

O CD deliberou aprovar.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2020

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2020

AUTOR/EDITOR

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

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

Tel: 21 843 33 00 • Fax: 21 843 37 20

E-mail: igfss@seg-social.pt

CONCEÇÃO TÉCNICA

DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO

DIREÇÃO DA QUALIDADE E COMUNICAÇÃO

DATA DE EDIÇÃO

30/03/2021

ÍNDICE

CAPÍTULO I - APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL	6
1. MISSÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE	6
2. VISÃO E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS	9
3. ATRIBUIÇÕES	10
CAPÍTULO II - AUTOAVALIAÇÃO	12
1. QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO	12
1.1 RESULTADOS DOS OBJETIVOS	14
1.2 MEIOS DISPONÍVEIS – RECURSOS FINANCEIROS E HUMANOS	18
1.3 FONTES DE VERIFICAÇÃO	19
2. GESTÃO POR OBJETIVOS	21
2.1 EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	24
2.2 <i>PERFORMANCE</i> DA GESTÃO DA DÍVIDA	38
2.3 <i>PERFORMANCE</i> DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO	46
2.4 <i>PERFORMANCE</i> DO ORÇAMENTO E CONTA	57
2.5 <i>PERFORMANCE</i> DA GESTÃO FINANCEIRA	65
2.6 <i>PERFORMANCE</i> DA AUDITORIA DO SISTEMA DE SEGURANÇA SOCIAL	72
2.7 <i>PERFORMANCE</i> DA QUALIDADE E COMUNICAÇÃO	74
2.8 <i>PERFORMANCE</i> DOS RECURSOS HUMANOS	82
2.9 <i>PERFORMANCE</i> DA ADMINISTRAÇÃO E INFRAESTRUTURAS	86
2.10 <i>PERFORMANCE</i> DO JURÍDICO E DE CONTENCIOSO	99
2.11 PROMOÇÃO DA MELHORIA CONTÍNUA	103
2.11.1 AÇÕES CORRETIVAS DA <i>PERFORMANCE</i>	103
2.11.2 OPORTUNIDADES DE MELHORIA - PLANOS DE AÇÃO	104
2.11.3 OLA – <i>ORGANIZATIONAL LEVEL AGREEMENTS</i>	105
2.11.4 AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE	105
2.11.5 GESTÃO DO RISCO	106

2.11.6 <i>FOLLOW-UP</i> DAS RECOMENDAÇÕES DE AUDITORIA SCI E FINANCEIRAS	107
2.11.7 ANÁLISE <i>SWOT</i>	108
2.11.8 <i>STRATEGY FOCUSED ORGANISATION</i>	118
3. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	122
3.1 INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EXTERNOS	122
3.2 CAIXAS DE SUGESTÕES E E-MAIL INSTITUCIONAL	124
3.3 TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES	125
3.4 PEDIDOS DO PROVIDOR DE JUSTIÇA	126
3.5 PÁGINA ELETRÓNICA DA SEGURANÇA SOCIAL	126
3.6 PÁGINA ELETRÓNICA DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO	127
4. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES	128
5. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO	130
6. ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO	143
7. RESPONSABILIDADE SOCIAL	148
7.1 COMUNICAÇÃO	148
7.2 BALANÇO DO PROGRAMA DE 2020	151
CAPÍTULO III – BALANÇO SOCIAL	154
CAPÍTULO IV – COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	155
1. PUBLICIDADE INSTITUCIONAL	155
2. BALANÇO DA COMUNICAÇÃO	156
2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA	157
2.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA	158
2.3 ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DO PLANO	161
CAPÍTULO V - MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	163
CAPÍTULO VI - AVALIAÇÃO FINAL	166

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 - EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO DE FUNCIONAMENTO E DO ORÇAMENTO DE INVESTIMENTO IGFSS (ANO 2020)	18
QUADRO 2 - RECURSOS HUMANOS IGFSS (ANO 2020)	18
QUADRO 3 - FONTE DE VERIFICAÇÃO DOS INDICADORES DO QUAR	20
QUADRO 4 – EVOLUÇÃO DOS VALORES DE DESPESA DA ATIVIDADE GERIDA E CONTROLADA PELA MONITORIZAÇÃO ECO	32
QUADRO 5 - NÚMERO DE ENTRADAS E SAÍDAS DE TRABALHADORES EM 2020	34
QUADRO 6 - PROCEDIMENTOS DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA REALIZADOS NO ANO DE 2020 VS PACP2020 EM FUNÇÃO DO GRAU DE SEVERIDADE	37
QUADRO 7 - ANÁLISE DO PERFIL DE CONTRIBUINTES EM FUNÇÃO DAS PRINCIPAIS RÚBRICAS DE NEGÓCIO	40
QUADRO 8 - VALOR TOTAL ENQUADRADO (VARIAÇÃO 2019 VS 2020)	42
QUADRO 9 - RECURSOS HUMANOS DGD	44
QUADRO 10 - EVOLUÇÃO DA DÍVIDA ENTRE 2019 E 2020	48
QUADRO 11 - EVOLUÇÃO DA TAXA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES ENTRE 2018 E 2020 POR TIPO DE CLIENTE	48
QUADRO 12 - VARIAÇÃO DO ORÇAMENTO E RESPECTIVA EXECUÇÃO ENTRE 2019 E 2020	48
QUADRO 13 - IMÓVEIS DE RENDA LIVRE REABILITADOS EM 2020	49
QUADRO 14 - IMÓVEIS DE RENDA SOCIAL REABILITADOS EM 2020	51
QUADRO 15 - INTERVENÇÕES EXTERIORES NO ANO DE 2020	53
QUADRO 16 - FRAÇÕES HABITACIONAIS ATRIBUÍDAS NO ANO DE 2020	54
QUADRO 17 - RECURSOS HUMANOS DPI	54
QUADRO 18 - RECURSOS HUMANOS DOC	62
QUADRO 19 - RECURSOS HUMANOS DGF	69
QUADRO 20 - RECURSOS HUMANOS GASSS	72
QUADRO 21 - PEDIDOS REGISTRADOS NO PORTAL AJUDA (2019 E 2020)	76
QUADRO 22 - ANÁLISE DA ATIVIDADE / VOLUME ANUAL DA GESTÃO DO PARQUE INFORMÁTICO E EQUIPAMENTO DE COMUNICAÇÕES	76
QUADRO 23 - RECURSOS HUMANOS DQC	79
QUADRO 24 - RECURSOS HUMANOS DQC (ILUSTRATIVO)	79
QUADRO 25 - NÚMERO DE TRABALHADORES RECRUTADOS EM 2020	82
QUADRO 26 - RECURSOS HUMANOS DRH	84
QUADRO 27 - CONTRATAÇÃO PÚBLICA REALIZADA NO ANO 2020 POR UNIDADE ORGÂNICA	87
QUADRO 28 - PROCEDIMENTOS DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA REALIZADOS NO ANO 2020 POR DESIGNAÇÃO OU NATUREZA	88
QUADRO 29 - PROCEDIMENTOS DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA REALIZADOS NO ANO 2020 POR TIPOLOGIA DE PROCEDIMENTOS	88
QUADRO 30 - PROCEDIMENTOS DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA REALIZADOS NO ANO DE 2020 VS PACP2020	89
QUADRO 31 - AVALIAÇÃO GLOBAL DE FORNECEDORES POR NATUREZA FORNECIMENTO - ANO 2020	91
QUADRO 32 - INSTALAÇÕES AFETAS AOS SERVIÇOS DO IGFSS	92
QUADRO 33 - INTERVENÇÕES POR TIPOLOGIA DE CONTRATOS - ANO 2020	93
QUADRO 34 - ENCARGOS POR TIPO DE CONTRATO - ANO 2020	93
QUADRO 35 - ENCARGOS COM INVESTIMENTOS - ANO 2020	94
QUADRO 36 - FROTA AUTOMÓVEL DO IGFSS - ANO 2020	94
QUADRO 37 - INTERVENÇÕES (FROTA AUTOMÓVEL) – ANO 2020	95
QUADRO 38 - ENCARGOS MENSAIS (POR TIPO DE ENCARGO) COM FROTA AUTOMÓVEL – ANO 2020	95
QUADRO 39 - AQUISIÇÃO DE BENS DE CAPITAL EM 2020 POR CLASSE DE IMOBILIZADO POCP	95
QUADRO 40 - ABATE DE BENS DE CAPITAL EM 2020 POR CLASSE DE IMOBILIZADO POCP	96
QUADRO 41 - RECURSOS HUMANOS DAI	96
QUADRO 42 - RECURSOS HUMANOS DAI (ILUSTRATIVO)	97
QUADRO 43 - RECURSOS HUMANOS DJC	101
QUADRO 44 - SWOT IGFSS	108
QUADRO 45 - PRINCIPAIS CLIENTES DO IGFSS POR ÁREA DE ATUAÇÃO	122
QUADRO 46 - ÍNDICE DE SATISFAÇÃO POR DIMENSÃO (VALORES MÉDIOS E PERCENTUAIS)	129

QUADRO 47 - ÍNDICE DE SATISFAÇÃO POR UNIDADE ORGÂNICA (VALORES MÉDIOS E PERCENTUAIS)	129
QUADRO 48 - FLASH'S INFORMATIVOS NO ÂMBITO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL - ANO 2020	150
QUADRO 49 - BALANÇO DAS ATIVIDADES DO PLANO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL 2020	151
QUADRO 50 - BALANÇO DAS ATIVIDADES DO PLANO DE COMUNICAÇÃO 2020	162

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - RESULTADO DOS OBJETIVOS DO QUAR (TAXA DE CONCRETIZAÇÃO)	16
GRÁFICO 2 - RESULTADO DOS INDICADORES (TAXA DE CONCRETIZAÇÃO)	16
GRÁFICO 3 - ORÇAMENTO DE FUNCIONAMENTO (VALOR ESTIMADO VS REALIZADO)	18
GRÁFICO 4 - RECURSOS HUMANOS (PONTUAÇÃO PLANEADA VS REALIZADA)	19
GRÁFICO 5 - EVOLUÇÃO TRIMESTRAL DA PONTUAÇÃO DO MAPA DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA	24
GRÁFICO 6 - PROCEDIMENTO DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA REALIZADOS NO ANO DE 2020 VS PACP2020 POR DESIGNAÇÃO OU NATUREZA	37
GRÁFICO 7 - RECUPERAÇÃO ANUAL DE DÍVIDA À SEGURANÇA SOCIAL (EM MILHÕES DE EUROS)	39
GRÁFICO 8 - EVOLUÇÃO DA DÍVIDA LÍQUIDA ATIVA (EM MILHÕES DE EUROS)	40
GRÁFICO 9 - RECUPERAÇÃO ANUAL DE DÍVIDA POR TIPO DE PAGAMENTO (EM MILHÕES DE EUROS)	41
GRÁFICO 10 - EVOLUÇÃO DO VALOR ENQUADRADO EM PROCESSOS DE REVITALIZAÇÃO (2012-2020) E CORRELAÇÃO COM O Nº DE TRABALHADORES	43
GRÁFICO 11 - EVOLUÇÃO DA RECEITA DAS RENDAS ENTRE 2018 E 2020. FONTE: BSC	47
GRÁFICO 12 - EVOLUÇÃO DO SALDO ORÇAMENTAL DA SEGURANÇA SOCIAL EM CONTABILIDADE PÚBLICA (EM MILHÕES DE EUROS)	58
GRÁFICO 13 - EVOLUÇÃO DAS CONTRIBUIÇÕES E QUOTIZAÇÕES (EM MILHÕES DE EUROS)	59
GRÁFICO 14 - ABASTECIMENTOS FINANCEIROS E PAGAMENTOS VIA TESOURARIA ÚNICA	66
GRÁFICO 15 - EVOLUÇÃO DO ABSENTISMO (2015-2020)	83
GRÁFICO 16 - PROCEDIMENTOS DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA REALIZADOS NO ANO 2020 POR DESIGNAÇÃO OU NATUREZA	87
GRÁFICO 17 - PROCEDIMENTOS DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA REALIZADOS NO ANO DE 2020 VS PACP2020 POR DESIGNAÇÃO OU NATUREZA	89
GRÁFICO 18 - DISTRIBUIÇÃO DOS FORNECEDORES AVALIADOS EM 2020 POR TIPO DE SISTEMA AVALIAÇÃO	90
GRÁFICO 19 - DISTRIBUIÇÃO DOS FORNECEDORES AVALIADOS POR CLASSIFICAÇÃO OBTIDA	91
GRÁFICO 20 - EVOLUÇÃO MENSAL DO N.º DE NOVOS PROCESSOS VS. N.º DE PROCESSOS ENCERRADOS EM 2020	100
GRÁFICO 21 - NÚMERO TOTAL DE PROCESSOS ATIVOS EM 2020 / PROCESSOS ATIVOS POR UO	101
GRÁFICO 22 - PROCESSOS ENCERRADOS – ANO 2020	101
GRÁFICO 23 - EVOLUÇÃO DO ÍNDICE DE SATISFAÇÃO GLOBAL DO IGFSS (2006-2020)	123
GRÁFICO 24 - RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EXTERNOS EM 2020	124
GRÁFICO 25 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO MÉDIO DE HORAS DE FORMAÇÃO POR TRABALHADOR/A	133
GRÁFICO 26 - N.º ANUAL DE DIÁRIOS DE RECORTE EMITIDOS	157
GRÁFICO 27 - N.º ANUAL DE FL@SH INFORMATIVOS EMITIDOS	157
GRÁFICO 28 - DISTRIBUIÇÃO DO NÚMERO DE VISUALIZAÇÕES POR PÁGINAS	159
GRÁFICO 29 - DISTRIBUIÇÃO DAS CONSULTAS POR TEMAS	159
GRÁFICO 30 - RESULTADO DOS OBJETIVOS (TAXA DE CONCRETIZAÇÃO)	166

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – RESULTADOS DETALHADOS QUAR IGFSS (ANO 2020)	15
FIGURA 2 – RESULTADO POR PERSPETIVAS E FINAL QUAR IGFSS (ANO 2020)	15
FIGURA 3 - DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA	22
FIGURA 4 - ESCALA DE CORES DO BSC	23
FIGURA 5 - INDICADORES DE MONITORIZAÇÃO ECO	31
FIGURA 6 - GRAU DE SEVERIDADE	36
FIGURA 7 - ORGANOGRAMA DO IGFSS	134

CAPÍTULO I - APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

1. MISSÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE

O Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (IGFSS), sob tutela do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (MTSSS), 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 veio a afirmar-se como um dos pilares desse sistema.

Ao longo do seu percurso o IGFSS procurou adaptar-se às constantes exigências, contribuindo 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) gestão da dívida, (ii) património imobiliário, (iii) orçamento e conta da Segurança Social, (iv) gestão financeira e (v) auditoria e controlo, 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;
- 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;
- Verificar, acompanhar, avaliar e informar, nos domínios orçamental, económico e patrimonial as atividades dos organismos que integram o sistema de Segurança Social.

O IGFSS definiu, ainda, no seu código de conduta os **princípios éticos** pelos quais os trabalhadores devem exercer a sua atividade e os Valores que pautam a sua conduta e pelos quais o Instituto pretende ser reconhecido pelos seus clientes e sociedade em geral na prossecução da sua missão.

DEZ PRINCÍPIOS ÉTICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **PRINCÍPIO DO SERVIÇO PÚBLICO** - os funcionários encontram-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo.
- **PRINCÍPIO DA LEGALIDADE** - os funcionários atuam em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito.
- **PRINCÍPIO DA JUSTIÇA E DA IMPARCIALIDADE** - os funcionários, no exercício da sua atividade, devem tratar de forma justa e imparcial todos os cidadãos, atuando segundo rigorosos princípios de neutralidade.

- **PRINCÍPIO DA IGUALDADE** - os funcionários não podem beneficiar ou prejudicar qualquer cidadão em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social.
- **PRINCÍPIO DA PROPORCIONALIDADE** - os funcionários, no exercício da sua atividade, só podem exigir aos cidadãos o indispensável à realização da atividade administrativa.
- **PRINCÍPIO DA COLABORAÇÃO E DA BOA FÉ** - os funcionários, no exercício da sua atividade, devem colaborar com os cidadãos, segundo o princípio da boa fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização da atividade administrativa.
- **PRINCÍPIO DA INFORMAÇÃO E DA QUALIDADE** - os funcionários devem prestar informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida.
- **PRINCÍPIO DA LEALDADE** - os funcionários, no exercício da sua atividade, devem agir de forma leal, solidária e cooperante.
- **PRINCÍPIO DA INTEGRIDADE** - os funcionários regem-se segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de carácter.
- **PRINCÍPIO DA COMPETÊNCIA E RESPONSABILIDADE** - os funcionários agem de forma responsável e competente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional.

VALORES

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, trabalhadores 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.

POLÍTICA DA QUALIDADE

Por outro lado, em concomitância e no âmbito do seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), 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 empenho de todos.

3. PROCESSOS INOVADORES

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

4. MELHORIAS CONSTANTES

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

5. QUALIDADE GARANTIDA

- Respeitar e fazer cumprir todos os requisitos legais, regulamentares e normativos aplicáveis à atividade do Instituto e decorrentes do Sistema de Gestão da Qualidade.

6. COMUNICAÇÃO TRANSPARENTE

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

7. RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

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

2. VISÃO E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

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

Para a prossecução desta ambição foram emanadas pelo Conselho Diretivo as **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.

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.

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, ressaltando as competências do IGFCSS;
- Assegurar a gestão do Fundo de Garantia Salarial, do Fundo de Socorro Social e demais fundos englobados no instituto;
- Conceder garantias a favor do sistema financeiro, nos termos do decreto-lei de execução orçamental anual;
- Assegurar, em articulação com o Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério 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.

CAPÍTULO II - AUTOAVALIAÇÃO

1. QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO

“Análise dos resultados alcançados e dos desvios verificados de acordo com o QUAR do serviço (concretização alcançada em 31 de dezembro)”
“Análise das causas de incumprimento de ações ou projetos não executados ou com resultados insuficientes: os serviços deverão identificar causas exógenas (externas ao serviço) e/ou endógenas”
“Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho”
“Análise da afetação real e prevista dos recursos humanos, materiais e financeiros”^{Nota}

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

Assim, no dia 20 de dezembro de 2019 o IGFSS entregou a sua proposta de QUAR ao Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP), que por sua vez remeteu à tutela para aprovação, no qual foram apresentados os seguintes **objetivos estratégicos** plurianuais:

- (i) Otimizar o planeamento financeiro e os excedentes de tesouraria do sistema;
- (ii) Combater a fraude e a evasão contributivas;
- (iii) Aumentar a cobrança e melhorar a qualidade da dívida à segurança social;
- (iv) Rentabilizar o património de renda livre da segurança social;
- (v) Melhorar o grau de eficiência do setor no acolhimento das recomendações do Tribunal de Contas e outros auditores;
- (vi) Consolidar as relações estratégicas;
- (vii) Melhorar os padrões de qualidade dos serviços prestados através da desmaterialização e integração dos canais de relacionamento com os clientes;
- (viii) Racionalizar recursos, simplificar processos e otimizar a tecnologia e sistemas de informação;
- (ix) Desenvolver um sistema integrado de gestão;
- (x) Desenvolver o capital humano.

Relativamente aos **objetivos operacionais**, a construção do QUAR do IGFSS teve por base os objetivos do Plano Estratégico definido para o triénio 2019-2021. Por outro lado, a escolha dos objetivos a incluir no QUAR observou o disposto na lei quanto à necessidade de considerar três parâmetros:

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

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



A versão inicial do QUAR 2020, foi objeto de três alterações:

- Em 14 de fevereiro de 2020, tendo presente a Circular n.º 1/2020/GEP/EPACOA, de 06 de fevereiro de 2020;
- Em 14 de setembro de 2020, proposta de alteração de indicadores do QUAR 2020, fundamentada pelo contexto da pandemia Covid-19;
- Em 19 de novembro de 2020, proposta de alteração decorrente da revisão da Lei do Enquadramento Orçamental, Lei n.º 41/2020, de 18 de agosto (3ª alteração à Lei n.º 151/2011, de 11 de setembro), face à data de apresentação do Orçamento de Estado na Assembleia da República (a aguardar aprovação).

1.1 RESULTADOS DOS OBJETIVOS

Os 7 objetivos e os respetivos 15 indicadores constantes no QUAR do IGFSS foram monitorizados mensalmente durante o ano de 2020 à semelhança dos 248 indicadores definidos em *Balanced Scorecard* (BSC).

Apresentam-se de seguida os resultados do QUAR de 2020 do IGFSS:

		QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO PARA 2020												
												Data:	28/10/2020	
												Versão:	6	
Ciclo de Gestão														
2020														
Designação do Serviço/Organismo:														
Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P.														
Missão:														
Gestão financeira e unificada dos recursos económicos consignados no orçamento da segurança social.														
Objetivos Estratégicos (OE)														
OE1:	Otimizar o planeamento financeiro e os excedentes de tesouraria do sistema													
OE2:	Combater a fraude e a evasão contributivas													
OE3:	Aumentar a cobrança e melhorar a qualidade da dívida à segurança social													
OE4:	Rentabilizar o património de renda livre da segurança social													
OE5:	Melhorar o grau de eficiência do setor no acolhimento das recomendações do Tribunal de Contas e outros auditores													
OE6:	Consolidar as relações estratégicas													
OE7:	Melhorar os padrões de qualidade dos serviços prestados através da desmaterialização e integração dos canais de relacionamento com os clientes													
OE8:	Racionalizar recursos, simplificar processos e otimizar a tecnologia e sistemas de informação													
OE9:	Desenvolver um sistema integrado de gestão													
OE10:	Desenvolver o capital humano													
EFICÁCIA												Peso:	50%	
OP1: Rentabilizar os ativos da Segurança Social												Peso:	33%	
Indicadores	Realizado 2017	Realizado 2018	Realizado 2019	Meta 2020	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação			
Ind.1	Valor cobrado de dívida à Segurança Social (Milhões de €)	605,08	644,39	666,75	456	5	502	34%	Somatório dos valores cobrados durante o ano.	470,56	107,91%	Superado		
Ind.2	Rendibilidade média IGFSS Vs MMI (Pontos base)	48	44	46	35	0	39	34%	Diferença entre as taxas obtidas nas aplicações do IGFSS sem carácter de obrigatoriedade, face às taxas do MMI (mercado monetário interbancário) para prazos equivalentes.	59	250,00%	Superado		
Ind.3	Valor do património colocado no mercado imobiliário (Milhões de €)	22,18	27,29	75,48	10	2	12,5	32%	Soma dos valores dos imóveis com proposta de venda e arrendamento aprovados pelo CD	12,86	128,60%	Superado		
										Taxa de Realização do OP1	162,84%			
OP2: Apresentar o OSS e a Conta da SS												Peso:	32%	
Indicadores	Realizado 2017	Realizado 2018	Realizado 2019	Meta 2020	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação			
Ind.4	Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social de 2021 (dias úteis)	175	174	N/a	176	0	175	50%	N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos - 01/02/2020 e a data de entrega - 12/10/2020.	176	100,00%	Cumprido		
Ind.5	Prazo de entrega da Conta da Segurança Social de 2019 (dias úteis)	114	106	108	113	0	106	50%	N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos - 02/01/2020 e a data de entrega - 15/06/2020.	113	100,00%	Cumprido		
										Taxa de Realização do OP2	100%			

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2020

OP3: Optimizar o Planeamento e Controlo Financeiro do Sistema de SS										Peso:	35%	
Indicadores	Realizado 2017	Realizado 2018	Realizado 2019	Meta 2020	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	
Ind.6				250	0	0	50%	N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos - 01/01/2020 - e a data da última adjudicação de contratos a celebrar pelo IGSS - 31/12/2020.	176	107,40%	Superado	
Ind.7				202	0	0	50%	N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos - 15/01/2020 - e a data da conclusão do desenvolvimento da plataforma e levantamento dos dados a migrar para o sistema - 30/10/2020.	163	104,83%	Superado	
Taxa de Realização do OP3										106,11%		
EFICIÊNCIA										PESO:	10%	
OP4: Reduzir os encargos com a atividade corrente										Peso:	100%	
Indicadores	Realizado 2017	Realizado 2018	Realizado 2019	Meta 2020	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	
Ind.8			18,62	5	0	6,25	50%	(Total encargos do período / média de efetivos pertencentes do período) / (Total encargos do período homologado ano anterior / média de efetivos pertencentes do período homologado ano anterior) - 1.	12,00	240,00%	Superado	
Ind.9				50	0	55	50%	(Total encargos do período / Total encargos do período homologado ano anterior) - 1.	56	130,00%	Superado	
Taxa de Realização do OP4										185,00%		
QUALIDADE										PESO:	40%	
OP5: Desenvolver o Sistema de Gestão										Peso:	15%	
Indicadores	Realizado 2017	Realizado 2018	Realizado 2019	Meta 2020	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	
Ind.10	0	0	83	58	0	0	100%	N.º de dias úteis que medeia entre a auditoria de manutenção - 06/10/2020 - e a data da confirmação da manutenção da certificação pela Entidade Certificadora - 31/12/2020	27	113,36%	Superado	
Taxa de Realização do OP5										113%		
OP6: Adotar medidas facilitadoras da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar										Peso:	42%	
Indicadores	Realizado 2017	Realizado 2018	Realizado 2019	Meta 2020	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	
Ind.11			3	2	0	3	50%	Soma do n.º de medidas de conciliação implementadas	2	100,00%	Cumprido	
Ind.12	90,36	85,67	94,07	80	5	90	50%	(N.º de colaboradores que frequentem pelo menos uma ação de formação/universo de trabalhadores com ação de formação identificada)*100	92,91	132,28%	Superado	
Taxa de Realização do OP6										116,14%		
OP7: Garantir a resposta social e a qualidade do serviço público										Peso:	43%	
Indicadores	Realizado 2017	Realizado 2018	Realizado 2019	Meta 2020	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	
Ind.13	61	62	59	63	5	78	40%	Taxa de satisfação apurado através de fórmulas estatísticas	55	86,67%	Não cumprido	
Ind.14	61	62	61	63	5	0	20%	Taxa de satisfação apurado através de fórmulas estatísticas	58	100,00%	Cumprido	
Ind.15	96	99	97	97,5	2	99	40%	(N.º de respostas do livro amarelo respondidas dentro do prazo (15 dias úteis) / N.º de reclamações do livro amarelo)*100	95,92	100,00%	Cumprido	
Taxa de Realização do OP7										94,67%		

Figura 1 – Resultados detalhados QUAR IGSS (ano 2020)

Eficácia	Eficiência	Qualidade
Ponderação 50%	Ponderação 10%	Ponderação 40%
122,88%	185,00%	113,27%
Bom	Satisfatório	Insuficiente
	125,25%	

Figura 2 – Resultado por perspetivas e final QUAR IGSS (ano 2020)

A menção do resultado do QUAR de 2020 do IGSS, como satisfatório, resulta do critério de classificação estabelecido pelo art.º 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, SIADAP, tendo presente que um dos objetivos não foi atingido, não obstante a performance ao nível dos demais objetivos e em termos finais.

Da leitura do QUAR do IGFSS resulta que **os objetivos de eficácia, eficiência e qualidade apresentam resultados superiores a 100%, contribuindo para uma avaliação final de 125,25%**, conforme se detalha supra e se representa graficamente a seguir:

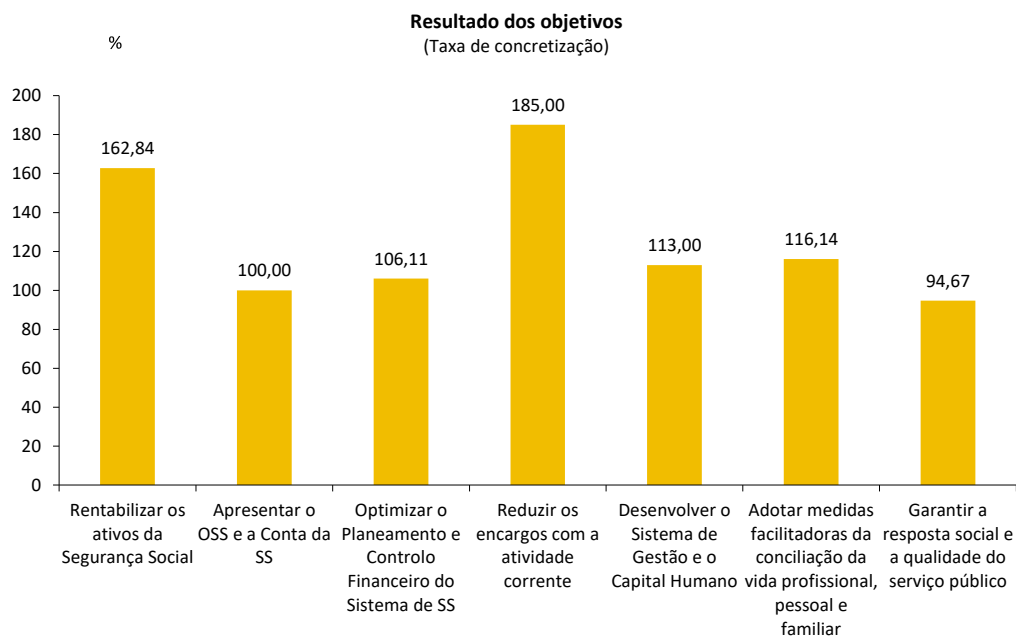


Gráfico 1 - Resultado dos objetivos do QUAR (taxa de concretização)

Dos 15 indicadores definidos no QUAR, verifica-se que 9 foram superados e 5 foram cumpridos, existindo 1 indicador não cumprido, conforme se demonstra no gráfico seguinte:

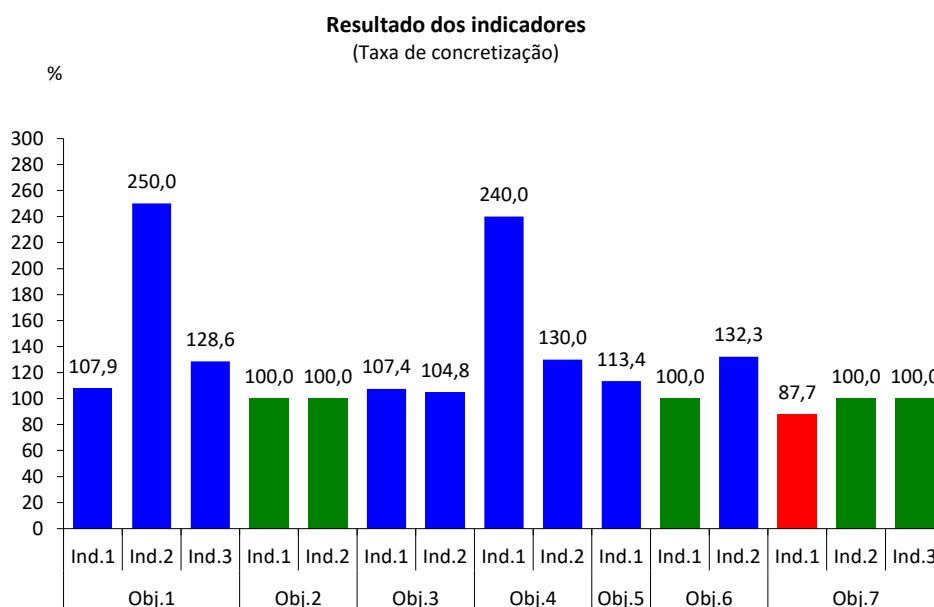


Gráfico 2 - Resultado dos indicadores do QUAR (taxa de concretização)

Decorrente do contexto da pandemia originada pela Covid-19 e também por alterações relevantes, alheias ao IGFSS, o QUAR contém as seguintes alterações:

- O indicador n.º 1, “**Valor cobrado de dívida à Segurança Social**”, viu a sua meta anual alterada de 645M€ para 456 M€ (alteração aprovada pelo SESS a 4 de novembro de 2020);
- O indicador n.º 3, “**Valor do Património Colocado no Mercado Imobiliário**”, viu a sua fórmula passar de “Soma dos valores dos imóveis colocados em venda e arrendamento” para “Soma dos valores dos imóveis com proposta de venda e arrendamento aprovados pelo CD” (alteração aprovada pelo SESS a 4 de novembro de 2020);
- O indicador n.º 7, “**Prazo para implementação da Plataforma de Gestão Patrimonial**”, viu a sua fórmula passar de “N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos - 15/01/2020 - e a data da conclusão de carregamento de dados e entrada em produção em pleno da plataforma - 30/10/2020” para “N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos - 15/01/2020 - e a data da conclusão do desenvolvimento da plataforma e levantamento dos dados a migrar para o sistema - 30/10/2020” (alteração aprovada pelo SESS a 4 de novembro de 2020);
- O indicador n.º 4 “**Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social de 2021**”, viu a sua fórmula passar de “N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos - 01/02/2020 - e a data de entrega - 01/10/2020” para “N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos - 01/02/2020 - e a data de entrega - 12/10/2020”, enquanto que a sua meta passou de 169 para 176 dias úteis (alteração solicitada ao SESS a 19 de novembro de 2020, a aguardar aprovação).

1.2 MEIOS DISPONÍVEIS – RECURSOS FINANCEIROS E HUMANOS

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

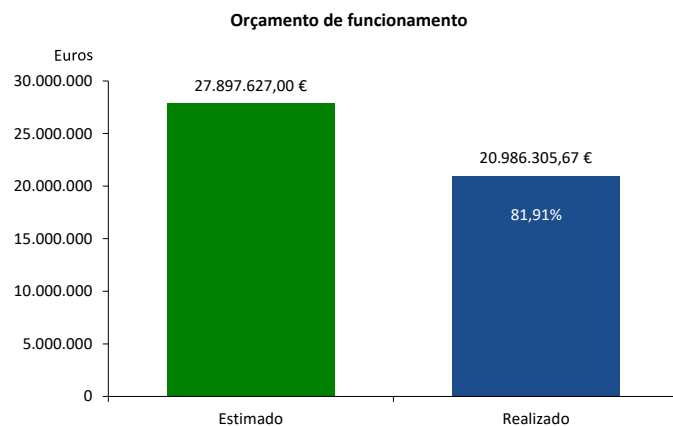


Gráfico 3 - Orçamento de funcionamento (valor estimado vs realizado)

DESIGNAÇÃO	Planeado	Corrigido	Execução (31.dez.20)	Taxa de Execução (face ao planeado)	Taxa de Execução (face ao corrigido)
Orçamento de Funcionamento (OF)	27.970.327,00	26.824.327,00	20.909.443,12	75%	78%
Despesas c/ Pessoal	14.724.108,00	13.692.108,00	11.751.937,20	80%	86%
Aquisições de Bens e Serviços	12.988.219,00	12.523.319,00	8.852.456,79	68%	71%
Outras despesas correntes	258.000,00	608.900,00	305.049,13	118%	50%
Despesas de Capital					
Orçamento de Investimento (OI)	2.518.403,00	2.587.833,00	1225329,56	49%	47%
Despesas correntes					
Despesas de capital	2.518.403,00	2.587.833,00	1.225.329,56	49%	47%
Outras					
Total (OF+OI+OV)	30.488.730,00	29.412.160,00	22.134.772,68	73%	75%

Quadro 1 - Execução do Orçamento de Funcionamento e do Orçamento de Investimento IGFSS (ano 2020)

No que respeita aos recursos humanos, a pontuação planeada teve por base o número de trabalhadores existentes à data de 31 de outubro de 2019. Durante o ano em análise, alguns desses trabalhadores foram saindo do Instituto pelas mais diversas razões, bem como, em sentido inverso, foi possível recrutar novos trabalhadores. A pontuação realizada contempla todos os dias trabalhados por trabalhadores do IGFSS, independentemente de terem entrado ou saído durante o ano de 2020.

DESIGNAÇÃO	Pontuação CCAS	Pontuação efetivos planeados 2020			Pontuação efetivos Executados para 2020			Desvio (em n.º)	Pontuação Executada / Pontuação Planeada	UERHE / UERHP
		N.º de efetivos planeados (Mapa de Pessoal)	UERHP	Pontuação Planeada	N.º de efetivos a 31.dez (Balanço Social)	UERHE	Pontuação Executada			
Dirigentes - Direção Superior	20	3	690	60	3	680	60	0	100,00%	98,55%
Dirigentes - Direção Intermédia e Chefes de equipa	16	57	13110	912	60	13372	960	3	105,26%	102,00%
Técnico Superior/Especialista de Informática	12	219	50370	2628	213	44378	2556	-6	97,26%	88,10%
Coordenador Técnico	9	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%
Assistente Técnico	8	125	28750	1000	118	25522	944	-7	94,40%	88,77%
Assistente Operacional	5	9	2070	45	7	1792	35	-2	77,78%	86,57%
		413	94.990	4.645	401	85.744	4.555	-12	98,06%	90,27%

Quadro 2 - Recursos Humanos IGFSS (ano 2020)

Nota: O número de efetivos em funções a 31/12/2020 era de 404, no entanto, para efeitos de balanço social e QUAR o número não tem em conta os trabalhadores que, à data de 31/12/2020, se encontravam ausentes do serviço há mais de seis meses, pelo que o número corresponde a 401, conforme orientações da DGAEP.

Da análise do quadro, verifica-se que, a nível global, o desvio entre a pontuação planeada e a realizada é negativo. Ou seja, o IGFSS trabalhou com menos recursos do que o planeado. A taxa de desvio da pontuação total realizada face à planeada é de -1,94%.

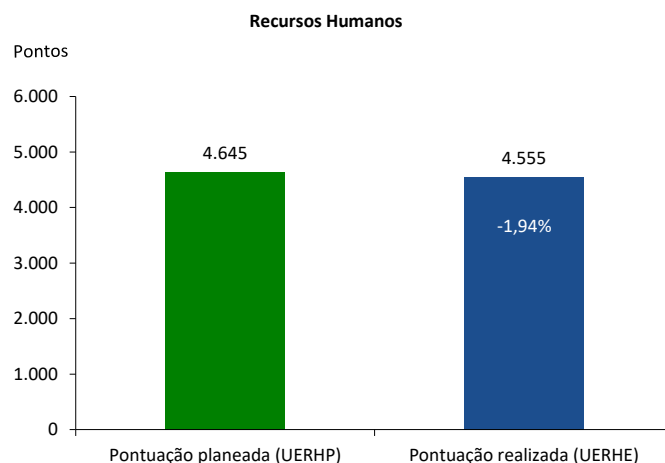


Gráfico 4 - Recursos Humanos¹ (pontuação planeada vs realizada)

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 trabalhadores até 2015. Entre 2016 e 2018, houve inversão desta tendência. Contudo em 2019 e 2020 verificou-se nova redução, embora pouco significativa.

1.3 FONTES DE VERIFICAÇÃO

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

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

1 UERHP - Unidade Equivalente de Recursos Humanos Planeados
UERHE - Unidade Equivalente de Recursos Humanos Executados

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

Anualmente, aquando da realização das Auditorias Internas da Qualidade (AIQ) é efetuado um processo de auditoria aos dados inseridos na aplicação de BSC, que consubstancia a fonte de verificação dos resultados do QUAR de 2020, tal como consta do quadro seguinte:

Objetivo operacional	Indicador	Fonte de verificação
Rentabilizar os ativos da Segurança Social	Valor cobrado de dívida à Segurança Social	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Rentabilizar os ativos da Segurança Social	Rendibilidade média IGFSS Vs MMI	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Rentabilizar os ativos da Segurança Social	Valor do património colocado no mercado imobiliário	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Apresentar o OSS e a Conta da SS	Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social de 202	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Apresentar o OSS e a Conta da SS	Prazo de entrega da Conta da Segurança Social de 2019	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Optimizar o Planeamento e Controlo Financeiro do Sistema de SS	Prazo para contratação publica dos contratos a celebrar pelo IGFSS para suporte da medida simplex - cartões pré-pagos	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Optimizar o Planeamento e Controlo Financeiro do Sistema de SS	Prazo para implementação da Plataforma de Gestão Patrimonial	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Reduzir os encargos com a atividade corrente	Taxa de redução de encargos com a atividade corrente face a 2018 Encargos considerados: Eletricidade; Água; Comunicações; Papel; Cópia e Impressão; Economato	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Reduzir os encargos com a atividade corrente	Taxa de redução de encargos com arrendamentos de espaços para utilização pelo IGFSS	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Desenvolver o Sistema de Gestão	Manutenção da certificação ISO 9001	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Adotar medidas facilitadoras da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar	N.º de medidas de conciliação implementadas	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Adotar medidas facilitadoras da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar	Taxa de colaboradores abrangidos por formação	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Garantir a resposta social e a qualidade do serviço público	Taxa de Satisfação de Contribuintes com Dívida à SS	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Garantir a resposta social e a qualidade do serviço público	Taxa de satisfação dos arrendatários	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Garantir a resposta social e a qualidade do serviço público	Tx cumprimento prazo tratamento reclamações do livro amarelo	Aplicação informática de Balanced Scorecard

Quadro 3 - Fonte de verificação dos Indicadores do QUAR

2. GESTÃO POR OBJETIVOS

“Atividades desenvolvidas, previstas e não previstas no plano, com indicação dos resultados alcançados, indicando, preferencialmente, a taxa de execução global do plano de atividades”

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

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

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

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

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

Em dezembro de 2018, foi elaborado o plano estratégico para o triénio 2019-2021, documento que reflete a estratégia de médio prazo do IGFSS. Nele se define a missão, visão, orientações estratégicas e valores institucionais, bem como os principais objetivos a alcançar, perfeitamente quantificados, através da apresentação do Mapa da Estratégia Corporativa para cada triénio.

O Plano Estratégico 2019-2021, do qual decorre a atividade planeada para 2020, constitui, desta forma, a base para a definição anual do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) e dos mapas da estratégia dos Processos, permitindo o alinhamento estratégico de toda a organização.

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

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

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

A METODOLOGIA BSC

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

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

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

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

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



Figura 3 - Desdobramento da estratégia

Estes mapas permitem comunicar a estratégia do IGFSS a todos os trabalhadores de forma clara, simples e eficaz, ao mesmo tempo que explicitam os objetivos a atingir e a forma como estes se influenciam uns aos outros. De forma a garantir o alinhamento organizacional, é efetuado o seguinte desdobramento de objetivos:

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

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

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

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

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

Figura 4 - Escala de cores do BSC

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

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

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

2.1 EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

No Plano Estratégico para o triénio 2019-2021 foi desenhado o Mapa da Estratégia Corporativa que, através de um conjunto de indicadores e iniciativas estratégicas, traduz o modo como o IGFSS se propõe, na prática, assegurar o desenvolvimento dos seus recursos tecnológicos e humanos, bem como do seu modelo organizativo e de gestão, no sentido de melhorar os seus processos internos, como forma de garantir a satisfação das necessidades dos seus clientes e *stakeholders*, respondendo ao propósito de rentabilizar os ativos da Segurança Social.

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

O resultado global deste mapa no ano de 2020 foi positivo, tendo-se registado uma pontuação final de 70,05 pontos, ou seja, mais 20,05 pontos que a meta do *scorecard* (50 pontos), situando-se no nível de superado, conforme se pode verificar no gráfico infra.

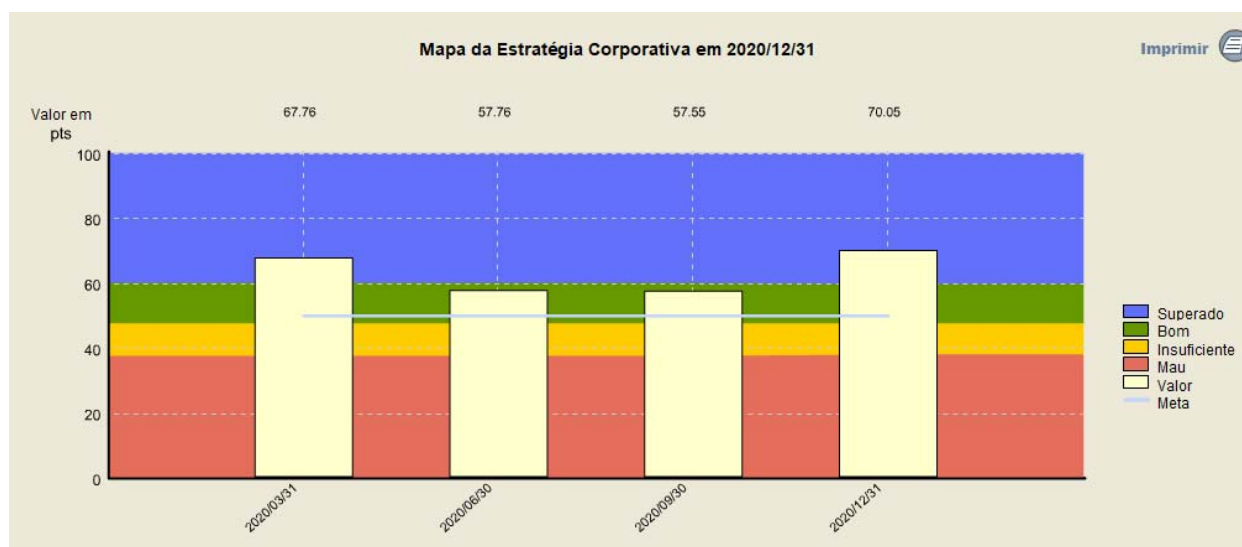


Gráfico 5 - Evolução trimestral da pontuação do Mapa da Estratégia Corporativa

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do Mapa da Estratégia Corporativa, bem como o balanço da implementação das iniciativas estratégicas definidas para alavancar o alcance das metas estabelecidas (ver Plano Estratégico 2019-2021).

