



STATISTICS
DENMARK



Statistisk sentralbyrå
Statistics Norway



Statistiska centralbyrån
Statistics Sweden

MZ:2014:03

Report from a Study Visit on Modernisation to Statistics Sweden and Statistics Norway

18 – 27 February 2014

within the framework of the

**AGREEMENT ON CONSULTING ON
INSTITUTIONAL CAPACITY BUILDING,
ECONOMIC STATISTICS AND RELATED AREAS**

between

INE and Scanstat

***Leia Macamo, Cirilo Tembe, Alda Rocha,
Tomás Bernardo and Lars Carlsson***



INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

Ref: Contract DARH/2008 /004

Table of Contents

Resumo em Português.....	4
Summary in English.....	5
SCB - ESTATÍSTICA DA SUÉCIA.....	6
Tema 1: Sistema Total de Gestão de Qualidade.....	6
Tema 2: Planificação, monitoria, avaliação e relatórios.....	6
Tema 3: Cooperação Internacional da Estatística da Suécia	7
Tema 4: Dados Administrativos.....	7
Tema 5: Comunicação	7
Tema 6: Orientação de Processos, Gestão para o Desenvolvimento e Qualidade	8
Tema 7: Organização da Informática.....	9
Tema 8: Cooperação e Relações Internacionais.....	9
SSB - ESTATÍSTICA DA NORUEGA	10
Tema 1: Segurança Informática.....	10
Tema 2: Gestão de projectos.....	10
Tema 3: Uso de Dados Administrativos.....	10
Tema 4: Qualidade e Processos	10
Tema 5: Melhorias Contínuas e “Lean Thinking”	11
Tema 6: Sistema de Metadados	11
Tema 7: Sistema Estatístico de Moçambique e Plano Estratégico 2013-2017.....	12
Tema 8: Cooperação Internacional da Estatística da Noruega.....	12
Tema 9: Comunicação interna, com usuários, com média e com os produtores de informação	12
Tema 10: Disseminação – Qualidade – Anuário Estatístico - Bases de dados (StatBank).....	12
Tema 11: Desenvolvimento dos Recursos Humanos.....	13
Anexo 1: Study visit from INE to Statistics Sweden SCB, 18-21 February 2014.....	14
Tuesday, 18 February	14
Recursos Humanos: Competência, Administração, Contabilização das horas.....	15
Segurança de TIC - organização, processos e papéis.....	15
A distribuição dos custos	16
Wednesday, 19 February	16
Planificação, monitoramento e avaliação	16
Introduction to ICO at SCB.....	17
Aquisição e utilização de dados administrativos para fins estatísticos.....	18

Thursday, 20 February	18
Departamento de Comunicação e a página Web, www.scb.se	18
O uso das mídias sociais	19
Relações com a comunicação social	19
Serviços de Estatística (Help Desk)	19
Sobre Processos, Qualidade e Certificação	20
Relações internacionais e nacionais, coordenação	21
Friday, 21 February	21
Café e a visita resumindo.....	21
A organização da Direcção de TI.....	22
Meeting with Sida (Asdi) na sede da organização	22
Anexo 2: Study visit from INE to Statistics Norway SSB, 21-27 February 2014	23
Monday 24 February	23
O Comité de Segurança - Estratégias e políticas	23
A utilização de Dados Administrativos	24
Tuesday 25 February	25
Boas-vindas e introdução a Statistics Norway.....	25
Sobre Qualidade, Processos e Revisões Sistemáticas da Qualidade	26
Encontro com a NORAD.....	26
Wednesday 26 February	27
Melhorias Contínuas e o novo pensamento “Lean”	27
Sistemas de metadados	28
A equipa do INE apresenta o PE SEN 2013-2017.....	28
Introdução da Divisão 140 para Desenvolvimento da Cooperação Internacional	29
Inauguração do novo prédio do SSB.....	29
Discussão sobre os planos do INE como apresentados até agora.....	29
Thursday 27 February	30
A comunicação com os usuários (incluindo mídia e fornecedores de dados)	30
Contactos com e inquéritos ao utilizador.....	30
Rotinas de produção e verificação da qualidade - Anuário Estatístico	31
Sobre o desenvolvimento de Recursos Humanos	31
Anexo 3: Terms of reference for a study visit to the National Institutes of Statistics of Sweden and Norway	33

Resumo em Português

Realizou-se de 18 a 27 de Fevereiro de 2014 uma visita de estudo à Estatística da Suécia (SCB) e da Noruega (SSB). A delegação do INE era composta por Leia Macamo, directora DARH, Cirilo Tembe director da DICRE, Alda Rocha chefe do GRIC, Lars Carlsson consultor do Scanstat e Tomás Bernardo membro da Comissão de Modernização.

A visita de estudo foi bastante proveitosa e por parte das duas entidades visitadas houve bastante abertura o que de carta forma serviu como reforço dos laços de cooperação existentes. Foi comum observar nas duas instituições visitadas um elevado nível de profissionalismo e melhoramento contínuo da qualidade dos seus produtos. Tanto SCB como SSB estão viradas para uma organização e gestão cada vez mais modernizada e dinâmica (*corporate governance*).

Um dos assuntos que mereceu particular atenção é o facto de que tanto a SCB como a SSB decidiram não mais produzir os seus anuários estatísticos em papel a partir deste ano, apostando mais na disseminação via Web e redes sociais entre outros.

Possibilidades de estágios de curta duração para técnicos do INE na SCB e SSB, bem como visitas de estudos em áreas específicas podem ser exploradas como complemento às missões de curta duração realizadas por consultores do Scanstat.

Havia oportunidade de visitar a Sida (Agencia Sueca para o Desenvolvimento Internacional - Asdi) e a Norad (Agencia Norueguesa para o Desenvolvimento Internacional) informando sobre a situação em matéria de cooperação e da situação em Moçambique em relação às estatísticas.

A cerimónia de inauguração do novo edifício do SSB Oslo Noruega também foi assistida.

A delegação foi muito bem recebida pelos nossos anfitriões e gostaria de expressar os nossos agradecimentos para as apresentações ágeis e interessantes recebidas.

Obrigado!

A seguir uns resumos das apresentações que foram dadas às participantes durante a visita. Os anexos 1, 2 e 3 têm os programas da visita com mais uns comentários e os termos de referência da viagem. Os *links* às apresentações apontam para ficheiros no [INE Intranet](#) e somente podem ser acessíveis através da rede interna do INE.

Summary in English

A study visit from INE to Statistics Sweden (SCB) and Norway (SSB) was conducted 18 to 27 February 2014. The delegation was composed of the INE Director of the Directorate of Administration and Human Resources (DARH) Mrs. Leia Macamo, the Director of the Directorate of Integration and Statistical Coordination (DICRE) Mr. Cirilo Tembe, the Head of the Cabinet for International Relations and Cooperation (GRIC) Alda Rock, the Scanstat consultant Mr. Lars Carlsson and Mr. Thomas Bernardo member of the INE Modernization Commission.

The study visit was very fruitful and the two entities visited were very open for discussions which served as a way of strengthening ties of cooperation. It was common to see a high level of professionalism at the two institutions visited and a work on continuous improvement of the quality of their products. Both SCB and SSB are striving to be organizations increasingly modern and dynamic (corporate governance).

One of the things particularly noted is the fact that both the SCB and the SSB has decided to no longer produce their yearbooks on paper from this year, turning now to the Web, social networks and more for dissemination.

In addition to short- term missions undertaken by Scanstat consultants the possibilities can be explored for INE staff to make short-term technical internship at SCB and SSB as well as study visits in specific areas.

The delegation made visits to Sida (Swedish Agency for International Development - Asdi) and Norad (Norwegian Agency for International Development) informing about the situation regarding cooperation and the situation in Moçambique regarding statistics.

The inauguration ceremony of the new Oslo building of the SSB Norway was also attended.

The delegation was very well received by our hosts and we would like to express our thanks regarding the vivid and interesting presentations made.

Thank you!

The following is a summary of the presentations that were given to the participants during the visit. Annexes 1, 2 and 3 have the programs for the visits with a few more comments and the terms of reference of the trip. The links to the actual presentations point to files on the [INE Intranet](#) and can only be accessed from the internal network at INE.

SCB - ESTATÍSTICA DA SUÉCIA

Tema 1: Sistema Total de Gestão de Qualidade

Da teoria para a prática com enfoque para a gestão, liderança, capacitação e competência de pessoal

Este tema teve o seu enfoque na transformação efectuada pela SCB ao longo destes anos com base na compreensiva gestão a partir do TQM (sistema total de gestão de qualidade). Este sistema é necessário para acompanhamento e para a auditoria interna e externa.

