igfss

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2013

SEGURANÇA SOCIAL

FICHA TÉCNICA

Título

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2013

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
Email: igfss@seg-social.pt

Conceção técnica

Departamento de Gestão e Administração
Direção da Qualidade e Comunicação

Data de edição

3 de abril de 2014

ÍNDICE

Capítulo I – APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

1. MISSÃO, VALORES e POLÍTICA DA QUALIDADE 5

2. VISÃO e ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS 8

3. ATRIBUIÇÕES 9

Capítulo II – AUTOAVALIAÇÃO

1. QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO 13

1.1 Resultados dos objetivos 15

1.2 Meios disponíveis – recursos financeiros e humanos 21

1.3 Fontes de verificação 22

2. GESTÃO POR OBJETIVOS 24

2.1. Execução do Plano Estratégico 28

2.2. *Performance* da Gestão da Dívida 37

2.3. *Performance* do Património Imobiliário 45

2.4. *Performance* do Orçamento e Conta 49

2.5. *Performance* da Gestão Financeira 54

2.6. *Performance* da Qualidade e Comunicação 60

2.7. *Performance* dos Recursos Humanos 64

2.8. *Performance* da Administração e Infraestruturas 68

2.9. *Performance* do Jurídico e de Contencioso 76

2.10. Promoção da melhoria contínua 79

2.10.1. Ações corretivas da *performance* 79

2.10.2. Oportunidades de melhoria – planos de ação 80

2.10.3. OLA – *Organizational Level Agreements* 81

2.10.4. Auditorias internas da qualidade 81

2.10.5. *Follow-Up* das recomendações de auditoria SCI e financeiras 82

2.10.6. Análise SWOT 83

2.10.7. *Strategy Focused Organisation* 88

3. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES 93

3.1. Inquérito de satisfação dos clientes externos 93

3.2. Caixas de sugestões e e-mail institucional 98

3.3. Tratamento de reclamações 99

4. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES 101

4.1 Inquérito de satisfação dos colaboradores 102

5. RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO EFQM 104

6. TABLEAU DE BOARD DO SGQ (benchmark externo) 107

7. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO 113

8. ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO 129

9. RESPONSABILIDADE SOCIAL 133

9.1 Comunicação 133

9.2 Balanço do programa de 2013 135

Capítulo III – BALANÇO SOCIAL

BALANÇO SOCIAL 141

Capítulo IV – COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

1. PUBLICIDADE INSTITUCIONAL 145

2. BALANÇO DA COMUNICAÇÃO 146

Capítulo V – AVALIAÇÃO FINAL

AVALIAÇÃO FINAL 153

I. Apresentação Institucional

1. MISSÃO, VALORES e POLÍTICA DA QUALIDADE

O Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (IGFSS), sob tutela do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, é um instituto público integrado na administração indireta do Estado, com autonomia administrativa e financeira, personalidade jurídica e património próprio.

Criado em 1977 para dar resposta aos múltiplos desafios que então se colocavam a um sistema de Segurança Social ainda embrionário, mas que se pretendia universal, o IGFSS afirmou-se ao longo do tempo como um dos pilares do sistema.

Embora seja um organismo cuja intervenção é muitas vezes desconhecida do cidadão comum, ao longo do seu percurso o IGFSS procurou adaptar-se às constantes exigências e contribuir para a construção de um sistema de Segurança Social cada vez mais sólido, sendo decisivo na gestão dos recursos económicos do sistema e contribuindo para a sua sustentabilidade.

Neste contexto, o IGFSS tem por **missão** a gestão financeira unificada dos recursos económicos consignados no Orçamento da Segurança Social (OSS). Com um posicionamento estratégico, de caráter transversal no sistema de Segurança Social, o IGFSS presta serviços em áreas de negócio distintas, (i) orçamento e conta da Segurança Social, (ii) gestão da dívida, (iii) património imobiliário e (iv) gestão financeira, sendo cada uma destas áreas responsável por:

- Recuperar a dívida à Segurança Social através da cobrança coerciva, gerindo os respetivos processos de execução de dívidas, bem como mediante outros instrumentos extraordinários de regularização, contribuindo, ainda, para a viabilização das empresas em situação económica difícil;
- Gerir os imóveis que integram o património imobiliário da Segurança Social, de renda livre e renda social;
- Elaborar e acompanhar a execução do Orçamento da Segurança Social e produzir a Conta da Segurança Social, que integram o Orçamento de Estado e a Conta Geral do Estado;
- Desempenhar as funções de tesouraria única do sistema de Segurança Social, na vertente de recebimento e pagamento direto a beneficiários, bem como de abastecimento financeiro diário às suas instituições e serviços, garantindo em simultâneo a rendibilização de fundos.

Por sua vez, na **carta de valores** do IGFSS encontram-se estabelecidos os princípios éticos e deontológicos que pautam a sua conduta, e pelos quais o instituto pretende ser reconhecido pelos seus clientes e sociedade em geral na prossecução da sua missão:

- Rigor - cumprir de forma criteriosa, pontual e exemplar os mais exigentes parâmetros legais e morais.
- Imparcialidade - tratar com o mesmo grau de isenção e qualidade todos os assuntos, colaboradores e clientes.

- Eficiência - promover mecanismos de motivação para atingir níveis de desempenho apenas comparáveis com os melhores.
- Ética - assumir um posicionamento exemplar movido pelos mais elevados padrões éticos e deontológicos em moldes que promovam o bom-nome da organização.
- Inovação - perseguir a melhoria contínua, adotando métodos e tecnologias que potenciem soluções originais e pioneiras.

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

1. Clientes satisfeitos

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

2. Colaboradores envolvidos

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

3. Processos inovadores

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

4. Melhorias constantes

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

5. Qualidade garantida

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

6. Comunicação transparente

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

7. Responsabilidade social e ambiental

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

2. VISÃO e ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

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

Para a prossecução desta ambição foram emanadas pelo Conselho Diretivo as seguintes dez **orientações estratégicas** que presidiram à definição dos objetivos e iniciativas estratégicas para o triénio 2013-2015.

1. Otimizar o planeamento financeiro e os excedentes de tesouraria do sistema
2. Aumentar a cobrança e melhorar a qualidade da dívida à Segurança Social
3. Rentabilizar o património de renda livre da Segurança Social
4. Garantir resposta social na habitação e promover a responsabilização
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 comunicação com clientes e colaboradores
8. Racionalizar recursos, simplificar processos e otimizar a tecnologia e sistemas de informação
9. Desenvolver um sistema integrado de gestão – qualidade, ambiente, recursos humanos e responsabilidade social
10. Desenvolver o capital humano

3. ATRIBUIÇÕES

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

Gestão da dívida

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

Gestão do património imobiliário

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

Orçamento e conta

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

Gestão financeira

- Otimizar a gestão dos recursos financeiros do sistema de Segurança Social, designadamente por recurso a instrumentos disponíveis no mercado, que visem assegurar a rendibilização de excedentes de tesouraria;
- Desempenhar as funções de tesouraria única do sistema de Segurança Social;
- Estabelecer, no âmbito do sistema de Segurança Social, relações com o sistema bancário e financeiro, ressalvando as competências do Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, I. P. (IGFCSS);
- Contrair os financiamentos necessários ao equilíbrio financeiro do sistema, nos termos da legislação aplicável;
- Propor as medidas de estratégia e de política financeira a adotar no âmbito do sistema de Segurança Social e assegurar a respetiva execução, ressalvando as competências do IGFCSS;
- Assegurar a gestão do Fundo de Garantia Salarial, do Fundo de Socorro Social e demais fundos englobados no instituto;
- Conceder garantias a favor do sistema financeiro, nos termos do decreto-lei de execução orçamental anual;
- Assegurar, em articulação com o Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, a execução das dotações inscritas no Orçamento da Segurança Social destinadas ao financiamento dos encargos com cooperação externa, sem prejuízo das competências próprias do Ministério dos Negócios Estrangeiros.

Sistema de controlo interno da administração financeira do Estado

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

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 30 de novembro de 2012, dentro do prazo legalmente estabelecido, o IGFSS entregou a sua proposta de QUAR para aprovação pela tutela, no qual foram apresentados os seguintes o**bjetivos estratégicos** plurianuais: (i) Otimizar o planeamento financeiro e os excedentes de tesouraria do sistema, (ii) Aumentar a cobrança e melhorar a qualidade da dívida à segurança social, (iii) Rentabilizar o património de renda livre da segurança social, (iv) Garantir resposta social na habitação e promover a responsabilização, (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 comunicação com clientes e colaboradores, (viii) Racionalizar recursos, simplificar processos e otimizar a tecnologia e sistemas de informação, (ix) Desenvolver um sistema integrado de gestão – qualidade, ambiente, recursos humanos e responsabilidade social, (x) Desenvolver o capital humano.

Relativamente aos **objetivos operacionais**, a construção do QUAR do IGFSS teve por base os objetivos do Plano Estratégico definido para o triénio 2013-2015.

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 MSESS (transcrição).

Sob proposta do IGFSS, no decorrer do ano de 2013, a tutela aprovou as seguintes alterações à proposta inicial do QUAR:

- Alteração das metas dos indicadores "Variação da cobrança de dívida" e "Rendibilidade média IGFSS Vs MMI", a vigorar a partir da monitorização do mês de agosto, de acordo com o seguinte:

  - Variação da cobrança de dívida – redução da meta para 2,9%, bem como do valor crítico para 3,5%;

  - Rendibilidade média IGFSS Vs MMI – redução da meta para 90 pontos base, bem como do valor crítico para 112 pontos base.

- Terminus da monitorização do indicador "Variação da Cobrança de Dívida" a 31-10-2013.

  De acordo com o Decreto-Lei n.º 151-A/2013, de 31 de outubro, no período de 1 de novembro a 20 de dezembro de 2013, esteve em vigor o Regime Excecional de Regularização de Dívidas, que consistiu num conjunto de medidas excecionais para a regularização de dívidas à Segurança Social, através da dispensa do pagamento de juros de mora, juros compensatórios e custas administrativas, nos casos de pagamento a pronto, total ou parcial, do valor em dívida, e de uma redução do valor das coimas. Esta medida provocou um aumento da cobrança inicialmente prevista.

  A meta definida não pressupunha a existência desta medida extraordinária, sendo que a sua concretização conduziu a uma reorientação e adequação da estratégia coerciva da cobrança, não se afigurando adequado considerar a cobrança realizada no âmbito do DL n.º 151-A/2013, de 31 de outubro, para este indicador do QUAR.

1.1 Resultados dos objetivos

Os 3 objetivos e os respetivos 7 indicadores constantes do QUAR do IGFSS foram monitorizados mensalmente durante o ano de 2013 à semelhança dos restantes 282 indicadores do BSC. Uma vez que o instituto tem como prática o envio mensal à tutela do relatório de monitorização da *performance*, do qual constam os resultados do BSC, em 2013 continuou a incluir-se neste relatório os resultados dos objetivos e indicadores do QUAR possibilitando o seu acompanhamento regular.

Apresentam-se de seguida os resultados do QUAR de 2013 do IGFSS:

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2013

Última atualização: 30/01/2014

Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (IGFSS)

Missão: Gestão financeira unificada dos recursos económicos consignados no orçamento da segurança social

Objetivos estratégicos plurianuais:
1. Otimizar o planeamento financeiro e os excedentes de tesouraria do sistema
2. Aumentar a cobrança e melhorar a qualidade da dívida à segurança social
3. Rentabilizar o património de renda livre da segurança social
4. Garantir resposta social na habitação e promover a responsabilização
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 comunicação com clientes e colaboradores
8. Racionalizar recursos, simplificar processos e otimizar a tecnologia e sistemas de informação
9. Desenvolver um sistema integrado de gestão – qualidade, ambiente, recursos humanos e responsabilidade social
10. Desenvolver o capital humano

Resultado do parâmetro Eficácia: 120,85% — **Período de avaliação:** janeiro a dezembro

Classificação: Superado

Ponderação: 34%

Objetivos operacionais	Ponderação	2010		2011		2012		2013				
		Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Valor crítico	Resultado	Tx realização	Classificação
Rentabilizar os ativos da Segurança Social	100%											
Indicador 1: **Variação da cobrança de dívida** (%) Fórmula = ((Cobrança de 2013 / Cobrança de 2012) - 1) * 100	40%	-	25,81	-	15,58	-	8,58	2,90	3,50	**3,30**	116,67%	Superado
Indicador 2: **Rendibilidade média IGFSS Vs MMI** (Pontos base) Fórmula = Diferença entre as taxas obtidas nas aplicações do IGFSS sem carácter de obrigatoriedade, face às taxas do MMI (mercado monetário interbancário) para prazos equivalentes	40%	35	158	100	330	170	249	90	112	**115**	128,41%	Superado
Indicador 3: **Valor do património colocado no mercado imobiliário** (Milhões de €) Fórmula = Soma dos valores dos imóveis colocados em venda e arrendamento	20%	-	-	-	-	-	-	20,00	25,00	**22,82**	114,10%	Superado
Resultado do Objetivo	120,85%											

Resultado do parâmetro Eficiência: 150,00%

Classificação: Superado

Ponderação: 34%

Objetivos operacionais	Ponderação	2010		2011		2012		2013				
		Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Valor crítico	Resultado	Tx realização	Classificação
Apresentar o OSS e a Conta da SS	100%											
Indicador 1: **Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social** (dias úteis) Fórmula = (N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos -01/02/2013 - e a data de entrega - 15/10/2013)	50%	179	179	176	175	176	176	176	175	**176**	100,00%	Cumprido
Indicador 2: **Prazo de entrega da Conta da Segurança Social** (dias úteis) Fórmula = (N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos - 02/01/2013 - e a data de entrega - 17/06/2013)	50%	113	112	111	113	115	121	113	111	**105**	200,00%	Superado
Resultado do Objetivo	150,00%											

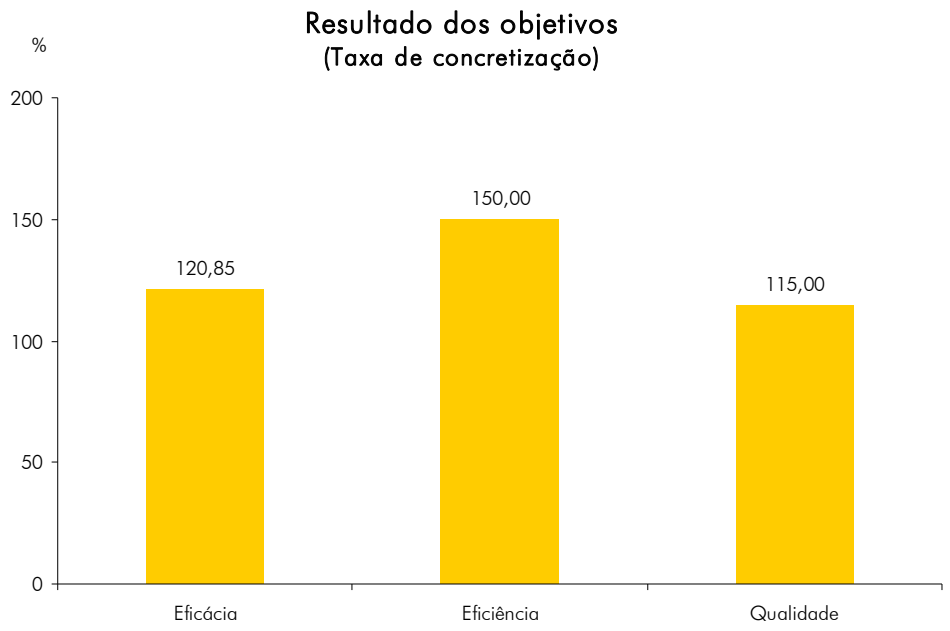
Resultado do parâmetro Qualidade:	**115,00%**
Classificação:	**Superado**
Ponderação:	**32%**

