidade, traduzindo-se em redução de custos. Eliminam-se as necessidades de “refazer” o que saiu mal e de vários níveis de controlo, ao mesmo tempo que se reduz a propensão a fraude, e se estimula através de maior abertura a colaboração entre os elementos que forjam o crescimento do País: pessoas, ideias, mercados e inovação.

As melhores iniciativas irão combinar a experiência do sector privado com as perspectivas e conhecimento da administração pública. E, como tentaremos demonstrar ao longo deste documento, as que agora propomos não carecem de revisão legislativa, respondendo à maioria dos desafios do Programa do XIX Governo Constitucional, e com facilidade de implementação imediata.

A chave do sucesso assenta então em mudança e liderança – e esta tem que estar evidente em todos os sectores da sociedade.

Recomendações

Iniciativa 1: Aplicar Medidas de Análise Avançada para um Melhor Controlo Orçamental e Reduzir Fraude

Tal como indicado em várias medidas do Memorando, é reconhecida a magnitude do problema de controlo orçamental e de potencial fraude.

No domínio do controlo orçamental, é sugerida a melhoria da orientação estratégica do orçamento, que inclui a produção de um relatório anual com previsões económicas e orçamentais a 4 anos, bem como a previsão dos custos de novas decisões políticas no mesmo período.

E ao longo de todo o memorando é frequentemente sugerida uma maior eficiência financeira com o reforço da gestão de risco, responsabilização, *reporting* e monitorização.

Para implementar uma solução adequada para resposta a este desafio, será necessário catalogar as várias e díspares fontes de dados financeiros que existem actualmente, e requalificar esses suportes de modo a obter uma base de partida com dados credíveis e actualizados.

Estruturas de dados redundantes e problemas com a qualidade desses mesmos dados levam a que não se encontre uma “fonte da verdade” e aumentam a probabilidade de obter métricas inconsistentes, gerando consequências negativas na fluidez dos processos e na eficácia das decisões.

Uma vez conseguida essa base fiável, existem actualmente soluções completas do produto ao serviço, que permitem ao Ministério das Finanças e demais organismos públicos perceber, responder e antecipar os resultados das suas acções de forma rápida e eficaz:



- Ciclos de *forecasting*, planeamento e *reporting* conseguem-se em 75% do tempo;
- Tempos necessários para produção de relatórios colapsam de dias para minutos ou segundos;
- Retorno do Investimento tipicamente em meses em vez de anos.

Numa outra perspectiva, a Administração Pública conduz auditorias a transacções de larga escala de forma regular, por motivo de fraude, erros ou mudanças nos processos.

Também neste domínio, a tecnologia devidamente combinada com novos modelos de organização e processos permite atingir melhorias significativas nos resultados obtidos, estimando-se em cerca de 40% o aumento das taxas de identificação de casos.

Estas melhorias são conseguidas através da introdução de mecanismos que simplificam o cruzamento de dados de fontes diversificadas, do dinamismo proporcionado na aplicação de regras de negócio e modelos preditivos que aumentam a precisão na identificação de casos para auditoria, bem como no fornecimento de ferramentas que optimizam a distribuição das cargas de trabalho pelas equipas de fiscalização e lhes proporcionam ambientes completos para acesso à informação e às funcionalidades analíticas necessárias ao exercício das suas tarefas.

Embora não se conheçam estimativas oficiais sobre a dimensão da fraude fiscal em Portugal, estudos económicos sugerem que, por comparação do PIB e das receitas fiscais *per capita* com os dos nossos parceiros da União Europeia, e considerando as devidas diferenças nos níveis fiscais, é possível obter uma estimativa fidedigna sobre a receita fiscal potencial não cobrada. Utilizando esse método, conclui-se que, ao longo da última década, os valores anuais da receita fiscal potencial não cobrada se terão situado consistentemente acima dos 5.000 milhões de euros, aproximando-se dos 10.000 milhões de euros em alguns anos.

Também no sector da Segurança Social um estudo realizado para o ano de 2008 aponta para valores de contribuições potenciais não realizadas situados entre os 1.887 e os 4.771 milhões de euros.

No sector da Saúde, um estudo da *European Healthcare Fraud and Corruption Network* (EHFCN) prevê que o Estado português seja anualmente penalizado em 839 milhões de euros por motivos de fraude.

Aplicando o já referido potencial de 40% de melhoria apenas a estes três sectores e, numa perspectiva conservadora, tomando como referência os limites inferiores dos intervalos de valores indicados, estima-se que, ao longo de 3 anos, será possível reduzir os efeitos da fraude em cerca de 6.000 milhões de euros na área fiscal, 2.000 milhões de euros no sector da segurança social e 1.000 milhões de euros na área da saúde.

