

**40**  
**ANOS**

A PROMOVER  
VALORES

# **PLANO ESTRATÉGICO**

## **2016-2018**

REVISÃO 2

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

## **FICHA TÉCNICA**

### **TÍTULO**

PLANO ESTRATÉGICO 2016-2018 - revisão 2

### **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**

15/12/2017

# ÍNDICE

<b>1</b>	<b>ENQUADRAMENTO</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>APRESENTAÇÃO DO IGFSS</b>	<b>4</b>
<b>2.1</b>	<b>ATRIBUIÇÕES</b>	<b>5</b>
<b>2.2</b>	<b>ESTRUTURA ORGÂNICA</b>	<b>7</b>
<b>2.3</b>	<b>RECURSOS HUMANOS, FINANCEIROS e MATERIAIS</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>ANÁLISE ESTRATÉGICA</b>	<b>11</b>
<b>3.1</b>	<b>STAKEHOLDERS</b>	<b>11</b>
<b>3.2</b>	<b>ANÁLISE SWOT</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA</b>	<b>22</b>
<b>4.1</b>	<b>MISSÃO, VALORES E COMPROMISSOS DA POLÍTICA DA QUALIDADE</b>	<b>22</b>
<b>4.2</b>	<b>VISÃO E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS</b>	<b>24</b>
<b>4.3</b>	<b>MAPA DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA</b>	<b>25</b>
<b>5</b>	<b>EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA</b>	<b>30</b>
<b>5.1</b>	<b>STRATEGY-FOCUSED ORGANIZATION</b>	<b>30</b>
	<b>ANEXOS – Fichas de iniciativas estratégicas</b>	<b>35</b>

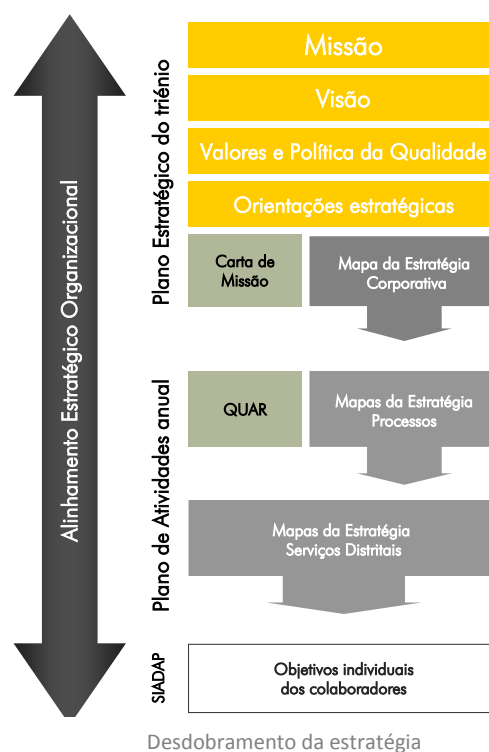


## 1 ENQUADRAMENTO

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 diversos instrumentos de gestão, incluindo o Plano Estratégico desde 2010.

Considerando a vigência dos mandatos dos membros do Conselho Diretivo, coube definir as orientações e os objetivos estratégicos para o próximo triénio, refletindo a visão estratégica de médio prazo do IGFSS. Através deste documento são confirmados a visão, a missão, os valores corporativos e os compromissos da política da qualidade do IGFSS, bem como são apresentadas as novas orientações estratégicas a prosseguir no ciclo 2016-2018.

O Plano Estratégico para o triénio constitui, desta forma e através da apresentação do mapa da estratégia corporativa, a base para a definição do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) e dos mapas da estratégia dos processos anuais, garantindo a tradução da estratégia organizacional em objetivos operacionais, de curto prazo.



Neste contexto, e por existir um sistema de gestão por objetivos, suportado na metodologia Balanced Scorecard (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 se esquematiza na figura.

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.

### **Nota sobre a revisão:**

*O Plano Estratégico 2016-2018 foi elaborado no início de 2016 e visou definir a estratégia a 3 anos. Tendo presente a constante alteração da envolvente externa e não obstante se entenda que o exercício de análise estratégica efetuado e que deu origem ao Plano Estratégico 2016-2018, nomeadamente a análise SWOT e de stakeholders, se mantém atual, bem como continuam a ser válidas e adequadas as 10 orientações estratégicas e visão institucional então definidas, há, contudo, necessidade de fazer ajustamentos ao mapa da estratégia corporativa no que respeita à revisão de alguns indicadores e/ou metas, fruto das melhorias identificadas na elaboração do Plano de Atividades para 2018, pese embora se mantenham inalterados os objetivos e a estratégia em si.*

*Por conseguinte, apresenta-se neste documento uma reformulação do ponto “4.3 Mapa da Estratégia Corporativa”, bem como uma atualização dos dados do ponto “2.3 Recursos humanos, financeiros e materiais”. Os pontos 2.2 e 3.2 também sofreram pequenos ajustes, mantendo-se inalterados os restantes pontos.*

### 2 APRESENTAÇÃO DO IGFSS

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.

Neste contexto, o IGFSS tem por missão a gestão financeira unificada dos recursos económicos consignados no Orçamento da Segurança Social.

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.

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.

O instituto tem registado igualmente uma evolução significativa na adoção de mecanismos de gestão inovadores, cujos resultados são orientados sobretudo para a satisfação das necessidades dos cidadãos, que culminam na aposta de certificação do seu sistema de gestão da qualidade.

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

## 2.1 ATRIBUIÇÕES

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

### Gestão da Dívida

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

### Gestão do Património Imobiliário

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

### Orçamento e Conta

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

### Gestão Financeira

- Otimizar a gestão dos recursos financeiros do sistema de Segurança Social, designadamente por recurso a instrumentos disponíveis no mercado, que visem assegurar a rendibilização de excedentes de tesouraria;
- Desempenhar as funções de tesouraria única do sistema de Segurança Social;

- ⇒ Estabelecer, no âmbito do sistema de Segurança Social, relações com o sistema bancário e financeiro, ressalvando as competências do Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, I. P. (IGFCSS);
- ⇒ Contrair os financiamentos necessários ao equilíbrio financeiro do sistema, nos termos da legislação aplicável;
- ⇒ Propor as medidas de estratégia e de política financeira a adotar no âmbito do sistema de Segurança Social e assegurar a respetiva execução, ressalvando as competências do IGFCSS;
- ⇒ Assegurar a gestão do Fundo de Garantia Salarial, do Fundo de Socorro Social e demais fundos englobados no instituto;
- ⇒ Conceder garantias a favor do sistema financeiro, nos termos do decreto-lei de execução orçamental anual;
- ⇒ Assegurar, em articulação com o Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério 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.