Objetivos operacionais	Ponderação	2010		2011		2012		2013				
		Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Valor crítico	Resultado	Tx realização	Classificação
Desenvolver o Sistema de Gestão e o Capital Humano	**100%**											
Indicador 1: **Renovação da certificação ISO 9001** (dias úteis) Fórmula = (N.º de dias úteis que medeia entre a auditoria de renovação - 21/06/2013 - e a data da confirmação da renovação da certificação pela APCER - 12/11/2013)	60%	93	0	47	18	43	0	101	0	**0**	125,00%	Superado
Indicador 2: **Taxa de colaboradores abrangidos por formação** (%) Fórmula = % de colaboradores com pelo menos uma ação de formação no período 2011-2013	40%	NA	NA	40	93,32	95	92,92	100	NA	**100,00**	100,00%	Cumprido
Resultado do Objetivo	**115,00%**											

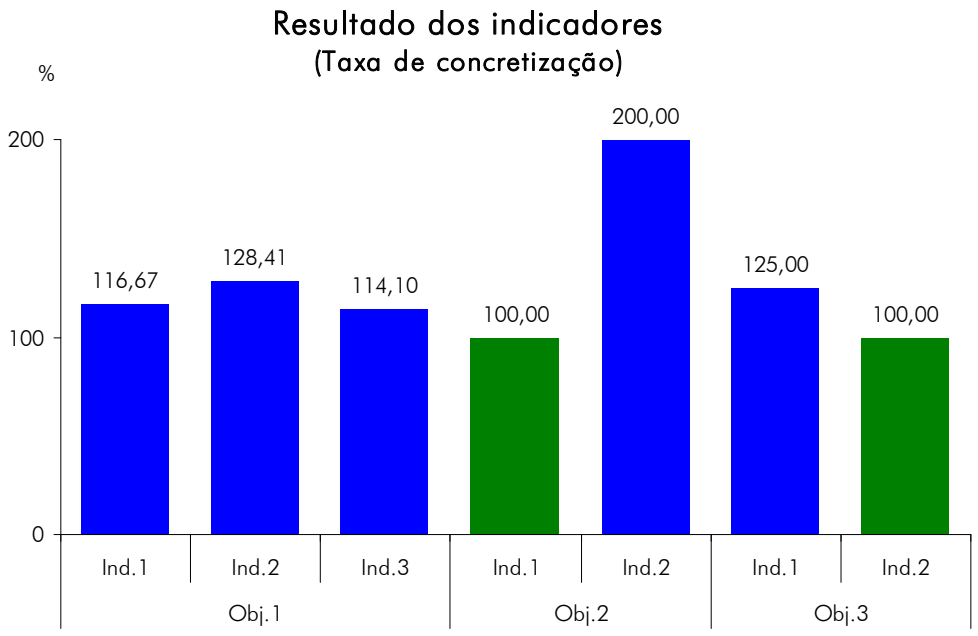
Parâmetros		
Eficácia	Eficiência	Qualidade
Pond. 34%	Pond. 34%	Pond. 32%
120,85%	**150,00%**	**115,00%**

Avaliação final do IGFSS		
Bom	Satisfatório	Insuficiente
128,89%		

Da leitura do QUAR do IGFSS resulta que **os objetivos de eficácia, eficiência e qualidade apresentam resultados iguais ou superiores a 100 por cento. Conclui-se, assim, que foram superados todos os parâmetros de avaliação, de onde resulta uma avaliação final de 128,89 por cento**, conforme se detalha supra e se representa graficamente a seguir:



Dos 7 indicadores que constam do QUAR, verifica-se que 5 foram superados (71 por cento), e 2 foram cumpridos (29 por cento) conforme se demonstra no gráfico seguinte:



Relativamente a cada um dos 7 indicadores, apresentam-se de seguida os principais fatores que contribuíram para os resultados de 2013.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Variação da cobrança de dívida (%)	2,90%	3,30%	+ 16,67%

Entre os factores que determinaram os resultados atingidos em 2013 estão: a atuação mais eficiente na seleção dos universos das ações de cobrança, designadamente na redefinição dos critérios das penhoras e na atuação mais eficaz na fase da reversão. Contribuiu também a segmentação dos grandes devedores, com a criação da Secção de Processo de Lisboa III, com objetivos próprios e tratamento distinto de um universo identificado pelo valor em dívida e ou pelo sector de atividade, pelas relações de grupo e ou corpos sociais em comum.

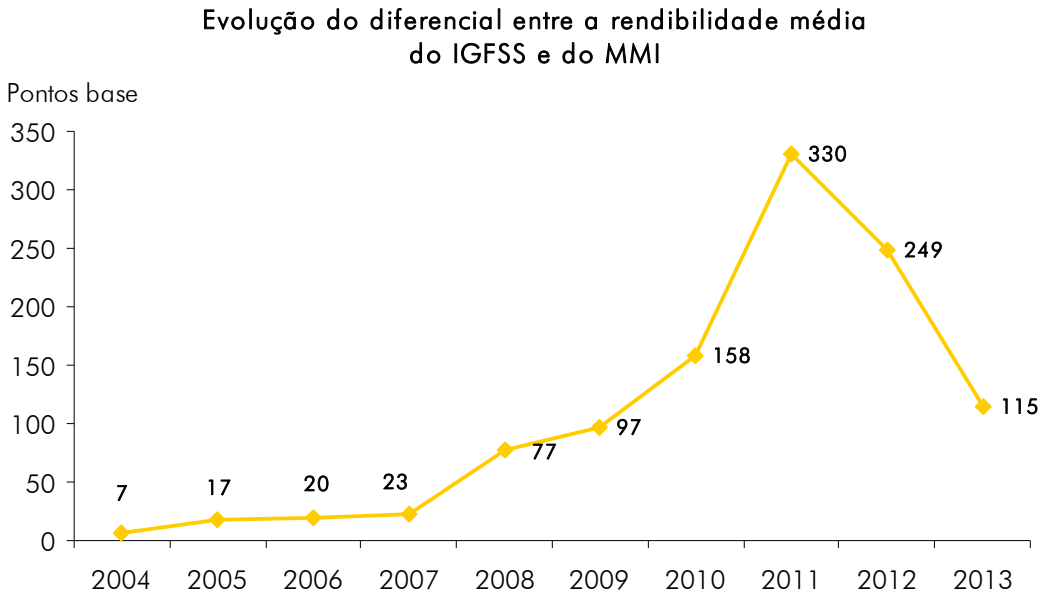
Ainda no que concerne ao tratamento dos processos de grandes devedores, 2013 foi um ano de consolidação da metodologia criada no âmbito do projeto nacional de distribuição de processos desta tipologia.

A par do projeto dos grandes devedores e também com base na mesma metodologia, foram chamadas a desenvolver atividades de segunda linha as secções de processo com menor expressão ao nível do número de processos, de forma a potenciar a cobrança dos distritos com maior dívida ativa.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Rendibilidade média IGFSS Vs MMI	90 pontos base	115 pontos base	+ 28,41%

A performance atingida resulta da gestão diária de tesouraria, conducente a saldos de depósitos à ordem de menor dimensão e à possibilidade de concentração de valores para aplicação. Este último fator reforça a capacidade de negociação junto dos bancos, proporcionando taxas mais elevadas. A estes fatores acresce a falta de liquidez em muitos bancos onde o IGFSS efetua aplicações financeiras e a dificuldade destes na obtenção de financiamento no mercado.

Analisando este indicador de uma perspetiva histórica, conclui-se que a performance regista de uma forma acentuada um bom desempenho, tal como se demonstra no gráfico infra.



No entanto, no ano de 2013 acentuou-se a tendência de fim do ciclo do aumento do diferencial entre as taxas obtidas pelo IGFSS nas suas aplicações com capitalização, face às taxas praticadas pelo MMI. Este ciclo teve início no ano de 2003. A diminuição da performance está associada a dois fatores externos:

- introdução, por parte do Banco de Portugal, de limites máximos a atribuir pelos bancos nas aplicações negociadas com os seus clientes face às taxas do MMI, para prazos equivalentes;
- cooperação entre o IGFSS e o IGCP (Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública - IGCP, E.P.E.) através da constituição de CEDIC (Certificados Especiais de Dívida de Curto Prazo);
- diminuição dos prazos possíveis de aplicação de excedentes, face às dificuldades crescentes de tesouraria geradas pelo aumento da despesa e diminuição das receitas, tornando menos atrativas para os Bancos essas aplicações financeiras.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Valor do património colocado no mercado imobiliário	20 Milhões €	22,82 Milhões €	+ 14,10%

Em 2013 foi desenvolvido um trabalho importante na correta classificação do património o que permitiu uma definição de estratégias de rentabilização do património por segmento. Neste sentido, conseguiu-se colocar no mercado para alienação um valor global de 22,82 milhões de euros, repartidos pelo segmento habitacional, dirigido a particulares e pelo segmento de grandes imóveis, direcionado para investidores.

Esta classificação e segmentação do património para efeitos de alienação permitiu não só superar o indicador do QUAR, mas também alcançar uma taxa de sucesso das vendas superior a 30%, o que compara com uma taxa de 8% de 2012.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social	176 dias úteis	176 dias úteis	0%
Prazo de entrega da Conta da Segurança Social	113 dias úteis	105 dias úteis	+ 100%

Apesar do acréscimo de competências deste Instituto, enquanto responsável pela coordenação, validação e controlo da informação produzida por todas as Instituições do Subsector da Segurança Social, no âmbito da Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em atraso, foram desenvolvidos esforços no sentido da superação das metas definidas nestes indicadores, no caso da entrega da Conta da Segurança Social foi amplamente conseguida, fruto do empenho e envolvimento dos colaboradores afetos a esta atividade.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Renovação da certificação ISO 9001	101 dias úteis	0 dias úteis	+ 25%

Este indicador mede o número de dias úteis que medeia entre a auditoria de acompanhamento dos auditores externos e a data da confirmação da renovação da certificação pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER), o que está condicionado pelo resultado positivo ou negativo da auditoria, já que depende do prazo de aceitação dos planos de ação quando ocorre a deteção de alguma não conformidade.

Ou seja, todo o trabalho desenvolvido no ano de 2013 para melhorar o sistema de gestão da qualidade influenciou positivamente o resultado da auditoria, já que foi evidenciada a melhoria contínua do desempenho e do modelo de gestão do IGFSS, não tendo sido detetadas não conformidades.

Para alcançar este objetivo 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 98 por cento.

Por outro lado, no fomento da melhoria contínua dos processos, identificaram-se 36 ações preventivas e são apenas necessários, em média, 4,23 dias úteis para definição das ações corretivas, detetadas nas auditorias internas.

Acresce que na auditoria de cada ano é sempre auditada e confirmada pelos auditores externos a implementação das oportunidades de melhoria do ano anterior, o que foi evidenciado.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Taxa de colaboradores abrangidos por formação	100%	100%	0%

O indicador "taxa de colaboradores abrangidos por formação" decorre das orientações constantes da Resolução do Conselho de Ministros n.º 89/2010, de 4 de novembro, a qual estabeleceu o plano de ação para a formação profissional dos trabalhadores da Administração Pública para o período compreendido entre 2011 e 2013. Neste contexto, constituía linha primordial de orientação, que todos os trabalhadores da Administração Pública tivessem, naquele período, acesso à formação profissional.

Por conseguinte, no sentido de aferir o cumprimento desta determinação no âmbito do IGFSS, foi estabelecido o indicador acima referido, cuja monitorização foi efetuada de forma contínua ao longo dos três anos em questão.

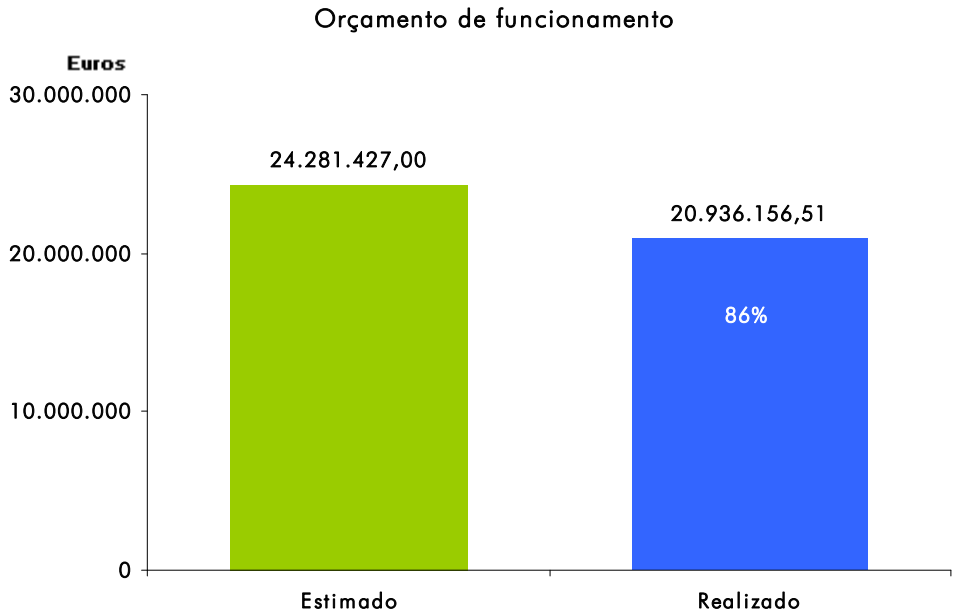
No primeiro ano de monitorização do indicador foi, desde logo, alcançado um elevado nível de desempenho, pelo que, o universo dos trabalhadores que, no segundo ano de monitorização do indicador, não frequentaram ação de formação era mais circunscrito. Este fator, aliado ao cancelamento de algumas ações de formação, reconduziu-se ao facto de, em 2012, o resultado ter ficado aquém da meta estabelecida.

No ano de 2013 era imperativo que, relativamente aos trabalhadores não abrangidos por ação de formação nos dois anos anteriores, fosse efetivamente ministrada ação de formação. Por conseguinte, e existindo uma identificação muito precisa do universo de trabalhadores em questão, a situação foi rigorosamente acompanhada, de modo a identificar as ações de formação necessárias, possibilitando, assim, que fosse atingida a meta de 100%.

1.2 Meios disponíveis – recursos financeiros e humanos

Relativamente aos recursos financeiros, no QUAR proposto à tutela em 30/11/2012 estava previsto um orçamento de funcionamento de 39.352.527 euros. Contudo, tratando-se ainda de um valor provisório, o mesmo veio a ser corrigido para um orçamento inicial de 24.281.427 euros, pelo que é com base neste valor que se apresenta a comparação.