Para além de Portugal, também outros países iniciaram já este percurso. A título de exemplo, num relatório publicado em Março de 2010, a *National Fraud Authority* do Reino Unido prevê que a aplicação de um pacote diversificado de medidas de combate à fraude possa resultar em poupanças anuais situadas entre 2.400 e 3.300 milhões de libras. Nos EUA, apenas no estado de Nova Iorque, a introdução de uma nova solução analítica de combate à fraude permitiu que, ao longo de 6 anos, fosse possível impedir reembolsos indevidos de imposto no valor de 1.200 milhões de dólares.

Iniciativa 2: Consolidar Sistemas e Infraestruturas de TI para Aumentar Eficiência de Sistemas e Reduzir Custos

Os custos do Sector Público com a operação de sistemas de TI são muito significativos e apresentam actualmente um forte potencial de optimização – que pode chegar, em alguns casos, a ganhos de eficiência de mais de 50%.

A Administração pode realizar poupanças significativas através da implementação de métodos comprovados em duas áreas chave:

- Na redução dos custos de propriedade (TCO – *Total Cost of Ownership*), que considera, para além do investimento inicial na aquisição dos equipamentos e sistemas, a despesa total incorrida, durante toda a sua vida útil;
- Na melhoria da taxa de utilização dos sistemas.



Actualmente, o Estado gasta operacionalmente cerca de EUR 455 milhões (mais de 66% da despesa total dos organismos da Administração Pública para 2011)¹ para suportar todos os seus activos informáticos. Estimamos que poderá reduzir 20-30% desses custos apenas através da eliminação de redundâncias (centros de dados, sistemas e redes), e através da normalização no uso de aplicações.

O quadro abaixo sintetiza a despesa da Administração Pública Central com tecnologias da informação e comunicação (valores previstos no OE 2011):

Categoria	Valores (M€)
Hardware	198,0
Software	131,5
Serviços	176,3
Total TI	505,8
Comunicações	177,0
Total TIC	682,8

¹ Fonte: Relatório IDC: Despesa TIC na Administração Pública, 2011

Adicionalmente, segundo métricas suportadas por vários case studies, para um mesmo nível de performance, o potencial de redução de custos é muito significativo, em qualquer dos cenários de consolidação apresentados no quadro abaixo.

Virtualização	Custos Operacionais	70%
Virtualização	TCO	25-70%
Arrefecimento	Custos Energéticos	45%
Consolidação de Centros de Dados	Custos Energéticos	60-80%
Consolidação de Centros de Dados	Custos Operacionais	10-70%
Consolidação de Centros de Dados	Custos com Espaço Físico	80-85%

Fonte: INPUT 9/9/2010 Assessment based on Intel & IBM Customer Examples

A implementação de estruturas em *cloud computing* é actualmente uma das formas mais procuradas para concretizar estes objectivos de eficiência e redução de custos. O cloud computing oferece um novo modelo de serviços para as TI baseado na partilha de infra estruturas e recursos, na automação dos processos, no self-service e no pagamento em função da utilização (pay-per-use). Neste modelo, grandes quantidades de recursos são geridas como uma única plataforma e são disponibilizadas como um serviço aos seus utilizadores através de redes privadas ou públicas.

A adopção deste modelo de serviço, baseado em centros de cloud computing partilhados entre as diferentes entidades governativas, permitiria uma redução significativa do número de centros de dados e um melhor aproveitamento dos recursos existentes, reduzindo significativamente o custo de propriedade dos mesmos (menos servidores, menos energia, menos espaço, menores custos de administração), ao mesmo tempo que permitiria uma maior rapidez e flexibilidade (maior escalabilidade, rapidez de resposta, pay-per-use) e melhores níveis de serviço (*self-service*, segurança, resiliência e estandarização).

Ilustrando, o Governo Peruano decidiu este ano centralizar as operações de 10 empresas estatais no *Fondo Nacional de Financiamento de la Actividad Empresarial del Estado* (FONAFE) como shared services. O contrato visa a criação e gestão de uma cloud privada, que consolida 10 centros de dados, virtualiza centenas de servidores e centraliza a administração das aplicações, acessos Internet, email e sistemas de redes, para todo o universo das 10

17-11-2011

empresas. Apenas com esta iniciativa, o Governo Peruano estima uma redução de custos de mais de \$4 milhões num período de 5 anos.

Iniciativa 3: Implementar uma Solução para Gestão Integrada do Património do Estado para Melhor Retorno dos Investimentos

O património imobiliário público é um domínio a ter em conta na actividade financeira do Estado, que importa gerir com rigor, de acordo com uma lógica de optimização e racionalidade.