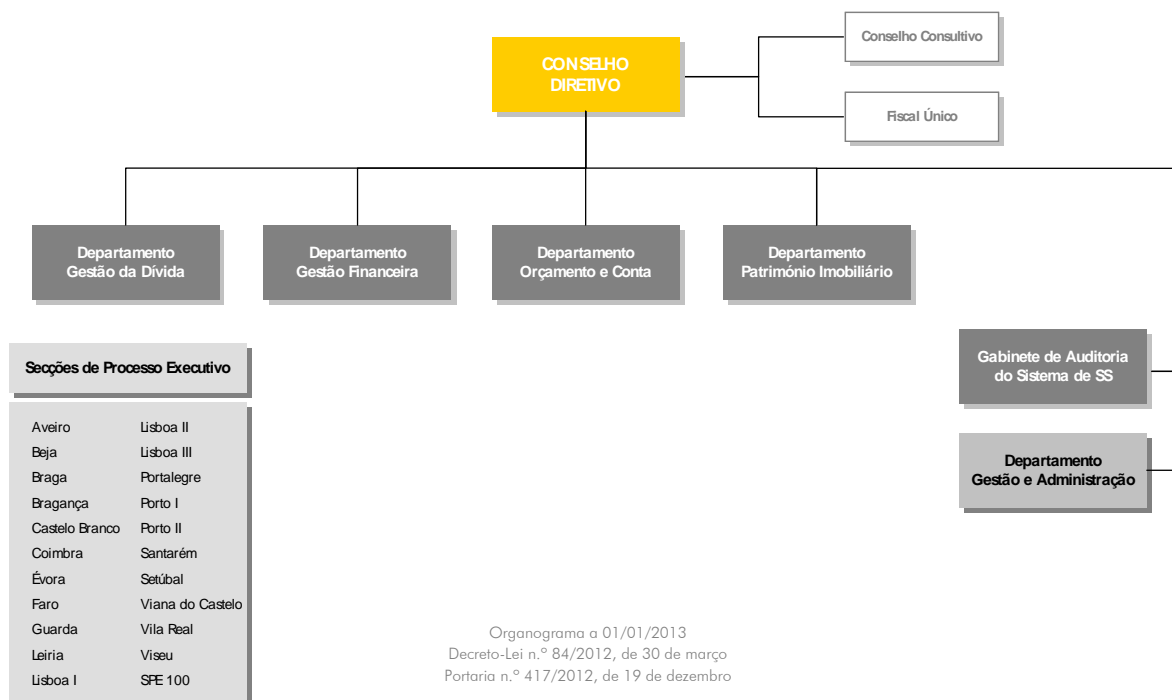
### **Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado**

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



## 2.2 ESTRUTURA ORGÂNICA

O IGFSS tem 355 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.

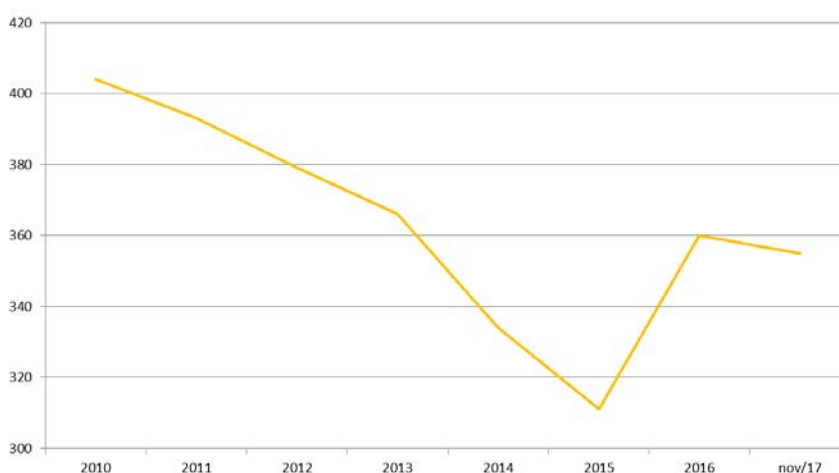


Organograma IGFSS

## 2.3 RECURSOS HUMANOS, FINANCEIROS e MATERIAIS

O IGFSS é um organismo público, pelo que se encontra vinculado às políticas de recursos humanos definidas para o setor. Assim, a entrada em vigor de diplomas legais que regulamentam e estruturam o funcionamento da administração pública, teve como principal consequência a redução do seu número de colaboradores. Após uma tendência acentuada na redução de recursos humanos, no ano de 2016 inverteu-se a tendência, sendo que em novembro de 2017 o IGFSS tem mais 44 colaboradores do que no final de 2015 (+14,15%). Ainda assim, representa uma diminuição de 12,13% relativamente a 2010 (menos 49 colaboradores).

<sup>1</sup> Em 30/11/2017.



Evolução do número de colaboradores do IGSS

Em novembro de 2017 o IGSS tinha 355 colaboradores e a sua caracterização era a seguinte:

#### Distribuição dos colaboradores

<b>Serviços Centrais (Lisboa e Porto)</b>	<b>182</b>	<b>51,3%</b>			
Conselho Diretivo - CD	5	1,4%			
Departamento de Gestão da Dívida - DGD	19	5,4%			
Departamento do Património Imobiliário - DPI	28	7,9%			
Departamento do Orçamento e Conta - DOC	34	9,6%			
Departamento de Gestão Financeira - DGF	54	15,2%			
Departamento de Gestão e Administração - DGA	41	11,5%			
Direção da Qualidade e Comunicação - DQC	4	1,1%			
Direção de Recursos Humanos - DRH	13	3,7%			
Direção de Administração e Infraestruturas - DAI	19	5,4%			
Direção Jurídica e de Contencioso - DJC	5	1,4%			
<b>Gabinete de Auditoria do Sistema da SS</b>	<b>1</b>	<b>0,3%</b>			
<b>Serviços desconcentrados (Secções de Processo Executivo – SPE)</b>	<b>173</b>	<b>48,7%</b>			
Aveiro	9	2,5%	Lisboa II	7	2,0%
Beja	5	1,4%	Lisboa III	4	1,1%
Braga	15	4,2%	Portalegre	4	1,1%
Bragança	4	1,1%	Porto I	14	3,9%
Castelo Branco	5	1,4%	Porto II	9	2,5%
Coimbra	10	2,8%	Santarém	9	2,5%
Évora	5	1,4%	Setúbal	13	3,7%
Faro	10	2,8%	V. Castelo	5	1,4%
Guarda	5	1,4%	V. Real	6	1,7%
Leiria	10	2,8%	Viseu	7	2,0%
Lisboa I	13	3,7%	SPET 100	4	1,1%

**Distribuição dos colaboradores por grupo profissional**

Gestor público	3	0,8%
Dirigentes	55	15,5%
Técnico superior	219	61,7%
Assistente técnico	71	20,0%
Assistente operacional	7	2,0%

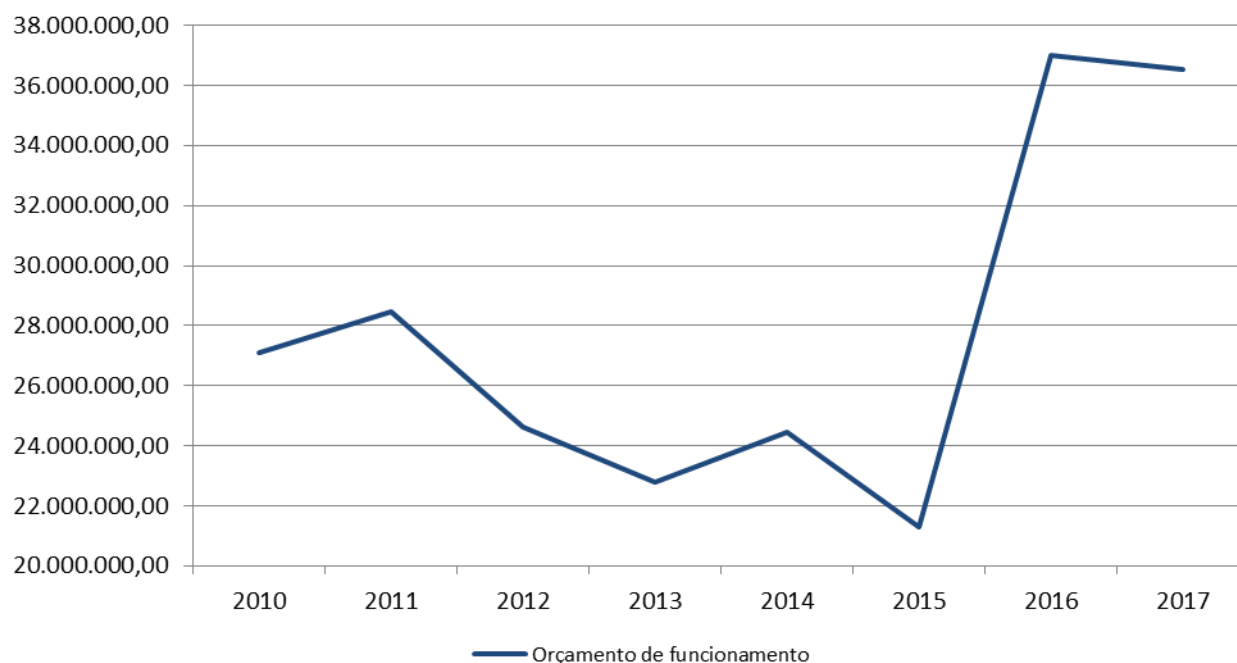
**Distribuição dos colaboradores por estrutura habilitacional**

