

# **PLANO DE ATIVIDADES 2019**

## **FICHA TÉCNICA**

### **TÍTULO**

PLANO DE ATIVIDADES 2019

### **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](mailto:igfss@seg-social.pt)

### **CONCEÇÃO TÉCNICA**

DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO

DIREÇÃO DA QUALIDADE E COMUNICAÇÃO

### **DATA DE EDIÇÃO**

17/12/2018

# ÍNDICE

<b>1</b>	<b>ENQUADRAMENTO</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>O IGFSS</b>	<b>5</b>
<b>2.1</b>	<b>MISSÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE</b>	<b>5</b>
<b>2.2</b>	<b>VISÃO E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS</b>	<b>8</b>
<b>2.3</b>	<b>ATRIBUIÇÕES</b>	<b>9</b>
<b>2.4</b>	<b>AMBIENTE INTERNO E EXTERNO</b>	<b>11</b>
<b>2.4.1</b>	<b>PARTES INTERESSADAS RELEVANTES</b>	<b>11</b>
<b>2.4.2</b>	<b>ANÁLISE SWOT</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS 2019</b>	<b>30</b>
<b>3.1</b>	<b>QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO</b>	<b>32</b>
<b>3.2</b>	<b>MAPAS DA ESTRATÉGIA</b>	<b>33</b>
<b>3.2.1</b>	<b>GESTÃO DA DÍVIDA (PN.01)</b>	<b>34</b>
<b>3.2.2</b>	<b>PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO (PN.02)</b>	<b>37</b>
<b>3.2.3</b>	<b>ORÇAMENTO E CONTA (PN.03)</b>	<b>42</b>
<b>3.2.4</b>	<b>GESTÃO FINANCEIRA (PN.04)</b>	<b>46</b>
<b>3.2.5</b>	<b>QUALIDADE E COMUNICAÇÃO (PGA.01)</b>	<b>49</b>
<b>3.2.6</b>	<b>RECURSOS HUMANOS (PGA.02)</b>	<b>55</b>
<b>3.2.7</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO E INFRAESTRUTURAS (PGA.03)</b>	<b>57</b>
<b>3.2.8</b>	<b>JURÍDICO E DE CONTENCIOSO (PGA.04)</b>	<b>62</b>
<b>4</b>	<b>CRITÉRIOS DE AFERIÇÃO DA PERFORMANCE</b>	<b>67</b>

<b>5</b>	<b>MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA</b>	<b>69</b>
<b>6</b>	<b>PUBLICIDADE INSTITUCIONAL</b>	<b>70</b>
<b>7</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.</b>
<b>7.1</b>	<b>FÓRMULA DE CÁLCULO DOS INDICADORES</b>	<b>71</b>
<b>7.2</b>	<b>RESULTADOS HISTÓRICOS DOS INDICADORES</b>	<b>81</b>
<b>7.3</b>	<b>SIGLAS</b>	<b>94</b>

## 1 ENQUADRAMENTO

Decorrente da adoção de uma gestão por objetivos, da implementação de um sistema de gestão da qualidade e também de alterações legislativas, o IGFSS desenvolveu, adaptou e integrou os vários instrumentos de gestão, incluindo o Plano de Atividades. Assim, a elaboração do Plano de Atividades integra o sistema de gestão da qualidade e assenta na metodologia do Balanced Scorecard (BSC) enquanto ferramenta de avaliação de desempenho e de gestão estratégica, permitindo não apenas a definição dos objetivos e a avaliação do desempenho organizacional, mas também a clarificação e comunicação da estratégia, missão e visão da organização a vários níveis.

No Plano Estratégico para 2019-2021 foram confirmados a missão, os valores corporativos e os compromissos da política da qualidade do IGFSS, bem como são apresentadas a visão institucional, as orientações estratégicas a prosseguir e os principais objetivos, respetivos indicadores e metas para o triénio, através da apresentação do mapa da estratégia corporativa.

O Plano Estratégico, que reflete a visão estratégica de médio prazo do IGFSS a três anos, apresenta, desta forma, as linhas gerais para a construção dos planos de atividades anuais, sendo, por conseguinte, a base para a definição, em cascata, do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) e dos mapas da estratégia dos processos, permitindo o alinhamento estratégico de toda a organização.

Os mapas da estratégia de cada um dos processos são construídos pelos seus dirigentes e respetivas equipas, tendo presente as orientações transmitidas pelo Conselho Diretivo, bem como as necessidades e expectativas manifestadas pelos clientes no inquérito anual de avaliação da satisfação.

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.



Desdobramento da estratégia



## 2 O IGFSS

### 2.1 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.

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, na **carta de valores** do IGFSS encontram-se estabelecidos os princípios éticos e deontológicos 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:

- **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. Clientes 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.

### 2.2 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 **orientações estratégicas** que presidiram à definição dos objetivos e iniciativas estratégicas para o triénio 2019-2021.

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
10. Desenvolver o capital humano

### 2.3 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 e arrendamento 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, ressaltando as competências do Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, I. P. (IGFCSS);

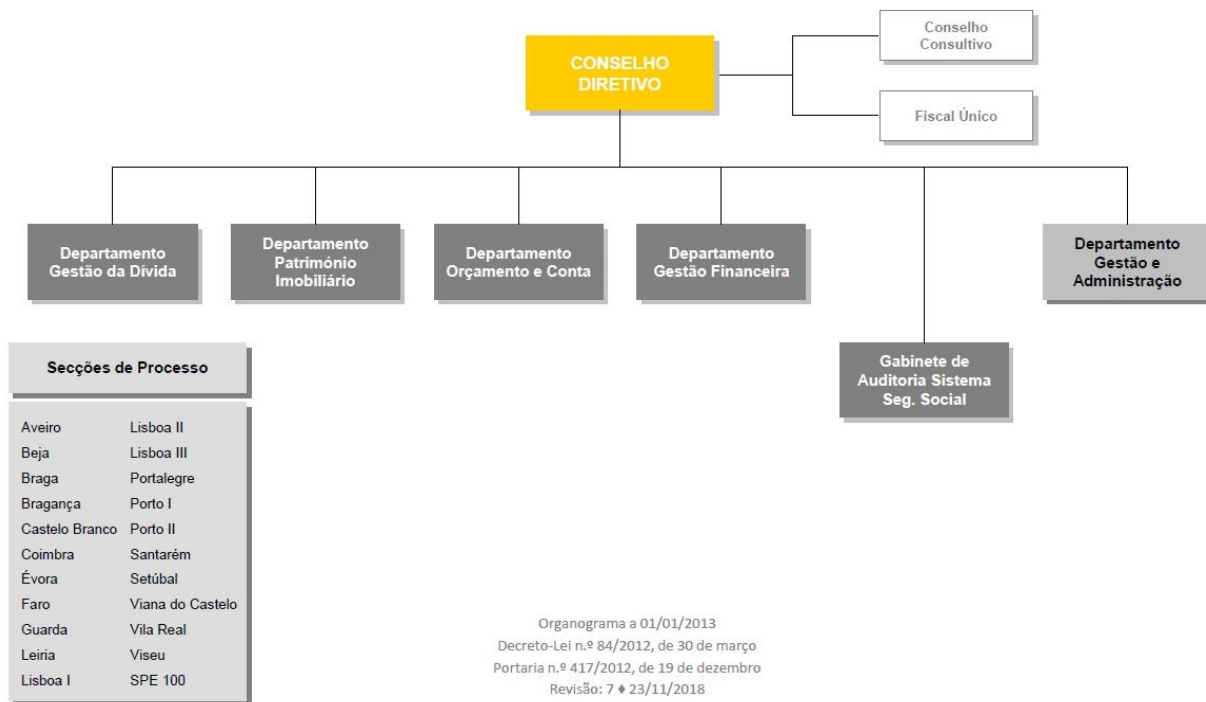
- Contrair os financiamentos necessários ao equilíbrio financeiro do sistema, nos termos da legislação aplicável;
- Propor as medidas de estratégia e de política financeira a adotar no âmbito do sistema de Segurança Social e assegurar a respetiva execução, ressalvando as competências do IGFCSS;
- Assegurar 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 do Trabalho, Solidariedade e 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.

## 2.4 AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

O IGFSS tem 370 colaboradores<sup>1</sup> e a sua estrutura orgânica, em vigor desde 01 de janeiro de 2013, aprovada pela Portaria n.º 417/2012, de 19 de dezembro, divide-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 IGFSS

Aquando do exercício de definição da estratégia para o próximo triénio, vertido no Plano Estratégico 2019-2021, coube identificar as Partes Interessadas relevantes (stakeholders) da organização e analisar a sua envolvente interna e externa, com vista a que a estratégia permita ir ao encontro das suas necessidades, colmate os pontos fracos da organização e transforme as potenciais ameaças de contexto em oportunidades. São os resultados dessa análise estratégica que se apresentam de seguida.

### 2.4.1 PARTES INTERESSADAS RELEVANTES

A identificação das Partes Interessadas relevantes foi realizada tendo por base os processos do IGFSS. Da aplicação dos critérios da metodologia, resultou a identificação das seguintes Partes Interessadas relevantes:

#### Órgãos de soberania

- Governo
  - Ministério das Finanças
  - Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

<sup>1</sup> Valor existente em 31/10/2018.

Ministério da Economia

Ministério da Justiça

- Tribunal de Contas
- Tribunais

### **Clientes**

- Contribuintes com dívida à Segurança Social
- Instituições do Sistema de Segurança Social
- Arrendatários
- Compradores de imóveis

### **Colaboradores**

- Colaboradores do IGfSS

### **Fornecedores chave**

- Serviços Financeiros (Bancos, CTT, etc.)

### **Sociedade**

- Cidadãos e empresas

### **Parceiros**

- Banco de Portugal
- Comissão de Normalização Contabilística
- DGO - Direção-Geral do Orçamento
- ESPAP - Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública
- Fiscal Único
- Gabinete de Estratégia e Planeamento do MTSSS
- Gabinetes de Contabilidade
- IGfCSS - Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social
- II - Instituto de Informática
- ISS - Instituto da Segurança Social
- OCC - Ordem dos Contabilistas Certificados
- Ordem dos Advogados
- POCH - Programa Operacional de Capital Humano
- POISE - Programa Operacional da Inclusão Social e Emprego
- Secretaria de Estado da Administração e do Emprego Público
- Secretaria-Geral do MTSSS
- Unidade Ministerial de Compras no MTSSS
- UniLEO - Unidade de Implementação da Lei de Enquadramento Orçamental

A razão de ser e o sucesso da organização estão ambos na capacidade de responder de forma equilibrada às necessidades de todas as partes interessadas relevantes. Daí a importância de conhecer o que cada uma destas espera da organização e qual a sua perceção quanto à sua atuação, ou seja, os seus requisitos:

### Órgãos de soberania

- *Governo*

- Cumprimento dos requisitos legais;
- Alinhamento estratégico com as Grandes Opções do Plano;
- Operacionalização das políticas definidas pelo Governo.

#### *Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social*

- Cumprimento dos requisitos legais;
- Operacionalização das orientações emanadas pelo Ministério;
- Desenvolvimento da atividade do Instituto em consonância com a sua missão, atribuições e princípios de eficácia, eficiência e economia;
- Cumprimento das metas estabelecidas no QUAR, Plano Estratégico e Plano de Atividades do Instituto.

#### *Ministério das Finanças*

- Cumprimento dos requisitos legais;
- Alinhamento previsional com o cenário macroeconómico mais atual e medidas a implementar;
- Cumprimento na prestação de informação definida na legislação em vigor;
- Cumprimento das orientações definidas pelo Ministério Finanças;
- Controlo da legalidade e regularidade no âmbito dos procedimentos e despesas de pessoal – IGF.

#### *Ministério da Economia*

- Cumprimento dos requisitos legais;
- Interação com os Processos de Revitalização Empresarial.

#### *Ministério da Justiça*

- Cumprimento dos requisitos legais;
- Articulação com os tribunais.

- *Tribunal de Contas*

- Cumprimento dos requisitos legais, adotando princípios de eficácia, eficiência e economia;
- Colaboração e disponibilização de toda a informação, incluindo o acesso aos sistemas de informação, no âmbito das auditorias, pareceres prévios e outros trabalhos.

- *Tribunais*

- Cumprimento dos requisitos legais.

### Clientes

- *Contribuintes com dívida à Segurança Social*
  - Cumprimento dos requisitos legais;
  - Profissionalismo, celeridade e qualidade no atendimento e tratamento das situações apresentadas, bem como a apresentação de propostas para a resolução das mesmas;
  - Disponibilização de informação e serviços através de canais não presenciais.
- *Instituições do Sistema de Segurança Social*
  - Cumprimento dos requisitos legais;
  - Profissionalismo, celeridade e qualidade no atendimento e tratamento das situações apresentadas;
  - Correto funcionamento do processo ao nível do tempo de resposta às solicitações, cortesia no atendimento, recetividade/disponibilidade, simplificação dos formulários, clareza e acessibilidade da informação, contacto telefónico e e-mail, envolvimento da instituição no processo, aplicação de medidas corretivas em função das sugestões e reclamações, nos âmbitos: Alterações Orçamentais, Fundos Disponíveis, disponibilização de normas de encerramento das contas do exercício, Normalização Contabilística e Controlo do Mapa de Pagamentos em Atraso e registos SCEP;
  - Correto funcionamento do processo ao nível do tempo de resposta aos pedidos de abastecimento e da acessibilidade à informação resultante das diferentes fases do processo de abastecimento, nos âmbitos: Abastecimento Financeiro, Tesouraria Única (pagamentos e recebimentos), contratos para pagamento de prestações sociais, acompanhamento dos protocolos para a arrecadação da receita.
- *Arrendatários*
  - Cumprimento dos requisitos legais;
  - Profissionalismo, celeridade e qualidade no atendimento e tratamento das situações apresentadas, bem como a apresentação de propostas para a resolução das mesmas;
  - Disponibilização de informação e serviços através de canais não presenciais.
- *Compradores de imóveis*
  - Cumprimento dos requisitos legais;
  - Profissionalismo, celeridade e qualidade no atendimento e tratamento das situações apresentadas, bem como a apresentação de propostas para a resolução das mesmas;
  - Disponibilização de informação e serviços através de canais não presenciais.

### Colaboradores

- *Colaboradores do IGFSS*
  - Cumprimento dos requisitos legais;
  - Pagar pontualmente a remuneração;
  - Proporcionar boas condições de trabalho;
  - Proporcionar formação profissional;



- Oportunidade de progressão na carreira.

### Fornecedores chave

- *Serviços Financeiros - Bancos, CTT, etc.*
  - Cumprimento dos requisitos legais;
  - Cumprimento dos requisitos contratuais e protocolares definidos;
  - Aceitação dos fornecimento de acordo com o nível de serviço contratado;
  - Pagamento de faturas dos fornecimentos nos termos contratados;
  - Profissionalismo, celeridade e qualidade no tratamento das situações apresentadas;
  - Clareza na forma de lançamento de concursos, esclarecimento de dúvidas, disponibilidade para reuniões de trabalho, boa articulação entre serviços, disponibilização de contactos e acessibilidade;
  - Cumprimento dos contratos, protocolos e dos requisitos legais emanados pelo BdP ou Comissão Europeia.

### Sociedade

- *Cidadãos e empresas*
  - Cumprimento dos requisitos legais;
  - Desenvolvimento da atividade do Instituto em consonância com a sua a missão, atribuições e princípios de eficácia, eficiência e economia;
  - Profissionalismo, celeridade e qualidade no atendimento e tratamento das situações apresentadas.

### Parceiros

- *Banco de Portugal*
  - Cumprimento dos requisitos legais;
  - Profissionalismo, celeridade e qualidade no atendimento e tratamento das situações apresentadas;
  - Cumprimento de todas as cláusulas contratuais inerentes ao Protocolo celebrado;
  - Cumprimento dos requisitos legais emanados pelo Banco de Portugal ou Comissão Europeia. Partilha de informação, quando solicitada. Representação da segurança social no Fórum do Sistema de Pagamentos; reporte de situações irregulares.
- *Comissão de Normalização Contabilística*
  - Cumprimento de requisitos legais;
  - Cumprimento das orientações técnicas emitidas no âmbito contabilístico.
- *DGO - Direção-Geral do Orçamento*
  - Cumprimento dos requisitos legais;
  - Emissão de orientações/pareceres no âmbito orçamental e das finanças públicas.
- *ESPAP - Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública*
  - Cumprimento dos requisitos legais;

- Levantamento e reporte das necessidades de contratação agregadas / acordo quadro;
- Contratação pública suportada por acordos quadro nas categorias de produtos abrangidas pela gestão da ESPAP;
- Reportes diversos no âmbito da contratação pública e gestão do parque de veículos do Estado (utilização e despesa por natureza).
- *Fiscal Único*
  - Cumprimento de requisitos legais (artigo 28º da Lei quadro dos institutos públicos – Lei n.º 3/2004);
  - Cumprimento das orientações emitidas;
  - Colaboração e disponibilização de toda a informação solicitada, incluindo o acesso aos sistemas de informação.
- *Gabinete de Estratégia e Planeamento do MTSSS*
  - Gestão orçamental no âmbito do Departamento de cooperação;
  - Identificação das necessidades de fundos disponíveis.
- *Gabinetes de Contabilidade*
  - Cumprimento dos requisitos legais;
  - Colaboração do Instituto nas questões suscitadas relativas a contribuintes seus clientes com dívidas à Segurança Social;
  - Profissionalismo, celeridade e qualidade no atendimento e tratamento das situações apresentadas, bem como a apresentação de propostas para a resolução das mesmas;
  - Disponibilização de informação e serviços através de canais não presenciais.
- *IGFCSS - Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social*
  - Profissionalismo, celeridade e qualidade no atendimento e tratamento das situações apresentadas;
  - Análise da informação referente aos processos de orçamentação e previsão de execução;
  - Integração da informação disponibilizada sobre a execução mensal;
  - Integração da prestação de contas na conta consolidada;
  - Validação do mapa de fundos disponíveis e do mapa de pagamentos em atraso;
  - Cumprimento dos níveis de serviços quanto à disponibilização dos fundos.
- *II - Instituto de Informática*
  - Colaboração na elaboração do Plano Estratégico de Sistemas de Informação do Ministério;
  - Levantamento e reporte das necessidades de âmbito informático e tecnológico;
  - Cumprimento das políticas definidas pelo Instituto de Informática ao nível das tecnologias de informação e comunicação;
  - Profissionalismo, celeridade e qualidade no atendimento e tratamento das situações apresentadas;

- Esclarecimento de dúvidas, disponibilidade para reuniões de trabalho, boa articulação entre serviços, disponibilização de contactos e acessibilidade;
- Análise da informação referente aos processos de orçamentação e previsão de execução;
- Integração da informação disponibilizada sobre a execução mensal;
- Integração da prestação de contas na conta consolidada;
- Validação do mapa de fundos disponíveis e do mapa de pagamentos em atraso.
- *ISS - Instituto da Segurança Social*
  - Cumprimento dos requisitos legais;
  - Colaboração do Instituto nas questões suscitadas relativas a contribuintes com dívidas à Segurança Social;
  - Correto funcionamento do processo ao nível do tempo de resposta aos pedidos de esclarecimentos de informação e articulação em matérias de regularização de dívidas e de contribuintes e beneficiários do sistema de Segurança Social;
  - Colaboração no âmbito da transferência de património da Segurança Social;
  - Análise da informação referente aos processos de orçamentação e previsão de execução;
  - Integração da informação disponibilizada sobre a execução mensal;
  - Integração da prestação de contas na conta consolidada;
  - Validação do mapa de fundos disponíveis e do mapa de pagamentos em atraso;
  - Correto funcionamento do processo ao nível do tempo de resposta aos pedidos de abastecimento e da acessibilidade à informação resultante das diferentes fases do processo de abastecimento, nos âmbitos: Abastecimento Financeiro, Tesouraria Única (pagamentos e recebimentos), contratos para pagamento de prestações sociais, acompanhamento dos protocolos para a arrecadação da receita;
  - Cumprimento de obrigações legais, nomeadamente, a inserção e alteração de dados dos trabalhadores e do IGFSS e a entrega da declaração mensal de remunerações;
  - Disponibilização de instalações para alojamento de serviços desconcentrados;
  - Serviços de gestão e suporte às infraestruturas físicas de serviços instalados no IGFSS;
  - Comparticipação nas despesas de funcionamento dos edifícios e infraestruturas proporcionalmente à área ocupada nos edifícios dos CDSS;
  - Colaboração no reencaminhamento de pedidos vários - apoio judiciário, penhoras, informações gerais - e ações judiciais indevidamente formulados/ intentadas contra o IGFSS, I.P., por diversas entidades - solicitadores de execução, Tribunais, Ministério Público e outros.
- *OCC - Ordem dos Contabilistas Certificados*
  - Cumprimento dos requisitos legais;
  - Colaboração do Instituto nas questões suscitadas relativas a contribuintes seus clientes com dívidas à Segurança Social;
  - Profissionalismo, celeridade e qualidade no atendimento e tratamento das situações apresentadas, bem como a apresentação de propostas para a resolução das mesmas;

- Disponibilização de informação e serviços através de canais não presenciais.
- *Ordem dos Advogados*
  - Cumprimento dos requisitos legais;
  - Cumprimento de todas as cláusulas contratuais inerentes ao Protocolo celebrado com o IGFSS;
  - Profissionalismo, celeridade e qualidade no atendimento e tratamento das situações apresentadas, bem como a apresentação de propostas para a resolução das mesmas.
- *POCH - Programa Operacional de Capital Humano*
  - Assegurar o cumprimento do Protocolo estabelecido com o IGFSS para pagamento de ações de formação profissional;
  - Profissionalismo, celeridade e qualidade no atendimento e tratamento das situações apresentadas.
- *POISE - Programa Operacional da Inclusão Social e Emprego*
  - Assegurar o cumprimento do Protocolo estabelecido com o IGFSS para pagamento de ações de formação profissional;
  - Profissionalismo, celeridade e qualidade no atendimento e tratamento das situações apresentadas.
- *Secretaria de Estado da Administração e do Emprego Público*
  - Cumprimento dos requisitos legais;
  - Cumprimento das orientações técnico-normativas relativas aos domínios de intervenção dos Recursos Humanos;
  - Informação estatística.
- *Secretaria-Geral do MTSSS*
  - Cumprimento dos requisitos legais;
  - Requisição das verbas do OE para financiamento da despesa constante no OSS;
  - Colaboração do Instituto nos projetos transversais ao Ministério que são conduzidos pela Secretaria-Geral, nomeadamente a Rede para o Desenvolvimento da Responsabilidade Social (Rede PorTodos) e o Portal do Conhecimento para a Inovação e Qualidade;
  - Cumprimento das orientações técnico-normativas relativas aos domínios de intervenção dos Recursos Humanos;
  - Emissão de pareceres no âmbito de recursos humanos.
  - Levantamento e reporte das necessidades de contratação agregadas / acordo quadro;
  - Contratação pública nas categorias de produtos centralizadas;
  - Reportes diversos no âmbito da contratação pública e gestão de infraestruturas físicas.
- *Unidade Ministerial de Compras no MTSSS*
  - Cumprimento dos requisitos legais;
  - Levantamento e reporte das necessidades de contratação agregadas / acordo quadro;

- Reportes diversos no âmbito da contratação pública.
- *Unidade de Implementação da Lei de Enquadramento Orçamental - UniLEO*
  - Cumprimento de requisitos legais;
  - Cumprimento das orientações técnicas emitidas no âmbito da implementação da Lei de Enquadramento Orçamental e do SNC-AP.

## 2.4.2 ANÁLISE SWOT

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"> <li>1. Insuficiência de recursos humanos</li> <li>2. Rotação de recursos humanos</li> <li>3. Limitada capacidade de resposta às solicitações dos clientes</li> <li>4. Insuficiente resposta e integração dos sistemas de informação</li> <li>5. Ineficiente articulação estratégica com os principais parceiros</li> <li>6. Qualidade das instalações</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidade de inovação organizacional</li> <li>2. Maturidade e tecnicidade das equipas</li> <li>3. Aposta na formação e qualificação</li> <li>4. Sistema de Gestão da Qualidade</li> <li>5. Cobertura geográfica dos serviços</li> <li>6. Implementação da Tesouraria Única</li> <li>7. Segmentação de contribuintes e Gestor Contribuinte Devedor</li> </ol>
Envolvente Externa	
Threats (Ameaças)	Opportunities (Oportunidades)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Possibilidade de crescimento económico fraco com impacto na sustentabilidade da Segurança Social</li> <li>2. Contexto legal fortemente restritivo</li> <li>3. Dependência externa ao nível da tecnologia e Sistemas de Informação</li> <li>4. Alteração frequente da legislação aplicável</li> <li>5. Qualidade e antiguidade das dívidas em carteira</li> <li>6. Impossibilidade de pagamento de prestações sociais através de carta-cheque</li> <li>7. Atraso nos pagamentos de prestações sociais através de vale-postal</li> <li>8. Possibilidade de desequilíbrios no mercado imobiliário</li> <li>9. Regulamento Geral de Proteção de Dados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crescimento económico</li> <li>2. Alinhamento estratégico com os parceiros da Segurança Social</li> <li>3. Opção governativa de combate à fraude e evasão fiscal</li> <li>4. Sistema de Normalização Contabilística - AP e nova Lei do Enquadramento Orçamental</li> <li>5. Reengenharia/upgrade do sistema administrativo e financeiro (ERP) de suporte ao funcionamento da Segurança Social</li> <li>6. Generalização do acesso à internet</li> <li>7. Revitalização</li> <li>8. Campanha de utilização do IBAN pelo Instituto da Segurança Social</li> <li>9. Desenvolvimento de meio de pagamento próprio</li> <li>10. Novas Políticas de Habitação</li> <li>11. Gestão adequada aos ciclos do mercado imobiliário</li> <li>12. Implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados</li> </ol>

De seguida descreve-se sumariamente o seu significado e/ou impacto no instituto e estratégia para o triénio 2019-2021, 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, nos últimos anos 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.

