



RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2015



FICHA TÉCNICA

TÍTULO

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2015

AUTOR/EDITOR

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA DA SEGURANÇA SOCIAL, I. P.

Av. Manuel da Maia, n.º 58•1049-002 Lisboa

Tel: 21 843 33 00 • Fax: 21 843 37 20

E-mail: igfss@seg-social.pt

CONCEÇÃO TÉCNICA

DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO

DIREÇÃO DA QUALIDADE E COMUNICAÇÃO

DATA DE EDIÇÃO

12/04/2016

ÍNDICE

CAPÍTULO I - APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL	3
1 MISSÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE	3
2 VISÃO E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS	6
3 ATRIBUIÇÕES	7
CAPÍTULO II - AUTOAVALIAÇÃO	9
1 QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO	9
1.1 RESULTADOS DOS OBJETIVOS	10
1.2 MEIOS DISPONÍVEIS – RECURSOS FINANCEIROS E HUMANOS	16
1.3 FONTES DE VERIFICAÇÃO	17
2 GESTÃO POR OBJETIVOS	19
2.1 EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	22
2.2 PERFORMANCE DA GESTÃO DA DÍVIDA	30
2.3 PERFORMANCE DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO	35
2.4 PERFORMANCE DO ORÇAMENTO E CONTA	44
2.5 PERFORMANCE DA GESTÃO FINANCEIRA	48
2.6 PERFORMANCE DA QUALIDADE E COMUNICAÇÃO	54
2.7 PERFORMANCE DOS RECURSOS HUMANOS	58
2.8 PERFORMANCE DA ADMINISTRAÇÃO E INFRAESTRUTURAS	61
2.9 PERFORMANCE DO JURÍDICO E DE CONTENCIOSO	66
2.10 PROMOÇÃO DA MELHORIA CONTÍNUA	69
2.10.1 AÇÕES CORRETIVAS DA PERFORMANCE	69
2.10.2 OPORTUNIDADES DE MELHORIA - PLANOS DE AÇÃO	70
2.10.3 OLA – ORGANIZATIONAL LEVEL AGREEMENTS	70
2.10.4 AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE	71
2.10.5 FOLLOW-UP DAS RECOMENDAÇÕES DE AUDITORIA SCI E FINANCEIRAS	72
2.10.6 ANÁLISE SWOT	72
2.10.7 STRATEGY FOCUSED ORGANISATION	78

3 RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	82
3.1 INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EXTERNOS	82
3.2 CAIXAS DE SUGESTÕES E E-MAIL INSTITUCIONAL	86
3.3 TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES	87
3.4 PEDIDOS DO PROVIDOR DE JUSTIÇA	88
4 RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES	89
5 TABLEAU DE BOARD DO SGQ (BENCHMARK EXTERNO)	91
6 AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO	95
7 ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO	107
8 RESPONSABILIDADE SOCIAL	111
8.1 COMUNICAÇÃO	111
8.2 BALANÇO DO PROGRAMA DE 2015	113
CAPÍTULO III – BALANÇO SOCIAL	115
CAPÍTULO IV – COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	117
1 PUBLICIDADE INSTITUCIONAL	117
2 BALANÇO DA COMUNICAÇÃO	118
2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA	119
2.1.1 BOLETINS INFORMATIVOS	119
2.1.2 INTRANET	120
2.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA	120
2.2.1 PORTAL DA SEGURANÇA SOCIAL	120
2.2.2 IMPRENSA	121
2.2.3 FOLHETOS	121
2.3 ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DO PLANO	122
CAPÍTULO V - MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	123
CAPÍTULO VI - AVALIAÇÃO FINAL	127

CAPÍTULO I - APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

1 MISSÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE

O Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (IGFSS), sob tutela do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, é um instituto público integrado na administração indireta do Estado, com autonomia administrativa e financeira, personalidade jurídica e património próprio.

Criado em 1977 para dar resposta aos múltiplos desafios que então se colocavam a um sistema de Segurança Social ainda embrionário, mas que se pretendia universal, o IGFSS afirmou-se ao longo do tempo como um dos pilares do sistema.

Embora seja um organismo cuja intervenção é muitas vezes desconhecida do cidadão comum, ao longo do seu percurso o IGFSS procurou adaptar-se às constantes exigências e contribuir para a construção de um sistema de Segurança Social cada vez mais sólido, sendo decisivo na gestão dos recursos económicos do sistema e contribuindo para a sua sustentabilidade.

Neste contexto, o IGFSS tem por **missão** a gestão financeira unificada dos recursos económicos consignados no Orçamento da Segurança Social (OSS). Com um posicionamento estratégico, de carácter transversal no sistema de Segurança Social, o IGFSS presta serviços em áreas de negócio distintas, (i) orçamento e conta da Segurança Social, (ii) gestão da dívida, (iii) património imobiliário e (iv) gestão financeira, sendo cada uma destas áreas responsável por:

- Recuperar a dívida à Segurança Social através da cobrança coerciva, gerindo os respetivos processos de execução de dívidas, bem como mediante outros instrumentos extraordinários de regularização, contribuindo, ainda, para a viabilização das empresas em situação económica difícil;
- Gerir os imóveis que integram o património imobiliário da Segurança Social, de renda livre e renda social;
- Elaborar e acompanhar a execução do Orçamento da Segurança Social e produzir a Conta da Segurança Social, que integram o Orçamento de Estado e a Conta Geral do Estado;
- Desempenhar as funções de tesouraria única do sistema de Segurança Social, na vertente de recebimento e pagamento direto a beneficiários, bem como de abastecimento financeiro diário às suas instituições e serviços, garantindo em simultâneo a rendibilização de fundos.

Por sua vez, no código de conduta do IGFSS encontram-se estabelecidos os princípios éticos pelos quais os colaboradores do IGFSS devem exercer a sua atividade e os Valores que pautam a sua conduta e pelos quais o Instituto pretende ser reconhecido pelos seus clientes e sociedade em geral na prossecução da sua missão:

DEZ PRINCÍPIOS ÉTICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Princípio do serviço público** - os funcionários encontram-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo.
- **Princípio da legalidade** - os funcionários atuam em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito.

- **Princípio da justiça e da imparcialidade** - os funcionários, no exercício da sua atividade, devem tratar de forma justa e imparcial todos os cidadãos, atuando segundo rigorosos princípios de neutralidade.
- **Princípio da igualdade** - os funcionários não podem beneficiar ou prejudicar qualquer cidadão em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social.
- **Princípio da proporcionalidade** - os funcionários, no exercício da sua atividade, só podem exigir aos cidadãos o indispensável à realização da atividade administrativa.
- **Princípio da colaboração e da boa fé** - os funcionários, no exercício da sua atividade, devem colaborar com os cidadãos, segundo o princípio da boa fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização da atividade administrativa.
- **Princípio da informação e da qualidade** - os funcionários devem prestar informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida.
- **Princípio da lealdade** - os funcionários, no exercício da sua atividade, devem agir de forma leal, solidária e cooperante.
- **Princípio da integridade** - os funcionários regem-se segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de carácter.
- **Princípio da competência e responsabilidade** - os funcionários agem de forma responsável e competente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional.

VALORES

- Rigor - cumprir de forma criteriosa, pontual e exemplar os mais exigentes parâmetros legais e morais.
- Imparcialidade - tratar com o mesmo grau de isenção e qualidade todos os assuntos, colaboradores e clientes.
- Eficiência - promover mecanismos de motivação para atingir níveis de desempenho apenas comparáveis com os melhores.
- Ética - assumir um posicionamento exemplar movido pelos mais elevados padrões éticos e deontológicos em moldes que promovam o bom-nome da organização.
- Inovação - perseguir a melhoria contínua, adotando métodos e tecnologias que potenciem soluções originais e pioneiras.

Por outro lado, em concomitância e no âmbito do seu sistema de gestão da qualidade, o IGFSS adotou uma **política da qualidade**, assente em sete compromissos, que visam nortear a atuação do instituto para a prestação de um serviço público de excelência.

1. Cientes satisfeitos

- Oferecer bons serviços, antecipando as solicitações dos cidadãos e instituições do sistema de forma a superar as suas expectativas;
- Receber com espírito de equipa todos os parceiros estratégicos, de modo a agir em conjunto na procura das melhores soluções para satisfazer os clientes finais;

2. Colaboradores envolvidos

- Envolver os colaboradores com o ideal do serviço público e a missão da Segurança Social, promovendo a adoção de elevados padrões éticos, de responsabilidade, civismo, competência e de exigência para com clientes, parceiros e fornecedores;

- Valorizar os colaboradores, através da qualificação e promoção do mérito, no sentido de aumentar a motivação e o empenhamento de todos;

3. Processos inovadores

- Promover a modernização e a inovação constante através de melhores práticas de gestão e do recurso intensivo às novas tecnologias de informação;
- Estimular a criatividade e o trabalho em equipa para que os serviços prestados sejam de maior qualidade;

4. Melhorias constantes

- Promover a orientação para resultados, no sentido de superar desafios cada vez mais exigentes, com vista ao aumento da eficiência e eficácia dos serviços prestados;
- Adotar procedimentos claros para uma execução e controlo rigorosos e efetuar uma revisão periódica dos processos, objetivos e metas no sentido de eliminar o supérfluo e reforçar o que for estratégico;
- Procurar sempre a melhoria contínua do sistema, antevendo e ultrapassando todas as falhas e erros, rumo à excelência e ao aumento da qualidade do serviço;

5. Qualidade garantida

- Respeitar e fazer cumprir todos os requisitos legais, regulamentares e normativos aplicáveis à atividade do instituto e decorrentes do sistema de gestão da qualidade;

6. Comunicação transparente

- Comunicar de forma célere, apelativa e clara, a todos os interessados, a informação necessária e relevante ao exercício da sua atividade;
- Manter e criar novos canais de partilha de informação, acessíveis a todos, promovendo a credibilidade interna e externa do instituto como organização de referência na administração pública;

7. Responsabilidade social e ambiental

- Respeitar os princípios éticos e deontológicos da carta de valores que pautam a conduta da organização e dos seus colaboradores e pelos quais pretende ser reconhecida pela sociedade em geral e seus clientes;
- Ser uma organização convidativa para trabalhar, estando atenta às necessidades e expectativas dos colaboradores e contribuindo para melhorar a sua qualidade de vida profissional e pessoal;
- Ser uma organização solidária e socialmente responsável, como forma de retorno à sociedade;
- Promover uma cultura de respeito e preservação do ambiente, minimizando o impacto da sua atividade na sociedade e contribuir para a responsabilidade ambiental das gerações futuras.

2 VISÃO E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

Para melhor concretizar a sua missão, o instituto adota mecanismos de gestão reconhecidos como boas práticas, cujos resultados são orientados sobretudo para a satisfação das necessidades dos clientes, indo ao encontro da **visão** de “ser uma referência na excelência e sustentabilidade do serviço público”.

Para a prossecução desta ambição foram emanadas pelo Conselho Diretivo as seguintes dez **orientações estratégicas** que presidiram à definição dos objetivos e iniciativas estratégicas para o triénio 2013-2015.

1. Otimizar o planeamento financeiro e os excedentes de tesouraria do sistema
2. Aumentar a cobrança e melhorar a qualidade da dívida à Segurança Social
3. Rentabilizar o património de renda livre da Segurança Social
4. Garantir resposta social na habitação e promover a responsabilização
5. Melhorar o grau de eficiência do setor no acolhimento das recomendações do Tribunal de Contas e outros auditores
6. Consolidar as relações estratégicas
7. Melhorar os padrões de comunicação com clientes e colaboradores
8. Racionalizar recursos, simplificar processos e otimizar a tecnologia e sistemas de informação
9. Desenvolver um sistema integrado de gestão – qualidade, ambiente, recursos humanos e responsabilidade social
10. Desenvolver o capital humano

3 ATRIBUIÇÕES

Em paralelo com o progressivo alargamento do sistema de Segurança Social, as competências do IGFSS foram sendo reforçadas, pelo que são as seguintes as atribuições do instituto:

Gestão da dívida

- Assegurar a cobrança da dívida à Segurança Social;
- Acompanhar e controlar a atuação das instituições de Segurança Social em matéria de regularização da dívida;
- Representar a Segurança Social nas ações que visem a articulação institucional com outros credores públicos e privados;
- Assegurar a instauração e instrução de processos de execução de dívidas à Segurança Social, através das Secções de Processo Executivo da Segurança Social;
- Decidir, nos termos da lei, a posição a assumir pela Segurança Social no âmbito dos processos judiciais e extrajudiciais de regularização de dívida.

Gestão do património imobiliário

- Assegurar a gestão e administração dos bens e direitos de que seja titular e que constituem o património imobiliário da Segurança Social;
- Promover, no âmbito do sistema de Segurança Social, estudos e avaliações do património imobiliário;
- Promover e implementar programas de alienação do património imobiliário da Segurança Social.

Orçamento e conta

- Elaborar o Orçamento da Segurança Social;
- Assegurar, coordenar e controlar a execução do Orçamento da Segurança Social;
- Definir os critérios e normas a que deve obedecer a elaboração e organização do Orçamento da Segurança Social, bem como as regras da sua execução e alteração;
- Elaborar a Conta da Segurança Social;
- Definir os princípios, conceitos e procedimentos contabilísticos a adotar no sistema de Segurança Social, através da elaboração do plano de contas do setor e assegurar o seu cumprimento;
- Participar, em colaboração com as demais instituições, organismos e serviços, em estudos e trabalhos com incidência no financiamento e na alteração de prestações do sistema de Segurança Social.

Gestão financeira

- Otimizar a gestão dos recursos financeiros do sistema de Segurança Social, designadamente por recurso a instrumentos disponíveis no mercado, que visem assegurar a rendibilização de excedentes de tesouraria;
- Desempenhar as funções de tesouraria única do sistema de Segurança Social;
- Estabelecer, no âmbito do sistema de Segurança Social, relações com o sistema bancário e financeiro, ressalvando as competências do Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, I. P. (IGFCSS);
- Contrair os financiamentos necessários ao equilíbrio financeiro do sistema, nos termos da legislação aplicável;

- Propor as medidas de estratégia e de política financeira a adotar no âmbito do sistema de Segurança Social e assegurar a respetiva execução, ressaltando as competências do IGFCSS;
- Assegurar a gestão do Fundo de Garantia Salarial, do Fundo de Socorro Social e demais fundos englobados no instituto;
- Conceder garantias a favor do sistema financeiro, nos termos do decreto-lei de execução orçamental anual;
- Assegurar, em articulação com o Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, a execução das dotações inscritas no Orçamento da Segurança Social destinadas ao financiamento dos encargos com cooperação externa, sem prejuízo das competências próprias do Ministério dos Negócios Estrangeiros.

Sistema de controlo interno da administração financeira do Estado

- Assegurar a verificação, acompanhamento, avaliação e informação, nos domínios orçamental, económico e patrimonial das atividades dos organismos que integram o sistema de Segurança Social.

CAPÍTULO II - AUTOAVALIAÇÃO

1 QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO

“Análise dos resultados alcançados e dos desvios verificados de acordo com o QUAR do serviço (concretização alcançada em 31 de dezembro)”

“Análise das causas de incumprimento de ações ou projetos não executados ou com resultados insuficientes: os serviços deverão identificar causas exógenas (externas ao serviço) e/ou endógenas”

“Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho”

“Análise da afetação real e prevista dos recursos humanos, materiais e financeiros”^{Nota}

A avaliação do desempenho de cada serviço, no âmbito do SIADAP 1 – Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública – assenta no QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização). Este quadro constitui um “referencial sobre a razão de ser e de existência dos serviços (missão), dos seus propósitos de ação (objetivos estratégicos), da aferição da sua concretização e da explicitação sumária dos desvios apurados no fim do ciclo de gestão”.

Assim, no dia 28 de novembro de 2014, dentro do prazo legalmente estabelecido, o IGFSS entregou a sua proposta de QUAR para aprovação pela tutela, no qual foram apresentados os seguintes **objetivos estratégicos** plurianuais: (i) Otimizar o planeamento financeiro e os excedentes de tesouraria do sistema, (ii) Aumentar a cobrança e melhorar a qualidade da dívida à segurança social, (iii) Rentabilizar o património de renda livre da segurança social, (iv) Garantir resposta social na habitação e promover a responsabilização, (v) Melhorar o grau de eficiência do setor no acolhimento das recomendações do Tribunal de Contas e outros auditores, (vi) Consolidar as relações estratégicas, (vii) Melhorar os padrões de comunicação com clientes e colaboradores, (viii) Racionalizar recursos, simplificar processos e otimizar a tecnologia e sistemas de informação, (ix) Desenvolver um sistema integrado de gestão - qualidade, ambiente, recursos humanos e responsabilidade social, (x) Desenvolver o capital humano.

Relativamente aos **objetivos operacionais**, a construção do QUAR do IGFSS teve por base os objetivos do Plano Estratégico definido para o triénio 2013-2015. Por outro lado, a escolha dos objetivos a incluir no QUAR observou o disposto na lei quanto à necessidade de considerar três parâmetros:

- ➔ **Objetivos de eficácia**
- ➔ **Objetivos de eficiência**
- ➔ **Objetivos de qualidade**

Tendo em conta a prorrogação do prazo de envio do Orçamento da Segurança Social 2016 à DGO, nos termos do art.º 12.º-H da Lei n.º 91/2001, de 20 de agosto, alterada e republicada pela Lei n.º 41/2014, de 10 de julho, a avaliação do QUAR 2015 não teve em conta o indicador n.º 1 do objetivo n.º 2: “Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social”.

^{Nota} Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MTSSS (transcrição).

1.1 RESULTADOS DOS OBJETIVOS

Os 3 objetivos e os respetivos 7 indicadores constantes do QUAR do IGFSS foram monitorizados mensalmente durante o ano de 2015 à semelhança dos restantes 231 indicadores do BSC. Uma vez que o instituto tem como prática o envio mensal à tutela do relatório de monitorização da *performance*, do qual constam os resultados do BSC, em 2015 continuou a incluir-se neste relatório os resultados dos objetivos e indicadores do QUAR possibilitando o seu acompanhamento regular.

Apresentam-se de seguida os resultados do QUAR de 2015 do IGFSS:

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2015

Última atualização: 22/01/2016

Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (IGFSS)												
Missão: Gestão financeira unificada dos recursos económicos consignados no orçamento da segurança social												
Objetivos estratégicos plurianuais:												
1. Otimizar o planeamento financeiro e os excedentes de tesouraria do sistema												
2. Aumentar a cobrança e melhorar a qualidade da dívida à segurança social												
3. Rentabilizar o património de renda livre da segurança social												
4. Garantir resposta social na habitação e promover a responsabilização												
5. Melhorar o grau de eficiência do setor no acolhimento das recomendações do Tribunal de Contas e outros auditores												
6. Consolidar as relações estratégicas												
7. Melhorar os padrões de comunicação com clientes e colaboradores												
8. Racionalizar recursos, simplificar processos e otimizar a tecnologia e sistemas de informação												
9. Desenvolver um sistema integrado de gestão – qualidade, ambiente, recursos humanos e responsabilidade social												
10. Desenvolver o capital humano												

Resultado do parâmetro Eficácia: **407,81%**

Período de avaliação: Ano de 2015

Classificação: **Superado**

Ponderação: **34%**

Objetivos operacionais	Ponderação	2012		2013		2014		2015				
		Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Valor crítico	Resultado	Tx realização	Classificação
Rentabilizar os ativos da Segurança Social 100%												
Indicador 1: Taxa de cobrança de dívida líquida (%)	40%	-	20,57	-	24,06	20,00	20,04	18,50	23,13	21,70	117,28%	Superado
Fórmula = Cobrança acumulada no ano / Média da dívida líquida do ano												
Indicador 2: Rendibilidade média IGFSS Vs MMI (Pontos base)	40%	170	249	90	122	30	37	5	6	34	825,00%	Superado
Fórmula = Diferença entre as taxas obtidas nas aplicações do IGFSS sem carácter de obrigatoriedade, face às taxas do MMI (mercado monetário interbancário) para prazos equivalentes												
Indicador 3: Valor do património colocado no mercado imobiliário (Milhões de €)	20%	-	-	20,00	22,82	20,00	22,32	20,00	25,00	30,90	154,50%	Superado
Fórmula = Soma dos valores dos imóveis colocados em venda e arrendamento												
Resultado do Objetivo	407,81%											

Resultado do parâmetro Eficiência: **100%**

Classificação: **Cumprido**

Ponderação: **34%**

Objetivos operacionais	Ponderação	2012		2013		2014		2015				
		Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Valor crítico	Resultado	Tx realização	Classificação
Apresentar o OSS e a Conta da SS 100%												
Indicador 1: Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social (dias úteis)	50%	176	176	176	176	177	177	180	179	(1)	NA	NA
Fórmula = (N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos - 02/02/2015 - e a data de entrega - 15/10/2015)												
Indicador 2: Prazo de entrega da Conta da Segurança Social (dias úteis)	50%	115	121	113	105	114	113	115	113	115	100,00%	Cumprido
Fórmula = (N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos - 02/01/2015 - e a data de entrega - 17/06/2015)												
Resultado do Objetivo	100,00%											

[1] Nos termos do artº 12º-H da Lei nº 91/2001, de 20 de agosto, alterada e republicada pela Lei nº 41/2014, de 10 de julho, verifica-se para o ano 2016 a prorrogação da vigência do OSS2015. Neste contexto não haverá lugar ao envio do OSS 2016 à DGO no prazo habitual, pelo que o indicador em questão não é aplicável em 2015.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2015

Resultado do parâmetro Qualidade: **120%**

Classificação: **Superado**

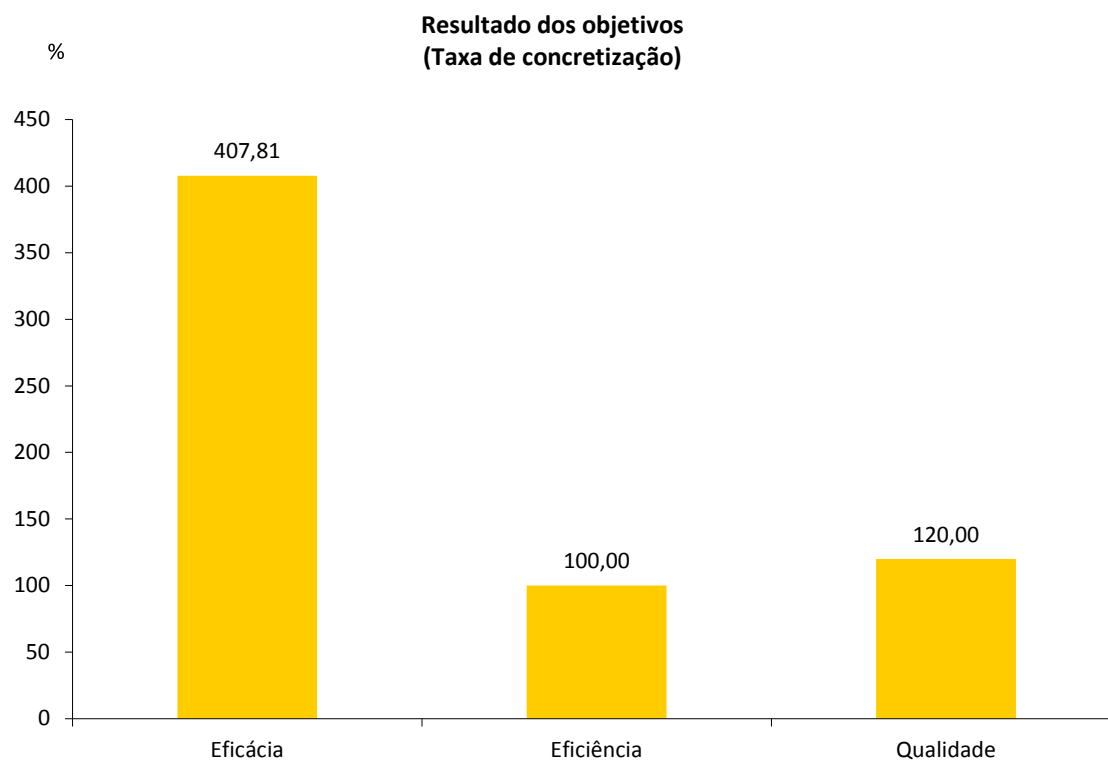
Ponderação: **32%**

Objetivos operacionais	Ponderação	2012		2013		2014		2015				
		Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Valor crítico	Resultado	Tx realização	Classificação
Desenvolver o Sistema de Gestão e o Capital Humano												
100%												
Indicador 1: Manutenção da certificação ISO 9001 (dias úteis) Fórmula = (N.º de dias úteis que medeia entre a auditoria de manutenção - 23/10/2015 - e a data da confirmação da manutenção da certificação pela APCER - 31/12/2015)	60%	43	0	101	0	46	0	47	0	0	125,00%	Superado
Indicador 2: Taxa de colaboradores abrangidos por formação (%) Fórmula = Taxa de colaboradores que frequentem ação de formação, determinada em função do universo de trabalhadores relativamente aos quais seja identificada necessidade de formação (inclui n.º de colaboradores identificados no plano e, fora desse âmbito, outros trabalhadores aos quais seja autorizada a frequência de ações extra plano e autoformação). A concretização deste objetivo terá subjacente o orçamento definido para a formação.	40%	95,00	92,92	100,00	100,00	80,00	80,00	80,00	100,00	90,00	112,50%	Superado
Resultado do Objetivo	120,00%											

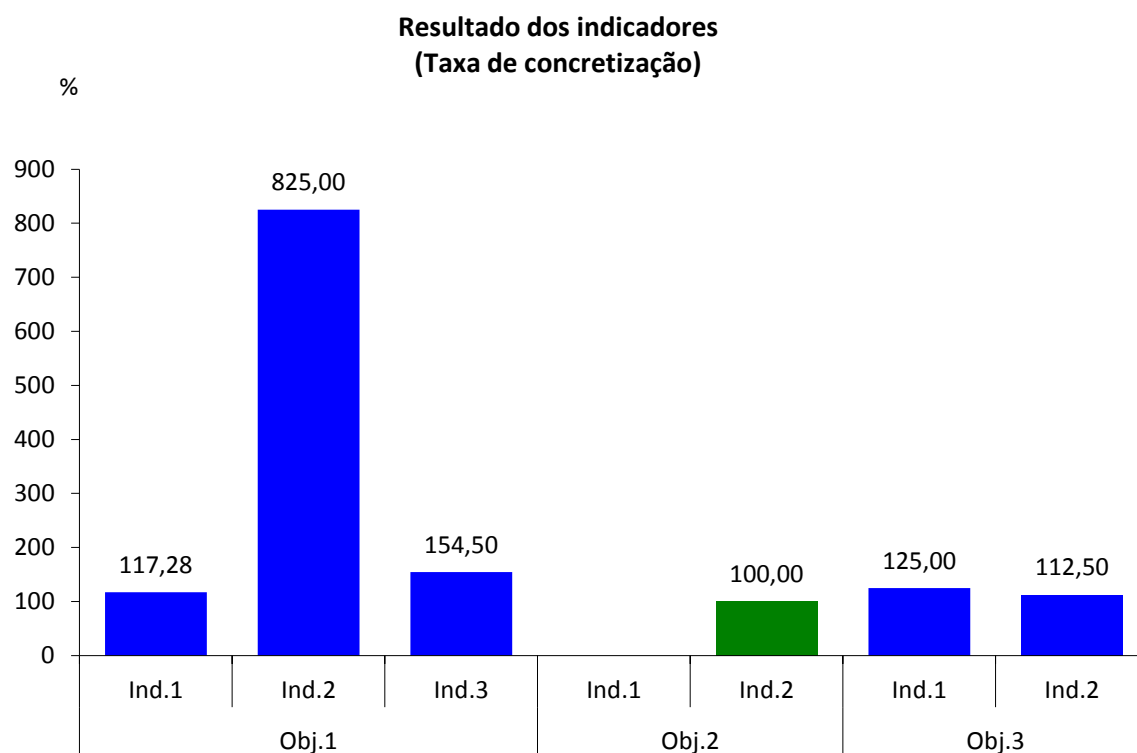
Parâmetros		
Eficácia	Eficiência	Qualidade
Pond. 34%	Pond. 34%	Pond. 32%
407,81%	100,00%	120,00%

Avaliação final do IGSSS		
Bom	Satisfatório	Insuficiente
211,06%		

Da leitura do QUAR do IGSSS resulta que **os objetivos de eficácia, eficiência e qualidade apresentam resultados iguais ou superiores a 100%, contribuindo para uma avaliação final de 211,06%**, conforme se detalha supra e se representa graficamente a seguir:



Dos 7 indicadores definidos no QUAR, apenas 6 foram considerados para apuramento de resultados, em virtude do indicador n.º 1 do objetivo 2 não ter reunido as condições para ser aplicado, conforme já referido. Assim, verifica-se que 5 indicadores foram superados (83%) e 1 foi cumprido (17%) conforme se demonstra no gráfico seguinte:



Relativamente a cada um dos indicadores, apresentam-se de seguida os principais fatores que contribuíram para os resultados de 2015.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Taxa de cobrança de dívida líquida (%)	18,5%	21,7%	+ 17,28%

A performance atingida resulta da concertação dos seguintes fatores:

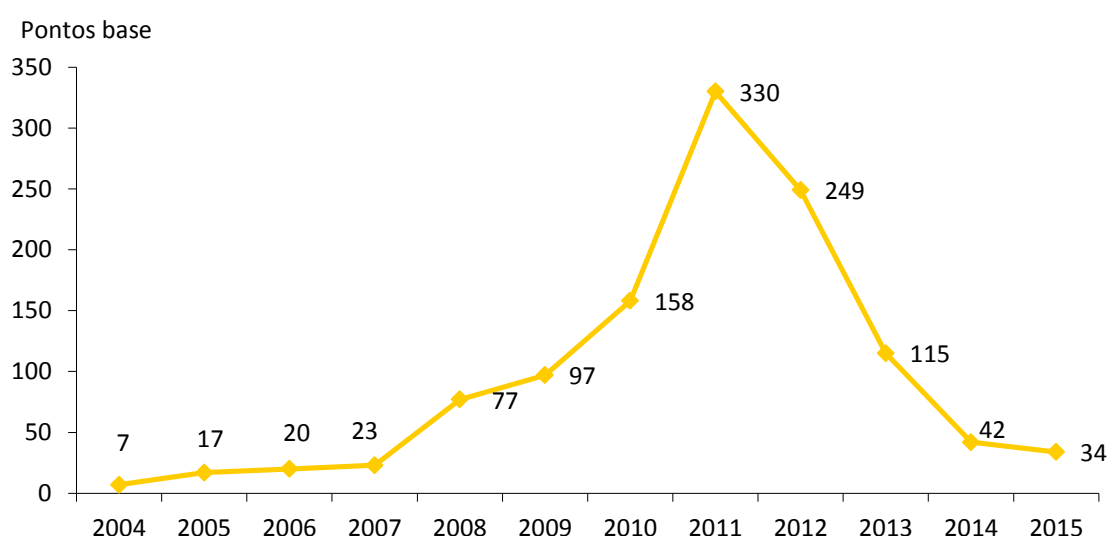
1. Responsabilização das equipas pelos instrumentos de cobrança e monitorização dos resultados;
2. Aumento dos níveis de eficiência e eficácia na tramitação do processo executivo e na seleção de universos;
3. Melhor relacionamento com os devedores;
4. Criação de *plafonds* de isenção da prestação de garantia para pessoas singulares e coletivas (art.º198º Do CPPT);
5. Aumento do número de prestações de 120 para 150 nas pessoas singulares e coletivas;
6. Melhor articulação com os principais Stakeholders (ISS, I.P., II, I.P., AT e IAPMEI).

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Rendibilidade média IGFSS Vs MMI	5 pontos base	34 pontos base	+ 725%

A performance atingida resulta da gestão diária de tesouraria, procurando rendibilizar saldos de depósitos à ordem passíveis de serem aplicados, diminuindo ao máximo a sua manutenção em contas sem remuneração ou de remuneração baixa, possibilitando desta forma a concentração de valores para aplicação. Este último fator reforça a capacidade de negociação junto dos bancos, proporcionando taxas mais elevadas. A estes fatores acresce a vontade de alguns bancos, onde o IGFSS efetua aplicações financeiras, de manterem este tipo de aplicações nas suas opções de gestão.

Analisando este indicador de uma perspetiva histórica, conclui-se que a performance regista de uma forma acentuada um bom desempenho, tal como se demonstra no gráfico infra.

Evolução do diferencial entre a rendibilidade média do IGFSS e do MMI



No entanto, no ano de 2015 manteve-se a tendência de fim do ciclo do aumento do diferencial entre as taxas obtidas pelo IGFSS nas suas aplicações com capitalização, face às taxas praticadas pelo MMI. Esta tendência decrescente teve início no ano de 2012. A diminuição da performance está associada aos seguintes fatores externos:

- Introdução, por parte do Banco de Portugal, de limites máximos a atribuir pelos bancos nas aplicações negociadas com os seus clientes face às taxas do MMI, para prazos equivalentes;
- Cooperação entre o IGFSS e o IGCP (Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública - IGCP, E.P.E.) através da constituição de CEDIC (Certificados Especiais de Dívida de Curto Prazo), com as consequentes implicações ao nível da gestão de tesouraria;
- Instituições bancárias a atuar em Portugal com excesso de liquidez e possibilidade de garantirem fontes de financiamento mais favorável através da política preconizada pelo BCE.

- Descida acentuada das taxas de juro propostas pelos Bancos, face às consultas efetuadas pelo IGFSS, em alinhamento com as taxas de juro do BCE que se encontram a níveis historicamente baixos, verificando-se taxas negativas em vários prazos das taxas Euribor.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Valor do património colocado no mercado imobiliário	20 Milhões €	30,9 Milhões €	+ 54,50%

Em 2015 o valor do património colocado em mercado foi de 30,9 milhões de euros, superior em 54,5% relativamente à meta base definida para cada ano do triénio 2013/2014/2015 (20 milhões de euros), o que proporcionou a superação da meta do QUAR.

Este acréscimo de património colocado em mercado, relativamente à meta definida, foi possível pela regularização progressiva do património existente em carteira no IGFSS, especificamente a regularização de registos e de titularidade, acompanhado da disponibilização de todo o património com potencial de comercialização.

Dos 30,9 milhões de euros de património colocado em mercado, foi alienado, em 2015, património no total de 16,634 milhões de euros, bastante superior aos valores verificados em 2014 e 2013, no montante de 13,617 milhões de euros e de 4,319 milhões de euros, respetivamente. A alienação de património durante o ano foi feita através da realização de concursos e por ajuste direto. Independentemente da forma de alienação, todo o património disponibilizado e alienado é feito público através da Bolsa de Imóveis em www.seg-social-patrimonio.pt.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social	180 dias úteis	(1)	-
Prazo de entrega da Conta da Segurança Social	115 dias úteis	115 dias úteis	+ 0%

(1) Nos termos do artº 12º-H da Lei nº 91/2001, de 20 de agosto, alterada e republicada pela Lei nº 41/2014, de 10 de julho, verifica-se para o ano 2016 a prorrogação da vigência do OSS2015. Neste contexto não houve lugar ao envio do OSS 2016 à DGO no prazo habitual, pelo que o indicador em questão não é aplicável em 2015.

Em 2015, no que respeita à entrega da Conta Consolidada da Segurança Social integrada na Conta Geral do Estado, o objetivo foi cumprido. Algumas melhorias foram ainda promovidas no módulo de apoio ao processo de consolidação no sistema de informação financeira.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Manutenção da certificação ISO 9001	47 dias úteis	0 dias úteis	+ 25%

Este indicador mede o número de dias úteis que medeia entre a auditoria de acompanhamento dos auditores externos e a data da confirmação da manutenção da certificação pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER), o que está condicionado pelo resultado positivo ou negativo da auditoria, já que depende do prazo de aceitação dos planos de ação quando ocorre a deteção de alguma não conformidade. Ou seja, todo o trabalho desenvolvido no ano de 2015 para melhorar o sistema de gestão da qualidade influenciou positivamente o resultado da auditoria, já que foi evidenciada a melhoria contínua do desempenho e do modelo de gestão do IGFSS, não tendo sido detetadas não conformidades.

Para alcançar este objetivo a estratégia passou por focalizar as auditorias internas da qualidade nos aspetos de maior criticidade, apostando, em simultâneo, na qualificação e avaliação dos auditores internos da qualidade, tendo-se registado uma taxa de satisfação de 94,33%.

Por outro lado, no fomento da melhoria contínua dos processos, identificaram-se durante o ano 14 ações preventivas e, em média, foram necessários 4,5 dias úteis para definição das ações corretivas, detetadas nas auditorias internas.

Acresce que na auditoria de cada ano é sempre auditada e confirmada pelos auditores externos a implementação das oportunidades de melhoria do ano anterior, o que foi evidenciado.

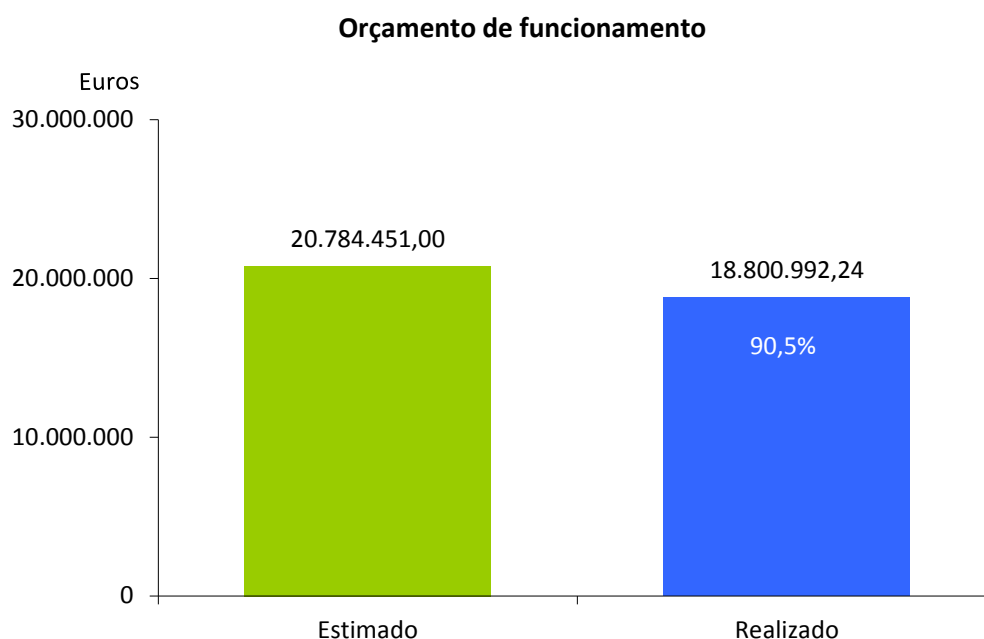
Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Taxa de colaboradores abrangidos por formação	80%	90%	12,50%

Sendo a formação profissional um instrumento de gestão com uma dimensão estratégica, o resultado do indicador “taxa de colaboradores abrangidos por formação” traduz a importância estratégica que a formação profissional dos trabalhadores assume no contexto organizacional, tendo como principal eixo proporcionar a todos os trabalhadores o acesso à formação diretamente relacionada com a área de atividade das unidades orgânicas, bem como, em matérias de âmbito transversal com impacto significativo na missão e atribuições do IGFSS. A formação profissional é essencial para a obtenção de flexibilidade na gestão dos recursos humanos, surgindo desta forma, como um instrumento privilegiado de enriquecimento e valorização profissional dos trabalhadores, na medida em que, contribui para o aumento das suas competências, e consequentemente para a criação de valor na Instituição.

1.2 MEIOS DISPONÍVEIS – RECURSOS FINANCEIROS E HUMANOS

Relativamente aos recursos financeiros, no QUAR proposto à tutela em 28/11/2014 estava previsto um orçamento de funcionamento de 28.615.279 euros. Contudo, tratando-se ainda de um valor provisório, o mesmo veio a ser corrigido para um orçamento inicial de 20.784.451 euros, pelo que é com base neste valor que se apresenta a comparação.

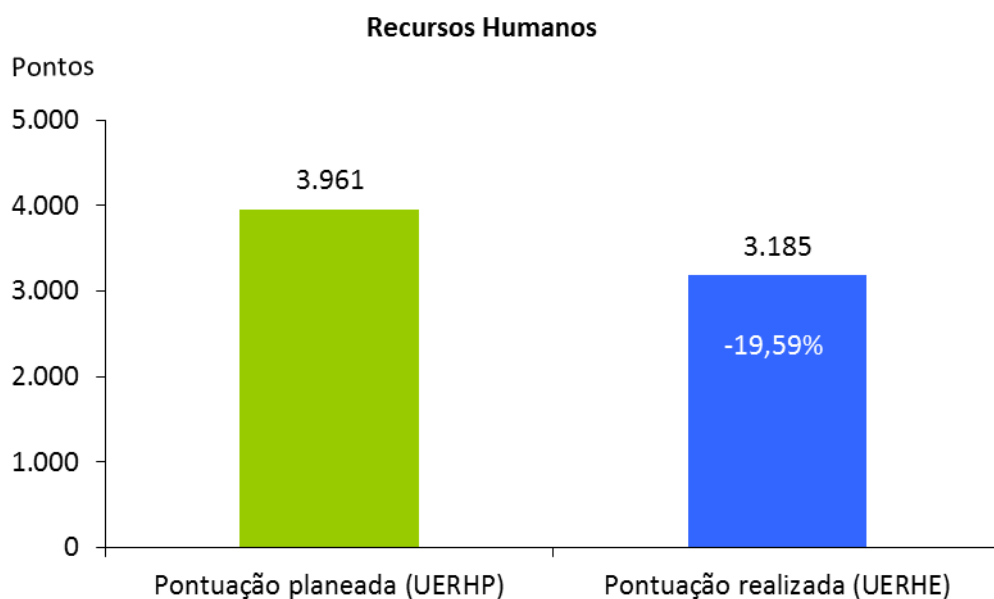
No gráfico seguinte compara-se o valor realizado com o valor inicial estimado:



No que respeita aos recursos humanos, a pontuação planeada teve por base o número de colaboradores existentes à data de 21 de outubro de 2014. Durante o ano em análise, alguns desses colaboradores foram saindo do instituto pelas mais diversas razões, bem como, em sentido inverso, foi possível recrutar novos colaboradores. A pontuação realizada contempla todos os dias trabalhados por colaboradores do IGFSS, independentemente de terem entrado ou saído durante o ano de 2015.

Categorias	N.º de RH planeados	Pontuação unitária	Pontuação planeada (UERHP)	Pontuação realizada (UERHE)	Desvio
Gestor Público	4	20	80	82	2
Dirigentes	56	16	896	870	-26
Técnico Superior	191	12	2.292	1.666	-626
Assistente técnico	81	8	648	524	-124
Assistente operacional	9	5	45	44	-1
Total	341		3.961	3.185	-776

Da análise do quadro da página anterior, verifica-se que, a nível global, o desvio entre a pontuação planeada e a realizada é negativo. Ou seja, o IGFSS trabalhou com menos recursos do que o planeado. A taxa de desvio da pontuação total realizada face à planeada é de -19,59%.



O IGFSS é um organismo público, pelo que se encontra vinculado às políticas de recursos humanos definidas para o setor. Assim, a entrada em vigor de diplomas legais que regulamentam e estruturam o funcionamento da Administração Pública, teve como principal consequência a redução do seu número de colaboradores. Na verdade, desde 2007 o número total de recursos humanos do IGFSS tem vindo a diminuir.

1.3 FONTES DE VERIFICAÇÃO

No que respeita às fontes de verificação importa referir que o IGFSS tem continuamente desenvolvido desde 2004, data em que adotou uma gestão por objetivos, diversos mecanismos de controlo interno para melhor garantir o rigor na monitorização da performance, ou seja, dos resultados alcançados, fomentando desta forma, ao mesmo tempo, a responsabilização não só dos dirigentes mas também dos colaboradores. Assim, todos os Processos, de Negócio e de Gestão e Administração, têm ao longo do tempo criado ferramentas e desenvolvido sistemas de informação que permitem assegurar de forma cada vez mais rigorosa a aferição dos resultados alcançados em cada indicador.

Importa referir que com a adoção, em 2006, da metodologia BSC como modelo de planeamento e de monitorização da performance, adquiriu-se um software específico através do qual o IGFSS consegue efetuar o controlo on-line dos níveis de desempenho de todos os Processos e também monitorizar com maior exatidão as ações corretivas da performance de todos os objetivos do instituto. Por conseguinte, é este aplicativo que o IGFSS utiliza para realizar o controlo dos indicadores que constam do QUAR.

Aliás, atendendo ao elevado número de indicadores monitorizados mensalmente, era imprescindível assegurar de forma rigorosa, uniforme e automática o cálculo dos resultados alcançados em cada Processo (em pontos de *scorecard*), o que foi conseguido com este sistema de informação.

Por recomendação da Inspeção-Geral de Finanças, implementou-se também desde 2011 um processo de auditoria interna aos dados inseridos na aplicação de *Balanced Scorecard*, que consubstancia a fonte de verificação dos resultados do QUAR de 2015, tal como consta do quadro seguinte:

Objetivo operacional	Indicador	Fonte de verificação
Rentabilizar os ativos da Segurança Social	Taxa de cobrança de dívida líquida	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Rentabilizar os ativos da Segurança Social	Rendibilidade média IGFSS Vs MMI	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Rentabilizar os ativos da Segurança Social	Valor do património colocado no mercado imobiliário	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Apresentar o OSS e a Conta da SS	Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Apresentar o OSS e a Conta da SS	Prazo de entrega da Conta da Segurança Social	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Desenvolver o Sistema de Gestão e o Capital Humano	Manutenção da certificação ISO 9001	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Desenvolver o Sistema de Gestão e o Capital Humano	Taxa de colaboradores abrangidos por formação	Aplicação informática de Balanced Scorecard

2 GESTÃO POR OBJETIVOS

*“Atividades desenvolvidas, previstas e não previstas no plano, com indicação dos resultados alcançados, indicando, preferencialmente, a taxa de execução global do plano de atividades”
“Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho”^{Nota}*

No ano de 2004 o IGFSS adotou uma cultura de gestão por objetivos, numa atitude de orientação para resultados. A par da avaliação organizacional, foi igualmente materializado o processo de avaliação individual de desempenho para todos os colaboradores, corporizado no SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública. O ciclo anual de gestão do IGFSS integra, então, dois sistemas de avaliação interdependentes: o organizacional, assente na gestão por objetivos, e o individual, através do SIADAP.