Doutoramento	1	0,3%
Mestrado	22	6,2%
Licenciatura	244	68,7%
Bacharelato	11	3,1%
<b>Colaboradores com formação superior</b>	<b>278</b>	<b>78,3%</b>
12º Ano (ensino secundário)	47	13,2%
11º Ano (ensino secundário)	8	2,3%
9º Ano (3º ciclo ensino básico)	18	5,1%
6º Ano de escolaridade (2º ciclo ensino básico)	0	0,0%
4º Ano de escolaridade (1º ciclo ensino básico)	4	1,1%

No quadro do desenvolvimento da sua atividade, o IGFSS reconhece que a gestão financeira dos seus recursos assume também um papel relevante, porquanto pode condicionar a tomada de opções e decisões. Desde logo, e enquanto organismo público, a gestão financeira obedece a regras específicas definidas para o setor. Assim, nesta matéria, a atuação do IGFSS pauta-se por rigorosos critérios, consubstanciados no planeamento financeiro dos recursos e no controlo da sua execução, suportado por um integrado Sistema de Informação Financeira (SIF) – Plataforma SAP.

Desta forma, anualmente, em função das necessidades previstas e do comportamento da evolução das rubricas orçamentais ao longo dos últimos anos é elaborado o orçamento do IGFSS que suporta a realização das despesas de funcionamento e de investimento do instituto.

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



Evolução do orçamento de funcionamento do IGFSS (em euros)

No que respeita à gestão das aquisições de bens e serviços, o desenvolvimento central de procedimentos de aquisição de âmbito nacional, indispensáveis ao funcionamento dos serviços, permitem não só o aumento dos níveis de serviço internos, como a redução significativa de custos. Esta aposta na centralização dos contratos é muito importante no atual contexto económico de contenção da despesa.

Ao nível das infraestruturas, a gestão dos recursos físicos é apoiada por um vasto conjunto de instrumentos de gestão que, alinhados com a estratégia da organização, visam cobrir a generalidade dos aspetos enquadráveis nesta vertente. Destaca-se, desde logo, a existência de um Plano de Manutenção de Infraestruturas, instrumento com as mais amplas valências e que, a este nível, dá resposta a desafios como a redução de custos, a melhoria da qualidade das instalações e às necessidades de recursos tecnológicos.

Este plano tem duas perspetivas diferenciadas – a manutenção das infraestruturas físicas e a manutenção das infraestruturas técnicas, sendo que contempla também ações de melhoria e desenvolvimento, consubstanciando, por esta via, um plano de investimentos ao nível das infraestruturas.

### 3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

Previamente ao exercício de definição da estratégia para o triénio 2016-2018 coube identificar os stakeholders da organização e analisar a sua envolvente interna e externa, com vista a que a estratégia permita ir ao encontro das necessidades de todas as partes interessadas, 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.

#### 3.1 STAKEHOLDERS

O Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P. tem um conjunto alargado de stakeholders, os quais se encontram listados no quadro seguinte, agrupados em seis categorias: (i) Órgãos de Soberania, (ii) Clientes, (iii) Colaboradores, (iv) Fornecedores, (v) Sociedade e (vi) Parceiros:

	Stakeholders	PN.01 Gestão da Dívida	PN.02 Património Imobiliário	PN.03 Orçamento e Conta	PN.04 Gestão Financeira	PGA.01 Qualidade e Comunicação	PGA.02 Recursos Humanos	PGA.03 Administração e Infraestruturas	PGA.04 Jurídico e de Contencioso
Órgãos de Soberania	Governo	X	X	X	X	X	X	X	X
	Ministério das Finanças			X			X	X	
	Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	X	X	X	X	X	X	X	X
	Tribunal de Contas	X	X	X	X		X	X	
Clientes	Administrações de Condomínio		X						
	Arrendatários		X						
	Beneficiários dos Fundos e Programas geridos pelo IGSS				X				
	Compradores de imóveis da Segurança Social		X						
	Contribuintes com dívida à Segurança Social	X							
	FESS - Fundo de Estabilização Financeira da Segurança Social		X						
	Instituições do Sistema de Segurança Social			X	X				
Colaboradores	Colaboradores do IGSS	X	X	X	X	X	X	X	X
Fornecedores chave	Atendimento telefónico e gestão do canal de e-mail	X	X		X				
	Avaliadores de imóveis		X						
	Banco de Portugal	X							
	Comunicações							X	
	IGCP - Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública	X			X				
	INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas						X		
	ISS - Instituto da Segurança Social		X						
	Serviços de impressão, envelopagem digitalização e arquivo para citações e notificações	X							
	Serviços Financeiros (Bancos, CTT, etc.)	X	X		X				
	Serviços postais							X	
	Vistorias e fiscalizações a imóveis		X						

	Stakeholders	PN.01 Gestão da Dívida	PN.02 Património Imobiliário	PN.03 Orçamento e Conta	PN.04 Gestão Financeira	PGA.01 Qualidade e Comunicação	PGA.02 Recursos Humanos	PGA.03 Administração e Infraestruturas	PGA.04 Jurídico e de Contencioso
Sociedade	Cidadãos e empresas	X	X	X	X				
	Órgãos de comunicação social					X			
	Provedoria de Justiça	X							
Parceiros	ACT - Autoridade para as Condições do Trabalho				X			X	
	Administradores Judiciais e de Insolvência	X							
	ADSE - Direção-Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas						X		
	Agência para o Desenvolvimento e Coesão			X	X				
	AMA - Agência para a Modernização Administrativa	X						X	
	APB - Associação Portuguesa de Bancos	X				X			
	AT - Autoridade Tributária e Aduaneira	X				X	X	X	
	Banco de Portugal	X				X			
	Câmara dos Solicitadores	X							
	Câmaras Municipais	X							X
	CCD - Centro de Cultura e Desporto do IGSS						X	X	X
	CGA - Caixa Geral de Aposentações							X	
	Conselho das Finanças Públicas				X				
	Conservatórias do registo comercial	X							
	Conservatórias do registo predial	X							
	DGAEP - Direção Geral da Administração e do Emprego Público							X	X
	DGITA - Direção-Geral de Informática e Apoio aos Serviços Tributários e Aduaneiros	X							
	DGO - Direção-Geral do Orçamento				X	X		X	X
	DGTF - Direção-Geral do Tesouro e Finanças	X	X	X					X
	Entidades com créditos sobre devedores à Segurança Social	X							
	ESPAP - Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública								X
	FEFSS - Fundo de Estabilização Financeira da Segurança Social	X							
	Gabinete de Estratégia e Planeamento do MTSS				X				
	IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação	X				X			
	IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional							X	
	IGFSSS - Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social				X	X			
	IGFEJ - Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos da Justiça					X			
	IHRU - Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana			X					
	II - Instituto de Informática	X	X	X	X	X	X	X	X
	INCI - Instituto Nacional da Construção e do Imobiliário								X
	INE - Instituto Nacional de Estatística				X				
	Inspeção-Geral de Finanças	X			X	X		X	X

