



RELATÓRIO DE ACTIVIDADES

2004

Conselho Directivo



SEGURANÇA SOCIAL

IGFSS

Instituto de Gestão Financeira
da Segurança Social, IP

RELATÓRIO DE ACTIVIDADES

2004

Conselho Directivo

Instituto de Gestão Financeira
da Segurança Social, IP

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

Relatório de Actividades 2004

AUTOR/EDITOR

Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP

Av. Manuel da Maia, n.º 58

1049-002 Lisboa

Tel.: 218 433 300

Fax: 21 843 37 20

Email: igfss@seg-social.pt

COORDENAÇÃO TÉCNICA

Conselho Directivo

EQUIPA TÉCNICA

Direcção de Organização e Apoio ao Relacionamento



INDICE

Título I - Enquadramento

Capítulo I	Apresentação	2
Capítulo II	Conjuntura Económica	4

Título II Actividade Desenvolvida

Capítulo I	Gestão por Objectivos	7
Capítulo II	Desempenho	11
Capítulo III	Qualidade e Inovação	16

Título III Projectos

Capítulo I	Actividade Nuclear	20
Capítulo II	Execução	24

I ENQUADRAMENTO

Instituto de Gestão Financeira
da Segurança Social, IP

*A*presentação

A missão do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (IGFSS), assente em quatro áreas nucleares, consiste na gestão financeira unificada dos recursos económicos consignados no Orçamento da Segurança Social e na gestão financeira, do património imobiliário e da dívida de todo o Sistema de Segurança Social.

Sob a Tutela do Ministério da Segurança Social, da Família e da Criança, o IGFSS é dotado de autonomia administrativa e financeira, personalidade jurídica e património próprio e encontra-se organizado através de uma estrutura central, embora disponha de serviços descentralizados, a nível distrital, para a área da recuperação da dívida.

Respondendo às orientações estratégicas emanadas pela Tutela, passando pela contenção da despesa e incremento da receita, a elaboração do Plano de Actividades de 2004 teve como vector comum a todas as áreas do Instituto, nucleares e de suporte, o incremento da qualidade do serviço prestado.

Não obstante, já depois de emitido o plano e orientada a actividade para dar resposta aos projectos nele elencados, com a publicação da Resolução do Conselho de Ministros n.º 53, de 21 de Abril, o Instituto encarou a Reforma da Administração Pública como um novo desafio.

Vendo neste processo uma oportunidade de modernização e desenvolvimento, o IGFSS redefiniu a sua actividade a meio do ano de 2004, desenvolvendo as áreas de actuação traçadas pela Reforma como prioritárias, uma das quais, aliás, se prendia com a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Foi neste ambiente de mudança que se implementou, no segundo semestre de 2004, o processo de Gestão por Objectivos nas suas duas vertentes: a organizacional e a individual.

A par da qualidade, o controlo e *performance* passaram, assim, a ser palavras-chave durante o ano de 2004, principalmente no segundo semestre.

A inovação, por seu turno, também não foi esquecida. O Instituto, no caminho da qualidade, primou por aliar a racionalização e modernização dos serviços à inovação tecnológica, nomeadamente às novas tecnologias de informação.

Por outro lado, do processo de reestruturação orgânica da Segurança Social decorreram mudanças de orientação estratégica ao nível do Sistema, em geral, e do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP, em particular, que influenciaram igualmente a actividade no ano de 2004.

Foi exemplo a última alteração aos estatutos deste Instituto – Decreto-Lei 112/2004, de 13 de Maio – em resultado da qual foram transferidas para o Instituto da Segurança Social, IP as competências relativas à gestão de contribuintes e contribuições, mantendo o IGFSS as atribuições em matéria de análise da dívida à Segurança Social, enquadramento de contribuintes em processos extraordinários de recuperação e, ainda, de instauração e instrução dos processos de execução de dívidas nas suas dezoito (18) Secções de Processo distritais, criadas pelo D.L.42/2001, de 9 de Fevereiro.

O facto de se continuar a aguardar a aprovação do projecto de alteração à Portaria n.º 409/2000, de 17 de Julho, submetido a apreciação em Maio de 2004, relativo à estrutura orgânica interna do IGFSS, na sequência das alterações acima referidas, inviabilizou que se iniciassem alguns projectos ou melhorias na racionalização e optimização dos serviços, já que careciam de ser desenvolvidos à luz da nova estrutura orgânica.

Pretendia-se aproveitar a oportunidade para proceder à revisão das atribuições e ao reajustamento da micro-estrutura, em cumprimento com os princípios da racionalidade, achatamento da estrutura, eficiência e optimização da qualidade da decisão de gestão, constantes na Lei Quadro dos Institutos Públicos – Lei n.º3/2004, de 15 de Janeiro.

Por fim, a actividade do Instituto continua a não ser isenta ao conjunto de constrangimentos contextuais que se mantêm de anos anteriores, nomeadamente a permanência de alguns problemas no que toca a fiabilidade da informação, o défice de qualificação dos recursos humanos associado às restrições de recrutamento em virtude das políticas de contenção ao nível da Administração Central e, ainda, a canalização dos recursos para actividades de carácter urgente.

Neste contexto, o presente documento pretende reflectir aquela que foi a actividade do Instituto em todas as suas vertentes, inscritas ou não no plano inicialmente formulado.

Conjuntura Económica

Considerando a envolvente externa e a conjuntura económica existentes em 2004, efectua-se uma breve resenha do comportamento da receita e da despesa, no âmbito do Orçamento da Segurança Social (OSS), e fazem-se algumas referências ao mercado financeiro e à actuação do Instituto na rentabilização dos excedentes de tesouraria.

Evolução da Receita e Despesa ¹

A conjuntura macro-económica negativa que caracterizou o ano de 2004 deixou marcas na execução orçamental, tanto na arrecadação da receita como na evolução da despesa, senão vejamos o resultado da comparação com o período homólogo:

- A receita total, incluindo o saldo de anos anteriores integrado em 2004, evidencia um acréscimo de 9,1 por cento, mas, ainda assim, inferior ao crescimento da despesa total que se cifrou nos 9,6 por cento;
- As contribuições, que no seu total representam 53,5 por cento da receita total, registam um decréscimo de 0,6 por cento, influenciado, no entanto, pela operação especial de receita consubstanciada na titularização de créditos da Segurança Social ocorrida em Dezembro de 2003, no valor de 307,60 milhões de euros ²;
- As receitas de capital cresceram, no entanto, 54,7 por cento devido à evolução da receita de activos financeiros e ainda ao aumento das transferências correntes obtidas;
- As despesas correntes sofreram um agravamento de 8 por cento em resultado do crescimento das prestações substitutivas de rendimentos do trabalho, bem como do aumento das despesas de capital, nomeadamente na aquisição de activos financeiros.

Da execução do OSS apura-se um saldo orçamental de 208,97 milhões de euros, ao qual corresponde uma receita efectiva de 16.772,07 milhões de euros e uma despesa global efectiva de 16.563,10 milhões de euros.

Do lado da receita há que evidenciar a cobrança de contribuições e quotizações que, de Janeiro a Dezembro de 2004, ascendeu ao montante de 10.386,02 milhões de euros, representando o referido decréscimo de 0,6 por cento em relação ao período homólogo, e situando-se 3,8 p.p. abaixo da variação implícita no Orçamento da Segurança Social de 2004, reflexo da contracção sustentada ao longo do ano face ao valor orçamentado.