Para um controlo de gestão eficaz, indispensável a uma gestão por objetivos, iniciou-se também em 2004 o processo de monitorização mensal da performance do instituto, assente no reporte dos níveis de desempenho alcançados para cada um dos objetivos fixados. É um processo que garante um controlo interativo, incentiva a adoção de uma atitude dinâmica permanente, e privilegia a ação e a tomada de decisão em tempo útil, fomentando a responsabilização.

No ano de 2006, o IGFSS adotou a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), primeiro como uma evolução natural do modelo de planeamento e de monitorização da performance existente e, mais tarde, como sistema de gestão estratégica, já no planeamento da atividade para 2007. Foram desenhados os mapas da estratégia corporativa e de 2.º nível, abrangendo todos os processos do sistema de gestão da qualidade.

A segunda fase de adoção do BSC, em 2007, ficou também marcada pela implementação de um sistema de informação, através do qual o IGFSS consegue efetuar o controlo *on-line* dos níveis de desempenho e monitorizar com maior exatidão as ações corretivas da performance. No seguimento, iniciaram-se as reuniões de pilotagem estratégica do Conselho da Qualidade.

Em 2009, pela primeira vez, foi elaborado um plano estratégico a 3 anos. No final de 2012, foi elaborado o plano estratégico para o triénio 2013-2015, documento que reflete a estratégia de médio prazo do IGFSS. Nele se define a missão, visão, orientações estratégicas e valores institucionais, bem como se definem os principais objetivos a alcançar, perfeitamente quantificados, através da apresentação do Mapa da Estratégia Corporativa para o triénio.

O Plano Estratégico 2013-2015 constitui, desta forma, a base para a definição anual do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) e dos mapas da estratégia dos Processos, permitindo o alinhamento estratégico de toda a organização.

^{Nota} Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MTSSS (transcrição)

Neste contexto, e por existir um sistema de gestão por objetivos, suportado na metodologia (BSC), que se verifica ser mais amplo e detalhado que os documentos de planeamento previstos na Lei, nomeadamente a Carta de Missão e o QUAR, procedeu-se à integração e articulação de todos estes instrumentos de gestão no modelo adotado pelo IGFSS, desdobrando-se o processo de formulação estratégica da forma que ao lado se esquematiza.

Esta metodologia de desdobramento da estratégia contribui para o enraizamento de uma cultura de excelência, orientada para resultados, e para o envolvimento e alinhamento das pessoas na execução da estratégia definida.

A metodologia BSC

No plano interno, o principal objetivo na adoção do BSC foi a necessidade de reforçar a capacidade para atingir as metas estabelecidas, dotando o instituto de um instrumento de gestão que, para além de medir a intensidade do esforço desenvolvido e dos resultados alcançados, ajudasse na clarificação da estratégia, alinhando toda a organização em torno da sua execução, de forma a garantir a eficácia e eficiência das decisões de gestão.

No plano externo, o objetivo foi o reforço da imagem do instituto como uma organização vocacionada para o lançamento de práticas de gestão inovadoras e pioneiras.

Inicialmente, foi adotado com o propósito de reforçar e melhorar o sistema de avaliação de desempenho organizacional, permitindo uma leitura global e integrada da performance sob quatro perspetivas diferentes e interdependentes (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento). Mas depressa o BSC foi entendido como um importante modelo de gestão estratégica, suscetível de promover a melhoria e aprendizagem contínuas e de garantir o alinhamento e coerência entre os objetivos operacionais e a estratégia da organização.

O IGFSS reconhece no BSC um sistema de comunicação organizacional que promove o alinhamento de todos os dirigentes e colaboradores em torno da sua estratégia, mantendo o foco naquele que deve ser o caminho e o rumo a seguir para alcançar os objetivos e resultados esperados, permitindo, desta forma, planear melhor a afetação dos recursos disponíveis à consecução dos objetivos, missão e visão do instituto.

Assim, para cada processo do sistema de gestão da qualidade do IGFSS, é desenhado um mapa da estratégia e definido um conjunto de objetivos, medidos, cada um deles, por um ou mais indicadores, através da fixação não só de metas anuais, mas também de metas intercalares, que permitem efetuar a monitorização mensal da performance institucional e aferir a eficácia dos processos.

Estes mapas permitem comunicar a estratégia do IGFSS a todos os colaboradores de forma clara, simples e eficaz, ao mesmo tempo que explicitam os objetivos a atingir e a forma como estes se influenciam uns



Desdobramento da estratégia





aos outros. De forma a garantir o alinhamento organizacional, é efetuado o seguinte desdobramento de objetivos:

- **Mapa da estratégia corporativa:** traduz a estratégia global da organização, a médio prazo, com vista à concretização da sua missão;
- **Mapas da estratégia por processo, de 2.º nível:** traduzem a missão e a estratégia de cada Processo, de negócio e de gestão e administração, em objetivos operacionais anuais;
- **Mapas da estratégia por serviço desconcentrado, de 3.º nível:** estes mapas pretendem monitorizar a performance individual dos serviços desconcentrados que executam as mesmas funções, de modo a existir comparabilidade entre eles e verificar o contributo e impacto de cada um no resultado global no Processo.

A *performance* de todos os objetivos, independentemente da unidade de medida dos vários indicadores – milhões, percentagem, horas, etc. – é, então, aferida com base num sistema de pontuação automático e uniforme em que:

- São atribuídos 50 pontos quando a performance verificada é igual à meta fixada;
- São atribuídos 0 pontos quando a performance verificada é igual ou inferior ao valor mínimo definido para cada indicador (correspondente a 60% do valor da meta);
- São atribuídos 100 pontos quando a performance verificada é igual ou superior ao valor máximo definido para cada indicador (correspondente a 140% do valor da meta).

Assim, o *software* de BSC é parametrizado de forma a classificar uniformemente o desempenho relativamente a cada indicador, imprimindo a todos o mesmo nível de exigência, através da seguinte escala:

Níveis da performance	% Realização	Pontos do Scorecard
 Não Cumprido	60% - 90%	[0 pts – 37,5 pts]
 Não Cumprido - Alerta	90% - 98%	[37,5 pts – 47,5 pts]
 Cumprido	98% - 108%	[47,5 pts – 60 pts]
 Superado	108% - 140%	[60 pts – 100 pts]

Por outro lado, para além deste sistema de pontuação em que a eficácia é medida através do “posicionamento” do valor da performance no intervalo entre os valores mínimos e máximos de cada indicador, existe um outro sistema de medição paralelo, mais simples, que consiste no cálculo da taxa de realização ou de concretização dos indicadores (peso relativo do valor da performance em relação ao valor da meta).

Desta forma, o BSC permite que a tomada de decisões, quer do Conselho Diretivo, quer dos demais dirigentes, seja baseada em outputs objetivos e devidamente quantificados.

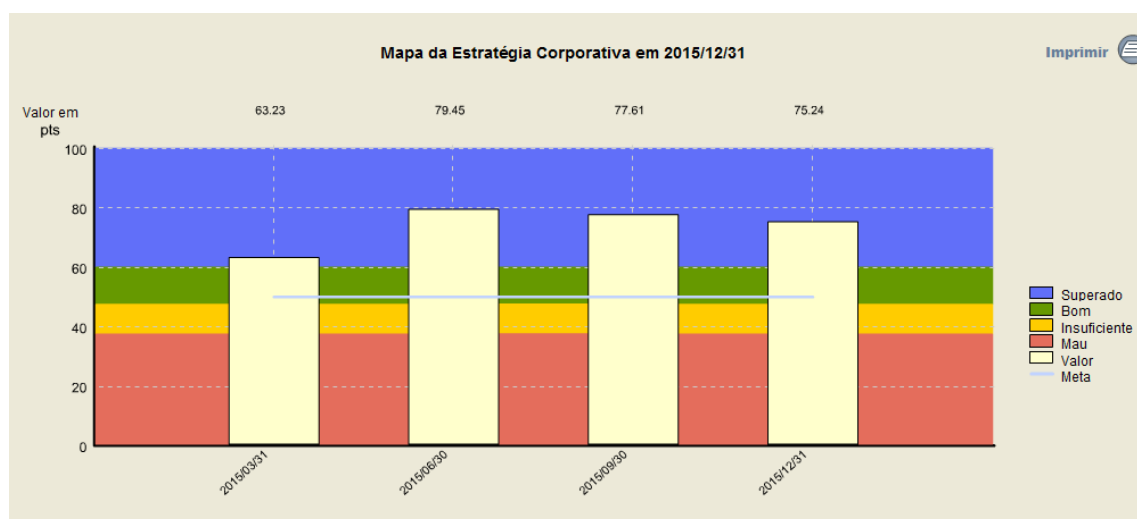
Nos pontos seguintes faz-se um balanço da execução do Plano Estratégico, bem como se apresentam os resultados dos *scorecards* de cada um dos Processos do IGFSS.

2.1 EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

No Plano Estratégico para o triénio 2013-2015 foi desenhado o Mapa da Estratégia Corporativa que, através de um conjunto de indicadores e iniciativas estratégicas, traduz o modo como o IGFSS se propõe, na prática, assegurar o desenvolvimento dos seus recursos tecnológicos e humanos, bem como do seu modelo organizativo e de gestão, no sentido de melhorar os seus processos internos, como forma de garantir a satisfação das necessidades dos seus clientes e *stakeholders*, respondendo ao propósito de rentabilizar os ativos da Segurança Social.

Assim, trimestralmente, o instituto realizou a aferição dos resultados alcançados nos objetivos e indicadores que traduzem a sua estratégia.

O resultado global deste mapa no ano de 2015 foi positivo, tendo-se registado uma pontuação final de 75,24 pontos, ou seja, mais 25,24 pontos que a meta do *scorecard* (50 pontos), situando-se no nível de superado, conforme se pode verificar no gráfico infra.



Evolução trimestral da pontuação do Mapa da Estratégia Corporativa

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do Mapa da Estratégia Corporativa, bem como o balanço da implementação das iniciativas estratégicas definidas para alavancar o alcance das metas estabelecidas (ver Plano Estratégico 2013-2015).

Não obstante, importa referir que todos estes indicadores e iniciativas se encontram igualmente incluídos nos mapas da estratégia dos respetivos Processos¹, onde foram monitorizados numa base mensal e cujos resultados se apresentam também nos pontos seguintes.

¹ Algumas metas definidas no mapa da estratégia corporativa 2013-2015 foram ajustadas durante o ano de 2015 em consequência de alterações no contexto externo e/ou reorientação da estratégia.

Mapa da Estratégia Corporativa em 2015/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ Mapa da Estratégia Corporativa	75.24 pts	(50.00 pts)	150.48%	↔
☐ Clientes	57.55 pts	(50.00 pts)	115.10%	↔
☐ Apresentar o OSS, a CSS e a execução orçamental	61.33 pts	(50.00 pts)	122.66%	↔
☐ Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social (OSS)	10.60 PA	(10.00 PA)	106.00%	↑
☐ Prazo de entrega da Conta da Segurança Social (CSS)	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%	↔
☐ Prazo de apresentação da execução orçamental mensal	136.80 PA	(120.00 PA)	114.00%	↔
☐ Prazo de apresentação da previsão da execução orçamental	308.10 PA	(240.00 PA)	128.38%	↔
☐ Garantir a resposta social e a qualidade do serviço público	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	↑
☐ Taxa de satisfação dos clientes externos	76.00 %	(76.00 %)	100.00%	↑
☐ Financeira	92.84 pts	(50.00 pts)	185.68%	↔
☐ Rentabilizar os ativos do Sistema de Segurança Social	92.84 pts	(50.00 pts)	185.68%	↔
☐ Rendibilidade média IGFSS vs MMI	34.00 PB	(5.00 PB)	680.00%	↔
☐ Valor do património colocado no mercado imobiliário	30.90 M€	(20.00 M€)	154.50%	↔
☐ Receitas de alienação e arrendamento	20.53 M€	(16.00 M€)	128.31%	↔
☐ Taxa de cobrança de dívida líquida	21.70 %	(18.50 %)	117.30%	↔
☐ Processos Internos	65.31 pts	(50.00 pts)	130.62%	↔
☐ Aumentar a qualidade e fiabilidade das Contas da Segurança	53.92 pts	(50.00 pts)	107.84%	↔
☐ Taxa de assertividade dos estudos prospetivos	76.20 %	(75.00 %)	101.60%	↑
☐ Prazo de validação e análise dos Fundos Disponíveis das ISS	124.80 PA	(120.00 PA)	104.00%	↔
☐ Prazo de análise mensal do MPA e remessa para a DGO	124.20 PA	(120.00 PA)	103.50%	↔
☐ Otimizar o planeamento e controlo financeiro do Sistema SS	71.38 pts	(50.00 pts)	142.76%	↔
☐ Prazo de apresentação do plano previsional diarizado	148.80 PA	(120.00 PA)	124.00%	↔
☐ Peso Relativo DO/DP	0.61 %	(0.80 %)	123.75%	↔
☐ Taxa cumprimento das disponibilidades concentradas no IGCP	18.64 %	(18.00 %)	103.56%	↔
☐ Valorizar o património imobiliário da Segurança Social	84.63 pts	(50.00 pts)	169.26%	↔
☐ Taxa de sucesso das vendas	61.00 %	(30.00 %)	203.33%	↔
☐ N.º de imóveis valorizados	12.00 N.º	(5.00 N.º)	240.00%	↔
☐ Taxa de intervenções efetuadas	92.80 %	(90.00 %)	103.11%	↔
☐ Aumentar a cobrança da dívida à Segurança Social	51.32 pts	(50.00 pts)	102.64%	↔
☐ % de dívida acordada em processo executivo	34.25 %	(35.00 %)	97.86%	↔
☐ Valor da dívida enquadrado em acordos extraordinários	71.95 M€	(100.00 M€)	71.95%	⚠
☐ % de dívida ativa em reversão	33.34 %	(25.00 %)	133.36%	↔
☐ Aprendizagem e Crescimento	85.25 pts	(50.00 pts)	170.50%	↔
☐ Potenciar modelo gestão e relações parceiros estratégicos	98.33 pts	(50.00 pts)	196.66%	↔
☐ Manutenção da certificação ISO 9001	36.60 PA	(20.00 PA)	183.00%	↑
☐ Acompanhamento das parcerias estratégicas	13.60 PA	(10.00 PA)	136.00%	↔
☐ Otim. recursos ambientais, materiais, financeiros tecnogicos	73.14 pts	(50.00 pts)	146.28%	↔
☐ Prazo médio de pagamento	16.00 Dias	(30.00 Dias)	146.67%	↔
☐ Despesas funcionamento/Orçamento desp. Funcionamento	90.46 %	(100.00 %)	109.54%	↑
☐ Taxa de redução das emissões de carbono	17.00 %	(7.50 %)	226.67%	↑
☐ Taxa de redução de custos de papel	21.30 %	(20.00 %)	106.50%	↔
☐ Tx de cumprimento dos pedidos de apoio à contratação pública	93.00 %	(95.00 %)	97.89%	⚠
☐ Atrair, desenvolver e valorizar as pessoas da organização	84.29 pts	(50.00 pts)	168.58%	↔
☐ Taxa de concretização do recrutamento	100.00 %	(86.00 %)	116.28%	↔
☐ Índice de satisfação dos colaboradores	54.50 Pontos	(52.10 Pontos)	104.61%	↑
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	90.00 %	(80.00 %)	112.50%	↔

Mapa da Estratégia Corporativa em 2015/12/31

Eficácia

Metas

% de pareceres favoráveis da Comissão Paritária (SIADAP)

0.00 %

(5.00 %)

200.00%



INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

A responsabilidade pela execução das iniciativas estratégicas foi alocada aos vários Processos do SGQ do IGFSS, tendo o seu acompanhamento sido realizado mensalmente através dos respetivos *scorecards*. Neste ponto apresenta-se uma breve descrição do seu estado de implementação com referência a 31/12/2015:

1. Plano de ações nacionais de notificação e penhora de contribuintes devedores (PN.01: iniciativa 2013-15)

Durante o ano de 2015 verificou-se um crescimento do valor arrecadado em cobrança coerciva, designadamente penhoras, na ordem dos 14%.

Foram emitidas 438.306 ordens de penhora, que abrangeram valores em execução fiscal que ascendem a 8.789,4 milhões de euros, em 2015.

2. Melhoria da qualidade da dívida - articulação com o ISS e II (PN.01: iniciativa 2013-15)

Durante o ano de 2015 foi mantida a estreita colaboração existente com a área de contribuições do ISS e com o II.

Paralelamente, o projeto de integração de instalações das SPE nos Centros Distritais foi concluído em 2015, com exceção dos distritos de Évora e Santarém. A partilha de instalações promove uma melhor articulação entre áreas com tradução na melhoria do serviço prestado ao cidadão e gera níveis de racionalização e de poupança relevantes.

Manteve-se a estreita articulação com outras entidades, designadamente o IGCP e o Banco de Portugal.

3. Concursos de venda e arrendamento do património imobiliário da Seg. Social (PN.02: iniciativa 2013-15)

O Departamento de Património Imobiliário em 2015 realizou 4 concursos para alienação de imóveis: um concurso entre 17 de abril e 15 de maio, para 47 imóveis, com um valor base de 10,437 milhões de euros. Posteriormente, em outubro e novembro, realizaram-se 3 concursos para 7 imóveis, com valor base de 8,048 milhões de euros. No total foram alienados por concurso 22 imóveis pelo valor de 8,210 milhões de euros. Em 2014 foi realizado um concurso para 65 imóveis com valor base total de 23,380 milhões de euros, tendo sido adjudicados 10 imóveis pelo valor de 6,291 milhões de euros.

4. Projetos de utilidade pública do património industrial, agrícola e comercial (PN.02: iniciativa 2013-15)

A Bolsa Nacional de Terras é uma iniciativa do Ministério da Agricultura e do Mar, gerida pela DGADR - Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural, que tem por objetivo agregar a oferta de terras agrícolas numa única plataforma www.bolsanacionaldeterras.pt, divulgando e acelerando o seu uso e aproveitamento.

O projeto do Banco de Terras teve início em 2013 com a identificação de todos os imóveis passíveis de integrar o Banco Nacional de Terras. Em 2013 foram contactadas as Câmaras Municipais para recolha de informação e constituição dos processos com vista à integração dos terrenos do IGFSS nesta Bolsa.

Após análise por parte Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural à proposta de integração do IGFSS nesta plataforma, não foi possível concretizar a mesma, pois não foi dado acolhimento á pretensão deste Instituto. Assim, em 2015 não foi possível ao IGFSS disponibilizar os terrenos agrícolas nesta plataforma nacional.

5. Divulgação e monitorização das recomendações à Conta da Segurança Social (PN.03: iniciativa 2013-15)

Cada recomendação dirigida ao Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, designadamente em sede de parecer da Conta Geral do Estado, pelo Tribunal de Contas, reveste particular importância e surge como oportunidade de melhoria nas matérias objeto de auditoria. Nesta perspetiva, e de acordo com a natureza de cada recomendação, são envolvidos todos os processos de negócio diretamente responsáveis pelo seu acolhimento, assim como as Instituições do perímetro da Segurança Social quando as matérias são transversais.

Durante o ano de 2015, esta atividade foi desenvolvida em colaboração com as restantes Instituições, com especial ênfase em sede de encerramentos de contas, momento em que se discutem potenciais soluções para o efetivo acolhimento das referidas recomendações.

6. Otimização do SIF - área orçamental e contabilística (PN.03: iniciativa 2013-2015)

A qualificação da informação fornecida pelo Sistema de Informação Financeira (SIF) é fundamental, e reconhece-se como decisiva para a fiabilidade e utilidade dos processos, contudo, os projetos associados, pelo seu grau de complexidade, exigem um consumo elevado de recursos, sobretudo mão-de-obra e tempo. No ano de 2015 desenvolveram-se trabalhos no âmbito das contribuições e da Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso.

7. Tesouraria Única - Centralização do pagamento de prestações sociais SICC (PN.04: iniciativa início 2013)

O objetivo desta iniciativa, definida para o triénio 2013-2015, engloba a especificação dos requisitos técnicos, acompanhamento e monitorização do projeto, participação nos testes integrados e acompanhamento da entrada em produção.

Este projeto tem como objetivo a diminuição do número de dias de integração de registos em SIF, que irá garantir a aplicação da orientação do Tribunal de Contas sobre o tratamento contabilístico das operações orçamentais, bem como a integração dos pagamentos processados em SICC na Tesouraria Única, com os inerentes ganhos financeiros.

Em 2015 continuou-se o processo iniciado em novembro de 2013 relativo ao levantamento dos requisitos técnicos, identificação das extrações e informação necessárias à contabilização dos fluxos em SIF. Apesar de ter estado prevista a conclusão deste projeto no plano de atividades de 2015, o mesmo foi adiado estando ainda por definir a data da sua conclusão- projeto conjunto do IGFSS, ISS e II.

8. Projeto CRC - Comunicação e Relacionamento com o Cliente (PGA.01: iniciativa 2013-15)

Este projeto tem como objetivo realizar a avaliação dos canais e suportes de comunicação com os diversos tipos de clientes do IGFSS, bem como implementar uma estratégia de comunicação externa integrada.

Implementou-se em agosto de 2014 um callcenter que abrange as áreas da gestão da dívida, fundo de garantia salarial e fundo de garantia de alimentos devidos a menores. Por opção gestonária, a integração das matérias do património imobiliário foi recalendarizada para uma fase posterior.

Foi igualmente adotada a ferramenta de marcação prévia do atendimento disponibilizada pelo Instituto de informática, quer para agendamento telefónico quer através do site da Segurança Social.

9. Projeto SIGO - Sistema Integrado de Gestão da Organização (PGA.01: iniciativa 2013-15)

Este projeto consiste na implementação de um Sistema Integrado de Gestão da Organização (SIGO) com base em normas internacionais nas vertentes da Qualidade, Recursos Humanos, Ambiente e Responsabilidade Social.

No ano de 2015 o IGFSS desenvolveu diversas atividades com vista à implementação dos requisitos das normas NP 4427: Sistemas de Gestão de Recursos Humanos e NP 4469-1: Sistema de Gestão da Responsabilidade Social.

10. Sistema de Gestão do Risco (PGA.01: iniciativa 2013-15)

Em junho de 2013 o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas foi atualizado face à realidade existente, tendo sido novamente remetido aos órgãos de superintendência, tutela e controlo.

No primeiro trimestre de 2014, foi emitido pela primeira vez um relatório de acompanhamento do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, o mesmo sucedendo em 2015, que de ora em diante terá uma periodicidade anual.

11. Candidatura ao reconhecimento Recognised for Excellence da EFQM (PGA.01: iniciativa 2013 e 2015)

O IGFSS tinha previsto inicialmente formalizar em 2013 e 2015 a recandidatura ao reconhecimento Recognised for Excellence do Modelo de Excelência da EFQM, reconhecimento esse que já fora conquistado em 2009 e 2011 pelo instituto e que tem a duração de 2 anos de validade.

Não obstante, mantendo o empenho na melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade do IGFSS e a determinação na prossecução da visão institucional definida no sentido do instituto "ser uma referência na excelência e sustentabilidade do serviço público", o contexto e envolvente atuais exigiram neste último triénio uma melhor e mais eficiente afetação de meios, não só os financeiros, mas igualmente os humanos que são cada vez mais escassos, perante os desafios e objetivos de negócio que se impôs alcançar.

Assim, entendeu-se ser mais adequado manter apenas no triénio 2013-2015 o objetivo de manutenção da certificação do SGQ pela Norma ISO 9001, deixando-se de avançar com a recandidatura ao Recognised for Excellence, que ficará para uma altura que se considere mais oportuna.

12. Programa de Gestão de Competências (PGA.02: iniciativa 2013-2014)

No ano de 2013 foi implementado no IGFSS o Sistema de Gestão de Competências, cuja fase inicial se traduziu no preenchimento, por parte dos avaliadores, de um questionário de avaliação das competências dos trabalhadores, face às competências comportamentais previstas no SIADAP e às

competências técnicas que constam dos perfis funcionais. Nesta sequência, procedeu-se ao apuramento do gap de competências comportamentais, o qual, serviu de input ao Plano de Formação. Relativamente às competências técnicas não foi possível concluir o apuramento do respetivo gap, situação que se justificou pela complexidade inerente ao tratamento dos dados e à ausência de uma ferramenta informática que permitisse ultrapassar a situação identificada. De referir que, as sucessivas iniciativas e atividades desenvolvidas no âmbito do sistema de gestão de competências, porque se encontra alicerçado no princípio de interação direta e rigorosa entre a avaliação de competências dos trabalhadores (realizada de forma autónoma), a formação profissional a proporcionar aos mesmos, a avaliação de eficácia da formação e a avaliação do desempenho efetuada nos termos do SIADAP, permitiram aferir em 2014 a existência de algumas fragilidades e constrangimentos que nos levam a concluir sobre a necessidade de se proceder à reavaliação do sistema de gestão de competências.

No ano de 2015 tendo em consideração a insuficiência de recursos humanos e ferramentas informáticas de suporte para implementação do referido sistema, não foi possível o seu desenvolvimento.

13. Otimização da gestão arquivística (PGA.03: iniciativa 2013-2015)

No decorrer de 2015 concretizou-se a iniciativa anual para externalização de arquivo de conservação intermédia e conservação definitiva, cumprindo as disposições do Regulamento Arquivístico do instituto, tendo sido enviados para custódia externa 646 contentores, o que corresponde a 290 metros lineares de arquivo, passando o IGFSS a ter no exterior cerca de 10.400 contentores, o que ascende a um total de cerca de 4.700 metros lineares.

Em simultâneo com o processo de externalização e em conformidade com o regulamento, procedeu-se à identificação da documentação cujo destino final é a eliminação.

14. Otimização do sistema de gestão documental (PGA.03: iniciativa 2013-2015)

Com o projeto em causa pretendeu-se consolidar o Smartdocs como a ferramenta de gestão documental do Instituto a nível nacional, dado que o sistema em apreço apenas se encontrava em funcionamento pleno até 2014 em Lisboa. O projeto exigiu o apoio local do Instituto de Informática para a operacionalização dos meios e recurso técnicos imprescindíveis ao Smartdocs. No final de 2014 o sistema foi colocado em produtivo em todas as SPE.

15. Otimização das tecnologias e sistemas de informação (PGA.03: iniciativa 2013-2015)

Ao longo do ano de 2015 com o objetivo de otimizar as tecnologias e sistemas de informação foram concretizados diversos projetos e atividades, dos quais se destacam:

Manutenção evolutiva:

- ⇒ Implementação do VOIP (Voice Over Internet Protocol) – conclusão da operacionalização do sistema de comunicações de voz a nível nacional assente na plataforma VOIP, com a portabilidade do plano de numeração em uso no IGFSS;
- ⇒ Transição dos Serviços da Plataforma de Integração para uma nova solução assegurada pelo II (MICAP) – descontinuidade parcial de parte dos serviços existentes na plataforma do IGFSS por transição para a nova plataforma de integração do II, especificamente dos fluxos de informação de receita da Segurança Social associados ao Protocolo da Associação Portuguesa de Bancos (APB);

- Implementação de nova solução de *helpdesk* para suporte dos diversos pedidos de intervenção associados às funções de suporte na área de infraestruturas físicas e tecnológicas, transversal a toda a Segurança Social, adaptada de acordo com as necessidades operacionais do IGFSS;
- Substituição de números de telefone especiais de suporte ao call center do IGFSS por numeração nómada, sem alterações assinaláveis ao número do funcionamento e dos encargos para os utilizadores/contribuintes, no entanto com uma substancial redução da despesa suportada pelo Instituto;
- Implementação de sistema de videovigilância e pânico nos principais centros de atendimento do IGFSS (Lisboa e Porto).

Manutenção corretiva:

- Revisão e reorganização dos servidores de rede e comunicações;
- Revisão e atualização da Active Directory do IGFSS;
- Consolidação da política de gestão de backup's – servidores IGFSS;
- Revisão dos procedimentos e atribuição de perfis SISS;
- Consolidação de servidores das SPE na infraestrutura dos CDSS.

2.2 PERFORMANCE DA GESTÃO DA DÍVIDA

Em 2015 foi dada continuidade à política e estratégia de gestão da dívida seguida em 2014, concretizando procedimentos na vertente de revitalização empresarial mas também de novos desafios de aproximação à regularização das dívidas no âmbito do processo de execução. A linha orientadora foi a do acompanhamento de proximidade dos contribuintes devedores, qualquer que seja o mecanismo a que recorrem.

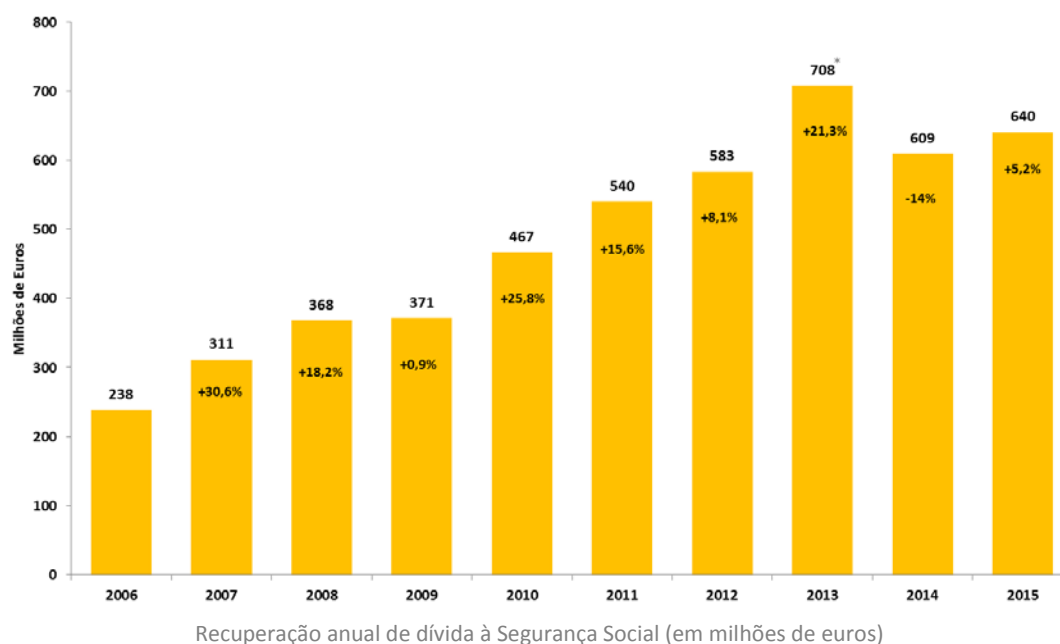
Concomitantemente, o tratamento adstrito aos grandes devedores e/ou devedores estratégicos, continuou a estar concentrado numa unidade orgânica autónoma com competências transversais quer na área da cobrança executiva, quer da revitalização empresarial – SPE Lisboa III Grandes Devedores.

Em alinhamento com tal objetivo, os indicadores definidos no mapa estratégico do PN.01 – Gestão da Dívida foram simplificados, tendo em vista a focalização das equipas na cobrança com o consequente reflexo da estratégia de agregação de tarefas e devedores nas unidades orgânicas com capacidade de acompanhamento dos mesmos. Esta linha de atuação, para além de garantir a os níveis de cobrança atingidos, proporciona a obtenção de economias significativas, na medida em que racionaliza os recursos existentes.

Assumiu, ainda, particular relevância a pareceria estratégica com o Instituto de Informática no desenvolvimento de componentes importantes para o negócio, agilizando deste modo o relacionamento com os contribuintes e potenciando uma capacidade de intervenção mais eficiente e eficaz.

Contribuíram ainda para o desempenho e marcaram a atividade, a implementação do controlo de atendimento transversal, a todas as SPE que se encontram nas instalações físicas dos Centros Distritais e o alargamento do atendimento por marcação a Secções com maior volumetria de atendimento.

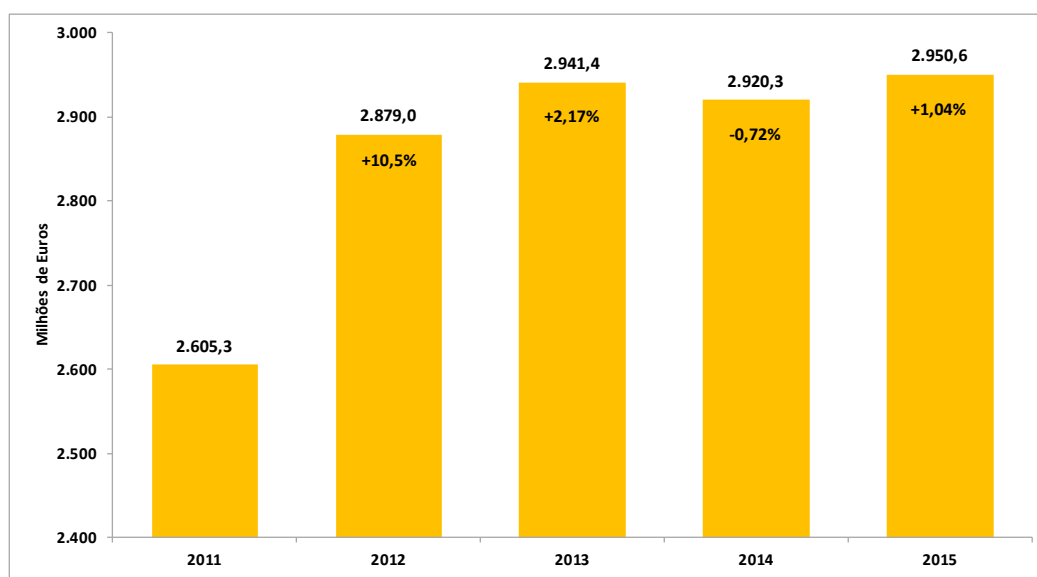
COBRANÇA COERCIVA



Nota: * Decreto-Lei nº 151-A/2013, de 31 de outubro

Globalmente a performance positiva do IGFSS em 2015 cifrou-se, em matéria de gestão de dívida à Segurança Social, na recuperação de 640,3 milhões de euros (M€), o que representa um acréscimo de 5,2% face a 2014. Refira-se que, para uma rigorosa análise da evolução anual da cobrança, importa referir que os resultados obtidos em 2013 (os mais elevados de sempre) foram incrementados exceccionalmente, fruto do Regime Exceccional de Recuperação de Dívidas instituído pelo Decreto-Lei nº 151-A/2013, de 31 de outubro.

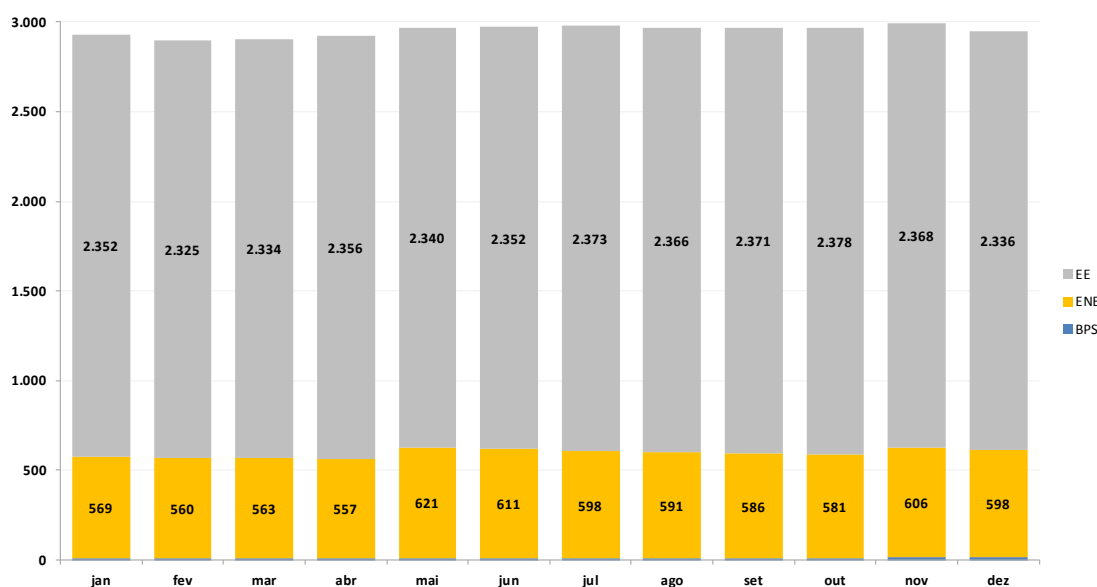
CARTEIRA DE DÍVIDA LÍQUIDA



Evolução da dívida líquida ativa (em milhões de euros)

Da análise ao gráfico apresentado, conclui-se que o ano de 2015 mantém a tendência de estabilização da carteira de dívida líquida que se vem verificando desde 2012.

TIPOLOGIA DE DEVEDORES



Distribuição mensal de dívida líquida em carteira (em milhões de euros) por tipologia de contribuinte

Analisada a distribuição da carteira de dívida líquida por mês e por tipologia de contribuinte, verificamos que continuam a assumir maior representatividade as entidades empregadoras (EE), seguidas das entidades não empregadoras (ENE). As dívidas inerentes a beneficiários por prestações sociais (BPS) continuam a assumir um peso diminuto no cômputo total, como melhor consta da análise do gráfico anterior.

A tabela seguinte sintetiza os valores arrecadados segmentados por natureza do devedor:

Tipo de Devedor	M€	Peso relativo
Entidades empregadoras	448	70%
Responsáveis Subsidiários	83	13%
Entidades não empregadoras	110	17%

Tabela distribuição de receita por tipo de devedor

A receita efetiva de 640,3 milhões de euros em 2015 que consta segmentada no quadro supra apresentado é o resultado da cobrança, entre processo executivo e instrumentos de regularização extraordinária de dívida.

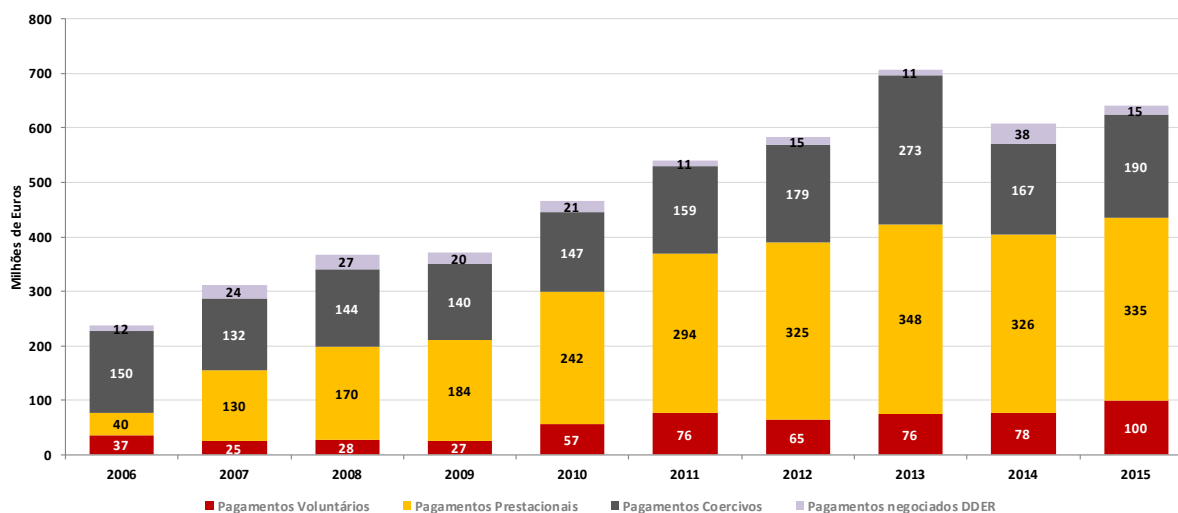
PLANOS PRESTACIONAIS

Os acordos prestacionais continuam a assumir o maior peso percentual no total da dívida recuperada, conforme espelha o gráfico seguidamente apresentado, seguido dos pagamentos de índole coerciva.

Analisada a representatividade por tipo de pagamento, conclui-se que o valor total recuperado em 2015 advém em 52% de pagamentos prestacionais.

Por ordem de grandeza de representatividade no cômputo global da cobrança, conclui-se que:

- 30% resulta de ações coercivas;
- 16% é fruto de pagamentos voluntários;
- 2% resultou de iniciativas associadas à área de Revitalização Empresarial.



Recuperação anual de dívida por tipo de pagamento (em milhões de euros)

PENHORAS

No seguimento da ação coerciva das Secções de Processo, foram solicitadas 438.306 penhoras (de contas bancárias, IRS, IVA, créditos entre outras), sendo que estas ordens de penhora estão associadas a um valor total de 8,8 mil milhões de euros. De referir que o universo de penhoras ordenadas acaba por ter uma importância determinante no enquadramento voluntário subsequente da dívida, designadamente em regime prestacional.

REVITALIZAÇÃO EMPRESARIAL

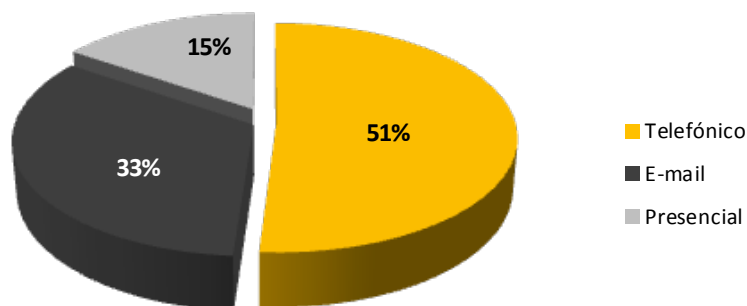
Em matéria de revitalização empresarial e mantendo o foco na viabilização de empresas, a gestão de grandes devedores potenciou o enquadramento, por acordo, em cerca de 71,95 milhões de euros.

RECURSOS HUMANOS

O efetivo de recursos humanos do departamento sofreu no ano 2015 uma redução na ordem dos 6% (154 a 31/12/2015 face a 163 colaboradores em 31/12/2014). O rácio de cobrança por colaborador atinge padrões muito elevados, cifrando-se em 4,16 milhões de euros, fruto do seu elevado profissionalismo e competência.

ATENDIMENTO AO CLIENTE

O atendimento ao cliente tem vindo a ser direcionado objetivando a interação única com o contribuinte, privilegiando-se o aumento das transações não presenciais.



Distribuição dos atendimentos por canal

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2015.

PN.01 - Gestão da Dívida em 2015/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PN.01 - Gestão da Dívida	67.93 pts	(50.00 pts)	135.87%	↔
☐ Financeira	62.37 pts	(50.00 pts)	124.74%	↔
☐ Aumentar a Cobrança de dívida	62.37 pts	(50.00 pts)	124.74%	↔
☐ Taxa de cobrança de dívida líquida	21.70 %	(18.50 %)	117.30%	↔
☐ Valor cobrado	640.30 M€	(610.00 M€)	104.97%	↔
☐ Clientes	60.70 pts	(50.00 pts)	121.40%	↔
☐ Assegurar a resposta às reclamações	60.70 pts	(50.00 pts)	121.40%	↔
☐ Tx cumprimento prazo tratamento reclamações do livro amarelo	92.14 %	(90.00 %)	102.38%	↔
☐ Processos internos	100.00 pts	(49.98 pts)	200.08%	↔
☐ Agilizar a atuação	100.00 pts	(49.98 pts)	200.08%	↔
☐ % de cumprimento de plano de ações nacionais	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	↔
☐ Aprendiz. e crescimento	38.17 pts	(50.00 pts)	76.34%	↔
☐ Assegurar a melhoria contínua do processo	19.42 pts	(50.00 pts)	38.84%	↔
☐ N.º de ações preventivas	1.00 N.º	(2.00 N.º)	50.00%	↓ ⚠
☐ Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	4.67 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	105.50%	↔
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	68.33 %	(90.00 %)	75.92%	↔ ⚠
☐ Promover a avaliação do desempenho	35.42 pts	(50.00 pts)	70.84%	↔
☐ Tx cumprimento homologação avaliações (SIADAP 3)	65.00 %	(100.00 %)	65.00%	↔ ⚠
☐ Tx cumprimento contratualização objetivos (SIADAP 3)	0.00 %	(100.00 %)	0.00%	↔ ⚠
☐ % de pareceres favoráveis da Comissão Paritária (SIADAP 3)	0.00 %	(5.00 %)	200.00%	↔
☐ Valorizar o capital humano	59.69 pts	(50.00 pts)	119.38%	↔
☐ Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)		↔ ⚠
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	97.00 %	(80.00 %)	121.25%	↔
☐ Taxa de absentismo	2.37 %	(2.00 %)	91.50%	↔ ⚠

2.3 PERFORMANCE DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO

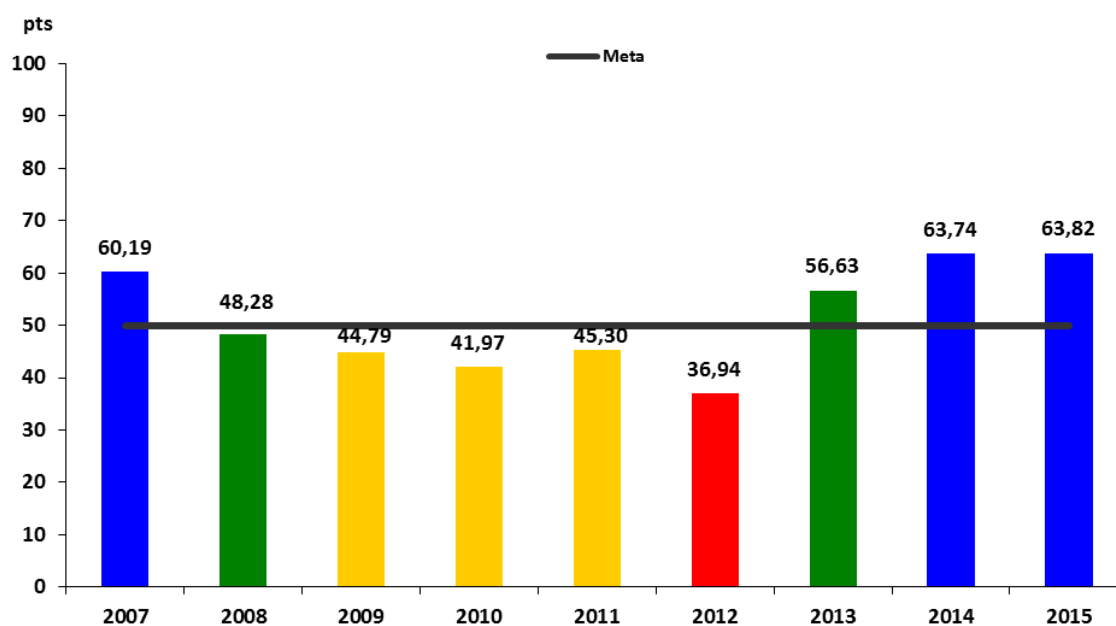
A avaliação da performance do Departamento de Património Imobiliário é centrada em 3 eixos: evolução da receita, resposta aos clientes e qualidade da execução orçamental.

