

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2016



FICHA TÉCNICA

TÍTULO

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2016

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

31/03/2017

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	11
1.2 MEIOS DISPONÍVEIS – RECURSOS FINANCEIROS E HUMANOS	14
1.3 FONTES DE VERIFICAÇÃO	15
2. GESTÃO POR OBJETIVOS	17
2.1 EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	20
2.2 <i>PERFORMANCE</i> DA GESTÃO DA DÍVIDA	27
2.3 <i>PERFORMANCE</i> DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO	34
2.4 <i>PERFORMANCE</i> DO ORÇAMENTO E CONTA	43
2.5 <i>PERFORMANCE</i> DA GESTÃO FINANCEIRA	47
2.6 <i>PERFORMANCE</i> DA QUALIDADE E COMUNICAÇÃO	53
2.7 <i>PERFORMANCE</i> DOS RECURSOS HUMANOS	56
2.8 <i>PERFORMANCE</i> DA ADMINISTRAÇÃO E INFRAESTRUTURAS	59
2.9 <i>PERFORMANCE</i> DO JURÍDICO E DE CONTENCIOSO	67
2.10 PROMOÇÃO DA MELHORIA CONTÍNUA	71
2.10.1 AÇÕES CORRETIVAS DA <i>PERFORMANCE</i>	71
2.10.2 OPORTUNIDADES DE MELHORIA - PLANOS DE AÇÃO	72
2.10.3 OLA – <i>ORGANIZATIONAL LEVEL AGREEMENTS</i>	72
2.10.4 AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE	73
2.10.5 GESTÃO DO RISCO	74
2.10.6 <i>FOLLOW-UP</i> DAS RECOMENDAÇÕES DE AUDITORIA SCI E FINANCEIRAS	74
2.10.7 ANÁLISE <i>SWOT</i>	75

2.10.8 STRATEGY FOCUSED ORGANISATION	81
3. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	85
3.1 INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EXTERNOS	85
3.2 CAIXAS DE SUGESTÕES E E-MAIL INSTITUCIONAL	89
3.3 TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES	90
3.4 PEDIDOS DO PROVEDOR DE JUSTIÇA	91
4. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS/AS COLABORADORES/AS	92
5. TABLEAU DE BOARD DO SGQ (BENCHMARK EXTERNO)	94
6. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO	97
7. ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO	109
8. RESPONSABILIDADE SOCIAL	113
8.1 COMUNICAÇÃO	113
8.2 BALANÇO DO PROGRAMA DE 2016	115
CAPÍTULO III – BALANÇO SOCIAL	117
CAPÍTULO IV – COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	119
1. PUBLICIDADE INSTITUCIONAL	119
2. BALANÇO DA COMUNICAÇÃO	120
2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA	121
2.1.1 BOLETINS INFORMATIVOS	121
2.1.2 INTRANET	122
2.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA	122
2.2.1 PORTAL DA SEGURANÇA SOCIAL	122
2.2.2 PÁGINA ELETRÓNICA DA PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO	123
2.2.3 IMPRENSA	124
2.2.4 FOLHETOS	124
2.3 ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DO PLANO	125
CAPÍTULO V - MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	129
CAPÍTULO VI - AVALIAÇÃO FINAL	131

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 2016-2018.

1. Otimizar o planeamento financeiro e os excedentes de tesouraria do sistema
2. Combater a fraude e a evasão contributivas
3. Aumentar a cobrança e melhorar a qualidade da dívida à segurança social
4. Rentabilizar o património de renda livre da segurança social
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 qualidade dos serviços prestados através da desmaterialização e integração dos canais de relacionamento com os clientes
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
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, ressalvando 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 29 de fevereiro de 2016, dentro do prazo 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) Combater a fraude e a evasão contributivas, (iii) Aumentar a cobrança e melhorar a qualidade da dívida à segurança social, (iv) Rentabilizar o património de renda livre da segurança social, (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 qualidade dos serviços prestados através da desmaterialização e integração dos canais de relacionamento com os clientes, (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 2016-2018. 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**

No decorrer do ano de 2016, o IGFSS submeteu à aprovação da tutela a redução de meta associada ao indicador “Valor cobrado de dívida à Segurança Social” para 640 milhões de euros e do correspondente valor crítico para 800 milhões de euros.

O IGFSS terminou a monitorização do indicador “Variação da Cobrança de Dívida” a 30/09/2016. De acordo com o Decreto-Lei n.º 67/2016, de 3 de novembro, no período de 04 de novembro a 20 de dezembro de 2016, esteve em vigor o Programa Especial de Redução do Endividamento ao Estado

^{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).

(PERES), que consistiu num conjunto de medidas excecionais para a regularização de dívidas à Segurança Social. Esta medida provocou uma oscilação da cobrança inicialmente prevista. A meta definida não pressupunha a existência desta medida extraordinária, sendo que a sua concretização conduziu a uma reorientação e adequação da estratégia coerciva da cobrança, não se afigurando adequado considerar a cobrança realizada, para este indicador do QUAR.

1.1 RESULTADOS DOS OBJETIVOS

Os 3 objetivos e os respetivos 7 indicadores contantes no QUAR do IGFS foram monitorizados mensalmente durante o ano de 2016 à semelhança dos 231 indicadores BSC.

Apresentam-se de seguida os resultados do QUAR de 2016 do IGFS:

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2016

Última atualização: 07-03-2017

Ministério do Trabalho, Solidariedade 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. Combater a fraude e a evasão contributivas
3. Aumentar a cobrança e melhorar a qualidade da dívida à segurança social
4. Rentabilizar o património de renda livre da segurança social
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 qualidade dos serviços prestados através da desmaterialização e integração dos canais de relacionamento com os clientes
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: **281,41%**

Período de avaliação:

Classificação: **Superado**

Ponderação: **34%**

Objetivos operacionais	Ponderação	2013		2014		2015		2016						
		Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Tx. realização	Classificação	
Rentabilizar os ativos da Segurança Social														100%
Indicador 1: Valor cobrado de dívida à Segurança Social (Milhões de €) Fórmula = Valor da cobrança no ano	40%	-	707,66	-	608,76	-	640,30	469,00	5,00	586,25	449,62	95,87%	Não cumprido	
Indicador 2: Rendibilidade média IGFSS Vs MMI (Pontos base) 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	40%	90	122	30	37	5	34	10	0	12	44	525,00%	Superado	
Indicador 3: Valor do património colocado no mercado imobiliário (Milhões de €) Fórmula = Soma dos valores dos imóveis colocados em venda e arrendamento	20%	20,00	22,82	20,00	22,32	20,00	30,90	20,00	0,00	25,00	33,06	165,30%	Superado	
Resultado do Objetivo	281,41%													

Resultado do parâmetro Eficiência: **118,75%**

Classificação: **Superado**

Ponderação: **34%**

Objetivos operacionais	Ponderação	2013		2014		2015		2016						
		Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Tolerância	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 de 2017 (dias úteis) Fórmula = (N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos - 01/02/2016 - e a data de entrega - 14/10/2016)	50%	176	176	177	177	-	-	176	0	175	175	125,00%	Superado	
Indicador 2: Prazo de entrega da Conta da Segurança Social de 2015 (dias úteis) Fórmula = (N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos - 04/01/2016 - e a data de entrega - 17/06/2016)	50%	113	105	114	113	115	115	113	0	111	112	112,50%	Superado	
Resultado do Objetivo	118,75%													

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2016

Resultado do parâmetro Qualidade: **114,51%**

Classificação: **Superado**

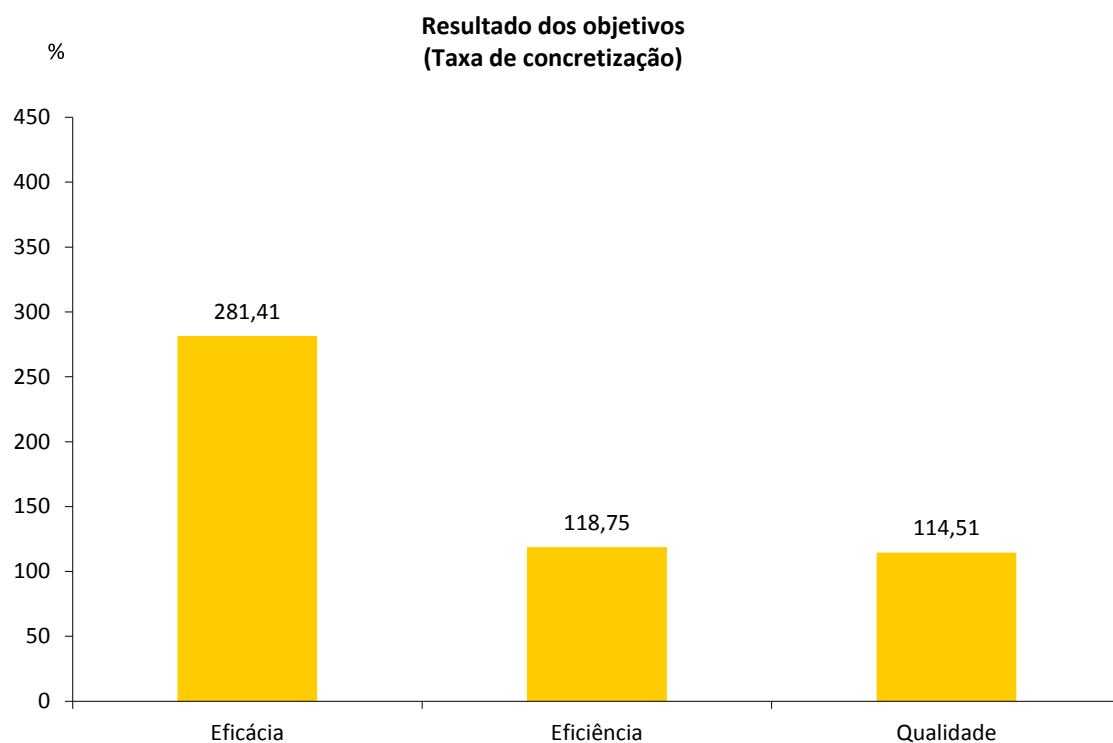
Ponderação: **32%**

Objetivos operacionais	Ponderação	2013		2014		2015		2016						
		Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Tx realização	Classificação	
Desenvolver o Sistema de Gestão e o Capital Humano														100%
Indicador 1: Renovação da certificação ISO 9001 (dias úteis) <small>Fórmula = (N.º de dias úteis que medeia entre a auditoria de renovação - 24/06/2016 - e a data da confirmação da manutenção da certificação pela APCER - 11/11/2016)</small>	60%	101	0	46	0	47	0	99	0	0	44	113,89%	Superado	
Indicador 2: Taxa de colaboradores abrangidos por formação (%) <small>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.</small>	40%	-	-	80,00	80,00	80,00	90,00	90,00	5,00	100,00	96,18	115,45%	Superado	
Resultado do Objetivo														114,51%

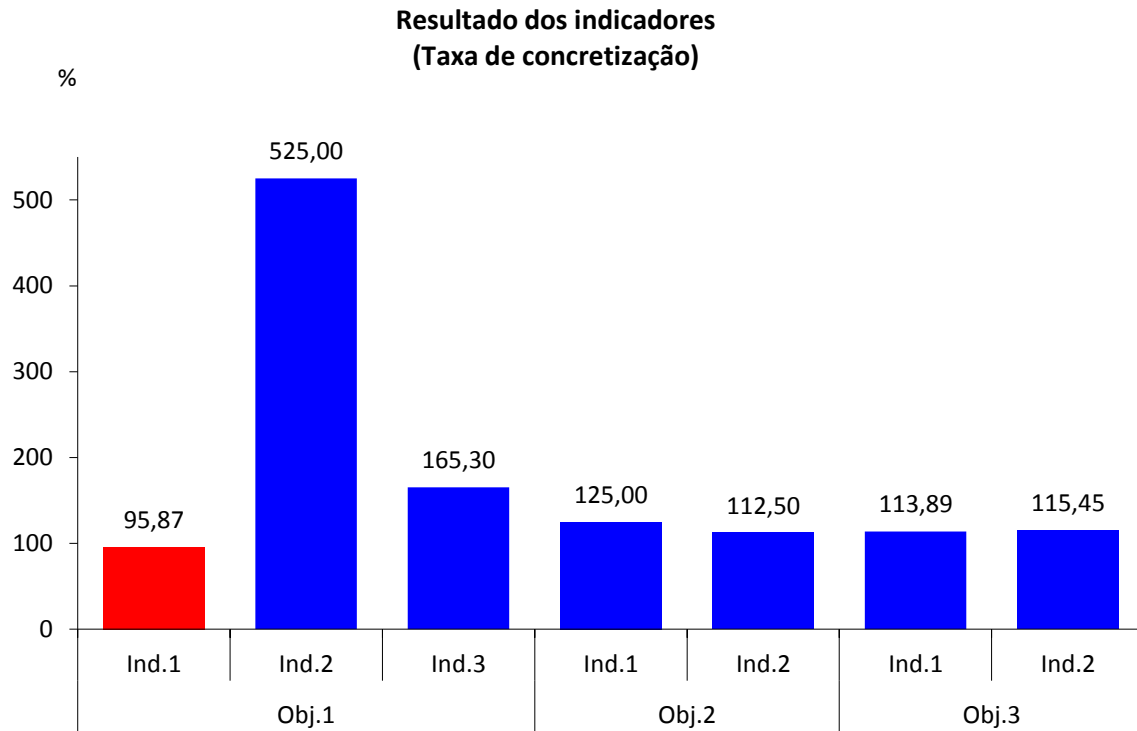
Parâmetros		
Eficácia	Eficiência	Qualidade
Pond. 34%	Pond. 34%	Pond. 32%
281,41%	118,75%	114,51%

Avaliação final do IGFSS		
Bom	Satisfatório	Insuficiente
172,70%		

Da leitura do QUAR do IGFSS resulta que **os objetivos de eficácia, eficiência e qualidade apresentam resultados superiores a 100%, contribuindo para uma avaliação final de 172,70%**, conforme se detalha supra e se representa graficamente a seguir:

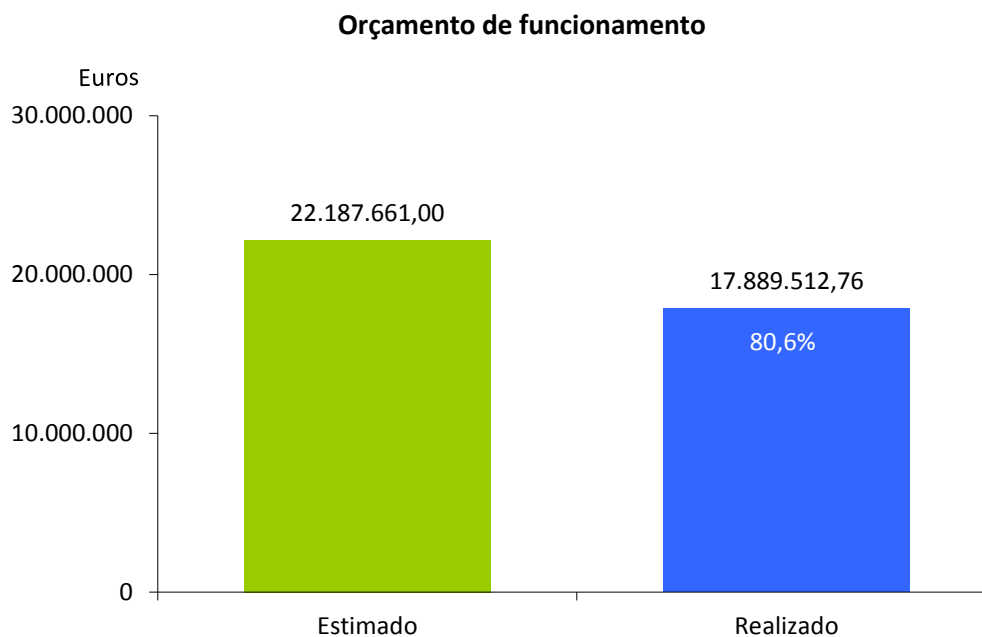


Dos 7 indicadores definidos no QUAR, verifica-se que 6 indicadores foram superados (86%) e 1 não foi cumprido (14%) conforme se demonstra no gráfico seguinte:



1.2 MEIOS DISPONÍVEIS – RECURSOS FINANCEIROS E HUMANOS

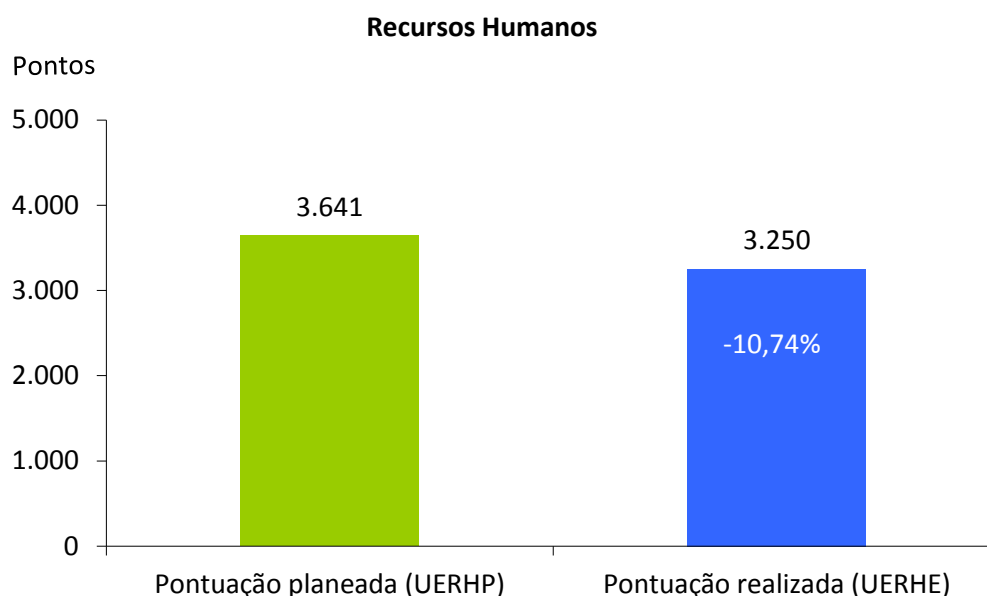
Relativamente aos recursos financeiros, no gráfico seguinte compara-se o valor realizado com o valor inicial estimado:



No que respeita aos recursos humanos, a pontuação planeada teve por base o número de colaboradores existentes à data de 31 de dezembro de 2015. 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 2016.

Categorias	N.º de RH planeados	Pontuação unitária	Pontuação planeada (UERHP)	Pontuação realizada (UERHE)	Desvio
Gestor Público	4	20	80	81	1
Dirigentes	56	16	896	847	-49
Técnico Superior	171	12	2.052	1.785	-267
Assistente técnico	71	8	568	499	-69
Assistente operacional	9	5	45	37	-8
Total	311		3.641	3.250	-391

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 -10,74%.



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/as até 2015. No final do ano de 2016, houve inversão desta tendência, tendo neste período o número de colaboradores/as, registando um aumento de 49 face a 2015, totalizando 360 colaboradores/as.

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 2016, tal como consta do quadro seguinte:

Objetivo operacional	Indicador	Fonte de verificação
Rentabilizar os ativos da Segurança Social	Valor cobrado de dívida à Segurança Social	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.

No início de 2016, foi elaborado o plano estratégico para o triénio 2016-2018, 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 2016-2018 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.

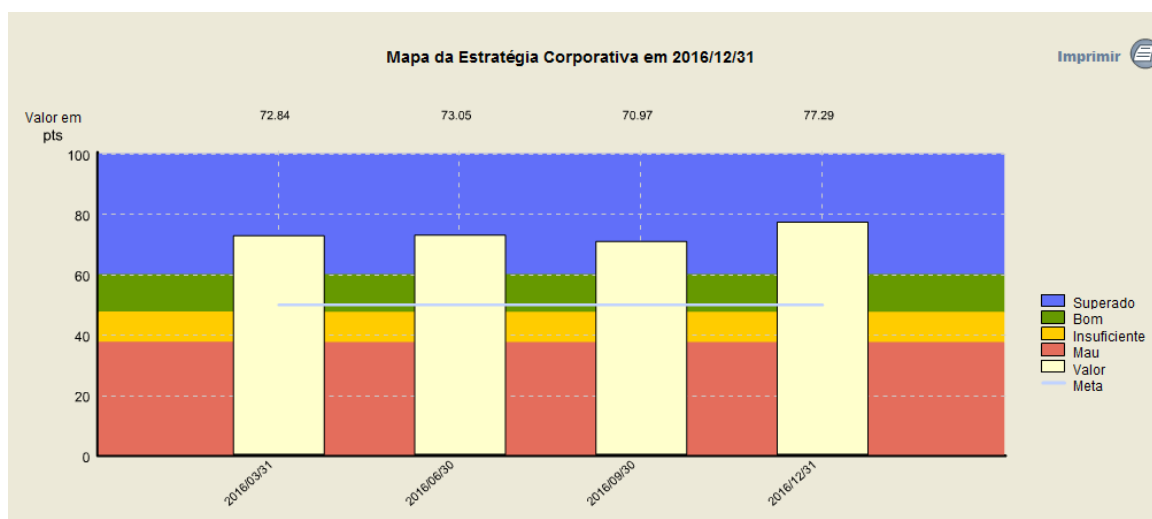
Nos pontos seguintes faz-se um balanço da execução do Plano Estratégico, bem como se apresentam os resultados dos scorecards de cada um dos Processos do IGFSS.

2.1 EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

No Plano Estratégico para o triénio 2016-2018 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 2016 foi positivo, tendo-se registado uma pontuação final de 77,29 pontos, ou seja, mais 27,29 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 2016-2018).

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 2016-2018 foram ajustadas durante o ano de 2016 em consequência de alterações no contexto externo e/ou reorientação da estratégia.

Mapa da Estratégia Corporativa em 2016/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ Mapa da Estratégia Corporativa	77.29 pts	(50.00 pts)	154.58%	→
☐ Clientes / Tutela	58.10 pts	(50.00 pts)	116.20%	→
☐ Apresentar o OSS, a CSS e a execução orçamental	59.13 pts	(50.00 pts)	118.26%	→
☐ Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social (OSS)	21.20 PA	(20.00 PA)	106.00%	↑
☐ Prazo de entrega da Conta da Segurança Social (CSS)	31.80 PA	(30.00 PA)	106.00%	→
☐ Prazo de apresentação da execução orçamental mensal	135.00 PA	(120.00 PA)	112.50%	→
☐ Garantir a resposta social e a qualidade do serviço público	56.04 pts	(49.99 pts)	112.10%	↑
☐ Taxa de satisfação dos clientes externos	77.00 %	(76.00 %)	101.32%	↑
☐ Taxa de ocupação de imóveis de renda económica	96.00 %	(95.00 %)	101.05%	↑
☐ Financeira	81.61 pts	(50.00 pts)	163.22%	→
☐ Rentabilizar os ativos do Sistema de Segurança Social	81.61 pts	(50.00 pts)	163.22%	→
☐ Valor cobrado de dívida à Segurança Social	449.62 M€	(469.00 M€)	95.87%	⚠
☐ Rendibilidade média IGFSS vs MMI	44.00 PB	(10.00 PB)	440.00%	→
☐ Receitas de alienação de património imobiliário	27.48 M€	(16.00 M€)	171.75%	→
☐ Processos Internos	86.11 pts	(50.00 pts)	172.22%	→
☐ Aumentar a qualidade e fiabilidade das Contas da Segurança	95.83 pts	(50.00 pts)	191.66%	→
☐ Desenv. e implementação em SIF do Mapa de Fundos Disponíveis	30.00 PA	(20.00 PA)	150.00%	→
☐ Desenv. implem. SIF de mapas orçam. fonte de financiamento	27.40 PA	(20.00 PA)	137.00%	→
☐ Lev. necess. adoção dos normativos - SNC - AP e nova LEO	26.60 PA	(20.00 PA)	133.00%	→
☐ Otimizar o planeamento e controlo financeiro do Sistema SS	85.42 pts	(50.00 pts)	170.84%	→
☐ Prazo de apresentação do plano previsional diarizado	154.00 PA	(120.00 PA)	128.33%	→
☐ Rentabilizar o património	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	→
☐ Valor do património colocado no mercado imobiliário	33.06 M€	(20.00 M€)	165.30%	→
☐ Aumentar a cobrança da dívida à Segurança Social	63.20 pts	(50.00 pts)	126.40%	→
☐ Taxa de cobrança de dívida líquida	15.04 %	(16.41 %)	91.65%	⚠
☐ % de dívida acordada em processo executivo	32.49 %	(28.00 %)	116.04%	→
☐ Redução da taxa de incumprimento	0.93 %	(0.75 %)	124.00%	→
☐ Aprendizagem e Crescimento	93.79 pts	(50.00 pts)	187.58%	→
☐ Potenciar modelo gestão e relações parceiros estratégicos	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	→
☐ Renovação da certificação ISO 9001	18.80 PA	(10.00 PA)	188.00%	→
☐ Acompanhamento das parcerias estratégicas	15.00 PA	(10.00 PA)	150.00%	→
☐ Otim. recursos ambientais, materiais, financeiros tecnogicos	87.74 pts	(50.00 pts)	175.48%	→
☐ Prazo médio de pagamento	22.00 Dias	(30.00 Dias)	125.67%	→
☐ Despesas funcionamento/Orçamento desp. Funcionamento	0.81 N.º	(1.00 N.º)	119.00%	↑
☐ Taxa de redução de consumo de papel	27.95 %	(0.50 %)	5590.00%	→
☐ Taxa de redução de consumo de recursos energéticos	14.00 %	(0.50 %)	2800.00%	→
☐ Tx de sucesso de ações em Tribunal	80.52 %	(50.00 %)	161.04%	→
☐ Atrair, desenvolver e valorizar as pessoas da organização	93.63 pts	(50.00 pts)	187.26%	↑
☐ Taxa de concretização do recrutamento	100.00 %	(86.00 %)	116.28%	↑
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	96.18 %	(90.00 %)	106.87%	→

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 31/12/2016:

1. Plano de ações nacionais de notificação e penhora de contribuintes devedores (PN.01: iniciativa 2016-18)

Foram emitidas 488.738 ordens de penhora, que abrangeram valores em execução fiscal que ascendem a 6.235 milhões de euros, em 2016.

Embora o número de ordens de penhora tenha sofrido um acréscimo de 11,5%, face ao ano de 2015, verifica-se que relativamente ao valor associado a tais ordens de penhora o mesmo sofreu um decréscimo de 29,1%.

2. Flexibilizar e reforçar mecanismos de cobrança de dívida (PN.01: iniciativa 2016-18)

O objetivo que antecedeu a definição da presente iniciativa foi de potenciar a cobrança de dívida através de uma maior flexibilização da instauração de processos. Neste sentido, durante o ano de 2016, foi efetuada a articulação com os parceiros relevantes, Instituto de Informática (II) e Instituto da Segurança Social, IP (ISS), que culminou com a implementação de novos critérios de participação de dívida à Segurança Social para a sua cobrança em sede de processo de execução fiscal.

3. Plano de relacionamento com o contribuinte (PN.01: iniciativa 2016-17)

O plano de relacionamento com o/a contribuinte visa flexibilizar a interação do/da contribuinte com os serviços da Segurança Social, dotando-os de ferramentas que permitam a consulta da sua situação debitória em execução fiscal, de forma direta e automática, bem como facilitar o acesso direto à resolução de situações pendentes com os serviços, com uma única interação, diminuindo o tempo de espera no atendimento.

Nesse sentido, foram definidos procedimentos dinamizadores dos quais se destacam a utilização de TPA diretamente no atendimento como forma de, com uma única interação, o/a contribuinte poder promover à regularização da sua situação contributiva, tornando mais célere o cancelamento de ações coercivas de que foi objeto, conjugado com a automatização do cancelamento automático e diário de penhoras para processos de execução fiscal que se encontrem extintos ou em que foi celebrado acordo prestacional de regularização de toda a dívida do/da contribuinte e a mesma se encontre totalmente garantida.

Em paralelo, como contributo para diminuir o tempo de espera no atendimento foi implementada, em parceria com o II, a funcionalidade SigaApp, que permite emitir uma senha virtual para o atendimento presencial através do telemóvel.

A entrada em produção de novas funcionalidades da execução fiscal na Segurança Social Direta (SEF Web) designadamente a consulta de dívidas e emissão de documentos (DUC's e Notificações de valores em dívida) consubstancia o início de uma nova forma de interligação com o/a contribuinte.

Embora não contemple ainda a panóplia das funcionalidades disponíveis, que se irão concretizar durante o ano de 2017, tal disponibilização visa a aproximação dos serviços e disponibiliza, de uma forma assertiva para o/a contribuinte, a informação existente objetivando uma maior eficiência e eficácia na sua cobrança.

4. Planos de ação de venda de imóveis (PN.02: iniciativa 2016-18)

Dando cumprimento ao Plano Comercial de 2016 e à implementação de um plano de meios para cada segmento, realizaram-se 3 concursos de imóveis, no âmbito dos quais foram alienados 8 imóveis, cujo valor de alienação totalizou o montante de 17,399 milhões de euros.

No âmbito das vendas por procedimento de Ajuste Direto foram alienados 32 imóveis, que efetivaram uma receita de 8,021 milhões de euros. Os restantes imóveis foram alienados aos arrendatários por um valor de 2,060 milhões de euros.

No total foram alienados 47 imóveis com um valor base de 25,624 milhões de euros, que geraram uma receita de 27,480 milhões de euros e uma mais-valia de 21,897 milhões de euros.

A aposta na divulgação do património da segurança social, através da Bolsa de Imóveis, e de outros meios de comunicação, potenciou o interesse de investidores e particulares no património da Segurança Social.