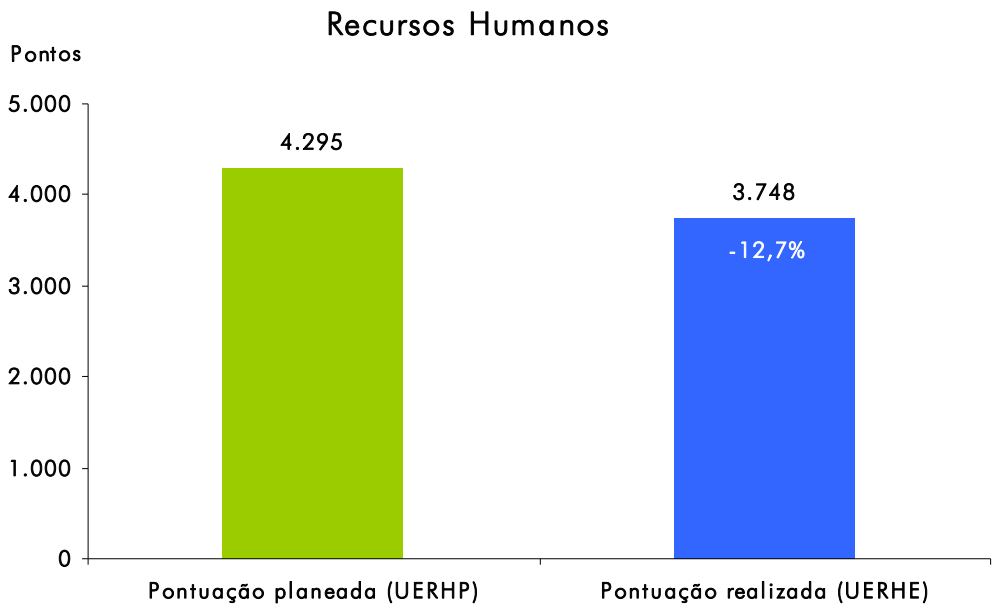
No gráfico seguinte compara-se o valor realizado com o valor inicial estimado:



No que respeita aos **recursos humanos**, a pontuação planeada teve por base o número de colaboradores existente à data de 7 de novembro de 2012. Durante o ano em análise, alguns desses colaboradores foram saindo do instituto pelas mais diversas razões, bem como, em sentido inverso, foi possível recrutar novos colaboradores. A pontuação realizada contempla todos os dias trabalhados por colaboradores do IGFSS, independentemente de terem entrado ou saído durante o ano de 2013.

Categorias	N.º de RH planeados	Pontuação unitária	Pontuação planeada (UERHP)	Pontuação realizada (UERHE)	Desvio
Gestor Público	4	20	80	80	0
Dirigentes	60	16	960	888	-72
Técnico Superior	191	12	2.292	2.013	-279
Assistente técnico	111	8	888	717	-171
Assistente operacional	15	5	75	50	-25
Total	**381**		**4.295**	**3.748**	**-547**

Da análise do quadro da página anterior, verifica-se que, a nível global, o desvio entre a pontuação planeada e a realizada é negativo. Ou seja, o IGFSS trabalhou com menos recursos do que o planeado. A taxa de desvio da pontuação total realizada face à planeada é de -12,7 por cento.



O IGFSS é um organismo público, pelo que se encontra vinculado às políticas de recursos humanos definidas para o setor. Assim, a entrada em vigor de diplomas legais que regulamentam e estruturam o funcionamento da Administração Pública, teve como principal consequência a redução do seu número de colaboradores. Na verdade, desde 2007 o número total de recursos humanos do IGFSS tem vindo a diminuir.

1.3 Fontes de verificação

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

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

Aliás, atendendo ao número de indicadores monitorizados mensalmente, cerca de 282, era imprescindível assegurar de forma rigorosa, uniforme e automática o cálculo dos resultados alcançados em cada Processo (em pontos de *scorecard*), o que foi conseguido com este sistema de informação.

Por recomendação da Inspeção-Geral de Finanças, implementou-se também desde 2011 um processo de auditoria interna aos dados inseridos na aplicação de *Balanced Scorecard*, que consubstancia a fonte de verificação dos resultados do QUAR de 2013, tal como consta do quadro seguinte:

Objectivo operacional	Indicador	Fonte de verificação
Rentabilizar os ativos da Segurança Social	Variação da cobrança da dívida (%)	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Rentabilizar os ativos da Segurança Social	Rendibilidade média IGFSS Vs MMI	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Rentabilizar os ativos da Segurança Social	Valor do património colocado no mercado imobiliário	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Apresentar o OSS e a Conta da SS	Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Apresentar o OSS e a Conta da SS	Prazo de entrega da Conta da Segurança Social	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Desenvolver o Sistema de Gestão e o Capital Humano	Renovação da certificação ISO 9001	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Desenvolver o Sistema de Gestão e o Capital Humano	Taxa de colaboradores abrangidos por formação	Aplicação informática de Balanced Scorecard

2. GESTÃO POR OBJETIVOS

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

"Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho" [Nota]

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

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

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

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

Em 2009, pela primeira vez, foi elaborado um plano estratégico a 3 anos. No final de 2012, foi elaborado o plano estratégico para o triénio 2013-2015, documento que reflete a estratégia de médio prazo do IGFSS. Nele se define a missão, visão, orientações estratégicas e valores institucionais, bem como se definem os principais objetivos a alcançar, perfeitamente quantificados, através da apresentação do Mapa da Estratégia Corporativa para o triénio.

O Plano Estratégico 2013-2015 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 MSESS (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.

Desdobramento da estratégia

A metodologia BSC

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

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

Inicialmente, foi adotado com o propósito de reforçar e melhorar o sistema de avaliação de desempenho organizacional, permitindo uma leitura global e integrada da *performance* sob quatro perspetivas diferentes e interdependentes (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento).

Mas depressa o BSC foi entendido como um importante modelo de gestão estratégica, suscetível de promover a melhoria e aprendizagem contínuas e de garantir o alinhamento e coerência entre os objetivos operacionais e a estratégia da organização.

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

Assim, para cada processo do sistema de gestão da qualidade do IGFSS, é desenhado um mapa da estratégia e definido um conjunto de objetivos, medidos, cada um deles, por um ou mais

indicadores, através da fixação não só de metas anuais, mas também de metas intercalares, que permitem efetuar a monitorização mensal da *performance* institucional e aferir a eficácia dos processos.

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

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

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

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

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

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

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

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

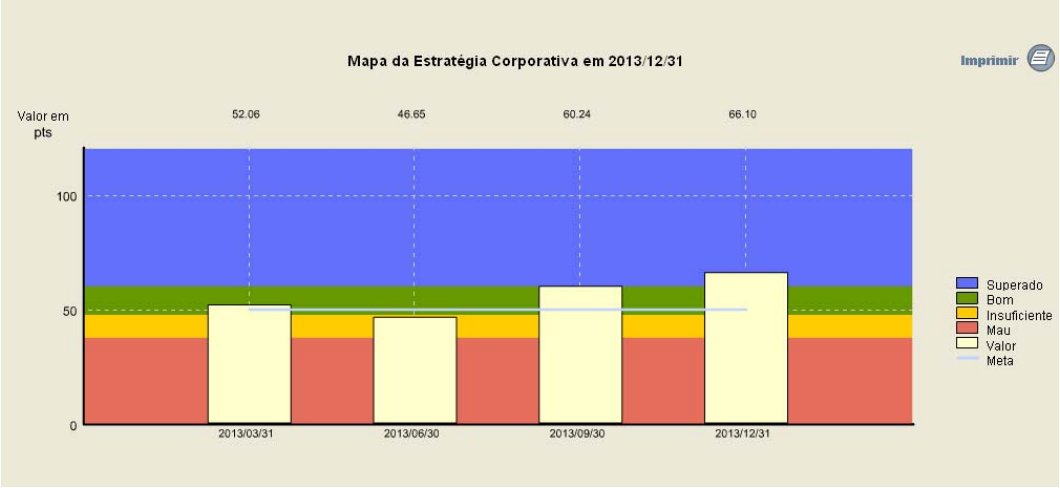
Nos pontos seguintes faz-se um balanço da execução do Plano Estratégico, bem como se apresentam os resultados dos *scorecards* de cada um dos Processos do IGFSS.

2.1. Execução do Plano Estratégico

No Plano Estratégico para o triénio 2013-2015 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 2013 foi positivo, tendo-se registado uma pontuação final de 66,10 pontos, ou seja, mais 16,10 pontos que a meta do *scorecard* (50 pontos), situando-se no nível de superado, conforme se pode verificar no gráfico infra.



Evolução trimestral da pontuação do Mapa da Estratégia Corporativa

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do Mapa da Estratégia Corporativa, bem como o balanço da implementação das iniciativas estratégicas definidas para alavancar o alcance das metas estabelecidas (ver Plano Estratégico 2013-2015).

Não obstante, importa referir que todos estes indicadores e iniciativas se encontram igualmente incluídos nos mapas da estratégia dos respetivos Processos[1], onde foram monitorizados numa base mensal e cujos resultados se apresentam também nos pontos seguintes.

[1] Algumas metas definidas no mapa da estratégia corporativa 2013-2015 foram ajustadas durante o ano de 2013 em consequência de alterações no contexto externo e/ou reorientação da estratégia.

Mapa da Estratégia Corporativa em 2013/12/31

	Eficácia	Metas	
Mapa da Estratégia Corporativa	66.10 pts	(50.00 pts)	3012.04%
Clientes / Tutela	43.73 pts	(50.00 pts)	93.42%
Apresentar o OSS, a CSS e a execução orçamental	53.21 pts	(50.00 pts)	102.56%
Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social (OSS)	80.00 PA	(80.00 PA)	100.00%
Prazo de entrega da Conta da Segurança Social (CSS)	116.60 PA	(110.00 PA)	106.00%
Prazo de apresentação da execução orçamental mensal	125.40 PA	(120.00 PA)	104.50%
Tx cumprimento apresentação da previsão execução orçamental	93.94 %	(95.00 %)	98.88%
Garantir a resposta social e a qualidade do serviço público	24.78 pts	(50.00 pts)	75.14%
Taxa de satisfação dos clientes externos	76.00 %	(81.00 %)	93.83%
Taxa de sucesso de processos de recuperação de empresas	34.93 %	(84.00 %)	41.58%
N.º de imóveis no mercado social de arrendamento	9.00 N.º	(10.00 N.º)	90.00%
Financeira	86.38 pts	(50.01 pts)	11718.82%
Rentabilizar os ativos do Sistema de Segurança Social	86.38 pts	(50.01 pts)	11718.82%
Variação da cobrança de dívida	4.60 %	(2.90 %)	158.62%
Rendibilidade média IGFSS vs MMI	115.00 PB	(90.00 PB)	127.78%
Valor do património colocado no mercado imobiliário	22.82 M€	(20.00 M€)	114.10%
Receitas de alienação e de arrendamento	6498.46 M€	(8.00 M€)	81230.75%
Processos Internos	69.51 pts	(50.00 pts)	114.64%
Aumentar a qualidade e fiabilidade Contas Segurança Social	68.77 pts	(50.00 pts)	115.01%
Taxa de assertividade dos estudos prospetivos	94.10 %	(70.00 %)	134.43%
Prazo de validação e análise dos Fundos Disponíveis das ISS	170.60 PA	(160.00 PA)	106.62%
Comparação registos contratos plurianuais SIF/SCEP	21.80 PA	(20.00 PA)	109.00%
Análise de 1 conta patrimonial presente no MPA em SIF	33.00 PA	(30.00 PA)	110.00%
Otimizar planeamento e controlo financeiro do Sistema de SS	73.06 pts	(50.00 pts)	118.44%
Prazo de apresentação do plano previsional diarizado	135.60 PA	(120.00 PA)	113.00%
Peso relativo DO/DP	0.87 %	(0.90 %)	103.33%
Tx de cumprimento das disponibilidades concentradas no IGCP	69.50 %	(50.00 %)	139.00%
Valorizar o património imobiliário da Segurança Social	61.80 pts	(50.00 pts)	95.46%
Taxa de sucesso das vendas	33.70 %	(20.00 %)	168.50%
Nº de imóveis valorizados	1.00 N.º	(10.00 N.º)	10.00%
Taxa de intervenções efetuadas	97.08 %	(90.00 %)	107.87%
Aumentar a cobrança da dívida à Segurança Social	74.43 pts	(50.00 pts)	129.64%
Taxa de cobrança da carteira líquida de dívida ativa	17.15 %	(15.00 %)	114.33%
% de dívida acordada em processo executivo	32.91 %	(29.50 %)	111.56%
Valor da dívida enquadrada em acordos extraordinários	109.64 M€	(55.00 M€)	199.35%
Rácio dos processos com penhora	91.80 %	(80.00 %)	114.75%
% de dívida ativa em reversão	24.89 %	(23.00 %)	108.22%
Aprendizagem e Crescimento	64.77 pts	(50.00 pts)	121.29%
Potenciar modelo de gestão e rel. com parceiros estratégicos	85.83 pts	(50.00 pts)	168.67%
Renovação da certificação ISO 9001	20.00 PA	(10.00 PA)	200.00%
Pontuação da avaliação EFQM	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)	
Acompanhamento das parcerias estratégicas	21.20 PA	(20.00 PA)	106.00%
Otimizar rec. ambientais, materiais, fin. e tecnológicos	59.19 pts	(50.00 pts)	95.57%
Taxa unidades orgânicas com sistema Smartdocs implementado	0.00 %	(0.00 %)	
Prazo médio de pagamento	20.31 Dias	(30.00 Dias)	132.30%
Despesas de funcionamento / orçamento despesas funcionamento	86.24 %	(100.00 %)	113.75%

Data de criação: 2014/02/04 16:19

Mapa da Estratégia Corporativa em 2013/12/31

	Eficácia	Metas	
Taxa de redução das emissões de carbono	4.00 %	(5.00 %)	80.00%
Redução do consumo de papel e consumíveis	-0.85 %	(10.00 %)	-8.50%
Tx de cumprimento dos pedidos de apoio à contratação pública	94.83 %	(90.00 %)	105.37%
Atrair, desenvolver e valorizar as pessoas da organização	49.28 pts	(50.00 pts)	99.64%
Taxa de ocupação dos postos de trabalho	79.14 %	(80.00 %)	98.92%
Taxa de satisfação dos colaboradores	0.00 %	(0.00 %)	
Taxa de colaboradores abrangidos por formação	100.00 %	(100.00 %)	100.00%

Data de criação: 2014/02/04 16:19

Iniciativas estratégicas

A responsabilidade pela execução das iniciativas estratégicas foi alocada aos vários Processos do SGQ do IGFSS, tendo o seu acompanhamento sido realizado mensalmente através dos respetivos *scorecards*. Neste ponto apresenta-se uma breve descrição do seu estado de implementação com referência a 31/12/2013:

1. Plano de ações nacionais de notificação e penhora de contribuintes devedores (PN.01: iniciativa 2013-15)

O plano de ações nacionais previsto para 2013 foi cumprido até à entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 151-A/2013, de 31 de outubro, considerando que o desenvolvimento em simultâneo com a medida de ações coercivas teria um efeito pouco significativo e no momento toda a atividade estava focada em garantir o sucesso da mesma.