Neste capítulo para além da análise da performance referem-se também os factos relevantes ocorridos em 2015 que contribuíram e marcaram a atividade e o desempenho do Departamento de Património Imobiliário.

O efetivo de recursos humanos do departamento sofreu nos últimos 3 anos uma redução na ordem dos 28,9%, conforme se pode verificar no quadro infra.

Ano	2012	2013	2014	2015
N.º trabalhadores a 31/12	45	40	33	32

No último triénio 2013-2015 verificou-se uma acentuada evolução positiva da performance, fruto da implementação de uma nova visão estratégica e de novos procedimentos internos que permitiram a este Departamento atingir com sucesso as metas definidas.



O Património sob gestão direta do IGFSS é composto por duas carteiras de imóveis de natureza distinta: a de “Renda Económica” e a de “Renda Livre”. Em 2015 os Bairros de Renda Económica representam 59% do total dos imóveis do IGFSS.

2015	Renda Económica	Renda Livre	Total
Nº Imoveis	2.023	1.189	3.437

Fonte: SIF nº de imóveis registados a 31.12.2015

I. EVOLUÇÃO DA RECEITA

Em 2015 o valor do património colocado em mercado foi de 30,9 milhões de euros (M€), um valor superior em 54,5% relativamente à meta base definida por ano do triénio 2013/2014/2015 (20 milhões de euros), determinando a superação da meta do QUAR.

O acréscimo de património colocado em mercado, relativamente à meta, foi possível pela regularização progressiva do património existente, especificamente a regularização de registos e de titularidade, acompanhado da disponibilização do património com potencial de comercialização.

	2013	2014	2015
Valor de Património colocado em Mercado	16,634 M€	31,790 M€	30,900 M€
Valor de Património Escriturado	3,319 M€	6,866 M€	15,600 M€
Taxa de sucesso das vendas	34%	25%	61%

Receita de Vendas

Em 2015, dos 30,9 milhões de euros de património colocado em mercado, foi alienado património no valor de 16,634 milhões de euros, que compara com o valor de 2014 de 13,617 milhões de euros, e de 2013 de 4,319 milhões de euros.

A alienação de património durante o ano foi feita através da realização de concursos e por ajuste direto. Independentemente da forma de alienação todo o património disponibilizado e alienado é feito público através da Bolsa de Imóveis em www.seg-social-patrimonio.pt.

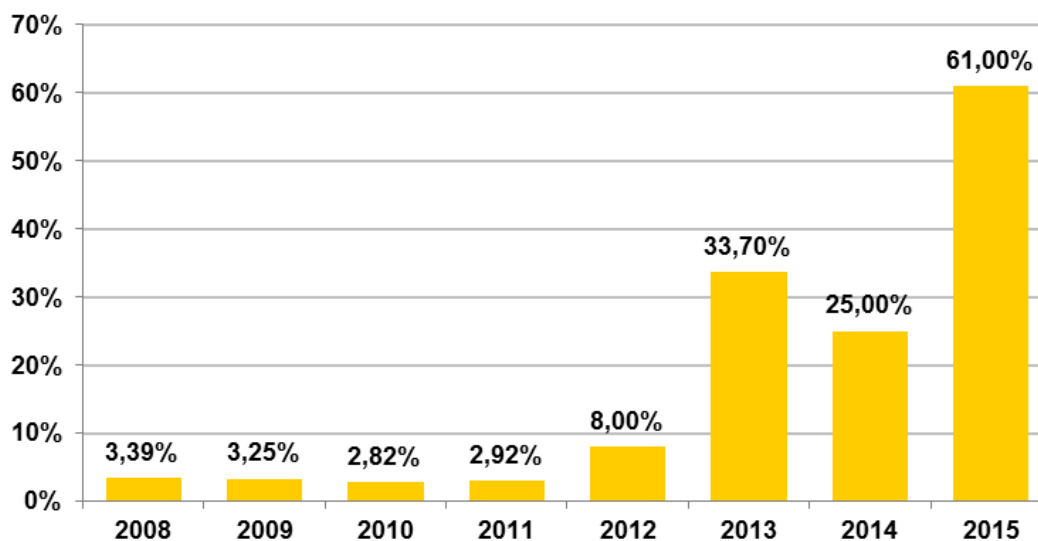
	2013	2014	2015
Valor de Património Alienado	4,319 M€	13,617 M€	16,634 M€
Valor de Património Escriturado	3,319 M€	6,866 M€	15,600 M€

Nota: valores em milhões de euros. O valor de património alienado no ano é o valor do património adjudicado nesse ano, contratualizado por sinal ou CPCV – contrato de promessa de compra e venda, ou escriturado. O valor do património escriturado é o valor das escrituras realizadas nesse ano (valor de BSC).

Sublinhe-se que em 2015, foi recebido 94% do valor do património alienado no ano, enquanto em 2014 o valor recebido no ano representou 50% do valor do património alienado. Em 2015 conseguiu-se uma melhoria efetiva dos prazos de recebimento.

Da mesma forma a taxa de sucesso das vendas, que mede a percentagem de imóveis vendidos do universo de património colocado em mercado, melhorou substancialmente. Sendo o valor colocado em mercado relativamente constante (31,790 M€ em 2014 e 30,900 M€ em 2015) a taxa de sucesso das vendas mais que duplicou, confirmando a maior eficácia do processo de venda.

Por outro lado, o ano de 2015 beneficiou de um ambiente positivo no setor imobiliário, as baixas taxas de juro contribuíram para o interesse na aquisição de frações habitacionais nos grandes centros urbanos, para morada própria e para investimento. A existência do interesse de investidores estrangeiros no setor imobiliário português também animou as vendas de grandes imóveis, permitindo a venda de vários imóveis para reabilitação a empresas com participação de capital estrangeiro.



Taxa de sucesso das vendas

Concursos “Grandes Imóveis”

Em 2015 realizaram-se 4 concursos: um grande concurso com 47 imóveis entre 17 de abril e 15 de maio, para 47 imóveis, com um valor base de 10,437 milhões de euros. Em outubro e novembro realizaram-se 3 concursos para 7 imóveis, com valor base de 8,048 milhões de euros. No total foram alienados 22 imóveis por 8,210 milhões de euros. Em 2014 foi realizado um concurso para 65 imóveis com valor base total de 23,380 milhões de euros, tendo sido adjudicados 10 imóveis pelo valor de 6,291 milhões de euros.

O restante património, de menor valor ou de natureza distinta (terrenos, armazéns e naves industriais), foi vendido por ajuste direto através da Bolsa de Imóveis.

No total foram alienados 71 imóveis, com um valor de 16,634 milhões de euros.

Receita de Rendas

Em 2015 a receita de rendas teve um valor global de 4,94 milhões de euros. Devido à transferência de Bairros de Renda Económica para o IHRU e Autarquias durante o ano, a componente de rendas teve uma redução de 4,75%. O indicador global de todas as receitas com origem no arrendamento é compensado pelo acréscimo conseguido por enquadramento de dívida. Durante o ano de 2015 foi feito um esforço para celebrar acordos de confissão de dívida que permitiram reenquadrar os agregados familiares por regularização da situação habitacional, por revisão do valor de rendas pagas e por enquadramento de dívida em novos planos prestacionais ou por celebração de novos acordos.

Assim, globalmente a receita de rendas teve um acréscimo de 12,53% em 2015, num total de 4,940 milhões de euros.

	2013	2014	2015	Variação 2014/2015
Rendas Total	2,720M€	4,390M€	4,940M€	12,53%
Rendas*	2,720M€	2,950M€	2,810M€	-4,75%
Multas/Indemn./A.C.D.	-	1,442M€	2,130M€	47,92%

*Até 2013 apenas o valor das rendas recebidas era contabilizado. Em 2014 passaram a ser contabilizadas todas as rubricas de receitas com origem no arrendamento: rendas, multas/indemnizações e acordos de confissão de dívida.

O desempenho muito positivo das receitas deveu-se também à boa performance do mercado imobiliário nos grandes centros urbanos, especialmente em Lisboa, que aliado à efetividade das iniciativas de comercialização e boa resposta da equipa permitiram a realização de uma receita total de 20,530 milhões de euros, acréscimo de 82% face a 2014.

	Resultado 2013	Resultado 2014	Resultado 2015	Variação 2013/2014	Variação 2014/2015
Receita Total	6,498M€	11,256M€	20,530 M€	73%	82%
Vendas	3,778M€	6,866M€	15,600 M€	82%	127%
Rendas	2,720M€	4,390M€	4,930 M€	61%	12%

Fonte: BSC performance ano 2015

Ações de promoção e divulgação

Plataforma de vendas – Bolsa de Imóveis

A criação em 2014 de uma nova imagem para o património do IGFSS, mantendo a identidade da Segurança Social com uma nova mensagem e uma imagem própria distintiva para a área da gestão do Património Imobiliário, permitiu em 2015 capitalizar esta nova ferramenta para as ações de divulgação do património, sendo 2015 o primeiro ano completo do novo site.



Esta imagem passou a ser usada a partir de 2014 em todos os suportes de comunicação do Património Imobiliário dirigidos ao mercado, como anúncios de imprensa, *banners*, folhetos e outros materiais promocionais utilizados de acordo com o canal em causa. Desta forma iniciou-se o processo de afirmação da imagem de marca de forma consistente e única para a comunicação do património da segurança social.

www.seg-social-patrimonio.pt

A principal origem das entradas no site é através do site da Segurança Social, seguido do Google e em terceiro lugar por acesso direto ao site do património. Esta tendência é estável em 2014 e 2015.

	Sessões iniciadas	Visualizações da página
2014	143.929	648.002
2015	221.986	846.423

Fonte: *google analytics*

SIL - Salão Imobiliário de Portugal

Este ano e em continuação do iniciado em 2014 o IGFSS esteve presente no SIL - Salão Imobiliário de Portugal, realizada na FIL, Parque das Nações em Lisboa entre 7 a 11 de outubro. O espaço do IGFSS / Património da Segurança Social esteve inserido no *stand* organizado pela DGTF – Direção-Geral do Tesouro e Finanças. Esta ação teve bons resultados na divulgação, tendo aumentado o número de interessados/visitas ao site do património.

II. RESPOSTA AOS CLIENTES

Sendo positivas, as taxas de satisfação de clientes, ficaram aquém das metas pretendidas. Em 2015 os compradores de imóveis são os “clientes” mais satisfeitos, seguidos dos condomínios e por fim dos arrendatários.

Para estes valores contribui a resposta da Direção de Imóveis Sul (DGIS), que por escassez de recursos humanos no Núcleo de Conservação e Valorização, não teve ainda em 2015 capacidade de resposta efetiva a pedidos de obras de arrendatários e pareceres de obras pedidos pelos condomínios.

Taxa de satisfação	Resultado 2013	Resultado 2014	Resultado 2015
Arrendatários	62%	65%	58%
Condomínios	65%	70%	69%
Compradores de imóveis	96%	95%	90%

III. EXECUÇÃO ORÇAMENTAL

		Unidade	jan-mar	jan-jun	jan-set	jan-dez
ORÇAMENTO 2015	% de execução do orçamento	%	9%	24%	42%	76%
	Orçamento	€	2.723.077	2.723.077	2.723.077	2.723.077
	Despesas de capital		831.177	831.177	831.177	831.177
	Despesas administração		1.891.900	1.891.900	1.891.900	1.891.900
	Execução	€	244.386	649.841	1.154.489	2.064.165
	Despesas de capital		-	3.489	76.950	503.256
	Despesas administração		244.386	646.352	1.077.539	1.560.910

A taxa de execução orçamental melhorou substancialmente passando de 56% em 2014 para 76% em 2015. Tendo sido prejudicada em 2014 pelas intervenções inicialmente previstas de reabilitação do prédio da R. Aquilino Ribeiro nº 16 em Chelas, Lisboa e a 2ª fase da demolição da “Ex – fábrica da Mecânica Setubalense” tiveram que ser reprogramadas para 2015, por falta de meios humanos próprios para acompanhar as referidas intervenções.

O orçamento atribuído em 2015, foi inferior ao de 2014 em 869.049€. A execução foi superior em 70.212€, permitindo a melhoria da execução, havendo ainda espaço para melhorar a execução e assim a resposta necessária, dado que o grau de execução orçamental determina o grau de satisfação de arrendatários e condomínios.

É no entanto de sublinhar que a execução do orçamento é prejudicada em 2015 pelos mesmos fatores de 2014, (1) inexistência em número suficiente de recursos humanos qualificados, que se traduz na não capacidade de realização de obras, e (2) pela fraca resposta ao nível da contratação com um procedimento administrativo pesado, com poucos meios internos e dependência de terceiros (Secretaria-Geral do Ministério, Gabinetes do Ministério e Ministério das Finanças).

IV. FACTOS RELEVANTES

Terrenos sobrantes de Alvalade

Por escrituras de 21 de março de 1947, 19 de novembro de 1947, 07 de abril de 1948 e 01 de agosto de 1951, a Câmara Municipal de Lisboa (CML) vendeu várias parcelas de terreno à então “Federação de Caixa de Previdência - Habitação Económica”, nas imediações da Avenida do Brasil, para a construção de Habitações de Renda Económica. O Bairro de Alvalade foi construído em cinco fases: 1947/1948/1949/1950/1953, sendo que apenas das primeiras quatro fases de construção resultam terrenos sobrantes.

De acordo com as escrituras, revertiam para o domínio e posse da CML todos os terrenos objeto daqueles contratos não aplicados à construção das casas de renda económica, contra restituição à Federação, agora IGFSS, do preço que por ela foi pago.

No ano de 2013 o IGFSS celebrou um contrato de exploração com a EMEL - Empresa Pública Municipal de Mobilidade e Estacionamento de Lisboa E.E.M., com o objetivo de que esta explorasse parte destes terrenos sobrantes para estacionamento, devendo a EMEL fazer a limpeza e intervenção necessárias para este fim.

Paralelamente foram encetados junto da Câmara Municipal de Lisboa os trabalhos para a reversão definitiva dos referidos terrenos, de forma a regularizar uma situação que estava por resolver desde a sua construção do Bairro. Estes trabalhos decorreram durante os anos de 2014 e 2015.

Em 2015 por deliberação do Conselho Diretivo do IGFSS, de 12 de novembro de 2015 (Informação 290/2015), posterior á deliberação da CML, de 17 de dezembro de 2014 (Deliberação nº 769/2014), foi possível realizar o contrato de reversão dos terrenos sobrantes de Alvalade, celebrado em 18/03/2016, ficando desta forma definitivamente encerrado o processo de reversão dos terrenos sobrantes de Alvalade.

Transferência dos imóveis para a SCML

Ao abrigo do Decreto-Lei n.º 240/2015, de 14/10, efetuou-se a transmissão definitiva de 11 frações, propriedade do IGFSS, onde funcionavam estabelecimentos integrados do ISS, IP para a titularidade da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, a título gratuito.

Renda Apoiada, aplicação da Lei n.º 81/2014, de 19/12.

Em 2014 a publicação do Diploma do Regime de Renda Apoiada, tem - entre outros objetivos - o de estabelecer um regime de arrendamento, aplicável a toda a habitação social, uniformizando os critérios de cálculo de renda e fazendo convergir os vários regimes existentes para um único, independentemente do seu proprietário.

Com efeito, antes da entrada em vigor da Lei nº 81/2014, de 19/12, o IGFSS, regia-se, no que diz respeito às casas de renda económica, pela Lei nº 2007/1945, de 07/05, Decreto-Lei nº 35611/1946, de 25/04 e Lei nº 2092/1958, de 09/04.

A dimensão do número de fogos desta natureza que integram o património do IGFSS, justifica a aplicação de uma legislação que já abrangia outras entidades públicas proprietárias de casas de habitação social: autarquias e IHRU. Deste modo o IGFSS ao integrar-se no regime de Renda Apoiada garante a existência de um tratamento igual para todos os arrendatários dos denominados “Bairros de Renda Social”, fazendo a sua aplicação progressiva a partir de 2015.

Transferência dos Bairros de Renda Económica

No final de 2015 o IGFSS tinha no seu património 58 Bairros, constituídos por 2023 frações, distribuídas por 36 municípios.

Em 2014 a capacidade de transferência existente na Lei do Orçamento de Estado passou também a prever a possibilidade de transferência para o IHRU - Instituto de Habitação e Reabilitação Urbana. Assim

a partir de 2015 o IGFSS passa a ter a possibilidade de transferir os Bairros de Renda Económica não só para as Autarquias interessadas mas também para o IHRU, Instituto que ao nível da Administração Central do Estado concentra 13.000 casas com as mesmas características.

Utilizando esta faculdade e dando cumprimento à Estratégia Nacional para a Habitação que prevê a concentração progressiva destes Bairros na esfera do IHRU, em 2015 o IGFSS transferiu 887 frações para este Instituto e 33 para Autarquias, num total de 920 frações.

Bairro	Entidade
Bairro de Pescadores de Aguda	IHRU, I.P.
Bairro de Renda Económica de Vila Nova de Gaia	IHRU, I.P.
Bairro de Casas de Renda Económica de Águeda	IHRU, I.P.
Bairro de Renda Económica da Pasteleira	IHRU, I.P.
Bairro de Renda Económica de Ramalde	IHRU, I.P.
Bairro Alvalade	IHRU, I.P.
Bairro de Olivais	IHRU, I.P.
Bairro de Pescadores de Viana do Castelo	Câmara Municipal de Viana do Castelo
Bairro de Casas de Renda Económica de Santo Tirso	Câmara Municipal de Santo Tirso
Bairro de Casas de Renda Económica de Leiria	Câmara Municipal de Leiria
Bairro de Pescadores de Fão	Câmara Municipal de Esposende
Bairro de Casas de Renda de Económica Esposende	Câmara Municipal de Esposende
Escolinha do Barreiro	Câmara Municipal do Barreiro

Da Direção de Gestão de Imóveis do Norte foram transferidos, no ano de 2015, 263 frações e da Direção de Gestão de Imóveis Sul um total de 655 frações. As transferências de 2015 foram realizadas nos termos do disposto no nº 6, do artigo 14º, da Lei nº 82-B/2014, de 31/12.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2015:

PN.02 - Património Imobiliário em 2015/12/31

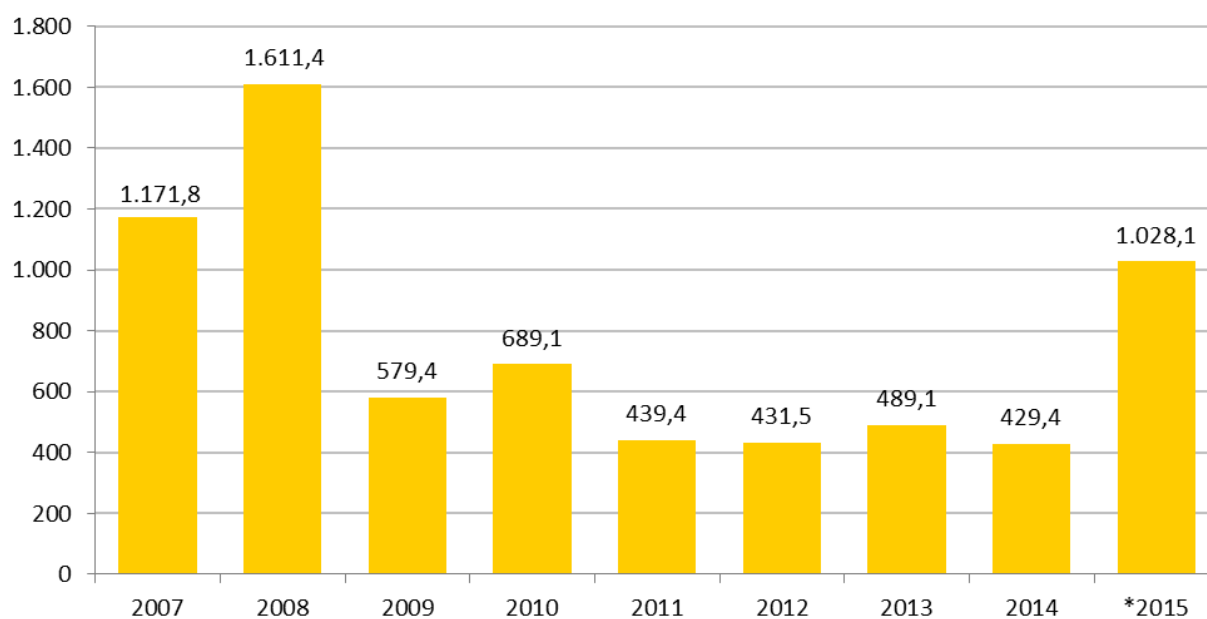
	Eficácia	Metas		
[-] PN.02 - Património Imobiliário	63.82 pts	(50.00 pts)	127.64%	→
[-] Financeira	87.50 pts	(50.00 pts)	175.00%	→
[-] Rentabilizar o património imobiliário	87.50 pts	(50.00 pts)	175.00%	→
[-] Receitas de alienação	15.60 M€	(13.00 M€)	120.00%	→
[-] Receitas de rendas	4.93 M€	(3.00 M€)	164.33%	→
[-] Clientes	42.82 pts	(50.00 pts)	85.64%	→
[-] Garantir resposta	42.82 pts	(50.00 pts)	85.64%	→
[-] Taxa de satisfação dos arrendatários - Renda Livre	55.00 %	(65.00 %)	84.62%	→ ⚠
[-] Taxa de satisfação dos arrendatários - Renda Económica	61.00 %	(65.00 %)	93.85%	→ ⚠
[-] Taxa de satisfação das adm. Condomínio	69.00 %	(70.00 %)	98.57%	→
[-] Taxa de satisfação dos compradores de imóveis	90.00 %	(90.00 %)	100.00%	→
[-] Processos internos	54.92 pts	(50.00 pts)	109.84%	→
[-] Arrendar imóveis	20.21 pts	(50.00 pts)	40.42%	→
[-] Taxa de ocupação de RL	71.00 %	(80.00 %)	88.75%	→ ⚠
[-] Taxa de ocupação de RE	86.00 %	(85.00 %)	101.18%	→
[-] Redução % do saldo de dívida	2.00 %	(10.00 %)	20.00%	→ ⚠
[-] Alienar Imóveis	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	→
[-] Valor do património colocado no mercado imobiliário	30.90 M€	(20.00 M€)	154.50%	→
[-] Taxa de sucesso das vendas	61.00 %	(30.00 %)	203.33%	→
[-] Valorizar e conservar imóveis	44.56 pts	(50.00 pts)	89.12%	→
[-] Taxa de vistorias efetuadas	89.17 %	(90.00 %)	99.09%	→
[-] Taxa de processos abertos em SIF	58.81 %	(90.00 %)	65.34%	→ ⚠
[-] Taxa de intervenções efetuadas	92.80 %	(90.00 %)	103.11%	→
[-] % de execução do orçamento	76.00 %	(90.00 %)	84.44%	→ ⚠
[-] N.º de imóveis valorizados	12.00 N.º	(5.00 N.º)	240.00%	→
[-] Plano de conservação e manutenção do património	10.60 PA	(10.00 PA)	106.00%	→
[-] Aprendizagem e crescimento	55.24 pts	(50.00 pts)	110.48%	→
[-] Assegurar a melhoria contínua do Processo	59.58 pts	(50.00 pts)	119.16%	→
[-] N.º de ações preventivas	2.00 N.º	(2.00 N.º)	100.00%	→
[-] Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		→ ⚠
[-] Taxa de cumprimento dos OLA	75.00 %	(90.00 %)	83.33%	→ ⚠
[-] Plano de regularização de imobilizado	41.20 PA	(40.00 PA)	103.00%	→
[-] Plano de reuniões estratégicas	66.20 PA	(40.00 PA)	165.50%	→
[-] Promover a avaliação do desempenho	48.33 pts	(50.00 pts)	96.66%	→
[-] Tx cumprimento homologação avaliações (SIADAP 3)	96.00 %	(100.00 %)	96.00%	→ ⚠
[-] Tx cumprimento contratualização objetivos (SIADAP 3)	4.00 %	(100.00 %)	4.00%	→ ⚠
[-] % de pareceres favoráveis da Comissão Paritária (SIADAP 3)	0.00 %	(5.00 %)	200.00%	→
[-] Valorizar o capital humano	57.81 pts	(50.00 pts)	115.62%	→
[-] Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)		→ ⚠
[-] Taxa de colaboradores abrangidos por formação	91.00 %	(80.00 %)	113.75%	→
[-] Taxa de absentismo	2.19 %	(2.00 %)	99.50%	→ ⚠

2.4 PERFORMANCE DO ORÇAMENTO E CONTA

Numa área particularmente exigente, a de elaboração, gestão, acompanhamento e controlo da execução do Orçamento da Segurança Social, assim como a respetiva Conta Consolidada da Segurança Social, revela-se como basilar, a disponibilização atempada da informação desta natureza aos diversos Organismos Institucionais, com destaque para a Direção-Geral do Orçamento.

Durante o ano de 2015, o IGFSS teve uma prestação bastante positiva, nas suas diversas atribuições neste processo de negócio, quer enquanto entidade prestadora de informação, quer como entidade coordenadora, designadamente no que se refere ao apuramento e controlo dos fundos disponíveis, mapa de pagamentos em atraso, e registo de encargos plurianuais no Sistema Central de Encargos Plurianuais (SCEP), tarefas estas realizadas no âmbito do cumprimento da Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso (LCPA).

Da execução orçamental referente ao ano de 2015, resultou um excedente no saldo global do subsetor da Segurança Social no montante de 1.028,1 milhões de euros (ótica da contabilidade pública, um acréscimo de 598,7 milhões de euros relativamente ao ano transacto).

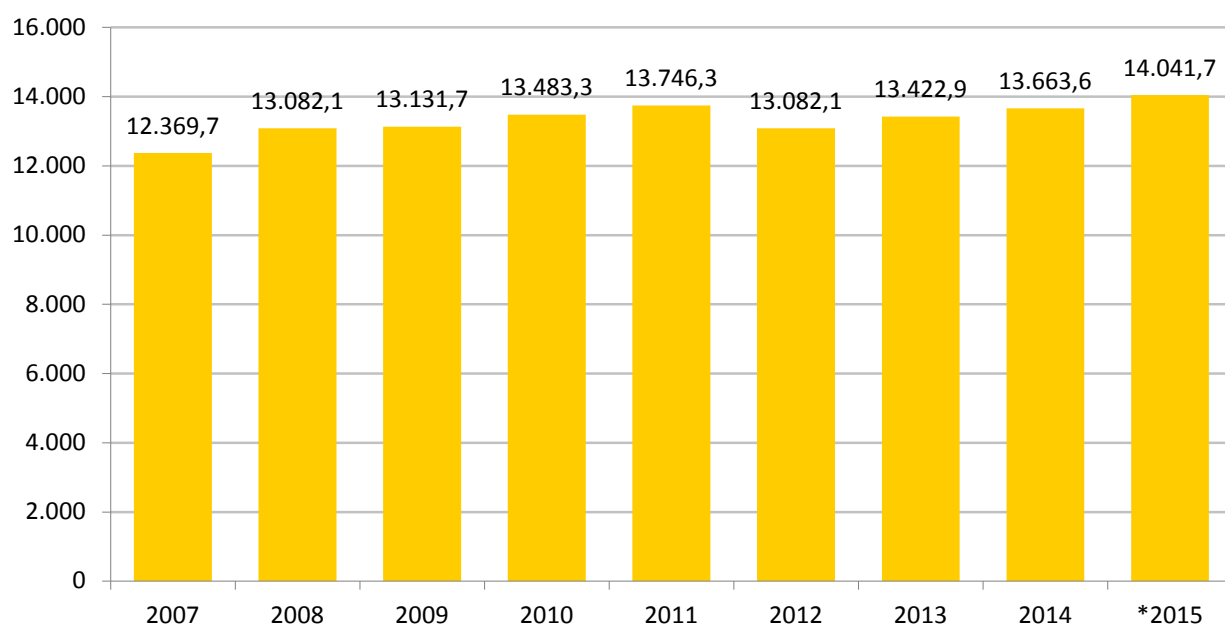


Evolução do saldo orçamental da Segurança Social (em milhões de euros)

Nota: * Dados da execução provisória

No que respeita à receita efetiva, cifrou-se em 24.591,0 milhões de euros, o que se traduziu numa redução de 0,36% face a 2014. Este diferencial decorre, essencialmente, dos seguintes fatores:

- diminuição das Transferências correntes provenientes da Administração Central em 319,2 milhões de euros;
- aumento das contribuições e quotizações em 378,0 milhões de euros (que excluindo o efeito da Contribuição Extraordinária de Solidariedade, seria de 577,4 milhões de euros face ao ano anterior).



Evolução das contribuições (em milhões de euros)

Nota: * Dados da execução provisória

A despesa efetiva foi de 23.562,9 milhões de euros, o que reflete um decréscimo de 2,8 % face ao exercício anterior. Este decréscimo foi originado, essencialmente, pelo comportamento:

- ➔ da despesa com prestações de desemprego, cujo diferencial neste período atinge o montante de (-) 478,3 milhões de euros;
- ➔ a diminuição de 536,0 milhões de euros nos subsídios correntes para formação profissional com suporte no FSE, associada à transição entre quadros comunitários, sendo as ações de formação profissional financiadas, na sua maioria, por adiantamentos de tesouraria do orçamento da segurança social por conta das transferências da União Europeia, nos termos do previsto no n.º 6 do artigo 124.º da Lei do Orçamento do Estado para 2015.

Em 2015, continuou a promover-se a melhoria de processos com vista à otimização do acesso à informação contabilística e à sua fiabilidade, em áreas como a do património imobiliário, a área da dívida de contribuintes e dos registos de encargos plurianuais.

De sublinhar ainda, o cumprimento de prazos estabelecidos para o encerramento mensal dos períodos contabilísticos, e a realização atempada da reconciliação dos saldos patrimoniais e orçamentais com entidades do perímetro de consolidação da Segurança Social, assim como a realização de pontos de situação sobre o acolhimento de recomendações, designadamente as emitidas pelo Tribunal de Contas.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2015:

PN.03 - Orçamento e Conta em 2015/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PN.03 - Orçamento e Conta	74.45 pts	(50.00 pts)	148.90%	⬅️ ⚠️
☐ Clientes	74.64 pts	(50.00 pts)	149.28%	⬅️
☐ Aumentar o nível de satisfação dos SH internos e externo	78.20 pts	(50.00 pts)	156.40%	⬅️
☐ Taxa de satisfação dos clientes externos	89.00 %	(84.00 %)	105.95%	⬅️
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	⬅️
☐ Tx cumprimento prazo resposta auditores internos e externos	118.87 %	(100.00 %)	118.87%	⬅️
☐ Elaborar e gerir o Orçamento da Segurança Social	67.63 pts	(50.00 pts)	135.26%	➡️
☐ Prazo de elaboração dos relatórios Saldo Orçamental ISS	136.20 PA	(120.00 PA)	113.50%	⬅️
☐ Elaboração do OSS 2016 e sua disponibilização às ISS	78.00 PA	(60.00 PA)	130.00%	⬆️
☐ Prazo de apresentação da execução orçamental mensal	136.80 PA	(120.00 PA)	114.00%	⬅️
☐ Prazo de validação e análise dos Fundos Disponíveis das ISS	124.80 PA	(120.00 PA)	104.00%	⬅️
☐ Encerrar as Contas do IGFSS e elaborar a Conta da SS	64.52 pts	(50.00 pts)	129.04%	➡️
☐ Prazo de entrega do relatório de contas do IGFSS	20.00 Dias úteis	(20.00 Dias úteis)	100.00%	➡️
☐ Divulgação e monitorização das recomendações à CSS	41.40 PA	(30.00 PA)	138.00%	⬆️
☐ Elaboração da CSS e relatório	90.00 PA	(90.00 PA)	100.00%	⬅️
☐ Elaboração de normas de encerramento das contas	31.80 PA	(30.00 PA)	106.00%	➡️
☐ Apuramento saldos orçamentais patrimoniais programas	65.00 PA	(50.00 PA)	130.00%	⬅️
☐ Encerramento das Contas do IGFSS e entrega ao TC	148.40 PA	(140.00 PA)	106.00%	⬅️
☐ Efetuar a normalização contabilística e orçamental	87.70 pts	(49.98 pts)	175.47%	⬅️
☐ Tx cumprimento prazo normalização contabilística/orçamental	98.77 %	(95.00 %)	103.97%	⬅️
☐ Efetuar previsão da execução orçamental	85.47 pts	(50.00 pts)	170.94%	⬅️
☐ Apresentação da previsão execução orçamental	308.10 PA	(240.00 PA)	128.38%	⬅️
☐ Analisar séries históricas e realizar estudos prospetivo	74.97 pts	(49.99 pts)	149.97%	⬅️
☐ Taxa cumprimento prazo realização de estudos prospetivos	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	⬅️
☐ Modelização da receita de contrib. e despesa com pensões	23.60 PA	(20.00 PA)	118.00%	⬅️
☐ Taxa de assertividade dos estudos prospetivos	76.20 %	(75.00 %)	101.60%	⬆️
☐ Estudar a evolução física e financeira de prestações	75.00 pts	(50.00 pts)	150.00%	⬅️
☐ Elaboração de relatório de acompanhamento de prestações	24.00 PA	(20.00 PA)	120.00%	⬅️
☐ Financeira	92.44 pts	(50.01 pts)	184.84%	⬅️
☐ Melhorar prazo médio de pagamentos e recebimentos	82.98 pts	(50.01 pts)	165.93%	⬅️
☐ Taxa de validação dos registos contabilísticos/Despesa	96.70 %	(96.00 %)	100.73%	⬅️
☐ Taxa de validação dos registos contabilísticos/Receita	99.79 %	(92.00 %)	108.47%	⬅️
☐ Prazo médio de pagamento	16.00 Dias	(30.00 Dias)	146.67%	⬅️
☐ Reduzir as dívidas de M/L prazo devedores não contribuintes	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	⬅️
☐ Iniciativa de resolução de saldos	42.40 PA	(30.00 PA)	141.33%	⬅️
☐ Reconciliar saldos/operações recíprocas entre ISS do sistema	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	⬅️
☐ Prazo de supervisão das operações recíprocas	4.50 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	155.00%	⬅️
☐ Processos internos	67.12 pts	(50.00 pts)	134.24%	➡️ ⚠️
☐ Aumentar a eficiência dos processos	67.08 pts	(50.00 pts)	134.16%	➡️
☐ Prazo de manutenção dos mapas do SIF	7.45 Dias úteis	(15.00 Dias úteis)	150.93%	⬆️
☐ Análise ao processo de contribuições	45.50 PA	(30.00 PA)	151.67%	⬅️
☐ Verificação do imobilizado	20.00 PA	(30.00 PA)	66.67%	⬅️ ⚠️
☐ Prazo de análise mensal dos Fundos Disponíveis do IGFSS	129.60 PA	(120.00 PA)	108.00%	⬅️
☐ Aumentar a eficácia dos processos	67.19 pts	(50.00 pts)	134.38%	➡️ ⚠️
☐ Taxa cumprim. prazo de elaboração das alterações orçamentais	99.58 %	(95.00 %)	104.82%	⬅️
☐ Tx cumprimento prazo no controlo de registo SCEP/SIF	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	⬅️

PN.03 - Orçamento e Conta em 2015/12/31

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> Desenvolvimento e implementação em SIF do MFD	0.00 PA	(20.00 PA)	9.00%	↔ ⚠
<input type="checkbox"/> Prazo de análise mensal do MPA e remessa para a DGO	124.20 PA	(120.00 PA)	103.50%	↔
<input type="checkbox"/> Previsão Receitas Cessantes-OSS/2016	10.60 PA	(10.00 PA)	106.00%	↔
<input type="checkbox"/> Consolidação patrimonial no módulo do SIF - EC - CS	27.60 PA	(20.00 PA)	138.00%	↔
<input type="checkbox"/> Análise de saldos no ano 2015	42.40 PA	(40.00 PA)	106.00%	↔
<input type="checkbox"/> Qualificação da validação do MFD e relatório	124.20 PA	(120.00 PA)	103.50%	↔
<input type="checkbox"/> Compilação de todas as alterações orçamentais	103.20 PA	(80.00 PA)	129.00%	↔
<input type="checkbox"/> Validação mensal das alterações orçamentais	227.00 PA	(230.00 PA)	98.70%	↔
<input type="checkbox"/> Aprendizagem e crescimento	58.10 pts	(50.00 pts)	116.20%	↔
<input type="checkbox"/> Assegurar a melhoria contínua do processo	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	↔
<input type="checkbox"/> N.º de ações preventivas	2.00 N.º	(2.00 N.º)	100.00%	↔
<input type="checkbox"/> Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		↔ ⚠
<input type="checkbox"/> Promover a avaliação do desempenho	60.83 pts	(50.00 pts)	121.66%	↔
<input type="checkbox"/> Tx cumprimento homologação avaliações (SIADAP 3)	84.00 %	(100.00 %)	84.00%	↑ ⚠
<input type="checkbox"/> Tx cumprimento contratualização objetivos (SIADAP 3)	86.00 %	(100.00 %)	86.00%	↑ ⚠
<input type="checkbox"/> % de pareceres favoráveis da Comissão Paritária (SIADAP 3)	0.00 %	(5.00 %)	200.00%	↑
<input type="checkbox"/> Monitorização intercalar dos objetivos - BSC	37.40 PA	(30.00 PA)	124.67%	↔
<input type="checkbox"/> Valorizar o capital humano	40.31 pts	(50.00 pts)	80.62%	↔
<input type="checkbox"/> índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)		↔ ⚠
<input type="checkbox"/> Taxa de colaboradores abrangidos por formação	80.00 %	(80.00 %)	100.00%	↔
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	2.31 %	(2.00 %)	34.50%	↔ ⚠
<input type="checkbox"/> Qualificar o sistema de comunicação externa e interna do DOC	81.25 pts	(50.00 pts)	162.50%	↔
<input type="checkbox"/> Divulgação externa de informação orçam. e finan. do sistema	26.80 PA	(20.00 PA)	134.00%	↑
<input type="checkbox"/> Divulgação interna de informação orçam. e finan. do sistema	34.80 PA	(30.00 PA)	116.00%	↔

2.5 PERFORMANCE DA GESTÃO FINANCEIRA

É missão do IGFSS proceder ao planeamento, controlo e execução financeira das receitas e despesas previstas no Orçamento da Segurança Social, elaborar o plano de tesouraria consolidado, com base no contributo das instituições da Segurança Social, e proceder à gestão unificada dos recursos financeiros.

A gestão dos recursos financeiros do sistema de Segurança Social passa também pela rentabilização dos excedentes de tesouraria, com recurso a produtos que garantem o capital investido.

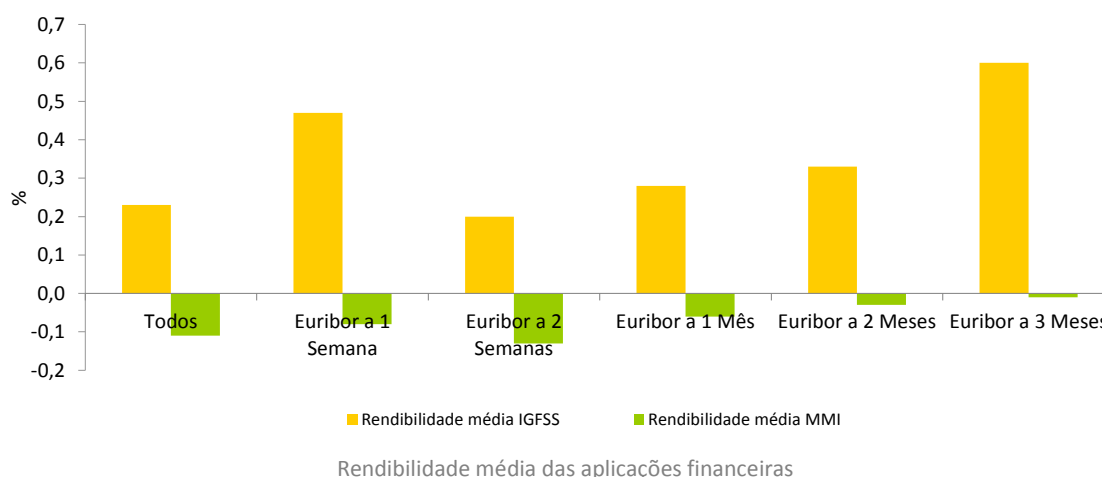
Como objetivo nuclear para 2015 estabeleceu-se obter um diferencial médio anual positivo superior a 5 pontos base entre a rendibilidade média do IGFSS e as taxas do Mercado Monetário Interbancário (MMI), no conjunto das aplicações financeiras com capitalização. O diferencial proposto de 5 pontos base foi proposto devido aos seguintes fatores:

- ⇒ Descida acentuada das taxas de juro propostas pelos Bancos, face às consultas efetuadas pelo IGFSS, em alinhamento com as taxas de juro do BCE que se encontram a níveis historicamente baixos, verificando-se taxas negativas em vários prazos das taxas Euribor;
- ⇒ Limitação imposta pelo Decreto-Lei n.º 36/2013, de 11 de março, que veio prever uma coordenação de gestão de disponibilidades e aplicações financeiras a efetuar pelo IGFSS junto do IGCP, diminuindo a possibilidade de aplicações nos Bancos e consequentemente fragilizando a capacidade negocial do IGFSS. Fazendo-se sentir esse efeito com maior ênfase nos períodos mais atrativos para os Bancos, como sejam a passagem do mês, trimestre, semestre e ano; Salienta-se no entanto uma redução dos valores aplicados em CEDIC em 2015, face a 2014. Em 2015 o IGFSS teve de aumentar a maturidade dos CEDIC para obter taxas positivas.

Em 5 de setembro de 2014, o Conselho do Banco Central Europeu (BCE) decidiu reduzir a taxa de juro aplicável às operações principais de refinanciamento do Eurosistema e a taxa de juro aplicada à facilidade permanente de cedência de liquidez em 10 pontos base passando-as para, respetivamente, 0,05% e 0,30%. A taxa de juro aplicada à facilidade permanente de depósito foi reduzida em 10 pontos base, passando para -0,20%. Estas taxas não sofreram qualquer alteração durante o ano de 2015.

Durante o ano de 2015, o capital médio diário em aplicação situou-se em \approx 777 milhões de euros, obtendo-se uma taxa de rendibilidade para o conjunto dos prazos de 0,23%, menos 0,30% face ao ano de 2014.

Comparativamente com a rendibilidade média do MMI, verificou-se um diferencial na performance do IGFSS de mais 0,34%, menos 0,08% face ao ano de 2013. Face à meta inicialmente estabelecida, verifica-se um diferencial positivo de 29 pontos base.



A performance atingida resulta da gestão diária de tesouraria, conducente a saldos de depósitos à ordem de menor dimensão e à possibilidade de concentração de valores para aplicação. Este último fator reforça a capacidade de negociação junto dos bancos, proporcionando taxas mais elevadas. A estes fatores acrescem a falta de liquidez em muitos bancos onde o IGFSS efetua aplicações financeiras e a dificuldade destes na obtenção de financiamento no mercado.

Foi no prazo de 2 semanas que o instituto aplicou a maior parcela de capital - \approx 408 milhões de euros -, representando 52,5% do capital médio aplicado durante o ano. Neste prazo o instituto obteve um diferencial médio superior ao MMI em 0,33%.

Em 2015, a atividade do IGFSS no domínio da gestão financeira ficou também marcada pelo alargamento da utilização dos instrumentos SEPA (*Single European Payment Area*), nomeadamente a utilização das transferências SEPA CT em SIF, no formato C2B da ISO 20022.