Não obstante, importa referir que todos estes indicadores e iniciativas se encontram igualmente incluídos nos mapas da estratégia dos respetivos Processos², onde foram monitorizados numa base mensal e cujos resultados se apresentam também nos pontos seguintes.

² Algumas metas definidas no Mapa da Estratégia Corporativa 2019-2021 foram ajustadas durante o ano de 2020 em consequência de alterações no contexto externo e/ou reorientação da estratégia.

	Eficácia	Metas		
☐ Mapa da Estratégia Corporativa	70.05 pts	(50.00 pts)	140.11%	👉
☐ Clientes / Tutela	65.65 pts	(50.00 pts)	131.30%	👉
☐ Apresentar o OSS, a CSS e a execução orçamental	67.17 pts	(50.00 pts)	134.34%	👈
☐ Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social (OSS)	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	👆
☐ Prazo de entrega da Conta da Segurança Social (CSS)	40.00 PA	(30.00 PA)	133.33%	👉
☐ Prazo de apresentação da execução orçamental mensal	122.40 PA	(120.00 PA)	102.00%	👉
☐ Garantir a resposta social e a qualidade do serviço público	62.61 pts	(49.99 pts)	125.25%	👈
☐ Taxa de satisfação dos clientes externos	77.00 %	(79.00 %)	97.47%	👆
☐ Taxa de ocupação de renda económica	98.00 %	(95.00 %)	103.16%	👉
☐ Financeira	69.25 pts	(50.00 pts)	138.50%	👉
☐ Rentabilizar os ativos do Sistema de Segurança Social	69.25 pts	(50.00 pts)	138.50%	👆
☐ Valor cobrado de dívida à Segurança Social	470.56 M€	(456.00 M€)	103.19%	👆
☐ Rendibilidade média IGFSS vs MMI	59.00 PB	(35.00 PB)	168.57%	👉
☐ Receitas alienação e arrendamento do património imobiliário	9.27 M€	(9.00 M€)	103.00%	👆
☐ Processos Internos	65.96 pts	(49.99 pts)	131.95%	👉
☐ Otimizar o planeamento e controlo financeiro do Sistema d	58.12 pts	(50.00 pts)	116.24%	👉
☐ Prazo de apresentação do plano previsional diarizado	127.80 PA	(120.00 PA)	106.50%	👉
☐ Rentabilizar o património	85.75 pts	(50.00 pts)	171.50%	👆
☐ Valor do património colocado no mercado imobiliário	12.86 M€	(10.00 M€)	128.60%	👆
☐ Aumentar a cobrança da dívida à Segurança Social	53.99 pts	(49.98 pts)	108.02%	👆
☐ Taxa de cobrança de dívida líquida	18.08 %	(16.00 %)	113.00%	👆
☐ % de dívida acordada em processo executivo	37.83 %	(40.50 %)	93.41%	👉 ⚠️
☐ Aprendizagem e Crescimento	86.21 pts	(50.00 pts)	172.42%	👈
☐ Potenciar o modelo de gestão	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	👆
☐ Renovação/Manutenção da certificação ISO 9001	16.80 PA	(10.00 PA)	168.00%	👆
☐ Otimizar os recursos financeiros, materiais e ambientais	94.64 pts	(50.00 pts)	189.28%	👉
☐ Prazo médio de pagamento	11.77 Dias	(25.00 Dias)	152.92%	👉
☐ Despesas funcionamento/Orçamento desp. Funcionamento	0.75 %	(1.00 %)	125.00%	👆
☐ Taxa de redução de volume de impressão	32.99 %	(13.00 %)	253.77%	👉
☐ Taxa de redução de consumo de recursos energéticos	30.00 %	(13.00 %)	230.77%	👉
☐ Taxa de sucesso de ações em Tribunal	86.00 %	(60.00 %)	143.33%	👉
☐ Atrair, desenvolver e valorizar as pessoas da organização	63.99 pts	(50.00 pts)	127.98%	👆
☐ Taxa de concretização do recrutamento	93.50 %	(86.00 %)	108.72%	👆
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	92.91 %	(80.00 %)	115.14%	👈

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

A responsabilidade pela execução das iniciativas estratégicas foi alocada aos vários Processos do SGQ do IGFSS, tendo o seu acompanhamento sido realizado mensalmente através dos respetivos *scorecards*. Neste ponto apresenta-se uma breve descrição do seu estado de implementação com referência a 31 de dezembro de 2020:

1. Plano de Relacionamento com o Contribuinte (PN.01: iniciativa)

Em 2020 foram incrementadas as funcionalidades no âmbito da execução fiscal que habilitaram o cidadão a promover o enquadramento da sua dívida por modo próprio, na sua área na Segurança Social Direta. Tais funcionalidades materializaram-se em desenvolvimentos da *SEFweb*, com a colaboração do parceiro estratégico, Instituto de Informática (II).

Em paralelo foi alterado o paradigma do atendimento presencial que, objetivando evitar a deslocação dos cidadãos aos serviços, em cumprimento das medidas de circulação restritivas, decorrentes do contexto de pandemia vivenciado, passou a ser efetuado exclusivamente por marcação prévia, sem prejuízo das regras de prioridade e situações preferenciais previstas legalmente e do recurso a canais de atendimento alternativos como sejam a linha de apoio (300 036 036 / 218 433 320) e caixa institucional (igfss-Dívida@seg-social.pt). Cada agendamento pressupõe um contacto prévio, através dos elementos registados pelo próprio aquando da efetivação da marcação, no sentido de colmatar as dúvidas suscitadas e promover um serviço público de excelência orientado para o cliente.

2. Implementação da Plataforma de Gestão Patrimonial (PN.02: iniciativa)

No seguimento da adjudicação da prestação de serviços à empresa responsável pela implementação da solução tecnológica do sistema de gestão de imóveis, foi celebrado contrato em 11 de novembro de 2019.

No decurso do ano de 2020, manteve-se o desenvolvimento de diligências para a implementação do novo sistema de gestão de imóveis, sendo que os trabalhos deste ano foram essencialmente relacionados com a articulação com o II na definição da tecnologia ao nível da interoperabilidade do novo sistema com o atual *SIF* e a necessidade do desenvolvimento de *webservices* para intercâmbio de informação bidirecional, bem como ao nível da disponibilização de infraestrutura/plataforma para o fornecedor da solução proceder à instalação do *software* para iniciação de testes *on the job*.

3. Plano de Valorização e Conservação do Património (PN.02: iniciativa)

No ano de 2020, foi assegurada a continuidade do cumprimento do plano de Plano de Valorização e Conservação do Património 2019/2020, aprovado em 15 de maio de 2019, pelo Conselho Diretivo do IGFSS.

Neste sentido foram objeto de reabilitação integral 8 frações de renda livre e 27 frações de renda social, assim como, 2 intervenções ao nível dos exteriores em bairros sociais, e em 1 edifício de renda livre, propriedade total do IGFSS.

4. Programa de Alienação e Arrendamento do Património (PN.02: iniciativa)

No ano de 2020, foi assegurada a continuidade da execução do Plano de Alienação e Arrendamento de 2019-2021, aprovado pelo Conselho Diretivo, por despacho de 19 de abril de 2019.

Com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 169-B/2019, de 3 de dezembro, que aprova o regime da organização e funcionamento do XXII Governo Constitucional, a alienação e arrendamento de imóveis do Estado e de qualquer entidade da Administração Direta e Indireta passaram a estar dependentes de despacho do Senhor Primeiro-Ministro, nos termos do artigo 83.º do citado diploma.

Face a esta situação, todos processos de alienação e de arrendamento de imóveis do IGFSS estão a ser obrigatoriamente submetidos à consideração por parte do Senhor Primeiro-Ministro. A necessária tramitação dos referidos processos, teve impacto na alienação do património, devido ao facto de não se ter disponibilizado património no mercado imobiliário para venda ou arrendamento.

Contudo refira-se que, em cumprimento de uma das principais atribuições do IGFSS, ou seja, a rentabilização do seu património por via da alienação e do arrendamento, foram objeto de apreciação pelo Conselho Diretivo 28 imóveis para efeitos de alienação ou arrendamento, correspondendo ao valor de mercado de 7.238.397,95€.

O “Valor do património colocado no mercado imobiliário”, que contempla os processos de alienação iniciados no ano anterior e não concluídos, obteve no ano de 2020 um resultado global de 12,86 milhões de euros.

Durante o ano de 2020, foi ainda celebrado um contrato de arrendamento, transitado do ano de 2019, para habitação no âmbito da renda livre.

5. Monitorizar impactos de medidas de política (PN.03: iniciativa)

Esta iniciativa tem como objetivo acompanhar o efeito de todas as alterações legislativas ao nível da receita de contribuições ou do enquadramento da despesa com as diferentes prestações sociais, no sentido de conhecer e avaliar o seu efeito, bem como, disponibilizar um instrumento de apoio à decisão para eventuais medidas futuras.

A operacionalização desta monitorização inicia-se com a análise dos diplomas legais que enquadram as medidas a implementar, articulando, em caso de necessidade com o Instituto de Segurança Social (ISS) ou com o II no sentido de esclarecimento de dúvidas que se levantam. Segue-se uma consulta ao II, no sentido de aferir a existência de informação estatística que permita medir, acompanhar e avaliar a evolução em termos físicos e financeiros de cada uma das medidas legislativas.

O processo culmina com a elaboração de um quadro que desagrega todas as medidas com a respetiva evolução mensal do número de beneficiários abrangidos e da respetiva despesa.

No ano de 2020 foram introduzidos e estudados os impactos das seguintes medidas:

- Nas prestações de parentalidade foi reconhecido o direito ao gozo obrigatório pelo pai de uma licença parental de 20 dias úteis (em vez dos anteriores 15), seguidos ou interpolados, nos 30 dias seguintes ao nascimento do filho;

- No âmbito da pandemia Covid-19 foram acompanhados os impactos de: prorrogação extraordinária das prestações sociais (desemprego e RSI), pagamento das prestações por isolamento profilático e doença e assistência a filho e a neto, o apoio excecional à família para TCO e TI, *lay-off* simplificado e apoio à retoma progressiva de atividade de empresas em situação de crise empresarial, bem como o pagamento do complemento de estabilização de trabalhadores em situação de *lay-off*, a medida de incentivo à atividade profissional dos TI e o apoio a situação de desproteção social dos TI.

6. Adoção de cartões pré-pagos (PN.04: iniciativa)

Na sequência dos trabalhos concretizados em 2019, em que o IGFSS:

- Recebeu do Banco de Portugal (BdP) a informação de que está habilitado a emitir moeda eletrónica, no formato de cartões pré-pagos, nos termos e para os efeitos do Regime Jurídico dos Serviços de Pagamento e da Moeda Eletrónica (RJSPME);
- O BdP comunicou ao IGFSS o código técnico, para participação nos Sistemas de Pagamentos, tendo-se realizado reunião conjunta entre o BdP, IGFSS e II com o objetivo de preparar a adesão da Segurança Social aos Sistemas de Pagamentos;
- Efetuou a análise, entre o IGFSS, II e Sociedade Interbancária de Serviços (SIBS), instituição de pagamento gestora dos sistemas multibanco em Portugal, dos *interfaces*, funções de gestão de cartões a desempenhar pela Segurança Social e conexão ao *TARGET2-PT*;
- Realizou a análise, entre o IGFSS, II e as empresas de gestão de cartões, da integração de soluções de *card management*;

Em outubro de 2020, celebraram-se os contratos para a aquisição dos serviços financeiros no âmbito da implementação do cartão pré-pago como um novo meio de pagamento de prestações sociais e para aquisição de serviços SIBS – Multibanco no âmbito do cartão pré-pago.

No final de 2020, encontravam-se em curso as contratações de serviços da SIBS FPS-AT2-AT3 e de serviços para elaboração e personalização de cartões plásticos – Cartões pré-pagos.

7. Revisão/upgrade da solução de gestão documental do MTSSS para a versão *SmartDOCS V4* (PGA.01: iniciativa)

Dando continuidade aos trabalhos realizados desde 2018 no âmbito do projeto do II de renovação/atualização do *SmartDOCS V4*, projeto designado por *smart_eDoc*, ocorreu a entrada em produtivo da solução em 15 de junho de 2020 (*Smartdoc's V4*).

A implementação transversal da ferramenta *SmartDoc's V4* acelerou o processo de desmaterialização de um conjunto de fluxos documentais e um controlo/monitorização dos mesmos.

A alteração de procedimentos ocorrida foi impulsionada pelos constrangimentos associados ao teletrabalho em contexto da pandemia da Covid-19.

De assinalar a existência de diversas alterações nos processos de trabalho, como é o caso no PN.01 Gestão da Dívida, em que a implementação veio permitir uma rastreabilidade global dos documentos do processo de execução fiscal, indo ao encontro de diversas oportunidades de melhoria oportunamente identificadas, e permitindo a materialização processual a todo o tempo.

8. Implementação da Norma NP 4552 sobre conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal (PGA.01: iniciativa)

A norma NP 4552:2016 enquadra o Programa 3 em Linha - Programa para a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, a que o IGFSS aderiu em fevereiro de 2019 - e visa aumentar a qualidade de vida dos trabalhadores, nas suas várias dimensões. A iniciativa do Governo designada Pacto para a Conciliação juntou 52 organizações (22 serviços e organismos da administração pública central e empresas públicas, 14 câmaras municipais e 16 empresas privadas), as quais se comprometeram a integrar o objetivo da conciliação na sua estratégia e processos, através da implementação de um sistema de gestão da conciliação, baseado na norma portuguesa NP4552:2016.

A fase de autoavaliação inicial permitiu um conhecimento mais profundo da organização, o diagnóstico das necessidades neste domínio e a definição de ações a desenvolver, promovendo uma organização do trabalho adequada às necessidades familiares e pessoais de trabalhadores. Para o efeito, o inquérito de avaliação da satisfação dos trabalhadores integrou questões destinadas a diagnosticar essas necessidades, em prol de uma vida mais conciliadora e que fariam a diferença no seu bem-estar. As questões conjugadas da dimensão "Conciliação" permitiram, além da avaliação da satisfação, perceber o reconhecimento de medidas já implementadas e proporcionadas pelo IGFSS.

Decorrente das sugestões apresentadas pelos trabalhadores do IGFSS, o Conselho Diretivo deliberou pela implementação das seguintes medidas facilitadoras da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar:

- 2019: (1) Dever e Direito ao desligamento; (2) Direito ao restabelecimento; (3) Direito ao gozo de crédito de horas em dias de aniversário;
- 2020: (1) Dotar os espaços dos trabalhadores de melhores condições permitindo assim o consumo de refeições trazidas de casa; (2) Disponibilização de serviços de enfermagem nas instalações do IGFSS que dispõem de gabinete médico.

As fases de implementação, nomeadamente o lançamento do inquérito e a seleção das medidas de conciliação, foram comunicadas internamente através de flash informativo e da disponibilização de informação na Intranet.

Em 2021 dar-se-á continuidade ao projeto de implementação de um sistema certificado na norma NP 4552:2016, promovendo o aumento da satisfação dos trabalhadores e consequente melhoria do desempenho da organização.

9. Acompanhamento das parcerias estratégicas (PGA.01: iniciativa)

Os "Parceiros" da organização assumem grande importância no desenvolvimento da missão do IGFSS.

Assim, no planeamento da sua atividade e como forma de criar condições para a condução da sua estratégia, o IGFSS identificou, em cada área de negócio, as parcerias necessárias para o cumprimento dos seus objetivos e os respetivos níveis de serviço SLA – *Services Level Agreements*.

No ano de 2020, foram monitorizados 35 SLA's, correspondendo a 64% dos SLA's estabelecidos com os parceiros estratégicos (num total de 55).

Em resultado desta monitorização, verificaram-se as seguintes taxas de cumprimento:

- Instituto de Informática (22 SLA's): 51,41% (decréscimo de 3,73 p.p. em relação a 2019);
- Instituto da Segurança Social (12 SLA's): 70,25% (aumento de 3,03 p.p. em relação a 2019);
- Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social (1 SLA): 100% (sem variação relativamente a 2019).

10. Plano Anual de Desenvolvimento de Sistemas de Informação e Infraestruturas Tecnológicas (PGA.01: iniciativa)

Com o objetivo de dotar o IGFSS dos recursos tecnológicos necessários e do II prestar todo o apoio necessário no âmbito da gestão integrada dos sistemas de informação da Segurança Social, foram realizadas diversas reuniões visando a análise das necessidades do IGFSS, capacidade de resposta do II e planeamento dos projetos para o ano de 2020 e seguintes.

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

O plano para o ano de 2021 foi elaborado em outubro de 2020.

11. Conclusão da operacionalização do Regulamento Geral de Proteção de Dados (PGA.01: iniciativa)

Por limitação de recursos, sobreposição de diversas iniciativas e atividades, reorganização orgânica do processo de gestão da qualidade e comunicação e condicionantes associados à pandemia da Covid-19, em 2020 não ocorreram desenvolvimentos assinaláveis em termos de implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) face às atividades concretizadas em 2018 e 2019.

No 4.º trimestre de 2020 as sessões de acolhimento de novos trabalhadores passaram a integrar uma componente associada às políticas e procedimentos de segurança e proteção de dados.

Em 2021 dar-se-á continuidade ao projeto, com a atualização do inventário de dados pessoais, registo das atividades de tratamento, elaboração de avaliações de impacto para as situações de risco elevado e moderado, aprovação de regulamento de proteção de dados do Instituto, entre outros, de forma articulada com os diversos organismos do MTSS.

12. Formação interna sobre o Sistema de Gestão da Qualidade (PGA.01: iniciativa)

Com vista à melhoria contínua da eficiência e eficácia do SGQ, a par da divulgação efetuada na intranet do IGFSS e através de cartazes nos diversos espaços do Instituto, no acolhimento de novos trabalhadores é efetuada uma sessão de formação para enquadramento e apresentação do Sistema e dos aspetos de base subjacentes à monitorização da *performance*.

13. Relatório ECO - Economia, Compromisso e Organização (PGA.01 / PGA.03: iniciativa)

Quanto aos indicadores de monitorização de Economia, Compromisso e Organização das principais naturezas de recursos de suporte ao funcionamento do Instituto, ao nível dos encargos de funcionamento das instalações ocorreu uma evolução positiva face a 2019, situação na sua essência justificada por diversos aspetos decorrentes da pandemia da Covid-19, designadamente, limitação legal nas medidas de cobrança coerciva (serviço postal) e a existência de um número elevado de trabalhadores em teletrabalho.

A evolução dos indicadores de consumo de papel e número de cópias e impressões está interligada uma vez que a quase totalidade de consumo de papel está relacionada com a cópia e impressão de documentos, situação que em 2020 foi influenciada não só pelo teletrabalho, mas também pela desmaterialização dos processos de trabalho na sequência da implementação do Smartdoc's V4.

De mencionar que existe potencial para uma melhoria dos resultados ao nível do consumo de água e da reciclagem.

Relativamente ao incremento dos encargos com comunicações, tal é justificado pela existência de encaminhamentos das ligações telefónicas da rede fixa para os contactos diretos dos trabalhadores em teletrabalho.

Indicadores	Indicador	Evolução		
		2018-2017	2019-2018	2020-2019
Consumo combustível frota	lts combustível	↑	↑	↑
	lts/km	↑	↔	↔
Consumo de água	m3	↓	↑	↓
	m3/posto trabalho	↓	↑	↓
	m3/m2	↓	↑	↔
Consumo de eletricidade	kWh	↑	↑	↑
	kWh/posto trabalho	↑	↑	↑
	kWh/m2	↑	↑	↑
Comunicações	# despesa	↑	↓	↓
	# despesa/trabalhador	↑	↓	↓
Serviço Postal	# despesa	↓	↓	↑
	# despesa/trabalhador	↓	↓	↑
Consumo de papel	# folhas	↓	↑	↑
	# folhas/trabalhador	↓	↑	↑
Cópias e impressões	# cópias	↓	↓	↑
	# cópias/trabalhador	↓	↓	↑
Economato	# despesa	↑	↓	↑
	# despesa/trabalhador	↑	↓	↑
Reciclagem	# resíduos produzidos	↓	↑	↓
	% resíduos reciclados	↔	↔	↔

Legenda:




-  Evolução positiva (redução do volume/despesa)
-  Sem alteração
-  Evolução negativa (aumento do volume/despesa)

Figura 5 – Evolução dos indicadores de monitorização ECO

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

De forma agregada a despesa associada à atividade gerida e controlada em termos da monitorização ECO (Economia, Compromisso e Organização), embora variável e dependente de diversos fatores, de natureza interna e externa, ascende a cerca de 2 milhões de euros/ano.

Despesa	2020					2019				
	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.	Total	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.	Total
Eletricidade	22.043	15.304	20.440	19.472	77.258	25.095	20.698	22.033	22.520	90.346
Água	5.252	6.815	4.565	6.008	22.640	5.076	7.754	3.856	6.254	22.940
Comunicações	1.231	1.623	2.122	1.630	6.606	1.360	1.801	2.236	961	6.358
Serviço Postal e Conexos	359.684	61.586	232.884	176.026	830.180	318.543	416.875	305.248	503.929	1.544.596
Expediente	30.302	30.302	30.302	30.302	121.209	30.302	30.302	30.302	30.302	121.209
Papel	5.536	138	2.317	6.397	14.388	2.934	5.186	5.377	2.254	15.751
Cópia e Impressão	20.730	20.730	20.730	20.730	82.922	20.730	20.730	20.730	20.730	82.922
Economato	3.671	7.284	8.978	3.360	23.293	9.055	11.456	8.544	8.353	37.407
Água Engarrafada	1.696	658	1.668	1.000	5.022	813	2.152	1.821	1.701	6.487
Frota Auto	5.445	10.062	11.286	13.913	40.706	21.323	17.248	17.782	18.154	74.507
Total	455.590	154.501	335.293	278.839	1.224.224	435.232	534.202	417.930	615.159	2.002.523

Quadro 4 – Evolução dos valores de despesa da atividade gerida e controlada pela monitorização ECO

14. Plano de Manutenção das Infraestruturas - Infraestruturas Tecnológicas e Sistemas de Informação (PGA.01: iniciativa)

De acordo com a cláusula 5.3 do Manual da Qualidade do IGFSS, este Instituto “estabelece regras para identificar, planear e manter a infraestrutura (edifícios, espaços de trabalho, meios, equipamentos que incluem *hardware* e *software* e serviços de apoio), necessários para atingir os objetivos aprovados”.

Com a elaboração anual do Plano de Manutenção das Infraestruturas – Infraestruturas Tecnológicas e sistemas de Informação (PMI-ITSI), pretende-se sistematizar um conjunto integrado de informações que orientam as atividades de manutenção desenvolvidas que visam, a operacionalidade e o desenvolvimento das várias infraestruturas técnicas, nas melhores condições de qualidade, custo e disponibilidade, com total segurança. O PMI – ITSI 2020 foi aprovado por deliberação do Conselho Diretivo em 08 de abril de 2020.

A área de intervenção do PGA.01 – Qualidade e Comunicação, ao longo de 2020, com todas as adversidades associadas à pandemia da Covid-19, uma nova realidade com condições técnicas e logísticas mais exigentes, traduziu-se, por excelência, pelo apoio e suporte ao funcionamento global deste Instituto. Assim, e tendo subjacente o cabal cumprimento da missão da DQC, em consonância com os objetivos operacionais estabelecidos, em 2020, deu-se continuidade às bases de atuação consideradas em anos anteriores, atendendo às seguintes linhas orientadoras para a gestão da manutenção:

- Desenvolver os mecanismos de monitorização e controlo de resposta aos clientes e do serviço prestado através da solução de *helpdesk* - *EASYVISTA*/Portal AJUDA, parametrizada com as diversas tipologias de serviços disponíveis, respetivos prazos de resposta por natureza dos pedidos;

- Intensificar a articulação com um conjunto alargado de estruturas internas e externas, para aprofundar a parceria cliente *versus* fornecedor tendo presente a corresponsabilização face aos objetivos traçados e a contratação e compromissos existentes, assente na promoção da transparência organizacional e envolvimento com o serviço público;
- Na área da gestão documental, 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, tendo por base a implementação de uma nova versão do sistema de gestão documental – *SmartDOCS V4*, 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 vertente das infraestruturas tecnológicas e sistemas de informação, a concretização de esforços no sentido da atualização e otimização do parque tecnológico e adequação do mesmo às necessidades operacionais, procurando proporcionar maiores capacidades e segurança;
- Como reforço do controlo e salvaguarda dos ativos, atendendo à quantidade significativa de meios e bens móveis colocados à disposição das diversas unidades orgânicas, pertencentes ao património do Instituto e de outras entidades externas, como sejam o Instituto de Informática e prestadores de serviço, concretizar diversas iniciativas visando o controlo efetivo dos bens móveis em função da respetiva natureza, localização e afetação, independentemente da sua titularidade;
- Otimizar e incrementar os mecanismos de monitorização da utilização de recursos com o objetivo de se adotarem medidas corretivas adequadas e em tempo útil.

Em 2020, decorrente da pandemia da Covid-19 e dos desafios que esta colocou à disponibilização e organização de meios para suporte do teletrabalho, aspeto que associado à implementação/atualização do sistema de gestão documental – *SmartDOCS V4*, a par da limitação/carência de recursos humanos, a taxa de concretização das intervenções planeadas foi apenas de 60% face à meta estabelecida de 75%.

15. Plano de Gestão de Recursos Humanos (PGA.02: iniciativa)

O Plano de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) é um instrumento de gestão privilegiado, tendo como finalidade desenvolver e colocar em prática um conjunto de iniciativas que visam sobretudo reforçar as equipas de trabalho do IGFSS, esperando assim contribuir para a criação de sinergias necessárias ao envolvimento de todos num objetivo comum para a concretização das metas e resultados que de uma forma global e partilhada nos propomos atingir.

Nesse sentido, o PGRH de 2020, aprovado em reunião de Conselho Diretivo do IGFSS a 27 de fevereiro de 2020, foi operacionalizado através do desenvolvimento de procedimentos concursais por tempo indeterminado e por mobilidade.

Observa-se que, foram desencadeadas as seguintes atividades em 2020 com vista ao recrutamento de trabalhadores:

- Publicação de 29 ofertas de emprego na Bolsa de Emprego Público (BEP), tendo sido recebidas 95 candidaturas;
- Abertura de 7 procedimentos concursais para o preenchimento de 9 postos de trabalho nas carreiras/categoria de técnico superior e 2 postos de trabalho na carreira/categoria de assistente técnico, para constituição de vínculo de emprego público por tempo indeterminado do mapa de pessoal do IGFSS, tendo sido recebidas 152 candidaturas;
- Destas atividades de recrutamento, resultaram 5 mobilidades e a celebração de 13 contratos de trabalho em funções públicas.

Em 2020, as entradas e saídas de trabalhadores do IGFSS tiveram a seguinte expressividade:

2020	
Entradas	Saídas
52	56

Quadro 5 - Número de entradas e saídas de trabalhadores em 2020

As saídas ocorridas deveram-se maioritariamente a aposentação, saída para cargo dirigente, cessação da mobilidade no IGFSS, saída por mobilidade e por procedimento concursal para outros organismos.

À data de 31 de dezembro de 2020, o IGFSS contava com 404 trabalhadores, sendo o grupo de pessoal com maior representatividade no universo de trabalhadores o de técnico superior (215), seguido do grupo de pessoal de assistentes técnicos (119). O grupo de pessoal dirigente representava 16% do total do efetivo.

16. Plano de Formação (PGA.02: iniciativa)

A formação profissional é um processo mediante o qual os trabalhadores desenvolvem capacidades e competências adequadas ao seu desempenho profissional visando a sua valorização profissional e pessoal, que simultaneamente permite a atualização dos conhecimentos detidos no exercício da sua atividade.

Assim, em analogia com os anos anteriores, a Direção de Recursos Humanos promoveu o levantamento das necessidades de formação de todos trabalhadores, por forma a identificar as áreas predominantes para a melhoria contínua do respetivo desempenho, que deu origem ao Plano de Formação para 2020.

De referir que, à data de 31 de dezembro de 2020, 380 trabalhadores frequentaram ações de formação, representando um volume de cerca de 7.779 horas, que correspondeu a um número médio de 19,01 horas de formação por formando.

No ano de 2020, a taxa de trabalhadores no IGFSS abrangidos por ações de formação foi de 92,91%:

- Departamento de Gestão da Dívida: 96,64%;
- Departamento de Património Imobiliário: 94,12%;
- Departamento de Orçamento e Conta: 85,71%;
- Departamento de Gestão Financeira: 81,25%;
- Gabinete de Auditoria do Sistema de Segurança Social: 100%;
- Departamento de Gestão e Administração: 90,00%.

Salienta-se que a grande maioria das ações de formação decorreu em formato *on-line*, decorrente dos constrangimentos impostos pela situação pandémica Covid-19.

17. Plano de Manutenção das Infraestruturas - Infraestruturas Físicas (PGA.03: iniciativa)

De acordo com a cláusula 5.3 do Manual da Qualidade do IGFSS, este Instituto “estabelece regras para identificar, planear e manter a infraestrutura (edifícios, espaços de trabalho, meios, equipamentos que incluem hardware e software e serviços de apoio), necessários para atingir os objetivos aprovados”.

Nesse âmbito a DAI elaborou e apresentou o Plano de Manutenção de Infraestruturas – Infraestruturas Físicas (PMI) 2020. O mesmo foi aprovado por deliberação do Conselho Diretivo de 8 de abril de 2020.

A área de intervenção da DAI, ao longo de 2020, traduziu-se, por excelência, pelo apoio e suporte ao funcionamento global deste Instituto. Assim, e tendo subjacente o cabal cumprimento da missão da DAI, em consonância com os objetivos operacionais estabelecidos para o ano de 2020, apresentam-se, seguidamente, as principais linhas orientadoras para a gestão da manutenção:

- Desenvolver/beneficiar as condições de funcionamento e ambientais das instalações, tendo presente os requisitos legalmente estabelecidos para a natureza dos espaços onde funcionam os serviços, sejam os mesmos próprios ou arrendados, utilizados em exclusivo pelo Instituto ou em partilha com outros organismos, designadamente ao nível de medidas de autoproteção de combate a incêndios, gestão de resíduos e eficiência energética;
- Como reforço do controlo e salvaguarda dos ativos, atendendo à quantidade significativa de meios e bens móveis colocados à disposição das diversas unidades orgânicas, pertencentes ao património do Instituto e de outras entidades externas, como sejam o II e prestadores de serviço, pretende-se desenvolver diversas iniciativas visando o controlo efetivo dos bens móveis em função da respetiva natureza, localização e afetação, independentemente da sua titularidade;
- Otimizar e incrementar os mecanismos de monitorização da utilização de recursos com o objetivo de se adotarem medidas corretivas adequadas e em tempo útil.

Destaca-se a taxa de concretização do Plano de Manutenção das Infraestruturas – Infraestruturas Físicas em 87% face à meta estabelecida de 75%.

18. Planeamento e reporte periódico sobre Contratação Pública (PGA.03: iniciativa)

O planeamento anual de contratação pública tem por base dois pilares fundamentais. O primeiro pilar consiste na elaboração do Plano Anual de Contratação Pública (PACP) que elenca todas as necessidades de contratação de bens e serviços a adquirir ou a alugar, as empreitadas de obras públicas que se pretende realizar durante o exercício económico, essenciais à prossecução da missão e das atividades do IGFSS, bem como a identificação do tipo de procedimento e outras informações relevantes para a tomada de decisão. O segundo pilar é a agregação das necessidades de aquisição por natureza, visando a obtenção de economias de escala através da concentração das aquisições originando um menor número de procedimentos de contratos públicos, com maior eficiência processual, e permitindo obter preços mais baixos.

Destaca-se que o objetivo do PACP é permitir a concretização do desígnio do IGFSS, transformando fraquezas em pontos fortes e ameaças em oportunidades em prol da criação de valor, alinhada com os objetivos traçados no Plano Estratégico 2019-2021 e parametrizados no Plano de Atividades para 2020.

A metodologia adotada para a elaboração do PACP passou pela realização de um levantamento de necessidade junto das unidades orgânicas (UO), em novembro de 2019. Os dados recolhidos foram analisados pela DAI no decurso do mês de dezembro de 2019. Foi ainda definido um sistema de priorização em função do grau de severidade (impacto na prossecução da missão do IGFSS):

Prioritário	Vermelho
Alto	Laranja
Normal	Amarelo
Baixo	Verde
Muito Baixo	Azul

Figura 6 – Sistema de priorização do PACP em função do grau de severidade

Na priorização dos procedimentos de contratação pública efetuada no PACP2020 foram atendidos os seguintes fatores:

- O término dos contratos vigentes (descontinuidade de contratos);
- A indisponibilidade de serviços essenciais prestados à sociedade;
- O incumprimento de obrigações e determinações legais;
- A perda de qualidade ou celeridade no serviço público prestado pelo IGFSS.

Importa ainda realçar que, neste contexto, o Plano de Atividades de 2020 teve subjacente um conjunto de indicadores que visavam reforçar a planificação, monitorização e controlo da função compras, a saber:

- Taxa de contratos celebrados com redução igual ou superior a 1%;
- Taxa de execução dos contratos celebrados e/ou em vigor;
- Taxa de cumprimento do plano de aquisições e renovações contratuais;
- Planeamento e Reporte periódico sobre contratação pública.

O PACP 2020 foi aprovado por Deliberação do Conselho Diretivo de 11 de fevereiro de 2020.

No que concerne à sua concretização, constata-se que foram realizados mais 2 procedimentos de contratação pública que previsto no PACP2020, o que representa uma taxa de execução do PACP de 101%, apesar das restrições orçamentais e das novas regulamentações aplicáveis às compras públicas.

Destaca-se que foram realizadas mais aquisições de bens e serviços e menos 3 empreitadas do que o previsto no PACP2020.

Grau de Severidade	PACP2020 *		Contratação Pública em 2020		Δ	
	Procedimentos		Procedimentos		Procedimentos	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Prioritário	7	6%	9	6%	2	5%
Alto	29	24%	41	26%	12	32%
Normal	61	50%	60	38%	-1	-3%
Baixo	22	18%	49	31%	27	73%
Muito Baixo	3	2%	0	0%	-3	-8%
Total	122	100%	159	100%	37	100%

Quadro 6 - Procedimentos de contratação pública realizados no ano de 2020 vs PACP2020 em função do grau de severidade

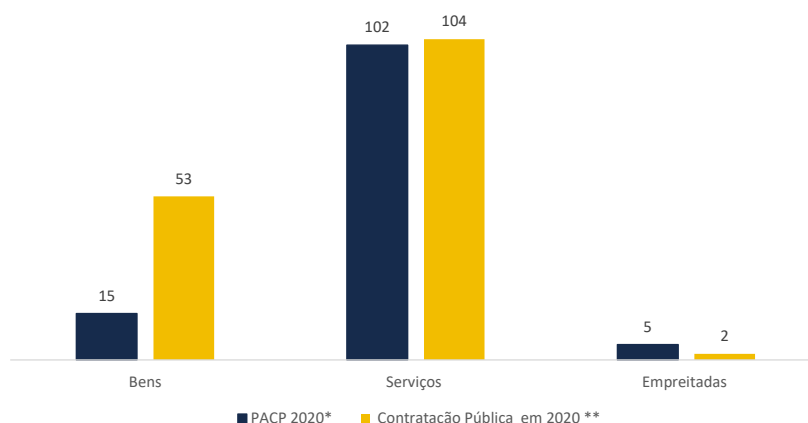


Gráfico 6 - Procedimentos de contratação pública realizados no ano de 2020 vs PACP2020 por designação ou natureza

De referir que, no que concerne à gestão dos contratos de natureza continuada, foi efetuado o respetivo acompanhamento, garantindo o normal funcionamento dos serviços, não obstante os constrangimentos causados pelas medidas de controlo das despesas decorrentes da Lei do Orçamento do Estado 2020 e regulamentação complementar.

2.2 PERFORMANCE DA GESTÃO DA DÍVIDA

O presente capítulo do Relatório de Atividades do IGFSS, tem como principal objetivo apresentar a atividade anual desenvolvida pelo PN.01 – Gestão da Dívida / Departamento de Gestão da Dívida (DGD) em cumprimento da sua missão, recuperar a dívida à Segurança Social, dissuadir o incumprimento contributivo e viabilizar empresas, no quadro das orientações que lhe foram estabelecidas, apresentar os objetivos atingidos, o grau de realização dos programas e os recursos utilizados e divulgar os resultados alcançados ao longo do ciclo de gestão de 2020 que, de um modo geral, ficou marcado pelo contexto pandémico vivido a nível nacional.

Trata-se, pois, de um instrumento de retrospectiva que serve para fazer o balanço do ano, descrevendo as atividades realizadas em prol dos objetivos previamente traçados e dando a conhecer o desempenho dos serviços através da publicitação dos resultados alcançados, monitorizados de forma contínua, por recurso à metodologia BSC.

Sendo um instrumento de gestão que procura evidenciar os vários recursos utilizados e os fatores que contribuíram para os resultados em função dos objetivos estabelecidos, consubstancia uma análise essencial para a reflexão do PN.01 sobre os seus pontos fortes – no sentido da sua maximização – mas também um instrumento para apurar os desvios face ao inicialmente traçado, o que permite um autoconhecimento que favorece a melhoria contínua e um guia de orientação para o incremento de valor na atividade, dos procedimentos e da qualidade do serviço público prestado.

Tendo por base a contabilização, apurada a 31 de dezembro, do grau de concretização das atividades previstas no Plano de Atividades, conclui-se que no decurso do ano foram concretizadas as metas preconizadas para os objetivos assumidos como estratégicos no ano de 2020, designadamente:

- Combate à fraude e evasão contributiva, garantindo uma maior justiça contributiva;
- Melhoria da qualidade operacional do serviço prestado aos clientes;
- Modernização e desmaterialização de processos;
- Gestão criteriosa de recursos (*accountability*) e responsabilidade.

Estes resultados só foram possíveis de alcançar pelo contributo de cada uma das 22 unidades orgânicas descentralizadas, pela partilha e articulação entre as mesmas, pelas sinergias entre serviços centrais e deslocalizados, num contexto adverso e de ocorrências disruptivas.

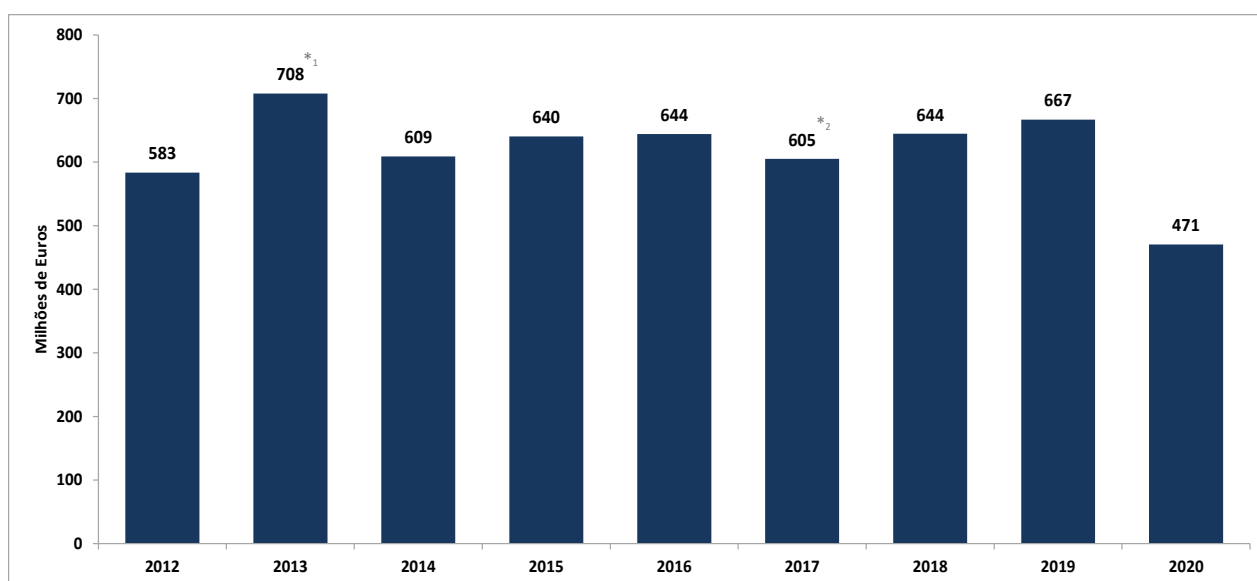
O balanço da atividade revela-se positivo num ano em que, fruto da vigência do regime de flexibilização de obrigações contributivas e suspensão dos processos de execução fiscal, instituído pelo Decreto-Lei nº10-F/2020, 26 de março, se viu o decurso normal da atividade reduzido num quadrimestre do ano. Não obstante, alicerçado numa atitude pró-ativa das unidades orgânicas, característica intrínseca ao PN.01, que se pretende manter e aprofundar, bem como aos princípios de eficiência, qualidade e racionalidade em que se fundaram os objetivos traçados, verificou-se uma dinamização da atividade associada aos processos internos em prol da melhoria do serviço prestado ao cliente interno e externo da organização.

Fruto das vicissitudes externas, o ano de 2020 exigiu que o PN.01 assumisse compromissos e desafios específicos em matéria de alteração e adaptação a novas condições e metodologias de trabalho, decorrentes da generalização do trabalho remoto. Tal situação impactou diretamente na forma de gestão e atuação das unidades orgânicas, com a requalificação e reorganização necessárias dos recursos humanos

envolvidos e a adaptação a meios e instrumentos tecnológicos anteriormente utilizados de forma pontual, como por exemplo reuniões regulares à distância.

Com efeito, tendo presente os objetivos estratégicos assumidos, a organização da atividade pautou-se por um forte empenho na identificação de soluções e na redefinição de métodos de trabalhos diferenciadores dos quais se destaca a alteração significativa no modelo de atendimento presencial, na vertente externa, pelo reforço de uma ação coordenadora e de procura de sinergias entre os intervenientes internos, no sentido de uma maior coerência e eficácia de atuação.

COBRANÇA COERCIVA



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

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

Gráfico 7 - Recuperação anual de dívida à Segurança Social (em milhões de euros)

Em 2020, a cobrança coerciva de dívidas à Segurança Social atingiu o valor de 470,6 milhões de euros, o que representa um decréscimo de 29,4% face ao ano anterior.

No que concerne ao indicador que releva para o QUAR, “Valor cobrado de dívida à Segurança Social (Milhões de €)”, inserido no objetivo “Rentabilizar os ativos da Segurança Social” no parâmetro de Eficácia, obteve-se uma taxa de realização de 107,91%, o que corresponde a uma classificação de “superado”.

Refletindo a análise e reposicionamento do contexto com reflexo no planeamento operacional da unidade de negócio, decorrente da conjuntura da pandemia originada pela Covid-19 e também por alterações relevantes, alheias ao próprio PN.01, designadamente o decorrente da suspensão dos processos executivos como supra referido, por um período de quatro meses, o indicador n.º 1 no QUAR, “Valor cobrado de dívida à Segurança Social”, viu a sua meta anual inicialmente fixada nos termos do Plano de Atividades revista em baixa (meta anual alterada de 645M€ para 456M€), com aprovação da Tutela.

CARTEIRA DE DÍVIDA LÍQUIDA

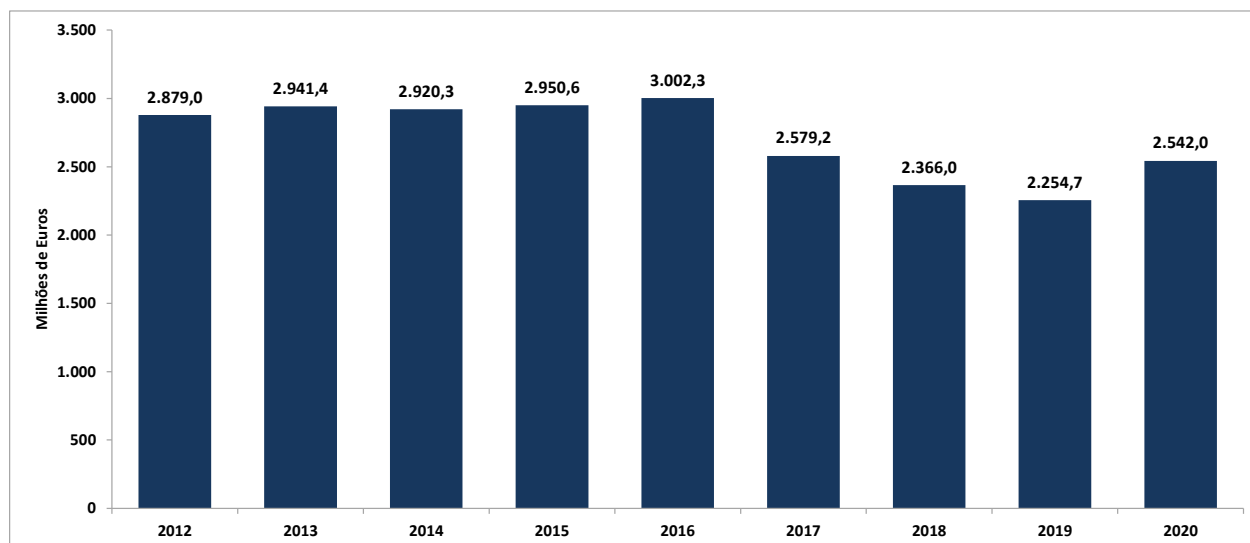


Gráfico 8 - Evolução da dívida líquida ativa (em milhões de euros)

Da análise ao gráfico apresentado, conclui-se que no ano de 2020 se verificou um acréscimo da carteira de dívida líquida em 12,74%. A taxa de cobrança de dívida líquida cifrou-se em 18,08%, atingindo o valor mais baixo registado no período em análise, contrariando a tendência crescente que se vinha verificando desde 2016.