	Stakeholders	PN.01 Gestão da Dívida	PN.02 Património Imobiliário	PN.03 Orçamento e Conta	PN.04 Gestão Financeira	PGA.01 Qualidade e Comunicação	PGA.02 Recursos Humanos	PGA.03 Administração e Infraestruturas	PGA.04 Jurídico e de Contencioso
Parceiros	Inspeção-Geral do MTSSS	X		X	X		X	X	
	IRN - Instituto dos Registos e Notariado	X							
	ISS - Instituto da Segurança Social	X		X	X		X	X	X
	ITIJ - Instituto das Tecnologias e Informação na Justiça	X							
	Juntas de Freguesia							X	
	POCH - Programa Operacional de Capital Humano				X				
	POISE - Programa Operacional da Inclusão Social e Emprego				X				
	Secretaria de Estado da Administração e do Emprego Público						X	X	
	Secretaria-Geral do MTSSS			X		X	X	X	
	Serviços Consulares				X				
	SIBS	X			X				
	Sindicatos						X		
	Unidade Ministerial de Compras no MTSSS							X	

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, ou seja, de todos os seus stakeholders. Daí a importância de conhecer o que cada um destes espera da organização e qual a sua perceção quanto à sua atuação.

Relativamente aos “Órgãos de Soberania”, é exetável que estes exijam que o instituto cumpra com a sua missão, tal como preconizada na lei orgânica, segundo critérios de economia, eficiência, eficácia, qualidade e compromisso com o ideal de serviço público e a missão da Segurança Social.

Por sua vez, os “Clientes” procuram no IGFSS a melhor prestação dos seus serviços. Assim, importa ter a clara perceção das necessidades e expectativas, atuais e futuras, dos vários clientes da organização, diferenciados consoante as áreas de negócio, pelo que o instituto disponibiliza diversos canais para obter esse feedback, como sejam os inquéritos de satisfação, caixa de sugestões, caixas de correio eletrónico institucional, etc., com vista à permanente adequação da qualidade (e resposta) dos serviços.

De igual modo, para além da auscultação diária, é periodicamente realizado um inquérito aos “Colaboradores”, visando aferir os seus níveis de satisfação e motivação e, ainda, o clima organizacional, para que através da adoção de medidas e iniciativas diversas (em várias dimensões) o IGFSS promova de forma continuada o aumento da qualidade de vida profissional e pessoal das pessoas.

Não obstante os fornecedores serem entidades que assinam um contrato para o fornecimento de componentes ou serviços necessários à atividade do IGFSS, estes assumem um papel cada vez mais importante na execução dos serviços prestados. É por este motivo que o IGFSS aplica uma metodologia de avaliação de fornecedores, de forma a selecionar os melhores e controlar que os trabalhos são executados dentro dos parâmetros de qualidade exigidos.

Particular importância assumem também os “Parceiros” da organização, pelo que no planeamento da sua atividade, e como forma de criar condições para a condução da estratégia, foram identificadas em cada área de negócio as parcerias necessárias para o cumprimento dos seus objetivos. Face ao posicionamento do instituto no Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, existem parcerias que decorrem naturalmente desta circunstância, como sejam as estabelecidas com o Instituto da Segurança Social, I.P. (ISS) e o Instituto de Informática, I.P. (II). Mas existem outras, fora do sistema, com organizações do setor público e privado que garantem a obtenção de sinergias e permitem a melhor concretização da missão e visão institucionais.

Por fim, mas não menos importante, importa responder às necessidades da “Sociedade” em geral, pelo que os compromissos de gestão para o mandato têm o objetivo último de reforçar o papel do instituto na construção de uma Segurança Social capaz de responder aos desafios que o país enfrenta, contribuindo para garantir a sua sustentabilidade, em benefício de toda a sociedade.



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

De seguida descreve-se sumariamente o seu significado e/ou impacto no instituto e estratégia para o triénio 2016-2018, sendo que importa, por conseguinte, tirar maior partido das forças da organização, concentrar esforços na superação das fraquezas e transformar, sempre que possível, as ameaças de contexto em oportunidades.

No final de cada ponto é estabelecida a sua correlação com os indicadores e iniciativas estratégicas do mapa da estratégia corporativa.

### Pontos Fracos

#### 1. Insuficiência de recursos humanos

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

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

*(Indicadores n.º 1.1 e 1.3; Iniciativa estratégica n.º 9)*

#### 2. Elevada rotação de recursos humanos

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

*(Indicador n.º 1.2; Iniciativa estratégica n.º 9)*

#### 3. Insuficiente capacidade de resposta às solicitações dos clientes

Focalizada que está a política da qualidade do IGFSS para a prestação de um serviço público de excelência que garanta o melhor atendimento e satisfação dos seus clientes, o instituto tem nestes últimos anos vindo a desenvolver um conjunto de canais e instrumentos de comunicação com os clientes de forma a agilizar o relacionamento e aferir as suas necessidades e expetativas. Contudo, neste momento, por falta de recursos humanos e/ou falta de qualificação não existe capacidade de resposta atempada às solicitações de alguns tipos de clientes externos do IGFSS.

*(Indicador n.º 9.1; Iniciativa estratégica n.º 3)*

#### 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.

*(Indicadores n.º 7.1 e 7.2; Iniciativas estratégicas n.º 2, 7 e 10)*

### 5. Insuficiente articulação estratégica com os principais parceiros

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

*(Indicador n.º 3.3; Iniciativas estratégicas n.º 2 e 10)*

## Pontos Fortes

### 1. Sistema de Gestão da Qualidade

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

*(Indicadores n.º 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 3.1 e 3.2; Iniciativa estratégica n.º 8)*

### 2. Aposta na formação e qualificação

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

*(Indicador n.º 1.3)*

### 3. Capacidade de inovação organizacional

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

*(Indicadores n.º 3.2 e 7.3; Iniciativas estratégicas n.º 2, 3, 6, 7, 8 e 10)*

### 4. Cobertura geográfica dos serviços

Embora organizado numa estrutura central, o IGFSS dispõe de serviços desconcentrados a nível distrital para a área da gestão da dívida – as secções de processo executivo – que gerem os processos executivos. Estes serviços, que garantem o atendimento ao público, presentes em todos os distritos do país,

permitem, assim, uma maior aproximação ao cliente e, por conseguinte, a melhor prestação do serviço e uma atuação mais eficaz na cobrança da dívida. De igual modo, na área do património imobiliário da Segurança Social, para a melhor gestão dos imóveis/frações, entre renda livre e renda social, o instituto dispõe também de um serviço de gestão de imóveis na zona norte do país, localizado no Porto, proporcionando um atendimento mais próximo do cliente.

### **5. Implementação da Tesouraria Única**

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

No contexto da gestão financeira unificada dos recursos económicos do OSS, a implementação da Tesouraria Única (TU) tem um impacto muito significativo. A partir de 2011 assinala-se um avanço muito significativo na implementação da tesouraria única: com a centralização dos pagamentos de pensões, o peso dos pagamentos incluídos na TU aumentou de 7% para 75%.

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

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

Deve assinalar-se também a melhoria no controlo e eficiência dos processos internos - planeamento financeiro e qualidade da conta consolidada da Segurança Social. Destaca-se, pela sua relevância, o pagamento direto aos pensionistas e às Instituições Particulares de Segurança Social, fruto de processos desenvolvidos em articulação com os parceiros do sistema (II e ISS). No plano externo, referência ao pagamento direto às entidades beneficiárias do programa operacional do QREN – POPH, POISE e POCH.

