



CMVM+

PROGRAMA DE
TRANSFORMAÇÃO

Melhoria dos processos, mecanismos e informação de suporte à atividade de supervisão e regulação do mercado de valores mobiliários

Resultados esperados

Susana Barbosa | susanapereirabarbosa@cmvm.pt
Manuel Luz | manuelluz@cmvm.pt

Maio de 2019

COMPETE
2020

PORTUGAL
2020

UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

AGENDA

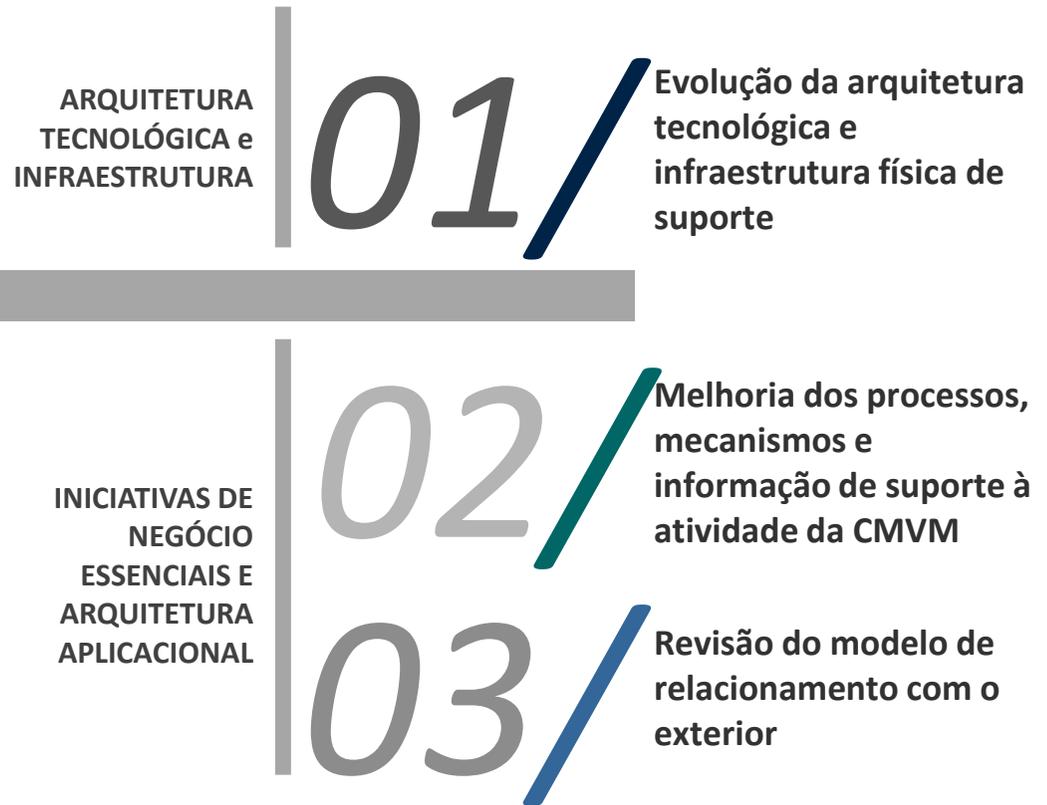
1. O desafio
2. O Programa CMVM+
3. Modelo de Governo de Informação
4. Simplificação de processos e instrumentos regulatórios
5. Outros resultados esperados



O DESAFIO

Objetivos de Negócio Essenciais

- Nos últimos 10 anos de atuação, a CMVM tem, por diversas razões, enfrentado fortes **limitações orçamentais**, particularmente nas rúbricas de investimento em sistemas de informação, o que não tem permitido o nível desejado de melhoria do serviço prestado ao mercado.
- Tem-se verificado nos últimos anos uma **progressiva degradação dos sistemas de informação**, que de uma forma geral se traduzem hoje na estagnação do serviço dado às áreas de negócio (supervisão e investigação).
- Teve assim início em 2017 o desenho de um **programa de transformação** com vista a uma atividade de supervisão e regulação do mercado de valores mobiliários mais eficaz e eficiente na prestação de serviço público aos investidores.



O DESAFIO

Melhoria dos processos, mecanismos e informação de suporte à atividade

- O programa de transformação preconizado tem como um dos objetivos principais a **melhoria e simplificação dos processos e procedimentos de suporte**;
- Do mesmo modo, importa melhorar a gestão e mecanismos de **análise e tratamento interno da informação** recebida, essencial à fiscalização contínua das obrigações de reporte de informação das entidades supervisionadas e à identificação preventiva de atos ilícitos;
- Pretende-se igualmente **reforçar os instrumentos tecnológicos à disposição das equipas de supervisão** contínua e presencial, essenciais ao processo de recolha proativa de evidências de forma a suportar o processo de tomada de decisão.