TIPOLOGIA DE DEVEDORES

Os devedores em carteira são classificados pelas seguintes tipologias:

- Entidades Empregadoras (EE);
- Trabalhadores Independentes (TI);
- Beneficiários/as por Prestações Sociais (BPS);
- Entidades Contratantes (EC).

Analisado o perfil de contribuintes em função das principais rúbricas de negócio temos:

	Valor Cobrado	Nº Contribuintes / Beneficiários	Valor Participado	Dívida Líquida Associada
Entidades Empregadoras	84,82%	46,53%	89,87%	83,25%
Trabalhadores Independentes	11,87%	32,38%	6,27%	14,36%
Beneficiários Prestações Sociais	3,11%	20,40%	3,62%	2,32%
Entidades Contratantes	0,20%	0,70%	0,24%	0,08%

Quadro 7 - Análise do perfil de contribuintes em função das principais rúbricas de negócio

Da análise ao quadro supra apresentado conclui-se que a tipologia de Entidades Empregadoras continua a ser a dominante em cada uma das rúbricas apresentadas, seguida da de Trabalhadores Independentes.

PLANOS PRESTACIONAIS

O gráfico seguidamente apresentado identifica a evolução da representatividade dos pagamentos no âmbito do valor total cobrado em 2020, de 470,6 milhões de euros.

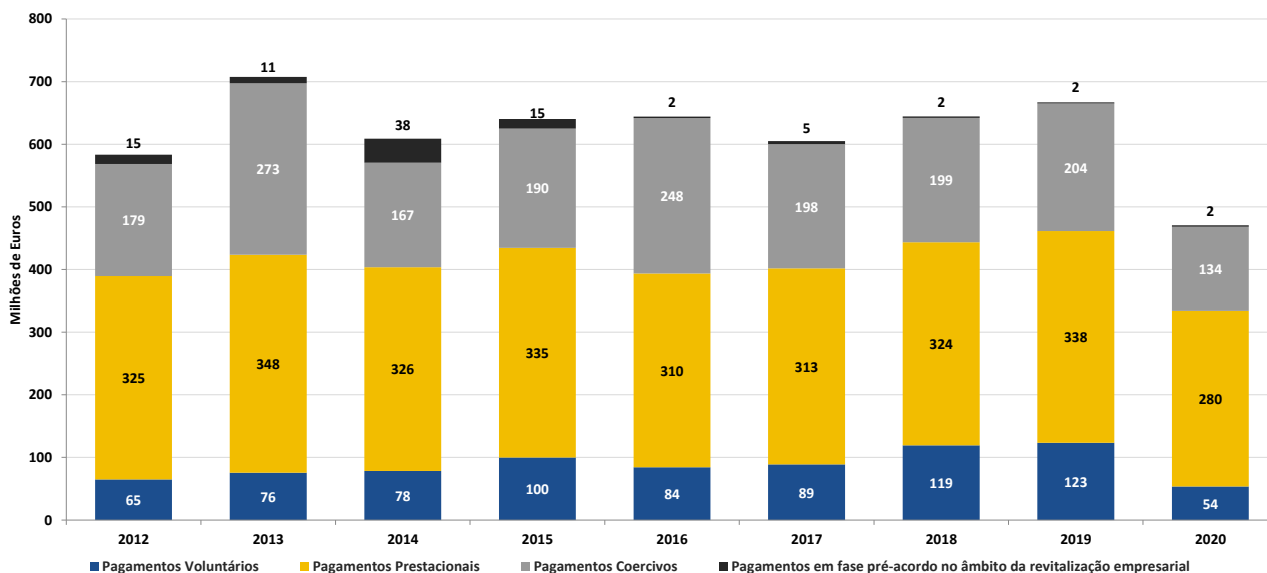


Gráfico 9 - Recuperação anual de dívida por tipo de pagamento (em milhões de euros)

Da análise ao gráfico apresentado conclui-se que, dentro da tipologia de pagamentos considerados em sede executiva, os acordos prestacionais continuam a assumir maior relevância (59,6%) no total da dívida recuperada, seguidos dos pagamentos de índole coerciva (28,6%) e, por último, pelos pagamentos de natureza voluntária (11,5%). Em todas as rúbricas verificaram-se desvios negativos face ao ano transato, sendo de destacar a maior variação no âmbito dos pagamentos voluntários ocorridos em fase de citação (-56,6%).

PENHORAS

No seguimento da ação coerciva das Secções de Processo, em período pós suspensão das execuções, foram ordenadas 628.461 penhoras (de contas bancárias, IRS, IVA, créditos entre outras).

REVITALIZAÇÃO

A 1 de janeiro de 2020 foi implementada a reorganização interna do Departamento de Gestão da Dívida aprovada pela Deliberação n.º 1207/2019, de 17 de outubro de 2019³, a qual tem como paradigma uma maior especialização de cada área nos diferentes instrumentos de regularização de dívidas à Segurança Social, ou seja, a Recuperação Executiva e a Revitalização.

³ Publicada no Diário da República nº 221, 2ª Série, de 18 de novembro de 2019.

No âmbito da Revitalização incrementou-se, assim, a análise casuística da situação dos devedores que recorrem a processos judiciais ou extrajudiciais de regularização de dívidas tendo como objetivo que as condições de regularização sejam, dentro do quadro legal disponível, as mais ajustadas à situação concreta de modo a permitir não só a recuperação do passivo acumulado mas também uma nova trajetória de cumprimento perante a Segurança Social através do pagamento atempado das contribuições mensais.

Na concretização do novo paradigma de atuação no âmbito da Revitalização assumiu particular relevância o desenvolvimento da articulação com as unidades orgânicas dos Centros Distritais com competências no âmbito dos processos de revitalização⁴, em particular as Direções do Núcleo de Apoio Jurídico e de Contribuições, estando em fase final de elaboração um *Service Level Agreement* entre o IGFSS e o ISS a propósito da comunicação do trânsito em julgado das decisões proferidas no âmbito dos processos de revitalização.

Paralelamente manteve-se a estreita articulação com a Autoridade Tributária no âmbito da gestão articulada dos créditos públicos sobre empresas em situação económica difícil, em insolvência ou em insolvência iminente promovida pelo Programa Capitalizar.

Além do novo paradigma de atuação, focado na especialização, 2020 pautou-se, também, por um enorme desafio no que respeita à recuperação do crédito da Segurança Social aliado a processos de recuperação de empresas e de devedores não empresariais fruto da situação de pandemia e conseqüente retração económica. Apesar desta situação, o valor total enquadrado no âmbito de processos de revitalização revela uma variação bastante positiva, conforme resulta do quadro infra.

	Variação		
	2019	2020	2019-2020
Revitalização-valor enquadrado	58.724.823,93	98.252.331,15	67,3%
RERE	204.749,31	26.408.965,89	12798,2%
PER/PEAP	3.348.129,02	23.866.431,62	612,8%
PIRE	1.450.535,13	11.367,96	-99,2%
PEF	53.721.410,47	47.965.565,68	-10,7%
Nº de trabalhadores	5.770	5.978	3,6%

Quadro 8 - Valor total enquadrado (variação 2019 vs 2020)

Durante o ano de 2020 o valor total enquadrado ascende a 98.252.331,15€, o que representa uma variação positiva de 67,3% face ao valor enquadrado em 2019, assistindo-se, também, a um maior equilíbrio entre a regularização da dívida no âmbito do Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social (CRCPSS), que se traduz no enquadramento no âmbito do RERE, PER/PEAP e PIRE, e a regularização no âmbito da execução fiscal embora com enquadramento nos processos referidos.

Em 2020 destaca-se, também, uma variação positiva de 3,6% no que respeita ao número de postos de trabalho salvaguardados.

Este aumento do valor enquadrado e do número de postos de trabalho salvaguardados deve-se essencialmente a duas circunstâncias: por um lado, a maior dimensão das empresas que recorreram a instrumentos de revitalização com condições para que fosse aprovado um plano de pagamentos e, por

⁴ Utilizamos a expressão “processos de revitalização” em sentido lato, nela incluindo todos os processos judiciais e extrajudiciais de regularização de dívidas que visem a recuperação de devedores, sejam, ou não, empresas.

outro lado, a análise mais especializada e casuística efetuada ao longo do ano, contextualizada com a situação de crise económica enfrentada pelos devedores, permitindo, num maior número de casos, que durante a fase negocial as propostas de regularização de dívida acomodassem condições suscetíveis de serem aceites.

Sublinha-se que, durante a fase negocial, intensificou-se a sensibilização para a retoma do pagamento das contribuições mensais o que, em muitos casos, tem vindo a efetivar-se apesar da contração económica provocada pela pandemia. Na generalidade dos casos, os pagamentos em fase de pré-acordo relativos a contribuições mensais que se encontrem em falta ocorrem no âmbito da execução fiscal em estreita articulação com as respetivas Secções de Processo Executivo refletindo-se o pagamento nessa sede.

O gráfico seguinte representa a evolução do valor enquadrado em processos de revitalização entre 2012 e 2020 bem como a correlação de tal valor com o número de trabalhadores envolvidos.

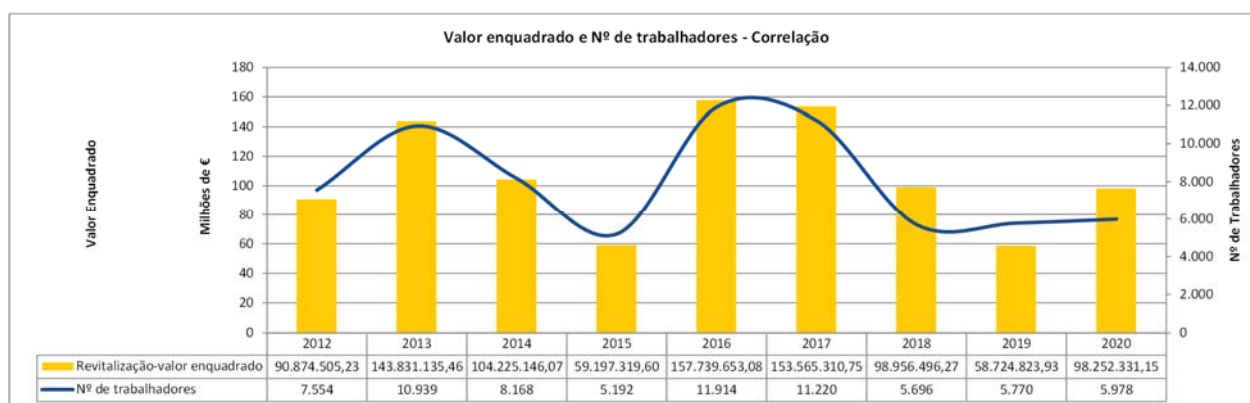


Gráfico 10 - Evolução do valor enquadrado em processos de revitalização (2012-2020) e correlação com o nº de trabalhadores

Ainda no que respeita aos processos de revitalização com enquadramento no âmbito do CRCSPSS regista-se o valor cobrado em 2020, em fase de pré-acordo ou de renegociação das condições autorizadas e sem reflexo em SEF, de 2.217.333,00 € o que representa uma variação positiva face ao ano de 2019 de 39,1% em que tal valor correspondeu a 1.593.718 €.

RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

No ano de 2020 o modelo de atendimento presencial sofreu alterações significativas, tendo sido registados 23.418 atendimentos presenciais efetuados até fevereiro do ano em referência. Face a período homólogo, tais atendimentos sofreram um decréscimo de -4,95% (24.638 atendimentos efetuados até 28/02/2019).

A partir do mês de março, com a entrada em vigor das medidas de confinamento determinadas pela situação de pandemia, o atendimento presencial passou a ser apenas efetuado por marcação prévia em todo o território nacional, tendo sido, por esse motivo, reforçados os canais alternativos disponíveis, designadamente, no âmbito da linha de apoio 300 036 036 ou 218 433 320 (Linha informativa nacional: dias úteis das 9h às 18h) e do canal de e-mail institucional lgfss-divida@seg-social.pt.

Assim, no ano de 2020, a partir de março foram registados e tratados 21.998 agendamentos para processos em execução fiscal, atendidas 129.310 chamadas sobre as temáticas disponíveis (DUC'S, Dívidas e Processos) e tratadas 285.094 ordens de serviço com origem em e-mails de contribuintes.

Os agendamentos por marcação, tendo determinado um tratamento prévio de contacto ao contribuinte de modo a evitar deslocações, traduziu-se na efetivação de atendimentos presenciais residuais, salvaguardando a prestação de informação atempada e tempestiva aos contribuintes.

Em todos os canais de relacionamento com o cliente se verificou uma melhoria na prestação do serviço, pela redução de tempos médios de resposta e disponibilização assertiva de informação na resolução de questões, traduzindo o enfoque e linha de orientação estratégica das equipas na dinamização do relacionamento com o cliente.

RECURSOS HUMANOS

A 31 de dezembro de 2020, o total de recursos humanos afeto ao Departamento de Gestão de Dívida era de 233 trabalhadores. Tal valor representa um decréscimo de efetivos de 2,1% face ao ano de 2019 (238).

Da totalidade de recursos humanos, 8,58% encontram-se afetos aos serviços centrais e 91,42% aos serviços distritais.

Recursos humanos DGD		
2018	2019	2020
255	238	233

Quadro 9 - Recursos Humanos DGD
Fonte: Direção de Recursos Humanos – mapa de pessoal

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2020.

	Eficácia	Metas		
☐ PN.01 - Gestão de Dívida	46.75 pts	(50.00 pts)	93.50%	⬅️ ⚠️
☐ Financeira	55.36 pts	(50.00 pts)	110.72%	⬆️
☐ Aumentar a cobrança de dívida	55.36 pts	(50.00 pts)	110.72%	⬅️
☐ Taxa de cobrança de dívida líquida	18.08 %	(16.00 %)	113.00%	⬅️
☐ Valor Cobrado	470.56 M€	(456.00 M€)	103.19%	⬅️
☐ % de dívida acordada em processo executivo	37.83 %	(40.50 %)	93.41%	⬅️ ⚠️
☐ Clientes	19.17 pts	(50.00 pts)	38.34%	⬆️
☐ Aumentar a Satisfação do Cliente	34.13 pts	(50.00 pts)	68.26%	⬆️
☐ Taxa de satisfação dos contribuintes com dívida à SS	55.00 %	(63.00 %)	87.30%	⬆️ ⚠️
☐ Tempo médio de resposta a solicitações via e-mail	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		⬅️ ⚠️
☐ Melhorar a Relação Institucional	9.20 pts	(50.00 pts)	18.40%	⬅️
☐ Tx cumprimento prazo tratamento reclamações do livro amarelo	95.92 %	(97.50 %)	98.38%	⬅️ ⚠️
☐ Tx cumprimento prazo resposta a Outras Entidades	90.02 %	(97.50 %)	92.33%	⬅️ ⚠️
☐ Processos Internos	38.88 pts	(50.00 pts)	77.76%	⬆️ ⚠️
☐ Aumentar a capacidade de resposta dos Serviços	10.31 pts	(50.00 pts)	20.62%	⬆️ ⚠️
☐ % de Tratamento de Contenciosos	84.64 %	(90.00 %)	94.04%	⬆️ ⚠️
☐ % de Tratamento de Prescrição	75.82 %	(90.00 %)	84.24%	⬅️ ⚠️
☐ Recuperação de Universos pendentes	0.00 PA	(40.00 PA)	0.00%	⬅️ ⚠️
☐ Incrementar a Reversão	39.56 pts	(50.00 pts)	79.12%	⬅️
☐ % de Dívida em Reversão	50.10 %	(67.50 %)	74.22%	⬅️ ⚠️
☐ % de Tratamento de NAP's	87.44 %	(80.00 %)	109.30%	⬆️
☐ Agilizar o tratamento de valores penhorados	53.55 pts	(50.00 pts)	107.10%	⬆️
☐ % de valores imputados em SAG (para integração em SEF)	94.84 %	(90.00 %)	105.38%	⬆️
☐ Tempo médio de resposta a pedidos de restituições	13.02 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	59.80%	⬆️ ⚠️
☐ Reengenharia e Dinamização da Ação Executiva	63.60 pts	(50.00 pts)	127.20%	⬆️
☐ % de cumprimento de planos de ações nacionais	98.18 %	(97.50 %)	100.70%	⬆️
☐ Minimizar o Risco	16.25 pts	(50.00 pts)	32.50%	⬆️
☐ Plano de Verificação do Risco associado à atividade	14.60 PA	(20.00 PA)	73.00%	⬆️ ⚠️
☐ Aprendizagem e Crescimento	68.91 pts	(50.00 pts)	137.82%	⬆️
☐ Melhorar a Articulação e Comunicação Interna	70.83 pts	(50.00 pts)	141.66%	⬆️
☐ Reuniões de Articulação e Alinhamento Estratégico	7.00 N.º	(6.00 N.º)	115.67%	⬆️
☐ Assegurar a melhoria contínua do processo	62.10 pts	(50.00 pts)	124.20%	⬆️
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	91.67 %	(90.00 %)	101.86%	⬆️
☐ Taxa de redução de volume de impressão	30.88 %	(13.00 %)	237.54%	⬆️
☐ Piloto de Workflow de Documentação	0.00 PA	(0.00 PA)		⬅️ ⚠️
☐ Plano Anual de Gestão	115.30 PA	(140.00 PA)	82.36%	⬅️ ⚠️
☐ Valorizar o capital humano	73.80 pts	(50.00 pts)	147.60%	⬆️
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	96.64 %	(80.00 %)	120.80%	⬆️
☐ Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comu	119.00 Dias úteis	(125.00 Dias úteis)	104.80%	⬆️

2.3 PERFORMANCE DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO

Em 2020 o PN.02 – Património Imobiliário / Departamento do Património Imobiliário (DPI), de forma a dar cumprimento à missão do IGFSS, no âmbito da gestão do património imobiliário da Segurança Social, centrou a sua atividade na prossecução dos eixos de atuação definidos para o triénio 2019-2021:

- Rentabilidade do património de renda livre;
- Valorização e conservação do património;
- Otimização da gestão do património;
- Melhoria contínua dos serviços.

Os indicadores definidos no mapa estratégico do PN.02 para 2020 mantiveram-se estáveis face a anos anteriores, em resultado das iniciativas estratégicas levadas a cabo pelo Departamento nas perspetivas de gestão, financeira, clientes e processos internos, não obstante as limitações de recursos humanos existentes.

No ano de 2020, salienta-se igualmente o impacto resultante da pandemia provocada pela Covid-19, numa área com necessidade de contato presencial com os arrendatários e/ou outros interessados, bem como no âmbito da gestão regular dos imóveis, designadamente na sua manutenção preventiva e reativa.

EVOLUÇÃO DA RECEITA

- **Receita de Alienação**

Com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 169-B/2019, de 3 de dezembro, que aprova o regime da organização e funcionamento do XXII Governo Constitucional, a alienação e arrendamento de imóveis do Estado e de qualquer entidade da Administração Direta e Indireta passaram a estar dependentes de despacho de autorização do Senhor Primeiro-Ministro, nos termos do artigo 83.º do citado diploma.

Face a esta situação, em que se inclui o IGFSS enquanto Instituto Público integrado na Administração Indireta do Estado, desde a entrada em vigor do diploma acima referido que todos processos de alienação e de arrendamento de imóveis do IGFSS estão a ser obrigatoriamente submetidos à autorização por parte do Senhor Primeiro-Ministro.

Considerando a necessária tramitação dos referidos processos, após aprovação do Conselho Diretivo, ou seja, desde o envio do processo para parecer do Fiscal Único e remessa à Tutela para prolação do despacho do Senhor Primeiro-Ministro, verifica-se um hiato de tempo considerável para a conclusão dos mesmos. Tal circunstância teve impacto na alienação do património devido ao facto de não se ter disponibilizado património no mercado imobiliário para venda ou arrendamento, bem como não terem sido celebradas escrituras de compra e venda de imóveis.

Refira-se, contudo, que em cumprimento de uma das principais atribuições do IGFSS, no âmbito da gestão do património imobiliário, ou seja, a rentabilização do seu património por via da alienação e do arrendamento, foram objeto de apreciação pelo Conselho Diretivo 28 imóveis para efeitos de alienação ou arrendamento, correspondendo ao valor de mercado de 7.238.397,95€.

O “Valor do património colocado no mercado imobiliário”, o qual contempla os processos de alienação iniciados no ano anterior e não concluídos, obteve no ano de 2020 um resultado global 12,86 milhões de euros.

Finalmente, no âmbito da rentabilização do património imobiliário, é de salientar o impacto a situação pandémica, que não permitiu a realização de todas as avaliações de imóveis programadas, uma vez que as mesmas implicam necessariamente deslocações físicas aos imóveis.

▪ Receita de Rendas

No ano de 2020, a receita de rendas, em cuja rúbrica se incluem os valores cobrados por indemnizações e acordos de confissão de dívida, obteve uma receita global de 2,21 milhões de euros, e a componente de receita exclusivamente de “rendas” do segmento de renda livre e renda económica obteve, em 2020, o valor de 2,19 milhões de euros, sendo que a evolução do triénio é a que consta no quadro seguinte:

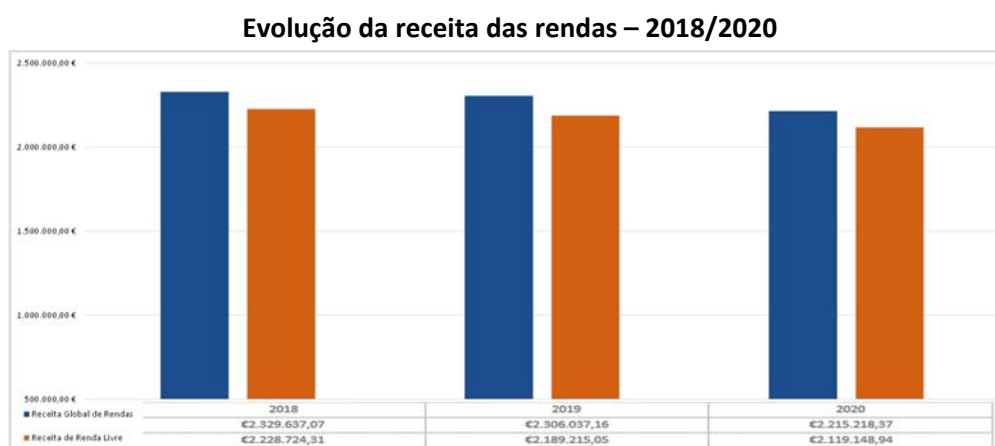


Gráfico 11 - Evolução da receita das rendas entre 2018 e 2020

▪ Cobrança de valores em dívida

No ano de 2019, foi aprovado um plano de recuperação de valores em dívida, por despacho de 27 de junho, do Conselho Diretivo, tendo em vista a regularização de movimentos em aberto no sistema de informação financeiro de suporte à cobrança das rendas, bem como o desenvolvimento de diligências junto dos arrendatários com situações de incumprimento.

No ano de 2020, em resultado das diligências desenvolvidas, bem como da previsão da Lei do Orçamento do Estado (LOE) para o ano de 2020, aprovada pela Lei n.º 2/2020, de 31 de março, nomeadamente no artigo n.º 137.º, que prevê a possibilidade de “anulação de créditos detidos pelas instituições da segurança social (...) rendas tenha 20 ou mais anos ou seja de montante inferior a 50 (euro) e tenha 10 ou mais anos”, foi obtida uma redução do valor global da dívida de cerca de 2%. Com efeitos a 31 de dezembro de 2020, em comparação com o período homólogo do ano transato, ocorreu uma redução de cerca de 46% do número de clientes com valores em dívida.

Evolução da dívida – 2019/2020

31/12/2019		31/12/2020		Variação	
N.º de clientes	Valor	N.º de clientes	Valor	Clientes	Valor
2556	3.536.587,11 €	1370	2.687.859,00 €	-46%	-24%

Quadro 10 - Evolução da dívida entre 2019 e 2020

- RESPOSTA AOS CLIENTES

As taxas de satisfação de clientes ficaram aquém das metas pretendidas, contudo, considerando a antiguidade, o estado de conservação do património e a escassez de recursos humanos, considera-se o resultado globalmente positivo.

Taxa de satisfação	Resultado 2018	Resultado 2019	Resultado 2020
Arrendatários/as	62%	61%	59%
Administrações de Condomínios	67%	71%	65%
Compradores/as de imóveis	93%	91%	90%

Quadro 11 - Evolução da taxa de satisfação dos clientes entre 2018 e 2020 por tipo de cliente

Relativamente às Administrações de Condomínio, não obstante ter ocorrido um decréscimo da taxa, mantém-se o trabalho desenvolvido pelos Gestores de Imóveis e pelo Núcleo de Conservação no sentido de acompanharem e fazerem-se representar nas Assembleias de Condomínio, bem como para a sua constituição nos Bairros Sociais, quando ainda não foram constituídos os respetivos condomínios.

EXECUÇÃO ORÇAMENTAL

O orçamento e a respetiva execução constam no quadro seguinte, onde se destaca o aumento do orçamento disponível no biénio 2019/2020:

Execução do orçamento DPI – 2019/2020

Fundos	2019		2020		Variação 2020/2019	
	Orçamento	Executado	Orçamento	Executado	Orçamento	Execução
Administração	1.735.687,00 €	878.666,53 €	1.440.234,00 €	698.655,84 €	-17%	-20%
Capital	1.000.000,00 €	514.073,29 €	1.500.000,00 €	1.065.965,60 €	50%	107%
Total	2.735.687,00 €	1.392.739,82 €	2.940.234,00 €	1.764.621,44 €	7%	27%

Quadro 12 - Variação do orçamento e respetiva execução entre 2019 e 2020

A taxa de execução orçamental global, em 2020, foi de 60%, tendo por base de cálculo o valor executado/valor orçamentado.

Ao nível execução da despesa de capital, constata-se um incremento de 107% entre 2019 e 2020, passando de 514.073,29€ para 1.065.965,60€.

A alocação de verbas disponíveis foi concretizada através de ações de conservação e valorização do património de renda social e renda livre, promovendo a reabilitação dos edifícios degradados, bem como dos fogos que se encontram devolutos e de intervenções de natureza corrente em edifícios.

FACTOS RELEVANTES

▪ Reabilitação do Património

Na senda do trabalho já desenvolvido, o IGFSS, no âmbito do Plano de Valorização e Conservação 2019-2020, desenvolveu intervenções de conservação e valorização do seu património de renda social e renda livre, promovendo a reabilitação dos edifícios degradados, bem como dos fogos que se encontram devolutos, tentando contribuir para a modernização e coesão do tecido urbano.

Desta forma, foi possível a este Instituto, por via da valorização e conservação do seu património, dar resposta às políticas e preocupações do Governo na área da reabilitação urbana, promovendo a reabilitação dos edifícios degradados.

Sendo a habitação um direito constitucionalmente garantido no seu artigo 65º, e a partir do qual os cidadãos constroem as suas bases de vida, o IGFSS, no âmbito das funções que lhe estão cometidas, deu continuidade à estratégia de conservação e valorização do seu património, que tem vindo a levar a cabo desde o ano de 2016 e que permitiu não só reabilitar os fogos devolutos, mas também dar resposta aos pedidos de habitação por parte de famílias carenciadas, através da atribuição de fogos de renda social.

A estratégia desenvolvida no ano de 2020 deu, assim, continuidade ao trabalho realizado em anos anteriores, com o objetivo de garantir uma gestão mais eficaz do património, por via da (1) reabilitação dos fogos devolutos de renda livre e de renda social; (2) reabilitação e conservação de edifícios propriedade total do IGFSS ao nível das fachadas e caixilharias, aumentando a qualidade e eficiência energética dos prédios; (3) realização de obras profundas de reabilitação, por questões de segurança e saúde pública; (4) intervenção no património numa lógica global, evitando manutenções cíclicas de situações recorrentes em frações arrendadas.

No ano de 2020, no âmbito do Plano de Valorização e Conservação e em situações sinalizadas no âmbito de vistorias internas realizadas pelos serviços, foram realizadas 8 intervenções ao nível da reabilitação integral do património de renda livre, conforme descrito no quadro infra:

Direção	Morada do Imóvel	Localidade	Distrito	Tipo de Intervenção	Tipologia	Valor adjudicado
DGIS	Rua D. Sancho I, nº5, rch dto	Almada	Setúbal	Reabilitação integral	T2	60.500,00 €
DGIS	Rua D. Sancho I, nº5, 4º dto	Almada	Setúbal	Reabilitação integral	T2	45.000,00 €
DGIS	Rua D. Sancho I, nº5, 4º esq	Almada	Setúbal	Reabilitação integral	T2	43.000,00 €
DGIS	Rua Pinto Ferreira, nº22, rch esq	Lisboa	Lisboa	Reabilitação integral	T2+1	23.000,00 €
DGIN	Rua Viterbo de campos, 169	Vila Nova de Gaia	Porto	Reabilitação Integral	T2	17.478,04 €
DGIN	Rua Nossa Senhora de Fátima, nº 71 - 1º Dtº	Vila Nova de Famalicão	Porto	Reabilitação Integral	T2	12.897,48 €
DGIN	Rua Viterbo de Campos, 163	Vila Nova de Gaia	Porto	Reabilitação Integral	T2	18.479,00 €
DGIN	Rua Luís de Camões, Bloco 10A- Moradia 2	Marinha Grande	Leiria	Reabilitação Integral	T2+1	8.868,50 €

Quadro 13 - Imóveis de renda livre reabilitados em 2020

A título de exemplo, demonstra-se o trabalho de recuperação de um fogo devoluto, de renda livre, de tipologia T2, na Rua Dº Sancho, n.º 5, 4.º Esq., em Almada:

ANTES



APÓS



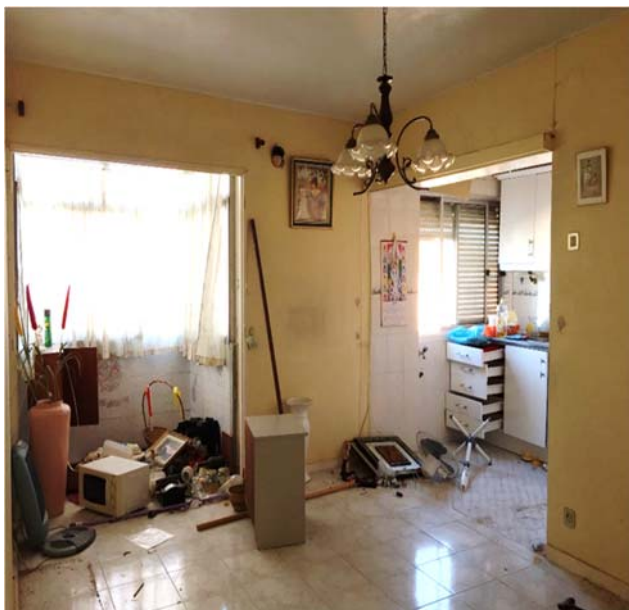
No que diz respeito ao património de renda social, no ano de 2020, quer no âmbito do Plano de Valorização e Conservação, quer em situações sinalizadas no âmbito de vistoria interna, foram realizadas 27 intervenções ao nível da reabilitação integral, tendo em vista garantir condições dignas de habitação destinada a agregados familiares em situação de vulnerabilidade social e de escassos rendimentos, conforme indicado no quadro infra:

Direção	Morada do Imóvel	Localidade	Distrito	Tipo de Intervenção	Tipologia	Valor adjudicado
DGIS	Av. Piedade n.º 3 Cave Dt.ª Elvas	Elvas	Portalegre	Reabilitação integral	T4	34.800,00 €
DGIS	Rua Resistência ao Fascismo Bloco C2 2.º Dto.	Barreiro	Setúbal	Reabilitação integral	T3	20.570,59 €
DGIS	Bairro Alfredo da Silva Bloco E1 1.º Dto.	Lavradio	Setúbal	Reabilitação integral	T2	15.789,25 €
DGIS	Praça da Liberdade Bloco A1, Rch. Esq.	Barreiro	Setúbal	Reabilitação integral	T3	25.748,86 €
DGIS	Bairro Alfredo da Silva Bloco A3 2.º Frt.	Lavradio	Setúbal	Reabilitação integral	T2	17.216,31 €
DGIS	Rua Carlos Gonçalves n.º 3, 1.º Esq.	Montijo	Setúbal	Reabilitação integral	T3	18.345,27 €
DGIS	Av. Olivença n.º 4, 2.º Dto.	Montijo	Setúbal	Reabilitação integral	T3	18.113,99 €
DGIS	Largo António Sérgio n.º 10, Rch. Dto.	Moita	Setúbal	Reabilitação integral	T3	19.782,17 €
DGIS	Rua dos Descobrimentos n.º 11, 1.º Esq.	Moita	Setúbal	Reabilitação integral	T3	18.786,07 €
DGIS	Rua Alípio Luís Correia Bloco I4, 3.º Esq.	Amora	Setúbal	Reabilitação integral	T2	15.789,64 €
DGIS	Praceta Stella Maris n.º 2, 1.º Esq.	Setúbal	Setúbal	Reabilitação integral	T3	19.381,76 €
DGIS	Rua Eça de Queiroz 50, 1.º A	Setúbal	Setúbal	Reabilitação integral	T3	18.393,27 €
DGIS	Rua Sr. Jesus dos Aflitos n.º 9, 1.º Dto.	Setúbal	Setúbal	Reabilitação integral	T3	22.259,03 €
DGIS	R Rodrigues Conceição H8, R/C Dto,	Barreiro	Setúbal	Reabilitação integral	T4	27.000,00 €
DGIS	Bairro Alfredo silva bloco A1, 3º esq,	Lavradio	Setúbal	Reabilitação integral	T4	22.000,00 €
DGIS	Bairro Alfredo Silva bloco G3, 2º esq,	Lavradio	Setúbal	Reabilitação integral	T3	21.000,00 €
DGIS	Bairro Alfredo Silva bloco F1, 1º drtº	Lavradio	Setúbal	Reabilitação integral	T2	18.000,00 €
DGIS	Rua Ramalho Ortigão, n.º 5, 2.º A	Setúbal	Setúbal	Reabilitação integral	T2	18.900,00 €
DGIS	Rua Rodrigues Conceição, H6, 3º dtº	Barreiro	Setúbal	Reabilitação integral	T3	22.000,00 €
DGIS	Rua Manuel Batista Lagarto, nº3, 3ºesq	Trafaria	Setúbal	Reabilitação integral	T3	20.000,00 €
DGIS	Rua Rodolfo Almeida, nº1, 3ºesq	Seixal	Setúbal	Reabilitação integral	T3	20.000,00 €
DGIS	Rua conde Vimioso, nº8, 1ºesq	Loures	Lisboa	Reabilitação integral	T2	25.000,00 €
DGIS	Avenida António Sardinha, nº12, rch dto	Elvas	Portalegre	Reabilitação integral	T4	9.891,00 €
DGIS	Bairro Alfredo da Silva, Bloco D3, rch dto	Lavradio	Setúbal	Reabilitação integral	T2	23.500,00 €
DGIN	Rua Morgado Mateus, Bloco B18 , 3º C	Vila Real	Vila Real	Reabilitação Integral	T4	14.191,00 €
DGIN	Rua Pedro Álvares Cabral, Bloco A1 - R/Chão Dir	Santa Maria da Feira	Porto	Reabilitação Integral	T3	12.010,70 €
DGIN	Rua Pedro Álvares Cabral, Bloco A1 - 3º Esqº	Santa Maria da Feira	Porto	Reabilitação Integral	T2	16.418,01 €

Quadro 14 - Imóveis de renda social reabilitados em 2020

A título de exemplo, apresenta-se o trabalho de recuperação de dois fogos devolutos, de renda social, sítios na Rua Alípio Luís Correia, Amora e Rua Pedro Álvares Cabral, Arrifana:

ANTES



APÓS



Ainda no âmbito da reabilitação do património, destacam-se as seguintes intervenções exteriores, que vão de encontro à estratégia de intervenção global no património, com o objetivo de garantir a sua conservação estrutural, bem como a substituição de caixilharias aumentando a qualidade térmica dos edifícios, potenciando ao incremento da sua vida útil:

Direção	RL/RS	Morada do Imóvel	Localidade	Distrito	Tipo de intervenção	Valor adjudicado
DGIS	Renda Livre	Travessa da Conceição, nº1, Cascais	Cascais	Lisboa	Reabilitação exterior	36.000,00 €
DGIS	Renda social	Nova rede de águas em 19 moradias no Bairro dos Pescadores em Setúbal	Setúbal	Setúba	Substituição integral da rede de abastecimento de águas quentes e frias pelo exterior em aço inox	19.280,00 €
DGIN	Renda Social	Bairro dos Pescadores da afurada- Vila Nova de Gaia - 56 frações	Vila Nova de Gaia	Porto	Substituição de telhas, novas caleiras, rebocos e pinturas, com novas caixilharias em alumínio e reabilitação das rede de abastecimento de águas, saneamento e eletricidade	76.083,94 €

Quadro 15 - Intervenções exteriores no ano de 2020

A título de exemplo, demonstra-se o trabalho de recuperação do edifício sito na Travessa da Conceição, n.º 1, em Cascais:

ANTES



APÓS



- **Projeto atribuir casas a famílias carenciadas**

Dando cumprimento às linhas estratégicas em matéria de Políticas de Habitação, o IGFSS mantém a aposta na reabilitação do património de renda social, com especial enfoque nas frações devolutas, constituindo uma das principais áreas de atuação do Departamento de Património Imobiliário, a reabilitação e valorização dos fogos de Bairros de renda social devolutos, de forma a responder ao crescente número de pedidos de habitação social.

O objetivo levado a cabo pelo IGFSS ao nível da reabilitação de fogos devolutos de renda social é garantir a atribuição de uma habitação adequada e digna a agregados familiares em situação de vulnerabilidade social e de fracos rendimentos, através da celebração de contratos de arrendamento em regime de arrendamento apoiado nos termos da Lei n.º 81/2014 de 19/12, com as alterações da Lei n.º 32/2016 de 24/08.

Para além do projeto do IGfSS, de assegurar habitação condigna a agregados familiares em situação de vulnerabilidade social, também foram disponibilizadas frações reabilitadas para o projeto ENIPSSA, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 107/2017, de 25 de julho, que aprovou a Estratégia Nacional para a Integração das Pessoas em Situação de Sem-Abrigo 2017-2023 (ENIPSSA 2017-2023), estabelecendo como um dos principais objetivos, na temática da habitação, o fomento do aumento de soluções de alojamento para as pessoas em situação de sem-abrigo.

No ano de 2020 foram atribuídas as seguintes 25 frações habitacionais, devidamente reabilitadas, garantindo o direito a uma habitação adequada e condigna.

Morada	Tipologia	Localidade	Distrito
BAIRRO ALFREDO DA SILVA G1 - 3º DTO	T2	LAVRADIO	Setúbal
PRACETA MANUEL FIALHO, TORRE 1 - 2º C	T2	STO.ANTÓNIO DOS CAVALEIROS	Lisboa
RUA JOSÉ CASIMIRO, N.º 8 - R/C DTO	T3	STO.ANTÓNIO DOS CAVALEIROS	Lisboa
RUA MANUEL TEIXEIRA GOMES, LT 103 - 9.º B	T4	CHELAS	Lisboa
Rua Aquilino Ribeiro Lt. 16, 1º L	T2	Chelas	Lisboa
LARGO ANTÓNIO SÉRGIO, Nº 10 RC DT	T3	MOITA	Setúbal
PRAÇA DA LIBERDADE, BL A1 - RC ESQ	T3	BARREIRO	Setúbal
RUA CARLOS GONÇALVES, N.º 3 - 1º ESQ	T3	MONTIJO	Setúbal
RUA RESISTÊNCIA AO FASCISMO, BL C2 - 2º DTO	T3	BARREIRO	Setúbal
RUA DOS DESCOBRIMENTOS, N.º 11 - 1º ESQ	T3	MOITA	Setúbal
AV. DE OLIVENÇA, N.º 4 - 2º DTO	T3	MONTIJO	Setúbal
RUA SR. JESUS DOS AFLITOS, N.º 9 - 1º DTO	T3	SETÚBAL	Setúbal
BAIRRO ALFREDO DA SILVA, BL A3 - 2º FRT	T2	BARREIRO	Setúbal
BAIRRO ALFREDO DA SILVA, BL E1 - 1º DTO	T2	BARREIRO	Setúbal
PRACETA STELLA MARIS, N.º 2 - 1º ESQ	T3	SETÚBAL	Setúbal
RUA RAMALHO ORTIGÃO, N.º 5 - 2.º A	T2	SETÚBAL	Setúbal
RUA RODRIGUES DA CONCEIÇÃO, BL H6 - 3º DTO	T3	BARREIRO	Setúbal
BAIRRO ALFREDO DA SILVA, BL F1 - 1º DTO	T2	LAVRADIO	Setúbal
PRACETA ALIPIO LUÍS CORREIA, BL I 4 - º ESQ	T3	AMORA	Setúbal
RUA EÇA DE QUEIROZ, N.º 50 - 1º A	T3	SETÚBAL	Setúbal
RUA RODRIGUES CONCEIÇÃO, BL H8 - RC DTO	T4	BARREIRO	Setúbal
BAIRRO ALFREDO DA SILVA, BL A1 - 3º ESQ	T4	BARREIRO	Setúbal
BAIRRO ALFREDO DA SILVA, BL G3 - 2º ESQ	T3	BARREIRO	Setúbal
RUA MANUEL BATISTA LAGARTO, N.º 3 - 2º ESQ	T2	TRAFARIA	Setúbal
AV. DA PIEDADE. N.º 3 - CV DT	T4	ELVAS	Portalegre

Quadro 16 - Frações habitacionais atribuídas no ano de 2020

RECURSOS HUMANOS

Ao nível de recursos humanos no ano de 2020, não obstante as saídas por mobilidade, foi possível no final do ano reforçar o quadro de pessoal do DPI, mantendo-se o mesmo número de trabalhadores, garantindo desta forma a continuidade da atividade e a prossecução dos objetivos do Departamento. A 31 de dezembro de 2020, o total de recursos humanos afeto ao Departamento do Património Imobiliário era de 31 trabalhadores.

Recursos humanos DPI		
2018	2019	2020
25	31	31

Quadro 17 - Recursos humanos DPI

Fonte: Direção de Recursos Humanos – mapa de pessoal

Assim, num ano marcado por uma pandemia e que obrigou a uma mudança de paradigma na forma de trabalhar, os resultados atingidos traduzem um desempenho eficiente e eficaz dos objetivos traçados. Em termos de desempenho, o balanço global foi muito positivo, só possível devido ao esforço de mobilização das competências e dos valores intrínsecos das equipas.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2020.

	Eficácia	Metas		
☐ PN.02 - Património Imobiliário	58.93 pts	(50.00 pts)	117.87%	👉
☐ Financeira	56.85 pts	(50.00 pts)	113.70%	👉
☐ Rentabilizar o património imobiliário e maximizar a receita	56.85 pts	(50.00 pts)	113.70%	👉
☐ Receitas de alienação	7.05 M€	(7.00 M€)	100.71%	👆
☐ Receitas de rendas	2.22 M€	(2.00 M€)	111.00%	👉
☐ % de dívida cobrada	31.30 %	(30.00 %)	104.33%	👆
☐ Clientes	58.55 pts	(49.99 pts)	117.12%	👎
☐ Garantir resposta e qualidade do serviço	58.55 pts	(49.99 pts)	117.12%	👎
☐ Taxa de satisfação dos arrendatários - Renda Livre	59.00 %	(63.00 %)	93.65%	👆 ⚠️
☐ Taxa de satisfação dos arrendatários - Renda Económica	58.00 %	(63.00 %)	92.06%	👆 ⚠️
☐ Taxa de satisfação das adm. condomínio	65.00 %	(68.00 %)	95.59%	👆 ⚠️
☐ Taxa de satisfação dos compradores de imóveis	90.00 %	(94.00 %)	95.74%	👆 ⚠️
☐ Taxa de ocupação de Renda Livre	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	👉
☐ Taxa de ocupação de Renda Económica	98.00 %	(95.00 %)	103.16%	👉
☐ Processos Internos	54.95 pts	(50.00 pts)	109.90%	👎
☐ Maximizar vendas	42.88 pts	(50.00 pts)	85.76%	👉
☐ Valor do património colocado no mercado imobiliário	12.86 M€	(10.00 M€)	128.60%	👉
☐ Taxa de sucesso das vendas	0.00 %	(0.00 %)		👉 ⚠️
☐ Taxa de registo da titularidade dos imóveis	9.00 %	(80.00 %)	11.25%	👉 ⚠️
☐ Maximizar o arrendamento	56.94 pts	(50.00 pts)	113.88%	👆
☐ Novos contratos de arrendamento celebrados de RL e RS	46.00 N.º	(60.00 N.º)	76.67%	👆 ⚠️
☐ % fogos habitacionais de RS atribuídos após reabilitação	108.70 %	(90.00 %)	120.78%	👆
☐ Nº fogos hab. de RL reabilitados	11.00 N.º	(11.00 N.º)	100.00%	👆
☐ Valorizar e conservar imóveis	70.00 pts	(50.00 pts)	140.00%	👉
☐ Taxa de vistorias efetuadas	90.00 %	(90.00 %)	100.00%	👉
☐ Taxa de intervenções efetuadas	87.00 %	(50.00 %)	174.00%	👉
☐ % de imóveis valorizados - Plano de conservação e manutenção	97.00 %	(95.00 %)	102.11%	👆
☐ Execução do Orçamento	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	👆
☐ % de execução do orçamento	60.00 %	(60.00 %)	100.00%	👆
☐ Aprendizagem e crescimento	71.45 pts	(50.00 pts)	142.90%	👎
☐ Assegurar a melhoria contínua do processo	58.25 pts	(50.00 pts)	116.50%	👉
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	91.11 %	(90.00 %)	101.23%	👆
☐ Taxa de redução de volume de impressão	60.39 %	(13.00 %)	464.54%	👉
☐ Plano de reuniões estratégicas	34.20 PA	(40.00 PA)	85.50%	👉 ⚠️
☐ Reuniões mensais análise performance	102.10 PA	(110.00 PA)	92.82%	👉 ⚠️
☐ Plataforma de Gestão Patrimonial - Carregamento de dados	17.40 PA	(10.00 PA)	174.00%	👉
☐ Plano Anual de Gestão	141.40 PA	(150.00 PA)	94.27%	👉 ⚠️
☐ Valorizar o capital humano	84.65 pts	(50.00 pts)	169.30%	👎
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	94.12 %	(80.00 %)	117.65%	👎
☐ Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comu	91.00 Dias úteis	(125.00 Dias úteis)	127.20%	👆

2.4 PERFORMANCE DO ORÇAMENTO E CONTA

O PN.03 – Orçamento e Conta / Departamento de Orçamento e Conta (DOC), sendo uma área de elevada especificidade, tem como missão a elaboração, gestão, acompanhamento e controlo da execução do Orçamento da Segurança Social e do IGFSS em particular, bem como a elaboração da Conta Consolidada da Segurança Social e do IGFSS como Instituição de Segurança Social. Adicionalmente, tem ainda como atribuições elaborar projeções de suporte à preparação do Orçamento da Segurança Social e respetiva previsão de execução.