Com o propósito essencial de assegurar o pleno conhecimento deste património, a Portaria n.º 95/2009 de 29 de Janeiro, deu corpo ao Programa de Inventariação para o Quadriénio 2009-2012, o qual visa a cobertura integral da inventariação até ao final de 2012. Este programa assenta numa plataforma electrónica *on line*, denominada Sistema de Informação dos Imóveis do Estado (SIIE). Para a identificação e quantificação de potenciais benefícios nesta área, usámos como referência o relatório do SIIE relativo ao 1º Trimestre de 2011. Considerámos que atendendo aos 96% de taxa de adesão tendo por base o universo de entidades da Administração Central registadas, esta pode ser considerada uma base sólida de trabalho.

Deste modo, propomos a implementação de uma solução para Gestão Integrada do Património do Estado incorporando as melhores práticas a nível mundial, que possa contribuir de forma significativa para:

- O incremento da receita, pela optimização dos espaços ocupados e consequente libertação de espaço para alienação e arrendamento;
- A diminuição da despesa, pela diminuição dos arrendamentos em substituição de espaços próprios e pela optimização dos custos de manutenção e ocupação, e melhoria da eficiência energética.

A projecção de benefícios efectuada tem por base os seguintes elementos:

- Apenas considerado o Património correspondente ao Edificado

Área Edificada Estado	(valores em m2)			(valores em 000's €)	
	Área Total	Área Terceiros	Área Própria	Valorização m2 (método rendas)	Valorização Edifícios Estado
Situação Actual	40.546.000	1.529.000	39.017.000	0,19	7.397.623,20

- Considerados os seguintes elementos principais:
 - 15.506 Imóveis (incluindo Próprios e de Terceiros)
 - 40.546M m2 área total edificada (dos quais 1.529M m2 arrendados por terceiros)
 - Valor de renda média paga a terceiros por m2: 9,48€
 - Valorização dos Imóveis Próprios do Estado tendo por base o método das rendas (considerados os valores de rendas pagas e um retorno equivalente a 5% do valor patrimonial)

Tendo por base esta valorização dos Imóveis do Estado, através da implementação de uma solução para Gestão Ingegrada do Património do Estado, procedemos à análise de potenciais benefícios;

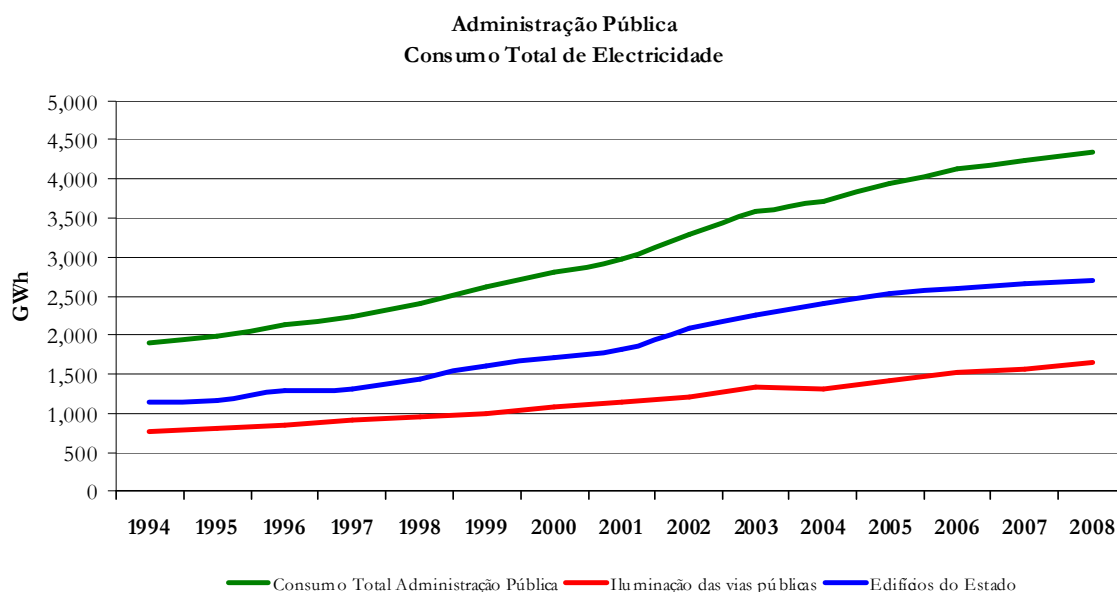
- 2% de potencial de alienação adicional do valor patrimonial em 2012, 4% em 2013 (ano com maior estabilidade da solução e maior potencial) e 3% em 2014;
- Potencial de arrendamento a terceiros de 1% da área total edificada actual em cada ano do triénio 2012-2014 (considerando valor médio das rendas pagas actualmente 9,48€/mês)

Com a monitorização e gestão de eventos em tempo real, esta solução permite que os imóveis da Administração Pública possam tornar-se inteligentes, com redução dos custos de energia e optimização da vida útil dos bens, através de um controlo mais eficaz dos contratos de manutenção, gestão mais eficiente de garantias, armazéns, recursos técnicos, maximizando o retorno dos investimentos.