Sem prejuízo, durante o ano de 2013 houve um incremento face ao ano anterior de 42,2 por cento no valor das ordens de penhora e um aumento de cerca de 59,4 por cento no número de devedores penhorados.

No âmbito da notificação dos responsáveis subsidiários houve uma redução de 32,6 por cento no número de citações resultantes das notificações realizadas e de 52,4 por cento nos valores citados. Esta redução resulta da forte atuação em 2012 sobre os responsáveis subsidiários, que continuou em 2013, e que se refletiu num acréscimo de cobrança sobre estes devedores na ordem dos 59,9 por cento em 2013. Concluindo, as ações do ano de 2013 foram mais eficientes que as anteriores.

O plano de ações continuará a decorrer de acordo com o estipulado nos objetivos do IGFSS.

2. Melhoria da qualidade da dívida - articulação com o ISS e II (PN.01: iniciativa 2013-15)

Durante o ano de 2013 retomou-se a revisão do protocolo entre o IGFSS e o ISS. Os três institutos intensificaram também as relações entre as suas áreas de negócio, potenciadas pela necessidade de resposta urgente à medida de regularização excecional. A partilha de *front office* comum teve um resultado muito positivo na capacidade de resposta e atendimento mais eficiente junto do contribuinte. Com base nesta experiência, o IGFSS e o ISS irão, durante o ano de 2014, concretizar a mudança das instalações das secções de processo para os centros distritais, sempre que tal for possível.

Mas a articulação com outras entidades foi mais além e o IGFSS estabeleceu uma aproximação aos restantes stakeholders, designadamente o IAPMEI e a AT, com vista a tornar mais céleres e articuladas as posições a tomar no âmbito dos processos de dívida à Segurança Social. Celebrou-se também um protocolo com a Ordem dos Advogados, com vista a formar os recém-profissionais nas matérias de regularização das dívidas à Segurança Social.

Para 2014 está ainda prevista a celebração de protocolos com outras ordens profissionais, designadamente a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas.

3. Concursos de venda e arrendamento do património imobiliário da Seg. Social (PN.02: iniciativa 2013-15)

Em 2013 foram realizados concursos de alienação de imóveis para dois segmentos de mercado, um habitacional, que incluiu apartamentos, moradias, garagens e arrecadações e outro direcionado para o segmento de investidores, com grandes imóveis, incluído prédios, fábricas, armazéns e terrenos para construção. Por opção estratégica não foi realizado um concurso de arrendamento, tendo sido dado preferência à alienação dos imóveis.

4. Projetos de utilidade pública do património industrial, agrícola e comercial (PN.02: iniciativa 2013-15)

No âmbito deste projeto foram identificados os imóveis passíveis de integrar o projeto de Banco de Terras, tendo sido contactadas as Câmaras Municipais para recolha de informação adicional sobre os prédios rústicos.

5. Campanha de responsabilização dos arrendatários e administrações de condomínio (PN.02: iniciativa 2013)

Tem sido realizado um esforço de sensibilização dos arrendatários, administradores de condomínio e proprietários de outras frações para as responsabilidades de cada um, sendo que este esforço tem sido efetuado caso a caso.

6. Divulgação e monitorização das recomendações à Conta da Segurança Social (PN.03: iniciativa 2013-15)

Em 2013, à semelhança de anos anteriores, têm sido atempadamente divulgadas por todas as Instituições do Perímetro da segurança Social as recomendações à Conta da Segurança Social. Para além desta atividade, o IGFSS tem promovido reuniões frequentes com as Instituições da Segurança Social, com maior incidência nos trabalhos preparatórios de encerramento de contas, no sentido de encontrar soluções para o acolhimento das recomendações em que são responsáveis.

7. Otimização do SIF - área orçamental e contabilística (PN.03: iniciativa 2013-2015)

Esta iniciativa abrange áreas nucleares neste Instituto, potenciar o Sistema de Informação Financeira no sentido de produzir informação prática, útil e atempada tem sido uma preocupação contínua, neste contexto, no ano de 2013 merece ser destacada a qualificação da informação extraída no SIF referente ao Mapa de Pagamentos em Atraso das Instituições da Segurança Social para cumprimento da Lei dos Compromissos.

8. Tesouraria Única - Centralização do pagamento de prestações sociais SICC (PN.04: iniciativa início 2013)

O objetivo desta iniciativa, definida para o triénio 2013-2015, engloba a análise e esclarecimento do processo de desenvolvimento informático, acompanhamento e monitorização do projeto, participação nos testes integrados e acompanhamento da entrada em produção.

O projeto, que estava planeado para se iniciar com a vertente de pagamentos, foi cancelado, dada a impossibilidade da sua consideração pelo Instituto de Informática no ano de 2012, em termos de implementação do novo interface SICC-SIF.

Contudo, com o objetivo de adaptar os sistemas SICC e SIF para a cobrança de dívidas de prestações sociais através da rede multibanco e participação de dívidas de prestações sociais e pensões, devido à reduzida taxa de integração dos mapas de recebimentos do atual interface SICC-SIF, optou-se por se construir um novo interface, visando otimizar e simplificar os processos de contabilização. Este interface entrou em produção em julho de 2013, apresentando uma taxa de integração dos registos de 100%. Na mesma data, entrou em produção o Interface SEF-SIF, permitindo o controlo das cobranças e a sua contabilização automática em SIF, estando previsto para 2014 o início do processo de participação de dívidas referentes a reposições de prestações sociais e pensões, cuja cobrança será creditada diretamente nas contas bancárias do IGFSS.

O novo interface SICC-SIF prevê o seu alargamento aos pagamentos, garantindo a diminuição do número de dias de integração de registos em SIF (o que permitirá alterar o calendário de processamento, evitando processamentos indevidos); o cumprimento da recomendação do Tribunal de Contas sobre o tratamento contabilístico das operações orçamentais e a integração dos pagamentos com origem em SICC no circuito da Tesouraria Única, com os ganhos financeiros inerentes. Em novembro 2013 foram identificados os requisitos necessários ao nível das extrações de SICC e processos contabilísticos a implementar no interface SICC-SIF, tendo o IGFSS elaborado um documento com proposta de fluxo de pagamento das prestações, que aguarda análise por parte do ISS. No plano de atividades de 2014 está previsto o desenvolvimento deste interface.

9. Projeto SEPA - Adaptação das transferências em SIF e do Sistema DD (PN.02: iniciativa 2013)

No Plano de Atividades para o ano de 2013 foi retomado o indicador "Adaptação das transferências SEPA em SIF", pois foi publicado o Regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho n.º 260/2012 que estabelece os requisitos técnicos e de negócio para as transferências a crédito e para os débitos diretos em euros, bem como define o dia 1 de fevereiro de 2014 como data limite de migração para a SEPA (abrangendo igualmente transferências a crédito e débitos diretos).

Neste sentido, o Departamento de Gestão Financeira reuniu no dia 5 de abril para rever/atualizar o levantamento dos processos que necessitam de migrar para as transferências SEPA no SIF. Este documento serviu de base à reunião do Instituto de Informática que teve lugar no IGFSS no dia 12 de abril.

A utilização do Sistema de Débitos Directos SEPA por parte da Segurança Social arrancou em dezembro para a recuperação de pensões pagas indevidamente por motivo de morte.

A migração para o Sistema de Débitos Directos SEPA para arrecadação da receita associada às Rendas, Citações das Secções de Processo e Trabalhadores Independentes e do Seguro Social Voluntário, sofreu alterações e apenas teve inicio no final do ano, na sequência da medida de recuperação extraordinária das dívidas às Finanças e Segurança Social. Assim, no dia 19 de dezembro teve lugar uma reunião com o Instituto de Informática relativamente ao processo de migração para o Sistema de Débitos Diretos SEPA. Na reunião o Instituto de Informática efetuou um ponto de situação dos trabalhos relativamente ao inicio dos testes com os bancos.

No final do ano os atuais bancos de apoio (CGD, Santander Totta e BES) foram contactados para se dar início aos testes.

10. Projeto CRC - Comunicação e Relacionamento com o Cliente (PGA.01: iniciativa 2013-15)

Este projeto tem como objetivo realizar a avaliação dos canais e suportes de comunicação com os diversos tipos de clientes do IGFSS, bem como implementar uma estratégia de comunicação externa integrada.

Durante o ano de 2013, para além da referida avaliação, foi realizada uma simplificação dos canais de e-mails disponíveis aos clientes, bem como se deram passos no sentido da implementação de algumas ferramentas de gestão de clientes em 2014, nomeadamente a implementação de um call-center para todas as áreas do IGFSS, do SIGA - Sistema Integrado de Gestão do Atendimento e da marcação prévia do atendimento.

11. Projeto SIGO - Sistema Integrado de Gestão da Organização (PGA.01: iniciativa 2013-15)

Este projeto consiste na implementação de um Sistema Integrado de Gestão da Organização (SIGO) com base em normas internacionais nas vertentes da Qualidade, Recursos Humanos, Ambiente e Responsabilidade Social.

Para a operacionalização do SIGO, importa garantir o acompanhamento periódico da equipa de projeto por parte de uma empresa de consultoria com know-how e experiência comprovada na implementação dos referidos referenciais normativos. Considerando que não foi possível concluir o procedimento de aquisição em tempo útil, o arranque deste projeto foi adiado para 2014.

12. Sistema de Gestão do Risco (PGA.01: iniciativa 2013-15)

Em junho de 2013 o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas foi atualizado face à realidade existente, tendo sido novamente remetido aos órgãos de superintendência, tutela e controlo.

13. Candidatura ao reconhecimento Recognised for Excellence da EFQM (PGA.01: iniciativa 2013 e 2015)

O IGFSS tinha previsto inicialmente formalizar em 2013 a recandidatura ao reconhecimento Recognised for Excellence do Modelo de Excelência da EFQM, reconhecimento esse que já fora conquistado em 2009 e 2011 pelo instituto e que tem a duração de 2 anos de validade.

Não obstante, mantendo o empenho na melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade do IGFSS e a determinação na prossecução da visão institucional definida no sentido do instituto "ser uma referência na excelência e sustentabilidade do serviço público", o contexto e envolvente atuais exigiram em 2013 uma melhor e mais eficiente afetação de meios, não só os financeiros, mas igualmente os humanos que são cada vez mais escassos, perante os desafios e objetivos de negócio que se impôs alcançar.

Assim, entendeu-se ser mais adequado manter apenas em 2013 o objetivo de renovação da certificação do SGQ pela Norma ISO 9001, deixando de avançar neste ano com a recandidatura ao Recognised for Excellence, o que se encontra previsto novamente para 2015.

14. Programa de Gestão de Competências (PGA.03: iniciativa 2013)

No ano de 2013 foi implementado no IGFSS o Sistema de Gestão de Competências, cuja fase inicial se traduziu no preenchimento, por parte dos avaliadores, de um questionário de avaliação das competências dos trabalhadores, face às competências comportamentais previstas no SIADAP e às competências técnicas que constam dos perfis funcionais. Esta informação permitirá, no ano de 2014, o apuramento do gap de competências dos trabalhadores e, nessa sequência, a definição das ações de formação mais adequadas.

15. Programa Natura + (PGA.03: iniciativa 2013-2015)

No âmbito da melhoria das condições físicas e ambientais das instalações deu-se continuidade ao processo de certificação energética e da qualidade do ar interior do edifício da Avenida Manuel da Maia, iniciado em 2012, tendo por base o relatório de avaliação realizado. Foi implementado um conjunto de medidas que permitem melhorar a qualidade do ar interior, com a consequente obtenção, no 2º semestre de 2013, da certificação energética e da qualidade do ar interior do edifício.

No que se refere a economizadoras de energia e de adequação às regras ambientais, em termos globais, em 2013, as emissões de carbono associadas à atividade do IGFSS registaram uma redução de 4 por cento face aos resultados obtidos em 2012 e de 31 por cento face a 2009, ano de referência para o qual foi elaborado o primeiro inventário de emissões de gases com efeito de estufa (GEE ou carbono) e que corresponde ao ano civil imediatamente anterior ao início da implementação do plano. Em 2013 a eletricidade consumida nas instalações continou a ser a principal fonte de emissão (83%), seguida do consumo de combustível na frota (14%) e das fugas de f-gases em equipamentos de climatização dos grandes edifícios (3%).

16. Racionalização do arquivo (PGA.03: iniciativa 2013-2015)

Perante a necessidade de se reorganizarem as instalações e se libertarem espaços nos edifícios em Lisboa, no decorrer de 2013 foram realizadas duas iniciativas para externalização de arquivo de conservação intermédia e conservação definitiva, cumprindo as disposições do Regulamento Arquivístico do Instituto, tendo sido enviados para custódia externa cerca de 1.500 contentores, o que corresponde a 495 metros lineares de arquivo, passando o IGFSS a ter no exterior cerca de 7.500 contentores, o que ascende a um total de 2.389 metros lineares.

Em simultâneo com o processo de externalização e em conformidade com o regulamento procedeu-se à identificação da documentação cujo destino final é a eliminação.

17. Desmaterialização da circulação de documentos internos (PGA.03: iniciativa 2013-2015)

Por limitação de recursos e face à existência de um projeto do Instituto de Informática para atualização do Smartdocs, o inicialmente estabelecido no âmbito desta iniciativa foi reformulado e calendarizado para 2014/2015.

18. Otimização das tecnologias e sistemas de informação (PGA.03: iniciativa 2013-2015)

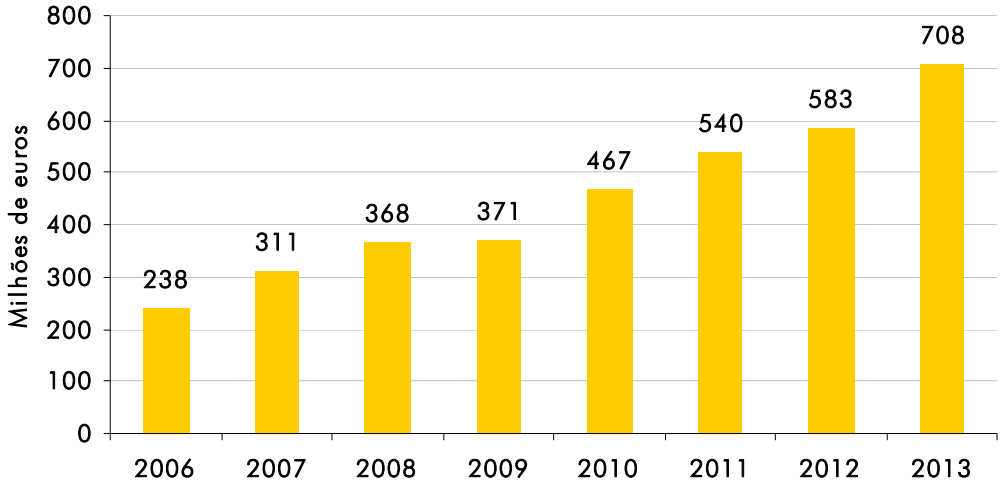
Face à reestruturação dos serviços, projectos de mudança e alteração de localização de vários serviços, o inicialmente estabelecido foi recalendarizado para 2014/2015.