Continua a revelar-se como vetor principal, a disponibilização atempada da informação orçamental e contabilística aos Organismos Institucionais, com destaque para a Direção-Geral do Orçamento, Conselho das Finanças Públicas, Instituto Nacional de Estatística e Tribunal de Contas.

No ano de 2020, o PN.03, apresentou um desempenho positivo, apesar de persistirem condicionantes agravadas ao nível do efetivo de recursos humanos e um acréscimo de esforço associado ao início dos reportes orçamentais e financeiros à UniLEO no âmbito do *SNC-AP* no Subsetor da Segurança Social – *SAP Ready* e o início do projeto de alteração do sistema aplicacional de informação orçamental e financeira (plataforma tecnológica *SAP4HANA* e BPC-novos módulos relacionados com o processo de consolidação e orçamentação), integrando os diversos processos em *SNC-AP*.

ÁREA DE ORÇAMENTO E CONTA

No ano de 2020 decorreu o regime transitório, pelo que a elaboração do Orçamento da Segurança Social (OSS), trabalho que é realizado em estreita articulação com a Tutela, que solicita as simulações em linha com a política do Governo, foi elaborado durante o primeiro trimestre, no entanto foram cumpridas todas as tarefas dentro dos prazos definidos pelo Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social e Ministério das Finanças. O indicador que respeita à gestão, acompanhamento e controlo da execução do OSS, apresentou um resultado de cumprimento, sendo de distinguir o reforço na continuidade da automatização do processo que tem viabilizado o reporte da execução orçamental mensal dentro dos prazos legais. Este trabalho representa o contributo do subsetor da Segurança Social para a Síntese de Execução Orçamental, junto do Conselho Diretivo, da tutela e, conseqüentemente, da Direção-Geral do Orçamento.

A previsão de execução orçamental, que evidenciou um resultado de superação, é uma tarefa que exige uma periodicidade mensal, e representa o principal instrumento de gestão do OSS, possibilitando, identificar atempadamente as necessidades de financiamento do sistema de Segurança Social, como também as medidas de controlo da execução orçamental para que esta decorra de forma regular e adequada, nomeadamente, através da identificação prévia das alterações orçamentais necessárias, nas previsões de receita ou nas dotações de despesa, tanto a nível do orçamento consolidado como do orçamento das instituições de segurança social.

Importa salientar que no ano de 2020, para além da vigência de um regime transitório, deparámo-nos com a circunstância de situação pandémica que obrigou por um lado, à automatização de todo o processo das propostas de alterações orçamentais acompanhado da implementação de um novo sistema de gestão documental e por outro lado, ao enquadramento orçamental e contabilístico de todos os apoios financeiros relativos às medidas associadas à Covid-19, por forma a viabilizar os pagamentos aos respetivos beneficiários em tempo útil.

Sendo da competência do IGFSS efetuar a gestão global do Orçamento da Segurança Social e assegurar o acompanhamento da execução orçamental, destaca-se que a execução orçamental provisória referente ao ano de 2020, apresentou um excedente global do subsector da Segurança Social no montante de 2.121,2 milhões de euros (ótica da contabilidade pública), representando uma diminuição de 701,6 milhões de euros relativamente ao ano anterior, conforme se constata no quadro infra.

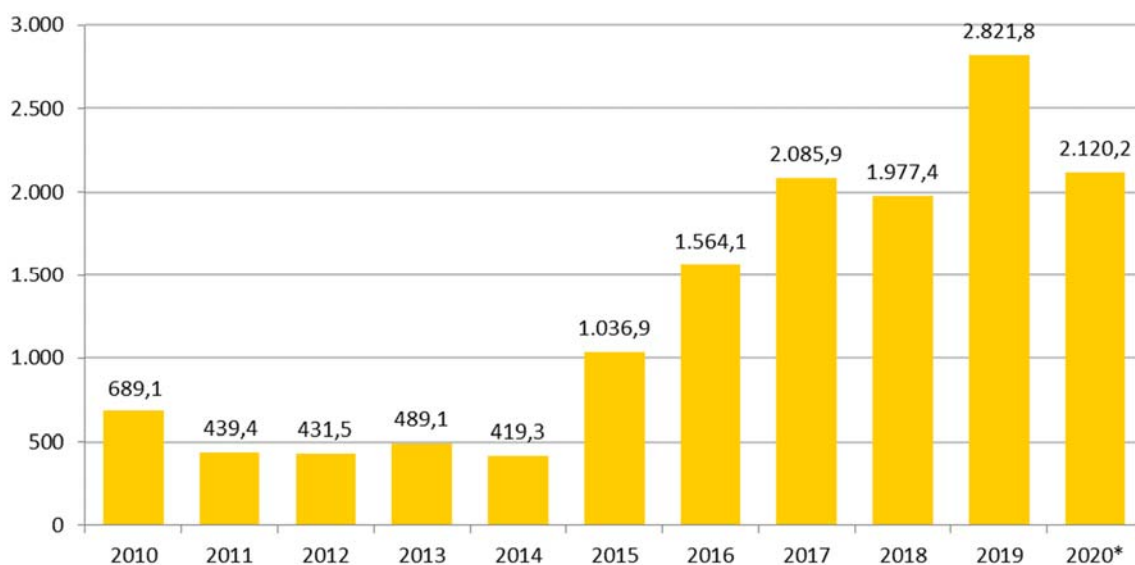


Gráfico 12 - Evolução do saldo orçamental da Segurança Social em contabilidade pública (em milhões de euros)

Nota: *Dados da execução provisória

A receita efetiva atingiu em dezembro o montante de 32.133,5 milhões de euros, tendo registado um aumento de 8,9% face ao período homólogo. Para esta variação concorreram, essencialmente, os seguintes fatores:

- A diminuição da receita total de contribuições e quotizações em 143,6 milhões de euros (menos 0,8% do que no período homólogo de 2019);
- O aumento das transferências correntes da União Europeia em 121,4 milhões de euros, mais 13,9% que o registado em 2019;
- O aumento das transferências correntes da administração central, ascende a 2.825,3 milhões de euros (sem incluir a transferência para o Regime Substitutivo Bancário). No entanto, o total de financiamento do Orçamento do Estado (sem incluir a transferência para o Regime Substitutivo Bancário) apresenta um aumento de 2.819,1 milhões de euros, comparativamente a igual período de 2019;
- A diminuição, no computo total, das receitas de jogos sociais (transferência da SCML), dos rendimentos e das outras receitas correntes em 115,4 milhões de euros, face ao mesmo período de 2019.

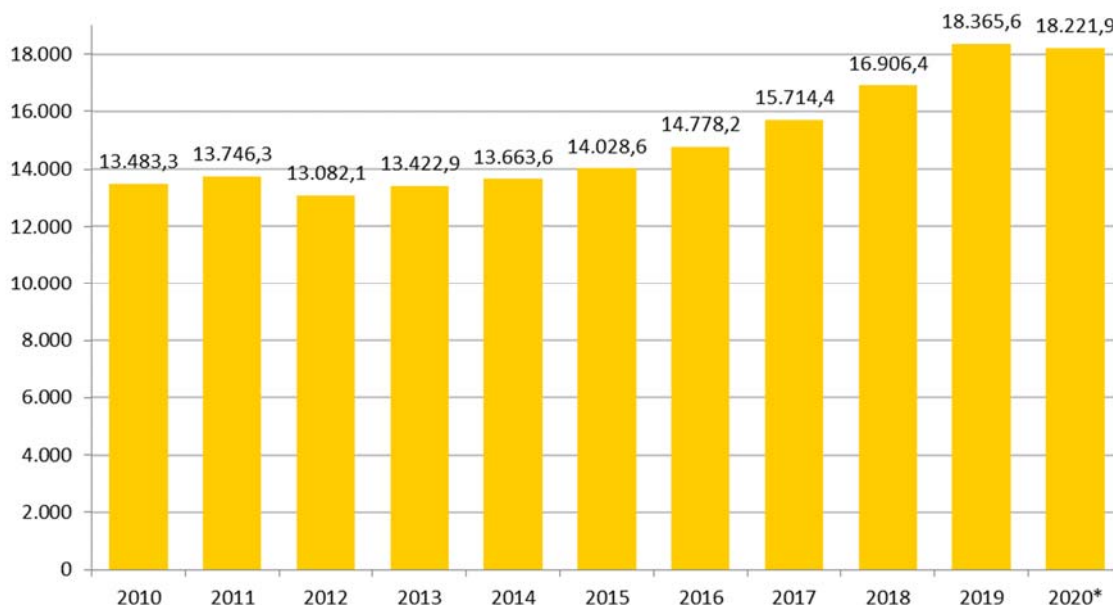


Gráfico 13 - Evolução das contribuições e quotizações (em milhões de euros)

Nota: *Dados da execução provisória

A despesa efetiva em dezembro ascendeu a 30.013,3 milhões de euros, mais 12,5% do que no período homólogo de 2019. Este aumento deveu-se, principalmente, aos seguintes fatores:

- O aumento da despesa com pensões e complementos em 572,4 milhões de euros (mais 3,3 % do que em dezembro de 2019);
- A introdução das medidas excecionais e temporárias no âmbito da Covid-19, que representam um acréscimo de despesa de 1.897,4 milhões de euros;
- O aumento da despesa com prestações de desemprego no montante de 326,9 milhões de euros, que representam um acréscimo de 27,5% face ao período homólogo;
- O aumento da despesa com a prestação social para a inclusão (PSI) e complemento, no montante de 63,7 milhões de euros (mais 18,4 % do que o período homólogo);
- O aumento da despesa com o subsídio e complemento por doença em 134,8 milhões de euros, o que representa um acréscimo de 22,0% em relação ao período homólogo;
- O aumento da despesa com prestações de parentalidade em 61,1 milhões de euros, o que representa um acréscimo de 10,3% face ao período homólogo;
- A subida da despesa com o abono de família em 3,4%, o que representa mais 26,7 milhões de euros do que em dezembro do ano anterior;
- O aumento da despesa com programas e prestações de ação social em 7,9%, mais 141,3 milhões de euros do que em dezembro de 2019;
- O aumento da despesa com subsídios e transferências correntes, relativos à vertente de formação profissional e de ação social, em 9,8% face a dezembro de 2019, traduzindo-se num aumento de despesa de 89,1 milhões de euros.

No que se refere à área da Conta, e particularmente ao processo nuclear de preparação da Conta Consolidada da Segurança Social, o exercício de 2020 fica registado como um ano especialmente exigente para toda a equipa, face ao contexto pandémico, na resposta atempada aos prazos legais de reporte definidos para a entidade consolidante, pela Direção Geral do Orçamento e pelo Tribunal de Contas.

Prazos estes que se mantiveram inalterados, contrariamente à possibilidade que assistiu às entidades consolidadas, de prorrogação do prazo de entrega ao Tribunal de Contas da sua conta individual (n.º 1 do art.º 4 da Lei n.º 1-A/2020, de 19 de março).

Na esfera das competências como entidade coordenadora no tratamento de informação referente aos encargos plurianuais e na validação de informação respeitante ao mapa de pagamentos em atraso de todas as instituições do subsetor (cumprimento da Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso), foram mantidos os níveis de qualidade de resposta às solicitações e cumprimento dos prazos legalmente definidos.

Os padrões de exigência nesta área estenderam-se aos processos de reconciliação dos saldos patrimoniais e orçamentais no subsetor da Segurança Social, assim como em matéria de promoção da normalização contabilística das operações orçamentais e patrimoniais no subsetor, sendo ainda relevante a elaboração das normas de encerramento de contas, recolha e divulgação de informação de todas as instituições que integram o perímetro de consolidação da Segurança Social.

No âmbito da divulgação externa de informação sobre a conta consolidada deste Subsetor, foram por esta área desenvolvidos capítulos de dimensão orçamental e patrimonial dando corpo ao Relatório da Conta da Segurança Social, cujo conteúdo se encontra disponível no site da Segurança Social.

ÁREA DA CONTABILIDADE

É responsabilidade desta área assegurar a elaboração e execução do orçamento do IGFSS bem como assegurar o controlo e encerramento das contas do Instituto e elaborar as respetivas demonstrações financeiras e orçamentais.

Neste domínio, o ano de 2020 ficou marcado por um esforço acrescido por toda a equipa, no sentido do cumprimento dos prazos legais definidos, num contexto de pandemia, no que respeita à apresentação do relatório e contas do IGFSS ao Conselho Diretivo, ao encerramento de contas do IGFSS e respetivo reporte ao Tribunal de Contas, assim como assegurar a certificação legal de Contas, na sequência do contexto de pandemia.

No seguimento do trabalho desenvolvido, em 2020 continuou-se a promover o desenvolvimento e melhoria de diversos interfaces informáticos que permitem uma maior automatização e fiabilidade das operações contabilísticas, nomeadamente na implementação do *Interface SICC/SIF* – que vai abranger todas as prestações sociais processadas através de SICC, promovendo a obtenção da execução orçamental em *SIF* de acordo com as recomendações do Tribunal de Contas, integração automática nas contas correntes, através dos interfaces, no âmbito do processo da tesouraria única da Segurança Social.

Salienta-se ainda a participação no projeto cartões pré-pagos da Segurança Social, de modo a garantir o cumprimento dos requisitos contabilísticos e orçamentais.

ÁREA DE PROJEÇÕES E ANÁLISE FINANCEIRA

Esta área é responsável, fundamentalmente, pela elaboração de projeções de suporte à preparação do Orçamento da Segurança Social e respetiva previsão de execução.

Para além das projeções mencionadas, esta área realiza, também, com grande representatividade e notoriedade, estudos de impacto de medidas de política e respetiva monitorização. Em 2020 foram mantidos os critérios de exigência na definição dos indicadores, quer a nível de cumprimento de prazos, quer na qualidade e assertividade das projeções realizadas.

Prosseguindo esta linha de atuação, de uma forma geral, a avaliação da *performance* apresentou-se bastante positiva, considerando o volume e a complexidade dos trabalhos realizados face ao número de recursos humanos disponível.

O trabalho realizado em 2020 foi onerado com a realização de estudos de impacto da implementação de um conjunto de medidas legislativas excecionais e temporárias, de proteção no emprego e dos rendimentos dos cidadãos e das suas famílias, no âmbito do combate à pandemia Covid-19. Procedeu-se igualmente à monitorização, em termos físicos e financeiros, da evolução mensal dessas mesmas medidas e aferição face ao orçamentado.

SNC – AP E NOVA LEI DO ENQUADRAMENTO ORÇAMENTAL

No exercício de 2020, foi concretizado o projeto de 1ª fase (ou fase transitória) da Implementação do SNC-AP no Subsetor da Segurança Social, através da ferramenta de SIF - SAPReady, possibilitando por parte de todas as Instituições do subsector o reporte de informação financeira ao Sistema Central de Contas Públicas (S3CP), no âmbito da norma técnica nº 1/2017 da Unidade de Implementação da Lei de Enquadramento Orçamental (UniLEO).

Iniciou-se o projeto de 2ª fase da Implementação do SNC-AP e nova LEO no Subsetor da Segurança Social-SAP4HANA, com a recolha e levantamento dos requisitos funcionais do negócio e a participação ativa desta área de negócio, por forma a desenhar um novo sistema de informação financeira, em SAP4HANA.

Em conjunto com o II, este Departamento coordena o projeto, que conta com a colaboração de prestador de serviços com experiência de implementação de projetos desta dimensão.

Assim, para além da compilação de todos os requisitos a que este projeto obriga, ainda neste âmbito, com vista a adoção de informação alinhada no seio da administração pública, foi parametrizada a nova classificação funcional das despesas do subsector da Segurança Social, baseada no normativo internacional - COFOG e com informações obtidas do Instituto Nacional de Estatística (INE). Decorrem ainda trabalhos para assegurar a orçamentação por programas e uma estruturação das fontes de financiamento específicas deste subsector. Para estas duas últimas atividades, este Departamento continuará a promover uma estreita articulação com a UniLEO.

RECURSOS HUMANOS

Importa salientar que o número de trabalhadores afeto à Direção do Orçamento representa uma taxa de ocupação de cerca de 50%, tendo em conta o definido no mapa de pessoal. Por esta razão, destaca-se o esforço de toda a equipa no compromisso do cumprimento dos prazos legais relativos aos reportes de toda a informação orçamental, com periodicidade diversa (mensal, trimestral, semestral e anual), às entidades competentes, nomeadamente, à Direção-Geral do Orçamento, Conselho das Finanças Públicas, Instituto Nacional de Estatística, Direção-Geral do Tribunal de Contas e tutela.

A 31 de dezembro de 2020, o total de recursos humanos afeto ao Departamento de Orçamento e Conta era de 35 trabalhadores, mantendo assim os valores dos anos transatos.
















Recursos humanos DOC		
2018	2019	2020
35	35	35

Quadro 18 - Recursos humanos DOC

Fonte: Direção de Recursos Humanos – mapa de pessoal

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2020.

	Eficácia	Metas		
☐ PN.03 - Orçamento e Conta	64.40 pts	(50.00 pts)	128.80%	↔
☐ Clientes	70.31 pts	(50.00 pts)	140.62%	↗
☐ Aumentar o nível de satisfação dos SH internos e externos	53.88 pts	(50.00 pts)	107.76%	↔
☐ Taxa de satisfação dos clientes externos	93.00 %	(90.00 %)	103.33%	↗
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	82.86 %	(90.00 %)	92.07%	↘ ⚠
☐ Tx cumprimento prazo resposta auditores internos e externos	114.49 %	(100.00 %)	114.49%	↔
☐ Elaborar e gerir o Orçamento da Segurança Social	72.05 pts	(50.00 pts)	144.10%	↗
☐ Prazo de elaboração dos relatórios Saldo Orçamental ISSs	98.40 PA	(90.00 PA)	109.33%	↔
☐ Elaboração do OSS 2021	89.50 PA	(70.00 PA)	127.86%	↗
☐ Prazo de apresentação da execução orçamental mensal	122.40 PA	(120.00 PA)	102.00%	↔
☐ Apresentação de proposta de orçamento do IGFSS, I.P.	26.40 PA	(20.00 PA)	132.00%	↗
☐ Encerrar as Contas do IGFSS e elaborar a Conta da SS	64.01 pts	(50.00 pts)	128.02%	↗
☐ Prazo de entrega do relatório de contas do IGFSS ao CD	16.00 Dias úteis	(20.00 Dias úteis)	120.00%	↔
☐ Divulgação e monitorização das recomendações à CSS	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	↔
☐ Elaboração da CSS e Relatório	86.60 PA	(80.00 PA)	108.25%	↔
☐ Elaboração de normas de encerramento das contas	35.40 PA	(30.00 PA)	118.00%	↗
☐ Apuramento saldos orçamentais patrimoniais por programas	53.00 PA	(50.00 PA)	106.00%	↔
☐ Encerramento das Contas do IGFSS e entrega ao TC	148.40 PA	(140.00 PA)	106.00%	↗
☐ Análise do Anteprojeto Parecer TC CSS	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		↔ ⚠
☐ Ponto de situação do acolhimento das recomendações -Tutela	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		↔ ⚠
☐ Efetuar a normalização contabilística e orçamental	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	↔
☐ Tx cumprimento prazo normalização contabilística/orçamental	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	↔
☐ Efetuar a previsão de execução orçamental	69.31 pts	(50.00 pts)	138.62%	↔
☐ Apresentação da previsão de execução orçamental	196.60 PA	(160.00 PA)	122.87%	↔
☐ Apresentação da previsão de execução orçamental do IGFSS	100.60 PA	(100.00 PA)	100.60%	↔
☐ Analisar séries históricas e realizar estudos prospetivos	82.40 pts	(50.00 pts)	164.80%	↔
☐ Realização de estudos prospetivos (previsões de execução)	41.20 PA	(40.00 PA)	103.00%	↔
☐ Taxa de assertividade dos estudos prospetivos	82.20 %	(80.00 %)	102.75%	↔
☐ Tempo de realização de projeções/estudos (OSS e outros)	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	↔
☐ Qualidade das projeções e estudos realizados	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	↔
☐ Previsão Receitas Cessantes-OSS/2021	14.60 PA	(10.00 PA)	146.00%	↔
☐ Estudar a evolução das prest. e realizar estudos de impacto	56.88 pts	(50.00 pts)	113.76%	↔
☐ Elaboração de relatório de acompanhamento de prestações	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	↔
☐ Monitorizar impactos de medidas de política	139.80 PA	(120.00 PA)	116.50%	↔
☐ Elaboração de relatório das séries longas da SS	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	↔
☐ Financeira	43.15 pts	(50.00 pts)	86.30%	↔
☐ Diminuir prazo médio de pagamentos e recebimentos	72.70 pts	(50.00 pts)	145.40%	↔
☐ Taxa de validação dos registos contabilísticos/despesa	98.00 %	(97.00 %)	101.03%	↗
☐ Taxa de validação dos registos contabilísticos/receita	95.81 %	(94.00 %)	101.93%	↔
☐ Prazo médio de pagamento	11.77 Dias	(25.00 Dias)	152.92%	↔
☐ Reconciliar saldos/operações recíprocas entre ISS do sistema	3.75 pts	(50.00 pts)	7.50%	↘
☐ Reconciliação da dívida contribuições - acordo prestacional	30.00 PA	(50.00 PA)	60.00%	↘ ⚠
☐ Reconciliação da dívida de contribuições SSV	33.00 PA	(50.00 PA)	66.00%	↘ ⚠
☐ Processos Internos	73.62 pts	(50.00 pts)	147.24%	↔
☐ Aumentar a eficiência dos processos	79.06 pts	(50.00 pts)	158.12%	↔
☐ Taxa de cumprimento na manutenção dos mapas do SIF	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	↔

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> Prazo de análise mensal dos Fundos Disponíveis do IGFSS	127.80 PA	(120.00 PA)	106.50% 	↔
<input type="checkbox"/> Aumentar a eficácia dos processos	62.74 pts	(50.00 pts)	125.48% 	↔
<input type="checkbox"/> Contribuir para a implementação do SNC-AP (SAPready)	80.00 %	(80.00 %)	100.00% 	↔
<input type="checkbox"/> Contribuir para a implementação do SNC-AP (SAP4 HANA)	82.83 %	(80.00 %)	103.54% 	↔
<input type="checkbox"/> Consolidação patrimonial no módulo do SIF - EC - CS	23.60 PA	(20.00 PA)	118.00% 	↔
<input type="checkbox"/> Análise de saldos do ano 2020	42.40 PA	(40.00 PA)	106.00% 	↔
<input type="checkbox"/> Qualificação da validação do MFD	128.40 PA	(120.00 PA)	107.00% 	↔
<input type="checkbox"/> Validação e envio do OSS corrigido para publicação	90.60 PA	(80.00 PA)	113.25% 	↔
<input type="checkbox"/> Validação mensal das alterações orçamentais	138.10 PA	(120.00 PA)	115.08% 	↔
<input type="checkbox"/> Aprendizagem e crescimento	70.64 pts	(50.00 pts)	141.28% 	🟢
<input type="checkbox"/> Assegurar a melhoria contínua do processo	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00% 	↔
<input type="checkbox"/> Taxa de redução de volume de impressão	61.91 %	(12.00 %)	515.92% 	↔
<input type="checkbox"/> Promover a avaliação do desempenho	77.50 pts	(50.00 pts)	155.00% 	↔
<input type="checkbox"/> Monitorização intercalar dos objetivos - BSC	36.60 PA	(30.00 PA)	122.00% 	↔
<input type="checkbox"/> Valorizar o capital humano	47.55 pts	(50.00 pts)	95.10% 	🔴
<input type="checkbox"/> Taxa de colaboradores abrangidos por formação	85.71 %	(80.00 %)	107.14% 	🔴
<input type="checkbox"/> Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comur	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		↔ ⚠️
<input type="checkbox"/> Plano Anual de Gestão	76.20 PA	(90.00 PA)	84.67% 	🟢 ⚠️
<input type="checkbox"/> Qualificar o sistema de comunicação externa e interna do DOC	57.50 pts	(50.00 pts)	115.00% 	↔
<input type="checkbox"/> Divulgação externa de informação orçam. e finan. do sistema	20.60 PA	(20.00 PA)	103.00% 	↔
<input type="checkbox"/> Divulgação interna de informação orçam. e finan. do sistema	21.80 PA	(20.00 PA)	109.00% 	↔

2.5 PERFORMANCE DA GESTÃO FINANCEIRA

É missão do IGFSS proceder ao planeamento, controlo e execução financeira das receitas e despesas previstas no Orçamento da Segurança Social, elaborar o plano de tesouraria consolidado, com base no contributo das Instituições da Segurança Social, e proceder à gestão unificada dos recursos financeiros, atividades asseguradas no IGFSS pelo PN.04 – Gestão Financeira / Departamento de Gestão Financeira (DGF).

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

Como objetivo nuclear para 2020, estabeleceu-se obter um diferencial médio anual positivo superior a 35 pontos base entre a rendibilidade média do IGFSS e as taxas do Mercado Monetário Interbancário (MMI), no conjunto das aplicações financeiras com capitalização. O diferencial de 35 pontos base foi proposto tendo em conta a continuação da tendência de descida das taxas de juro propostas pelos Bancos, face às consultas efetuadas pelo IGFSS, em alinhamento com as taxas de juro do BCE, as quais se encontram a níveis historicamente baixos, verificando-se taxas negativas em todos os prazos das taxas Euribor.

O ano de 2020 caracterizou-se pela opção por um modelo de gestão igual ao de 2019, no que respeita à rendibilização dos excedentes de Tesouraria, optando-se pelo reforço de aplicações efetuadas em CEDIC junto do IGCP, EPE., e pela diminuição do recurso à Banca Institucional.

Em consequência desta alteração, à data do fecho do ano de 2020, apenas se encontravam constituídas duas aplicações na Banca Institucional, no valor de 23,8 milhões de euros, associadas à Linha de Crédito de Apoio à Economia Social, a par de um montante de 1.040 milhões de euros em CEDIC, refletindo uma posição mais assertiva da Tesouraria do Estado na procura de aplicações financeiras, com os respetivos reflexos positivos no financiamento do Estado e na Dívida Pública.

Desde 12 de setembro de 2019, que o Conselho do Banco Central Europeu (BCE) não efetua quaisquer alterações nas taxas de juro aplicável às operações principais de refinanciamento, nas taxas de juro aplicáveis à facilidade permanente de cedência de liquidez e à facilidade permanente de depósito mantendo-se em 0,00%, 0,25% e -0,50%, respetivamente.

Durante o ano de 2020, o capital médio diário em aplicação situou-se em 814,7 milhões de euros, obtendo-se uma taxa de rendibilidade para o conjunto dos prazos de 10 pontos base. Importa, no entanto, salientar que o IGFSS apenas efetuou em CEDIC.

Comparativamente com a rendibilidade média do MMI, verificou-se um diferencial na *performance* do IGFSS de mais 59 pontos base. Face à meta inicialmente estabelecida, verifica-se um diferencial positivo de 14 pontos base.

No âmbito da contratação pública, a Direção de Acordos e Controlo Interno (NAP) durante o ano de 2020, efetuou os seguintes procedimentos:

- 1001/19/0000294 - Aquisição de Serviços de Banco de Apoio para Arrecadação de Receita SDD SEPA - Rendas e Processos Executivos (este procedimento ficou extinto por falta de propostas);

- 1001/20/0000014 - Aquisição de Serviços de Banco de Apoio para Arrecadação de Receita SDD SEPA - Rendas e Processos Executivos – Prestador de Serviço: Millennium BCP;
- 1001/20/0000031 - Aquisição de serviços associado ao pagamento das citações de dívida emitidas pelas Secções de Processo Executivo do IGFSS, através do Multibanco Serviço Normal – SEF (Sistema de Execuções Fiscais) - Prestador de Serviço: CGD;
- 1001/20/0000085 - Aquisição de Serviços de Banco de Apoio para Arrecadação de Receita SDD SEPA – TI e SSV – Prestador de Serviço: Banco BPI;
- 1001/20/0000009 - Aquisição de Serviços de banco de apoio para pagamento prestações sociais e benefícios diferidos SICC TB SEPA CT – Prestador de Serviço: Novo Banco;
- 1001/20/0000167 - Serviços para a emissão de vale postal para pagamento de prestações familiares e sociais – Prestador de Serviço: CTT;
- 1001/20/000016 - Serviços SIBS-FPS no âmbito da implementação do cartão pré-pago como um novo meio de pagamento de prestações sociais - Prestador de Serviço: SIBS;
- 1001/20/0000190 - Serviços de confirmação de dados de cliente - *application programming interface* (API) de validação NIF-IBAN - Prestador de Serviço: SIBS;
- 1001/20/0000019 - Serviços de emissão de vale postal para pagamento de prestações familiares, diferidas e sociais – Prestador de Serviço: CTT;
- 1001/20/0000227 - Aquisição de serviços para pagamento de prestações sociais e benefícios diferidos por Carta-Cheque Internacional - Prestador de Serviço: CGD;
- 1001/20/0000283 - Aquisição de serviço de banco de apoio associado ao IBAN Virtual – Concurso a decorrer.

No âmbito da gestão unificada dos recursos financeiros da Segurança Social, o IGFSS assegurou durante o ano de 2020 o abastecimento financeiro diário de 4 Instituições e serviços do sistema.

Relativamente à Tesouraria Única do sistema de Segurança Social - vertente de pagamentos – deu-se continuidade ao processo de pagamentos aos beneficiários de Pensões, Complemento Solidário de Idosos, Subsídio por Morte, pagamentos diretos às IPSS e aos beneficiários de Ações de Formação Profissional no âmbito dos Fundos da União Europeia - QREN e Portugal.

Os abastecimentos financeiros e pagamentos via Tesouraria Única atingiram o total de 27.986 milhões de euros, com a distribuição apresentada no gráfico seguinte.

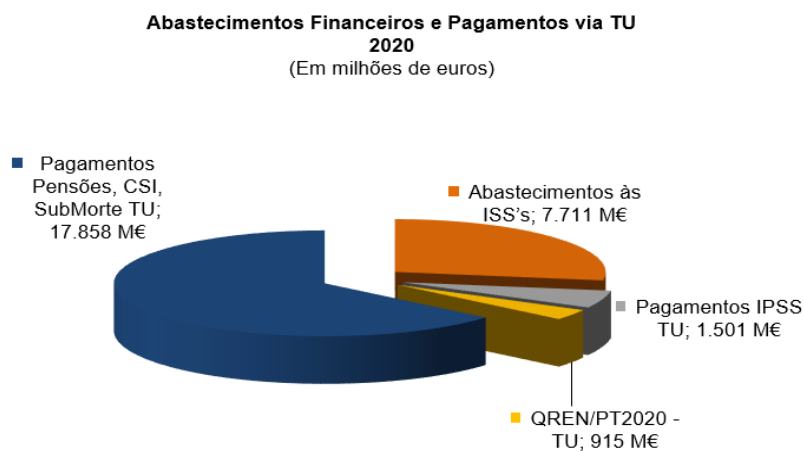


Gráfico 14 - Abastecimentos financeiros e pagamentos via Tesouraria Única

No que respeita à Tesouraria Única do Sistema de Segurança Social - vertente de recebimentos, a centralização das cobranças de receitas do ISS, recebidas nas Tesourarias do Sistema, ocorrida em anos anteriores, traduziu-se num aumento do volume de cobranças arrecadadas nas contas bancárias do IGFSS desde então.

Em 2020, estas cobranças ascenderam a, aproximadamente, 13,7 milhões de euros, representando cerca de 9,78% do total cobrado, destacando-se um decréscimo de 31,23% relativamente ao ano transato. A quebra do volume de cobranças nas Tesourarias do sistema da Segurança Social resulta da contração económica originada pela pandemia da Covid-19 e das medidas governamentais de apoio à economia, adotadas no contexto pandémico.

O Despacho nº 15283/2013, que regula os pagamentos dos valores devidos à Segurança Social nas Tesourarias do sistema de Segurança Social, apenas permite a utilização de cheque normal (não visado, bancário, ou emitido pelo IGCP) para as cobranças não abrangidas pela faculdade de utilização do meio de pagamento multibanco, contribuindo para a redução/eliminação de más cobranças e para uma alteração do canal de pagamento por parte dos contribuintes/beneficiários.

As cobranças de reposições de prestações sociais arrecadadas nas contas bancárias do IGFSS através do canal de pagamento multibanco ascenderam a cerca de 54,7 milhões de euros.

O processo de participação de dívidas referentes a reposições de prestações sociais e pensões iniciou em 2014, sendo a cobrança creditada diretamente nas contas bancárias do IGFSS, através dos diversos canais de cobrança.

A cobrança, em 2020, ascendeu a 9,38 milhões de euros, representando um acréscimo de 0,8% relativamente ao ano anterior. O canal multibanco apresentou a maior parcela da cobrança, 80%, seguindo-se as Tesourarias do sistema da Segurança Social, com 16,3%. A referida alteração legislativa também implicou a mudança do meio de pagamento preferencial nas Tesourarias do sistema, que passou a ser o TPA, representando, este ano, 58,28% do volume de cobranças, constatando-se um decréscimo de 3,34 pontos percentuais em relação ao ano transato.

Em 2020 iniciou-se o processo de participação de dívidas referentes aos Fundos (FSS, FGADM e FGS), tendo sido cobrados, aproximadamente, 86 mil euros, essencialmente através do canal multibanco.

Na sequência da contratualização com o ISS, em janeiro 2014, de um nível de serviço no âmbito do controlo e devolução de disponibilidades – “Devolver ao IGFSS até ao dia 25 do mês seguinte a cada trimestre, pelo menos 25% do saldo de disponibilidades (pertencentes à Segurança Social)”, apesar do ISS continuar a manter níveis elevados de disponibilidades, é de assinalar a melhoria registada desde 2013: a média mensal dos saldos acumulados em 2020, no período de janeiro a novembro, foi de 25 milhões de euros, face à média mensal em 2013, de 34,7 milhões de euros.

Deu-se continuidade, em articulação com o II e o ISS, ao projeto do novo *Interface SICC-SIF-TU*, que engloba as prestações sociais processadas através de SICC (desemprego, doença, rendimento social de inserção, ação social, pensões, fundos, entre outros), com a eliminação do atual abastecimento financeiro por parte do IGFSS e a correspondente necessidade de devolução de disponibilidades.

Foram realizados os testes unitários de aceitação, encontrando-se o projeto na fase de testes massivos e integrados, com dados de processamentos reais.

Após levantamento dos requisitos técnicos, o II prosseguiu o desenvolvimento do novo *interface* GT-SIF, cuja entrada em produção coincide com o novo interface SISS-SIC, assegurando a contabilização decorrente da ligação entre os sistemas GT e SICC. O cronograma apresentado pelo II prevê a entrada em produção destes *interfaces* em 2021.

Em dezembro de 2020 foi implementado, no *interface* SEF-SIF, o agrupamento das cobranças no lançamento às contas bancárias. Esta alteração permitirá reduzir, em pelo menos 90%, os documentos contabilizados anualmente nas contas DO, facilitando a reconciliação bancária, a análise das diferenças entre as contabilizações e os respetivos movimentos bancários e, diminuindo significativamente o número de documentos por reconciliar, caso a contabilização da cobrança não corresponda aos movimentos bancários. O II prevê a implementação da mesma funcionalidade no *interface* GC, no início de 2021.

Em fevereiro de 2020 realizou-se a reunião de *Kick-Off* do projeto Cartões Pré-Pagos. O objetivo deste projeto prende-se com a adoção do Cartão Pré-Pago como um novo meio de pagamento de prestações sociais, prevendo-se a sua implementação em 2021.

A adoção do serviço IBAN Virtual iniciou-se em 2020 e tem como objetivo melhorar a identificação da origem dos créditos, sendo de implementar este serviço, numa primeira fase, para os processos de penhora (SEF). Prevê-se a conclusão deste processo durante o ano de 2021.

O IGFSS assegura ainda a gestão dos Fundos Autónomos, designadamente do Fundo de Socorro Social (FSS), Fundo de Garantia Salarial (FGS), Fundo Garantia Compensação do Trabalho (FGCT), e outros Fundos Especiais e Programas, que de forma sintética registaram a seguinte atividade em 2020:

- O pagamento das prestações de alimentos no âmbito do Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores (FGADM) cifrou-se nos 31,6 milhões de euros, para um total médio mensal de 17.632 processos – refletindo um decréscimo de 2% em termos de valor;
- No âmbito do Fundo de Garantia Salarial (FGS), foram efetuados pagamentos de créditos salariais relativos a 13.979 requerentes, no valor total de cerca de 75,8 milhões de euros (acréscimo de 8% em termos de valor);
- Relativamente ao Fundo Especial de Segurança Social dos Profissionais da Banca dos Casinos (FESSPBC), o IGFSS efetuou abastecimentos financeiros num total de 2.989,6 mil euros (decréscimo de 1%) e contabilizou receita de cotizações de 482,4 mil euros (decréscimo de 55%);
- No âmbito do Apoio Social a Idosos e Emigrantes Carenciados das Comunidades Portuguesas foram efetuados pagamentos na ordem dos 704,4 mil euros (diminuição de cerca de 10%);
- O montante do Apoio Social aos Hemofílicos atingiu, em 2019, o valor de cerca de 425,2 mil euros (acréscimo de cerca de 2%);
- No que se refere ao Fundo de Socorro Social (FSS), o total de compromissos assumidos situou-se em 6,4 milhões de euros (um decréscimo de 64% relativamente ao ano anterior), para um total de pagamentos de cerca de 6,4 milhões de euros (variação negativa de 40%);
- Relativamente ao Fundo de Reestruturação do Setor Solidário (FRSS) o IGFSS acompanhou a gestão orçamental e o cumprimento da LCPA, em articulação com a DGO, bem como a produção de informação de gestão para encerramento de contas;
- O Fundo Garantia de Compensação do Trabalho (FGCT) cobrou uma receita líquida de 13 milhões de euros;

- No âmbito do Art.º 98 – N - Pagamento de retribuições intercalares pelo Estado, do Código de Processo de Trabalho foram efetuados, em 2020, pagamentos no valor de 94,21 mil euros;
- “Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores + Ágil” – No sentido de simplificar e tornar mais ágeis as notificações de decisão de fixação, manutenção ou cessação do pagamento das prestações de alimentos a cargo do Fundo, foi implementada a medida “Fundo de Garantia de Alimentos a Menores + Ágil”, regulamentada pela Portaria nº347/2019 de 4 de outubro e entrada em vigor no dia 20 de novembro. Com a entrada em vigor daquela portaria, as comunicações entre os Tribunais e o Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores (FGADM), passaram, na sua maioria, a ser efetuadas via eletrónica;
- Cobrança coerciva – Foram concluídos os procedimentos necessários que permitiram o início da notificação dos devedores para cobrança voluntária de valores pagos indevidamente no âmbito dos Fundos (FSS, FGADM e FGS), com vista à respetiva participação para cobrança coerciva.

RECURSOS HUMANOS

A 31 de dezembro de 2020, o total de recursos humanos afeto ao Departamento de Gestão Financeira era de 49 trabalhadores.

Recursos humanos DGF		
2018	2019	2020
53	51	49

Quadro 19 - Recursos humanos DGF
 Fonte: Direção de Recursos Humanos – mapa de pessoal

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2020.

	Eficácia	Metas		
☐ PN.04 - Gestão Financeira	82.64 pts	(50.00 pts)	165.26%	↔
☐ Financeira	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	↔
☐ Otimizar os excedentes de tesouraria da SS	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	↔
☐ Rendibilidade média IGFSS vs MMI	59.00 PB	(35.00 PB)	168.57%	↔
☐ Clientes	77.31 pts	(50.00 pts)	154.62%	↔
☐ Produzir informação de gestão	56.56 pts	(50.00 pts)	113.12%	↔
☐ Relatório rendibilidade e acordos	123.60 PA	(120.00 PA)	103.00%	↔
☐ Relatório movimento financeiro	129.00 PA	(120.00 PA)	107.50%	↔
☐ Garantir a qualidade dos canais protocolados (cobranças)	83.20 pts	(50.00 pts)	166.40%	↔
☐ Tx de cumpr. prazo de análise aos pedidos de regularizações	98.54 %	(96.50 %)	102.11%	↔
☐ Tx de cumpr. prazo diário envio situações irregulares banca	98.59 %	(95.00 %)	103.78%	↔
☐ Assegurar a gestão processual dos fundos e programas	89.81 pts	(50.00 pts)	179.62%	↔
☐ Tempo médio tratamento do FGS - circ. de primeira apreciação	3.00 Dias	(4.00 Dias)	125.00%	↔
☐ Tempo médio tratamento do FGS - outros circuitos	4.00 Dias	(6.00 Dias)	133.33%	↔
☐ Taxa de processos por introduzir do FGADM	0.00 %	(2.50 %)	200.00%	↔
☐ Aumentar a satisfação dos clientes	81.92 pts	(49.99 pts)	163.87%	↗
☐ Taxa de satisfação de clientes Abastecimento Financeiro/TU	99.00 %	(95.00 %)	104.21%	↑
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	93.96 %	(90.00 %)	104.40%	↗
☐ Controlar os fluxos financeiros das tesourarias do SSS	71.35 pts	(50.01 pts)	142.67%	↔
☐ Relatório de controlo das tesourarias GT	67.40 PA	(60.00 PA)	112.33%	↔
☐ Tx cumprimento prazo comunicação reconciliação processo TU	100.00 %	(96.00 %)	104.17%	↔
☐ Prazo comun./acomp. dif. reconcili. GC (II) e SEF (II)	120.60 PA	(120.00 PA)	100.50%	↔
☐ Processos internos	67.78 pts	(50.01 pts)	135.53%	↔
☐ Controlar os pagamentos TU/abastecimento das ISS	67.09 pts	(50.02 pts)	134.13%	↔
☐ Taxa de cumprimento dos prazos de envio dos workflows à DFF	99.82 %	(99.20 %)	100.62%	↔
☐ Tx cumprimento prazo validação dos Planos de Fundos das ISSs	91.67 %	(90.00 %)	101.86%	↔
☐ Prazo de análise das dif. reconciliação afetas ao processo	123.40 PA	(110.00 PA)	112.18%	↔
☐ Prazo tratamento contabilístico/processual das devoluções	128.40 PA	(120.00 PA)	107.00%	↔
☐ Prazo de tratamento de regularizações	121.80 PA	(110.00 PA)	110.73%	↔
☐ Assegurar contabilização/reconciliação dos mov. financeiros	86.88 pts	(50.01 pts)	173.73%	↔
☐ Tx cumprimento prazo elaboração dos relatórios reconciliação	100.00 %	(96.00 %)	104.17%	↔
☐ Tx cumprimento prazo elab. do rel. dos registos por extrair	100.00 %	(96.00 %)	104.17%	↔
☐ Taxa de cumprimento do prazo de envio de ficheiros	100.00 %	(92.00 %)	108.70%	↔
☐ Tx cumprim. contabilização dos movimentos identificados	94.49 %	(94.00 %)	100.52%	↔
☐ Assegurar o planeamento financeiro do IGFSS	58.12 pts	(50.00 pts)	116.24%	↔
☐ Prazo de apresentação do plano previsional diarizado	127.80 PA	(120.00 PA)	106.50%	↔
☐ Controlar os prestadores dos serviços financeiros	55.00 pts	(50.00 pts)	110.00%	↔
☐ Avaliação dos prestadores de serviços financeiros	124.80 PA	(120.00 PA)	104.00%	↔
☐ Aprendizagem e crescimento	89.52 pts	(50.00 pts)	179.04%	↔
☐ Operacionalizar os Fundos	0.00 pts	(80.00 pts)	0.00%	↔
☐ Tx cump. prazos resposta: reformulação do subsistema FGS	0.00 %	(0.00 %)		⚠
☐ Operacionalizar serviços bancários	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	↔
☐ Tx cump. prazos resposta: pagam. Estado através de ficheiro	0.00 %	(0.00 %)		⚠
☐ Tx cump. prazos resposta: adoção de cartões pré-pagos	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	↔
☐ Tx cump. prazos resposta: IBAN Virtual	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	↔
☐ Assegurar a melhoria contínua do processo	75.62 pts	(50.00 pts)	151.24%	↔

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> Taxa de redução de volume de impressão	50.37 %	(13.00 %)	387.46% 	
<input type="checkbox"/> Monitorização dos SLA com o ISS	129.00 PA	(120.00 PA)	107.50% 	
<input type="checkbox"/> Valorizar o capital humano	61.52 pts	(50.00 pts)	123.04% 	
<input type="checkbox"/> Taxa de colaboradores abrangidos por formação	81.25 %	(80.00 %)	101.56% 	
<input type="checkbox"/> Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comur	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		 
<input type="checkbox"/> Plano Anual de Gestão	173.90 PA	(150.00 PA)	115.93% 	
<input type="checkbox"/> Operacionalizar a tesouraria única	100.00 pts	(50.01 pts)	199.96% 	
<input type="checkbox"/> Tx cump. prazos resposta: Central. Pag. e Integ. Pensões	100.00 %	(92.00 %)	108.70% 	

2.6 PERFORMANCE DA AUDITORIA DO SISTEMA DE SEGURANÇA SOCIAL

As atribuições conferidas ao PN.05 – Auditoria do Sistema de Segurança Social / Gabinete de Auditoria do Sistema de Segurança Social (GASSS) inserem-se no âmbito do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI), nomeadamente no que concerne à verificação, acompanhamento e avaliação, nos domínios orçamental, económico e patrimonial das atividades dos organismos que integram o sistema de Segurança Social. Para a concretização destas competências, no início de 2020 foi reativada esta unidade orgânica.