De acordo com um estudo do *Gartner Group*, os principais retornos do investimento numa solução de Gestão Optimizada de Activos são os seguintes:

Utilização de Mão de Obra	Aumento de 10 a 20%
Utilização de Activos	Aumento de 3 a 5%
Compras de Equipamento	Redução de 3 a 5%
Recuperação de Garantias	Aumento de 10 a 50%
Necessidades de Inventário	Redução de 20 a 30%
Custos Decorrentes de Armazenamento	Redução de 5 a 20%
Custos de Material	Redução de 10 a 50%
Gestão e Operação do Processo de Compras	Redução de 10 a 50%

Esta solução permite ainda que a Administração Pública tenha um entendimento correcto do nível de ocupação de cada imóvel, e os seus custos, ao mesmo tempo que identifica oportunidades de optimização principalmente de consumos energéticos, e análise de impactos ambientais. Dados da ADENE e INE:



Resumem-se de seguida os principais pressupostos assumidos na vertente da diminuição da despesa decorrente da Gestão Optimizada de Activos:

- Considerado um rácio de 1% sobre o valor patrimonial para cálculo de despesas de reparação e manutenção de Imóveis de acordo com benchmarks internacionais;
- Considerado um rácio de 3% sobre o valor patrimonial para cálculo de despesas de consumo energético, de modo a descontar o consumo energético directamente relacionado com os *Data Centers* / Centros de Sistemas de Informação, considerados na Iniciativa 4 deste estudo (peso actual do consumo energético total com Imóveis do Estado de acordo com valores anteriormente apresentado representam cerca de 4,3% do valor patrimonial);
- Considerada uma optimização de Custos de Manutenção na ordem dos 20% ao ano;
- Considerada uma optimização dos Custos Energéticos de 20% em 2012, 25% em 2013 e 30% em 2014 (curva de maturidade da solução, que pressupõe histórico e automação de componentes dos imóveis);
- Considerados como base os custos de arrendamentos indicados no relatório do SIIE (cerca de 111M€/ano actuais);
- Considerada uma redução da área ocupada de terceiros apenas a partir de 2013 (15%) e de 10% adicionais em 2014.

No conjunto, entre o aumento de receitas e diminuição de despesas, acreditamos existir um potencial superior a 1.000 Milhões de Euros com a realização da iniciativa de Gestão Integrada do Património do Estado.



Iniciativa 4: Mover Actividades de Suporte ou Não Críticas para Ambientes de Serviços Partilhados para Eliminar Gastos Redundantes

Cada Euro gasto em actividades repetidas de suporte ou não críticas representa um Euro que podia ser investido, ou devolvido aos contribuintes.

A administração pública é uma organização complexa com contornos de herança histórica que por vezes se afasta de um desenho eficiente, e onde as competências transversais tendem a duplicar-se sem ganho aparente para a administração ou para os cidadãos.

Esta situação não é exclusiva de Portugal e, talvez por isso, o memorando também sugira medidas para partilha de serviços. Na realidade, qual a necessidade de cada entidade ter as suas próprias operações de Tecnologias de Informação, de Compras, de Finanças e Contabilidade ou de Recursos Humanos?

No nosso país, várias empresas do sector privado iniciaram e concluíram com igual êxito processos de criação de centros de serviços partilhados. Exemplos, incluem a Portugal Telecom, o Grupo Sonae, a EDP, entre vários outros. Todos reportam benefícios que variam dos 20 aos 30% e mais de poupanças.

Seja através da partilha de serviços inter ou intra-ministeriais, ou da contratação externa desses mesmos serviços, existe actualmente uma larga gama de ofertas que num prazo de 3 a 10 anos comprovadamente justificam esse nível de ganhos.



É de notar que estes ganhos e poupanças se referem ao custo de execução dos processos que se partilham e do rácio entre funcionários do processo e o número total de empregados servidos, e não consideram os benefícios de eficácia, ou seja, o resultado da melhoria que se pode obter pela utilização das melhores práticas. Um caso claro, é a partilha de serviços de aprovisionamento que, pelo poder de compra agregado que proporciona, leva a uma redução significativa do custo de aquisição de serviços e materiais.

Os benefícios, especialmente quando associados a parcerias com empresas do sector privado de serviços, são importantes:

- Reduções significativas de custo;
- Acesso a competências e melhores práticas sem necessidade de formação e investimento interno;
- Libertação de fundos para investimento em programas estratégicos;
- Libertação de recursos materiais e humanos que assim ficam livres para se dedicar a necessidades nucleares
- Flexibilidade e capacidade de dar resposta a picos de carga sem a necessidade de redimensionar serviços e respectivos activos, muitas vezes superiores ao que é necessário para a gestão corrente.