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

Por último, referência ao facto de que a gestão previsional e integrada dos fundos abrange também o controlo dos fluxos decorrentes dos diversos canais de recebimento de valores devidos à Segurança Social, os quais já se encontram integrados em termos de TU, incluindo a cobrança através das tesourarias do sistema, relativamente às quais se assegura a regulamentação e a monitorização sistemática do seu cumprimento.

*(Indicadores n.º 6.1 e 8.2; Iniciativa estratégica n.º 7)*

### **6. Maturidade das equipas**

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

## Ameaças

### 1. Possibilidade de crescimento económico fraco

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

*(Indicadores n.º 5.1, 8.1, 8.2 e 8.3; Iniciativas estratégicas n.º 1, 2 e 4)*

### 2. Sustentabilidade da Segurança Social

A necessidade imperiosa de garantir a sustentabilidade da Segurança Social impõe a adoção de determinadas políticas que podem eventualmente condicionar a estratégia de atuação do IGFSS.

*(Indicadores n.º 10.1, 10.2 e 10.3; Iniciativa estratégica n.º 5)*

### 3. Fraca qualidade da dívida participada para execução

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

*(Iniciativa estratégica n.º 2)*

### 4. Contexto legal restritivo ao nível dos recursos humanos

O IGFSS encontra-se vinculado às regras de admissão de colaboradores vigentes para a administração pública (AP), as quais estabelecem, sobretudo desde 2002 a esta parte, mecanismos rigorosos de controlo nas admissões. Perante a saída de um significativo número de pessoas e face à impossibilidade de contratar colaboradores sem vínculo à AP, o IGFSS concorre com todos os restantes organismos no recrutamento de colaboradores, 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.

*(Indicador n.º 1.1; Iniciativa estratégica n.º 9)*

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

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

*(Indicador n.º 3.3; Iniciativa estratégica n.º 10)*

### 6. Alteração frequente da legislação aplicável

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

*(Indicadores n.º 2.5 e 7.3; Iniciativa estratégica n.º 6)*

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

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

## Oportunidades

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

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

*(Indicador n.º 3.3; Iniciativas estratégicas n.º 3 e 10)*

### 2. Opção governativa de combate à fraude e evasão fiscal

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

*(Indicadores n.º 4.1, 4.2, 4.3 e 8.1; Iniciativa estratégica n.º 1 e 2)*

### 3. Seletividade da cobrança

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

*(Iniciativa estratégica n.º 1)*

### 4. Novo Regime do arrendamento apoiado

Novos critérios de atribuição dos fogos de habitação social, tornando mais justas as condições de acesso por parte de famílias carenciadas.

Atualização do valor das rendas de acordo com os rendimentos do agregado familiar, à semelhança das autarquias e do IHRU, IP, o que permite a variação do valor da renda no contrato de arrendamento, desde que os rendimentos se alterem, independentemente do óbito do arrendatário, facilitando a transferência de património para aquelas entidades.

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

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

*(Indicador n.º 9.2)*

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

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

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

*(Indicador n.º 7.3; Iniciativa estratégica n.º 6)*

## 4 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA

Com base nos resultados da análise estratégica procedeu-se à definição da estratégia para o triénio 2016-2018, começando por se reafirmar a visão, a missão, os valores corporativos e os compromissos da política da qualidade do IGFSS, bem como identificar novas orientações estratégicas a prosseguir no próximo triénio.

A estratégia corporativa a seguir para o alcance dos resultados esperados surge, por conseguinte, desenhada no mapa da estratégia corporativa para o triénio.

### 4.1 MISSÃO, VALORES E COMPROMISSOS DA POLÍTICA DA QUALIDADE

A missão dos organismos da administração pública vem desde logo definida nas respetivas leis orgânicas, sendo que o IGFSS tem por **missão** a gestão financeira unificada dos recursos económicos consignados no Orçamento da Segurança Social.

Por sua vez, na carta de **valores** do IGFSS foram estabelecidos os cinco princípios 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:

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

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

#### 1. Cientes Satisfeitos

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

#### 2. Colaboradores envolvidos

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



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

### 3. Processos inovadores

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

### 4. Melhorias constantes

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

### 5. Qualidade garantida

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

### 6. Comunicação transparente

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

### 7. Responsabilidade social e ambiental

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

### 4.2 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 2016-2018.

1. Otimizar o planeamento financeiro e os excedentes de tesouraria do sistema
2. Combater a fraude e a evasão contributivas
3. Aumentar a cobrança e melhorar a qualidade da dívida à segurança social
4. Rentabilizar o património de renda livre da segurança social
5. Melhorar o grau de eficiência do setor no acolhimento das recomendações do Tribunal de Contas e outros auditores
6. Consolidar as relações estratégicas
7. Melhorar os padrões de qualidade dos serviços prestados através da desmaterialização e integração dos canais de relacionamento com os clientes
8. Racionalizar recursos, simplificar processos e otimizar a tecnologia e sistemas de informação
9. Desenvolver um sistema integrado de gestão – qualidade, ambiente, recursos humanos e responsabilidade social
10. Desenvolver o capital humano

### 4.3 MAPA DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA

O mapa da estratégia corporativa para o triénio 2016 - 2018 traduz o modo como o IGFSS se propõe, na prática, assegurar o desenvolvimento dos seus recursos humanos e tecnológicos, bem como do seu modelo organizativo e de gestão, no sentido de melhorar os seus processos internos, como forma de garantir a satisfação das necessidades dos seus clientes e restantes *stakeholders*, respondendo ao propósito de rentabilizar os ativos da Segurança Social.

Pretende-se, assim, que seja um guia para comunicar a estratégia do instituto a todos os colaboradores de forma clara, simples e eficaz, explicitando os objetivos a atingir e a forma como estes se influenciam uns aos outros, garantindo o alinhamento, envolvimento e compromisso de todos na concretização da estratégia organizacional.

O desenho da estratégia partiu das quatro componentes do desafio estratégico institucional: missão, visão, valores e política da qualidade. De igual forma, o mapa da estratégia corporativa pretende dar resposta às dez orientações estratégicas emanadas pelo conselho diretivo para este ciclo de gestão.

Um dos objetivos nucleares do triénio continuará a ser o de aumentar a eficiência e eficácia na recuperação da dívida à Segurança Social. Para aumentar a eficácia na gestão pretende-se incrementar a cobrança, tornar a tramitação processual mais eficiente, aumentar a eficácia do acompanhamento e gestão integrada de devedores estratégicos, facilitar ao contribuinte o acesso à sua informação e o pagamento das suas obrigações contributivas.

Sendo uma das orientações estratégicas da sua atuação o combate à fraude e evasão contributiva, de forma a promover a justiça social e a salvaguardar a equidade contributiva, apesar da incerteza associada ao desempenho da economia portuguesa nos próximos anos, com impacto direto no cumprimento das obrigações contributivas das empresas e das entidades não empregadoras, objetiva-se, ainda assim, um aumento anual da cobrança, decorrente da aposta na flexibilização e reforço dos mecanismos de cobrança, na melhoria do relacionamento com o cliente, assim como do fortalecimento das parcerias estratégicas.

Os níveis de eficiência na cobrança têm subjacente um novo esforço de aproximação da capacidade negocial dos serviços ao contribuinte. Termos em que, seguindo o plano já traçado, a competência instrutória dos processos de revitalização empresarial mantém-se na esfera das Secções de Processo.

Os grandes devedores e/ou devedores estratégicos, pela relação de grupo empresarial que têm, ou pelo sector de atividade que exercem, estão concentrados numa mesma unidade orgânica com competências transversais quer na área da cobrança executiva, quer da revitalização empresarial - a SPE Lisboa III Grandes Devedores.

No que respeita à melhoria da qualidade da dívida, considerando que o problema reside nos sistemas de informação da Segurança Social, prevê-se o reforço da articulação com os organismos parceiros do sistema, com vista à redução do número de situações de participação de dívida incorreta e, assim, melhorar o serviço prestado aos contribuintes.