Numa primeira fase, o GASSS assumiu as seguintes atividades:

- Recolha e análise de informação solicitada pelo Tribunal de Contas (TdC) no âmbito do Parecer sobre a Conta da Segurança Social 2019 (PCGE2019);
- Análise do anteprojeto ao PCGE2019 do TdC à Conta Segurança Social (CSS);
- Ponto de situação do acolhimento das recomendações formuladas pelo TdC no Parecer sobre a Conta Geral do Estado de 2017 e de 2016 e cujos resultados foram integrados no Parecer sobre Conta Geral do Estado de 2019.

Ao longo do ano, foram ainda concretizadas as seguintes atividades:

- Análise de casos específicos provenientes do Conselho Diretivo, nomeadamente às queixas provenientes da Provedoria de Justiça;
- Recolha e análise de informação solicitada no acompanhamento de auditorias e inspeções do TdC e Inspeção-Geral do MTSSS (IGMTSSS);
- No âmbito do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado deu aprovação ao relatório dos Resultados do SCI no âmbito da CGE2019 e contribuiu para a elaboração e aprovação do Plano de Atividades de 2020;
- Realização de uma auditoria junto do Instituto de Segurança Social, Instituto de Informática e Departamento de Gestão Financeira do IGFSS de monitorização da recomendação do TdC em sede de parecer à CGE2018.

RECURSOS HUMANOS

A 31 de dezembro de 2020, o total de recursos humanos afeto ao Gabinete de Auditoria do Sistema de Segurança Social era de 4 trabalhadores.

Recursos humanos GASSS
2020
4

Quadro 20 - Recursos humanos GASSS

Fonte: Direção de Recursos Humanos – mapa de pessoal

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2020.

	Eficácia	Metas		
☐ PN.05 - Auditoria do Sistema de Segurança Social	90.47 pts	(50.00 pts)	180.94%	🟢
☐ Clientes	95.94 pts	(50.00 pts)	191.88%	🟢
☐ Promover acolhimento implementação recomendações auditoria:	91.88 pts	(50.00 pts)	183.76%	🟢
☐ Acomp. na implementação das recomendações das aud. externa:	26.40 PA	(20.00 PA)	132.00%	🟢
☐ Tempo méd de resp do ponto de situação de acolhim às recom.	7.00 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	140.00%	↔
☐ Tempo médio de análise do anteprojeto Parecer TC CSS	0.00 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	200.00%	🟢
☐ Aumentar qualidade dos Sistemas de Controlo Interno das ISS	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	🟢
☐ % de pedidos de análise concluídos de casos prov. do CD	100.00 %	(80.00 %)	125.00%	🟢
☐ Processos internos	75.00 pts	(50.00 pts)	150.00%	🟢
☐ Promover a melhoria contínua do IGFSS	0.00 pts	(80.00 pts)	0.00%	↔
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	0.00 %	(0.00 %)		↔ ⚠️
☐ Optimizar o funcionamento de canais de comunicação	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	↔
☐ Tx. cump. prazo resposta a reportes e solicitações	100.00 %	(85.00 %)	117.65%	↔
☐ Desenvolver Instrumentos de Suporte ao Funcionamento GASSS	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	↔
☐ Elaboração objetivos indicadores BSC coincidentes PA 2020	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	↔
☐ Criação implementação BD recomendações provenientes de AE	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	↔
☐ Aprendizagem e crescimento	95.00 pts	(50.00 pts)	190.00%	🟢
☐ Assegurar a melhoria contínua do processo	90.00 pts	(50.00 pts)	180.00%	↔
☐ Taxa de redução de volume de impressão	0.00 %	(0.00 %)		↔ ⚠️
☐ Plano Anual de Gestão	26.40 PA	(20.00 PA)	132.00%	↔
☐ Valorizar o capital humano	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	↔
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	100.00 %	(80.00 %)	125.00%	↔
☐ Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comur	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		↔ ⚠️

2.7 PERFORMANCE DA QUALIDADE E COMUNICAÇÃO

O PGA.01 – Qualidade e Comunicação / Direção da Qualidade e Comunicação (DQC) tem como missão:

- Planear e controlar o desempenho organizacional e promover a qualidade do Instituto;
- Gerir a comunicação e a imagem do IGFSS;
- Garantir a operacionalidade dos sistemas de informação, telecomunicações e infraestruturas tecnológicas e assegurar a disponibilidade de acesso à informação;
- Assegurar a segurança e proteção de dados;
- Dinamizar e participar na conceção e implementação de projetos transversais, promovendo a inovação e a adoção de boas práticas de gestão;
- Promover a implementação e desenvolvimento de iniciativas de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável.

Em 2020, dando continuidade à política e estratégia de gestão da qualidade seguidas, um dos principais desafios, consistiu na renovação da certificação do Sistema de Gestão da Qualidade pela Norma ISO 9001:2015, conquistada pela primeira vez em 2007, o que veio a concretizar-se sem ter sido identificada qualquer não conformidade por parte da entidade certificadora.

Para conseguir a eficácia do SGQ a estratégia passou por focalizar as auditorias internas da qualidade nos aspetos de maior criticidade, apostando, em simultâneo, na qualificação e avaliação dos auditores internos da qualidade, tendo-se registado uma taxa de satisfação de 96,30%, em resultado das 25 auditorias realizadas em 2020.

Considerando a consciencialização de novos trabalhadores um acelerador ao alinhamento destes para com a estratégia organizacional e sistema de gestão prosseguido pelo IGFSS, em 2020 decorrem 18 sessões de acolhimento a 28 novos trabalhadores, incluindo aqueles que integraram os serviços descentralizados, as quais tiveram uma taxa de satisfação de 94,14%.

Para além da preparação dos instrumentos legais de planeamento e monitorização dos objetivos, a monitorização mensal da *performance* dos Processos através do BSC e as reuniões periódicas de pilotagem estratégica do Conselho da Qualidade continuaram a revelar-se essenciais para o desenvolvimento do SGQ e garante da eficácia dos Processos.

Tal prática foi ainda complementada pela monitorização semestral da execução dos planos de ação das oportunidades de melhoria, sendo que no final de 2020, esta monitorização passou a integrar também o acompanhamento das não conformidades, decorrentes dos vários instrumentos de diagnóstico e avaliação existentes no IGFSS, bem como pelo controlo das reclamações e dos canais de comunicação institucionais com os clientes externos.

Tendo presente a medição da satisfação dos clientes do IGFSS, no que respeita ao relacionamento com o público externo, foi realizado o exercício de inquérito anual aos clientes do Instituto, utilizando-se uma plataforma *on-line* para resposta ao questionário dos contribuintes com dívida à Segurança Social, como foi também realizada a gestão de outros canais de comunicação de que é exemplo a caixa de correio eletrónica institucional, utilizada para a colocação de dúvidas, reclamações ou sugestões.

Visando o desenvolvimento sustentado do SGQ, houve lugar à elaboração do relatório de acompanhamento das parcerias estratégicas contratualizadas (SLA – *Service Level Agreements*) com os principais parceiros, entre os quais com o II e o ISS.

Numa vertente interna, a monitorização quadrimestral dos níveis de serviço internos entre processos (OLA – *Organizational Level Agreements*), assegura e demonstra um forte incremento dos níveis de eficiência do Instituto. No que respeita à taxa de cumprimento dos OLA deste Processo, o resultado final do ano cifrou-se nos 93,11%, o que é de extrema importância numa área que existe para servir os clientes internos e demonstra, por outro lado, o forte empenho dos trabalhadores no cumprimento da missão.

No decorrer de 2020, a DQC assegurou a concretização de mais de 300 solicitações das diversas áreas organizacionais do Instituto, para publicitação e divulgação de conteúdos nos portais interno e externo, dos quais se destacam: a publicação de anúncios sobre o concurso de venda de imóveis; a divulgação de procedimentos concursais, bem como a disseminação interna de conteúdos no âmbito da responsabilidade social e sustentabilidade e, ainda, informação no âmbito da atividade de negócio, na intranet e site da Segurança Social. Em paralelo, garantiu a dinamização diária da comunicação interna, através da publicação de conteúdos informativos, de dimensão nacional, atualidade, legislação, desporto e lazer.

Identificado como um tema passível de afetar a estabilidade do Sistema de Gestão da Qualidade, o IGFSS encetou em 2018, o projeto de implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD). Esta iniciativa que envolveu a Gestão de Topo e os Processos do Instituto, contou com o apoio especializado de uma consultora no levantamento, documentação e planeamento do processo. Em 2019 e 2020 por limitação de recursos e reorganização da DQC não ocorreram desenvolvimentos assinaláveis neste contexto, processo que se perspetiva vir novamente a dinamizar no decorrer de 2021. Nos trabalhos de implementação do RGPD o Instituto tem estabelecido contactos com os organismos da Segurança Social com que os quais tem interações de partilha de informação/dados pessoais e utilização de sistemas de informação de suporte aos processos de atividade, entidades subcontratadas e/ou corresponsáveis no tratamento dos dados pessoais inerente à atividade do Instituto.

Por fim, referir que para além da dinamização de ações previstas no Plano de Responsabilidade Social do Instituto, foram ainda, no âmbito da rede para o Desenvolvimento da Responsabilidade Social no MTSSS, dinamizadas ações, das quais se destacam: (1) Promoção da adoção de práticas de conciliação do trabalho com a vida pessoal e familiar; (2) Promoção de práticas para um estilo de vida saudável; (3) Desenvolvimento da participação conjunta em campanhas de solidariedade ou iniciativas e eventos no âmbito da Sustentabilidade; (4) Promoção e organização do “Dia do Escritório Limpo” do MTSSS.

GESTÃO DE EXPEDIENTE

A gestão do expediente de Lisboa e Porto é assegurada pela DQC através de um contrato de prestação de serviços em outsourcing, sendo que em termos gerais, nos serviços centrais (Lisboa) e no Porto, em 2020, foram efetuados como expediente administrativo de entrada e saída 80.305 registos (alguns dos quais dão origem a vários documentos para expedição - média mensal 2020: 6.692; média mensal 2019: 14.250), 90% em Lisboa e 10% no Porto, em que cerca de 80% corresponde a entradas e 20% a saídas. Relativamente ao total dos documentos tratados, cerca de 14% destes estão associados a expediente com origem presencial (Lisboa e Porto).

GESTÃO DE INFRAESTRUTURAS TECNOLÓGICAS

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

Prosseguindo o objetivo de ter uma indisponibilidade cada vez mais reduzida ao nível dos serviços de tecnologias de informação, o IGFSS conjuntamente com o II, planeou e executou um conjunto de operações com vista à prevenção e deteção de situações de risco em equipamentos e sistemas informáticos de suporte ao Instituto.

No ano de 2020 foram registados no Portal Ajuda, ferramenta de gestão de pedidos de intervenção e controlo da respetiva resposta, 4.636 pedidos (2019: 2.459), os quais tiveram uma taxa de resposta de acordo com os níveis de serviço pré-estabelecidos de 85%, o que correspondeu a 4.029 pedidos resolvidos:

Totais	Volume anual	
	2019	2020
Pedidos associados à gestão e manutenção das Infraestruturas Tecnológicas e Sistemas de Informação		
- N.º pedidos entrados	1.668	3.493
- N.º pedidos resolvidos	1.479	3.032

Quadro 21 - Pedidos registados no Portal Ajuda (2019 e 2020)

A gestão do parque informático e equipamento de comunicações é assegurada pela DQC, dado que nos serviços desconcentrados o apoio é efetuado na generalidade pelo II, não obstante o acompanhamento e controlo efetuado por esta Direção, os números que refletem a atividade concretizada em 2020 são os seguintes:

Totais	Volume anual
Equipamentos de impressão (nacional)	83
Postos de trabalho (PC's)	
- ativos (Lisboa)	390
- configuração/atualização de postos	> 160
Equipamentos de comunicações (nacional)	
- telefones fixos e faxes	521
- telemóveis	51
- routers	58

Quadro 22 - Análise da atividade / volume anual da gestão do parque informático e equipamento de comunicações

Em 2020, foram realizadas diversas iniciativas com o II com vista à concretização dos projetos planeados e dar resposta às necessidades operacionais existentes, designadamente no âmbito dos seguintes projetos:

Manutenção Evolutiva

- Revisão/upgrade da solução de gestão documental do MTSSS para a versão SmartDOCS V4:

Dando continuidade aos trabalhos realizados desde 2018 no âmbito do projeto de renovação/atualização do SmartDOCS V4, após a análise e definição dos requisitos transversais da solução, ocorreu a entrada em produtivo do sistema em 15 de junho de 2020, a qual abrangeu os diversos serviços do IGFSS.

Visando a capacitação dos utilizadores para o uso da solução, foram realizadas reuniões com as diversas unidades orgânicas antes e depois da entrada em produtivo do sistema, ações de formação e complementarmente, foi disponibilizado um curso *e-learning* através da plataforma de formação à distância do II. Realizaram-se ainda vários *webinars* temáticos para clarificação de aspetos associados ao funcionamento da ferramenta disponibilizada.

- Implementação de fichas de controlo de afetação de bens móveis de natureza tecnológica pertencentes a terceiros e à guarda do IGFSS (bens do II e fornecedores), por natureza, localização e afetação:

No ano de 2020 o II disponibilizou meios que permitem ao IGFSS efetuar o controlo/monitorização de forma corrente dos equipamentos afetos ao Instituto nas diversas localizações, o que permitirá em 2021 implementar, por local, fichas de controlo de afetação de bens móveis de natureza tecnológica pertencentes a terceiros e à guarda do IGFSS.

Manutenção Corretiva

- Revisão de utilizadores acreditados nos diversos sistemas e plataformas:

Ao longo de 2020, em complemento ao procedimento corrente de gestão de utilizadores, procedeu-se à análise e revisão dos que se encontram acreditados nos diversos sistemas e plataformas de gestão centralizada, com o objetivo de se identificarem situações em plataformas externas à rede da Segurança Social de trabalhadores indevidamente habilitados com acesso, dado que com a sua saída, os acessos exclusivos através da rede, aplicativos internos à Segurança Social e caixa de correio eletrónica são de imediato inibidos.

- Revisão rede informática: Av.MMaia-Lx - áreas com pontos de rede inoperacionais ou deficientes:

Com o objetivo de modernizar a rede informática do edifício e corrigir diversos problemas de antiguidade e obsolescência, refletindo-se em problemas cada vez mais frequentes de lentidão em diversos pontos e áreas de rede, quebras de sinal e inoperação de acessos em diversos locais, tratando-se de uma intervenção de natureza estrutural, procedeu-se à caracterização das especificações técnicas para integração em empreitada de âmbito mais alargado a realizar pela DAI.

- Desenvolver os mecanismos de controlo e reporte da solução de *helpdesk/EASYVISTA/AJUDA*:

A atividade em apreço, transitada de 2019, foi retomada e concretizada em meados de 2020 com a implementação de novas funcionalidades, para quem gere o sistema conseguir efetuar uma monitorização de um modo mais simplificado e proceder à medição da *performance* por períodos diferenciados de desempenho na solução de *helpdesk* em uso no Instituto (Portal Ajuda).

Em complemento ao estabelecido no PMI-ITSI, ao longo do ano, por via da pandemia da Covid-19, o IGFSS em articulação com II levou a cabo um conjunto de ações com o objetivo de dar resposta às necessidades impostas de teletrabalho / trabalho remoto:

- Implementação de solução de trabalho colaborativo: Teams, com a correspondente sensibilização e formação sobre a sua utilização;
- Configuração e implementação de acessos de trabalho remoto para trabalhadores/extra dirigentes (cerca de 250 VPN's e 50 portáteis).

De mencionar ainda, que por via da implementação da atualização da solução de gestão documental, manutenção corrente continuada dos equipamentos, admissão e transferência de trabalhadores e decorrente das necessidades subjacentes à colocação em teletrabalho de um número substancial de utilizadores face à pandemia da Covid-19, procedeu-se à atualização e instalação de mais de 160 postos de trabalho.

No decorrer de 2020 foram concluídos os termos para a celebração com o II de um protocolo quadro, com as bases de colaboração entre as partes e três protocolos específicos, o quais apenas foram aprovados e assinados em 2021:

- Solução de Gestão de Atendimento / Centro de Contacto do IGFSS;
- IaaS (Infraestrutura como Serviço): Infraestrutura como serviço para o alojamento da aplicação do sistema de gestão do património imobiliário do IGFSS;
- PaaS (Plataforma como Serviço): Solução de gestão de penhoras bancárias (PBanc), solução antiga SAG (Sistema de Apoio à Gestão).

RECURSOS HUMANOS

Em virtude da deliberação n.º 232/2020, de 18 de fevereiro, que procede à reestruturação da Direção da Qualidade e Comunicação e da Direção de Administração e Infraestruturas, nomeadamente no que concerne à afetação do Núcleo de Infraestruturas Técnicas, Sistemas de Informação e Gestão Documental (NITSIGD) à DQC, o número de trabalhadores nesta Direção apresenta um aumento substancial face ao ano transato. Assim, a 31 de dezembro de 2020, o total de recursos humanos afeto à DQC era de 13 trabalhadores.

Não obstante, importa ressaltar que sendo este aumento uma consequência direta da reestruturação em causa, tal não se traduz num acréscimo real de trabalhadores em exercício de funções nas áreas de atuação da DQC.

Recursos humanos DQC		
2018	2019	2020
5	5	13

Quadro 23 - Recursos humanos DQC

Fonte: Direção de Recursos Humanos – mapa de pessoal

A título ilustrativo e para efeitos de análise evolutiva e comparativa do número de recursos humanos, identificam-se o número de trabalhadores que existiriam nesta unidade orgânica em 2018 e 2019, caso a reestruturação funcional tivesse ocorrido em anos anteriores.

Recursos humanos DQC (ilustrativo)		
2018	2019	2020
12	13	13

Quadro 24 - Recursos humanos DQC (ilustrativo)

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2020.

	Eficácia	Metas		
PGA.01 - Qualidade e Comunicação	58.92 pts	(50.00 pts)	117.84%	→ ⚠
Clientes	60.70 pts	(50.00 pts)	121.40%	↑ ⚠
Desenvolver o Sistema de Gestão do IGFSS	63.17 pts	(50.00 pts)	126.34%	→ ⚠
Manutenção da certificação ISO 9001	16.80 PA	(10.00 PA)	168.00%	→
Formação interna sobre Qualidade e Comunicação	23.60 PA	(20.00 PA)	118.00%	→
Implementação da Norma NP 4552:2016	0.00 PA	(20.00 PA)	0.00%	→ ⚠
N.º de medidas de conciliação implementadas	0.00 N.º	(0.00 N.º)		→ ⚠
Plano de Responsabilidade Social/ODS 2021	11.20 PA	(10.00 PA)	112.00%	↑
Acompanhamento das parcerias estratégicas	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	→
Assegurar a qualidade dos níveis de serviço internos	71.71 pts	(50.00 pts)	143.42%	→
Taxa de cumprimento dos OLA	93.94 %	(90.00 %)	104.38%	→
Taxa de satisfação com a formação interna	93.33 %	(75.00 %)	124.44%	↑
Taxa de satisfação com o acolhimento	94.14 %	(90.00 %)	104.60%	↑
Taxa de serviços garantidos em infraestruturas tecnológicas	85.00 %	(80.00 %)	106.25%	→
Garantir o planeamento e controlo de gestão	52.73 pts	(50.00 pts)	105.46%	→
Relatório de Atividades 2019	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
Plano de Atividades 2021	63.60 PA	(60.00 PA)	106.00%	→
QUAR 2021	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	→
Relatório de acompanhamento do PPRG	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	→
Processos Internos	57.43 pts	(50.00 pts)	114.86%	↑ ⚠
Promover a melhoria contínua do IGFSS	59.43 pts	(50.00 pts)	118.86%	→ ⚠
Operacionalização do RGPD	0.00 PA	(70.00 PA)	0.00%	→ ⚠
Inquérito aos clientes externos	20.00 PA	(10.00 PA)	200.00%	→
Monitorização da performance (BSC)	103.60 PA	(100.00 PA)	103.60%	→
Monitorização das oportunidades de melhoria	22.40 PA	(20.00 PA)	112.00%	→
Monitorização dos níveis de serviço (OLA)	34.20 PA	(30.00 PA)	114.00%	→
Monitorização ECO - Economia, Compromisso e Organização	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%	→
Desenvolver os canais de comunicação	33.33 pts	(50.00 pts)	66.66%	→
Plano de Comunicação 2021	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	→
Controlo do relacionamento com o cliente	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	→
Uniformização da comunicação nos locais de atendimento	10.00 PA	(50.00 PA)	20.00%	→ ⚠
Revisão e edição digital de folhetos das áreas de negócio	10.00 PA	(50.00 PA)	20.00%	→ ⚠
Tx. cump. prazo resposta a reportes e solicitações externas	90.00 %	(85.00 %)	105.88%	→
Otimizar as tecnologias e os sistemas de informação	53.45 pts	(50.00 pts)	106.90%	→
Upgrade solução de gestão documental SmartDOCS	28.40 PA	(20.00 PA)	142.00%	→
Fichas de imobilizado de bens tecnológicos cedidos	20.00 PA	(30.00 PA)	66.67%	→ ⚠
Revisão de utilizadores acreditados	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%	→
Taxa de avaliação de desempenho com parceiros preponderante	88.00 %	(75.00 %)	117.33%	→
Elaboração e acompanhamento do PMI	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
Taxa de concretização do PMI	60.00 %	(75.00 %)	80.00%	↓ ⚠
Plano desenvolvimento Sistemas Inform. e Infra. Tecnológicas	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%	→
Otimizar as auditorias internas	81.50 pts	(50.00 pts)	163.00%	→
Taxa de satisfação com as auditorias internas	96.30 %	(90.00 %)	107.00%	→
Aprendizagem e Crescimento	57.59 pts	(50.00 pts)	115.18%	↑
Assegurar a melhoria contínua do processo	77.68 pts	(50.00 pts)	155.36%	→
Taxa de redução de volume de impressão	45.25 %	(13.00 %)	348.08%	→

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> Plano Anual de Gestão	73.00 PA	(70.00 PA)	104.29% 	→
<input type="checkbox"/> Valorizar o capital humano	37.50 pts	(50.00 pts)	75.00% 	↓
<input type="checkbox"/> Taxa de colaboradores abrangidos por formação	75.00 %	(80.00 %)	93.75% 	↓ ⚠
<input type="checkbox"/> Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comu	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		→ ⚠

2.8 PERFORMANCE DOS RECURSOS HUMANOS

O Processo PGA.02 – Recursos Humanos / Direção de Recursos Humanos (DRH) tem por objetivo o desenvolvimento do capital humano do IGFSS, contemplando todos os processos inerentes aos trabalhadores que pressuponham uma intervenção técnica da DRH, de que se destaca a gestão das pessoas, nas diferentes vertentes em que as mesmas se apresentam no contexto da organização.

Assim, as iniciativas com vista ao recrutamento de trabalhadores, gestão das carreiras, avaliação do desempenho, gestão da assiduidade, processamento dos vencimentos, bem como as ações de promoção da segurança e saúde dos trabalhadores, fazem parte integrante da atividade diária da equipa que desenvolve este Processo, o qual assume um carácter transversal no IGFSS.

No desenvolvimento das atividades deste Processo, importa destacar que a área de recursos humanos é fortemente condicionada pelo quadro legal aplicável, o qual tem sofrido significativas e frequentes alterações com impactos muito significativos nestas atividades, quer pela introdução de exigências procedimentais novas, quer pela imposição de restrições e limitações.

Acresce que o ano de 2020 foi marcado por um contexto de profunda incerteza, em virtude da declaração de situação pandémica provocada pela Covid-19, que obrigou à necessidade de adaptação da gestão de recursos humanos, conduzindo à introdução de formas de prestação de trabalho que, ainda que legalmente previstas, não eram prática generalizada na Administração Pública e inexistentes, até então, no IGFSS. Nesse sentido, foram introduzidos modelos de prestação e realização de trabalho em regime de teletrabalho, dada preferência a realização de reuniões à distância, com o recurso às novas tecnologias de informação.

No que se refere ao recrutamento de trabalhadores, e tendo por base as necessidades de recrutamento definidas pelo Conselho Diretivo, a *performance* alcançada (93,5%) relativa ao indicador “taxa de concretização de recrutamento” atingiu a meta estabelecida (86%).

Houve também um impacto significativo no processo de recrutamento planeado para o ano de 2020, tendo sido fixadas condicionantes legais aos processos de mobilidade entre organismos e serviços, tendo mesmo sido legalmente fixado um prazo de suspensão para a concretização de mobilidades entre organismos ou serviços que afetou mais de meio ano de 2020.

Pese embora todas as condicionantes referidas, importa destacar o recrutamento efetuado ao longo do ano no âmbito do procedimento concursal comum bem como o recrutamento por via da mobilidade com a abertura de ofertas de emprego público (BEP), conforme apresentado no quadro seguinte:

RECRUTAMENTO	
Instrumentos	N.º trabalhadores
Procedimento concursal	7
Mobilidade	29

Quadro 25 - Número de trabalhadores recrutados em 2020

No decorrer de 2020, foi ainda aberto 1 procedimento concursal com vista ao provimento de cargos dirigentes em regime de comissão de serviço.

Foi desenvolvido um esforço significativo nos modelos de gestão de equipas e de organização do trabalho, bem como de adaptação dos instrumentos de trabalho de forma a garantir e assegurar a continuidade da prossecução das atribuições do IGFSS.

No que se refere à qualificação e formação dos trabalhadores do IGFSS, esta é já uma prática consubstanciada naquilo que tem sido assumido como um dos objetivos estratégicos deste Instituto, de “Apostar na Formação e Qualificação” em alinhamento com o seu Plano Estratégico 2019-2021.

Com efeito, os resultados quantitativos obtidos no ano de 2020, são significativamente positivos, correspondendo a um n.º médio de 19,01 horas de formação por trabalhador/a, considerado em plano de formação, valor que supera a meta traçada para o ano de 2020 (18 horas de formação por trabalhador/a), não obstante as sessões de formação terem decorrido preferencialmente à distância e com o recurso às novas tecnologias de informação.

No que diz respeito ao absentismo para o ano de 2020 manteve-se a taxa de 2% como referência, tendo-se apurado uma taxa anual de 2,15%, não obstante o ano atípico.

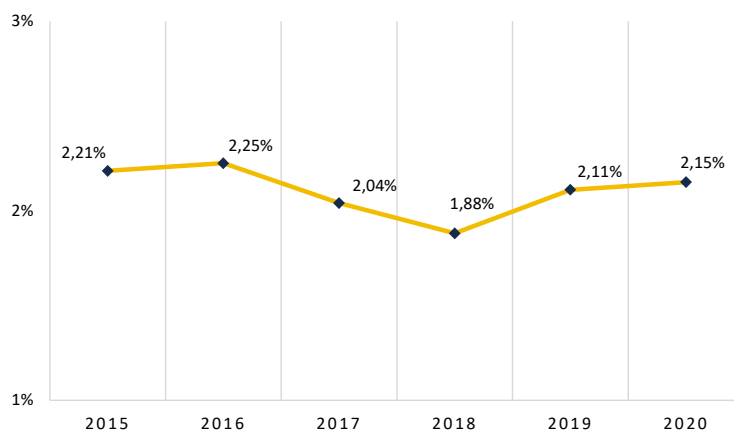


Gráfico 15 - Evolução do absentismo (2015-2020)

A doença é o principal motivo das ausências ao trabalho, que contribuiu em 49,85% para a taxa de absentismo. Observa-se que esta taxa no BSC não contempla as ausências referentes a aleitamento/amamentação, maternidade, gravidez de risco e doença superior a 30 dias.

No âmbito da promoção e prevenção da Segurança e Saúde no Trabalho (SST), em 2020, foi celebrado um novo contrato que contempla na área da Saúde um conjunto de análises clínicas e serviços de enfermagem e na área da Segurança, a realização de auditorias internas e a implementação das medidas de autoproteção de segurança contra incêndios em edifícios.

Em 2020, à semelhança dos demais serviços e organismos públicos e entidades empregadoras privadas, o IGFSS elaborou e implementou o seu Plano de Contingência Covid-19, que definiu as regras básicas de segurança de exercício da atividade profissional e permanências nos locais de trabalho, e que determinou a distribuição e utilização massiva de equipamentos de proteção individual, bem como regras de organização e disposição dos espaços de trabalho.

Foi ainda realizado o inquérito anual de consulta aos trabalhadores com o objetivo, não só de aferir a sua perceção quanto às condições de SST existentes, nomeadamente, no que se refere às condições de trabalho e riscos a que estão expostos diariamente, como também de promover a participação dos trabalhadores como parte integrante e importante da gestão da segurança e saúde no trabalho.

No que concerne à medicina no trabalho, foram realizados 160 exames médicos (exames de admissão, periódicos e ocasionais) com uma taxa de cumprimento de 80%.

No âmbito do Programa 3 em Linha - Programa para a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, a que o IGFSS aderiu em fevereiro de 2019, foram implementadas, em 2020, duas medidas facilitadoras da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar: dotar os espaços dos trabalhadores de melhores condições permitindo assim o consumo de refeições trazidas de casa e a disponibilização de serviços de enfermagem nas instalações do IGFSS que dispõem de gabinete médico.

RECURSOS HUMANOS

A 31 de dezembro de 2020, o total de recursos humanos afeto à Direção de Recursos Humanos era de 13 trabalhadores.

Recursos humanos DRH		
2018	2019	2020
12	12	13

Quadro 26 - Recursos humanos DRH

Fonte: Direção de Recursos Humanos – mapa de pessoal

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2020.

	Eficácia	Metas		
☐ PGA.02 - Recursos Humanos	77.25 pts	(50.00 pts)	154.50%	↔
☐ Cientes	78.08 pts	(50.00 pts)	156.16%	↔
☐ Melhorar o nível de serviço prestado pela DRH	82.37 pts	(50.00 pts)	164.74%	↔
☐ Prazo médio esclarecimentos sobre novas matérias de RH	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		↔ ⚠
☐ Report da execução orçamental	145.00 PA	(120.00 PA)	120.83%	↔
☐ Report por dashboard dos indicadores de gestão de RH	141.60 PA	(120.00 PA)	118.00%	↔
☐ Taxa de satisfação com o acolhimento realizado pela DRH	98.40 %	(94.00 %)	104.68%	↔
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	96.00 %	(90.00 %)	106.67%	↔
☐ Tempo médio de emissão de declarações	1.28 Dias úteis	(3.00 Dias úteis)	157.93%	↔
☐ Tempo médio de processamento de vencimentos	5.50 Dias úteis	(4.00 Dias úteis)	137.50%	↔
☐ Tx de trab. com processamento atualizado/alterado	99.35 %	(90.00 %)	110.39%	↔
☐ N.º de medidas de conciliação implementadas	2.00 N.º	(2.00 N.º)	100.00%	↑
☐ Dinamizar o recrutamento e a seleção de colaboradores	73.79 pts	(50.00 pts)	147.58%	↔
☐ Plano de gestão de recursos humanos	11.80 PA	(10.00 PA)	118.00%	↔
☐ Taxa de concretização do recrutamento	93.50 %	(86.00 %)	108.72%	↑
☐ Prazo médio conclusão procedimentos concursais comuns-IGFS	98.00 Dias úteis	(125.00 Dias úteis)	121.50%	↑
☐ Prazo médio de conclusão procedimentos concursais dirigentes	90.00 Dias úteis	(90.00 Dias úteis)	100.00%	↑
☐ Prazo médio de apresentação de pedido de mobilidade	9.33 Dias úteis	(13.00 Dias úteis)	129.23%	↔
☐ Processos Internos	69.07 pts	(50.00 pts)	138.14%	↔
☐ Desenvolver o potencial dos colaboradores	65.86 pts	(50.00 pts)	131.72%	↔
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação - IGFSS	92.91 %	(80.00 %)	116.14%	↔
☐ N.º médio de horas de formação por colaborador - IGFSS	19.01 Horas	(18.00 Horas)	105.61%	↔
☐ Taxa de satisfação com a formação	87.39 %	(85.00 %)	102.81%	↔
☐ Promover a segurança e saúde no trabalho	76.88 pts	(50.00 pts)	153.76%	↔
☐ Número de acidentes no local de trabalho	2.00 N.º	(4.00 N.º)	150.00%	↔
☐ Consulta aos trabalhadores no âmbito de SST	20.60 PA	(20.00 PA)	103.00%	↑
☐ Reduzir o absentismo	67.71 pts	(50.00 pts)	135.42%	↔
☐ Monitorização do absentismo	137.00 PA	(120.00 PA)	114.17%	↔
☐ Aprendizagem e Crescimento	87.85 pts	(50.00 pts)	175.70%	↔
☐ Assegurar a melhoria contínua do processo	82.71 pts	(50.00 pts)	165.42%	↔
☐ Taxa de redução de volume de impressão	29.87 %	(13.00 %)	229.77%	↔
☐ Plano Anual de Gestão	134.80 PA	(120.00 PA)	112.33%	↔
☐ Valorizar o capital humano	93.00 pts	(50.00 pts)	186.00%	↔
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	100.00 %	(80.00 %)	125.00%	↔
☐ Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	89.00 Dias úteis	(125.00 Dias úteis)	129.80%	↑

2.9 PERFORMANCE DA ADMINISTRAÇÃO E INFRAESTRUTURAS

O PGA.03 – Administração e Infraestruturas / Direção de Administração e Infraestruturas (DAI) tem por objetivo, entre outras atividades, gerir as aquisições de bens e serviços e assegurar a gestão das infraestruturas físicas do IGFSS.

Se a contratação pública é um instrumento fulcral na atuação das entidades públicas e de afetação de recursos públicos, a manutenção constitui em si, um ponto fulcral no equilíbrio e apetência funcional dos ativos, atendendo a que engloba as atividades relacionadas com a gestão das infraestruturas, equipamentos e veículos relevantes para a qualidade dos serviços prestados pelo IGFSS e, por outro lado, garante a segurança de todos os seus trabalhadores.

Assim, e no âmbito das suas atribuições e competências, a DAI planifica, gere e reporta a sua atividade através de um conjunto de instrumentos, dos quais se destacam:

- Plano Anual de Contratação Pública;
- Plano de Manutenção das Infraestruturas (PMI);
- Relatórios semestrais de acompanhamento do PMI.

Portanto, e tendo subjacente o cumprimento das atribuições da DAI, em consonância com os objetivos operacionais estabelecidos para o ano 2020, identificam-se de seguida os principais aspetos da atividade desenvolvida no ano em apreço.

CONTRATAÇÃO PÚBLICA

Contratação Pública é a atividade que contempla a fase da formação do contrato que decorre desde que é tomada a decisão de contratar até ao momento em que o contrato é celebrado, bem como a gestão do contrato e monitorização da sua execução. O Código dos Contratos Públicos (CCP) aprovado pelo Decreto-Lei nº 18/2009, de 29 de janeiro, na sua redação atual, é um diploma que regula duas grandes matérias, a formação e a execução de contratos públicos.

A contratação de bens e serviços e de empreitadas de obras públicas é regulada pelo Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei nº 18/2009, de 29 de janeiro, na sua redação atual, sendo os procedimentos aquisitivos preferencialmente desenvolvidos em plataforma eletrónica de contratação pública com obrigatoriedade no caso de concursos públicos.

O CCP prevê que a contratação pública deve ser tendencialmente desmaterializada, ou seja, desde a decisão de contratar até que o contrato é celebrado devem ser utilizados meios totalmente eletrónicos. Nesse intento, o IGFSS utiliza, para a quase totalidade dos procedimentos de contratação pública desenvolvidos, a plataforma eletrónica de contratação pública ACINGOV, com exceção do ajuste direto simplificado - aquisições até 5.000 euros, a esta decisão de adjudicação está subjacente a decisão de contratar e a decisão de escolha do ajuste direto nos termos do disposto na alínea a) do n.º 1 do artigo 20.º (n.º 2 do art.º 128.º) do CCP.

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

- A. Contratação de bens e serviços e de empreitadas de obras públicas;
- B. Avaliação de fornecedores;
- C. Gestão de stocks.

A. CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS

A.1. - CONTRATAÇÃO PÚBLICA POR UNIDADES ORGÂNICAS (UO)

No quadro seguinte apresenta-se a contratação pública realizada em 2020 por unidade orgânica. Destaca-se que 66% dos procedimentos de contratação foram desencadeados pela DAI, no âmbito das suas atribuições transversais ao funcionamento do IGFSS. O valor adjudicação em 2020 ascendeu a 19.092.661,82€, sendo 66,66% (12.727.938,27 €) no âmbito das atribuições do Departamento de Gestão Financeira.

Unidade Orgânica (UO)	Contratação Pública em 2020						
	Procedimento		Valor adjudicado / Contratual (s/IVA)				%
	N.º	%	Bens	Serviços	Empreitadas	Total	
Conselho Diretivo	0	0,0%	- €	- €	- €	- €	0,00%
Departamento de Gestão da Dívida	3	1,9%	556,10 €	313.817,02 €	- €	314.373,12 €	1,65%
Departamento de Património Imobiliário	4	2,5%	- €	12.523,00 €	- €	12.523,00 €	0,07%
Departamento do Orçamento e Conta	0	0,0%	- €	- €	- €	- €	0,00%
Departamento de Gestão Financeira	13	8,2%	- €	12.727.938,27 €	- €	12.727.938,27 €	66,66%
Departamento de Gestão e Administração							
Direção de Recursos Humanos	8	5,0%	120,74 €	113.799,93 €	- €	113.920,67 €	0,60%
Direção de Qualidade e Comunicação	26	16,4%	4.274,32 €	3.259.646,46 €	- €	3.263.920,78 €	17,10%
Direção Jurídica e de Contencioso	0	0,0%	- €	- €	- €	- €	0,00%
Direção Administração e Infraestruturas	105	66,0%	103.989,25 €	2.540.313,35 €	15.683,38 €	2.659.985,98 €	13,93%
Total	159	100%	108.940,41 €	18.968.038,03 €	15.683,38 €	19.092.661,82 €	100%

Quadro 27 - Contratação pública realizada no ano 2020 por unidade orgânica

A.2. - CONTRATAÇÃO PÚBLICA POR DESIGNAÇÃO OU NATUREZA

Em 2020 foram lançados 159 procedimentos aquisitivos, sendo 104 procedimentos relativos a aquisição de serviços, 53 procedimentos relativos a aquisição de bens e 2 procedimentos relativos a empreitadas. No decurso de 2020 foram ainda renovados 16 contratos (vide gráfico e quadro seguintes).

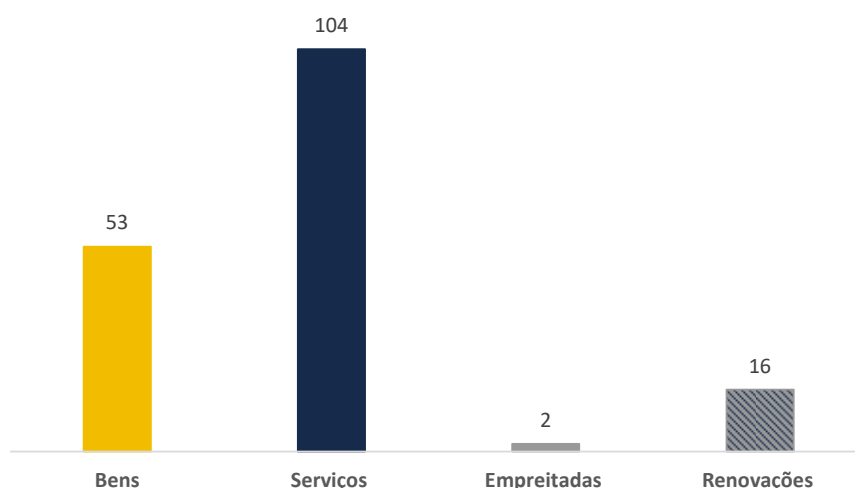


Gráfico 16 - Procedimentos de contratação pública realizados no ano 2020 por designação ou natureza

Como se apresenta no quadro seguinte, 59,4% procedimentos são contratação de serviços, 30,3% fornecimento de bens e 1,1% aquisições de empreitadas.

Natureza	N.º Procedimento		Valor adjudicado /Contratual (s/IVA)	
	Total	%	TOTAL	%
Bens	53	30,3%	108.940,41 €	0,4%
Serviços	104	59,4%	18.968.038,03 €	77,4%
Empreitadas	2	1,1%	15.683,38 €	0,1%
Subtotal (1)	159	90,9%	19.092.661,82 €	77,9%
Renovações de contratos (2)	16	9,1%	5.415.427,45 €	22,1%
Total - (1) +(2)	175	100%	24.508.089,27 €	100%

Quadro 28 - Procedimentos de contratação pública realizados no ano 2020 por designação ou natureza

A.3. - CONTRATAÇÃO PÚBLICA POR TIPOLOGIA DE PROCEDIMENTOS DE CONTRATAÇÃO

Conforme se demonstra no gráfico e no quadro seguintes, 67% dos procedimentos realizados foram efetuados por recurso ao ajuste direto (regime simplificado ou regime geral), porém, em termos de encargos estimados representa apenas 1,9% (462.675,38€) do valor adjudicado no ano em apreço.

Destaca-se que, 62,6% (15.343.975,00€) do valor adjudicado em 2020, foi realizado através de contratação excluída ao abrigo do artigo 5.º do CCP.

Tipo de procedimento	N.º de procedimentos		Valor adjudicado / Contratual	
	Total	%	TOTAL	%
Contratação Excluída	5	3%	15.342.975,00 €	62,6%
Ajuste Direto Simplificado	105	60%	138.975,00 €	0,6%
Ajuste Direto Regime Geral + Critérios materiais	12	7%	323.700,38 €	1,3%
Consulta Prévia	4	2%	88.089,20 €	0,4%
Concurso Público	12	7%	946.763,06 €	3,9%
Concurso Público com publicidade internacional	2	1%	1.765.146,65 €	7,2%
Outros procedimentos: ESPAP; UMCMTSSS	19	11%	487.012,53 €	2,0%
Subtotal (1)	159	91%	19.092.661,82 €	78%
Renovações de contratos (2)	16	9%	5.415.427,45 €	22%
Total - (1) +(2)	175	100%	24.508.089,27 €	100%

Quadro 29 - Procedimentos de contratação pública realizados no ano 2020 por tipologia de procedimentos

De referir que decorreram no decurso do ano de 2020, foram efetuadas 16 renovações de contratos celebrados em anos anteriores, que totalizaram o montante de 5.415.427,45€.

A.4. – PACP 2020 VS CONTRATAÇÃO PÚBLICA REALIZADA 2020

Constata-se que, foram realizados mais 37 procedimentos de contratação pública que o previsto no PACP2020, o que representa uma taxa de execução do PACP de 130%, apesar das restrições orçamentais e das novas regulamentações aplicáveis às Compras Públicas.

Este acréscimo resulta sobretudo da necessidade de aquisição de equipamentos de proteção individual (EPI) e de produtos higienização, bem como serviços de desinfeção necessários à prevenção e mitigação da doença Covid-19.

Destaca-se que foram realizadas mais aquisições de bens e serviços e menos 3 empreitadas do que o previsto no PACP2020.