¹ Fonte: Departamento de Orçamento e Conta – Execução Orçamental de Janeiro a Dezembro de 2004

² Expurgado o efeito extraordinário da operação de titularização, as contribuições em 2004 cresceram em relação a 2003, chegando a registar taxas de crescimento mensais homólogas de 4,4%, 4,0%, 3,6% e 4,3%, nomeadamente nos meses de Agosto, Setembro, Outubro e Novembro

No que respeita ao comportamento da despesa há essencialmente a salientar:

- a execução referente a pensões, ascendendo a 9.878,57 milhões de euros, o que corresponde a 99,7 por cento do valor orçamentado e reflecte um crescimento de 9,2 por cento face a 2003, e;
- a execução referente aos subsídios de desemprego e social de desemprego e apoios ao emprego que ascendeu a 1.665,83 milhões de euros, representado uma execução orçamental de 99,4 por cento.

Considerando apenas o subsídio de desemprego, no montante de 1.338,02 milhões de euros, regista-se um crescimento na ordem dos 18,5 por cento relativamente ao período homólogo de 2003, para o qual contribuíram mais significativamente os distritos de Portalegre (46,5%), Bragança (43,1%), Viana do Castelo (40,6%), Faro (34,9%) e Vila Real (32,3%).

Mercado Financeiro ³

Apesar do contexto económico existente no ano de 2004 não ser favorável ao mercado financeiro, o IGFSS conseguiu obter diferenciais da taxa de rendibilidade face ao Mercado Monetário Interbancário (MMI) superiores aos registados em 2003, denotando uma melhor *performance*, com resultados ao nível da rentabilização dos excedentes de tesouraria.

Durante o ano de 2004, o capital médio diário em aplicação ascendeu a 532,85 milhões de euros, obtendo-se uma taxa de rendibilidade média de 2,13 por cento.

Produto	Capital Médio Diário	Rendibilidade Média IGFSS	Rendibilidade Média MMI	Diferencial
Todos	532,85	2,13	2,06	0,07
Todos sem <i>overnight</i>	518,72	2,16	2,07	0,09
<i>Overnight</i>	14,13	2,02	2,05	-0,03
1 semana	160,93	2,11	2,07	0,04
2 semanas	190,20	2,24	2,07	0,17
1 mês	167,59	2,34	2,07	0,27

Em milhões de euros

Considerando o conjunto das aplicações financeiras constituídas no ano de 2004, o diferencial entre a rendibilidade média do IGFSS e a rendibilidade média do MMI situou-se nos 7 pontos base, enquanto que no ano de 2003 esse diferencial apenas se situou nos 0,01, pese embora a rendibilidade média do IGFSS nesse ano tenha ascendido a 2,47 por cento.

Assim, conclui-se que, apesar de se verificar uma diminuição da rendibilidade obtida, consequência das taxas de juro praticadas no MMI ao longo do ano de 2004, a *performance* do Instituto foi superior à do ano de 2003, uma vez que o diferencial positivo atingido foi superior.

³ Fonte: Departamento Financeiro – Análise de Rendibilidades e Acordos: Ano 2004

II

ACTIVIDADE
DESENVOLVIDA

Gestão por Objectivos

O Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP, avocando a importância da adopção dos princípios subjacentes a uma nova cultura de Gestão por Objectivos, reconduziu a sua actividade para a implementação deste processo, fomentando uma atitude de orientação para resultados em toda a sua estrutura.

Foi neste contexto de mudança, impulsionado pela Reforma da Administração Pública, que se implementou com êxito o processo de Gestão por Objectivos nas suas duas vertentes: a organizacional e a individual.

O processo iniciou-se com a selecção dos cinco objectivos nucleares, os quais se concentram nas áreas de negócio do Instituto: Recuperação da Dívida, Financeira, Património Imobiliário e Orçamento e Conta.

Contudo, e porque a avaliação organizacional não se cinge unicamente à determinação dos cinco objectivos nucleares, em cumprimento das orientações da Direcção-Geral da Administração Pública, foram fixados objectivos, respectivos indicadores e metas, para todas as áreas Instituto, nucleares e de suporte.

Foram os 98 objectivos globalmente fixados para o conjunto das 14 áreas que alicerçaram a avaliação global do Instituto, assentes na definição de metas quantificadas para os resultados esperados da actividade corrente.

A sua determinação, em Maio de 2004, resultou, ainda, do esforço de concretização das orientações estratégicas emanadas para o ano aquando da elaboração do Plano de Actividades no final de 2003, designadamente:

- Aumentar a receita de cobrança da dívida à Segurança Social;
- Rentabilizar os excedentes de tesouraria;
- Operacionalizar a tesouraria única;
- Aumentar o rigor na apresentação da Conta Consolidada;
- Rentabilizar o património imobiliário da Segurança Social, pela via da alienação e transferência;
- Exercer a disciplina orçamental;
- Modernizar os serviços,
- Aumentar a eficiência.

Por outro lado, sempre que possível, o processo de definição de objectivos alicerçou-se no *benchmark* com instituições que actuam nessas mesmas áreas ou resultou da comparação com indicadores de mercado, designadamente:

- Nível de cobrança da dívida ao Estado, por parte dos serviços do Ministério das Finanças, para a área da Recuperação da Dívida;
- Taxas de juro do Mercado Monetário Interbancário, na área Financeira;
- Indicadores do Instituto Nacional de Estatística relativamente aos valores de venda praticados no mercado imobiliário, no âmbito da gestão do Património.

Pretendendo-se um controlo de gestão eficaz, indispensável a um sistema de gestão por objectivos, foi também implementado o Processo de Monitorização da *Performance* do Instituto, assente no reporte regular mensal dos níveis de desempenho verificados em cada um dos 98 objectivos fixados.

Para facilitar a análise e permitir uma interpretação rápida dos níveis de desempenho alcançados, o relatório de controlo de gestão, mensalmente emitido, obedeceu a um esquema de sinalização associado a uma lógica de cores.

O processo de monitorização revelou-se estrategicamente importante não só porque dotou o Conselho Directivo de informação de gestão, permitindo a adopção atempada de medidas correctivas, quando a *performance* tendia a ficar aquém das metas estabelecidas, mas também porque potenciou a criação ou o melhoramento de mecanismos de controlo.

Findo o semestre, aferiram-se os seguintes resultados em relação aos cinco objectivos nucleares, cujo desempenho foi mensalmente comunicado à Tutela:

Área Nuclear	Objectivo	Indicador	Meta	Resultado			Indicador de Mercado
				Performance	Desvio	Menção Qualitativa	
Recuperação da Dívida	Aumentar a eficácia na cobrança da dívida, no âmbito dos processos executivos	<u>Dívida Cobrada período de ref.º</u> Dívida Instaurada Acumulada	Attingir 4% no 2.º semestre	4,06%	0,06%	● Objectivo Superado	Taxa de Cobrança da DGCI
Financeira	Obter uma rentabilidade superior à do MMI para o conjunto das aplicações financeiras	Diferencial entre a Rentabilidade média do IGFS e a Rentabilidade média do MMI	Diferencial Médio Anual $\geq 0,00$	0,07	0,07	● Objectivo Superado	Taxa Média de Rentabilidade do MMI
	Obter uma rentabilidade superior à do MMI para o conjunto das aplicações financeiras superiores ou iguais a 1 semana	Diferencial entre a Rentabilidade média do IGFS e a Rentabilidade média do MMI	Diferencial Médio Anual $\geq 0,07$	0,09	0,02	● Objectivo Superado	Taxa Média de Rentabilidade do MMI
Património Imobiliário	Obter valores de venda (V.V.) do Património de RL superiores aos do "mercado"	<u>V. V. m2 IGFS-V. V. m2 mercado</u> V. V m2 Mercado	Rácio ≥ 0 %	19,91%	19,91%	● Objectivo Superado	Valor médio de venda do m2 do mercado
Orçamento e Conta	Disponibilizar atempadamente a Execução Orçamental do OSS	Data de apresentação da execução orçamental mensal do mês anterior	Dia 22	22	0	● Objectivo Cumprido	N/a

O empenho do Instituto neste processo de avaliação organizacional e de gestão é evidenciado pela clara **superação das metas** em quatro dos cinco objectivos nucleares e no alcance do quinto ⁴.