O DESAFIO

Revisão do modelo de relacionamento com o exterior

- O terceiro objetivo estratégico a endereçar é a **literacia e capacitação dos próprios investidores** (em especial os menos qualificados) de informação e recursos que melhor defendam os seus interesses;
- Nesse sentido, importa rever de modo global o **modelo de relacionamento e partilha de informação** e implementar um único ponto de contacto com a instituição (**Balcão Único Eletrónico**), promovendo a eficiência, a transparência administrativa e a proximidade com os cidadãos, dando em simultâneo cumprimento ao Código do Procedimento Administrativo (DL n.º 4/2015 de 7 de janeiro).



AGENDA

1. O desafio
2. O Programa CMVM+
3. Modelo de Governo de Informação
4. Simplificação de processos e instrumentos regulatórios
5. Outros resultados esperados

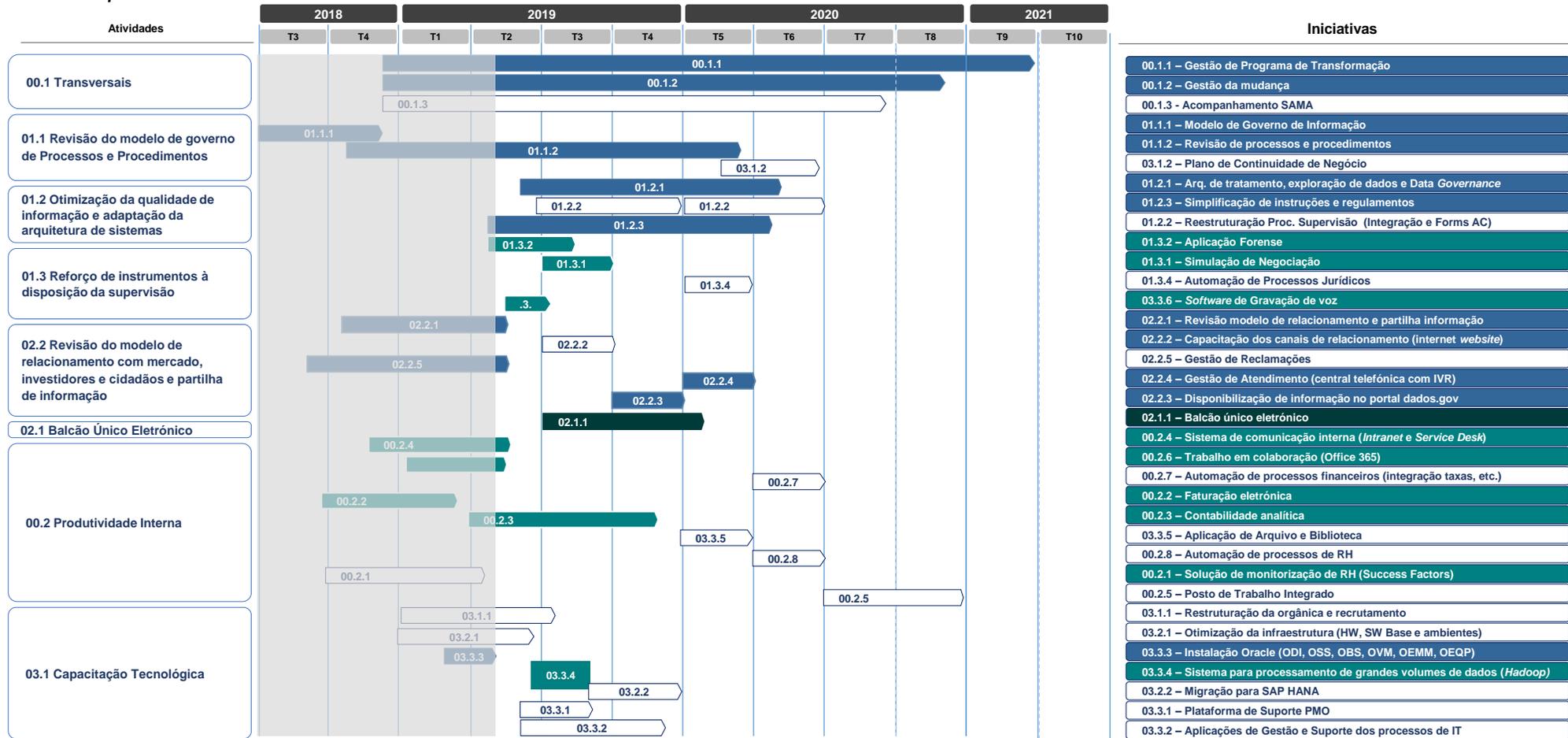


O PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO CMVM+

RoadMap Global



PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO



Iniciativas

- 00.1.1 – Gestão de Programa de Transformação
- 00.1.2 – Gestão da mudança
- 00.1.3 – Acompanhamento SAMA
- 01.1.1 – Modelo de Governo de Informação
- 01.1.2 – Revisão de processos e procedimentos
- 03.1.2 – Plano de Continuidade de Negócio
- 01.2.1 – Arq. de tratamento, exploração de dados e Data Governance
- 01.2.3 – Simplificação de instruções e regulamentos
- 01.2.2 – Reestruturação Proc. Supervisão (Integração e Forms AC)
- 01.3.2 – Aplicação Forense
- 01.3.1 – Simulação de Negociação
- 01.3.4 – Automação de Processos Jurídicos
- 03.3.6 – Software de Gravação de voz
- 02.2.1 – Revisão modelo de relacionamento e partilha informação
- 02.2.2 – Capacitação dos canais de relacionamento (Internet website)
- 02.2.5 – Gestão de Reclamações
- 02.2.4 – Gestão de Atendimento (central telefónica com IVR)
- 02.2.3 – Disponibilização de informação no portal dados.gov
- 02.1.1 – Balcão único eletrónico
- 00.2.4 – Sistema de comunicação interna (Intranet e Service Desk)
- 00.2.6 – Trabalho em colaboração (Office 365)
- 00.2.7 – Automação de processos financeiros (integração taxas, etc.)