Na área de negócio de gestão do património imobiliário da Segurança Social, será prioritária a rentabilização do património e a resposta social através da habitação de renda económica.

Com o objetivo de rentabilizar os ativos da Segurança Social, durante o triénio será dada continuidade à política de alienação do património imobiliário de renda livre. Assim, para além dos concursos nacionais já habituais, serão disponibilizadas *on-line*, de forma permanente, imóveis para venda, apostando-se na valorização dos imóveis e na sua promoção com base num plano comercial.

Noutra área de negócio, ao nível da elaboração do Orçamento e da Conta da Segurança Social e da apresentação da execução orçamental mensal, o grande objetivo para o triénio, para além de assegurar a tempestividade da sua apresentação, continua a ser a melhoria da qualidade e fiabilidade das Contas da Segurança Social, melhorando o grau de eficiência no acolhimento das recomendações do Tribunal de Contas e outros auditores.

Para tal, será essencial o desenvolvimento dos trabalhos conducentes à aplicação do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP) na Segurança Social, para o que se torna indispensável a alteração do Sistema de Informação Financeira (SIF).

Na verdade, a todos os níveis é fundamental a fiabilidade e integração dos sistemas de informação, pelo que reveste particular importância a articulação com o Instituto de Informática, I.P., de forma a serem assegurados os níveis de serviço necessários, em tempo e qualidade. É disso exemplo a necessidade de conclusão dos desenvolvimentos indispensáveis ao término da implementação da Tesouraria Única da Segurança Social, designadamente na centralização do pagamento de prestações sociais SICC, bem como os desenvolvimentos em SIF necessários à adoção do SNC-AP, Mapa de Fundos Disponíveis e mapas orçamentais por fonte de financiamento.

Com efeito, a crise económica teve um forte impacto na tesouraria da Segurança Social, pelo que se torna ainda mais premente e exigente o exercício de planeamento e controlo financeiro do sistema, de forma a evitar ruturas de tesouraria e, assim, assegurar atempadamente todos os compromissos para com os beneficiários. Será necessário continuar a reforçar os mecanismos de planeamento de tesouraria de forma a antecipar a identificação de necessidades de financiamento do sistema.

Do ponto de vista das ferramentas e metodologias de gestão, a evolução do atual sistema de gestão para um Sistema Integrado de Gestão, que abrangerá as vertentes da qualidade, ambiente, recursos humanos e responsabilidade social, proporcionará o aumento da qualidade da prestação de serviços, na expectativa que esta seja reconhecida pelos clientes, criando níveis de satisfação igualmente elevados junto dos restantes *stakeholders* da organização.

Na certeza de que a evolução contínua das práticas e ferramentas de trabalho e de gestão, de que é exemplo também o objetivo de manutenção da ISO 9001, agora na sua versão de 2015, com a adoção de um sistema de gestão do risco, induz a níveis de desempenho cada vez mais elevados, tendo como finalidade assegurar a crescente eficácia, eficiência e sustentabilidade da instituição, num contexto adverso, em que se exige a capacidade de fazer mais e melhor com menos recursos.

Igualmente para responder aos objetivos de simplificação de processos, visando o aumento da qualidade, eficiência e eficácia, e de racionalização e otimização de recursos – humanos, físicos, técnicos e financeiros – em cenários de forte contenção orçamental, durante o triénio serão desenvolvidas diversas iniciativas ou projetos, vertidas em planos de ação, de que são o Plano de Gestão de Recursos Humanos e o Plano de Desenvolvimento de Sistemas de Informação e Infraestruturas Tecnológicas.

Sendo as pessoas a chave para o bom desempenho da organização, será forte preocupação não só o desenvolvimento das suas capacidades e *know-how*, mas também a exploração dos canais de

recrutamento, de forma a garantir os recursos humanos necessários e adequados à concretização da missão e objetivos estratégicos do IGFSS. Num contexto a médio prazo de elevada mobilidade na administração pública, o IGFSS entende ser fundamental atrair, desenvolver e valorizar as pessoas da organização.

Esta estratégia, elaborada no início de 2016, continua a manter-se válida na data da presente revisão do Plano Estratégico, conforme referido no enquadramento do capítulo 1.

Contudo, tendo presente a alteração da envolvente externa ocorrida desde então e não obstante a manutenção da estratégia que esteve na sua génese, com a elaboração do Plano de Atividades para 2018, gerou-se a oportunidade de proceder a pequenas alterações ao mapa da estratégia corporativa inicial de modo a adequar indicadores e as metas correspondentes.

Do que precede, apresenta-se de seguida a tradução dos objetivos no mapa da estratégia corporativa para 2018.

Mapa da Estratégia Corporativa (Revisão 2)

MISSÃO

Gerir os recursos económicos do Orçamento da Segurança Social

VISÃO

Ser uma referência na excelência e sustentabilidade do serviço público

VALORES

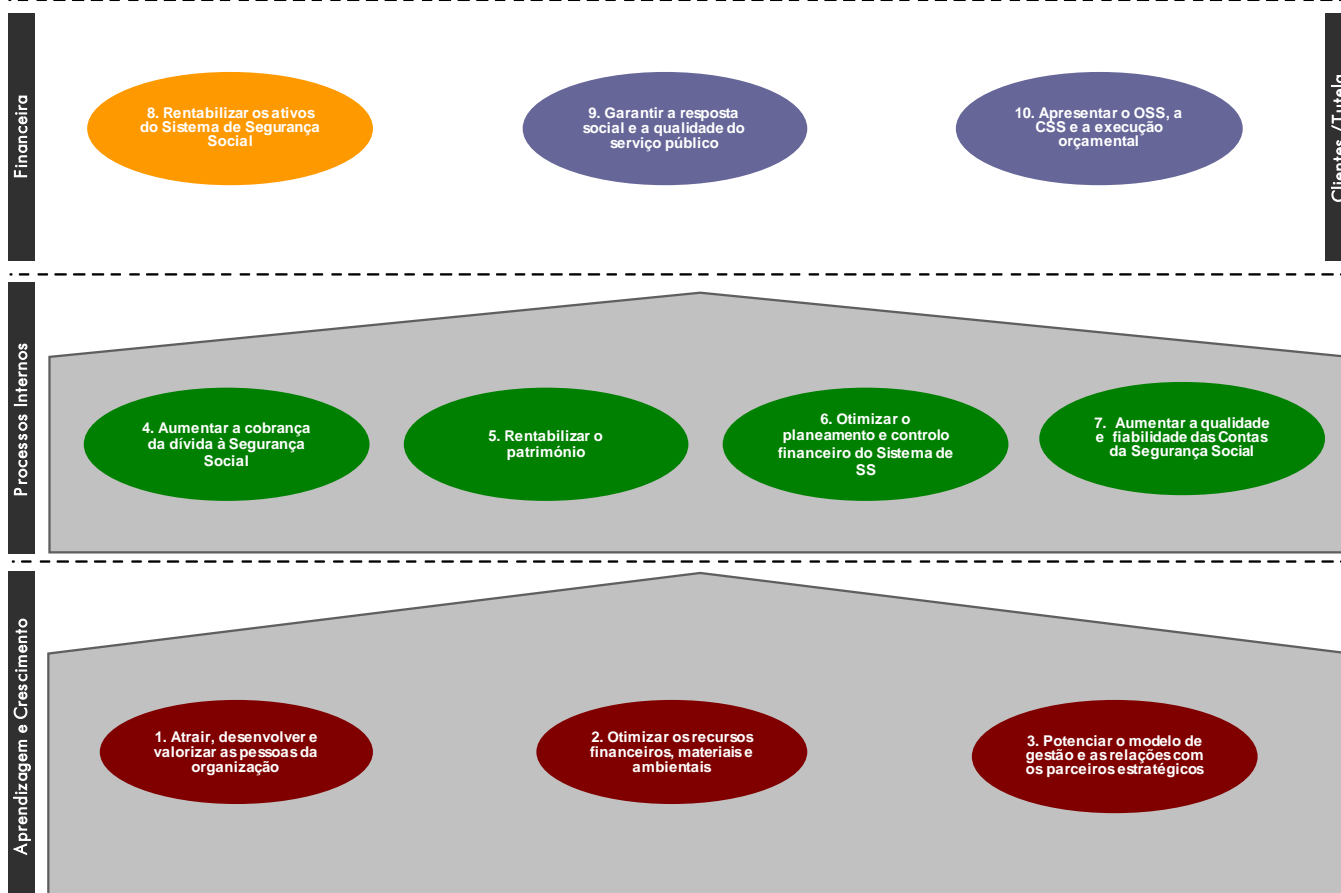
- 1 Rigor
- 2 Imparcialidade
- 3 Eficiência
- 4 Ética
- 5 Inovação