O IGFSS registou ainda os seguintes resultados, globalmente positivos, relativamente ao conjunto dos 98 objectivos fixados:

Nível de Performance	Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro		Resultado Final	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Objectivo superado	30	31%	32	33%	29	30%	33	34%	29	30%	37	38%	43	44%
Objectivo cumprido	30	31%	26	27%	26	27%	26	27%	29	30%	34	35%	41	42%
Objectivo não cumprido	6	6%	7	7%	9	9%	10	10%	9	9%	9	9%	6	6%
Não aplicável	32	32%	33	33%	34	34%	29	29%	31	31%	18	18%	8	8%
Total												98	100%	

Foram alcançadas as metas em 86 por cento dos casos, não tendo sido cumpridos apenas 6 objectivos de um total de 98.

Considerando que, em termos metodológicos, os objectivos fixados para o segundo semestre de 2004 foram quantificados numa óptica de melhoria contínua tendo em conta a *performance* passada, conclui-se que o Instituto ao alcançar as metas propostas em 86 por cento dos casos, dispondo exactamente dos mesmos meios humanos, conseguiu melhorar a qualidade dos serviços, passando pela sua racionalização e optimização.

A par da avaliação organizacional, foi igualmente conduzido e implementado, dentro do prazo, o processo de avaliação individual de desempenho, corporizado pelo SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública.

Para o efeito, o primeiro passo consistiu na criação de um Grupo de Implementação que tinha como missão a elaboração de um Regulamento de Aplicação do SIADAP no IGFSS, de forma equitativa em ambos os regimes laborais, e criar um processo integrado de planeamento e monitorização de actividades.

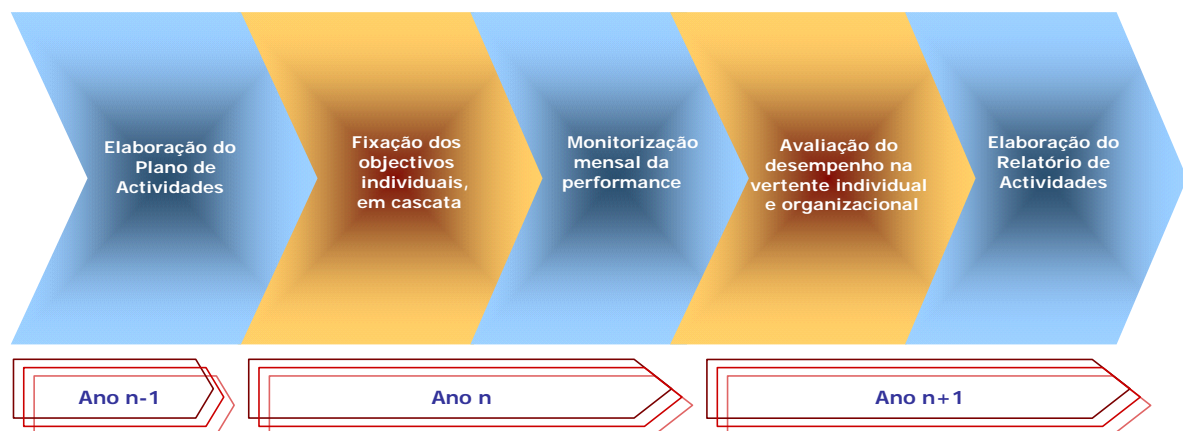
Todas as fases e *timings* associados à implementação do SIADAP foram estreitamente cumpridos, desde a contratualização dos objectivos individuais para os cerca de 460 funcionários, incluindo dirigentes, até à fase de avaliação e homologação das avaliações, esta última já decorrida no ano de 2005.

⁴ O detalhe de cada um destes cinco objectivos é incluído no Capítulo seguinte, referente ao Desempenho.

O ciclo anual de gestão, de que são ícones os planos e relatórios de actividades, é, então, agora complementado com o processo de gestão por objectivos:

- Quando da elaboração do Plano de Actividades, para além de se elegerem os projectos de carácter extraordinário, são também fixados os objectivos para os serviços, devidamente quantificados;
- A fixação dos objectivos individuais é efectuada em cascata, ou seja, são identificados os contributos individuais de cada funcionário para a prossecução dos objectivos dos serviços;
- A avaliação organizacional é efectuada da base para o topo, em sentido inverso ao da fixação dos objectivos, considerando que a avaliação organizacional depende, no limite, do empenho individual de cada um na prossecução dos objectivos dos serviços;
- O Relatório de Actividades inclui o resultado global da actividade espelhando a *performance* atingida quer na concretização dos projectos, quer no alcance dos objectivos fixados.

O esquema abaixo reflecte o encadeamento cronológico do ciclo anual de gestão, integrando o processo de gestão por objectivos:



Se em 2004 o ciclo não foi respeitado na íntegra, considerando que a implementação do processo de gestão por objectivos ocorreu a meio do período, obrigando à reorientação das actividades e prioridades definidas no Plano de Actividades, para o corrente ano o processo já se iniciou contemplando esta vertente.

Assim, tendo a elaboração do Plano de Actividades para 2005 previsto esta metodologia, foram já determinados e nele incluídos os objectivos que se pretendem atingir nesse período, iniciando um novo ciclo de gestão.

Desempenho

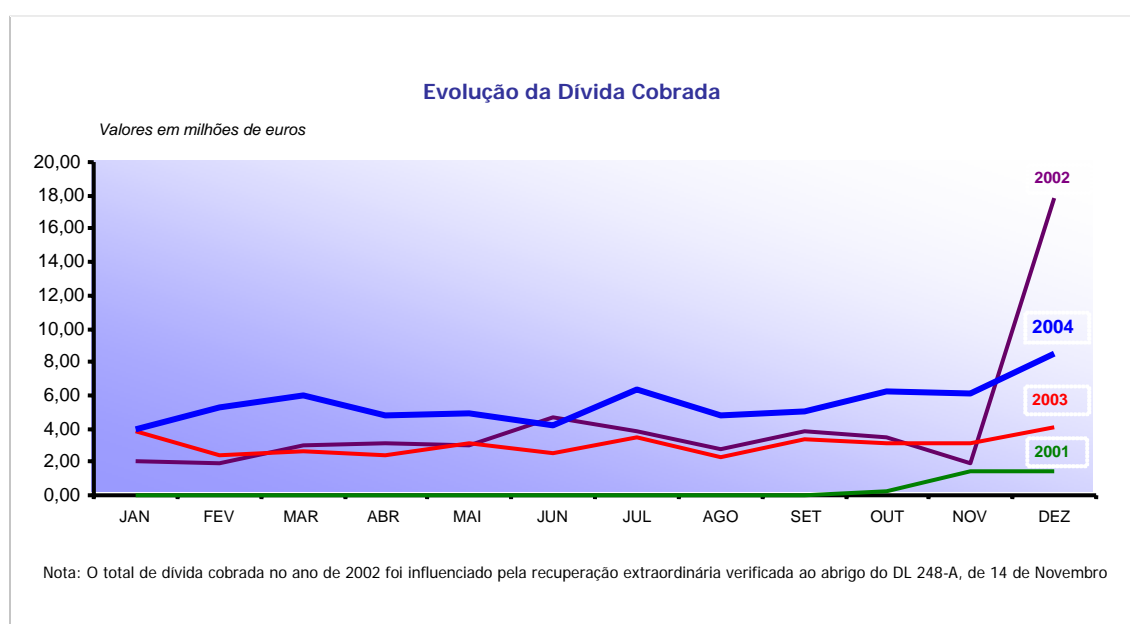
No âmbito da implementação do processo de gestão por objectivos, descrevem-se os desempenhos registados nas áreas da recuperação da dívida, financeira, património imobiliário e orçamento e conta, nomeadamente os resultados da *performance* alcançada em relação aos objectivos nucleares do Instituto:

Recuperação da dívida

Assumindo a recuperação de créditos uma importância estratégica no Sistema da Segurança Social, o IGFSS fixou como objectivo nuclear para 2004 que o total de dívida cobrada no segundo semestre ascendesse a 4 por cento da dívida instaurada acumulada.