Desde 2016 que esta tendência tem vindo a inverter-se, sendo que em 2018 com o Programa de Regularização Extraordinária dos Vínculos Precários na Administração Pública, registou-se um reforço do capital humano que veio colmatar algumas insuficiências de recursos.

Ainda assim, continua a verificar-se em algumas Unidades Orgânicas (Departamento de Património Imobiliário, Departamento de Orçamento e Conta e Direção de Administração e Infraestruturas) um défice de colaboradores que importa colmatar numa perspetiva de não rutura dos serviços e também de reforço da tecnicidade dos colaboradores ao seu serviço, sendo este um fator crítico de sucesso para a concretização da política e estratégias definidas para o instituto.

#### 2. Rotação de recursos humanos

Na área de recursos humanos, o cálculo de turnover tem a função de determinar a percentagem de substituições de funcionários antigos por novos e, conseqüentemente, analisar a capacidade da organização em manter os seus colaboradores. O IGFSS tem apresentado nos últimos anos um considerável percentual de turnover, sendo um indicador da incapacidade de retenção do pessoal, essencialmente derivado das melhores condições remuneratórias apresentadas por alguns organismos da Administração Pública com atividades similares.

#### 3. Limitada 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 expectativas. Contudo, neste momento, por insuficiência de recursos humanos não existe ainda uma total capacidade de resposta 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. Ineficiente 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.

### 6. Qualidade das instalações

Algumas infraestruturas onde se encontram instalados os serviços do IGFSS encontram-se a necessitar de intervenções, de forma a torná-las mais adequadas à realização da atividade do Instituto.

## Pontos Fortes

### 1. Capacidade de inovação organizacional

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

### 2. Maturidade e tecnicidade 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, sendo multidisciplinares, flexíveis e dinâmicas. Tais características permitem a dinamização da performance a alcançar. A autonomia no trabalho é uma constante na prossecução dos objetivos traçados, incentivada pela abordagem top-down e bottom-up na estrutura. A orientação para resultados é intrínseca, existindo um comprometimento e alinhamento das equipas com os objetivos estratégicos da organização. Os colaboradores são perseverantes no alcançar das metas e encaram com resiliência e persistência os obstáculos e dificuldades da atividade desenvolvida.

### 3. Aposta na formação e qualificação

É com a convicção de que as pessoas são um fator crucial no sucesso da organização, que a formação profissional se afirma como um instrumento de gestão privilegiado ao dispor do IGFSS, proporcionando aos colaboradores o desenvolvimento dos seus conhecimentos e competências, os quais são depois postos ao serviço da organização, potenciando o alcance de melhores resultados. Neste contexto, e de forma alinhada com a estratégia da organização, o IGFSS elabora anualmente um amplo plano de formação, verificando-se que, inerente às suas atribuições, existem na organização competências específicas e um elevado know-how que diferenciam a organização, reconhecida pela sua competência técnica.

### 4. 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.



### 5. Cobertura geográfica dos serviços

Embora organizado numa estrutura central, o IGFSS dispõe de serviços desconcentrados a nível distrital para a área da gestão da dívida – as secções de processo executivo – que gerem os processos executivos e efetuam a instrução dos processos de revitalização. 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.

### 6. Implementação da Tesouraria Única

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

No contexto da gestão financeira unificada dos recursos económicos do OSS, a implementação da Tesouraria Única (TU) tem um impacto muito significativo. 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.

### 7. Segmentação de contribuintes e Gestor de Contribuinte Devedor

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

#### Ameaças

##### 1. Possibilidade de crescimento económico fraco com impacto na sustentabilidade da Segurança Social

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.

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, assim como fazer aumentar a complexidade associada ao processo de elaboração e execução do Orçamento da Segurança Social.

##### 2. Contexto legal fortemente restritivo

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 Administração Pública, o IGFSS concorre com todos os restantes organismos no recrutamento de colaboradores, 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.

O instituto está igualmente sujeito às regras subjacentes à lei do Orçamento de Estado relativamente ao incremento da despesa pública, em especial a associada à aquisição de serviços, bem como 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.

##### 3. 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.

##### 4. 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.

### **5. Qualidade e antiguidade das dívidas em carteira**

A dívida participada para execução nas secções de processo executivo tem verificado, nos últimos anos uma quebra sustentada. Em paralelo, apresenta ainda uma qualidade inferior ao desejável face à persistência de erros, determinados por insuficiências nos sistemas de informação, que induzem a potenciais reclamações por parte dos contribuintes. Por este motivo, a carteira de dívida líquida tende a estagnar assumindo um menor potencial de ressarcimento, determinado pela antiguidade associada.

### **6. Impossibilidade de pagamento de prestações sociais através de carta-cheque**

O pagamento dos cheques aos balcões dos bancos tem vindo a criar constrangimentos ao nível da atividade das agências, com perturbações na qualidade do atendimento e do serviço prestado aos clientes. Adicionalmente, têm ocorrido inúmeros casos de fraude e adulteração do meio de pagamento “cheque”, com crescente dificuldade dos bancos gerirem o risco operacional e acréscimo de perdas.

Esta realidade, a que se junta o aumento do custo operativo desta prestação de serviço, que inclui todos os processos de suporte à operação, conduz a que os bancos não concorram aos concursos lançados pelo IGFSS para esta prestação de serviços. O único banco que prestava este serviço denunciou o contrato que tinha com o IGFSS, pondo em causa o pagamento de Prestações Sociais e de Benefícios Diferidos a cerca de cem mil beneficiários.

### **7. Atraso nos pagamentos de prestações sociais através de vale-postal**

Os CTT têm vindo a registar dificuldades crescentes na operação de emissão e pagamento de vales-postais, em consequência da redução da rede de estações, o que se tem traduzido numa prestação de serviços de menor qualidade. Adicionalmente, é um impeditivo a que correspondam à solicitação da segurança social de redução do número de bandas de pagamento, com o objetivo de evitar pagamentos indevidos.

### **8. Possibilidade de desequilíbrios no mercado imobiliário**

A subida dos preços dos imóveis, em particular no setor habitacional, cria a possibilidade de provocar desequilíbrios preocupantes no mercado imobiliário, uma vez que não é justificada por um aumento do rendimento que é possível obter através das rendas. A confirmar-se, no futuro, uma situação de desequilíbrio no mercado imobiliário pode a mesma trazer dificuldades na concretização da missão do IGFSS ao nível da gestão do Património da Segurança Social.

### **9. Regulamento Geral de Proteção de Dados**

Com a entrada em vigor do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) o instituto está sujeito a um conjunto de obrigações ao nível do tratamento dos dados pessoais, as quais não se encontram ainda totalmente suportadas pelos processos de trabalho e sistemas de informação.

### Oportunidades

#### 1. Crescimento económico

A situação de retoma económica traduz-se numa oportunidade à concretização da missão do IGFSS, pela recuperação da situação financeira dos agentes económicos envolvidos.

#### 2. Alinhamento estratégico com os parceiros da Segurança Social

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

O conhecimento existente entre os membros dos Conselhos Diretivos do IGFSS, do Instituto da Segurança Social e do Instituto de Informática, facilita o diálogo e o acesso aos canais de decisão.

#### 3. 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.

#### 4. 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.

#### 5. Reengenharia/upgrade do sistema administrativo e financeiro (ERP) de suporte ao funcionamento da Segurança Social

Em simultâneo à entrada em vigor do Sistema de Normalização Contabilística (SNC-AP) e da nova Lei do Enquadramento Orçamental (LEO) procurar-se-á, em articulação com as demais instituições de segurança social, proceder à substituição do atual Sistema de Informação Financeira, não só com o objetivo de adaptação aos novos normativos legais e contabilísticos, como também de forma a superar as limitações do atual sistema. Assinala-se que muitas dessas limitações decorrem da própria obsolescência das plataformas de informação em que funciona o atual sistema, o que impede novas atualizações e desenvolvimentos.

A iniciativa permitirá, ainda que de uma forma indireta: Padronizar processos e fluxo da informação com aumento da qualidade e eficiência organizacional; Facilitar a comunicação e agilizar a troca de informações em menos tempo e de forma mais segura, contribuindo para a diminuição de prazos diversos; Potenciar a obtenção de informação mais célere para suporte das decisões e resposta rápida e segura ao cidadão; Agilizar/desenvolver mecanismos de planeamento, controlo e prestação de contas públicas pelo sistema de Segurança Social, incrementando a transparência sobre a utilização dos fundos públicos.

### **6. Generalização do acesso à internet**

Atualmente, a proliferação do acesso à internet potencia a dinamização e utilização de ferramentas que visam a aproximação do cidadão à organização. Com efeito, o acesso atempado à informação e a disponibilização continuada de serviços on-line, dinamizado pela implementação de medidas SIMPLEX, acrescem valor à atividade da organização na prossecução da sua missão. O potencial de incremento de tais ferramentas traduz-se num elemento facilitador ao enquadramento de situações debitórias perante a Segurança Social e ainda à adaptação da organização em matéria de atendimento presencial.

### **7. Revitalização**

As medidas introduzidas no âmbito do Programa Capitalizar, ao promoverem estruturas financeiras mais equilibradas, vêm potenciar a melhoria do tecido empresarial com o conseqüente impacto positivo no enquadramento e regularização da dívida à segurança social.

Por outro lado, a implementação do Balcão Único para a gestão articulada dos créditos da Segurança Social e da Autoridade Tributária e Aduaneira no âmbito da revitalização empresarial vem contribuir para uma análise mais personalizada de situações que revistam especial criticidade permitindo configurar soluções ajustadas às especificidades dos casos concretos.

### **8. Campanha de utilização do IBAN pelo Instituto da Segurança Social**

Após identificação de todos os beneficiários que ainda não disponibilizaram IBAN para efeitos de recebimento por transferência bancária, os mesmos deverão ser notificados para que adiram a este meio de pagamento, no Sistema de Segurança Social.

### **9. Desenvolvimento de meio de pagamento próprio**

A implementação deste novo meio de pagamento permitirá ultrapassar os atuais constrangimentos associados à utilização de cartas-cheque e vales-postais.

De forma resumida, listam-se os principais benefícios:

Para a Segurança Social:

- Mitigação da economia paralela
- Adoção das recomendações do Banco de Portugal.
- Redução de custos.
- Meio de pagamento eletrónico, pelo que não está dependente de greves, perturbações climatéricas.
- Utilização alargada.

- Maior satisfação do titular do cartão.
- Alinhamento com políticas de modernização seguidas noutros países, inclusive na respetiva segurança social, e preconizados para a Administração Pública.
- O controlo e eficiência poderão ser otimizados, através de diversos relatórios, fixação de limites, restrições, parâmetros de carregamento, etc.

Para os utilizadores dos cartões:

- Poupa tempo e dinheiro.
- Segurança e proteção, pois permite a eliminação de fraudes associadas a endossos fraudulentos, roubos, extravio de vales-postais e cheques.
- Acesso imediato a fundos.
- Melhor gestão financeira, permite controlo a qualquer momento do saldo, conta-corrente dos valores utilizados.
- Flexibilidade.
- Inclusão Social.
- Utilização universal do cartão (caixas ATM e TPA de estabelecimentos comerciais)
- Não necessita de ter conta bancária.

### **10. Novas Políticas de habitação**

Com a publicação do Decreto-lei n.º 37/2018, de 4 de junho, o XXI Governo Constitucional reconheceu, no âmbito das suas prioridades políticas, o papel central da habitação e da reabilitação para a melhoria da qualidade de vida das populações, para a revitalização e competitividade das cidades e para a coesão social e territorial.

A entrada em vigor da Nova Geração de Políticas de Habitação (NGPH), aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 50-A/2018, veio definir a estratégia e os instrumentos de atuação para uma Nova Política de Habitação que tem por objetivo:

- Garantir o acesso de todos a uma habitação adequada, às pessoas que vivem em situações habitacionais indignas e que não dispõem de capacidade financeira para encontrar uma solução habitacional condigna.
- Criar as condições para que tanto a reabilitação do edificado como a reabilitação urbana passem de exceção a regra e se tornem nas formas de intervenção predominantes, tanto ao nível dos edifícios como das áreas urbanas.

Os novos instrumentos de atuação criados no âmbito das novas políticas de habitação constituem, assim, um fator de oportunidade no âmbito da reabilitação e valorização dos fogos e edifícios de Bairros de Renda Social, com vista à melhoria global das condições de vida dos seus arrendatários.

### **11. Gestão adequada aos ciclos do mercado imobiliário**

O mercado imobiliário é caracterizado por fases cíclicas, em que a procura é maior que a oferta, ou de contração, em que a oferta é maior que a procura.

A gestão do património imobiliário da Segurança Social pelo IGFSS deve possuir uma componente estratégica que se adequa ao ciclo em que o mercado se encontra, bem como às políticas habitacionais em vigor, garantindo, assim, a sua rentabilização por via alienação e do arrendamento.

### **12. Implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados**

Face à necessidade de cumprimento do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) o instituto terá de concretizar um conjunto de iniciativas as quais terão que se traduzir numa melhoria dos processos de trabalho ao nível da proteção dos dados pessoais.

### 3 OBJETIVOS 2019

Os objetivos estipulados para o ano de 2019 tiveram por base as orientações definidas no Programa do XXI Governo Constitucional e que constam da Carta de Missão do Instituto, designadamente:

#### **No domínio da promoção de uma gestão sustentável e transparente da Segurança Social:**

- Participar na avaliação rigorosa da evolução do sistema de segurança social nos últimos anos, analisando o impacto das medidas tomadas e os efeitos da crise económica nos equilíbrios financeiros do sistema de pensões, bem como os novos desafios que se colocam decorrentes das transformações demográficas e do mercado de trabalho;
- Participar na realização de estudos transparentes, retrospectivos e prospetivos, disponibilizando, no âmbito das suas competências, informação rigorosa e clara para escrutínio de todos;
- Proceder ao acompanhamento e monitorização permanente de políticas sociais e do estado da segurança social, com o objetivo de efetuar uma avaliação rigorosa e independente das políticas e proceder a recomendações, fazendo igualmente refletir as conclusões em sede de exercício de previsão de execução do orçamento da segurança social e de propostas para orçamento da segurança social do ano seguinte;
- Dar a conhecer, de forma transparente, clara e acessível a todos os cidadãos, o estado financeiro e a capacidade da segurança social para assegurar o pagamento de reformas e a sustentabilidade do sistema no médio e longo prazo;
- Promover uma gestão pública cuidada e criteriosa dos recursos financeiros do sistema, bem como o reforço do Fundo de Estabilização Financeira da Segurança Social.

#### **No domínio da gestão reformista do sistema de segurança social, visando reforçar a sua sustentabilidade, equidade e eficácia redistributiva:**

- Participar nos estudos do reforço do financiamento e a sustentabilidade da segurança social através da diversificação das suas fontes de financiamento.

#### **No domínio do combate à fraude e evasão contributivas e prestacionais:**

- Participar no combate à fraude e evasão contributiva e prestacional apostando, em paralelo, no aumento da eficácia e eficiência do sistema na cobrança das contribuições e no pagamento das prestações sociais, de modo a diminuir o stock da dívida e, conseqüentemente, aumentar os recursos financeiros da segurança social;
- Implementar novas funcionalidades que permitam a gestão da dívida à segurança social;
- Promover a flexibilização e o reforço dos mecanismos de cobrança de dívida, tornando-a mais célere, tempestiva e universal, designadamente através do aperfeiçoamento do processo de participação de dívida, de instauração de processos executivos, de pagamento e de celebração de planos prestacionais,
- Otimizar os processos de regularização extraordinária de dívida, com particular enfoque na viabilização das empresas;



- Aperfeiçoar e tornar mais eficaz o processo de recuperação de pagamentos indevidamente realizados.

### **No âmbito do atendimento ao cidadão, em sede de processo executivo e na área do património imobiliário:**

- Promover a desmaterialização do processo de atendimento, no sentido de tornar o atendimento online o canal privilegiado de acesso ao sistema de segurança social, de utilização generalizada;
- Conciliar o atendimento online com um atendimento telefónico com efetiva capacidade de resposta, cujo horário de atendimento seja adaptado às necessidades dos cidadãos, e locais de atendimento presencial com adequada cobertura territorial atendendo, em particular, àqueles que tenham maior dificuldade no acesso aos restantes canais de atendimento;
- Garantir uma interação permanente entre os contribuintes e beneficiários e a segurança social através de notificações na página individual da Segurança Social Direta, mediante aviso por email ou SMS.

### **No âmbito do relançamento da política de habitação social:**

- Reforçar o investimento, designadamente através dos fundos comunitários, na reabilitação e na melhoria da eficiência energética do parque de habitação social existente, bem como na reabilitação de edifícios devolutos para fins de habitação social;
- Promover uma gestão participada dos bairros sociais, mediante um reforço da participação e do envolvimento dos inquilinos sociais.

### **No âmbito da gestão do património imobiliário:**

- Promover uma efetiva gestão do património imobiliário da segurança social, através da alienação e do arrendamento dos imóveis, no sentido de o referido património reforçar os recursos financeiros do sistema de segurança social.

Constituem, ainda, orientações estratégicas para o IGFSS, nos planos do desenvolvimento organizacional e da observância de normas de conduta:

- Contribuir para a desburocratização e simplificação de procedimentos na segurança social;
- Desenvolver os recursos humanos do IGFSS, reforçando a sua capacidade de resposta aos desafios que se colocam ao instituto;
- Dinamizar ações de melhoria dos processos internos, de forma a aumentar a eficácia e a eficiência do IGFSS.;
- Atuar de modo a promover a satisfação dos stakeholders do IGFSS;
- Observar, com as necessárias adaptações, as regras previstas no Código de Conduta do Governo, aprovado em anexo à Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2016, de 8 de setembro, publicada no Diário da República, 1.ª série, n.º 182, de 21 de setembro de 2016.

### 3.1 QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO

O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da administração pública (AP), para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências. A avaliação do desempenho de cada serviço, no âmbito do SIADAP 1 – subsistema de avaliação do desempenho dos serviços da AP – assenta no QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização).

Neste contexto, e devendo os organismos propor os objetivos a prosseguir em cada ano e sobre os quais incidirá a avaliação do serviço no âmbito do SIADAP 1, o IGFSS remeteu a sua proposta de QUAR para o Gabinete de Estratégia e Planeamento do MTSSS dentro do prazo solicitado, o qual após parecer o remeterá para aprovação pela tutela.

A construção do QUAR do IGFSS para 2019 teve por base a prossecução da visão institucional de “ser uma referência na excelência e sustentabilidade do serviço público”, bem como nas orientações estratégicas para o triénio 2019-2021 descritas no ponto 2.2 deste plano.

### 3.2 MAPAS DA ESTRATÉGIA

Mais do que uma mera compilação de objetivos, o Plano de Atividades é um instrumento de gestão da estratégia. Através da metodologia BSC está assegurada a formulação e execução da estratégia, nomeadamente através do desenho e monitorização dos mapas da estratégia por processo, os quais traduzem o modo como o IGFSS se propõe, na prática, assegurar o desenvolvimento dos seus recursos tecnológicos e humanos, no sentido de melhorar os seus processos internos, como forma de garantir a satisfação das necessidades dos seus *stakeholders*.

Surgem assim como um guia que permite comunicar a estratégia do IGFSS a todos os colaboradores de forma clara, simples e eficaz, ao mesmo tempo que explicita os objetivos a atingir e a forma como estes se influenciam uns aos outros. Assim, para cada processo foi 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, 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.

Antes da apresentação dos mapas da estratégia de cada processo de negócio e de suporte, seguem-se algumas notas de leitura:

- O seu desenho em cada processo considerou a existência das seguintes quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento;
- Os objetivos definidos em cada mapa da estratégia constam das caixas ovais, sendo que as setas que os ligam representam as relações de causa-efeito existentes;
- Cada objetivo é medido por um ou mais indicadores de desempenho, que se encontram listados à direita do mapa, juntamente com a respetiva meta, polaridade e ponderação. Apresenta-se igualmente a ponderação de cada perspetiva e objetivo no mapa da estratégia;
- Através da identificação em cada mapa da estratégia do número do indicador equivalente no plano estratégico, quando aplicável, realiza-se a interligação entre os dois planos, o anual e o plurianual;
- Todos os mapas contêm indicadores comuns relacionados com a valorização do capital humano e a prossecução da melhoria contínua;
- Os mapas dos processos de negócio contêm indicadores referentes ao índice de satisfação de clientes externos e, se relevante, à taxa de cumprimento do prazo de resposta a reclamações;
- Existem dois tipos de indicadores, diferenciados no mapa da estratégia pela sua cor:

Indicadores normais: medidos em milhões, percentagem, horas, dias, etc. (cor preta);

Indicadores de projeto: medidos pelo cumprimento de um conjunto de atividades calendarizadas, através da comparação entre as datas de conclusão previstas e as datas de conclusão efetivas (cor azul).

### 3.2.1 GESTÃO DA DÍVIDA (PN.01)

O planeamento da atividade do PN.01 - Gestão da Dívida, que segue o modelo implementado no IGFSS, baseia-se no planeamento top-down suportado no sistema integrado de gestão que está alicerçado na Carta de Missão, que é desdobrada no Plano Estratégico definido para o IGFSS e no seu Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) anual, que, por sua vez, servem de base à construção dos objetivos das Secções de Processo distritais e dos seus colaboradores.

A estratégia do PN.01 está indexada ao cumprimento da sua missão, recuperar a dívida à SS, dissuadir o incumprimento contributivo e viabilizar empresas, procurando melhorar e inovar serviços e processos internos no sentido alavancar o rigor, a excelência, a eficácia, a eficiência e a qualidade objetiva e percecionada.

Estas orientações traduzem-se no seguimento dos seguintes objetivos estratégicos:

- Maximizar a eficiência e eficácia de cobrança coerciva de dívidas à Segurança Social, tendo presente a qualidade e antiguidade da carteira de dívida líquida associada, acoplada a uma quebra sustentada da participação de dívidas para cobrança em execução fiscal;
- Contribuir para a recuperação de empresas com dívida à segurança social e manutenção de postos de trabalho;
- Incrementar o modelo de gestão partilhada, otimizando os recursos disponíveis, a gestão por objetivos e a monitorização permanente dos resultados;
- Promover a excelência do modelo organizacional, através do aperfeiçoamento dos instrumentos de gestão, dos sistemas de informação e dos mecanismos de prevenção e controlo;
- Afirmar-se como um serviço de referência, pautado pela excelência sustentada na satisfação das necessidades e expectativas das partes interessadas, no alinhamento estratégico com parceiros, no incremento do relacionamento com o cliente e no respeito pelos princípios éticos próprios da Administração Pública.

Do que precede, o PN.01 para o ano de 2019 planeia:

1. O reforço das equipas e das competências com a maior responsabilização pelos instrumentos de cobrança e monitorização dos resultados;
2. O aumento dos níveis de eficiência e eficácia na tramitação do processo executivo e na seleção de universos, coadjuvados pela segmentação de contribuintes, em função do valor em dívida;
3. O aumento dos níveis de eficiência e eficácia na gestão da carteira de dívida líquida tendo presente a qualidade e antiguidade inerente ao stock;
4. A diversificação das formas de enquadramento e de cobrança em processo de execução fiscal e de revitalização;
5. O desenvolvimento dos conhecimentos dos recursos humanos em matéria de análise económico-financeira e de técnicas de negociação, através de ações de formação à medida, para aplicação com especial incidência na regularização da dívida de devedores estratégicos e na análise da posição a assumir no âmbito dos instrumentos de revitalização;
6. A intensificação da articulação com a Autoridade Tributária e Aduaneira, nomeadamente através da tomada de posições concertadas no âmbito dos instrumentos de revitalização;
7. A melhoria do relacionamento com os devedores;
8. O incremento da articulação com os principais *Stakeholders* (ISS, I.P., II, I.P., AT).