- 00.2.2 – Faturação eletrónica
- 00.2.3 – Contabilidade analítica
- 03.3.5 – Aplicação de Arquivo e Biblioteca
- 00.2.8 – Automação de processos de RH
- 00.2.1 – Solução de monitorização de RH (Success Factors)
- 00.2.5 – Posto de Trabalho Integrado
- 03.1.1 – Reestruturação da orgânica e recrutamento
- 03.2.1 – Otimização da infraestrutura (HW, SW Base e ambientes)
- 03.3.3 – Instalação Oracle (ODI, OSS, OBS, OVM, OEMM, OEQP)
- 03.3.4 – Sistema para processamento de grandes volumes de dados (Hadoop)
- 03.2.2 – Migração para SAP HANA
- 03.3.1 – Plataforma de Suporte PMO
- 03.3.2 – Aplicações de Gestão e Suporte dos processos de IT

AGENDA

1. O desafio
2. O Programa CMVM+
3. Modelo de Governo de Informação
4. Simplificação de processos e instrumentos regulatórios
5. Outros resultados esperados



MODELO DE GOVERNO DE INFORMAÇÃO

Principais problemas identificados

1

Falta de gestão e responsabilização sobre a informação

2

Dificuldades nos processos de acesso à informação

3

Problemas de qualidade de dados e completude de informação

4

Falta de qualidade de dados (informação desatualizada) relativa a entidades

5

Dificuldades/ tempo consumido no processo de produção de informação

6

Ausência de regras e processos transversais de gestão da informação

MODELO DE GOVERNO DE INFORMAÇÃO

Resultado:

➡ Modelo integrado de Gestão de Informação



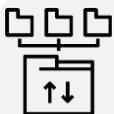
NEGÓCIO COMO O DONO DA INFORMAÇÃO

O **dono da informação** está nas Unidades Orgânicas, enquanto principais interessados e utilizadores da mesma.



SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES ENTRE MANUSEAMENTO E MONITORIZAÇÃO

Segregação de funções/ responsabilidades entre quem utiliza, altera, corrige e elimina e quem monitoriza e avalia a qualidade da mesma.



PARTILHA DA INFORMAÇÃO

Existir um **mecanismo de partilha da informação**, para que todas as Unidades Orgânicas tenham conhecimento da informação existente na organização, bem como a respetiva localização nos diversos repositórios de dados ou pastas de rede.