Tendo-se verificado em 2004 um aumento da dívida instaurada em relação ao ano anterior, na ordem dos 90 por cento, o alcance da meta foi dificultado pelo enorme crescimento do denominador do indicador.

No entanto, o Instituto superou a meta fixada para o segundo semestre de 2004, alcançando uma **performance final de 4,06 por cento relativamente ao objectivo nuclear**. Durante o ano de 2004, as Secções de Processo conseguiram arrecadar um total de 66,14 milhões de euros, representando um aumento de 82 por cento face ao ano anterior.



Comparando com todo o período de vigência das Secções de Processo, o desempenho no ano de 2004 é ainda mais particular, tal como se observa no gráfico anterior.

Mensalmente foi cobrado, em média, mais 64 por cento do que nos anos anteriores, apesar do volume extraordinário de cobrança registado em 2002 pelo efeito da aplicação do DL 248-A, de 14 de Novembro. Excluído esse efeito, as Secções de Processo atingem níveis de performance históricos, cobrando por mês, em média, mais 96 por cento do que nos anos transactos.

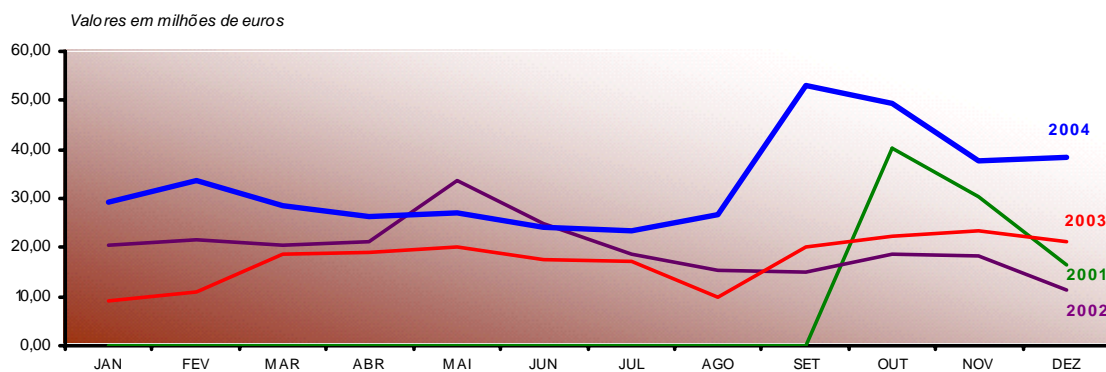
Segmentando o desempenho pelos dezoito distritos, conclui-se que as Secções de Processo de Lisboa e Porto foram responsáveis por 40 por cento da dívida arrecadada no ano de 2004, duplicando, inclusive, o valor recuperado no ano de 2003.

As sete Secções de Processo do tipo B⁵, por sua vez, contribuíram em 47 por cento para o total da dívida cobrada. O contributo das nove Secções do tipo C cifrou-se, assim, em apenas 13 por cento.

Para o resultado global alcançado também contribuiu o processo de monitorização mensal da *performance* do Instituto, já que, por essa via, foi possível introduzir factores correctivos com vista à optimização do processo de cobrança.

De facto, o desempenho obtido ao longo do período nem sempre foi positivo, atendendo à meta fixada, registando-se nos meses de Setembro a Novembro níveis inferiores ao valor de referência mensal, em resultado do forte aumento da dívida instaurada, o que influenciou de forma determinante o indicador.

Evolução da Dívida Instaurada



Estes níveis excepcionais de instauração e cobrança da dívida são fruto do amadurecimento das Secções de Processo, da estabilização dos sistemas informáticos de suporte e de um conjunto de acções conjugadas conducentes à optimização do processo de cobrança.

⁵ As 18 Secções de Processo encontram-se segmentadas em 3 tipos, A, B e C, em função do volume da dívida do distrito.

Uma delas foi a criação do modelo de análise da rentabilidade das Secções de Processo, constituindo-se um alicerce ao processo de reorganização e redimensionamento destes serviços. Composto por um conjunto de indicadores de gestão, incluindo o apuramento mensal do valor de cobrança médio por funcionário, este modelo permitiu a criação de um *ranking* resultante da diferenciação da performance das 18 Secções de Processo distritais.

Foi possível, assim, concluir-se que **no ano de 2004 cada funcionário das Secções de Processo cobrou, em média, o montante de 521.718,93 euros.**

Efectuando uma análise custo/benefício⁶, também se aferiu que, em termos médios, no ano de 2004, o **custo das Secções de Processo representa somente 4,18 por cento da receita total cobrada.**

Ranking das Secções de Processo									
Cobrança Média por Funcionário					Relação Custo/Benefício				
Valor Médio		521.718,93			Valor Médio		4,18%		
Lisboa	A	1.642.186,45	1	↗	Lisboa	A	1,23%	1	↗
Porto	A	963.727,78	2	↗	Porto	A	2,19%	2	↗
Setúbal	B	825.429,99	3	↗	Setúbal	B	2,41%	3	↗
Leiria	B	802.506,12	4	↗	Braga	B	2,59%	4	↗
Braga	B	709.540,34	5	↗	Leiria	B	3,28%	5	↗
Faro	B	585.158,00	6	↗	Faro	B	3,49%	6	↗
Santarém	B	381.741,83	7	↘	Aveiro	B	5,39%	7	↘
Aveiro	B	379.447,17	8	↘	Coimbra	B	5,58%	8	↘
Coimbra	B	369.485,57	9	↘	Santarém	B	5,76%	9	↘
Évora	C	330.422,52	10	↘	Castelo Branco	C	8,24%	10	↘
Castelo Branco	C	255.503,42	11	↘	Évora	C	10,39%	11	↘
Bragança	C	229.552,34	12	↘	Viseu	C	10,89%	12	↘
Guarda	C	167.896,08	13	↘	Bragança	C	11,59%	13	↘
Viana do Castelo	C	142.183,46	14	↘	Portalegre	C	14,14%	14	↘
Viseu	C	141.202,20	15	↘	Guarda	C	15,60%	15	↘
Portalegre	C	117.556,38	16	↘	Beja	C	18,61%	16	↘
Beja	C	107.716,86	17	↘	Viana do Castelo	C	19,60%	17	↘
Vila Real	C	76.825,14	18	↘	Vila Real	C	26,36%	18	↘

↗ Acima do valor médio

↘ Abaixo do valor médio

⁶ Apenas são consideradas as remunerações com o pessoal para o apuramento do custo das Secções de Processo.