O longo caminho de transformação tem a sua relevância sobre a área a focar e melhorias a serem introduzidas em que os maiores jogadores são a liderança e o staff. Por outro lado temos as questões: como produzir estatísticas que satisfaçam as necessidades dos usuários e como sair da teoria para a prática?

De uma forma geral, vimos que o SCB enveredou pelo caminho da modernização enfatizando o sistema total de gestão de qualidade com enfoque para a liderança, gestão de recursos humanos (desenvolvimento de competências, motivação, etc) e produção de estatística orientada para os usuários.

Tema 2: Planificação, monitoria, avaliação e relatórios

Foi notado que o departamento financeiro é responsável pela programação, monitoria, avaliação e contabilidade das actividades, seus custos e execução financeira. O grupo de trabalho tem o envolvimento de todos os sectores técnicos e operacionais quer responsáveis pela planificação técnica e financeira detalhada dos projectos e há encontros regulares com o director geral. O sistema é similar ao do INE de Moçambique com a excepção de que é elaborado no Departamento Administrativo. De 4 em 4 meses é apresentado um relatório detalhado em que inclui igualmente os gastos, os processos realizados, a documentação, o grau de produtividade, número de funcionários alocados, grau de satisfação dos usuários e dos funcionários, etc.

Este tema foi apresentado via video-conferência. Ênfase da apresentação foi dada á ligação entre resultados financeiros e satisfação dos utilizadores.

O plano para o ano seguinte começa no início do ano anterior com a identificação das necessidades de mudanças a nível dos departamentos. Em seguida é tomada decisão preliminar sobre enquadramento e áreas prioritárias que é a base para o plano preliminar de actividades e novas prioridades são estabelecidas para o plano final de actividades.

O processo de planificação envolve 3 etapas, nomeadamente

- i) *Planificação estratégica*: inclui o plano estratégico, necessidades financeiras e plano de desenvolvimento.
- ii) *Planificação de negócio*: inclui plano de negócio, planos de actividades, plano orçamental e plano de recursos humanos.
- iii) *Monitoria e avaliação*: inclui relatório anual, relatório de auditoria e relatório de qualidade. A auditoria aos planos não se limita à indicação dos resultados alcançados mas também inclui os respectivos documentos de suporte.

Uma ferramenta simples de monitoria foi desenhada baseada em gráficos de cores (verde, amarelo e vermelho). Assim, especial atenção é dada às actividades que aparecerem em vermelho.

Tema 3: Cooperação Internacional da Estatística da Suécia

O gabinete ICO foi criado em 1982 como departamento, este responde directamente ao director geral e presta serviços de assistência técnica aos INE da Europa do Leste, Africa e América Latina, cujo financiamento provem do ASDI (Agencia Sueca para o Desenvolvimento Internacional). O ICO tem o papel de coordenar, acompanhar e prestar AT aos países com os quais têm projectos de cooperação.

O modelo de funcionamento do ICO consiste em consultorias de longo prazo, consultorias de curta duração (1–3 semanas) nos países beneficiários, visitas de estudo e treinamento com o intuito de garantir sustentabilidade dos projectos nos países beneficiários da cooperação com a SCB.

Tema 4: Dados Administrativos

Ainda somente cerca de 35% dos dados do SCB vêm de fontes administrativas. O restante via inquéritos e censos. O uso de fontes administrativas para fins estatísticos serve de complemento ao processo de recolha de dados por inquéritos e tem por finalidade evitar duplicação de esforços e conseqüentemente redução de custos. Para tal existem ferramentas informáticas (interfaces com outras entidades) e padrões para metadados (Meta Plus), qualidade (BAS), processos (SCB Dok).

Tema 5: Comunicação

No SCB o Departamento de Comunicação é transversal, tal como a auditoria interna, recursos humanos, IT, administração, pesquisa e desenvolvimento onde está o sistema de gestão da qualidade. Este departamento tem as mesmas competências que tem o DDD (gestão dos microdados, marketing, design e grafismos, comunicação de imprensa e relação com órgãos de comunicação social, gestão da Web, etc). A produção do anuário Estatístico é feita neste sector.

A comunicação na SCB está assente numa política de comunicação, em vigor desde 2007, sendo considerada como actividade crucial. Os grupos alvo da comunicação são externos (utilizadores e respondentes) e internos (funcionários da SCB). A comunicação externa visa criar e manter boa relação com o público e respondentes enquanto a interna consiste em providenciar informação aos funcionários para que estes possam desempenhar cabalmente a sua função assim como criar um bom ambiente de trabalho.

O departamento de comunicação é a unidade orgânica responsável pela implementação da referida política e está estruturado nas seguintes unidades:

- a) Editorial*: Inclui a Intranet, notas de imprensa, desenho gráfico, página Web (editores de redacção), planificação de notícias, revistas para utilizadores, tradução para Inglês, anuário estatístico e comunicação interna.
- b) Web*: Inclui calendário de publicações, publicação web, bases de dados estatísticos, PX-Axis.
- c) Marketing*: Inclui serviços estatísticos, biblioteca, marketing institucional, materiais de promoção, eventos, “assignments”, suporte, estudos sobre utilizadores, visitas de estudo e cursos.

Tanto a comunicação interna como externa é de extrema importância na SCB e é regida por uma política de comunicação. A comunicação externa é dirigida aos utilizadores e aos respondentes.

A *comunicação com os utilizadores* é caracterizada por:

- *Imparcialidade*: consiste na descrição dos factos de forma correcta e objectiva.
- *Disponibilidade*: a informação deve estar disponível de forma rápida e simples.
- *Qualidade*: toda a comunicação deve ser realizada de forma profissional e com métodos padronizados.

A *comunicação externa com os respondentes* é caracterizada por:

- *Demanda*: a informação recolhida deve ser sempre motivadora e relevante e significativa
- *Privacidade*: a privacidade dos respondentes deve ser preservada durante a comunicação.
- *Qualidade*: toda a comunicação deve ser realizada de forma profissional e com métodos padronizados.

A *comunicação interna* é caracterizada por:

- *Abertura*: a comunicação deve sempre oferecer uma imagem o mais completa possível para que os funcionários saibam o que está sendo feito e porquê.
- *Rapidez*: a informação deve ser recebida o mais cedo quanto possível para reduzir os riscos de propagação de rumores e por conseguinte tomada de decisões erradamente.
- *Relevância*: a informação transmitida deve ser relevante para os seus receptores.

Tema 6: Orientação de Processos, Gestão para o Desenvolvimento e Qualidade

O apresentador fez o “background” do SCB sobre a matéria, abordou o facto de ser bastante oneroso desenvolver, manter e documentar diversos sistemas/ferramentas, pela dificuldade de implementar novos métodos com enfoque no desenvolvimento de competências, pela diversidade de sistemas resultar na variação de qualidade aliado à entrada para a reforma de alguns especialistas, a SCB optou por implementar o projecto de modernização dos processos de produção estatística (Projecto LOTTA). Este projecto envolveu cerca de 272 funcionários e 70 projectos.

Foram igualmente abordadas a questão da organização da instituição e as chaves fundamentais para a mudança e implementação do projecto que consistiram nas seguintes:

- criação de um departamento de processos que é o “dono” com responsabilidades em 5 processos do modelo GSBPM.
- centralização da informática e metodologia
- definição comum dos processos
- criação de um comité de gestão de projectos
- criação de um departamento de pesquisas de desenvolvimento (onde esta a Qualidade)

A orientação para processos consiste no estabelecimento de padrões comuns, na implementação destes, ao menos que existam razões de força maior que a impeçam e avaliação e melhoramento.

Em 2013 o foco da implementação do projecto centrou-se em 6 áreas, nomeadamente

- Recolha electrónica de dados
- Ambiente comum de produção
- Correção selectiva
- Codificação e controlo de codificação
- Controlo de revelação de identidade
- Padrões para testes cognitivos

Para 2014 a prioridade recaiu para

- Ambiente comum de produção (enfoque para Data Warehouse)
- Processo estatístico (novo sistema de entrevistas, extremos em ajustamentos sazonais)
- Acessibilidade e disseminação (ferramentas para diagramas e API – Interface de programação de aplicações)
- Sistemas de apoio administrativo (gestão de documentos)
- Não respostas (modo misto de recolha)
- Cooperação internacional

A SCB conseguiu a certificação ISO 20252 que é um padrão de gestão de qualidade mas esta a recomenda por ser muito complexa e envolve cerca de 100 critérios.

Tema 7: Organização da Informática

A informática na SCB está centralizada e sob a responsabilidade do departamento de informática, com aproximadamente 130 funcionários, desde 2010 e inclui as unidades de arquitectura, desenvolvimento e manutenção e infra-estrutura. Sistemas generalizados foram desenvolvidos sobretudo para o processo de recolha de dados.