5. Divulgação e monitorização das recomendações à Conta da Segurança Social (PN.03: iniciativa 2016-18)

Durante o ano económico de 2016, este Instituto realizou, como habitualmente, uma monitorização/ponto de situação quadrimestral quanto 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 e encontram-se documentadas numa base de dados interna.

A monitorização referida realiza-se em três momentos. Um primeiro momento, em que se procede à divulgação das novas/reiteradas recomendações afetas a cada processo de negócio do IGFSS, decorrente do Parecer do Tribunal de Contas sobre a Conta da Segurança Social, referente ao penúltimo exercício económico; um segundo momento, em que se analisa o grau/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.

6. Implementação do SNC-AP na Segurança Social (PN.03: iniciativa 2016-18)

Em maio de 2016 este instituto apresentou ao Gabinete de Sua Excelência a Secretária de Estado da Segurança Social uma proposta de plano de ação para a implementação do SNC-AP no Subsector da Segurança Social, evidenciando naquele documento os pilares em que assentaria a sua atuação.

Dentro da sua área de atuação, o IGFSS já elaborou uma síntese de conversão do plano de contas em vigor (POCISSSS) relativamente ao novo plano de contas Multidimensional (SNC-AP), incorporando a informação referenciada na Portaria n.º 189/2016, de 14 de julho - Notas de Enquadramento ao Plano de Contas Multidimensional — Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas,

assim como informação referenciada no Manual de Implementação do SNC-AP, manual este que fora apresentado no final do mês de junho de 2016 pela Comissão de Normalização Contabilística.

Neste Subsector da Segurança Social, o IGFSS é a única Instituição que integra o conjunto de entidades piloto. Contudo, uma parte substantiva da conta do IGFSS resulta de movimentos com outras instituições do perímetro do OSS, pelo que demonstrou às entidades coordenadoras as possíveis ineficiências geradas pelo avanço no novo sistema pelo conjunto das Instituições de Segurança Social em fases distintas, aumentando o desperdício de recursos e o tempo envolvido na transição.

O Tribunal de Contas realizou em 2016 uma auditoria (que se estenderá por dois anos) à transição do POCP para o SNC-AP por toda a administração pública, tendo sido efetuada no IGFSS uma reunião com a presença do II visando a avaliação do estado dos trabalhos conducentes à implementação do SNC-AP. Aquele Tribunal produziu para o efeito em julho de 2016 o relatório intercalar I: Relatório de auditoria nº 13/2016-AUDIT evidenciando um conjunto de riscos que comprometeriam o cumprimento do calendário inicialmente fixado para o início da aplicação deste novo normativo por todas as entidades abrangidas.

Em dezembro de 2016, foi publicado o Decreto-Lei nº 85/2016, de 21 de dezembro, que procedeu à primeira alteração ao Decreto-Lei nº 192/2015, de 11 de setembro, adiando a entrada em vigor deste último diploma para o dia 01 de janeiro de 2018, o que implica que as entidades públicas cujo diploma é aplicável, deverão apresentar as contas referentes ao exercício de 2018 (em 2019) no novo referencial contabilístico.

Em maio de 2016, o IGFSS e o ISS foram convidados pela Comissão de Normalização Contabilística para uma sessão de apresentação do Portal Colaborativo no âmbito do SNC-AP, plataforma que foi desenvolvida, numa primeira fase, para as entidades piloto, no sentido do esclarecimento específico de dúvidas contabilísticas.

No que respeita à formação de colaboradores neste novo referencial contabilístico, em julho de 2016, o IGFSS participou numa sessão de formação (32h), promovida pela Ordem dos Contabilistas Certificados (OCC), direcionada para as entidades piloto, com os seguintes temas: visão geral sobre SNC-AP; a contabilidade orçamental e a contabilidade financeira. Além disso, definiu como prioridade em 2017, o envolvimento de todos os departamentos numa formação à medida, a contratualizar com uma entidade especializada de referência.

7. Tesouraria Única - Centralização do pagamento de prestações sociais SICC (PN.04: iniciativa 2016-18)

O objetivo desta iniciativa, já 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 2016 deu-se continuidade ao desenvolvimento do Interface SICC-SIF, vertente de pagamentos, tendo-se realizado testes às extrações 302 – Retenções Contribuições (LOE) e 303 – Anulação de

Retenções de Contribuições (LOE), estando previstos testes para as restantes extrações durante o ano de 2017. 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. Implementação de um Sistema Integrado de Gestão (PGA.01: iniciativa 2016-18)

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 2016 não existiram condições para a implementação deste projeto, o qual ficou planeado para 2017 na sua vertente de Responsabilidade Social.

9. Plano de Gestão de Recursos Humanos (PGA.02: iniciativa 2016-18)

A atividade em 2016 foi sobretudo marcada pela operacionalização dos recrutamentos através dos procedimentos concursais comuns com vista à estabilização dos recursos humanos do Instituto. Saliente-se que, esta foi uma das áreas prioritárias na atuação do Núcleo de Recrutamento e Gestão Técnica, de acordo com o Plano de Gestão de Recursos Humanos 2016, aprovado em reunião de Conselho Diretivo do IGFSS a 28/01/2016.

Neste sentido foram desencadeadas diversas atividades em 2016 com vista ao recrutamento de colaboradores, nomeadamente nas seguintes situações:

- Publicação de 15 ofertas de emprego público (BEP) e apreciação de 27 candidaturas espontâneas.
- Abertura de 17 procedimentos concursais comuns para o preenchimento de 51 postos de trabalho nas carreiras e categoria de técnico superior e assistente técnico, do mapa de pessoal do IGFSS. À exceção de 4 procedimentos concursais, que se prevê a sua conclusão no 1º quadrimestre de 2017, os restantes procedimentos ficaram concluídos no final do ano de 2016.

De referir que, em 2016 foram também abertos 3 procedimentos concursais para cargos de Direção Intermédia de 2º grau, tendo-se concluído 2 procedimentos.

No âmbito das parcerias estabelecidas com o Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P. (IEFP), a Escola Secundária Fernando Namora, o Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), o Instituto Politécnico de Leiria (IPL), a Casa Pia de Lisboa, I.P. (CPL) e a Fundação Raquel e Martin Sain, foi possível acolher um total de 77 beneficiários/as inseridos/as nos programas Contratos de Emprego Inserção (CEI e CEI +) e 9 Estágios Curriculares, os quais de acordo com a apreciação efetuada por todos os intervenientes decorreram de forma positiva, com resultados de significativa utilidade, quer para o IGFSS, quer para os/as colaboradores/as inseridos/as neste tipo de programas.

Foram ainda atribuídos em 2016, 5 estagiários/as ao IGFSS pelo período de 12 meses, ao abrigo do Programa de Estágios Colaboradores na Administração Pública Central (PEPAC).

De referir ainda que durante o ano de 2016 verificaram-se 96 entradas e 47 saídas de trabalhadores, correspondendo a um efetivo de 360 trabalhadores/as, a 31/12/2016.

10. Plano de desenvolvimento de Sistemas de Informação e Infraestruturas Tecnológicas (PGA.03: iniciativa 2016-18)

Em 2016 procedeu-se à implementação da elaboração anual de um Plano Anual de Desenvolvimento dos Sistemas de Informação e Infraestrutura Tecnológicas (PADSIIT), atividade na qual todos os processos intervêm com a identificação dos projetos e iniciativas em curso e planeadas.

O plano em apreço tem como objetivo a sistematização e definição de prioridades ao nível dos investimentos e desenvolvimentos nos sistemas de informação e infraestruturas tecnológicas, processo para o qual é essencial a colaboração/envolvimento do II.

A elaboração do Plano Anual de Desenvolvimento de Sistemas de Informação e Infraestruturas Tecnológicas visa incrementar o diálogo e o compromisso face aos diversos pedidos de intervenção dirigidos ao II, pretendendo-se que seja um instrumento de planificação das intervenções a realizar, para suporte na definição de prioridades e articulação corrente no âmbito da gestão de projetos.

No início de 2016 efetuou-se o levantamento inicial das situações existentes e em julho/2016, integrado no processo anual de planificação e orçamentação de atividades procedeu-se à respetiva atualização e comunicação ao II, com o objetivo daquele Instituto efetuar uma análise, validação, orçamentação e programação dos projetos e iniciativas identificadas junto das diversas áreas de intervenção, bem como para o adequado planeamento das ações.

2.2 PERFORMANCE DA GESTÃO DA DÍVIDA

No ano de 2016 foi reforçado o acompanhamento de proximidade dos/as contribuintes devedores, melhorando o relacionamento e incrementando a cobrança.

Com efeito, a publicação em Diário da República, 2.ª série — N.º 43 — 2 de março de 2016 do Despacho n.º 3204/2016 que instituiu a subdelegação de competências do DGD, determinou o alargamento da esfera de tratamento adstrito aos grandes devedores/as e/ou devedores/as estratégicos/as a todo o território nacional, passando a totalidade das Secções de Processo, sob a égide da Direção de Devedores Estratégicos e de Revitalização a serem competentes no tratamento de todos/as os/as contribuintes que reúnam tais características.

Os indicadores definidos no mapa estratégico do PN.01 – Gestão da Dívida continuaram simplificados, tendo em vista a focalização das equipas na cobrança e na racionalização dos recursos existentes.

Manteve-se, como vetor estratégico de particular relevância, a parceria estratégica com o II no desenvolvimento de componentes importantes para o negócio, agilizando, deste modo, o relacionamento com os/as contribuintes e potenciando uma capacidade de intervenção mais eficiente e eficaz. Destes, destacam-se a entrada em produção de novas funcionalidades da execução fiscal na Segurança Social Direta (SEF Web) designadamente a consulta de dívidas e emissão de documentos (DUC's e Notificações de valores em dívida).

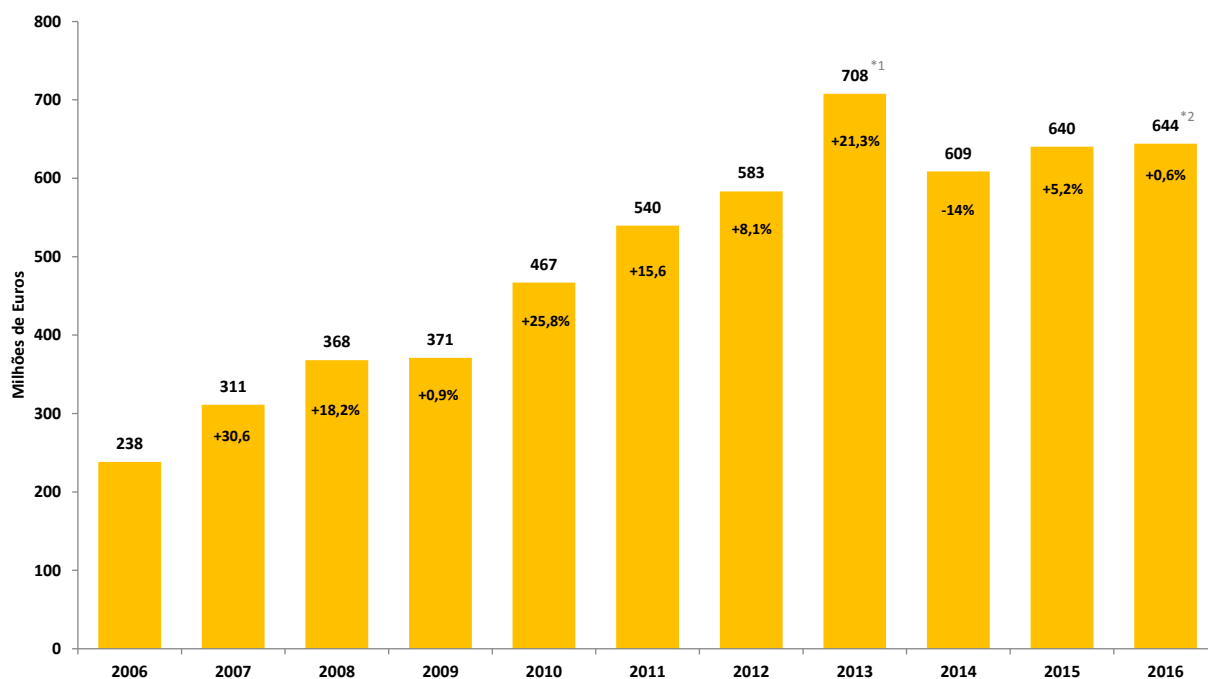
Contribuiu ainda para a aproximação ao/à contribuinte a implementação da funcionalidade SigaApp, que permite emitir uma senha virtual para o atendimento presencial através do telemóvel e que permite ao/à contribuinte saber:

- Qual o serviço de atendimento mais próximo para tratar do seu assunto;
- Qual o número de pessoas em espera;
- Qual o tempo de espera da última senha atendida.

Paralelamente, foram implementados mecanismos que objetivam diminuir o prazo entre o enquadramento das situações debitórias e o cancelamento de medidas coercivas com o conseqüente reflexo em matéria de relacionamento com o/a cliente. O cancelamento de penhoras passou a ser uma rotina diária e centralizada, para processos de execução fiscal que se encontrem extintos ou em que foi celebrado acordo prestacional de regularização de toda a dívida do/a contribuinte e a mesma se encontre totalmente garantida.

No último trimestre do ano o enfoque da atividade foi na implementação e agilização da medida excepcional de regularização de dívida instituída pela publicação do Decreto-Lei nº67/2016, de 03 de novembro, Programa Especial de Redução de Endividamento ao Estado (PERES). Tal programa, requereu o empenho total dos serviços e traduziu-se na arrecadação adicional de valores.

COBRANÇA COERCIVA



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

*2 Decreto-Lei nº67/2016, de 3 de novembro

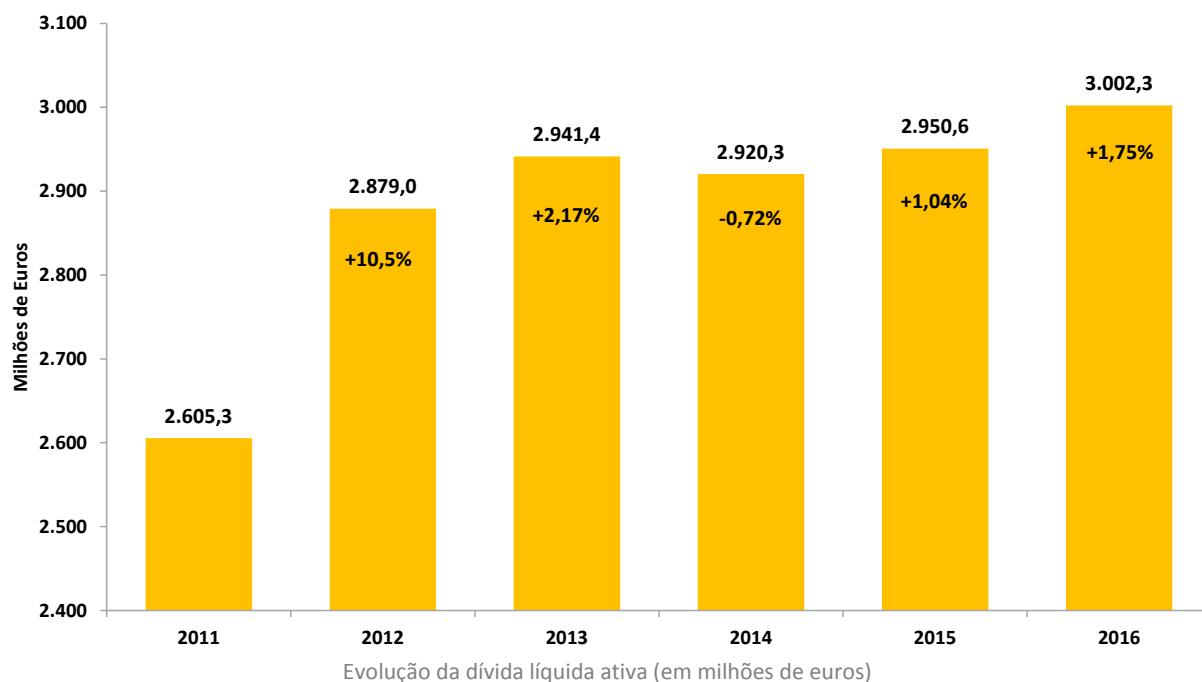
Recuperação anual de dívida à Segurança Social (em milhões de euros)

Globalmente, a performance positiva do IGFSS em 2016 cifrou-se, em matéria de gestão de dívida à Segurança Social, na recuperação de 644,1 milhões de euros (M€), o que representa um acréscimo de 0,6% face a 2015. Refira-se que os resultados obtidos em 2013 (os mais elevados do período considerado) incorporam o contributo do Regime Excecional de Recuperação de Dívidas instituído pelo Decreto-Lei nº 151-A/2013, de 31 de outubro.

Na evolução da cobrança executiva assinala-se uma estabilização dos montantes arrecadados, estimando-se até uma ligeira redução futura, influenciada pelo crescimento da cobrança pré-executiva e pelo crescimento sustentado das contribuições correntes.

Esta tendência é muito positiva para a Segurança Social pois, devido à eficácia e eficiência da cobrança, gera uma maior receita global ancorada num maior cumprimento das obrigações contributivas.

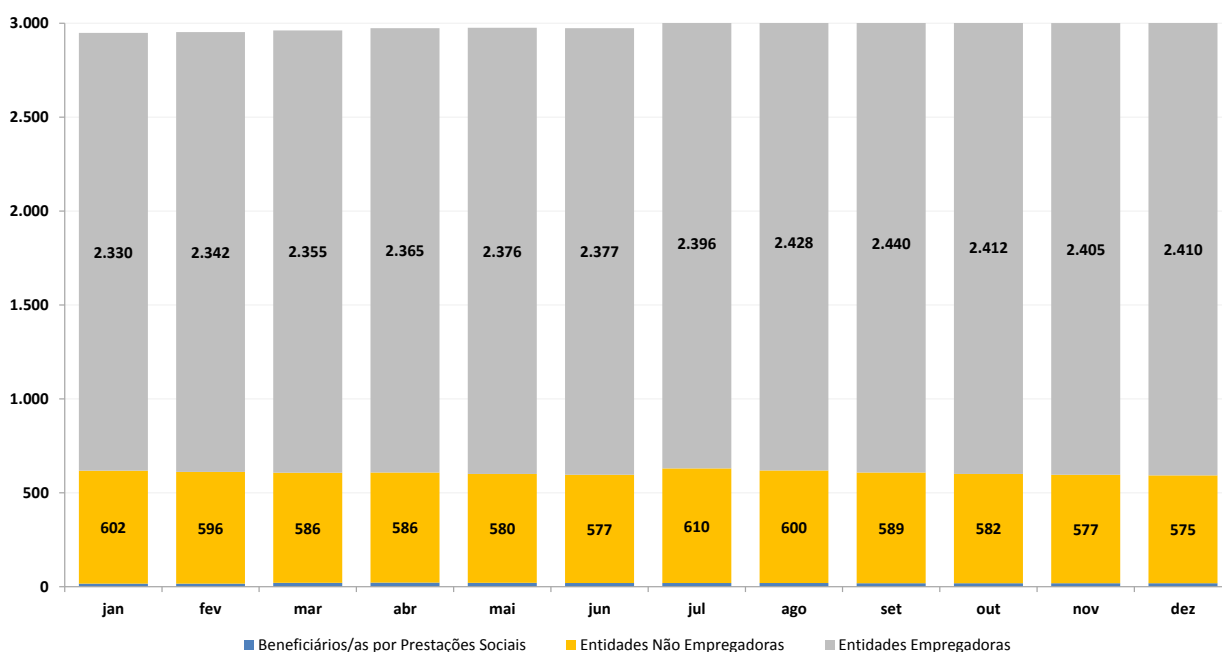
CARTEIRA DE DÍVIDA LÍQUIDA



Da análise ao gráfico apresentado, conclui-se que no ano de 2016 verificou-se um ligeiro acréscimo da carteira de dívida líquida, fruto das participações ocorridas no último trimestre do ano, atinentes à celebração de acordos prestacionais em sede executiva para contribuintes aderentes ao PERES.

TIPOLOGIA DE DEVEDORES

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/as por prestações sociais (BPS) continuam a assumir um peso diminuto no cômputo total, como melhor consta da análise do gráfico apresentado na página seguinte.



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

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

Tipo de Devedor/a	M€	Peso relativo
Entidades empregadoras	420	65%
Responsáveis subsidiários	98	15%
Entidades não empregadoras	126	20%

Tabela distribuição de receita por tipo de devedor/a

A receita efetiva de 644,1 milhões de euros em 2016 que consta segmentada no quadro supra apresentado, é o resultado da cobrança, entre processo executivo e instrumentos de regularização extraordinária de dívida.

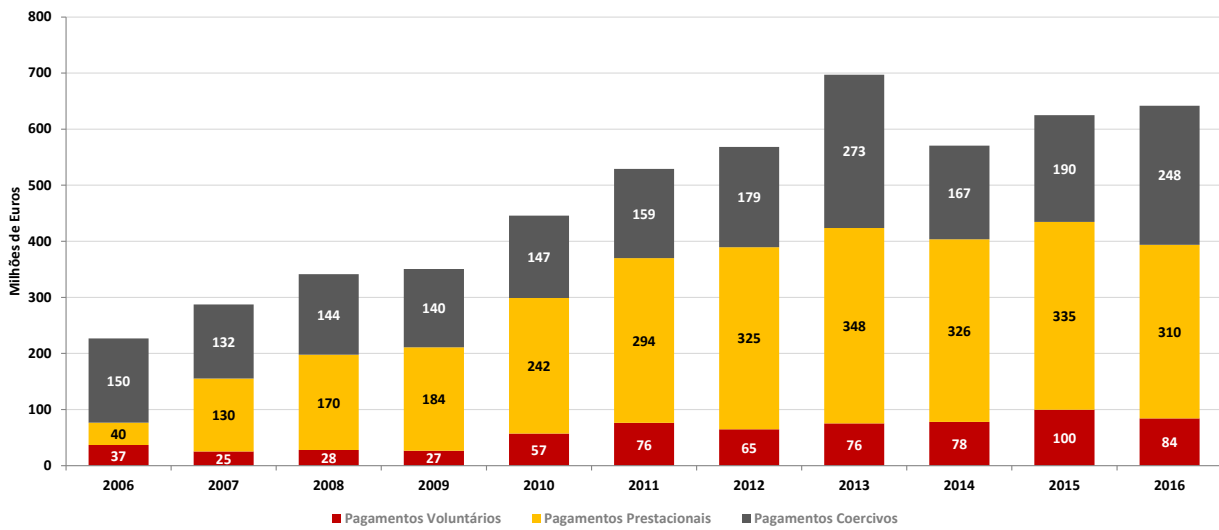
PLANOS PRESTACIONAIS

Os acordos prestacionais continuam a assumir o maior peso percentual (48%) no total da dívida recuperada, conforme espelha o gráfico seguidamente apresentado, seguidos dos pagamentos de índole coerciva.

Este instrumento preferencial de regularização de dívidas representa o bom relacionamento com os/as contribuintes devedores/as, pois potencia o pagamento prestacional das dívidas e permite a continuidade da atividade económica com o reflexo na criação de valor, emprego e com o pagamento das contribuições correntes mensais.

Os montantes arrecadados em executivo representam:

- 48% planos prestacionais;
- 39% pagamentos coercivos;
- 13% pagamentos voluntários.



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

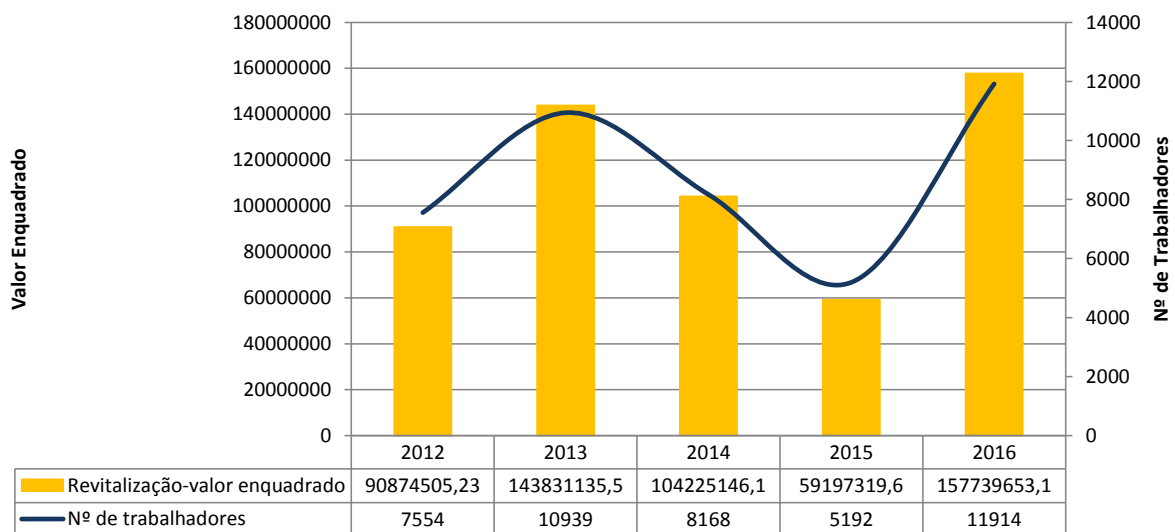
PENHORAS

No seguimento da ação coerciva das Secções de Processo, foram solicitadas 488.738 ordens de penhoras (de contas bancárias, IRS, IVA, créditos entre outras) a que estão associados 6,2 mil milhões de euros.

REVITALIZAÇÃO EMPRESARIAL

Em matéria de revitalização empresarial e mantendo o foco na viabilização de empresas, a gestão de PER, PIRE e SIREVE potenciou o enquadramento, por acordo, de 157,74 milhões de euros.

A área da Revitalização Empresarial continuou a ser durante 2016 uma área muito relevante quer de enquadramento de devedores/as e de dívida, quer no contexto de procura de equilíbrio entre o pagamento das dívidas e das contribuições à Segurança Social e a viabilização dos/as contribuintes com a salvaguarda dos postos de trabalho.



Valor Enquadrado e N.º de Trabalhadores – Correlação (em euros)

RECURSOS HUMANOS

O efetivo de recursos humanos do departamento cifra-se em 194, está distribuído por todas as capitais de distrito no continente e sofreu, no ano 2016, uma variação positiva de 26%.

O rácio de cobrança por colaborador, em 31/12/2016, é de 3,32 M€.

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 2016.

PN.01 - Gestão da dívida em 2016/09/30

	Eficácia	Metas		
☐ PN.01 - Gestão da dívida	60.18 pts	(50.00 pts)	120.37%	→ ⚠
☐ Financeira	42.72 pts	(50.00 pts)	85.44%	→
☐ Aumentar a cobrança de dívida	42.72 pts	(50.00 pts)	85.44%	→
☐ Taxa de cobrança de dívida líquida	15.04 %	(16.41 %)	91.65%	→ ⚠
☐ Valor cobrado	449.62 M€	(469.00 M€)	95.87%	→ ⚠
☐ Clientes	80.76 pts	(50.00 pts)	161.52%	→ ⚠
☐ Assegurar o incremento do relacionamento com o contribuinte	80.76 pts	(50.00 pts)	161.52%	→ ⚠
☐ Tx cumprimento prazo tratamento reclamações do livro amarelo	94.81 %	(90.00 %)	105.34%	→
☐ Tx sat. clientes externos-Dev. Estratégicos e Revitalização	Não Aplicável	(90.00 %)		→ ⚠
☐ Tx satisfação clientes externos - Executiva	62.00 %	(58.00 %)	106.90%	↑
☐ Plano de relacionamento com o contribuinte	30.70 PA	(20.00 PA)	153.50%	→
☐ Processos internos	71.34 pts	(50.00 pts)	142.68%	→
☐ Flexibilizar e reforçar mecanismos de cobrança de dívida	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	→
☐ Flexibilização da instauração	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
☐ Agilizar a atuação	85.57 pts	(50.00 pts)	171.14%	→
☐ % de cumprimento de planos de ações nacionais	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	→
☐ % de dívida acordada em processo executivo	32.49 %	(28.00 %)	116.04%	→
☐ Redução da taxa de incumprimento	0.93 %	(0.75 %)	124.00%	→
☐ Aprendizagem e crescimento	57.78 pts	(50.00 pts)	115.56%	→
☐ Assegurar a melhoria contínua do processo	63.38 pts	(50.00 pts)	126.76%	→
☐ Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	3.25 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	135.00%	→
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	91.95 %	(90.00 %)	102.17%	→
☐ Taxa de redução de consumo de papel	50.03 %	(0.50 %)	10006.00%	→
☐ Implementação da Gestão do Risco	5.40 PA	(10.00 PA)	54.00%	→ ⚠
☐ Valorizar o capital humano	52.19 pts	(50.00 pts)	104.38%	→
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	86.75 %	(50.00 %)	173.50%	→
☐ Taxa de absentismo	2.73 %	(2.00 %)	93.50%	↑ ⚠

2.3 PERFORMANCE DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO

Em 2016 a atividade do Departamento de Património Imobiliário (DPI) seguiu as linhas de orientação traçadas no Plano Estratégico 2016-2018, dando continuidade à estratégia implementada em 2015 no âmbito da gestão do património imobiliário da Segurança Social.

A avaliação da performance do Departamento de Património Imobiliário é centrada em 3 eixos: evolução da receita, relação com o/a cliente e na qualidade da execução orçamental.