No entanto, no âmbito da mudança realizada em junho de 2013, onde se deslocaram os serviços da Av. António Serpa para a Av. da República, procederam-se à realização de alguns trabalhos previstos nesta iniciativa, dos quais se destacam:

- nova infraestrutura de rede e comunicações;
- migração e virtualização de servidores;
- adequação das necessidades de software e hardware aos serviços envolvidos.

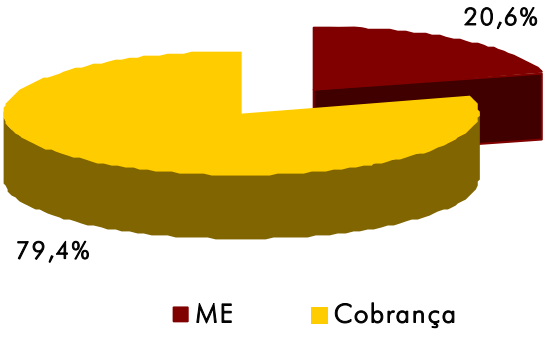
2.2. *Performance* da Gestão da Dívida

Durante o ano de 2013 o Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP recuperou 708 milhões de euros (M€) de dívida à Segurança Social, mais 21 por cento do que o valor arrecadado em 2012 (583M€). Contrariamente à tendência negativa do quadro económico atual e com recursos humanos cada vez mais reduzidos, a cobrança da dívida manteve a evolução fortemente positiva que se verifica desde 2006.



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

O elevado desempenho de 2013, que contou com uma taxa de crescimento da cobrança de 21 por cento, resultou em parte da Medida Excecional (ME) que decorreu entre 1 de novembro e 30 de dezembro, tendo o IGFSS arrecadado no âmbito deste programa 183,5 milhões de euros.

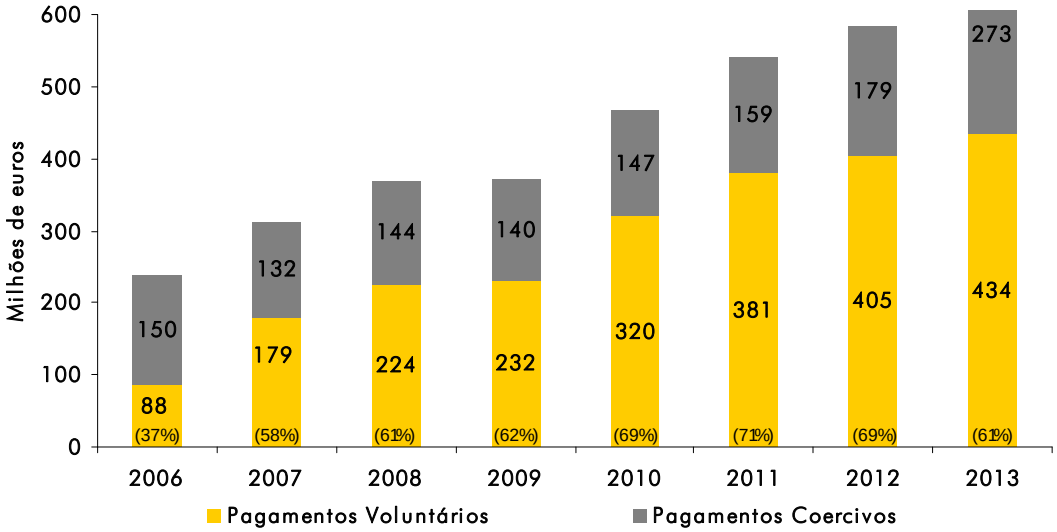


Impacto da ME na cobrança total de 2013

Para além do forte impacto que a ME teve na cobrança, importa referir que no final do mês de outubro de 2013, período anterior à medida, o IGFSS já apresentava um desempenho positivo, com uma taxa de crescimento face ao homólogo na ordem dos 3,3 por cento.

Para obtenção destes resultados, desenvolveram-se várias estratégias alinhadas com as diversas perspetivas de gestão, a financeira, os clientes e os processos internos. Uma das mais relevantes, a manutenção de uma postura de colaboração com o contribuinte, procurando em conjunto uma solução de viabilização e recuperação de créditos, que se traduziu no facto de 49,2 por cento da cobrança ter sido obtida no âmbito de acordos.

O valor total recuperado em 2013, que engloba o valor cobrado no âmbito da ME nas 3 vertentes, assentou nos pagamentos prestacionais, que representaram 49,2 por cento da cobrança, seguidos dos pagamentos resultantes de ações coercivas, responsáveis por 38,6 por cento da cobrança. Os pagamentos voluntários representam 10,7 por cento do valor recuperado e 1,5 por cento resultou da recuperação extraordinária de dívida.



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

Simultaneamente reforçou-se a atuação sobre gerentes e responsáveis subsidiários pela criação da dívida. Embora o número de citações tenha sido mais reduzido, tendo-se realizado cerca de 26 mil citações individuais (menos 32,6 por cento do que em 2012) para responsabilização pessoal pelas dívidas contraídas, verificou-se um aumento na cobrança em 59,9 por cento face a 2012, resultando uma arrecadação de 86,6 milhões de euros. Em suma estas ações foram mais eficientes que as anteriores.

Em termos de distribuição da receita por natureza do devedor, a tabela seguinte sintetiza os valores arrecadados:

Tipo devedor	M€	Peso
Empresas	473	67%
Trabalhadores independentes	148	21%
Responsáveis subsidiários	87	12%

Salienta-se que durante o ano de 2013 foram celebrados acordos com cerca de 102.000 contribuintes, mais 31,6 por cento do que em 2012. O valor de dívida cobrada por via de acordo correspondeu a um total de 348 milhões de euros, cujo valor representa um aumento de 7,3 por cento em relação ao ano de 2012.

Dos acordos celebrados, mais de 78 por cento respeitam a novos acordos, tendo os restantes resultado de processos de renegociação de acordos existentes. Os acordos celebrados corresponderam a um volume total de dívida de 855 milhões de euros. Deste valor, 520 milhões de euros correspondem a novos acordos e 335 milhões de euros à renegociação de acordos.

Atuação em grandes devedores

Através da gestão de grandes devedores em medidas de regularização extraordinária e mantendo o foco na viabilização de empresas, foi adicionalmente enquadrado em acordo cerca de 121 milhões de euros e salvaguardados 10.867 postos de trabalho. Importa referir que, quer o número de grandes devedores à Segurança Social, quer o peso dessas empresas no que respeita ao número de trabalhadores tem tendência a diminuir devido à atuação cada vez mais célere no que respeita à recuperação da dívida.

Recuperação Extraordinária	2013
Postos de Trabalho	10.867
Valor Enquadrado	121 M€

A par desta atuação, foi distribuído pelas 20 secções de processo (SPE) um universo de 5.000 grandes devedores. A distribuição destes processos iniciou um novo ciclo de gestão da dívida. Proceder à distribuição equitativa de processos de forma a potenciar a cobrança é um objetivo do IGFSS, maximizando os recursos existentes e simultaneamente distribuir a taxa de esforço das secções de processo, de acordo com o número de recursos disponíveis, volume de dívida e o potencial de cobrança de determinada tipologia de devedor.

Os resultados de cobrança, apurados a dezembro de 2013, foram os seguintes:

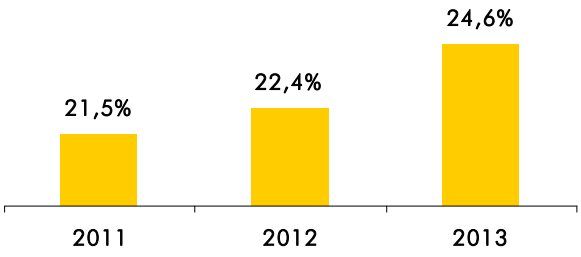
SPE	Dívida	Cobrança	%
Aveiro	97.664.165	10.785.282	11,04%
Beja	40.267.053	4.624.421	11,48%
Braga	137.526.618	10.307.570	7,49%
Bragança	43.690.799	3.435.695	7,86%
Castelo Branco	54.499.402	3.474.279	6,37%
Coimbra	52.247.257	4.386.126	8,39%
Évora	23.280.355	2.451.742	10,53%
Faro	73.412.775	7.677.703	10,46%
Guarda	44.827.878	3.602.917	8,04%
Leiria	141.456.124	12.829.904	9,07%
Lisboa I	129.925.259	13.617.863	10,48%
Lisboa II	196.489.013	23.859.807	12,14%
Portalegre	37.269.186	3.854.504	10,34%
Porto I	90.790.881	9.535.859	10,50%
Porto II	113.210.911	13.586.082	12,00%
Santarém	77.686.536	7.246.835	9,33%
Setúbal	90.685.972	7.495.213	8,27%
Viana do Castelo	46.610.828	3.493.596	7,50%
Vila Real	35.172.184	2.773.414	7,89%
Viseu	56.738.915	4.661.263	8,22%
TOTAL	1.583.452.111	153.700.077	9,71%

Salientam-se as SPE de Lisboa II e Porto II com uma taxa de sucesso na ordem dos 12 por cento.

Na Ação Coerciva

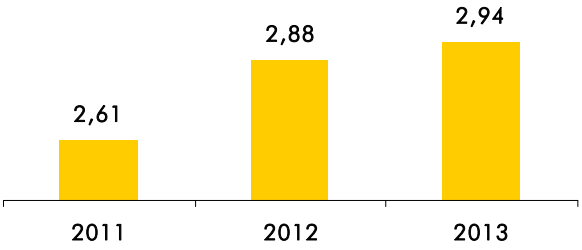
No seguimento da ação das Secções de Processo, foram solicitadas penhoras sobre 90 por cento dos processos em condições legais para o efeito, representando 387.164 penhoras (de contas bancárias, veículos, IRS, IVA, créditos e imóveis), mais 59 por cento que no ano anterior. Este crescimento verificou-se essencialmente ao nível das penhoras de IRS, IVA e de créditos.

O forte aumento da cobrança foi determinante para o aumento da taxa de cobrança da carteira de dívida líquida que ascendeu a 24,6 por cento em 2013, o que representa um aumento da eficiência de 9,8 por cento face ao ano anterior.



Taxa de cobrança da carteira de dívida líquida ativa (%)

No que respeita à evolução da carteira de dívida líquida[2], verificou-se um aumento de 2 por cento face ao ano anterior, situando-se em 2,94 mil milhões de euros.



Carteira de dívida líquida ativa (em milhões de euros)

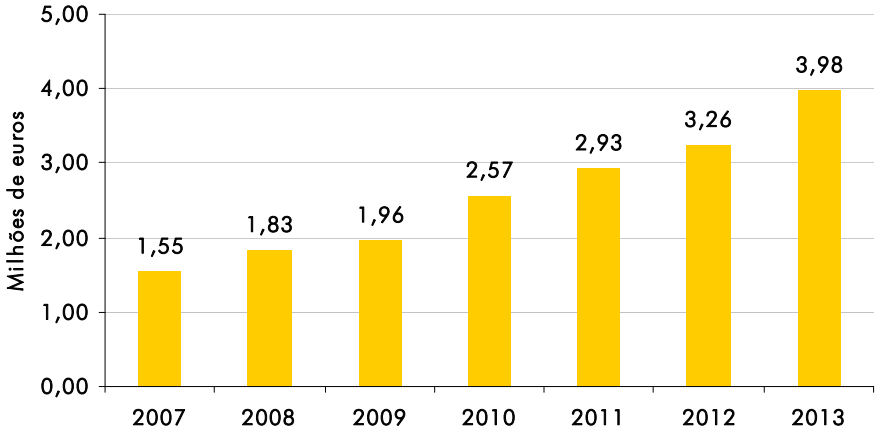
Na motivação e organização das equipas

Os resultados referidos anteriormente não poderiam deixar de estar relacionados com o forte empenho coletivo, que mesmo face à redução do número de colaboradores da DGD, permitiu o crescimento da cobrança de 3,3 por cento até ao período da ME, tendo culminado nos 21 por cento de crescimento.

Ainda em 2013 deu-se início a vários procedimentos tendentes à melhoria das condições de trabalho dos colaboradores. Estes procedimentos com abrangência transversal nas diversas áreas passam por encontrar novas instalações que permitam melhorar o local de trabalho e consequentemente o desempenho das equipas. Concretamente com a deslocalização das secções de processo para as instalações dos centros distritais, sempre que tal seja possível, potenciando um atendimento conjunto e uma resposta mais célere nas questões comuns.

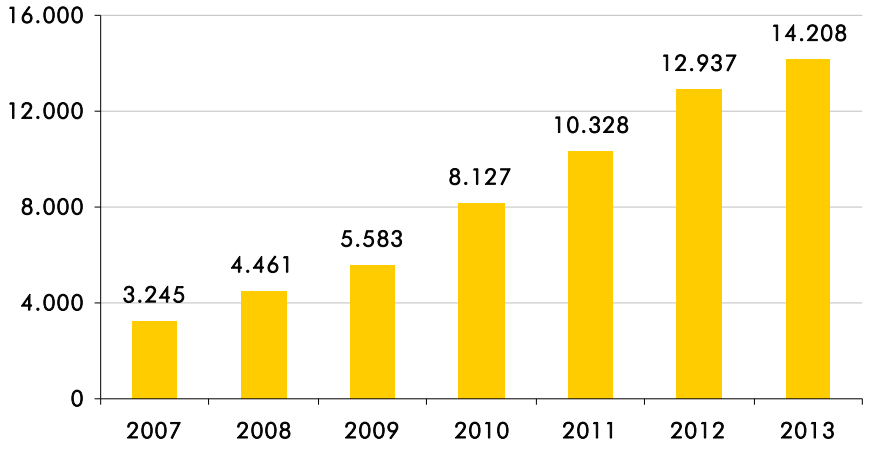
Simultaneamente deu-se início ao processo de atendimento por marcação prévia, que permite às SPE uma gestão mais eficaz do tempo e da resposta ao contribuinte.

Deu-se início também ao projecto SIGA, com prioridade de implementação nas secções com *front office* comum e com maior volume de atendimento.

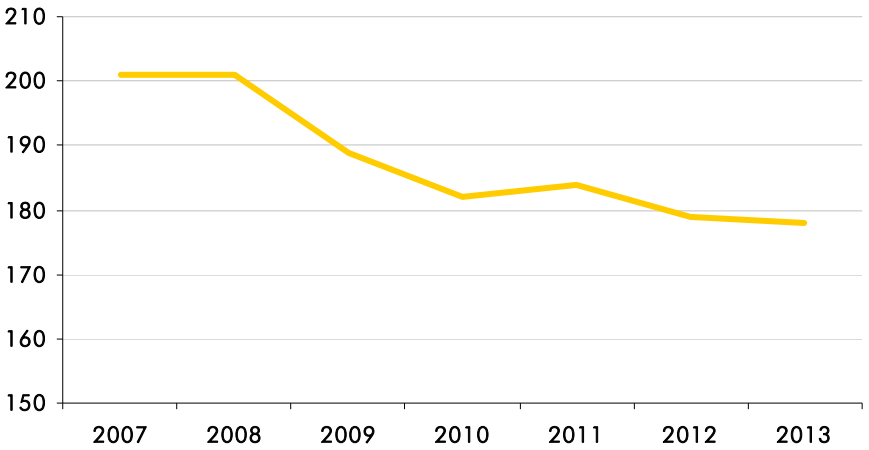


Cobrança de dívida por colaborador (em milhões de euros)

[2] Valor em dívida em condições de cobrança coerciva, excluindo reclamações, declarações em falha, prescrições, contencioso e outros fatos suspensivos da cobrança.