Para a governação e gerenciamento de processos de tecnologias de informação é usado o modelo ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*). Em processo de discussão está o uso parcial de “*software open source*” como alternativa para os softwares proprietários.

Tema 8: Cooperação e Relações Internacionais

Este sector que funciona dentro do gabinete do director geral, desempenha fundamentalmente um papel de coordenação de actividades internacionais (com a EU, Nações Unidas, OCDE, e a nível de relação com os Nórdicos). Os grandes desafios são virados para a coordenação em termos de cooperação dentro do sistema e engajamento nas actividades internacionais bem como assegurar as linhas comuns para os encontros internacionais a todos os níveis, daí que têm um “*handbook*” para participantes em eventos internacionais.

SSB - ESTATÍSTICA DA NORUEGA

Tema 1: Segurança Informática

A segurança informática é garantida de várias formas, tanto física como lógica. A segurança lógica é implementada para microdados assim como para macrodados, sendo a encriptação de correio electrónico e dados com recurso a assinaturas digitais uma das técnicas mais usadas. Quatro (4) zonas de protecção foram estabelecidas, nomeadamente para:

- i) *Zona de produção*: Nesta zona não existe acesso a Internet.
- ii) *Zona administrativa*: nesta zona há acesso à Internet mas esta não tem nenhuma ligação com a zona de produção.
- iii) *Zona do cliente*: esta zona tem acesso às zonas administrativa e de produção. Via Citrix, um software de virtualização (servidores, aplicativos e desktop) os funcionários podem aceder remotamente.

Tema 2: Gestão de projectos

A gestão de projectos na SSB é baseada em boas práticas e implementada através de PRINCE2 e SCRUM. O gerenciamento de projetos inclui quatro elementos integrados: princípios, temas, processos e ambiente do projeto. Além disso, foca-se no controle de seis objetivos principais do projeto: escopo, tempo, custo, qualidade, riscos e benefícios.

O gestor do projecto tem a responsabilidade de coordenar a implementação de um projecto mas a responsabilidade pelo sucesso de um projecto é do conselho do projecto.

Os sete (7) princípios que orientam a gestão de projectos, nomeadamente os seguintes:

- Justificação contínua do negócio
- Aprendizagem de experiências passadas
- Definição de papéis e responsabilidades
- Gestão por etapas
- Gestão por excepções
- Enfoque em produtos
- Talhar para adequar ao ambiente do projecto

Tema 3: Uso de Dados Administrativos

Dados agregados vs Dados Individuais

Este é um sistema de registos administrativos organizados através do código PIN, nome, estado civil, relações de parentesco, etc, tem um maior leque de uso pelo sector público e privado e para fins estatísticos, e a qualidade dos Dados é melhor uma vez que é sempre actualizada, tem maior cobertura e é documentado. Esta grande base de dados tem registos de pessoas, de empresas e de cadastro de edifícios, endereços e propriedades.

Tema 4: Qualidade e Processos

Este tema tem o seu enquadramento no tópico sobre Modernização do INE através de uma arquitetura de negócios que gere regras, processos, sistemas e tecnologias de informação e comunicação (ICT). A gestão de qualidade na SSB é feita com base no TQM (Total Quality Management), cujas características principais assentam-se em:

- Orientação para os usuários
- Orientação por processos
- Decisões baseadas em factos
- Envolvimento de todos
- Liderança e melhoria contínua

As ferramentas do TQM são:

- Medição e análise das variáveis de processo
- Indicadores de qualidade
- Relatórios de qualidade
- Inquéritos de satisfação de usuário
- Autoavaliações
- Auditorias
- Certificação
- Aprovação

Alguns critérios e indicadores de qualidade incluem

- Utilizadores
 - Grau de satisfação
- Produtos
 - Volume de produção volume (ex: número de publicações)
 - Qualidade (e.x. relevância/uso na media, tempestividade, pontualidade)
- Processos
 - Taxa de respostas
 - Encargos de respostas
- Ambiente institucional
 - Recursos humanos, materiais, etc

As auditorias são feitas com base no código de conduta, envolvendo aproximadamente 4 pessoas. Algumas técnicas utilizadas são a auto-avaliação, mapeamento de processos (LEAN), grupos focais, relatórios entre outras.

Tema 5: Melhorias Contínuas e “Lean Thinking”

O melhoramento contínuo é medido em 3 dimensões, nomeadamente qualidade (grau de satisfação dos utilizadores, número de erros, número de queixas), tempo (número de dias desde o início até a disponibilização de informação) e recursos (produtividade).

LEAN é um novo paradigma de gestão cujo objectivo é o desenvolvimento de processos e sistemas apostando naqueles que criam valor acrescentado e eliminando as restantes. É baseado em princípios simples e com ênfase na satisfação do cliente podendo a sua implementação resultar em redução de tempo de resposta, redução de custos, aumento da produtividade e aumento da satisfação dos utilizadores entre outros.

Tema 6: Sistema de Metadados

Na SSB existe um sistema de metadados como componente imprescindível do processo de qualidade e documentação de sistemas. Neste sistema estão incluídas as bases de dados de classificações e nomenclaturas assim como listas de códigos. Desta forma todas as unidades da SSB usam as mesmas classificações códigos e estes são também usados

para a partilha de informação com organizações internacionais (ex: Eurostat) via SDMX (Statistical Data and Metadata eXchange).

Tema 7: Sistema Estatístico de Moçambique e Plano Estratégico 2013-2017

INE de Moçambique teve oportunidade de apresentar o PESEN, respectivo PdA e as prioridades assim como o financiamento prometido e necessário para a execução do mesmo e os parceiros existentes. Foi também visto o que existe em termos de cooperação multilateral e bilateral.

Tema 8: Cooperação Internacional da Estatística da Noruega

Este é um dos sectores que estão dentro da administração, tal com IT, Recursos Humanos, arquivos, património, gestão financeira e “corporate governance”. Esta divisão tem a tarefa coordenar, organizar e prestar assistência técnica de curta e longa duração aos países com quem têm relações de cooperação cujos financiamentos são providenciados pelo governo da Noruega. A chefe da Divisão fez também um “briefing” sobre a cooperação com Moçambique ao longo dos últimos anos, bem como as lições apreendidas e desafios.

Tema 9: Comunicação interna, com usuários, com média e com os produtores de informação

A comunicação na SSB via Web tem sido realizada tomando em conta o feedback dos utilizadores assim como com informação obtida via testes de usabilidade. Análise de tráfico na página Web tem sido feita através de Google Analytics. Como complemento aplicações foram desenvolvidas para permitir análise mais profunda.

A partir de 2014, SSB passou a usar redes sociais tais como Facebook, Twitter e LinkedIn como complemento para disseminar informação estatística.

Uma boa relação com os utilizadores é de extrema importância, daí que, seminários e cursos de aproximadamente 2 horas têm sido realizados com grupos de utilizadores (jornalistas, estudantes, etc).

Tema 10: Disseminação – Qualidade – Anuário Estatístico - Bases de dados (StatBank)

A base de dados, Statbank é baseada em PC-Axis, software desenvolvido inicialmente pela SCB da Suécia. Planos existem de usar PX-Web em vez de se usar interface desenvolvida na SSB. Esta base de dados é bastante robusta, pois todos os quadros disponibilizados automaticamente na Web provem da mesma. Dados novos são publicados às 10 horas no Statbank. De igual forma esta base de dados contém links para sistemas de metadados (classificações, definições)

Tema 11: Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Os aspectos mais importantes vistos no SSB sobre desenvolvimento de RH são assuntos ligados às competências, o que significa que competências são muito mais que formação formal. Quer isto dizer que competências é desenvolvimento de conhecimentos, atitudes, habilidades e relacionamento. Foi igualmente visto a estratégia existente no SSB de Desenvolvimento de RH e as grandes prioridades incluindo a gestão e liderança. SSB tem organizado um leque de capacitação dos seus quadros “on-job-training”. A política de desenvolvimento dos recursos humanos da SSB tem por finalidade torná-la atrativa para os funcionários proporcionando-os progressão profissional, horário flexível de trabalho assim como oportunidades de aprendizagem (por exemplo cursos talhados em SAS).

RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A visita de estudo foi bastante proveitosa e por parte das duas entidades visitadas houve bastante abertura o que de carta forma serviu como reforço dos laços de cooperação existentes. Foi comum observar nas duas instituições visitadas um elevado nível de profissionalismo e melhoramento contínuo da qualidade dos seus produtos. Tanto SCB como SSB estão viradas para uma organização e gestão cada vez mais modernizada e dinâmica (corporate governance).

Um dos assuntos que mereceu particular atenção é o facto de que tanto a SCB como a SSB decidiram não mais produzir os seus anuários estatísticos em papel a partir deste ano, apostando mais na disseminação via Web, redes sociais entre outros.