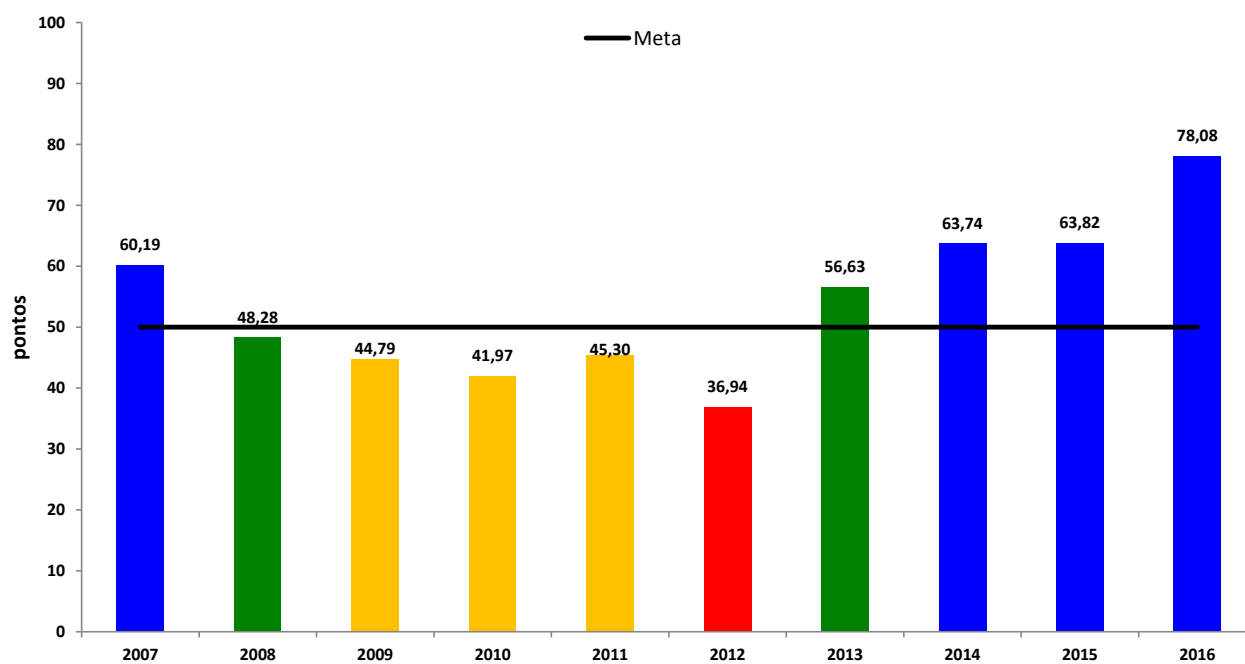
Neste capítulo para além da análise da performance referem-se também os factos relevantes ocorridos em 2016 que contribuíram e marcaram a atividade e o desempenho do Departamento de Património Imobiliário.

O efetivo de recursos humanos, em dezembro de 2016, foi reforçado com quatro técnicos/as superiores, que vieram colmatar a saída de quatro colaboradores/as entre o período de 2015 e 2016.

Ano	2012	2013	2014	2015	2016
N.º trabalhadores/as a 31/12	45	40	33	32	33

Fonte: Direção de Recursos Humanos

Em alinhamento com os resultados obtidos no triénio 2013-2015 verificou-se uma evolução positiva da performance, fruto da consolidação da visão estratégica existente e da implementação de procedimentos internos que permitiram a este Departamento atingir com sucesso as metas definidas.



Evolução da Performance do PN.02 no Balanced Scorecard (Pontos BSC)

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”. No final do ano de 2016 os bairros de renda económica representam 54% do total dos imóveis do IGFSS.

2016	Renda Económica	Renda Livre	Total
Nº Imóveis	1701	928	2629

Fonte: SIF - nº de imóveis registados a 31/12/2016

I. EVOLUÇÃO DA RECEITA

Em 2016 o valor do património colocado em mercado foi de 33 milhões de euros (M€), um valor superior em 65% face à meta para 2016.

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 ao mercado de património com potencial de comercialização.

	2013	2014	2015	2016
Valor de Património colocado em Mercado	16,634 M€	31,790 M€	30,900 M€	33,060 M€
Valor de Património Alienado	3,319 M€	6,866 M€	15,600 M€	27,480 M€
Taxa de sucesso das vendas	34%	25%	61%	83%

Fonte: BSC resultados a 31/12/2016

Receita de Vendas

Em 2016, dos 33 milhões de euros de património colocado em mercado, foi alienado património no valor de 27,480 milhões de euros.

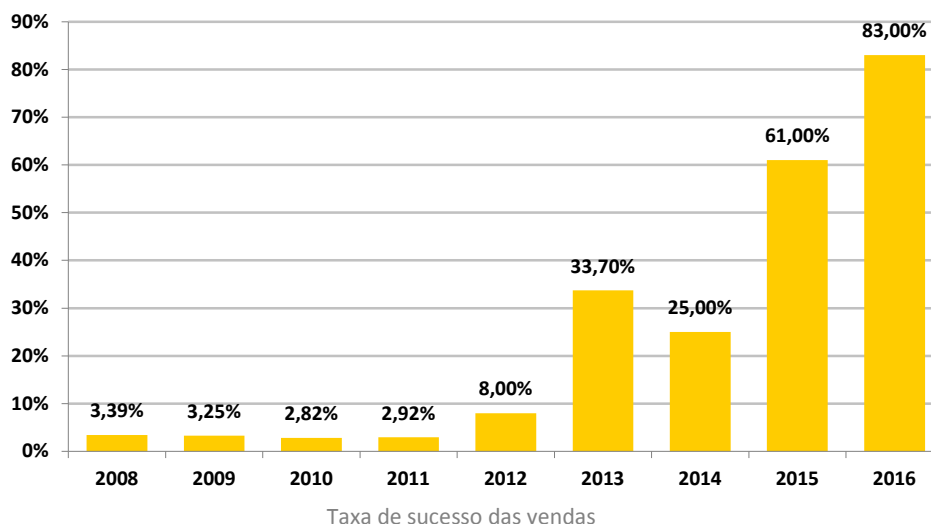
	2013	2014	2015	2016
Valor de Património Alienado (VP)	4,319 M€	13,617 M€	16,634 M€	17,930 M€
Valor de Património Escriturado	3,319 M€	6,866 M€	15,600 M€	27,480 M€

A manutenção de um elevado nível de rentabilidade dos imóveis têm subjacente o trabalho desenvolvido na implementação de um plano de comercialização e rentabilização do património, assente na definição por segmento de estratégias comerciais e de comunicação.

A alienação de património durante o ano foi concretizada, através de concursos, ajuste direto e pela venda a arrendatários/as. Independentemente da forma de alienação, todo o património disponibilizado, com exceção dos vendidos aos/as arrendatários/as, é divulgado através da Bolsa de Imóveis em www.seg-social-patrimonio.pt.

A taxa de sucesso das vendas, que mede a percentagem de imóveis vendidos do universo de património colocado em mercado, atingiu o valor de 83% em 2016. Sendo o valor colocado em mercado relativamente constante (31,790 M€ em 2014, 30,900 M€ em 2015 e 33,06M€ em 2016), a taxa de

sucesso das vendas mais que duplicou, confirmando a maior eficácia do processo de venda, a qualidade do património disponibilizado ao mercado e a boa dinâmica deste sector.



A contínua divulgação do património disponível através de um adequado plano de meios para cada segmento (habitação, indústria/armazéns, comercial e serviços) e a aposta na melhoria da qualidade da resposta, contribuíram também para a dinamização da estratégia de comercialização do património da Segurança Social.

O ano de 2016 voltou a beneficiar 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.

Concursos “Grandes Imóveis”

Em 2016 realizaram-se 3 concursos de imóveis que totalizaram um valor base de 16,204 milhões de euros. No total foram alienados 8 imóveis por 17,399 milhões de euros.

1º Concurso de Alienação de Imóveis decorreu entre 05 de abril a 13 de maio. Estiveram a concurso 7 imóveis devolutos: 4 prédios e 3 terrenos (sitos na Rua de Entrecampos / Av. da República em Lisboa).

2º Concurso de Alienação de Imóveis decorreu entre 29 de abril a 30 de maio. Estiveram a concurso 13 imóveis localizados em Oliveira de Azeméis, Covilhã, Vila Nova de Gaia, Figueira da Foz, Porto, Portimão, Almada, Vila Franca de Xira e Lisboa (10 prédios, 2 moradias e 1 palacete), sendo que alguns destes imóveis são prédios com rendimento.

O 3º Concurso de Alienação de Imóveis decorreu entre 16 de maio a 06 de junho, para um novo imóvel, localizado na cidade do Porto. Tratava-se de um prédio em propriedade horizontal, composto por 6 pisos (5 elevados e 1 semienterrado), com logradouro e 6 garagens exteriores.

O restante património, de menor valor ou de natureza distinta (habitação social, terrenos, armazéns e instalações industriais), foi vendido por Ajuste Direto através da Bolsa de Imóveis ou diretamente ao/à arrendatário/a. Pelo procedimento de Ajuste Direto foram alienados 32 imóveis, que efetivaram uma receita de 8,021 milhões de euros. Sendo que os restantes imóveis foram alienados aos/às arrendatários/as, por um valor de 2,060 milhões de euros.

No total foram alienados 47 imóveis com um valor base de 25,624 milhões de euros, que geraram uma receita de 27,480 milhões de euros e uma mais-valia de 21,897 milhões de euros.

Receita de Rendas

Em 2016 a receita de rendas teve um valor global de 2,46 milhões de euros. Devido à transferência de Bairros de Renda Económica para o Instituto de Habitação e Reabilitação Urbana (IHRU) e Autarquias durante o ano, a componente de rendas teve uma redução de 50% relativamente a 2015.

	2013	2014	2015	2016	Varição 2015/2016
Rendas Total	2,720 M€	4,390 M€	4,940 M€	2,46 M€	-50%
Rendas*	2,720 M€	2,950 M€	2,810 M€	2,33 M€	-17%
Multas/Indemn./A.C.D.	-	1,442 M€	2,130 M€	0,125 M€	-94%

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

Na definição das metas para o ano de 2016, foi previsto o decréscimo de receita de rendas dada a continuidade da política de transferências do património de renda económica para as Câmaras Municipais e para o IHRU, (ao abrigo da Lei n.º 7-A/2016, de 30 de março).

O desempenho positivo do valor das receitas alcançadas pelo Departamento de Património Imobiliário, quer de alienação, quer de rendas, deveu-se em particular à 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 29,94 milhões de euros, um acréscimo de 46% face ao ano de 2015.

	Resultado 2013	Resultado 2014	Varição 2013/2014	Resultado 2015	Varição 2014/2015	2016	Varição 2015/2016
Receita Total	6,498 M€	11,256 M€	73%	20,530 M€	82%	29,940 M€	46%
Vendas	3,778 M€	6,866 M€	82%	15,600 M€	127%	27,480 M€	76%
Rendas	2,720 M€	4,390 M€	61%	4,930 M€	12%	2,460 M€	-50%

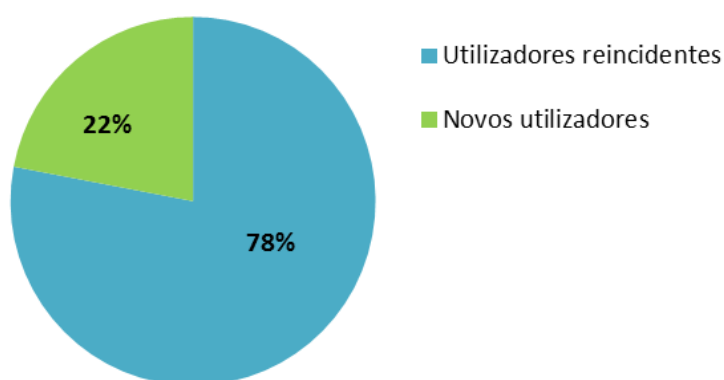
Fonte: BSC performance ano 2016

Ações de promoção e divulgação

Plataforma de vendas – Bolsa de Imóveis

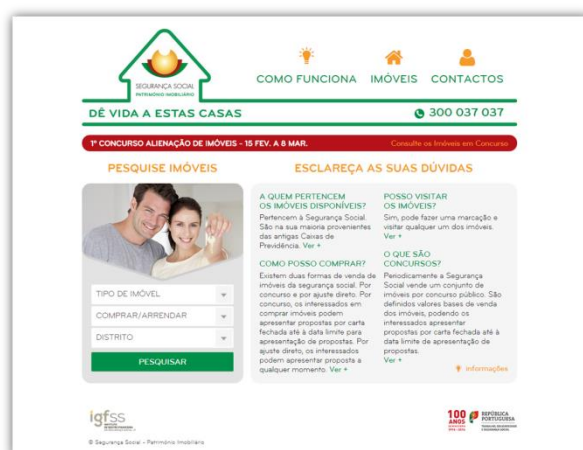
A continuidade na aposta na Bolsa de Imóveis para as ações de divulgação do património, bem como a manutenção de uma imagem própria e distintiva para a área da gestão do Património Imobiliário, permitiu o reforço da notoriedade do património da segurança social no mercado imobiliário.

No ano de 2016 a página eletrónica do Património Imobiliário da Segurança Social (www.seg-social-patrimonio.pt) foi acessada por 121.815 utilizadores diferentes, em 153.773 sessões, registando-se um total de 556.053 visualizações de páginas. Do total dos utilizadores que visitaram a página eletrónica em 2016, 22% corresponderam a novos utilizadores, sendo 78% utilizadores reincidentes.



Distribuição da reincidência dos utilizadores²

Em 2016 o principal meio de divulgação foi o site do património <http://www.seg-social-patrimonio.pt/> que consolidou a sua importância como ferramenta de comercialização.



² Informação obtida no Relatório de Controlo do relacionamento com os clientes 2016

Da totalidade das sessões registadas na página eletrónica do Património Imobiliário da Segurança Social verificou-se que 92,4% tiveram origem em Portugal (142.045).

Verificou-se também uma procura por parte de investidores internacionais, sendo que, a maior procura provém da Rússia, com um total de 1.847 sessões (1,2%) efetuadas ao longo do ano de 2016, com uma média diária de 5 visitas.

De forma significativa também se realça a procura proveniente de França, com 1.686 sessões (1,1%) e uma média diária de 4 visitas do Reino Unido, com 1.200 sessões (0,8%) e uma média de 3 visitas diárias.

II. RESPOSTA AOS CLIENTES

Sendo positivas, as taxas de satisfação de clientes, ficaram aquém das metas pretendidas. Em 2016 os/as compradores/as de imóveis voltaram a ser os “clientes” mais satisfeitos, seguidos dos condomínios e por fim dos/as arrendatários/as.

Taxa de satisfação	Resultado 2013	Resultado 2014	Resultado 2015	Resultado 2016
Arrendatários/as	62%	65%	58%	59%
Condomínios	65%	70%	69%	65%
Compradores/as de imóveis	96%	95%	90%	91%

Este valor deveu-se ao reduzido número de Gestores/as de Imóveis e à dificuldade de resposta pelo contacto feito por telefone dado o forte congestionamento deste canal no IGFSS.

É de realçar o resultado atingido no âmbito da satisfação dos/as compradores/as de imóveis, o qual assenta na fiabilidade e qualidade da informação disponibilizada, no aumento da notoriedade do património e na facilidade de comunicação e interação com os/as colaboradores/as do IGFSS responsáveis pela área das vendas.

III. EXECUÇÃO ORÇAMENTAL

		Unidade	jan-mar	jan-jun	jan-set	jan-dez
ORÇAMENTO 2016	% de execução do orçamento	%	25%	57%	61%	95%
	Orçamento	€	1.342.331,00	2.655.830,00	2.833.310,00	2.833.310,00
	Despesas de capital		578.000,00	910.700,00	1.088.180,00	1.088.180,00
	Despesas administração		764.331,00	1.745.130,00	1.745.130,00	1.745.130,00
	Cabimentos	€	974.658,62	1.503.095,84	1.718.054,87	2.681.625,29
	Despesas de capital		530.940,48	530.940,48	769.456,18	966.964,25
	Despesas administração		443.718,14	443.718,14	948.598,69	1.714.661,04

A dotação orçamental para o ano de 2016 foi inicialmente de 2.655.830,00€, tendo no final do ano sido reforçada a verba das despesas de capital em 177.480,00€, despesas de recuperação de fogos devolutos para posterior atribuição a famílias carenciadas, no âmbito do plano de valorização e conservação 2016.

A taxa de execução orçamental em 2016 foi de 95%, tendo por base o cálculo do valor cabimentado/valor orçamentado.

É no entanto de sublinhar que a execução do orçamento é prejudicada em 2016 pelos mesmos fatores identificados em anos anteriores, (1) inexistência em número suficiente de recursos humanos qualificados, que se traduz numa insuficiente 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

Valorização e Conservação de fogos devolutos de Renda Económica

Em 2016 uma das principais áreas de atuação do Departamento de Património Imobiliário foi a reabilitação e valorização dos fogos de Bairros de Renda Económicos devolutos, de forma a responder ao crescente número de pedidos de habitação. Em 2016 o IGFSS recebeu diretamente e através de instituições, cerca de 482 pedidos, tendo atribuído um total de 38 fogos de habitação de renda económica, que foram sendo objeto de intervenção e valorização ao longo do ano, no âmbito do Plano de Valorização e Conservação 2016.

Sendo a habitação um direito constitucionalmente garantido e a partir do qual os/as cidadãos/as constroem as suas bases de vida, o IGFSS, no âmbito das funções que lhe estão cometidas, através do DPI implementou uma estratégia que permitiu não só valorizar e reabilitar o seu património, mas também dar resposta aos pedidos de habitação através da atribuição de fogos de Renda Económica a famílias carenciadas.

Pretendeu-se assim, por via da conservação e valorização do património, garantir a sustentabilidade do património, potenciando a sua efetiva rentabilização.

Transferência dos Bairros de Renda Económica

Durante o ano de 2016, manteve-se a política de transferência de património de renda económica para a esfera jurídica do IHRU e Municípios, ao abrigo da Lei do Orçamento de Estado n.º 7-A/2016, de 30 de março, tendo sido transferidos para aquelas entidades 311 frações/prédios, correspondendo a 112 afetos à Direção de Gestão de Imóveis Norte (DGIN) e 199 à Direção de Gestão de Imóveis Sul (DGIS), conforme quadros a seguir apresentados:

Quadro I – Transferências da DGIN

A transferir da DGIN para o IHRU	Bairros	Destinatário	Transferência	Data efeito	N.º de Fogos
Bairro de CRE da Guarda	Guarda	IHRU	30/04/2016	01/05/2016	10
Bairro de Peniche	Peniche	IHRU	30/04/2016	01/05/2016	49
Bairro dos Pescadores da Prageira	Peniche	IHRU	30/04/2016	01/05/2016	39
Bairro dos Pescadores de Peniche	Peniche	IHRU	30/04/2016	01/05/2016	3
Bairro de CRE de Aveiro	Aveiro	IHRU	30/06/2016	01/07/2016	11
TOTAL					112

Fonte: Acordos de transferência

Quadro II – Transferências da DGIS

A transferir da DGIS para o IHRU e câmaras municipais	Bairros	Destinatário	Transferência	Data efeito	N.º de Fogos
Bairro 1.º de Maio de Mourão	Mourão	C. M. Mourão	30/04/2016	01/05/2016	25
Bairro de CRE de Tomar	Tomar	C. M. Tomar	30/04/2016	01/05/2016	16
Bairro de CRE de Chelas R. Manuel Teixeira Gomes – Lote 70	Chelas	IHRU	31/05/2016	01/06/2016	75
Bairro dos Pescadores de Olhão	Olhão	IHRU	30/05/2016	01/07/2016	13
Bairro de CRE de Olhão	Olhão	IHRU	30/05/2016	01/07/2016	44
Bairro dos Pescadores de Sines	Sines	IHRU	30/06/2016	01/07/2016	8
Bairro dos Pescadores da Fuseta	Fuseta	IHRU	30/06/2016	01/07/2016	18
TOTAL					199

Fonte: Acordos de transferência

Regularização registral do património

A Regularização do Património transferido tem sido objeto de um trabalho constante ao longo dos últimos três anos.

Em 2016, com o objetivo de colmatar as deficiências relativas às regularizações registrais de um conjunto de imóveis transferidos no período de 2005 a 2015 pelo ISS, iniciou-se um trabalho conjunto, o qual tem vindo a permitir o registo da titularidade a favor do IGFSS, aumentando a disponibilidade dos imóveis para alienação.

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 2016:

PN.02 - Património Imobiliário em 2016/12/31

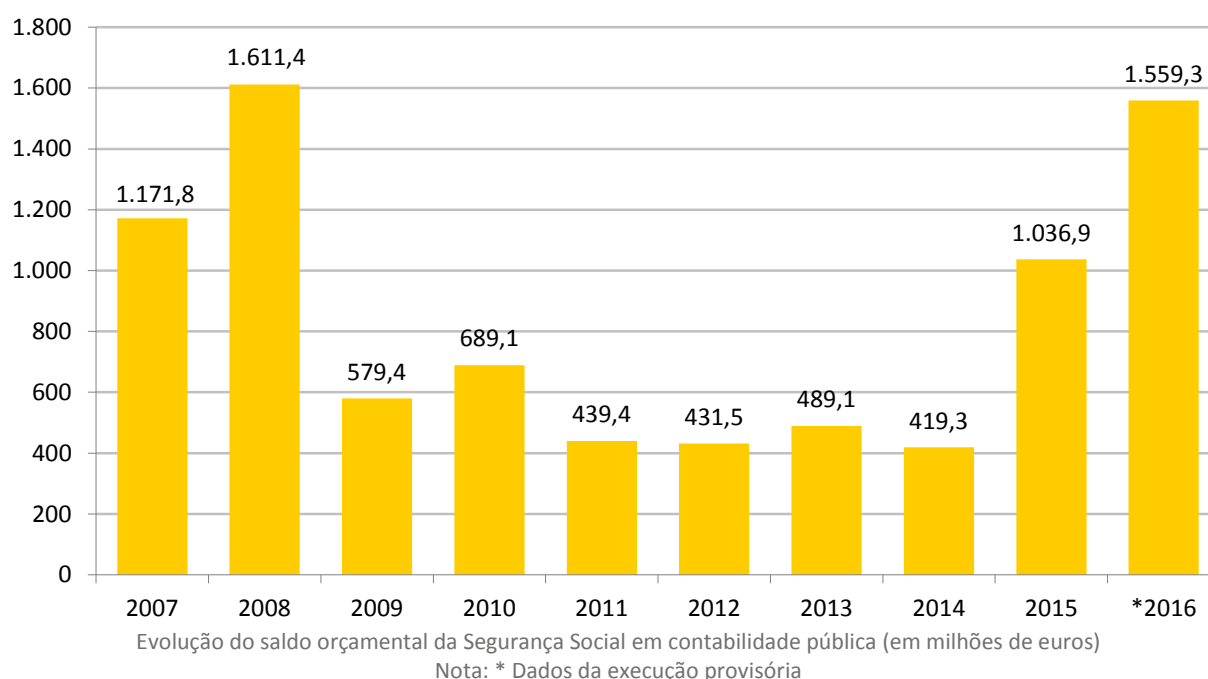
	Eficácia	Metas		
☐ PN.02 - Património Imobiliário	78.08 pts	(50.00 pts)	156.16%	→
☐ Financeira	88.20 pts	(50.00 pts)	176.40%	→
☐ Rentabilizar o património imobiliário	88.20 pts	(50.00 pts)	176.40%	→
☐ Receitas de alienação	27.48 M€	(16.00 M€)	171.75%	→
☐ Receitas de rendas	2.46 M€	(2.30 M€)	106.96%	→
☐ Redução % do saldo de dívida	21.00 %	(10.00 %)	210.00%	→
☐ Clientes	53.70 pts	(50.00 pts)	107.40%	→
☐ Garantir resposta e qualidade do serviço público	53.70 pts	(50.00 pts)	107.40%	→
☐ Taxa de satisfação dos arrendatários - Renda Livre	56.00 %	(65.00 %)	86.15%	→ ⚠
☐ Taxa de satisfação dos arrendatários - Renda Económica	59.00 %	(65.00 %)	90.77%	→ ⚠
☐ Taxa de satisfação das adm. condomínio	65.00 %	(70.00 %)	92.86%	→ ⚠
☐ Taxa de satisfação dos compradores de imóveis	91.00 %	(90.00 %)	101.11%	→
☐ Taxa de ocupação de Renda Livre	99.00 %	(90.00 %)	110.00%	→
☐ Taxa de ocupação de Renda Económica	96.00 %	(95.00 %)	101.05%	→
☐ Processos internos	84.01 pts	(50.00 pts)	168.02%	→
☐ Valorizar e conservar imóveis	81.25 pts	(50.00 pts)	162.50%	→
☐ Taxa de vistorias efetuadas	95.00 %	(90.00 %)	105.56%	→
☐ Taxa de intervenções efetuadas	90.00 %	(90.00 %)	100.00%	→
☐ % de imóveis valorizados Renda Económica	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	↑
☐ Cumprimento de Planos de Ação - Valorização Imóveis	28.10 PA	(20.00 PA)	140.50%	→
☐ Maximizar vendas e arrendamento	95.78 pts	(50.00 pts)	191.56%	→
☐ Valor do património colocado no mercado imobiliário	33.06 M€	(20.00 M€)	165.30%	→
☐ Taxa de sucesso das vendas	83.00 %	(55.00 %)	150.91%	→
☐ Taxa de registo da titularidade dos imóveis	0.00 %	(0.00 %)		→ ⚠
☐ Cumprimento Planos de Ação - Venda e arrendamento de imóveis	25.30 PA	(20.00 PA)	126.50%	→
☐ Execução do orçamento	75.00 pts	(50.00 pts)	150.00%	→
☐ % de execução do orçamento	95.00 %	(90.00 %)	105.56%	→
☐ Aprendizagem e crescimento	70.34 pts	(50.00 pts)	140.68%	→
☐ Assegurar a melhoria contínua do processo	64.41 pts	(50.00 pts)	128.82%	→
☐ Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	5.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	100.00%	→
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	83.05 %	(90.00 %)	92.28%	↑ ⚠
☐ Taxa de redução de consumo de papel	35.68 %	(0.50 %)	7136.00%	→
☐ Implementação da Gestão do Risco	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	→
☐ Plano de regularização de imobilizado	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	→
☐ Plano de reuniões estratégicas	89.40 PA	(50.00 PA)	178.80%	→
☐ Valorizar o capital humano	76.27 pts	(49.99 pts)	152.57%	→
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	97.14 %	(90.00 %)	107.93%	→
☐ Taxa de colaboradores com formação SIF	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	↑
☐ Tx colaboradores com formação em relacionamento com cliente	0.00 %	(0.00 %)		→ ⚠
☐ Taxa de absentismo	2.11 %	(2.00 %)	94.50%	→ ⚠

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 e Tribunal de Contas.

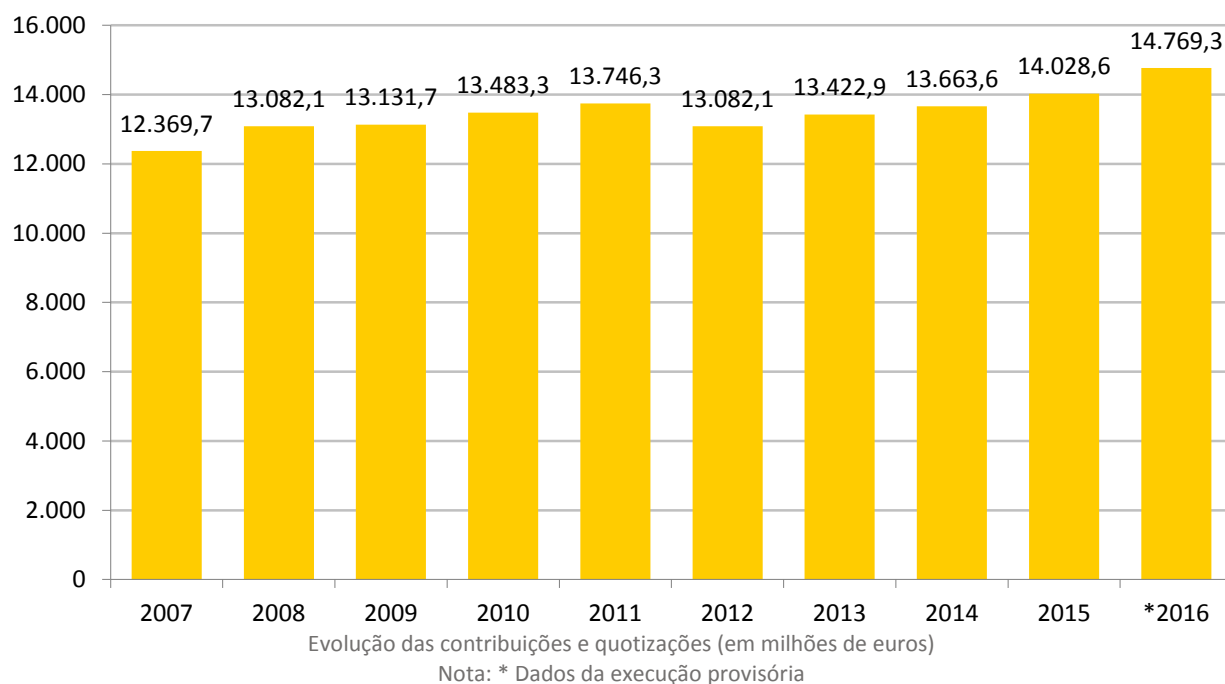
Durante o ano de 2016, o IGFSS teve uma prestação bastante positiva, nas suas diversas atribuições neste processo de negócio, quer enquanto entidade prestadora de informação, quer como entidade coordenadora, designadamente no que se refere ao apuramento e controlo dos fundos disponíveis, mapa de pagamentos 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 provisória referente ao ano de 2016, resultou um excedente global do subsetor da Segurança Social no montante de 1.559,3 milhões de euros (ótica da contabilidade pública, representando um acréscimo de 522,5 milhões de euros relativamente ao ano anterior).