Natureza	PACP 2020*	Contratação Pública em 2020 **	%
Bens	15	53	353%
Serviços	102	104	102%
Empreitadas	5	2	40%
TOTAL - N.º	122	159	130%
TOTAL - €	22.585.679,93 €	19.092.661,82 €	85%

* Plano Anual de Contratação Pública - 2020

** Concretizado

Quadro 30 - Procedimentos de contratação pública realizados no ano de 2020 vs PACP2020

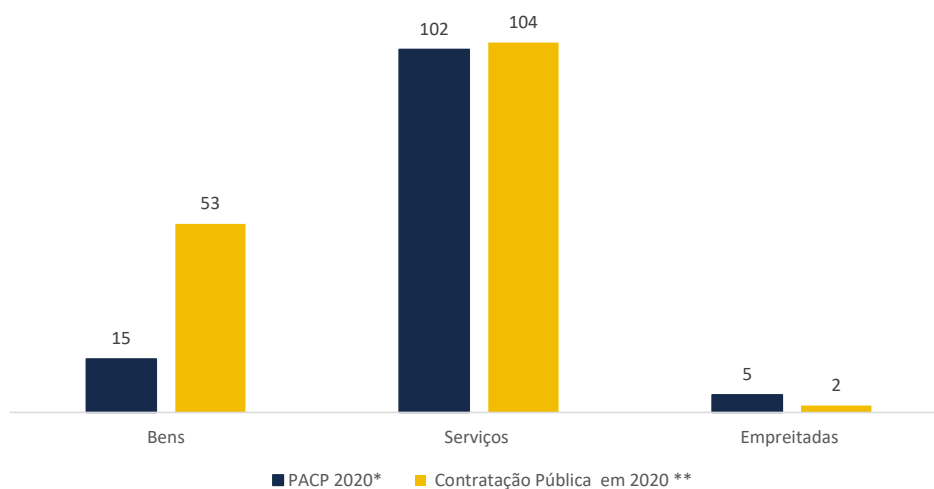


Gráfico 17 - Procedimentos de contratação pública realizados no ano de 2020 vs PACP2020 por designação ou natureza

De referir que, no concerne à gestão dos contratos de natureza continuada, foi efetuado o respetivo acompanhamento, garantindo o normal funcionamento dos serviços, não obstante os constrangimentos causados quer pelas medidas de controlo das despesas decorrentes da Lei do Orçamento do Estado 2020 e regulamentação complementar, quer pelo contexto pandémico.

B. AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

Em 2020 foram avaliados 457 fornecedores, sendo 306 (67%) fornecedores avaliados em sistema SIF-SAP (módulo MM) e 151 (33%) avaliados fora do sistema SIF-SAP. No gráfico infra apresenta-se as classificações obtidas discriminadas por sistema de avaliação.

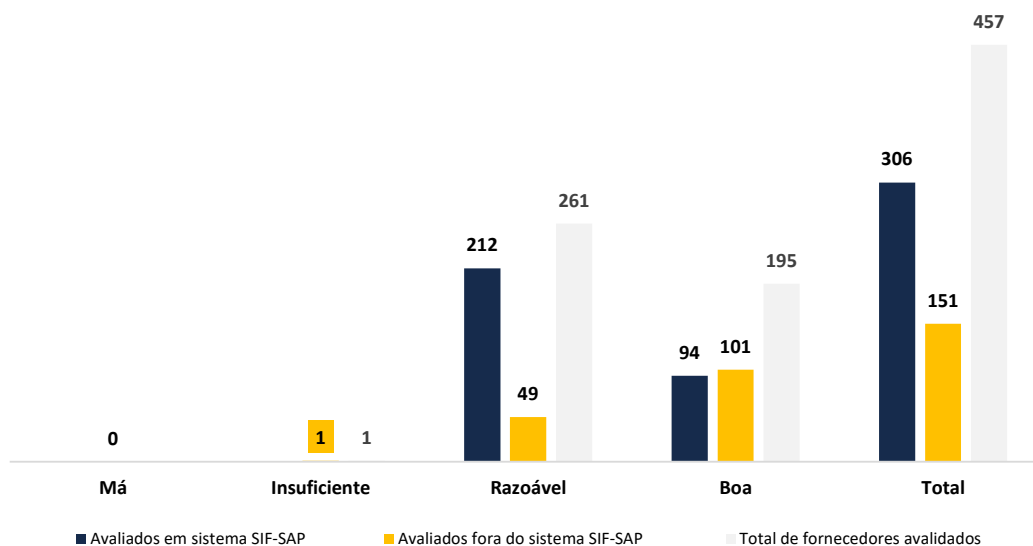


Gráfico 18 - Distribuição dos fornecedores avaliados em 2020 por tipo de sistema avaliação

No quadro seguinte apresenta-se as classificações obtidas discriminadas por tipo de avaliação, sistema de avaliação e por natureza de fornecimentos para o ano de 2020. Os fornecedores avaliados em sistema SIF-SAP (módulo MM) obtiveram avaliações globais positivas que equivalem a uma pontuação superior ou igual a 2,50 valores, classificadas entre o “Razoável” e o “Boa”, 69% (212 fornecedores) e 31% (94 fornecedores) respetivamente.

Os fornecedores avaliados fora do sistema SIF-SAP o obtiveram avaliações globais positivas que equivalem a uma pontuação superior ou igual a 2,50 valores, classificadas entre o “Razoável” e o “Boa”, 32% e 67% respetivamente.

Por limitação do SIF, a avaliação dos fornecimentos de natureza específica, designadamente Serviços de conservação e reabilitação de imóveis, avaliação do II e dos prestadores de serviços financeiros são designadas “avaliação fora do sistema SIF-SAP”.

Natureza dos fornecimentos	Avaliação global - 2020				
	Nº de Fornecedores / Classificação				
	Má	Insuficiente	Razoável	Boa	Total
Avaliados em sistema SIF-SAP (módulo MM)	0	0	212	94	306
Aquisição de bens/serviços	0	0	49	45	94
Avaliadores	0	0	0	15	15
Consultoria	0	0	0	0	0
Formação	0	0	5	3	8
Manutenção e/ou natureza continuada	0	0	145	13	158
Peritos de Certificação Energética	0	0	0	1	1
Produção gráfica/comunicação	0	0	6	1	7
Saúde no trabalho	0	0	7	16	23
Avaliados fora do sistema SIF-SAP	0	1	49	101	151
Conservação e reabilitação de imóveis	0	1	3	25	29
Equipamentos informáticos	0	0	1	3	4
Desenvolvimento de sistemas de informações	0	0	3	0	3
Serviços Webdesign	0	0	1	1	2
Formação interna	0	0	1	2	3
Prestadores de serviços financeiros	0	0	40	70	110
	0	1	261	195	457
	0,00%	0,22%	57,11%	42,67%	100,00%

Avaliados em sistema SIF-SAP (módulo MM)	0	0	212	94	306
	0%	0%	69%	31%	100%
Avaliados fora do sistema SIF-SAP	0	1	49	101	151
	0%	1%	32%	67%	100%

Quadro 31 - Avaliação Global de fornecedores por natureza fornecimento - Ano 2020

No ano de 2020, 57,11% dos fornecedores obtiveram classificação de “Razoável”, 42,67% classificação de “Boa” e 1 fornecedor que representa 0,22%, obteve uma classificação de “Insuficiente”.

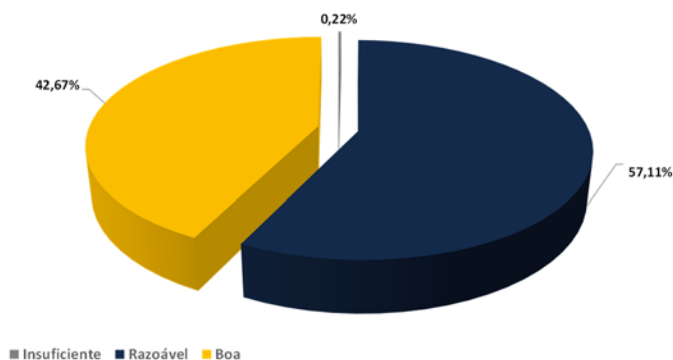


Gráfico 19 - Distribuição dos fornecedores avaliados por classificação obtida

C. GESTÃO DE INFRAESTRUTURAS FÍSICAS

O IGFSS possui, associado ao seu funcionamento, 22 edifícios, sendo 6 edifícios da gestão e responsabilidade do Instituto, relativamente aos quais é assegurada pela DAI a celebração de contratos de manutenção das instalações e assistência técnica dos respetivos equipamentos, e 16 edifícios da gestão e responsabilidade de outra entidade – Instituto da Segurança Social e Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP).

De referir que em 2020, foram libertas as instalações da Alameda, com a transferência de todo o arquivo do DPI para a Praça de Londres e foi transferido o arquivo das duas Secções de Processo Executivo do Porto I e II para a empresa Papiro – custódia e externalização do arquivo - por forma a libertar aquelas instalações. Devido à pandemia não foi possível concluir os abates, transferência dos móveis e limpeza das instalações. Prevê-se a conclusão deste processo no 1º trimestre de 2021.

Sigla	Edifício:	Serviço de afetação:	Gestão	Propriedade	Localidade:
AMM	Manuel da Maia	SG/GE	Gestão do IGFSS	Próprio	Lisboa
ARP	República	SG/GE	Gestão do IGFSS	Próprio	Lisboa
ABV	Boavista	SG/GE	Gestão do IGFSS	Próprio	Porto
P-LDN	Praça de Londres	SG/GE	Gestão do IGFSS	Próprio	Lisboa
AR-M	Massamá	SG/GE	Gestão do IGFSS	Próprio	Sintra
SPE-EVR	SPE - Évora	SPE	Gestão do IGFSS	Arrendado	Évora
SPE-LRA	SPE - Leiria	SPE	Outros - ISS	ISS	Leiria
SPE-STRM	SPE - Santarém	SPE	Outros - IEFP	IEFP	Santarém
SPE-PRTGRE	SPE - Portalegre	SPE	Outros - ISS	ISS	Portalegre
SPE-GURD	SPE - Guarda	SPE	Outros - ISS	ISS	Guarda
SPE-COIMB	SPE - Coimbra	SPE	Outros - ISS	ISS	Coimbra
SPE-AVR	SPE - Aveiro	SPE	Outros - ISS	ISS	Aveiro
SPE-VCAST	SPE - Viana do Castelo	SPE	Outros - ISS	ISS	Viana do Castelo
SPE-VREAL	SPE - Vila Real	SPE	Outros - ISS	ISS	Vila Real
SPE-FARO	SPE - Faro	SPE	Outros - ISS	ISS	Faro
SPE-BEJA	SPE - Beja	SPE	Outros - ISS	ISS	Beja
SPE-BRGÇA	SPE - Bragança	SPE	Outros - ISS	ISS	Bragança
ARQ-ACM	Arquivo - Adolfo Casais Monteiro	SPE	Outros - ISS	ISS	Porto
SPE-VISEU	SPE - Viseu	SPE	Outros - ISS	ISS	Viseu
SPE-STBL	SPE - Setúbal	SPE	Outros - ISS	ISS	Setúbal
SPE-CSTBR	SPE - Castelo Branco	SPE	Outros - ISS	ISS	Castelo Branco
SPE-BRAGA	SPE - Braga	SPE	Outros - ISS	ISS	Braga

Quadro 32 - Instalações afetas aos serviços do IGFSS

No decurso do ano de 2020, foram garantidos os contratos de manutenção dos equipamentos do IGFSS, em todo o país, e a respetiva operacionalização, designadamente em matéria de segurança, limpeza, manutenção preventiva e corretiva de instalações, elevadores, entre outros. Ao nível da manutenção dos edifícios, dada a inexistência momentânea de contrato de manutenção, foram desencadeadas as intervenções necessárias em função da pertinência de reparação das mesmas.

Em termos anuais, foram concretizadas 58 (87%) das 67 intervenções planeadas e não planeadas para o ano de 2020.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2020

Intervenções por tipologia de contratos	2020												Taxa Ex. %	
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Serviços de manutenção das instalações:														
Manutenção das instalações				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100%
Desinfestação das instalações				✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	67%
Desinfecção de espaços - Plano de Contingência COVID19										✓	✓	✓		100%
Serviços de manutenção e assistência técnica dos AVAC	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100%
Serviços de manutenção de instalações elétricas										✓	✓	✓		100%
Serviços de manutenção e vistoria dos elevadores	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100%
Serviços de ligação a central de receção e monitorização de alarmes e assistência técnica	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	83%
Serviços de manutenção de sistemas automáticos de deteção de incêndio e de extintores														
Manutenção de sistemas de deteção de incêndio									✗	✓	✗	✓		50%
Manutenção de extintores										✗	✗	✓		33%

Legenda

- Intervenção planeada
- ✓ Intervenção planeada e realizada
- ✗ Intervenção planeada mas não realizada
- ✓ Intervenção realizada mas não planeada

Quadro 33 - Intervenções por tipologia de contratos - Ano 2020

Em 2020 o encargo com as infraestruturas físicas ascendeu a 60.455,95€, destacando-se os serviços de manutenção das instalações com 57% (34.587,77€) do encargo global e os serviços de manutenção e assistência técnica dos AVAC com 34% (20.393,45€) do encargo global.

Tipo de Contrato	valores c/IVA	
	Encargo	Taxa Ex. %
Serviços de manutenção das instalações	34.587,77 €	57%
Manutenção das instalações	13.498,66 €	22%
Desinfestação das instalações	2.174,03 €	4%
Desinfecção de espaços - Plano de Contingência COVID19	246,00 €	0%
Fornecimento de peças e materiais diversos	18.669,08 €	31%
Serviços de manutenção e assistência técnica dos AVAC	20.393,45 €	34%
Serviços de manutenção de instalações elétricas	- €	0%
Serviços de manutenção e vistoria dos elevadores	4.870,80 €	8%
Serviços de ligação a central de receção e monitorização de alarmes e assistência técnica	- €	0%
Serviços de manutenção de sistemas automáticos de deteção de incêndio e de extintores	603,93 €	1%
Manutenção de sistemas de deteção de incêndio	603,93 €	1%
Manutenção de extintores	- €	0%
Encargo global com Infraestruturas	60.455,95 €	100%

Quadro 34 - Encargos por tipo de contrato - Ano 2020

Foram ainda efetuados investimentos no edificado, quer com intervenção de conservação, reparação ou reabilitação, bem como, com instalação de posto de carregamento elétrico no Porto, no valor de 24.248,24 €.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2020

Investimentos	valores c/IVA	
	Encargo	Taxa Ex. %
Obras de reestruturação dos refeitórios de Lisboa	15.681,27 €	65%
Reparação da viga da garagem	4.100,72 €	17%
Postos de carregamento - Lisboa (a)	- €	0%
Postos de carregamento - Porto	4.466,25 €	18%
Encargo global com investimentos	24.248,24 €	100%

(a) Contrato suspenso

Quadro 35 - Encargos com investimentos - Ano 2020

Em 2020, a frota automóvel do IGFSS foi composta por viaturas próprias, viaturas em regime de AOV (Aluguer Operacional de Veículos) e viaturas de rent-a-car.

Modalidade	Marca	Modelo	Matricula	Combustivel	km			Afectação
					Iniciais	Finais	Percorridos	
PRÓPRIAS	FORD	FOCUS	29-99-SL	GASÓLEO	236342	243561	7.219	Conselho Diretivo
	FORD	FOCUS	30-08-SL	GASÓLEO	225857	234580	8.723	DPI - DGIN
	FORD	FOCUS	30-02-SL	GASÓLEO	232434	238272	5.838	DPI - DGIS
	FORD	FOCUS	30-00-SL	GASÓLEO	199644	213062	13.418	Serviços Gerais
	CITROEN	XSARA	31-97-RV	GASÓLEO	213220	214320	1.100	SPE Guarda
	PEUGEOT	406 MDI	16-22-RX	GASÓLEO	180813	182066	1.253	SPE Portalegre
N.º km percorridos							37.551	
AOV	RENAULT	ZOE	06-ZD-54	ELÉTRICO	169	1940	1.771	Serviços Gerais
	RENAULT	ZOE	59-ZA-13	ELÉTRICO	62	2891	2.829	Serviços Gerais
	RENAULT	ZOE	66-UE-31	ELÉTRICO	19105	25092	5.987	Serviços Gerais
N.º km percorridos							10.587	
RENT-A-CAR	AUDI	A3	47-XS-93	GASOLINA	27627	36180	8.553	Conselho Diretivo
	CITROEN	C3	13-ZN-88	GASOLINA	24308	25102	794	Conselho Diretivo
	PEUGEOT	208	78-ZQ-08	GASOLINA	4064	4713	649	Conselho Diretivo
	RENAULT	CLIO	24-XS-21	GASOLINA	21580	24253	2.673	Conselho Diretivo
	SEAT	IBIZA	99-VC-90	GASOLINA	38977	40856	1.879	Conselho Diretivo
	VW	GOLF	46-XL-94	GASOLINA	16292	19543	3.251	Conselho Diretivo
	SEAT	IBIZA	75-VB-06	GASOLINA	30540	34233	3.693	DPI - DGIN
	SEAT	IBIZA	AB-42-ZQ	GASOLINA	1146	3817	2.671	DPI - DGIN
	RENAULT	CLIO	52-XG-32	GASOLINA	23996	34591	10.595	Serviços Gerais
	CITROEN	C3	13-ZN-97	GASOLINA	21829	22118	289	Serviços Gerais
	RENAULT	CLIO	71-XZ-65	GASOLINA	16860	19529	2.669	Serviços Gerais
	RENAULT	CLIO	73-VF-20	GASOLINA	57300	57457	157	Serviços Gerais
	RENAULT	CLIO	14-US-33	GASOLINA	39388	44105	4.717	Serviços Gerais
	RENAULT	CAPTURE	20-ZG-13	GASOLINA	16366	18195	1.829	Serviços Gerais
	SEAT	IBIZA	75-VB-04	GASOLINA	40414	40701	287	Serviços Gerais
	SEAT	IBIZA	43-VC-12	GASOLINA	31279	31343	64	Serviços Gerais
	VW	POLO	86-VB-32	GASOLINA	29305	29336	31	Serviços Gerais
	FORD	FIESTA	05-XP-07	GASOLINA	31007	32107	1.100	SPE Porto I
SEAT	IBIZA	75-VB-10	GASOLINA	30775	30792	17	SPE Porto I	
N.º km percorridos							45.918	
N.º km percorridos em 2020							94.056	

Quadro 36 - Frota automóvel do IGFSS - Ano 2020

Relativamente à frota automóvel, foram concretizadas todas as intervenções/atividades planeadas:

Intervenções	2020												Taxa Ex. %
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Registo diário de deslocações	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100%
Mapa mensal consumos e quilometragem	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100%
Manutenção e conservação			✓			✓			✓			✓	100%
Inspeção periódica obrigatório - IPO										✓			100%
Seguro Automóvel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100%
Comunicação de dados à ESPAP	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100%

Legenda

- Intervenção planeada
- ✓ Intervenção planeada e realizada
- ✗ Intervenção planeada mas não realizada
- ✓ Intervenção realizada mas não planeada

Quadro 37 - Intervenções (frota automóvel) – Ano 2020

O encargo global com a referida frota automóvel em 2020 ascendeu ao montante de 41.485,67€ conforme é demonstrado no quadro seguinte:

	COMBUSTIVEL		REPARAÇÕES		PORTAGENS		MANUTENÇÃO		IPO / SEGURO		RENT-A-CAR		TOTAL	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
JANEIRO	806,87 €	12%	- €	0%	348,15 €	16%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	1.155,02 €	3%
FEVEREIRO	346,40 €	5%	- €	0%	283,50 €	13%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	629,90 €	2%
MARÇO	662,03 €	10%	- €	0%	342,90 €	16%	- €	0%	- €	0%	2.612,52 €	10%	3.617,45 €	9%
ABRIL	200,06 €	3%	- €	0%	15,30 €	1%	- €	0%	- €	0%	2.612,52 €	10%	2.827,88 €	7%
MAIO	374,03 €	5%	- €	0%	61,05 €	3%	- €	0%	1.017,24 €	46%	3.461,22 €	13%	4.913,54 €	12%
JUNHO	622,92 €	9%	- €	0%	87,20 €	4%	- €	0%	- €	0%	3.461,22 €	13%	4.171,34 €	10%
JULHO	670,33 €	10%	- €	0%	174,20 €	8%	- €	0%	- €	0%	3.461,22 €	13%	4.305,75 €	10%
AGOSTO	495,87 €	7%	109,41 €	4%	88,15 €	4%	109,41 €	5%	- €	0%	3.461,22 €	13%	4.264,06 €	10%
SETEMBRO	911,62 €	13%	- €	0%	259,50 €	12%	- €	0%	- €	0%	3.461,22 €	13%	4.632,34 €	11%
OUTUBRO	788,63 €	11%	2.334,58 €	88%	202,80 €	9%	2.334,58 €	106%	102,38 €	5%	3.461,22 €	13%	9.224,19 €	22%
NOVEMBRO	528,28 €	8%	198,31 €	8%	202,55 €	9%	198,31 €	9%	25,61 €	1%	- €	0%	1.153,06 €	3%
DEZEMBRO	457,64 €	7%	- €	0%	133,50 €	6%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	591,14 €	1%
Encargo global	6.864,68 €	100%	2.642,30 €	100%	2.198,80 €	100%	2.642,30 €	120%	1.145,23 €	52%	25.992,36 €	100%	41.485,67 €	100%
%	17%		6%		5%		6%		3%		63%		100%	

Quadro 38 - Encargos mensais (por tipo de encargo) com frota automóvel – Ano 2020

Observa-se que o encargo com o rent-a-car de viatura representa 63% (25.992,36€) do encargo global e o encargo com combustível 17% (6.864,68€) do encargo global com a frota.

IMOBILIZADO

Em 2020 foram adquiridos 317 bens de capital, num valor de investimento de 53.920,25€, conforme se apresenta no quadro seguinte.

Classe de Imobilizado POCP	Descrição Classe	Quantidade		Valor do imobilizado	
		N.º	%	N.º	%
4231000	Equipamento básico - Equipamento informático	70	22,1%	1.320,45 €	2,4%
4239000	Equipamento básico - Diverso	1	0,3%	4.466,25 €	8,3%
4239100	Equipamento básico - Diverso - baixo valor	1	0,3%	67,65 €	0,1%
4260000	Equipamento administrativo	114	36,0%	41.343,16 €	76,7%
4262000	Equipamento administrativo - baixo valor	131	41,3%	6.722,74 €	12,5%
Imobilizado adquirido - TOTAL		317	100%	53.920,25 €	100%

Quadro 39 - Aquisição de bens de capital em 2020 por classe de imobilizado POCP

Foram abatidos 451 bens de capital (imobilizados), sendo 195 (43,2%) em equipamentos administrativos, 128 (28,4%) em equipamentos básicos – equipamento escritório e reprografia, conforme quadro infra.

Classe de Imobilizado POCP	Descrição Classe	Quantidade		Valor do imobilizado	
		N.º	%	N.º	%
4231000	Equipamento básico - Equipamento informático	2	0,4%	10.822,85 €	12,9%
4232000	Equipamento básico - Maquinaria e equipamento social	4	0,9%	13.040,48 €	15,6%
4233000	Equipamento básico - Equipamento escritório e reprografia	128	28,4%	14.198,59 €	17,0%
4234000	Equipamento básico - Equipamento mobiliário	11	2,4%	2.891,95 €	3,5%
4260000	Equipamento administrativo	195	43,2%	28.339,50 €	33,9%
4262000	Equipamento administrativo - baixo valor	111	24,6%	14.412,16 €	17,2%
Imobilizado abatido - TOTAL		451	100%	83.705,53 €	100%

Quadro 40 - Abate de bens de capital em 2020 por classe de imobilizado POCP

ARQUIVO

No decorrer de 2020, não obstante as limitações decorrentes da pandemia da Covid-19, encontrando-se um número considerável de trabalhadores em teletrabalho, deu-se continuidade à iniciativa *Clean Out Office Day* despoletada em anos anteriores, iniciativa alargada a outros organismos, no âmbito da rede para o Desenvolvimento da Responsabilidade Social no MTSSS, integrada nas comemorações do dia mundial do ambiente, a qual tem subjacente a existência de um dia específico no ano para a limpeza e organização do escritório, espaços de armazém, arquivo e outras áreas comuns, com o objetivo dispensar bens em excesso e/ou não utilizados, libertando e repensando o espaço existente. A iniciativa em apreço tem sobretudo a aderência das Secções de Processo Executivo.

RECURSOS HUMANOS

Em virtude da deliberação n.º 232/2020, de 18 de fevereiro, que procede à reestruturação da Direção de Administração e Infraestruturas e da Direção da Qualidade e Comunicação, nomeadamente no que concerne à transição do NITSIGD, que se encontrava sob alçada da DAI, para a DQC, o número de trabalhadores nesta Direção apresenta uma diminuição substancial face ao ano transato. Consequentemente, a 31 de dezembro de 2020, o total de recursos humanos afeto à DAI era de 13 trabalhadores.

Recursos humanos DAI		
2018	2019	2020
19	22	13

Quadro 41 - Recursos humanos DAI

Fonte: Direção de Recursos Humanos – mapa de pessoal

A título ilustrativo e para efeitos de análise evolutiva e comparativa do número de recursos humanos, identificam-se o número de trabalhadores que existiriam nesta unidade orgânica em 2018 e 2019, caso a reestruturação funcional tivesse ocorrido em anos anteriores.

Recursos humanos DAI (ilustrativo)		
2018	2019	2020
12	14	13

Quadro 42 - Recursos humanos DAI (ilustrativo)

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2020.

	Eficácia	Metas		
PGA.03 - Administração e Infraestruturas	78.76 pts	(50.00 pts)	157.51%	↔
Clientes	86.50 pts	(50.00 pts)	173.00%	↔
Reforçar a resposta aos clientes e o serviço prestado	72.50 pts	(50.00 pts)	145.00%	↔
Taxa de serviços garantidos em infraestruturas	87.00 %	(80.00 %)	108.75%	↔
Taxa de cumprimento dos OLA	96.00 %	(90.00 %)	106.67%	↔
Promover a melhoria do relacionamento e a transparência	87.00 pts	(50.00 pts)	174.00%	↔
Taxa de concretização de OM de auditorias da qualidade	100.00 %	(70.00 %)	142.86%	↔
Taxa de implementação de oportunidades de melhoria SST	0.00 %	(0.00 %)		⚠
Tx. cump. prazo resposta a reportes e solicitações externas	87.00 %	(75.00 %)	115.00%	↔
Melhorar as condições ambientais das infraestruturas	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	↔
Taxa de redução de consumo de recursos energéticos	30.00 %	(13.00 %)	230.77%	↔
Financeira	75.67 pts	(50.00 pts)	151.34%	↔
Aumentar a eficiência na gestão da despesa	75.67 pts	(50.00 pts)	151.34%	↔
Taxa contratos celebrados redução igual ou superior a 1%	79.00 %	(55.00 %)	143.64%	↔
Taxa de execução dos contratos celebrados e/ou em vigor	79.00 %	(75.00 %)	105.33%	↔
Taxa redução de encargos com atividade corrente face a 2018	12.00 %	(5.00 %)	240.00%	↔
Taxa de redução de encargos com arrendamentos face a 2019	56.00 %	(50.00 %)	112.00%	↔
Processos Internos	65.85 pts	(50.00 pts)	131.70%	↔
Reforçar os mecanismos de suporte à contratação pública	70.43 pts	(50.00 pts)	140.86%	↔
Taxa cumprimento plano aquisições e renovações contratuais	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	↔
Planeamento e reporte periódico sobre contratação pública	57.80 PA	(50.00 PA)	115.60%	↔
Avaliação de fornecedores	93.00 PA	(90.00 PA)	103.33%	↔
Controlo de existências e de consumos em armazém	149.00 PA	(140.00 PA)	106.43%	↔
Promover a melhoria da gestão documental e arquivística	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	↔
Otimização da gestão do arquivo documental físico	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%	↔
Otimizar a gestão global de adm. e infraestruturas	71.85 pts	(50.00 pts)	143.70%	↔
Taxa de avaliação de desempenho com parceiros preponderante	97.00 %	(75.00 %)	129.33%	↔
Inventário de bens móveis do IGFSS	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	↔
Elaboração e acompanhamento do PMI	36.60 PA	(30.00 PA)	122.00%	↔
Taxa de concretização do PMI	87.00 %	(75.00 %)	115.00%	↔
Aprendizagem e Crescimento	87.25 pts	(50.00 pts)	174.50%	↔
Assegurar a melhoria contínua do processo	84.84 pts	(50.00 pts)	169.68%	↔
Taxa de redução de impressão de papel	69.06 %	(13.00 %)	531.23%	↔
Plano Anual de Gestão	92.60 PA	(80.00 PA)	115.75%	↔
Valorizar o capital humano	89.66 pts	(50.00 pts)	179.32%	↔
Taxa de colaboradores abrangidos por formação	93.33 %	(80.00 %)	116.66%	↔
Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comu	79.00 Dias úteis	(125.00 Dias úteis)	156.80%	↑

2.10 PERFORMANCE DO JURÍDICO E DE CONTENCIOSO

O Processo PGA.04 – Jurídico e de Contencioso / Direção Jurídica e de Contencioso (DJC) dentro das suas competências, regularmente definidas, presta assessoria jurídica e assegura o contencioso, mediante o patrocínio judicial, nas ações em que o IGFSS intervém na qualidade de parte, contrainteressado ou interveniente acidental, atuações que revelam impacto na prossecução concreta dos objetivos do Instituto e das unidades orgânicas que o integram.

As áreas de intervenção mantem destaque pela relevância das mesmas e pelo respetivo volume de processos associados.

Na vertente assessoria jurídica, que revela um peso preponderante de atuação desta Direção, presta apoio transversal a todas as UO do IGFSS nas mais diversas variantes das respetivas áreas de intervenção, quer mediante a emissão de pareceres, bem como, pela elaboração de informações técnico-jurídicas, pela análise sistemática de peças concursais dos procedimentos pré-contratuais e contratuais, ou ainda, pela intervenção por interpelação de arrendatários/as e ocupantes sem título bastante, de modo a regularizar situações de incumprimento ou ilegítimas. Desta intervenção destacam-se a outorga de contratos de arrendamento e de acordos de confissão de dívida e a particular relevância do apoio jurídico prestado na área da contratação pública.

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

Um destaque a relevar para a área de assessoria direta ao Conselho Diretivo e Conselho Consultivo do IGFSS, na vertente de apoio e acompanhamento das reuniões e diversas intervenções institucionais, e de forma mais indireta, no âmbito da emissão de pareceres.

A atividade desenvolvida em sede de prevenção de litígios e na resolução em fase pré-contenciosa assume especial relevo, e tal atuação não afasta a necessidade de intervenção em fase contenciosa.

Na vertente do contencioso, assegura o patrocínio judicial do IGFSS, em todas as áreas do direito, na qualidade de sujeito processual que venha a assumir, quer pela vertente de instauração das respetivas ações judiciais, ou pela apresentação de contestações para defesa no que confere às ações que são instauradas contra o IGFSS, bem como pela dedução de pedidos de indemnização cível em sede criminal, tendo por substrato a recuperação de prejuízos emergentes de crimes praticados por terceiros.

No ano de 2020, atenta a situação pandémica provocada pela Covid-19, com a declaração do Estado de Emergência, decretada em 18 de março, por Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, prorrogado pelo Decreto n.º 2-C/2020, de 17 de abril, de modo a salvaguardar a vida e a saúde pública bem como para garantir a execução das normas de contingência entretanto decretadas, constituiu um fator determinante com impacto no desenvolvimento da atividade dos processos da direção jurídica quer pela previsão da suspensão dos respetivos prazos judiciais, previsão de moratórias, entre outras limitações legais, tudo de acordo com a Lei n.º 1-A/2020, de 19 de março e lei 9/2020, de 10 de abril.

Ainda assim, destacam-se áreas de intervenção por excelência: Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores (FGADM), relacionamento organizacional (resultante de intervenção direta na área da contratação pública e do posicionamento institucional do IGFSS) e entidades externas (Tribunais, serviços do Ministério Público, AT - Autoridade Tributária, Solicitadores e Agentes de Execução e outras entidades Públicas e Privadas).

No que concerne ao FGADM, salienta-se a manutenção de recursos pendentes das decisões judiciais que determinam a assunção do pagamento de prestações, em contradição com os pressupostos/requisitos legais, que condicionam a atribuição daquela prestação.

Quanto à articulação com as entidades externas, pelas inúmeras solicitações, pedidos de informação, pontos de situação e esclarecimentos que são dirigidos ao IGFSS, são analisados e geridos pela DJC cuja não observância de resposta, implicaria consequências a nível de responsabilidade para o IGFSS que se permite acautelar.

Tratando-se de uma área de suporte, a natureza da atividade desenvolvida da DJC faz com que a mesma seja vital para a execução e operacionalização das diversas atividades no apoio prestado às diferentes áreas de negócio deste Instituto.

A DJC, ainda que com os constrangimentos atuais decretados, aposta na dinamização da eficiência das atividades que visa prosseguir, com especial enfoque na redução dos prazos de resposta, na eficácia das respostas às solicitações do Conselho Diretivo, das unidades orgânicas do IGFSS e na redução do número de processos pendentes.

As atividades do Processo em 2020 traduziram-se, essencialmente, de forma numérica, no seguinte:

- Abertura de 547 novos processos;
- Encerramento de 640 processos.

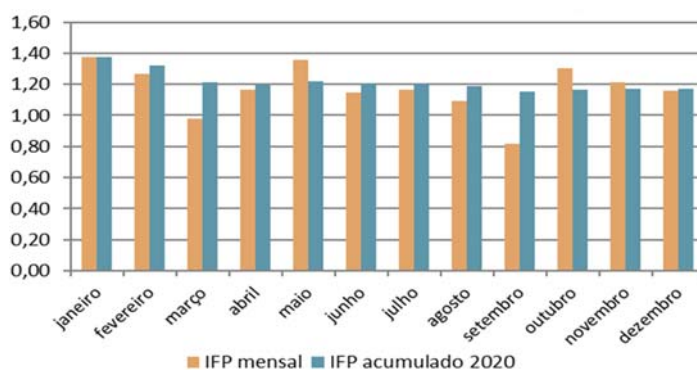


Gráfico 20 - Evolução mensal do n.º de novos processos vs. n.º de processos encerrados em 2020

- Processos ativos: 753, dos quais 496 são judiciais e 257 não judiciais. Do total dos ativos, 188 processos correspondem a matérias relacionadas com o FGADM e 565 de outras UO's.

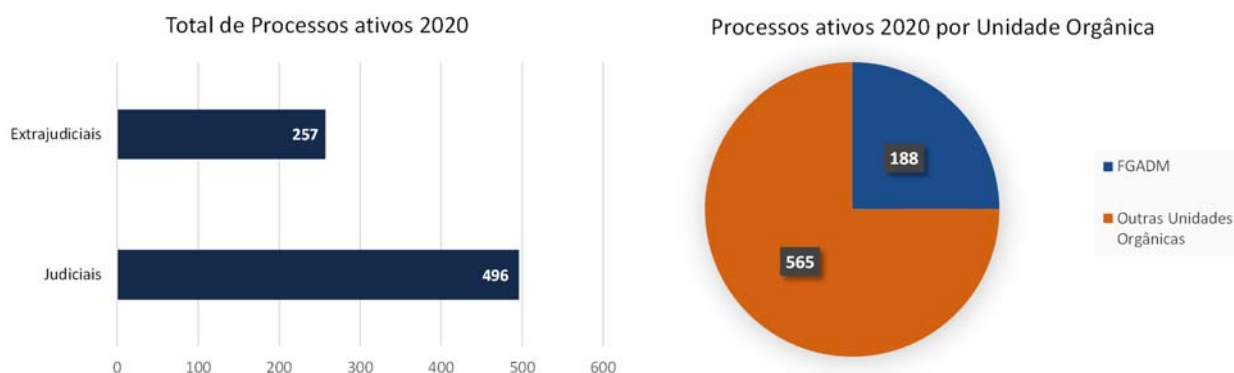


Gráfico 21 - Número total de processos ativos em 2020 / Processos ativos por UO

Processos encerrados: 640, dos quais 128 correspondem a análise de matérias relacionadas com a contratação pública, 159 relacionados com solicitações provenientes de entidades externas, 32 solicitações do Conselho Diretivo e 321 de outras UO's.

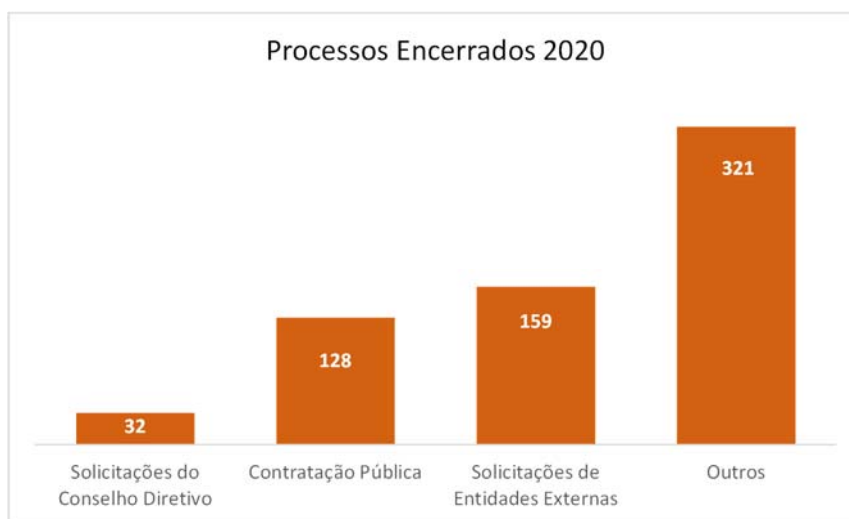


Gráfico 22 - Processos encerrados – Ano 2020

RECURSOS HUMANOS

A 31 de dezembro de 2020, o total de recursos humanos afeto à Direção Jurídica e de Contencioso era de 9 trabalhadores.

Recursos humanos DJC		
2018	2019	2020
8	9	9

Quadro 43 - Recursos humanos DJC

Fonte: Direção de Recursos Humanos – mapa de pessoal

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2020.

	Eficácia	Metas		
☐ PGA.04 - Jurídico e de Contencioso	78.61 pts	(50.00 pts)	157.22%	→
☐ Financeira	95.50 pts	(50.00 pts)	191.00%	→
☐ Assegurar ganho de causa favorável ao IGFSS	95.50 pts	(50.00 pts)	191.00%	→
☐ Taxa de sucesso de ações em Tribunal	86.00 %	(60.00 %)	143.33%	→
☐ Taxa de outorga de acordos de confissão de dívida do IGFSS	97.00 %	(90.00 %)	107.78%	→
☐ Tempo médio agendamento dos acordos de confissão de dívida	0.80 Dias úteis	(2.00 Dias úteis)	160.00%	→
☐ Clientes	82.11 pts	(50.00 pts)	164.22%	→
☐ Desenvolver o conhecimento jurídico-legal	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	↑
☐ N.º de ações de formação a outras Unidades Orgânicas	0.00 N.º	(0.00 N.º)		→ ⚠
☐ Índice de satisfação com as ações de formação	0.00 %	(0.00 %)		→ ⚠
☐ N.º atividades jurídico legislativa preventiva junto das UO	2.00 N.º	(2.00 N.º)	100.00%	↑
☐ Melhorar o apoio jurídico às UO	98.17 pts	(50.00 pts)	196.34%	→
☐ Taxa de cumprimento às solicitações do Conselho Diretivo	100.00 %	(98.00 %)	102.04%	→
☐ Taxa de cumprimento dos pontos de situação do DPI	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	→
☐ Tx de cumprimento dos pedidos de apoio à contratação pública	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	→
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	97.62 %	(90.00 %)	108.47%	→
☐ Processos Internos	62.98 pts	(50.00 pts)	125.96%	→
☐ Reduzir o n.º de processos pendentes	39.55 pts	(50.00 pts)	79.10%	→
☐ N.º de processos judiciais e extra-judiciais encerrados	640.00 N.º	(950.00 N.º)	67.37%	→ ⚠
☐ Taxa de resposta aos pedidos de assessoria das UO	98.00 %	(95.00 %)	103.16%	→
☐ Gerir a articulação com entidades externas	100.00 pts	(49.99 pts)	200.04%	→
☐ Taxa de resposta a Solicitadores/Agentes de Execução	100.00 %	(98.00 %)	102.04%	→
☐ Taxa de resposta a Tribunais	100.00 %	(98.00 %)	102.04%	→
☐ Melhorar a informação de gestão e os procedimentos	67.89 pts	(50.00 pts)	135.78%	→
☐ Monitorização atividade jurídico-contenciosa - Kamae Lei	124.80 PA	(120.00 PA)	104.00%	→
☐ Índice de fluxo processual (IFP) anual	1.17 N.º	(1.40 N.º)	83.57%	→ ⚠
☐ Taxa de cumprimento de análise dos processos	100.00 %	(80.00 %)	125.00%	→
☐ Taxa de cumprimento de processos judiciais a instaurar	100.00 %	(80.00 %)	125.00%	→
☐ Aprendizagem e Crescimento	77.54 pts	(50.00 pts)	155.08%	→
☐ Assegurar a melhoria contínua do processo	82.86 pts	(50.00 pts)	165.72%	→
☐ Taxa de redução de volume de impressão	53.11 %	(13.00 %)	408.54%	→
☐ Plano Anual de Gestão	78.80 PA	(70.00 PA)	112.57%	→
☐ Valorizar o capital humano	72.23 pts	(50.00 pts)	144.46%	→
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	88.89 %	(80.00 %)	111.11%	→
☐ Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comu	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		→ ⚠

2.11 PROMOÇÃO DA MELHORIA CONTÍNUA

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

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

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

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

2.11.1 AÇÕES CORRETIVAS DA PERFORMANCE

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

Este controlo visa também a identificação e implementação de ações corretivas do desempenho de objetivos/indicadores que estejam aquém do planeado, ou seja, serve para empreender ações para inverter tendências negativas de *performance*, tal como requerido na Norma ISO 9001:2015. Além disso, é imperativo que também as ações corretivas sejam alvo de análise dos seus resultados e que as mesmas sejam revistas em função disso, isto é, que se realize a avaliação da sua eficácia.

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

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

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

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

Na verdade, a utilização da metodologia *BSC* no contexto da operacionalização de um Sistema de Gestão da Qualidade assegura o indispensável alinhamento entre os objetivos operacionais de cada Processo e a estratégia do IGFSS. Ao mesmo tempo, enquanto sistema de medição estratégica, o *BSC* assegura a implementação do ciclo de Deming (PDCA)⁵.

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

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

2.11.2 OPORTUNIDADES DE MELHORIA - PLANOS DE AÇÃO

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

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

- Inquéritos de satisfação de trabalhadores;
- Inquéritos de satisfação dos clientes externos;
- Relatórios de auditorias internas da qualidade;
- Relatórios de auditorias de certificação e acompanhamento da norma ISO 9001:2015;
- Matriz de Gestão de Riscos.

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

Desde 2004 foram já definidas mais de mil oportunidades de melhoria. Relativamente ao estado global das 43 oportunidades de melhoria objeto de análise no final do ano de 2020, destaca-se que 34,88% (15) se encontram implementadas.

⁵ O “PCDA”, ou ciclo de Deming, representa o ciclo da melhoria contínua: *Plan / Do / Check / Act*.

2.11.3 OLA – ORGANIZATIONAL LEVEL AGREEMENTS

O IGFSS implementou em 2009 uma metodologia de contratualização de níveis de serviço internos (OLA) entre os Processos do seu Sistema de Gestão da Qualidade.

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

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

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

Assim, os 67 OLA ativos em 2020 beneficiaram reciprocamente todos os Processos, constituindo uma clara aposta na melhoria do serviço ao cliente interno e conseqüentemente no aumento da satisfação dos clientes externos, tendo-se procedido à monitorização do seu cumprimento quadrimestralmente.

2.11.4 AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE

No âmbito do seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), implementado de acordo com a Norma ISO 9001:2015, o IGFSS estabelece a metodologia para planificar e realizar auditorias internas para verificar se o SGQ:

- Está conforme com os requisitos da norma ISO 9001:2015;
- Está implementado e mantido com eficácia.

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

Neste contexto, o IGFSS realiza anualmente, através de uma bolsa de auditores/as internos/as, auditorias internas da qualidade a todos os departamentos (Processos), incluindo os serviços desconcentrados e deslocalizados. Sumariamente, no ano de 2020, verificou-se o seguinte:

- Foram realizadas 25 auditorias internas da qualidade (AIQ), nos meses de março, setembro e outubro;
- As AIQ abrangeram todos os Processos de Negócio e de Gestão e Administração;

- Ao todo, em resultado das AIQ, foram identificadas 6 não conformidades e 56 oportunidades de melhoria. Para todas as não conformidades foram definidas correções e ações corretivas para debelar as situações identificadas;
- Os relatórios das AIQ concluíram pela eficácia de todos os Processos.

De referir ainda que, desde o ano 2010, adotou-se uma metodologia de controlo de implementação das oportunidades de melhoria (OM), decorrentes das auditorias internas da qualidade, identificadas nos relatórios correspondentes, semelhante à das restantes ferramentas de gestão de identificação de OM, realizando também um controlo trimestral da execução dos planos de ação (ver 2.11.2).

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

Na sequência de uma recomendação da Inspeção-Geral de Finanças, o IGFSS implementou, desde o segundo semestre de 2011, um processo de auditoria aos indicadores de desempenho constantes do sistema informático de BSC, que visa não só aferir a fiabilidade dos dados (cálculos efetuados e introdução dos dados), mas também melhorar a medição e definição dos indicadores de desempenho. Não se trata, contudo, de uma auditoria ao sistema de controlo interno nem aos procedimentos utilizados para a execução da atividade.

2.11.5 GESTÃO DO RISCO

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

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

A identificação e análise dos riscos permitiu a construção de uma Matriz de Gestão do Risco, onde em 2020 constavam 134 riscos de gestão decorrentes da atividade. Para os 134 riscos identificados, foram adotadas 279 medidas preventivas, encontrando-se por implementar 49. No entanto, trata-se de uma matriz dinâmica cujo conteúdo é alterado sempre que as áreas de negócio e de suporte do Instituto identifiquem essa necessidade.

Em 2020, este documento foi complementado, com a identificação dos riscos de contexto especial, no caso decorrentes da pandemia da Covid-19.