Possibilidades de estágios de curta duração para técnicos do INE na SCB e SSB, bem como visitas de estudos em áreas específicas podem ser exploradas como complemento às missões de curta duração realizadas por consultores do Scanstat.

A delegação moçambicana teve a oportunidade de visitar SIDA (Agencia Sueca para o Desenvolvimento Internacional) e NORAD (Agencia Norueguesa para o Desenvolvimento Internacional).

A delegação moçambique teve o privilégio de participar na cerimónia de inauguração do novo edifício do SSB da Noruega.

Todas as apresentações da visita são colocadas à disposição interna [aqui](#).

Os anexos 1, 2 e 3 têm os programas da visita, as apresentações, uns comentários do consultor Lars, espaço para mais comentários e os termos de referência da viagem.

Anexo 1: Study visit from INE to Statistics Sweden SCB, 18-21 February 2014

* Nota-se que a base destes anexos são os Termos de Referencia e o Programa da visita de estudo aos INE da Suécia e Noruega. É por isso que estas partes são em Inglês.

* Os documentos com nomes sublinhados são [links](#) às apresentações e outra documentação ligada aos vários assuntos. Funcionam somente dentro da rede do INE central.

* Quando recebemos comentários das entidades indicados (ou outras) eles vão ser inseridos nos próprios lugares destes anexos. /Lars

Visitors:

Mr. Cirilo Tembe, Director for the Directorate for Coordination, Planning, Publishing and IT
 Ms. Leia Macamo, Director for the Directorate for Administration and Human Resources
 Ms. Alda Rocha, Head of the Cabinet for International Relations
 Mr. Tomás Bernardo, Member of the INE Modernising commission
 Mr. Lars Carlsson, Consultant Scanstat, Statistics Sweden

Program at Statistics Sweden



Neve em Estocolmo.

<i>Day/Place</i>	<i>Time</i>	<i>Activity</i>	<i>Person responsible / Documentation</i>
Monday, 17 February		<i>Arrival at Stockholm and taxi to Hotel Mornington</i>	Lars Carlsson, SCB
Tuesday, 18 February	09.00- 09.30	<i>Meeting in the SCB reception</i>	Kerstin Röver, ICO
Green B782	09.30- 12.00	Human Resources: Competence, Administration, Time reporting.	Martin Lagerström, P Feb 18 SCB Martin Lagerström HR ManagementDevelopment Mocambique20140218Official.pptx

Recursos Humanos: Competência, Administração, Contabilização das horas.

Comentários:

Managing Competence: As siglas mudam-se TQM (Total Quality Management) => EFQM (European Framework for Quality Management continua importante) => Six Sigma => *Lean* são variações de *framework tools* baseadas nas mesmas ideias. O último e mais moderno, *Lean* (fino, delicado), é a ferramenta menos complexa e mais aplicável que precisa de ser completada com processos de monitoramento e avaliação. *Lean* combina bem com GSBPM e ISO 20252 que o SCB está a introduzir (ISO 9000 chega para INE num primeiro passo). [O SCB de facto recebeu o certificado ISO 20252 dia 31 de Março de 2014. Levou 6 anos de trabalho para ter!/Lars]

Estatística é feita pelas pessoas e por isso *Leadership* é muito importante. Há cursos de 2 á 3 dias para a gerência. O Inquérito de opinião deve preocupar se mais com as expectativas do pessoal do que as exigências do management. Uns exemplos de cursos tipo *e-learning* http://lexiconinteractive.se/temp/scb_Is_1 e http://lexiconinteractive.se/temp/scb_Is_2 (um pouco parecidas com os que Amone no ET fazia antes).

Será que uma base de dados sobre competências pode ser útil? Talvez! O ENE tem um inico dum base deste tipo. Novos chefes têm um programa de 20 dias para fortalecer a sua competência em *leadership*. Falou-se também sobre o sistema para registar Tempo trabalhado, os códigos usados e a planificação e monitoração dos custos.

Mais comentários:

DARH

DARH/DRH

DICRE

ENE

12.00- *Lunch*

13.00

IT security at SCB

13.00- organization, processes and [Behzad Panahi IT/DS](#)

14.30 roles

[Feb 18 SCB Behzad Panahi IT at Statistics Sweden 2014.pptx](#)

Segurança de TIC - organização, processos e papéis

Comentários:

As direcções planificam com anos de antecedência as necessidades de recursos na área de TIC. Ambos em equipamentos e em horas de trabalho. Cerca de metade dos trabalhos de TIC e *outsourced* aos terceiros.

Não esquece a manutenção dos sistemas! ITIL é importante. Há um *Managementgroup* que encontra-se mensalmente para ajustar os planos do nível agregado. O SCB tem ca de 120 pessoas trabalhando directamente com TIC (dum total de ca 1370 o que significa que que 9% são técnicos de TIC!)

Mais comentários:**DICRE****DICRE/DISI**

		Hourly rates, time reporting, and thus the distribution of the costs incurred. Appropriations and assignments.	Sofia Bäckrud, A Feb 18 Sofia Bäckrud HR Cost Accounting.pptx
Green	14.50-		
B684+6K.14	15.45		

A distribuição dos custos

taxas horárias e contabilização do tempo de trabalho. Dotações e atribuições.

Mais comentários:**DARH****DARH/DRH****DICRE**

<i>Day/Place</i>	<i>Time</i>	<i>Activity</i>	<i>Person responsible / Documentation</i>
------------------	-------------	-----------------	---

**Wednesday,
19
February**

Green B782	09.00- 10.45	Planning, monitoring and evaluation: The relations between vision and mission statement, strategic plan, annual plans and their monitoring.	Magnus Häll, S Feb 19 SCB Magnus Häll Statistics Sweden.pptx Feb 19 SCB Magnus Häll Strategiska områden webb.pdf
------------	-----------------	--	--

Planificação, monitoramento e avaliação:

A relação entre a declaração da visão e a da missão, o plano estratégico, os planos anuais e a sua monitorização.

Comentários:

O trabalho do SCB está muito ligado au trabalho de União Europeia. O tecto orçamental recebe-se em Setembro e a decisão final fica feita em Dezembro. O valor é cerca de 50 Milhões Euro em

apropriação do governo mais 50 Milhões Euro em comissão de projectos [a dizer um total de cerca de 10 Euro por cidadão].

O plano estratégico do SCB é pequeno e o sistema de estatísticas oficiais da Suécia é altamente descentralizado. Muto se tem sido investido nos processos estatísticos durante os últimos anos. Agora precisa-se fazer mais no processo de Infra-estruturas e apoio auxiliar. O plano de trabalho, o PAAO, trata novidades e alterações com mais rigor do que os trabalhos de rotina.

A Auditoria Interna somente consiste em uma pessoa que tem orçamento suficiente de contratar as especialistas que necessita.

Alguns outros *links* úteis (pode-se usar <http://translate.google.com> para traduzir):

Relatório do SEN da Suécia (ROS-rapport)

http://www.scb.se/Statistik/Publikationer/OV9999_2012A01_BR_X43BR1301ENG.pdf

A apropriação do governo (Regleringsbrev)

<http://www.scb.se/Grupp/OmSCB/Verksamhet/Regelverk/Dokument/regleringsbrev.pdf>

O plano integrado (Verksamhetsplan)

<http://www.scb.se/Grupp/OmSCB/Verksamhet/Dokument/Verksamhetsplan.pdf>

O plano de trabalho PAAO (Arbetsplan)

<http://www.scb.se/Grupp/OmSCB/Verksamhet/Dokument/Arbetsplan.pdf>

Relatório anual (Årsredovisning)

<http://www.scb.se/Grupp/OmSCB/Verksamhet/%c3%85rsredovisningar/Arsredovisning-2013.pdf>

Plano orçamental de médio prazo (Budgetunderlag 2014-2016)

<http://www.scb.se/Grupp/OmSCB/Verksamhet/Dokument/Budgetunderlag-2014-2016.pdf>

Mais comentários:

DICRE

DICRE/DCPRE

DARH

GRIC

GPINE

11.00- 12.00	Introduction to ICO at SCB	<u>Leif Norman, Kerstin Röver</u>
		<u>Feb 19 SCB Leif Norman Studiebesök Mozambique februari 2014.pptx</u>

Veja o [PowerPoint](#).

12.00- 13.00	<i>Lunch</i>	
13.00- 16.00	Acquiring and using Administrative data for Statistical purposes	<u>Ulf Durnell, U/ARK</u>
		<u>Feb 19 SCB Ulf Durnell Admdata_INE_Mozambique.pptx</u>

Aquisição e utilização de dados administrativos para fins estatísticos

Comentários:

Contou a história do desenvolvimento da estatística na Suécia. Desde 1686, via 1749 até a criação dos 3 grandes registos principais: População (criada 1968), Empresas tipo FUE (1963) e Terra e Infra-estruturas (2011). No registo de empresas uma empresa é considerada activa se for sujeito de impostos [a dizer se está no registo de Administração Tributaria].