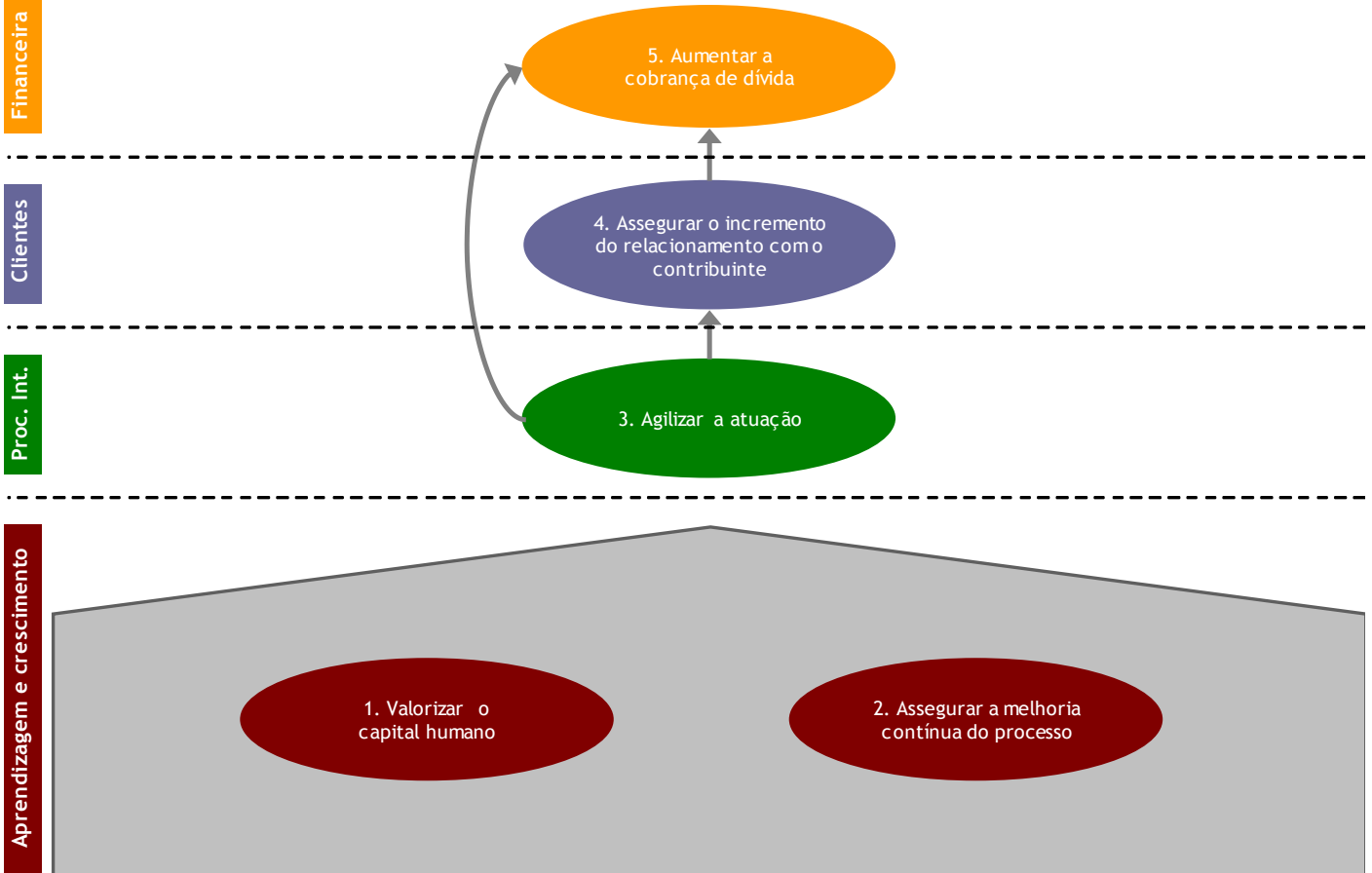
O PN.01, através da sua ação e da diversidade de respostas, suporta a sua atividade na definição de estratégias inovadoras na cobrança de dívida à Segurança Social.

Através de equipas multidisciplinares e de colaboradores dedicados e resilientes, objetiva responder à multiplicidade de fatores exógenos e endógenos que se lhe deparam, pela adoção de boas práticas e pela concretização de ações concretas e efetivas, passíveis de monitorização e de avaliação periódica.

## PN.01 - Gestão da dívida

### MISSÃO

Recuperar a dívida à SS, dissuadir o incumprimento contributivo e viabilizar empresas



## PLANO DE ATIVIDADES 2019

Objetivos	Indicadores	N.º indicador PE 2019-2021	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2019	Peso da Perspetiva	Peso do Objetivo	Peso do Indicador
5	5.1 Taxa de cobrança de dívida líquida	4.1	(+)	23%	2	1	1
	5.2 Valor cobrado	8.1	(+)	640 M€			1,5
4	4.1 Tx cumprimento prazo tratamento reclamações do livro amarelo		(+)	97,50%	1	1	1
	4.2 Taxa de satisfação dos contribuintes com dívida	9.1	(+)	63%			1
	4.3 <a href="#">Plano de relacionamento com o contribuinte</a>		(+)	31/12/2019			1,5
3	3.1 % de cumprimento de plano de ações nacionais		(+)	97,50%	1,5	1	2
	3.2 % de dívida acordada em processo executivo	4.2	(+)	40%			1,5
	3.3 Redução da taxa de incumprimento		(+)	1%			1
2	2.1 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)		(-)	5 dias úteis	1	1	1
	2.2 Taxa de cumprimento dos OLA		(+)	90%			1
	2.3 Taxa de redução de volume de impressão	2.3	(+)	12%			1
1	1.1 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	1.3	(+)	80%	1	1	1
	1.2 Taxa de absentismo		(-)	2%			1
	1.3 Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	1.2	(+)	6,70 pts			1
	1.4 Homologação avaliações (SIADAP 3)		(-)	137 dias			1
	1.5 Contratualização objetivos (SIADAP 3)		(-)	59 dias			1
	1.6 Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns		(-)	125 dias úteis		1	1

### 3.2.2 PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO (PN.02)

O IGFSS é responsável por gerir os imóveis que integram o património imobiliário da segurança social, de renda livre e de renda social, nos termos do n.º 4 do artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 84/2012, de 30/03, conjugado com o artigo 5.º dos Estatutos do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P., aprovados na Portaria n.º 417/2012, de 19/12.

Para concretizar a sua missão o IGFSS, no âmbito da gestão de património imobiliário, tem como atribuições (1) Assegurar a gestão e administração dos bens e direitos de que seja titular e que constituem o património imobiliário da Segurança Social; (2) Promover, no âmbito do sistema de Segurança Social, estudos e avaliações do património imobiliário; e (3) Promover e implementar programas de alienação e arrendamento do património imobiliário da Segurança Social.

Neste sentido e de forma a dar cumprimento à missão do IGFSS, a atividade do Departamento de Património Imobiliário (DPI) no ano de 2019 irá centrar-se nos seguintes eixos de atuação:

- (i) Rentabilidade do património;
- (ii) Valorização e conservação do património;
- (iii) Otimização da gestão do património;
- (iv) Melhoria contínua dos serviços.

No âmbito da Rentabilidade do Património, o Departamento de Património Imobiliário tem como objetivo para 2019 colocar no mercado, para venda e/ou arrendamento, imóveis de renda livre no valor de 25 milhões de euros.

Para alcançar este objetivo torna-se necessário prosseguir com o trabalho de regularização registral dos imóveis, aumentando, assim, o conjunto de imóveis em condições de serem colocados no mercado para venda.

As receitas de alienação e rendas deverão ascender aos 12 milhões de euros em 2019, prevendo-se que a alienação de imóveis gere receitas na ordem dos 10 milhões de euros.

A concretização dos objetivos de receitas tem subjacente a definição de uma estratégia comercial por segmento de património (industrial, comercial, serviços, habitacional, etc.), acompanhada de um plano de divulgação e comunicação.

Ao nível do arrendamento, e na senda das políticas da habitação aprovadas pelo Governo, pretende-se em 2019 apostar na promoção do mercado de arrendamento dos fogos habitacionais de Renda Livre que se encontram devolutos, garantindo, assim, a manutenção do património na esfera do IGFSS, bem como aumentar a oferta de habitação para arrendamento.

A aposta na valorização e conservação do património propriedade do IGFSS, continua a assumir um papel relevante no próximo ano, mantendo-se a necessidades de investimento para recuperação do património não só de habitação social, como de renda livre, o que previsivelmente permitirá reforçar as receitas de rendas.



Constitui, assim, uma prioridade para o IGFSS a conservação e reabilitação do seu património quer de Renda Livre, quer de Renda Social, assegurando a sua rentabilidade futura, bem como promover a melhoria das condições de vida dos nossos arrendatários e das suas famílias.

Considerando a necessidade de reabilitação das partes comuns dos edifícios do património do IGFSS, designadamente aquele que se encontra afeto à Renda Social, vai manter-se um esforço de reabilitação dos edifícios em que este Instituto é detentor da totalidade das frações e de constituição de condomínios nos edifícios em que, neste momento, já existem outros proprietários, de forma a garantir a sua reabilitação e manutenção adequada.

Nos Bairros de Renda Social a reabilitação dos edifícios degradados e a atribuição dos fogos que se encontram devolutos a famílias carenciadas são objetivos estratégicos que traduzem a importância da concretização das preocupações políticas na área social. Pretende-se, assim, como resposta social, garantir o acesso a uma habitação adequada às pessoas que vivem em situações de carência económica, assegurando a atribuição do maior número possível de casas a famílias sinalizadas, reduzindo o número de fogos habitacionais disponíveis apenas ao normal fluxo de libertação de casas.

Esta estratégia pretende garantir uma gestão mais eficaz dos fogos nos Bairros de Renda Social, por via da recuperação dos imóveis, da redução do número de fogos devolutos, do aumento do número de habitações atribuídas a famílias carenciadas, bem como da diminuição do número de fogos ocupados ilegalmente.

Ao nível da otimização da gestão do património, pretende-se manter a estratégia que se tem vindo a implementar ao nível da ocupação das casas, garantindo uma ocupação tendencialmente plena das casas disponíveis de Renda Social e de Renda Livre. O objetivo é garantir que a taxa de ocupação das casas de Renda Social atinja 95% e nos imóveis de Habitação de Renda Livre a meta é de 90%.

De forma a otimizar os procedimentos internos ao nível da instrução, receção e análise dos processos, pretende-se criar em articulação com o ISS, IP, um canal único de entrada de pedidos de atribuição de casas a famílias carenciadas.

Ainda, para prossecução do eixo de atuação – Otimização da Gestão do Património, pretende-se, no âmbito do controlo da dívida, validar os registos existentes no Sistema de Informação Financeira, procurando garantir a notificação dos arrendatários, e permitindo a regularização dos valores em dívida através da celebração de acordos de confissão de dívida com pagamento em prestações, de forma a reduzir o incumprimento. Mantém-se a aposta na atualização dos dados cadastrais presentes no Sistema de Informação, que suporta a atividade de gestão do património imobiliário.

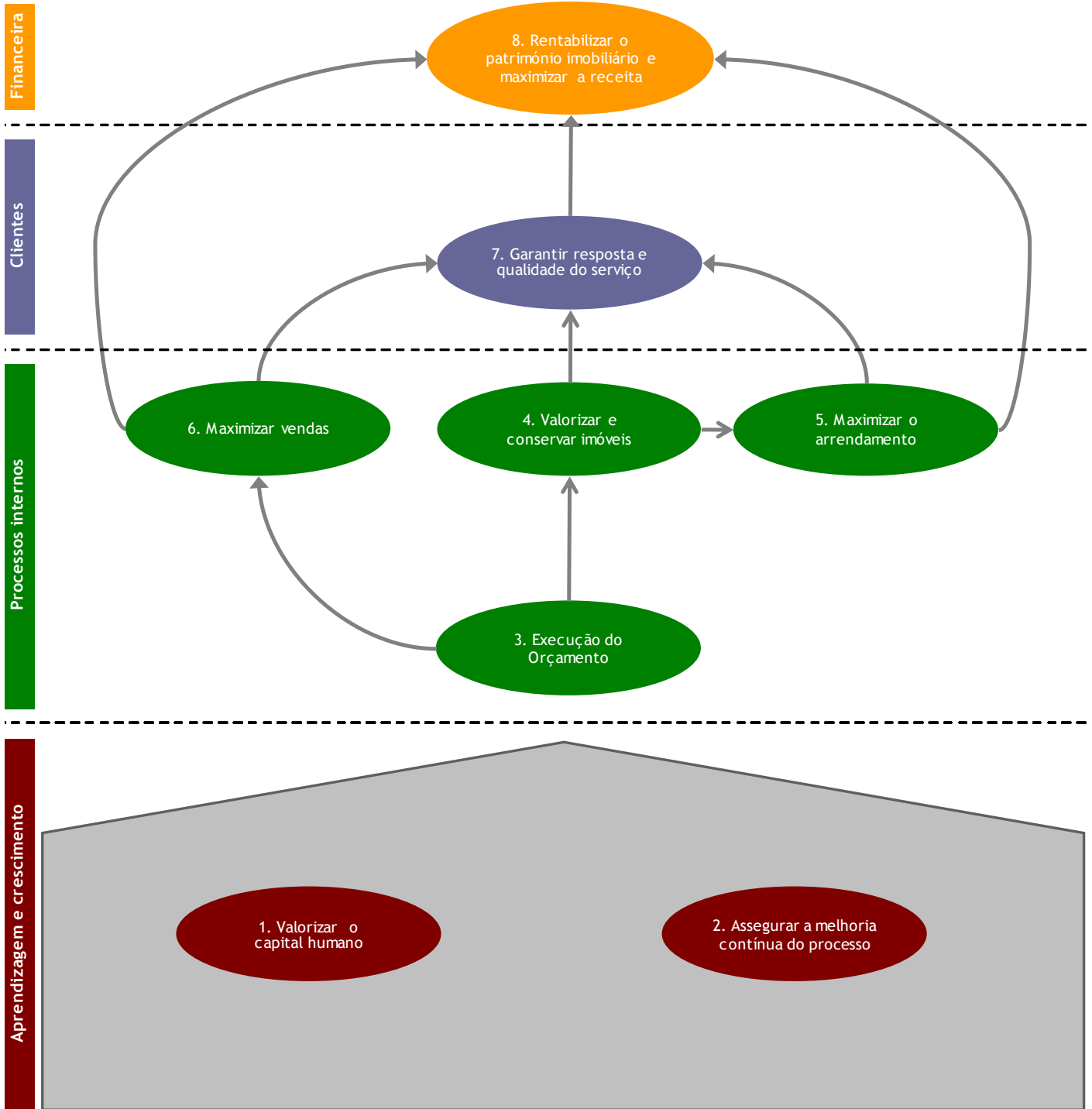
Sendo um dos principais eixos de atuação a melhoria contínua dos serviços, pretende-se em 2019 implementar uma ferramenta de “Gestão de Imóveis”, que assegure o controlo e monitorização nas áreas da administração, conservação, avaliação e alienação, aumentando a capacidade de resposta dos colaboradores e a satisfação dos clientes (arrendatários, condóminos, administrações de condomínio e compradores de imóveis).

A aposta continua na formação dos colaboradores, o reforço da equipa técnica, bem como a colaboração de serviços externos especializados para o desenvolvimento de tarefas de natureza específica, designadamente, avaliações, certificações energéticas e vistorias aos imóveis, permitirão alcançar os objetivos a que nos propomos.

**PN.02 - Património Imobiliário**

**MISSÃO**

Gerir o património imobiliário da Segurança Social



## PLANO DE ATIVIDADES 2019

Objetivos	Indicadores	N.º indicador PE 2019-2021	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2019	Peso da Perspetiva	Peso do Objetivo	Peso do Indicador
8	8.1 Receitas de alienação	8.3	(+)	10M€	2	1	1,5
	8.2 Receitas de rendas	8.3	(+)	2M€			1,5
	8.3 % de dívida cobrada em acordos de confissão de dívida		(+)	15%			1
7	7.1 Taxa de satisfação dos arrendatários - Renda Livre	9.1	(+)	63%	1	1	1
	7.2 Taxa de satisfação dos arrendatários - Renda Económica	9.1	(+)	63%			1
	7.3 Taxa de satisfação das adm. condomínio	9.1	(+)	68%			1
	7.4 Taxa de satisfação dos compradores de imóveis	9.1	(+)	94%			1
	7.5 Taxa de ocupação de Renda Livre		(+)	95%			1
	7.6 Taxa de ocupação de Renda Económica	9.2	(+)	95%			1
6	6.1 Valor do património colocado no mercado imobiliário	5.1	(+)	25M€	2	1	1
	6.2 Taxa de sucesso das vendas		(+)	50%			1
	6.3 Taxa de registo da titularidade dos imóveis		(+)	80%			1
	6.4 <a href="#">Programa de Alienação e Arrendamento do Património</a>		(+)	28/02/2019			1
5	5.1 Novos contratos de arrendamento celebrados de RL e RS		(+)	100	2	1	1
	5.2 % fogos habitacionais de RS atribuídos após reabilitação		(+)	90%			1
4	4.1 Taxa de vistorias efetuadas		(+)	90%	1	1	1,5
	4.2 Taxa de intervenções efetuadas		(+)	50%			1
	4.3 % de imóveis valorizados - Plano de conservação e manutenção		(+)	95%			1
	4.4 <a href="#">Plano de conservação e manutenção do património 2020</a>		(+)	16/12/2019			1
3	3.1 % Execução do Orçamento		(+)	70%	1	1	1
2	2.1 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)		(-)	5 dias úteis	1	1	1
	2.2 Taxa de cumprimento dos OLA		(+)	90%			1
	2.3 Taxa de redução de volume de impressão	2.3	(+)	12%			1
	2.4 <a href="#">Plano de reuniões estratégicas</a>		(+)	30/10/2019			1,5
	2.5 <a href="#">Reuniões mensais análise performance</a>		(+)	31/12/2019			1,5
	2.6 <a href="#">Implementação da Plataforma de Gestão Patrimonial</a>		(+)	31/12/2019			1
1	1.1 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	1.3	(+)	80%	1	1	1
	1.2 Taxa de absentismo		(-)	2%			1
	1.3 Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	1.2	(+)	6,70 pts			1
	1.4 Homologação avaliações (SIADAP 3)		(-)	137 dias			1
	1.5 Contratualização objetivos (SIADAP 3)		(-)	59 dias			1
	1.6 Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns		(-)	125 dias úteis			1

### 3.2.3 ORÇAMENTO E CONTA (PN.03)

O Departamento de Orçamento e Conta do IGFSS integra nas suas atribuições, entre outras, a responsabilidade pela elaboração, gestão, acompanhamento e controlo do Orçamento da Segurança Social (OSS), pela realização das projeções orçamentais e financeiras, bem como pela execução da Conta Consolidada da Segurança Social a integrar na Conta Geral do Estado.

Os desafios que determinam a atividade deste processo de negócio, continuam centrados no cumprimento rigoroso dos prazos legais definidos, quer na disponibilização de informação de execução orçamental aos organismos institucionais, quer no compromisso partilhado com as restantes Instituições deste subsetor na obtenção atempada de informação financeira subjacente ao ciclo orçamental.

No âmbito das tarefas regulares deste Departamento, encontram-se asseguradas as atividades concentradas no cumprimento da Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso (LCPA), desde a coordenação no registo de encargos plurianuais efetuados pelas Instituições do Sistema de Segurança Social no Sistema Central de Encargos Plurianuais (SCEP), passando ainda pelo controlo dos fundos disponíveis e do mapa de pagamentos em atraso.

Esta área de negócio, tem ainda assumido neste subsetor, um papel ativo na condução de iniciativas com enfoque na prossecução das reformas estruturais em curso promovidas pelo Estado, quer no âmbito da implementação da nova Lei do Enquadramento Orçamental, quer do novo referencial contabilístico, o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP).

Durante o ano de 2018 foi desenvolvido, em estreita colaboração com outros processos de negócio deste instituto e com as restantes Instituições de Segurança Social, o acompanhamento dos trabalhos de redefinição funcional do Sistema de Informação Financeira, no plano contabilístico, associados à transição para o SNC-AP. Este processo, a concluir até final do ano, constituirá uma base de trabalho tendo em vista, entre outras, a adaptação contabilística e orçamental do Sistema de Informação Financeira ao SNC-AP.

O ano de 2019 apresentar-se-á, ainda nesse contexto, como um exercício desafiante e exigente no que respeita ao desenvolvimento do processo de reforma orçamental. Deste modo, e para além das profundas alterações ao Sistema de Informação Financeira que decorrem do SNC-AP e do processo de regulamentação da Lei do Enquadramento Orçamental, importará dar continuidade a diversos trabalhos a montante, como seja a definição de um novo plano de contas, a atualização do cadastro de imobilizado à luz das novas exigências em termos contabilísticos, assim como concluir a estruturação do classificador económico, e por funções, de receitas e despesas.

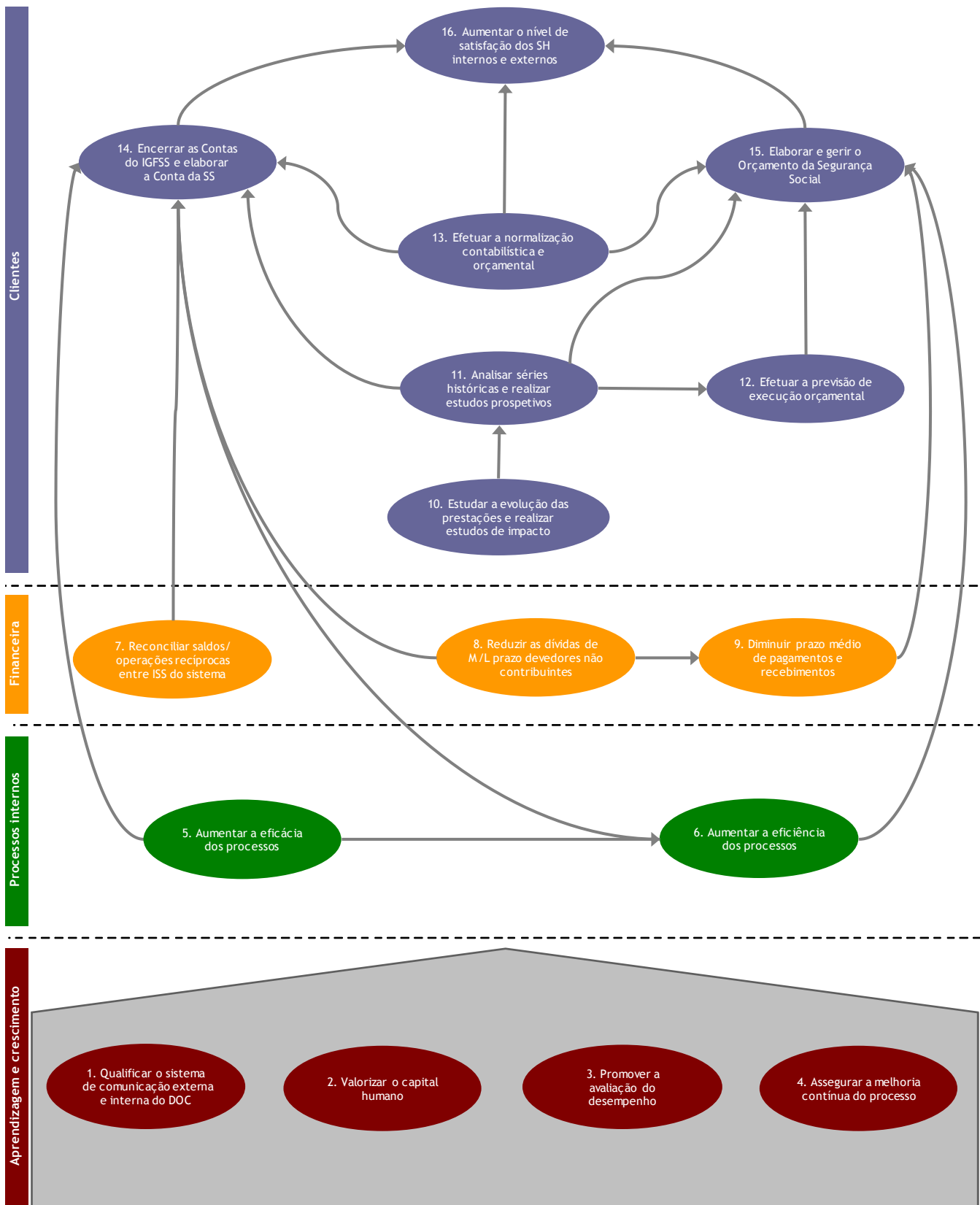
Atente-se que o nível de dependência, integração e complexidade da informação contabilística no subsetor da Segurança Social é muito elevado, e o atual sistema de informação financeira poderá também, por motivos de obsolescência técnica, ter a necessidade de ser atualizado ou alterado. Neste sentido, e uma vez mais, no quadro de uma estreita colaboração entre as diferentes Instituições de Segurança Social, procurar-se-á avaliar e dar início a um processo de atualização do próprio Sistema de Informação Financeira, para além das questões de natureza contabilística, o que exigirá já em 2019 o início de um trabalho de definição de requisitos de negócio, assim como de especificação funcional dos processos a inscrever na atual ou nova plataforma do Sistema de Informação Financeira.

Acresce referir que este Departamento, em representação do IGFSS, tem vindo a participar em reuniões agendadas pela UniLEO, unidade criada para a implementação das reformas acima referidas, e nessa esfera, tem vindo a receber por parte daquela entidade informação estratégica no sentido da disseminação daquelas reformas em toda a administração pública. De destacar a participação desta área no projeto técnico de revisão dos classificadores orçamentais, funcionais e por fontes de financiamento, que estreitará o relacionamento entre subsetores da administração pública, no sentido da uniformização de critérios de contabilização em operações de natureza semelhante, assim como na própria Comissão de Acompanhamento da Implementação do SNC-AP. O IGFSS tem e continuará a assegurar junto da UniLEO um papel de interlocutor para o subsetor da Segurança Social de todos os assuntos relacionados com o processo de reforma orçamental em curso.