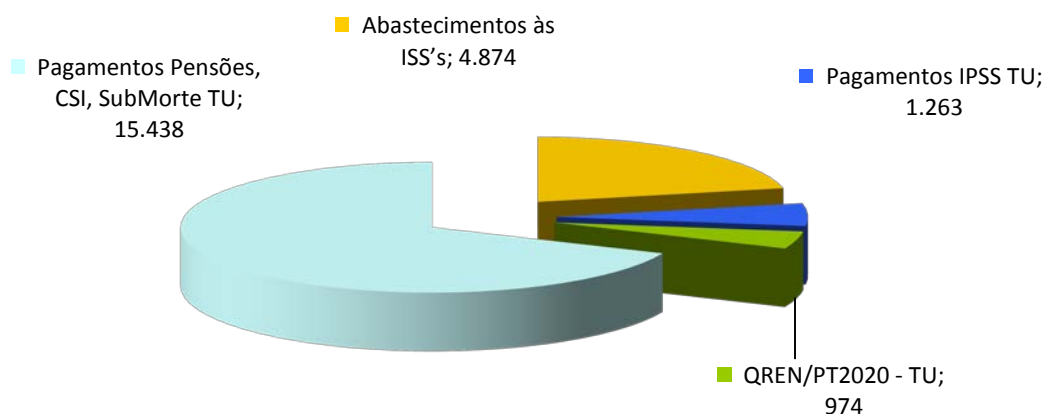
O Tribunal de Contas procedeu à recusa do visto relativamente ao contrato dos CTT para arrecadação de receita das contribuições devidas à Segurança Social, dos trabalhadores independentes, seguro social voluntário e domésticas. Como consequência imediata, o IGFSS solicitou aos CTT a revogação por mútuo acordo, com produção de efeitos desde o dia 1 de março de 2015, do contrato que se encontrava em vigência desde 2005, sem lugar a qualquer indemnização do IGFSS aos CTT, com a consequente suspensão efetiva do canal a partir dessa data.

Ainda no âmbito da arrecadação de receita, procedeu-se à implementação do interface automático entre o sistema SISS GT – Gestão de Tesourarias da Segurança Social e equipamentos de Terminal de Pagamento Automático – TPA.

Esta implementação veio permitir que o TPA funcione em modo integrado com o sistema GT, sendo completamente controlado por este (modo Compra Remota). Além de poupar tempo e evitar enganos como acontecia até aqui, esta integração permite evitar eventuais fraudes, decorrentes da não ligação entre o equipamento TPA e o sistema GT.

No âmbito da gestão unificada dos recursos financeiros da Segurança Social, o IGFSS assegurou durante o ano de 2015 o abastecimento financeiro diário de 4 instituições e serviços do sistema. Relativamente à Tesouraria Única do sistema de Segurança Social - vertente de pagamentos – deu-se continuidade ao processo de pagamentos aos beneficiários de Pensões, Complemento Solidário de Idosos e Subsídio por

Morte e aos pagamentos diretos às Instituições Particulares de Solidariedade Social e aos beneficiários de Ações de Formação Profissional no âmbito dos Fundos da União Europeia - QREN e Portugal 2020. Os abastecimentos financeiros e pagamentos via Tesouraria Única atingiram o total de 22.549 milhões de euros.



Abastecimentos Financeiros e Pagamentos via TU 2015 (em milhões de euros)

Ainda no que concerne à Tesouraria Única do Sistema de Segurança Social - vertente de recebimentos, o processo de centralização das cobranças relativas a receitas do ISS cobradas nas Tesourarias do Sistema, permitiu obter um aumento do volume de cobranças arrecadadas nas contas bancárias do IGFSS. Em 2015, este montante ascendeu a $\approx 24,0$ milhões de euros, representando cerca de 6% do total cobrado, tendo-se registado um decréscimo de 13,36% relativamente ao ano transato. Este decréscimo está relacionado com a publicação, em 22-11-2013, do Despacho nº 15283/2013, que regula os pagamentos dos valores devidos à Segurança Social nas Tesourarias do Sistema de Segurança Social, cujo principal objetivo se prende com a redução/eliminação de más cobranças, apenas permitindo a utilização de cheque normal (não visado, bancário, ou emitido pelo IGCP) para as cobranças não abrangidas pela faculdade de utilização do meio de pagamento Multibanco, levando a uma alteração do canal de pagamento. As cobranças relativas a reposições de prestações sociais arrecadadas através do multibanco ascenderam a $\approx 29,8$ milhões de euros.

Em 2014, deu-se o início do processo de participação de dívidas referentes a reposições de prestações sociais e pensões, cuja cobrança, ascendeu, em 2015, a 1,64 milhões de euros, representando um aumento de 86% relativamente ao ano anterior, sendo creditada diretamente nas contas bancárias do IGFSS, através dos diversos canais de cobrança. Do valor cobrado, 72% foi arrecadado através do canal multibanco, seguindo-se as Tesourarias da Segurança Social com 23%.

A alteração legislativa também implicou a alteração do meio de pagamento preferencial nas Tesourarias do Sistema, que passou a ser o TPA, representando, este ano, 54,19% do total das cobranças.

Na sequência da contratualização com o ISS, IP, em janeiro 2014, de um novo nível de serviço no âmbito do controlo e devolução de disponibilidades – “Devolver ao IGFSS até ao dia 25 do mês seguinte a cada trimestre, pelo menos 25% do saldo de disponibilidades (pertencentes à Segurança Social)”, apesar do ISS continuar a manter níveis elevados de disponibilidades, é de assinalar a melhoria registada desde 2013: a média mensal dos saldos acumulados em 2015 foi de 25.970 mil €, face à média mensal em 2013, de 34.728 mil €.

Relativamente ao II, IP, em novembro de 2015, entrou em vigor o seguinte nível de serviço: Manter um saldo mensal de disponibilidades inferior a 400.000,00€ (cerca de 20% da média mensal de abastecimentos), com exceção para o mês de dezembro de cada ano, por se tratar de um mês atípico no que à Tesouraria diz respeito.

Note-se que prosseguiu entretanto, em articulação com o II e o ISS, o Projeto do novo Interface SICC-SIF-TU, que vai abranger todas as prestações sociais processadas através de SICC (Desemprego, doença, rendimento social de inserção, ação social, pensões, fundos entre outros), eliminando o atual abastecimento financeiro por parte do IGFSS e a correspondente necessidade de devolução de disponibilidades.

O IGFSS assegura ainda a gestão dos Fundos Autónomos, designadamente do Fundo de Socorro Social, Fundo de Garantia Salarial e outros Fundos Especiais e Programas, que de forma sintética registaram a seguinte atividade em 2015:

- O pagamento das prestações de alimentos no âmbito do Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores cifrou-se nos 30,3 milhões de euros, para um total médio de 16.967 processos por mês – refletindo um decréscimo de cerca de 1,9%;
- No âmbito do Fundo de Garantia Salarial, foram efetuados pagamentos de créditos salariais relativos a 18.687 requerentes, no valor total de cerca de 102,9 milhões de euros (decrécimo de 41,6%);
- Relativamente ao Fundo Especial de Segurança Social dos Profissionais da Banca dos Casinos, o IGFSS efetuou abastecimentos financeiros num total de 1,4 milhões de euros (decrécimo de 67%) e contabilizou receitas de cotizações no valor de 813,8 mil euros (acrescimento de 17%);
- No âmbito do Apoio Social a Idosos e Emigrantes Carenciados das Comunidades Portuguesas foram efetuados pagamentos na ordem dos 1,7 milhões de euros (diminuição de 5,5%);
- O montante do apoio social aos Hemofílicos atingiu, em 2015, o valor de 411,5 mil euros (redução de cerca de 2%);
- No que se refere ao Fundo de Socorro Social, o total de compromissos assumidos situou-se em 19 milhões de euros (variação positiva de 51%), para um total de pagamentos de cerca de 10,5 milhões de euros (variação positiva de 25%);
- O IGFSS deu continuidade ao pagamento aos operadores de redes de distribuição (eletricidade e gás natural), do apoio social extraordinário ao consumidor de energia (ASECE), sendo que no ano de 2015 o valor total pago com este apoio foi de 3,3 milhões de euros (acréscimo de 10%).
- Relativamente ao FRSS – Fundo de Reestruturação do Sector Solidário, o IGFSS acompanhou a gestão orçamental e o cumprimento da LCPA, em articulação com a DGO, bem como a produção de informação de gestão para encerramento de contas.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2015:

PN.04 - Gestão Financeira em 2015/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PN.04 - Gestão Financeira	75.90 pts	(50.00 pts)	151.79%	→
☐ Financeira	93.23 pts	(50.00 pts)	186.46%	→
☐ Otimizar os excedentes de tesouraria da SS	93.23 pts	(50.00 pts)	186.46%	→
☐ Peso relativo DO/DP	0.61 %	(0.80 %)	123.75%	→
☐ Rendibilidade média IGFSS vs MMI	34.00 PB	(5.00 PB)	680.00%	→
☐ Clientes	65.96 pts	(50.00 pts)	131.92%	→
☐ Produzir informação de gestão	58.26 pts	(50.00 pts)	116.52%	→
☐ Relatório movimento financeiro	140.20 PA	(120.00 PA)	116.83%	→
☐ Relatório rendibilidade e acordos	121.80 PA	(120.00 PA)	101.50%	→
☐ Garantir a qualidade dos canais protocolados (cobranças)	83.43 pts	(49.97 pts)	166.96%	→
☐ Tx de cumpr. prazo de análise aos pedidos de regularizações	98.83 %	(97.50 %)	101.36%	→
☐ Tx de cumpr. prazo diário envio situações irregulares banca	99.64 %	(98.50 %)	101.16%	→
☐ Assegurar a gestão processual dos fundos e programas	66.67 pts	(50.00 pts)	133.34%	→
☐ Redução das pendências do FGS - primeira apreciação	4.00 Dias	(35.00 Dias)	188.57%	→
☐ Redução das pendências do FGS - reapreciações	5.00 Dias	(100.00 Dias)	195.00%	→
☐ Taxa de processos por introduzir do FGADM	36.16 %	(20.00 %)	19.20%	↓ ⚠
☐ Aumentar a satisfação dos clientes	63.55 pts	(50.00 pts)	127.10%	→
☐ Taxa de satisfação de clientes - Abastecimento Financeiro/TU	92.00 %	(90.00 %)	102.22%	→
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	95.60 %	(90.00 %)	106.22%	→
☐ Tx de cumprimento das disponibilidades concentradas no IGCP	18.64 %	(18.00 %)	103.56%	→
☐ Controlar os fluxos financeiros das tesourarias do SSS	60.32 pts	(50.00 pts)	120.64%	→
☐ Taxa de cumprimento prazo envio irregularidades TPA ao ISS	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	→
☐ Relatório de controlo das tesourarias GT	31.80 PA	(30.00 PA)	106.00%	→
☐ Prazo comunicação dif.reconciliação processo TU (II/ISS)	120.00 PA	(120.00 PA)	100.00%	→
☐ Prazo acomp. diferenças consolidação processo TU (II/ISS)	103.00 PA	(100.00 PA)	103.00%	→
☐ Prazo comun./accomp. dif. reconcili. GC (II) e SEF (II)	103.60 PA	(100.00 PA)	103.60%	→
☐ Processos internos	77.54 pts	(50.01 pts)	155.05%	→
☐ Controlar os pagamentos TU/abastecimento das ISS	78.99 pts	(50.02 pts)	157.92%	→
☐ Taxa de cumprimento dos prazos de envio dos workflows à DFF	100.00 %	(99.20 %)	100.81%	→
☐ Validação dos Planos de Fundos das ISSs	2.52 Horas	(7.00 Horas)	164.00%	→
☐ Prazo de análise das dif. reconciliação afetas ao processo	263.40 PA	(210.00 PA)	125.43%	→
☐ Prazo tratamento contabilístico/processual das devoluções	129.80 PA	(120.00 PA)	108.17%	→
☐ Prazo de tratamento de regularizações	124.20 PA	(120.00 PA)	103.50%	→
☐ Assegurar contabilização/ reconciliação dos mov. financeiros	75.70 pts	(50.00 pts)	151.40%	→
☐ Tx cumprimento prazo elab. do rel. dos movi/tos 41 em aberto	100.00 %	(98.00 %)	102.04%	→
☐ Tx cump monitor. ações identif. reuniões entre SID/SIF/IGFSS	100.00 %	(98.00 %)	102.04%	→
☐ Taxa de cumprimento do prazo de envio de ficheiros	87.32 %	(90.00 %)	97.02%	→ ⚠
☐ Taxa de cumprimento da contabilização dos movimentos mensais	99.28 %	(87.50 %)	113.46%	→
☐ Documentos por integrar em SIF provenientes do interface	110.60 PA	(110.00 PA)	100.55%	→
☐ Assegurar o planeamento financeiro do IGFSS	80.00 pts	(50.00 pts)	160.00%	→
☐ Prazo de apresentação do plano previsional diariizado	148.80 PA	(120.00 PA)	124.00%	→
☐ Controlar os prestadores dos serviços financeiros	75.00 pts	(50.00 pts)	150.00%	→
☐ Taxa de cumprimento validação custo dos serviços multibanco	99.95 %	(99.00 %)	100.96%	→
☐ Avaliação dos prestadores de serviços financeiros	122.40 PA	(120.00 PA)	102.00%	→
☐ Aprendizagem e crescimento	67.31 pts	(50.00 pts)	134.62%	→
☐ Operacionalizar serviços bancários	54.77 pts	(50.00 pts)	109.54%	→

PN.04 - Gestão Financeira em 2015/12/31

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> Tx cumpr. ligação terminais paga/to autom. à aplicação GT	92.86 %	(90.00 %)	103.18%	→
<input type="checkbox"/> Consolidação de transição de PI para o II	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> Assegurar a melhoria contínua do processo	51.88 pts	(50.00 pts)	103.76%	→
<input type="checkbox"/> N.º de ações preventivas	2.00 N.º	(2.00 N.º)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	5.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> Monitorização dos SLA com o ISS	124.20 PA	(120.00 PA)	103.50%	→
<input type="checkbox"/> Promover a avaliação do desempenho	65.42 pts	(50.00 pts)	130.84%	↑
<input type="checkbox"/> Tx cumprimento homologação avaliações (SIADAP 3)	97.00 %	(100.00 %)	97.00%	↑
<input type="checkbox"/> Tx cumprimento contratualização objetivos (SIADAP 3)	100.00 %	(100.00 %)	100.00%	↑
<input type="checkbox"/> % de pareceres favoráveis da Comissão Paritária (SIADAP 3)	0.00 %	(5.00 %)	200.00%	↑
<input type="checkbox"/> Valorizar o capital humano	48.12 pts	(50.00 pts)	96.24%	→
<input type="checkbox"/> Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)		→ ⚠
<input type="checkbox"/> Taxa de colaboradores abrangidos por formação	81.00 %	(80.00 %)	101.25%	→
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	2.10 %	(2.00 %)	95.00%	→ ⚠
<input type="checkbox"/> Operacionalizar a tesouraria única	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	→
<input type="checkbox"/> Central. pag/tos prest. sociais SICC e Integ. Pensões SICC	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→

2.6 PERFORMANCE DA QUALIDADE E COMUNICAÇÃO

Em 2015, dando continuidade à política e estratégia de gestão da qualidade seguidas, um dos principais desafios consistiu na manutenção da certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) pela Norma ISO 9001, conquistada pela primeira vez em 2007, o que se veio a concretizar sem ter sido identificada qualquer não conformidade por parte da entidade certificadora.

Para alcançar este objetivo a estratégia passou por focalizar as auditorias internas da qualidade nos aspetos de maior criticidade, apostando, em simultâneo, na qualificação e avaliação dos auditores internos da qualidade, tendo-se registado uma taxa de satisfação de 94,33%. De referir que em 2015, em estreita articulação com os responsáveis do PN.01 - Gestão da Dívida, continuou a apostar-se na divulgação das melhores práticas das Secções de Processo Executivo no âmbito das auditorias, bem como na focalização em determinados procedimentos considerados críticos pelo Processo, com o objetivo de melhorar a sua eficiência e eficácia (*benchmarking*). Paralelamente continuou a realizar-se auditorias internas aos indicadores de BSC, que visou não só aferir a fiabilidade dos dados, mas também melhorar o processo de medição e definição dos indicadores de desempenho.

No ano de 2015, o IGFSS desenvolveu também diversas atividades no âmbito do Projeto SIGO (Sistema Integrado de Gestão da Organização) com vista à implementação dos requisitos das normas NP 4427: Sistemas de Gestão de Recursos Humanos e NP 4469-1: Sistema de Gestão da Responsabilidade Social.

Para além da preparação dos instrumentos legais de planeamento e monitorização dos objetivos, a monitorização mensal da performance através do BSC e as reuniões periódicas de pilotagem estratégica do Conselho da Qualidade continuaram a revelar-se essenciais para o desenvolvimento do SGQ e eficácia dos processos. Foram complementadas pela monitorização trimestral da execução dos planos de ação das oportunidades de melhoria decorrentes dos vários instrumentos de diagnóstico e avaliação existentes no IGFSS, pelo controlo das reclamações e dos canais de comunicação institucionais com os clientes externos, bem como pela monitorização quadrimestral dos níveis de serviço internos entre processos (OLA – Organizational Level Agreements), visando um forte incremento dos níveis de eficiência do instituto. No que respeita à taxa de cumprimento dos OLA deste Processo, bem como a taxa de satisfação com o acolhimento realizado aos novos colaboradores, o resultado final do ano cifrou-se nos 100% e 94,86%, o que é de extrema importância numa área que existe para servir os clientes internos e demonstra, por outro lado, o forte empenho dos colaboradores no cumprimento da missão do Processo.

De destacar também os excelentes resultados obtidos no questionário de satisfação realizado aos colaboradores do IGFSS pelo Observatório Nacional de Recursos Humanos (ONRH), para as dimensões “Política e Estratégia” e “Qualidade”, dinamizadas por este Processo, que inclusivamente estabeleceram um novo valor máximo ao nível das pontuações do ONRH.

Também com vista ao desenvolvimento sustentado do SGQ, elaborou-se um relatório de acompanhamento das parcerias estratégicas contratualizadas (*Service Level Agreements*) com os principais parceiros, entre os quais com o Instituto de Informática e o Instituto da Segurança Social.

No que respeita ao relacionamento com o público externo, foi realizado o exercício de inquérito aos clientes do IGFSS, utilizando-se uma plataforma on-line para resposta ao questionário dos contribuintes de recuperação executiva, como foi também realizada a gestão de outros canais de comunicação de que é exemplo a caixa de correio eletrónica institucional, utilizada para a colocação de dúvidas, reclamações

ou sugestões. Em 2015 o IGFSS garantiu uma taxa de resposta em 15 dias úteis de 90,17% dos e-mails recebidos por esta via.

Ao nível da comunicação, de destacar o aumento do número médio de acessos das páginas do IGFSS no site da Segurança Social, bem como a concretização da maioria das ações do Plano de Comunicação de 2015.





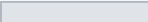






Por fim, referir que foram dinamizadas as ações previstas no Plano de Responsabilidade Social do instituto, das quais se destacam a realização de um concurso de fotografia destinado aos colaboradores do instituto e à campanha de Natal - “Miminhos para Idosos”, em colaboração com a AMI, na qual os colaboradores do IGFSS contribuíram com 30 Kits constituídos por artigos de higiene.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2015:

PGA.01 - Qualidade e Comunicação em 2015/12/31

	Eficácia	Metas		
PGA.01 - Qualidade e Comunicação	67.70 pts	(50.00 pts)	135.40%	→ ⚠
Clientes	64.56 pts	(50.00 pts)	129.12%	→ ⚠
Desenvolver o Sistema de Gestão do IGFSS	76.06 pts	(50.00 pts)	152.12%	→ ⚠
Tx cumprimento das metas do Plano de Responsabilidade Social	80.00 %	(90.00 %)	88.89%	↓ ⚠
Plano de Responsabilidade Social 2016	0.00 PA	(0.00 PA)	0.00%	→ ⚠
Manutenção da certificação ISO 9001	36.60 PA	(20.00 PA)	183.00%	→
Projeto SIGO	239.00 PA	(190.00 PA)	125.79%	→
Acompanhamento das parcerias estratégicas	13.60 PA	(10.00 PA)	136.00%	→
Melhorar a qualidade dos níveis de serviço internos	70.68 pts	(49.99 pts)	141.39%	→
Índice de satisfação dos colaboradores: Qualidade	7.20 Pontos	(6.50 Pontos)	110.77%	→
Taxa de cumprimento dos OLA	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
Taxa de satisfação com o acolhimento realizado pela DQC	94.86 %	(95.00 %)	99.85%	→
Garantir o planeamento estratégico e da atividade	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	→ ⚠
Relatório de Atividades 2014	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	→
Plano de Atividades 2016	0.00 PA	(0.00 PA)	0.00%	→ ⚠
QUAR 2016	0.00 PA	(0.00 PA)	0.00%	→ ⚠
Relatório de acompanhamento do PGRCIC	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	→
Processos internos	63.31 pts	(50.00 pts)	126.62%	→ ⚠
Otimizar as auditorias internas da qualidade	59.04 pts	(49.99 pts)	118.10%	→
Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ) - IGFSS	4.50 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	110.00%	→
Taxa de satisfação com os auditores internos	94.33 %	(95.00 %)	99.29%	→
Auditoria aos indicadores do BSC	35.40 PA	(30.00 PA)	118.00%	→
Promover a melhoria contínua do IGFSS	61.59 pts	(50.00 pts)	123.18%	→
N.º de ações preventivas do IGFSS	14.00 N.º	(16.00 N.º)	87.50%	↓ ⚠
Monitorização da performance (BSC)	126.60 PA	(120.00 PA)	105.50%	→
Monitorização das oportunidades de melhoria	47.80 PA	(40.00 PA)	119.50%	→
Monitorização dos níveis de serviço (OLA)	36.60 PA	(30.00 PA)	122.00%	→
Melhorar a informação e o serviço aos clientes	81.62 pts	(50.00 pts)	163.24%	→
Tx satisfação com informação do site: inq. clientes externos	62.33 %	(65.00 %)	95.89%	→ ⚠
Inquérito aos clientes externos	42.24 PA	(30.00 PA)	140.79%	→
Desenvolver os canais comunicação e monitorizar audiências	55.31 pts	(50.00 pts)	110.62%	→ ⚠
N.º médio de acessos da intranet	32549.00 N.º	(38500.00 N.º)	84.54%	→ ⚠
N.º médio de acessos da internet	116187.00 N.º	(83000.00 N.º)	139.98%	→
Taxa de abertura dos boletins eletrónicos	72.82 %	(79.00 %)	92.18%	→ ⚠
Plano de Comunicação 2016	0.00 PA	(0.00 PA)	0.00%	→ ⚠
Controlar os canais de resposta aos clientes	42.37 pts	(50.00 pts)	84.74%	→
Tx de cumprimento do tempo de resposta - caixa sugestões	85.71 %	(95.00 %)	90.22%	→ ⚠
Tx de cumprimento do tempo de resposta - email institucional	90.17 %	(90.00 %)	100.19%	→
Controlo do relacionamento com o cliente	24.20 PA	(20.00 PA)	121.00%	→
Aprendizagem e crescimento	80.56 pts	(50.00 pts)	161.12%	→
Assegurar a melhoria contínua do processo	75.00 pts	(50.00 pts)	150.00%	→
N.º de ações preventivas	2.00 N.º	(2.00 N.º)	100.00%	→
Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	200.00%	→
Promover a avaliação do desempenho	66.67 pts	(50.00 pts)	133.34%	→
Tx cumprimento homologação avaliações (SIADAP 3)	100.00 %	(100.00 %)	100.00%	↑
Tx cumprimento contratualização objetivos (SIADAP 3)	100.00 %	(100.00 %)	100.00%	↑

PGA.01 - Qualidade e Comunicação em 2015/12/31

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> % de pareceres favoráveis da Comissão Paritária (SIADAP 3)	0.00 %	(5.00 %)	200.00% 	
<input type="checkbox"/> Valorizar o capital humano	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00% 	
<input type="checkbox"/> Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)		 
<input type="checkbox"/> Taxa de colaboradores abrangidos por formação	100.00 %	(80.00 %)	125.00% 	
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	0.42 %	(2.00 %)	179.00% 	

2.7 PERFORMANCE DOS RECURSOS HUMANOS

A missão da área de recursos humanos é a de promover a gestão das pessoas, nas diferentes vertentes em que as mesmas se apresentam no contexto da organização. Assim, as iniciativas com vista ao recrutamento de trabalhadores, a gestão das carreiras, a avaliação do desempenho, a gestão da assiduidade, o processamento dos vencimentos e os aspetos relativos à segurança e saúde dos trabalhadores, são facetas diversas da atividade diária da equipa de trabalhadores que compõem este processo, o qual assume um carácter transversal no IGFSS.

No que se refere ao desenvolvimento da atividade deste processo, importa destacar que se trata, em grande medida, de uma área fortemente condicionada ao nível legislativo, sendo que, para além deste aspeto, são também significativas e frequentes as alterações legislativas verificadas, situação que, necessariamente, tem impactos significativos ao nível do desenvolvimento da atividade.

Importa destacar que, relativamente ao recrutamento de trabalhadores, e tendo como referência as necessidades de recrutamento definidas pelo Conselho Diretivo (17), a performance alcançada (100%) relativa ao indicador “taxa de concretização de recrutamento” superou a meta estabelecida (86%) tendo para isso contribuído, entre outros aspetos, o despoletar e conseqüente concretização de um número significativo de ofertas de emprego público e receção de candidaturas espontâneas por via da mobilidade interna, conforme apresentado no quadro seguinte:

RECRUTAMENTO	
Instrumentos de Recrutamento	Nº Trabalhadores
Mobilidade Internas	17
Regresso ao IGFSS	3

À semelhança dos anos anteriores, o IGFSS privilegiou também outras formas de colaboração, as quais potenciam a interação com a sociedade, pelo que no âmbito das parcerias estabelecidas com o Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P. (IEFP), e a Escola Secundária Fernando Namora, foi possível acolher os seguintes estagiários/beneficiários:

INICIATIVAS COMPLEMENTARES	
Estágios Curriculares	12
Contrato Emprego-Inserção (CEI e CEI +)	83

Quanto à formação profissional, foi atingido o valor de 18,87 horas de formação por trabalhador. De salientar que o valor registado foi inferior em 10,63 horas comparativamente a 2014 (29,50 horas de formação), não atingido a meta traçada para o ano de 2015 (22 horas de formação por trabalhador).

Os resultados alcançados devem-se sobretudo ao facto de o Plano de Formação para 2015 somente ter sido aprovado em abril, o que invalidou que fossem efetuadas inscrições relativas ao mesmo,

anteriormente a esta data, não se tendo executado qualquer ação de formação no 1º trimestre do ano, bem como ao facto de se terem verificado por parte de algumas entidades formadoras o cancelamento de ações de formação.

No que diz respeito ao absentismo, foi alcançada uma taxa de 2,21%, sendo que no ano de 2014 a referida taxa alcançou o valor de 2,03%, observando-se um aumento da taxa de absentismo, (meta estabelecida 2%). A tipologia de ausência que mais contribuiu para a taxa de absentismo foi a motivada por doença.

No âmbito da segurança e saúde no trabalho, manteve-se a prática de realização de auditorias aos serviços, no sentido de aferir da adequabilidade das condições de trabalho, propondo-se, quando legalmente exigido ou considerado pertinente, a adoção de soluções corretivas e/ou de melhoria, com impacto nas condições de trabalho oferecidas aos colaboradores.

De seguida, apresenta-se o scorecard com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2015:

PGA.02 - Recursos Humanos em 2015/12/31

	Eficácia	Metas		
PGA.02 - Recursos Humanos	61.49 pts	(50.00 pts)	122.98%	→ ⚠
Clientes	66.67 pts	(50.00 pts)	133.34%	→
Avaliar e reforçar a satisfação dos colaboradores	53.03 pts	(50.00 pts)	106.06%	→
Índice de satisfação dos colaboradores: questões DRH	5.90 Pontos	(5.50 Pontos)	107.27%	→
Inquérito de avaliação da satisfação dos colaboradores	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%	→
Dinamizar o recrutamento e a seleção de colaboradores	72.15 pts	(50.00 pts)	144.30%	→
Plano de Gestão de Recursos Humanos	3.30 PA	(10.00 PA)	33.00%	→ ⚠
Taxa de concretização do recrutamento	100.00 %	(86.00 %)	116.28%	→
Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		→ ⚠
Prazo médio de conclusão procedimentos concursais dirigentes	71.33 Dias úteis	(200.00 Dias úteis)	164.34%	↑
Prazo médio de apresentação de propostas de mobilidade	5.88 Dias úteis	(8.00 Dias úteis)	125.50%	→
Melhorar o nível de serviço prestado pela DRH	74.84 pts	(50.00 pts)	149.68%	→
Prazo médio esclarecimentos sobre novas matérias de RH	5.00 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	150.00%	→
Report da execução orçamental	132.80 PA	(120.00 PA)	110.67%	→
Report por dashboard dos indicadores de gestão de RH	117.40 PA	(120.00 PA)	97.83%	→
Taxa de satisfação com o acolhimento realizado pela DRH	96.03 %	(90.00 %)	106.70%	→
Taxa de cumprimento dos OLA	98.36 %	(90.00 %)	109.29%	→
Processos internos	58.68 pts	(50.00 pts)	117.36%	→ ⚠
Desenvolver o potencial dos colaboradores	36.60 pts	(50.00 pts)	73.20%	→ ⚠
Taxa de colaboradores abrangidos por formação - IGFSS	90.00 %	(80.00 %)	112.50%	→
N.º médio de horas de formação por colaborador - IGFSS	18.87 Horas	(22.00 Horas)	85.77%	→ ⚠
Taxa de satisfação com a formação	82.00 %	(90.00 %)	91.11%	↑ ⚠
Sistema de gestão de competências	0.00 PA	(0.00 PA)	9.99%	→ ⚠
Promover a segurança e saúde no trabalho	72.92 pts	(50.00 pts)	145.84%	→ ⚠
N.º de auditorias de segurança e saúde no trabalho	13.00 N.º	(10.00 N.º)	130.00%	→
Número de acidentes de trabalho	3.00 N.º	(4.00 N.º)	125.00%	→
Medidas de autoproteção	0.00 PA	(0.00 PA)	9.99%	→ ⚠
Consulta dos trabalhadores no âmbito de SHST	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%	→
Reduzir o absentismo	49.28 pts	(50.00 pts)	98.56%	→
Taxa de absentismo - IGFSS	2.21 %	(2.00 %)	39.59%	→ ⚠
Implementação dashboard relativo ao controlo do absentismo	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	→
Monitorização do absentismo	114.20 PA	(110.00 PA)	103.82%	→
Desenvolver o SGRH	90.87 pts	(50.00 pts)	181.74%	→
Implementação SIGO-SGRH	172.50 PA	(130.00 PA)	132.69%	→
Aprendizagem e crescimento	55.35 pts	(50.00 pts)	110.70%	→
Assegurar a melhoria contínua do processo	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	→
N.º de ações preventivas	2.00 N.º	(2.00 N.º)	100.00%	→
Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		→ ⚠
Promover a avaliação do desempenho	66.67 pts	(50.00 pts)	133.34%	↑
Tx cumprimento homologação avaliações (SIADAP 3)	100.00 %	(100.00 %)	100.00%	↑
Tx cumprimento contratualização objetivos (SIADAP 3)	100.00 %	(100.00 %)	100.00%	↑
% de pareceres favoráveis da Comissão Paritária (SIADAP 3)	0.00 %	(5.00 %)	200.00%	↑
Valorizar o capital humano	49.37 pts	(50.00 pts)	98.74%	→
Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)		→ ⚠
Taxa de colaboradores abrangidos por formação	96.00 %	(80.00 %)	120.00%	→
Taxa de absentismo	2.66 %	(2.00 %)	57.99%	↑ ⚠

2.8 PERFORMANCE DA ADMINISTRAÇÃO E INFRAESTRUTURAS

Contratação pública

O IGFSS enquanto Instituto Público da Administração Central do Estado é uma entidade vinculada ao Sistema Nacional de Compras Públicas, tendo diversas naturezas de bens e serviços cuja contratação está centralizada em entidades externas, como é o caso da Unidade Ministerial de Compras do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, e Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, pelo que a liberdade de contratação se encontra limitada e condicionada aos procedimentos realizados por aquelas entidades.

A contratação de bens e serviços é regulada pelo Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei nº 18/2009, de 29 de janeiro, sendo os procedimentos aquisitivos por concurso público obrigatoriamente desenvolvidos em plataforma eletrónica de contratação pública. Nesta matéria, é de realçar a boa prática de alargamento da utilização da plataforma *GateWit* (ex-*Construlink*) a todos os procedimentos de contratação pública, com exceção do ajuste direto simplificado - aquisições até 5.000 euros.

Em alinhamento com o objetivo de “reforçar os mecanismos de suporte à contratação” e na senda da melhoria do relacionamento e da transparência, foi elaborado o Plano Anual de Contratação de 2015 que reflete as necessidades e prioridades no desencadear dos processos aquisitivos, para o qual foram reunidos os contributos de todas as Unidades Orgânicas do instituto.

À semelhança do sucedido em anos anteriores, em complemento às regras de contratação estabelecidas no Código dos Contratos Públicos e regras gerais de realização da despesa pública, de acordo com as disposições legais em vigor, a contratação pública realizada esteve sujeita à obtenção de diversos pareceres, situação que limita o planeamento e processo de contratação em sede de concretização dos procedimentos, face à indefinição temporal quanto à obtenção de pareceres e autorizações externas ao Instituto, em especial os pedidos de parecer prévio vinculativos a submeter ao Ministério das Finanças relativamente a aquisição de serviços.

No que se refere à obrigação de elaboração de pedidos de parecer prévio vinculativo a submeter ao Ministério das Finanças, em matéria de aquisição de serviços (novas contratações e renovações de contrato), embora em 2015 o IGFSS por via da Lei do Orçamento de Estado de 2015 tenha ficado isento da obtenção de tais pareceres relativamente aos contratos de aquisição de serviços de natureza financeira, relativamente às demais contratuais foram submetidos 12 pedidos de parecer prévio vinculativo e obtidos 8 despachos, nos termos da Portaria nº 20/2015, de 04 de fevereiro.

Quanto à gestão dos contratos de natureza continuada, foi reforçado o respetivo acompanhamento, garantindo o normal funcionamento dos serviços, não obstante os constrangimentos causados pelas medidas adicionais de controlo das despesas, introduzidas através de regulamentação complementar à Lei do Orçamento do Estado 2015.

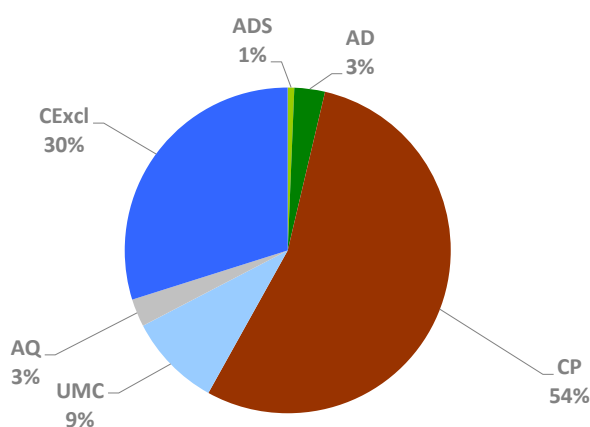
Esta linha de atuação, para além de garantir a manutenção dos níveis de serviço atingidos, proporciona a obtenção de economias significativas. Destacam-se neste âmbito o controlo e redução de custos, as novas contratações de um conjunto significativo de serviços geridas de forma autónoma pelo IGFSS, como por exemplo, dos serviços de natureza financeira.

Em matéria de gestão de aquisições, há que referir três áreas de intervenção:

- ➔ contratação de bens e serviços;
- ➔ avaliação de fornecedores;
- ➔ gestão de stocks.

Em termos globais, em 2015 foram adjudicados cerca de 270 procedimentos de contratação, de diversas tipologias nos termos do Códigos dos Contratos Públicos, o que ascendeu a cerca de 7.455.000 euros.

Em 31 de dezembro de 2015 encontravam-se ativos cerca de 200 contratos de fornecimento de bens e serviços, com um valor contratual na ordem dos 18.247.000 euros, dos quais 65% corresponde a contratos de serviços financeiros e 26% relativos a aquisições de natureza transversal de suporte às diversas unidades orgânicas do Instituto. É ainda de salientar, em termos de valor, que apenas 4% dos contratos vigentes foram celebrados na sequência de procedimentos de ajuste direto, sendo 96% celebrados na sequência de procedimentos abertos ao mercado, ou, atendendo à natureza dos serviços, por contratação excluída nos termos do Código dos Contratos Públicos, conforme explanado no gráfico seguinte:



Peso relativo, em valor, de contratos vigentes a 31/12/2015 por tipo de procedimentos

Legenda:

- ADS – Ajuste Direto Simplificado;
- AD – Ajuste Direto;
- AQ – Acordo Quadro;
- CEExcl – Contratação Excluída;
- CP – Concurso Público;
- UMC – Unidade Ministerial de Compras.

Em 2015 foi aprovada a revisão V ao Sistema de Avaliação de Fornecedores na qual foi contemplada a recomendação da auditoria da APCER de 2014, no sentido de se introduzir uma nova dimensão de análise da natureza dos fornecimentos, especificamente a categoria associada à natureza de fornecimento, a qual resulta da classificação contabilística atribuída aos respetivos processos no sistema SIF, possibilitando um maior detalhe na informação.

Na avaliação de fornecedores, efetuada nos termos definidos no Sistema de Avaliação de Fornecedores - Revisão V, há a destacar:

- feedback anual aos 226 fornecedores avaliados no ano anterior (2014), com as avaliações individualizadas por trimestre, sendo 99,12% efetuado via e-mail institucional, como medida de agilização do processo, tal como proposto no âmbito da auditoria interna da qualidade de 2010;
- avaliações de todos os fornecimentos, mensalmente e de forma sistematizada para os processos de acompanhamento continuado, no que se refere ao critério “conformidade de entrega”;
- a avaliação trimestral dos fornecedores para o critério “flexibilidade” e elaboração dos relatórios trimestrais de avaliação de fornecedores que agregam todos os dados produzidos nesta matéria.

Na área de gestão de stocks manteve-se o acompanhamento das medidas internas implementadas de controlo das reservas ao armazém efetuadas pelas unidades orgânicas, designadamente o controlo de quantidades de saídas de materiais e a redução das quantidades de compra para abastecimento do armazém, tendo em conta as taxas de rotatividade de stocks. Estas medidas contribuíram para uma redução de consumo global na ordem dos 26%, cujo montante foi de 75.179 euros, menos 26.844 euros do que em 2014.

Gestão de Infraestruturas Físicas

Em matéria de gestão de infraestruturas físicas, destacam-se as seguintes iniciativas:

- Manutenção aos edifícios e equipamentos do IGFSS em todo o país;
- Reorganização das instalações e serviços localizados no Porto;
- Reorganização / mudança de instalações das SPE para os CDSS;
- Externalização de arquivo de conservação intermédia e permanente;
- Melhoria das condições físicas e ambientais das instalações.





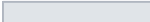






No primeiro ponto, foram garantidos os contratos de manutenção das instalações e equipamentos do IGFSS, em todo o país, e a respetiva operacionalização, designadamente em matéria de segurança, limpeza, manutenção preventiva e corretiva de instalações, elevadores e ar condicionado, entre outros.

Em matéria de reorganização das instalações e serviços localizados no Porto, procedeu-se a ajustamentos diversos nos espaços ocupados por alguns dos serviços no Edifício da Boavista, 900, tendo como objetivo a transferência da SPE Porto II para aquele edifício.

PGA.03 - Administração e Infraestruturas em 2015/12/31

	Eficácia	Metas		
PGA.03 - Administração e Infraestruturas	60.54 pts	(50.00 pts)	121.08%	→ ⚠
Clientes	62.45 pts	(50.00 pts)	124.90%	→ ⚠
Reforçar a resposta aos clientes e o serviço prestado	52.69 pts	(50.00 pts)	105.38%	→
Taxa de serviços garantidos em infraestruturas	0.00 %	(0.00 %)		→ ⚠
Taxa de cumprimento dos OLA	90.20 %	(90.00 %)	100.22%	→
Índice satisfação dos colaboradores: Condições de Trabalho	5.90 Pontos	(5.70 Pontos)	103.51%	→
Promover a melhoria do relacionamento e a transparência	66.29 pts	(50.00 pts)	132.58%	→
Taxa de concretização das oportunidades de melhoria AIQ	71.43 %	(60.00 %)	119.05%	→
Taxa de implementação de oportunidades de melhoria SST	66.70 %	(50.00 %)	133.40%	→
Tx. cump. prazo resposta a reportes e solicitações externas	86.44 %	(75.00 %)	115.25%	→
Relatório ECO - Economia, Compromisso e Organização	31.50 PA	(40.00 PA)	78.75%	→ ⚠
Melhorar as condições ambientais das infraestruturas	71.32 pts	(50.00 pts)	142.64%	→ ⚠
Taxa de redução das emissões de carbono	17.00 %	(7.50 %)	226.67%	↑
N.º de ações de sensibilização ambiental	2.00 N.º	(2.00 N.º)	100.00%	→
Melhoria das condições ambientais de instalações	0.00 PA	(0.00 PA)	0.00%	→ ⚠
Implementação SIGO - SGA	66.70 PA	(60.00 PA)	111.17%	→
Financeira	60.08 pts	(50.00 pts)	120.16%	→
Aumentar a eficiência na gestão da despesa	60.08 pts	(50.00 pts)	120.16%	→
Taxa de redução de custos de papel	21.30 %	(20.00 %)	106.50%	→
Taxa contratos celebrados redução igual ou superior a 2%	51.72 %	(50.00 %)	103.44%	→
Taxa de execução dos contratos celebrados e/ou em vigor	82.62 %	(75.00 %)	110.16%	→
Processos internos	58.25 pts	(50.00 pts)	116.50%	→ ⚠
Reforçar os mecanismos de suporte à contratação pública	39.06 pts	(50.00 pts)	78.12%	→
Taxa cumprimento plano aquisições e renovações contratuais	90.91 %	(90.00 %)	101.01%	→
Planeamento e reporte periódico sobre contratação pública	20.00 PA	(30.00 PA)	66.67%	↓ ⚠
Avaliação de fornecedores	61.00 PA	(90.00 PA)	67.78%	→ ⚠
Controlo de existências e de consumos em armazém	183.20 PA	(160.00 PA)	114.50%	→
Otimizar as tecnologias e os sistemas de informação	63.08 pts	(50.00 pts)	126.16%	→
Consolidação de transição de PI para o II	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%	→
Consolidação da implementação de comunicações VOIP	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%	→
Reorganização da gestão de backups	80.40 PA	(60.00 PA)	134.00%	→
Implementação da solução de helpdesk EASYVISTA	80.00 PA	(80.00 PA)	100.00%	→
Promover a melhoria da gestão documental e arquivística	83.75 pts	(50.00 pts)	167.50%	→
Revisão dos instrumentos arquivísticos do IGFSS	24.40 PA	(20.00 PA)	122.00%	→
Otimização da gestão do arquivo documental físico	79.20 PA	(60.00 PA)	132.00%	→
Otimizar a gestão global de adm. e infraestruturas	55.62 pts	(50.00 pts)	111.24%	→ ⚠
Taxa de avaliação de desempenho com parceiros preponderantes	83.33 %	(75.00 %)	111.11%	→
Inventário do IGFSS	0.00 PA	(0.00 PA)	0.00%	→ ⚠
Elaboração e acompanhamento do PMI	36.50 PA	(40.00 PA)	91.25%	→ ⚠
Aprendizagem e crescimento	60.83 pts	(50.00 pts)	121.66%	→
Assegurar a melhoria do processo	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	→
N.º de ações preventivas	2.00 N.º	(2.00 N.º)	100.00%	→
Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		→ ⚠
Promover a avaliação do desempenho	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	↑
Tx cumprimento homologação avaliações (SIADAP 3)	59.00 %	(100.00 %)	59.00%	→ ⚠
Tx cumprimento contratualização objetivos (SIADAP 3)	100.00 %	(100.00 %)	100.00%	↑

PGA.03 - Administração e Infraestruturas em 2015/12/31

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> % de pareceres favoráveis da Comissão Paritária (SIADAP 3)	0.00 %	(5.00 %)	200.00% 	
<input type="checkbox"/> Valorizar o capital humano	82.50 pts	(50.00 pts)	165.00% 	
<input type="checkbox"/> Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)		 
<input type="checkbox"/> Taxa de colaboradores abrangidos por formação	86.00 %	(80.00 %)	107.50% 	
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	1.18 %	(2.00 %)	141.00% 	

2.9 PERFORMANCE DO JURÍDICO E DE CONTENCIOSO

No âmbito deste Processo compete prestar assessoria jurídica e assegurar o contencioso do IGFSS, mediante o respetivo patrocínio judicial, nas ações em que aquele intervenha na qualidade de parte ou interveniente accidental, atuações que revelam impacto na prossecução concreta dos objetivos do instituto e das unidades orgânicas (UO) que o integram.

Na vertente assessoria jurídica cabe prestar apoio a todas as UO do IGFSS, quer mediante a elaboração de pareceres e informações técnico-jurídicas, quer na análise sistemática de peças concursais dos procedimentos pré-contratuais, de contratos, ou ainda interpelando arrendatários e ocupantes sem título a regularizar situações de incumprimento ou ilegítimas – onde se destaca a falta de pagamento de rendas – com a outorga de contratos de arrendamento e acordos de confissão de dívida, resolução de conflitos em sede de condomínio, etc.

Revela igualmente um peso preponderante a atuação ao nível da emissão de pareceres jurídicos de forma transversal e por solicitação das diversas UO do IGFSS nas mais diversas variantes das respetivas áreas de intervenção.

Assumiu, ainda, particular relevância o apoio jurídico prestado na área da contratação pública.