POLÍTICA DA QUALIDADE

- 1 Clientes satisfeitos
- 2 Colaboradores envolvidos
- 3 Processos inovadores
- 4 Melhorias constantes
- 5 Qualidade garantida
- 6 Comunicação transparente
- 7 Responsabilidade social e ambiental

Orientações Estratégicas

- 1 Otimizar o planeamento financeiro e os excedentes de tesouraria do sistema
- 2 Combater a fraude e a evasão contributivas
- 3 Aumentar a cobrança e melhorar a qualidade da dívida à segurança social
- 4 Rentabilizar o património de renda livre da segurança social
- 5 Melhorar o grau de eficiência do setor no acolhimento das recomendações do Tribunal de Contas e outros auditores
- 6 Consolidar as relações estratégicas
- 7 Melhorar os padrões de qualidade dos serviços prestados através da desmaterialização e integração dos canais de relacionamento com os clientes
- 8 Racionalizar recursos, simplificar processos e otimizar a tecnologia e sistemas de informação
- 9 Desenvolver um sistema integrado de gestão – qualidade, ambiente, recursos humanos e responsabilidade social
- 10 Desenvolver o capital humano



Mapa da Estratégia Corporativa (Revisão 2)

Objetivos Estratégicos						Iniciativas Estratégicas																
Objetivos	Indicadores	Polaridade: (+) Maximizante / (-) Minimizante	Meta 2018	Peso da Perspetiva	Peso do Objetivo	Peso do Indicador	Iniciativas Estratégicas															
							2016-2018	2016	2016-2017	2016-2018	2016-2018	2016-2018	2016-2018	2016-2018	2016-2018	2016-2018						
							1. Plano de ações nacionais de notificação e penhora de contribuintes devedores															
							2. Flexibilizar e reforçar mecanismos de cobrança de dívida															
3. Plano de relacionamento com o contribuinte																						
4. Planos de ação de venda de imóveis																						
5. Divulgação e monitorização das recomendações à Conta da Segurança Social																						
6. Implementação do SNC-AP na Segurança Social																						
7. Tesouraria Única - Centralização do pagamento de prestações sociais S/CC																						
8. Implementação de um Sistema Integrado de Gestão																						
9. Plano de Gestão de Recursos Humanos																						
10. Plano de desenvolvimento de Sistemas de Informação e Infraestruturas Tecnológicas																						
10	10.1	Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social (OSS)	(+)	28/09/2018	2	2	2															
	10.2	Prazo de entrega da Conta da Segurança Social (CSS)	(+)	15/06/2018				2	2													
	10.3	Prazo de apresentação da execução orçamental mensal	(+)	Dia 15				1	1													
9	9.1	Taxa de satisfação dos clientes externos	(+)	78%	1	1	1															
	9.2	Taxa de ocupação de imóveis de renda económica	(+)	95%				1	1		X	X	X						X		X	
8	8.1	Valor cobrado de dívida à Segurança Social	(+)	619M€	2	1	1															
	8.2	Rendibilidade média IGFSS vs MMI	(+)	35 pontos base				1	1	X	X	X	X					X	X		X	
	8.3	Receitas de alienação de património imobiliário	(+)	16 M€				1	1													
7	7.1	Desenvolvimento e implementação em SIF do Mapa de Fundos Disponíveis	(+)	-	1	1	1															
	7.2	Desenvolvimento e implementação em SIF de mapas orçamentais por fonte de financiamento	(+)	-				1	1							X	X					
	7.3	Redefinição funcional de processos; transição para o SNC-AP	(+)	29/06/2018				1	1													X
6	6.1	Prazo de apresentação do plano previsional diarizado	(+)	5.º dia útil de cada mês	1,5	1	1															
5	5.1	Valor do património colocado no mercado imobiliário	(+)	20 M€				1	1													
4	4.1	Taxa de cobrança de dívida líquida	(+)	22%	1	1	1															
	4.2	% de dívida acordada em processo executivo	(+)	40%				1	1	X	X	X										
	4.3	Redução da taxa de incumprimento	(+)	2%				1	1													
3	3.1	Renovação da certificação ISO 9001	(+)	31/12/2018	1	1	2															
	3.2	Certificação pela norma de Responsabilidade Social NP 4469	(+)	-				1,5														
	3.3	Acompanhamento das parcerias estratégicas	(+)	09/03/2018				1												X		X
2	2.1	Prazo médio de pagamento	(-)	25 dias	1	1	2															
	2.2	Despesas funcionamento/Orcamento desp. Funcionamento	(-)	1,0				2														
	2.3	Taxa de redução de impressão de papel (1)	(+)	15%				1														
	2.4	Taxa de redução de consumo de recursos energéticos (2)	(+)	10%				1													X	
	2.5	Tx de sucesso de ações em Tribunal	(+)	75%				1														
1	1.1	Taxa de concretização do recrutamento	(+)	86%	1	1	2															
	1.2	Índice de satisfação dos colaboradores	(+)	-				1	1												X	
	1.3	Taxa de colaboradores abrangidos por formação	(+)	90%				1	1													

(1) Variação das impressões de papel face à média trimestral do consumo de 2015 para o IGFSS.  
 (2) Redução em comparação com o ano 2015.  
 X - Identificação dos objetivos que são potenciados pela implementação da iniciativa estratégica.

### 5 EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

**“Estratégias bem definidas são intenções....**

**...estratégias bem executadas são resultados!”<sup>2</sup>**

O *Balanced Scorecard* hoje em dia é entendido não apenas como uma metodologia de definição da estratégia, mas como um sistema de gestão da própria estratégia, ou seja, suscetível de promover a melhoria e aprendizagem contínuas da organização, através da monitorização e gestão da sua execução.

A formulação da estratégia passa pela sua tradução num plano de mudança e de transformação da organização, o mapa da estratégia corporativa. Uma vez formulada a estratégia, há que passar à ação, há que a executar. Caso contrário, a estratégia definida não passará de um conjunto de intenções. Apenas quando bem executadas, as estratégias se traduzem em resultados.

#### 5.1 STRATEGY-FOCUSED ORGANIZATION

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

Com efeito, para ser bem sucedido na execução dos seus planos estratégicos o IGFSS garante não só a definição da estratégia, mas também a gestão da própria estratégia, assumindo-se uma Strategy Focused Organization. Para tanto, o IGFSS segue os cinco princípios para a execução da estratégia, tal como preconizado por Kaplan e Norton<sup>3</sup>.