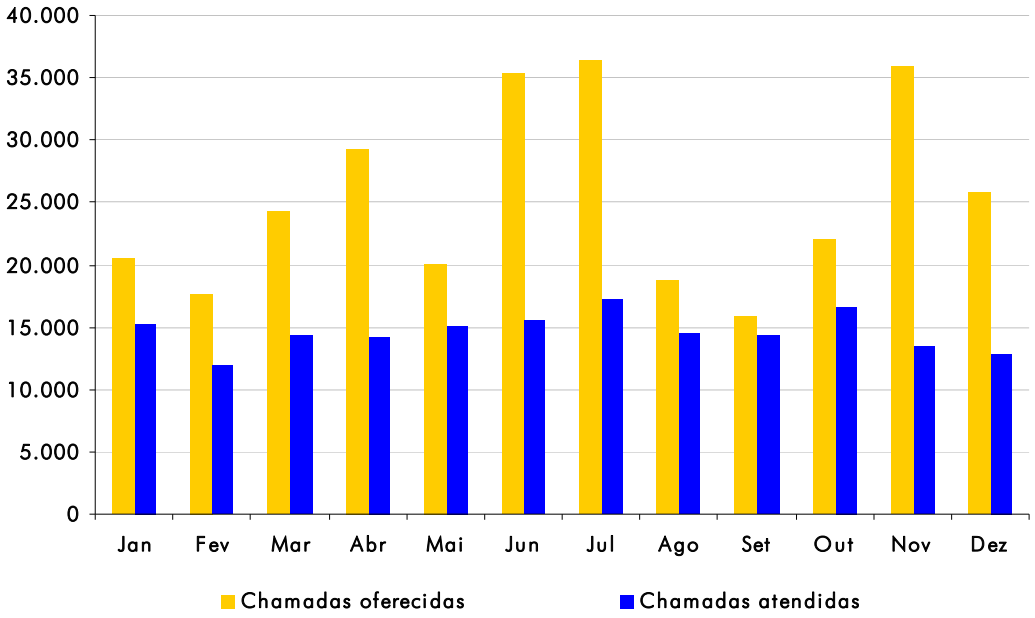
N.º de processos por colaborador



N.º de colaboradores

Atendimento telefónico ao cliente

Em 2013 verificou-se um crescimento acentuado do número de chamadas mensais recebidas pelo Serviço de Atendimento Telefónico (SAT) do IGFSS. Em média foram recebidas 25.159 chamadas por mês, com maior incidência nas categorias de "emissão de documento de cobrança" e "consulta da situação do processo".



Número de chamadas recebidas

Em termos globais, em 2013 foram oferecidas 301.908 chamadas, tendo sido atendidas imediatamente 175.236. Das chamadas não atendidas no momento, foram realizados 3.370 callbacks, 100 por cento no espaço de 48 horas. Todavia, apesar dos ganhos de eficiência que permitiram responder ao forte crescimento de chamadas, a avaliação final do SAT é a de incapacidade de resposta face à procura[3], sendo necessário e urgente reforçar o serviço de modo a maximizar o seu contributo na arrecadação de receita.

Neste sentido, em 2013 deu-se início ao processo de agregação do call center do Departamento de Gestão da Dívida com o call center que serve toda a segurança social, procurando inclusivamente a adoção de um número único.

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 2013:

[3] Foram perdidas 126.672 chamadas (42 por cento do total de chamadas).

PN.01 - Gestão da Dívida em 2013/12/31

	Eficácia	Metas	
PN.01 - Gestão da Dívida	61.06 pts	(50.00 pts)	77.29%
Financeira	80.44 pts	(50.00 pts)	135.53%
Regularizar a dívida à Segurança Social	80.44 pts	(50.00 pts)	135.53%
Taxa de cobrança da carteira líquida de dívida ativa	17.15 %	(17.00 %)	100.88%
Variação da cobrança de dívida	4.60 %	(2.90 %)	158.62%
Clientes	47.16 pts	(50.00 pts)	-99.49%
Aumentar a satisfação dos clientes	30.12 pts	(50.00 pts)	-302.13%
Taxa de satisfação dos clientes - recuperação executiva	57.00 %	(71.00 %)	80.28%
Taxa de satisfação dos clientes - recuperação extraordinária	93.00 %	(90.00 %)	103.33%
Redução % do tempo médio de espera no atendimento	-54.50 %	(5.00 %)	-1090.00%
Assegurar a resposta às reclamações	64.20 pts	(50.00 pts)	103.16%
Taxa de cumprimento do prazo de resposta a reclamações	91.49 %	(90.00 %)	101.66%
Tx cumprimento prazo tratamento reclamações do livro amarelo	94.19 %	(90.00 %)	104.66%
Processos internos	59.97 pts	(50.00 pts)	108.08%
Dinamizar a ação coerciva	77.00 pts	(50.00 pts)	118.65%
Rácio dos processos com penhora	91.80 %	(80.00 %)	114.75%
Plano de ações nacionais	120.60 PA	(100.00 PA)	120.60%
Potenciar os acordos	81.06 pts	(50.00 pts)	146.22%
% de dívida acordada em processo executivo	32.91 %	(30.00 %)	109.70%
Valor da dívida enquadrado em acordos extraordinários	109.64 M€	(60.00 M€)	182.73%
Agilizar a regularização extraordinária	14.58 pts	(50.00 pts)	59.08%
Tempo médio duração dos SIREVE	5.60 Meses	(6.00 Meses)	105.57%
% de envio de comunicação de PER no prazo	19.28 %	(90.00 %)	21.42%
Taxa cumprimento do prazo de envio dos mapas dos processos	60.00 %	(90.00 %)	66.67%
Taxa de sucesso de processos de recuperação de empresas	34.93 %	(84.00 %)	41.58%
Impulsionar a reversão	54.64 pts	(50.00 pts)	103.71%
% de dívida ativa em reversão	24.89 %	(24.00 %)	103.71%
Incentivar os pagamentos voluntários	72.59 pts	(50.00 pts)	112.74%
Taxa de contribuintes citados	87.94 %	(78.00 %)	112.74%
Aprendizagem e crescimento	37.84 pts	(50.00 pts)	91.38%
Assegurar a melhoria contínua do processo	49.57 pts	(50.00 pts)	103.03%
N.º de ações preventivas	23.00 N.º	(23.00 N.º)	100.00%
Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	4.35 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	113.00%
Pontuação da avaliação EFQM	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)	
Taxa de cumprimento dos OLA	86.49 %	(90.00 %)	96.10%
Desenvolver os sistemas de informação	0.00 pts	(80.00 pts)	0.00%
Taxa cumprimento do prazo de resposta às solicitações do II	0.00 %	(0.00 %)	
Promover a avaliação do desempenho	27.91 pts	(50.00 pts)	82.33%
Tx cumprimento homologação avaliações (SIADAP)	64.66 %	(100.00 %)	64.66%
Tx cumprimento contratualização objetivos (SIADAP)	100.00 %	(100.00 %)	100.00%
Valorizar o capital humano	36.03 pts	(50.00 pts)	88.79%
Taxa de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	0.00 %	(0.00 %)	
Taxa de colaboradores abrangidos por formação	100.00 %	(100.00 %)	100.00%
Taxa de absentismo	4.15 %	(3.39 %)	77.58%

Data de criação: 2014/02/04 16:16

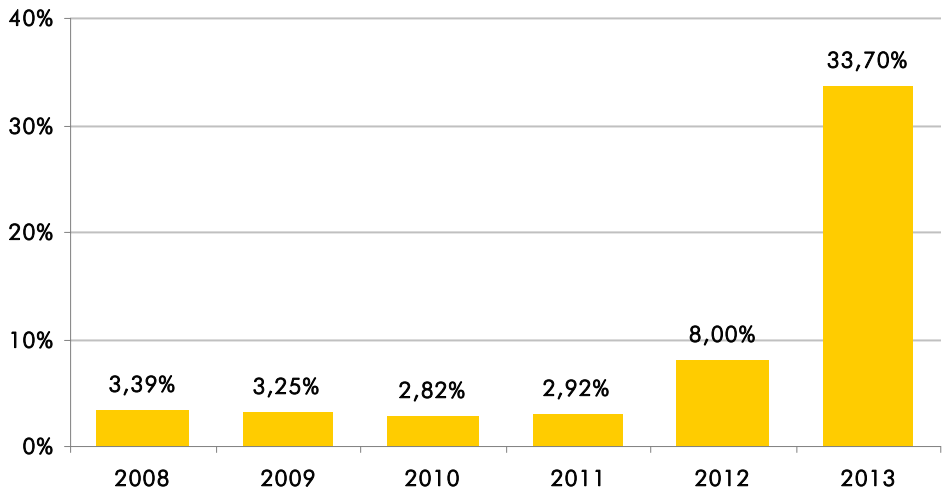
2.3. *Performance* do Património Imobiliário

O IGFSS tem como principal atribuição na área do Patrimonio Imobiliário a rentabilização de uma carteira com cerca de 4.500 imóveis de renda livre e de renda económica. A rentabilização da carteira de imóveis é realizada através da alienação e do arrendamento.

No que concerne à alienação de imóveis, em 2013 foram colocados no mercado, imóveis da segurança social no valor base 22,82 milhões de euros, 14 por cento acima do objetivo de 20 milhões de euros.

Para o efeito foram realizados dois concursos de alienação de imóveis para dois segmentos de mercado, um habitacional, que incluiu apartamentos, moradias, garagens e arrecadações e outro direcionado para o segmento de investidores, com grandes imóveis, incluíndo prédios, fábricas, armazéns e terrenos para construção.

A segmentação do património para efeitos de alienação, permitiu não só superar o indicador do QUAR, mas também alcançar uma taxa de sucesso das vendas superior a 30 por cento, o que compara com uma taxa de 8 por cento de 2012.

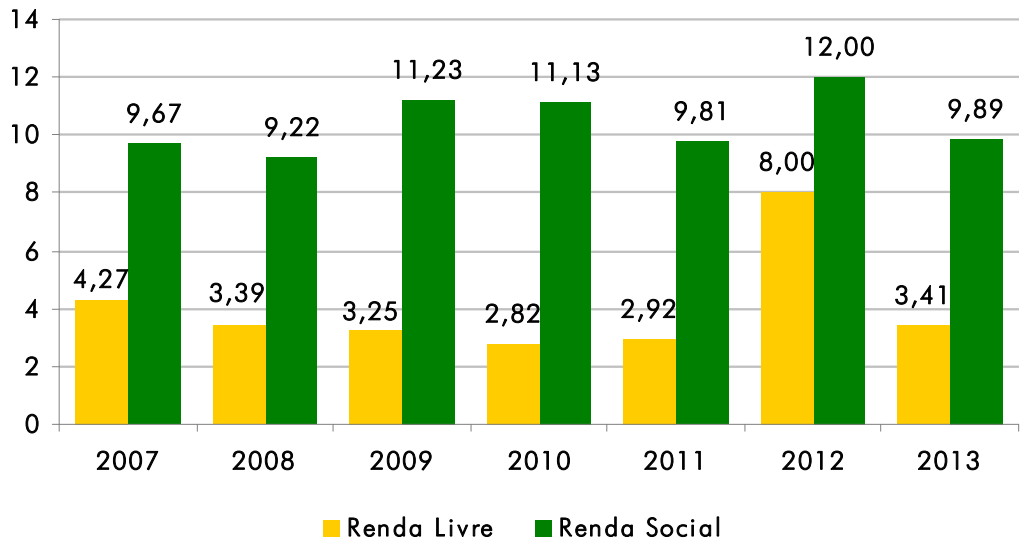


Taxa de sucesso das vendas

Este resultado permitiu um encaixe de receitas de alienação no valor de 3,8 milhões de euros, mais 43 por cento do que no ano anterior.

Ao nível das receitas de rendas foi arrecadado um valor global de 2,72 milhões de euros, um acréscimo de 3 por cento face ao ano anterior. O inicio do processo de atualização de rendas habitacionais ao abrigo do Novo Regime de Arrendamento Urbano contribuiu para esta ligeira subida.

Apesar do contexto económico menos favorável, a taxa das rendas por cobrar no património de renda livre fixou-se nos 3,41 por cento, um decréscimo acentuado face aos 8 pontos percentuais verificados em 2012, e a taxa de cobrança de renda económica desceu 2,11 pontos percentuais para 9,89 por cento.



Evolução da taxa de não cobrança de rendas (%)

Foi também desenvolvido um trabalho de identificação e classificação de todo o património, o que permitiu concretizar estratégias comerciais por segmento.

Internamente foi realizado um esforço na simplificação e uniformização de procedimentos, que irá continuar durante o próximo ano, com vista a proporcionar também uma resposta mais célere aos arrendatários, condomínios e potenciais compradores.