Financeira

Considerando que a rentabilização dos excedentes de tesouraria é parte integrante da missão do Instituto, no âmbito das competências e atribuições de planeamento, controlo e execução financeira das receitas e despesas previstas no Orçamento da Segurança Social, foram fixados dois objectivos nucleares, para o ano de 2004, cujas metas resultaram da comparação das taxas de juro obtidas pelo IGFSS na constituição das aplicações financeiras com as taxas de juro vigentes no Mercado Monetário Interbancário (MMI):

- Para o conjunto das Aplicações Financeiras - obter um Diferencial Médio Anual entre a Rendibilidade Média do IGFSS e a Rendibilidade Média do MMI $\geq 0,00$. Ou seja, a meta era atingir uma taxa de juro igual ou superior à do mercado;
- Para as Aplicações Financeiras superiores ou iguais a 1 semana - obter um Diferencial Médio Anual entre a Rendibilidade Média do IGFSS e a Rendibilidade Média do MMI $\geq 0,07$, considerando o volume aplicado pelo Instituto nas operações de concentração de capital.

Mesmo tendo sido o mercado financeiro afectado pela conjuntura macro-económica desfavorável vigorante no ano de 2004, **a performance do Instituto ficou além do pretendido, situando-se nos 7 pontos base relativamente ao primeiro objectivo e nos 9 pontos base no que respeita ao segundo.**

Este resultado, superando-se as metas fixadas em 0,07 e 0,02, respectivamente, foi possível devido (i) à gestão diária da tesouraria, conducente a saldos de depósitos à ordem de menor dimensão, (ii) à possibilidade de concentração de valores para consulta, reforçando a capacidade de negociação, e ainda (ii) à consulta à banca, proporcionando taxas de juro mais elevadas.

Efectivamente, o peso relativo das aplicações efectuadas com consulta aos bancos face ao conjunto das aplicações realizadas no ano de 2004 foi de 90,1 por cento.

De acordo com o relatório anual de análise de rendibilidades e acordos, foi nas aplicações financeiras constituídas por prazos de duas semanas e um mês que o Instituto obteve as melhores *performances*, apresentando diferenciais médios superiores ao MMI em 17 e 27 pontos base, respectivamente.

Foi nos depósitos a prazo constituídos a uma semana, duas semanas e um mês que o Instituto aplicou a maior fatia de capital, no total de 518,72 milhões de euros, correspondendo a 97,3 por cento do capital médio aplicado durante o ano de 2004 (532,85 milhões de euros).

O total de juros ilíquidos obtido foi de 12,36 milhões de euros, referente às aplicações financeiras constituídas nesse ano.

Património Imobiliário

Visando rentabilizar o património da Segurança Social via alienação, foi traçado como objectivo nuclear alcançar valores de venda por m², do património de renda livre, iguais ou superiores aos de mercado.

Apesar do contexto económico existente não ser favorável ao mercado imobiliário, **o IGFSS alcançou, em média por m², valores de venda superiores aos praticados no mercado na ordem dos 20 por cento, superando assim a meta fixada.**

Foram arrecadadas receitas de alienação no montante de 2,43 milhões de euros, resultantes da venda de 12 dos 20 imóveis colocados a concurso, que na sua grande maioria foram vendidos por preços superiores ao esperado.

Para este resultado também contribuiu a iniciativa pioneira de divulgação do concurso de venda de imóveis no *site* da Segurança Social, como será descrito mais à frente neste documento.

Orçamento e Conta

O Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP, assume um papel particularmente importante no sector, cabendo-lhe a elaboração, gestão e controlo do Orçamento da Segurança Social. É ainda sua incumbência o acompanhamento da execução orçamental do sector da Segurança Social, culminando com a elaboração da respectiva Conta.

Revestindo-se de enorme importância disponibilizar a informação de forma atempada, foi fixado como objectivo nuclear para o segundo semestre de 2004 apresentar à Tutela, até ao dia 22 de cada mês, a execução do Orçamento da Segurança Social referente ao mês anterior.

O alcance desta meta foi dificultado pelo facto do IGFSS, para o seu cumprimento, estar dependente do envio atempado da informação por parte das Instituições do Sistema que integram a elaboração do Orçamento.

No entanto, exercendo o seu poder na disciplina orçamental, **o Instituto alcançou a meta a que se propôs, tendo chegado a superá-la, em alguns meses.**

Comparando a performance do Instituto no segundo semestre de 2004 com a do primeiro, o resultado é ainda mais significativo do esforço desenvolvido, já que nunca a execução orçamental esteve disponível tão cedo.

Qualidade e Inovação

Para além do compromisso de incrementar a qualidade dos serviços prestados, concretizado nas actividades calendarizadas nos projectos inscritos no Plano de Actividades de 2004, e para além da implementação do processo de gestão por objectivos, o IGFSS assumiu mais um desafio - no âmbito da implementação do Plano de Qualidade do Ministério da Segurança Social, da Família e da Criança, arcou a responsabilidade de execução do programa no organismo.

O programa de qualidade do Ministério iniciou-se em Dezembro de 2003, aquando da apresentação pública do projecto, compreendendo a adopção de uma metodologia de auto-avaliação.

Abrangendo vários serviços, constituiu-se num caso piloto da Administração Pública Portuguesa, sendo igualmente inovador nas Administrações Públicas da União Europeia.

O objectivo do plano consistia na produção de um diagnóstico integral da qualidade ao nível do Ministério, num todo, envolvendo em simultâneo 17 organismos, com base nos critérios CAF (*Common Assessment Framework*), identificando oportunidades de melhoria.

Para o efeito, procedeu-se, numa primeira instância, à realização de uma auto-avaliação dos serviços, perspectivando-se encontrar os pontos fortes e fracos do Instituto.

O envolvimento do IGFSS neste projecto depressa produziu efeitos, merecendo a metodologia gizada para aplicação da CAF no Instituto a aprovação do Grupo responsável pelo mesmo ao nível do Ministério, tendo inclusivamente sido tida como um exemplo de *boas práticas*.

Foi, assim, que o IGFSS foi convidado a apresentar publicamente o seu projecto de implementação no Auditório Cardeal Medeiros da Universidade Católica, em 29 de Março de 2004, integrado no evento sob o tema "o modelo CAF na perspectiva do Sistema Integrado de Avaliação dos Serviços Públicos".

Enquadradas nas recomendações do relatório produzido na sequência da conclusão do processo de auto-avaliação **foram identificadas as 7 (sete) Medidas de Qualidade**, que constituíam oportunidades de melhoria de rápida implementação.

Essas medidas chave, integralmente implementadas em 2004, consistiam nas seguintes:

- 1 Política de reciclagem de materiais*
- 2 Caixa de Sugestões Electrónica*
- 3 Realização de Inquéritos de satisfação aos Clientes do Instituto*
- 4 Divulgação do processo de alienação de imóveis no site da Segurança Social*
- 5 Criação de uma Equipa de Qualidade*
- 6 Encontro mensal entre dirigentes*
- 7 Plano de Formação Integrado no SIADAP*

Embora todas estas medidas se revistam de igual importância, interessa aflorar algumas delas, nomeadamente os resultados obtidos com o inquérito de satisfação dirigido aos clientes externos do Instituto, designadamente as instituições do sistema de segurança social.

De facto, numa escala máxima de 5 pontos, o IGFSS obteve a pontuação de 4,81 pontos na qualidade do serviço prestado no âmbito da sua missão e competências na gestão financeira dos recursos económicos consignados no orçamento da segurança social, mais concretamente no abastecimento financeiro diário às 29 instituições do sistema.

Os níveis de qualidade do serviço prestado pelo IGFSS nesta matéria foram, assim, aferidos pelo melhor juiz - o cliente. Foram avaliados itens como o tempo de reposta, cortesia no atendimento, qualidade da informação prestada e modo de funcionamento.

Destaca-se agora uma outra medida, desta vez na senda da inovação: a divulgação do concurso de venda de imóveis no *site* da Segurança Social, em www.seg-social.pt.