Finalmente, um destaque mais relevante para a área de assessoria direta ao Conselho Diretivo, quer, numa vertente de apoio e acompanhamento às respetivas reuniões e diversas intervenções institucionais, quer, de forma mais indireta, no âmbito da emissão de pareceres, opiniões e consultas de apoio à decisão.

Não obstante a atividade desenvolvida em sede de “prevenção de litígios” e de resolução de situações numa fase pré-contenciosa assumir especial relevo, tal atuação não afasta a necessidade de intervenção em fase contenciosa.

Nesta vertente de contencioso cabe assegurar o patrocínio judicial do IGFSS, em sede do foro administrativo, foro cível, de trabalho, criminal, quer mediante a instauração das respetivas ações judiciais, quer no âmbito da contestação e complementar defesa no que confere às ações que são instauradas versus o IGFSS, quer através da dedução de pedidos de indemnização cível em sede criminal, tendo por substrato a recuperação de prejuízos emergentes de crimes praticados por terceiros.

No ano de 2015, destacaram-se no âmbito da atividade da Direção Jurídica e de Contencioso algumas áreas de intervenção por excelência: Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores (FGADM), contribuintes devedores (grandes ações), relacionamento organizacional (resultante da área da contratação pública e do posicionamento institucional do IGFSS).

A atuação realizada determinou de forma relevante a entrega de frações detidas por terceiro sem qualquer título, a recuperação de quantias em dívida, a celebração de acordos de confissão de dívida, o ganho de causa efetivo em diversas ações no âmbito do FGADM, entre outras situações. No que concerne concretamente a gestão do FGADM salienta-se a interposição, diária, de recursos das decisões judiciais que ordenaram o pagamento de prestações em violação dos pressupostos/requisitos legais, que condicionam a sua atribuição, sendo que o aumento dos processos e recursos interpostos teve na sua génese a necessidade de sedimentação de legislação recente com reflexos relevantes no regime aplicável (D.L. n.º 70/2010, de 16 de junho) que tem vindo a concretizar-se através da jurisprudência criada em resposta e na sequência dos recursos instaurados.

As atividades do Processo em 2015 traduziram-se, essencialmente, de forma numérica, no seguinte:

- Abertura de 719 novos processos;
- Encerramento do ano com 823 processos ativos, dos quais 316 são processos ativos do FGADM;
- Análise de 67 processos no âmbito da contratação pública;
- Encerramento de 1.216 processos;
- Análise e tratamento de 344 notificações com pedidos de informação e resposta a tribunais e solicitadores de execução.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2015:

PGA.04 - Jurídico e de Contencioso em 2015/12/31

	Eficácia	Metas		
PGA.04 - Jurídico e de Contencioso	58.71 pts	(50.00 pts)	117.43%	↔
Financeira	0.00 pts	(80.00 pts)	0.00%	↔
Assegurar ganho de causa favorável ao IGFSS	0.00 pts	(80.00 pts)	0.00%	↔
Taxa de sucesso de ações em Tribunal	0.00 %	(0.00 %)		↔ ⚠
Ganho de causa - ações autor IGFSS	0.00 %	(0.00 %)		↔ ⚠
Ganho de causa - ações réu IGFSS	0.00 %	(0.00 %)		↔ ⚠
Clientes	41.27 pts	(50.00 pts)	82.54%	↔
Desenvolver o conhecimento jurídico-legal	0.00 pts	(50.00 pts)	0.00%	↓
N.º de ações de formação a outras Unidades Orgânicas	0.00 N.º	(0.00 N.º)		↔ ⚠
Índice de satisfação com as ações de formação	0.00 %	(0.00 %)		↔ ⚠
Atividade jurídico legislativa preventiva junto das UO	1.00 N.º	(2.00 N.º)	50.00%	↓ ⚠
Melhorar o apoio jurídico às UO	61.90 pts	(49.99 pts)	123.82%	↔
Taxa de cumprimento às solicitações do Conselho Diretivo	100.00 %	(98.00 %)	102.04%	↔
Taxa de cumprimento dos pontos de situação do DPI	95.00 %	(95.00 %)	100.00%	↔
Taxa de cumprimento da análise de documentos empreitadas DPI	0.00 %	(0.00 %)		↔ ⚠
Tx de cumprimento dos pedidos de apoio à contratação pública	93.00 %	(95.00 %)	97.89%	↔ ⚠
Taxa de cumprimento dos OLA	93.48 %	(90.00 %)	103.87%	↔
Processos internos	89.75 pts	(50.00 pts)	179.50%	↔
Reduzir o n.º de processos pendentes	95.71 pts	(49.99 pts)	191.46%	↔
N.º de processos judiciais e extra-judiciais encerrados	1216.00 N.º	(840.00 N.º)	144.76%	↔
Taxa de resposta aos pedidos de assessoria das U.O.'s	99.00 %	(95.00 %)	104.21%	↔
Gerir a articulação com entidades externas	81.25 pts	(50.00 pts)	162.50%	↔
Taxa de resposta a Solicitadores/Agentes de Execução	99.00 %	(96.00 %)	103.13%	↔
Taxa de resposta a Tribunais	99.00 %	(98.00 %)	101.02%	↔
Melhorar a informação de gestão e os procedimentos	87.45 pts	(50.00 pts)	174.90%	↔
Monitorização atividade jurídico-contenciosa - Kamae Lei	135.60 PA	(110.00 PA)	123.27%	↔
Índice de fluxo processual (IFP) anual	3.40 N.º	(1.50 N.º)	226.67%	↔
Aprendizagem e crescimento	31.53 pts	(50.00 pts)	63.06%	↔
Assegurar a melhoria contínua do processo	0.00 pts	(50.00 pts)	0.00%	↓
N.º de ações preventivas	1.00 N.º	(2.00 N.º)	50.00%	↓ ⚠
Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		↔ ⚠
Promover a avaliação do desempenho	62.08 pts	(50.00 pts)	124.16%	↔
Tx cumprimento homologação avaliações (SIADAP 3)	89.00 %	(100.00 %)	89.00%	↔ ⚠
Tx cumprimento contratualização objetivos (SIADAP 3)	100.00 %	(100.00 %)	100.00%	↔
% de pareceres favoráveis da Comissão Paritária (SIADAP 3)	0.00 %	(5.00 %)	200.00%	↔
Valorizar o capital humano	32.50 pts	(50.00 pts)	65.00%	↔
Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)		↔ ⚠
Taxa de colaboradores abrangidos por formação	84.00 %	(80.00 %)	105.00%	↔
Taxa de absentismo	2.72 %	(2.00 %)	54.00%	↔ ⚠

2.10 PROMOÇÃO DA MELHORIA CONTÍNUA

“Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho”^{Nota}

“Promover a orientação para resultados e a melhoria contínua dos serviços prestados” é o objetivo de um dos 7 compromissos da política da qualidade do IGFSS - melhorias constantes.

É crucial para a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade a existência de um processo de suporte especificamente com essa missão (PGA.01 - Qualidade e Comunicação) o qual, entre outros, engloba os sub-processos de elaboração do plano de atividades e monitorização do desempenho (BSC). Cabe-lhe também criar, dinamizar e monitorizar, junto dos restantes processos de negócio e de gestão e administração, diversas ferramentas e metodologias de gestão (boas práticas), todas elas com vista à melhoria contínua.

Assim, desde 2006 o instituto desenvolveu um conjunto de ferramentas com vista à melhoria sustentada do desempenho, das quais se destacam as seguintes:

2.10.1 AÇÕES CORRETIVAS DA PERFORMANCE

A operacionalização de um sistema de gestão por objetivos como o BSC implica necessariamente um acompanhamento sistemático dos resultados obtidos, de forma a verificar se as variáveis que contribuem para o cumprimento das metas estabelecidas se estão a comportar de acordo com o planeado.

Este controlo visa também a identificação e implementação de ações corretivas do desempenho de objetivos/indicadores que estejam aquém do planeado, ou seja, serve para empreender ações para inverter tendências negativas de performance, tal como requerido na Norma ISO 9001. Além disso, é imperativo que também as ações corretivas sejam alvo de análise dos seus resultados e que as mesmas sejam revistas em função disso, ou seja, que se realize a avaliação da sua.

Para o efeito, todos os gestores de processo realizam mensalmente o acompanhamento da performance, deixando evidências desse controlo na aplicação de BSC, permitindo às suas equipas e ao Conselho Diretivo aceder em tempo útil à evolução do desempenho e às iniciativas desencadeadas, já que todos os colaboradores do IGFSS têm acesso ao sistema BSC, pelo menos para consulta, relativamente a todos os processos.

Assim, de acordo com a metodologia utilizada no instituto e com suporte na aplicação do BSC, sempre que um indicador fica aquém da meta intercalar estabelecida (mensal, trimestral, etc.) é introduzida uma justificação da razão desse resultado, ou seja, é efetuada a análise de causas.

Por outro lado, procede-se ao preenchimento das medidas que deverão ser desencadeadas para inverter o resultado negativo registado nesses indicadores, as denominadas “Iniciativas PDCA”. Para cada uma dessas iniciativas são identificados os respetivos prazos e responsáveis pela sua implementação.

^{Nota} Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MTSSS (transcrição)

Na verdade, a utilização da metodologia *Balanced Scorecard* no contexto da operacionalização de um sistema de gestão da qualidade assegura o indispensável alinhamento entre os objetivos operacionais de cada processo e a estratégia do IGFSS. Ao mesmo tempo, enquanto sistema de medição estratégica, o BSC assegura a implementação do ciclo de Deming².

Uma vez executada a iniciativa PDCA, cumpre analisar se esta inverteu a tendência negativa da performance, ou seja, se o indicador passou a evidenciar níveis de desempenho iguais ou superiores à meta intercalar definida, sendo igualmente efetuado este registo na aplicação BSC.

Para além deste procedimento mensal, nas reuniões trimestrais de pilotagem estratégica do Conselho da Qualidade, composto pelo representante da gestão do SGQ, que preside, pelos membros do Conselho Diretivo, gestores de processo, gestores de processo adjuntos e diretor da Direção da Qualidade e Comunicação, é não só efetuado um balanço dos resultados globais de cada processo no trimestre, como são analisados individualmente todos os indicadores cujo desempenho se encontra em níveis de alerta ou incumprimento, de forma a analisar em grupo estes resultados, mas acima de tudo acompanhar as iniciativas PDCA que entretanto foram sendo definidas e desencadeadas. Estas reuniões permitem desta forma também melhorar as interações existentes entre os vários processos.

2.10.2 OPORTUNIDADES DE MELHORIA - PLANOS DE AÇÃO

Nas reuniões do Conselho da Qualidade é acompanhada a execução das oportunidades de melhoria que ao longo do ano vão sendo definidas em resultado da utilização de diversas ferramentas de diagnóstico e avaliação, com vista igualmente à promoção da melhoria contínua.

Para tanto, procede-se trimestralmente junto dos respetivos responsáveis à monitorização do grau de execução dos planos de ação das oportunidades de melhoria que vão resultando das seguintes ferramentas:

- Inquéritos de satisfação de colaboradores;
- Inquéritos de satisfação dos clientes externos;
- Relatórios de auditorias internas da qualidade;
- Relatórios de auditorias de certificação e acompanhamento da norma ISO 9001;
- Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas.

A utilização destes instrumentos tem como finalidade identificar oportunidades de melhoria que contribuam para um melhor funcionamento e aferir os níveis de satisfação dos *stakeholders* relativamente às práticas de gestão seguidas pelo IGFSS.

No ano de 2015 foram implementadas 22 oportunidades de melhoria. Desde 2004 foram já definidas 902 oportunidades de melhoria.

2.10.3 OLA – ORGANIZATIONAL LEVEL AGREEMENTS

O IGFSS implementou em 2009 uma metodologia de contratualização de níveis de serviço internos (OLA) entre os processos do seu sistema de gestão da qualidade.

² O “PCDA”, ou ciclo de Deming, representa o ciclo da melhoria contínua: *Plan / Do / Check / Act*.

O estabelecimento de um nível de serviço interno pressupõe a existência de uma unidade prestadora de serviços e de um cliente, e consiste na realização de acordos entre si relativamente às tarefas que habitualmente são realizadas (diariamente, semanalmente, mensalmente, anualmente, etc.). Por norma, a contratualização de níveis de serviço traduz-se na negociação de prazos de realização de tarefas ou de envio de informação por parte de um serviço para outro. Não obstante, poderão também ser negociados com base noutra unidade de medida: quantidade, percentagem, n.º de horas, etc.

Na prática, os OLA consubstanciam um documento escrito que clarifica a relação entre duas partes, cliente e prestador de serviços, relativamente a um serviço prestado. Se usado corretamente, o mesmo permite:

1. Identificar as necessidades do “cliente” e as responsabilidades do “prestador de serviço”;
2. Definir prioridades;
3. Criar canais de comunicação e fomentar o diálogo entre as partes;
4. Simplificar assuntos e atividades assumidas como complexas;
5. Reduzir áreas de conflito;
6. Gerir expetativas.

Assim, existiram 76 OLA ativos em 2015, certos de que todos os processos beneficiaram reciprocamente, constituindo uma clara aposta na melhoria do serviço ao cliente interno e conseqüentemente no aumento da satisfação dos clientes externos, tendo-se procedido à monitorização do seu cumprimento quadrimestralmente.

2.10.4 AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE

No âmbito do seu sistema de gestão da qualidade, implementado de acordo com a Norma NP EN ISO 9001, o IGFSS estabelece a metodologia para planificar e realizar auditorias internas para verificar se o sistema de gestão da qualidade:

- ⇒ Está conforme com os requisitos da norma NP EN ISO 9001;
- ⇒ Está implementado e mantido com eficácia.

Anualmente é elaborado um programa de auditorias internas da qualidade que é aprovado pelo Conselho Diretivo. Os resultados das auditorias são transmitidos aos responsáveis das áreas auditadas que definem as ações corretivas necessárias, definindo igualmente o respetivo prazo de implementação. É também feito um seguimento para avaliação da eficácia das ações corretivas implementadas, sendo registados os resultados constatados. Os resultados das auditorias são ainda comunicados ao Conselho Diretivo e apresentados ao Conselho da Qualidade para análise.

Neste contexto, o IGFSS realiza anualmente, através de uma bolsa de auditores internos, auditorias internas da qualidade a todos os departamentos (processos), incluindo os serviços desconcentrados e deslocalizados. Sumariamente, no ano de 2015 verificou-se o seguinte:

- ⇒ Foram realizadas 33 auditorias internas da qualidade (AIQ), entre os meses de março e novembro;
- ⇒ As AIQ abrangeram todos os processos de negócio e de gestão e administração;

- Ao todo, em resultado das AIQ, foram identificadas 22 não conformidades e 88 oportunidades de melhoria. Para todas as não conformidades foram definidas correções e ações corretivas para debelar as situações identificadas;
- Os relatórios das AIQ concluíram pela eficácia de todos os processos.

De referir ainda que desde o ano 2010 adotou-se uma metodologia de controlo de implementação das oportunidades de melhoria (OM) decorrentes das auditorias internas da qualidade (AIQ), identificadas nos relatórios correspondentes, semelhante à das restantes ferramentas de gestão de identificação de OM, realizando também um controlo trimestral da execução dos planos de ação (ver 2.10.2).

Por sua vez, a dinâmica de definição de ações preventivas (RAP) e de ações corretivas (RNC), sejam elas resultantes de auditorias internas da qualidade (AIQ), identificadas pelos serviços no dia a dia ou decorrentes de reclamações também impulsionam a melhoria contínua dos processos, conduzindo à sua inovação e ao aumento da sua eficácia.

Não obstante nas auditorias internas da qualidade já se realizar uma verificação da fiabilidade dos dados inseridos em BSC, a partir de 2011, fruto de uma recomendação da Inspeção-Geral de Finanças, passou a realizar-se anualmente uma auditoria específica aos cálculos e introdução dos dados no BSC, que visa não só aferir a fiabilidade dos dados, mas também melhorar a medição e definição dos indicadores de desempenho.

2.10.5 FOLLOW-UP DAS RECOMENDAÇÕES DE AUDITORIA SCI E FINANCEIRAS

Durante o exercício de 2015, o Instituto realizou quadrimestralmente uma monitorização/ponto de situação relativamente à implementação das recomendações sob a sua responsabilidade. Estas recomendações resultam, com maior expressividade, do parecer do Tribunal de Contas à Conta da Segurança Social.

A monitorização referida, incorpora três momentos. Um primeiro, em que é divulgado no início do ano o conjunto de novas/reiteradas recomendações afetas a cada processo de negócio do IGFSS, e que resultam do parecer à Conta da Segurança Social do penúltimo exercício económico; um segundo momento, em que se analisa o nível de implementação de cada recomendação por processo de negócio; e um terceiro momento, em que o follow-up se associa ao contraditório solicitado pelo Tribunal de Contas no âmbito do Anteprojecto de Parecer à conta do último exercício económico.

2.10.6 ANÁLISE SWOT

Para a construção do Plano Estratégico 2013-2015, realizaram-se diversas análises de modo a delinear a melhor estratégia, entre elas a análise SWOT, que incorpora o referido documento e que se transcreve:

A análise SWOT enquanto anagrama de forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) é uma ferramenta de análise do cenário envolvente interno e externo das organizações, pelo que consolida o diagnóstico da situação atual do IGFSS, constituindo-se, por conseguinte, um facilitador e orientador no exercício de formulação da estratégica.

Assim, no quadro seguinte, encontram-se identificados os principais fatores destas quatro forças, transversais a toda a organização.

Envolvente Interna	
Weaknesses (Pontos Fracos)	Strengths (Pontos Fortes)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiência dos canais de comunicação com os clientes 2. Número insuficiente de recursos humanos 3. Gap de competências técnicas 4. Insuficiente resposta e integração dos SI 5. Fraca articulação estratégica com os principais parceiros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de Gestão da Qualidade 2. Envolvimento dos colaboradores 3. Aposta na formação e qualificação 4. Capacidade de inovação organizacional 5. Cobertura geográfica dos serviços 6. Tesouraria única
Envolvente Externa	
Threats (Ameaças)	Opportunities (Oportunidades)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crise económica e PAEF 2. Insustentabilidade da Segurança Social 3. Fraca qualidade da dívida participada para execução 4. Contexto legal restritivo ao nível dos recursos humanos 5. Dependência externa ao nível da tecnologia e SI 6. Alteração frequente da legislação aplicável 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plano de Redução e Melhoria da Administração Central 2. Alinhamento estratégico com os parceiros da SS 3. Opção governativa de combate à fraude e evasão fiscal 4. RAU – Regime de Arrendamento Urbano 5. Selectividade da cobrança

De seguida descreve-se sumariamente o seu significado e/ou impacto no instituto, sendo que a estratégia definida para o triénio 2013-2015 visa, precisamente, tirar maior partido das forças da organização, concentrar esforços na superação das fraquezas e transformar, sempre que possível, as ameaças de contexto em oportunidades.

Pontos Fracos

1. Insuficiência dos canais de comunicação com os clientes

Focalizada que está a política da qualidade do IGFSS para a prestação de um serviço público de excelência que garanta o melhor atendimento e satisfação dos seus clientes, o instituto tem nestes últimos anos vindo a desenvolver um conjunto de canais e instrumentos de comunicação com os clientes de forma a agilizar o relacionamento e aferir as suas necessidades e expectativas. Contudo, volvidos seis anos sobre a implementação do sistema de gestão da qualidade e considerando a multiplicidade de canais e instrumentos em utilização, importa neste momento analisá-los de uma forma sistémica e estratégica do ponto de vista da comunicação.

2. Número insuficiente de recursos humanos

A par de outros organismos, o IGFSS ressentiu-se com a entrada em vigor de diplomas legais que regulamentam e estruturam o funcionamento da administração pública, tendo sofrido como principal consequência a tendência de redução do seu número de colaboradores. O reforço do capital humano de

forma a cobrir as saídas verificadas, nomeadamente por força da aposentação, numa perspetiva de não rutura dos serviços e também de reforço da tecnicidade dos colaboradores ao seu serviço é fator crítico de sucesso para a concretização da política e estratégias definidas para o instituto.

3. Gap de competências técnicas

Reconhecendo a importância que reveste a identificação das competências que os colaboradores devem possuir, o IGFSS identifica as competências genéricas dos seus colaboradores e, por função, as respetivas competências técnicas. Apesar de existirem na organização competências específicas, inerentes às suas atribuições, que diferenciam a organização, persiste ainda a necessidade de colmatar o gap de competências existente nalgumas funções, situação em boa parte gerada e agravada pela diminuição do número de colaboradores e pelas dificuldades de recrutamento e mobilidade na administração pública, em particular nalgumas áreas.

4. Insuficiente resposta e integração dos sistemas de informação

Apesar dos desenvolvimentos ocorridos na última década, verifica-se que a resposta e integração dos sistemas de informação continua a não ser suficiente e a desejável, encontrando-se pendentes vários desenvolvimentos nomeadamente no SIF (Sistema de Informação Financeira) e no SEF (Sistema de Execuções Fiscais), absolutamente críticos para o aumento da eficiência e da eficácia do IGFSS.

5. Fraca articulação estratégica com os principais parceiros

Apesar dos esforços de articulação com os organismos parceiros do sistema, verifica-se ainda um insuficiente alinhamento de estratégias e de prioridades entre entidades com vista à prestação de serviços de maior qualidade e à otimização dos resultados finais que se objetivam atingir.

Pontos Fortes

1. Sistema de Gestão da Qualidade

O sistema de gestão da qualidade, hoje perfeitamente enraizado na organização, tem permitido ao IGFSS caminhar firmemente na prestação de um serviço público de maior qualidade, orientado para a excelência, garantindo que os processos são sistematicamente concebidos e geridos de forma a implementar a política e estratégia da organização e responder às necessidades de todos os stakeholders.

2. Envolvimento dos colaboradores

Enraizar uma cultura de excelência orientada para resultados apenas foi possível com o envolvimento das pessoas. No IGFSS todos os colaboradores estão visivelmente envolvidos na concretização dos objetivos e estratégia da organização e na constante busca da melhoria contínua, demonstrando-se sempre empenhados na concretização de novos desafios e/ou projetos de mudança organizacionais.

3. Aposta na formação e qualificação

É com a convicção de que as pessoas são um fator crucial no sucesso da organização, que a formação profissional se afirma como um instrumento de gestão privilegiado ao dispor do IGFSS, proporcionando

aos colaboradores o desenvolvimento dos seus conhecimentos e competências, os quais são depois postos ao serviço da organização, potenciando o alcance de melhores resultados. Neste contexto, e de forma alinhada com a estratégia da organização, o IGFSS elabora anualmente um amplo plano de formação, verificando-se que, inerente às suas atribuições, existem na organização competências específicas e um elevado know-how que diferenciam a organização, reconhecida pela sua competência técnica.

4. Capacidade de inovação organizacional

O IGFSS nos últimos anos tem conseguido garantir a modernização e melhoria constantes através da adoção de boas práticas de gestão e do estímulo à criatividade e trabalho em equipa, a todos os níveis, sendo que a capacidade de inovação organizacional demonstrada pelos seus colaboradores, em geral, se traduz no aumento da eficiência interna e no acréscimo de valor para os clientes e outros stakeholders.

5. Cobertura geográfica dos serviços

Embora organizado numa estrutura central, o IGFSS dispõe de serviços desconcentrados a nível distrital para a área da gestão da dívida – as secções de processo executivo – que gerem os mais de dois milhões de processos executivos. Estes serviços, que garantem o atendimento ao público, presentes em todos os distritos do país, permitem, assim, uma maior aproximação ao cliente e, por conseguinte, a melhor prestação do serviço e uma atuação mais eficaz na cobrança da dívida. De igual modo, na área do património imobiliário da Segurança Social, para a melhor gestão dos cerca de 5.000 imóveis/frações, entre renda livre e renda social, o instituto dispõe também de um serviço de gestão de imóveis na zona norte do país, localizado no Porto, proporcionando um atendimento mais próximo do cliente.

6. Implementação da Tesouraria Única

O processo de otimização dos fundos públicos, na componente do Orçamento da Segurança Social (OSS), obedece ao princípio da unidade de tesouraria do sistema de Segurança Social e é baseado numa gestão previsional e integrada dos fundos, através de planos de tesouraria e controlo dos fluxos financeiros de arrecadação da receita e de pagamento.

No contexto da gestão financeira unificada dos recursos económicos do OSS, a implementação da Tesouraria Única (TU) tem um impacto muito significativo. Com efeito, e no que respeita aos pagamentos, registam-se importantes ganhos de rendimento resultantes da eliminação da intermediação financeira (cerca de 7 milhões de euros, no ano de 2011), bem como a melhoria no controlo e eficiência dos processos internos - planeamento financeiro e qualidade da conta consolidada da Segurança Social. Destaca-se, pela sua relevância, o pagamento direto aos pensionistas e às Instituições Particulares de Segurança Social, fruto de processos desenvolvidos em articulação com os parceiros do sistema (II e ISS). No plano externo, referência ao pagamento direto às entidades beneficiárias do programa operacional do QREN – POPH.

Ganhos financeiros significativos têm também sido obtidos através de novos contratos para prestação de serviços financeiros (dando cumprimento ao Código da Contratação Pública), enquadrados também no âmbito da TU.

Por último, referência ao facto de que a gestão previsional e integrada dos fundos abrange também o controlo dos fluxos decorrentes dos diversos canais de recebimento de valores devidos à Segurança Social, os quais já se encontram integrados em termos de TU, incluindo a cobrança através das

tesourarias do sistema, relativamente às quais se assegura a regulamentação e a monitorização sistemática do seu cumprimento.

Ameaças

1. Crise económica e programa de ajustamento económico e financeiro

A situação de grave crise económica que atualmente se atravessa e, conseqüentemente, a necessidade de cumprimento do Programa de Ajustamento Económico e Financeiro (PAEF) de Portugal pode trazer dificuldades à melhor concretização da missão do IGFSS, pela deterioração da situação financeira das empresas, dos investidores e das famílias, bem como pela instabilidade dos mercados financeiros, pela crise do mercado imobiliário e, ainda, pelas fortes restrições orçamentais que condicionam a atividade e funcionamento da organização.

2. Insustentabilidade da Segurança Social

A necessidade imperiosa de garantir a sustentabilidade da Segurança Social impõe a adoção de determinadas políticas que podem eventualmente condicionar a estratégia de atuação do IGFSS, situação agravada pela crise económica e financeira que atualmente se atravessa.

3. Fraca qualidade da dívida participada para execução

A dívida participada para execução nas secções de processo executivo tem apresentado uma qualidade ainda inferior ao desejável face à existência de vários erros que potenciam a reclamação por parte dos contribuintes. Considerando que os problemas têm origem nos sistemas de informação da Segurança Social é fundamental o envolvimento de todos os institutos do sistema na sua resolução com vista à redução do número de situações de indevida participação de dívida e, conseqüentemente, da taxa de reclamações por dívida incorreta.

4. Contexto legal restritivo ao nível dos recursos humanos

O IGFSS encontra-se vinculado às regras de admissão de colaboradores vigentes para a administração pública (AP), as quais estabelecem, sobretudo desde 2002 a esta parte, mecanismos rigorosos de controlo nas admissões. Perante a saída de um significativo número de pessoas, originado essencialmente por motivo de aposentação, e face à impossibilidade de contratar colaboradores sem vínculo à AP o IGFSS concorre com todos os restantes organismos no recrutamento de colaboradores. Por outro lado, são também outras as restrições com que o IGFSS se depara na gestão dos seus recursos humanos e que limitam a sua capacidade de ação, nomeadamente ao nível do sistema de avaliação de desempenho, onde se incluem as restrições na atribuição de prémios de desempenho e de mudança de posição remuneratória.

5. Dependência externa ao nível da tecnologia e sistemas de informação

No que em particular se refere à gestão das infraestruturas técnicas, cabem ao Instituto de Informática, I.P. as tarefas de operação, manutenção e desenvolvimento dos principais sistemas de informação, de segurança de infraestruturas tecnológicas e de comunicações, de apoio aos utilizadores da rede da Segurança Social, pelo que o IGFSS encontra-se vinculado ao cumprimento das diretrizes bem como à definição de prioridades e capacidade de resposta daquele organismo.

6. Alteração frequente da legislação aplicável

O instituto está em permanente alerta para as mudanças legislativas que possam ter impacto no seu negócio, na sua estratégia ou modelo organizativo. A entrada em vigor de novos diplomas legais que regulamentam e estruturam o funcionamento da administração pública e/ou que tenham impacto na prossecução da missão do IGFSS conduzem inevitavelmente ao surgimento de mudanças, que requerem um rápido esforço de adaptação.

Oportunidades

1. Plano de Redução e Melhoria da Administração Central

O Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC) aprovado no ano de 2011 com os objetivos de redução permanente de despesa e de implementação de modelos mais eficientes de funcionamento da administração central pode dar novo impulso à adoção de boas práticas de gestão, bem como ser uma oportunidade de recrutamento de novos colaboradores para o IGFSS em face da extinção e de processos de reestruturação de outros organismos da administração pública.

2. Alinhamento estratégico com os parceiros da Segurança Social

O desenvolvimento da missão do IGFSS de forma articulada com os restantes organismos do sistema, assente num verdadeiro alinhamento de esforços e estratégias, afigura-se como uma oportunidade para a melhor prestação do serviço público e alcance dos objetivos estratégicos institucionais.

3. Opção governativa de combate à fraude e evasão fiscal

A atuação das secções de processo executivo distritais, criadas em Setembro de 2001, tem permitido um crescimento significativo da cobrança das dívidas à Segurança Social, garantindo maior facilidade, celeridade e eficiência dos processos em execução fiscal, pelo que a opção governativa de combate à fraude e evasão fiscal se afigura como uma oportunidade de desenvolvimento e crescimento daqueles serviços.

4. RAU – Regime de Arrendamento Urbano

A entrada em vigor da nova lei do arrendamento urbano, em 14 de agosto de 2012, afigura-se como uma oportunidade no desenvolvimento dos objetivos do IGFSS pela possibilidade de atualização das rendas que se revelam demasiadamente baixas por razões históricas, tendo-se iniciado em 2013 o respetivo processo de revisão.

5. Seletividade da cobrança

A segmentação dos universos de contribuintes permite definir estratégias direcionadas para cada tipologia, potenciando os resultados da cobrança e minimizando os custos operacionais.

2.10.7 STRATEGY FOCUSED ORGANISATION

A incapacidade de executar as estratégias formuladas está, muitas vezes, na origem do insucesso na adoção desta metodologia. Segundo os estudos efetuados, mencionados em diversa literatura sobre o BSC, menos de 10% das organizações com a estratégia formulada conseguem efetivamente executá-la.

Com efeito, para ser bem sucedido na execução dos seus planos estratégicos o IGFSS garante não só a definição da estratégia, mas também a gestão da própria estratégia, assumindo-se uma Strategy Focused Organization. Para tanto, o IGFSS segue os cinco princípios para a execução da estratégia, tal como preconizado por Kaplan e Norton³.

Apresenta-se, de seguida, um diagnóstico da situação do IGFSS, reportado ao final de 2012, face a cada um dos referidos princípios, sendo que se verifica uma grande evolução relativamente aos primeiro e segundo diagnósticos efetuados em 2006 e 2009, aquando o início da adoção desta metodologia e elaboração do Plano Estratégico para o período 2010-2012, respetivamente.

Com efeito, durante estes últimos anos, o instituto foi efetivamente uma organização focada na execução da sua estratégia, tendo seguido quase na sua totalidade os fatores críticos de sucesso (pontos de orientação) para a concretização destes cinco princípios, conforme se esquematiza.



Legenda: Perceção do estado do IGFSS face à adoção dos 5 princípios de execução da estratégia e respetivos pontos de orientação:

- Implementado com sucesso
- Implementação não concluída ou insuficiente
- Não implementado

Diagnóstico do IGFSS face à adoção dos 5 princípios de execução da estratégia

³ Segundo o livro de Kaplan e Norton, autores da metodologia BSC: "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new competitive environment"

Descrevem-se de seguida, ainda que sumariamente, as práticas de gestão do IGFSS que vão ao encontro destes cinco princípios de execução das estratégia preconizados por Kaplan e Norton.

1. Promover a mudança através da liderança executiva

O processo de definição e execução da estratégia para o triénio 2013-2015 surge na sequência da nomeação do atual Conselho Diretivo, pelo que é crítico o papel da gestão de topo enquanto inequívoco patrocinador da operacionalização da estratégia.

A gestão de topo assume, portanto, a responsabilidade de (i) clarificar o porquê da mudança (novas orientações estratégicas), (ii) garantir o compromisso da equipa de dirigentes, (iii) assegurar que a missão, visão, valores, política da qualidade e estratégia da organização são claras e entendidas por todos os colaboradores e (iv) fomentar o entendimento e enraizamento do modelo de gestão.

Para além da equipa de gestão estratégica, a quem cabe coordenar e dinamizar este processo do ponto de vista operacional, têm aqui também um papel fundamental os gestores de processo, funcionando como “agentes da mudança” junto das suas equipas. Os processos de comunicação interna existentes assumem, aqui, particular importância na mobilização dos colaboradores.

2. Traduzir a estratégia de forma operativa

Após a mobilização da organização há que descrever e comunicar a estratégia, utilizando para o efeito o mapa da estratégia corporativa, o qual contém os principais objetivos a alcançar no triénio, bem como os respetivos indicadores e metas. Inclui ainda as iniciativas estratégicas definidas, ou seja, projetos ou iniciativas que visam alavancar o cumprimento dos objetivos estratégicos.

O BSC ajuda, assim, a traduzir a estratégia em objetivos operacionais, que constituem o guia para a obtenção dos resultados esperados e que permitem efetuar a monitorização regular da performance institucional e aferir a eficácia da execução da estratégia.

É também importante desde logo assegurar as responsabilidades. No IGFSS existe uma cultura de responsabilização, a qual é impulsionada pela adoção do BSC, pelo que as responsabilidades estão claramente atribuídas, a todos os níveis da organização.

3. Alinhar a organização com a estratégia

Enraizar uma cultura de excelência, orientada para resultados apenas é possível com o envolvimento das pessoas. Não obstante, não basta envolver e motivar os colaboradores para a mudança, é preciso alinhar toda a organização na execução da estratégia.

O Plano Estratégico reflete a visão estratégica de médio prazo do IGFSS a três anos, apresentando, assim, as linhas gerais para a construção dos Planos de Atividades anuais, permitindo o alinhamento estratégico da organização.

Desta forma, para cada processo de negócio e de gestão e administração é anualmente desenhado um mapa da estratégia (de segundo nível) e definido um conjunto de objetivos, medidas, cada um deles, por um ou mais indicadores, através da fixação não só de metas anuais, mas também de metas intercalares, na sua maioria mensais ou trimestrais, que permitirão depois, ao longo do ano, efetuar a monitorização mensal da performance institucional e aferir a sua eficácia. Por outro lado, relativamente ao PN.01 –

Gestão da Dívida são ainda desenhados mapas da estratégia (de terceiro nível), para as secções de processo executivo, o que para além de permitir verificar o contributo e impacto de cada uma no resultado global no processo, possibilita a emissão de um ranking mensal da performance destes serviços cuja missão e atividade é igual em cada local.

Através da metodologia BSC e do desdobramento dos objetivos do mapa da estratégia corporativa a todos os processos de negócio e de gestão e administração fica, então, garantido o alinhamento de toda a organização em torno da execução da estratégia.

Importa, em paralelo, consolidar as relações de parceria estratégica identificadas, promovendo o melhor alinhamento das estratégias e prioridades entre as entidades do sistema de Segurança Social e promover o acompanhamento regular dos SLA (Service Level Agreements) já contratualizados com os principais parceiros.

4. Motivar para que a estratégia seja um trabalho de todos

Os mapas da estratégia de segundo nível, por processo, por sua vez, servem de suporte à definição dos objetivos individuais dos colaboradores, no âmbito do SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública). Desta forma, cada um conhece o seu papel e sabe qual o contributo dos seus objetivos individuais para o alcance dos objetivos do mapa da estratégia do processo ao qual pertence e, por conseguinte, entende o impacto que o seu desempenho tem para a eficácia da estratégia corporativa, e, por essa via, para a concretização da missão e visão do IGFSS.

O SIADAP, entre outros aspetos, visa avaliar, responsabilizar e reconhecer o mérito dos colaboradores e dirigentes em função dos resultados obtidos. O processo de avaliação assenta na contratualização dos objetivos a alcançar e das competências a demonstrar ao longo do período de avaliação, numa lógica clara de orientação para resultados, de envolvimento na atividade da organização e de responsabilização de todos os que se encontram ao serviço da concretização da sua missão. Por outro lado, o SIADAP assenta na diferenciação de desempenhos, promovendo uma cultura de excelência, garantida pela fixação de percentagens máximas para as classificações mais elevadas, as quais são rigorosamente observadas.

Não obstante, atentos os impedimentos legais, não é exequível implementar outros sistemas de incentivo, muitas vezes existentes em organizações que adotam um sistema de gestão por objetivos, nomeadamente no setor privado.

Com a convicção de que as pessoas são um factor crucial no sucesso da organização e também como forma de reconhecimento e motivação, o IGFSS aposta, assim, fortemente na formação e no desenvolvimento de competências dos seus colaboradores. Contudo, importa colmatar o gap de competências ainda existente, em particular nalgumas funções, situação agravada pela diminuição do número de colaboradores e pelas dificuldades de recrutamento e mobilidade na administração pública.

5. Liderar para conseguir que a estratégia seja um processo contínuo

Para um controlo de gestão eficaz, existe um processo de monitorização mensal da performance, assente no reporte dos níveis de desempenho alcançados para cada um dos objetivos fixados. É um processo que garante um controlo interativo, incentiva a adoção de uma atitude dinâmica permanente, e privilegia a ação e a tomada de decisão em tempo útil, fomentando a responsabilização.

A operacionalização de um sistema de gestão por objetivos como o BSC implica um acompanhamento sistemático dos resultados obtidos, de forma a verificar se as variáveis que contribuem para o cumprimento das metas estabelecidas estão a comportar-se de acordo com o planeado. Este controlo visa também a identificação e implementação de ações corretivas do desempenho de objetivos/indicadores que estejam aquém do planeado, ou seja, serve para empreender ações para inverter tendências negativas de performance. A utilização do BSC assegura, assim, o ciclo da melhoria contínua: ciclo PDCA – Plan, Do, Check e Act.

Na verdade, o BSC reforçou a capacidade de análise prospetiva por parte dos dirigentes de topo e intermédios, pelo que nas reuniões de pilotagem estratégica do Conselho da Qualidade os responsáveis de primeira linha, mais do que analisar e justificar o desempenho passado, debruçam-se sobre as iniciativas que devem ser desencadeadas, em virtude das tendências de performance registadas, no sentido de assegurar o ciclo da melhoria contínua e, onde aplicável, melhorar as interações entre os vários processos.

Esta pilotagem estratégica é facilitada pelo sistema de informação de gestão que permite efetuar o controlo on-line dos níveis de performance e acompanhar as iniciativas corretivas dos desvios. Este software específico de BSC garante o apuramento automático e rigoroso da eficácia de cada processo em cada mês, através de um sistema de pontuação, facilitando o controlo do desempenho e a comparação dos níveis de performance entre indicadores, objetivos e mapas estratégicos.

Todos os colaboradores do IGFSS têm acesso a este sistema, podendo consultar os resultados dos *scorecards* gerados mensalmente, bem como as justificações e iniciativas desencadeadas relativamente aos indicadores em níveis de alerta ou incumprimento.

Mensalmente, divulgam-se à tutela os resultados da monitorização da performance do IGFSS. A participação de todos os colaboradores no controlo de gestão é fator crítico de sucesso para o alcance dos objetivos.

Estas análises (2.10.1 a 2.10.7), em conjunto com os resultados históricos da performance, serviram de base à definição da estratégia, quer de médio prazo (Plano Estratégico para o triénio 2013-2015), quer de curto prazo (Plano de Atividades para 2013, 2014 e 2015), consubstanciando estes instrumentos os principais planos de melhoria do IGFSS.

3 RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

“Apreciação, por parte dos utilizadores, da quantidade e qualidade dos serviços prestados, com especial relevo quando se trate de unidades prestadoras de serviços a utilizadores externos”^{Nota}

Focalizada que está a política da qualidade do IGFSS para a satisfação dos seus clientes, o instituto tem nestes últimos anos criado e desenvolvido um conjunto de canais de comunicação com os clientes externos de forma a não só medir a sua satisfação, mas também a aferir as suas necessidades e expectativas.

3.1 INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EXTERNOS

De forma a garantir o primeiro compromisso da política da qualidade do IGFSS - “clientes satisfeitos” e responder a um dos principais requisitos do sistema de gestão da qualidade (SGQ) implementado de acordo com a norma NP EN ISO 9001, o instituto realiza consecutivamente, desde há 10 anos, um inquérito de avaliação da satisfação dos seus principais clientes externos, das áreas de negócio.

Este processo de inquérito pretende aferir genericamente o grau de satisfação dos clientes externos relativamente ao instituto, visando adotar um modelo organizacional mais eficaz, simplificando procedimentos e orientando-os para o cliente e suas necessidades.

Devido à diversidade das suas atribuições, o IGFSS tem um conjunto diferenciado de clientes:

Área de atuação	Principais clientes
Gestão da dívida	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribuintes de recuperação executiva ▪ Contribuintes de revitalização empresarial
Património imobiliário	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arrendatários ▪ Administrações de Condomínio ▪ Compradores de Imóveis
Orçamento e conta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instituições do Sistema de Segurança Social
Gestão financeira	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instituições do Sistema de Segurança Social (Abastecimento financeiro e tesouraria única)

METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO

Os questionários são adaptados do “Questionário de Satisfação para Cidadãos/Clientes” da CAF e são diferenciados em função de cada Processo de Negócio (Gestão da Dívida, Património Imobiliário, Orçamento e Conta e Gestão Financeira). O inquérito permite aferir os resultados não só por tipo de cliente mas também por segmentação geográfica.

Em 2015, e com base nos resultados e na aprendizagem decorrente das respostas aos questionários do ano anterior, foram promovidas as necessárias alterações na seleção da amostra, bem como nos

^{Nota} Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MTSSS (transcrição)

questionários de cada um dos tipos de clientes, de forma a torná-los mais simples e orientados para a aferição das matérias que permitirão dar saltos qualitativos que contribuam para a melhoria da satisfação dos clientes.

O início da preparação do inquérito ocorreu no mês de março/2015, de acordo com o Plano Anual da Qualidade, terminando o processo com a apresentação do relatório final em outubro/2015, o qual já inclui os planos de ação das oportunidades de melhoria identificadas fruto da análise dos resultados, não obstante no mês de setembro serem desde logo aferidos e divulgados os resultados da satisfação dos clientes externos.

A metodologia utilizada percorre, então, as seguintes etapas:

1. Revisão da abordagem, que inclui a análise dos clientes a inquirir e das questões a englobar nos questionários (março a abril);
2. Distribuição dos questionários (maio a junho);
3. Período de resposta aos questionários (maio a julho);
4. Tratamento dos dados pela DQC - Direção da Qualidade e Comunicação (julho a agosto), do qual resultou o relatório preliminar com uma análise dos resultados por processo;
5. Identificação de oportunidades de melhoria e respetivos planos de ação por parte dos Gestores de Processo (setembro/outubro);
6. Elaboração do relatório final pela DQC (outubro).

Trimestralmente é realizada a monitorização da execução dos respetivos planos de ação das oportunidades de melhoria.

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Desde há 10 anos são abrangidos pelo inquérito os principais clientes dos Processos de Negócio. No ano de 2015 e atendendo à especificidade e universo de cada tipo de cliente, foram definidas diferentes abordagens para a seleção da amostra, bem como da forma e número de questionários a enviar.

De seguida, caracteriza-se a amostra do inquérito realizado em 2015, por tipo de cliente, de acordo com os critérios que foram estabelecidos.

Contribuintes de recuperação executiva

O questionário foi distribuído por e-mail a um universo de 20.046 contribuintes. Não obstante o referido anteriormente, não foram entregues 3.504 por erro no e-mail do destinatário.

A seleção dos destinatários foi realizada de forma aleatória, de entre uma base de dados com 173.098⁴ e-mails válidos de contribuintes com processos de recuperação executiva. Os questionários foram disponibilizados aos contribuintes através da aplicação “LimeSurvey”, disponibilizada pelo Instituto de Informática, I.P. (II, I.P.), e que em colaboração com a DQC remeteu os questionários, objetivando maximizar, por um lado a taxa de resposta e, por outro, o tratamento de dados.

⁴ Dados fornecidos pelo Departamento de Gestão da Dívida em 07/04/2015.

O número de questionários disponibilizados por e-mail teve como objetivo obter uma amostra que cumpra os requisitos mínimos de representatividade estatística (nível de confiança de 90% e erro de precisão de 10%).

Contribuintes de revitalização empresarial

Alguns contribuintes com acordo celebrado não chegam a ter um contato direto com o IGFSS durante o processo de negociação e de celebração do acordo, uma vez que o IAPMEI é o intermediário na relação com os contribuintes no SIREVE.

Neste contexto, considerando que a Direção de Revitalização Empresarial tem reuniões regulares com contribuintes, à semelhança do ano anterior, entendeu-se que a melhor forma de aferir a sua satisfação será proceder-se à recolha dos endereços de e-mails dos contribuintes no final das reuniões, sendo que posteriormente a DQC procede ao envio dos questionários aos referidos contribuintes via e-mail.

Arrendatários

Considerando a existência de um universo de 2.739 clientes e atendendo ainda à disponibilidade existente para o tratamento de dados (manual), realizou-se a entrega por correio de 2.137 questionários. Considerando que a taxa de resposta global nos últimos anos se tem situado na ordem dos 25%, o número de questionários disponibilizados visou obter uma amostra estatisticamente representativa (nível de confiança de 95% e erro de precisão de 5%).