**PN.03 - Orçamento e Conta**

**MISSÃO**

Elaborar e controlar a execução orçamental, efetuar a normalização orçamental e contabilística e elaborar as demonstrações financeiras e orçamentais do IGFSS e do sistema da Segurança Social



# PLANO DE ATIVIDADES 2019

Objetivos	Indicadores	N.º indicador PE 2019-2021	Polaridade: (+) /Max. (-) /Min.	Meta 2019	Peso da Perspetiva	Peso do Objetivo	Peso do Indicador
16	16.1 Taxa de satisfação dos clientes externos	9.1	(+)	90%	2	1	1
	16.2 Taxa de cumprimento dos OLA		(+)	90%			1
	16.3 Tx cumprimento prazo resposta auditores internos e externos		(+)	100%			2
15	15.1 Prazo de elaboração dos relatórios Saldo Orçamental ISS's		(+)	Mensal - até 5º dia útil	2	2	1
	15.2 Elaboração do OSS 2019	10.1	(+)	31/12/2019			1
	15.3 Prazo de apresentação da execução orçamental mensal	10.3	(+)	Mensal - dia 15			1,5
	15.4 Apresentação de proposta de orçamento do IGFSS, I.P.		(+)	12/07/2019			1,5
14	14.1 Prazo de entrega do relatório de contas do IGFSS ao CD		(-)	20 dias úteis	2	2	1,5
	14.2 Divulgação e monitorização das recomendações à CSS		(+)	16/08/2019			1
	14.3 Elaboração da CSS e Relatório	10.2	(+)	30/09/2019			2
	14.4 Elaboração de normas de encerramento das contas		(+)	20/12/2019			2
	14.5 Apuramento saldos orçamentais patrimoniais por programas		(+)	29/03/2019			2
	14.6 Encerramento das Contas do IGFSS e entrega ao TC		(+)	30/04/2019			2
	14.7 Análise do Anteprojeto Parecer TC CSS		(-)	6 dias úteis			2
13	13.1 Tx cumprimento prazo normalização contabilística/orçamental		(+)	95%	1	1	
12	12.1 Apresentação da previsão de execução orçamental		(+)	5 dias úteis	1,5	2	2
	12.2 Apresentação da previsão de execução orçamental do IGFSS		(+)	12 dias úteis			1
11	11.1 Realização de estudos prospetivos (previsões de execução)		(+)	31/10/2019	2	2	1,5
	11.2 Taxa de assertividade dos estudos prospetivos		(+)	80%; desvio = +/- 2,5%			2
	11.3 Tempo de realização de projeções/estudos (OSS e outros)		(+)	90%			2
	11.4 Qualidade das projeções e estudos realizados		(+)	90%			2
	11.5 Previsão Receitas Cessantes - OSS/2020		(+)	30/08/2019			1,5
10	10.1 Elaboração de relatório de acompanhamento de prestações		(+)	Último dia útil - maio/outubro	2	2	1
	10.2 Monitorizar impactos de medidas de política		(+)	Último dia útil do mês			2
9	9.1 Taxa de validação dos registos contabilísticos/despesa		(+)	97%	1,5	2	2
	9.2 Taxa de validação dos registos contabilísticos/receita		(+)	94%			2
	9.3 Prazo médio de pagamento	2.1	(-)	25 dias			1
8	8.1 Iniciativa de resolução de dívidas de não contribuintes - MLP		(+)	Semestral	1	1	
7	7.1 Prazo de supervisão das operações recíprocas		(-)	10 dias úteis	1,5	1,5	
6	6.1 Taxa de cumprimento na manutenção dos mapas do SIF		(-)	95%	1,5	2	1
	6.2 Prazo de análise mensal dos Fundos Disponíveis do IGFSS		(+)	Mensal - até dia 10			1
5	5.1 Contribuir para a implementação do SNC-AP	7.1	(+)	31/12/2019	1,5	1	1
	5.2 Consolidação patrimonial no módulo do SIF - EC - CS		(+)	28/06/2019			1
	5.3 Análise de saldos no ano 2019		(+)	29/11/2019			1
	5.4 Qualificação da validação do MFD		(+)	Mensal			1,5
	5.5 Validação e envio do OSS corrigido para publicação		(+)	Trimestral			2
5.6 Validação mensal das alterações orçamentais		(+)	Mensal	2			
4	4.1 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)		(-)	5 dias úteis	1	1	1
	4.2 Taxa de redução de volume de impressão	2.3	(+)	12%			1
3	3.1 Monitorização intercalar dos objetivos - BSC		(+)	Trimestral	1	1	
2	2.1 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	1.3	(+)	80%	1	1	1
	2.2 Taxa de absentismo		(-)	2%			1
	2.3 Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	1.2	(+)	6,70 pts			1
	2.4 Homologação avaliações (SIADAP 3)		(-)	137 dias			1
	2.5 Contratualização objetivos (SIADAP 3)		(-)	59 dias			1
	2.6 Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns		(-)	125 dias úteis			1
1	1.1 Divulgação externa de informação orçam. e finan. do sistema		(+)	31/12/2019	1	1	1
	1.2 Divulgação interna de informação orçam. e finan. do sistema		(+)	31/07/2019			1

### 3.2.4 GESTÃO FINANCEIRA (PN.04)

O plano para o ano de 2019 assegura as atividades operacionais indispensáveis ao planeamento e controlo dos fluxos financeiros a integrar no SIF - Sistema de Informação Financeira, provenientes dos vários sistemas de informação, garantindo a otimização da gestão de tesouraria, a qualidade da informação financeira ao nível da Conta da Segurança Social, bem como projetos específicos relacionados com a tesouraria única, operacionalização de serviços bancários e do Fundo de Garantia Salarial.

Neste sentido destacam-se as seguintes atividades:

- Otimização dos excedentes de tesouraria da Segurança Social;
- Controlo e garantia de qualidade dos canais protocolados com prestadores de serviços financeiros para arrecadação da receita;
- Controlo dos fluxos financeiros das tesourarias do Instituto de Segurança Social, I.P. (ISS), na vertente de cumprimento da legislação e regras de cobrança/depósito, na produção de informação sobre a correta integração de registos e seus efeitos na contabilização entre entidades envolvidas, no acompanhamento do canal de pagamento por TPA, bem como, já no âmbito da Tesouraria Única da Segurança Social, acompanhamento das diferenças de consolidação;
- Gestão processual de fundos e programas, assegurando ainda a execução de todo o ciclo da receita e despesa, nas respetivas entidades contabilísticas, bem como a prestação de contas anual;
- Controlo do abastecimento financeiro das instituições da Segurança Social e dos pagamentos efetuados no âmbito da Tesouraria Única, com destaque para o pagamento dos benefícios diferidos processados pelo Centro Nacional de Pensões (CNP), bem como análise das diferenças de reconciliação afetas ao processo e contabilização das devoluções de disponibilidades e regularização de abastecimentos financeiros;
- No âmbito do planeamento financeiro, apresentação do plano previsional diarizado;
- Contabilização/reconciliação dos movimentos financeiros - com base na reconciliação bancária, análise da integração de movimentos em SIF, provenientes de interfaces, bem como acompanhamento da recuperação de movimentos por contabilizar e monitorização de ações identificadas em reuniões de trabalho mensal entre o IGFSS e o Instituto de Informática, I.P. (II);
- Operacionalização da Tesouraria Única (TU) na vertente de centralização em contas bancárias do IGFSS, dos pagamentos e recebimentos dos seguintes âmbitos: prestações sociais devidas aos beneficiários do sistema de Segurança Social, módulo dos Acordos de Cooperação (COOP) e integração do sistema de pensões no Sistema Integrado de Conta Corrente (Projeto SICCC/SIP);
- Operacionalização de Serviços Bancários: implementar os pagamentos de DUC relativos à Câmara dos Solicitadores e aos Tribunais, através de ficheiro, em substituição das transferências bancárias, evolução multibanco – pagamento de serviços compras para permitir o pagamento das notas de reposição associadas ao FGADM e FGADMD, implementação de novos meios de pagamento (cartões pré-pagos), através da desmaterialização do pagamento de prestações sociais e benefícios diferidos e adoção das transferências bancárias em SICCC para o espaço SEPA e fora do Espaço SEPA, bem como o alargamento desta forma de pagamento para as pensões junto das países que não tem a estrutura do IBAN;
- Operacionalização dos Fundos: Fundo de Garantia Salarial - implementar de forma automática a entrega da TSU e IRS (DMR de substituição), entre outras tarefas pendentes e Fundo Especial de Segurança Social dos Profissionais de Banca dos Casinos - criação de uma plataforma informática



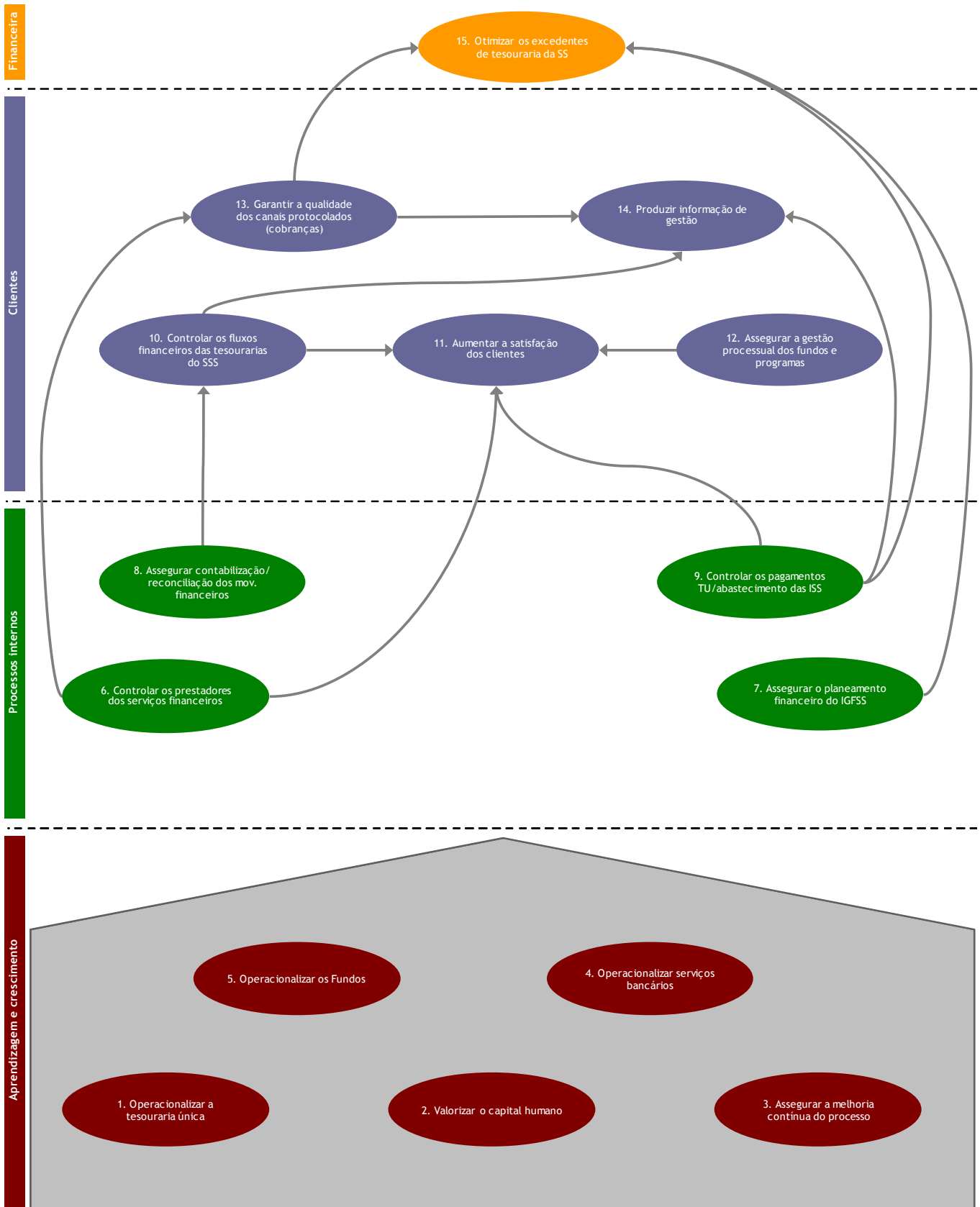
que permita o registo de tempos de serviço dos profissionais das salas de jogo tradicional, a atribuição do complemento de pensão aos beneficiários deste Fundo, como consequência da passagem de gestão administrativa do Fundo Especial de Segurança Social dos Profissionais de Banca dos Casinos, do ISS para o IGFSS.

- ⇒ Melhoria contínua do processo, designadamente através da monitorização dos SLA (*Service Level Agreements*) contratualizados com o ISS.

**PN.04 - Gestão Financeira**

**MISSÃO**

Gerir os recursos financeiros do OSS



# PLANO DE ATIVIDADES 2019

Objetivos	Indicadores	N.º Indicador PE 2019-2021	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2019	Peso da Perspetiva	Peso do Objetivo	Peso do Indicador	
15	15.1 Rendibilidade média IGFSS vs MMI	8.2	(+)	40 pontos base	1,5	1	1	
14	14.1 Relatório rendibilidade e acordos		(+)	Mensal - 13 dias úteis ou 15 dias úteis nos meses de verão (junho a setembro)	2	1,5	1	
	14.2 Relatório movimento financeiro		(+)	Mensal - 12 dias úteis ou último dia útil nos meses de verão (junho a setembro)			1	
13	13.1 Tx de cumpr. prazo de análise aos pedidos de regularizações		(+)	97,50%	2	1,5	1	
	13.2 Tx de cumpr. prazo diário envio situações irregulares banca		(+)	98,50%			1,5	
12	12.1 Tempo médio tratamento do FGS - circ. de primeira apreciação		(-)	4 dias	2	2	2	
	12.2 Tempo médio tratamento do FGS - outros circuitos		(-)	6 dias			1	
	12.3 Taxa de processos por introduzir do FGADM		(-)	2,50%			1,5	
11	11.1 Taxa de satisfação de clientes - Abastecimento Financeiro/TU	9.1	(+)	95%	2	2	1,5	
	11.2 Taxa de cumprimento dos OLA		(+)	90%			1	
10	10.1 Relatório de controlo das tesourarias GT		(+)	Bimensal - 14 dias úteis após extração e análise dos dados relativos ao bimestre em análise, ou último dia útil nos meses de verão (junho a setembro)	2	2	2	
	10.2 Tx cumprimento prazo comunicação reconciliação processo TU		(+)	96%			1,5	
	10.3 Prazo comun./acomp. dif. reconcil. GC (II) e SEF (II)		(+)	Mensal - último dia útil de n+1			1,5	
9	9.1 Taxa de cumprimento dos prazos de envio dos workflows à DFF		(+)	99,20%	1,5	2	2	
	9.2 Tx cumprimento prazo validação dos Planos de Fundos das ISSs		(-)	90%			2	
	9.3 Prazo de análise das dif. reconciliação afetas ao processo		(+)	Intervenção/comunicação - Até 15 dias úteis após o encerramento do mês n.			2	1
	9.4 Prazo tratamento contabilístico/processual das devoluções		(+)	Mensal - até ao encerramento de n				2
	9.5 Prazo de tratamento de regularizações		(+)	Mensal - até ao encerramento de n				2
8	8.1 Tx cumprimento prazo elaboração dos relatórios reconciliação		(+)	96%	1,5	2	2	
	8.2 Tx cump monitor. ações identif. reuniões entre SID/SIF/IGFSS		(+)	98%			1	
	8.3 Taxa de cumprimento do prazo de envio de ficheiros		(+)	90%			2	
	8.4 Tx cumprim. contabilização dos movimentos identificados		(+)	95%			2	
7	7.1 Prazo de apresentação do plano previsual diariado	6.1	(+)	Mensal - 5 dias úteis	1,5	2	1	
6	6.1 Avaliação dos prestadores de serviços financeiros		(+)	Mensal - 13 dias corridos após o início do mês, ou no dia útil seguinte	1	2	1	
5	5.1 Tx cump. prazos resposta: reformulação do subsistema FGS		(+)	90%	2	2	1	
	5.2 Tx cump. prazos resposta: criação de plataforma B. Casinos		(+)	90%			1	
4	4.1 Tx cump. prazos resposta: pagam. Estado através de ficheiro		(+)	90%	2	2	2	
	4.2 Tx cump. prazos resposta: adoção de cartões pré-pagos		(+)	90%			2	
	4.3 Tx cump. prazos resposta: cobrança automática FGADM e FGADMD		(+)	90%			2	
	4.4 Tx cump. prazos resposta: transf. bancárias internacionais		(+)	90%			2	
3	3.1 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)		(-)	5 dias úteis	1	1	1	
	3.2 Taxa de redução de volume de impressão	2.3	(+)	12%			1	
	3.3 Monitorização dos SLA com o ISS		(+)	Mensal - 20 dias corridos após o início do mês, ou no dia útil seguinte			1,5	
2	2.1 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	1.3	(+)	80%	1	1	1	
	2.2 Taxa de absentismo		(-)	2%			1	
	2.3 Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	1.2	(+)	6,70 pts			1	
	2.4 Homologação avaliações (SIADAP 3)		(-)	137 dias			1	
	2.5 Contratualização objetivos (SIADAP 3)		(-)	59 dias			1	
	2.6 Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns		(-)	125 dias úteis			1	
1	1.1 Tx cump. prazos resposta: Central Pag. e Integ. Pensões		(+)	90%	2	2	1	



### 3.2.5 QUALIDADE E COMUNICAÇÃO (PGA.01)

Em 2019 a Direção da Qualidade e Comunicação terá novos desafios dos quais se destacam: (1) a implementação da Norma NP 4552:2016 - Sistema de gestão para a conciliação entre a Vida Profissional, Pessoal e Familiar, no âmbito do Pacto de Conciliação do Programa 3 EM LINHA do Governo; (2) a realização de formação interna sobre o Sistema de Gestão da Qualidade; (3) a conclusão da operacionalização dos requisitos do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD); (4) a reformulação dos relatórios de gestão e dos meios de comunicação de forma a torná-los mais pertinentes e apelativos.

Continuará a apostar-se na manutenção da certificação pela ISO 9001 através do desenvolvimento e aumento da eficácia do sistema de gestão da qualidade (SGQ) do IGFSS, certos de que a evolução contínua das práticas e metodologias de trabalho e de organização, a par da constante inovação organizacional, induzem a níveis de desempenho institucionais cada vez mais elevados.

No próximo ano continuaremos a realizar e desenvolver os principais instrumentos de monitorização e avaliação do desempenho. A monitorização mensal da performance através do *Balanced Scorecard* (BSC), crítica para a eficácia dos processos de negócio e de gestão e administração, será complementada pela monitorização trimestral das oportunidades de melhoria, 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 (*Organizational Level Agreements*). Dar-se-á também continuidade à auditoria interna aos indicadores de BSC, que visa aferir a fiabilidade dos dados e melhorar o processo de definição e medição dos indicadores. No que respeita às auditorias internas da qualidade, serão realizadas auditorias a todos os processos e serviços desconcentrados.

Será elaborado o relatório de acompanhamento das medidas previstas no Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, agora com um âmbito mais alargado do que simplesmente as ações de corrupção e infrações conexas, em cumprimento das recomendações do Conselho de Prevenção da Corrupção, bem como se assegurará a elaboração dos restantes instrumentos legais de planeamento e prestação de contas - Plano de Atividades, QUAR e Relatório de Atividades.

Também com vista ao desenvolvimento sustentado continuar-se-á a apostar na articulação estratégica com os principais parceiros, nomeadamente os do sistema, fazendo um acompanhamento das relações de parceria (SLA - *Service Level Agreements*), indispensáveis para ir ao encontro das necessidades de todos os *stakeholders* da organização.

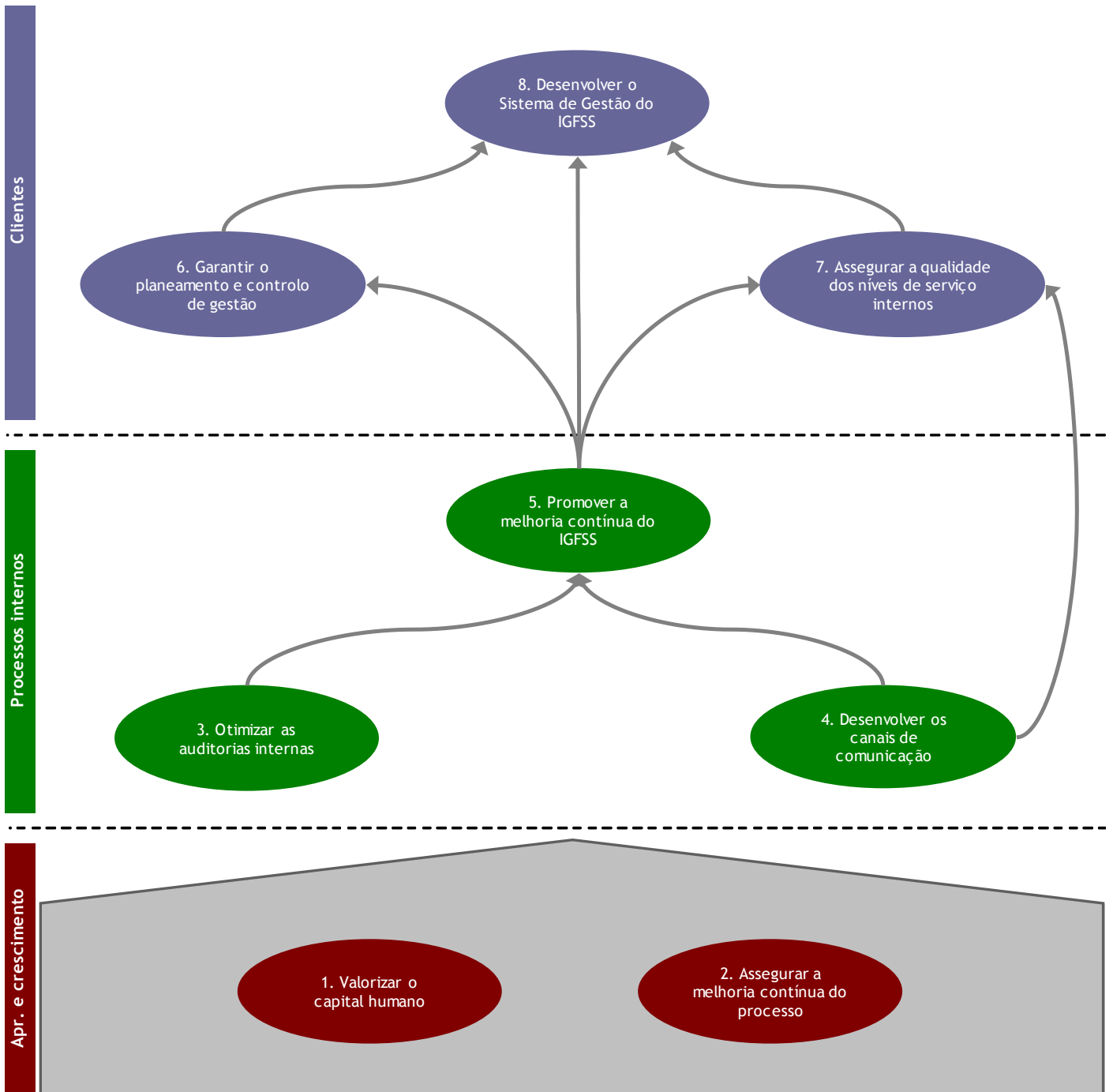
Com o objetivo de melhorar o serviço público, tornando mais eficientes e eficazes os canais de comunicação e relacionamento com os clientes, manter-se-ão também as práticas de elaboração do Plano de Comunicação e de realização do inquérito de satisfação aos clientes externos, segmentado por área de negócio e por distrito (onde aplicável), que visa não só a avaliação da sua satisfação, mas também a aferição das suas necessidades atuais e futuras.

Ainda no que respeita aos canais de comunicação externos, continuará a aposta no desenvolvimento e atualização dos conteúdos do Portal da Segurança Social. Ao nível da comunicação interna, o enfoque será na dinamização dos canais de divulgação e na otimização dos conteúdos de modo a torná-los mais apelativos aos colaboradores e consequentemente mais eficazes na passagem da informação.

**PGA.01 - Qualidade e Comunicação**

**MISSÃO**

Planear e controlar o desempenho organizacional, promover a qualidade e gerir a comunicação e a imagem do IGFSS



## PLANO DE ATIVIDADES 2019

Objetivos	Indicadores	N.º indicador PE 2019-2021	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2019	Peso da Perspetiva	Peso do Objetivo	Peso do Indicador
8	8.1 Índice de satisfação dos colaboradores: Qualidade		(+)	7,50 pontos	2	2	1,5
	8.2 Renovação da certificação ISO 9001	3.1	(+)	12/11/2019			2
	8.3 Formação interna sobre o Sistema de Gestão da Qualidade		(+)	28/06/2019			1,5
	8.4 Implementação da Norma NP 4552:2016		(+)	28/06/2019			2
	8.5 N.º de medidas de conciliação implementadas		(+)	2			1,5
	8.6 Plano de Responsabilidade Social 2020		(+)	17/12/2019			1
	8.7 Acompanhamento das parcerias estratégicas		(+)	08/03/2019			1
7	7.1 Taxa de cumprimento dos OLA		(+)	90%	1	1	1
	7.2 Taxa de satisfação com a formação interna sobre o SGQ		(+)	75%			2
6	6.1 Relatório de Atividades 2018		(+)	15/04/2019	2	2	2
	6.2 Plano de Atividades 2020		(+)	31/12/2019			2
	6.3 QUAR 2020		(+)	15/10/2019			2
	6.4 Relatório de acompanhamento do PPRG		(+)	22/02/2019			1
5	5.1 Conclusão da operacionalização do RGPD		(+)	31/12/2019	1,5	2	2
	5.2 Reformulação dos relatórios de gestão		(+)	20/12/2019			1,5
	5.3 Inquérito aos clientes externos		(+)	30/10/2019			2
	5.4 Monitorização da performance (BSC)		(+)	4º dia útil após dia 13 de cada mês			2
	5.5 Monitorização das oportunidades de melhoria		(+)	Semestral			1
	5.6 Monitorização dos níveis de serviço (OLA)		(+)	Quadrimestral			1
4	4.1 Reformulação do Flash e Diário de Recortes		(+)	01/04/2019	1	1	1,5
	4.2 Plano de Comunicação 2020		(+)	17/12/2019			1
	4.3 Controlo do relacionamento com o cliente		(+)	Semestral			1
3	3.1 Taxa de satisfação com as auditorias internas		(+)	90%	1	1	1
	3.2 Auditoria aos indicadores do BSC		(+)	20/12/2019			1
2	2.1 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)		(-)	5 dias úteis	1	1	1
	2.2 Taxa de redução de volume de impressão		(+)	12%			1
1	1.1 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	1.3	(+)	80%	1	1	1
	1.2 Taxa de absentismo		(-)	2%			1
	1.3 Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	1.2	(+)	6,70 pts			1
	1.4 Homologação avaliações (SIADAP 3)		(-)	137 dias			1
	1.5 Contratualização objetivos (SIADAP 3)		(-)	59 dias			1
	1.6 Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns		(-)	125 dias úteis			1





### 3.2.6 RECURSOS HUMANOS (PGA.02)

Qualquer organização que se pretende moderna, inovadora, empenhada e comprometida com elevados níveis de desempenho, não pode deixar de incluir e envolver as pessoas, responsáveis pela criação de valor, sendo estas um ativo intangível, naquilo que são as suas políticas e programas de crescimento.