O conteúdo dos registos ainda baseia-se em 65% de dados com origem em inquéritos mas a percentagem de dados baseados de dados administrativos está a aumentar.

Os registos são documentados usando metadados criados com BAS, METAPLUS e SCBDOC que são ferramentas acessíveis no Intranet do SCB.

Nota-se que o *European Code of Practise* é bastante importante. Trabalha-se também com indicadores da qualidade e avaliações.

Mais comentários:

Pelouro Economico

Pelouro Demográfico

DICRE

<i>Day/Place</i>	<i>Time</i>	<i>Activity</i>	<i>Person responsible / Documentation</i>
Thursday, 20 February	09.00- 09.40	Communication department and scb.se	AnnaCarin Paavo, KOM/RED Feb 20 SCB Anna Carin Paavo Intranet.png Feb 20 SCB Anna Carin Paavo Mozambique 20140220.pptx
Green B782			

Departamento de Comunicação e a página Web, www.scb.se

Comentários:

Uma apresentação do SCB/KOM que é uma direcção com tarefas parecidas com os do INE/DICRE/DDD. O SCB/KOM (que tem 57 funcionários) é responsável pelos contactos com os clientes e por isso também pela política de comunicação. Nota-se que o Web-site tem 5,7 Milhões visitas por ano e 1 Milhão *downloads* de informação (medido com *Google Analytics* e EPI-server).

Mais comentários:

DICRE

DICRE/DDD

DICRE/DISI

09.40- 10.00	Social media	Teresia Dunér, KOM/RED Feb 20 SCB Anna Molander Communication Policy.docx
-----------------	--------------	--

O uso das mídias sociais

Comentários:

O documento em cima mostra os valores importantes quando se trata comunicação interna e comunicação externa com clientes e inqueridos. Os *guidelines* para publicação estão no processo 7 Disseminação.

Comentários:

DICRE

DICRE/DDD

DARH

DARH/DRH

10.00- Media relations

10.30

[Nizar Chakkour, KOM/LEDN](#)

[Feb 20 SCB Nizar Chakkour Media presentation.pdf](#)

Relações com a comunicação social

Comentários:

Chakkour é um "comunicador" positivo que pós as Escolas e Investigadores, a Industria e Finanças e os Jornalistas como recipientes mais importantes da estatística produzida pelo SCB. "Temos estatísticas de tudo!"

E extremamente importante criar curiosidade e um ambiente positivo em volta das estatísticas!

Mais comentários:

DICRE

DICRE/DDD

DARH

DARH/DRH

10.30- Statistics Service (Help

12.00 Desk) and

Statistical Yearbook

[Barbara Narfström, KOM/MARK](#)

[Feb 20 SCB Eva Ullberg Statistics Service dec 2013.pptx](#)

[Eva Ullberg, KOM/MARK](#)

[Feb 20 SCB Eva Ullberg Mocambique Feb 2014 Statistical Yearbook.pptx](#)

Serviços de Estatística (Help Desk) e Anuário Estatístico

Comentários:

Statistics Services que é um tipo de *Help Desk* para os utilizadores fora do SCB. Este grupo tem 9 membros. Há muitos anos de experiencia deste tipo de trabalho. Há também aplicativos e métodos de tratar as perguntas (cerca de 20 000 por ano!).

A produção do Anuário Estatístico do SCB acabou este ano com a edição número 100. Tenho a maioria dos ficheiros que descrevem como o trabalho esteve organizado, traduzidos em português.

Mais comentários:

DICRE

DICRE/DDD

DCNIG

12:00- *Lunch*

13:00

13.00- Processes, quality and
14.30 certification (PCA)

[Mats Bergdahl, PCA/LEDN](#)

[Feb 20 SCB Mats Bergdahl
Mozambique 20140220.pptx](#)

Sobre Processos, Qualidade e Certificação

Comentários:

O Sr Mats agora é director adjunto da Direcção de Processos e também responsável pelo processo 9 Infra-estruturas e ajuda auxiliar. (Ele já visitou INE 2002 veja [MZ-2002-04: Systematic Quality Work by Mats Bergdahl and Maria J. Zilhão](#)). Ano 2008 o SCB criou um projecto similar o de modernização do INE. O objectivo era de modernizar e padronizar a produção estatística. O projecto tinha um estrutura em níveis com o Director Geral no topo que depois tinha um Grupo de referencia (directores) e em baixo disto vários Equipes de coordenação (Gestão, Standards, TIC). Precisava-se uma organização mais robusta. Algo novo!

Um mapa dos processos e um modelo de manutenção foram criados. GSBPM foi introduzido. Foram apontados *Process Owners*. A documentação dos processos e das estatísticas foi melhor organizada e formas de apoio ao trabalho foi introduzido na intranet.

No início do projecto muitos dos funcionários eram contra. Agora muitos querem que o trabalho fica ainda mais padronização! O projecto em si custou ca de 3,5 Milhões Euro. Um resultado e a certificação ISO 20252 que agora está de ser introduzido. (Propõe-se que o INE começa com ISO 9000 que é mais apto para um Instituto Nacional de Estatística que produz estatísticas oficiais.)

Mais comentários:

DICRE

DICRE/DCPRE

DICRE/ET

Pelouro Económico

Pelouro Demográfico

- 14.30- International relations: [Sara Frankl, S. Johanna Ekberg, S](#)
- 16.00 What is done? And how? [Feb 20 SCB Sara Frankl INE, Mozambique 20 feb 2014 SF.ppt](#)
[Feb 20 SCB Sara Frankl Nyhetsbrev nr 3 2013.pdf](#)
[Feb 20 SCB Sara Frankl Nyhetsbrev nr 4 2013.pdf](#)

Relações internacionais e nacionais, coordenação:

O que é feito? E como?

Comentários:

O Secretariado para coordenação **nacional e internacional** fica como parte do Gabinete do presidente. São somente 3 ½ pessoas e funciona porque as responsabilidades são bem delegadas. Coordenação parece ser a palavra-chave. Há por exemplo cerca de 50 redes estatísticas (statistical networks).

Mais comentários:

DICRE

DICRE/DCPRE

GRIC

GPINE

<i>Day/Place</i>	<i>Time</i>	<i>Activity</i>	<i>Person responsible / Documentation</i>
Friday, 21 February			
Green A619	09.00- 10.00	Coffee and Summing up	Leif Norman, ICO Kerstin Röver, ICO

Café e a visita resumindo

Comentários:

Uma folha de avaliação da visita foi preenchida pela equipa do INE e os anfitriões foram agradecidos.

As seguintes relatórios foram mencionados no encontro e posteriormente enviados:

[Feb 21 SCB Leif Norman A Time Reporting System.pdf](#) de Georgia da alguns recomendações duma equipa do SCB sobre a introdução dum sistema de contabilidade baseada no tempo trabalhado em vários processos e actividades. Este tipo de relatórios há também de INE Moçambique e na [página do Scanstat](#) pode-se ver eles, somente faz <Ctrl-F> quando está na página e depois procura a palavra *accounting*.

[Feb 21 SCB Leif Norman Quality in Statistical Processes.pdf](#) e um relatório de Bolívia sobre a qualidade estatística em alguns produtos estatísticos.

Mais comentários:

DARH

DARH/DAF

DARH/DRH

DICRE

DICRE/DCPRE

DICRE/ET

10.00-	The IT departments	Ligia Godymirska, IT
11.00	organization	

A organização da Direcção de TI

Comentários:

A direcção de IT tem 120 pessoas: 12 Arquitectos, 16 Business cooperation (coordenadores), 80 Desenvolvimento (programadores etc.) e 12 de Infra-estrutura. (Usa se ITIL e não COBIT.) O processo de desenvolver sistemas: Requerimentos, Análises, Construção, Teste, Implementação. Tem "Service level agreement" com utilizadores. Programa de cursos de IT.

Fizemos uma visita à direcção de IT onde o pessoal trabalha em áreas abertas como no INE. Notou-se que todos têm um portátil ligado a docking station, a maioria com duas monitores. Não foi aconselhado de falar alto na sala de trabalho mas ligado com a sala grande havia salas de conversa que agora eram ocupadas como salas de SCRUM, veja www.scrum.org, que é a forma preferível de trabalhar. O Planificado => A fazer => Feito!