A seleção da amostra foi realizada em função do número de arrendatários geridos pela Direção de Gestão de Imóveis do Norte (DGI-Norte) e Direção de Gestão de Imóveis do Sul (DGI-Sul), bem como dos dois tipos de renda existentes (livre e social).

Administrações de condomínio

Considerando um universo de 776 clientes, realizou-se a entrega por correio de questionários à totalidade das administrações de condomínio. Considerando que a taxa de resposta global nos últimos anos se tem situado na ordem dos 20%, pretendeu-se obter uma amostra estatisticamente representativa (nível de confiança de 95% e erro de precisão de 5%).

Compradores de imóveis

O inquérito realizado a este tipo de cliente apresenta uma característica diferente dos restantes, uma vez que não é realizado num determinado período do ano, mas sim ao longo de todo o ano à medida que se vão realizando as escrituras de venda dos imóveis do IGFSS.

O questionário é distribuído a todos os compradores de imóveis geridos pelas DGI-Norte e Sul no ato da escritura de venda. Os questionários respondidos são entregues posteriormente pelas referidas Direções à DQC.

Não obstante o inquérito ser contínuo ao longo do ano, aquando da elaboração do relatório de avaliação da satisfação dos clientes externos, foi realizado o apuramento dos dados obtidos no período compreendido entre 01/07/2014 e 30/06/2015.

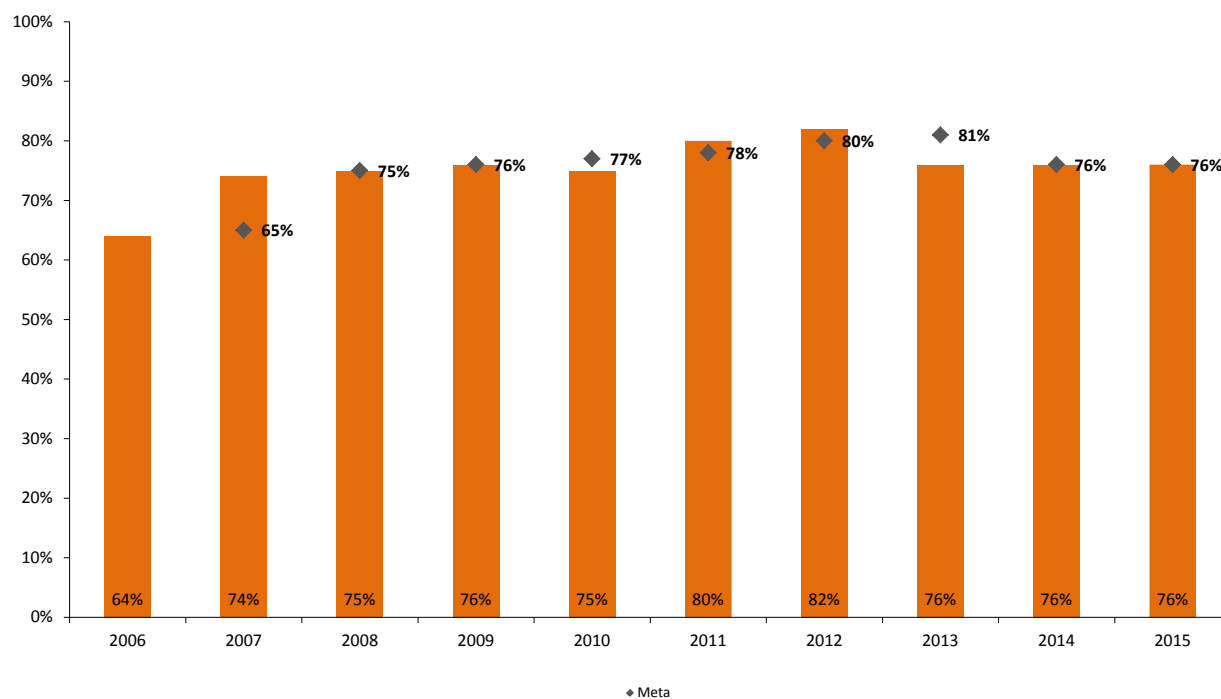
Instituições do sistema de Segurança Social - Orçamento e Conta

Foi inquirido por e-mail o universo de clientes, num total de 6.

Instituições do sistema de Segurança Social - Abastecimento Financeiro e Tesouraria única

Foi inquirido por e-mail o universo de clientes, num total de 4.

RESULTADOS DO INQUÉRITO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO

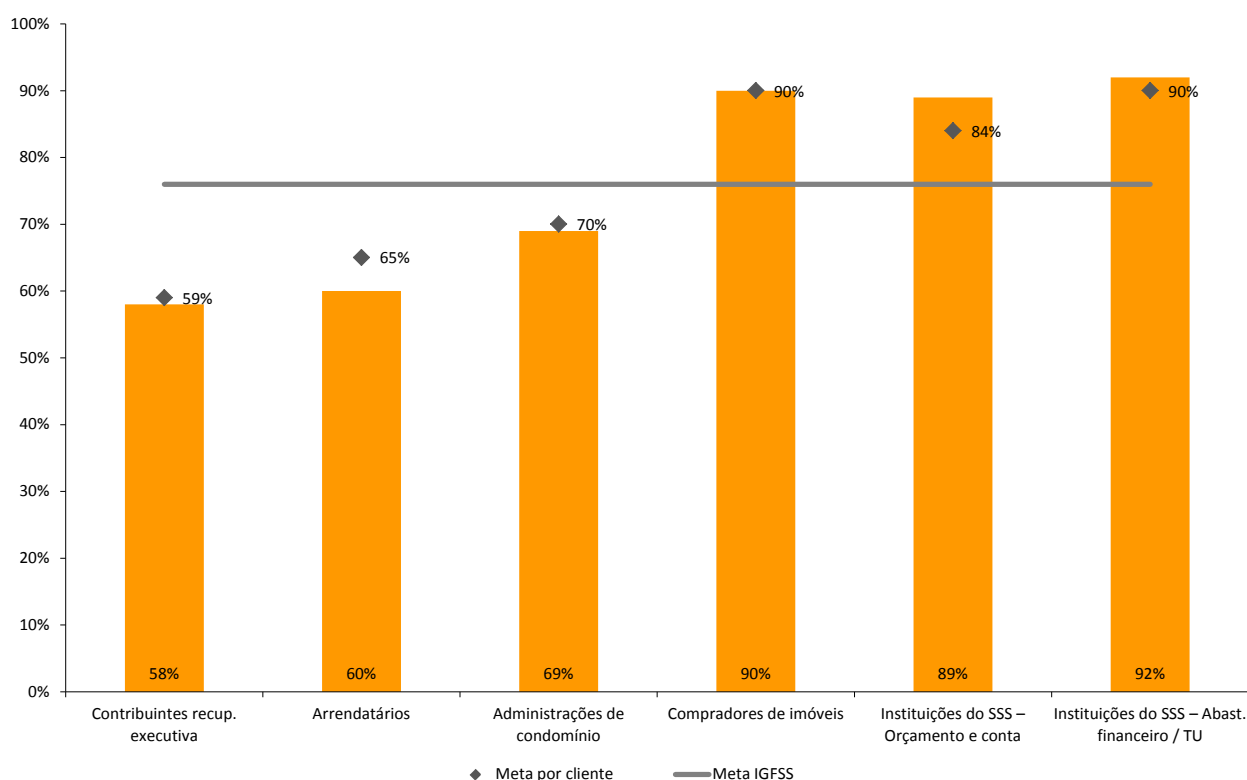


♦ Meta
Evolução do índice de satisfação do IGFSS

O índice de satisfação global do IGFSS, resultante da média dos índices de satisfação alcançados pelos diversos tipos de clientes é de 76% em 2015, tal como nos dois últimos anos.

O resultado registado cumpriu e igualou a meta estabelecida em 2015 (76%), no mapa da estratégia corporativa.

Comparativamente com o ano de 2006, em que se realizou o primeiro exercício de avaliação da satisfação dos clientes externos, constata-se uma evolução positiva de 12 pontos percentuais.



Resultados da satisfação dos clientes externos em 2015

Os resultados da avaliação da satisfação dos clientes do IGFSS apresentam índices de satisfação que oscilam entre os 58% (Contribuintes de Recuperação Executiva) e os 92% (Instituições do SSS - Abastecimento Financeiro/Tesouraria Única).

Os Contribuintes de Recuperação Executiva, os Arrendatários e as Administrações de Condomínio registaram resultados aquém da meta global estabelecida para o IGFSS (76%).

Relativamente aos objetivos definidos no BSC para cada um dos tipos de clientes, apenas em 3 a respetiva meta foi alcançada – Compradores de imóveis, Instituições do SSS (Orçamento e Conta) e Instituições do SSS (Abastecimento Financeiro/Tesouraria Única).

Quanto à área da Revitalização Empresarial, apenas foram rececionadas duas respostas ao inquérito. Desta forma e dado que não se obteve um número representativo de respostas, entendeu-se não apresentar os resultados.

3.2 CAIXAS DE SUGESTÕES E E-MAIL INSTITUCIONAL

Sendo o inquérito de satisfação efetuado apenas uma vez por ano, é crucial para a melhoria do desempenho e para uma maior aproximação aos clientes e cidadãos em geral ter canais que permitam esse contacto, essa perceção diariamente, de que são exemplos as caixas de sugestões dos balcões de atendimento ao público e a caixa de correio eletrónico institucional.

O objetivo de ambos os canais é o de conferir aos clientes, qualquer que seja a sua natureza, a possibilidade de apresentarem as suas sugestões, perguntas, reclamações e comentários.

As caixas de sugestões permitem aos clientes enviar diretamente para a Direção da Qualidade e Comunicação as suas questões, já que para além de poderem ser depositadas nos balcões de atendimento, podem ser remetidas por RSF, uma vez que o folheto disponibilizado foi desde logo preparado para o efeito. Por sua vez, também é esta unidade orgânica que recebe todas as mensagens enviadas para a caixa de correio eletrónico institucional, reencaminhando-as depois para as áreas competentes para resposta.



De acordo com o artigo 39.º do D.L. n.º 135/99, de 22 de abril, republicado pelo D.L. n.º 73/2014, de 13 de maio, todas as questões dirigidas à administração pública, qualquer que seja a sua natureza, devem ter resposta no prazo legal de 15 dias úteis, pelo que o IGFSS criou procedimentos (circuitos e controlos) que garantem o registo e a resposta atempadas das mensagens, de modo a assegurar o seu acompanhamento.

Em 2015 foram recebidos 68 folhetos, os quais representam apenas 0,08% do total de atendimentos presenciais, pelo que a análise aos resultados deve ter este dado em consideração. Uma vez que os folhetos disponibilizados em todos os locais de atendimento ao público do IGFSS pedem para o cliente avaliar o serviço prestado, bem como o tempo de espera, importa referir que, em 2015, 61% dos clientes está “insatisfeito” (17%) ou “muito insatisfeito” (44%), tendo também 72% respondido que teve um tempo de espera para ser atendido superior a 30 minutos. Estes dados, à semelhança do inquérito de satisfação anual, são segmentados geograficamente de forma a permitir uma atuação direcionada.

No que respeita à caixa de correio eletrónico institucional, 95,12% dos 1711 e-mails recebidos foram respondidos dentro do prazo estabelecido.

Estes canais de comunicação, para além de procurarem responder ao primeiro compromisso da política da qualidade - “clientes satisfeitos” -, dão cumprimento também ao sexto compromisso - “comunicação transparente” -, fomentando a confiança e a credibilidade que os clientes têm no instituto.

3.3 TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES

De acordo com a Norma ISO 9001 a organização deve estabelecer e implementar formas eficazes de comunicação com os clientes, nomeadamente para:

- Dar informações sobre os serviços;
- Obter retorno de informação, incluindo reclamações do cliente.

Para isso, o IGFSS disponibiliza aos clientes os canais de comunicação descritos anteriormente. Contudo, importa ao mesmo tempo ter um processo de tratamento das reclamações que seja entendido pelo cliente como acessível, rápido e justo.

Assim, o IGFSS iniciou em setembro de 2007 o processo de “Tratamento de reclamações” dos clientes externos, tendo sido desenhados procedimentos específicos para cada um dos Processos de Negócio: Gestão da dívida, Património imobiliário, Orçamento e conta e Gestão financeira.

Para além da elaboração do procedimento de “Tratamento das reclamações”, foi também definido uma taxa de cumprimento do prazo de resposta para as reclamações do Livro Amarelo na área da Gestão da Dívida, cujo indicador consta do respetivo *scorecard*, garantindo a todos os clientes o feedback atempado relativo à resolução da sua reclamação.

No ano de 2015, o tempo médio de resposta a reclamações foi de 15 dias úteis para o processo de gestão da dívida (706 reclamações), de 7 dias úteis para o processo do património imobiliário (3 reclamações) e de 4 dias úteis para o processo de gestão financeira (1 reclamação). Relativamente ao processo de orçamento e conta não existiram reclamações.

As unidades de negócio registam e tratam as reclamações recebidas dos clientes externos em bases de dados desenvolvidas internamente. O primeiro passo consiste em identificar se a reclamação é ou não justificada, não obstante se responda sempre ao cliente mesmo nas situações em que lhe não é atribuída razão. O segundo passo, no caso das reclamações justificadas, consiste no preenchimento de um relatório de não conformidade, seguindo as regras e os procedimentos do Sistema de Gestão da Qualidade, no qual são identificadas: a análise de causas, a correção (o que corrige aquela situação em concreto) e a ação corretiva (que corrige as causas que estiveram na origem da situação evitando a sua recorrência), bem como os respetivos responsáveis e prazos de execução das ações.

Não obstante o tratamento das reclamações ser realizado diariamente, com uma periodicidade semestral foi efetuada uma análise do registo e tratamento das reclamações pela Direção da Qualidade e Comunicação, que emite um relatório cujas conclusões e recomendações, em conjunto com outros inputs, são analisados nas reuniões do Conselho da Qualidade para se encontrarem eventuais oportunidades de melhoria. Para o IGFSS “as reclamações são uma segunda oportunidade”.

3.4 PEDIDOS DO PROVEDOR DE JUSTIÇA

Em 2015 foram solicitados 425 pedidos de esclarecimento por parte do Provedor de Justiça ao Departamento de Gestão da Dívida. Destes foi já dada resposta a 391, representando 92% do total. Em média, as solicitações de esclarecimento demoraram 12,9 dias úteis a serem respondidas.

Face ao ano anterior o número de pedidos cresceu 32% (322 em 2014) e o de arquivamentos 139% (26 em 2014 e 62 em 2015).

4 RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

“Audição de dirigentes intermédios e demais trabalhadores na autoavaliação dos serviços”^{Nota}

No IGFSS as pessoas são o mais importante, como aliás anuncia o slogan da política da qualidade: “A qualidade está nas pessoas”. Um dos 7 compromissos desta política, conhecida por todos e espalhada nas salas de trabalho, é precisamente ter “Colaboradores envolvidos”, o que significa:

- Envolver os colaboradores com o ideal do serviço público e a missão da Segurança Social, promovendo a adoção de elevados padrões éticos, de responsabilidade, civismo, competência e de exigência para com clientes, parceiros e fornecedores;
- Valorizar os colaboradores, através da qualificação e promoção do mérito, no sentido de aumentar a motivação e o empenhamento de todos.

Para além dos canais de comunicação internos transversais à organização, existem outros, numa lógica mais relacional, tais como as reuniões periódicas das unidades orgânicas, as reuniões do Conselho da Qualidade, as visitas do Conselho Diretivo às unidades orgânicas e os workshop’s internos temáticos.

Na verdade, no IGFSS privilegia-se não só a comunicação descendente mas também a comunicação ascendente, fomentando uma política de porta aberta e disponibilizando canais de comunicação acessíveis para que os colaboradores possam comunicar com a administração.

Exemplo disso é a caixa de sugestões eletrónica, existente desde 2004, através da qual os colaboradores podem a qualquer altura enviar as suas opiniões, sugestões ou pedidos ao Conselho Diretivo. Aos colaboradores é dada a garantia de que todas as sugestões são analisadas, valorizadas e obtêm uma resposta num prazo de 2 dias úteis.

Existe ainda um outro instrumento de comunicação importante: o inquérito de avaliação da satisfação dos colaboradores, também com vista a ter uma perceção clara das suas expectativas e necessidades. Este inquérito visa aferir o clima social do instituto, assim como efetivar a recolha de sugestões que melhorem o seu funcionamento, aferindo o nível de satisfação relativamente às práticas de gestão da organização.

No âmbito da gestão de recursos humanos, a medição do clima de satisfação dos colaboradores assume particular importância na identificação de áreas de melhoria das práticas de gestão e políticas específicas de desenvolvimento do capital humano adotadas.

O inquérito de avaliação da satisfação dos colaboradores no IGFSS não serve para satisfazer a simples curiosidade estatística, sendo antes uma ferramenta que permite avaliar a organização na forma como gere os seus recursos humanos.

Decorridos alguns anos sobre a utilização deste instrumento, denotou-se, pela estabilidade dos resultados apresentados, que, tal como está desenhado, assumiu já um carácter de rotina, não servindo, deste modo, o propósito essencial de desencadear ações de melhoria. Esta circunstância, aliada ao

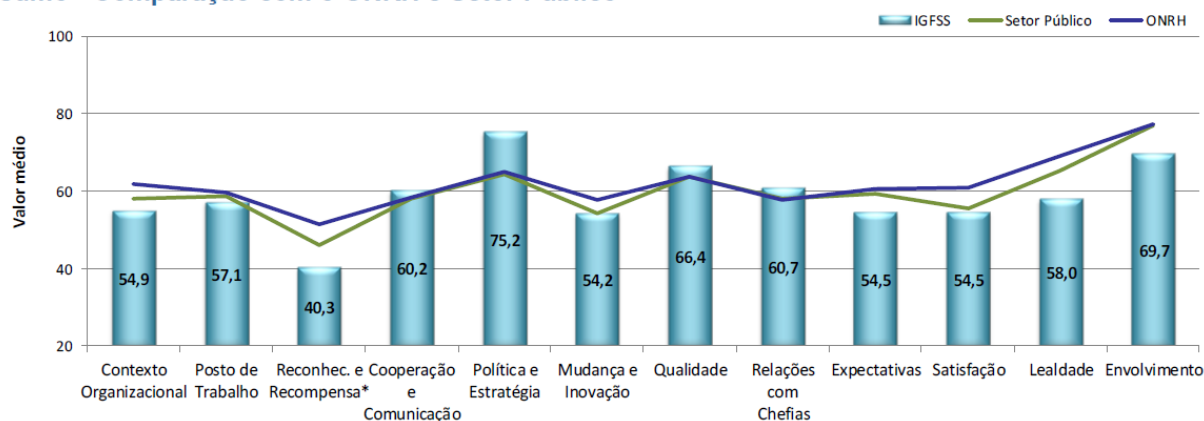
^{Nota} Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MTSSS (transcrição)

contexto laboral atual, levou a concluir pelo alargamento da periodicidade com que é elaborado o inquérito. Neste contexto, o mesmo não foi realizado em 2013 e 2014, tendo sido decidido pela realização bienal do referido inquérito a partir de 2015.

Ainda no sentido de dinamizar a utilização deste importante instrumento de gestão, optou-se pela contratação do Observatório Nacional de Recursos Humanos (ONRH), organismo “que tem como principal missão medir, compreender e explicar a Satisfação, Lealdade e Envolvimento dos colaboradores das organizações públicas e privadas aderentes ao projeto”, que para além de permitir a utilização de um modelo de inquérito elaborado por profissionais habilitados para o efeito e, por conseguinte, mais sustentado do ponto de vista técnico, a grande vantagem na utilização do mesmo reside, inequivocamente, na possibilidade de comparação com os resultados de outras organizações. Efetivamente, este factor é crucial na comparação do nível de satisfação dos colaboradores do IGFSS com os de outras organizações e dessa forma aferir o posicionamento face aos restantes, sendo este, um aspeto realçado no âmbito da certificação da qualidade de acordo com a norma ISO 9001 que fomenta a realização de benchmarking.

Do que precede, e decorrente da realização do referido inquérito no decorrer do ano de 2015, apresentam-se de seguida os resultados obtidos:

Resumo - Comparação com o ONRH e Setor Público



Distância ao Setor Público	-	-	-	+	+	-	+	+	-	-	-	-
Distância ao ONRH	-	-	-	+	+	-	+	+	-	-	-	-

- A classificação média mais elevada corresponde ao indicador Política e Estratégica (75,2 pts). Por outro lado, o indicador Reconhecimento e Recompensa (40,3 pts) apresenta a classificação média mais reduzida.
- As diferenças positivas entre as classificações médias do IGFSS e do ONRH assim como do Setor Público correspondem aos indicadores Cooperação e Comunicação, Política e Estratégica, Qualidade e Relações com Chefias. Os restantes indicadores apresentam distâncias negativas.

Face à meta traçada de 52,1 pontos para o índice de satisfação dos colaboradores em 2015, o resultado obtido (54,5 pontos) superou a mesma em 2,4 pontos.

No âmbito deste relatório foram identificadas 14 oportunidades de melhoria que são monitorizadas trimestralmente pela Direção da Qualidade e Comunicação, através da apresentação do relatório de monitorização das oportunidades de melhoria.

5 TABLEAU DE BOARD DO SGQ (benchmark externo)

O IGFSS tem como visão ser um instituto líder na qualidade do serviço público, tendo para isso adotado ferramentas de gestão flexíveis e inovadoras com o objetivo de fornecer serviços mais orientados para a satisfação das necessidades dos seus clientes.

É, pois, neste contexto, que o IGFSS compara os seus resultados com os de outros organismos públicos (*benchmark* externo) e, dessa forma, avalia o seu desempenho e posicionamento em diversos indicadores. O *tableau de board* apresentado neste ponto contém, assim, não só os resultados dos principais indicadores de gestão do IGFSS, mas principalmente a comparação desses resultados com os de outras entidades em que tal é comparável e/ou existem dados disponíveis. A abordagem seguida para a construção deste *tableau* obedeceu aos seguintes critérios:

- Realizar a comparação com os principais organismos da Segurança Social - Instituto de Segurança Social (ISS), Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social (IGFCSS) e Instituto de Informática (II);
- Realizar a comparação com outras entidades da Administração Pública que exercem funções similares às desenvolvidas pelo IGFSS - Autoridade Tributária e Aduaneira (AT); Direção-Geral do Orçamento (DGO) e Regiões Autónomas;
- Realizar a comparação com referenciais de excelência – Dados da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e do Mercado Monetário Interbancário (MMI);
- Selecionar indicadores relevantes e aplicáveis aos organismos identificados para comparação.

O *benchmark* consiste, assim, na comparação de resultados. É o referencial de excelência que posteriormente permitirá identificar as práticas de excelência que poderão ser selecionadas, adaptadas à realidade do IGFSS e implementadas de modo a melhorar continuamente os níveis de desempenho (*benchmarking*).

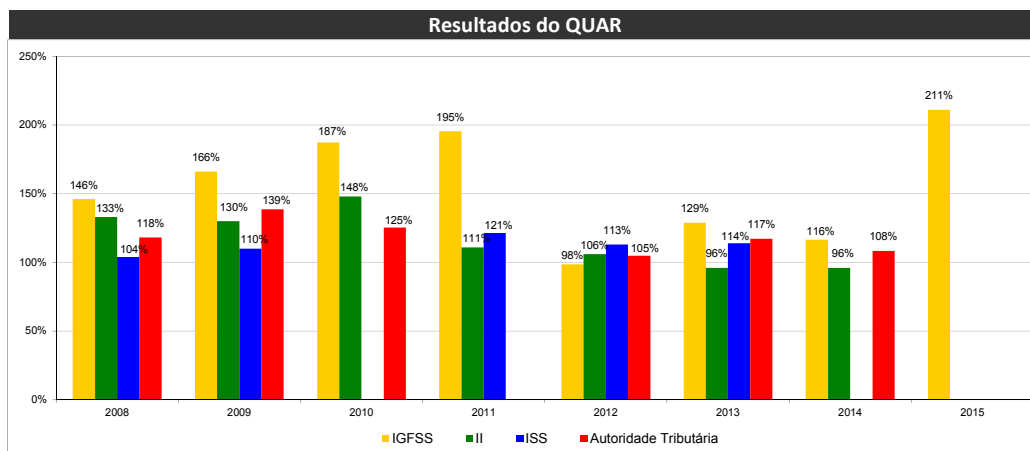
De seguida apresenta-se o *tableau de board* do sistema de gestão da qualidade do instituto, atualizado à data de 05/04/2016.

Tableau de board do SGQ (benchmark externo)

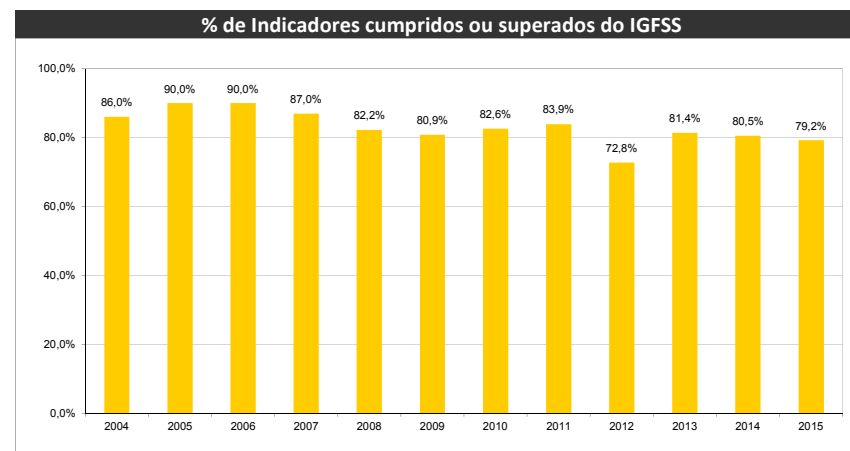
Data de atualização: 05-04-2016



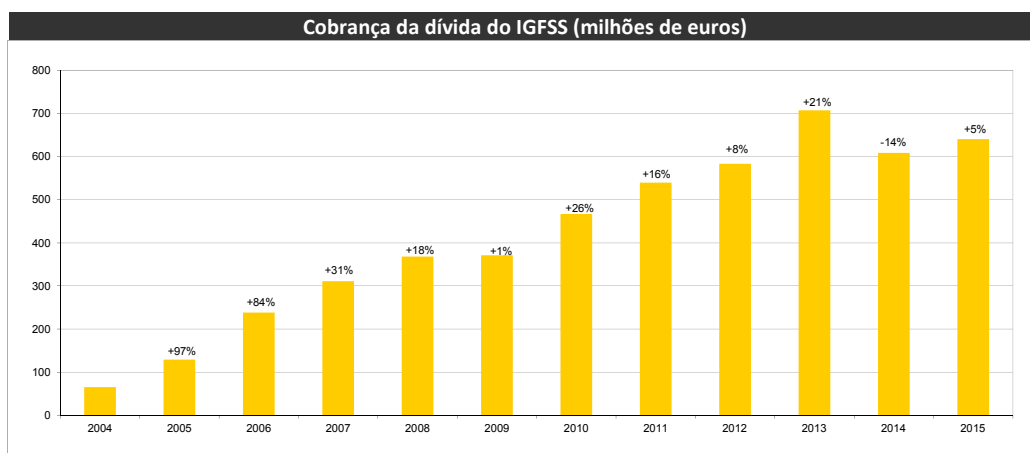
Resultados de Negócio



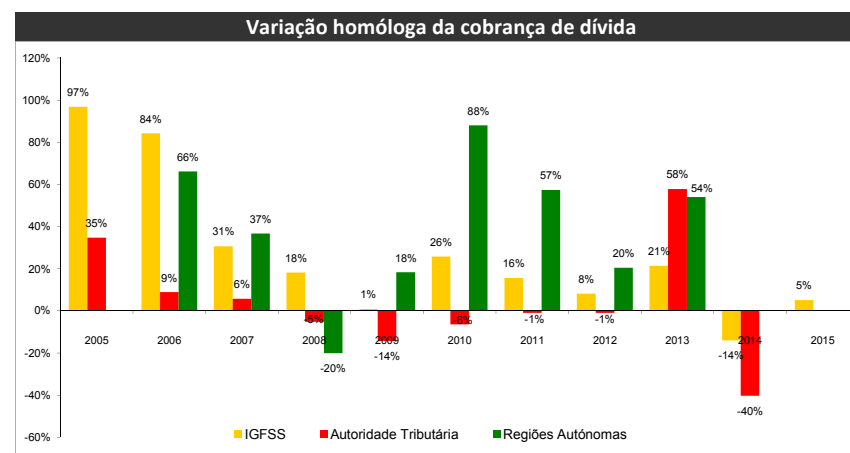
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet



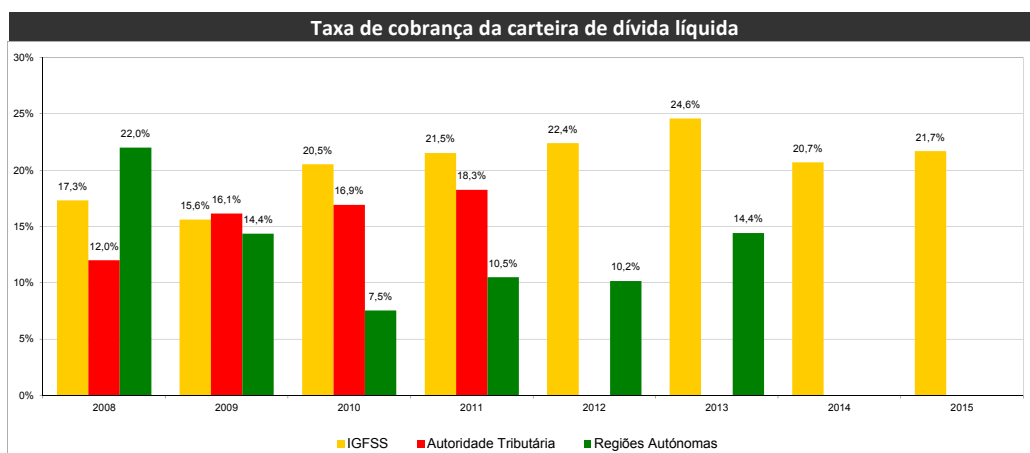
Fonte: Relatórios de Atividades do IGFSS



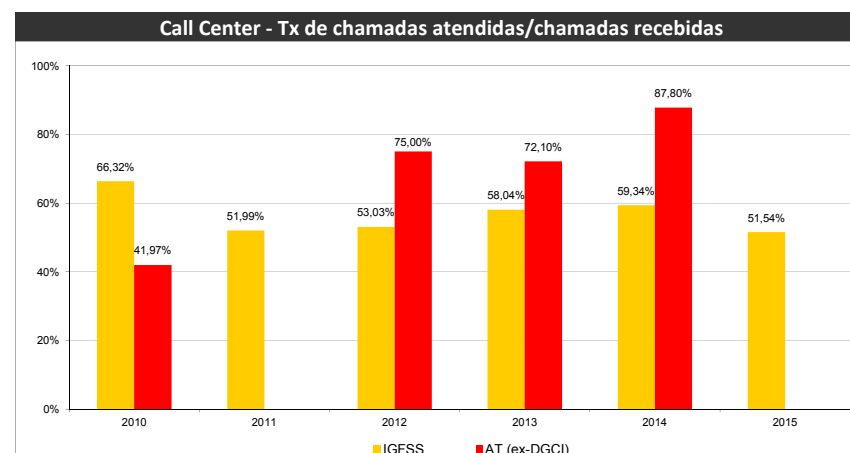
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais



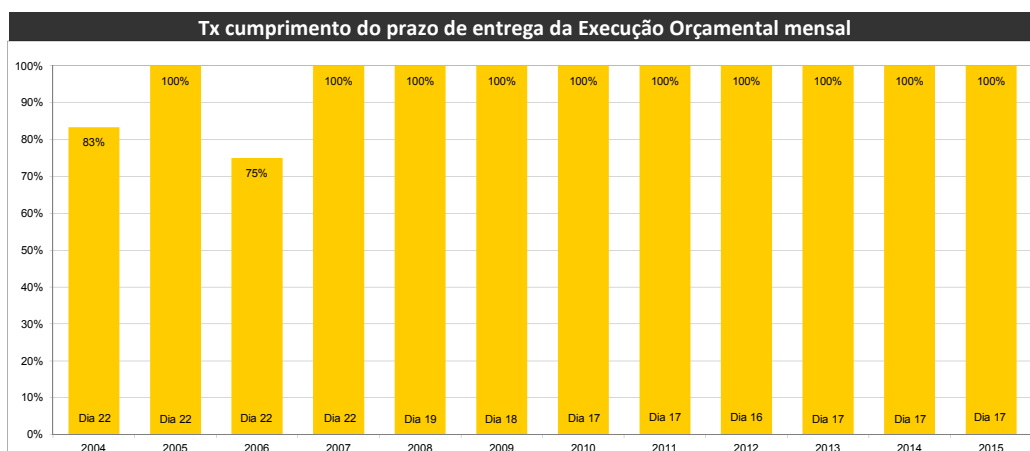
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais, Relatórios de Atividades e comunicado da AT



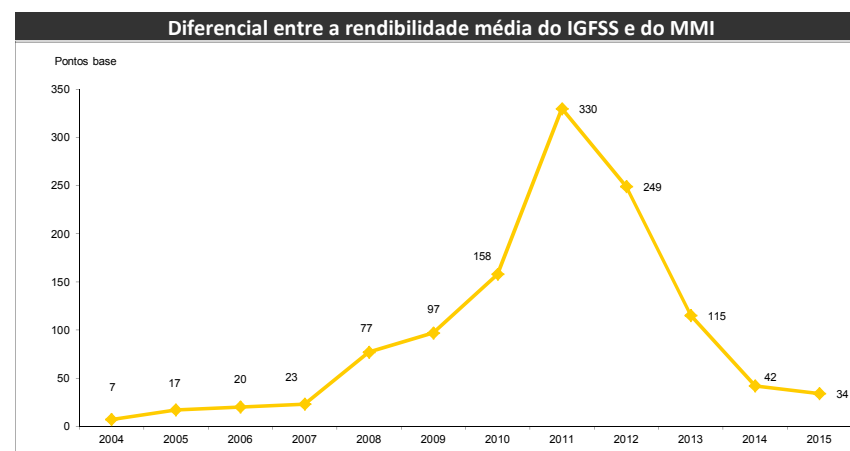
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais, Relatórios de Atividades e comunicado da AT



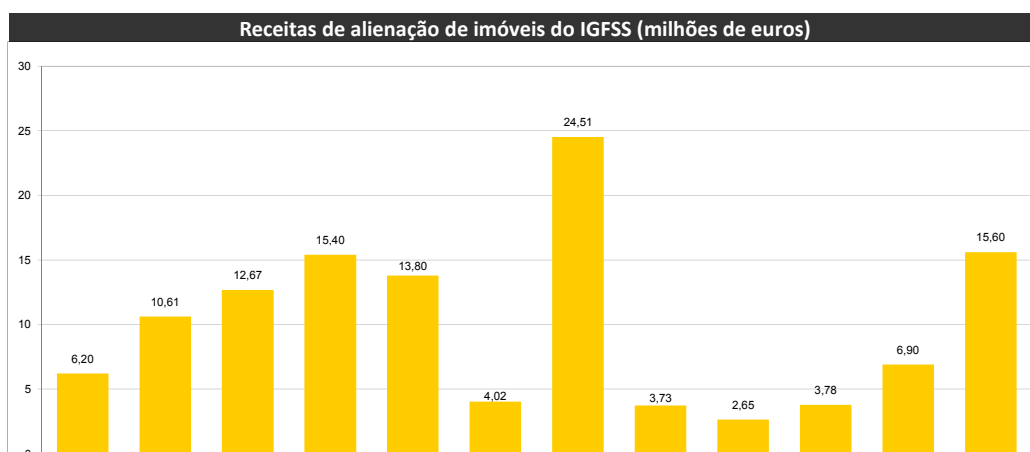
Fonte: Sistema de Atendimento Telefónico do IGFSS e Relatório de Atividades da AT



Fonte: Ferramenta de Gestão por Objetivos do IGFSS



Fonte: Sistema de Informação Financeira do IGFSS e Banco de Portugal



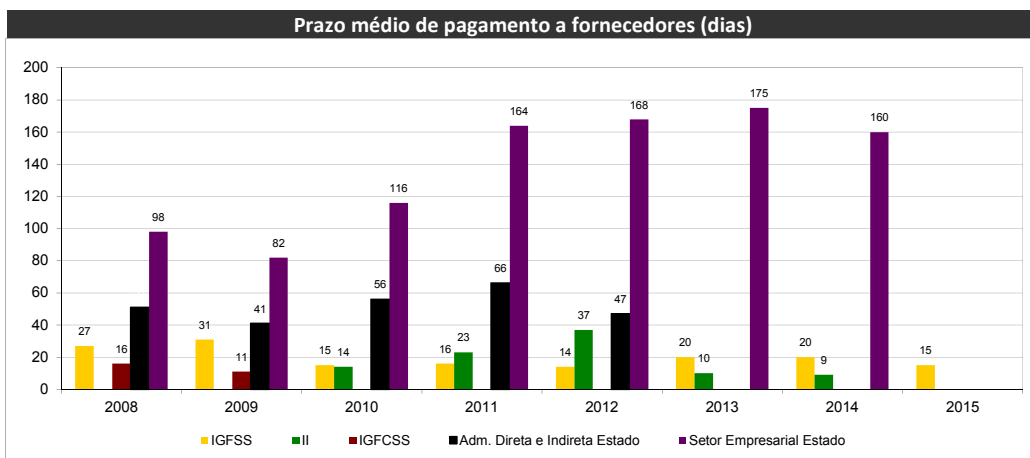
Fonte: Sistema de Informação Financeira do IGFSS

Tableau de board do SGQ (benchmark externo)

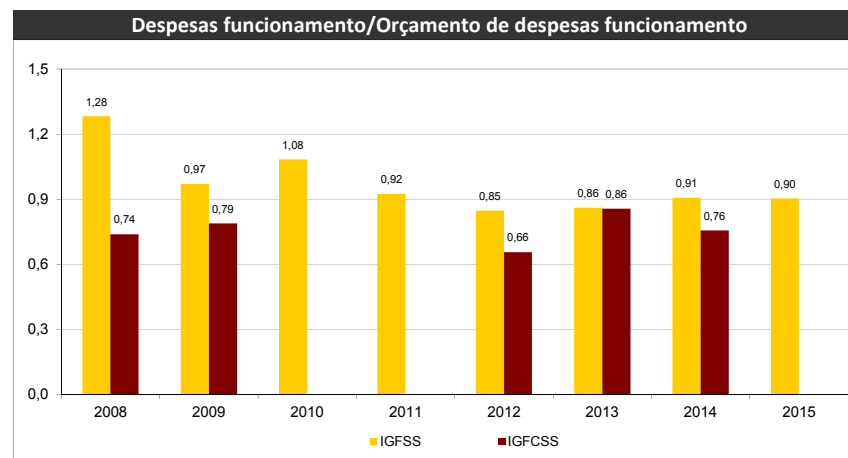
Data de atualização: 05-04-2016



Outros resultados



Fonte: Site DGO e DGTf - Programa Pagar a Tempo e Horas; Site da SS; Relatórios de Atividades



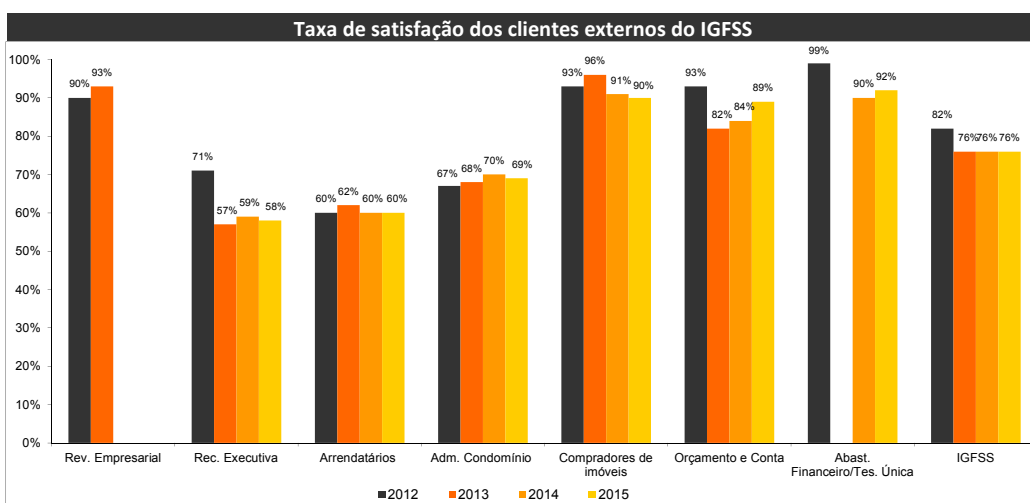
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respectivos disponibilizados na internet

Taxa de satisfação dos clientes externos

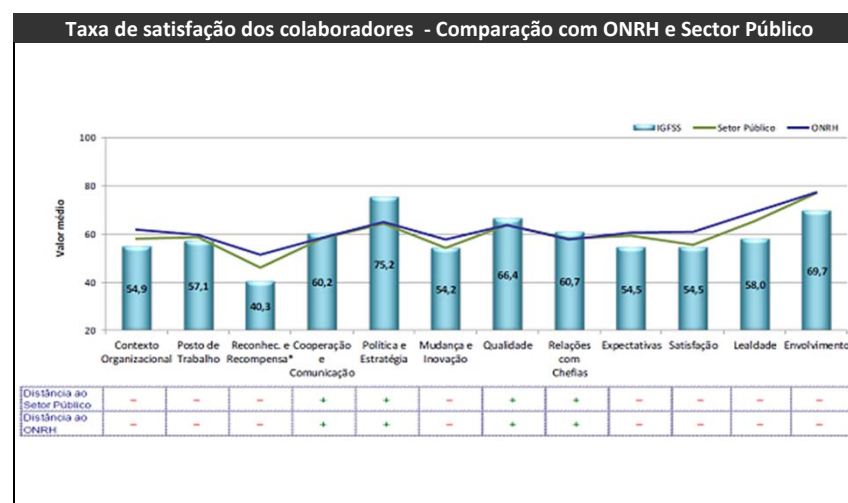
Entidade	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Observações
IGFSS: Global	75%	76%	75%	80%	82%	76%	76%	76%	Média dos resultados de cada tipo de cliente
IGFSS: Executiva	75%	77%	78%	70%	71%	57%	59%	58%	Resultados da Recuperação Executiva
IGFSS: Atendimento SPE	86%	90%	89%	82%	80%	60%	62%	62%	Resultados do atendimento presencial nas Secções de Processo Executivo (SPE) do Depart. de Gestão da Dívida
II	72%	72%	74%	70%	72%	62%	-	-	Inquérito 2013 integrou quatro componentes: Serviços/Produtos; Infraestrutura; Apoio ao Utilizador (Service Desk e Equipas de Apoio Local) e Satisfação Global
ISS	90%	-	-	83%	86%	80%	-	-	Avaliação global do Serviço prestado no Atendimento da Segurança Social
IGFCSS	-	-	-	-	-	-	-	-	Não se conhece a existência de inquéritos de satisfação aos aderentes do regime público de capitalização
Autoridade Tributária	85%	80%	87%	79%	75%	76%	75%	-	Canal internet
DGO	-	-	-	74%	71%	-	-	-	-

Nota: Dados não diretamente comparáveis (universos e critérios diferenciados)

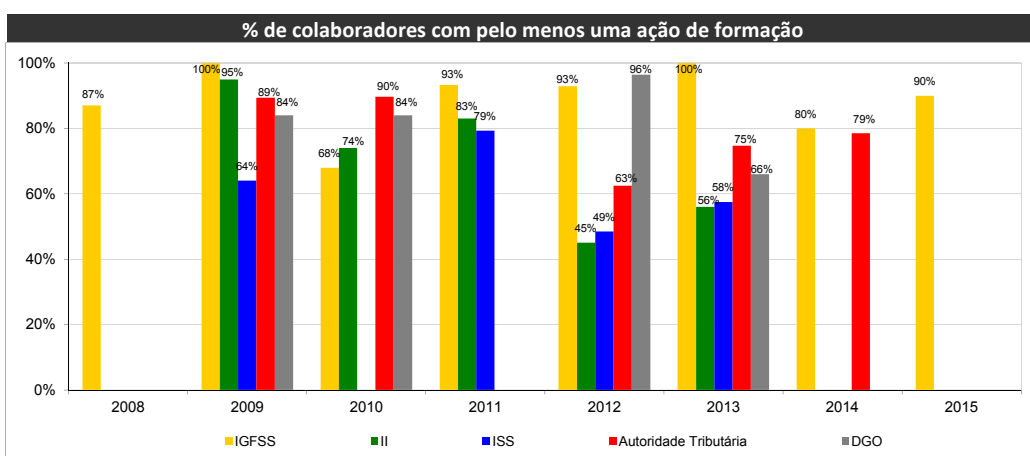
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respectivos disponibilizados na internet



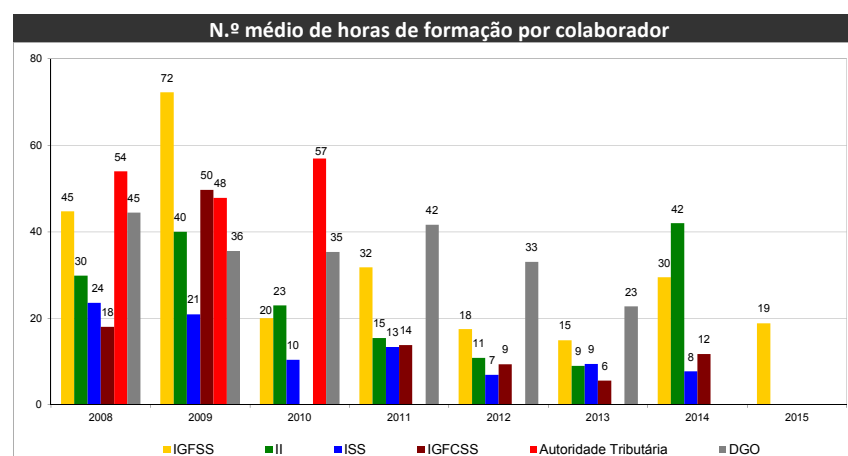
Fonte: Relatórios de avaliação da satisfação dos clientes externos do IGFSS



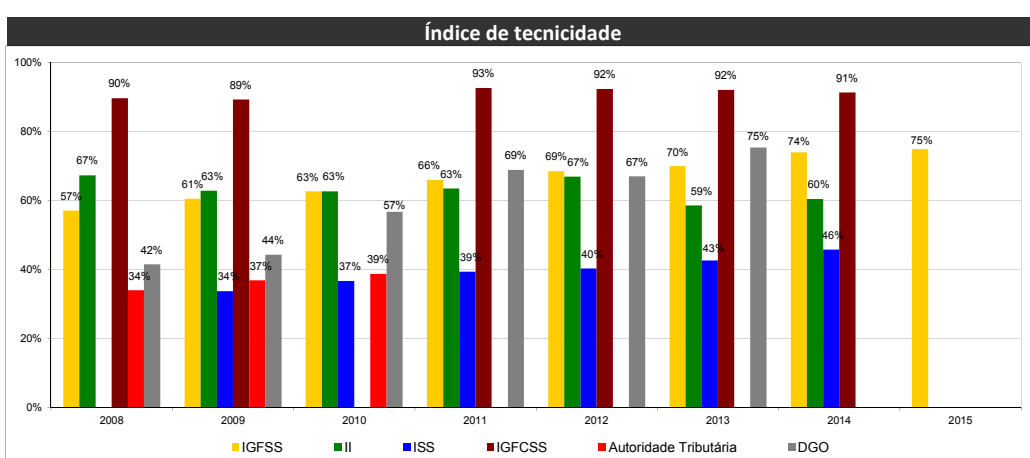
Fonte: Relatório de satisfação dos colaboradores do IGFSS 2015



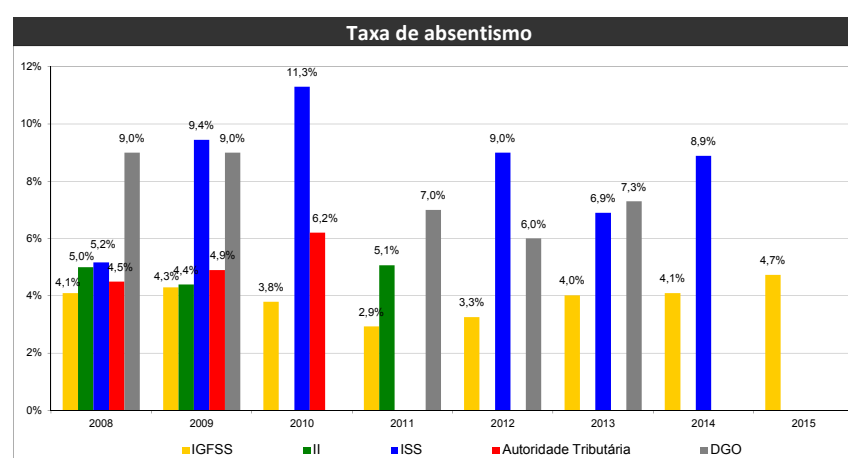
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respectivos disponibilizados na internet. O valor apresentado pelo IGFSS em 2012 e 2013 corresponde à taxa apurada no período 2011-2012 e 2011-2013 respetivamente (Resolução do Conselho de Ministros n.º 89/2010, de 17 de novembro)



Fonte: Relatórios de Atividades e Balanços Sociais dos diversos organismos



Fonte: Relatório de Atividades e Balanço Social dos organismos respectivos disponibilizados na internet. Índice de tecnicidade = % de colaboradores com Bacharelato, Licenciatura, Mestrado ou Doutoramento.