2.11.6 FOLLOW-UP DAS RECOMENDAÇÕES DE AUDITORIA SCI E FINANCEIRAS

No ano económico de 2020, este Instituto realizou a monitorização/ponto de situação quanto à implementação das recomendações sob a sua responsabilidade. Estas recomendações resultam, com maior expressividade, do parecer do Tribunal de Contas à Conta da Segurança Social e encontram-se documentadas num suporte de informação interna.

A monitorização referida realiza-se em três momentos. Um primeiro, em que se procede à divulgação das novas/reiteradas recomendações afetas a cada Processo de Negócio do IGFSS, decorrente do Parecer do Tribunal de Contas sobre a Conta da Segurança Social referente ao penúltimo exercício económico; um segundo momento, em que se analisa o grau/nível de implementação de cada recomendação afeta a cada Processo de Negócio; e um terceiro momento, em que o *follow-up* se encontra associado ao contraditório solicitado pelo Tribunal de Contas no âmbito do Anteprojecto de Parecer à conta do último exercício económico.

Foi, ainda, realizada uma auditoria junto do Instituto de Segurança Social, Instituto de Informática e Departamento de Gestão Financeira do IGFSS de monitorização da recomendação do TdC em sede de parecer à CGE2018:

“Em 2018 subsistem insuficiências nos procedimentos relativos às reconciliações bancárias que resultaram na subvalorização dos saldos de disponibilidades e de execução orçamental em cerca de 10,1 M€ e 6,5 M€, respetivamente, e na existência de saldos contabilísticos negativos em contas de disponibilidades. No final do ano encontravam-se por reconciliar documentos em 64 contas bancárias, sendo que 96,8% do volume financeiro reportava-se ao próprio ano (sobretudo numa conta bancária, situação resolvida em julho de 2019). No entanto, persistem documentos por reconciliar desde 2008.”

2.11.7 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	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiência de recursos humanos 2. Rotação de recursos humanos 3. Limitada capacidade de resposta às solicitações dos clientes 4. Insuficiente resposta e integração dos sistemas de informação 5. Ineficiente articulação estratégica com os principais parceiros 6. Qualidade das instalações 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade de inovação organizacional 2. Maturidade e tecnicidade das equipas 3. Aposta na formação e qualificação 4. Sistema de Gestão da Qualidade 5. Cobertura geográfica dos serviços 6. Implementação da Tesouraria Única 7. Segmentação de contribuintes e Gestor Contribuinte Devedor
	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
ENVOLVENTE EXTERNA	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Possibilidade de crescimento económico fraco com impacto na sustentabilidade da Segurança Social 2. Contexto legal fortemente restritivo 3. Dependência externa ao nível da tecnologia e Sistemas de Informação 4. Alteração frequente da legislação aplicável 5. Qualidade e antiguidade das dívidas em carteira 6. Impossibilidade de pagamento de prestações sociais através de carta-cheque 7. Atraso nos pagamentos de prestações sociais através de vale-postal 8. Possibilidade de desequilíbrios no mercado imobiliário 9. Regulamento Geral de Proteção de Dados 10. Pandemia COVID-19⁶ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alinhamento estratégico com os parceiros da Segurança Social 2. Opção governativa de combate à fraude e evasão fiscal 3. Sistema de Normalização Contabilística - AP e nova Lei do Enquadramento Orçamental 4. Reengenharia/upgrade do sistema administrativo e financeiro (ERP) de suporte ao funcionamento da Segurança Social 5. Generalização do acesso à internet 6. Revitalização 7. Campanha de utilização do IBAN pelo Instituto da Segurança Social 8. Desenvolvimento de meio de pagamento próprio 9. Novas Políticas de Habitação 10. Gestão adequada aos ciclos do mercado imobiliário 11. Implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados

Quadro 44 - SWOT IGFSS

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.

⁶ Decorrente dos riscos de contexto associados à pandemia da Covid-19 registados em 2020, considerou-se pertinente a realização de dois ajustes na matriz SWOT do IGFSS, especificamente a inserção no quadrante das ameaças da “Pandemia COVID-19” e a eliminação da oportunidade “crescimento económico”, esta última, naturalmente justificada pela pandemia Covid-19.

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.

1 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 trabalhadores.

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 trabalhadores que importa colmatar numa perspetiva de não rutura dos serviços e também de reforço da tecnicidade dos trabalhadores ao seu serviço, sendo este um fator crítico de sucesso para a concretização da política e estratégias definidas para o Instituto.

2. Elevada rotação de recursos humanos

Na área de recursos humanos, o cálculo de turnover tem a função de determinar a percentagem de substituições de funcionários antigos por novos e, conseqüentemente, analisar a capacidade da organização em manter os seus trabalhadores. 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 expetativas. 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. 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.

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.

2 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 trabalhadores, 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 trabalhadores 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 trabalhadores 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.

3 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 trabalhadores 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 trabalhadores sem vínculo à Administração Pública, o IGFSS concorre com todos os restantes organismos no recrutamento de trabalhadores, 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 da dívida 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.

10. Pandemia COVID-19

No contexto corrente da situação pandémica à escala global, que, face à atual organização social não conhece precedentes, não sendo, por isso, comparável com outras pandemias no decurso da história mundial, a situação, provocada pela Covid-19, generalizou-se a nível mundial no ano de 2020.

Desde o final do 1.º trimestre de 2020 tem-se assistido a grandes variações do número de contágios por via desta doença. Face à situação crítica vivida, houve a necessidade de implementar medidas de contenção, entre as quais o confinamento generalizado da população, com vista à mitigação da doença, o que causou um forte abalo em toda a estrutura empresarial, económica e social.

Esta nova realidade, que contempla inúmeras alterações a nível legal e regulamentar, tem naturalmente um impacto assinalável na concretização da missão do IGFSS, com reflexos na concretização dos objetivos estratégicos deste Instituto.

4 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.

O conhecimento existente entre os membros dos Conselhos Diretivos do IGFSS, do ISS e do II, facilita o diálogo e o acesso aos canais de decisão.

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 atual, impacta no desempenho dos agentes económicos, na atividade das empresas, credibilizando o esforço contínuo atinente à cobrança, potenciando a simplificação de procedimentos e a autonomização dos processos para o incremento da eficiência e eficácia da área de negócio.

3. 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.

4. 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.

5. 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 devedoras perante a Segurança Social e ainda à adaptação da organização em matéria de atendimento presencial.

6. Revitalização

As medidas introduzidas no âmbito do Programa Capitalizar, ao promoverem estruturas financeiras mais equilibradas, vêm potenciar a melhoria do tecido empresarial com o consequente 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.

7. 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.

8. 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.

9. 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.

10. 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.

11. 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.

2.11.8 STRATEGY FOCUSED ORGANISATION

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

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

Descrevem-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 2019-2021 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 trabalhadores 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 trabalhadores.

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 trabalhadores para a mudança, é preciso alinhar toda a organização na execução da estratégia.

O Plano Estratégico reflete a visão estratégica do IGFSS a três anos (médio prazo), 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 trabalhadores, 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 trabalhadores 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 fator 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 trabalhadores.

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 iterativo, 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 trabalhadores 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 trabalhadores 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 pelo Conselho Diretivo, 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.

3. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

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

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

3.1 INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EXTERNOS

De forma a garantir o primeiro compromisso da política da qualidade do IGFSS - “clientes satisfeitos” e responder a um dos principais requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade implementado de acordo com a norma ISO 9001:2015, o Instituto realiza consecutivamente, desde há 15 anos, um inquérito de avaliação da satisfação dos seus principais clientes externos, das áreas de negócio.

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

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

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

Quadro 45 - Principais clientes do IGFSS por área de atuação

METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO

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

Em 2020, e com base nos resultados e na aprendizagem decorrente das respostas aos questionários do ano anterior, foram promovidas as necessárias alterações na seleção da amostra, bem como nos questionários de cada um dos tipos de clientes, de forma a torná-los mais simples e orientados para a

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

aferição das matérias que permitirão dar saltos qualitativos que contribuam para a melhoria da satisfação dos clientes.

O início da preparação do inquérito ocorreu no mês de março de 2020, todavia decorrente da pandemia da Covid-19, apenas se procedeu à sua concretização no 4.º trimestre de 2020, de acordo com o Plano Anual da Qualidade.

A metodologia utilizada percorre, então, as seguintes etapas:

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

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

RESULTADOS DO INQUÉRITO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO

O índice de satisfação global do IGFSS, resultante da média dos índices de satisfação alcançados pelos diversos tipos de clientes foi de 77% em 2020, o que representa um decréscimo de 2 pontos percentuais face ao ano anterior e face à meta estabelecida em 2020 no mapa da estratégia corporativa.

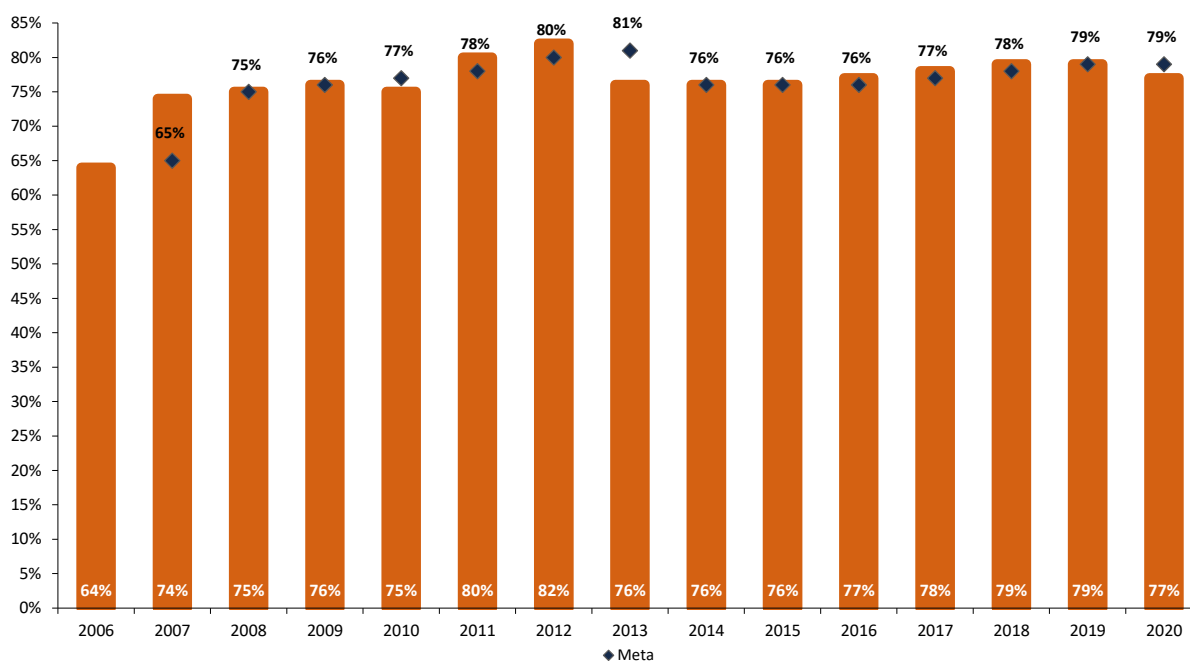


Gráfico 23 - Evolução do índice de satisfação global do IGFSS (2006-2020)

Comparativamente com o ano de 2006, em que se realizou o primeiro exercício de avaliação da satisfação dos clientes externos, constata-se uma evolução positiva de 13 pontos percentuais.

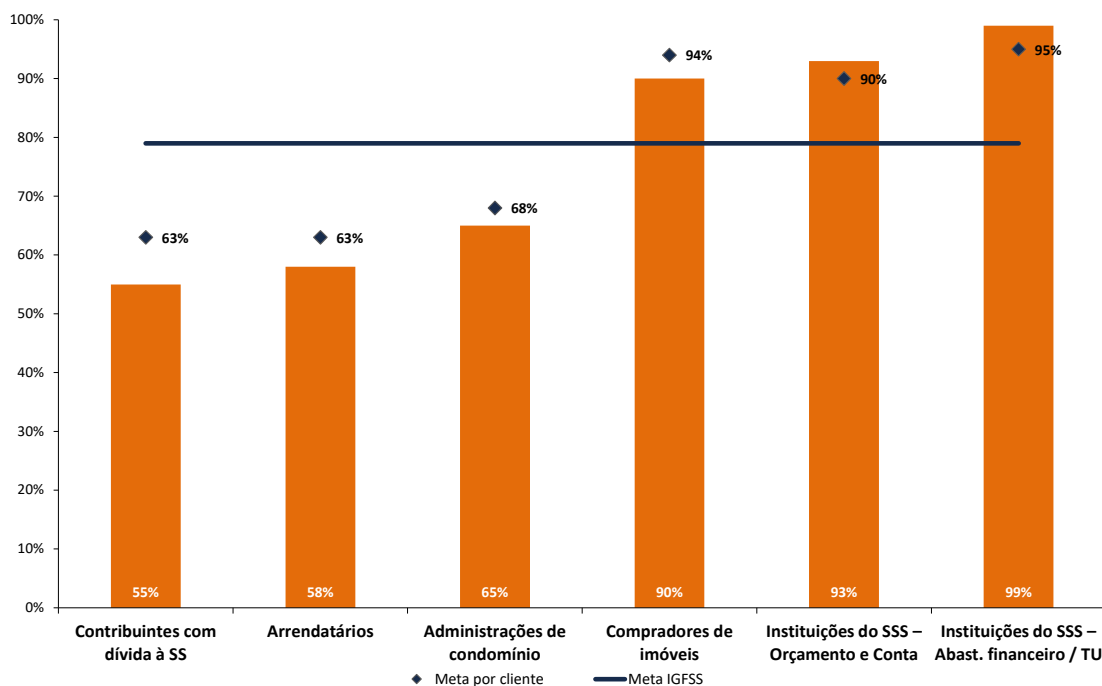


Gráfico 24 - Resultados da satisfação dos clientes externos em 2020

Os resultados da avaliação da satisfação dos clientes do IGFSS apresentam índices de satisfação que oscilam entre os 55% (Contribuintes com dívida à Segurança Social) e os 99% (Instituições do SSS - Abastecimento Financeiro/Tesouraria Única), sendo a meta global estabelecida para o IGFSS, de 79%.

Os Contribuintes com dívida à Segurança Social, os Arrendatários e as Administrações de Condomínio são os que mais se afastam da meta global, sendo definidas metas específicas, por tipologia de cliente, em função das expectativas (conforme pode ser verificado no gráfico acima).

Relativamente às metas definidas no BSC para cada um dos tipos de clientes, a respetiva meta foi superada no caso das Instituições do Sistema de Segurança Social – Orçamento e Conta, das Instituições do Sistema de Segurança Social – “Abastecimento Financeiro/Tesouraria Única”.

3.2 CAIXAS DE SUGESTÕES E E-MAIL INSTITUCIONAL

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

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

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

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



Em 2020 foram recebidos 14 folhetos, os quais representam apenas 0,04% do total de atendimentos presenciais, pelo que a análise aos resultados deve ter este dado em consideração. Uma vez que os folhetos disponibilizados em todos os locais de atendimento ao público do IGFSS suscitam a avaliação do serviço prestado por parte dos clientes respondentes no que respeita ao serviço prestado, bem como o tempo de espera, importa referir que, em 2020, 92% dos clientes está satisfeito ou muito satisfeito, tendo também 100% respondido que teve um tempo de espera máximo de 10 minutos para ser atendido. Estes dados, à semelhança do inquérito de satisfação anual, são segmentados geograficamente de forma a permitir uma atuação direcionada.

Foram recebidos 317.387 e-mails nas caixas de correio institucionais, dos quais 5567 dirigidos ao e-mail geral do IGFSS (igfss@seg-social.pt).

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

3.3 TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES

De acordo com a Norma ISO 9001:2015 a organização deve estabelecer e implementar formas eficazes de comunicação com os clientes, nomeadamente para:

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

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

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

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

No ano de 2020, o tempo médio de resposta a reclamações foi de 19 dias úteis para o Processo de gestão da dívida (120 reclamações). Relativamente aos Processos de Património Imobiliário, Gestão Financeira, de Orçamento e Conta e de Auditoria do Sistema de Segurança Social não existiram reclamações.

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

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

3.4 PEDIDOS DO PROVIDOR DE JUSTIÇA

Em 2020 foram rececionados 327 pedidos de esclarecimento, por parte do Provedor de Justiça ao Departamento de Gestão da Dívida, dos quais foi dada resposta a 300, representando 91,7% do total. Em média, as solicitações de esclarecimento demoraram 16 dias úteis a serem respondidas. Face ao ano anterior, o número de pedidos diminuiu 5,8% (347 em 2019).

Não foi possível a análise dos dados relativos ao arquivamento de pedidos, por parte do Provedor de Justiça, uma vez que a Gestão da Dívida não tem a informação necessária por parte da Provedoria.

3.5 PÁGINA ELETRÓNICA DA SEGURANÇA SOCIAL

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

Neste âmbito, e através da ferramenta *Google Analytics*, foi analisado o número de visualizações⁷ que as referidas páginas registaram durante o ano de 2020.

Verificou-se, assim, que no período de 1 de janeiro a 31 de dezembro de 2020, a página eletrónica da Segurança Social registou um total de 1.242.895 visualizações de páginas, o que corresponde a um aumento de 276.876 visualizações (+28,7%), face ao registado em 2019 (966.019).

⁷ Número total de páginas visualizadas, sendo contabilizadas as visualizações repetidas de uma única página.

As três páginas mais visitadas no ano de 2020 foram: “Regularização de dívidas” com um total de 268.089 visualizações (21,6%); “Lista de devedores na Segurança Social”, com 172.171 visitas (13,9%) e “Contactos” com 149.961 acessos (12,1%).

3.6 PÁGINA ELETRÓNICA DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO

Para disponibilizar/divulgar imóveis para venda e arrendamento, o IGFSS criou o site <http://www.seg-social-patrimonio.pt>, em que a atualização e manutenção do seu conteúdo é da sua responsabilidade.

Com base na ferramenta *Google Analytics*, foram analisados vários indicadores que permitem retirar conclusões sobre a utilização da página eletrónica do Património Imobiliário da Segurança Social.

Assim, em 2020, a página eletrónica do Património Imobiliário foi acedida por 270.886 utilizadores diferentes, em 296.845 sessões, registando-se um total de 840.555 visualizações de páginas.

A página eletrónica do Património Imobiliário foi acedida 27.737 vezes por mês, por 22.574 visitantes, sendo que em casa sessão foram visitadas 2,83 páginas, tendo os utilizadores permanecido 44 segundos, em média.

4. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Do que precede, não tendo sido realizado o inquérito em 2020, apresentam-se de seguida os resultados obtidos em 2019:

O cômputo da totalidade das respostas, 304 ou seja de 74% dos trabalhadores às questões de classificação de 1 a 10, revelou o nível médio de satisfação dos trabalhadores do IGFSS de 78%.

RESULTADOS GLOBAIS: DIMENSÃO E CONCILIAÇÃO

RESULTADOS GLOBAIS POR DIMENSÃO E CONCILIAÇÃO	Valores médios	Valores em %
IMAGEM E IDENTIDADE CORPORATIVA DO IGFSS	8,27	83%
SATISFAÇÃO PESSOAL	7,79	78%
FORMAÇÃO	7,23	72%
COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	8,24	82%
COMUNICAÇÃO FUNCIONAL / ESPÍRITO DE EQUIPA	7,59	76%
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E CARREIRAS	6,80	68%
REMUNERAÇÕES	5,68	57%
LIDERANÇA	8,16	82%
CONDIÇÕES DE TRABALHO E BEM-ESTAR	7,97	80%
SAÚDE DO TRABALHO	6,32	63%
QUALIDADE	8,24	82%
RESPONSABILIDADE SOCIAL	7,91	79%
CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL, PESSOAL E FAMILIAR	8,07	81%

Quadro 46 - Índice de satisfação por dimensão (valores médios e percentuais)

RESULTADOS GLOBAIS DA SATISFAÇÃO POR DIMENSÃO E ASPETOS DE CONCILIAÇÃO (%)

A classificação média mais elevada corresponde à dimensão Imagem e Identidade Corporativa do IGFSS (83%). Por outro lado, a dimensão Remunerações (57%) apresenta a classificação média mais reduzida.

Face à meta traçada de 59,0 pontos para o índice de satisfação dos trabalhadores em 2019, o resultado obtido (78,0 pontos) superou a mesma em 19 pontos.

RESULTADOS GLOBAIS POR UNIDADE ORGÂNICA

RESULTADOS GLOBAIS POR UO	Valores médios	%
Departamento de Gestão da Dívida (incluindo Secções de Processo)	7,68	77%
Departamento de Património Imobiliário	8,03	80%
Departamento de Orçamento e Conta	7,88	79%
Departamento de Gestão Financeira	7,88	79%
Departamento de Gestão e Administração	8,35	83%

Quadro 47 - Índice de satisfação por unidade orgânica (valores médios e percentuais)

5. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

“Avaliação do Sistema de Controlo Interno (SCI)

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

1. Ambiente de controlo

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

Sim. No âmbito da reestruturação orgânica operada pela Portaria n.º 417/2012, de 19 de dezembro, foi criado o Departamento de Gestão e Administração, que tem na sua dependência, entre outros, a Direção da Qualidade e Comunicação, que tem como uma das suas atribuições "gerir o sistema de qualidade e realizar auditorias internas nesse âmbito", de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2015.

Com efeito, para cumprimento do compromisso subjacente à política da qualidade, atingir os objetivos da qualidade e assegurar que os serviços prestados aos clientes estão conformes com os requisitos desta norma, o IGFSS estabeleceu, documentou e implementou um Sistema de Gestão da Qualidade, cujos requisitos e diretrizes estão definidos no manual da qualidade, estando o Instituto certificado desde o ano de 2007.

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

Sim. O IGFSS estabelece no seu Processo "PGA.01 - Qualidade e Comunicação" a metodologia para planear e realizar auditorias internas para verificar se o Sistema de Gestão da Qualidade:

- Está conforme com os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015;
- Está implementado e mantido com eficácia.

Anualmente é efetuada a revisão formal e abrangente do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) pelo Conselho da Qualidade, para além das reuniões de acompanhamento e de monitorização estratégica realizadas por este órgão.

Anualmente é elaborado um programa de auditorias internas e externas da qualidade, que contempla auditorias a todos os departamentos (Processos), incluindo os serviços desconcentrados. Estas auditorias são realizadas por uma bolsa de auditores internos e pela entidade certificadora do SGQ (APCER).

De acordo com o programa anual de auditorias internas da qualidade, em 2020, foram realizadas 25 Auditorias Internas da Qualidade (AIQ) e 1 Auditoria Externa da Qualidade (AEQ) que abrangem todos os Processos de Negócio e de Gestão e Administração.

Os resultados das auditorias são transmitidos aos gestores de Processo/áreas auditadas, que definem as ações corretivas necessárias, bem como o respetivo prazo de implementação. É também efetuado um acompanhamento para avaliação da eficácia das ações implementadas. Os resultados das auditorias e de acompanhamento da implementação das ações decorrentes de oportunidades de melhoria e não

conformidades são comunicados ao Conselho Diretivo e apresentados ao Conselho da Qualidade para análise e acompanhamento.

Na sequência de uma recomendação da Inspeção-Geral de Finanças, o IGFSS implementou, desde o segundo semestre de 2011, um processo de auditoria aos indicadores de desempenho constantes do sistema informático de *BSC*, que visa não só aferir a fiabilidade dos dados (cálculos efetuados e introdução dos dados), mas também melhorar a medição e definição dos indicadores de desempenho. Não se trata, contudo, de uma auditoria ao sistema de controlo interno nem aos procedimentos utilizados para a execução da atividade.

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

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

- Experiência profissional > 1 ano;
- Curso de auditores internos da qualidade: teórica e prática - 40 horas;
- Conhecimentos de ferramentas da qualidade;
- Acompanhamento de duas auditorias como observador/a;
- Realização de uma auditoria acompanhado por um/a auditor/a qualificado/a;
- Independência, maturidade, objetividade e capacidade de análise e síntese;
- Auditor/a coordenador/a - realização de duas auditorias como coordenador/a, acompanhado por um/a auditor/a coordenador/a.

Refira-se ainda que desde 2008 o IGFSS tem, por sua iniciativa, um procedimento de avaliação da satisfação com os/as auditores/as internos/as, cuja taxa em 2020 foi a 96,30%.

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

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

Em abril de 2006, o IGFSS aprovou uma Carta de Valores, na qual são estabelecidos os princípios éticos e deontológicos pelos quais deve pautar a sua conduta, tal como pretende ser reconhecido pelos seus clientes e sociedade em geral. São cinco os valores pelos quais os trabalhadores do IGFSS regem a sua conduta diariamente na prossecução da missão do Instituto (ver ponto 1 do Capítulo I deste relatório).

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

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

No conjunto dos 10 programas anuais já emitidos destacam-se apenas algumas das principais iniciativas:

- Certificação Energética do edifício da Av. Manuel da Maia;
- Programa de reciclagem - papel, *toners*, tinteiros, pilhas e telemóveis;
- Doação de material informático a diversas instituições beneficiárias;
- Comemoração do aniversário do IGFSS;
- Realização de caminhada solidária promotora da saúde e do bem-estar e do relacionamento entre trabalhadores;
- Campanhas de recolha de donativos para apoio a diversas instituições de solidariedade social;
- Angariação de fundos para as instituições de solidariedade social.

Ainda a respeito dos valores e condutas da organização, não pode deixar de ser referida a Política da Qualidade do IGFSS, assente em sete compromissos, tal como descrita no ponto 1 do Capítulo I deste relatório.

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

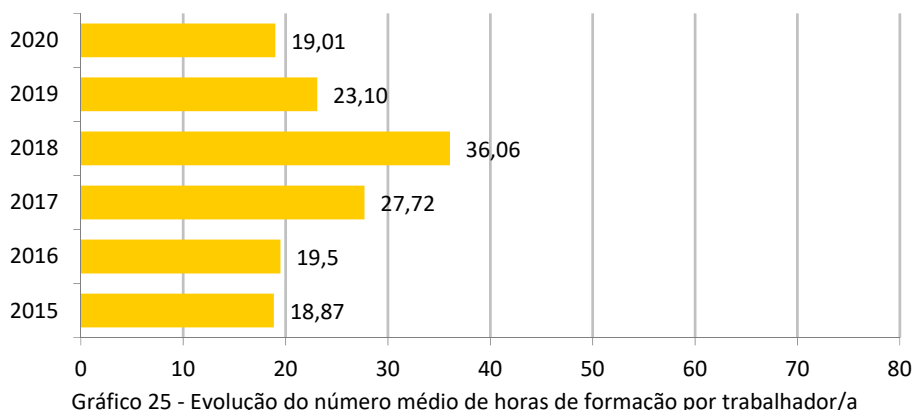
O Conselho Diretivo do IGFSS assegura que todos os trabalhadores conhecem, entendem e implementam a Política da Qualidade através de ações de sensibilização, cartazes, boletins eletrónicos da qualidade, quadros informativos e contactos pessoais.

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

Sim. Temos a convicção de que as pessoas são a chave do sucesso das organizações, e que a formação profissional configura um instrumento de gestão privilegiado que, gerido de forma adequada, proporciona ao conjunto dos trabalhadores a oportunidade de enriquecer conhecimentos, desenvolver capacidades e competências, estimular atitudes e comportamentos e melhorar qualificações técnicas e profissionais. Daí que o IGFSS tem apostado de forma cada vez mais consistente em proporcionar aos seus trabalhadores mais e melhor formação, bem como se tem procedido à análise do retorno da eficácia da mesma.

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

Em 2020 registou-se no final do ano um valor de 19,01 horas de formação por trabalhador/a, previsto no universo considerado em plano de formação 2020.



De salientar que o valor registado de horas de formação por trabalhador/a foi superior à meta traçada para o ano de 2020 (18 horas de formação por trabalhador/a)⁸.

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

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

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

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

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

Sim. O IGFSS, foi alvo de um acompanhamento regular no que se refere ao controlo financeiro, nomeadamente:

- Fiscal Único - no âmbito das atribuições que se encontram definidas foram realizadas as seguintes auditorias:
 - Auditoria Financeira – Orçamental todos os trimestres do 2020;

⁸ Nota Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MTSSS (transcrição)

- Auditoria Financeira à prestação de contas de 2020.
- Tribunal de Contas: Trabalhos no âmbito do Parecer sobre a Conta da Segurança Social 2019, e ainda no acompanhamento do ponto de situação das recomendações formuladas pelo Tribunal de Contas no Parecer sobre a Conta Geral do Estado de 2017 e de 2016 e cujos resultados foram integrados no Parecer sobre Conta Geral do Estado de 2019;
- Tribunal de Contas: Auditoria de acompanhamento de execução orçamental – Covid-19 - Medidas e reporte nos primeiros 3 meses;
- Tribunal de Contas: Auditoria de acompanhamento da execução orçamental, dividas e garantias – Covid-19 - a 30/09/2020;
- Inspeção-Geral do MTSSS: Auditoria aos Planos Prestacionais celebrados no âmbito do Processo Executivo;
- Inspeção-Geral do MTSSS: Auditoria ao Fundo de Reestruturação do Setor Solidário;
- Inspeção-Geral do MTSSS: Auditoria ao Fundo de Garantia de Alimentos a Menores - Acompanhamento do Cumprimento das Recomendações;
- Provedor de Justiça: Inspeção realizada ao abrigo do artigo 21.º n.º 1, alínea a) do Estatuto do Provedor de Justiça - Processos de execução fiscal instruídos nas Secções de Processo Executivo da Segurança Social;
- Inspeção-Geral de Finanças: Auditoria Informática à Segurança Informática em Teletrabalho.

2. Estrutura organizacional

2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?

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

O IGFSS tinha 404 trabalhadores em 31 de dezembro de 2020, dividindo-se em áreas operacionais e áreas de suporte, existindo ainda serviços desconcentrados na área de gestão da dívida, que correspondem às Secções de Processo Executivo do sistema de Segurança Social.

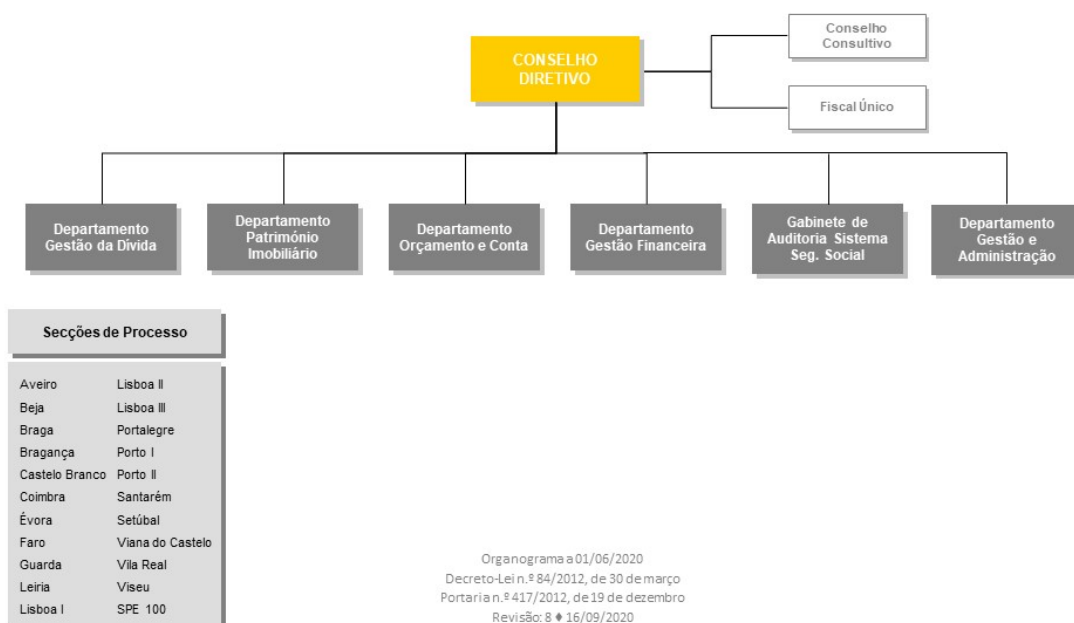


Figura 7 - Organograma do IGFSS

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

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

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

O SIADAP 3, relativo ao biénio 2019-2020, contemplou todos/as os/as trabalhadores/as que reuniam os requisitos legais exigidos para o desenvolvimento do processo de avaliação, sendo que o processo avaliativo do supramencionado biénio decorrerá no primeiro trimestre do ano de 2021.

No que diz respeito ao SIADAP 2, no ano de 2020, nenhum dirigente intermédio de 2.º grau reuniu condições para avaliação.

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

Em 2020, cerca de 92,91% dos trabalhadores frequentaram pelo menos uma ação de formação, determinada em função do universo de trabalhadores relativamente aos quais tenha sido identificada necessidade de formação em Plano de Formação e fora desse âmbito (ações extraplano e autoformação).

3. Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço

3.1 Existem manuais de procedimentos internos?

Sim. Para satisfazer a Política da Qualidade, atingir os objetivos da qualidade e assegurar que os serviços prestados aos clientes estão conformes com os requisitos da norma ISO 9001:2015, o IGFSS estabeleceu, documentou e implementou um Sistema de Gestão da Qualidade cujos requisitos e diretrizes estão definidos no Manual da Qualidade.

Com o objetivo de manter e melhorar continuamente a eficácia do seu Sistema de Gestão da Qualidade, o IGFSS:

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

A gestão dos Processos é realizada de acordo com a ISO 9001:2015 e os processos que suportam o SGQ implementado encontram-se igualmente identificados e descritos no Manual da Qualidade.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.3 É elaborado anualmente um plano de compras?

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

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

A contratação pública no IGFSS rege-se pelo Código dos Contratos Públicos (CCP), Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, que estabelece a disciplina aplicável à contratação pública e o regime substantivo dos contratos públicos que revistam a natureza de contrato administrativo e demais legislação aplicável.

Neste âmbito, destaca-se ainda:

- **A Plataforma eletrónica de contratação pública** - Com a entrada em vigor, a 30 de julho de 2008, do Código dos Contratos Públicos (CCP), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008 de 29 de janeiro, passou a ser obrigatório o uso de mecanismos eletrónicos na contratação pública. Neste sentido, para todos os procedimentos definidos no artigo 16.º do CCP, o IGFSS adota a Plataforma Eletrónica de Contratação acinGOV, da entidade Academia de Informática, Lda.;
- **O Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP)** – o IGFSS é uma entidade que integra o Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP) da eSPap - Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, IP. A lista de bens e/ou serviços disponíveis para contratação, informação sobre os fornecedores de bens e prestadores de serviços qualificados, bem como as condições e requisitos mínimos definidos para cada acordo quadro constam do Catálogo Nacional de Compras Públicas⁹ (CNCP);
- **A Unidade Ministerial de Compras** – A Secretaria-Geral do MTSSS centraliza, através da UMC, o processo relativo às aquisições de bens e serviços para o MSSS, no quadro de funcionamento do sistema de compras públicas, ao abrigo da alínea c) do n.º 2 do artigo 2.º do Decreto Regulamentar n.º 21/2012, de 8 de fevereiro;
- **O Portal dos Contratos Públicos – BASE.GOV** - O Código dos Contratos Públicos (CCP) regula os procedimentos obrigatórios para a formação de contratos públicos (parte II do CCP) e estabelece ainda um regime aplicável à execução dos mesmos (parte III). O Código prevê a criação de um portal na internet dedicado aos contratos públicos, que agregue informação sobre contratação pública. Para dar cumprimento a esta obrigação foi criado o BASE, cuja gestão é assegurada pelo Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção (IMPIC).

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

No que respeita área das infraestruturas destaca-se desde logo a existência do Plano de Manutenção de Infraestruturas, ao nível das infraestruturas físicas e ao nível das infraestruturas tecnológicas e de sistemas de informação, alinhados com o Plano de Atividades, nos quais pretende-se sistematizar um conjunto de conceitos e metodologias de manutenção, valorizando medidas preventivas em detrimento de medidas corretivas, com vista à otimização da vida útil, à redução de custos diferidos e alcançar bons níveis de satisfação dos utilizadores, tendo presente os aspetos específicos da atividade desenvolvida pelo IGFSS.

⁹ Expeto nos procedimentos por Ajuste Direto Simplificado ao abrigo do artigo 128.º do CCP

Portaria n.º 772/2008, de 6 de agosto, revista e atualizada pelas Portarias n.ºs 420/2009, de 20 de abril, e 103/2011, de 14 de março, define as categorias de bens e serviços cujos acordos quadro e procedimentos de aquisição são celebrados e conduzidos pela eSPap, nos termos previstos nas alíneas a) e b) do n.º 1 do artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 37/2007, de 19 de fevereiro.

A manutenção constitui um ponto fulcral no equilíbrio e apetência funcional, visto que engloba as atividades relacionadas com a gestão das infraestruturas, equipamentos e veículos relevantes para a qualidade dos serviços prestados pelo IGFSS, e por outro lado para garantir a segurança de todos os seus trabalhadores.

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

e

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A abordagem por Processos permite que a organização planeie os Processos e as respetivas interações, incorporando o ciclo PDCA e o pensamento baseado no risco.

O ciclo PDCA permite que a organização assegure que os seus Processos sejam dotados com recursos adequados e devidamente geridos e que as oportunidades de melhoria são determinadas e implementadas. O pensamento baseado no risco permite que a organização determine fatores suscetíveis de provocar desvios nos seus Processos e no SGQ em relação aos resultados planeados, implementar controlos preventivos para minimizar efeitos negativos.

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

Relativamente aos padrões de qualidade mínimos, importa também aqui realçar a contratualização de níveis de serviço internos entre todos os Processos (ver ponto 2.11.3), cuja taxa de cumprimento é monitorizada quadrimestralmente em sede de BSC. Ao nível externo, o IGFSS promove também a contratualização de níveis de serviço com os seus fornecedores e parceiros que contribuam para a medição da qualidade de serviço entre as partes (SLA – *Service Level Agreements*).

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

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

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

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

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

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

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

Sim, o IGFSS elaborou em 2009 o seu primeiro Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, que foi enviado para o Conselho de Prevenção da Corrupção no dia 24 de fevereiro de 2010, com conhecimento ao SESS e Inspeção-Geral do MTSSS. Face à realidade existente, o referido plano sofreu várias alterações ao longo dos anos. Em 2017, em cumprimento da Recomendação n.º 1 de julho de 2015,

do Conselho de Prevenção da Corrupção, bem como das indicações recebidas na respetiva visita pedagógica, realizada no dia 23 de fevereiro de 2017, procedeu-se à revisão do “Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas”, passando a denominar-se “Plano de Prevenção de Riscos de Gestão (incluindo os de corrupção e infrações conexas)”.

A revisão do plano teve como propósito incluir todos os riscos de gestão, para além dos riscos de corrupção e infrações conexas contemplados na revisão anterior, razão pela qual, a própria denominação do documento foi alterada.

Em 2020, este documento foi complementado, com a identificação dos riscos de contexto especial, no caso decorrentes da pandemia da Covid-19.

De mencionar que a gestão do risco encontra-se também implícita no SGQ, dado que decorre dos requisitos da norma o planeamento e implementação de ações para tratar os riscos e as oportunidades, estabelecendo assim uma base para aumentar a eficácia do Sistema, obter melhores resultados e prevenir efeitos negativos.

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

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

4. Fiabilidade dos Sistemas de Informação

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

Sim. O IGFSS possui um Sistema de Informação Financeira (SIF) que suporta o processamento de dados nas áreas da contabilidade e da tesouraria, entre outras. Possui também um Sistema de Gestão Documental – *SmartDOCS V4* – através do qual é possível assegurar o circuito e gestão digital das entradas, saídas e documentos internos do Instituto.

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

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

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

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

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

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

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

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

Resposta conjunta às questões 4.3 a 4.7

Por se considerar crítico garantir não só a fiabilidade dos Sistemas de Informação, mas também a gestão do conhecimento e a salvaguarda da informação foi desde o início da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade definido um Processo de Gestão e Administração que contempla de forma específica a gestão de infraestruturas técnicas e sistemas de informação.

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

Assim, os procedimentos e instruções de trabalho desenhados pelo IGFSS pretendem descrever e garantir o respeito por aquelas políticas. Os pilares da gestão tecnológica do IGFSS estão documentados através de um conjunto alargado de procedimentos e instruções de trabalho dos sub-processos “SPGA.01.13 – Administração de sistemas”, “SPGA.01.14 – Suporte e operação” e “SPGA.01.15 - Desenvolvimento e manutenção evolutiva de SI”.

O IGFSS dispõe de um sistema de gestão da infraestrutura e suporte ao utilizador, o qual tem como objetivo suportar a centralização e gestão das necessidades dos/as utilizadores/as através de portal “self service”, comprometendo o serviço com os OLA contratualizados (níveis de serviço internos).

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

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

garante a consistência nacional necessária ao funcionamento do suporte aos/às utilizadores/as e permite o alinhamento da gestão de TI com as necessidades dos clientes.

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

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

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

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

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

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

6. ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO

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

Desde alguns anos o Instituto tem sido pioneiro e impulsionador na adoção de boas práticas de gestão, de que são exemplos a implementação de uma gestão por objetivos, com recurso ao BSC, a operacionalização desde a primeira hora do sistema de avaliação de desempenho dos/as trabalhadores, corporizado pelo SIADAP, a certificação do seu Sistema de Gestão da Qualidade pela Norma NP EN ISO 9001 desde 2007, a obtenção do primeiro e segundo níveis do Esquema Europeu de Excelência (*Committed to Excellence* e *Recognised for Excellence* de 5 estrelas). Em 2009 e 2011, o IGFSS obteve o reconhecimento *Recognised for Excellence* de 5 estrelas, nível máximo deste patamar de excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM).

Em 2011 o IGFSS foi vencedor da 1.ª edição do Prémio OCI 2010 (Observatório de Comunicação Interna), na categoria de “Melhor Prática em Gestão da Mudança”, com o projeto “Modelo de gestão orientado para a excelência”. Esta iniciativa premeia as melhores práticas em comunicação interna e identidade corporativa de empresas públicas e privadas. Este prémio foi mais uma evidência do trabalho desenvolvido pelo IGFSS na adoção de boas práticas de gestão e do sucesso na sua implementação por todos/as.

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

Em 2014 recebeu na Q-Day Conference, sob o tema "Decidir Melhor", o Prémio Co-Inovação da Quidgest, que visa reconhecer os clientes que mais contribuem para o processo de inovação e melhoria contínua das suas soluções tecnológicas. Este prémio foi atribuído no âmbito da solução de *Balanced Scorecard* que o IGFSS utiliza desde 2007 e para a qual foi realizado recentemente um upgrade.

Fruto desta dinâmica e inovação permanente das práticas de gestão, ao longo dos anos o IGFSS tem apresentado publicamente o seu modelo e ferramentas de gestão. Destacam-se algumas dessas situações em que o Instituto foi considerado uma referência pelas suas boas práticas:

Ano de 2020

- Orador no congresso nacional “Insolvência e Recuperação de Empresas”, que abordou a situação do Estado enquanto credor, em especial os princípios da legalidade e da indisponibilidade dos créditos tributários bem como as condições legalmente previstas para regularização da dívida à Segurança Social;
- Cooperação Portugal - Timor-Leste — Cooperação entre os dois países para fomentar a partilha de boas práticas e metodologias de trabalho prosseguidas no âmbito da gestão da dívida e do orçamento e conta.

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

Ano de 2019

- Cooperação Portugal - Timor-Leste — Cooperação entre os dois países para fomentar a partilha de boas práticas e metodologias de trabalho prosseguidas pelo DOC;
- Cooperação Portugal – São Tomé e Príncipe — Cooperação com a delegação da Direção da Contabilidade Pública do Ministério do Planeamento, Finanças e Economia Azul de São Tomé e Príncipe. O encontro enquadra-se numa missão técnica para reforço de capacidades no domínio de alargamento do sistema de administração financeira do Estado para os Serviços e Fundos Autónomos, Poder Local e Regional e Segurança Social, daquele país.

Ano de 2018

- Orador no *workshop* subordinado ao tema “As Recentes Alterações Legislativas em Matéria de Insolvência e Recuperação de Empresas - Posicionamento da Segurança Social”, dinamizado pelo Departamento de Gestão da Dívida do IGFSS;
- Orador no congresso nacional “Insolvência e Recuperação de Empresas”, que abordou as medidas elegíveis para reestruturação, com a Segurança Social;
- O IGFSS foi convidado, enquanto uma das organizações bandeira, a integrar o “Programa 3 EM LINHA”, que visa a implementação de um sistema de gestão para a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar, tendo como base os requisitos da Norma NP4552:2016.

Ano de 2017

- Orador 16.º Encontro Temático do MTSSS, subordinado ao tema “Planos de Prevenção de Riscos de Gestão – Operacionalização e Monitorização”.

Ano de 2016

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

Ano de 2015

- Formação ministrada em janeiro de 2015 por 3 dirigentes do IGFSS à equipa do Ministério da Solidariedade Social de Timor-Leste, no domínio da elaboração e acompanhamento da execução do Orçamento de Segurança Social, no âmbito do programa de cooperação entre o MTSSS de Portugal e o Ministério da Solidariedade Social de Timor-Leste para o período de 2011-2014, no subprojecto “Reforço Institucional – Criação do Sistema de Segurança Social”;
- Orador no 11º Encontro Temático do MSESS, subordinado ao tema “Planeamento e Estratégia nas Organizações Públicas”;
- Orador no 10º Encontro Temático do MSESS, subordinado ao tema “Ética, Gestão Pública e Prevenção dos Riscos de Corrupção”.