O sector público não pode nem deve ignorar as vantagens que advêm de alavancar a experiência do sector privado. Os exemplos de outros países devem ser analisados e as boas práticas consideradas para adopção. Existem inúmeras referências de iniciativas bem sucedidas de externalização de serviços públicos que devem ser consideradas se queremos uma administração pública eficiente e eficaz.

17-11-2011

- Gestão de tráfego em Estocolmo;
- Gestão e integração de serviços de TIC em 4 Counties no Reino Unido;
- Integração de comando, controlo, comunicações e computação nas forças Armadas Filandesas;
- Gestão, partilha e disponibilização de registos médicos de utentes de sistemas nacionais de saúde em vários países e estados (Canadá, EUA, entre outros);
- Sistemas de auditoria e conformidade que permite otimizar a gestão de reembolsos, no tratamento de impostos no Estado de Nova Iorque.

As poupanças totais facilmente ultrapassam os 20% do custo actual de operação, e podem chegar a mais de 30% quando complementadas com o outsourcing, através da participação de empresas de serviços do sector privado. A experiência internacional aponta para reduções de 40% no rácio de funcionários para empregados.

O cálculo dos benefícios expectáveis necessita obviamente de estudos detalhados e variará por área. No entanto, podemos exemplificar uma pequena parcela de benefícios se usarmos valores por assunção de custos salariais anuais de 24.000 euros por funcionário, uma percentagem de 4% de funcionários atribuídos a funções financeiras, de contabilidade, gestão de recursos humanos e aprovisionamento (um valor típico em várias administrações públicas de vários países), e uma redução de 40% dos efectivos necessários para executar estas funções uma vez concluída a sua optimização através de serviços partilhados. Utilizando estes pressupostos facilmente chegamos a poupanças anuais, exclusivamente no foro salarial e para os processos referidos, superiores a 200 milhões de euros para o Governo Central.

Este valor não inclui outros encargos, nem os ganhos por eficácia dos processos partilhados e transformados.

Finalmente, não devemos esquecer que o Estado Português, ao estimular o crescimento do sector com a experiência deste tipo de serviços, pode potenciar o seu desenvolvimento como pólo de competências a nível internacional, podendo ser fonte geradora também de receitas e investimento estrangeiro em Portugal.

Iniciativa 5: Tornar a Interoperabilidade de Sistemas uma Realidade para Acesso Mais Fiável e Rápido aos Dados

É evidente o nível de informatização actual em qualquer dos organismos estatais.

O que já não é evidente é a forma como os sistemas comunicam entre si, trocando dados e informação relevante para a agilidade das operações e eficiência dos processos.

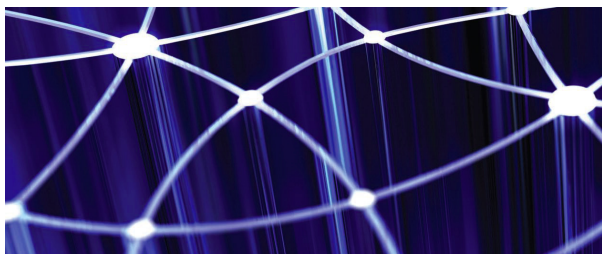
Revestem-se de especial criticidade as barreiras ao acesso à informação no Sistema Nacional de Saúde, persistindo ainda dificuldades, apesar da evolução, também na Segurança Social, na Justiça e nas Finanças.

Considerando a Saúde em particular, qual o custo da repetição do mesmo exame médico duas ou três vezes pela falta de partilha e acesso de todos os prestadores de saúde ao primeiro exame?

Apenas como ilustração, de acordo com dados de 2008, o custo médio de um exame radiológico dos CDP do Distrito do Porto, ronda os EUR 12,04 tendo sido realizados 30.211 exames para um custo total de EUR 363.857,60.

Vários países reconheceram a necessidade de constituição de um registo de saúde electrónico nacional, como o Canadá, o Reino Unido, a Austrália e Singapura, estando já a desenvolver investimentos consideráveis neste domínio. O Canada Infoway estimou um investimento na ordem dos 10 a 12 mil milhões de dólares para uma implementação plena, com uma expectativa de retorno na ordem dos 6 a 7 mil milhões de dólares de poupança anual. Um estudo sobre a implementação de registo de saúde electrónica na Austrália estimou um benefício anual na ordem dos 500 milhões de dólares australianos decorrentes da implementação de um registo de saúde electrónico nacional. Já em Singapura, com uma população de cerca de 5 milhões de cidadãos (nessa perspectiva mais comparável com a realidade portuguesa), foram estimados benefícios anuais na ordem 180 milhões de euros.