Fonte: Relatórios de Atividades e Balanços Sociais dos diversos organismos

6 AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

“Avaliação do Sistema de Controlo Interno (SCI)

Com base nas respostas às questões apresentadas no anexo A, os serviços deverão apresentar neste ponto a sua avaliação sobre o SCI, destacando as conclusões e as recomendações de ações de inspeção e auditoria a que tenham sido sujeitos e mencionando igualmente as ações de melhoria que neste âmbito se propõem implementar.”^{Nota}

1. Ambiente de controlo

1.1 Estão claramente definidas as especificações técnicas do sistema de controlo interno?

Sim. Em 2013, face à reestruturação orgânica ocorrida, a Direção de Qualidade e Comunicação assumiu a competência de garantir a eficácia do sistema de gestão da qualidade, cujos requisitos e diretrizes estão devidamente definidos e documentados no Manual da Qualidade do instituto e que abrangem toda a sua atividade.

1.2 É efetuada internamente uma verificação efetiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?

Sim. Anualmente é efetuada a revisão formal e abrangente do sistema de gestão da qualidade pelo Conselho da Qualidade, para além das reuniões de acompanhamento e de pilotagem estratégica realizadas trimestralmente por este órgão.

De acordo com o programa anual de auditorias internas da qualidade, em 2015 foram realizadas 33 auditorias que abrangem todos os processos de negócio e de gestão e administração.

Não obstante nas auditorias internas da qualidade já se realizar uma verificação da fiabilidade dos dados inseridos em BSC, a partir de 2011, fruto de uma recomendação da Inspeção-Geral de Finanças, passou a realizar-se periodicamente uma auditoria específica aos cálculos e introdução dos dados no BSC, que visa não só aferir a fiabilidade dos dados, mas também melhorar a medição e definição dos indicadores de desempenho.

1.3 Os elementos da equipa de controlo e auditoria possuem a habilitação necessária para o exercício da função?

Sim. Relativamente aos auditores internos da qualidade, e tal como estabelecido no procedimento “IT.SPGA.01.08.03 – Auditorias Internas da Qualidade”, os elementos constantes da bolsa de auditores internos cumprem todos com os requisitos exigidos pela Norma ISO 9001 e pela Norma ISO 19011 – Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão da qualidade e/ou de gestão ambiental, a saber:

- Experiência profissional > 1 ano;
- Curso de auditores internos da qualidade: teórica e prática - 40 horas;
- Conhecimentos de ferramentas da qualidade;
- Acompanhamento de duas auditorias como observador;

^{Nota} Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MTSSS (transcrição)

- Realização de uma auditoria acompanhado por um auditor qualificado;
- Independência, maturidade, objetividade e capacidade de análise e síntese;
- Auditor coordenador - realização de duas auditorias como coordenador, acompanhado por um auditor coordenador.

Refira-se ainda que desde 2008 o IGFSS tem, por sua iniciativa, um procedimento de avaliação da satisfação com os auditores internos, cuja taxa em 2015 ascendeu a 94,33%.

1.4 Estão claramente definidos valores éticos e de integridade que regem o serviço (ex. códigos de ética e de conduta, carta do utente, princípios de bom governo)?

Sim. Gerir os recursos económicos do Orçamento da Segurança Social é uma missão de muita responsabilidade, com impacto para o país, pelo que os colaboradores sentem que o seu trabalho tem um significado especial.

Em abril de 2006, o IGFSS aprovou uma Carta de Valores, na qual são estabelecidos os princípios éticos e deontológicos pelos quais deve pautar a sua conduta, tal como pretende ser reconhecido pelos seus clientes e sociedade em geral. São cinco os valores pelos quais os colaboradores do IGFSS regem a sua conduta diariamente na prossecução da missão do instituto (ver página 4 deste relatório).

O Conselho Diretivo, em reunião ordinária de 06/08/2015, deliberou a aprovação do Código de Conduta, que para além de enunciar os Valores atrás referidos, estabelece igualmente um conjunto de princípios e regras em matéria de ética e de comportamento profissional a observar, interna e externamente, por todos aqueles que mantêm vínculos laborais, quer de carácter permanente, quer temporário, com o IGFSS, independentemente da posição hierárquica que ocupem (ver página 3 deste relatório).

A assinatura da Carta de Valores elaborada pelos dirigentes do instituto, bem como a nomeação do Comité de Responsabilidade Social precederam o lançamento do primeiro Programa de Responsabilidade Social do IGFSS em 2006. Em maio de 2013, na vigência do 8º Programa, a implementação das medidas de Responsabilidade Social passou a ser dinamizada pela Direção da Qualidade e Comunicação (DQC), em articulação com os interlocutores de cada um dos Processos do Sistema de Gestão da Qualidade, bem como do Centro de Cultura e Desporto, contando com o patrocínio da liderança e com o empenho e dedicação dos colaboradores do instituto.

No conjunto dos 9 programas anuais já emitidos destacam-se apenas algumas das principais iniciativas:

- Certificação Energética do edifício da Av. Manuel da Maia;
- Programa de reciclagem - papel, tonners, tinteiros, pilhas e telemóveis;
- Doação de material informático a diversas instituições beneficiárias;
- Comemoração do aniversário do IGFSS;
- Campanha de Natal – recolhas de donativos para apoio a diversas instituições de solidariedade social;
- Angariação de fundos para as instituições de solidariedade social.

Ainda a respeito dos valores e condutas da organização, não pode deixar de ser referida a Política da Qualidade do IGFSS, assente em sete compromissos, tal como descrita na página 4 deste relatório.

Esta política e objetivos estão refletidos no Manual da Qualidade do IGFSS, nos seus Processos e procedimentos, assim como em toda a documentação complementar que faz parte do sistema de gestão da qualidade.

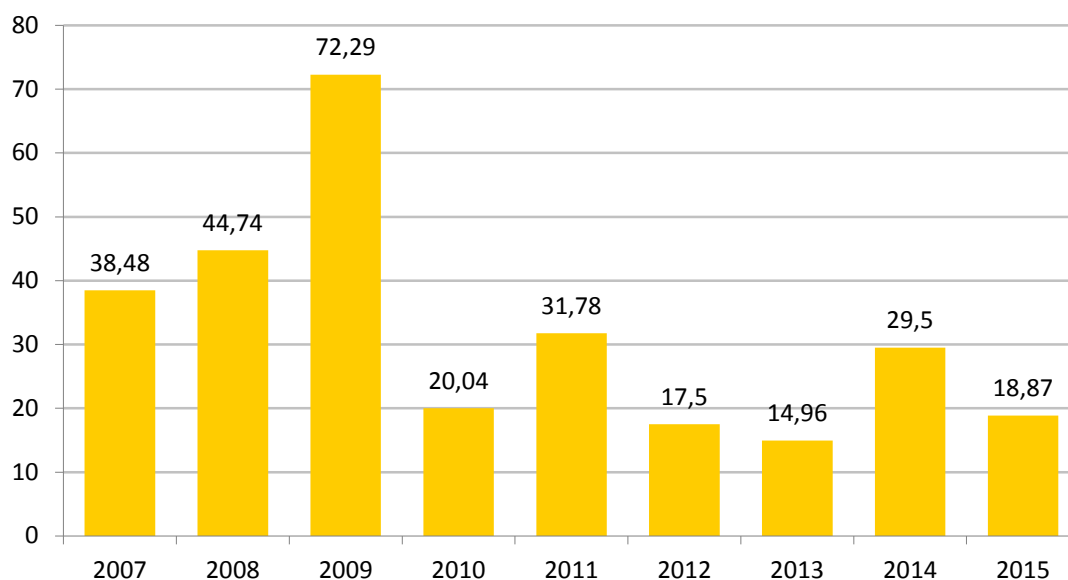
O Conselho Diretivo do IGFSS assegura que todos os colaboradores conhecem, entendem e implementam a Política da Qualidade através de ações de sensibilização, cartazes, boletins eletrónicos da qualidade, quadros informativos e contactos pessoais.

1.5 Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?

Sim. É com a convicção de que as pessoas são a chave do sucesso das organizações, que a formação profissional se afirma como um instrumento de gestão privilegiado que, gerido de forma adequada, proporciona ao conjunto dos trabalhadores a oportunidade de enriquecer conhecimentos, desenvolver capacidades e competências, estimular atitudes e comportamentos e melhorar qualificações técnicas e profissionais. Daí uma aposta cada vez mais consistente em mais e melhor formação, bem assim como na análise do retorno da eficácia da mesma.

Todos os anos, a Direção de Recursos Humanos, de forma alinhada com a estratégia da organização, elabora o Plano de Formação, sendo este mais um instrumento ao serviço da melhoria contínua, característico das organizações comprometidas com uma política de qualidade.

Em 2015 registou-se no final do ano um valor de 18,87 horas de formação por trabalhador.



Evolução do número médio de horas de formação por colaborador

O valor registado foi inferior em 10,63 horas relativo ao ano de 2014 (29,50 horas de formação), o que representa 18,87 horas de formação em média por trabalhador, não atingindo a meta traçada para o ano de 2015 (22 horas de formação por trabalhador).

Os resultados alcançados devem-se sobretudo ao facto do Plano de Formação para 2015 somente ter sido aprovado em abril, o que invalidou que fossem efetuadas inscrições relativas ao mesmo,

anteriormente a esta data, não se tentou executado qualquer ação de formação no 1º trimestre do ano, bem como o facto de se terem verificado por parte de algumas entidades formadoras o cancelamento de ações de formação.

Por outro lado, a cultura de gestão por objetivos do IGFSS tem-se revelado impulsionadora no desenvolvimento, crescimento e valorização profissional dos trabalhadores. Todos os anos, para além dos objetivos dos serviços, são definidos objetivos individuais aos trabalhadores, os quais sendo ambiciosos forçam o desenvolvimento das suas competências genéricas e específicas, para além de fomentarem uma cultura de responsabilização e de resultados.

1.6 Estão claramente definidos e estabelecidos contactos regulares entre a direção e os dirigentes das unidades orgânicas?

Sim. O Conselho Diretivo privilegia não só a comunicação descendente mas também a comunicação ascendente, fomentando uma política de porta aberta e disponibilizando canais de comunicação acessíveis para que todos os colaboradores e dirigentes possam comunicar diariamente com a administração.

Em particular no que respeita à comunicação com os dirigentes, para além dos canais de comunicação internos transversais a toda a organização, existem outros, numa lógica mais relacional, tais como as reuniões de pelouro periódicas, as reuniões trimestrais do Conselho da Qualidade, as visitas do Conselho Diretivo (CD) às unidades orgânicas, incluindo aos serviços desconcentrados e os workshop's temáticos realizados aquando do lançamento de novos projetos transversais à organização.

1.7 O serviço foi objeto de ações de auditoria e controlo externo?

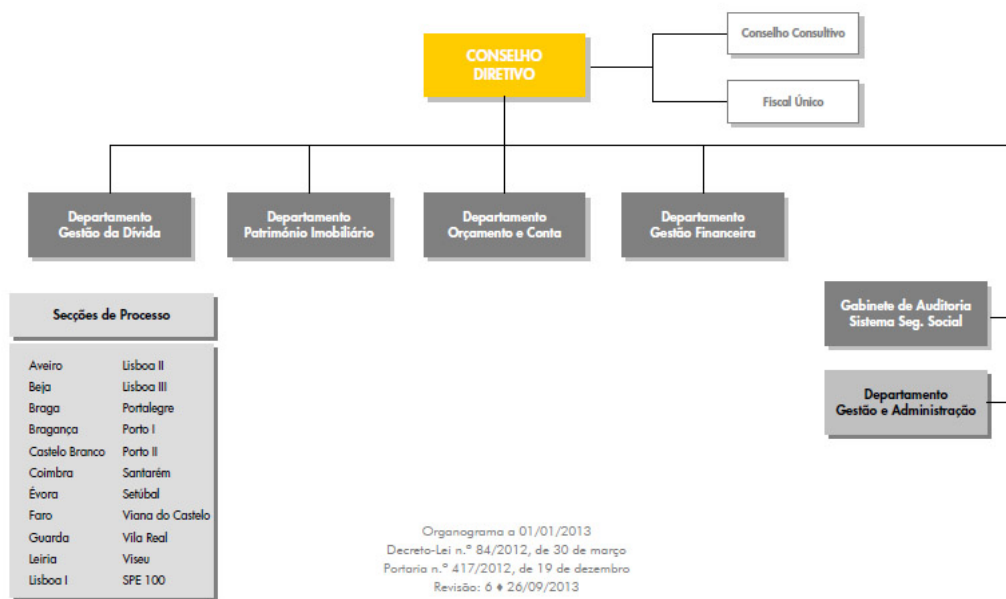
Sim. O IGFSS foi alvo de um acompanhamento regular no que se refere ao controlo financeiro, designadamente pelo Tribunal de Contas, que acompanha a execução orçamental trimestralmente e emite anualmente um parecer sobre a Conta da Segurança Social.

2. Estrutura organizacional

2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?

Sim. A estrutura orgânica do IGFSS, em vigor desde 1 de janeiro de 2013, foi aprovada pela Portaria n.º 417/2012, de 19 de dezembro, obedecendo, por conseguinte, às regras definidas legalmente.

O IGFSS tinha 311 colaboradores em 31 de dezembro de 2015, dividindo-se em áreas operacionais e áreas de suporte, existindo ainda serviços desconcentrados na área de gestão da dívida, que correspondem às secções de processo executivo do sistema de Segurança Social.



Organograma do IGFSS

2.2 Qual a percentagem de colaboradores do serviço avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3?

O Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), implementado no IGFSS desde 2004, avalia e reconhece o trabalho desenvolvido pelos trabalhadores, diferenciando aqueles que têm melhor desempenho - cultura do mérito e excelência.

Este é um instrumento de avaliação, reconhecimento, valorização e desenvolvimento dos trabalhadores.

A contratualização individual com todos os trabalhadores constitui a última etapa do processo de desdobramento de objetivos dos mapas da estratégia (BSC), garantindo o necessário alinhamento organizacional e a comunicação da estratégia a todos os trabalhadores. Desta forma, cada trabalhador fica conhecedor também do seu papel e contributo para a concretização dos objetivos da organização.

O SIADAP 3, relativo ao biénio 2013-2014, abrangeu 100% dos trabalhadores que reuniam os requisitos legais exigidos para o desenvolvimento do processo de avaliação.

Relativamente ao SIADAP 2, no ano de 2015 nenhum dirigente reuniu condições para avaliação.

2.3 Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma ação de formação?

Em 2015, 90% dos colaboradores a exercer funções no IGFSS frequentaram pelo menos uma ação de formação, determinada em função do universo de trabalhadores relativamente aos quais foi identificada necessidade de formação e, fora desse âmbito, outros trabalhadores aos quais tenha sido autorizada a frequência de ações extra-plano e autoformação.

3. Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço

3.1 Existem manuais de procedimentos internos?

Sim. Para satisfazer a Política da Qualidade, atingir os objetivos da qualidade e assegurar que os serviços prestados aos clientes estão conformes com os requisitos da norma ISO 9001, o IGFSS estabeleceu, documentou e implementou um sistema de gestão da qualidade (SGQ) cujos requisitos e diretrizes estão definidos no Manual da Qualidade.

Com o objetivo de manter e melhorar continuamente a eficácia do seu sistema de gestão da qualidade, o IGFSS:

- Identifica os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade;
- Determina a sua sequência e interação;
- Determina os critérios e métodos necessários para assegurar a eficácia da operação e o controlo desses processos;
- Assegura a disponibilidade de recursos e de informação necessários para suportar a operação e a monitorização desses processos;
- Monitoriza, mede onde aplicável e analisa esses processos;
- Implementa as ações necessárias para atingir os resultados planeados e a melhoria contínua desses processos.

A gestão dos processos é realizada de acordo com a NP EN ISO 9001 e os processos que suportam o SGQ implementado encontram-se igualmente identificados e descritos no Manual da Qualidade.

Assim, no IGFSS a implementação do SGQ começou pela identificação clara dos Processos de Negócio e de Gestão e Administração, seguindo-se a fase de desenho fluxogramático dos respetivos procedimentos e instruções de trabalho, que descrevem todas as atividades desenvolvidas na organização, garantindo a sua gestão do princípio ao fim através de um conjunto de procedimentos e instruções de trabalho.

Aquando do exercício de mapeamento da rede de processos, não só se aproveitou para fazer alguma reengenharia nas formas de trabalhar, com impacto direto nos níveis de eficiência, como também foram identificados os fluxos de informação, ou seja, as interações entre todos os Processos.

Estas interações encontram-se descritas no Manual da Qualidade, documento que descreve de forma adequada a Política e os Objetivos da Qualidade, o compromisso da gestão, a estrutura organizacional implementada e as responsabilidades inerentes ao SGQ em vigor no instituto.

3.2 A competência para autorização da despesa está claramente definida e formalizada?

Sim. Para além das competências que se encontram legalmente definidas, encontram-se elaboradas e publicadas todas as delegações e subdelegações de competências necessárias ao bom funcionamento do instituto, incluindo as competências para autorização das despesas no âmbito do IGFSS.

No quadro do desenvolvimento da sua atividade, o IGFSS reconhece que a gestão financeira dos seus recursos assume também um papel relevante, porquanto pode condicionar a tomada de opções e decisões. Desde logo, e enquanto organismo público, a gestão financeira obedece a regras específicas definidas para o setor. Assim, nesta matéria, a atuação do IGFSS pauta-se por rigorosos critérios,

consubstanciados no planeamento financeiro dos recursos e no controlo da sua execução, suportado por um integrado sistema de informação financeira (SIF) – Plataforma SAP.

Assim, anualmente, em função das necessidades previstas e do comportamento da evolução das rubricas orçamentais é elaborado um orçamento privativo que suporta a realização das despesas de funcionamento e de investimento do instituto.

Ao longo do ano realiza-se uma gestão minuciosa do orçamento devido aos limites orçamentais existentes, sendo que a realização de despesas está sujeita à verificação dos requisitos de conformidade legal, regularidade financeira, economia, eficácia e eficiência.

No que se refere ao controlo financeiro, nomeadamente à execução orçamental do sistema e à elaboração da Conta da Segurança Social, existe um acompanhamento regular e um parecer por parte do Tribunal de Contas, sendo que no caso da execução orçamental esse acompanhamento é no mínimo trimestral.

Relativamente à gestão financeira e respetivo controlo, remete-se para o ponto “2.5 – *Performance da gestão financeira*” deste capítulo, realçando-se o rigoroso planeamento financeiro do sistema de Segurança Social que é assegurado por esta área de negócio do IGFSS.

3.3 É elaborado anualmente um plano de compras?

Anualmente é elaborado um Plano de Contratação Pública o qual se traduz num importante instrumento de planeamento e gestão dos processos de compras, visando garantir a contratação em tempo útil e de acordo com o pretendido.

A elaboração do plano anual de contratação pública corresponde a um exercício para o qual é essencial a colaboração das diversas unidades orgânicas, as quais efetuam uma análise e identificação das necessidades operacionais para o período objeto de planificação.

As aquisições de bens e serviços e a gestão dos contratos celebrados é realizada de forma centralizada, de modo a permitir um maior controlo da despesa, garantir o cumprimento das disposições legais associadas ao processo de contratação pública e a salvaguarda dos níveis de serviço contratados.

O IGFSS, enquanto instituto público integrado na administração central indireta do Estado, encontra-se vinculado ao sistema nacional de compras públicas e obrigado a cumprir, no âmbito dos processos de contratação, um conjunto alargado de regras, as quais condicionam a realização dos processos de contratação e limitam a planificação dos mesmos, especificamente:

- a) Autorização de diversas naturezas de despesa pela Tutela;
- b) Obtenção de pareceres prévios vinculativos à contratação junto de diversas entidades em função da tipologia de contrato a realizar.

O IGFSS enquanto entidade vinculada ao sistema nacional de compras públicas, tem condicionada a sua autonomia de contratação, existindo um conjunto de naturezas de bens e serviços que apenas podem ser efetuadas ao abrigo dos Acordos Quadro celebrados pela Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública (ESPAP).

Complementarmente e com o objetivo de existirem sinergias ao nível do processo aquisitivo e um incremento da capacidade negocial, a aquisição direta pelo instituto de algumas categorias de bens e serviços está ainda limitada, podendo apenas ser concretizada por integração nos processos desenvolvidos pela unidade ministerial de compras (UMC) do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, o que exige um adequado planeamento e levantamento das necessidades.

Ao nível das infraestruturas destaca-se desde logo a existência do Plano de Manutenção de Infraestruturas, alinhado com o Plano de Atividades, e que compreende duas perspetivas complementares – infraestruturas físicas e infraestruturas técnicas. Este plano representa um instrumento com as mais amplas valências e que dá resposta a desafios como a redução de custos, a melhoria da qualidade das instalações de trabalho e de atendimento ao público e as necessidades de modernização dos recursos tecnológicos.

3.4 Está implementado um sistema de rotação de funções entre trabalhadores?

e

3.5 As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e controlos estão claramente definidas e formalizadas?

Sim, a ambas as questões. No âmbito da operacionalização do sistema de gestão da qualidade foi criado o Manual Organizacional do IGFSS, documento que engloba a descrição dos perfis de competências das várias funções existentes na organização, incluindo os requisitos e regras de substituição no desempenho das diferentes funções identificadas.

De forma a criar um documento tão completo quanto possível, optou-se pela criação de conteúdos um pouco mais desenvolvidos, de modo a que a existência deste manual não fosse apenas o cumprimento de um requisito formal do SGQ, mas sim uma ferramenta de gestão de recursos humanos, na verdadeira aceção do termo. Assim, o Manual Organizacional do IGFSS inclui:

- Modelo orgânico - organogramas do IGFSS (incluindo o nominal)
- Nomeação de dirigentes e do Conselho da Qualidade
- Delegações de competências
- Descritivos funcionais
- Matriz de competências e regras de substituição
- Dicionário de competências

No conjunto dos Processos, o IGFSS tem as funções tipificadas e descritas em redor das quais é possível agrupar todos os colaboradores. Cada colaborador conhece a sua função e a alocação dos colaboradores às respetivas funções é efetuada através da matriz de competências, na qual são igualmente estabelecidas as regras de substituição para cada função.

Ou seja, para cada unidade orgânica existe uma matriz que faz a afetação nominal dos colaboradores a cada uma das funções e identifica as respetivas substituições de 1.º e 2.º nível (se aplicável).

O dicionário de competências que também integra o Manual Organizacional constitui o repositório das competências genéricas dos colaboradores do IGFSS, distribuídas, analisadas e valoradas de forma diferenciada, de acordo com o grupo profissional a que pertencem.

3.6 Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?

Sim. Para além do referido nas questões 3.1, 3.4 e 3.5, importa realçar que todas as responsabilidades pela realização das tarefas se encontram claramente definidas nos procedimentos e instruções de trabalho de cada um dos Processos e Sub-processos, os quais, por sua vez, também têm responsáveis atribuídos.

Noutro plano, o envolvimento e responsabilização dos colaboradores é também visível em sede de BSC, no qual estão definidos vários níveis de responsáveis (ex. pelos indicadores, pela introdução de dados e pela definição de “Iniciativas PDCA”), tal como ao nível do SGQ, caracterizado igualmente pela identificação de responsáveis (ex. gestores de processo, de sub-processo e regras de substituição).

Relativamente aos padrões de qualidade mínimos, importa também aqui realçar a contratualização de níveis de serviço internos entre todos os Processos (ver ponto 2.10.3), cuja taxa de cumprimento é monitorizada trimestralmente em sede de BSC. Ao nível externo, o IGFSS promove também a contratualização de níveis de serviço com os seus fornecedores e parceiros que contribuam para a medição da qualidade de serviço entre as partes (SLA – *Service Level Agreements*).

Por outro lado, no BSC dos Processos de Negócio existem diversos indicadores, de forma a definir e medir os padrões de qualidade dos serviços prestados aos clientes.

3.7 Os circuitos dos documentos estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias?

Sim. O IGFSS estabelece na instrução de trabalho “IT.SPGA.01.08.01 - Controlo dos documentos” o procedimento para controlar todos os documentos internos e externos.

O procedimento tem como objetivo assegurar a gestão dos documentos do sistema de gestão da qualidade, no que concerne à aprovação, revisão, distribuição e arquivo de documentos, controlo das alterações e do estado atual das revisões, assim como assegurar que os documentos de origem externa são identificados e a sua distribuição é controlada. Assim, este procedimento especifica as metodologias para:

- ⇒ Aprovar os documentos;
- ⇒ Rever e atualizar os documentos assim como a sua reaprovação;
- ⇒ Identificar as alterações e o estado atual de revisão dos documentos;
- ⇒ Assegurar que as versões relevantes dos documentos aplicáveis estão disponíveis;
- ⇒ Assegurar que os documentos se mantêm legíveis e facilmente identificáveis;
- ⇒ Assegurar a identificação dos documentos de origem externa e o controlo da sua distribuição;
- ⇒ Evitar o uso indevido de documentos obsoletos.

Por outro lado, os fluxos de informação associados a cada atividade (*inputs* e *outputs*) estão também descritos nos procedimentos e instruções de trabalho de cada processo.

3.8 Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas?

Sim, o IGFSS elaborou em 2009 o seu primeiro Plano de Gestão de Riscos de Corrupção, que foi enviado para o Conselho de Prevenção da Corrupção no dia 24 de fevereiro de 2010, com conhecimento ao SESS e Inspeção-Geral do MTSSS. Face à realidade existente, o referido plano sofreu 2 atualizações no decorrer do ano de 2015 tendo sido novamente remetido às entidades supracitadas.

3.9 O plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas é executado e monitorizado?

Sim. O Plano tem vindo a ser executado desde 2009 e monitorizado desde 2013, sendo elaborado anualmente um relatório de acompanhamento do plano que é remetido ao Conselho de Prevenção da Corrupção, Tutela e Inspeção-Geral do MTSSS.

4. Fiabilidade dos Sistemas de Informação

4.1 Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas de contabilidade, gestão documental e tesouraria?

Sim. O IGFSS possui um Sistema de Informação Financeira (SIF) que suporta o processamento de dados nas áreas da contabilidade e da tesouraria, entre outras. Possui também um Sistema de Gestão Documental – SmartDocs – através do qual é possível assegurar o circuito e gestão digital das entradas, saídas e documentos internos do instituto.

Para além destes sistemas, existem outros que suportam igualmente a atividade do IGFSS, dos quais se destaca o SISS (Sistema Integrado da Segurança Social), o qual suporta as diversas atividades associadas à gestão de contribuintes e controlo dos pagamentos efetuados pelos mesmos, de forma regular e em processos de cobrança coerciva.

4.2 As diferentes aplicações estão integradas permitindo o cruzamento de informação?

Sim. Existe integração e cruzamento de informação, sempre que possível, relativamente a algumas das aplicações mencionadas, mantendo-se, com regularidade, o controlo sobre os fluxos de informação financeira através da plataforma de integração de contribuições e fornecendo-se um conjunto de relatórios da atividade de interoperabilidade junto dos principais sistemas de informação da Segurança Social.

4.3 Encontra-se instituído um mecanismo que garanta a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos outputs dos sistemas?

4.4 A informação extraída dos sistemas de informação é utilizada nos processos de decisão?

4.5 Estão instituídos requisitos de segurança para o acesso de terceiros a informação ou ativos do serviço?

4.6 A informação dos computadores de rede está devidamente salvaguardada (existência de *backups*)?

4.7 A segurança na troca de informações e software está garantida?

Resposta conjunta às questões 4.3 a 4.7

Por se considerar crítico garantir não só a fiabilidade dos Sistemas de Informação, mas também a gestão do conhecimento e a salvaguarda da informação foi desde o início da implementação do sistema de gestão da qualidade definido um Processo de Gestão e Administração específico para a gestão de infraestruturas (PGA.03), que engloba as infraestruturas técnicas e sistemas de informação.

Importa desde já referir que nesta matéria o IGFSS está inserido na rede informática do sistema da Segurança Social, gerido pelo Instituto de Informática, IP, pelo que se encontra abrangido pelas políticas e regras estabelecidas por aquela entidade ao nível da segurança da informação.

Assim, os procedimentos e instruções de trabalho desenhados pelo IGFSS pretendem descrever e garantir o respeito por aquelas políticas. Os pilares da gestão tecnológica do IGFSS estão documentados através de um conjunto alargado de procedimentos e instruções de trabalho dos sub-processos “SPGA.03.04 – Administração de sistemas”, “SPGA.03.05 – Suporte e operação” e “SPGA.03.06 - Desenvolvimento e manutenção evolutiva de SI”.

No decorrer de 2015 o IGFSS implementou um novo sistema de gestão da infraestrutura e suporte ao utilizador, o qual veio dar resposta a um vazio criado com a descontinuidade do sistema anterior ocorrida em setembro de 2014. O sistema em apreço, tem como objetivo suportar a centralização e gestão das necessidades dos utilizadores através de portal “self service”, comprometendo o serviço com os OLA contratualizados (níveis de serviço internos).

A solução implementada, à semelhança da anteriormente existente, potencia a interação de todas as vertentes do processo de gestão das infraestruturas, minimizando o risco e antecipando as necessidades dos clientes. Integra a gestão das áreas técnicas e dos ativos de informação, numa lógica de gestão de incidentes, problemas e alterações, gestão de inventário informático e telecomunicações. Assente neste serviço e na gestão integrada do processo é continuamente promovida a adequação dos Sistemas e Infraestruturas no Sistema de Gestão da Segurança da Informação (SGSI), em parceria com o Instituto de Informática, IP, adequando as políticas de segurança com a norma ISO 27001. São adotadas políticas transversais a toda a Segurança Social preconizando a necessidade de gerir a informação nas três vertentes de um SGSI, isto é: integridade, disponibilidade e confidencialidade.

De forma a manter a atualização tida como necessária dos recursos tecnológicos, o parque informático é atualizado regularmente promovendo a modernização de todos os postos de trabalho disponibilizando ao utilizador um leque alargado de aplicativos, que vão desde o sistema operativo assente no conceito da “Estação Padrão” até aplicativos nacionais e/ou departamentais. Por outro lado, sempre atento à necessidade de manutenção das seguranças em cada posto de trabalho promove-se uma infraestrutura de base adequada à importância dos ativos de informação. A existência de uma “Estação Padrão” assegura a definição de procedimentos automáticos de instalação e manutenção dos postos de trabalho, simplifica a distribuição dos mesmos no terreno levando a uma diminuição dos custos de manutenção e operação, garante a consistência nacional necessária ao funcionamento do suporte aos utilizadores e permite o alinhamento da gestão de TI com as necessidades dos clientes.

No âmbito da definição de um SGSI a preocupação com a disponibilidade da informação e sua integridade suporta-se na documentação de políticas de gestão de acessos, perfis, regras de segurança (incluindo gestão centralizada de *backup's*) e controlos que determinam o alinhamento com a política de segurança da informação da Segurança Social, assim como, pelo trabalho de adequação de toda a infraestrutura de base tanto ao nível das instalações como dos equipamentos. Neste sentido vem, ainda, sendo definida uma linha de ação que envolve a abordagem a desenvolver nesta área: as pessoas, as instalações, os equipamentos e os sistemas de informação.

O instituto adota também algumas medidas reforçadas de que é exemplo a implementação da “*Clean Desk Policy*” desde 2007. De facto, no âmbito da operacionalização do sistema de gestão da qualidade importou reforçar as regras de segurança da informação, nomeadamente no que se prende com a salvaguarda de documentos, em suporte escrito ou eletrónico, e com o impedimento de acessos por parte de terceiros a informação crítica para a organização. Assim, a “*Clean Desk Policy*” do IGFSS estabelece regras sobre o que deve ser retirado do alcance de terceiros no posto de trabalho, quando o colaborador se ausentar, garantindo organização e segurança no acesso à informação, tendo sido elaborada com base nas seguintes referências normativas:

- *Internacional Standards Organizations (ISO 27001/17799 - 11.3.3 Clear Desk / Clear Screen Policy)*
- NP EN ISO 9001 - Sistema de Gestão da Qualidade: Requisitos
- Lei n.º 67/98 – Lei da Proteção de Dados Pessoais
- Lei n.º 109/91 - Lei da Criminalidade Informática

Por outro lado, em matéria de segurança e acesso à informação digital, importa referir que o IGFSS está integrado na infraestrutura da Segurança Social, gerida centralmente pelo Instituto de Informática, o qual garante as tarefas de desenvolvimento, gestão, operação e manutenção dos principais sistemas de informação, de segurança das infraestruturas tecnológicas e de comunicações associadas.

A intervenção do IGFSS em matéria de manutenção das infraestruturas técnicas e sistemas de informação incide ao nível da operação, controlo e apoio local dos meios instalados e sistemas utilizados, tendo presente uma ação dinâmica e proactiva pelo Instituto junto do II na implementação de novas soluções e na manutenção preventiva e corretiva dos meios disponíveis.

Sem prejuízo do mencionado, o alojamento do parque de servidores e infraestruturas de apoio que não se encontra sediado nas Instalações do Instituto de Informática, está instalado num espaço próprio, de acesso reservado, com controlo de acessos, sistema de deteção e extinção de incêndios, dotado de equipamentos de climatização adequados, visando a proteção dos dados e reunindo os requisitos mínimos da norma ISO 9001, e contemplando alguns requisitos da norma ISO 27001 - Sistema de Gestão de Segurança da Informação.

7 ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO

“Comparação com o desempenho de serviços idênticos, no plano nacional e internacional, que possam constituir padrão de comparação.”^{Nota}

Nestes últimos anos o instituto tem sido pioneiro e impulsionador na adoção de boas práticas de gestão, de que são exemplos a implementação de uma gestão por objetivos, com recurso ao *Balanced Scorecard*, a operacionalização desde a primeira hora do sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores, corporizado pelo SIADAP, a obtenção do primeiro e segundo níveis do Esquema Europeu de Excelência (*Committed to Excellence* e *Recognised for Excellence* de 5 estrelas). Na verdade, em 2009 e 2011, o IGFSS obteve o reconhecimento *Recognised for Excellence* de 5 estrelas, nível máximo deste patamar de excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM).

Destaca-se ainda a distinção conquistada no início de 2011 pelo IGFSS como vencedor da 1.ª edição do Prémio OCI 2010 (Observatório de Comunicação Interna), na categoria de “Melhor Prática em Gestão da Mudança”, com o projeto “Modelo de gestão orientado para a excelência”. Esta iniciativa premeia as melhores práticas em comunicação interna e identidade corporativa de empresas públicas e privadas. Este prémio foi mais uma evidência do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pelo IGFSS na adoção de boas práticas de gestão e do sucesso na sua implementação por todos.

Em setembro de 2011, o IGFSS foi também premiado com o galardão IT Future Awards 2011 por, em colaboração com a Fujitsu, ter desenvolvido e implementado uma inovadora solução de desmaterialização e captura de dados inteligente, que permitiu reduzir o esforço do trabalho manual, otimizar as tarefas de tratamento e distribuição da documentação e redução dos tempos de aprovação.

Mais recentemente, em 2014, o IGFSS garantiu a manutenção da certificação do sistema de gestão da qualidade pela Norma NP EN ISO 9001, bem como recebeu na Q-Day Conference, realizada em setembro/2014, sob o tema “Decidir Melhor”, o Prémio Co-Inovação da Quidgest, que visa reconhecer os clientes que mais contribuem para o processo de inovação e melhoria contínua das suas soluções tecnológicas. Este prémio foi atribuído no âmbito da solução de *Balanced Scorecard* que o IGFSS utiliza desde 2007 e para a qual foi realizado um upgrade para portal web.

Fruto desta dinâmica e inovação permanente das práticas de gestão, nos últimos anos o IGFSS recebeu diversas solicitações externas para apresentar publicamente o seu modelo e ferramentas de gestão. Destacam-se algumas dessas situações em que o instituto foi considerado uma referência pelas suas boas práticas:

Ano de 2015

- Formação ministrada em janeiro de 2015 por 3 dirigentes do IGFSS à equipa do Ministério da Solidariedade Social de Timor- Leste, no domínio da elaboração e acompanhamento da execução do Orçamento de Segurança Social, no âmbito do programa de cooperação entre o Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social de Portugal e o Ministério da Solidariedade Social de Timor-Leste para o período de 2011-2014, no subprojecto “ Reforço Institucional – Criação do Sistema de Segurança Social”.

^{Nota} Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MTSSS (transcrição)

Ano de 2014

- *Case study* sobre *Balanced Scorecard* nos cursos de formação do INA: “FORGEP - Programa de Formação em Gestão Pública”, “CADAP - Curso de Alta Direção para a Administração Pública” e “FITS - Formação Inicial para Técnicos Superiores”;
- Publicação sobre o caso de sucesso do IGFSS na Revista Human Resources Portugal (abril/2014).

Ano de 2013

- Orador na conferência “Governança da Segurança Social”, realizado na Cidade da Praia, Cabo Verde;
- *Case study* em evento realizado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC) sobre a temática do *Balanced Scorecard*;
- Participação na formação sobre “A regularização das dívidas à Segurança Social”, realizado na Cidade da Praia, Cabo Verde.

Ano de 2012

- Orador no evento “BSC: Uma Estratégia para o Futuro” promovido pela Quidgest;
- Orador no seminário “A Excelência na cultura organizacional” promovida pela Associação Portuguesa para a Qualidade;
- Orador na audioconferência alusiva ao tema “Comunicação Interna chave para a mudança e sucesso organizacional” promovida pelo INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas;
- Participação no curso de “Gestão da Dívida à Segurança Social - Fase III”, dirigida aos técnicos e quadros do INSS - Instituto Nacional de Segurança Social, da Direção Nacional de Previdência Social (Ministério das Finanças) e do Instituto Nacional de Ação Social de Moçambique;
- Participação no curso de “Gestão da Dívida à Segurança Social”, realizado na Cidade da Praia, Cabo Verde;
- *Case study* sobre “a importância da comunicação interna na mudança organizacional” no Programa Avançado em Comunicação Organizacional da Universidade Católica;
- Publicação sobre o caso de sucesso do IGFSS na Revista Qualidade (edição 04/2011) da Associação Portuguesa para a Qualidade.

Ano de 2011

- Orador no “*Sixth meeting of the EU forum of National SEPA Coordination Committees*” da Comissão Europeia, tendo o IGFSS sido convidado pelo Banco de Portugal para integrar a sua comitiva;
- Orador na sessão “Excelência em Movimento” no Fórum Excelência Portugal 2011, organizado pela Associação Portuguesa para a Qualidade;
- Orador no *workshop* “A autoavaliação com a CAF no ensino superior: casos práticos”, no âmbito do Diploma de Especialização em Implementação da CAF (DECAF) organizado pelo Instituto Nacional de Administração;
- Orador no “Encontro Temático sobre Responsabilidade Social no MSSS”, no âmbito do POCIQ;

- Orador no 9.º *Get Together* do Observatório de Comunicação Interna, com a apresentação do *case study* do IGFSS, que foi o vencedor do Prémio OCI na categoria de “Melhor Prática em Gestão da Mudança” em 2010.

Ano de 2010

- Publicação na revista Quidnews do caso de sucesso do IGFSS na aplicação do *Balanced Scorecard*, com divulgação nos mercados espanhol, inglês e alemão;
- Publicação de Artigo na edição especial da Revista "Human" dedicada às “Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal 2010”, na qualidade de entidade participante no Estudo do *Great Place to Work*;
- Participação no Seminário "Gestão Financeira dos Sistemas Proteção Social" realizado em Moçambique.

Ano de 2009

- Orador num evento promovido pelo GPW Institute, na Escola de Gestão do Porto (apresentação do *case study* sobre o IGFSS);
- Orador na XII Convenção Ibero-americana, promovida pela Associação Portuguesa para a Qualidade (exemplo de Excelência da Gestão);
- Orador num encontro de partilha de conhecimentos e experiências na implementação de mecanismos de regularização da dívida à Segurança Social – Missão ao Nível Internacional a Cabo Verde;
- Orador no *workshop* “Certificação na Administração Pública” sob o tema “Aplicação da metodologia BSC na abordagem por Processos” a convite da APCER – Associação Portuguesa de Certificação;

Ano de 2008

- *Teaching case* “IGFSS – Gestão e Melhoria da Performance”, escrito em coautoria pelo Professor Francisco Pinto, sobre a complementaridade dos instrumentos de gestão (CAF, BSC e ISO 9001). Foi estabelecido um protocolo com o Instituto Nacional de Administração, IP (INA) para a cedência e utilização deste *teaching case* em sessões de formação ou ensino, podendo ainda posteriormente vir a ser também utilizado em universidades, escolas superiores, ou outras entidades de formação.
- *Case study* sobre a aplicação do BSC na revista Interface Administração Pública (edição 03/2008);
- *Case study* sobre a aplicação do BSC no livro “Gestão Estratégica” do autor António Robalo Santos, da Escolar Editora;
- *Case study* sobre a aplicação do BSC no contexto do Sistema de Gestão da Qualidade no livro “O Movimento da Qualidade em Portugal” do autor Rui Fazenda Branco, da editora Vida Económica;
- *Case study* no *Workshop* sobre o BSC - “Desafios Estratégicos” – promovido pela Quidgest Portugal;

Ano de 2007

- Exemplo nacional de aplicação da CAF no *3rd European CAF Users Event*, realizado em Lisboa, no âmbito da Presidência Portuguesa da União Europeia;
- *Case study* sobre a Gestão da Qualidade na revista da APQ - Associação Portuguesa para a Qualidade (edição 01/2007);

- *Case study* sobre a aplicação do BSC no livro “*Balanced Scorecard*” do autor Francisco Pinto, da editora Edições Sílabo;
- *Case study* sobre a Gestão da Qualidade na *Winners Conference* promovida pela APQ;
- *Case study* no âmbito do “Diploma de Especialização em Informação para Decisão” do INA (Instituto Nacional de Administração);
- Orador num debate sobre Responsabilidade Social, a convite da Associação de Quadros Superiores do IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional);
- *Case study* no *Workshop* sobre o BSC - “Ver mais longe” – promovido pela Quidgest Portugal;
- *Case study* sobre a aplicação do BSC na revista Quidnews da Quidgest (edição de junho/2007)
- Orador numa palestra em Turim, no âmbito do curso sobre “Estratégias para Otimizar a Arrecadação dos Sistemas de Segurança Social” (Programa EuroSocial);
- Orador na 15.ª Conferência SINASE dedicada às boas práticas de *Corporate Governance*, promovida pela Universidade Católica.
- *Case study* no jogo de simulação sobre “Gestão do desempenho organizacional” do INA – exemplo da aplicação da CAF.