No que respeita à receita efetiva provisória, cifrou-se em 25.705,1 milhões de euros, o que se traduziu num acréscimo de 4,5% face a 2015. Este diferencial decorre, essencialmente, dos seguintes fatores:

- ➔ aumento das contribuições e quotizações em 733,0 milhões de euros (a que corresponde uma variação positiva de 5,2%);
- ➔ aumento das transferências do exterior em 350,5 milhões de euros (mais 56,4% do que em 2015).



A despesa efetiva foi de 24.145,7 milhões de euros, o que reflete um acréscimo de 2,5% face ao exercício anterior. Este aumento foi originado, essencialmente, pelo comportamento:

- da despesa com pensões e complementos, cujo acréscimo foi de 379,8 milhões de euros, o que representa uma subida de 2,5% face a 2015;
- da despesa com prestações de desemprego, que diminuiu 251,0 milhões de euros, representando menos 14,3% do que no ano anterior;
- da despesa com subsídios à formação profissional, que registou um incremento de 44,1%, correspondendo a um aumento, face a 2015, de 300,6 milhões de euros.

Em 2016, 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 2016:

PN.03 - Orçamento e Conta em 2016/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PN.03 - Orçamento e Conta	64.05 pts	(50.00 pts)	128.09%	→
☐ Clientes	69.17 pts	(50.00 pts)	138.34%	→
☐ Aumentar o nível de satisfação dos SH internos e externos	61.75 pts	(50.00 pts)	123.50%	→
☐ Taxa de satisfação dos clientes externos	88.00 %	(90.00 %)	97.78%	→
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	93.18 %	(90.00 %)	103.53%	→
☐ Tx cumprimento prazo resposta auditores internos e externos	116.44 %	(100.00 %)	116.44%	→
☐ Elaborar e gerir o Orçamento da Segurança Social	61.56 pts	(50.00 pts)	123.12%	→
☐ Prazo de elaboração dos relatórios Saldo Orçamental ISS	138.60 PA	(120.00 PA)	115.50%	→
☐ Elaboração do OSS 2017 e sua disponibilização às ISS	63.60 PA	(60.00 PA)	106.00%	→
☐ Prazo de apresentação da execução orçamental mensal	135.00 PA	(120.00 PA)	112.50%	→
☐ 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	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	→
☐ Prazo de entrega do relatório de contas do IGFSS	36.00 Dias úteis	(20.00 Dias úteis)	20.00%	⚠
☐ Divulgação e monitorização das recomendações à CSS	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
☐ Elaboração da CSS e relatório	74.20 PA	(70.00 PA)	106.00%	→
☐ Elaboração de normas de encerramento das contas	37.20 PA	(30.00 PA)	124.00%	→
☐ Apuramento saldos orçamentais patrimoniais programas	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%	→
☐ Encerramento das Contas do IGFSS e entrega ao TC	140.00 PA	(140.00 PA)	100.00%	→
☐ Efetuar a normalização contabilística e orçamental	100.00 pts	(49.98 pts)	200.08%	→
☐ Tx cumprimento prazo normalização contabilística/orçamental	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	→
☐ Efetuar a previsão da execução orçamental	78.75 pts	(50.00 pts)	157.50%	→
☐ Apresentação da previsão execução orçamental	270.60 PA	(220.00 PA)	123.00%	→
☐ Analisar séries históricas e realizar estudos prospetivos	75.00 pts	(50.00 pts)	150.00%	→
☐ Taxa cumprimento prazo realização de estudos prospetivos	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	→
☐ Taxa de assertividade dos estudos prospetivos	75.00 %	(75.00 %)	100.00%	↑
☐ Estudar a evolução física e financeira de prestações	71.25 pts	(50.00 pts)	142.50%	→
☐ Elaboração de relatório de acompanhamento de prestações	23.40 PA	(20.00 PA)	117.00%	→
☐ Financeira	61.40 pts	(50.00 pts)	122.80%	→
☐ Diminuir o prazo médio de pagamentos e recebimentos	68.80 pts	(50.01 pts)	137.57%	→
☐ Taxa de validação dos registos contabilísticos/Despesa	98.32 %	(96.00 %)	102.42%	→
☐ Taxa de validação dos registos contabilísticos/Receita	97.01 %	(96.00 %)	101.05%	→
☐ Prazo médio de pagamento	22.00 Dias	(30.00 Dias)	129.87%	→
☐ Reduzir as dividas de M/L prazo devedores não contribuintes	57.50 pts	(50.00 pts)	115.00%	→
☐ Iniciativa de resolução de saldos	31.80 PA	(30.00 PA)	106.00%	→
☐ Reconciliar saldos/operações recíprocas entre ISS do sistema	54.13 pts	(50.00 pts)	108.26%	↑
☐ Prazo de supervisão das operações recíprocas	9.67 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	103.30%	↑
☐ Processos internos	70.16 pts	(50.00 pts)	140.32%	→
☐ Aumentar a eficiência dos processos	66.19 pts	(50.00 pts)	132.38%	↑
☐ Prazo de manutenção dos mapas do SIF	12.09 Dias úteis	(15.00 Dias úteis)	119.40%	↑
☐ Verificação do imobilizado	0.00 PA	(0.00 PA)		⚠
☐ Prazo de análise mensal dos Fundos Disponíveis do IGFSS	127.80 PA	(120.00 PA)	106.50%	→
☐ Aumentar a eficácia dos processos	78.09 pts	(50.00 pts)	156.18%	→
☐ Taxa cumprim. prazo de elaboração das alterações orçamentais	100.00 %	(96.00 %)	104.17%	→
☐ Taxa cumprimento prazo no controlo de registos no SCEP/SIF	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	→
☐ Definição de Plano de Ação - implementação nova LEO e SNC-AP	26.60 PA	(20.00 PA)	133.00%	→
☐ Prazo de análise mensal do MPA e remessa para a DGO	123.60 PA	(120.00 PA)	103.00%	→

PN.03 - Orçamento e Conta em 2016/12/31

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> Previsão Receitas Cessantes-OSS/2017	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> Consolidação patrimonial no módulo do SIF - EC - CS	25.82 PA	(20.00 PA)	129.12%	→
<input type="checkbox"/> Análise de saldos no ano 2016	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> Qualificação da validação do MFD e relatório	120.60 PA	(120.00 PA)	100.50%	→
<input type="checkbox"/> Compilação de todas as alterações orçamentais	66.10 PA	(50.00 PA)	132.20%	→
<input type="checkbox"/> Validação mensal das alterações orçamentais	120.00 PA	(120.00 PA)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> Desenvolvimento de Mapas em SIF - Cumprimento da LCPA	30.00 PA	(20.00 PA)	150.00%	→
<input type="checkbox"/> Desenvolvimento de Mapas por Fonte de Financiamento	27.40 PA	(20.00 PA)	137.00%	→
<input type="checkbox"/> Aprendizagem e crescimento	48.60 pts	(50.00 pts)	97.20%	→
<input type="checkbox"/> Assegurar a melhoria continua do processo	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		→ ⚠
<input type="checkbox"/> Taxa de redução de consumo de papel	64.58 %	(0.50 %)	12915.00%	→
<input type="checkbox"/> Implementação da Gestão do Risco	5.80 PA	(10.00 PA)	58.00%	→ ⚠
<input type="checkbox"/> Promover a avaliação do desempenho	55.00 pts	(50.00 pts)	110.00%	→
<input type="checkbox"/> Monitorização intercalar dos objetivos - BSC	31.20 PA	(30.00 PA)	104.00%	→
<input type="checkbox"/> Valorizar o capital humano	64.41 pts	(50.00 pts)	128.82%	→
<input type="checkbox"/> Taxa de colaboradores abrangidos por formação	97.14 %	(90.00 %)	107.93%	→
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	2.11 %	(2.00 %)	94.50%	→ ⚠
<input type="checkbox"/> Qualificar o sistema de comunicação externa e interna do DOC	25.00 pts	(50.00 pts)	50.00%	→
<input type="checkbox"/> Divulgação externa de informação orçam. e finan. do sistema	12.00 PA	(20.00 PA)	59.99%	→ ⚠
<input type="checkbox"/> Divulgação interna de informação orçam. e finan. do sistema	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	→

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.

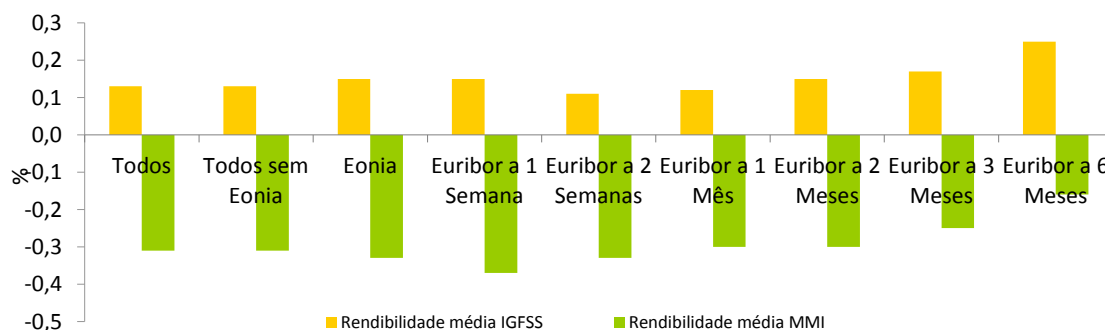
Como objetivo nuclear para 2016 estabeleceu-se obter um diferencial médio anual positivo superior a 10 pontos base entre a rendibilidade média do IGFSS e as taxas do Mercado Monetário Interbancário (MMI), no conjunto das aplicações financeiras com capitalização. O diferencial proposto de 10 pontos base 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 todos os prazos das taxas Euribor;
- Instituições bancárias a atuarem em Portugal com excesso de liquidez e possibilidade de garantirem fontes de financiamento mais favorável através da política preconizada pelo BCE.

Em 10 de março de 2016, 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 5 pontos base passando-as para, respetivamente, 0,00% e 0,25%. A taxa de juro aplicada à facilidade permanente de depósito foi reduzida em 10 pontos base, passando para -0,40%. Estas taxas entraram em vigor no dia 16 de março e não sofreram qualquer alteração até ao final do ano de 2016.

Durante o ano de 2016, o capital médio diário em aplicação situou-se em 1.341,3 milhões de euros, obtendo-se uma taxa de rendibilidade para o conjunto dos prazos de 0,13%, menos 5 pontos base face ao ano de 2015.

Comparativamente com a rendibilidade média do MMI, verificou-se um diferencial na performance do IGFSS de mais 0,44%, mais 16 pontos base face ao ano de 2015. Face à meta inicialmente estabelecida, verifica-se um diferencial positivo de 34 pontos base.



Rendibilidade média das aplicações financeiras

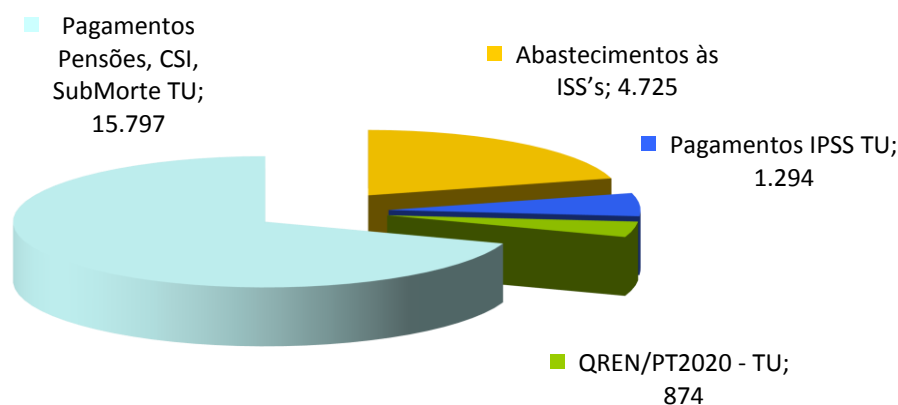
A performance atingida resulta da gestão diária de tesouraria, conducente a saldos de depósitos à ordem de menor dimensão e à possibilidade de concentração de valores para aplicação. Este último fator reforça a capacidade de negociação junto dos bancos, proporcionando taxas mais elevadas. A estes fatores 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 – 353,7 milhões de euros, representando 26,4% do capital médio aplicado durante o ano. Neste prazo o instituto obteve um diferencial médio superior ao MMI em 0,44%.

Em 2016, 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, para o pagamento de vencimentos dos colaboradores do IGFSS, Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), fornecedores e ações de formação profissional.

No âmbito da gestão unificada dos recursos financeiros da Segurança Social, o IGFSS assegurou durante o ano de 2016 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/às beneficiários/as de Pensões, Complemento Solidário de Idosos e Subsídio por Morte e aos pagamentos diretos às IPSS e aos/às beneficiários/as 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 22.690 milhões de euros.

Abastecimentos Financeiros e Pagamentos via TU 2016 (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 2016, este montante ascendeu a \approx 23,8 milhões de euros, representando cerca de 6,04% do total cobrado, tendo-se registado um decréscimo de 0,87% 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 ≈ 33,2 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 2016, a 3,9 milhões de euros, representando um aumento de 140% relativamente ao ano anterior, sendo creditada diretamente nas contas bancárias do IGFSS, através dos diversos canais de cobrança. Do valor cobrado, 71% foi arrecadado através do canal multibanco, seguindo-se as Tesourarias da Segurança Social com 26%.

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, 52,3% do total das cobranças, apesar de se constatar uma descida de 2 pontos percentuais em relação ao ano transato.

Na sequência da contratualização com o ISS, em janeiro 2014, de um 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 2016 foi de 24.265 mil euros, face à média mensal em 2013, de 34.728 mil euros.

Relativamente ao II, 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. O II tem vindo a cumprir este nível de serviço, tendo evidenciado um saldo médio de disponibilidades de cerca de 309 mil €, em 2016, face ao saldo médio de 878 mil € no ano anterior.

Proseguiu-se, 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, tendo-se realizado testes para as extrações 302 – Retenção de Contribuições (LOE) e 303 – Anulação de Retenção de Contribuições (LOE), estando previstos testes para as restantes extrações durante o ano de 2017.

O IGFSS assegura ainda a gestão dos Fundos Autónomos, designadamente do Fundo de Socorro Social, Fundo de Garantia Salarial, Fundo Garantia Compensação do Trabalho, e outros Fundos Especiais e Programas, que de forma sintética registaram a seguinte atividade em 2016:

- O pagamento das prestações de alimentos no âmbito do Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores cifrou-se nos 31,5 milhões de euros, para um total médio de 19.952 processos por mês – refletindo um acréscimo de cerca de 3,96% em termos de valor;
- No âmbito do Fundo de Garantia Salarial, foram efetuados pagamentos de créditos salariais relativos a 23.691 requerentes, no valor total de cerca de 115 milhões de euros (acréscimo de 11,76%);
- Relativamente ao Fundo Especial de Segurança Social dos Profissionais da Banca dos Casinos, o IGFSS efetuou abastecimentos financeiros num total de 903,12 mil euros (decrécimo de 35,5%) e contabilizou receita de cotizações de 788,1 mil euros (decrécimo de 3,16%);

- 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 5,9%);
- O montante do apoio social aos Hemofílicos atingiu, em 2016, o valor de cerca de 406,85 mil euros (redução de cerca de 1,13%);
- No que se refere ao Fundo de Socorro Social, o total de compromissos assumidos situou-se em 15 milhões de euros (variação positiva de 15%), para um total de pagamentos de cerca de 6,5 milhões de euros (variação negativa de 38%);
- 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 2016 o valor total pago com este apoio foi de 7,2 milhões de euros (acréscimo de 118%);
- 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”;
- Fundo Garantia de Compensação do Trabalho (FGCT) cobrou uma receita líquida de 5,6 milhões de euros.

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 2016:

PN.04 - Gestão Financeira em 2016/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PN.04 - Gestão Financeira	78.47 pts	(50.00 pts)	156.94%	↔
☐ Financeira	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	↔
☐ Otimizar os excedentes de tesouraria da SS	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	↔
☐ Rendibilidade média IGFSS vs MMI	44.00 PB	(10.00 PB)	440.00%	↔
☐ Clientes	71.33 pts	(49.99 pts)	142.69%	↔
☐ Produzir informação de gestão	55.62 pts	(50.00 pts)	111.24%	↔
☐ Relatório rendibilidade e acordos	125.40 PA	(120.00 PA)	104.50%	↔
☐ Garantir a qualidade dos canais protocolados (cobranças)	49.92 pts	(49.96 pts)	99.92%	↔
☐ Tx de cumpr. prazo de análise aos pedidos de regularizações	98.12 %	(97.50 %)	100.64%	↔
☐ Tx de cumpr. prazo diário envio situações irregulares banca	98.25 %	(98.50 %)	99.75%	↔
☐ Assegurar a gestão processual dos fundos e programas	86.34 pts	(50.00 pts)	172.68%	↔
☐ Redução das pendências do FGS - circ. de primeira apreciação	5.00 Dias	(6.00 Dias)	115.57%	↔
☐ Redução das pendências do FGS - outros circuitos	5.00 Dias	(8.00 Dias)	137.50%	↔
☐ Taxa de processos por introduzir do FGADM	0.00 %	(20.00 %)	200.00%	↔
☐ Aumentar a satisfação dos clientes	89.87 pts	(50.00 pts)	179.74%	↔
☐ Taxa de satisfação de clientes - Abastecimento Financeiro/TU	98.00 %	(90.00 %)	108.89%	↔
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	95.91 %	(90.00 %)	106.57%	↔
☐ Tx de cumprimento das disponibilidades concentradas no IGCP	23.42 %	(8.00 %)	292.75%	↔
☐ Controlar os fluxos financeiros das tesourarias do SSS	65.60 pts	(50.00 pts)	131.20%	↔
☐ Relatório de controlo das tesourarias GT	30.60 PA	(30.00 PA)	102.00%	↑
☐ Tx cumprimento prazo comunicação reconciliação processo TU	100.00 %	(98.00 %)	102.04%	↔
☐ Prazo acomp. diferenças consolidação processo TU (II/ISS)	105.40 PA	(100.00 PA)	105.40%	↔
☐ Prazo comun./acomp. dif. reconcili. GC (II) e SEF (II)	116.60 PA	(110.00 PA)	106.00%	↔
☐ Processos Internos	76.30 pts	(50.01 pts)	152.57%	↔
☐ Controlar os pagamentos TU/abastecimento das ISS	76.09 pts	(50.02 pts)	152.12%	↔
☐ Taxa de cumprimento dos prazos de envio dos workflows à DFF	99.50 %	(99.20 %)	100.30%	↔
☐ Validação dos Planos de Fundos das ISSs	1.63 Horas	(4.00 Horas)	159.25%	↔
☐ Prazo de análise das dif. reconciliação afetas ao processo	265.40 PA	(210.00 PA)	126.38%	↔
☐ Prazo tratamento contabilístico/processual das devoluções	127.20 PA	(120.00 PA)	106.00%	↔
☐ Prazo de tratamento de regularizações	143.60 PA	(120.00 PA)	119.67%	↔
☐ Assegurar contabilização/reconciliação dos mov. financeiros	82.07 pts	(50.00 pts)	164.14%	↔
☐ Tx cumprimento prazo elab. do rel. dos movi/tos 41 em aberto	91.67 %	(98.00 %)	93.54%	↓ ⚠
☐ 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	95.92 %	(90.00 %)	106.58%	↔
☐ Taxa de cumprimento da contabilização dos movimentos mensais	99.13 %	(92.50 %)	107.17%	↔
☐ Tx cumprimento prazo elab. doc. por integrar inter.GC,GT,SEF	100.00 %	(98.00 %)	102.04%	↔
☐ Assegurar o planeamento financeiro do IGFSS	85.42 pts	(50.00 pts)	170.84%	↔
☐ Prazo de apresentação do plano previsional diarizado	154.00 PA	(120.00 PA)	128.33%	↔
☐ Controlar os prestadores dos serviços financeiros	54.37 pts	(50.00 pts)	108.74%	↔
☐ Avaliação dos prestadores de serviços financeiros	124.20 PA	(120.00 PA)	103.50%	↔
☐ Aprendizagem e crescimento	63.71 pts	(50.00 pts)	127.42%	↔
☐ Operacionalizar o FGS	0.00 pts	(80.00 pts)	0.00%	↔
☐ Fundo Garantia Salarial - novas funcionalidades	0.00 %	(0.00 %)		⚠
☐ Operacionalizar serviços bancários	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	↔
☐ Pagamentos ao Estado através de ficheiro	0.00 %	(0.00 %)		⚠
☐ Consolidação de transição de PI para o II	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	↔

PN.04 - Gestão Financeira em 2016/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ Assegurar a melhoria contínua do processo	41.34 pts	(50.00 pts)	82.68%	🔴
☐ Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		🔴 ⚠️
☐ Taxa de redução de consumo de papel	0.00 %	(0.50 %)	9.99%	🔴 ⚠️
☐ Implementação da Gestão do Risco	11.20 PA	(10.00 PA)	112.00%	🔵
☐ Monitorização dos SLA com o ISS	123.00 PA	(120.00 PA)	102.50%	🔵
☐ Valorizar o capital humano	40.95 pts	(50.00 pts)	81.90%	🔴
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	93.88 %	(90.00 %)	104.31%	🔴
☐ Taxa de absentismo	2.60 %	(2.00 %)	79.99%	🟢 ⚠️
☐ Operacionalizar a tesouraria única	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	🔵
☐ Central. pag/tos prest. sociais SICC, COOP e Integ. Pensões	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	🔵

2.6 PERFORMANCE DA QUALIDADE E COMUNICAÇÃO

Em 2016, dando continuidade à política e estratégia de gestão da qualidade seguidas, um dos principais desafios, consistiu na renovação da certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) pela Norma ISO 9001, versão 2015, conquistada pela primeira vez em 2007, o que se veio a concretizar sem ter sido identificada qualquer não conformidade por parte da entidade certificadora.

A principal alteração nesta nova versão da ISO 9001 consistiu na Gestão do Risco, não obstante na anterior versão o mesmo já estar implícito. O pensamento baseado em risco permite a uma organização determinar os fatores suscetíveis de provocar desvios nos seus processos e no seu sistema de gestão da qualidade em relação aos resultados planeados, implementar controlos preventivos para minimizar efeitos negativos e aproveitar ao máximo as oportunidades.

Para estar conforme com os requisitos da ISO 9001:2015, o IGFSS planeou e implementou ações para tratar os riscos e as oportunidades. Ao tratar tanto os riscos como as oportunidades, estabeleceu-se uma base para aumentar a eficácia do sistema de gestão da qualidade, obter melhores resultados e prevenir efeitos negativos.

Para conseguir a eficácia do SGQ a estratégia passou também 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 96,87%. De referir que em 2016, 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.

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 94,01%, respetivamente, o que é de extrema importância numa área que existe para servir os clientes internos e demonstra, por outro lado, o forte empenho dos/as colaboradores/as no cumprimento da missão do Processo.

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/às clientes do IGFSS, utilizando-se uma plataforma on-line para resposta ao questionário dos/as

contribuintes com dívida à Segurança Social, 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 2016 o IGFSS garantiu uma taxa de resposta em 15 dias úteis de 95% dos e-mails recebidos por esta via.

Ainda durante 2016 a DQC procedeu à execução de mais de 700 pedidos, solicitados pelos vários processos, onde se destacam a colocação de conteúdos do Concurso de Venda de Imóveis e dos Procedimentos concursais no site da Segurança Social, bem como a colocação de conteúdos na intranet.

Para além da preparação dos instrumentos legais de planeamento e monitorização dos objetivos, o ano de 2016 ficou também marcado pela elaboração do Plano Estratégico para o triénio 2016-2018.

Por fim, referir que foram dinamizadas as ações previstas no Plano de Responsabilidade Social do instituto, das quais se destacam a realização de uma campanha de recolha de roupa de homem para a Comunidade Vida e Paz, que obteve 27 peças e a campanha de Natal, em colaboração com a AMI, na qual os/as colaboradores/as do IGFSS contribuíram com 8 Kits constituídos por artigos de higiene e 123,45 euros que permitiram a compra de cabazes alimentares, ambas inseridas no âmbito da Rede de Responsabilidade Social do MTSSS.

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 2016:

PGA.01 - Qualidade e Comunicação em 2016/12/31

	Eficácia	Metas		
[-] PGA.01 - Qualidade e Comunicação	74.58 pts	(50.00 pts)	149.16%	→
[-] Clientes	79.92 pts	(50.00 pts)	159.84%	→
[-] Desenvolver o Sistema de Gestão do IGFSS	99.00 pts	(50.00 pts)	198.00%	→
[-] Tx cumprimento das metas do Plano de Responsabilidade Social	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
[-] Plano de Responsabilidade Social 2017	13.60 PA	(10.00 PA)	136.00%	↑
[-] Renovação da certificação ISO 9001	18.80 PA	(10.00 PA)	188.00%	→
[-] Acompanhamento das parcerias estratégicas	15.00 PA	(10.00 PA)	150.00%	→
[-] Assegurar a qualidade dos níveis de serviço internos	69.05 pts	(50.00 pts)	138.10%	→
[-] Taxa de cumprimento dos OLA	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
[-] Taxa de satisfação com o acolhimento realizado pela DQC	93.81 %	(95.00 %)	98.75%	→
[-] Garantir o planeamento e controlo de gestão	66.29 pts	(50.00 pts)	132.58%	→
[-] Relatório de Atividades 2015	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	→
[-] Plano de Atividades 2017	80.16 PA	(60.00 PA)	133.60%	↑
[-] QUAR 2017	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
[-] Relatório de acompanhamento do PGRIC	12.40 PA	(10.00 PA)	124.00%	→
[-] Processos internos	64.12 pts	(50.00 pts)	128.24%	→
[-] Promover a melhoria contínua do IGFSS	66.31 pts	(50.00 pts)	132.62%	→
[-] Adaptação à ISO 9001:2015	75.80 PA	(80.00 PA)	94.75%	→ ⚠
[-] Inquérito aos clientes externos	37.98 PA	(30.00 PA)	126.60%	→
[-] Monitorização da performance (BSC)	117.80 PA	(110.00 PA)	107.09%	→
[-] Monitorização das oportunidades de melhoria	51.80 PA	(40.00 PA)	129.50%	→
[-] Monitorização dos níveis de serviço (OLA)	35.40 PA	(30.00 PA)	118.00%	→
[-] Desenvolver os canais de comunicação	48.13 pts	(50.00 pts)	96.26%	→
[-] N.º médio de acessos da intranet por colaborador	90.00 N.º	(108.00 N.º)	83.33%	→ ⚠
[-] Taxa de abertura dos boletins eletrónicos	71.44 %	(75.00 %)	95.25%	→
[-] Controlo do relacionamento com o cliente	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	→
[-] Plano de Comunicação 2017	23.28 PA	(20.00 PA)	116.38%	↑
[-] Otimizar as auditorias internas	75.73 pts	(50.00 pts)	151.46%	→
[-] Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ) - IGFSS	3.56 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	129.80%	→
[-] Taxa de satisfação com os auditores internos	96.87 %	(95.00 %)	101.97%	→
[-] Auditoria aos indicadores do BSC	35.40 PA	(30.00 PA)	118.00%	→
[-] Aprendizagem e crescimento	79.58 pts	(50.00 pts)	159.16%	→
[-] Assegurar a melhoria contínua do processo	66.67 pts	(50.00 pts)	133.34%	→
[-] Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	200.00%	→
[-] Taxa de redução de consumo de papel	-28.21 %	(0.50 %)	-5642.00%	→ ⚠
[-] Implementação da Gestão do Risco	15.20 PA	(10.00 PA)	152.00%	→
[-] Valorizar o capital humano	92.50 pts	(50.00 pts)	185.00%	→
[-] Taxa de colaboradores abrangidos por formação	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
[-] Taxa de absentismo	1.44 %	(2.00 %)	123.00%	→

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/as, 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/as, são facetas diversas da atividade diária da equipa de trabalhadores/as que compõem este processo, o qual assume um caráter 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/as, e tendo como referência as necessidades de recrutamento definidas pelo Conselho Diretivo, a performance alcançada (100%) relativa ao indicador “taxa de concretização de recrutamento” superou a meta estabelecida (86%) tendo para isso contribuído, significativamente, entre outros aspetos, a abertura de um número considerável de procedimentos concursais comuns, bem como o recrutamento por via da mobilidade através de ofertas de emprego público e de candidaturas espontâneas, conforme apresentado no quadro seguinte:

RECRUTAMENTO	
Instrumentos de Recrutamento	Nº Trabalhadores
Procedimento concursal	67
Mobilidade Internas	24
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, IP (IEFP), a Escola Secundária Fernando Namora, o Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), o Instituto Politécnico de Leiria (IPL), a Casa Pia de Lisboa, IP (CPL) e a Fundação Raquel e Martin Sain, foi possível acolher um número significativo de estagiários/as e beneficiários/as, conforme refletido no quadro abaixo.

Foram ainda atribuídos em 2016, 5 estagiários/as ao IGFSS pelo período de 12 meses, ao abrigo do Programa de Estágios Colaboradores na Administração Pública Central (PEPAC).

INICIATIVAS COMPLEMENTARES	
Estágios Curriculares	9
Estágios (PEPAC)	5
Contrato Emprego-Inserção (CEI e CEI +)	77

Quanto à formação profissional, foi atingido o valor de 19,50 horas de formação por trabalhador/a. De salientar que o valor registado foi superior à meta traçada para o ano de 2016 (18 horas de formação por trabalhador/a).

Com efeito, os resultados quantitativos obtidos no ano de 2016 com a formação refletiram-se com a realização de cerca de 65 ações de formação, correspondendo a 6.646,60 horas de formação.