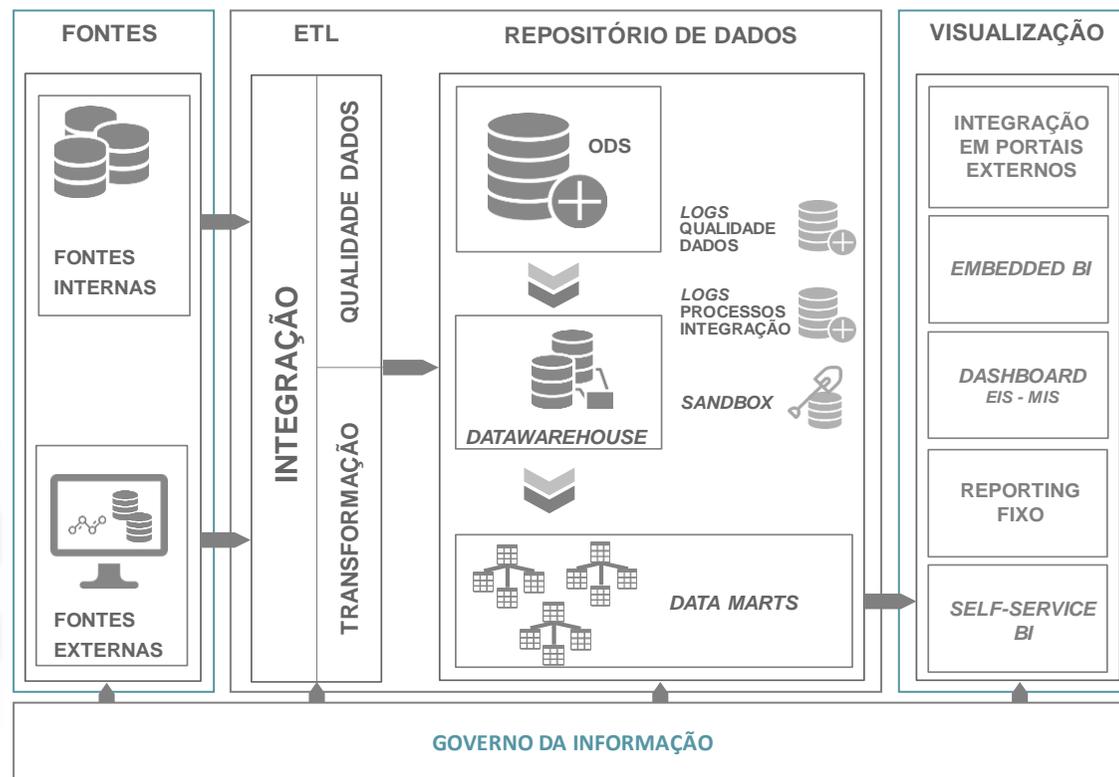
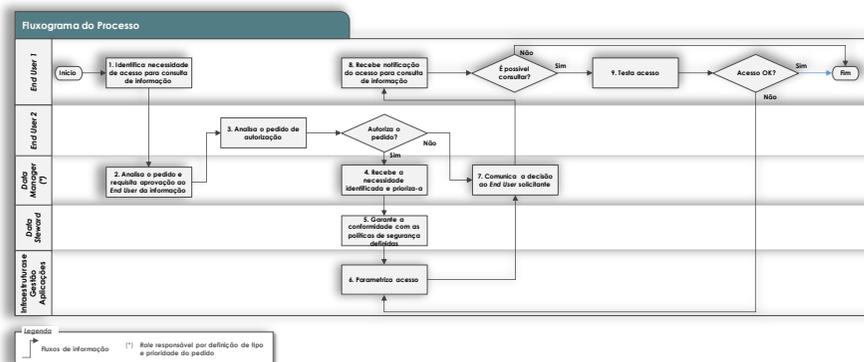
UNIFORMIZAÇÃO DOS CONCEITOS DE INFORMAÇÃO

Existir um **mecanismo integrado para criação e atualização dos vários conceitos de informação** existentes na CMVM (Dicionário de Dados), bem como a definição da responsabilidade da respetiva manutenção (*role* responsável pela atualização do Dicionário de Dados).

MODELO DE GOVERNO DE INFORMAÇÃO

Resultado:

- Modelo de Processos
- Arquitetura de Informação



MODELO DE GOVERNO DE INFORMAÇÃO

Resultado:

Identificação da

- ➔ Informação Crítica e documentação do
- ➔ Dicionário de Dados

Governo de Informação
Identificação de Informação Crítica

O presente documento refere-se à identificação da informação considerada Crítica para a entidade da CMVM, no que diz respeito à Informação de entidades. Em conjunto com as várias Unidades Orgânicas, foram analisadas as várias reportagens onde se encontra esta informação, bem como as suas fontes e procedimentos da aquisição que a seguir se apresentam.

O documento encetado por entidade Orgânica, sendo que o excel "Global" compreende o agendamento de todas as reportagens. Para facilitar a consulta do documento, poderá ser utilizado o painel de navegação apresentado a seguir.