Acresce ainda que, o IGFSS é um organismo comprometido com a promoção da conciliação da vida profissional com a vida pessoal.

São atribuições da Direção de Recursos Humanos (DRH) adequar as políticas de recursos humanos à missão do organismo, no estrito cumprimento da Lei e das orientações tutelares.

Neste contexto, compete à DRH, como unidade orgânica de suporte, elaborar e implementar o Plano de Gestão de Recursos Humanos, assegurar os procedimentos necessários ao recrutamento, proceder ao diagnóstico das necessidades de formação e elaborar e executar o respetivo Plano de Formação, assegurar a gestão administrativa dos recursos humanos, o processo de avaliação do desempenho, bem como promover a adoção de normas de Segurança e Saúde no Trabalho.

A estratégia de recursos humanos desenhada para 2019 mantém por base a valorização do capital humano, refletida em todas as atividades e projetos que se pretendem concretizar. Neste sentido, a aposta na qualificação e formação profissional dos colaboradores do IGFSS é já uma prática instituída, consubstanciada naquilo que tem sido assumido como um dos objetivos estratégicos deste Instituto, de “Atrair, desenvolver e valorizar as pessoas da organização” alinhados no seu Plano Estratégico 2019-2021.

Assim, e em cumprimento dos objetivos delineados, quer no âmbito do Plano estratégico para o triénio 2019-2021, quer no exercício das atividades, apresenta-se, seguidamente, o enfoque dos objetivos identificados para o ano de 2019:

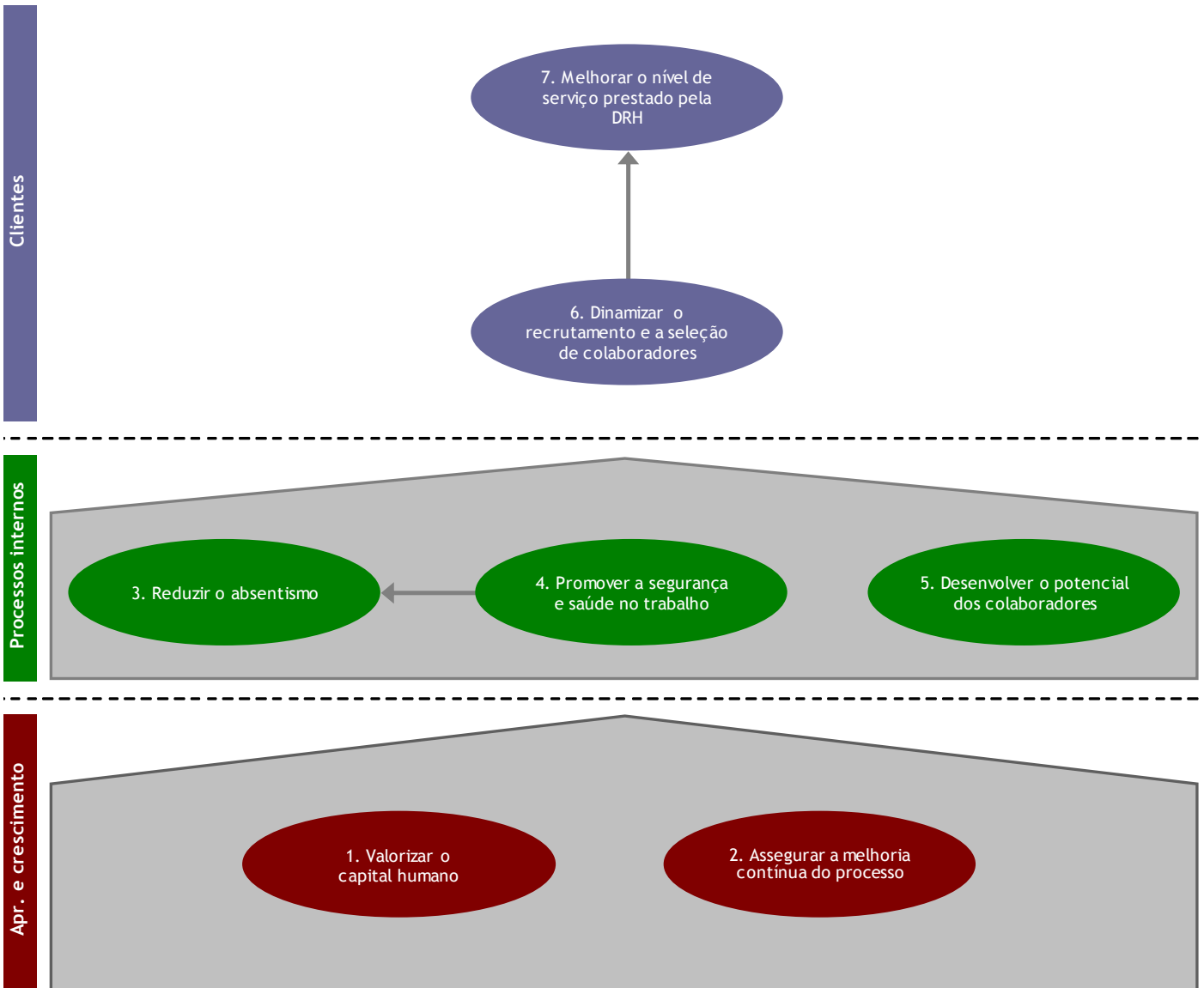
- ➔ Continuar a promover a formação profissional dos trabalhadores do IGFSS, contribuindo ativamente para o aumento das suas competências;
- ➔ Colmatar as necessidades de recursos humanos das diversas áreas funcionais;
- ➔ Realização de inquérito com vista a aferir a satisfação dos colaboradores;
- ➔ Continuar a assegurar a Segurança e Saúde no Trabalho (SST);
- ➔ Disponibilizar mensalmente indicadores de recursos humanos às unidades orgânicas.

Neste sentido, com a estratégia definida para 2019, a DRH visa dar continuidade ao aumento das competências dos recursos humanos, que aliada a uma organização mais eficaz do tempo e do trabalho, permitirá um funcionamento com maior eficiência e eficácia, melhorando deste modo a performance do IGFSS e permitindo uma melhor conciliação da vida profissional com a vida pessoal.

## PGA.02 - Recursos Humanos

### MISSÃO

Desenvolver o capital humano do IGFSS



## PLANO DE ATIVIDADES 2019

Objetivos	Indicadores	N.º indicador PE 2019-2021	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2019	Peso da perspetiva	Peso do objetivo	Peso do indicador
7	7.1 Prazo médio esclarecimentos sobre novas matérias de RH		(-)	10 dias úteis	2	1	1
	7.2 <a href="#">Report da execução orçamental</a>		(+)	Mensal			1,5
	7.3 <a href="#">Report por dashboard dos indicadores de gestão de RH</a>		(+)	Mensal			1,5
	7.4 Taxa de satisfação com o acolhimento realizado pela DRH		(+)	94%			1,5
	7.5 Taxa de cumprimento dos OLA		(+)	90%			1,5
	7.6 Prazo de comunicação dos pontos SIADAP a 31/12/2016		(-)	90 dias			1
	7.7 Tx de trab. com processamento de valorização remuneratória		(+)	90%			1,5
6	6.1 <a href="#">Plano de Gestão de Recursos Humanos</a>		(+)	22/02/2019	1	1	1
	6.2 Taxa de concretização do recrutamento	1.1	(+)	86%			1
	6.3 Prazo médio conclusão procedimentos concursais comuns-IGFSS		(-)	125 dias úteis			1,5
	6.4 Prazo médio de conclusão procedimentos concursais dirigentes		(-)	90 dias úteis			1
	6.5 Prazo médio de apresentação de pedidos de mobilidade		(-)	13 dias úteis			1,5
5	5.1 Taxa de colaboradores abrangidos por formação - IGFSS	1.3	(+)	80%	1,5	2	1,5
	5.2 N.º médio de horas de formação por colaborador - IGFSS		(+)	20 horas			1
	5.3 Taxa de satisfação com a formação		(+)	85%			2
4	4.1 N.º de acidentes no local de trabalho		(-)	4	1,5	1	1
	4.2 <a href="#">Consulta aos trabalhadores no âmbito de SST</a>		(+)	28/06/2019			1
	3.1 <a href="#">Monitorização do absentismo</a>		(+)	Reporte mensal até 14.º dia útil			2
2	2.1 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)		(-)	5 dias úteis	1	1	1
	2.2 Taxa de redução de volume de impressão		(+)	12%			1
1	1.1 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	1.3	(+)	80%	1	1	1
	1.2 Taxa de absentismo		(-)	2%			1
	1.3 Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	1.2	(+)	6,70 pts			1
	1.4 Homologação avaliações (SIADAP 3)		(-)	137 dias			1
	1.5 Contratualização objetivos (SIADAP 3)		(-)	59 dias			1
	1.6 Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns		(-)	125 dias úteis			1

### 3.2.7 ADMINISTRAÇÃO E INFRAESTRUTURAS (PGA.03)

A área de intervenção da Direção de Administração e Infraestruturas (DAI) tem como missão gerir as aquisições de bens e serviços, assegurar a gestão documental e as infraestruturas físicas e técnicas do IGFSS, prestando apoio e suporte ao funcionamento global do IGFSS de uma forma proativa e dar resposta às diversas necessidades dos clientes internos, prestando um serviço que garanta as infraestruturas e demais recursos essenciais ao normal funcionamento dos serviços, sem percalços, de forma eficiente, eficaz e com qualidade.

A base de atuação da DAI tem subjacente uma planificação das atividades a realizar, suportada na análise prévia articulada com as diversas unidades orgânicas e o plano de manutenção e desenvolvimento das infraestruturas existentes.

De um modo geral, na planificação das atividades para 2019 teve-se como foco a manutenção da preocupação na melhoria da eficiência da despesa, assente nos princípios ECO - Economia, Compromisso e Organização, do controlo de utilização dos recursos, da promoção do relacionamento e transparência, da melhoria das condições ambientais das infraestruturas, bem como, ao nível das infraestruturas tecnológicas, a atualização/manutenção dos meios de trabalho e a implementação de novas funcionalidades, como meio de incremento da eficiência no trabalho.

Assim, e tendo subjacente o cabal cumprimento da missão da DAI, e a obtenção de níveis sucessivos de desempenho, apresenta-se, seguidamente, o enfoque dos objetivos identificados para o ano de 2019:

- Numa lógica de gestão do relacionamento com as partes interessadas na ação da DAI, pretende-se dar continuidade ao esforço de intensificação da articulação com um conjunto alargado de estruturas internas e externas, para aprofundar a parceria cliente/fornecedor tendo presente a corresponsabilização face aos objetivos traçados, nova contratação e compromissos já existentes, assente na promoção da transparência organizacional e envolvimento com o serviço público;
- Controlar a eficiência da despesa, através da gestão criteriosa e controlo regular dos recursos associados ao funcionamento de administração e infraestruturas;
- Como reforço do controlo e salvaguarda dos ativos, atendendo à quantidade significativa de meios e bens colocados à disposição das diversas unidades orgânicas, dispersos por vários locais, na sequência do inventário da totalidade dos bens móveis, serão desenvolvidas diversas iniciativas visando o controlo efetivo dos bens em função da respetiva natureza, localização e afetação;
- Melhorar as condições ambientais das infraestruturas, através da implementação de um conjunto de medidas de eficiência energética, renovação de mobiliário, equipamentos e frota automóvel;
- Na área das compras públicas, pretende-se dar continuidade e aprofundar os mecanismos de apoio à contratação, através do planeamento e desenvolvimento atempado de ações, com importância acrescida, em função da complexidade atual dos processos de contratação pública e dos controlos instituídos, conducentes ao estabelecimento, execução e avaliação do plano de aquisições e à apresentação regular de reportes sobre esta área;
- Na vertente das infraestruturas tecnológicas e sistemas de informação continuarão a ser aplicados esforços no sentido da atualização e otimização do parque tecnológico e adequação do mesmo às necessidades operacionais, procurando proporcionar maiores capacidades e segurança;
- Ainda na componente dos sistemas de informação e infraestruturas tecnológicas pretende-se dar continuidade ao trabalho de planificação e acompanhamento dos desenvolvimentos a realizar pelo Instituto de Informática, especificamente através do Plano Anual de Desenvolvimento de Sistema

de Informação e Infraestrutura Tecnológica, com o registo agregado das diversas situações pendentes de resolução, planeadas e em curso, visando incrementar o diálogo, definição de prioridades e o compromisso face aos diversos pedidos de intervenção.

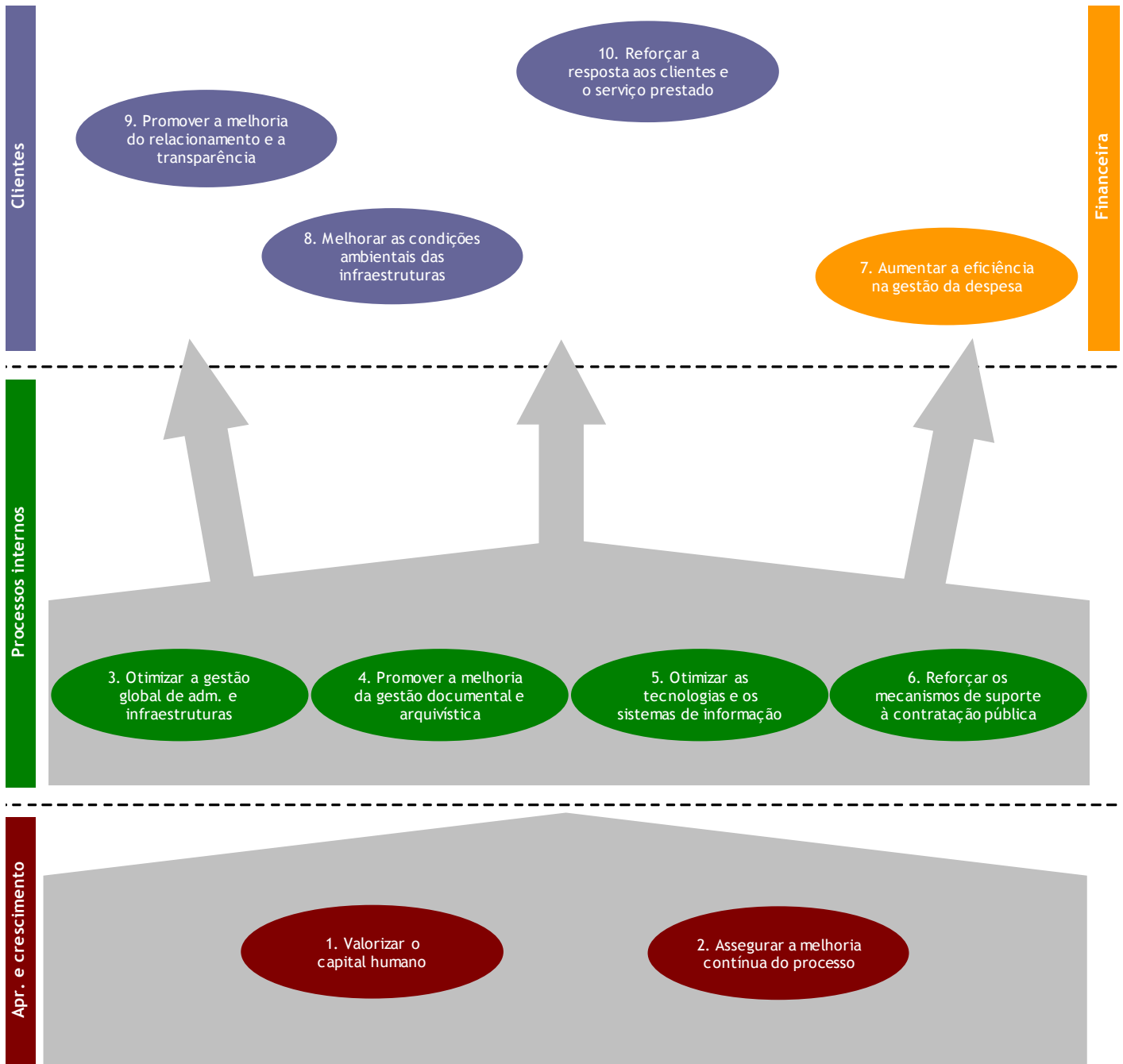
No âmbito de projeto coordenado pelo Instituto de Informática e transversal ao MTSSS, está planeada a conclusão do sistema de gestão documental – Smartdoc's, projeto inserido numa estratégia mais vasta e que pretende uniformizar conteúdos documentais e processos assente numa solução base comum e comunicável entre todas as entidades do MTSSS (projeto Smart e-Doc);

- ➔ Na área da gestão documental e arquivística pretende-se dinamizar a desmaterialização dos circuitos documentais, incentivar a comunicação e o arquivo digital, o adequado tratamento do arquivo em função da sua natureza e tempo de detenção. Também na componente da gestão documental, por via da participação do IGFSS na equipa dinamizadora da rede para o desenvolvimento da avaliação suprainstitucional da informação arquivística (RedeASIA do MTSSS), em 2019, na sequência da elaboração de projeto de portaria de gestão de documentos do MTSSS, transversal aos serviços/organismos e outras estruturas, pretende-se rever o Regulamento Arquivístico do IGFSS e implementar o mesmo no Instituto em articulação com o projeto Smart e-DOC/Smartdoc's V4.0.

**PGA.03 - Administração e Infraestruturas**

**MISSÃO**

Gerir as aquisições de bens e serviços, assegurar a gestão documental e as infraestruturas físicas e técnicas do IGFSS



## PLANO DE ATIVIDADES 2019

Objetivos	Indicadores	N.º indicador PE 2019-2021	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2019	Peso da perspetiva	Peso do objetivo	Peso do indicador
10	10.1 Taxa de serviços garantidos em infraestruturas		(+)	80%		1,5	1,5
	10.2 Taxa de cumprimento dos OLA		(+)	90%			1
9	9.1 Taxa de concretização de OM de auditorias da qualidade		(+)	70%	2	1,5	1
	9.2 Taxa de implementação de oportunidades de melhoria SST		(+)	65%			1
	9.3 Tx. cump. prazo resposta a reportes e solicitações externas		(+)	75%			1
	9.4 <a href="#">Relatório ECO - Economia, Compromisso e Organização</a>		(+)	29/11/2019			1,5
8	8.1 Taxa de redução de consumo de recursos energéticos	2.4	(+)	12,00%		1,5	1,5
7	7.1 Taxa contratos celebrados com redução igual ou superior a 1%		(+)	55%	1,5	1,5	1
	7.2 Taxa de execução dos contratos celebrados e/ou em vigor		(+)	75%			1,5
	7.3 Taxa redução de encargos com atividade corrente face a 2018		(+)	5%			1
6	6.1 Taxa cumprimento plano aquisições e renovações contratuais		(+)	90%		1,5	1,5
	6.2 <a href="#">Planeamento e reporte periódico sobre contratação pública</a>		(+)	29/11/2019			1,5
	6.3 <a href="#">Avaliação de fornecedores</a>		(+)	29/11/2019			1,5
	6.4 <a href="#">Controlo de existências e de consumos em armazém</a>		(+)	31/12/2019			1,5
5	5.1 Implementação de nova estrutura de rede colaborativa		(+)	16/12/2019	1,5	1,5	1,5
	5.2 Upgrade solução de gestão documental SmartDOCS		(+)	29/03/2019			1,5
4	4.1 <a href="#">Otimização da gestão do arquivo documental físico</a>		(+)	31/12/2019	1,5	1	1
	4.2 <a href="#">Revisão dos instrumentos arquivísticos do IGFS</a>		(+)	31/12/2019			1
3	3.1 Taxa de avaliação de desempenho com parceiros preponderantes		(+)	75%		1,5	1
	3.2 <a href="#">Inventário dos bens móveis do IGFS</a>		(+)	31/10/2019			1,5
	3.3 <a href="#">Elaboração e acompanhamento do PMI</a>		(+)	31/12/2019			1,5
	3.4 Taxa de concretização do PMI		(+)	75%			1
	3.5 <a href="#">Plano desenvolvimento Sistemas Inform. e Infra. Tecnológicas</a>		(+)	31/12/2019			1,5
2	2.1 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)		(-)	5 dias úteis		1	1
	2.2 Taxa de redução de volume de impressão	2.3	(+)	12%			1
1	1.1 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	1.3	(+)	80%	1	1	1
	1.2 Taxa de absentismo		(-)	2%			1
	1.3 Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	1.2	(+)	6,70 pts			1
	1.4 Homologação avaliações (SIADAP 3)		(-)	137 dias			1
	1.5 Contratualização objetivos (SIADAP 3)		(-)	59 dias			1
	1.6 Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns		(-)	125 dias úteis			1

### 3.2.8 JURÍDICO E DE CONTENCIOSO (PGA.04)

Compete à Direção Jurídica e de Contencioso (DJC) a emissão de pareceres, a elaboração de informações e o apoio na assessoria jurídica a todas as unidades orgânicas do Instituto, bem assim como ao Conselho Diretivo; desenvolve, ainda, pela promoção da resolução amigável de conflitos, o exercício do mandato judicial, a instrução de processos de averiguações, de inquérito e disciplinares, colabora na preparação de projetos de diplomas relacionados com a atividade do IGFSS. Compete-lhe, ainda, preparar circulares, regulamentos ou outros documentos normativos, apresentar sugestões com vista ao aperfeiçoamento das normas de atuação deste organismo e assessorar os órgãos estatutários do IGFSS nos domínios da preparação da sua atuação estratégica e administrativa.

Dentro destas competências, regularmente definidas, quatro grandes áreas de intervenção se distinguem pela relevância das mesmas e pelo respetivo volume de trabalho que acarretam:

- ➔ Assessoria ao Conselho Diretivo;
- ➔ Consultoria jurídica transversal;
- ➔ Apoio às áreas de negócio; e
- ➔ Contencioso.

A atividade da DJC é, assim, preponderante para o cumprimento da missão do IGFSS.

Tratando-se de uma área de suporte, a natureza da sua atividade faz com que a mesma seja vital para a execução e operacionalização das diversas atividades nas diferentes áreas de negócio deste Instituto.

À semelhança dos anos anteriores, a DJC continuará a apostar 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.

Porém, atendendo ao número de colaboradores a desempenhar funções nesta Direção, em 2019 há que continuar a apostar cada vez mais na uniformização de procedimentos, nomeadamente através da divulgação e discussão internas de jurisprudência e situações de maior complexidade, bem como na simplificação de metodologias de trabalho. Considerando apenas o universo dos processos judiciais, existem atualmente 709 processos ativos, os quais são geridos por uma equipa de 6 técnicos, incluindo a direção e 2 assistentes técnicos.

A intervenção da DJC tem vindo, ao longo do tempo, a transversalizar-se de forma mais acentuada com um crescimento das solicitações por parte de todas as áreas do IGFSS, de entre as quais se destacam a contratação pública, o Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores (FGADM), o Fundo de Socorro Social (FSS), a interação com o Departamento de Património Imobiliário em diversas vertentes da sua gestão corrente dentro da área de atividade e a colaboração com o Departamento de Gestão da Dívida. Tudo isto contribui para o papel de relevo que a DJC assume neste organismo.

Desde o ano de 2013 que a DJC tem vindo igualmente a intervir em dois Fundos de elevada complexidade, criados na esfera de atuação do IGFSS: no apoio ao Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho (FGCT) e na assessoria direta do Fundo de Reestruturação do Sector Solidário (FRSS).



Em 2019 mantém-se a aposta na continuidade de prestar assessoria a todas as áreas do IGFSS, bem como, desenvolver a abordagem de diversas temáticas específicas, identificadas junto de cada unidade orgânica, num trabalho conjunto com as mesmas, quer pela identificação de problemáticas mais relevantes e/ou recorrentes, em áreas mais frágeis, pela necessidade de criação de minutas ou outra documentação suporte, de forma a desenvolver e implementar uma metodologia de antecipação de situações contenciosas. Desenvolvendo parcerias mais próximas com as diversas áreas de negócio do IGFSS, numa maior proatividade, apostando na gestão preventiva e cautelosa da atividade jurídica e relegando a via contenciosa apenas para situações extremas de ausência de alternativa negocial e situacional.

Do mesmo modo, a DJC vai continuar a assegurar a formação direcionada, tendo por base uma abordagem prática à medida das necessidades sentidas por cada unidade orgânica nas suas áreas de intervenção mais críticas.

Na área contenciosa irá sustentar a aposta na vertente de negociação pré litigância acautelando e promovendo a posição do IGFSS de modo mais vantajoso, menos dispendioso, mais célere, eficaz e eficiente.