Num plano mais geral, qual o custo de se manterem bases de dados duplicadas de cidadãos, com dados díspares e informações incorrectas espalhados pelos vários organismos?



Ou qual o custo e as ineficiências decorrentes da transmissão da informação “oficial” entre as entidades públicas, ou entre entidades públicas e privadas, se suportar ainda em muitas situações em papel ou em ligações ponto a ponto?

Note-se, para referência, que um estudo realizado em 2009 identificou um volume superior a 10 milhões de certidões emitidas anualmente na administração pública portuguesa, estimando poupanças superiores a 12 milhões de euros anuais da eliminação dessas certidões, através da sua substituição por meios electrónicos.

Para chegar à transparência ambicionada pelo Programa do XIX Governo Constitucional, é necessária a partilha da informação e abertura dos dados – tanto entre os agentes públicos, como entre a Administração Pública, as empresas e os cidadãos.

17-11-2011

E para que tal aconteça é absolutamente necessária a existência de plataformas sujeitas a normas de troca de informação (information exchange standards) nas quais assentem as aplicações, conjugadas com portais que permitam de forma rápida e fácil o acesso à informação.

Este caminho foi já iniciado em Portugal há alguns anos, designadamente nos vários domínios citados, com o estudo para a implementação do registo de saúde electrónico e com a implementação de uma plataforma de interoperabilidade nacional e de portais transversais, mas o potencial da intervenção neste domínio está ainda longe de ser atingido.

A poupança para a administração pública, enquanto emissora de informação, resultará da optimização de processos, da diminuição da necessidade de interacções presenciais, respectivos recursos e consumos envolvidos, ou no caso das comunicações electrónicas já estabelecidas ponto a ponto, da racionalização das infra-estruturas e comunicações envolvidas, e da standardização dos interfaces.

Para as organizações ou cidadãos individuais utilizadores da informação, os benefícios decorrerão da clara redução (ou eliminação) do tempo despendido no acesso à informação, para além do aumento da sua fiabilidade (reduzindo a fraude e o erro). Isto sem considerar que a informação possui valor económico, podendo a sua disponibilização ser geradora de receitas para o Estado, e se integrada na cadeia de valor de terceiros, gerar também receitas adicionais para operadores privados.

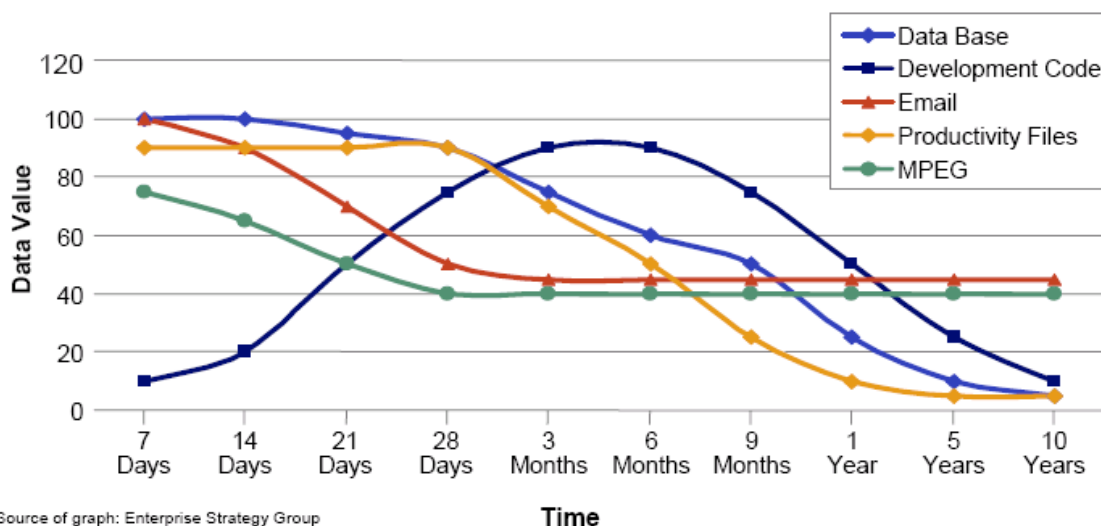
De uma forma necessariamente simplista, mas considerando apenas os exemplos citados, ou seja, os potenciais benefícios da implementação do registo de saúde electrónico (tomando como referência o exemplo de Singapura), e a potencial redução de custos decorrentes da eliminação das actuais certidões, podemos estimar uma poupança não inferior a 192 milhões de euros anuais, ou seja, um valor equivalente de 576 milhões de euros num período de três anos.