Novembro de 2018

Glossário		Global
DAR	DRH	
DE	DRM	
DSA	GC	
DSC, DSP	GE	
DPA	GPDO	
DJ	DI, DSM	

ID	Descrição	Inf. Crítica	Justificação	Fontes	Procedimentos de obtenção	Arquivo	Relatório/Observações	Dossier de Registo	Registo de Alterações
0001	Preparação para registo de entidades de intermediação financeira (Bancas, Casas de Câmbio, Sociedades de Fomento de Valores Mobiliários, etc.)	Sim	Legislação em vigor aplicável	Informação em entidades em entidade	Então no contexto	de entidades - Dossier de Registo de Informação Crítica	Informação para registo	de entidades em entidade - Dossier de Registo de Informação Crítica	Sim
0002	Preparação para registo de entidades de intermediação financeira (Bancas, Casas de Câmbio, Sociedades de Fomento de Valores Mobiliários, etc.)	Sim	Legislação em vigor aplicável	Informação em entidades em entidade	Então no contexto	de entidades - Dossier de Registo de Informação Crítica	Informação para registo	de entidades em entidade - Dossier de Registo de Informação Crítica	Sim

Governo de Informação
Dicionário de Dados

O presente documento refere-se ao Dicionário de Dados relativo à Informação de entidades da CMVM. Com base na Informação Crítica de entidades identificadas, foram analisadas as várias reportagens da CMVM onde se encontra esta informação, sendo-lhe e não sendo-lhe, e documentadas os conceitos utilizados no dia-a-dia das Unidades Orgânicas. Adicionalmente, foi também incluída a informação pessoal armazenada em formato físico sob a ótica do DRH e DPA.

A utilização do Dicionário de Dados apresenta classificações de conceitos relativos a entidades, bem como a localização dos mesmos, obtendo assim um entendimento global sobre toda a informação de entidades atualmente existentes na CMVM.

O documento encetado por entidade Orgânica, sendo que o excel "Global" compreende o agendamento de todas as reportagens. Para facilitar a consulta do documento, poderá ser utilizado o painel de navegação apresentado a seguir.

Novembro de 2018

Glossário		Global
DAR	DRH	
DE	DRM	
DSA	GC	
DSC, DSP	GE	
DPA	GPDO	
DJ	DI, DSM	

ID	Descrição	Natureza	Responsável	Base de Referência	Descrição de Dados	Base de Referência	Descrição de Dados	Formato de Legenda	Formato de Legenda	Unidade de Medida	Informação Crítica	Informação
1	Banco de Dados com dados de informação que servem de base para a elaboração de relatórios	Sim	CMVM	CMVM	Relatório de Informação Crítica	Sim	Sim					
2	Banco de Dados com dados de informação que servem de base para a elaboração de relatórios	Sim	CMVM	CMVM	Relatório de Informação Crítica	Sim	Sim					

MODELO DE GOVERNO DE INFORMAÇÃO

Resultado:

➔ Incremento da **qualidade de dados**



A. ANÁLISE GLOBAL DOS DADOS

A análise realizada sobre a estrutura da tabela mestre DENT permitiu avaliar a taxa de preenchimento dos atributos, assim como a estrutura da tabela, uma vez que fornece uma visão global sobre a utilização de todos os atributos disponíveis.

Dimensão da tabela: 146 337 linhas;

Heatmap 1: Estrutura tabela DENT

Valor Preenchido

A partir do Heatmap 1, evidencia-se um elevado número de valores em falta ao longo da estrutura da tabela (representados pela ausência de cor), ilustrando uma taxa de preenchimento dos atributos disponíveis bastante reduzida. Observa-se ainda, que existe uma percentagem significativa, por vezes total, da inutilização de determinados atributos, como é o caso de MOR_SUC_HOME, PAIS_SUC, ALT_COD e LEL_COD. A tabela seguinte apresenta o comportamento atual dos atributos presentes na tabela DENT relativamente à sua taxa de preenchimento.

Tabela 2: Estrutura da tabela DENT

Coluna	Descrição	# Preenchidos	# Distintos	# Vazios	% Preenchidos
NUM_ENT	Número da entidade	146337	146337	0	100,00%
NAT_ENT	Código da natureza	146337	7	0	100,00%
ACT_ENT	Entidade ativa ou não	146337	2	0	100,00%
NOIA_ENT	Nome da entidade	146337	143069	0	100,00%
FAO_ENT	Faz da entidade	20538	14405	12579	14,03%
COD_PAIS	Código de país	111133	114	3204	79,48%
COD_PST	Número do código-postal	80140	32831	66177	54,76%
NUM_CTB	NIF	146337	80049	0	100,00%
DES_ENT	Descrição sobre a entidade	35443	10583	110894	24,22%
TEL_PEN	Telefone de contacto	35409	28310	109728	24,38%
IDE_USR	Identificação do utilizador	145542	110	2768	99,00%
TIP_CTB	Tipo de número de contribuinte	76799	2	69538	52,40%

Através da tabela acima, evidencia-se a ausência de revisão de informação e possível introdução de informação duplicada/contraditória na tabela DENT.

B. CLASSIFICAÇÃO DE ATRIBUTOS

Com recurso a regras de validação específicas face à exigência dos atributos em causa, classificaram-se como válidos ou inválidos os seguintes atributos de identificação de entidades nacionais: número de identificação fiscal, código-postal, morada, contacto telefónico e o endereço eletrónico.