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 2013:

PN.02 - Património Imobiliário em 2013/12/31

	Eficácia	Metas	
PN.02 - Património Imobiliário	56.63 pts	(50.00 pts)	103.45%
Financeira	59.02 pts	(50.00 pts)	107.23%
Rentabilizar o património imobiliário	59.02 pts	(50.00 pts)	107.23%
Valor do património colocado no mercado imobiliário	22.82 M€	(20.00 M€)	114.10%
Receitas de alienação	3777.87 m€	(3000.00 m€)	125.93%
Receitas de rendas (RL)	1.76 M€	(1.76 M€)	100.00%
Receitas de rendas (HS)	0.96 M€	(1.08 M€)	88.89%
Clientes	61.77 pts	(50.00 pts)	104.54%
Garantir resposta social	52.00 pts	(50.00 pts)	101.60%
N.º de imóveis no mercado social de arrendamento	9.00 N.º	(10.00 N.º)	90.00%
Taxa de redução do património devoluto	11.64 %	(10.00 %)	116.40%
Banco de Terras	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%
Aumentar o valor percebido	66.65 pts	(50.00 pts)	106.01%
Taxa de satisfação dos arrendatários	62.00 %	(60.00 %)	103.33%
Taxa de satisfação das adm. condomínio	68.00 %	(65.00 %)	104.62%
Taxa de satisfação dos compradores de imóveis	96.00 %	(90.00 %)	106.67%
Taxa de satisfação do atendimento presencial	0.00 %	(0.00 %)	
Taxa de satisfação com visitas a imóveis	93.00 %	(85.00 %)	109.41%
Processos internos	62.84 pts	(50.00 pts)	113.94%
Arrendar imóveis	57.42 pts	(50.00 pts)	105.94%
Planeamento de arrendamento de imóveis	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%
Emprego mais	33.56 PA	(30.00 PA)	111.88%
Alienar imóveis	100.00 pts	(50.00 pts)	154.25%
Taxa de sucesso das vendas	33.70 %	(20.00 %)	168.50%
Planeamento de alienação de imóveis	84.00 PA	(60.00 PA)	140.00%
Promover a responsabilização	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%
Controlo de ocupações abusivas	60.00 PA	(60.00 PA)	100.00%
Atualizar rendas	53.75 pts	(50.00 pts)	103.00%
Atualização de rendas	42.40 PA	(40.00 PA)	106.00%
Proposta de revisão da regulamentação e legislação	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%
Aumentar a eficácia dos serviços	73.15 pts	(50.00 pts)	166.52%
Taxa de não cobrança de rendas de RL	3.41 %	(10.00 %)	165.90%
Taxa de não cobrança de rendas de HS	9.89 %	(15.00 %)	134.07%
Taxa de recuperação de valores em débito	31.34 %	(10.00 %)	313.40%
Taxa de cumprimento dos OLA	47.46 %	(90.00 %)	52.73%
Valorizar imóveis	42.70 pts	(50.00 pts)	53.93%
Taxa de intervenções efetuadas	97.08 %	(90.00 %)	107.87%
Plano de valorização do património	0.00 PA	(20.00 PA)	0.00%
Aprendizagem e crescimento	29.17 pts	(50.00 pts)	72.77%
Assegurar a melhoria contínua do processo	62.50 pts	(50.00 pts)	110.00%
N.º de ações preventivas	2.00 N.º	(2.00 N.º)	100.00%
Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	4.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	120.00%
Pontuação da avaliação EFQM	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)	
Promover a avaliação do desempenho	0.00 pts	(50.00 pts)	41.19%
Tx cumprimento homologação avaliações (SIADAP)	59.38 %	(100.00 %)	59.38%
Tx cumprimento contratualização objetivos (SIADAP)	23.00 %	(100.00 %)	23.00%

Data de criação: 2014/02/04 16:16

PN.02 - Património Imobiliário em 2013/12/31

	Eficácia	Metas	
Valorizar o capital humano	25.00 pts	(50.00 pts)	67.11%
Taxa de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	0.00 %	(0.00 %)	
Taxa de colaboradores abrangidos por formação	100.00 %	(100.00 %)	100.00%
Taxa de absentismo	5.62 %	(3.39 %)	34.22%

Data de criação: 2014/02/04 16:16

2.4. *Performance* do Orçamento e Conta

Assumindo-se como nuclear no sector da Segurança Social, o IGFSS é responsável pela elaboração, gestão, acompanhamento e controlo do Orçamento da Segurança Social, assim como da sua execução e elaboração da respetiva Conta Consolidada da Segurança Social.

Decorre da responsabilidade que lhe está acometida, o cumprimento rigoroso e exigente dos prazos em que dispõe mensalmente a informação de execução orçamental aos organismos institucionais, mantendo-se no ano de 2013, à semelhança de anos anteriores, o dia 17 de cada mês. Esta meta tem sido anualmente cumprida, contribuindo para este compromisso a experiência e a dinâmica das equipas envolvidas, assim como a partilha deste compromisso com todas as Instituições que integram o perímetro da Segurança Social.

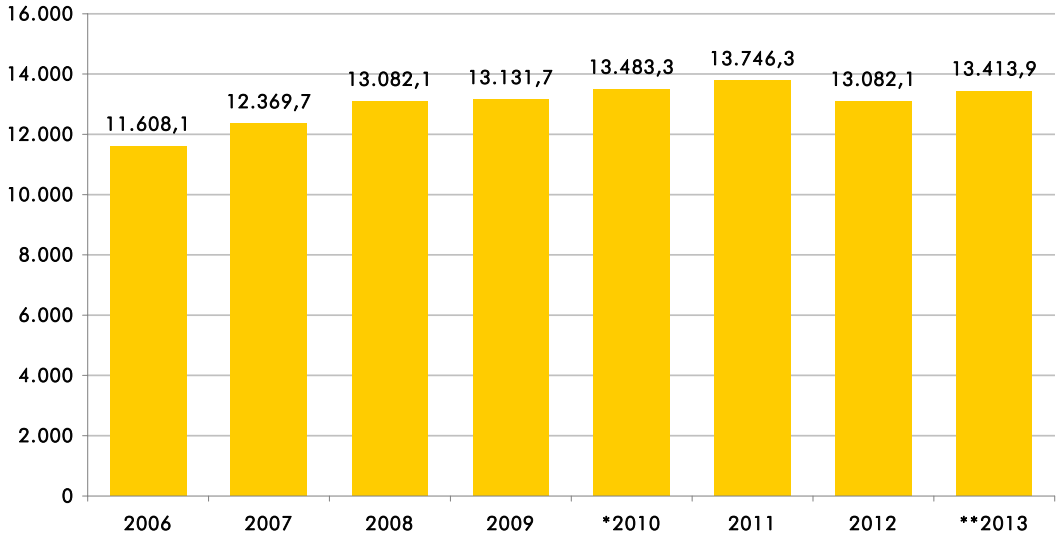
Em 2013, como resultado do reforço das atribuições deste instituto no cumprimento da Lei dos Compromissos no sector da Segurança Social, foram desenvolvidos procedimentos de qualificação do reporte de informação, quer relativa aos Fundos Disponíveis das Instituições da Segurança Social, quer dos pagamentos em atraso e dos registos de encargos plurianuais no sistema central de encargos plurianuais (SCEP).

No que concerne à elaboração da Conta Consolidada da Segurança Social, este instituto tem envidado esforços no sentido da redução do prazo da sua entrega, nomeadamente à Direção-Geral do Orçamento, superando já em 2013 a meta prevista.

No que respeita à performance financeira e orçamental, registou-se em 2013 um excedente acumulado de 478,6 milhões de euros de saldo global no subsector da Segurança Social, refletindo um acréscimo de 47,1 milhões de euros relativamente ao ano transato.

A receita efetiva registou um aumento de 1.144,2 milhões de euros, determinado essencialmente pelos seguintes fatores:

- O aumento das transferências do Orçamento do Estado para cumprimento da Lei de Bases e para financiamento do défice da Segurança Social (mais 8,3 por cento até dezembro do que em igual período do ano passado, sendo que para o mesmo contribuiu o recebimento da quota parte do reforço da transferência do OE aprovado no OSS/2013 – Retificativo em julho p.p);
- O aumento das transferências do Fundo Social Europeu para formação profissional (mais 170,6 milhões de euros, ou seja, mais 14,5 por cento do que em 2012);
- A receita de contribuições e quotizações que regista, em termos acumulados, um aumento de 2,5 por cento face ao período homólogo, sendo que para este concorreu, nomeadamente o resultado do regime excecional de recuperação de dívida em dezembro de 2013.



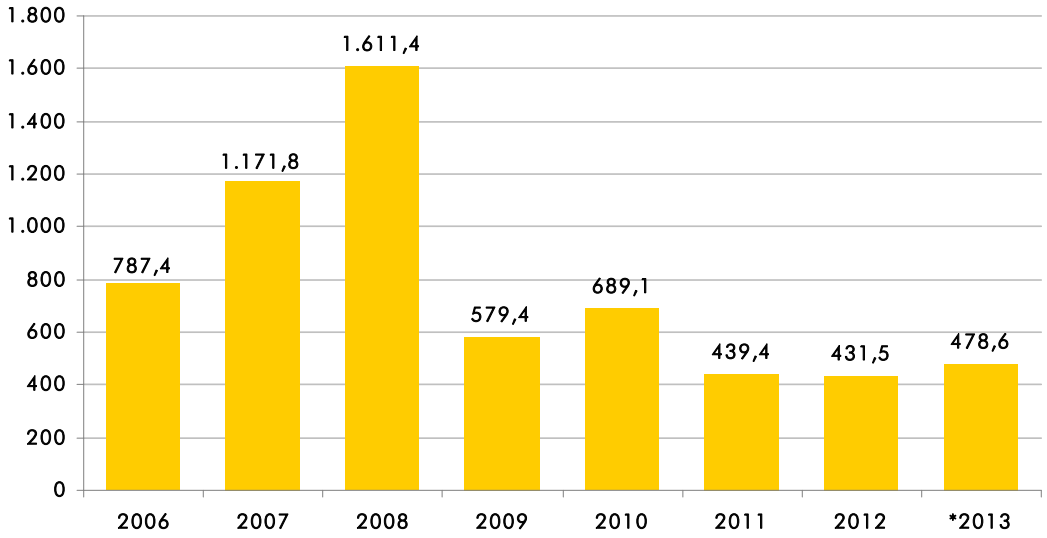
Evolução das contribuições (em milhões de euros)

Notas: * Na CSS 2010 pela primeira vez foi anulada a receita de contribuições de instituições dentro do perímetro da Segurança Social; ** Dados da execução provisória.

A despesa efetiva registou um aumento no montante de 1.097,1 milhões de euros face a 2012, devido essencialmente ao:

- Aumento de despesa com pensões, fruto sobretudo do pagamento do 13º mês e do 14º mês aos pensionistas;
- Comportamento da despesa com as prestações do desemprego e apoio ao emprego, cujo acréscimo, face a 2012, se situou em 5,1 por cento;
- Aumento da despesa com ações de formação profissional com suporte no Fundo Social Europeu, representando um acréscimo de 228,2 milhões de euros.

Quanto às despesas de administração estas registam um acréscimo, em relação a 2012, no valor de 16,1 milhões de euros decorrente exclusivamente do efeito da reposição dos subsídios de férias e de natal, descontando este efeito, assiste-se a uma redução das despesas de funcionamento em 4,9 por cento.



Evolução do saldo orçamental da Segurança Social (em milhões de euros)
Nota: * Dados da execução provisória

Procedeu-se ao encerramento mensal dos períodos contabilísticos de acordo com o calendário estipulado e elaborou-se a reconciliação dos saldos patrimoniais e orçamentais com entidades do perímetro de consolidação da Segurança Social, também dentro dos prazos estabelecidos e sem divergências.

A execução orçamental da Despesa e da Receita e respetivos relatórios, à semelhança de 2012, foi elaborada com os dados residentes no Sistema de Informação Financeira e com a informação disponibilizada pelo IGFCSS/FEFSS. Por sua vez, as Contas do IGFSS relativas ao ano de 2012 foram também remetidas ao Tribunal de Contas dentro dos prazos acordados.

No seguimento do trabalho desenvolvido em 2012, continuou a promover-se o desenvolvimento e melhoria de diversos interfaces informáticos que permitem uma maior automatização e fiabilidade das operações contabilísticas, nomeadamente:

- *Interface* GC/SIF – Alterações que visam a melhoria e atualização da parametrização das contabilizações, validação dos processos que foram sujeitos a alterações e elaboração de testes inerentes à conta corrente de contribuições (*interface* SICC-GC/SIF) que concorrem para a obtenção da execução orçamental em SIF de acordo com a recomendação do Tribunal de Contas; Integração técnica do sistema de informação de conta corrente nos diversos processos;
- *Interface* SID/SEF – Em julho de 2013 entrou em produtivo a interface SID/SEF, permitindo a integração e contabilização automática das receitas arrecadas no âmbito da Recuperação de Dívidas em Execução Fiscal;
- Lei dos Compromissos – Destaca-se a qualificação da informação extraída no SIF referente ao Mapa de Pagamentos em Atraso das Instituições da Segurança Social.

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 2013:

PN.03 - Orçamento e Conta em 2013/12/31

	Eficácia	Metas	
PN.03 - Orçamento e Conta	67.09 pts	(50.00 pts)	114.09%
Clientes	60.73 pts	(50.00 pts)	106.48%
Aumentar o nível de satisfação dos SH internos e externos	50.64 pts	(50.00 pts)	108.09%
Taxa de satisfação dos clientes externos	82.00 %	(90.00 %)	91.11%
Taxa de cumprimento dos OLA	87.50 %	(90.00 %)	97.22%
Tx cumprimento prazo resposta auditores internos e externos	122.02 %	(100.00 %)	122.02%
Elaborar e gerir o Orçamento da Segurança Social	54.68 pts	(50.00 pts)	103.74%
Prazo de elaboração dos relatórios Saldo Orçamental ISS	134.40 PA	(120.00 PA)	112.00%
Elaboração do OSS 2014 e sua disponibilização às ISS	119.40 PA	(130.00 PA)	91.85%
Prazo de apresentação da execução orçamental mensal	125.40 PA	(120.00 PA)	104.50%
Prazo de validação e análise dos Fundos Disponíveis das ISS	170.60 PA	(160.00 PA)	106.62%
Encerrar as Contas do IGFSS e elaborar a Conta da SS	72.64 pts	(50.00 pts)	119.54%
Prazo de entrega do relatório de contas do IGFSS	20.00 Dias úteis	(20.00 Dias úteis)	100.00%
Divulgação e monitorização das recomendações à CSS	93.00 PA	(60.00 PA)	155.00%
Elaboração da CSS e relatório	180.20 PA	(170.00 PA)	106.00%
Elaboração de normas de encerramento das contas	39.60 PA	(30.00 PA)	132.00%
Apuramento saldos orçamentais patrimoniais programas	72.60 PA	(60.00 PA)	121.00%
Encerramento das Contas do IGFSS e entrega ao TC	150.94 PA	(130.00 PA)	116.11%
Efetuar a normalização contabilística e orçamental	81.30 pts	(50.00 pts)	103.29%
Tx cumprimento prazo normalização contabilística/orçamental	98.13 %	(95.00 %)	103.29%
Efetuar prev. exec. orçamental	69.70 pts	(50.00 pts)	104.38%
Tx cumprimento apresentação da previsão execução orçamental	93.94 %	(90.00 %)	104.38%
Analisar séries históricas e realizar estudos prospetivos	64.35 pts	(50.00 pts)	111.48%
Prazo de realização de estudos prospetivos	7.00 Dias úteis	(7.00 Dias úteis)	100.00%
Prazo de aferição do impacto financeiro das novas medidas	7.00 Dias úteis	(7.00 Dias úteis)	100.00%
Taxa de assertividade dos estudos prospetivos	94.10 %	(70.00 %)	134.43%
Avaliar modelos de previsão	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%
Realização de estudos de adequação dos modelos de previsão	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%
Estudar a evolução física e financeira de prestações	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%
Elaboração de relatório de acompanhamento de prestações	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%
Financeira	77.06 pts	(50.00 pts)	118.15%
Melhorar prazo médio de pagamentos e recebimentos	75.26 pts	(50.00 pts)	112.33%
Taxa de validação dos registos contabilísticos/Despesa	96.14 %	(96.00 %)	100.15%
Taxa de validação dos registos contabilísticos/Receita	97.36 %	(85.00 %)	114.54%
Prazo médio de pagamento	20.31 Dias	(30.00 Dias)	132.30%
Reduzir as dívidas de M/L prazo devedores não contribuintes	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%
Redução % do n.º de devedores não contribuintes a M/L prazo	10.00 %	(10.00 %)	100.00%
Reconciliar saldos/operações recíprocas entre ISS do sistema	97.50 pts	(50.00 pts)	138.00%
Prazo de supervisão mensal das operações recíprocas	6.20 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	138.00%
Processos internos	73.03 pts	(50.00 pts)	126.18%
Aumentar a eficiência dos processos	67.99 pts	(50.00 pts)	124.39%
Prazo de manutenção dos mapas do SIF	13.29 Dias úteis	(15.00 Dias úteis)	111.40%
Tx cumprimento fecho centralizado períodos contabilísticos	0.00 %	(0.00 %)	
Prazo de elaboração de testes	1.00 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	190.00%
Extração de contribuições / Promover com o II	34.20 PA	(30.00 PA)	114.00%
Análise intercalar das contas de contribuintes	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%