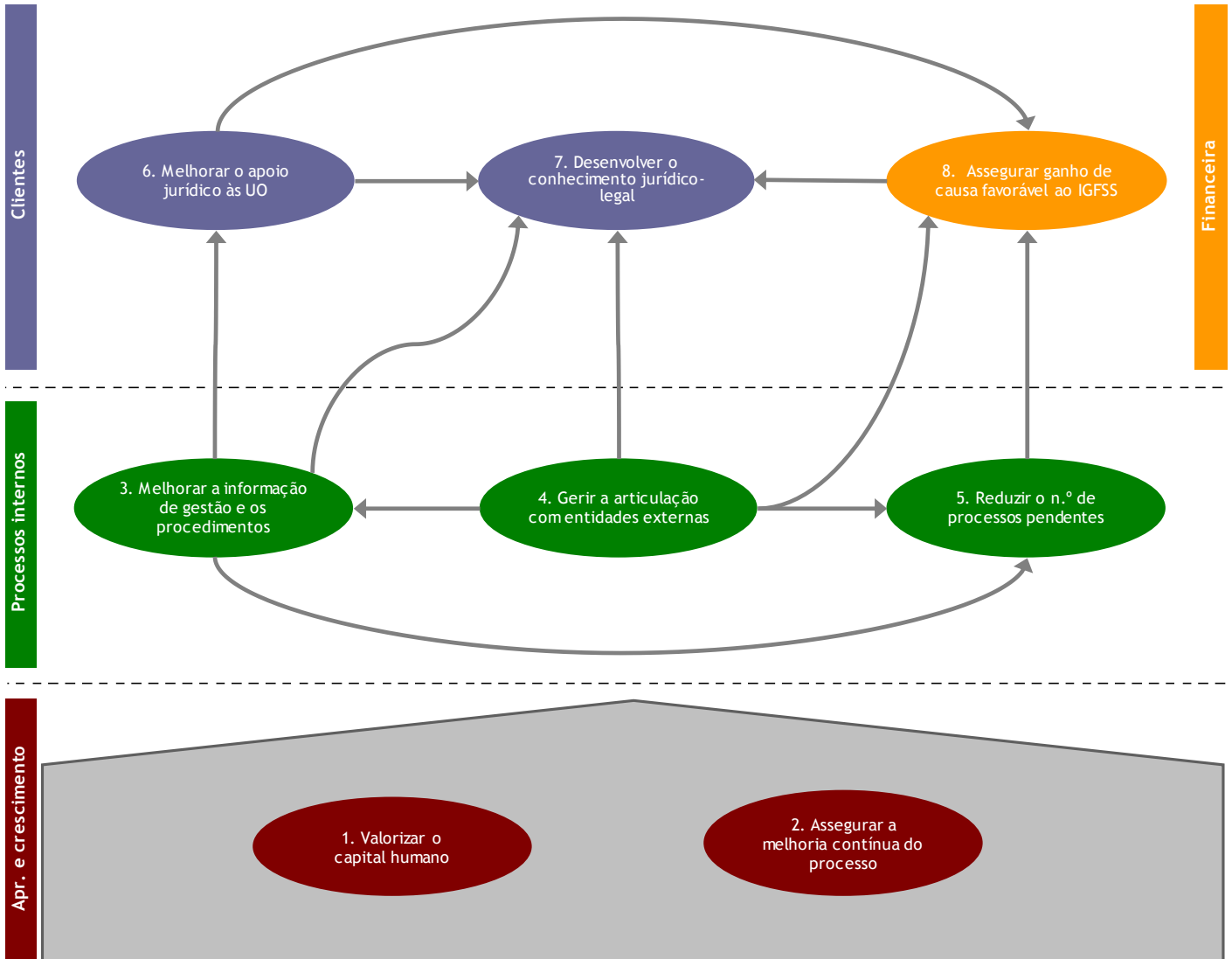
Uma área que mantém grande preponderância de atuação da DJC é a da articulação com algumas entidades externas: Tribunais, serviços do Ministério Público, AT - Autoridade Tributária, Solicitadores e Agentes de Execução. Pelas inúmeras solicitações, pedidos de informação, pontos de situação e esclarecimentos que dirigem ao IGFSS, e que são geridos pela DJC, tornam-se um “stakeholder” de relevância, uma vez que estes pedidos de informação tal como referidos anteriormente, vêm associados na grande maioria dos casos, a prazos mandatórios cuja não observância implica sérias consequências para o IGFSS. Pelo que importa dirigir-lhes a maior atenção, com a criação de métodos de gestão para a resposta a estes pedidos que, associados a fluxos de trabalho eficientes, permitam uma gestão eficaz dos mesmos. Esta é uma vertente que terá de continuar a ser desenvolvida e otimizada em 2019.

A DJC, aposta no planeamento, organização, controlo, monitorização e desenvolvimento do sistema de informação de suporte à atividade principal, como forma de aumentar a qualidade e celeridade de resposta e dos conteúdos do serviço prestado, a eficácia e eficiência do trabalho desenvolvido e a transmissão aos clientes internos de uma postura de “service provider”.

O objetivo primordial assenta no exercício de uma atividade e na prestação de um serviço de qualidade, que contribua solidamente no apoio às áreas de negócio, proporcionando o aumento da qualidade do trabalho e da imagem do IGFSS.

**PGA.04 - Jurídico e de Contencioso**  
**MISSÃO**

Prestar o apoio jurídico e contencioso ao IGFSS



## PLANO DE ATIVIDADES 2019

Objetivos	Indicadores	N.º indicador PE 2019-2021	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2019	Peso da Perspetiva	Peso do Objeto	Peso do Indicador
8	8.1 Taxa de sucesso de ações em Tribunal	2.5	(+)	60%	1,5	1	2
	8.2 Taxa de outorga de acordos de confissão de dívida do IGFSS		(+)	80%			1,5
	8.3 Tempo médio agendamento dos acordos de confissão de dívida		(-)	3,00			1,5
7	7.1 N.º de ações de formação a outras Unidades Orgânicas		(+)	1	2	1	2
	7.2 Índice de satisfação com as ações de formação		(+)	80%			1
	7.3 N.º atividades jurídico legislativa preventiva junto das UO		(+)	2			1,5
6	6.1 Taxa de cumprimento às solicitações do Conselho Diretivo		(+)	98%	2	2	2
	6.2 Taxa de cumprimento dos pontos de situação do DPI		(+)	95%			1,5
	6.3 Tx de cumprimento dos pedidos de apoio à contratação pública		(+)	95%			2
	6.4 Taxa de cumprimento dos OLA		(+)	90%			1
5	5.1 N.º de processos judiciais e extra-judiciais encerrados		(+)	950	2	2	2
	5.2 Taxa de resposta aos pedidos de assessoria das UO		(+)	95%			1,5
4	4.1 Taxa de resposta a Solicitadores/Agentes de Execução		(+)	96%	2	1	1
	4.2 Taxa de resposta a Tribunais		(+)	98%			1
3	3.1 <a href="#">Monitorização da atividade jurídico-contenciosa - Kamae Lei</a>		(+)	Mensal	2	2	2
	3.2 Índice de fluxo processual (IFP) anual		(+)	1,4			1
	3.3 Taxa de cumprimento de análise dos processos		(+)	80%			1
	3.4 Taxa de cumprimento de processos judiciais a instaurar		(+)	80%			1
2	2.1 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)		(-)	5 dias úteis	1	1	1
	2.2 Taxa de redução de volume de impressão	2.3	(+)	12%			1
1	1.1 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	1.3	(+)	80%	1	1	1
	1.2 Taxa de absentismo		(-)	2%			1
	1.3 Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	1.2	(+)	6,70 pts			1
	1.4 Homologação avaliações (SIADAP 3)		(-)	137 dias			1
	1.5 Contratualização objetivos (SIADAP 3)		(-)	59 dias			1
	1.6 Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns		(-)	125 dias úteis			1



#### 4 CRITÉRIOS DE AFERIÇÃO DA PERFORMANCE

O IGFSS possui um sistema de informação de gestão através do qual consegue efetuar o controlo *on-line* dos níveis de performance e acompanhar as iniciativas corretivas dos desvios da performance. Este *software* de gestão permite o desenho dos mapas da estratégia e o apuramento da sua eficácia em cada mês, sempre numa perspetiva acumulada.

Afere, assim, a eficácia de cada processo, através de um sistema de pontuação que pode oscilar entre os 0 e os 100 pontos, facilitando o controlo do desempenho e a comparação dos níveis de performance entre indicadores, objetivos e mapas da estratégia.

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 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 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
 <b>Não Cumprido</b>	60% - 90%	[ 0 pts – 37,5 pts ]
 <b>Não Cumprido - Alerta</b>	90% - 98%	[ 37,5 pts – 47,5 pts ]
 <b>Cumprido</b>	98% - 108%	[ 47,5 pts – 60 pts ]
 <b>Superado</b>	108% - 140%	[ 60 pts – 100 pts ]

Figura 4 – Níveis da performance

Admitindo que existem diferentes graus de importância ao nível das várias perspetivas, objetivos e indicadores, sobretudo em face do impacto desigual da consecução de cada um nos resultados globais do instituto, são também introduzidas ponderações, destinadas a diferenciar o desempenho das metas fixadas. Assim, através da atribuição das ponderações, fica definido:

- O peso relativo de cada perspetiva no mapa da estratégia;
- Dentro da mesma perspetiva, o peso relativo de cada objetivo;
- Dentro do mesmo objetivo, o peso relativo de cada indicador.

No que concerne, especificamente, aos indicadores de projeto, o sistema mede automaticamente a sua performance fazendo a comparação entre a data de conclusão prevista e a data de conclusão efetiva de cada uma das atividades, aplicando penalizações e bonificações caso se verifiquem atrasos ou antecipações na conclusão das tarefas.

O sistema de avaliação do desempenho assim parametrizado permite assegurar que as decisões do Conselho Diretivo são baseadas em *outputs* objetivos e devidamente quantificados provenientes do próprio sistema.

### 5 MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

O Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril, na redação dada pelo Decreto-Lei n.º 73/2014, de 13 de maio, estipula que o Plano de Atividades contempla, em capítulo próprio, as medidas de modernização administrativa que o serviço se proponha a desenvolver, nomeadamente as relativas à desburocratização, qualidade e inovação e, em especial, as que dêem cumprimento à regra do digital.

Indicam-se, a seguir, as medidas de modernização administrativa a implementar pelo IGFSS em 2019:

- Implementação e Produção SEFWeb - 2ª fase: Desmaterialização do processo de atendimento presencial;
- Implementação da Plataforma de Gestão Patrimonial;
- Desenvolvimento parcial dos trabalhos conducentes à aplicação do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas no perímetro de consolidação da Segurança Social;
- Reformulação do subsistema FGS - tem em vista a reformulação do subsistema, de forma a permitir resolver a questão das reapreciações e respetivas retenções efetuadas aos trabalhadores e sua entrega à AT e à Segurança Social, entre outras tarefas pendentes;
- Criação de plataforma Banca dos Casinos - tem em vista a criação de uma plataforma informática para o Fundo Especial de Segurança Social dos Profissionais de Banca dos Casinos, que permita o registo de tempos de serviço dos profissionais das salas de jogo tradicional, a atribuição do complemento de pensão aos beneficiários deste Fundo, como consequência da passagem de gestão administrativa do Fundo Especial de Segurança Social dos Profissionais de Banca dos Casinos, do ISS para o IGFSS. Concentração das várias etapas inerentes à atribuição dos complementos de pensão e gestão financeira, num só órgão (IGFSS);
- Pagamentos ao Estado através de ficheiro - tem em vista a implementação dos pagamentos de DUC relativos à Câmara dos Solicitadores e aos Tribunais através de ficheiro;
- Adoção de cartões pré-pagos - tem em vista a implementação de novos meios de pagamento, através da desmaterialização do pagamento de prestações sociais e benefícios diferidos (cartões pré-pagos);
- Cobrança automática FGADM e FGADMD - tem em vista a evolução para permitir o pagamento das notas de reposição associadas ao FGADM e FGADMD;
- Transferências bancárias internacionais - tem em vista a adoção das transferências bancárias em SICC para o espaço SEPA e fora do Espaço SEPA, bem como o alargamento desta forma de pagamento para as pensões junto das países que não tem a estrutura do IBAN.

A concretização das medidas enunciadas irá permitir ganhos de eficiência e de qualidade, em prol de uma Administração Pública mais moderna e ao serviço do cidadão.

### 6 PUBLICIDADE INSTITUCIONAL

A Lei n.º 95/2015, de 17 de agosto, define as regras e os deveres de transparência quanto à realização de campanhas de publicidade institucional do Estado (n.º 2 do art.º 7.º). O IGFSS não prevê a realização neste âmbito de qualquer campanha de publicidade institucional ou a aquisição de espaço publicitário no corrente ano.



## 7 ANEXOS

### 7.1 FÓRMULA DE CÁLCULO DOS INDICADORES

PN.01 - Gestão da dívida	
Indicadores	Fórmula de cálculo (algoritmo)
5.1 Taxa de cobrança de dívida líquida	Valor da cobrança acumulada de 2019 / Média de dívida líquida em 2019
5.2 Valor cobrado	Valor da cobrança no ano
4.1 Tx cumprimento prazo tratamento reclamações do livro amarelo	N.º de respostas do livro amarelo respondidas dentro do prazo (15 dias úteis) / N.º de reclamações do livro amarelo
4.2 Taxa de satisfação dos contribuintes com dívida	Média das taxas de satisfação apuradas em cada questionário
4.3 Plano de relacionamento com o contribuinte	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
3.1 % de cumprimento de plano de ações nacionais	N.º de planos de ações cumpridos / n.º de planos de ações totais
3.2 % de dívida acordada em processo executivo	Valor de dívida ativa enquadrada em planos prestacionais no âmbito do processo executivo / valor da dívida ativa global
3.3 Redução da taxa de incumprimento	Taxa de incumprimento verificada face a período homólogo
2.1 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	Média dos tempos de resposta dos RNC de AIQ
2.2 Taxa de cumprimento dos OLA	N.º de OLA cumpridos em cada mês / N.º total de OLA aplicáveis em cada mês
2.3 Taxa de redução de volume de impressão	$(1 - (\text{quantidade média trimestral de impressões de papel 2019} / \text{quantidade média trimestral de impressões de papel do período homólogo de 2015})) \times 100$
1.1 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	N.º de colaboradores que frequentem pelo menos uma ação de formação/universo de trabalhadores com ação de formação identificada
1.2 Taxa de absentismo	Tax.Absent=ausências/efetivo no período
1.3 Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	Índice de satisfação dos colaboradores = Média do resultado da performance das questões comuns a todos os processos.
1.4 Homologação avaliações (SIADAP 3)	Médias de dias = somatório do n.º de dias de calendário contados até à receção das fichas com conhecimento da avaliação após a homologação dos trabalhadores da UO / n.º total de fichas a com conhecimento da avaliação após a homologação
1.5 Contratualização objetivos (SIADAP 3)	Média de dias = somatório n.º de dias de calendário das fichas contratualizadas dos trabalhadores da UO, contados desde 1 de Janeiro/ n.º total das fichas a contratualizar pela UO
1.6 Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	Datas de publicação dos avisos de abertura dos concursos - (menos) Datas de homologação das listas/N.º de procedimentos concursais (são também considerados procedimentos que transitam do ano anterior)

PN.02 - Património Imobiliário	
Indicadores	Fórmula de cálculo (algoritmo)
8.1 Receitas de alienação	Valor das receitas provenientes de alienações de imóveis (valor escriturado + valor dos CPCV)
8.2 Receitas de rendas	Soma das receitas provenientes de rendas
8.3 % de dívida cobrada em acordos de confissão de dívida	Valor recebido em planos prestacionais e/ou após interpeção para pagamento / Valor da dívida ativa global (Saldo dívida a 31/12/2018)
7.1 Taxa de satisfação dos arrendatários - Renda Livre	Média das taxas de satisfação apuradas em cada questionário
7.2 Taxa de satisfação dos arrendatários - Renda Económica	Média das taxas de satisfação apuradas em cada questionário
7.3 Taxa de satisfação das adm. condomínio	Média das taxas de satisfação apuradas em cada questionário
7.4 Taxa de satisfação dos compradores de imóveis	Média das taxas de satisfação apuradas em cada questionário
7.5 Taxa de ocupação de Renda Livre	N.º de imóveis de RL arrendados / N.º de imóveis de RL para arrendamento
7.6 Taxa de ocupação de Renda Económica	N.º de imóveis de R.E. habitacionais arrendados / N.º de imóveis de R.E. habitacionais total
6.1 Valor do património colocado no mercado imobiliário	Soma dos valores dos imóveis colocados em venda e arrendamento
6.2 Taxa de sucesso das vendas	Valor de imóveis alienados / valor de imóveis colocados no mercado para venda
6.3 Taxa de registo da titularidade dos imóveis	N.º de imóveis provenientes do ISS regularizados / N.º de imóveis provenientes do ISS por regularizar
6.4 Programa de Alienação e Arrendamento do Património	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
5.1 Novos contratos de arrendamento celebrados de RL e RS	Contabilização do número de contratos de RL e RS celebrados no ano de 2019
5.2 % fogos habitacionais de RS atribuídos após reabilitação	N.º de fogos habitacionais de RS atribuídos em 2019 após reabilitação/ N.º de fogos habitacionais de RS devolutos recuperados no ano de 2019
4.1 Taxa de vistorias efetuadas	N.º de vistorias efetuadas pelo IGFSS / N.º total de pedidos de pedidos de intervenção
4.2 Taxa de intervenções efetuadas	N.º de intervenções efetuadas / N.º total de pedidos efetuados e validados pelo IGFSS para intervenção
4.3 % de imóveis valorizados - Plano de conservação e manutenção	Nº de imóveis recuperados/Nº de imóveis identificados no Plano de Valorização 2019 com necessidade de intervenção
4.4 Plano de conservação e manutenção do património 2020	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
3.1 % Execução do Orçamento	Valor executado / Valor orçamentado
2.1 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	Média dos tempos de resposta dos RNC de AIQ
2.2 Taxa de cumprimento dos OLA	N.º de OLA cumpridos em cada mês / N.º total de OLA aplicáveis em cada mês
2.3 Taxa de redução de volume de impressão	$(1 - (\text{quantidade média trimestral de impressões de papel 2019} / \text{quantidade média trimestral de impressões de papel do período homólogo de 2015})) \times 100$
2.4 Plano de reuniões estratégicas	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
2.5 Reuniões mensais análise performance	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
2.6 Implementação da Plataforma de Gestão Patrimonial	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
1.1 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	N.º de colaboradores que frequentem pelo menos uma ação de formação/universo de trabalhadores com ação de formação identificada
1.2 Taxa de absentismo	Tax.Absent=ausências/efetivo no período
1.3 Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	Índice de satisfação dos colaboradores = Média do resultado da performance das questões comuns a todos os processos.
1.4 Homologação avaliações (SIADAP 3)	Médias de dias = somatório do n.º de dias de calendário contados até à receção das fichas com conhecimento da avaliação após a homologação dos trabalhadores da UO / n.º total de fichas a com conhecimento da avaliação após a homologação
1.5 Contratualização objetivos (SIADAP 3)	Média de dias = somatório n.º de dias de calendário das fichas contratualizadas dos trabalhadores da UO, contados desde 1 de Janeiro/ n.º total das fichas a contratualizar pela UO
1.6 Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	Datas de publicação dos avisos de abertura dos concursos - (menos) Datas de homologação das listas/N.º de procedimentos concursais (são também considerados procedimentos que transitam do ano anterior)

PN.03 - Orçamento e Conta	
Indicadores	Fórmula de cálculo (algoritmo)
16.1 Taxa de satisfação dos clientes externos	Média das taxas de satisfação apuradas em cada questionário
16.2 Taxa de cumprimento dos OLA	N.º de OLA cumpridos em cada mês / N.º total de OLA aplicáveis em cada mês
16.3 Tx cumprimento prazo resposta auditores internos e externos	N.º de dias fixado pelos auditores/N.º de dias gasto pelo DOC
15.1 Prazo de elaboração dos relatórios Saldo Orçamental ISS's	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
15.2 Elaboração do OSS 2019	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
15.3 Prazo de apresentação da execução orçamental mensal	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
15.4 Apresentação de proposta de orçamento do IGFSS, I.P.	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
14.1 Prazo de entrega do relatório de contas do IGFSS ao CD	Data de remessa do relatório ao CD - Data de entrega de contas ao TC
14.2 Divulgação e monitorização das recomendações à CSS	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
14.3 Elaboração da CSS e Relatório	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
14.4 Elaboração de normas de encerramento das contas	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
14.5 Apuramento saldos orçamentais patrimoniais por programas	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
14.6 Encerramento das Contas do IGFSS e entrega ao TC	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
14.7 Análise do Anteprojeto Parecer TC CSS	Data de envio dos ofícios às Entidades - Data de recebimento do Anteprojeto Parecer CSS por parte do TC
13.1 Tx cumprimento prazo normalização contabilística/orçamental	N.º pedidos dentro do prazo/Número total de pedidos
12.1 Apresentação da previsão de execução orçamental	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
12.2 Apresentação da previsão de execução orçamental do IGFSS	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
11.1 Realização de estudos prospetivos (previsões de execução)	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
11.2 Taxa de assertividade dos estudos prospetivos	Número de projeções dentro do intervalo de erro máximo/N.º total de projeções consideradas
11.3 Tempo de realização de projeções/estudos (OSS e outros)	Nº de projeções ou estudos realizados no prazo fixado / Nº total de projeções ou estudos solicitados com prazo definido
11.4 Qualidade das projeções e estudos realizados	Nº de estudos e projeções sem lapsos e com descrição completa dos pressupostos / Nº total de estudos e projeções solicitados pelo CD
11.5 Previsão Receitas Cessantes - OSS/2020	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
10.1 Elaboração de relatório de acompanhamento de prestações	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
10.2 Monitorizar impactos de medidas de política	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
9.1 Taxa de validação dos registos contabilísticos/despesa	N.º documentos (SmartDocs) incluídos em AP's em 5 dias úteis/ Nº total de documentos (SmartDocs) de despesa validada pelos serviços
9.2 Taxa de validação dos registos contabilísticos/receita	N.º documentos processados em 5 dias úteis/ Nº total de documentos de receita entrados na contabilidade
9.3 Prazo médio de pagamento	(Média da dívida a fornecedores entre o trimestre t-3 e o trimestre t / Total da aquisição de bens e serviços e de bens de capital entre o trimestre t-3 e o trimestre t) x 365
8.1 Iniciativa de resolução de dívidas de não contribuintes - MLP	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
7.1 Prazo de supervisão das operações recíprocas	Data fim de validação das operações recíprocas - Data de validação da reposição dos parâmetros em EC-CS por parte do II,IP
6.1 Taxa de cumprimento na manutenção dos mapas do SIF	Nº alterações efetuadas dentro do prazo / Nº total de alterações estrutura orçamental
6.2 Prazo de análise mensal dos Fundos Disponíveis do IGFSS	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto

PN.03 - Orçamento e Conta	
Indicadores	Fórmula de cálculo (algoritmo)
5.1 Contribuir para a implementação do SNC-AP	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
5.2 Consolidação patrimonial no módulo do SIF - EC - CS	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
5.3 Análise de saldos no ano 2019	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
5.4 Qualificação da validação do MFD	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
5.5 Validação e envio do OSS corrigido para publicação	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
5.6 Validação mensal das alterações orçamentais	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
4.1 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	Média dos tempos de resposta dos RNC de AIQ
4.2 Taxa de redução de volume de impressão	$(1 - (\text{quantidade média trimestral de impressões de papel 2019} / \text{quantidade média trimestral de impressões de papel do período homólogo de 2015})) \times 100$
3.1 Monitorização intercalar dos objetivos - BSC	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
2.1 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	$N.^\circ$ de colaboradores que frequentem pelo menos uma ação de formação / universo de trabalhadores com ação de formação identificada
2.2 Taxa de absentismo	$\text{Tax. Absent} = \text{ausências} / \text{efetivo no período}$
2.3 Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	Índice de satisfação dos colaboradores = Média do resultado da performance das questões comuns a todos os processos.
2.4 Homologação avaliações (SIADAP 3)	Médias de dias = somatório do n.º de dias de calendário contados até à receção das fichas com conhecimento da avaliação após a homologação dos trabalhadores da UO / n.º total de fichas a com conhecimento da avaliação após a homologação
2.5 Contratualização objetivos (SIADAP 3)	Média de dias = somatório n.º de dias de calendário das fichas contratualizadas dos trabalhadores da UO, contados desde 1 de Janeiro / n.º total das fichas a contratualizar pela UO
2.6 Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	Datas de publicação dos avisos de abertura dos concursos - (menos) Datas de homologação das listas / N.º de procedimentos concursais (são também considerados procedimentos que transitam do ano anterior)
1.1 Divulgação externa de informação orçam. e finan. do sistema	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
1.2 Divulgação interna de informação orçam. e finan. do sistema	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto

PN.04 - Gestão Financeira	
Indicadores	Fórmula de cálculo (algoritmo)
15.1 Rendibilidade média IGSS vs MMI	Diferença entre as taxas obtidas nas aplicações do IGSS face às taxas do MMI, para prazos equivalentes
14.1 Relatório rendibilidade e acordos	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
14.2 Relatório movimento financeiro	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
13.1 Tx de cumpr. prazo de análise aos pedidos de regularizações	N.º de validações em que se verifica o cumprimento dos prazos/n.º total de validações
13.2 Tx de cumpr. prazo diário envio situações irregulares banca	N.º de situações irregulares em que se verifica o cumprimento dos prazos/n.º total de situações irregulares
12.1 Tempo médio tratamento do FGS - circ. de primeira apreciação	Somatório do n.º de dias utilizados para o tratamento de cada processo/n.º de processos
12.2 Tempo médio tratamento do FGS - outros circuitos	Somatório do n.º de dias utilizados para o tratamento de cada processo (data de entrada do requerimento no NFGS-data requerimento para projeto de decisão)/n.º de processos
12.3 Taxa de processos por introduzir do FGADM	N.º de processos por introduzir (transitados mês n-1 + entrados no mês n - introduzidos no mês n) / N.º Total de processos para introduzir no mês n
11.1 Taxa de satisfação de clientes - Abastecimento Financeiro/TU	Média das taxas de satisfação apuradas em cada questionário
11.2 Taxa de cumprimento dos OLA	N.º de OLA cumpridos em cada mês / N.º total de OLA aplicáveis em cada mês
10.1 Relatório de controlo das tesourarias GT	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
10.2 Tx cumprimento prazo comunicação reconciliação processo TU	Nº de comunicações em que se verifica o cumprimento dos prazos/ nº total de comunicações
10.3 Prazo comun./acomp. dif. reconcili. GC (II) e SEF (II)	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
9.1 Taxa de cumprimento dos prazos de envio dos workflows à DFF	Nº workflows TU com cumprimentos dos prazos / Nº total de workflows TU (CNP/IPSS)
9.2 Tx cumprimento prazo validação dos Planos de Fundos das ISSs	Nº meses com cumprimentos dos prazos / Nº total de meses
9.3 Prazo de análise das dif. reconciliação afetas ao processo	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
9.4 Prazo tratamento contabilístico/processual das devoluções	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
9.5 Prazo de tratamento de regularizações	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
8.1 Tx cumprimento prazo elaboração dos relatórios reconciliação	Nº de relatórios em que se verifica o cumprimento dos prazos/ nº total de relatórios
8.2 Tx cump monitor. ações identif. reuniões entre SID/SIF/IGSS	Nº de reuniões em que se verifica o cumprimento dos prazos/ nº total de reuniões
8.3 Taxa de cumprimento do prazo de envio de ficheiros	Nº ficheiros enviados dentro dos prazos acordados / Nº total de ficheiros
8.4 Tx cumprim. contabilização dos movimentos identificados	Nº documentos 41 contabilizados pelos colaboradores do NCCF com data de lançamento do mês n / Nº documentos 41 com data de lançamento do mês n
7.1 Prazo de apresentação do plano previsional diarizado	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
6.1 Avaliação dos prestadores de serviços financeiros	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
5.1 Tx cump. prazos resposta: reformulação do subsistema FGS	N.º de monitorizações/testes integrados em que se verifica o cumprimento dos prazos/ N.º total de monitorizações/testes integrados
5.2 Tx cump. prazos resposta: criação de plataforma B. Casinos	N.º de monitorizações/testes integrados em que se verifica o cumprimento dos prazos/ N.º total de monitorizações/testes integrados
4.1 Tx cump. prazos resposta: pagam. Estado através de ficheiro	N.º de monitorizações/testes integrados em que se verifica o cumprimento dos prazos/ N.º total de monitorizações/testes integrados
4.2 Tx cump. prazos resposta: adoção de cartões pré-pagos	N.º de monitorizações/testes integrados em que se verifica o cumprimento dos prazos/ N.º total de monitorizações/testes integrados
4.3 Tx cump. prazos resposta: cobrança automática FGADM e FGADMMD	N.º de monitorizações/testes integrados em que se verifica o cumprimento dos prazos/ N.º total de monitorizações/testes integrados
4.4 Tx cump. prazos resposta: transf. bancárias internacionais	N.º de monitorizações/testes integrados em que se verifica o cumprimento dos prazos/ N.º total de monitorizações/testes integrados

PN.04 - Gestão Financeira	
Indicadores	Fórmula de cálculo (algoritmo)
3.1 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	Média dos tempos de resposta dos RNC de AIQ
3.2 Taxa de redução de volume de impressão	$(1 - (\text{quantidade média trimestral de impressões de papel 2019} / \text{quantidade média trimestral de impressões de papel do período homólogo de 2015})) \times 100$
3.3 Monitorização dos SLA com o ISS	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
2.1 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	N.º de colaboradores que frequentem pelo menos uma ação de formação/universo de trabalhadores com ação de formação identificada
2.2 Taxa de absentismo	$\text{Tax. Absent} = \text{ausências} / \text{efetivo no período}$
2.3 Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	Índice de satisfação dos colaboradores = Média do resultado da performance das questões comuns a todos os processos.
2.4 Homologação avaliações (SIADAP 3)	Médias de dias = somatório do n.º de dias de calendário contados até à receção das fichas com conhecimento da avaliação após a homologação dos trabalhadores da UO / n.º total de fichas a com conhecimento da avaliação após a homologação
2.5 Contratualização objetivos (SIADAP 3)	Média de dias = somatório n.º de dias de calendário das fichas contratualizadas dos trabalhadores da UO, contados desde 1 de Janeiro/ n.º total das fichas a contratualizar pela UO
2.6 Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	Datas de publicação dos avisos de abertura dos concursos - (menos) Datas de homologação das listas/N.º de procedimentos concursais (são também considerados procedimentos que transitam do ano anterior)
1.1 Tx cump. prazos resposta: Central. Pag. e Integ. Pensões	N.º de validações/pedidos em que se verifica o cumprimento dos prazos/n.º total de pedidos/validações

PGA.01 - Qualidade e Comunicação	
Indicadores	Fórmula de cálculo (algoritmo)
8.1 Índice de satisfação dos colaboradores: Qualidade	Fórmula de apuramento da dimensão Qualidade por parte do ONRH
8.2 Renovação da certificação ISO 9001	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
8.3 Formação interna sobre o Sistema de Gestão da Qualidade	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
8.4 Implementação da Norma NP 4552:2016	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
8.5 N.º de medidas de conciliação implementadas	Soma do n.º de medidas de conciliação implementadas
8.6 Plano de Responsabilidade Social 2020	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
8.7 Acompanhamento das parcerias estratégicas	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
7.1 Taxa de cumprimento dos OLA	N.º de OLA cumpridos em cada mês / N.º total de OLA aplicáveis em cada mês
7.2 Taxa de satisfação com a formação interna sobre o SGQ	Média das taxas de satisfação apuradas em cada questionário
6.1 Relatório de Atividades 2018	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
6.2 Plano de Atividades 2020	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
6.3 QUAR 2020	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
6.4 Relatório de acompanhamento do PPRG	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
5.1 Conclusão da operacionalização do RCPD	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
5.2 Reformulação dos relatórios de gestão	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
5.3 Inquérito aos clientes externos	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
5.4 Monitorização da performance (BSC)	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
5.5 Monitorização das oportunidades de melhoria	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
5.6 Monitorização dos níveis de serviço (OLA)	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
4.1 Reformulação do Flash e Diário de Recortes	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
4.2 Plano de Comunicação 2020	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
4.3 Controlo do relacionamento com o cliente	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
3.1 Taxa de satisfação com as auditorias internas	Média das taxas de satisfação apuradas em cada questionário
3.2 Auditoria aos indicadores do BSC	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
2.1 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	Média dos tempos de resposta dos RNC de AIQ
2.2 Taxa de redução de volume de impressão	$(1 - (\text{quantidade média trimestral de impressões de papel 2019} / \text{quantidade média trimestral de impressões de papel do período homólogo de 2015})) \times 100$
1.1 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	N.º de colaboradores que frequentem pelo menos uma ação de formação/universo de trabalhadores com ação de formação identificada
1.2 Taxa de absentismo	Tax. Absent=ausências/efetivo no período
1.3 Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	Índice de satisfação dos colaboradores = Média do resultado da performance das questões comuns a todos os processos.
1.4 Homologação avaliações (SIADAP 3)	Médias de dias = somatório do n.º de dias de calendário contados até à receção das fichas com conhecimento da avaliação após a homologação dos trabalhadores da UO / n.º total de fichas a com conhecimento da avaliação após a homologação
1.5 Contratualização objetivos (SIADAP 3)	Média de dias = somatório n.º de dias de calendário das fichas contratualizadas dos trabalhadores da UO, contados desde 1 de Janeiro/ n.º total das fichas a contratualizar pela UO
1.6 Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	Datas de publicação dos avisos de abertura dos concursos - (menos) Datas de homologação das listas/N.º de procedimentos concursais (são também considerados procedimentos que transitam do ano anterior)

PGA.02 - Recursos Humanos	
Indicadores	Fórmula de cálculo (algoritmo)
7.1 Prazo médio esclarecimentos sobre novas matérias de RH	(Data de publicação do diploma em DR; Orientações DGAEP; M. Finanças - (menos) Data da prestação do esclarecimento)/N.º de esclarecimentos
7.2 Report da execução orçamental	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
7.3 Report por dashboard dos indicadores de gestão de RH	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
7.4 Taxa de satisfação com o acolhimento realizado pela DRH	Média das taxas de satisfação apuradas em cada questionário
7.5 Taxa de cumprimento dos OLA	N.º de OLA cumpridos em cada mês / N.º total de OLA aplicáveis em cada mês
7.6 Prazo de comunicação dos pontos SIADAP a 31/12/2016	Máximo (n.º de dias comunic. trab.1; n.º de dias comunic. trab.2; n.º de dias comunic. trab.3; ...; n.º de dias comunic. trab.n)
7.7 Tx de trab. com processamento de valorização remuneratória	N.º de trabalhadores com acréscimo no mês seguinte / N.º total de trabalhadores com valorização até à data em referência
6.1 Plano de Gestão de Recursos Humanos	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
6.2 Taxa de concretização do recrutamento	N.º de trabalhadores recrutados/necessidades de recrutamento aprovadas pelo CD
6.3 Prazo médio conclusão procedimentos concursais comuns-IGFSS	Datas de publicação dos avisos de abertura dos concursos - (menos) Datas de homologação das listas/N.º de procedimentos concursais (são também considerados procedimentos que transitam do ano anterior)
6.4 Prazo médio de conclusão procedimentos concursais dirigentes	Datas da publicitação na BEP - (menos) Data dos despachos de nomeação/N.º de procedimentos concursais (são também considerados procedimentos que transitam do ano anterior)
6.5 Prazo médio de apresentação de pedidos de mobilidade	$\Sigma$ (Data de início do procedimento de recrutamento - (menos) Data de saída do ofício dirigido ao serviço de origem)/N.º de pedidos de mobilidade analisados
5.1 Taxa de colaboradores abrangidos por formação - IGFSS	N.º de colaboradores que frequentem pelo menos uma ação de formação/universo de trabalhadores com ação de formação identificada
5.2 N.º médio de horas de formação por colaborador - IGFSS	N.º horas formação/n.º total de colaboradores (universos abrangidos)
5.3 Taxa de satisfação com a formação	Média das taxas de satisfação apuradas em cada questionário
4.1 N.º de acidentes no local de trabalho	Somatório de novos acidentes de trabalho com IT
4.2 Consulta aos trabalhadores no âmbito de SST	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
3.1 Monitorização do absentismo	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
2.1 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	Média dos tempos de resposta dos RNC de AIQ
2.2 Taxa de redução de volume de impressão	$(1 - (\text{quantidade média trimestral de impressões de papel 2019} / \text{quantidade média trimestral de impressões de papel do período homólogo de 2015})) \times 100$
1.1 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	N.º de colaboradores que frequentem pelo menos uma ação de formação/universo de trabalhadores com ação de formação identificada
1.2 Taxa de absentismo	Tax.Absent=ausências/efetivo no periodo
1.3 Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	Índice de satisfação dos colaboradores = Média do resultado da performance das questões comuns a todos os processos.
1.4 Homologação avaliações (SIADAP 3)	Médias de dias = somatório do n.º de dias de calendário contados até à receção das fichas com conhecimento da avaliação após a homologação dos trabalhadores da UO / n.º total de fichas a com conhecimento da avaliação após a homologação
1.5 Contratualização objetivos (SIADAP 3)	Média de dias = somatório n.º de dias de calendário das fichas contratualizadas dos trabalhadores da UO, contados desde 1 de Janeiro/ n.º total das fichas a contratualizar pela UO
1.6 Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	Datas de publicação dos avisos de abertura dos concursos - (menos) Datas de homologação das listas/N.º de procedimentos concursais (são também considerados procedimentos que transitam do ano anterior)



PGA.03 - Administração e Infraestruturas	
Indicadores	Fórmula de cálculo (algoritmo)
10.1 Taxa de serviços garantidos em infraestruturas	N.º de serviços prestados no prazo estabelecido / n.º total de pedidos entrados com SLA estabelecido
10.2 Taxa de cumprimento dos OLA	N.º de OLA cumpridos em cada mês / N.º total de OLA aplicáveis em cada mês
9.1 Taxa de concretização de OM de auditorias da qualidade	N.º OM implementadas no ano/N.º OM consideradas p/implementação no ano e em anos anteriores por implementar
9.2 Taxa de implementação de oportunidades de melhoria SST	N.º OM implementadas no ano/N.º OM consideradas p/implementação no ano e em anos anteriores por implementar
9.3 Tx. cump. prazo resposta a reportes e solicitações externas	N.º respostas e reportes prestados pela DAI no prazo/ N.º total de pedidos e/ou obrigações de reporte
9.4 Relatório ECO - Economia, Compromisso e Organização	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
8.1 Taxa de redução de consumo de recursos energéticos	{100-[(kwh/m2) de 2019 / (((kwh/m2) de 2017)+(kwh/m2) de 2016)+(kwh/m2) de 2015)/3]}*100}
7.1 Taxa contratos celebrados com redução igual ou superior a 1%	N.º contratos celebrados com redução igual ou superior a 1% face ao valor base/ Total de contratos celebrados
7.2 Taxa de execução dos contratos celebrados e/ou em vigor	(Σ pagamentos efetuados no ano n/ Σ compromissos realizados no ano n) x 100
7.3 Taxa redução de encargos com atividade corrente face a 2018	(Total encargos do período / média de efetivos pertinentes do período) / (Total encargos do período homologado ano anterior / média de efetivos pertinentes do período homologado ano anterior) -1
6.1 Taxa cumprimento plano aquisições e renovações contratuais	N.º de processos de contratação com diligência para aquisição ou renovação / Total de processos do Plano Anual de Contratação Pública
6.2 Planeamento e reporte periódico sobre contratação pública	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
6.3 Avaliação de fornecedores	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
6.4 Controlo de existências e de consumos em armazém	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
5.1 Implementação de nova estrutura de rede colaborativa	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
5.2 Upgrade solução de gestão documental SmartDOCS	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
4.1 Otimização da gestão do arquivo documental físico	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
4.2 Revisão dos instrumentos arquivísticos do IGFSS	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
3.1 Taxa de avaliação de desempenho com parceiros preponderantes	Número de reuniões / Número de reuniões calendarizadas
3.2 Inventário dos bens móveis do IGFSS	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
3.3 Elaboração e acompanhamento do PMI	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
3.4 Taxa de concretização do PMI	N.º de intervenções efetuadas face ao plano / Total de intervenções planeadas
3.5 Plano desenvolvimento Sistemas Inform. e Infra. Tecnológicas	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
2.1 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	Média dos tempos de resposta dos RNC de AIQ
2.2 Taxa de redução de volume de impressão	(1-( quantidade média trimestral de impressões de papel 2019/quantidade média trimestral de impressões de papel do período homologado de 2015))x100
1.1 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	N.º de colaboradores que frequentem pelo menos uma ação de formação/universo de trabalhadores com ação de formação identificada
1.2 Taxa de absentismo	Tax.Absent=ausências/efetivo no período
1.3 Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	Índice de satisfação dos colaboradores = Média do resultado da performance das questões comuns a todos os processos.
1.4 Homologação avaliações (SIADAP 3)	Médias de dias = somatório do n.º de dias de calendário contados até à receção das fichas com conhecimento da avaliação após a homologação dos trabalhadores da UO / n.º total de fichas a com conhecimento da avaliação após a homologação
1.5 Contratualização objetivos (SIADAP 3)	Média de dias = somatório n.º de dias de calendário das fichas contratualizadas dos trabalhadores da UO, contados desde 1 de Janeiro/ n.º total das fichas a contratualizar pela UO
1.6 Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	Datas de publicação dos avisos de abertura dos concursos - (menos) Datas de homologação das listas/N.º de procedimentos concursais (são também considerados procedimentos que transitam do ano anterior)

PGA.04 - Jurídico e de Contencioso	
Indicadores	Fórmula de cálculo (algoritmo)
8.1 Taxa de sucesso de ações em Tribunal	$N.^\circ \text{ de ações judiciais ganhas} / N.^\circ \text{ de ações judiciais com comunicação de sentença}$
8.2 Taxa de outorga de acordos de confissão de dívida do IGFSS	$\text{Total do valor outorgado} / \text{Total do valor em dívida nos pedidos das Unidades Orgânicas}$
8.3 Tempo médio agendamento dos acordos de confissão de dívida	Média dos tempos de resposta medidos em dias úteis
7.1 N.º de ações de formação a outras Unidades Orgânicas	Contagem do n.º de ações de formação
7.2 Índice de satisfação com as ações de formação	Média das taxas de satisfação apuradas em cada questionário
7.3 N.º atividades jurídico legislativa preventiva junto das UO	Contagem do n.º de iniciativas
6.1 Taxa de cumprimento às solicitações do Conselho Diretivo	$N^\circ \text{ de respostas prestadas ao CD no prazo} / N^\circ \text{ total de respostas solicitadas pelo CD}$
6.2 Taxa de cumprimento dos pontos de situação do DPI	$N^\circ \text{ de respostas prestadas ao DPI no prazo} / N^\circ \text{ total de respostas solicitadas pelo DPI}$
6.3 Tx de cumprimento dos pedidos de apoio à contratação pública	$N^\circ \text{ de respostas prestadas às UO no prazo} / N^\circ \text{ total de respostas solicitadas pelas UO}$
6.4 Taxa de cumprimento dos OLA	$N.^\circ \text{ de OLA cumpridos em cada mês} / N.^\circ \text{ total de OLA aplicáveis em cada mês}$
5.1 N.º de processos judiciais e extra-judiciais encerrados	Nº de processos encerrados
5.2 Taxa de resposta aos pedidos de assessoria das UO	$N^\circ \text{ de respostas prestadas às UO's no prazo} / N^\circ \text{ total de respostas solicitadas pelas UO's}$
4.1 Taxa de resposta a Solicitadores/Agentes de Execução	$N^\circ \text{ de respostas prestadas aos Solicitadores/Agentes de Execução no prazo} / N^\circ \text{ total de respostas solicitadas pelos Solicitadores/Agentes de Execução}$
4.2 Taxa de resposta a Tribunais	$N^\circ \text{ de respostas prestadas aos Tribunais no prazo} / N^\circ \text{ total de respostas solicitadas pelos Tribunais}$
3.1 Monitorização da atividade jurídico-contenciosa - Kamae Lei	Cumprimento das datas estipuladas para cada atividade do projeto
3.2 Índice de fluxo processual (IFP) anual	$\Sigma [ (n.^\circ \text{ processos encerrados no mês} / n.^\circ \text{ processos abertos no mês}) ]$
3.3 Taxa de cumprimento de análise dos processos	$N.^\circ \text{ de intervenções dentro dos prazos} / n.^\circ \text{ total de intervenções}$
3.4 Taxa de cumprimento de processos judiciais a instaurar	$N.^\circ \text{ de intervenções dentro dos prazos} / n.^\circ \text{ total de intervenções}$
2.1 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	Média dos tempos de resposta dos RNC de AIQ
2.2 Taxa de redução de volume de impressão	$(1 - (\text{quantidade média trimestral de impressões de papel 2019} / \text{quantidade média trimestral de impressões de papel do período homólogo de 2015})) \times 100$
1.1 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	$N.^\circ \text{ de colaboradores que frequentem pelo menos uma ação de formação} / \text{universo de trabalhadores com ação de formação identificada}$
1.2 Taxa de absentismo	$\text{Tax. Absent} = \text{ausências} / \text{efetivo no período}$
1.3 Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	Índice de satisfação dos colaboradores = Média do resultado da performance das questões comuns a todos os processos.
1.4 Homologação avaliações (SIADAP 3)	$\text{Médias de dias} = \text{somatório do n.º de dias de calendário contados até à receção das fichas com conhecimento da avaliação após a homologação dos trabalhadores da UO} / \text{n.º total de fichas a com conhecimento da avaliação após a homologação}$
1.5 Contratualização objetivos (SIADAP 3)	$\text{Média de dias} = \text{somatório n.º de dias de calendário das fichas contratualizadas dos trabalhadores da UO, contados desde 1 de Janeiro} / \text{n.º total das fichas a contratualizar pela UO}$
1.6 Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	$\text{Datas de publicação dos avisos de abertura dos concursos} - (\text{menos}) \text{ Datas de homologação das listas} / N.^\circ \text{ de procedimentos concursais (são também considerados procedimentos que transitam do ano anterior)}$

7.2 RESULTADOS HISTÓRICOS DOS INDICADORES

PN.01 - Gestão da dívida				
Indicadores	Resultados Históricos			
	Set. 2018	2017	2016	2015
5.1 Taxa de cobrança de dívida líquida	18,43%	21,18%	21,52%	21,70%
5.2 Valor cobrado	469,90 M€	605,08 M€	644,14 M€	640,3 M€
4.1 Tx cumprimento prazo tratamento reclamações do livro amarelo	99,39%	95,80%	95,42%	92,14%
4.2 Taxa de satisfação dos contribuintes com dívida	-	61%	62%	58%
4.3 Plano de relacionamento com o contribuinte	-	Cancelado	Superado	-
3.1 % de cumprimento de plano de ações nacionais	94,12%	96,30%	100%	100%
3.2 % de dívida acordada em processo executivo	36,49%	37,82%	32,13%	34,25%
3.3 Redução da taxa de incumprimento	-3,53%	6,18%	2,68%	-
2.1 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	4,33 dias úteis	5 dias úteis	3,60 dias úteis	4,67 dias úteis
2.2 Taxa de cumprimento dos OLA	90,32%	81,45%	89,80%	68,33%
2.3 Taxa de redução de volume de impressão	-5,23%	-	-	-
1.1 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	83,08%	95,07%	97,11%	97,00%
1.2 Taxa de absentismo	1,94%	2,16%	2,49%	2,37%
1.3 Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	-	6,50 pts	-	-
1.4 Homologação avaliações (SIADAP 3)	-	123,42 dias	-	-
1.5 Contratualização objetivos (SIADAP 3)	-	96,08 dias	-	-
1.6 Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	N/a	171 dias úteis	-	-

PN.02 - Património Imobiliário				
Indicadores	Resultados Históricos			
	Set. 2018	2017	2016	2015
8.1 Receitas de alienação	4,19 M€	10,01 M€	27,48 M€	15,60 M€
8.2 Receitas de rendas	1,75 M€	2,38 M€	2,46 M€	4,93 M€
8.3 % de dívida cobrada em acordos de confissão de dívida	-	-	-	-
7.1 Taxa de satisfação dos arrendatários - Renda Livre	N/a	55%	56%	55%
7.2 Taxa de satisfação dos arrendatários - Renda Económica	N/a	62%	59%	61%
7.3 Taxa de satisfação das adm. condomínio	N/a	69%	65%	69%
7.4 Taxa de satisfação dos compradores de imóveis	N/a	85%	91%	90%
7.5 Taxa de ocupação de Renda Livre	100%	100%	99%	71%
7.6 Taxa de ocupação de Renda Económica	98%	99%	96%	86%
6.1 Valor do património colocado no mercado imobiliário	14,79 M€	22,18 M€	33,06 M€	30,90M€
6.2 Taxa de sucesso das vendas	N/a	45%	83%	61%
6.3 Taxa de registo da titularidade dos imóveis	18%	57%	N/a	-
6.4 Programa de Alienação e Arrendamento do Património	-	-	-	-
5.1 Novos contratos de arrendamento celebrados de RL e RS	-	-	-	-
5.2 % fogos habitacionais de RS atribuídos após reabilitação	-	-	-	-
4.1 Taxa de vistorias efetuadas	87%	96%	95%	89%
4.2 Taxa de intervenções efetuadas	37%	81%	90%	93%
4.3 % de imóveis valorizados - Plano de conservação e manutenção	52%	100%	-	-
4.4 Plano de conservação e manutenção do património 2020	Não cumprido	Superado	Superado	-
3.1 % Execução do Orçamento	43%	71%	95%	76%
2.1 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	6 dias úteis	5 dias úteis	5 dias úteis	N/a
2.2 Taxa de cumprimento dos OLA	77,50%	86,44%	83,05%	75%
2.3 Taxa de redução de volume de impressão	-	-	-	-
2.4 Plano de reuniões estratégicas	Não cumprido	Superado	Superado	Superado
2.5 Reuniões mensais análise performance	Não cumprido	Cumprido	-	-
2.6 Implementação da Plataforma de Gestão Patrimonial	-	-	-	-

PN.02 - Património Imobiliário				
Indicadores	Resultados Históricos			
	Set. 2018	2017	2016	2015
1.1 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	62,50%	90,91%	91%	92%
1.2 Taxa de absentismo	1,58%	3,12%	2,19%	2,08%
1.3 Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	-	6,40 pts	-	-
1.4 Homologação avaliações (SIADAP 3)	-	112,43 dias	-	-
1.5 Contratualização objetivos (SIADAP 3)	-	63,93 dias	-	-
1.6 Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	N/a	N/a	-	-