Aproveitando a elevada afluência a nível nacional ao *site* da Segurança Social foi nele criada uma área de conteúdos exclusivamente dedicada ao concurso de venda de imóveis onde foram colocadas todas as informações disponíveis sobre cada fracção em venda, desde as características dos edifícios a fotografias do interior e exterior, passando pelos preços de base e regulamento do concurso.

O resultado superou todas as expectativas, pois, para além de contribuir decisivamente para o alcance do objectivo nuclear fazendo disparar os valores de venda, a publicitação dos dados completos dos imóveis no *site* ofereceu ainda vantagens sobre os simples anúncios de imprensa.

Assim, conclui-se que esta medida de qualidade para além de inovadora e contribuir para uma maior aproximação ao cidadão, também foi responsável por:

- ➔ Agilizar os serviços;
- ➔ Reduzir a procura de informação junto dos atendimentos;
- ➔ Filtrar os candidatos;
- ➔ Reduzir o número de chamadas telefónicas registadas em anos anteriores.

De acordo com os dados do Instituto de Informática e Estatística da Segurança Social, IP, só os menus do concurso tiveram 6.327 visitas de cibernautas, que acederam 414.202 vezes aos itens, durante os 15 dias do procedimento.

Foi esta iniciativa pioneira e inovadora de promover a venda de imóveis no *site* da Segurança Social a apresentada pelo IGFSS na candidatura para a 3.^a edição do concurso “Prémio Boas Práticas no Sector Público”, promovido conjuntamente pela Deloitte, Diário Económico, SIC Notícias e Instituto Nacional de Administração, IP.

As restantes cinco medidas implementadas no ano de 2004, nas mais variadas vertentes, respondem de igual forma a oportunidades de melhoria identificadas no processo de auto-avaliação prontamente levado a cabo pelo IGFSS.

Constituindo-se como uma das quatro grandes áreas de actuação operacional da Reforma da Administração Pública, a melhoria da qualidade dos serviços prestados continua a ser uma preocupação do Instituto, em todas as suas vertentes, pretendendo-se continuar o caminho conducente ao processo de certificação da qualidade em 2005.

III

PROJECTOS

Instituto de Gestão Financeira
da Segurança Social, IP

Actividade Nuclear

Tal como referido anteriormente, a elaboração do Plano de Actividades de 2004 teve como vector comum a todas as áreas do Instituto, nucleares e de suporte, o incremento da qualidade do serviço prestado.

Com o objectivo de aumentar os níveis de satisfação das necessidades dos clientes do Instituto, internos e externos, essas metas de qualidade de serviço, no que respeita às áreas nucleares, assentavam nas seguintes acções:

Recuperação da Dívida

- ◆ Estabelecimento de **mecanismos de monitorização da dívida** e definição de um **plano de actuação** da Segurança Social enquanto credor e respectiva articulação institucional com demais credores;

Financeira

- ◆ Desenvolvimento do projecto de **tesouraria única da Segurança Social**, no âmbito das suas atribuições no Sistema, criação de **mecanismos de automatização de processos** e aumento da **disponibilidade de informação** suportada pelas novas ferramentas informáticas;

Património Imobiliário

- ◆ **Rentabilização** do património imobiliário, através de novas soluções para o modelo de interacção com terceiras entidades, **racionalização dos serviços** e definição de um **plano de transferência** do património não afecto;

Orçamento e Conta

- ◆ **Consolidação do processo orçamental**, através da definição de normas e regras associadas ao controlo da execução orçamental e uniformização de procedimentos para as ISSS` s, **definição de informação de natureza económico-financeira** de suporte à análise do sector e instanciação de **procedimentos de controlo interno**.

De uma forma geral, o que se pretendia foi alcançado, quer pela via da execução dos projectos extraordinários contemplados no Plano de Actividades, quer pela via do alcance dos objectivos fixados, passando ainda pela simples racionalização e optimização dos serviços, bem como pelo desenvolvimento e melhoramento dos sistemas de informação.

No que respeita área da dívida, foram já referenciadas as formas de monitorização encontradas e implementadas. No entanto, no que se prende com o plano de actuação da Segurança Social enquanto credor e respectiva articulação institucional com demais credores, importa salientar a continuação do **Programa de Enquadramento de Contribuintes Devedores** que, já na sua segunda fase, define o modelo de abordagem e tratamento específico das situações mais relevantes ao nível das dívidas ao Sistema.

Relativamente às restantes três áreas importa fazer referência a algumas situações que vão ao encontro das metas de qualidade mencionadas no Plano de Actividades de 2004, sintetizadas no quadro anterior, e que, na sua maioria, se traduziram também em objectivos.

O desenvolvimento da **tesouraria única** é disso exemplo. Atendendo às suas atribuições nesta matéria, este projecto tem sido alvo de grande preocupação e acompanhamento por parte do IGFSS, considerando a importância da sua operacionalização. Assim, para além de constituir um projecto do Instituto no ano de 2004, no âmbito da gestão por objectivos foi fixada a meta de apresentação da proposta de implementação da tesouraria única até à data limite de 31 de Dezembro.

Apesar da complexidade e envergadura do projecto, o objectivo foi cumprido em resultado de um conjunto de acções e trabalhos conducentes à sua concretização, desenvolvidos pelo grupo de trabalho criado no mês de Fevereiro para proceder à análise das principais implicações do projecto:

- No mês de Maio foi apresentada uma síntese de reflexões sobre a tesouraria única e apresentada a proposta da metodologia;
- Em Agosto, o grupo de trabalho apresentou o estudo de hipótese específica e a proposta do modelo a utilizar;
- Já no mês de Outubro foi vez de ser apresentado um memorando sobre as conclusões obtidas pelo grupo no sentido de uma eventual consulta externa;
- Em Novembro, foram iniciados trabalhos no sentido de definir a contabilização e avaliar as alterações a proceder no interface GT-SIF, considerando a implementação da vertente do projecto referente à centralização de recebimentos, de acordo com as orientações da Tutela.

Neste seguimento, já em 2005, decorre a análise conducente à implementação do projecto na vertente da centralização de pagamentos, prevendo-se que se inicie um processo piloto com os pagamentos relativos a subsídios de doença, cujo processamento está já a ser efectuado no SICC, privilegiando, assim, a utilização das aplicações já em funcionamento na Segurança Social, sem prejuízo da evolução do modelo conceptual.

Desta forma, estão dados os primeiros grandes passos para a operacionalização da tesouraria única, mantendo-se este projecto no Plano de Actividades para 2005.