Todos estes exemplos são motivo de orgulho dos colaboradores, sendo o IGFSS reconhecido interna e externamente pelo trabalho desenvolvido.

Mas a reputação do instituto também se mede pelos seus resultados operacionais. A performance obtida principalmente nestes últimos anos foi positiva nas mais variadas vertentes, apesar do contexto económico e de mercado nem sempre ter sido o mais favorável. O trabalho desenvolvido surtiu os desejados efeitos de projeção da imagem institucional do IGFSS e da Segurança Social num todo.

Para além de todos estes exemplos, por diversas ocasiões, a pedido de outras entidades da Administração Pública, o IGFSS realizou apresentações das suas ferramentas de gestão, muito em particular do BSC.

Estes convites e projeção demonstram bem como o IGFSS alcançou um prestígio ímpar no plano da Administração Pública portuguesa.

8 RESPONSABILIDADE SOCIAL

O Conselho Diretivo do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (IGFSS), aprovou em 12/04/2006 o primeiro Programa de Responsabilidade Social deste instituto, cuja concretização se iniciou em setembro de 2006.

Em março de 2011, com a revisão anual do Sistema de Gestão da Qualidade, o programa de Responsabilidade Social passou a integrar também a vertente ambiental, como forma de tornar mais evidente o empenho de toda a organização com o meio ambiente e a preservação da natureza.

Para o IGFSS, este programa assume contornos da maior importância:

- a) Como forma de estreitar os laços de pertença entre os seus colaboradores;
- b) Como forma de ajudar na sociedade aqueles que mais precisam e preservar a natureza;
- c) Como corolário lógico do compromisso assumido na Política da Qualidade.

Até maio de 2013 este Programa foi dinamizado pelo Comité de Responsabilidade Social e Ambiental, constituído por colaboradores do instituto e por um representante do Centro de Cultura e Desporto do IGFSS.

A partir desta data o Programa passou a ser dinamizado pela Direção da Qualidade e Comunicação (DQC) em articulação com uma bolsa de interlocutores constituída por colaboradores de cada um dos Processos do Sistema de Gestão da Qualidade, bem como do Centro de Cultura e Desporto, funcionando como pontos de contacto privilegiados com a DQC em matéria de responsabilidade social.

O presente capítulo pretende fazer um balanço da execução do programa de 2015.

8.1 COMUNICAÇÃO

A estratégia de comunicação foi, tal como nos anos transatos, considerada como um fator de sucesso para a implementação do Programa de Responsabilidade Social.

Comunicar é sinónimo de partilhar, transmitir, informar e difundir. É esse o objetivo primordial que se pretende: garantir que toda a informação divulgada relativa a estas matérias seja explicada em detalhe e da forma mais abrangente possível. Só mediante a explicação dos objetivos que se pretendem alcançar e dos resultados que se vão atingindo é possível envolver todos os colaboradores da organização, para que todos sintam que este programa é seu.

Considerando o grau de envolvimento que se pretende alcançar, continuou a apostar-se na divulgação da informação interna por meio de um boletim eletrónico - flash informativo, que é enviado via e-mail para todos os colaboradores. Para além do referido, são também elaborados cartazes sobre as iniciativas desencadeadas, os quais são afixados nos porta-cartazes existentes nos diversos pisos dos edifícios centrais do IGFSS.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2015

Flash Informativo	Assunto
N.º 06 de 14/01/2015	Recolha de pilhas 2014
N.º 12 de 11/02/2015	Musical Jesus Cristo Superstar
N.º 30 de 11/02/2015	Agradecimento da AMI aos colaboradores do IGFSS
N.º 33 de 17/02/2015	Agradecimento da Ecopilhas ao IGFSS
N.º 38, 45 e 50 de 03/03/2015, 16/03/2015 e 01/04/2015	Comemoração do 38.º aniversário do IGFSS - Concurso de Fotografia
N.º 49, 51 e 53 de 01/04/2015, 01/04/2015 e 07/04/2015	38.º aniversário do IGFSS
N.º 55 de 14/04/2015	10.º Encontro Temático MSESS - Ética, Gestão Pública e Prevenção dos Riscos de Corrupção
N.º 63 de 20/05/2015	1.º Seminário de Responsabilidade Social, Emprego e Formação Profissional no IEFP
N.º 70 de 03/06/2015	Prevenção dos riscos de exposição ao amianto
N.º 76 de 07/07/2015	ECO - Ação de sensibilização ambiental - Ventilação do espaço de trabalho
N.º 91 de 07/08/2015	Código de Conduta do IGFSS
N.º 94 de 08/09/2015	Campanha solidária AMI 2015
N.º 108 e 117 de 14/10/2015 e de 06/11/2015	Campanha de solidariedade «Troca a tua manta por um sorriso»
N.º 120 e 136 de 11/11/2015 e de 21/12/2015	1.º Encontro de Responsabilidade Social do MSESS
N.º 122 e 126 de 17/11/2015 e 27/11/2015	Caminhada IGFSS - sábado 21-11-2015
N.º 125, 128 e 137 de 25/11/2015, 09/12/2015 e 22/12/2015	Campanha de Natal 2015 - Miminhos para idosos
N.º 127 de 01/12/2015	Recolha de pilhas
N.º 139 de 30/12/2015	Gestão de Resíduos no Local de Trabalho

8.2 BALANÇO DO PROGRAMA DE 2015

Apresenta-se de seguida os indicadores planeados no âmbito do Plano de Responsabilidade Social para 2015, bem como o seu estado de concretização a 31/12/2015.

Área da Responsabilidade Social	Indicador	Responsabilidade	Meta 2015	Resultado a 31/12/2015
Governança Organizacional	Desenvolvimento do Projeto SIGO	Direção da Qualidade e Comunicação/ Direção de Recursos Humanos/ Direção de Administração e Infraestruturas	02-01-2015 a 31-12-2015	Concretizado
Direitos Humanos	Tx de cumprimento do tempo de resposta - sugestões ao CD	Direção da Qualidade e Comunicação	95% em 5 dias úteis	100%
Práticas Laborais	Realização do inquérito de satisfação dos colaboradores	Direção de Recursos Humanos	13-04-2015 a 30-09-2015	Concretizado
	Índice de satisfação dos colaboradores	Todas as Unidades Orgânicas	52,1 pontos	54,50 pontos
	Medidas de autoproteção	Direção de Recursos Humanos	02-01-2015 a 31-12-2015	Não concretizado
	N.º de auditorias de segurança e saúde no trabalho	Direção de Recursos Humanos	10	13
	% de oportunidades de melhoria SST implementadas (das aprovadas para implementação)	Direção de Administração e Infraestruturas	50%	66,70%
	Consulta aos trabalhadores no âmbito de SHST	Direção de Recursos Humanos	02-03-2015 a 18-12-2015	Concretizado
	Desenvolvimento do Sistema de Gestão de Competências	Direção de Recursos Humanos	02-01-2015 a 31-12-2015	Não concretizado
	Realização de consultas de medicina no trabalho	Direção de Recursos Humanos	02-01-2015 a 31-12-2015	Concretizado
	Taxa de colaboradores abrangidos por formação - IGFSS	Direção de Recursos Humanos	80%	90%
	N.º médio de horas de formação por colaborador - IGFSS	Direção de Recursos Humanos	22 horas	18,87 horas
	Nº de acidentes de trabalho	Direção de Recursos Humanos	4	3
	Taxa de absentismo	Direção de Recursos Humanos	2%	2,21%
Ambiente	Relatório ECO - Economia, Compromisso e Organização	Direção de Administração e Infraestruturas	02-01-2015 a 30-10-2015	Concretizado
	Melhoria das condições ambientais de instalações	Direção de Administração e Infraestruturas	02-01-2015 a 31-12-2015	Não concretizado
	Recolha seletiva de papel, consumíveis informáticos, embalagens e pilhas para reciclagem	Direção da Qualidade e Comunicação e Direção de Administração e Infraestruturas	02-01-2015 a 31-12-2015	Concretizado
	N.º de ações de sensibilização ambiental	Direção de Administração e Infraestruturas	2	2
	Taxa de redução das emissões de carbono	Direção de Administração e Infraestruturas	7,5% em relação a 2012	17%
	Elaboração e acompanhamento do plano de manutenção das infraestruturas 2015	Direção de Administração e Infraestruturas	02-01-2015 a 31-12-2015	Concretizado
Práticas operacionais justas	Elaboração do relatório e acompanhamento das medidas do plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas	Direção da Qualidade e Comunicação	29-12-2014 a 13-03-2015	Concretizado
	Participação na equipa dinamizadora da Rede para o Desenvolvimento da Responsabilidade Social do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social	Direção da Qualidade e Comunicação	02-01-2015 a 31-12-2015	Concretizado
Consumidor	Realização do inquérito aos clientes externos - avaliação da satisfação com as áreas de negócio do IGFSS	Direção da Qualidade e Comunicação	02-03-2015 a 30-10-2015	Concretizado
	Taxa de satisfação dos clientes externos	Unidades Orgânicas de negócio	76%	76%
	Tx de cumprimento do tempo de resposta - caixa sugestões (comentários)	Direção da Qualidade e Comunicação	95% em 2 dias úteis	85,71%
	Tx de cumprimento do tempo de resposta - email institucional	Todas as Unidades Orgânicas	90% em 15 dias úteis	90,17%
	Tx cumprimento prazo tratamento reclamações do livro amarelo	Departamento de Gestão da Dívida	90% em 15 dias úteis	92,14%
Envolvimento e desenvolvimento da Comunidade	Comemoração do dia de aniversário do IGFSS	Direção da Qualidade e Comunicação	30-03-2015 a 02-04-2015	Concretizado
	Campanha de Natal	Direção da Qualidade e Comunicação	02-11-2015 a 31-12-2015	Concretizado

Tendo em conta o desafio de alcançar uma atuação cada vez mais socialmente responsável, as atividades planeadas em diversas vertentes da responsabilidade social abarcam várias áreas de atuação do IGFSS ao longo do ano.

Relativamente à governação organizacional, pretendia-se desenvolver um Sistema Integrado de Gestão da Organização (SIGO) com base em normas internacionais nas vertentes da Qualidade, Recursos Humanos, Ambiente e Responsabilidade Social, tendo sido realizadas diversas atividades que nos permitirão ir ao encontro deste desígnio no futuro.

No que concerne aos direitos humanos, foi recebida uma sugestão a qual foi respondida no prazo estipulado.

No que respeita às práticas laborais, verificou-se que dos 12 indicadores que constam desta área, 8 foram concretizados/cumpridos, e 4 não foram concretizados/cumpridos. De destacar ao índice de satisfação dos colaboradores que ultrapassou a meta proposta, tendo atingido um valor de 54,50 pontos.

Já no plano do Ambiente, é de destacar a redução das emissões de carbono, com uma diminuição de 17% em relação a 2012.

As intervenções nas práticas operacionais justas foram concretizadas com a elaboração do relatório e acompanhamento das medidas do plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas e a participação na equipa dinamizadora da Rede para o Desenvolvimento da Responsabilidade Social no Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social.

No plano do consumidor, a taxa de satisfação dos clientes externos registou pelo terceiro ano consecutivo um valor de 76%.

Finalmente, no que respeita ao envolvimento e desenvolvimento da comunidade, foi realizado um concurso de fotografia, tendo sido recebidos mais de 30 contributos, de vários pontos do país. Também na Campanha de Solidariedade no Natal, intitulada «Miminhos de Natal», a adesão foi muito positiva, tendo sido recolhidos cerca de 30 kits de produtos de higiene para os idosos apoiados pela AMI - Assistência Médica Internacional. Para além destas ações previstas, realizou-se ainda outra organizada pela AMI intitulada «Troca a tua manta por um sorriso».

Face à necessidade de incorporar no sistema de gestão indicadores que garantissem a concretização dos vários aspetos da Responsabilidade Social (RS), e rentabilizando a permeabilidade da metodologia *Balanced Scorecard* utilizada no instituto a ativos de naturezas diversas, optou-se por incorporar nos mapas da estratégia dos vários processos os indicadores de RS sob a sua responsabilidade, ao invés de criar um mapa da Responsabilidade Social individualizado.

CAPÍTULO III – BALANÇO SOCIAL

“Análise sintética da informação prevista no Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de outubro (quadros e informação completa em anexo) ” Nota

Com a entrada em vigor de novos diplomas legais que regulamentam e estruturam o funcionamento da Administração Pública é inevitável o surgimento de mudanças internas e externas consideradas essenciais à flexibilização da organização.

Tendo por base que as pessoas – Capital Humano - são o fator mais importante e condicionante do desenvolvimento das organizações é crucial a elaboração periódica de sínteses qualificadas da respetiva estrutura social como suporte de gestão.

Assim, o Balanço Social é entendido pelo IGFSS como um importante vetor quantitativo que permite avaliar a evolução das variáveis mais relevantes, constituindo, deste modo, um importante meio de análise para conhecimento da realidade social interna.

No Balanço Social do IGFSS relativo ao ano de 2015, em anexo, constam os quadros e informação prevista no Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de outubro, bem como uma análise sintética da informação nele apresentada.

Não obstante, destacam-se de seguida alguns dados e os resultados de alguns indicadores no ano de 2015 no que respeita aos recursos humanos do IGFSS:

- Em 31 de dezembro, o IGFSS tinha 311 colaboradores;
- Registaram-se 29 admissões e 50 saídas de trabalhadores;
- A taxa de colaboradores com habilitações de nível superior situou-se nos 74,9%;
- A idade média dos colaboradores situou-se nos 47 anos;
- A taxa de absentismo final situou-se nos 4,73%.

Nota Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MTSSS (transcrição)

CAPÍTULO IV – COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

1 PUBLICIDADE INSTITUCIONAL

A Lei n.º 95/2015, de 17 de agosto, refere no n.º 2 do art.º 7 que as entidades abrangidas pela presente lei devem incluir nos respetivos planos e relatórios de atividades uma secção especificamente dedicada à informação sintética sobre as iniciativas de publicidade institucional do Estado, nos termos definidos na regulamentação aplicável.

O IGFSS publicou, no ano de 2015, diversos anúncios de imprensa relativos à publicitação de concursos de venda do património imobiliário da Segurança Social, conforme os quadros apresentados de seguida:

MAPAS DE PUBLICIDADE

1. Montantes anuais gastos em publicidade, discriminados por trimestre

1.º Trimestre (valor pago)	2.º Trimestre (valor pago)	3.º Trimestre (valor pago)	4.º Trimestre (valor pago)	Global Anual (valor pago)
0,00 €	14.329,50 €	0,00 €	12.061,38 €	26.390,88 €

* Estes valores não contemplam os valores da publicidade institucional obrigatória.

2. Ações de valor superior a €15.000,00

Em 2015 não se realizaram ações de publicidade institucional de valor superior a 15.000€ por trimestre.

3. Montante anual global por órgão de comunicação social

NIPC	Designação do órgão de comunicação social	Montante global anual pago	Tipo de Meio
502801034	Cofina Media, S.A. - Jornal de Negócios	3.690,00 €	Imprensa
500096791	Global Notícias Publicações, S.A. - Jornal de Notícias	5.412,00 €	Imprensa
502801034	Cofina Media, S.A. - Correio da Manhã	5.289,00 €	Imprensa
502265094	Publico - Comunicação Social, SA	5.350,50 €	Imprensa
502642807	S.T. & S.F.- Soc. Publicações, Lda. - Diário Económico	3.579,30 €	Imprensa
501984046	Impresa Publishing, SA - Expresso	3.070,08 €	Imprensa
Total Anual		26.390,88 €	

2 BALANÇO DA COMUNICAÇÃO

A informação e os processos de comunicação têm assumido no IGFSS um papel fundamental na evolução da estratégia organizacional e na própria evolução da instituição.

A gestão da comunicação tem sido, de facto, um fator crítico de sucesso em todos os projetos de mudança que o instituto tem desenvolvido nestes últimos anos, os quais reclamaram acima de tudo alterações culturais e comportamentais no seio da organização. A estratégia é - comunicar para envolver.

Com forte pendor na vertente interna, a política de comunicação do IGFSS aposta na transparência da gestão, sendo a “comunicação transparente” o 6.º compromisso da política da qualidade. Neste contexto, o sistema global de comunicação é tido como uma ferramenta de suporte à disseminação da estratégia do IGFSS. O objetivo da comunicação interna é a redução dos silos comunicacionais e a criação de uma dinâmica própria presente em todo o instituto.

A satisfação dos diferentes públicos, a par da concretização do desafio estratégico do IGFSS, exige uma comunicação contínua e objetiva de forma a estabelecer padrões de confiança. Assim, o plano de comunicação para 2015 assentou em dois eixos:

- ➔ Comunicação interna - dinamização do envolvimento dos colaboradores, elevando o espírito de equipa e sentimento de pertença, ouvindo, informando e mobilizando no sentido de manter a coesão interna em torno dos valores e objetivos reconhecidos e partilhados por todos os colaboradores e, assim, contribuem para a construção e projeção das boas práticas no IGFSS;
- ➔ Comunicação externa - consolidar os canais de relacionamento com o cidadão, através de fluxos de comunicação flexíveis e abertos, estabelecendo uma relação de confiança e de proximidade com os clientes do IGFSS, tornando a organização mais ágil na resposta e concretizando a ambição de “ser uma referência na excelência e sustentabilidade do serviço público”.

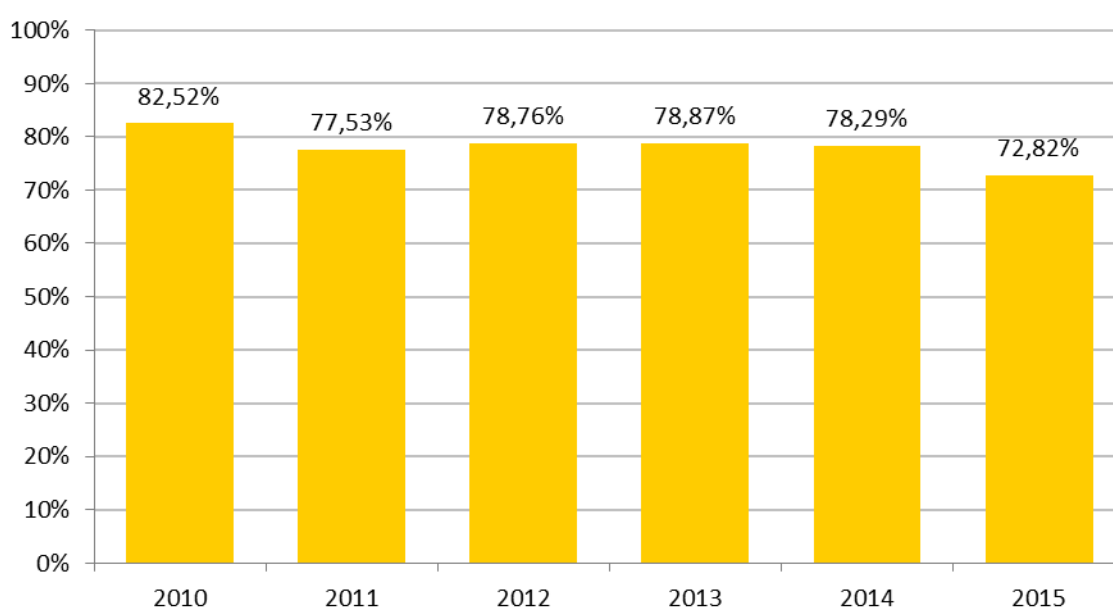
O objetivo principal do plano de comunicação para 2015, tal como nos anteriores, é o de planear e desenvolver as ações de comunicação numa perspetiva integrada das atividades e projetos do instituto e alinhar os meios para este fim. Apresenta-se de seguida um balanço da utilização dos principais suportes de comunicação e das atividades que se encontravam previstas no plano de comunicação do ano transato.

2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

No âmbito da comunicação interna foram realizadas diversas ações ao longo do ano, utilizando os suportes disponíveis: boletins informativos, intranet, porta-cartazes, porta folhetos e *placards* informativos.

2.1.1 BOLETINS INFORMATIVOS

O instituto tem boletins informativos eletrónicos que utiliza para realizar a comunicação com os colaboradores, o Di@rio de Recortes e o Fl@sh Informativo, que nos últimos seis anos registaram as seguintes taxas de abertura (audiência):



Taxa de abertura dos boletins informativos

Di@rio de Recortes

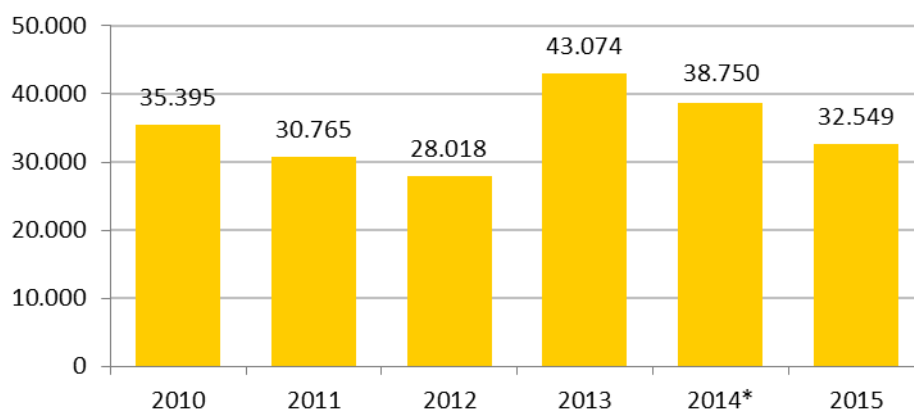
É o serviço diário de divulgação de *clipping* de notícias dos principais media nacionais e de destaques legislativos, tendo sido publicados 253 “Diários de Recortes” em 2015, que registaram uma taxa de abertura de 70,33%.

Fl@sh Informativo

O boletim “Fl@sh informativo” faz a divulgação das matérias relacionadas com o Sistema de Gestão da Qualidade, Programa de Responsabilidade Social, campanhas internas a decorrer, alertas sobre situações contextuais de acordo com a UO implicada, novidades institucionais, entre outros. Foram publicados 139 Flash’s durante o ano de 2015, tendo assumido uma taxa de audiência situada nos 73,79%.

2.1.2 INTRANET

A intranet é um dos meios mais utilizados pelo público interno. Neste canal informático são colocados todos os documentos relevantes e é depositada, permanentemente, toda a informação da atividade do instituto. No que respeita à utilização deste canal, verifica-se no gráfico seguinte que o valor de 2015 é inferior ao alcançado no ano anterior.



N.º médio mensal de acessos da intranet
(*Nota: contempla apenas os meses de janeiro, fevereiro, março, julho, agosto e setembro)

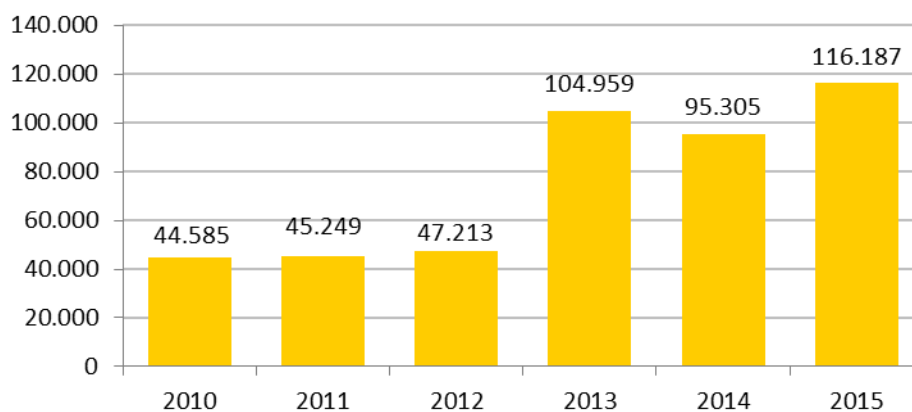
2.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA

No âmbito da comunicação externa foram realizadas ações e utilizados suportes de comunicação com o objetivo de prestar a informação necessária aos clientes, bem como construir uma imagem positiva do instituto.

2.2.1 PORTAL DA SEGURANÇA SOCIAL

O Portal da Segurança Social tem como objetivo disponibilizar ao cidadão informação mais detalhada sobre todas as matérias, e em particular no IGFSS sobre o processo de regularização de dívidas à Segurança Social e sobre os fundos autónomos geridos pelo instituto, tais como o Fundo de Garantia Salarial e o Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores. O Portal visa igualmente aumentar a acessibilidade informativa do cidadão aos conteúdos da Segurança Social, por via de melhorias na organização da informação, da disponibilização de um motor de pesquisa mais robusto e ainda por via de melhorias gráficas que tornam os conteúdos mais apelativos, garantindo, assim, a prestação de um melhor serviço e evitando a deslocação dos cidadãos aos postos de atendimento.

No que respeita às audiências deste canal, verifica-se um acréscimo do número médio mensal de acessos face ao ano anterior, conforme se pode constatar no gráfico seguinte, apresentando uma média mensal de 116.187 acessos às páginas do IGFSS no site da Segurança Social.



N.º médio mensal de acessos do site da Segurança Social (páginas do IGFSS)

2.2.2 IMPRENSA

Durante o ano foram publicados na imprensa diversos anúncios do Departamento de Património Imobiliário para o concurso de venda de imóveis, bem como anúncios de publicação obrigatória sobre Procedimentos Concursais.

2.2.3 FOLHETOS

Durante o ano de 2015 não foram elaborados folhetos informativos.

2.3 ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DO PLANO

Relativamente às 48 ações estabelecidas no Plano anual, concretizaram-se 35, o que corresponde a 72,91%, conforme se pode verificar no quadro infra.

Ação	Início	Conclusão	Resultado a 31/12/2015
PN.01 Gestão da Dívida			
Elaboração de folhetos	02/01/2015	31/12/2015	Não concretizado
Publicação e manutenção da lista de devedores no site da SS	02/01/2015	31/12/2015	Não concretizado
Divulgação de vendas de bens penhorados	02/01/2015	31/12/2015	Concretizado
Divulgação de jurisprudência aplicável à ação executiva na intranet	02/01/2015	31/12/2015	Não concretizado
PN.02 Património Imobiliário			
Divulgação de património imobiliário para venda e arrendamento	02/01/2015	31/12/2015	Concretizado
PN.03 Orçamento e Conta			
Publicação do Orçamento da Segurança Social Inicial no site da SS	02/01/2015	30/01/2015	Não concretizado
Publicação do Relatório e Contas do IGFSS de 2014 - intranet e site da SS	01/07/2015	31/08/2015	Concretizado
Publicação da Conta da Segurança Social de 2014 - intranet e site da SS	02/11/2015	30/11/2015	Concretizado
Publicação das alterações orçamentais no site da SS (trimestral)	02/01/2015	31/12/2015	Concretizado
Publicação da execução orçamental - intranet e site da SS (mensal)	02/01/2015	31/12/2015	Concretizado
Atualização do prazo médio de pagamento a fornecedores no site da SS (trimestral)	02/01/2015	31/12/2015	Concretizado
Atualização da informação sobre a Lei dos compromissos e pagamentos em atraso no site da SS (mensal)	02/01/2015	31/12/2015	Concretizado
PN.04 Gestão Financeira			
Divulgação da adaptação das transferências SEPA em SIF	02/01/2015	31/03/2015	Não concretizado
Divulgação do projeto SICC	01/04/2015	30/06/2015	Não concretizado
Divulgação da passagem da plataforma de integração para o Instituto de Informática	01/04/2015	30/06/2015	Não concretizado
Divulgação do projeto CDM	03/08/2015	31/08/2015	Não concretizado
Divulgação do relatório do movimento financeiro na intranet (mensal)	02/01/2015	31/12/2015	Concretizado
Divulgação de relatório de controlo das tesourarias GT na intranet (quadrimestral)	02/01/2015	31/12/2015	Concretizado
Disponibilização da INFODGF na intranet (mensal)	02/01/2015	31/12/2015	Concretizado
Divulgação do projeto de ligação dos TPA ao Sistema de Gestão de Tesourarias	02/01/2015	31/12/2015	Não concretizado

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2015

Ação	Início	Conclusão	Resultado a 31/12/2015
PGA.01 Qualidade e Comunicação			
Divulgação do Plano de Atividades de 2015	02/01/2015	30/01/2015	Concretizado
Divulgação do QUAR de 2015	02/01/2015	30/01/2015	Concretizado
Divulgação do Relatório de Atividades de 2014	04/05/2015	29/05/2015	Concretizado
Articulação com o ISS para uniformização da imagem e sinalética decorrente da transição das SPE para os CDSS	02/01/2015	30/06/2015	Concretizado
Divulgação da auditoria de acompanhamento da certificação pela ISO 9001	01/10/2015	30/10/2015	Concretizado
Divulgação do relatório de avaliação da satisfação dos clientes externos	02/11/2015	30/11/2015	Concretizado
Divulgação do relatório de monitorização da performance (mensal)	02/01/2015	31/12/2015	Concretizado
Divulgação do relatório de monitorização das oportunidades de melhoria (trimestral)	02/01/2015	31/12/2015	Concretizado
Divulgação do relatório de monitorização dos OLA (quadrimestral)	02/01/2015	31/12/2015	Concretizado
Divulgação do relatório de controlo do relacionamento com o cliente (semestral)	02/01/2015	31/12/2015	Concretizado
Divulgação do relatório da auditoria aos indicadores do BSC (anual)	24/12/2015	31/12/2015	Concretizado
Divulgação do projeto SIGO	02/01/2015	31/12/2015	Não concretizado
Atualização de conteúdos na intranet e no site da Segurança Social	02/01/2015	31/12/2015	Concretizado
Divulgação das iniciativas do Plano de Responsabilidade Social	02/01/2015	31/12/2015	Concretizado
PGA.02 Recursos Humanos			
Divulgação do Balanço Social - intranet e site da SS	01/04/2015	30/04/2015	Concretizado
Divulgação do Plano de Formação - intranet	02/01/2015	30/06/2015	Concretizado
Divulgação dos resultados do inquérito de avaliação da satisfação dos colaboradores	01/09/2015	30/09/2015	Concretizado
Divulgação de procedimentos concursais - meios de comunicação social e site da SS	02/01/2015	31/12/2015	Concretizado
Divulgação do mapa de postos de trabalho - intranet e site da SS	02/01/2015	31/12/2015	Não concretizado
Divulgação dos relatórios das auditorias de SST - intranet	02/01/2015	31/12/2015	Concretizado
PGA.03 Administração e Infraestruturas			
Divulgação anual dos resultados do relatório ECO - Economia, Compromisso e Organização	02/02/2015	27/02/2015	Não concretizado
Divulgação do plano de manutenção de infraestruturas na intranet	02/01/2015	31/03/2015	Concretizado
Divulgação sobre funcionalidades das comunicações VOIP	02/01/2015	31/03/2015	Concretizado
Divulgação de ação de sensibilização para gestão do arquivo - Momento Clean	02/01/2015	31/03/2015	Não concretizado
Realização e divulgação de mudanças de instalações de serviços	02/01/2015	30/06/2015	Concretizado
Divulgação da solução de helpdesk EASYVISTA	01/06/2015	30/06/2015	Concretizado
Divulgação do relatório de avaliação de fornecedores na intranet (trimestral)	02/01/2015	31/12/2015	Concretizado
Divulgação de medidas de sensibilização ambiental	02/01/2015	31/12/2015	Concretizado

CAPÍTULO V - MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Artigo 40.º do Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de Abril, republicado pelo Decreto-Lei n.º 73/2014 de 13 de maio, refere:

(...) 2 - Os planos e relatórios de atividades devem contemplar, em capítulo próprio, as medidas de modernização administrativa, nomeadamente relativas à desburocratização, qualidade e inovação, e, em especial, as que deem cumprimento ao n.º 1 do artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 74/2014, de 13 de maio, que se propõem desenvolver, bem como avaliar a sua aplicação em cada ano e a previsão das poupanças associadas a tais medidas.

3 — Os relatórios de atividades devem incluir indicadores que quantifiquem as solicitações entradas e as respetivas respostas, a que se refere o n.º 1 do artigo 39.º.

O Decreto-Lei nº 72/2014, de 13 de maio, procedeu à revitalização da Rede Interministerial de Modernização Administrativa (RIMA), coordenada pelo membro do Governo responsável pela área da modernização administrativa. O objetivo desta Rede é promover e garantir a participação de todos os serviços no esforço de modernização, simplificação e desburocratização da Administração Pública.

A RIMA é composta pelos pontos focais de modernização e simplificação administrativa, relativos a cada um dos ministérios envolvidos, que por sua vez se encontram responsáveis por desenvolver os diversos projetos de modernização administrativa em conjunto com os organismos do seu ministério.

Neste contexto, em 2015 o IGFSS participou nos projetos geridos pelos pontos focais do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, designadamente:

- Aplicação do princípio “Uma só vez” (Only-once);
- Programa Simplificar;
- Estratégia digital para os serviços públicos.

Para além do referido relativamente à RIMA, o IGFSS promoveu igualmente a implementação de outros projetos com vista à melhoria do serviço prestado ao cidadão/empresa, de onde se destaca:

- No âmbito da arrecadação de receita, a partir de junho de 2015 foi operacionalizado o processo de penhora automática de vencimentos através do Multibanco - pagamento de serviços compras. O Multibanco - pagamento de serviços compras está a tornar-se um dos meios de pagamento mais utilizados para a arrecadação de valores devidos à Segurança Social.
- Ainda no âmbito da arrecadação de receita, procedeu-se à implementação do interface automático entre o sistema SISS GT – Gestão de Tesourarias da Segurança Social e equipamentos de Terminal de Pagamento Automático – TPA. Esta implementação veio permitir que o TPA funcione em modo integrado com o sistema GT, sendo completamente controlado por este (modo Compra Remota). Além de poupar tempo e evitar enganos com consequência ao nível da conta corrente dos contribuintes, esta integração permite ainda evitar eventuais fraudes, decorrentes da não ligação entre o equipamento TPA e o sistema GT.
- No âmbito do projeto para a operacionalização da faturação eletrónica na Administração Pública, projeto sob responsabilidade da eSPap – Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, IP, o IGFSS em conjunto com o ISS, IP foi chamado a participar como representante da Segurança Social no subgrupo de Qualidade e Partilha de Informação, junto com outras entidades como a DGO, AT, IGCP e IMPIC, especificamente no desenho conceptual da solução a adotar. O projeto em causa visa dar resposta à transposição da diretiva comunitária 2014/55/EU do

Parlamento Europeu e do Conselho, relativa à faturação eletrónica nos contratos públicos, sendo de relevância estratégica em termos de inovação e eficiência na Administração Pública, com implicações diversas no funcionamento dos serviços, nomeadamente:

- Adequação dos processos e procedimentos, potenciando a otimização e automatização;
- Reformulação de responsabilidades e competências dos agentes;
- Adequação de regras e princípios;
- Adequação da legislação;
- Adequação dos sistemas de informação de referência:
 - Sistemas transacionais;
 - Sistemas de agregação, consolidação, regulação e auditoria;
 - Sistemas de gestão da informação / analíticos.

Nos pontos 3.2, 3.3 e 3.4, do capítulo II, deste relatório, podem ser consultados os dados sobre as respostas fornecidas aos clientes do IGFSS no âmbito dos contactos realizados através dos diferentes canais disponíveis.

CAPÍTULO VI - AVALIAÇÃO FINAL

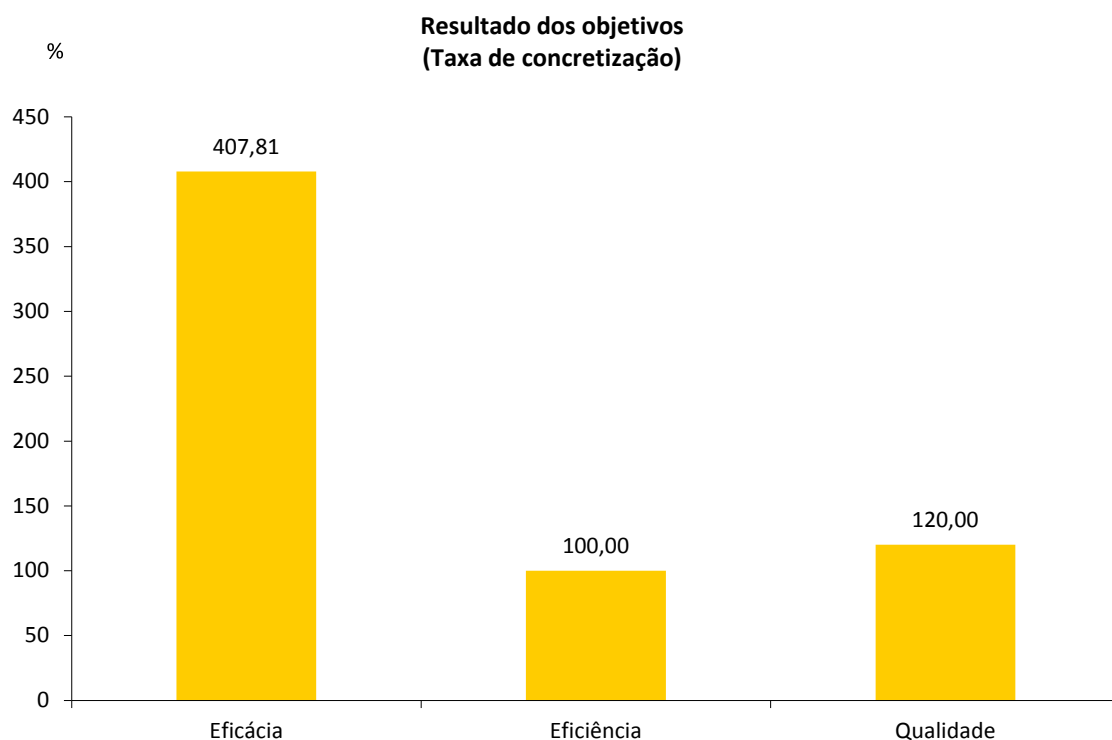
“Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados.”

“Menção proposta pelo dirigente máximo do serviço como resultado da autoavaliação, de acordo com o n.º 1 do artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.”

“Conclusões prospetivas fazendo referência, nomeadamente, a um plano de melhoria a implementar no ano seguinte.” Nota

Decorrendo a avaliação dos serviços, no âmbito do SIADAP 1 (Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública), do respetivo QUAR, o IGFSS considera ter alcançado um nível de **“Desempenho Bom”**, de acordo com o n.º 1, do artigo 18.º, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

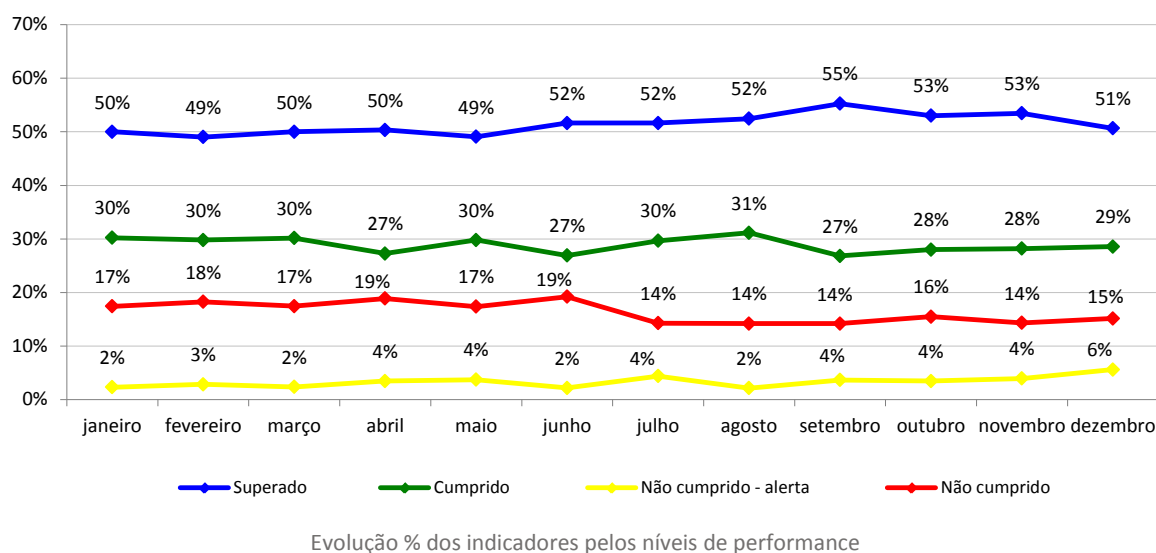
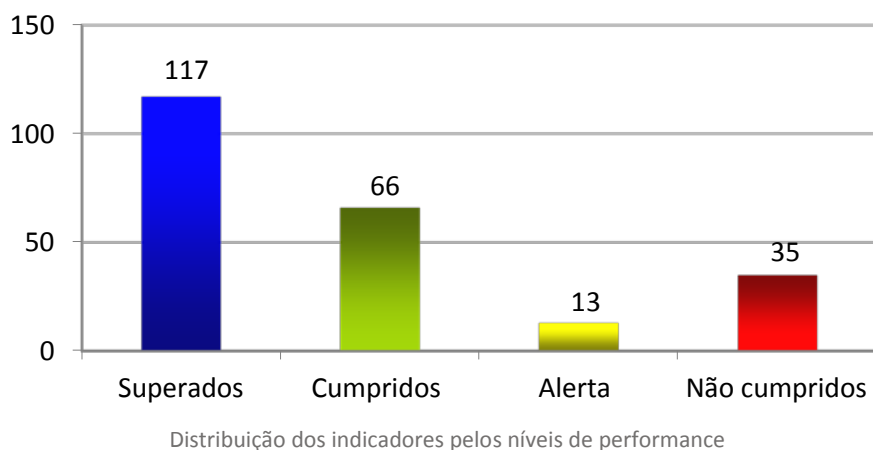
De facto, da leitura do QUAR do IGFSS resulta que **os objetivos de eficácia, eficiência e qualidade apresentam resultados iguais ou superiores a 100%. Conclui-se, assim, que todos os parâmetros de avaliação foram cumpridos ou superados, resultando uma avaliação final de 211,06%**, conforme se lê no QUAR constante do ponto 1 do segundo capítulo deste relatório, e como a seguir se representa:



Por outro lado, não pode ser ignorado o facto de o IGFSS ter já desde 2004 adotado uma gestão por objetivos, suportada na metodologia BSC desde o ano de 2006, sendo definidos anualmente e monitorizados mensalmente centenas de indicadores, cujos resultados de 2015 são muito positivos.

Nota Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MTSSS (transcrição)

Relativamente aos 231 indicadores cujo desempenho foi aferido em 2015⁵, verifica-se que foram cumpridas ou superadas as metas para 79,22% dos indicadores, o que é revelador do elevado empenho e compromisso dos colaboradores do instituto em alcançar os objetivos a que este se propôs.



Mais significativo é este resultado se considerarmos que em 2015 continuou a existir uma diminuição do número de recursos humanos do instituto, como evidenciado no QUAR, bem como se elevou, ainda assim, o nível de exigência no estabelecimento das metas, numa ótica de melhoria contínua.

Ano após ano as metas a alcançar são mais exigentes, de uma forma equilibradamente realista e ambiciosa, tornando os objetivos numa fonte de motivação e desenvolvimento dos colaboradores.

Assim, a exigência ainda é maior em 2016. Na verdade, o BSC reforçou a capacidade de análise prospetiva por parte dos dirigentes de topo e intermédios, pelo que nas reuniões de pilotagem estratégica os responsáveis de primeira linha, mais do que analisar e justificar o desempenho passado, identificam as iniciativas que devem ser desencadeadas no futuro, em virtude das tendências de performance registadas, no sentido de assegurar o bom funcionamento do ciclo da melhoria contínua.

⁵ Dos 260 indicadores definidos em 2015, não foi possível aferir o desempenho de 29 indicadores.

Neste contexto, aquando a elaboração do Plano de Atividades para 2016, foi analisado o desempenho histórico relativamente a cada indicador, pelo que a estratégia para o triénio e os objetivos anuais para o corrente ano já refletem o resultado das conclusões e decisões decorrentes dessa análise, que se traduzem em metas ainda mais ambiciosas.

Conclui-se, portanto, que o Plano Estratégico 2016-2018, e o Plano de Atividades para 2016, consubstanciam os principais planos de melhoria do IGFSS face aos resultados alcançados em 2015 e anos anteriores.

Não podemos esquecer, também, que as dezenas de oportunidades de melhoria resultantes dos vários instrumentos de diagnóstico e avaliação utilizados ao longo do ano dão origem a planos de ação que não são mais do que planos de melhoria do desempenho e que direta ou indiretamente contribuem significativamente para os resultados alcançados nos objetivos dos mapas da estratégia.

O instituto possui hoje um modelo de gestão ímpar, que produz resultados, certificado pela capacidade de melhoria contínua, reconhecido pela sua dinâmica e pelo elevado empenho, motivação e profissionalismo dos seus colaboradores.

Com o alcance destes resultados o Conselho Diretivo não tem dúvidas de que o IGFSS ficou mais próximo daquilo que pretende ser: uma referência na excelência e sustentabilidade do serviço público.



SEGURANÇA SOCIAL