Relativamente ao absentismo, foi alcançada uma taxa de 2,25%, que comparativamente ao ano de 2015 (2,21%), podemos verificar um aumento da taxa de absentismo em 0,04 p.p., (meta estabelecida 2%). A doença é o principal motivo das ausências ao trabalho, contribui em 48,4% para a taxa de absentismo. De referir que a taxa de absentismo que consta no Balanced Scorecard não contempla as ausências referentes a aleitamento/amamentação, créditos de horas, aniversário/aniversário dos descendentes, maternidade, gravidez de risco e doença superior a 30 dias.

No âmbito da segurança e saúde no trabalho (SST), realizaram-se 8 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/às trabalhadores/as. Procedeu-se ao acompanhamento e monitorização e implementação das medidas decorrentes das auditorias de identificação de perigos e avaliação de riscos das instalações.

Realizaram-se avaliações ergonómicas aos postos de trabalho e na sequência desta atividade foram feitas recomendações e sensibilização aos/às colaboradores/as, no sentido de implementarem posturas mais favoráveis nos locais de trabalho que utilizam ecrãs, a realizarem mudanças de postura e a efetuarem pequenas pausas.

Efetuaram-se avaliações de luminosidade aos postos de trabalho, com o objetivo de garantir os valores de iluminância ao desempenho das tarefas sem esforço visual. Propondo-se as mudanças necessárias para um equilíbrio entre a iluminação natural e a artificial, este beneficia o bem-estar físico, mental e social dos/as trabalhadores/as contribuindo assim para o nível do desempenho.

Foi realizado o inquérito de consulta aos/às trabalhadores/as com o objetivo, não só de aferir a sua perceção quanto às condições de SST existentes como também de promover a participação dos/as trabalhadores/as como parte integrante e importante da gestão da segurança e saúde no trabalho. O resultado deste inquérito contribuiu para a substituição das cadeiras nos postos de trabalho, situação identificada, como motivo de insatisfação, assim como a aquisição de equipamento de proteção individual (EPI) para os/as trabalhadores/as que exercem funções de fiscalização e visita a edifícios/empreitadas, do Departamento de Património Imobiliário.

No âmbito da medicina no trabalho, foram realizados 334 exames médicos, entre exames de admissão, periódicos e ocasionais, com uma taxa de cumprimento de 97,1%.

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 2016:

PGA.02 - Recursos Humanos em 2016/12/31

	Eficácia	Metas		
PGA.02 - Recursos Humanos	69.32 pts	(50.00 pts)	138.64%	→
Clientes	71.57 pts	(50.00 pts)	143.14%	→
Melhorar o nível de serviço prestado pela DRH	82.30 pts	(50.00 pts)	164.60%	→
Prazo médio esclarecimentos sobre novas matérias de RH	7.00 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	140.00%	→
Report da execução orçamental	154.20 PA	(120.00 PA)	128.50%	→
Report por dashboard dos indicadores de gestão de RH	133.20 PA	(120.00 PA)	111.00%	→
Taxa de satisfação com o acolhimento realizado pela DRH	95.27 %	(90.00 %)	105.86%	→
Taxa de cumprimento dos OLA	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
Dinamizar o recrutamento e a seleção de colaboradores	60.83 pts	(50.00 pts)	121.66%	→
Plano de gestão de recursos humanos	11.20 PA	(10.00 PA)	112.00%	→
Taxa de concretização do recrutamento	100.00 %	(86.00 %)	116.28%	↑
Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	46.00 Dias úteis	(100.00 Dias úteis)	54.00%	→ ⚠
Prazo médio de conclusão procedimentos concursais dirigentes	90.00 Dias úteis	(90.00 Dias úteis)	100.00%	↑
Prazo médio de apresentação de pedido de mobilidade	8.45 Dias úteis	(17.00 Dias úteis)	150.29%	→
Processos internos	61.92 pts	(50.00 pts)	123.84%	→
Desenvolver o potencial dos colaboradores	58.17 pts	(50.00 pts)	116.34%	→
Taxa de colaboradores abrangidos por formação - IGFSS	96.18 %	(90.00 %)	106.87%	→
N.º médio de horas de formação por colaborador - IGFSS	19.50 Horas	(18.00 Horas)	108.33%	→
Taxa de satisfação com a formação	82.00 %	(85.00 %)	96.47%	→
Promover a segurança e saúde no trabalho	74.17 pts	(50.00 pts)	148.34%	→
N.º de auditorias de segurança e saúde no trabalho	8.00 N.º	(8.00 N.º)	100.00%	→
Número de acidentes de trabalho	2.00 N.º	(4.00 N.º)	150.00%	→
Medidas de autoproteção	0.00 PA	(0.00 PA)		→ ⚠
Consulta aos trabalhadores no âmbito de SST	23.60 PA	(20.00 PA)	118.00%	→
Reduzir o absentismo	51.04 pts	(50.00 pts)	102.08%	→
Taxa de absentismo - IGFSS	2.25 %	(2.00 %)	97.50%	→ ⚠
Monitorização do absentismo	129.00 PA	(120.00 PA)	107.50%	→
Aprendizagem e crescimento	75.94 pts	(50.00 pts)	151.88%	→
Assegurar a melhoria contínua do processo	70.00 pts	(50.00 pts)	140.00%	→
Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	4.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	120.00%	→
Taxa de redução de consumo de papel	15.00 %	(0.50 %)	3000.00%	→
Implementação da Gestão do Risco	8.80 PA	(10.00 PA)	88.00%	→ ⚠
Valorizar o capital humano	81.88 pts	(50.00 pts)	163.76%	→
Taxa de colaboradores abrangidos por formação	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
Taxa de absentismo	1.78 %	(2.00 %)	111.00%	→

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 eletrónica de contratação pública à generalidade dos 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 2016 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.

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 2016.

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.

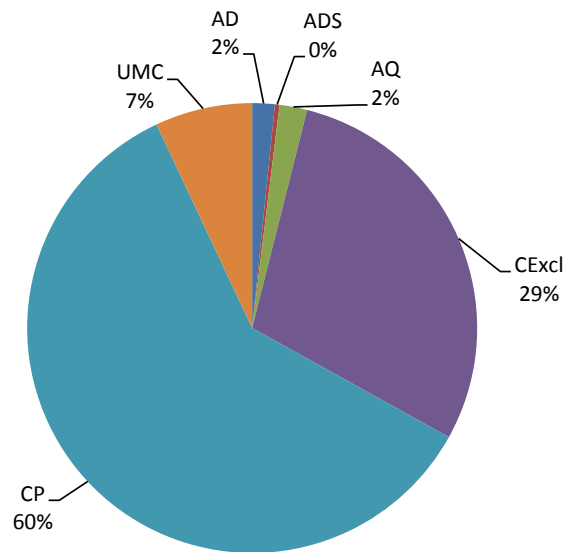
Em matéria de gestão de aquisições, há que referir três áreas de intervenção:

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

Em termos globais, em 2016 foram adjudicados cerca de 230 procedimentos de contratação, de diversas tipologias nos termos do Código dos Contratos Públicos, o que ascendeu a cerca de 18.824.000 euros.

A 31 de dezembro de 2016 encontravam-se ativos cerca de 220 contratos de fornecimento de bens e serviços, com um valor contratual na ordem dos 26.787.000 euros, dos quais 66% corresponde a contratos de serviços financeiros e 28% relativos a aquisições de natureza transversal de suporte às diversas unidades orgânicas do Instituto. É ainda de salientar, em termos de valor, que apenas 2% dos contratos vigentes foram celebrados na sequência de procedimentos de ajuste direto, sendo 98% 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 31/12/2016 por tipo de procedimento



Peso relativo, em valor, de contratos vigentes a 31/12/2016 por tipo de procedimento

Legenda:

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

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

- feedback anual aos 268 fornecedores avaliados no ano anterior (2015), com as avaliações individualizadas por trimestre, sendo 93,66% 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 10%, cujo montante foi de 67.624 euros, menos 7.555 euros do que em 2015.

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;
- Externalização de arquivo de conservação intermédia e permanente;
- Melhoria das condições físicas e ambientais das instalações;
- Realização de inventário de bens móveis do IGFSS.

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, entre outros.

No decorrer de 2016 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 918 contentores, o que corresponde a 413 metros lineares de arquivo, passando o IGFSS a ter no exterior cerca de 9.532 contentores, o que ascende a um total de cerca de 4.289,4 metros lineares.

Em 2016, em conformidade com o regulamento, ainda na componente de gestão arquivística, procedeu-se:

- À eliminação dos documentos cujo período de conservação terminou até 2015, especificamente, 1.886 contentores o que correspondeu a 603,52 metros lineares;
- À identificação da documentação cujo destino final é a eliminação com prazo de conservação a terminar em 2016.

Por outro lado e ainda na perspetiva de melhoria das condições físicas e ambientais das instalações, mantiveram-se e reforçaram-se as medidas economizadoras de energia e de adequação às regras ambientais.

Relativamente ao controlo e salvaguarda de ativos, salienta-se o projeto concretizado em 2016, especificamente a realização de um inventário dos bens móveis, o qual teve como objetivo corrigir um conjunto de aspetos associados à respetiva gestão patrimonial e contabilística, tendo presente a seguinte metodologia:

- a. Diagnóstico da situação patrimonial;
- b. Inventário e etiquetagem dos bens;
- c. Reconciliação físico-contabilística/valorização dos bens móveis.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2016

No decurso do projeto realizado, tendo presente o impacto ao nível dos procedimentos, registo e informação no sistema de gestão administrativa e financeira do IGFSS (SAP-SIF – módulo de imobilizado), procedeu-se à atualização/regularização contabilística dos bens móveis do IGFSS.

Quanto aos indicadores de monitorização de Economia, Compromisso e Organização das principais naturezas de recursos de suporte ao funcionamento do Instituto registou-se uma evolução positiva, face a 2015.

Não obstante, existe potencial para uma melhoria dos resultados ao nível do consumo de energia elétrica, papel e número de cópias e impressões.

A evolução dos indicadores de consumo de papel, número de cópias e impressões está fortemente ligada, uma vez que a quase totalidade de consumo de papel está relacionada com a cópia e impressão de documentos. No entanto, não deve ser negligenciado o efeito do aumento do número de digitalizações.

Parâmetro	Indicador	Evolução	
		2014-2015	2015-2016
Consumo combustível frota	lts combustível	↑	↑
	lts/km	↑	↑
Consumo de água	m3	↓	↑
	m3/posto trabalho	↓	↑
	m3/m2	↓	↑
Consumo de eletricidade	kWh	↓	↑
	kWh/posto trabalho	↓	↑
	kWh/m2	↓	↑
Comunicações	# despesa	↑	↑
	# despesa/colaborador	↑	↑
Serviço Postal	# despesa	↓	↑
	# despesa/colaborador	↓	↑
Consumo de papel	# folhas	↑	↑
	# folhas/colaborador	↓	↑
Cópias e impressões	# cópias	↓	↑
	# cópias/colaborador	↓	↑
Economato	# despesa	↑	↑
	# despesa/colaborador	↑	↑
Reciclagem	t resíduos produzidos	↑	↑
	% resíduos reciclados	↓	↑

Legenda:

- ↑ Evolução positiva
- Sem alteração
- ↓ Evolução negativa

Ao nível da política de reciclagem em 2016, o IGFSS (instalações Av. Manuel da Maia e Av. da República):

- Produziu menos 3% de resíduos do que no ano anterior. Esta evolução é positiva, atendendo a que “Reduzir” corresponde à primeira prioridade de gestão de resíduos, expressa na sigla 3R’s – Reduzir, Reutilizar e Reciclar;
- Houve uma evolução positiva de 7% face à percentagem de resíduos reciclada em 2015.

Quanto à reciclagem de toners / consumíveis de impressão, é de assinalar que a mesma está assegurada de forma continuada através do contrato de fornecimento de cópia e impressão (equipamentos multifuncionais), em que o fornecedor disponibiliza contentores para o efeito e procede à recolha os consumíveis usados nas instalações do Instituto, assegurando o seu envio para reciclagem.

Gestão de Infraestruturas Tecnológicas (IT)

Na área das infraestruturas técnicas e sistemas de informação, mantiveram-se os esforços no sentido da otimização do parque tecnológico e da modernização e reforço das infraestruturas e sistemas de informação, assentes em intervenções coordenadas em matéria de racionalização e reforço da base tecnológica e requalificação dos sistemas aplicativos, proporcionando maiores capacidades e segurança, bem como o desenvolvimento de novas soluções tecnológicas.

Prosseguindo o objetivo de ter uma indisponibilidade cada vez mais reduzida ao nível dos serviços de TI, o IGFSS juntamente com o II, planearam e executaram um conjunto de operações com vista à prevenção e deteção de situações de risco em equipamentos e sistemas informáticos do IGFSS.

Em 2016 procedeu-se à implementação da elaboração anual de um Plano Anual de Desenvolvimento dos Sistemas de Informação e Infraestrutura Tecnológicas (PADSIIT), visando a sistematização e definição de prioridades ao nível dos investimentos e desenvolvimentos nos sistemas de informação e infraestruturas tecnológicas, processo para o qual é essencial a colaboração/envolvimento do II.

Em 2016, foram realizadas diversas iniciativas com aquele Instituto com vista à concretização dos projetos planeados e dar resposta às necessidades operacionais existentes, designadamente no âmbito dos seguintes projetos:

Manutenção evolutiva

- Migração do sistema operativo Windows 8 para Windows 10, migração do Office 2010 para o Office 2016 (cerca de 1/3 dos utilizadores dos serviços centrais, iniciativa a concluir em 2017);
- Implementação de solução WI-FI nas zonas de atendimento e de reuniões dos edifícios centrais do IGFSS (Lisboa);
- Continuação da transição dos Serviços da Plataforma de Integração do IGFSS para o II (transição dos processos associados aos fluxos de dados relativos ao processamento de receita cobrada por intermédio da DGITA (guias do tesouro, ...).

Manutenção Corretiva

- Consolidação do processo de revisão de grupos de acesso, por UO, das áreas de arquivo em rede;
- Transferência de PST (offline) para inbox das contas dos utilizadores em Exchange 2013.

Finalmente, considera-se de mencionar:

- ➔ a abordagem nos serviços garantidos aos clientes internos, congregando de forma estruturada o conjunto de atuações de suporte - nas áreas das infraestruturas físicas, da gestão documental, das infraestruturas técnicas e sistemas de informação e da gestão de aquisições - destinadas a assegurar uma resposta eficiente e com maior nível de exigência às necessidades e solicitações internas;
- ➔ a utilização da caixa de correio eletrónico da Direção de Administração e Infraestruturas (DAI), enquanto canal privilegiado de comunicação com a direção, agregando num único processo a interação com os demais serviços, tem permitido assegurar a uniformidade na receção, tratamento e resposta aos pedidos dos clientes internos, e alcançar níveis acrescidos de eficiência e eficácia, processo que corre em paralelo com a plataforma de service desk (EASYVISTA) existente para o reporte e gestão dos pedidos intervenção para aspetos associados às infraestruturas físicas e técnicas submetidos a esta direção.

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 2016:

PGA.03 - Administração e Infraestruturas em 2016/12/31

	Eficácia	Metas		
PGA.03 - Administração e Infraestruturas	59.20 pts	(50.00 pts)	118.40%	→
Cientes	50.01 pts	(50.00 pts)	100.02%	→
Reforçar a resposta aos clientes e o serviço prestado	46.08 pts	(50.00 pts)	92.16%	→
Taxa de serviços garantidos em infraestruturas	81.00 %	(75.00 %)	108.00%	→
Taxa de cumprimento dos OLA	84.44 %	(90.00 %)	93.82%	→ ⚠
Promover a melhoria do relacionamento e a transparência	53.96 pts	(50.00 pts)	107.92%	→
Taxa de concretização de OM de auditorias da qualidade	66.66 %	(70.00 %)	95.23%	→ ⚠
Taxa de implementação de oportunidades de melhoria SST	51.79 %	(60.00 %)	86.32%	→ ⚠
Tx. cump. prazo resposta a reportes e solicitações externas	89.29 %	(75.00 %)	119.05%	→
Relatório ECO - Economia, Compromisso e Organização	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%	→
Melhorar as condições ambientais das infraestruturas	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	→
Taxa de redução de consumo de recursos energéticos	14.00 %	(0.50 %)	2800.00%	→
Tx cump. plano de medidas ambientais, conforto e bem estar	0.00 %	(80.00 %)	0.00%	→ ⚠
Melhoria das condições ambientais de instalações	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
Financeira	70.16 pts	(50.00 pts)	140.32%	→
Aumentar a eficiência na gestão da despesa	70.16 pts	(50.00 pts)	140.32%	→
Taxa contratos celebrados redução igual ou superior a 1%	58.62 %	(50.00 %)	117.24%	→
Taxa de execução dos contratos celebrados e/ou em vigor	84.62 %	(75.00 %)	112.83%	→
Processos internos	68.69 pts	(50.00 pts)	137.38%	→
Reforçar os mecanismos de suporte à contratação pública	38.14 pts	(50.00 pts)	76.28%	→
Taxa cumprimento plano aquisições e renovações contratuais	86.00 %	(90.00 %)	95.56%	→ ⚠
Planeamento e reporte periódico sobre contratação pública	20.00 PA	(30.00 PA)	66.67%	→ ⚠
Avaliação de fornecedores	91.80 PA	(90.00 PA)	102.00%	→
Controlo de existências e de consumos em armazém	185.40 PA	(160.00 PA)	115.88%	→
Otimizar as tecnologias e os sistemas de informação	63.21 pts	(50.00 pts)	126.42%	→
Consolidação de transição de PI para o II	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	→
Implementação da solução de WI-FI nos edifícios do IGFSS	52.80 PA	(40.00 PA)	132.00%	→
Revisão de acessos às áreas de rede das Unidades Orgânicas	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%	→
Taxa de migração de PST para contas de mail Exchange 2013	81.82 %	(80.00 %)	102.27%	→
Taxa de atualização estações padrão p/Windows 10/Office 2016	48.50 %	(25.00 %)	194.00%	→
Promover a melhoria da gestão documental e arquivística	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	→
Otimização da gestão do arquivo documental físico	76.00 PA	(50.00 PA)	152.00%	→
Revisão dos instrumentos arquivísticos do IGFSS	0.00 PA	(0.00 PA)		→ ⚠
Otimizar a gestão global de adm. e infraestruturas	83.85 pts	(50.00 pts)	167.70%	→
Taxa de avaliação de desempenho com parceiros preponderantes	90.00 %	(75.00 %)	120.00%	→
Taxa de redução de consumo de papel - IGFSS	27.95 %	(0.50 %)	5590.00%	→
Inventário do IGFSS	48.00 PA	(30.00 PA)	160.00%	→
Elaboração e acompanhamento do PMI	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
Plano desenvolvimento Sistemas Inform. e Infra. Tecnológicas	99.00 PA	(50.00 PA)	198.00%	→
Aprendizagem e crescimento	46.87 pts	(50.00 pts)	93.74%	→
Assegurar a melhoria contínua do processo	25.00 pts	(50.00 pts)	50.00%	→
Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		→ ⚠
Taxa de redução de consumo de papel	-9.33 %	(0.50 %)	-1866.00%	→ ⚠
Implementação da Gestão do Risco	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	→
Valorizar o capital humano	68.75 pts	(50.00 pts)	137.50%	→
Taxa de colaboradores abrangidos por formação	87.50 %	(90.00 %)	97.22%	→

PGA.03 - Administração e Infraestruturas em 2016/12/31

Eficácia

Metas

Taxa de absentismo

1.03 %

(2.00 %)

148.50%



2.9 PERFORMANCE DO JURÍDICO E DE CONTENCIOSO

No âmbito deste Processo incumbe, dentro das suas competências regularmente definidas, prestar assessoria jurídica e assegurar o contencioso do IGFSS, mediante o 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, que revela um peso preponderante de atuação, presta apoio transversal a todas as UO do IGFSS nas mais diversas variantes das respetivas áreas de intervenção, quer mediante a emissão de pareceres, bem como, pela elaboração de informações técnico-jurídicas, pela análise sistemática de peças concursais dos procedimentos pré-contratuais e contratuais, ou ainda, pela intervenção por interpelação de arrendatários/as e ocupantes sem título de modo a regularizar situações de incumprimento ou ilegítimas. Desta intervenção destaca-se a outorga de contratos de arrendamento e acordos de confissão de dívida e a particular relevância do apoio jurídico prestado na área da contratação pública.

Mais atua na instrução de processos de averiguações, inquérito e disciplinares, colaborando na preparação de projetos de diplomas relacionados com a atividade do IGFSS, competindo-lhe a preparação de circulares, regulamentos ou outros documentos normativos, apresenta sugestões com vista ao aperfeiçoamento das normas de atuação deste organismo e presta assessoria os órgãos estatutários do IGFSS nos domínios da preparação da sua atuação estratégica e administrativa.

Um destaque a relevar 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.

E na vertente do contencioso assegura o patrocínio judicial do IGFSS, em sede do foro administrativo, cível, trabalho e criminal, quer pela instauração das respetivas ações judiciais, quer no âmbito de apresentação de contestações 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 2016, destacaram-se no âmbito da atividade da Direção Jurídica e de Contencioso (DJC) algumas áreas de intervenção por excelência: Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores (FGADM), relacionamento organizacional (resultante da área da contratação pública e do posicionamento institucional do IGFSS) e entidades externas (Tribunais, serviços do Ministério Público, AT - Autoridade Tributária, Solicitadores e Agentes de Execução e outras entidades Públicas e Privadas).

No que concerne concretamente ao 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 (Decreto-Lei 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.

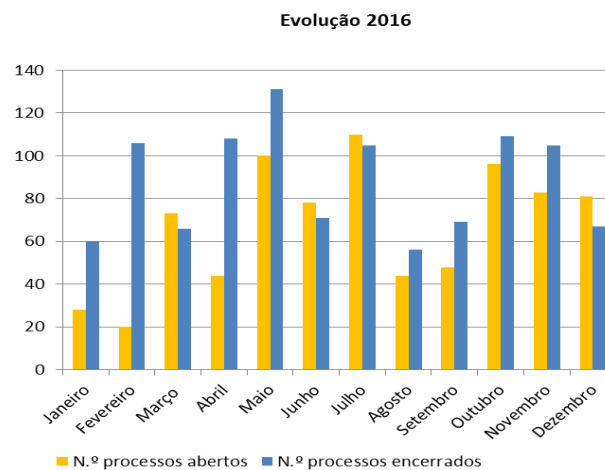
Quanto à articulação com as entidades externas, pelas inúmeras solicitações, pedidos de informação, citações para penhoras, pontos de situação e esclarecimentos que dirigem ao IGFSS, são analisados e geridos pela DJC cuja não observância de resposta implica sérias consequências para o IGFSS.

Tratando-se de uma área de suporte, a natureza da atividade da DJC faz com que a mesma seja vital para a execução e operacionalização das diversas atividades das diferentes áreas de negócio deste instituto. A DJC aposta na dinamização da eficiência das atividades que prossegue, com especial enfoque na redução dos prazos, na eficácia das respostas às solicitações do Conselho Diretivo e das unidades orgânicas do IGFSS e na redução do número de processos pendentes.

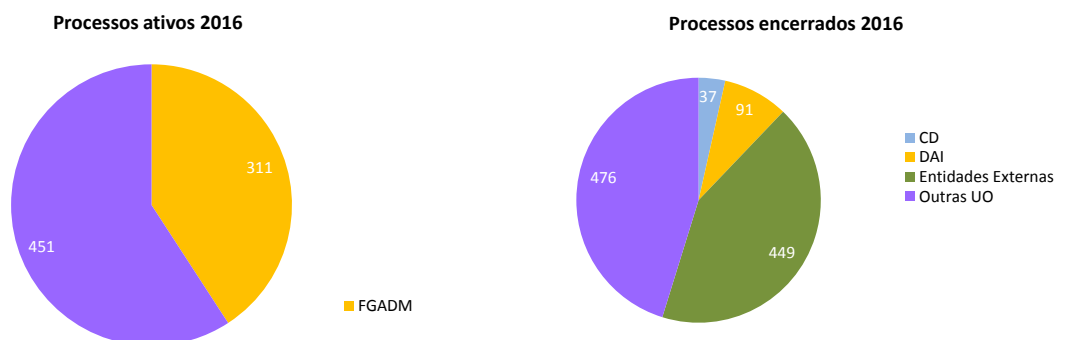
A atuação realizada determinou de forma relevante a entrega de frações detidas por terceiro sem qualquer título, a recuperação de quantias em dívida, a celebração de acordos de confissão de dívida, o ganho de causa efetivo em diversas ações no âmbito do FGADM, entre outras situações.

As atividades do Processo em 2016 traduziram-se, essencialmente, de forma numérica, no seguinte:

- Abertura de 805 novos processos
- Encerramento de 1.053 processos



- Encerramento do ano com 762 processos ativos judiciais e não judiciais, dos quais 311 são processos ativos do FGADM e 451 são processos ativos de Outras Unidades Orgânicas;
- No âmbito da contratação pública, análise e encerramento de 91 processos;
- Análise e encerramento de 37 solicitações do Conselho Diretivo; e
- Análise e encerramento de 449 solicitações provenientes de entidades externas.



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 2016:

PGA.04 - Jurídico e de Contencioso em 2016/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PGA.04 - Jurídico e de Contencioso	80.75 pts	(50.00 pts)	161.50%	↔
☐ Financeira	79.77 pts	(50.00 pts)	159.54%	↔
☐ Assegurar ganho de causa favorável ao IGFSS	79.77 pts	(50.00 pts)	159.54%	↔
☐ Taxa de sucesso de ações em Tribunal	80.52 %	(70.00 %)	115.03%	↔
☐ Taxa de outorga de acordos de confissão de dívida do IGFSS	89.68 %	(80.00 %)	112.10%	↔
☐ Monitorização de acordos de confissão de dívida	1.39 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	172.20%	↔
☐ Clientes	81.82 pts	(49.99 pts)	163.67%	↔
☐ Desenvolver o conhecimento jurídico-legal	56.39 pts	(50.00 pts)	112.78%	↔
☐ N.º de ações de formação a outras Unidades Orgânicas	1.00 N.º	(1.00 N.º)	100.00%	↑
☐ Índice de satisfação com as ações de formação	91.50 %	(80.00 %)	114.38%	↑
☐ Atividade jurídico legislativa preventiva junto das UO	2.00 N.º	(2.00 N.º)	100.00%	↔
☐ Melhorar o apoio jurídico às UO	94.53 pts	(49.99 pts)	189.10%	↔
☐ Taxa de cumprimento às solicitações do Conselho Diretivo	100.00 %	(98.00 %)	102.04%	↔
☐ Taxa de cumprimento dos pontos de situação do DPI	99.00 %	(95.00 %)	104.21%	↔
☐ Tx de cumprimento dos pedidos de apoio à contratação pública	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	↔
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	95.89 %	(90.00 %)	106.54%	↔
☐ Processos internos	78.91 pts	(50.00 pts)	157.82%	↔
☐ Reduzir o n.º de processos pendentes	89.54 pts	(49.99 pts)	179.12%	↔
☐ N.º de processos judiciais e extra-judiciais encerrados	1053.00 N.º	(840.00 N.º)	125.36%	↔
☐ Taxa de resposta aos pedidos de assessoria das UO	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	↔
☐ 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	63.17 pts	(50.00 pts)	126.34%	↔
☐ Monitorização atividade jurídico-contenciosa - Kamae Lei	151.20 PA	(120.00 PA)	126.00%	↔
☐ Índice de fluxo processual (IFP) anual	1.31 N.º	(1.50 N.º)	87.33%	↔ ⚠
☐ Aprendizagem e crescimento	83.75 pts	(50.00 pts)	167.50%	↔
☐ Assegurar a melhoria contínua do processo	67.50 pts	(50.00 pts)	135.00%	↔
☐ Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		↔ ⚠
☐ Taxa de redução de consumo de papel	51.69 %	(0.50 %)	10333.00%	↔
☐ Implementação da Gestão do Risco	8.80 PA	(10.00 PA)	88.00%	↔ ⚠
☐ Valorizar o capital humano	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	↔
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	↔
☐ Taxa de absentismo	0.85 %	(2.00 %)	157.50%	↔

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 eficácia.

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 a totalidade dos/as colaboradores/as 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 Deming³.

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/as de processo, gestores/as de processo adjuntos/as 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/as respetivos/as 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/as;
- ➔ Inquéritos de satisfação dos clientes externos;
- ➔ Relatórios de auditorias internas da qualidade;
- ➔ Relatórios de auditorias de certificação e acompanhamento da norma ISO 9001;
- ➔ Matriz de Gestão de Riscos.

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 2016 foram implementadas 30 oportunidades de melhoria. Desde 2004 foram já definidas 941 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.

³ 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 2016, 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 aos membros do Conselho Diretivo e apresentados ao Conselho da Qualidade para análise.

Neste contexto, o IGFSS realiza anualmente, através de uma bolsa de auditores/as internos/as, auditorias internas da qualidade a todos os departamentos (processos), incluindo os serviços desconcentrados e deslocalizados. Sumariamente, no ano de 2016 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 9 não conformidades e 79 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 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 GESTÃO DO RISCO

A versão de 2015 da Norma ISO 9001 assenta na abordagem por processos, que incorpora o ciclo PDCA e o pensamento baseado em risco, sendo este último a principal novidade face à versão de 2008, não obstante na anterior versão o mesmo já estar implícito, designadamente com a realização de ações preventivas para eliminar potenciais não conformidades, bem como com a análise das não conformidades e o empreendimento de ações para evitar a sua recorrência.