Heatmap 2: Classificação de atributos tabela DENT

Validação NIF DENT **Validação Códigos Postais DENT** **Validação E-mails DENT** **Validação Telefones DENT**

Válido

Com base na classificação apresentada (válido ou inválido), é possível identificar (representado pela ausência de cor) a falta de uniformização dos formatos de introdução dos dados, bem como a inexistência de regras de validação no momento da introdução dos mesmos.

As regras aplicadas nos processos de classificação acima apresentados têm por base os formatos de validação exigidos por cada um dos atributos em questão:

- Número de identificação fiscal (NIF):** 55 629 observações inválidas (41,37%);
- Código-postal:** 71 519 observações inválidas (53,19%);
- E-mail:** 104 280 observações inválidas (77,55%);
- Contacto telefónico:** 105 702 observações inválidas (78,61%);

² Entidades nacionais obtidas com base nos valores do campo NAT_ENT, dimensão total: 134 467

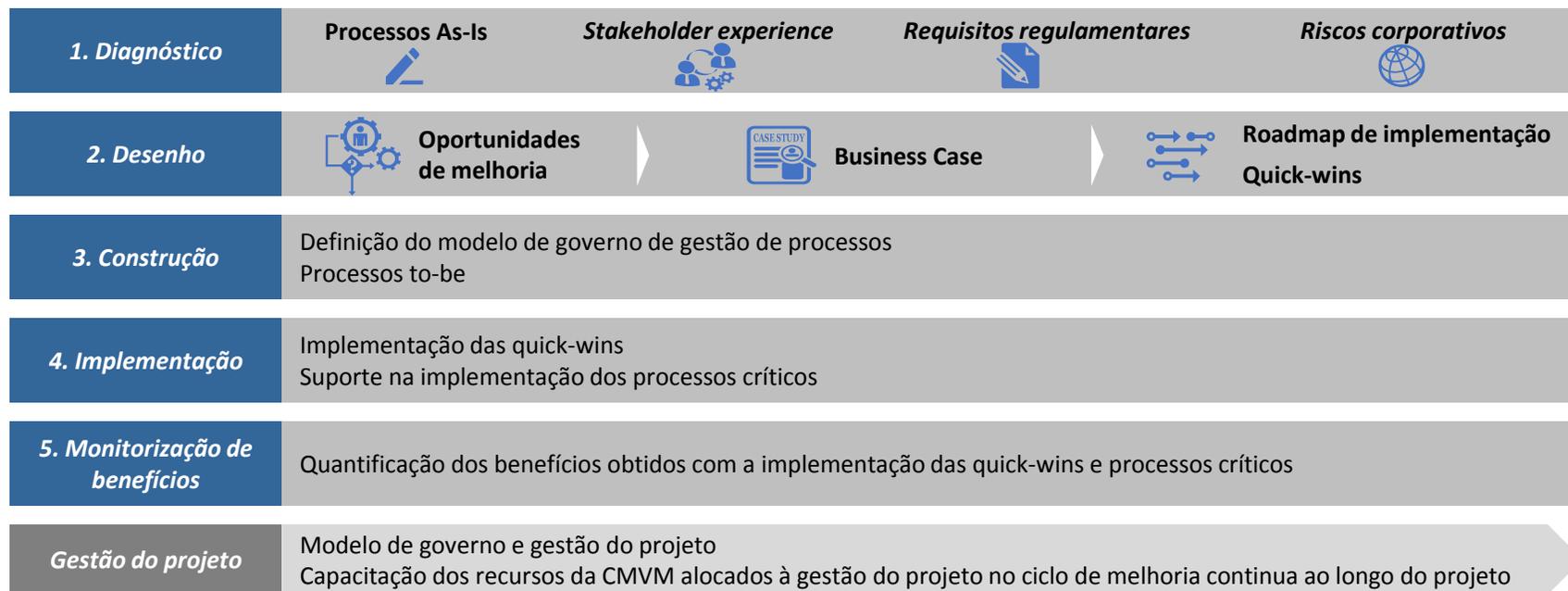
AGENDA

1. O desafio
2. O Programa CMVM+
3. Modelo de Governo de Informação
4. Simplificação de processos e instrumentos regulatórios
5. Outros resultados esperados



SIMPLIFICAÇÃO DE PROCESSOS E INSTRUMENTOS REGULATÓRIOS

- Os objetivos do projeto de revisão de processos são i) **melhorar a experiência e aumentar a satisfação** dos *stakeholders* da CMVM com os serviços prestados, ii) **melhorar a eficiência operacional**, através da redução da complexidade e transformação digital, iii) **aumentar a eficácia** através de controlos e responsabilização nos processos e iv) **capacitação interna**, através de formação de colaboradores e incorporação de boas práticas de trabalho.