Iniciativa 6: Desmaterializar Processos para Poupar em Arquivos Físicos e Custos Associados com Manutenção e Gestão

A maior parte dos organismos públicos assenta em processos baseados em papel – muito papel. Nalguns casos, o arquivo físico de determinadas instituições estatais ultrapassa as 20 salas de um edifício e ocupa 50 pessoas ou mais da sua organização.

A digitalização de documentos e conteúdos e sua gestão electrónica trazem vantagens imediatas na agilidade, descoberta e partilha de informação, mas também na poupança de espaços e na possibilidade de redireccionamento de pessoas para funções de maior valor acrescentado.

De referir também que, por si só, a simples digitalização da informação e a sua disponibilização online não ajuda. O custo de manutenção destes dados online é elevado e na proporção contrária ao seu valor à medida que o tempo passa.



Source of graph: Enterprise Strategy Group

Soluções de Gestão de Conteúdos devidamente articuladas com soluções de Arquivo de Longa Duração respondem aos principais desafios de tratamento da informação e de garantia de conformidade, com comprovada redução de custos.

Num exercício que se pretendeu conservador de quantificação de potenciais poupanças para a Administração Pública Portuguesa por via da generalização da utilização destas ferramentas, concluiu-se que será possível atingir poupanças de cerca de 380 milhões de euros num período de 3 anos.

Os principais factores motivadores de poupança são apresentados de seguida juntamente com os *benchmarks* considerados, os quais resultam de valores médios observados em inúmeras iniciativas de natureza semelhante:

- Redução em 40% dos tempos de processamento de documentos (recepção, verificação e processamento) conseguida pela maior automatização proporcionada, resultando numa poupança estimada de 190 milhões de euros no espaço de 3 anos;
- Redução em 48% das duplicações de trabalho alcançada pela melhoria dos mecanismos de partilha de informação introduzidos, gerando uma poupança estimada de 110 milhões de euros no período de 3 anos;
- Redução em 64% dos tempos processuais e de circulação de documentos, viabilizada pela introdução de fluxos documentais e de informação automáticos, resultando numa poupança estimada de 50 milhões de euros no espaço de 3 anos;

17-11-2011

- Redução em 64% dos tempos afectos à gestão dos arquivos e dos prazos de retenção dos documentos, possibilitada pela optimização da organização dos arquivos e pela automatização da geração de relatórios e alertas relativos à aproximação dos prazos de retenção, resultando numa poupança estimada de 1 milhão de euros em 3 anos;
- Redução em 16% nos tempos de pesquisa e acesso à informação, conseguida pela disponibilização online dos documentos e de ferramentas avançadas de pesquisa, resultando numa poupança estimada de 13 milhões de euros em 3 anos;
- Redução em 40% nos tempos de acesso e recuperação de informação relevante para processos que envolvam litígios possibilitada pelo acesso online aos documentos e/ou à indicação da sua localização física, resultando numa poupança estimada de 6 milhões de euros no espaço de 3 anos;
- Redução de 40% nos custos de transferência e armazenamento de documentos físicos (tempos, transporte e espaço físico), conseguidos pela eliminação de uma parte significativa dos documentos físicos e dos respectivos espaços para arquivo e custos de transporte, procriando uma poupança estimada de 10 milhões de euros no período de 3 anos.



Com a desmaterialização progride-se também no sentido de centrar as operações da Administração Pública no cidadão. Ao mover pontos de contacto com o cidadão, tanto quanto possível, para plataformas electrónicas, a Administração racionaliza igualmente os seus gastos operacionais, de correio e de papel.

Por exemplo, a iniciativa de desmaterialização concretizada através do Service Canada, que oferece 70 serviços em nome de 13 agências federais através de canais online, fez com que o Estado Canadiano atingisse poupanças anuais de cerca de 292 milhões de dólares.

Ao desmaterializar certos processos, aumenta-se também a possibilidade de muitos funcionários poderem trabalhar remotamente no serviço ao cidadão, com elevado potencial de aumentos de produtividade e redução de custos.

A título de exemplo, numa grande multinacional tecnológica, cerca de 65% dos seus 425.000 colaboradores passam uma parte significativa do seu tempo de trabalho fora das instalações da empresa, trabalhando directamente nos clientes ou outras localizações. Foram então criados centros de eMobility (agrupamentos de escritórios que os empregados podem usar sempre que absolutamente necessário) com uma redução efectiva de 600.000 metros quadrados na área ocupada pelas suas instalações e que se traduziram em poupanças de cerca de 100 milhões de dólares por ano.

A Administração Central, mas também administrações regionais ou locais, podem igualmente avançar a sua missão e reduzir os seus custos ponderando a adopção de programas de mobilidade e de teletrabalho.

Factores Críticos de Sucesso

Gestão para Assegurar Execução, Monitorização e Sustentabilidade das Iniciativas

As tecnologias da informação são um meio para suportar transformações significativas quando conjugadas com melhorias processuais. Importante não é o equipamento, mas sim os novos sistemas e aproximações que elas permitem.