Para estar conforme com os requisitos da ISO 9001:2015, os responsáveis dos Processos do Sistema de Gestão da Qualidade identificaram os riscos que podem criar, melhorar, prevenir, degradar, acelerar ou retardar a consecução dos objetivos do IGFSS. Posteriormente, foram analisadas as causas e as fontes de cada risco, as suas consequências positivas e negativas e a probabilidade dessas consequências ocorrerem, tendo sido identificados os fatores que afetam as consequências e a probabilidade.

A identificação e análise dos riscos permitiu a construção de uma Matriz de Gestão do Risco, onde constam, atualmente, 122 riscos de gestão decorrentes da atividade, dos quais 57 estão classificados como riscos de corrupção e infrações conexas. Para os 122 riscos identificados, foram adotadas 90 medidas preventivas e encontrando-se por implementar 32. No entanto, trata-se de uma matriz dinâmica cujo conteúdo é alterado sempre que as áreas de negócio e de suporte do instituto identifiquem essa necessidade.

2.10.6 FOLLOW-UP DAS RECOMENDAÇÕES DE AUDITORIA SCI E FINANCEIRAS

Durante o ano económico de 2016, este Instituto realizou como habitualmente, uma monitorização/ponto de situação quadrimestral quanto 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 e encontram-se documentadas numa base de dados interna.

A monitorização referida realiza-se em três momentos. Um primeiro, em que se procede à divulgação das novas/reiteradas recomendações afetas a cada processo de negócio do IGFSS, decorrente do Parecer do Tribunal de Contas sobre a Conta da Segurança Social referente ao penúltimo exercício económico; um segundo momento, em que se analisa o grau/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 Anteprojeto de Parecer à conta do último exercício económico.

2.10.7 ANÁLISE SWOT

Para a construção do Plano Estratégico 2016-2018, 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 estratégia.

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 de recursos humanos 2. Elevada rotação de recursos humanos 3. Insuficiente capacidade de resposta às solicitações dos clientes 4. Insuficiente resposta e integração dos sistemas de informação 5. Insuficiente articulação estratégica com os principais parceiros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de Gestão da Qualidade 2. Aposta na formação e qualificação 3. Capacidade de inovação organizacional 4. Cobertura geográfica dos serviços 5. Implementação da Tesouraria Única 6. Maturidade das equipas
Envolvente Externa	
Threats (Ameaças)	Opportunities (Oportunidades)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Possibilidade de crescimento económico fraco 2. Sustentabilidade 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 7. Dependência externa de pareceres para a contratação de serviços relevantes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alinhamento estratégico com os parceiros da SS 2. Opção governativa de combate à fraude e evasão fiscal 3. Selectividade da cobrança 4. Novo regime do arrendamento apoiado 5. Sistema de Normalização Contabilística - AP e nova Lei do Enquadramento Orçamental

De seguida descreve-se sumariamente o seu significado e/ou impacto no instituto e estratégia para o triénio 2016-2018, sendo que importa, por conseguinte, 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 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/as. 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.

2. Elevada rotação de recursos humanos

Na área de recursos humanos, o cálculo de turnover tem a função de determinar a percentagem de substituições de funcionários/as antigos por novos/as e, conseqüentemente, analisar a capacidade da empresa em manter os/as seus/suas colaboradores/as. Um alto percentual de turnover, dependendo do tipo de atividade da instituição, é um indicador de que algo está errado, sendo necessária a avaliação das causas de incapacidade de retenção do pessoal.

3. Insuficiente capacidade de resposta às solicitações dos 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 expetativas. Contudo, neste momento, por falta de recursos humanos e/ou falta de qualificação não existe capacidade de resposta atempada às solicitações de alguns tipos de clientes externos do IGFSS.

4. Insuficiente resposta e integração dos sistemas de informação

Apesar dos desenvolvimentos ocorridos nos últimos anos, verifica-se que a resposta e integração dos sistemas de informação (SI) continua a não ser a suficiente e 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. Insuficiente 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. 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/às colaboradores/as 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.

3. 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/as seus/suas colaboradores/as, em geral, se traduz no aumento da eficiência interna e no acréscimo de valor para os clientes e outros *stakeholders*.

4. 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 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 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.

5. 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. A partir de 2011 assinala-se um avanço muito significativo na implementação da tesouraria única: com a centralização dos pagamentos de pensões, o peso dos pagamentos incluídos na TU aumentou de 7% para 75%.

Com a conclusão do novo interface SICC-SIF TU para prestações sociais, estará abrangida a quase totalidade de despesa (99%).

Com efeito, e no que respeita aos pagamentos, registam-se importantes ganhos de rendimento resultantes da eliminação da intermediação financeira, verificando-se ganhos de oportunidade anuais de 7,3 milhões de euros, em 2011 e 2,4 milhões de euros, em 2014, variação que reflete o decréscimo acentuado das taxas de mercado.

Deve assinalar-se também 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, POISE e POCH.

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.

6. Maturidade das equipas

No IGFSS as equipas de trabalho atingiram um ponto de maturidade e de competência técnica que lhes permite comprovadamente alcançar elevados níveis de eficácia e eficiência. A autonomia no trabalho é uma constante na prossecução dos objetivos traçados.

Ameaças

1. Possibilidade de crescimento económico fraco

A situação de crescimento económico fraco pode trazer dificuldades à concretização da missão do IGFSS, pela deterioração da situação financeira das empresas, dos investidores e das famílias, bem como pela instabilidade dos mercados financeiros e ainda pela crise do mercado imobiliário.

2. Sustentabilidade 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.

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 e face à impossibilidade de contratar colaboradores sem vínculo à AP, o IGFSS concorre com todos os restantes organismos no recrutamento de colaboradores/as, os quais por vezes apresentam condições mais atrativas a nível remuneratório. 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, 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.

7. Dependência externa de pareceres para a contratação de serviços relevantes

O instituto enquanto organismo da Administração Central do Estado está sujeito à obtenção prévia de diversos pareceres, os quais por regra são morosos, o que limita o desenvolvimento normal dos processos de contratação e a sua concretização em tempo útil face às necessidades operacionais.

Oportunidades

1. 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.

2. Opção governativa de combate à fraude e evasão fiscal

A opção governativa de combate à fraude e evasão fiscal vigente à data, continua a ser assumida pelo IGFSS – Secções de Processo como uma oportunidade. De facto, a mesma associada à conjuntura económica actual, impacta no desempenho dos agentes económicos, na atividade das empresas, credibilizando o esforço contínuo atinente à cobrança, potenciando a simplificação de procedimentos e a autonomização dos processos para o incremento da eficiência e eficácia da área de negócio.

3. 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.

4. Novo Regime do arrendamento apoiado

Novos critérios de atribuição dos fogos de habitação social, tornando mais justas as condições de acesso por parte de famílias carenciadas. Atualização do valor das rendas de acordo com os rendimentos do agregado familiar, à semelhança das autarquias e do IHRU, IP, o que permite a variação do valor da renda no contrato de arrendamento, desde que os rendimentos se alterem, independentemente do óbito do arrendatário, facilitando a transferência de património para aquelas entidades.

Aposta na realização de vistorias e fiscalização dos Bairros de Renda Económica, permite uma atuação mais célere em situação de ocupação ilegal de fogos.

Atuação ao nível da recuperação e valorização de fogos devolutos, permite dar resposta aos pedidos de habitação através da atribuição de fogos de Renda Económica a famílias carenciadas, celebrando, assim, novos contratos de arrendamento ao abrigo da Nova Lei do Regime de arrendamento apoiado aprovada pela Lei n.º 32/2016, de 24/08.

5. Sistema de Normalização Contabilística - AP e nova Lei do Enquadramento Orçamental

A entrada em vigor do Sistema de normalização contabilística (SNC-AP) e da nova Lei do Enquadramento Orçamental (LEO) vai obrigar ao desenvolvimento de instrumentos técnicos específicos e à mobilização, desenvolvimento e investimento em recursos a afetar a estas duas áreas por forma a reforçar e potencializar as suas capacidades e competências técnicas.

Por outro lado, uma vez que a obrigatoriedade da implementação, tanto do SNC-AP como da nova LEO, implica alterações substanciais em termos de reporte de informação e de prazos, terão que ser criados/reformulados sistemas de informação que respondam de forma fiável e tempestiva às obrigações legais ali definidas.

2.10.8 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 Norton⁴.

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

⁴ 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"

Descrivem-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

Para o processo de definição e execução da estratégia para o triénio 2016-2018 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/as gestores/as de processo, funcionando como “agentes da mudança” junto das suas equipas. Os processos de comunicação interna existentes assumem, aqui, particular importância na mobilização dos/as colaboradores/as.

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/as colaboradores/as 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/as colaboradores/as, 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/as colaboradores/as 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/as seus/suas colaboradores/as.

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/as 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/as os/as colaboradores/as 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/as os/as colaboradores/as no controlo de gestão é fator crítico de sucesso para o alcance dos objetivos.

Estas análises (2.10.1 a 2.10.8), em conjunto com os resultados históricos da performance, serviram de base à definição da estratégia, quer de médio prazo (Plano Estratégico para o triénio 2016-2018), quer de curto prazo (Plano de Atividades para 2016 e 2017), 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 11 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 com dívida à Segurança Social
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 2016, 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 questionários de cada um dos tipos de clientes, de forma a torná-los mais simples e orientados para a

^{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 MTSS (transcrição)

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/2016, de acordo com o Plano Anual da Qualidade, terminando o processo com a apresentação do relatório final em novembro/2016, o qual já inclui os planos de ação das oportunidades de melhoria identificadas fruto da análise dos resultados, não obstante no mês de agosto 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);
3. Período de resposta aos questionários (maio a junho);
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 a novembro);
6. Elaboração do relatório final pela DQC (novembro).

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

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Desde há 11 anos são abrangidos pelo inquérito os principais clientes dos Processos de Negócio. No ano de 2016 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 2016, por tipo de cliente, de acordo com os critérios que foram estabelecidos.

Contribuintes com dívida à Segurança Social

Em 2016, considerando a existência de uma base de dados com 167.328 e-mails de contribuintes com processos de recuperação executiva, bem como da disponibilização pelo Instituto de Informática, I.P. (II) da aplicação para a criação de questionários “LimeSurvey”, a DQC, em colaboração com o II remeteu o número de questionários necessários para obter uma quantidade de respostas que permitiram obter uma amostra que cumpra os requisitos mínimos de representatividade estatística (nível de confiança de 90% e erro de precisão de 10%).

Considerando que as secções de processo têm competências no âmbito dos processos de revitalização e de devedores estratégicos, sendo, na sua generalidade, o seu interlocutor em primeira linha, a referida abordagem garantiu a inquirição aos contribuintes enquadrados neste âmbito.

Arrendatários

Considerando a existência de um universo de 1.985 clientes e atendendo ainda à disponibilidade existente para o tratamento de dados (manual), realizou-se a entrega por correio de 1.859 questionários. Considerando que a taxa de resposta global nos últimos três anos se tem situado na ordem dos 25%, pretendeu-se obter uma amostra estatisticamente representativa (nível de confiança de 95% e erro de precisão de 5%).

A seleção da amostra é realizada em função do número de arrendatários geridos pelas Direções de Gestão de Imóveis do Norte e Sul, bem como dos dois tipos de renda existentes (livre e social).

Administrações de condomínio

Considerando um universo de 464 clientes, realizou-se a entrega por correio de questionários à totalidade das administrações de condomínio. Considerando que a taxa de resposta global nos últimos três anos se tem situado na ordem dos 23%, 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 DGI-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, é realizado o apuramento dos dados obtidos no período compreendido entre 01/07/2015 e 30/06/2016.

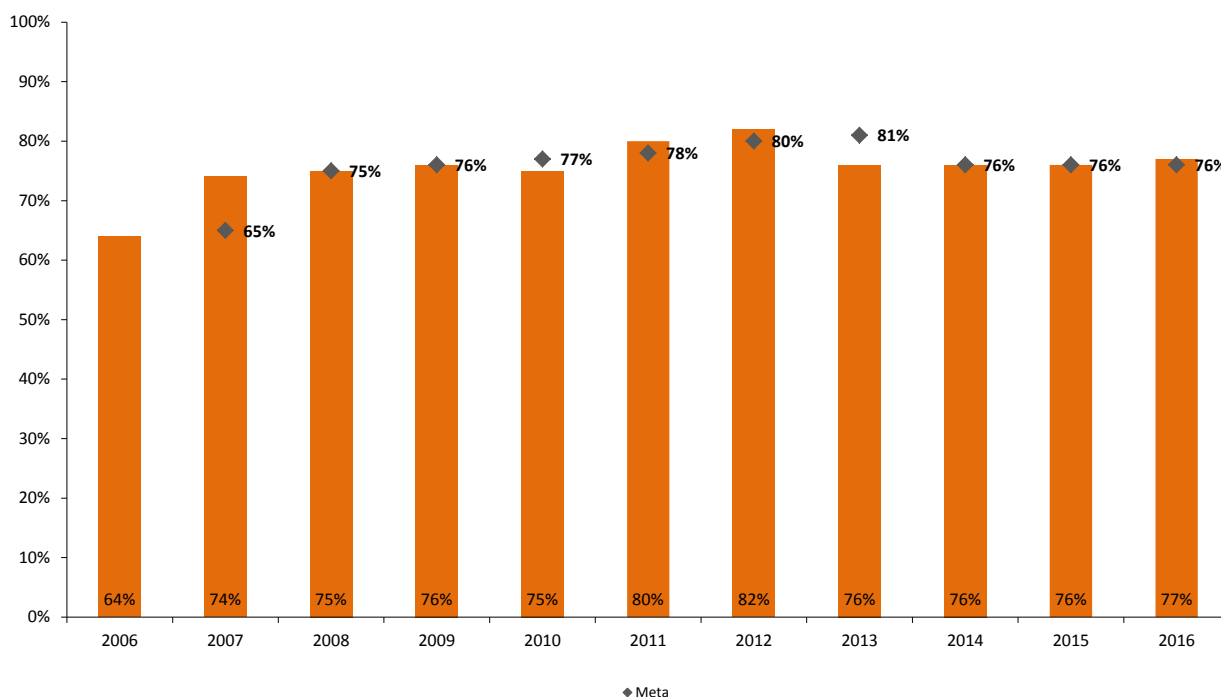
Instituições do sistema de Segurança Social - Orçamento e Conta

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

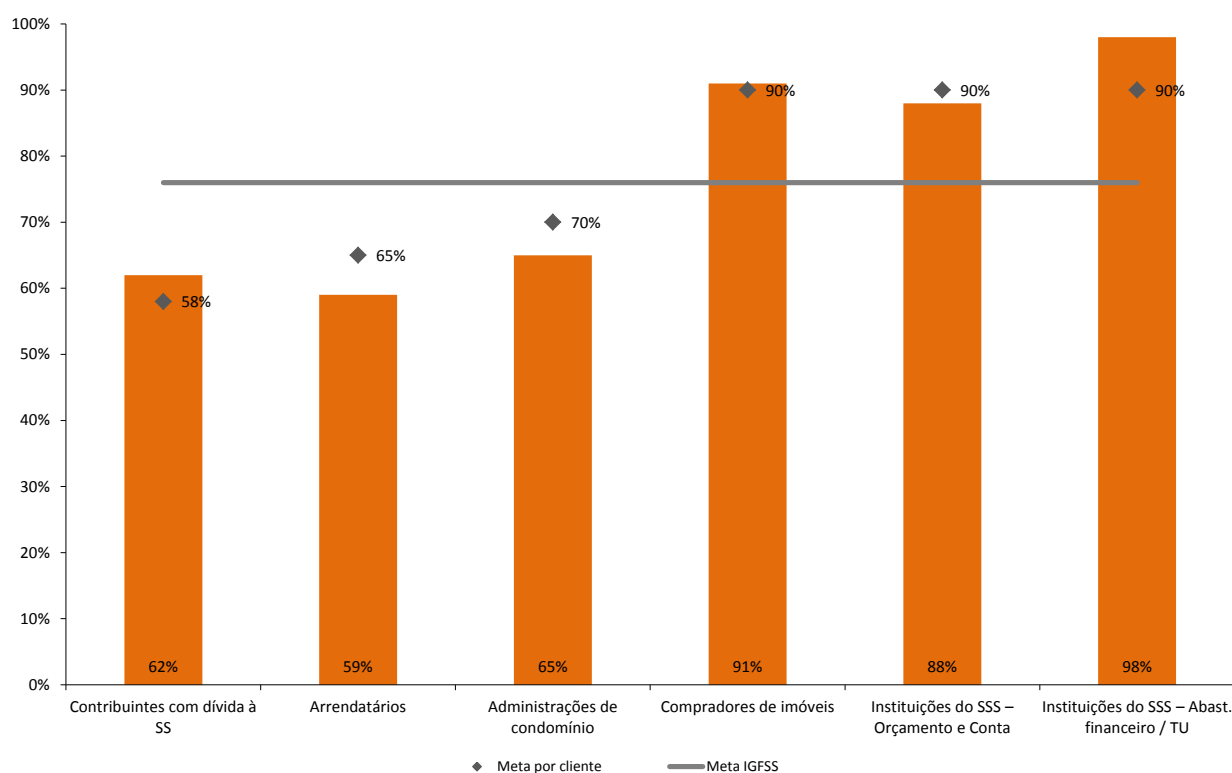


Evolução do índice de satisfação do IGFSS

O índice de satisfação global do IGFSS, resultante da média dos índices de satisfação alcançados pelos diversos tipos de clientes é de 77% em 2016, o que representa um acréscimo de 1 ponto percentual face ao ano anterior.

O resultado registado superou em 1 ponto percentual a meta estabelecida em 2016 (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 13 pontos percentuais



Resultados da satisfação dos clientes externos em 2016

Os resultados da avaliação da satisfação dos clientes do IGFSS apresentam índices de satisfação que oscilam entre os 59% (Arrendatários) e os 98% (Instituições do SSS – Abastecimento Financeiro/Tesouraria Única).

Os Contribuintes com dívida à Segurança Social, 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 – Contribuintes com dívida à Segurança Social, Compradores de imóveis e Instituições do SSS (Abastecimento Financeiro/Tesouraria Única).

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 Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril, republicado pelo Decreto-Lei 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 atempados das mensagens, de modo a assegurar o seu acompanhamento.

Em 2016 foram recebidos 162 folhetos, os quais representam apenas 0,10% 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 2016, 82% dos clientes está “muito satisfeito” (73%) ou “satisfeito” (9%), tendo também 49% 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 foram recebidos 4.730 e-mails, o que corresponde a uma média mensal de 394 e-mails.

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 2016, o tempo médio de resposta a reclamações foi de 15 dias úteis para o processo de gestão da dívida (586 reclamações) e de 42 dias úteis para o processo do património imobiliário (5 reclamações). Relativamente aos processos de gestão financeira e 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 2016 foram solicitados 483 pedidos de esclarecimento, por parte do Provedor de Justiça ao Departamento de Gestão da Dívida, dos quais foi dada resposta a 439, representando 90,9% do total. Em média, as solicitações de esclarecimento demoraram 22,6 dias úteis a serem respondidas.

Face ao ano anterior, o número de pedidos aumentou 13,6% (425 em 2015), tendo o número de arquivamentos (86) crescido 38,7% (62 em 2015).

Os pedidos efetuados via telefone (49%) são respondidos, em média, em 4 dias úteis, enquanto os pedidos solicitados por e-mail (51%) demoram, em média, 41 dias úteis a serem respondidos.

4. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS/AS COLABORADORES/AS

“Audição de dirigentes intermédios e demais trabalhadores/as 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/as e espalhada nas salas de trabalho, é precisamente ter “Colaboradores/as envolvidos/as”, o que significa:

- Envolver os/as colaboradores/as 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/as colaboradores/as, através da qualificação e promoção do mérito, no sentido de aumentar a motivação e o empenhamento de todos/as.

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/as colaboradores/as possam comunicar com a administração.

Exemplo disso é a caixa de sugestões eletrónica, existente desde 2004, através da qual os/as colaboradores/as podem a qualquer altura enviar as suas opiniões, sugestões ou pedidos ao Conselho Diretivo. É lhes 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/as colaboradores/as, 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/as colaboradores/as 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/as colaboradores/as 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

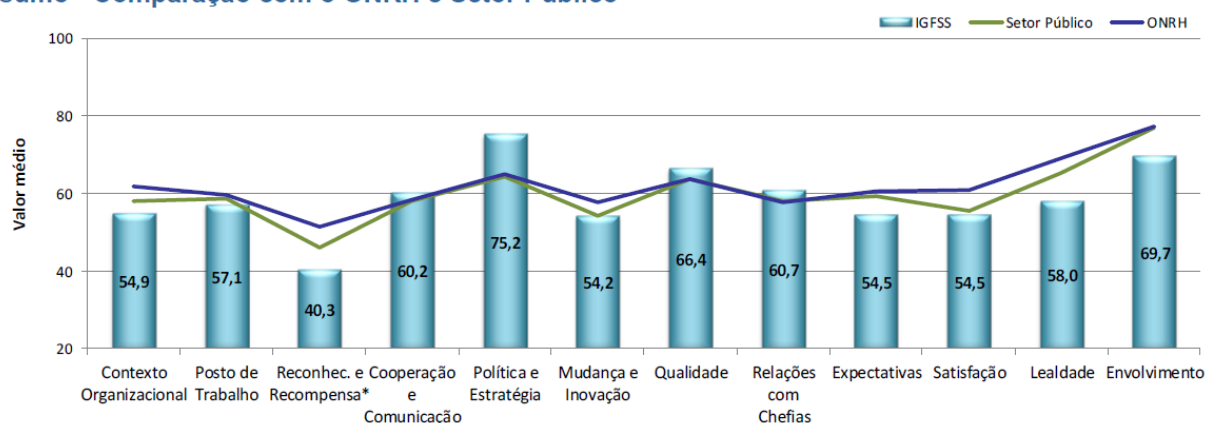
^{Nota} Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MTSS (transcrição)

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, não tendo sido realizado o inquérito em 2016, o qual está agendado para 2017, apresentam-se de seguida os resultados obtidos em 2015:

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 foram monitorizadas trimestralmente, em 2016, 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*).

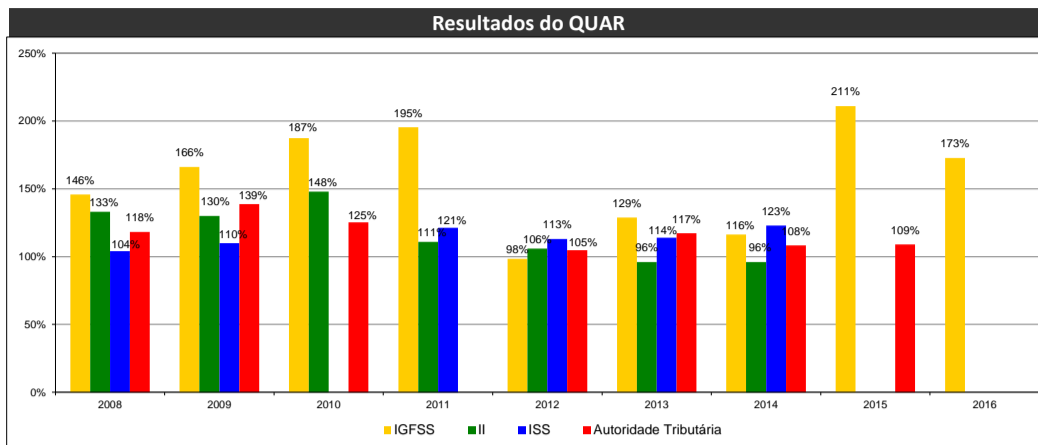
De seguida apresenta-se o *tableau de board* do sistema de gestão da qualidade do instituto, atualizado à data de 30/03/2017.

Tableau de board do SGQ (benchmark externo)

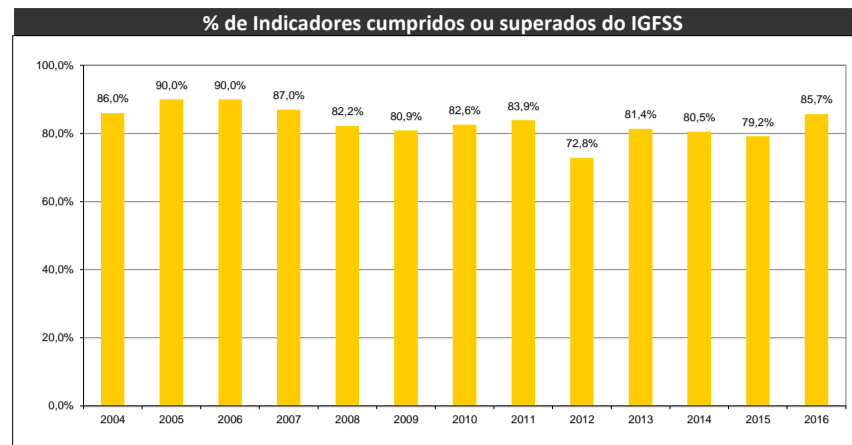
Data de atualização: 30-03-2017



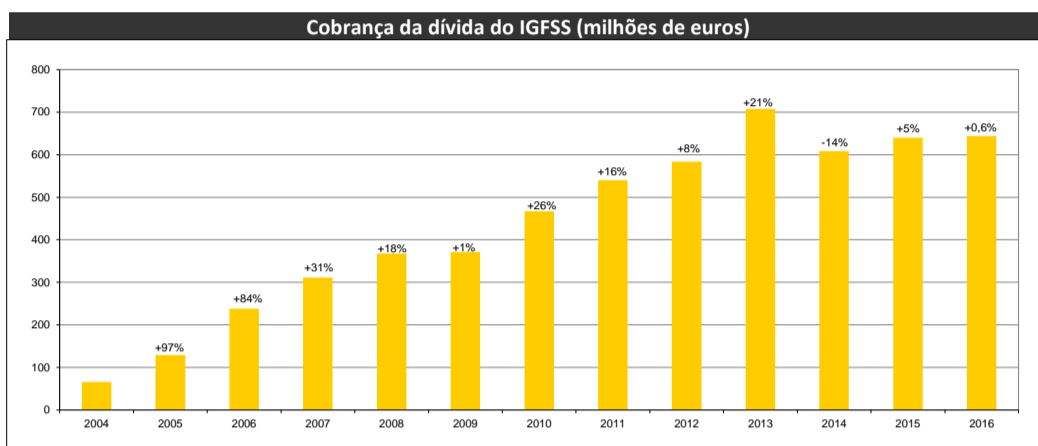
Resultados de Negócio



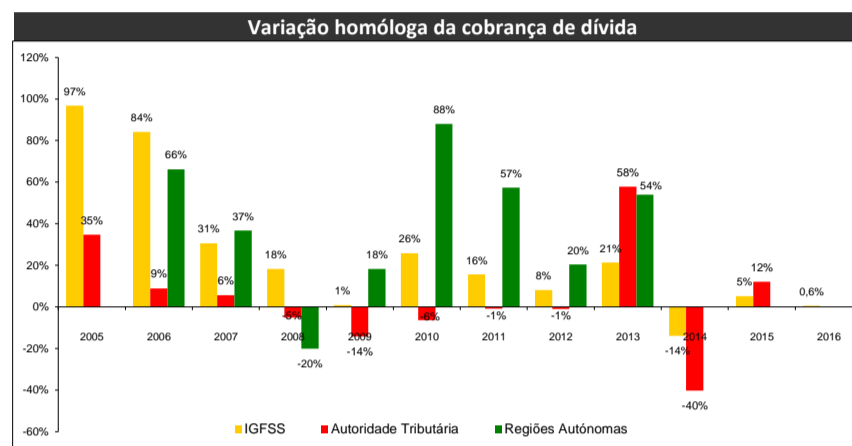
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet



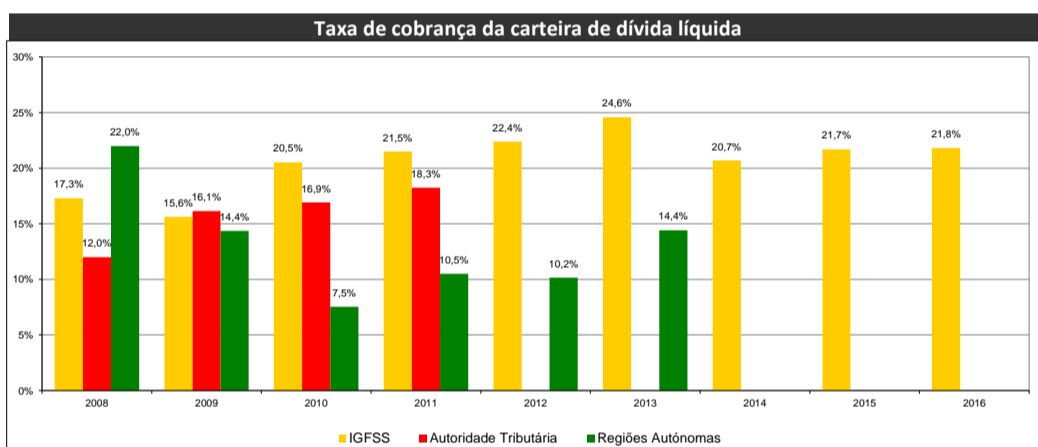
Fonte: Relatórios de Atividades do IGFSS