Mais comentários:

DICRE

DICRE/DISI

DARH

DARH/DRH

ENE

11.30-	Meeting with Sida (Asdi)	Thomas Kjellson, Sida
12.30	na sede da organização	

Meeting with Sida (Asdi) na sede da organização

Comentários:

O funcionário focal de estatística no Asdi contou sobre a instituição e a Alda contou brevemente sobre a situação do INE. Notou-se que o Japão pode ser interessado em apoiar o Censo 2017!

Mais comentários:

GRIC

GCR

15.25	Train to Gothenburg and Oslo	Lars Carlsson, Statistics Sweden
-------	------------------------------	--

Anexo 2: Study visit from INE to Statistics Norway SSB, 21-27 February 2014

20/2-2014-hko/sop, Responsible for the cooperation program Mr. Stein Opdahl, Mr. Hans K Østereng

Visitors from INE: Mrs Leia Macamo Gimo Director DARH, Mrs Alda Dias Rocha Director DICRE, Mr Eduardo Cirilo Tembe Head of GRIC, Mr Tomás Bernardo General IT Specialist, Mr Lars Carlsson Scanstat Consultant, Statistics Sweden

Reference to INE ToR:

- Objectives described by INE, as indicated in the ToR

Program at Statistics Norway



A delegação do INE com colegas de SSB do antepassado.

Friday 21.30 Arrival to Oslo

Saturday 22nd & Sunday 23rd - Touring along the South-Eastern coast of Norway

Monday 24 February: Statistics Norway, Kongsvinger. Meeting room A 106

Oslo – Kongsvinger by car (HKO)

- Security: How to maintain security in a complex environment?

Security Committee – policy strategies

O Comité de Segurança - Estratégias e políticas

10.30 12.00 - Mr [Per Olav Løvbak](#) and Mr [Thorleiv Valen](#)

[Feb 24 SSB Per Olav Løvbak Security_140224.pptx](#)

[Feb 24 SSB Per Olav Løvbak PPM-Best Practices_140224.pptx](#)

Comentários:

Segurança é uma área grande. Trata-se de segurança física e lógica. Quando se trata segurança física é importante que as portas **externas** sempre estão trancadas e somente se abrem com cartão codificado. Todas as transacções ficam gravadas e possíveis de investigar. Quando se trata segurança lógica os funcionários somente têm acesso á informação que precisam para o seu trabalho. “Need to know” em vez de “Nice to know”. A confiança é muito importante. Canais seguros para a transferência de dados. Criptografia também no e-mail será preferível. A rede interna está subdividida em duas partes separadas. Uma workstation de trabalho (computador) somente

tem acesso indirecto ao sistema de produção através uma solução tipo *Citrix*. Acesso ao Internet somente pode ser através o sistema de administração.

O apresentador depois entrou na área de Gestão de Projectos que parecia a área mais interessante para ele. SSB tem introduzido um novo modelo baseado em “best practise”. Ideia <0> Pre projecto <1> Fase inicial <2> Fase de entrega (recursivo) <3> Fase de ⁴ entrega final <5> Gerir a entrega do projecto. O modelo pode ser comparado de GSBPM e pode existir junto com GSBPM. Os <x> são pontos de decisão. Sempre é apontado alguém que está dono do projecto. Responsabilidade individual é importante. Os 7 princípios: *Justificativa continua de negócios, *Aprende da experiencia, *Definir funções e responsabilidades, *Gerir por etapas, *Gerir por excepções, *Concentre-se em produtos, *Adaptar de acordo com o ambiente do projecto. A ferramenta Prince2 é usada para gestão e SCRUM para produção.

Mais comentários:

DARH

DARH/ADM

DARH/DRH

DICRE

DICRE/DCPRE

12.00 - 12.45 Lunch (Statistics Norway, Kongsvinger)

- [Production: Acquiring and using Administrative data for Statistical purposes.](#)

The use of administrative data

A utilização de Dados Administrativos

13.00 - 15.00, Division for statistical populations: Population management, Mr [Coen Hendriks](#)

[Feb 24 SSB Coen Hendriks Register based statistics in Nordic countries.pdf](#)

[Feb 24 SSB Coen 0 Individual based stats.ppt](#)

[Feb 24 SSB Coen 1 Base registers and Statistical populations 2010.ppt](#)

[Feb 24 SSB Coen 2 Managing statistical populations 2010.ppt](#)

Comentários:

O apresentador trabalha no departamento de populações estatísticas.

O livro em cima, [Register based statistics in Nordic countries.pdf](#), faz

uma boa descrição sobre o uso de dados administrativos para fins

estatística nos países Nórdicos. Os registos de base são os três de

População, de **Empresas** e de **Terra e infra-estruturas** e devem ser

percebidos com um sistema de interdependências. Em Noruega o

dono do registo normalmente não é o SSB mas o SSB recebe regularmente cópias do registo que

depois ficam adaptados para ser uteis para fins estatísticos. A qualidade dos registos é sempre

monitorada. Boa qualidade dos registos cria boa qualidade da estatística produzida. SSB trabalha

junto com os donos dos registos para melhorar a qualidade quando e necessário. Feedback e



importante.

Os registos estatísticos (as cópias) são acessíveis pelos funcionários do SSB que podem usar SAS para buscar e compilar informação. Os funcionários conhecem SAS bem. O uso de estatística baseada em registos administrativos tem reduzido os custos bastante. O apresentador trabalha tempo inteiro para segurar a boa qualidade dos registos e parece bem orgulhoso sobre os resultados. Mais sobre este trabalho pode-se ver no pdf [Managing statistical populations](#).

Mais comentários:

Pelouro Económico

Pelouro Demográfico

DCNIG

DEMOVIS

DESE

DICRE

Tuesday 25 February: Statistics Norway, Oslo. Meeting room “Priser”
Welcome & introduction to Statistics Norway

Boas-vindas e introdução a Statistics Norway

09.30 – 10.30. DG Deputy Mr [Olav Ljones](#)

Comentários:

O Vice-Presidente do SSB falou sobre a situação actual da instituição. As tendências de mais centralismo, de usar amostras em vez de censos, o aumento de uso de dados administrativos e dados de registos. Isto provoca novas soluções na área de IT. A estatística oficial tem sido produzida pela mais que 20 instituições sob um Conselho Superior de Estatística. Este conjunto precisa novas definições. Mas ainda que se fala muito de *Big Data* e registos administrativos os inquéritos vão continuar ser necessários. Por exemplo quando se trata o IPC.

Há problemas com a taxa de respostas nos inquéritos individuais. As vezes a taxa é menos do que 50%. O uso de telefones fixos está a acabar e o sistema de impostos está a ser simplificado com menos informação útil. Precisa-se procurar alternativos e proxys.

Coffee / Tea break

- **Processes: Modernizing a NSO through a business architecture that manages rules, processes, systems and ITC. Best practices?**

Quality and Processes

Sobre Qualidade, Processos e Revisões Sistemáticas da Qualidade

10.45 – 12.00: Quality and systematic quality reviews, Mr [Hans Viggo Sæbø](#)

[Feb 25 SSB Hans Viggo Saeboe Mosambik Qualidade hvs 2014 02 25.pptx](#)

[Feb 25 SSB Hans Viggo Saeboe Qualityreviews Bergen2013.doc](#)

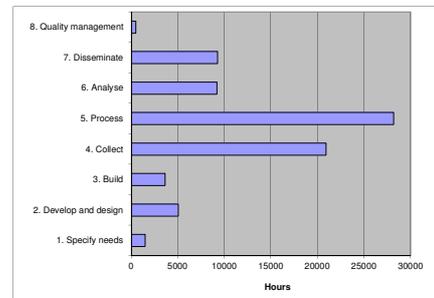
[Feb 25 SSB Hans Viggo Saeboe ID2013-9 web.pdf](#)

Comentários:

Hans Viggo tem trabalhado com qualidade por muitos anos e já visitou Mozambique várias vezes. Na [página do Scanstat](#) pode-se ver os relatórios dele, somente faz <Ctrl-F> e depois procura Hans Viggo. Ele também estuda a língua portuguesa junto com um grupo interessados no SSB. O PowerPoint dele contém muito da experiência dele quando se trata qualidade e estatística. Vale a pena pensar da situação aqui no INE quando olha na apresentação. O Hans Viggo quer muito que o INE fica um sucesso e por isso não se precisa hesitar antes de mandar perguntas para ele. hvs@ssb.no

NQAF e GSBPM (há [nova versão GSBPM 5.0 de Dezembro 2013](#)) pode viver lado ao lado com o “novo” conceito Lean. *Process mapping* é importante e o PowerPoint tem ideias que podem ser usadas também aqui no INE. Avaliação e auditoria interna são actividades que ocupam muito dos pensamentos do Hans Viggo. O relatório *Qualityreviews Bergen 2012* explica porque é assim.