Identificámos 3 melhores práticas de gestão que, em conjunto com as 6 iniciativas anteriores, poderão resultar em reduções adicionais de custos se implementadas de forma abrangente por toda a Administração Pública. São elas:

Business Process Management: para instaurar uma metodologia, governo e mecanismos que garantam melhorias continuadas na agilidade e desempenho do ambiente processual duma organização. Com base na experiência da indústria, podemos estimar que tais melhorias levem a poupanças na ordem dos 5% dos custos processuais.

Organizational Change Management: para desenhar uma plataforma de gestão que controle os efeitos de novos processos e mudanças organizacionais ou de cultura, nos seus funcionários. Apesar de não estar quantificado o retorno, é reconhecido de forma geral que a sua implementação é factor de sucesso para o êxito da maioria dos programas transformacionais.

Modelo de Governação: para poder exigir responsabilização e promover mudanças sérias, a Administração Central deve dar o exemplo no que respeita às mudanças organizacionais e de cultura que as medidas atrás implicam. Há que encorajar e estimular as várias entidades a abdicarem do “poder” a que cada uma se agarra por deter os seus próprios meios. Para isso, as melhores práticas a que tivemos acesso tanto nos E.U.A., como no Reino Unido, apontam para a necessidade de nomear um CIO ou CTO único, e com responsabilidade funcional sobre as TIC de toda a Administração Pública.



Mecanismos de Financiamento

É fundamental assegurar que as limitações orçamentais que certamente existirão na Administração Pública não estrangulam os investimentos necessários à sua transformação, podendo e devendo-se utilizar os fundos comunitários disponíveis para estimular iniciativas deste tipo. Com efeito, este tipo de iniciativas, embora 100% auto-sustentáveis e com *payback periods* bastante reduzidos via poupanças conseguidas, pressupõem, em alguns casos, a pre-existência de verbas disponíveis para a realização dos investimentos iniciais necessários à sua implementação e roll out.

À semelhança de outras operações de financiamento já realizadas no passado, designadamente no quadro do SAMA – Sistema de Apoio à Modernização Administrativa, importa apenas utilizar os mecanismos de financiamento existentes, lançando novo(s) aviso(s) de abertura de concurso específico(s) para esta temática, tal como foi já efectuado, em Maio de 2009, para o caso dos *Projectos-Piloto Sustentados em Redes de Nova Geração*, numa parceria do PO Compete com a APDC (*Aviso de Abertura de Concurso N.º 01/SAMA/2009*). Esses avisos de abertura de concurso deverão ser ajustados de forma a premiarem as iniciativas que encerrem um maior potencial de transformação e poupança por via das TIC.

Para o efeito sugerimos que seja criado um referencial para selecção de candidaturas que permita e/ou valorize candidaturas desta natureza, nomeadamente premiando iniciativas promovidas por mais do que um organismo e/ou com maior potencial de replicação.

Por forma a facilitar a implementação e execução dos projectos seleccionados, a componente ou contrapartida nacional (a assegurar pelo(s) organismo(s) proponente(s)) deverá ser minimizada – podendo ser de apenas 15%, de acordo com o quadro regulamentar europeu actualmente em vigor.

A angariação dessa contrapartida deverá ainda ser facilitada:

- pela criação, para as candidaturas aprovadas, de uma via verde de acesso facilitado ao empréstimo quadro negociado com o BEI para este efeito em Novembro de 2010 (Empréstimo Quadro BEI para financiamento da contrapartida nacional a projectos QREN);
- através da adopção de mecanismos financeiros e/ou de contratação alternativos que, respeitando totalmente a legislação aplicável em vigor, permitam antecipar, para um momento inicial, a verba (ou parte da verba) associada às reduções de custos e/ou receitas adicionais que a implementação do projecto permitirá obter num horizonte de 3 – 5 anos.

Conclusão e Próximos Passos

Portanto, feitas as contas, todas as iniciativas mencionadas podem gerar mais de 11 Mil Milhões de Euros em poupanças no período dos 3 anos.

Todos os que colaborámos para este estudo concordamos que as iniciativas que precunizamos podem ser encaradas como pensos rápidos para responder aos desafios colocados pela situação crítica em que nos encontramos, mas acreditamos que estas podem ser a base para a criação de uma estratégia tecnológica credível e de longo prazo.

Mais importante ainda, sabemos que as melhorias operacionais e processuais que propomos não só cortam custos, como também promovem colaboração entre os sectores Público e Privado e uma cultura de inovação.

Desde logo aqui fica a oferta para que o Governo nos utilize como fonte de ideias e partilha de experiência e melhores práticas da indústria.