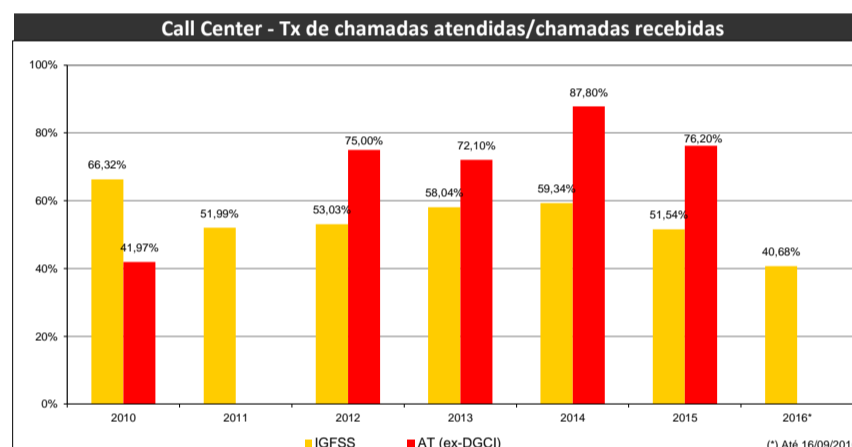
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais



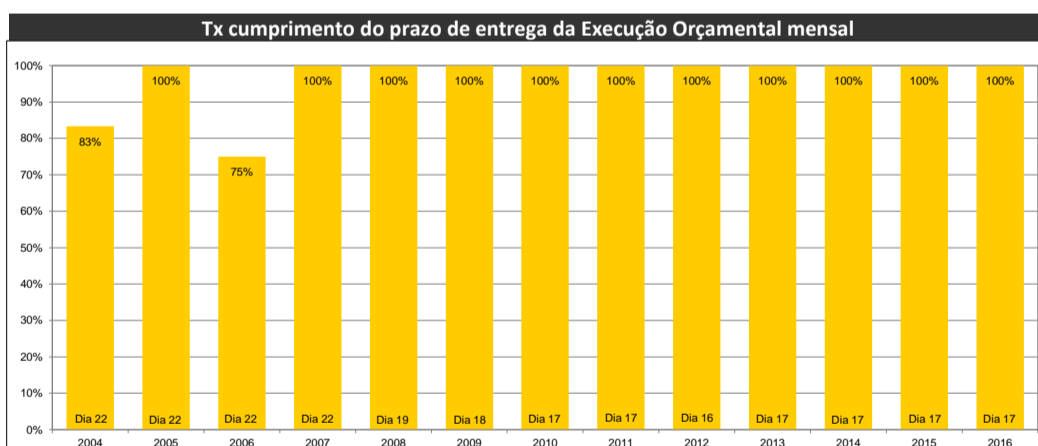
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais, Relatórios de Atividades e comunicado da AT



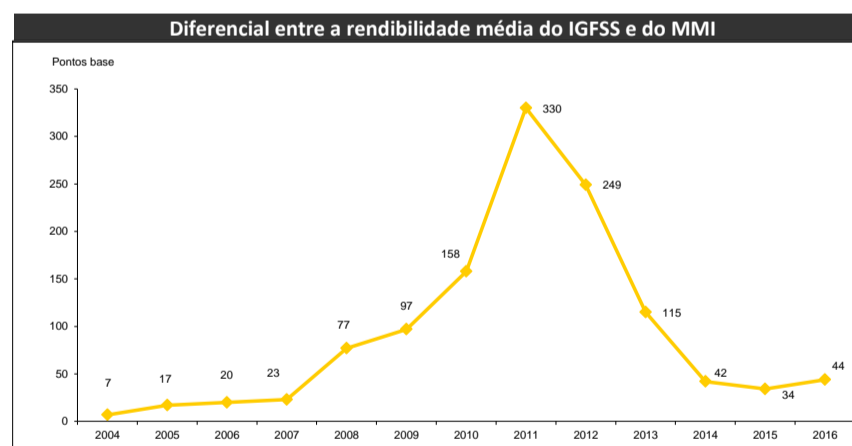
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais, Relatórios de Atividades e comunicado da AT



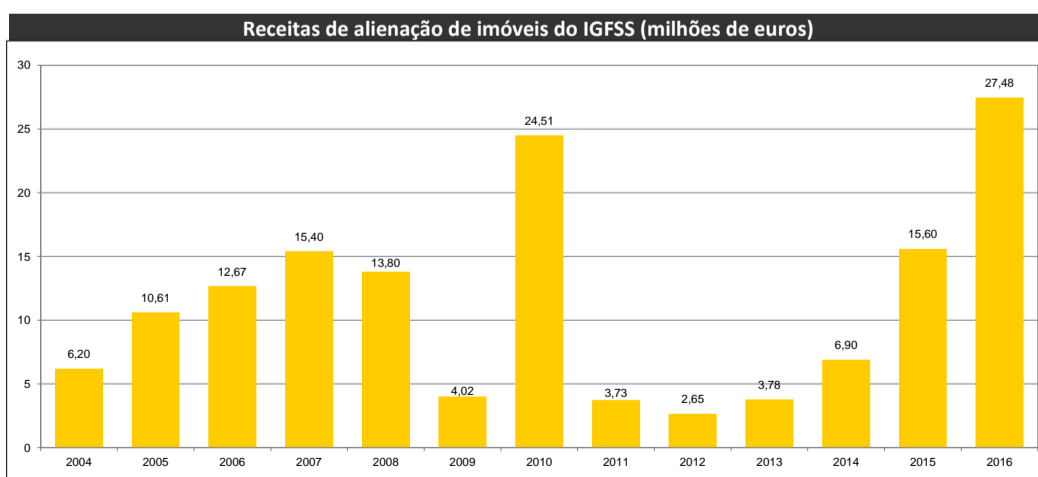
Fonte: Sistema de Atendimento Telefónico do IGFSS e Relatório de Atividades da AT (* Até 16/09/2016)



Fonte: Ferramenta de Gestão por Objetivos do IGFSS



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



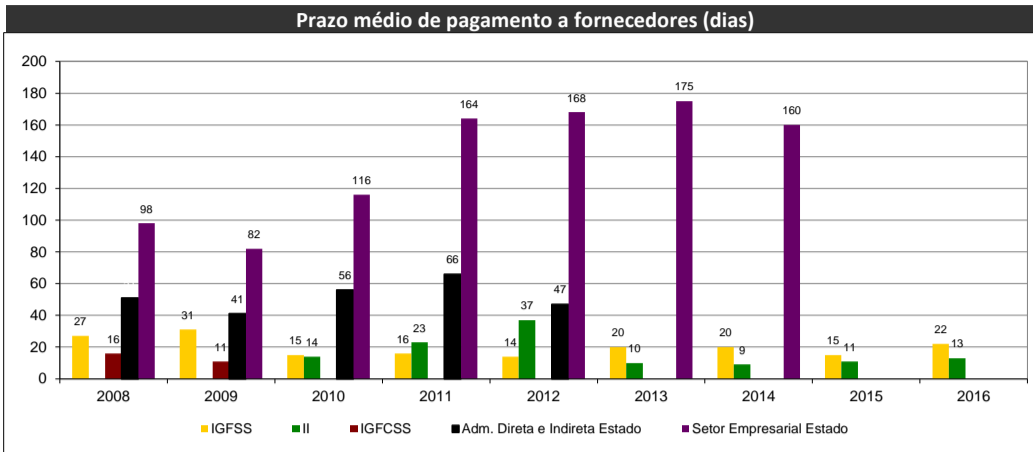
Fonte: Sistema de Informação Financeira do IGFSS

Tableau de board do SGQ (benchmark externo)

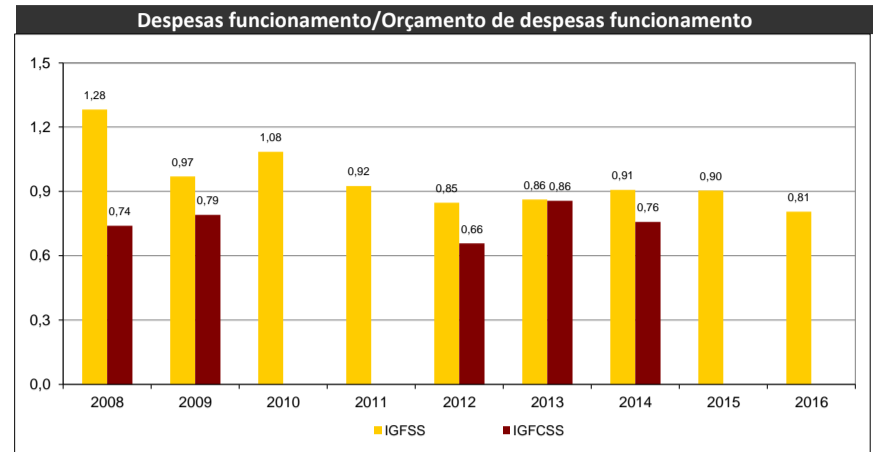
Data de atualização: 30-03-2017



Outros resultados



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

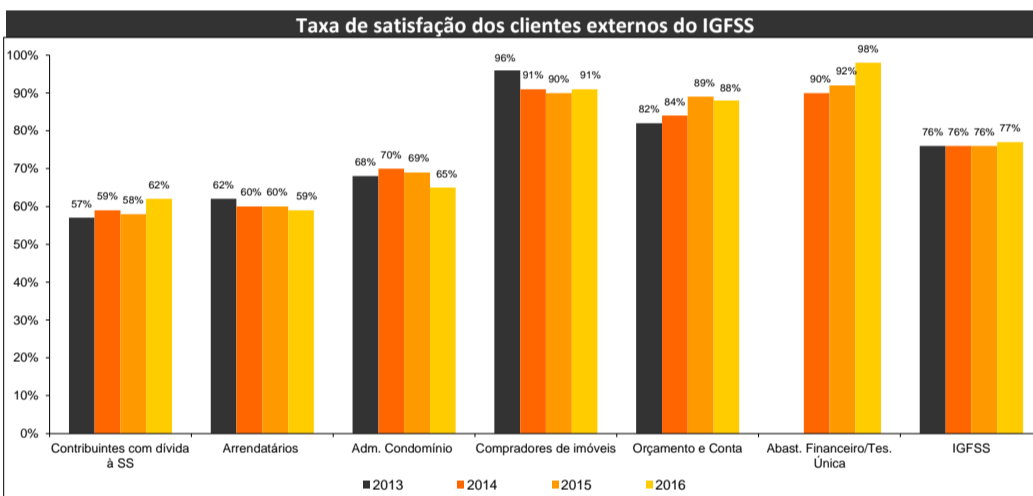


Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet

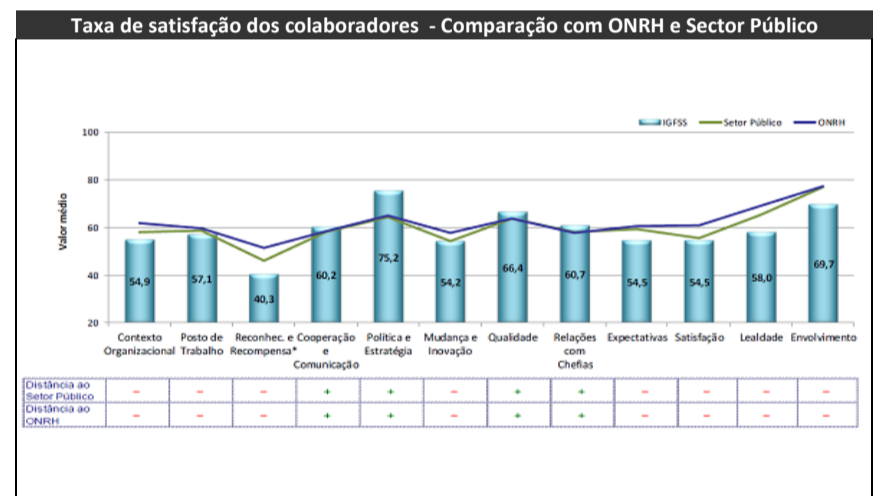
Taxa de satisfação dos clientes externos										
Entidade	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Observações
IGFS - Global	75%	76%	75%	80%	82%	76%	76%	76%	77%	Média dos resultados de cada tipo de cliente
Contribuintes com Dívida à SS	75%	77%	78%	70%	71%	57%	59%	58%	62%	Os resultados de 2008 a 2015 contemplam apenas os/as contribuintes da área de Recuperação Executiva.
Atendimento SPE	86%	90%	89%	82%	80%	60%	62%	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%	78%	-	-	Avaliação global do Serviço prestado no Atendimento da Segurança Social
Autoridade Tributária	85%	80%	87%	79%	75%	76%	75%	71%	-	Canal internet
DGO	-	-	-	74%	71%	-	-	-	-	-

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

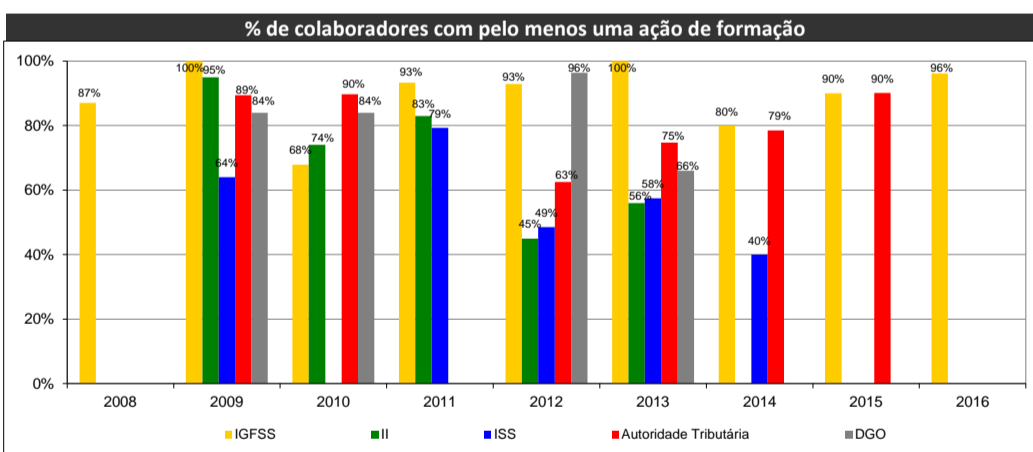
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet



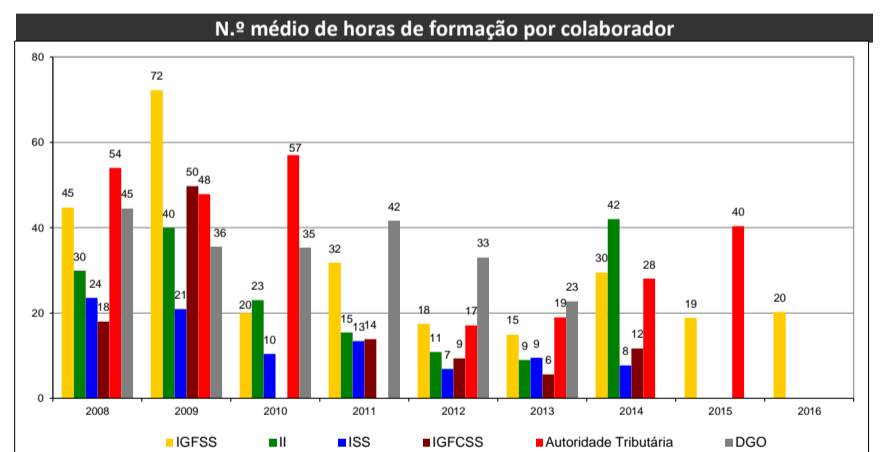
Fonte: Relatórios de avaliação da satisfação dos clientes externos do IGFS



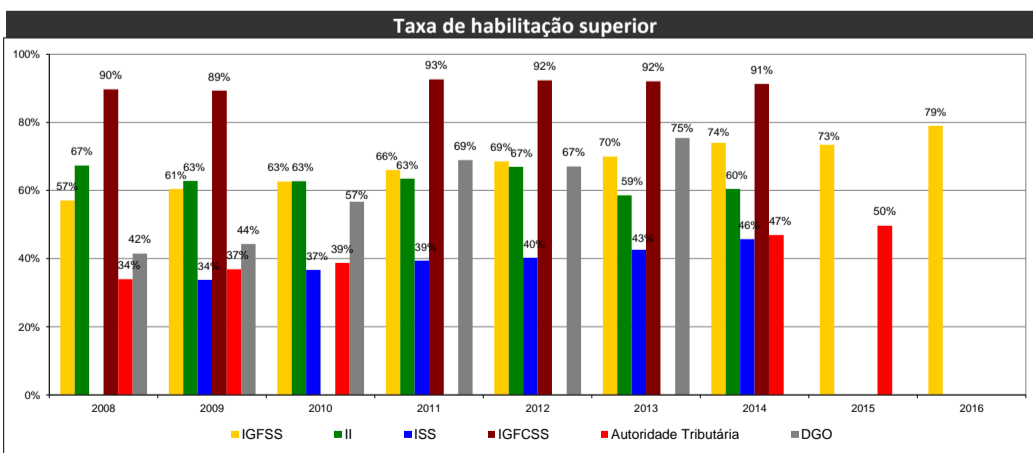
Fonte: Relatório de satisfação dos colaboradores do IGFS 2015



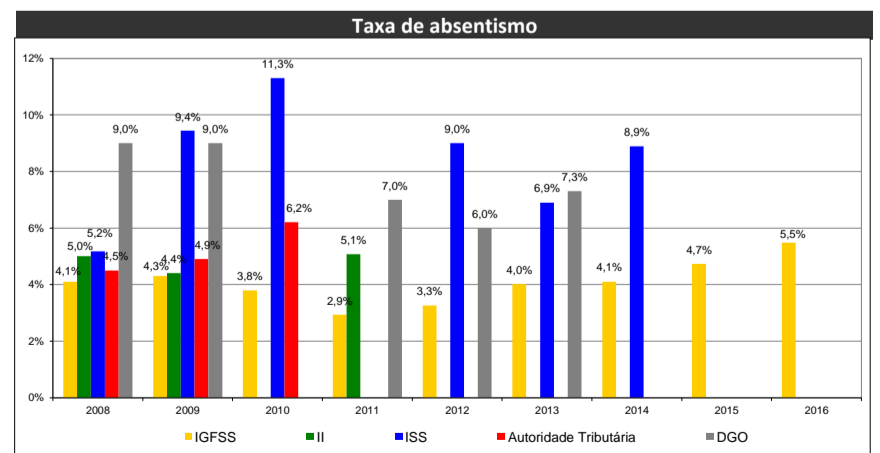
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet. O valor apresentado no IGFS em 2012 e 2013 corresponde à taxa apurada no período 2011-2012 e 2011-2013 respetivamente (Resolução do Conselho de Ministros n.º 89/2010, de 17 de novembro)



Fonte: Relatórios de Atividades e Balanços Sociais dos diversos organismos



Fonte: Relatório de Atividades e Balanço Social dos organismos respetivos disponibilizados na internet. Índice de ténicidade = % 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 2016 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;

^{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)

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

Refira-se ainda que desde 2008 o IGFSS tem, por sua iniciativa, um procedimento de avaliação da satisfação com os/as auditores/as internos/as, cuja taxa em 2016 ascendeu a 96,87%.

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/as colaboradores/as 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/as colaboradores/as do IGFSS regem a sua conduta diariamente na prossecução da missão do instituto (ver página 5 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/as aqueles/as que mantêm vínculos laborais, quer de carácter permanente, quer temporário, com o IGFSS, independentemente da posição hierárquica que ocupem (ver página 4 deste relatório).

A assinatura da Carta de Valores elaborada pelos/as 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/as interlocutores/as 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/as colaboradores/as 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 5 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.

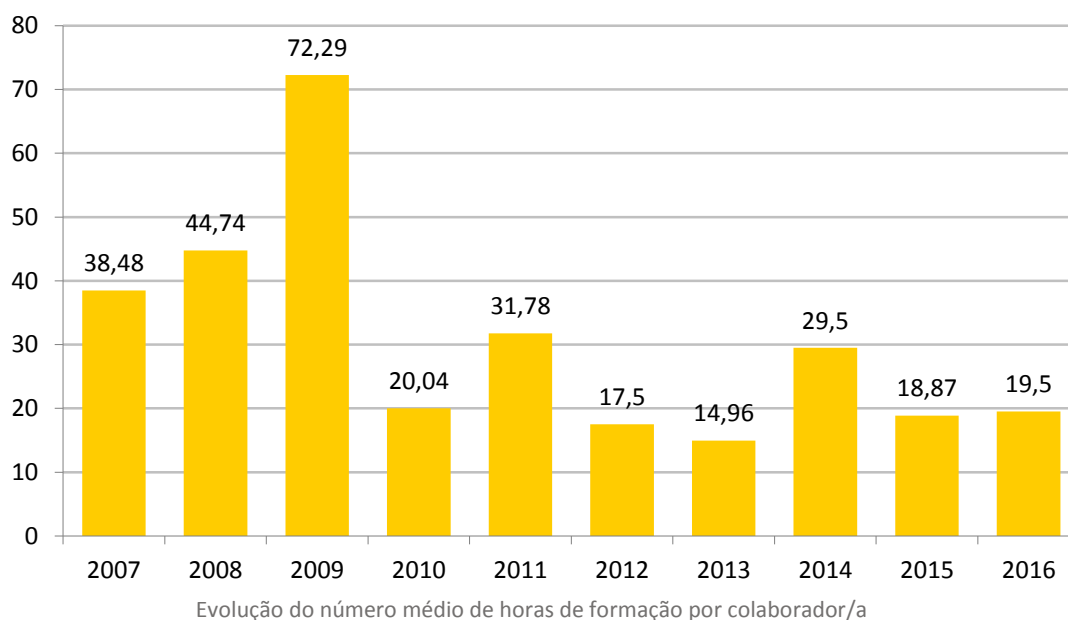
O Conselho Diretivo do IGFSS assegura que todos/as os/as colaboradores/as conhecem, entendem e implementam a Política da Qualidade através de ações de sensibilização, cartazes, boletins eletrónicos da qualidade, quadros informativos e contactos pessoais.

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/as 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 2016 registou-se no final do ano um valor de 19,50 horas de formação por trabalhador/a.



Quanto à formação profissional, foi atingido o valor de 19,50 horas de formação por trabalhador/a. De salientar que o valor registado foi superior à meta traçada para o ano de 2016 (18 horas de formação por trabalhador/a).

Por outro lado, a cultura de gestão por objetivos do IGFSS tem-se revelado impulsionadora no desenvolvimento, crescimento e valorização profissional dos/as trabalhadores/as. Todos os anos, para

além dos objetivos dos serviços, são definidos objetivos individuais aos/às trabalhadores/as, 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/as os/as colaboradores/as e dirigentes possam comunicar diariamente com a administração.

Em particular no que respeita à comunicação com os/as 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, nomeadamente:

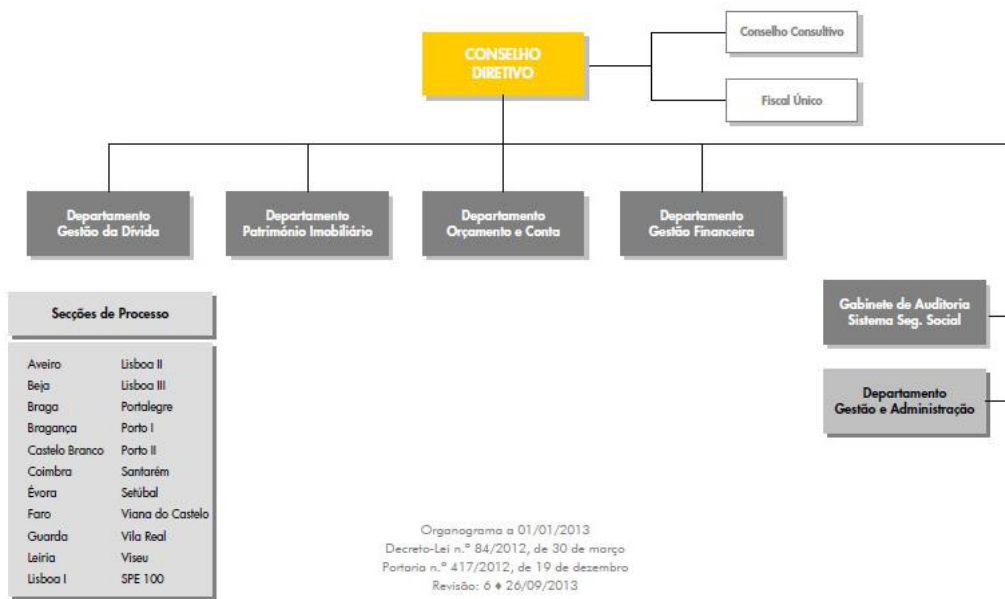
- Fiscal Único: Auditoria Financeira – Orçamental ao exercício findo em 30 de setembro de 2016 (3º trimestre de 2016);
- Tribunal de Contas: Trabalhos no âmbito do Parecer à Conta da Segurança Social 2015, e ainda no acompanhamento semestral da execução orçamental;
- Tribunal de Contas: Auditoria à implementação do SNC-AP na Administração Pública. O IGFSS, sendo entidade piloto, foi uma das auditadas, tendo reunido neste âmbito com o Tribunal de Contas em 15 de abril de 2016;
- Inspeção-Geral de Finanças: Auditoria ao IGFSS sobre a questão “O IGFSS apura e releva contabilisticamente a integralidade dos montantes que constituem as suas receitas próprias de contribuições e gere adequadamente as dívidas de contribuintes?” - junho 2015 a junho 2016, sobre o exercício de 2014.

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 360 colaboradores em 31 de dezembro de 2016, 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 SIADAP 3, relativo ao biénio 2015-2016 contemplou todos/as os/as trabalhadores/as que reuniam os requisitos legais exigidos para o desenvolvimento do processo de avaliação.

O Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), implementado no IGFSS desde 2004, avalia e reconhece o trabalho desenvolvido pelos/as trabalhadores/as, diferenciando aqueles/as 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/as os/as trabalhadores/as 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/as os/as trabalhadores/as. Desta forma, cada trabalhador/a fica conhecedor também do seu papel e contributo para a concretização dos objetivos da organização.

Relativamente ao SIADAP 2, no ano de 2016 nenhum dirigente reuniu condições para avaliação.

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

Em 2016, 96,18% dos/as colaboradores/as a exercer funções no IGFSS frequentaram pelo menos uma ação de formação, determinada em função do universo de trabalhadores/as relativamente aos/as quais foi identificada necessidade de formação e, fora desse âmbito, outros/as trabalhadores/as aos/as 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/as os/as colaboradores/as. Cada colaborador/a conhece a sua função e a alocação dos/as colaboradores/as 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/as colaboradores/as 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/as colaboradores/as 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/as colaboradores/as 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/as 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 quadrimestralmente 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 2016, 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, 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/as utilizadores/as 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 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/às utilizadores/as 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 Instituto de Informática (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 II, 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/as colaboradores/as, 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/as.

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 2016

- ➡ O IGFSS foi nomeado como candidato, pela revista Human Resources Portugal, ao Prémio Human Resources Portugal 2015, na categoria “Empresa Pública – Qual a empresa pública com a melhor performance ao nível de Gestão de Pessoas?”. As listas de candidatos foram elaboradas pela equipa editorial da revista, com base em dezenas de estudos, e discutidas pelo painel de Conselheiros da revista Human Resources, que escolheu as organizações nomeadas por categoria.

^{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 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”.

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/as colaboradores/as, 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/as 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/as constituída por colaboradores/as 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 2016.

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/as os/as colaboradores/as 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/as os/as colaboradores/as. 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 2016

Flash Informativo	Assunto
N.º 01 de 04/01/2016	Recolha de pilhas 2015
N.º 14 de 08/02/2016	Agradecimento da Ecopilhas ao IGFSS
N.º 17 de 15/02/2016	Agradecimento da AMI aos/às colaboradores/as do IGFSS
N.º 18 de 22/02/2016 e n.º 26 de 07/03/2016	Campanha No Na Vivi
N.º 31 de 17/03/2016	Relatório do Inquérito de consulta aos Trabalhadores sobre SST - 2015
N.º 33 de 23/03/2016, n.º 35 de 30/03/2016 e n.º 39 de 05/04/2016	Comemoração do 39.º aniversário do IGFSS – Caminhada do IGFSS – Sábado 02/04/2016
N.º 37 de 01/04/2016,	39.º aniversário do IGFSS
N.º 40 de 05/04/2016	Colóquio – Proteção social na deficiência – Desafios e opções de política pública
N.º 41 de 06/04/2016	Plano de Responsabilidade Social para 2016
N.º 51 de 29/04/2016	Conferência o stresse no trabalho - um desafio coletivo para a Administração Pública
N.º 53 de 02/05/2016	Inquérito sobre condições ambientais de instalações e postos de Trabalho
N.º 60 de 23/05/2016 e n.º 66 de 02/06/2016	Inquérito aos trabalhadores – Segurança e Saúde no Trabalho
N.º 76 de 30/06/2016	TROCAS – plataforma de partilha e reutilização de bens
N.º 88 de 22/08/2016	Relatório de Inquérito de consulta aos Trabalhadores sobre SST - 2016
N.º 90 de 01/09/2016	Parcerias do MTSSS
N.º 95 de 20/09/2016 e n.º 105 de 11/10/2016	Campanha de recolha de roupa de homem – Comunidade Vida e Paz
N.º 123 de 06/12/2016	Recolha de pilhas 2016
N.º 120 de 30/11/2016, n.º 126 de 12/12/2016 e n.º 134 de 21/12/2016	Campanha de Natal 2016
N.º 133 de 20/12/2016	Plano de Comunicação 2017 e Plano de Responsabilidade Social 2017

8.2 BALANÇO DO PROGRAMA DE 2016

Apresenta-se de seguida os indicadores planeados no âmbito do Plano de Responsabilidade Social para 2016, bem como o seu estado de concretização a 31/12/2016.