O SSB tem um sistema novo para registrar o tempo usado em vários projectos e actividades. Como resultado vê-se por exemplo que o processo 4 e 5 (Recolher e Processar) gastam mais do que 60% das horas trabalhadas no SSB. Hans Viggo queria acompanhar nos mais mas tinha que sair para Malawi numa missão de avaliação externa.



Mais comentários:

DICRE

DARH

DCNIG

DEMOVIS

DESE

DCI

12.00 - 13.00 Lunch (Statistics Norway, Oslo)

Meeting at NORAD

Encontro com a NORAD

14.00 - 16.00: Mr Geir Øvensen OFU/ØKS, Ms Kristin Hauge STR/ØKS, (and maybe Ms Marit Strand STR/ØKS).

Comentários:

Norad apresentou uma delegação grande de cinco pessoas lideradas por Kristin Hauge e também lá estava Geir Ovinsen que antes trabalhou no SSB e também tem visitado INE Moçambique três vezes. (Pode-se ver os relatórios na [página do Scanstat](#) e somente faz <Ctrl-F> e procura a por **Geir.**)

As pessoas do Norad pareciam conhecer a situação do INE relativamente bem e fizeram muitas perguntas. Dir. Cirilo fez uma apresentação do INE (embora não preparada). O Tomas falou sobre a modernização actual da instituição. Recebemos perguntas sobre IOF, documentação e o relatório da avaliação 2008-2012. Perguntaram sobre possíveis indicadores de tecnologia no próximo Censos e no CEMPRE. Também sobre disseminação, publicações, acesso assistência técnica e mais.

Também perguntaram sobre as especialidades de INE. A resposta destacou; CN, IPC e ET. Foi um encontro positivo, mas poderia ser ainda melhor se tivéssemos tido possibilidade de preparar as respostas antes.

Mais comentários:

GRIC

DICRE

DARH

Wednesday 26 February: Statistics Norway, Oslo **Meeting room “Priser”**

- **Quality:** Quality and metadata in relation to GSBPM, DDI and relevant software.
- **Processes:** Modernizing a NSO through a business architecture that manages rules, processes, systems and ITC. Best practices?

Continuously improvement and Lean-thinking

Melhorias Contínuas e o novo pensamento “Lean”

10.00 - 11.00: Statistics Norway (Mrs [Grete Olsen](#)).

[Feb 26 SSB Olsen - Mosambik Lean gol 2014 02 25.pptx](#)

Comentários:

Também Mrs Olsen falou sobre o desenvolvimento do **TQM** via **Six Sigma** ao sistema **Lean** que é uma ferramenta que ajuda o trabalho para todos, não somente para os que trabalham com TIC. **Lean** usa-se na planificação e preparação das actividades. GSBPM usa-se para análise de diagnósticos dos trabalhos. É importante não criar a solução antes da análise! **Value stream mapping** é uma metodologia que se usa. Também é importante de deixar para outros o que outros podem resolver.

Precisa-se confiar a competência do cliente. Precisa-se ouvir bem quando os clientes falam de problemas. As soluções dependem da frequência e valor, das prioridades, acções e detalhes. Muitas vezes o TIC é o que trava o processo. Fácil ⇔ Difícil, Efeito forte ⇔ Efeito fraco. Segurar qualidade, tempo do fluxo e recursos. Segura que dados não ficam parados no fluxo.

A implementação dum subprocesso de **Lean** não deve demorar mais que 12 semanas. **Lean** pratica-se pelas estatísticas ⇔ **Quality reviews** praticam-se pelas estatísticas profissionais. Um princípio no

Lean e de reduzir o lixo (reduce waste). Livro: [Lean for Dummies](#).

Mais comentários:

DICRE

DARH

GRIC

Metadata systems in Statistics Norway

Sistemas de metadados

11.00 – 12.00: Mrs [Anne Gro Hustoft](#) (Divison 701)

[Feb 26 SCB Hustoft - metadatasytems 14.ppt](#)

Comentários:

Meta dados, dados sobre dados. Metadados estatísticos são estruturados. Um exemplo SDMX de 2005 ajuda criar ligações (links) entre sistemas. O sistema mestre do SSB (Mastersystems for metadata) tem vários componentes, bases de dados, módulos de input (Datadok, Metadb e Stabas) e output (Statbank, Microdata e About) para segurar o uso de mesmos padrões entre diferentes produtos estatísticos. Veja o ppt.

E importante ajustar e unificar as definições das variáveis usadas nos diferentes sistemas e instituições. [Isto deveria ser um trabalho junto com os ODINE. /Lars] SDMX usa-se para ligações com Eurostat. Terminologia de [Neuchatel](#) também.

Veja mais sobre metadados no SSB e em geral na página <http://www.ssb.no/a/english/metadata>.

Mais comentários:

DICRE

DCNIG

DESE

DEMOVIS

12.00 - 13.00 Lunch (Statistics Norway, Oslo)

Meeting room B 2 303:

International relations: What is done? And how?

The team from INE presents PE SEN 2013-2017

A equipe do INE apresenta o PE SEN 2013-2017

13.15 – 14.00 Mrs [Irene Tuveng](#) / Head of Div 140. “Implementation of the 4th Strategic Plan of the Mozambican National Statistical System” and what they wish to obtain from the ToR.

[Feb 26 INE Cirilo - SEN & PE SEN 2013-2017_VPortEngl.ppt](#)

Comentários:

O Dir Cirilo apresentou a situação do INE e SEN em luz do PE SEN 2013-2017. As ideias de modernização foram apresentadas como um conjunto de boas práticas aplicáveis no contexto de Moçambique. Relativamente a presente cooperação falou-se sobre a possibilidade de identificar potenciais áreas para incrementar maior cooperação e de identificar áreas para capacitação do *staff* do INE a luz das prioridades da modernização. O Chefe Alda explicou sobre o Fundo Comum e similar. A Sra Irene perguntou como os esforços dos ODINE estão acompanhados e o Dir Cirilo admitiu que ainda não suficiente e que este é uma pergunta importante que precisa ser tratada com rigor. A Sra Irene depois perguntou sobre a comunicação com os DPINE e o Sr Tomas respondeu que tecnicamente está em curso de incorporar os DPINE na rede “interna” do INE central, usando VPN etc.

Mais comentários:

DICRE

GRIC

Introdução da Divisão 140 para Desenvolvimento da Cooperação Internacional

14.00 – 14.45 Introduction - Division (140) for International Cooperation Development presenting their works and organisation.

[Feb 26 SSB Tuveng - INE Feb2014.pptx](#)

Comentários:

A direcção de cooperação internacional foi apresentada como uma que está na linha da frente quando se trata cooperação com países em desenvolvimento. Outras instituições estão a copiar as ideias do SSB nesta área. Ela apresentou umas ideias do VPINE Valeriano como uma base para a cooperação. Veja [MOZINE-1998-01](#) página 3, *Some advices recieved*.

Mais comentários:

PINE

DICRE

GRIC

Inauguração do novo prédio do SSB

Discussing the INE plans so far presented

Discussão sobre os planos do INE como apresentados até agora

15.00 – 15.45. Discussing plans for further international cooperation between INE and Statistics Norway / Scanstat / Division 140-participation, other coop.

Comentários:

O PowerPoint em baixo foi apresentado pela Irene num evento ligado ao encontro da Comissão Estatística de Nações Unidas ([Mar 5 UNSC Irene o Pernilla Technical capacity building UNSC.pptx](#)) No mesmo evento o Dir Saide apresentou o seguinte que é uma versão reduzida do que era preparado. ([Mar 5 UNSC Saide The Experience from Mozambique.ppt](#))

Thursday 27 February, Oslo Meeting room “Priser”

- Communication: Internally within the NSO and externally with users, mass media and producers

Communication with users (inclusive media and data suppliers)

A comunicação com os usuários (incluindo mídia e fornecedores de dados)

9.30 – 10.30 Mr [Jon Olav Folsland](#)

User-contact & -surveys

Contactos com e inquéritos ao utilizador

(Div 610) media; and Mrs [Hilde Stray Due](#) (Div 660)

[Feb 27 SSB Hilde Stray Due Communication with users_27022014.pdf](#)

Comentários:

“Who are the users?” – Quais são os utilizadores? – é importante saber isso. SSB usa **Google Analytics** e pesquisas de feedback do usuário para conhecer isso. “Encontrou o que procurou?” é uma pergunta que de vez em quando aparece em frente do usuário que visita www.ssb.no. É bem implementado. O *Information Centre (Help Desk)* recebe cerca de 10 000 perguntas por ano [Nota-se que o SCB recebe 20 000 por ano/Lars]

O Inquérito de Satisfação do usuário indica que 86% dos respondentes de facto são satisfeitos. Em Janeiro/Fevereiro 2014 foi introduzido um novo Inquérito de Utilizador que logo tinha 30 000 respostas! Talvez porque tinha um (somente um) iPad como prémio entre os respondentes?