PN.03 - Orçamento e Conta				
Indicadores	Resultados Históricos			
	Set. 2018	2017	2016	2015
16.1 Taxa de satisfação dos clientes externos	N/a	93%	88%	89%
16.2 Taxa de cumprimento dos OLA	91,30%	84,62%	93%	100%
16.3 Tx cumprimento prazo resposta auditores internos e externos	107,14%	101,84%	116,44%	118,87%
15.1 Prazo de elaboração dos relatórios Saldo Orçamental ISS's	Superado	Superado	Superado	Superado
15.2 Elaboração do OSS 2019	Cumprido	Superado	Cumprido	Superado
15.3 Prazo de apresentação da execução orçamental mensal	Superado	Cumprido	Superado	Superado
15.4 Apresentação de proposta de orçamento do IGFSS, I.P.	Cumprido	Não cumprido - Alerta	-	-
14.1 Prazo de entrega do relatório de contas do IGFSS ao CD	20 dias úteis	19 dias úteis	36 dias úteis	-
14.2 Divulgação e monitorização das recomendações à CSS	Superado	Cumprido	Cumprido	Superado
14.3 Elaboração da CSS e Relatório	Superado	Cumprido	Cumprido	Cumprido
14.4 Elaboração de normas de encerramento das contas	N/a	Cumprido	Superado	Cumprido
14.5 Apuramento saldos orçamentais patrimoniais por programas	Cumprido	Cumprido	Cumprido	Superado
14.6 Encerramento das Contas do IGFSS e entrega ao TC	Cumprido	Cumprido	Cumprido	Cumprido
14.7 Análise do Anteprojecto Parecer TC CSS	N/a	4 dias úteis	-	-
13.1 Tx cumprimento prazo normalização contabilística/orçamental	100%	100%	100%	98,77%
12.1 Apresentação da previsão de execução orçamental	Superado	Superado	Superado	Superado
12.2 Apresentação da previsão de execução orçamental do IGFSS	Superado	Não cumprido	-	-
11.1 Realização de estudos prospetivos (previsões de execução)	Cumprido	Cumprido	-	-
11.2 Taxa de assertividade dos estudos prospetivos	64,4%	75%	75%	76%
11.3 Tempo de realização de projeções/estudos (OSS e outros)	100,0%	95,7%	-	-
11.4 Qualidade das projeções e estudos realizados	100,0%	93,6%	-	-
11.5 Previsão Receitas Cessantes - OSS/2020	Cumprido	Cumprido	-	-
10.1 Elaboração de relatório de acompanhamento de prestações	Cumprido	Superado	Superado	Superado
10.2 Monitorizar impactos de medidas de política	Superado	Superado	-	-
9.1 Taxa de validação dos registos contabilísticos/despesa	97,00%	99,39%	98,32%	96,70%
9.2 Taxa de validação dos registos contabilísticos/receita	92,91%	95,72%	97,01%	99,79%
9.3 Prazo médio de pagamento	19,73 dias	19,10 dias	22 dias	16 dias
8.1 Iniciativa de resolução de dívidas de não contribuintes - MLP	Cumprido	-	-	-
7.1 Prazo de supervisão das operações recíprocas	N/a	10 dias úteis	9,67 dias úteis	4,5 dias úteis

PN.03 - Orçamento e Conta				
Indicadores	Resultados Históricos			
	Set. 2018	2017	2016	2015
6.1 Taxa de cumprimento na manutenção dos mapas do SIF	100%	100%	-	-
6.2 Prazo de análise mensal dos Fundos Disponíveis do IGFSS	Superado	Superado	Cumprido	Superado
5.1 Contribuir para a implementação do SNC-AP	N/a	Cumprido	Superado	-
5.2 Consolidação patrimonial no módulo do SIF - EC - CS	Superado	Superado	Superado	Superado
5.3 Análise de saldos no ano 2019	Cumprido	Cumprido	Cumprido	Cumprido
5.4 Qualificação da validação do MFD	Superado	Cumprido	Cumprido	Cumprido
5.5 Validação e envio do OSS corrigido para publicação	Superado	Superado	Superado	Superado
5.6 Validação mensal das alterações orçamentais	Superado	Superado	Cumprido	Cumprido
4.1 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	N/a	N/a	N/a	N/a
4.2 Taxa de redução de volume de impressão	16,34%	-	-	-
3.1 Monitorização intercalar dos objetivos - BSC	Superado	Cumprido	Cumprido	Superado
2.1 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	62,86%	84,38%	97,14%	80,00%
2.2 Taxa de absentismo	1,88%	2,01%	2,11%	2,31%
2.3 Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	-	7,30 pts	-	-
2.4 Homologação avaliações (SIADAP 3)	-	111,33 dias	-	-
2.5 Contratualização objetivos (SIADAP 3)	-	71,22 dias	-	-
2.6 Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	N/a	116 dias úteis	-	-
1.1 Divulgação externa de informação orçam. e finan. do sistema	Cumprido	Cumprido	Não cumprido	Superado
1.2 Divulgação interna de informação orçam. e finan. do sistema	Superado	Cumprido	Cumprido	Superado

PN.04 - Gestão Financeira				
Indicadores	Resultados Históricos			
	Set. 2018	2017	2016	2015
15.1 Rendibilidade média IGFSS vs MMI	44 PB	48 PB	44 PB	34 PB
14.1 Relatório rendibilidade e acordos	Cumprido	Cumprido	Cumprido	Cumprido
14.2 Relatório movimento financeiro	Superado	Superado	-	Superado
13.1 Tx de cumpr. prazo de análise aos pedidos de regularizações	99,18%	97,97%	98,12%	98,83%
13.2 Tx de cumpr. prazo diário envio situações irregulares banca	99,41%	98,55%	98,25%	99,64%
12.1 Tempo médio tratamento do FGS - circ. de primeira apreciação	5 dias	5 dias	5 dias	4 dias
12.2 Tempo médio tratamento do FGS - outros circuitos	6 dias	5 dias	5 dias	5 dias
12.3 Taxa de processos por introduzir do FGADM	43%	0%	0%	36%
11.1 Taxa de satisfação de clientes - Abastecimento Financeiro/TU	N/a	99%	98%	92%
11.2 Taxa de cumprimento dos OLA	97,50%	96,51%	95,91%	95,60%
10.1 Relatório de controlo das tesourarias GT	Superado	Cumprido	Cumprido	Cumprido
10.2 Tx cumprimento prazo comunicação reconciliação processo TU	100%	95,83%	100%	Cumprido
10.3 Prazo comun./acomp. dif. reconcili. GC (II) e SEF (II)	Cumprido	Cumprido	Cumprido	Cumprido
9.1 Taxa de cumprimento dos prazos de envio dos workflows à DFF	100%	100%	99,5%	100%
9.2 Tx cumprimento prazo validação dos Planos de Fundos das ISSs	0,50 horas	1,21 horas	1,63 horas	2,52 horas
9.3 Prazo de análise das dif. reconciliação afetas ao processo	Superado	Superado	Superado	Superado
9.4 Prazo tratamento contabilístico/processual das devoluções	Cumprido	Cumprido	Cumprido	Superado
9.5 Prazo de tratamento de regularizações	Superado	Superado	Superado	Cumprido
8.1 Tx cumprimento prazo elaboração dos relatórios reconciliação	100%	100%	91,67%	100%
8.2 Tx cump monitor. ações identif. reuniões entre SID/SIF/IGFSS	N/a	100%	100%	100%
8.3 Taxa de cumprimento do prazo de envio de ficheiros	93,33%	98,33%	95,92%	87,32%
8.4 Tx cumprim. contabilização dos movimentos identificados	97,76%	98,79%	99,13%	99,28%
7.1 Prazo de apresentação do plano previsional diarizado	Superado	Superado	Superado	Superado
6.1 Avaliação dos prestadores de serviços financeiros	Cumprido	Cumprido	Cumprido	Cumprido
5.1 Tx cump. prazos resposta: reformulação do subsistema FGS	N/a	Cancelado	-	-
5.2 Tx cump. prazos resposta: criação de plataforma B. Casinos	-	-	-	-



PN.04 - Gestão Financeira				
Indicadores	Resultados Históricos			
	Set. 2018	2017	2016	2015
4.1 Tx cump. prazos resposta: pagam. Estado através de ficheiro	Cancelado	Cancelado	-	-
4.2 Tx cump. prazos resposta: adoção de cartões pré-pagos	-	-	-	-
4.3 Tx cump. prazos resposta: cobrança automática FGADM e FGADMD	100%	-	-	-
4.4 Tx cump. prazos resposta: transf. bancárias internacionais	-	-	-	-
3.1 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	N/a	4 dias úteis	N/a	5 dias úteis
3.2 Taxa de redução de volume de impressão	10,6%	-	-	-
3.3 Monitorização dos SLA com o ISS	Cumprido	Cumprido	Cumprido	Cumprido
2.1 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	80,85%	80,95%	93,80%	81,00%
2.2 Taxa de absentismo	2,17%	1,69%	2,60%	2,10%
2.3 Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	-	7,70 pts	-	-
2.4 Homologação avaliações (SIADAP 3)	-	108,67 dias	-	-
2.5 Contratualização objetivos (SIADAP 3)	-	78,90 dias	-	-
2.6 Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	N/a	97 dias úteis	-	-
1.1 Tx cump. prazos resposta: Central. Pag. e Integ. Pensões	100%	94%	100%	100%

PGA.01 - Qualidade e Comunicação				
Indicadores	Resultados Históricos			
	Set. 2018	2017	2016	2015
8.1 Índice de satisfação dos colaboradores: Qualidade	-	7,45 pontos	-	7,20 pontos
8.2 Renovação da certificação ISO 9001	N/a	Superado	Superado	Superado
8.3 Formação interna sobre o Sistema de Gestão da Qualidade	-	-	-	-
8.4 Implementação da Norma NP 4552:2016	-	-	-	-
8.5 N.º de medidas de conciliação implementadas	-	-	-	-
8.6 Plano de Responsabilidade Social 2020	N/a	Superado	Superado	N/a
8.7 Acompanhamento das parcerias estratégicas	Superado	Superado	Superado	Superado
7.1 Taxa de cumprimento dos OLA	100%	100%		
7.2 Taxa de satisfação com a formação interna sobre o SGQ	-	-	-	-
6.1 Relatório de Atividades 2018	Cumprido	Cumprido	Cumprido	Cumprido
6.2 Plano de Atividades 2020	Cumprido	Superado	Superado	N/a
6.3 QUAR 2020	N/a	Cumprido	Cumprido	N/a
6.4 Relatório de acompanhamento do PPRG	Cumprido	Superado	Superado	Cumprido
5.1 Conclusão da operacionalização do RGPD	Não cumprido	-	-	-
5.2 Reformulação dos relatórios de gestão	-	-	-	-
5.3 Inquérito aos clientes externos	Cumprido	Cumprido	Superado	Superado
5.4 Monitorização da performance (BSC)	Cumprido	Cumprido	Cumprido	Cumprido
5.5 Monitorização das oportunidades de melhoria	Superado	Superado	Superado	Superado
5.6 Monitorização dos níveis de serviço (OLA)	Cumprido	Superado	Superado	Superado
4.1 Reformulação do Flash e Diário de Recortes	-	-	-	-
4.2 Plano de Comunicação 2020	N/a	Superado	Superado	N/a
4.3 Controlo do relacionamento com o cliente	Cumprido	Superado	Cumprido	Superado
3.1 Taxa de satisfação com as auditorias internas	-	-	-	-
3.2 Auditoria aos indicadores do BSC	N/a	Superado	Superado	Superado

PGA.01 - Qualidade e Comunicação				
Indicadores	Resultados Históricos			
	Set. 2018	2017	2016	2015
2.1 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	N/a	0 dias úteis	0 dias úteis	0 dias úteis
2.2 Taxa de redução de volume de impressão	33,97%	-	-	-
1.1 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	75%	100%	100%	100%
1.2 Taxa de absentismo	1,86%	1,36%	1,44%	0,42%
1.3 Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	-	6,40 pts	-	-
1.4 Homologação avaliações (SIADAP 3)	-	109,67 dias	-	-
1.5 Contratualização objetivos (SIADAP 3)	-	52 dias	-	-
1.6 Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	N/a	N/a	-	-

PGA.02 - Recursos Humanos				
Indicadores	Resultados Históricos			
	Set. 2018	2017	2016	2015
7.1 Prazo médio esclarecimentos sobre novas matérias de RH	5 dias úteis	2,67 dias úteis	7 dias úteis	5 dias úteis
7.2 Report da execução orçamental	Superado	Superado	Superado	Superado
7.3 Report por dashboard dos indicadores de gestão de RH	Superado	Superado	Superado	Não cumprido - Alerta
7.4 Taxa de satisfação com o acolhimento realizado pela DRH	97,40%	95,56%	95,27%	96,03%
7.5 Taxa de cumprimento dos OLA	97,37%	100%	-	-
7.6 Prazo de comunicação dos pontos SIADAP a 31/12/2016	-	-	-	-
7.7 Tx de trab. com processamento de valorização remuneratória	-	-	-	-
6.1 Plano de Gestão de Recursos Humanos	Superado	Superado	Superado	Não cumprido
6.2 Taxa de concretização do recrutamento	32%	100%	100%	100%
6.3 Prazo médio conclusão procedimentos concursais comuns-IGFSS	N/a	115 dias úteis	146 dias úteis	N/A
6.4 Prazo médio de conclusão procedimentos concursais dirigentes	N/a	N/a	90 dias úteis	71,33 dias úteis
6.5 Prazo médio de apresentação de pedidos de mobilidade	10,67 dias úteis	6,67 dias úteis	8,45 dias úteis	5,88 dias úteis
5.1 Taxa de colaboradores abrangidos por formação - IGFSS	78,32%	90,36%	96,18%	90,00%
5.2 N.º médio de horas de formação por colaborador - IGFSS	29,91 horas	27,72 horas	19,50 horas	18,87 horas
5.3 Taxa de satisfação com a formação	87,9%	88,6%	82%	82%
4.1 N.º de acidentes no local de trabalho	0	-	-	-
4.2 Consulta aos trabalhadores no âmbito de SST	Superado	Cumprido	Superado	Cumprido
3.1 Monitorização do absentismo	Superado	Superado	Cumprido	Cumprido
2.1 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	N/a	5 dias úteis	4 dias úteis	N/a
2.2 Taxa de redução de volume de impressão	-36,20%	-	-	-
1.1 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	76,92%	84,62%	100%	96,00%
1.2 Taxa de absentismo	1,06%	1,11%	1,78%	2,66%
1.3 Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	-	6,40 pts	-	-
1.4 Homologação avaliações (SIADAP 3)	-	101,11 dias	-	-
1.5 Contratualização objetivos (SIADAP 3)	-	54,50 dias	-	-
1.6 Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	N/a	N/a	-	-

PGA.03 - Administração e Infraestruturas				
Indicadores	Resultados Históricos			
	Set. 2018	2017	2016	2015
10.1 Taxa de serviços garantidos em infraestruturas	90%	89%	81%	N/A
10.2 Taxa de cumprimento dos OLA	73,91%	90,91%	84,44%	90,20%
9.1 Taxa de concretização de OM de auditorias da qualidade	100%	60,00%	66,66%	71,43%
9.2 Taxa de implementação de oportunidades de melhoria SST	76,30%	69,00%	51,79%	66,70%
9.3 Tx. cump. prazo resposta a reportes e solicitações externas	72,50%	75,86%	89,29%	86,44%
9.4 Relatório ECO - Economia, Compromisso e Organização	Cumprido	Superado	Cumprido	Não cumprido
8.1 Taxa de redução de consumo de recursos energéticos	10%	12%	14%	-
7.1 Taxa contratos celebrados com redução igual ou superior a 1%	38,10%	51,28%	58,62%	51,72%
7.2 Taxa de execução dos contratos celebrados e/ou em vigor	61,70%	80,48%	84,62%	82,62%
7.3 Taxa redução de encargos com atividade corrente face a 2018	-	-	-	-
6.1 Taxa cumprimento plano aquisições e renovações contratuais	68%	91%	86%	91%
6.2 Planeamento e reporte periódico sobre contratação pública	Não cumprido	Não cumprido	Não cumprido	Não cumprido
6.3 Avaliação de fornecedores	Não cumprido	Não cumprido	Cumprido	Não cumprido
6.4 Controlo de existências e de consumos em armazém	Superado	Superado	Superado	Superado
5.1 Implementação de nova estrutura de rede colaborativa	-	-	-	-
5.2 Upgrade solução de gestão documental SmartDOCS	-	-	-	-
4.1 Otimização da gestão do arquivo documental físico	Cumprido	Cumprido	Superado	-
4.2 Revisão dos instrumentos arquivísticos do IGFSS	N/a	Cumprido	N/a	-
3.1 Taxa de avaliação de desempenho com parceiros preponderantes	84,00%	80,56%	90,00%	83,33%
3.2 Inventário dos bens móveis do IGFSS	Não Cumprido	-	-	-
3.3 Elaboração e acompanhamento do PMI	Cumprido	Cumprido	Cumprido	Não cumprido - Alerta
3.4 Taxa de concretização do PMI	81,25%	-	-	-
3.5 Plano desenvolvimento Sistemas Inform. e Infra. Tecnológicas	N/a	Não cumprido	Superado	-

PGA.03 - Administração e Infraestruturas				
Indicadores	Resultados Históricos			
	Set. 2018	2017	2016	2015
2.1 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	Cumprido	N/a	N/a	N/a
2.2 Taxa de redução de volume de impressão	53,62%	-	-	-
1.1 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	75%	70%	88%	86%
1.2 Taxa de absentismo	1,05%	1,42%	1,03%	1,18%
1.3 Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	-	6,40 pts	-	-
1.4 Homologação avaliações (SIADAP 3)	-	111,69 dias	-	-
1.5 Contratualização objetivos (SIADAP 3)	-	60,00 dias	-	-
1.6 Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	N/a	N/a	-	-

PGA.04 - Jurídico e de Contencioso				
Indicadores	Resultados Históricos			
	Set. 2018	2017	2016	2015
8.1 Taxa de sucesso de ações em Tribunal	32,50%	87,10%	80,52%	N/a
8.2 Taxa de outorga de acordos de confissão de dívida do IGFSS	88,87%	87,61%	89,68%	-
8.3 Tempo médio agendamento dos acordos de confissão de dívida	1,08 dias úteis	0,92 dias úteis	1,39 dias úteis	-
7.1 N.º de ações de formação a outras Unidades Orgânicas	N/a	0	1	N/a
7.2 Índice de satisfação com as ações de formação	N/a	N/a	91,50%	N/a
7.3 N.º atividades jurídico legislativa preventiva junto das UO	2	2	2	1
6.1 Taxa de cumprimento às solicitações do Conselho Diretivo	100%	100%	100%	100%
6.2 Taxa de cumprimento dos pontos de situação do DPI	98%	100%	99%	95%
6.3 Tx de cumprimento dos pedidos de apoio à contratação pública	100%	100%	100%	93%
6.4 Taxa de cumprimento dos OLA	96,88%	97,83%	-	-
5.1 N.º de processos judiciais e extra-judiciais encerrados	714	1101	1053	1216
5.2 Taxa de resposta aos pedidos de assessoria das UO	100%	100%	100%	99%
4.1 Taxa de resposta a Solicitadores/Agentes de Execução	100%	99%	99%	99%
4.2 Taxa de resposta a Tribunais	100%	99%	99%	99%
3.1 Monitorização da atividade jurídico-contenciosa - Kamae Lei	Superado	Cumprido	Superado	Superado
3.2 Índice de fluxo processual (IFP) anual	0,96	1,07	1,31	3,4
3.3 Taxa de cumprimento de análise dos processos	98%	-	-	-
3.4 Taxa de cumprimento de processos judiciais a instaurar	100%	88%	-	-
2.1 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	N/a	N/a	N/a	N/a
2.2 Taxa de redução de volume de impressão	27,83%	-	-	-
1.1 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	67%	100%	100%	84%
1.2 Taxa de absentismo	4,18%	1,26%	0,85%	2,72%
1.3 Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	-	6,40 pts	-	-
1.4 Homologação avaliações (SIADAP 3)	-	102,00 dias	-	-
1.5 Contratualização objetivos (SIADAP 3)	-	74,50 dias	-	-
1.6 Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	N/a	N/a	-	-

### 7.3 SIGLAS

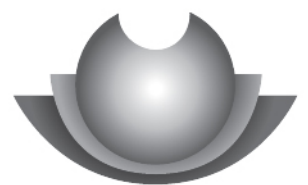
AIQ	Auditoria Interna da Qualidade
AP	Autorização de pagamento
AT	Autoridade Tributária e Aduaneira
ATM	Caixa Automática Multibanco
BSC	Balanced Scorecard
CD	Conselho Diretivo
CDSS	Centro Distrital de Segurança Social
CNP	Centro Nacional de Pensões
COOP	Acordos de Cooperação
CSS	Conta da Segurança Social
DAI	Direção de Administração e Infraestruturas
DFF	Direção de Fluxos Financeiros
DGAEP	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
DJC	Direção Jurídica e de Contencioso
DMR	Declaração Mensal de Remunerações
DOC	Departamento de Orçamento e Conta
DPI	Departamento de Património Imobiliário
DR	Diário da República
DRH	Direção de Recursos Humanos
DUC	Documento Único de Cobrança
EC-CS	Enterprise Controlling - Consolidation System
ECO	Economia, Compromisso e Organização
ERP	Sistema administrativo e financeiro (Enterprise Resource Planning)
ESPAP	Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública
FEFSS	Fundo de Estabilização Financeira da Segurança Social
FGADM	Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores
FGADMD	Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores Devedores
FGCT	Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho
FGS	Fundo de Garantia Salarial
FRSS	Fundo de Reestruturação do Sector Solidário
FSS	Fundo de Socorro Social
GC	Gestão de Contribuintes
GT	Gestão de Tesouraria
IFP	Índice de Fluxo Processual
IGFCSS	Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, I. P.
IGFSS	Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P.
II	Instituto de Informática, I.P.
IPSS	Instituições particulares de solidariedade social
IRS	Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares
ISO 9001	Norma que certifica um sistema de gestão da qualidade
ISS	Instituto da Segurança Social, I.P.
LCPA	Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso
LEO	Lei do Enquadramento Orçamental



<b>MBWAY</b>	Serviço de compras e transferências imediatas através de smartphone ou tablet
<b>MFD</b>	Mapa de Fundos Disponíveis
<b>MMI</b>	Mercado Monetário Interbancário
<b>MTSSS</b>	Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social
<b>NCCF</b>	Núcleo de Contabilização e Controlo Financeiro
<b>NFGS</b>	Núcleo do Fundo de Garantia Salarial
<b>NGPH</b>	Nova Geração de Políticas de Habitação
<b>OCC</b>	Ordem dos Contabilistas Certificados
<b>OE</b>	Orçamento de Estado
<b>OLA</b>	Níveis de serviço internos (Organizational Level Agreements)
<b>OM</b>	Oportunidade de Melhoria
<b>OSS</b>	Orçamento da Segurança Social
<b>PGA.01</b>	Processo de Gestão e Administração da Qualidade e Comunicação
<b>PGA.02</b>	Processo de Gestão e Administração de Recursos Humanos
<b>PGA.03</b>	Processo de Gestão e Administração de Administração e Infraestruturas
<b>PGA.04</b>	Processo de Gestão e Administração Jurídica e de Contencioso
<b>PMI</b>	Plano de Manutenção de Infraestruturas
<b>PN.01</b>	Processo de Negócio de Gestão da Dívida
<b>PN.02</b>	Processo de Negócio de Património Imobiliário
<b>PN.03</b>	Processo de Negócio de Orçamento e Conta
<b>PN.04</b>	Processo de Negócio de Gestão Financeira
<b>POCH</b>	Programa Operacional de Capital Humano
<b>POISE</b>	Programa Operacional da Inclusão Social e Emprego
<b>POPH</b>	Programa Operacional Potencial Humano
<b>PPRG</b>	Plano de Prevenção de Riscos de Gestão
<b>QREN</b>	Quadro de Referência Estratégico Nacional
<b>QUAR</b>	Quadro de Avaliação e Responsabilização
<b>RE</b>	Renda Económica
<b>RedeASIA</b>	Rede de Avaliação Suprainstitucional da Informação Arquivística
<b>RGPD</b>	Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>RL</b>	Renda Livre
<b>RNC</b>	Relatório de Não Conformidade
<b>SCEP</b>	Sistema Central de Encargos Plurianuais
<b>SEF</b>	Sistema de Execuções Fiscais
<b>SEFweb</b>	Gestão da Dívida à Segurança Social pela Internet
<b>SEPA</b>	Área Única de Pagamentos em euros (Single Euro Payments Area)
<b>SH</b>	Stakeholders
<b>SI</b>	Sistemas de Informação
<b>SIADAP</b>	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração
<b>SICC</b>	Sistema Integrado de Conta Corrente
<b>SID</b>	Sistema Integrado de Dívida
<b>SIF</b>	Sistema de Informação Financeira
<b>SLA</b>	Níveis de serviço externo (Service Level Agreements)
<b>SmartDocs</b>	Sistema de gestão documental
<b>SNC-AP</b>	Sistema de Normalização Contabilística para Administrações Públicas

<b>SS</b>	Segurança Social
<b>SSDirecta</b>	Serviço de Autenticação da Segurança Social
<b>SSS</b>	Sistema da Segurança Social
<b>SST</b>	Segurança e Saúde no Trabalho
<b>TC</b>	Tribunal de Contas
<b>TPA</b>	Terminal de Pagamento Automático
<b>TSU</b>	Taxa Social Única
<b>TU</b>	Tesouraria Única
<b>UniLEO</b>	Unidade de Implementação da Lei de Enquadramento Orçamental
<b>UO</b>	Unidade Orgânica





SEGURANÇA SOCIAL