Área da Responsabilidade Social	Indicador	Responsabilidade	Meta 2016	Resultados a 31/12/2016
Direitos Humanos	Tx de cumprimento do tempo de resposta - sugestões ao CD	Direção da Qualidade e Comunicação	95% em 5 dias úteis	Não existiram sugestões
Práticas Laborais	Medidas de autoproteção	Direção de Recursos Humanos	04-01-2016 a 30-12-2016	Não Concretizado
	N.º de auditorias de segurança e saúde no trabalho (SST)	Direção de Recursos Humanos	8	8
	% de oportunidades de melhoria SST implementadas (das aprovadas para implementação)	Direção de Administração e Infraestruturas	60%	51,79%
	Consulta aos trabalhadores no âmbito de SST	Direção de Recursos Humanos	23-05-2016 a 30-06-2016	Concretizado
	Realização de consultas de medicina no trabalho	Direção de Recursos Humanos	04-01-2016 a 30-12-2016	Concretizado
	Taxa de colaboradores abrangidos por formação - IGFSS	Direção de Recursos Humanos	90%	96,18%
	N.º médio de horas de formação por colaborador - IGFSS	Direção de Recursos Humanos	18 horas	19,50 horas
	N.º de acidentes de trabalho	Direção de Recursos Humanos	4	2
	Taxa de absentismo	Direção de Recursos Humanos	2%	2,25%
Ambiente	Relatório ECO - Economia, Compromisso e Organização	Direção de Administração e Infraestruturas	15-01-2016 a 30-11-2016	Concretizado
	Melhoria das condições ambientais de instalações	Direção de Administração e Infraestruturas	01-04-2016 a 01-08-2016	Concretizado
	Recolha seletiva de papel, consumíveis informáticos, embalagens e pilhas para reciclagem	Direção da Qualidade e Comunicação e Direção de Administração e Infraestruturas	04-01-2016 a 30-12-2016	Concretizado
	Taxa de cumprimento do plano de medidas ambientais, conforto e bem estar	Direção de Administração e Infraestruturas	80%	0%
	Taxa de redução de consumo de papel	Direção de Administração e Infraestruturas	0,50% em relação a 2015	27,95%
	Taxa de redução de consumo de recursos energéticos	Direção de Administração e Infraestruturas	0,50% em relação a 2015	14%
	Elaboração e acompanhamento do plano de manutenção das infraestruturas 2016	Direção de Administração e Infraestruturas	04-01-2016 a 30-12-2016	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	15-12-2015 a 12-02-2016	Concretizado
	Participação na equipa dinamizadora da Rede para o Desenvolvimento da Responsabilidade Social do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (MTSSS)	Direção da Qualidade e Comunicação	04-01-2016 a 30-12-2016	Concretizado
Consumidor	Realização do inquérito aos clientes externos - avaliação da satisfação com as áreas de negócio do IGFSS	Direção da Qualidade e Comunicação	01-03-2016 a 31-10-2016	Concretizado
	Taxa de satisfação dos clientes externos	Unidades Orgânicas de negócio	76%	77%
	Tx cumprimento prazo tratamento reclamações do livro amarelo	Departamento de Gestão da Dívida	90% em 15 dias úteis	94,81%
Envolvimento e desenvolvimento da Comunidade	Campanha NO NA VIVI da Rede de Responsabilidade Social do MTSSS	Direção da Qualidade e Comunicação	18-02-2016 a 14-02-2016	Concretizado
	Campanha de Natal	Direção da Qualidade e Comunicação	02-11-2016 a 30-12-2016	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.

No que concerne aos direitos humanos, não foi recebida nenhuma sugestão durante o ano de 2016.

No que respeita às práticas laborais, verificou-se que dos 9 indicadores que constam desta área, 6 foram concretizados/cumpridos, e 3 não foram concretizados/cumpridos. De destacar a taxa de colaboradores abrangidos por formação, bem como o número médio de horas de formação por colaborador no IGFSS durante o ano de 2016, valores que ultrapassaram a meta proposta, tendo atingido um valor de 96,18% e 19,50 horas, respetivamente.

Já no plano do Ambiente, dos 7 indicadores desta área, 6 foram concretizados/cumpridos e apenas 1 não foi concretizado/cumprido. Destaca-se a redução de consumo de papel e de consumo de recursos energéticos, com uma diminuição de 27,95% e 14%, respetivamente, em relação a 2015.

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, bem como a participação na equipa dinamizadora da Rede para o Desenvolvimento da Responsabilidade Social no Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (MTSSS).

No plano do consumidor, a taxa de satisfação dos clientes externos registou este ano mais um ponto percentual (77%) em relação aos três últimos anos. Há a salientar o prazo da taxa de cumprimento para o tratamento das reclamações do Livro Amarelo que superou o valor da meta proposta, com 94,81% de reclamações tratadas em 15 dias úteis.

Finalmente, no que respeita ao envolvimento e desenvolvimento da comunidade, foi realizada a Campanha No Na Vivi da Rede de Responsabilidade Social do MTSSS. Também a AMI - Assistência Médica Internacional realizou uma Campanha pelo Natal, a favor dos idosos apoiados pela própria AMI, na qual estiveram envolvidos vários Organismos do MTSSS. Esta adesão foi muito positiva, tendo sido recolhidos cerca de 24 kits de «miminhos» para idosos e também donativos em numerário que totalizaram €208,65 para aquisição de cabazes alimentares.

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 2016, 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 2016 no que respeita aos recursos humanos do IGFSS:

- ➔ Em 31 de dezembro, o efetivo do IGFSS tinha 356 colaboradores/as. Quatro colaboradores/as encontram-se ausentes por motivo de doença, por um período superior a 6 meses, pelo que não são considerados no efetivo;
- ➔ Registaram-se 108 admissões e 63 saídas de trabalhadores/as;
- ➔ A taxa de colaboradores/as com habilitações de nível superior situou-se nos 79%;
- ➔ A idade média dos/as colaboradores/as situou-se nos 47 anos;
- ➔ A taxa de absentismo final situou-se nos 5,48%.

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 não publicou, no ano de 2016, qualquer iniciativa de publicidade institucional do estado ao abrigo da Lei n.º 95/2015, de 17 de agosto.

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 2016 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”.

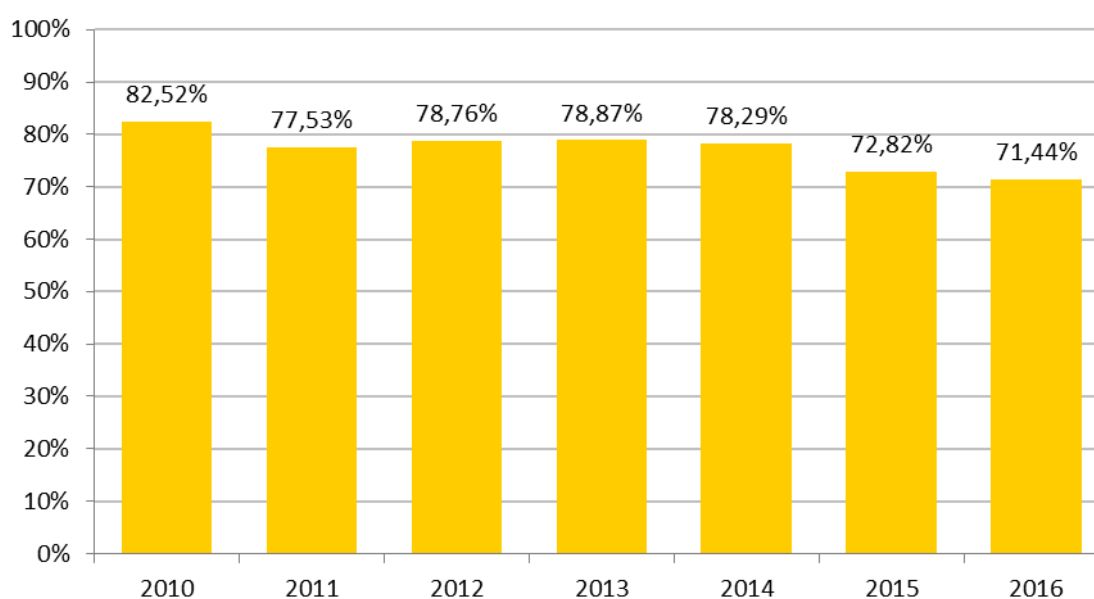
O objetivo principal do plano de comunicação para 2016, bem como em anos anteriores, é o de planear e desenvolver as ações de comunicação numa perspetiva integrada das atividades e projetos do instituto e alinhar os meios para este fim. Apresenta-se de seguida um balanço da utilização dos principais 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 sete anos registaram as seguintes taxas de abertura (audiência):



Taxa de abertura dos boletins informativos

Di@rio de Recortes

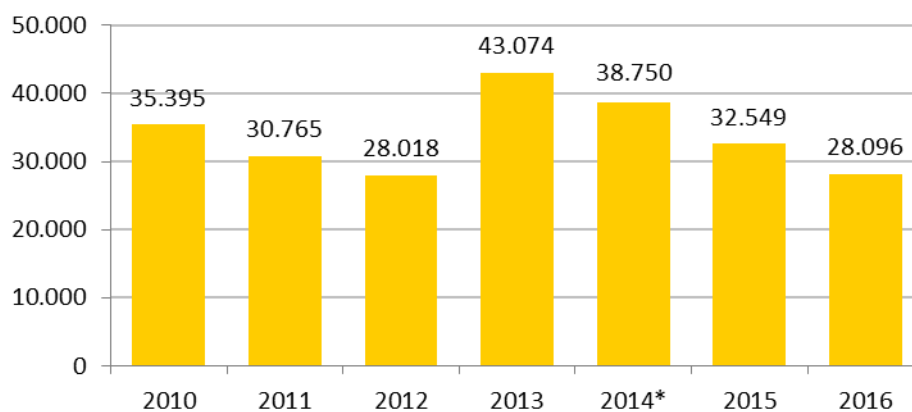
É o serviço diário de divulgação de *clipping* de notícias dos principais media nacionais e de destaques legislativos, tendo sido publicados 249 “Diários de Recortes” em 2016, que registaram uma taxa de abertura de 69,90%. Foi realizado um pedido de sugestões aos/às trabalhadores/as, tendo sido implementadas algumas delas. Não obstante, as mesmas não foram suficientes para fazer mudanças positivas nos resultados obtidos ao longo do ano.

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 141 Flash’s durante o ano de 2016, tendo assumido uma taxa de audiência situada nos 72,03%.

2.1.2 INTRANET

A intranet tem sido um dos meios comunicacionais mais utilizados pelo público interno. No entanto a tendência tem vindo a ser decrescente, tendo sido 2016, à semelhança do ano de 2012, um dos anos em que os acessos foram mais baixos. Neste canal informático são colocados todos os documentos relevantes e é depositada, permanentemente, toda a informação da atividade do instituto.



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

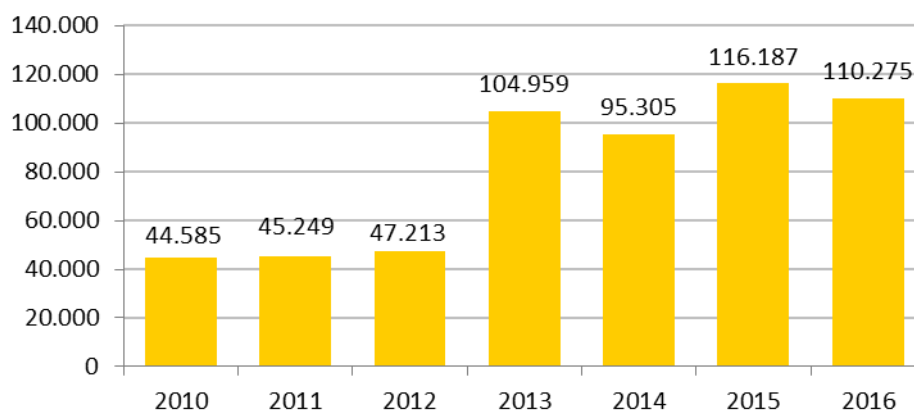
O Portal da Segurança Social tem como objetivo disponibilizar ao cidadão informação mais detalhada sobre todas as matérias, e em particular no IGFSS sobre o processo de regularização de dívidas à Segurança Social e sobre os fundos autónomos geridos pelo instituto, tais como o Fundo de Garantia Salarial 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.

O IGFSS é responsável pela atualização do conteúdo de algumas páginas do *website* da Segurança Social (www.seg-social.pt) e contribui com informação para a página “Lista de devedores na Segurança Social”.

No ano de 2016, a página eletrónica da Segurança Social registou um total de 1.323.299 visualizações de páginas, o que corresponde a uma média mensal de 110.275 visitas e uma média diária de 3.625 acessos.

As três páginas mais visitadas foram: “Contactos”, com um total de 298.700 visualizações (22,6%); “Lista de devedores na Segurança Social”, com 268.994 visitas (20,3%) e “Regularização de dívidas”, com 216.272 acessos (16,3%).

As páginas relacionadas com assuntos da dívida à Segurança Social registaram 791.246 visualizações (59,8% do total); seguido das páginas de informações gerais (29,2%); dos assuntos dos Fundos da Segurança Social (8,7%) e das temáticas do Orçamento e Conta (2,3%).



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

2.2.2 PÁGINA ELETRÓNICA DA PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO

Foram analisados vários indicadores que permitem retirar conclusões sobre a utilização da página eletrónica do Património Imobiliário da Segurança Social (www.seg-social-patrimonio.pt), nomeadamente:

- Número de sessões - número de vezes que um utilizador, durante um período de tempo, está a interagir ativamente com o website, independentemente do número de páginas que vista;
- Número de utilizadores – número de utilizadores que interagem com a página eletrónica, no período em análise;
- Número de visualizações de página - número total de páginas visualizadas, incluindo as visualizações repetidas de uma única página.

Durante o ano de 2016, a página eletrónica do Património Imobiliário da Segurança Social foi acedida por 121.815 utilizadores diferentes, em 153.773 sessões, registando-se um total de 556.053 visualizações de páginas.

As cinco páginas mais visitadas foram: “Pesquisa de imóveis: últimas novidades”, com um total de 259.065 visualizações (46,6%); “Página inicial” (30,2%); “Como funciona: Compra de imóveis” (2,6%), “Como funciona: Perguntas frequentes” (1,3%) e “Contactos” (1,1%).

O imóvel mais pesquisado no ano de 2016 foi o apartamento sito na Rua Capitão Salgueiro Maia, em Gondomar, com 3.513 visualizações.

2.2.3 IMPRENSA

Durante o ano foram publicados na imprensa diversos anúncios do Departamento de Património Imobiliário para os concursos de venda de imóveis, bem como anúncios de publicação obrigatória sobre Procedimentos Concursais da Direção de Recursos Humanos.

2.2.4 FOLHETOS

Durante o ano de 2016 não foram elaborados folhetos informativos.

2.3 ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DO PLANO

Relativamente às 52 ações estabelecidas no Plano anual, concretizaram-se 40, o que corresponde a 76,92%, conforme se pode verificar no quadro infra.

Ação	Início	Conclusão	Resultado a 31/12/2016
PN.01 Gestão da Dívida			
Promoção das novas funcionalidades da Segurança Social Direta (SEF WEB)	04/01/2016	31/03/2016	Não Concretizado
Elaboração de folhetos e criação de regras de distribuição dos mesmos em contexto de atendimento	04/01/2016	31/05/2016	Não Concretizado
Uniformização de informação transversal em matéria de atendimentos (prioritários e preferenciais nas SPE/CDSS, ou outras matérias que surjam durante o ano)	04/01/2016	30/12/2016	Concretizado
Divulgação de suportes de informação do IGFSS/DGD junto de serviços de atendimento local do ISS	04/01/2016	30/12/2016	Concretizado
Utilização generalizada do infodívda para transmissão de informação do Departamento de Gestão da Dívida	04/01/2016	30/12/2016	Concretizado
Divulgação e promoção de espaços de atendimento - lojas do cidadão	01/03/2016	30/12/2016	Não Concretizado
PN.02 Património Imobiliário			
Divulgação de concursos de venda de património imobiliário	01/04/2016	31/07/2016	Concretizado
	03/10/2016	30/11/2016	Não Concretizado
Participação no SIL - Salão Imobiliário de Portugal	03/09/2016	31/10/2016	Não Concretizado
Revisão e produção de suportes de comunicação para as atividades a desenvolver	01/02/2016	30/12/2016	Concretizado
Monitorização de indicadores do site do Património Imobiliário	04/01/2016	30/12/2016	Concretizado
Monitorização de indicadores do questionário de visita a imóveis	04/01/2016	30/12/2016	Concretizado
PN.03 Orçamento e Conta			
Publicação do Relatório e Contas do IGFSS de 2015 - intranet	01/08/2016	31/08/2016	Concretizado
Publicação da Conta da Segurança Social de 2015 - intranet e site da SS	01/11/2016	30/11/2016	Não Concretizado
Publicação da execução orçamental - intranet e site da SS (mensal)	04/01/2016	30/12/2016	Concretizado
Atualização da informação sobre a Lei dos compromissos e pagamentos em atraso no site da SS (mensal)	04/01/2016	30/12/2016	Concretizado
Publicação das alterações orçamentais no site da SS (trimestral)	04/01/2016	30/12/2016	Concretizado
Atualização do prazo médio de pagamento a fornecedores no site da SS (trimestral)	04/01/2016	30/12/2016	Concretizado

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2016

Ação	Início	Conclusão	Resultado a 31/12/2016
PN.04 Gestão Financeira			
Divulgação do projeto de ligação dos TPA ao Sistema de Gestão de Tesourarias	04/01/2016	31/03/2016	Não Concretizado
Divulgação da adaptação das transferências SEPA em SIF	04/01/2016	31/03/2016	Concretizado
Divulgação do relatório do movimento financeiro na intranet (mensal)	04/01/2016	30/12/2016	Concretizado
Disponibilização da INFODGF na intranet (mensal)	04/01/2016	30/12/2016	Concretizado
Divulgação de relatório de controlo das tesourarias GT na intranet (quadrimestral)	04/01/2016	30/12/2016	Concretizado
PGA.01 Qualidade e Comunicação			
Divulgação do Plano de Atividades de 2016	04/01/2016	31/03/2016	Concretizado
Divulgação do QUAR de 2016	04/01/2016	31/03/2016	Não Concretizado
Divulgação do relatório de acompanhamento do plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas (anual)	01/03/2016	31/03/2016	Concretizado
Divulgação do Relatório de Atividades de 2015	02/05/2016	31/05/2016	Concretizado
Divulgação da auditoria de renovação da certificação pela ISO 9001	01/06/2016	30/06/2016	Concretizado
Divulgação do relatório de avaliação da satisfação dos clientes externos	01/11/2016	30/11/2016	Concretizado
Divulgação do relatório da auditoria aos indicadores do BSC (anual)	26/12/2016	30/12/2016	Concretizado
Divulgação do relatório de monitorização da performance (mensal)	04/01/2016	30/12/2016	Concretizado
Divulgação do relatório de monitorização das oportunidades de melhoria (trimestral)	04/01/2016	30/12/2016	Concretizado
Divulgação do relatório de monitorização dos OLA (quadrimestral)	04/01/2016	30/12/2016	Concretizado
Divulgação do relatório de controlo do relacionamento com o cliente (semestral)	04/01/2016	30/12/2016	Concretizado
Atualização de conteúdos na intranet e no site da Segurança Social	04/01/2016	30/12/2016	Concretizado
Divulgação das iniciativas do Plano de Responsabilidade Social	04/01/2016	30/12/2016	Concretizado
Emissão do Diário de Recortes	04/01/2016	30/12/2016	Concretizado

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2016

Ação	Início	Conclusão	Resultado a 31/12/2016
PGA.02 Recursos Humanos			
Divulgação do Balanço Social de 2015 - intranet e site da SS	02/05/2016	31/05/2016	Concretizado
Divulgação do Plano de Formação 2016 - intranet	04/01/2016	30/06/2016	Concretizado
Divulgação do inquérito de consulta aos trabalhadores no âmbito da SST	01/06/2016	30/06/2016	Concretizado
Divulgação de procedimentos concursais - meios de comunicação social e site da SS	04/01/2016	30/12/2016	Concretizado
Divulgação do mapa de pessoal do IGFSS - intranet e site da SS	04/01/2016	30/12/2016	Concretizado
Divulgação dos relatórios das auditorias de SST - intranet	04/01/2016	30/12/2016	Concretizado
PGA.03 Administração e Infraestruturas			
Divulgação anual dos resultados do relatório ECO - Economia, Compromisso e Organização	01/03/2016	31/03/2016	Não Concretizado
Divulgação do plano de manutenção de infraestruturas de 2016 na intranet	01/02/2016	31/03/2016	Concretizado
Divulgação da realização do inventário dos bens móveis do IGFSS	01/04/2016	29/04/2016	Concretizado
Divulgação de ação de sensibilização para gestão do arquivo - Momento Clean	01/03/2016	29/04/2016	Concretizado
Ação de sensibilização para a redução do consumo de papel	04/01/2016	29/04/2016	Não Concretizado
Divulgação da implementação de WI-FI	02/05/2016	30/06/2016	Concretizado
Divulgação do resultado do inquérito de diagnóstico de oportunidades de melhoria no local de trabalho	01/06/2016	30/06/2016	Não Concretizado
Divulgação do Plano Anual de Desenvolvimento dos Sistemas de Informação e Infraestrutura Tecnológica (PADSIIT)	01/09/2016	30/09/2016	Não Concretizado
Divulgação do relatório de avaliação de fornecedores na intranet (trimestral)	04/01/2016	30/12/2016	Concretizado
Divulgação dos meios/recursos de conforto e bem-estar (mensal)	04/01/2016	30/12/2016	Não 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.

Para além do referido relativamente à RIMA, o IGFSS promoveu, em 2016, o desenvolvimento de projetos com vista a melhoria do serviço prestado ao cidadão/empresa, de onde se destaca:

- Implementação do SEFweb - entrada em produção de novas funcionalidades da execução fiscal na Segurança Social Direta, designadamente a consulta de dívidas e emissão de documentos (DUC's e Notificações de valores em dívida), ficando disponível, de forma atempada e fiável, mais informação sobre os processos executivos e um acesso simplificado às referências de pagamento;
- Atendimento com suporte TPA - numa única interação, o contribuinte passou a poder promover a regularização da sua situação contributiva, ficando assim mais céleres os respetivos procedimentos inerentes;
- Implementação da funcionalidade SigaApp – emissão, através do telemóvel, de uma senha virtual para o atendimento presencial, que passou a permitir ao contribuinte saber:
 - Qual o serviço de atendimento mais próximo para tratar do seu assunto;
 - Qual o número de pessoas em espera;
 - Qual o tempo de espera da última senha atendida.

CAPÍTULO VI - AVALIAÇÃO FINAL

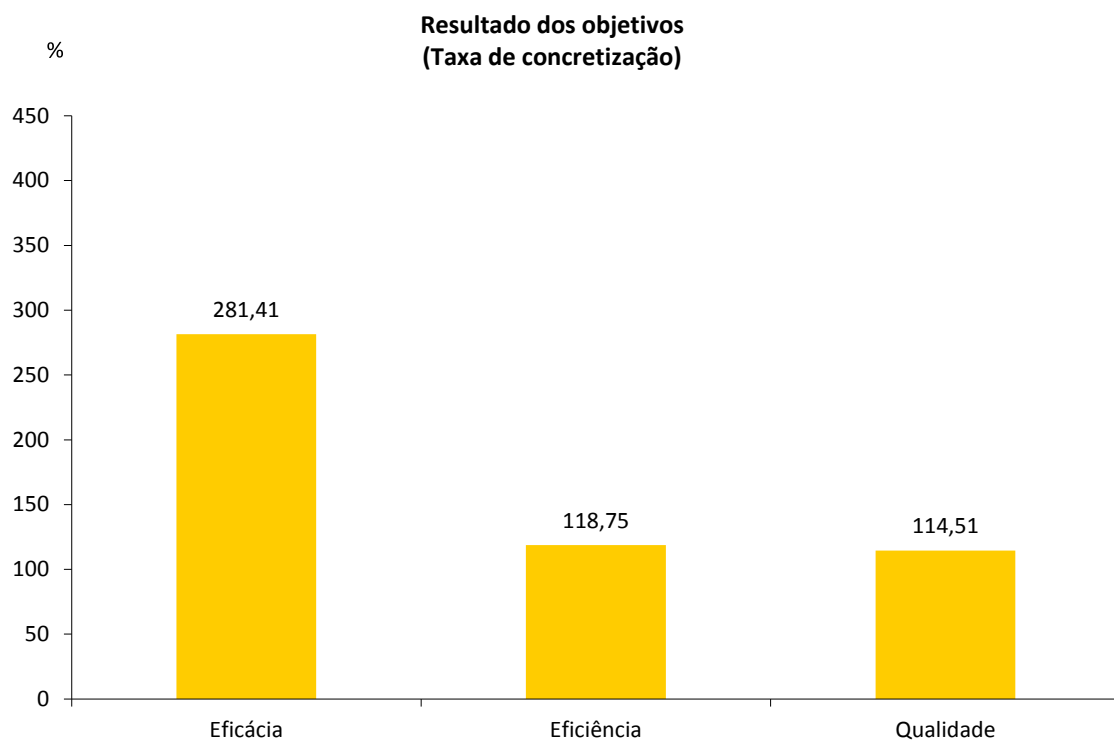
“Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados.”

“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.

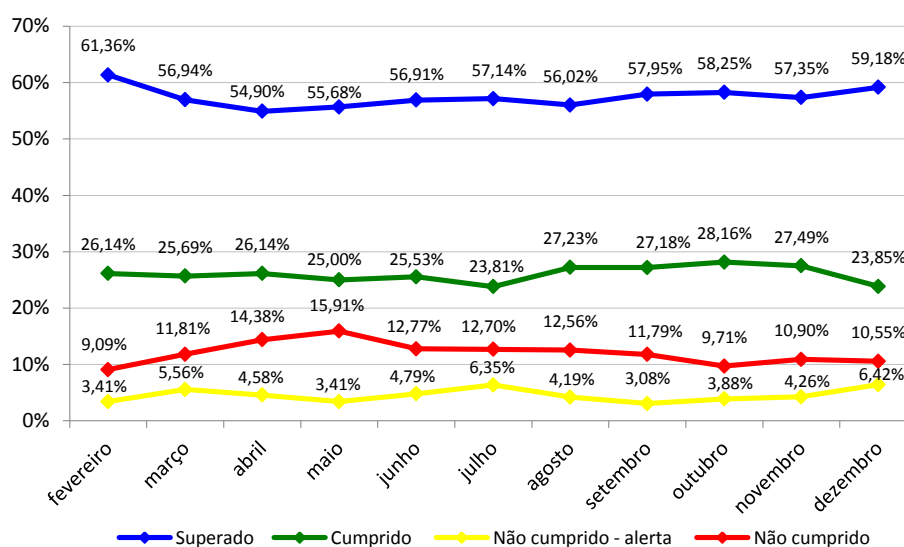
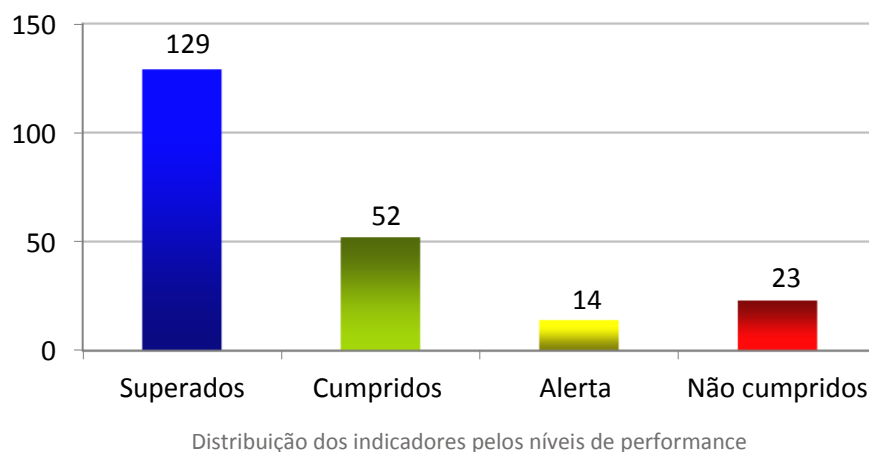
De facto, da leitura do QUAR do IGFSS resulta que **os objetivos de eficácia, eficiência e qualidade apresentam resultados iguais ou superiores a 100%. Conclui-se, assim, que todos os parâmetros de avaliação foram cumpridos ou superados, resultando uma avaliação final de 172,70%**, conforme se lê no 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 2016 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 218 indicadores cujo desempenho foi aferido em 2016⁵, verifica-se que foram cumpridas ou superadas as metas para 83,03% dos indicadores, o que é revelador do elevado empenho e compromisso dos/as colaboradores/as do instituto em alcançar os objetivos a que este se propôs.



Mais significativo é este resultado se considerarmos que em 2016 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/as colaboradores/as.

Assim, a exigência ainda é maior em 2017. Na verdade, o BSC reforçou a capacidade de análise prospetiva por parte dos/as dirigentes de topo e intermédios, pelo que nas reuniões de pilotagem estratégica os/as responsáveis de primeira linha, mais do que analisar e justificar o desempenho

⁵ Dos 230 indicadores definidos em 2016, não foi possível aferir o desempenho de 12 indicadores.

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.

Neste contexto, aquando a elaboração do Plano de Atividades para 2017, 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 a revisão 1 do Plano Estratégico 2016-2018, e o Plano de Atividades para 2017, consubstanciam os principais planos de melhoria do IGFSS face aos resultados alcançados em 2016 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/as seus/suas colaboradores/as.

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.

O Conselho Diretivo

Presidente: Rui Filipe de Moura Gomes

Vice-presidente: Nuno Miguel Simões Venes

Vogal: Beatriz Justina Sepulveda da Fonseca Imperatori

Vogal: Rui Manuel de Freitas Corrêa de Mello



SEGURANÇA SOCIAL