Recentemente foi introduzido novos canais de informação sobre áreas especializadas de estatística, tipo Estatística de Caça, usando Twitter. Facebook e LinkedIn são também possíveis e “custo eficiente” mas Twitter é preferível. O Twitter e o www.ssb.no têm usuários diferentes mas ambos vão ser plataformas permanentes na estratégia de comunicação.

Mr Jon Olov funciona como *Communication Adviser* e ajuda quando se faz contactos com a comunicação social. A saída da informação é sempre às 10:00 e todo o texto passa a redacção do SSB antes de ser publicada. Mas ligado ao texto sempre há os contactos à pessoa que criou a informação e que melhor pode responder as perguntas sobre o assunto. Há uma cultura boa no todo o SSB de responder este tipo de perguntas. Mas a pergunta mais comum e de facto “Onde encontro estatística sobre?” e a resposta somente uma indicação para uma página www.ssb.no.

Faz-se também cursos e seminários às jornalistas, administradores e outros, ambos fora e dentro do SSB.

Mais comentários:

DICRE

DICRE/DDD

- Dissemination: Routines for quality assurance. Case 1 Yearbook. Case 2 Web Databases. Case 3 Managing User Access to Micro data.

Production routines and quality checks – Statistical Yearbook

Rotinas de produção e verificação da qualidade - Anuário Estatístico

10.45 – 11.45 Mrs [Ingrid Modig](#) (Div 630) and

Statistics Norway Data Bank Mr [Bjarte Mellemstrand](#) (Div 660)

[Feb 27 SSB Mellemstrand -Quality in Statbank.pptx](#)

Comentários:

O Anuário Estatístico do SSB costumava sair em Abril mas acabou de ser produzido em 2013. O AE do SSB tinha menos análise e texto do que o AE do SCB. O AE ficou substituído com vários outros canais onde o StatBank Norway (os Bases de Dados online) é o mais importante.

Mr Bjarte continua falar sobre aspectos de qualidade do StatBank. São as direcções produtoras de estatística que decidem quais quadros que devem estar no StatBank. Agora conte 2500 quadros. Há sistemas para a transferência da informação das bases de dados para StatBank para publicação. Links aos metadados acompanham. Os micro-dados aos investigadores usam um sistema separado.

Mais comentários:

DICRE

DICRE/DDD

DICRE/DCPRE

12.00 - 13.00 Lunch (Statistics Norway, Oslo)

Human Resource Development

Sobre o desenvolvimento de Recursos Humanos

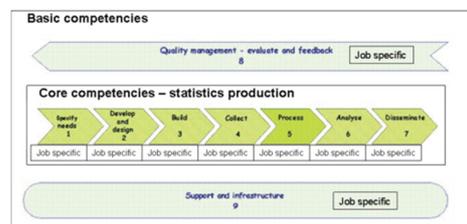
13.00 – 13.45, [Ingvild Maanum Møller](#), HR division

[Feb 27 SSB Møller - HRDevelopment Background doc jan 2013.ppt](#)

Comentários:

Como criar e manter as competências necessárias para a produção de estatísticas de qualidade?

Os salários do SSB são baixos mas embora disto continua ser um “*nice place*” para trabalhar. O número de funcionários está a baixar. 300 pessoas devem sair em 10 anos e isto provoca mudanças – e isto é bom! Dentro de pouco o SSB vai ter uma nova estratégia geral e também uma nova estratégia de recursos humanos. Muitos cursos vão ser organizados para completar o quadro de competências.



Estatísticos experientes tornam-se conselheiros estatísticos em vez de gerentes. *Competence mapping* será importante para identificar necessidades de treinamento. Mas o SSB ainda não tem uma base de dados de competências do pessoal. *E-learning* vai ser usado mais.

Mais omentários:

DARH

DARH/DRH

DICRE

ENE

Fim da visita.



Anexo 3: Terms of reference for a study visit to the National Institutes of Statistics of Sweden and Norway

Context

Within the implementation of the 4th Strategic Plan of the Mozambican National Statistical System, approved by the Statistical Council in March 2012, whose responsibility for implementation lies with the Presidency of the INE, was established a 'troika' to deal with current issues regarding the management of the strategic plan. This troika is composed of the Director of the Directorate of Integration and Statistical Coordination (DICRE) and the Director of the Directorate of Administration and Human Resources (DARH) and the Head of the Cabinet for International Relations and Cooperation (GRIC).

The Director of DICRE has the responsibility to coordinate the plans and the related annual and infra annual reports of the National Statistical System and act as secretary of the Statistical High Council.

The Director of DARH has the responsibility of managing the financial, material and human resources required for the implementation of the INE annual plans.

The Head of the Office of International Relations and Cooperation act as a link between the development partners and other external stakeholders through the Technical Committees, Partnership and procedures outlined and agreed upon in the Memorandum of Understanding for the implementation of the PE SEN 2013-2017.

In addition to the related tasks of implementation, monitoring and evaluation of the PE SEN 2013-2017, the aforementioned directions also have specific tasks such as the following :

The DARH prepare the draft budget of the INE and conducts the management and accountability regarding this, in addition to collaborating with DICRE in the elaboration of the reporting regarding annual accounts that is inserted in the activity report.

The DICRE has the task of formulating the strategic and tactical planning of the SEN and the INE, coordinating with all entities involved in the production and dissemination of official statistical information, as well as implement an integrated monitoring, control and evaluation of the execution of the five-year plan and the annual plans.

The GRIC leads all activities related to international relations and to the cooperation between the INE and the various national, regional and international cooperation partners, both bilateral and multilateral, as well as stimulating the participation by INE in statistical activities at regional, continental and international level. The GRIC is also responsible for the preparation, follow-up and monitoring the implementation of the protocols, agreements and memoranda signed between the INE and the development partners. Nevertheless, it promotes and consolidates the institutional exchange between the INE and international or foreign organizations in the service of official statistics.

A commission has further been established for the reform and modernization of the statistical production processes with focus on the ICT at INE. External inputs to the work of the commission are important as it relates to all processes at the NSO.

Overall Objective

To visit two Scandinavian Bureaus of Statistics (Norway and Sweden) to present the new Strategic Plan of the Mozambican National Statistical System

- Present the new memorandum of understanding and present the mechanisms in place for managing the common fund, for the PE- SEN2013 -2017
- Exchange of ideas on the actual revision of the statistical legislation of Mozambique
- Exchange ideas about the future prospects for cooperation between INE and the Scandinavian counterparts
- Reinforce the mechanisms for contact
- Motivate new partners in Scandinavia, such as Finland and Iceland, to enter the INE Common Fund.

Specific objectives

The following areas are currently of special interest for INE and any information regarding them will be well received:

- Processes: Modernizing a NSO through a business architecture that manages rules, processes, systems and ITC. Best practices?
- Quality: Quality and metadata in relation to GSBPM, DDI and relevant software.
- Certification: Level of ambition.
- Planning, monitoring and evaluation: The relations between 20 year visions, 5 year strategic plans, annual plans and actual work plans and their monitoring.
- Communication: Internally within the NSO and externally with users, mass media and producers.
- International relations: What is done? And how?
- Production: Acquiring and using Administrative data for Statistical purposes.
- Dissemination: Routines for quality assurance. Case 1 Yearbook. Case 2 Web Databases. Case 3 Managing User Access to Micro data.
- Human Resources: Case 1 Managing Competence, Case 2 Administrative systems, Case 3 Time reporting system.

- Finance: Cost accounting.
- Security: How to maintain security in a complex environment?

Expected Results

- Ideas and suggestions collected for improving the accompanying PE - SEN- 2013-2017
- New prospects for cooperation and statistical production established
- New contacts established and existing ones revitalized.

Financing

PAAO14 – 2.2.1 Planeamento, Gestão Estratégica e Qualidade Estatística, DICRE

PAAO14 – 3.1.1 Desenvolvimento dos Recursos Humanos, DARH

PAAO14 – 4.3.1 Cooperação e Relações Externas, GRIC

Participants

Director DARH, Mrs Leia Macamo Gimo

Director DICRE, Mr Eduardo Cirilo Tembe

Head of GRIC, Mrs Alda Dias Rocha

General IT Specialist, Mr Tomás Bernardo

Scanstat Consultant, Mr Lars Carlsson

Duration and dates

February 2014

Monday 17	Arrival to Stockholm
Tuesday 18- Friday 21	SCB – Statistics Sweden and a short visit to SIDA
Saturday 22-Sunday 23	Travel to Oslo (by train if possible)
Monday 24-Thursday 27	SSB – Statistics Norway and short visit to NORAD
Friday 28	Return to Mozambique