SIMPLIFICAÇÃO DE PROCESSOS E INSTRUMENTOS REGULATÓRIOS

Entregáveis produzidos e benefícios esperados

Entregáveis produzidos

- Diagnóstico da maturidade percecionada
- Identificação dos riscos corporativos associados aos processos
- Fluxogramas e informação de suporte dos processos *As-Is* (riscos, controlos, enquadramento legal e normativo, indicadores, SI, outputs e pontos de contato).

Em curso

- Medição de FTE's
- Stakeholder Journey
- Enquadramento legal e normativo
- Oportunidades de melhoria

Processos *as-is* levantados

- 13 macro-processos
- 178 processos
- 171 sub-processos
- 293 fluxos desenhados

Benefícios esperados

- Processos e procedimentos revistos com suporte documental e solução tecnológica
- Implementação de processos críticos revistos e capacitação das equipas
- Avaliação de impacto e benefícios esperados
- Disponibilização de *inputs* para o programa CMVM+

AGENDA

1. O desafio
2. O Programa CMVM+
3. Modelo de Governo de Informação
4. Simplificação de processos e instrumentos regulatórios
5. Outros resultados esperados



OUTROS RESULTADOS ESPERADOS

Resultados a contratualizar	#	Observações
Ações de diagnóstico e/ou de Avaliações de impacto regulatório com vista à simplificação legislativa e racionalidade processual	9	Obtenção de novos questionários de utilização de informação por departamento
Planos de ação implementados nos domínios da promoção da Administração Aberta, visando o fomento da transparência, da boa governação e da gestão de riscos de corrupção	1	Revisão dos processos e procedimentos transversalmente à organização, identificando controlos subjacentes à prevenção dos riscos de corrupção
Novos modelos de inovação e de experimentação na Administração Pública implementados	2	Revisão do modelo de relacionamento com o mercado, investidores e cidadãos; e capacitação dos canais digitais (incluindo redes sociais)
Serviços públicos objeto de avaliação da respetiva prestação do serviço e da satisfação dos utentes	5	Atendimento telefónico, atendimento presencial, resposta a pedidos de informação, resposta a reclamações, resposta a denúncias
Ações de promoção e divulgação com vista à disseminação de melhores práticas e partilha de conhecimento de novas formas de organização interna e de prestação de serviços públicos aos cidadãos e às empresas	3	Revisão modelo de relacionamento com o mercado, investidores e cidadãos; Capacitação dos digitais da CMVM; Disponibilização de informação no portal dados.gov
Processos objeto de reengenharia e/ou simplificação implementados, um ano após a conclusão da operação	75,0%	3/4 dos processos mencionados no diagnóstico: 1) produção de relatórios de informação de gestão para efeitos de supervisão, 2) gestão da qualidade dos dados recebidos das entidades supervisionadas, 3) partilha de informação e relação com o mercado, investidores e cidadãos
Serviços em que a metodologia de avaliação de satisfação, monitorização de níveis de serviço e/ou avaliação da qualidade, foi implementada um ano após a conclusão da operação	25,0%	1/4 dos processos mencionados no diagnóstico: 4) partilha de informação e relação com o mercado, investidores e cidadãos (incluindo atendimento telefónico e presencial)

OUTROS RESULTADOS ESPERADOS

Projetos a concluir no próximo mês

00.2.1 – Revisão modelo de relacionamento e partilha informação



Resultados esperados

- Diagnóstico de comunicação externa, interna e posicionamento no mercado;
- Estudo de reputação e comunicação da CMVM:
 - Opinião Pública Qualificada;
 - Colaboradores;
 - Entidades;
 - Estudantes.

03.3.3 – Instalação Oracle (ODI, OSS, OBS, OVM, OEMM, OEQP)



Resultados esperados

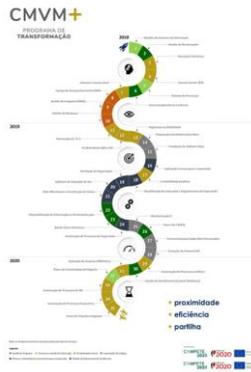
- Capacidade tecnológica de integração e sustentação dos sistemas de suporte à supervisão, do presente e do futuro da CMVM;
- Alavancar a automatização de processos libertando tempo e recursos para tarefas de valor acrescentado;
- Suportar tecnologicamente a otimização e maior eficiência nas atividades de supervisão, regulação e *enforcement*.

03.2.1 – Otimização da infraestrutura (HW, SW Base e ambientes)<



Resultados esperados

- Assegurar a capacidade de processamento e armazenamento para o elevado volume de informação gerida pela CMVM;
- Agilizar a resposta a novas necessidades, quer legislativas, quer de troca de informação com entidades externas;
- Garantir escalabilidade da futura arquitetura tecnológica da CMVM e capacidade de resposta às iniciativas previstas no Programa de Transformação.