Ano de 2014

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

Ano de 2013

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

Ano de 2012

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

Ano de 2011

- Orador no “*Sixth meeting of the EU forum of National SEPA Coordination Committees*” da Comissão Europeia, tendo o IGFSS sido convidado pelo Banco de Portugal para integrar a sua comitiva;
- Orador na sessão “Excelência em Movimento” no Fórum Excelência Portugal 2011, organizado pela Associação Portuguesa para a Qualidade;
- Orador no *workshop* “A autoavaliação com a CAF no ensino superior: casos práticos”, no âmbito do Diploma de Especialização em Implementação da CAF (DECAF) organizado pelo Instituto Nacional de Administração;
- Orador no “Encontro Temático sobre Responsabilidade Social no MSSS”, no âmbito do POCIQ;
- Orador no 9.º *Get Together* do Observatório de Comunicação Interna, com a apresentação do *case study* do IGFSS, que foi o vencedor do Prémio OCI na categoria de “Melhor Prática em Gestão da Mudança” em 2010.

Ano de 2010

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

Ano de 2009

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

Ano de 2008

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

Ano de 2007

- Exemplo nacional de aplicação da CAF no *3rd European CAF Users Event*, realizado em Lisboa, no âmbito da Presidência Portuguesa da União Europeia;
- *Case study* sobre a Gestão da Qualidade na revista da APQ - Associação Portuguesa para a Qualidade (edição 01/2007);
- *Case study* sobre a aplicação do BSC no livro "*Balanced Scorecard*" do autor Francisco Pinto, da editora Edições Sílabo;
- *Case study* sobre a Gestão da Qualidade na *Winners Conference* promovida pela APQ;

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

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

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

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

7. RESPONSABILIDADE SOCIAL

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

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

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

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

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

A partir desta data o Plano passou a ser dinamizado pela Direção da Qualidade e Comunicação (DQC), contando sempre que necessário com o apoio dos trabalhadores, bem como do Centro de Cultura e Desporto.

O presente capítulo pretende fazer um balanço da execução do plano de 2020.

7.1 COMUNICAÇÃO

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

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

Considerando o grau de envolvimento que se pretende alcançar, continuou a apostar-se na divulgação da informação interna através de um boletim eletrónico - flash informativo, o qual é enviado via e-mail a todos os trabalhadores a nível nacional. Para além do referido, são também elaborados cartazes sobre as iniciativas desencadeadas.

Decorrente da pandemia da Covid-19, foram concretizadas diversas comunicações, no sentido de informar e sensibilizar os trabalhadores para as medidas preventivas e de mitigação de riscos de exposição no local de trabalho, em cumprimento com as orientações da Direção Geral de Saúde, quer por via da emissão de flash's informativos, como através da divulgação e afixação de cartazes.

O IGFSS é também responsável pela atualização do conteúdo de algumas páginas do website da Segurança Social (www.seg-social.pt) e contribui com informação para a atualização desta página.

No âmbito da responsabilidade social foram emitidos os seguintes flash's informativos:

Flash Informativo	Assunto
N.º 02 de 09/01/2020	Medidas de sustentabilidade dos recursos
N.º 06 de 20/01/2020	Divulgação de datas para inscrição no voluntariado - Campanha de Natal 2019
N.º 23 de 26/02/2020	Cooperação Portugal / Timor-Leste
N.º 30 de 09/03/2020	Plano de Contingência COVID-19 do IGFSS
N.º 31 de 10/03/2020	COVID-19 - Orientação da DGS sobre eventos de massa
N.º 33 de 13/03/2020	Atendimento IGFSS - Medidas adicionais no atendimento presencial
N.º 35 de 16/03/2020	Medidas de apoio excecional – Declaração a preencher pelos pais em caso de encerramento de Escola
N.º 36 de 16/03/2020	FAQ'S sobre as medidas extraordinárias estabelecidas com o encerramento de estabelecimentos de ensino
N.º 37 de 20/03/2020	Covid-19 Cartão de Identidade IGFSS
N.º 39 de 25/03/2020	Funcionamento dos serviços presenciais da Segurança Social
N.º 42 de 01/04/2020	43 .º Aniversário do IGFSS
N.º 49 de 27/04/2020	Seminário online dia 28-04 - Locais de Trabalho Seguros em Tempos de COVID-19
N.º 54 de 04/05/2020	Normas de Circulação e Permanência Locais de Trabalho
N.º 56 de 08/05/2020	8 de maio - Dia da Segurança Social - Mensagem Conselho Diretivo
N.º 57 de 08/05/2020	8 de maio - Dia da Segurança Social - Mensagem MTSSS
N.º 61 de 29/05/2020	Dia do Escritório limpo
N.º 69 de 18/06/2020	Campanha Recolha de Bens Alimentares
N.º 72 de 07/07/2020	Prolongamento da data de recolha de Bens Alimentares – Até dia 10 de julho
N.º 79 de 28/07/2020	Resultados da Campanha Recolha de Bens Alimentares - Julho de 2020

Flash Informativo	Assunto
N.º 87 de 10/09/2020	21.º Encontro Temático - Webinar - Estilos de vida saudável em tempo de pandemia – Atividade física em contexto de trabalho
N.º 88 de 14/09/2020	Desafio SG-MTSSS - EPAL Torne a sua água da torneira ainda mais irresistível
N.º 91 de 28/09/2020	Relembramos 21.º Encontro Temático - Webinar - Estilos de vida saudável em tempo de pandemia – Atividade física em contexto de trabalho
N.º 102 de 26/10/2020	22.º Encontro Temático - Webinar - Covid 19 - impacte na vida profissional e pessoal
N.º 103 de 26/10/2020	Normas de Circulação no local de trabalho - Avenida Manuel da Maia-Lx
N.º 109 de 06/11/2020	Revisão Plano de Contingência COVID-19 do IGFSS
N.º 119 de 18/11/2020	SST Serviços de Enfermagem
N.º 125 de 03/12/2020	Campanha de Natal 2020 – “Brinquedo novo – Criança feliz”
N.º 131 de 10/12/2020	Relembrar Campanha de Natal 2020 – “Brinquedo novo – Criança feliz”

Quadro 48 - Flash's informativos no âmbito da responsabilidade social - Ano 2020

7.2 BALANÇO DO PROGRAMA DE 2020

Apresenta-se de seguida os indicadores planeados no âmbito do Plano de Responsabilidade Social para 2020, bem como o seu estado de concretização a 31/12/2020.

Área da Responsabilidade Social	Pilar da Sustentabilidade	ODS	Indicador	Responsabilidade	Meta 2019	Resultado
Governança Organizacional	Social	3; 4; 5; 8; 16; 17	Implementação da Norma NP 4552:2016 - Sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal	DGA-DQC	02/01/2020 a 31/12/2020	Não concretizado
			Adoção de práticas de conciliação do trabalho com a vida pessoal e familiar	DGA-DRH	2	2
			Elaboração do Plano de Responsabilidade Social 2021	DGA-DQC	02/12/2020 a 18/12/2020	Concretizado
			Promoção de práticas para um estilo de vida saudável (ex.ª campanha para promoção da prática de desporto; alimentação saudável)	DGA-DQC	02/01/2020 a 31/12/2020	Concretizado
Direitos Humanos			Tx de cumprimento do tempo de resposta - sugestões ao CD	DGA-DQC	95% em 5 dias úteis	Não aplicável
Práticas Laborais			% de oportunidades de melhoria SST implementadas (das aprovadas para implementação)	DGA-DAI	65%	Não aplicável
			Consulta aos trabalhadores no âmbito de SST	DGA-DRH	18/05/2020 a 30/06/2020	Concretizado
			Realização de consultas de medicina no trabalho	DGA-DRH	02/01/2020 a 31/12/2020	Concretizado
			Taxa de colaboradores abrangidos por formação - IGFSS	DGA-DRH	80%	92,91%
			N.º médio de horas de formação por colaborador - IGFSS	DGA-DRH	18 horas	19,01h
			Taxa de satisfação com a formação	DGA-DRH	85%	87,39%
			Taxa de satisfação com o acolhimento realizado pela DRH	DGA-DRH	94%	98,40%
			Nº de acidentes no local de trabalho	DGA-DRH	4	9
Práticas operacionais justas			Taxa de absentismo	DGA-DRH	2%	2,15%
			Elaboração do relatório de acompanhamento das medidas do Plano de Prevenção de Riscos Gestão (incluindo os de corrupção e infrações conexas)	DGA-DQC	03/02/2020 a 28/02/2020	Concretizado
Consumidor			Realização do inquérito aos clientes externos - avaliação da satisfação com as áreas de negócio do IGFSS	DGA-DQC	02/03/2020 a 30/10/2020	Concretizado
	Taxa de satisfação dos clientes externos	UO área negócio	79%	77%		
	Tx cumprimento prazo tratamento reclamações do livro amarelo	DGD	97,5% em 15 dias úteis	95,92%		
Envolvimento e desenvolvimento da Comunidade	Comemoração do aniversário do IGFSS - Iniciativa de índole solidário	DGA-DQC	02/03/2020 a 12/04/2020	Concretizado - índole simbólica face à pandemia COVID19		
	Campanha de Natal	DGA-DQC	02/11/2020 a 31/12/2020	Concretizado		
Área da Responsabilidade Social	Pilar da Sustentabilidade	ODS	Indicador	Responsabilidade	Meta 2019	Resultado
Ambiente	Ambiental	8; 12	Promover iniciativas anuais de sensibilização / boas práticas ambientais (ex.ª Dia do escritório limpo; Separação de resíduos)	DGA-DQC e DGA-DAI	2	Concretizado
			Relatório ECO - Economia, Compromisso e Organização	DGA-DQC	01/02/2020 a 30/11/2020	Concretizado
			Recolha seletiva de papel, consumíveis informáticos, embalagens e pilhas para reciclagem	DGA-DQC e DGA-DAI	02/01/2020 a 31/12/2020	Concretizado parcialmente
			Taxa de redução de volume de impressão	DGA-DQC	13% em relação a 2015	32,99%
			Taxa de redução de consumo de recursos energéticos	DGA-DAI	13% em relação à média de consumo de 2015 a 2017	15,25%
			Taxa de concretização do plano de manutenção das infraestruturas	DGA-DQC e DGA-DAI	75%	DGA-DQC - PMI-ITSI: 60% DGA-DAI - PMI-I.Fis.: 87%
			Elaboração e acompanhamento do plano de manutenção das infraestruturas	DGA-DQC e DGA-DAI	01/02/2020 a 31/12/2020	Concretizado
Atividade no âmbito da Rede PorTodos	16; 17		Participação nas reuniões da equipa dinamizadora da Rede PorTodos - Rede do MTSSS para a Sustentabilidade	DGA-DQC	02/01/2020 a 31/12/2020	Concretizado
			Apresentação de resultados das atividades desenvolvidas em 2019, no âmbito da Rede PorTodos, bem como dos indicadores de sustentabilidade, para efeitos do Relatório de Atividades (a pedido da Rede PorTodos)	DGA-DQC	1º semestre	Concretizado
			Apresentação de contributos para o Plano de Atividades, no âmbito da Rede PorTodos (a pedido da Rede PorTodos)	DGA-DQC	4º trimestre	Concretizado
			Envio de notícias para a webletter da Rede porTodos	DGA-DQC	trimestral	Não aplicável
			Participação conjunta em campanhas de solidariedade ou iniciativas e eventos no âmbito da Sustentabilidade	DGA-DQC	02/01/2020 a 31/12/2020	Concretizado

Quadro 49 - Balanço das atividades do Plano de Responsabilidade Social 2020

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

Na vertente governação organizacional, o IGFSS elabora o Plano anual de Responsabilidade Social, que constitui um referencial transversal na organização, e cujas metas são partilhadas por várias Unidades Orgânicas. A implementação da Norma NP 4552:2016 - Sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, no final de 2020, decorrente dos constrangimentos associados à pandemia da Covid-19, encontrava-se suspensa, processo que será retomado em 2021.

No que respeita às práticas laborais, verificou-se que 8 dos 9 indicadores que constam desta área foram concretizados/cumpridos, o que representa uma taxa de concretização de 88,9%. A taxa de implementação de oportunidades de melhoria de segurança e saúde no trabalho foi considerada não aplicável decorrente da ausência de ações aprovadas para implementação. De destacar a taxa de trabalhadores abrangidos por formação durante o ano de 2020, com um resultado de 92,91%, bem como a ausência de acidentes no local de trabalho.

As intervenções nas práticas operacionais justas foram concretizadas com a elaboração do relatório e acompanhamento das medidas do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão.

No plano do consumidor, a taxa de satisfação dos clientes externos registou este ano 77%, resultado inferior em 2 pontos percentuais ao obtido no ano transato.

No que respeita ao envolvimento e desenvolvimento da comunidade, foi dinamizada uma Campanha Recolha de Bens Alimentares, durante o mês de junho, cuja participação envolveu a oferta de bens alimentares para dar o apoio necessário às carências de cada agregado familiar que se encontram a passar necessidades. Contribuímos para apoiar 96 famílias (total de 235 pessoas, residentes), na freguesia do Areeiro. No que respeita à comemoração do aniversário do IGFSS, a iniciativa foi realizada de forma simbólica e por meio digital, devido à impossibilidade de realização presencial da mesma por restrições à realização de eventos face à pandemia da Covid-19.

No plano do Ambiente, a totalidade dos 6 indicadores foram concretizados/cumpridos, com parcial execução. A recolha seletiva de resíduos (papel, plástico e embalagens) foi assegurada nos grandes edifícios do IGFSS (Lisboa e Porto) e a recolha de consumíveis informáticos ocorreu no âmbito de contrato de prestação de serviços em outsourcing. No que se refere à recolha de pilhas para reciclagem, embora efetuada de forma continuada, não se procedeu ao envio de qualquer remessa para uma entidade gestora deste tipo de resíduos, situação justificada pelos constrangimentos decorrentes das restrições associadas à pandemia da Covid-19.

A Rede Por todos do MTSSS, na qual o IGFSS está integrado organizou a Campanha Solidária de Natal 2020, à qual o IGFSS intitulou: “Brinquedo Novo - Criança Feliz”. Esta Campanha decorreu desde o dia 02 até ao dia 13 de dezembro. O objetivo desta campanha foi oferecer brinquedos a crianças dos 0 aos 12 anos, através de Instituições de Acolhimento (a nível distrital). A entrega das ofertas nas Instituições foi elegida pela Rede Por Todos do MTSSS, e foi efetuada com a participação de um representante do IGFSS por local/distrito.

Face à necessidade de incorporar no sistema de gestão indicadores que garantissem a concretização dos vários aspetos da Responsabilidade Social (RS), e rentabilizando a permeabilidade da metodologia *Balanced Scorecard* utilizada no Instituto a ativos de naturezas diversas, salienta-se que existe uma integração dos objetivos e indicadores de RS no mapa estratégico dos diversos Processos.

CAPÍTULO III – BALANÇO SOCIAL

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

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

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

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

No Balanço Social do IGFSS relativo ao ano de 2020, em anexo, constam os quadros e informação prevista no Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de outubro, bem como uma análise sintética da informação nele apresentada.

Não obstante, destacam-se de seguida alguns dados e os resultados de alguns indicadores no ano de 2020 no que respeita aos recursos humanos do IGFSS:

- Em 31 de dezembro, o efetivo do IGFSS tinha 401 trabalhadores, neste efetivo não estão considerados 3 trabalhadores por se encontrarem ausentes há mais de 6 meses (-1,7% face ao ano anterior);
- A Taxa de Admissões situou-se nos 14%;
- O Índice de Trabalhadores Portadores de Deficiência foi de 7,50%;
- A idade média dos trabalhadores situou-se nos 48 anos;
- A Taxa Participação em Formação Profissional foi de 92,91%.

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

CAPÍTULO IV – COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

1. PUBLICIDADE INSTITUCIONAL

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

O IGFSS não publicou, no ano de 2020, qualquer iniciativa de publicidade institucional do estado ao abrigo da Lei n.º 95/2015, de 17 de agosto.

2. BALANÇO DA COMUNICAÇÃO

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

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

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

A satisfação dos diferentes públicos, a par da concretização do desafio estratégico do IGFSS, exige uma comunicação contínua e objetiva de forma a estabelecer padrões de confiança. Assim, o plano de comunicação para 2020 assentou em dois eixos:

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

O objetivo principal do plano de comunicação para 2020, bem como em anos anteriores, é o de planear e desenvolver as ações de comunicação numa perspetiva integrada das atividades e projetos do Instituto e alinhar os meios para este fim. Apresenta-se de seguida um balanço da utilização dos principais suportes de comunicação e das atividades que se encontravam previstas no plano de comunicação do ano transato.

2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

No âmbito da comunicação interna a estratégia de meios definida e prosseguida no IGFSS, envolve:

2.1.1 BOLETINS INFORMATIVOS

O Instituto emite boletins informativos eletrónicos como meio de comunicação com os trabalhadores, o Diário de Recortes e o FI@sh Informativo.

Di@rio de Recortes

É o serviço diário de divulgação de clipping de notícias dos principais media nacionais e de destaques legislativos, tendo sido publicados 242 “Diários de Recortes” em 2020.

FI@sh Informativo

O boletim “FI@sh informativo” faz a divulgação das matérias relacionadas com o Sistema de Gestão da Qualidade, Plano de Responsabilidade Social, campanhas internas a decorrer, alertas sobre situações contextuais de acordo com a unidade orgânica implicada, novidades institucionais, entre outros. Foram publicados 142 Flash em 2020.

A emissão diária, no caso do Diário de Recortes, e a publicação ocasional despoletada por necessidades de comunicação identificadas pelo Conselho Diretivo ou pelas Unidades Orgânicas, traduzem-se nas publicações abaixo quantificadas:

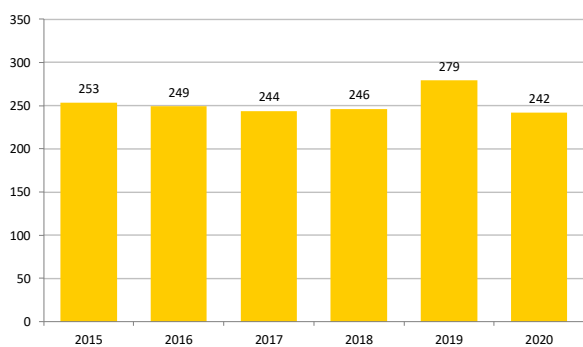


Gráfico 26 - N.º anual de Diários de Recorte emitidos

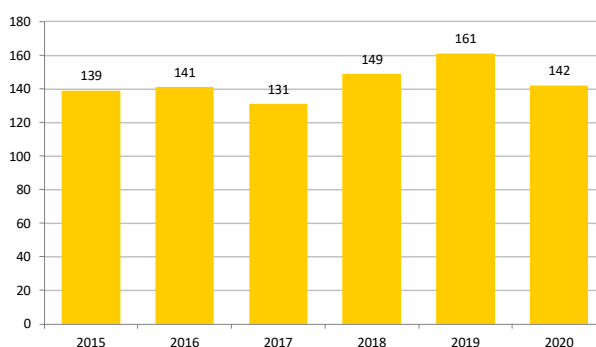
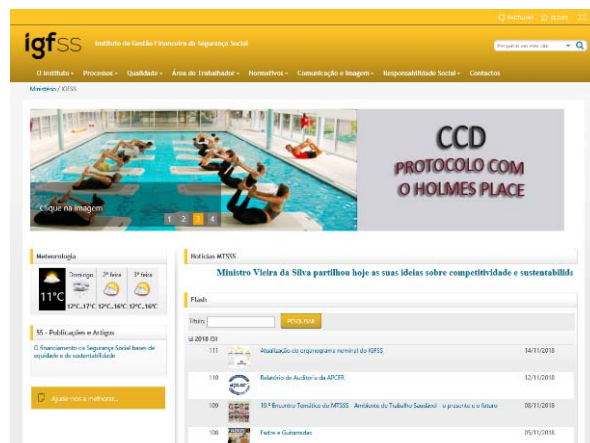


Gráfico 27 - N.º anual de FI@sh informativos emitidos

2.1.2 INTRANET

Neste canal informático são colocados todos os documentos relevantes e é depositada, permanentemente, toda a informação da atividade do Instituto. A intranet incorpora ainda uma área de destaques para divulgação de ações comunicativas que, normalmente, acompanham a produção dos boletins informativos, cartazes e banners.



2.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA

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

Essencialmente, a comunicação externa do IGFSS assenta nos conteúdos disponibilizados no Portal da Segurança Social e Página Eletrónica do Património Imobiliário:



2.2.1 PORTAL DA SEGURANÇA SOCIAL

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

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

Conforme já referido no capítulo 3, a página eletrónica da Segurança Social, onde o IGFSS intervém registou um total de 1.242.895 visualizações, com predominância nas visitas aos seguintes conteúdos: “Regularização de dívidas”, “Lista de devedores na Segurança Social” e “Contactos”.

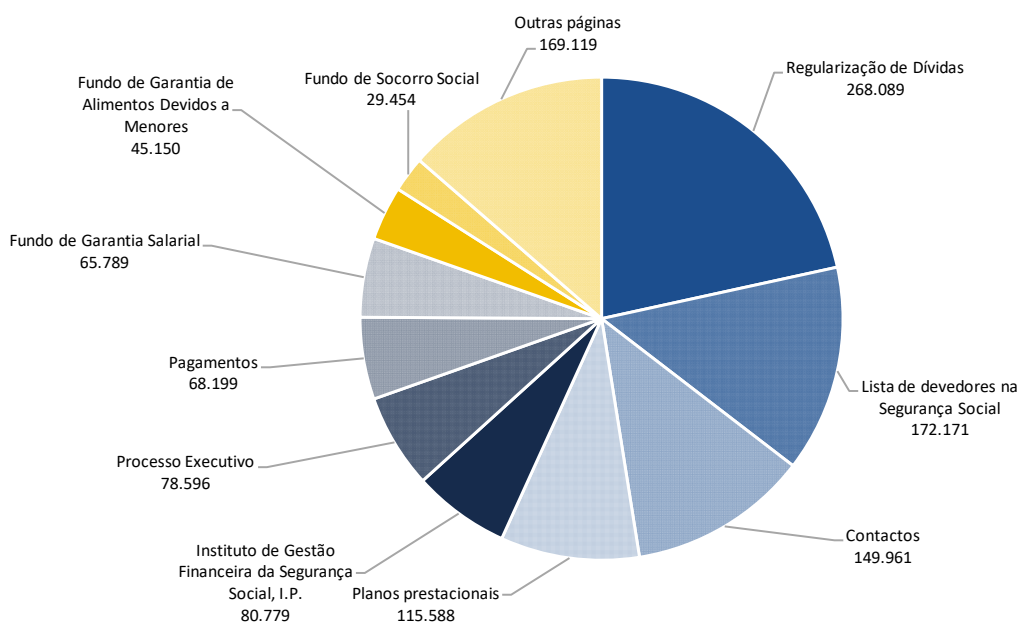


Gráfico 28 - Distribuição do número de visualizações por páginas

Analisando os mesmos dados, mas agora por temática dos conteúdos das páginas visitadas, conclui-se que a maior procura está relacionada com assuntos da dívida à Segurança Social, que reuniu 808 453 visualizações, o que correspondeu a 65,05% do total de acessos efetuados durante o ano de 2020.

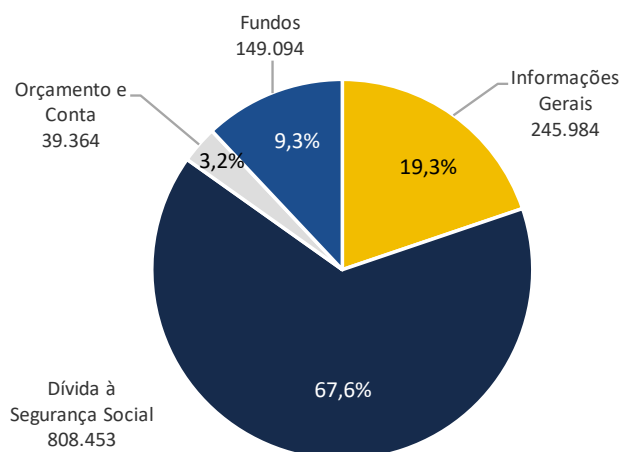


Gráfico 29 - Distribuição das consultas por temas

A estratégia “Segurança Social Consigo” tem definida a medida 11: Novo Portal da Segurança Social (NPSS) que consiste na implementação de uma iniciativa de modernização do Portal Informativo, através de uma nova imagem gráfica e uma melhor organização dos conteúdos, tornando-o mais apelativo e intuitivo, de modo a permitir o acesso mais fácil e simples à informação disponibilizada.

Pretende-se com este portal transversal ao sistema de Segurança Social, aumentar a acessibilidade informativa do cidadão aos conteúdos da Segurança Social, quer por via de melhorias na organização da informação, como também por via de melhorias gráficas no sentido de tornar os conteúdos mais apelativos, por um lado, e, obter ganhos de serviço, procurando reduzir o movimento nos postos de atendimento, por outro.

Este portal, embora ainda não tenha sido colocado operacional, está em desenvolvimento e foi objeto de melhoria/atualizações diversas no decorrer de 2020, tendo-se assegurado a correspondência de conteúdos entre o portal a descontinuar e o novo portal a disponibilizar.

2.2.2 PÁGINA ELETRÓNICA DA PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO

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

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

Durante o ano de 2020, e conforme referido no capítulo 3, a página eletrónica do Património Imobiliário da Segurança Social foi acedida por 270.886 utilizadores diferentes, em 296.845 sessões, registando-se um total de 840.555 visualizações de páginas.

2.2.3 IMPRENSA

A divulgação de concursos de venda do património da Segurança Social, dos Recursos Humanos e outras UO's através de anúncios em vários jornais nacionais (e por vezes regionais) que têm o objetivo de divulgar estas ações, assim como passar uma imagem de proatividade da sua atuação em prol da sustentabilidade do sistema.

Durante o ano 2020 foram publicados na imprensa diversos anúncios de venda de imóveis, bem como anúncios de publicação obrigatória sobre procedimentos concursais.

2.2.4 FOLHETOS

Durante o ano de 2020 não foram elaborados folhetos informativos.

2.3 ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DO PLANO

Relativamente à execução do constante no Plano de Comunicação 2020, plano de realização anual, apresentam-se as considerações gerais, bem como os resultados por atividade:

- das 51 ações estabelecidas concretizaram-se 37, o que corresponde a 72,55% (um decréscimo de 12,23% relativamente a 2019);
- 12 das 18 ações dos Processos de Negócio foram implementadas (66,67%);
- 25 das 33 ações dos Processos de Gestão e Administração foram implementadas ou parcialmente concretizadas (75,76%), sendo 1 considerada não aplicável.

Ação	Interna	Externa	Início	Conclusão	Resultado
PN.01 Gestão da Dívida					
Promoção de funcionalidades SEF WEB na Segurança Social Direta		x	02/01/2020	31/12/2020	Concretizado
Utilização generalizada do infodívida para transmissão de informação do Departamento de Gestão da Dívida, nomeadamente boas práticas entre UO	x		02/01/2020	31/12/2020	Concretizado
Intensificação da articulação com a AT, nomeadamente através da tomada de posições concertadas no âmbito dos instrumentos de revitalização		x	02/01/2020	31/12/2020	Concretizado
Desmaterialização do atendimento em complemento da SEFWeb: a) Plano de comunicação interna e externa visando a divulgação e implementação efetiva das funcionalidades da SSD; b) Externa – disponibilização de flyers com dados estatísticos de acesso e otimização de canais; c) Interna – Implementação efetiva com métricas de desempenho associadas no DGD para utilização efetiva das funcionalidades disponibilizadas (ex.º substituição do posto de DUC's pelos quiosques – atendimento induzido).	x	x	02/01/2020	31/12/2020	Concretizado
PN.02 Património Imobiliário					
Elaboração e divulgação do "Guia do Arrendatário" no qual deve constar os direitos e deveres do arrendatário - versão em papel e em formato web (para estar disponível no site eletrónico)		x	02/01/2020	29/03/2020	Não concretizado
Publicação de anúncios a divulgar a venda/arrendamento eletrónico de imóveis junto dos meios de comunicação, nomeadamente jornais		x	02/01/2020	31/12/2020	Concretizado
PN.03 Orçamento e Conta					
Publicação do Relatório e Contas do IGFSS de 2019 - intranet	x		03/08/2020	31/08/2020	Não concretizado
Publicação da Conta da Segurança Social de 2019 - intranet e site da SS	x	x	01/10/2020	30/11/2020	Não concretizado
Publicação da execução orçamental - intranet e site da SS (mensal)	x	x	02/01/2020	31/12/2020	Concretizado
Atualização da informação sobre a Lei dos compromissos e pagamentos em atraso no site da SS e intranet (mensal)	x	x	02/01/2020	31/12/2020	Concretizado
Publicação das alterações orçamentais no site da SS (trimestral)		x	02/01/2020	31/12/2020	Concretizado
Atualização do prazo médio de pagamento a fornecedores no site da SS (trimestral)		x	02/01/2020	31/12/2020	Concretizado
PN.04 Gestão Financeira					
Divulgação dos cartões pré-pagos como novo meio de pagamento de prestações sociais		x	01/06/2020	31/12/2020	Não concretizado
Divulgação do relatório do movimento financeiro na intranet (mensal)	x		02/01/2020	31/12/2020	Concretizado
Disponibilização da INFODGF na intranet (mensal)	x		02/01/2020	31/12/2020	Concretizado
Divulgação de relatório de controlo das tesourarias GT na intranet (quadrimestral)	x		02/01/2020	31/12/2020	Concretizado
Validação dos titulares do IBAN (em articulação com o II)	x	x	02/01/2020	30/06/2020	Não concretizado
IBAN virtual (em articulação com o II)	x		02/01/2020	30/06/2020	Não concretizado

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2020

Ação	Interna	Externa	Início	Conclusão	Resultado
PGA.01 Qualidade e Comunicação					
Divulgação do Plano de Atividades de 2020	x	x	02/01/2020	31/12/2020	Concretizado
Divulgação do QUAR de 2020	x	x	02/01/2020	31/12/2020	Concretizado
Divulgação do Plano anual de desenvolvimento de Sistemas de Informação e Infraestruturas Tecnológicas na intranet	x		02/01/2020	31/12/2020	Concretizado Divulgação aos GP's
Divulgação do Relatório de Atividades de 2019	x	x	04/05/2020	31/12/2020	Concretizado
Divulgação do relatório de monitorização da performance (mensal)	x		02/01/2020	31/12/2020	Concretizado
Divulgação do relatório de monitorização das oportunidades de melhoria (semestral)	x		02/01/2020	31/12/2020	Concretizado
Divulgação do relatório de monitorização dos OLA (quadrimestral)	x		02/01/2020	31/12/2020	Concretizado
Divulgação do relatório de controlo do relacionamento com o cliente (semestral)	x		02/01/2020	31/12/2020	Concretizado
Atualização de conteúdos na intranet e no portal informativo da Segurança Social	x	x	02/01/2020	31/12/2020	Concretizado
Otimização do novo portal informativo da Segurança Social		x	02/01/2020	31/12/2020	Concretizado
Divulgação das iniciativas do Plano de Responsabilidade Social / Sustentabilidade	x		02/01/2020	31/12/2020	Concretizado
Divulgação das iniciativas no âmbito da Norma da Conciliação	x		02/01/2020	31/12/2020	Concretizado
Emissão do IGFSS Diário e Flash	x		02/01/2020	31/12/2020	Concretizado
Divulgação de informação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados	x		02/01/2020	31/12/2020	Não concretizado
Revisão e edição digital de folhetos das áreas de negócio		x	02/01/2020	16/10/2020	Não concretizado
Otimização da comunicação digital, no âmbito do SGQ			02/01/2020	31/12/2020	Concretizado
Uniformização da comunicação nos locais de atendimento		x	02/01/2020	31/12/2020	Concretizado Parcialmente
Divulgação do relatório de acompanhamento do plano de prevenção de riscos de gestão (anual)	x	x	02/03/2020	31/03/2020	Não concretizado
Divulgação anual dos resultados do relatório ECO - Economia, Compromisso e Organização	x		01/04/2020	30/04/2020	Concretizado Divulgação aos GP's
Divulgação do plano e relatório de manutenção de infraestruturas de 2020 na intranet - Infraestruturas Tecnológicas	x		01/04/2020	30/04/2020	Concretizado parcialmente
Divulgação da auditoria de manutenção da certificação pela ISO 9001	x		14/09/2020	30/11/2020	Concretizado
Divulgação do relatório de avaliação da satisfação dos clientes externos	x		02/11/2020	30/11/2020	Não concretizado
PGA.02 Recursos Humanos					
Divulgação do Balanço Social de 2019 - intranet e site da SS	x	x	04/05/2020	29/05/2020	Concretizado
Divulgação do Plano de Formação 2020 - intranet	x		03/02/2020	30/04/2020	Concretizado
Divulgação do inquérito de consulta aos trabalhadores no âmbito da SST - intranet	x		01/06/2020	30/06/2020	Concretizado
Divulgação de procedimentos concursais e mobilidades - meios de comunicação social e site da SS	x	x	02/01/2020	31/12/2020	Concretizado
Divulgação dos relatórios das auditorias de SST - intranet	x		02/01/2020	31/12/2020	Não aplicável
Divulgação do mapa de pessoal aprovado pela SESS - intranet	x		02/01/2020	31/12/2020	Não concretizado
Divulgação dos perfis funcionais e matriz de competências - intranet	x		02/01/2020	31/12/2020	Concretizado
PGA.03 Administração e Infraestruturas					
Divulgação do plano e relatórios de manutenção de infraestruturas de 2020 na intranet - Infraestruturas Físicas	x		01/04/2020	30/04/2020	Concretizado
Divulgação do relatório de avaliação de fornecedores na intranet (trimestral)	x		02/01/2020	31/12/2020	Não concretizado
PGA.04 Jurídico e Contencioso					
Divulgação diária de legislação e publicações em DR relevantes para o IGFSS, IP	X		02/01/2020	31/12/2020	Concretizado
Divulgação mensal do relatório da atividade jurídica (KamaeLei)	X		02/01/2020	31/12/2020	Não concretizado

Quadro 50 - Balanço das atividades do Plano de Comunicação 2020

CAPÍTULO V - MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

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

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

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

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

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

Medidas de Gestão da Dívida

A implementação da 2.ª fase da SEFweb em âmbito da gestão da dívida à Segurança Social foi planeada para 2019, a qual permitirá, a par da consulta online da situação contributiva em execução fiscal, a submissão online de requerimentos atinentes à sua regularização e acesso simplificado a referências de pagamento na SSDireta, traduzindo-se na melhoria do relacionamento via Internet e na desmaterialização de processos, como forma de facilitar o cumprimento das obrigações contributivas;

A implementação da SEFWeb 2ª fase foi, em colaboração com o II, operacionalizada no ano de 2019. A concretização desta iniciativa permitiu a aproximação dos serviços ao cidadão, no sentido de potenciar, a segmentos de contribuintes com dívidas em execução fiscal, a sua regularização de forma célere e eficaz.

As novas funcionalidades que entraram em produção promoveram a desmaterialização do processo de atendimento presencial na medida em que, fazendo uso de plataformas digitais, facilitaram o acesso a informação de dívidas em execução fiscal na área pessoal da Segurança Social Direta e tornaram mais expedito o deferimento de planos prestacionais.

Medidas do Património Imobiliário

No final do ano de 2019, foi adjudicado o Sistema de Gestão de Imóveis, tendo sido iniciados os trabalhos para a sua implementação, o qual se prevê entrar em produção durante o ano de 2021.

A solução tecnológica contempla a integração das diversas vertentes da gestão do património imobiliário num único sistema, com valências ao nível dos instrumentos previsionais, evitando redundâncias e erros de informação, garantindo uma maior capacidade de resposta ao nível da gestão e a simplificação no contacto de todos os interessados com o Departamento de Património Imobiliário. A solução adjudicada

prevê igualmente o processo de desmaterialização dos processos físicos, assim como a capacidade do sistema para registar quem e que informação foi alterada e disponibilizar esses dados para que seja possível auditá-los.

Medidas do Orçamento e Conta

No exercício de 2020, foi concretizado o projeto de 1ª fase (ou fase transitória) da Implementação do SNC-AP no Subsetor da Segurança Social, através da ferramenta de SIF - SAPReady, possibilitando por parte de todas as Instituições do subsetor o reporte de informação financeira ao Sistema Central de Contas Públicas (S3CP), no âmbito da norma técnica nº 1/2017 da Unidade de Implementação da Lei de Enquadramento Orçamental (UniLEO).

Iniciou-se o projeto de 2ª fase da Implementação do SNC-AP e nova LEO no Subsetor da Segurança Social-SAP4HANA, com a recolha e levantamento dos requisitos funcionais do negócio e a participação ativa desta área de negócio, por forma a desenhar um novo sistema de informação financeira, em SAP4HANA.

Medidas de Gestão Financeira

O processo de Adoção dos IBAN Virtual, cujo objetivo é a identificação das transferências com referência de processos de penhora, foi iniciado em 2020, com a abertura do procedimento concursal, aguardando apenas a definição da calendarização da implementação de restituições de SEF e prevendo-se a sua conclusão em 2021.

Relativamente ao projeto previsto para 2020 - Pagamentos ao Estado através de ficheiro – tendo em vista a implementação dos pagamentos de DUC relativos à Câmara dos Solicitadores e aos Tribunais através de ficheiro, o Instituto de Informática efetuou com sucesso, com o Millennium BCP, testes relativos à estrutura e comunicação de ficheiro de pagamento e de retorno. Este foi o único Banco que disponibilizou os requisitos exigidos, nomeadamente ao nível dos ficheiros de retorno. No entanto não foram, em 2020, efetuados nenhuns pagamentos por ficheiro no âmbito desta iniciativa.

Quanto ao projeto de 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) referimos o seguinte:

- O projeto dos Cartões Pré Pagos - CPP é um projeto que envolve o IGFSS, II e ISS Continente e Regiões Autónomas. incluído nas medidas do Governo no SIMPLEX 2020, e que levou a que o IGFSS fosse reconhecido pelo Banco de Portugal – BdP como emissor de moeda eletrónica;
- Tendo em vista a implementação do projeto, em fevereiro de 2020, foi realizada a reunião de Kick-Off da operacionalização do projeto CPP. O II apresentou o macro plano do projeto com a identificação das várias etapas a implementar;
- Ao longo do ano foram realizadas reuniões de trabalho, abrangendo as diversas componentes do projeto. No que concerne ao levantamento dos fluxos de negócio e contabilísticos e a sua implementação no Sistema de Informação Financeira (SIF)/conta-corrente;
- Em paralelo decorreram reuniões com a SIBS, no âmbito do processo de contratação e implementação dos serviços: FPS, AT2, MB e “Card-Management”, e com o Banco de Portugal no que concerne a adesão à conta TARGET e AGIL, ligação com o BdP e outros esclarecimentos;

- Foram realizadas ações de formação em relação aos novos sistemas, nomeadamente no que concerne ao “*Card-Management*” e à AT2. A SIBS realizou também *workshops* no que concerne ao circuito de emissão e processamento dos cartões;
- Continuação dos trabalhos de obtenção do BIC SWIFT e consequente adesão ao SICOI e a implementação do projeto de desenvolvimento da gestão de saldos. Bem como a contratação de um Personalizador e Emissor de Cartões. Estando também ainda por desenvolver os canais de comunicação com os beneficiários que permitam o acompanhamento e atendimento dos beneficiários aderentes ao CPP.

Ainda não foi reformulado o subsistema Fundo de Garantia Salarial de forma a permitir resolver a questão das reapreciações e respetivas retenções efetuadas aos trabalhadores e sua entrega à AT e à Segurança Social, encontrando-se aguardar a intervenção do Instituto de Informática.

Ainda não foi possível assegurar o processamento dos complementos de reforma no âmbito do Fundo Especial de Segurança Social dos Profissionais de Banca dos Casinos.

CAPÍTULO VI - AVALIAÇÃO FINAL

“Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados.”

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

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

De acordo com o n.º 1, do artigo 18.º, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, em face da avaliação dos serviços, no âmbito do SIADAP 1 (Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública), do respetivo QUAR, o IGFSS considera ter alcançado um nível de **“Desempenho Satisfatório”**. Não obstante este Instituto ter demonstrado uma *performance* global muito positiva, com a generalidade dos indicadores em QUAR a atingirem os níveis de cumprimento (5 indicadores) ou superação (9 indicadores), o desempenho final em 2020, um ano atípico e de adaptação dos serviços por consequência da pandemia da Covid-19, fixa-se no nível satisfatório em face do não cumprimento de um indicador (“Taxa de Satisfação de Contribuintes com Dívida à SS”).

De facto, da leitura do QUAR do IGFSS resulta que **dos 7 objetivos do QUAR, 6 apresentam resultados superiores a 100%. Conclui-se, assim, que os parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade foram cumpridos ou superados, resultando uma avaliação final de 125,25%**, conforme se lê no QUAR constante do ponto 1 do segundo capítulo deste relatório, e como a seguir se representa:

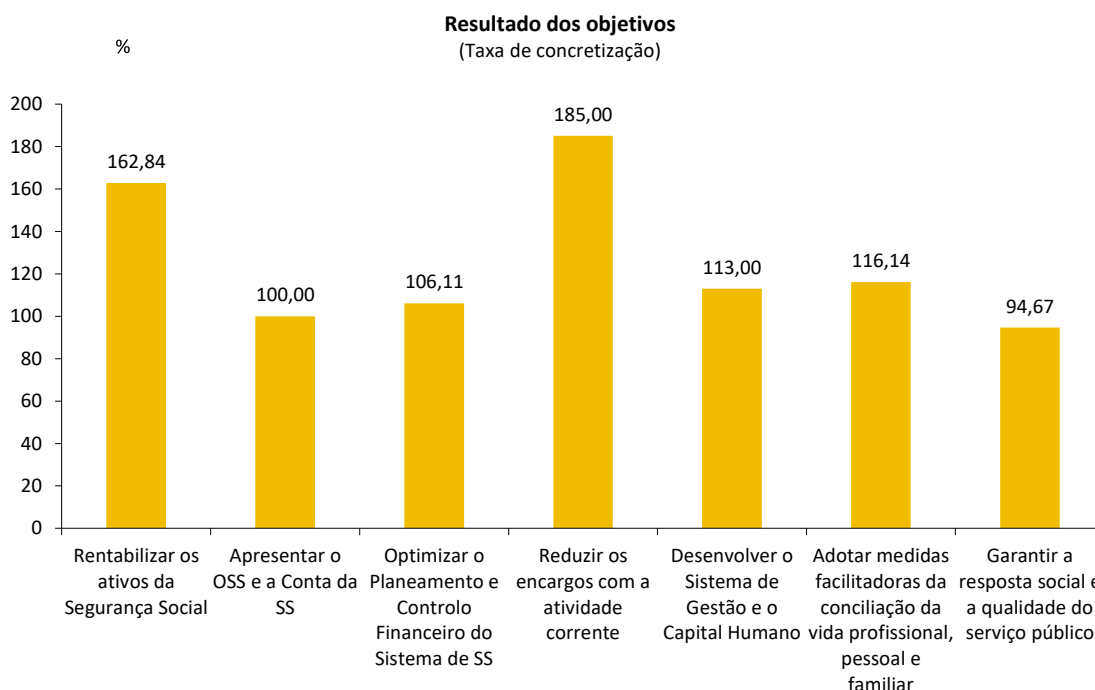


Gráfico 30 - Resultado dos objetivos (taxa de concretização)

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

Por outro lado, não pode ser ignorado o facto de o IGFSS ter já desde 2004 adotado uma gestão por objetivos, suportada na metodologia BSC desde o ano de 2006, sendo definidos anualmente e monitorizados mensalmente centenas de indicadores, cujos resultados de 2020 são muito positivos.

Relativamente aos 230 indicadores cujo desempenho foi aferido em 2020¹⁰, verifica-se que foram cumpridas ou superadas as metas para 85,65% dos indicadores, o que é revelador do elevado empenho e compromisso dos trabalhadores do Instituto em alcançar os objetivos a que este se propôs.

Mais significativo é este resultado se considerarmos que em 2020 se continuou a elevar o nível de exigência no estabelecimento das metas, numa ótica de melhoria contínua.

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

Assim, a exigência ainda é maior em 2020. Na verdade, o BSC reforçou a capacidade de análise prospetiva por parte dos/as dirigentes de topo e intermédios, pelo que nas reuniões de monitorização estratégica os/as responsáveis de primeira linha, mais do que analisar e justificar o desempenho passado, identificam as iniciativas que devem ser desencadeadas no futuro, em virtude das tendências de *performance* registadas, no sentido de assegurar o bom funcionamento do ciclo da melhoria contínua.

Neste contexto, aquando a elaboração do Plano de Atividades para 2020, foi analisado o desempenho histórico relativamente a cada indicador, pelo que a estratégia para o triénio e os objetivos anuais para o corrente ano já refletem o resultado das conclusões e decisões decorrentes dessa análise, que se traduzem em metas ainda mais ambiciosas.

Conclui-se, portanto, que o Plano Estratégico 2019-2021, e o Plano de Atividades para 2021, consubstanciam os principais planos de melhoria do IGFSS face aos resultados alcançados em 2020 e anos anteriores.

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

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

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

¹⁰ Dos 248 indicadores definidos em 2020, não foi possível aferir o desempenho de 18 indicadores.

O Conselho Diretivo

Presidente



Teresa Maria da Silva Fernandes

Vice-presidente



Nuno Miguel da Costa Santos

Vogal



Sara Maria Murta Ribeiro



SEGURANÇA SOCIAL

igfSS

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