Ainda no que respeita à área financeira, são de referir alguns exemplos da **criação de mecanismos de automatização de processos e de aumento da informação suportada pelas novas ferramentas informáticas**, nomeadamente:

- Entrou em produtivo no mês de Maio de 2004 o processo em SIF para permitir a transferência directa para contas bancárias do Instituto de Segurança Social, IP (ISS) dos valores das retenções de IRS efectuadas por este, Centros Distritais e Centro Nacional de Pensões (CNP), valores que de acordo com a legislação fiscal passaram a ser pagos directamente pelo ISS;
- Foram implementadas rotinas de controlo que permitiram a visualização em SIF, relativamente a cada entidade abastecida, dos desvios entre os valores previstos no Plano de Tesouraria e os valores efectivamente abastecidos, bem como entre os períodos de abastecimento previstos e as datas efectivas de abastecimento;
- Foi analisado e desenvolvido pelo IGFSS o procedimento de devolução dos excedentes de disponibilidades por parte das instituições do sistema, com vista à optimização do processo de rentabilização dos excedentes de tesouraria;
- As tabelas existentes no SIF associadas aos processos de abastecimento financeiro foram parametrizadas, por forma a contemplar os pedidos de abastecimento para fazer face a reenvios de prestações sociais em prescrição, conforme previsto na circular normativa n.º 15/CD/2004, de 12 de Agosto;
- Foi elaborada a proposta de despacho a que se refere o DL 236/91, de 28 de Junho, visando clarificar as situações sobre o recebimento de contribuições nas tesourarias da Segurança Social, adequando a prática das tesourarias à legislação, a qual, depois de recolhido o acordo do ISS, foi remetida à Tutela;
- Prosseguiu o acompanhamento do interface entre o Sistema de Gestão de Tesouraria e o SIF, concluindo-se pela sua estabilização e pela adequação das tesourarias aos procedimentos divulgados pelo ISS, relativos aos registos e depósitos de valores;
- Os trabalhos de acompanhamento do protocolo TSU (contribuições de entidades empregadoras) prosseguiram de forma sistematizada junto dos Bancos, sensibilizando-se para a necessidade de aplicação correcta e integral dos procedimentos nele estabelecidos. Ao nível interno, reestruturaram-se os procedimentos viabilizando a validação da informação enviada pela banca, através da análise dos registos na Plataforma de Integração e das respectivas contas correntes dos contribuintes;
- No que respeita ao Protocolo com os CTT, para a cobrança de rendas e acordos, foram acompanhados e validados os relatórios da Plataforma de Integração efectuados pela IBM, relativos à consulta de alertas dos movimentos que não respeitem o protocolado, bem como foi estendido o âmbito do contrato de cobrança postal, na sequência da aquisição por parte dos CTT da Payshop Portugal.

Relativamente à área do património imobiliário, importa salientar que, seguindo a **política de alienação do património**, foram vendidos ao todo 155 imóveis, 33 de renda livre e 122 de renda social. Destaque ainda para alguns indicadores de gestão, evidenciando o esforço de **racionalização dos serviços**:

- As despesas de condomínio no ano de 2004 desceram 14% em relação ao ano anterior;
- As rendas cobradas no ano de 2004, incluindo as de renda livre e social, cresceram 3%, o que num contexto económico difícil é bastante significativo;
- Por sua vez, as rendas por cobrar (dívida) diminuíram relativamente a 2003 em 20%;
- As receitas totais arrecadadas no ano de 2004, incluindo as rendas cobradas e as receitas de alienação, ascenderam aos 7,34 milhões de euros.

Quanto à definição de um **plano de transferência do património não afecto**, importa mencionar que foram nesse sentido fixados dois objectivos para 2004, os quais foram ambos cumpridos e consistiam na apresentação até ao final do ano das propostas de transacção de imóveis de renda social entre o IGFSS e as autarquias locais e de transferência de imóveis entre o Instituto e o ISS.

No que respeita à área de Orçamento e Conta e concretamente à intenção de **consolidação do processo orçamental**, através da definição de normas e regras associadas ao controlo da execução orçamental e uniformização de procedimentos para as ISS's, salienta-se que o objectivo foi cumprido, bem como o projecto a esta associado, já que no dia 30 de Dezembro foi superiormente apresentado à Tutela o projecto de alterações orçamentais na Segurança Social, que consistia em:

- Caracterizar as alterações orçamentais à luz da legislação em vigor;
- Elaborar a proposta de modelo de aprovação e execução no SIF das alterações orçamentais, definindo a competência das instituições intervenientes;
- Definir os procedimentos de análise aos processos de alteração orçamental;
- Desenhar o projecto de implementação do modelo proposto, elaborando o manual de procedimentos internos da segurança social e propondo o desenvolvimento das ferramentas necessárias informáticas e contabilísticas.

Relativamente à disponibilidade da informação salienta-se a celebração de um Protocolo com Tribunal de Contas para acesso em tempo real ao Sistema de Informação Financeira (SIF), considerando as suas atribuições e competências de controlo da execução orçamental, reforçadas pela Lei de Enquadramento Orçamental, e atendendo às vantagens processuais e económicas na utilização dos novos meios tecnológicos.

Faz-se uma última referência à implementação, por parte da Auditoria Interna do Instituto, de uma matriz trimestral de *follow-up* das recomendações de auditoria, nomeadamente as emitidas pelos auditores externos - KPMG.

Execução

Nos quadros que se seguem indica-se o grau de realização dos 34 projectos inicialmente definidos no Plano de Actividades de 2004 antes da reorientação da actividade e prioridades em função da implementação do processo de gestão por objectivos:

Área	Projecto	Grau de Realização	Observações
Recuperação da Dívida	Implementação da unidade orgânica de supervisão da Dívida	Adiado	O facto de se continuar a aguardar a aprovação do projecto de alteração à Portaria n.º 409/2000, de 17 de Julho, submetido a apreciação em Maio de 2004, relativo à estrutura orgânica interna do IGFSS, na sequência das alterações produzidas pela última alteração aos seus estatutos – Decreto-Lei 112/2004, de 13 de Maio – em resultado da qual foram transferidas para o Instituto da Segurança Social, IP as competências relativas à gestão de contribuintes e contribuições, mantendo o IGFSS as atribuições em matéria de instauração e instrução dos processos de execução de dívidas, inviabilizou a execução dos projectos. Assim, estes dois projectos foram consolidados e constituem o Projecto nº1 do ano de 2005 (Definição do Manual de Procedimentos e de um Modelo de Actuação para a Área de Recuperação da Dívida). No que respeita à monitorização da dívida saliente-se, no entanto, os processos de monitorização da performance e de análise da rentabilidade das Secções de Processo implementados no ano de 2004.
	Parametrização das necessidades de informação na área de monitorização da dívida	Adiado	
	Criação de programa de combate à fraude e evasão contributiva	Em curso	Projecto dinâmico, já implementado e em sucessivas fases de resolução. Constitui o Projecto nº2 do ano de 2005 (Implementação da 3ª fase do PECD – Programa de Enquadramento de Contribuintes Devedores).
	Formação na área de Recuperação de Dívida - Fórum de Discussão	Terminado	O projecto enunciado foi concluído relativamente aos objectivos a que se propunha, sem prejuízo de <i>upgrades</i> futuros, no âmbito de formação tida por relevante, a ser implementada no ano de 2005.