Conhecer o Programa de Transformação de forma próxima

12/04/2019

Estamos a fazer um esforço por dar a conhecer o Programa de Transformação de forma próxima e simples. O sucesso deste plano conjunto depende, também, de todos conhecermos o programa, o seu propósito e as suas iniciativas.

Com esse objetivo, temos vindo a desenvolver um conjunto de ações e suportes de comunicação. A principal novidade de hoje é o Mural do Programa que passa a estar no refeitório e que passará a ser atualizado sempre que uma das 35 iniciativas do programa se inicie ou fique terminada. Assim conseguiremos todos ter uma melhor perceção da evolução do CMVM+.



Os Fundos Europeus Estruturais e de Investimento no CMVM +

05/04/2019

Hoje damos a conhecer o contributo dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento ao financiamento do Programa de Transformação. Iniciado em julho de 2018, o CMVM+ tem uma duração prevista de dois anos e exige um investimento de cerca de sete milhões de euros em prol da eficiência da CMVM. No arranque de 2019, o financiamento comunitário aprovado já ascende a 2 milhões e 800 mil euros.

O sistema de incentivos utilizado é o SAMA 2020 – Sistema de Apoio à Modernização e Capacitação da Administração Pública. O SAMA visa apoiar as operações que contribuem para a melhoria do acesso às tecnologias de informação, reforço da capacidade institucional das entidades públicas e das partes interessadas, e otimização da eficiência da administração pública.

No âmbito do Programa de Transformação, a CMVM já apresentou um total de quatro candidaturas:



Melhor. Mais eficiente. Mais eficaz. Mais focada. Mais próxima da excelência. A CMVM deve ser um centro de excelência de gestão e uma referência no setor financeiro português.
José Miguel Almeida, CMVM

Quais os principais impactos esperados do programa de transformação no plano interno e no relacionamento com o mercado e os seus agentes?
A CMVM tem a obrigação de ser eficiente na gestão dos seus recursos. Estes recursos são financiados através das taxas que cobramos aos agentes económicos que conosco se relacionam. Ou seja, quanto mais eficientes formos menores devem ser esses custos, em termos relativos. Dito de outra forma, significa que devemos conseguir fazer o mesmo com menos taxas ou fazer mais com as mesmas taxas. Todos nós também sabemos que há uma relação com a competitividade do mercado nacional. Consequentemente, espero que no final, possamos ser mais eficientes e que o programa de transformação permita ganhos de valor para os nossos stakeholders.

- Notícias
- Programa de transformação
- Apoio financeiro da União Europeia
- Iniciativas em desenvolvimento
- Apresentações realizadas
- Identidade visual
- Multimédia
- Dúvidas e sugestões

Programa de transformação

O CMVM + pretende capacitar a organização através da otimização de processos, reforço da capacidade tecnológica, melhoria do relacionamento e incremento da reputação.

O CMVM + contará com inúmeras iniciativas, distribuídas ao longo de três anos, dando-se por concluído em 2021.

Para a sua boa execução e implementação, é necessário o empenho de todos, um compromisso coletivo e uma responsabilidade individual, renovada diariamente.

Revisão de Processos e Procedimentos
Revisão dos processos e procedimentos internos para melhor eficiência e simplificação

Equipa de projeto
Owner: Manuel Luz (DFPA)
Líder interno: Gonçalo Santos (GPDO)
Líder externo: Mariana Lino (PwC)
Equipa: Telma Fonseca e Cristina Correia (GPDO), Joana Costa e Inês Ferreira (PwC)

Declaração de Confidencialidade

Este documento pode conter informação confidencial e/ou segredos técnicos, ou outros, pelo que quem tiver a acesso ao conteúdo que aqui se explicita, aceita tacitamente manter confidencialidade da mesma, e não utilizará a mesma, sem a autorização prévia do autor.

Sobre a CMVM

A Comissão do Mercado de Valores Mobiliários foi criado pelo Decreto-Lei nº 142-A/91, de 10 de abril e considerou-se constituída decorridos 30 dias sobre a sua publicação, a 10 de maio de 1991. A CMVM tem como missão supervisionar e regular os mercados de instrumentos financeiros, assim como os agentes que neles atuam, promovendo a proteção dos investidores. A CMVM é uma pessoa coletiva de direito público, dotada de autonomia administrativa e financeira e de património próprio. A CMVM integra o Sistema Europeu de Supervisores Financeiros e o Conselho Nacional de Supervisores Financeiros. Para mais informações consultar www.cmvm.pt.

Susana Barbosa | susanapereirabarbosa@cmvm.pt
Manuel Luz | manuelluz@cmvm.pt