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

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

---

<sup>2</sup> Autor desconhecido

<sup>3</sup> Segundo o livro de Kaplan e Norton, autores da metodologia BSC: *“The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new competitive environment”*





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

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

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

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

### 1. Promover a mudança através da liderança executiva

Para o processo de definição e execução da estratégia para o triénio 2016-2018 é crítico o papel da gestão de topo enquanto inequívoco patrocinador da operacionalização da estratégia.

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

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

### 2. Traduzir a estratégia de forma operativa

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

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

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

### 3. Alinhar a organização com a estratégia

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

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

Desta forma, para cada processo de negócio e de gestão e administração é anualmente desenhado um mapa da estratégia (de segundo nível) e definido um conjunto de objetivos, 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. Por outro lado, relativamente ao PN.01 – Gestão da Dívida são ainda desenhados mapas da estratégia (de terceiro nível), para as secções de processo executivo, o que para além de permitir verificar o contributo e impacto de cada uma no resultado global no processo, possibilita a emissão de um ranking mensal da performance destes serviços cuja missão e atividade é igual em cada local.

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

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

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

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

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

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

Com a convicção de que as pessoas são um factor crucial no sucesso da organização e também como forma de reconhecimento e motivação, o IGFSS aposta, assim, fortemente na formação e no desenvolvimento de competências dos seus colaboradores.

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

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

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

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

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

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

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

A adoção destes princípios potencia, assim, a gestão da estratégia e não apenas a sua definição, processo que se inicia com a mobilização para a mudança patrocinada pela nova equipa de gestão, com vista à tradução da estratégia em objetivos operacionais, alinhando e motivando toda a organização em torno da sua execução, assegurando, por fim, que este seja um processo contínuo de melhoria.

O contexto atual é da maior exigência e rigor, por isso, impõe um elevado esforço e empenho, bem como uma capacidade de adaptação constante. Com a execução deste Plano Estratégico, o IGFSS concretizará melhor a sua missão e ficará mais próximo daquilo que pretende ser: uma referência na excelência e sustentabilidade do serviço público.

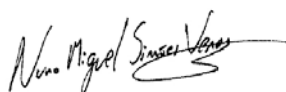
### O CONSELHO DIRETIVO DO IGFSS

Rui Filipe de Moura Gomes



(Presidente)

Nuno Venes



(Vice-Presidente)

Rui Corrêa de Mello



(Vogal)

ANEXOS – Fichas de iniciativas estratégicas

INICIATIVA ESTRATÉGICA N.º 1			
Designação	Plano de ações nacionais de notificação e penhora de contribuintes devedores		
Descrição da iniciativa	Pretende-se implementar ações nacionais de penhoras, nomeadamente, bancárias, de vencimentos, créditos e veículos e notificações diversas a contribuintes com vista ao seu enquadramento.		
Processo	PN.01 Gestão da Dívida		
Parceiros internos	-		
Parceiros externos	Instituto de Informática; Instituto da Segurança Social; Serviços externos		
Data de início	Janeiro 2016	Data de conclusão	Dezembro 2018

INICIATIVA ESTRATÉGICA N.º 2			
Designação	Flexibilizar e reforçar mecanismos de cobrança de dívida		
Descrição da iniciativa	Potenciar a cobrança de dívida através de uma maior flexibilização da instauração de processos executivos.		
Processo	PN.01 Gestão da Dívida		
Parceiros internos	-		
Parceiros externos	Instituto de Informática; Instituto da Segurança Social		
Data de início	Janeiro 2016	Data de conclusão	Dezembro 2016

INICIATIVA ESTRATÉGICA N.º 3			
Designação	Plano de relacionamento com o contribuinte		
Descrição da iniciativa	Pretende-se promover a desmaterialização do processo de atendimento, através da disponibilização de novos serviços on-line SSD bem como potenciar a resolução imediata através de 1 interação.		
Processo	PN.01 Gestão da Dívida		
Parceiros internos	-		
Parceiros externos	Instituto de Informática; Instituto da Segurança Social; Serviços externos; AMA		
Data de início	Janeiro 2016	Data de conclusão	Dezembro 2017

INICIATIVA ESTRATÉGICA N.º 4			
Designação	Planos de ação de venda de imóveis		
Descrição da iniciativa	Lançamento de ações para alienação de imóveis devolutos.		
Processo	PN.02 Património Imobiliário		
Parceiros internos	PGA.01 Qualidade e Comunicação		
Parceiros externos	-		
Data de início	Janeiro 2016	Data de conclusão	Dezembro 2018

INICIATIVA ESTRATÉGICA N.º 5			
Designação	Divulgação e monitorização das recomendações à Conta da Segurança Social		
Descrição da iniciativa	Análise e implementação das recomendações emitidas à Conta da Segurança Social pelos auditores, com exceção das dirigidas a órgão de soberania.		
Processo	PN.03 Orçamento e Conta		
Parceiros internos	Todos os processos		
Parceiros externos	Todas as instituições pertencentes ao perímetro de consolidação da Segurança Social		
Data de início	Janeiro 2016	Data de conclusão	Dezembro 2018

INICIATIVA ESTRATÉGICA N.º 6			
Designação	Implementação do SNC-AP na Segurança Social		
Descrição da iniciativa	Desenvolvimento dos trabalhos conducentes à aplicação do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas na Segurança Social.		
Processo	PN.03 Orçamento e Conta		
Parceiros internos	-		
Parceiros externos	Todas as instituições pertencentes ao perímetro de consolidação da Segurança Social		
Data de início	Janeiro 2016	Data de conclusão	Dezembro 2018

INICIATIVA ESTRATÉGICA N.º 7			
Designação	Tesouraria Única - Centralização do pagamento de prestações sociais SICC		
Descrição da iniciativa	No âmbito da operacionalização da Tesouraria Única este projeto consiste na centralização em contas bancárias do IGFSS dos pagamentos de prestações sociais devidos aos beneficiários do sistema de Segurança Social.		
Processo	PN.04 Gestão Financeira		
Parceiros internos	PN.03 Orçamento e Conta		
Parceiros externos	Instituto de Informática; Instituto da Segurança Social		
Data de início	Janeiro 2016	Data de conclusão	Dezembro 2018

INICIATIVA ESTRATÉGICA N.º 8			
Designação	Implementação de um Sistema Integrado de Gestão		
Descrição da iniciativa	Implementação de um sistema de gestão integrado que englobe as vertentes da qualidade, ambiental e da responsabilidade social.		
Processo	PGA.01 Qualidade e Comunicação		
Parceiros internos	Todos os processos		
Parceiros externos	-		
Data de início	Janeiro 2016	Data de conclusão	Dezembro 2018

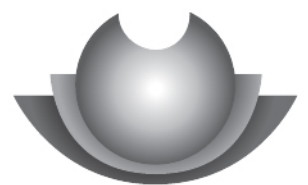
INICIATIVA ESTRATÉGICA N.º 9			
Designação	Plano de Gestão de Recursos Humanos		
Descrição da iniciativa	Planeamento anual do recrutamento, projeção de saídas, necessidades no âmbito dos CEI e PEPAC, bem como do respetivo orçamento.		
Processo	PGA.02 Recursos Humanos		
Parceiros internos	Todos os processos		
Parceiros externos	-		
Data de início	Janeiro 2016	Data de conclusão	Dezembro 2018

INICIATIVA ESTRATÉGICA N.º 10			
Designação	Plano de desenvolvimento de Sistemas de Informação e Infraestruturas Tecnológicas		
Descrição da iniciativa	Plano anual de desenvolvimento de Sistemas de Informação e Infraestruturas Tecnológicas - software, hardware, infraestruturas e desenvolvimentos nos sistemas existentes.		
Processo	PGA.03 Administração e Infraestruturas		
Parceiros internos	Todos os processos		
Parceiros externos	Instituto de Informática		
Data de início	Janeiro 2016	Data de conclusão	Dezembro 2018









SEGURANÇA SOCIAL