Área	Projecto	Grau de Realização	Observações
Financeira	Unidade de Tesouraria	Em curso	Para além de constituir um projecto do Instituto no ano de 2004, no âmbito da gestão por objectivos foi fixada a meta de apresentação da proposta de implementação da tesouraria única até à data limite de 31 de Dezembro. Apesar da complexidade e envergadura do projecto, o objectivo foi cumprido em resultado de um conjunto de acções e trabalhos conducentes à sua concretização, desenvolvidos pelo grupo de trabalho. Foram iniciados trabalhos no sentido de definir a contabilização e avaliar as alterações a proceder no interface GT-SIF, considerando a implementação da vertente do projecto referente à centralização de recebimentos. Já em 2005, decorre a análise conducente à implementação do projecto na vertente da centralização de pagamentos, prevendo-se que se inicie um processo piloto com os pagamentos relativos a subsídios de doença, cujo processamento está já a ser efectuado no SICC. Desta forma, mantém-se este projecto no Plano de Actividades para 2005.
	Operacionalizar o plano de tesouraria SIF/SAP	Adiado	Entende-se vantajoso que este projecto arranque em simultâneo com a estabilização da contabilização diária em SIF dos recebimentos do IGSS.
Património Imobiliário	Alienação, arrendamento e reconstrução do património imobiliário de renda livre do IGSS	Em curso	Pese embora o projecto não tenha sido completado na sua totalidade face ao cronograma inicial, foi concluída a fase de levantamento de património, determinação de áreas, localização, valor renda, avaliação e identificação de arrendatários, consulta à CML e IPPAR para o exercício do direito preferência, bem como foi cumprido o objectivo posteriormente fixado de atingir valores de venda por m2 superiores aos do mercado.
	Transacção de imóveis de habitação social entre o IGSS e as autarquias locais	Em curso	Não obstante o projecto não tenha sido completado na sua totalidade face ao cronograma inicial, o objectivo posteriormente fixado de apresentar até ao final do ano a proposta de transacção de imóveis de renda social entre o IGSS e as Autarquias Locais foi cumprido.
	Aplicação de uma nova política de gestão dos imóveis onde se encontram instalados organismos públicos e privados de utilidade pública	Terminado	-
	Optimização da organização e modelo de funcionamento do DPI	Adiado	O facto de se continuar a aguardar a aprovação do projecto de alteração à Portaria n.º 409/2000, de 17 de Julho, submetido a apreciação em Maio de 2004, relativo à estrutura orgânica interna do IGSS, inviabilizou a execução do projecto.
	Adjudicação externa da administração de condomínios	Suspenso	Reformulada a oportunidade da sua realização. É de evidenciar, no entanto, o esforço de racionalização dos serviços já que as despesas de condomínio no ano de 2004 desceram 14% em relação ao ano anterior.
	Transferência do Património afecto ao ISS	Terminado	O projecto pode considerar-se concluído atendendo à identificação, análise e verificação pelo IGSS dos processos enviados pelo ISS em condições de serem registados. No entanto, a ordem de grandeza do universo total dos imóveis a transferir implicou definir uma metodologia de trabalho, aplicável a todo o continente e serviços envolvidos, o que implica a continuação do projecto em 2005. Refira-se, ainda, que o objectivo posteriormente fixado de apresentar até ao final do ano a proposta de transferência de imóveis entre o IGSS e o ISS foi cumprido.

Área	Projectos	Grau de Realização	Observações
Orçamento e Conta	Controlo de Execução do OSS	Terminado	-
Auditoria Interna e do Sistema	Acompanhar e avaliar as auditorias realizadas por entidades internas e externas ao SSS	Em curso	Projecto em curso, mas ainda não concluído em resultado da reorientação da actividade e prioridades.
	Auditoria financeira externa às contas do IGFSS, ISSS, IIES, IGFSS, para os anos de 2002 e 2003	Terminado	A auditoria às contas de 2002 já está concluída relativamente ao IGFSS, IIESS e IGFSS, faltando apenas a emissão definitiva do relatório final do ISS. Relativamente ao exercício de 2003, o relatório preliminar do IIESS e IGFSS já foi avaliado, aguardando-se a sua emissão definitiva. No que respeita ao IGFSS o relatório preliminar encontra-se em discussão. Quanto ao ISS, aguarda-se a emissão do relatório preliminar consolidado.
	Follow-up da Auditoria Externa às contas do IGFSS, do ano de 2001 e de 2002	Terminado	Foi elaborada uma matriz de acompanhamento do relatório da auditoria externa das contas de 2002, tendo o reporte do trabalho sido efectuado no decorrer do mês de Novembro. Assim, atendendo ao cronograma inicial do projecto, considera-se o mesmo por concluído, embora se tenha iniciado o controlo trimestral mais tarde do que era previsto.
	Preparar proposta de criação de uma BD de Indicadores de Gestão	Terminado	O projecto desenvolveu-se apenas com os recursos existentes, registando-se alguma dificuldade no envolvimento de outros serviços e Organismos.
	Desenvolvimento do Manual de Procedimentos do IGFSS	Adiado	A implementação de um Manual de Procedimentos global, devidamente adaptado à realidade das diversas áreas do Instituto, só será oportuna depois de aprovada e implementada a nova estrutura orgânica deste Instituto. Assim, o facto de se continuar a aguardar a aprovação do projecto de alteração à Portaria n.º 409/2000, de 17 de Julho, submetido a apreciação em Maio de 2004, relativo à estrutura orgânica interna do IGFSS, inviabilizou a execução do projecto.
	Definição de um Quadro de Indicadores de Actividade por área operacional	Terminado	Embora o projecto não tenha respeitado integralmente o cronograma das actividades, tal como inicialmente previsto, considera-se que foi integralmente concluído em virtude da implementação do processo de gestão por objectivos e respectivo processo de monitorização. Contudo, e apesar de iniciado na área da Auditoria, este projecto teve seguimento na área de Organização e Estudos.
Organização e Estudos	Operacionalização do processo de reestruturação orgânica do IGFSS	Adiado	As actividades do cronograma do projecto foram concluídas até à fase de redefinição de funções e competências, não tendo o projecto tido continuidade em virtude de se aguardar a aprovação superior por parte da Tutela da nova estrutura orgânica proposta para o IGFSS.
	Implementação de práticas de gestão da informação	Terminado	O projecto encontra-se concluído. Contudo, constitui um novo projecto para o ano de 2005 a identificação/revisão das dimensões de análise actuais, bem como a operacionalização de novos procedimentos de monitorização e reporte.
	Interface gráfico para a Intranet do IGFSS	Terminado	-
	Informatização do Centro de Documentação Técnica	Terminado	-
	Desenvolvimento de um sistema de Auditoria ao Sistema de Informação	Suspenso	Em resultado da reorientação da actividade e prioridades o projecto foi suspenso.

Área	Projecto	Grau de Realização	Observações
Recursos Humanos	Adequação dos RH às novas práticas previstas para a Administração Pública	Terminado	-
	Implementação de um plano integrado de Formação	Adiado	Fruto do grande envolvimento desta área no processo de implementação do SIADAP no IGFSS, bem como no Plano de Qualidade, foram reorientadas as prioridades para o ano de 2004.
	Implementação de um Regulamento Único de Pessoal	Suspenso	O projecto foi suspenso por orientações da Tutela.
	Implementação de um S.I. SAP - RH - Criação do Portal do Trabalhador	Em curso	Processo dependente de interacção com outras instituições, adequação de sistemas e oportunidade de implementação.
Administrativa	Gestão de documentação (arquivos físicos)	Adiado	O projecto foi adiado em função da redefinição das prioridades para o ano de 2004, pelo que consta agora do Plano de Actividades para 2005.
Técnica e Jurídica	Melhorar os Procedimentos relacionados com a Gestão do Fundo de Garantia Salarial	Em curso	O projecto englobava 4 actividades, apenas uma das quais, referente à elaboração de um manual de procedimentos, não foi implementada. A não conclusão do manual de procedimentos foi determinada pelo facto de só no final de Julho ter sido publicada nova legislação e, ainda, no facto de apenas no 2º semestre terem ficado estabilizadas as equipas que, na sequência da entrada em vigor do DL 112/2004, foram afectas ao Fundo de Garantia Salarial nos Centros Distritais de Segurança Social.
	Melhorar a Gestão do regime de Incentivos de combate à interioridade	Suspenso	Com a entrada em vigor do Decreto-Lei nº 112/2005, todas as competências relativas à atribuição, fiscalização e acompanhamento das medidas de Incentivos de Combate à Interioridade transitaram para o Instituto de Segurança Social, pelo que ficou prejudicado o desenvolvimento do projecto identificado no Plano de Actividades do IGFSS para 2004.
	Implementação de um plano de sistematização das regras relativas às despesas públicas e empreitadas	Terminado	-
	Definição de Procedimentos para o Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores	Terminado	-
	Aquisição e Instalação de um SW de Gestão de escritório de advogados para processos do contencioso	Terminado	-