Data de criação: 2014/02/04 16:16

PN.03 - Orçamento e Conta em 2013/12/31

	Eficácia	Metas	
Prazo de análise mensal dos Fundos Disponíveis do IGFSS	117.20 PA	(110.00 PA)	106.55%
Aumentar a eficácia dos processos	83.13 pts	(50.00 pts)	129.78%
Taxa de cumprimento de elaboração das alterações orçamentais	100.00 %	(95.00 %)	105.26%
Comparação registos contratos plurianuais SIF/SCEP	21.80 PA	(20.00 PA)	109.00%
Análise de 1 conta patrimonial presente no MPA em SIF	33.00 PA	(30.00 PA)	110.00%
Previsão Receitas Cessantes-OSS/2014	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%
Orçamentação e CEO em SIF - Contratualização com II	30.10 PA	(20.00 PA)	150.50%
Integração no SIF do IGFCSS e do FEFSS	35.70 PA	(20.00 PA)	178.50%
Consolidação patrimonial no módulo do SIF - EC - CS	53.00 PA	(50.00 PA)	106.00%
Análise de saldos no ano 2013	56.00 PA	(40.00 PA)	140.00%
Implementação do Mapa de Fundos Disponíveis em SIF	44.40 PA	(30.00 PA)	148.00%
Aprendizagem e crescimento	55.97 pts	(50.00 pts)	105.08%
Assegurar a melhoria contínua do processo	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%
N.º de ações preventivas	2.00 N.º	(2.00 N.º)	100.00%
Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)	
Pontuação da avaliação EFQM	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)	
Promover a avaliação do desempenho	25.83 pts	(50.00 pts)	80.67%
Tx cumprimento homologação avaliações (SIADAP)	66.67 %	(100.00 %)	66.67%
Tx cumprimento contratualização objetivos (SIADAP)	62.00 %	(100.00 %)	62.00%
Monitorização intercalar dos objetivos - SIADAP e BSC	34.00 PA	(30.00 PA)	113.33%
Valorizar o capital humano	75.00 pts	(50.00 pts)	121.24%
Taxa de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	0.00 %	(0.00 %)	
Taxa de colaboradores abrangidos por formação	100.00 %	(100.00 %)	100.00%
Taxa de absentismo	1.95 %	(3.39 %)	142.48%
Qualificar o sistema de comunicação externa e interna do DOC	73.03 pts	(50.00 pts)	118.43%
Divulgação externa de informação orçam. e finan. do sistema	33.38 PA	(30.00 PA)	111.28%
Divulgação interna de informação orçam. e finan. do sistema	45.60 PA	(40.00 PA)	114.00%
Divulgação e debate sobre as inovações de trabalho	13.00 PA	(10.00 PA)	130.00%

Data de criação: 2014/02/04 16:16

2.5. *Performance* da Gestão Financeira

É missão do IGFSS proceder ao planeamento, controlo e execução financeira das receitas e despesas previstas no Orçamento da Segurança Social, elaborar o plano de tesouraria consolidado, com base no contributo das instituições da Segurança Social, e proceder à gestão unificada dos recursos financeiros.

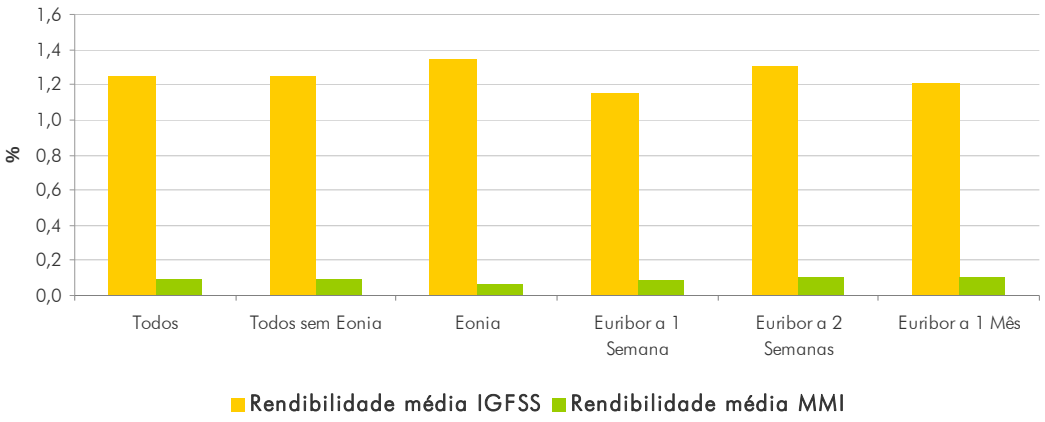
A gestão dos recursos financeiros do sistema de Segurança Social passa também pela rentabilização dos excedentes de tesouraria, com recurso a produtos que garantem o capital investido.

Como objetivo nuclear para 2013 estabeleceu-se obter um diferencial médio anual positivo superior a 150 pontos base entre a rendibilidade média do IGFSS e as taxas do Mercado Monetário Interbancário (MMI), no conjunto das aplicações financeiras com capitalização. Contudo, em junho de 2013, o mesmo foi alterado para 90 pontos base devido aos seguintes fatores:

- Limitação imposta pelo Decreto-Lei n.º 36/2013, de 11 de março, que veio prever uma coordenação de gestão de disponibilidades e aplicações financeiras a efetuar pelo IGFSS junto do IGCP, diminuindo fortemente a possibilidade de aplicações nos Bancos e consequentemente fragilizando a capacidade negocial do IGFSS. Fazendo-se sentir esse efeito com maior ênfase nos períodos mais atrativos para os Bancos, como sejam a passagem do mês, trimestre, semestre e ano;
- Diminuição dos prazos possíveis de aplicação de excedentes, face às dificuldades crescentes de tesouraria geradas pelo aumento da despesa e diminuição das receitas, tornando menos atrativas para os Bancos essas aplicações financeiras.
- Adicionalmente, em 7 de novembro de 2013, o Conselho do Banco Central Europeu (BCE) decidiu reduzir em 25 pontos base a taxa mínima de proposta aplicável às operações principais de refinanciamento do Eurosistema, e a taxa de juro aplicada à facilidade permanente de cedência de liquidez em 25 pontos base, passando estas para 0,25 por cento e 0,75 por cento, respetivamente. A taxa de juro aplicada à facilidade permanente de depósito não foi alterada, continuando a ser de 0,00 por cento.

Durante o ano de 2013, o capital médio diário em aplicação situou-se em ≈ 827 milhões de euros, obtendo-se uma taxa de rendibilidade para o conjunto dos prazos de 1,25 por cento, menos 1,53 por cento face ao ano de 2012.

Comparativamente com a rendibilidade média do MMI, verificou-se um diferencial na performance do IGFSS de mais 1,15 por cento, menos 0,72 por cento face ao ano de 2012. Face à meta inicialmente estabelecida, verifica-se um diferencial positivo de 25 pontos base.



Rendibilidade média das aplicações financeiras

A performance atingida resulta da gestão diária de tesouraria, conducente a saldos de depósitos à ordem de menor dimensão e à possibilidade de concentração de valores para aplicação. Este último fator reforça a capacidade de negociação junto dos bancos, proporcionando taxas mais elevadas. A estes fatores acrescem a falta de liquidez em muitos bancos onde o IGFSS efetua aplicações financeiras e a dificuldade destes na obtenção de financiamento no mercado.

A rendibilidade média obtida pelo instituto nas aplicações negociadas em 2013, com exceção do prazo Eonia, situou-se nos 1,25 por cento (menos 1,59 por cento face ao ano anterior), tendo-se obtido um diferencial face ao MMI de 1,15 por cento, menos 1,39 por cento face ao ano anterior.

Foi no prazo de 2 semanas que o instituto aplicou a maior parcela de capital - ≈ 642 milhões de euros -, representando 77,6 por cento do capital médio aplicado durante o ano. Neste prazo o instituto obteve um diferencial médio superior ao MMI em 1,20 por cento.

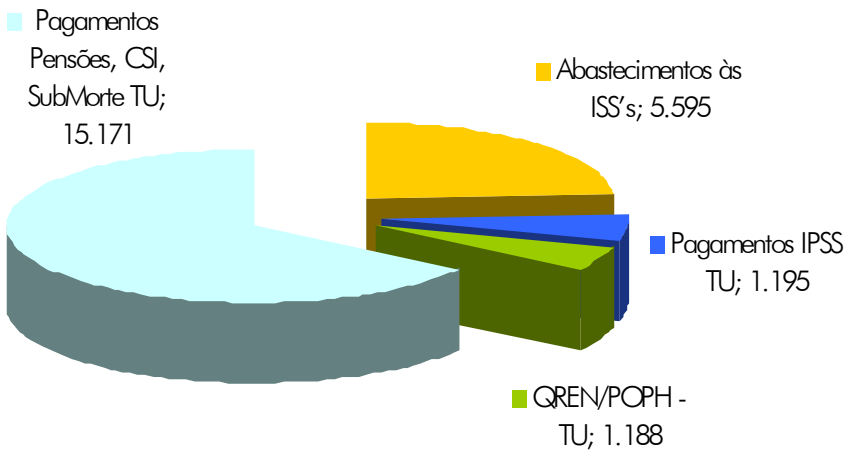
Em 2013, a atividade do IGFSS no domínio da gestão financeira ficou também marcada pelo alargamento da utilização dos instrumentos SEPA (Single European Payment Area), sendo que em dezembro de 2013 deu-se início à recuperação de pensões pagas indevidamente através do Sistema de Débitos Directos SEPA, no formato C2B da ISO 20022. No Plano de Atividades para o ano de 2013 foi retomado o projeto "Adaptação das transferências SEPA CT em SIF", de modo ao IGFSS concretizar a totalidade das transferências em formato SEPA.

Inserido no âmbito das Medidas do Simplex, foi disponibilizada a possibilidade de emissão de referências de pagamento a ser utilizadas no Multibanco - pagamento de serviços compras, para as reposições de prestações sociais.

Foi operacionalizada a arrecadação de receita através do Multibanco - pagamento de serviços compras, para o Fundo de Compensação do Trabalho e Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho, com enquadramento legal na Lei n.º 70/2013, de 30 de agosto.

No âmbito da gestão unificada dos recursos financeiros da Segurança Social, o IGFSS assegurou durante o ano de 2013 o abastecimento financeiro diário de 5 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 e Subsídio por Morte e aos pagamentos diretos às Instituições Particulares de Solidariedade Social e aos beneficiários de Ações de Formação Profissional no âmbito do QREN-

POPH. Os abastecimentos financeiros e pagamentos via Tesouraria Única atingiram o total de 23.148 milhões de euros.



Abastecimentos financeiros e pagamentos via TU – 2013 (em milhões de euros)

Ainda no que concerne à Tesouraria Única do Sistema de Segurança Social – vertente de recebimentos -, o processo de centralização das cobranças relativas a receitas do ISS cobradas nas tesourarias do Sistema, permitiu obter um significativo aumento do volume de cobranças arrecadadas nas contas bancárias do IGFSS. Em 2013, este montante ascendeu a ≈58,5 milhões de euros, representando cerca de 9 por cento do total cobrado, tendo-se registado um decréscimo de 21 por cento relativamente ao ano transato, que, em parte, poderá ser justificado pela disponibilização do canal de pagamento multibanco, em julho de 2013, e com a entrada em produção do novo Interface SICC-SIF, vertente de recebimentos. As cobranças relativas a reposições de prestações sociais arrecadadas através do multibanco ascenderam a ≈23,6 milhões de euros. Para 2014, está previsto o início do processo de participação de dívidas referentes a reposições de prestações sociais e pensões, cuja cobrança será creditada diretamente nas contas bancárias do IGFSS.

Na sequência da entrada em vigor da Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso (LCPA) em 22/02/2012 - Lei nº 8/2012 – foram identificados, em articulação com o Instituto de Informática (II), os desenvolvimentos a efetuar no SIF, de forma a permitir a produção e controlo automáticos da informação necessária, no âmbito da aplicação da lei.

Tendo em conta que o II não chegou a levar a cabo os referidos desenvolvimentos, o ano de 2013 foi marcado pela melhoria dos procedimentos manuais de aplicação da Lei que tinham sido implementados no ano anterior, bem como dos circuitos de informação instituídos entre o Departamento de Gestão Financeira, o Departamento de Orçamento e Conta e as Instituições do perímetro de consolidação do Sistema de Informação Financeira (SIF) da Segurança Social.

Com base na análise do histórico dos saldos de disponibilidades do Instituto da Segurança Social (ISS) e das respetivas devoluções ao IGFSS, para o período compreendido entre janeiro/2012 e outubro/2013, foram propostos níveis de serviço, a vigorar a partir de janeiro de 2014, para devolução de disponibilidades. Idêntica análise foi efetuada para o II, encontrando-se em curso a

definição de procedimentos de contabilização para devolução de verbas referentes a programas comunitários e receitas próprias.

Esta iniciativa procurou dar acolhimento a recomendações que constam do Relatório de Auditoria ao Sistema de Gestão da Tesouraria da Segurança social – Inspeção-Geral do MSESS - julho/2013.

O IGFSS assegura ainda a gestão dos Fundos Autónomos, designadamente do Fundo de Socorro Social, Fundo de Garantia Salarial e outros Fundos Especiais e Programas, que de forma sintética registaram a seguinte atividade em 2013:

- O pagamento das prestações de alimentos no âmbito do Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores cifrou-se nos 27,6 milhões de euros, para um total médio de 15.932 processos por mês – refletindo um crescimento da despesa em 7 por cento;
- No âmbito do Fundo de Garantia Salarial, foram efetuados pagamentos de créditos salariais relativos a 29.093 requerentes, no valor total de cerca de 174,1milhões de euros (acréscimo de 74 por cento);
- Relativamente ao Fundo Especial de Segurança Social dos Profissionais da Banca dos Casinos, o IGFSS efetuou abastecimentos financeiros num total de 4,2 milhões de euros (decréscimo de 7 por cento), e contabilizou receitas de cotizações no valor de 846,2 mil euros (aumento de 9 por cento);
- No âmbito do Apoio Social a Idosos e Emigrantes Carenciados das Comunidades Portuguesas foram efetuados pagamentos na ordem dos 2,2 milhões de euros (aumento de 35 por cento);
- O montante do apoio social aos Hemofílicos atingiu, em 2013, o valor de 424,4 mil euros (redução de 2 por cento);
- No que se refere ao Fundo de Socorro Social, o total de compromissos assumidos situou-se em 13,4 milhões de euros (variação negativa de 45 por cento), para um total de pagamentos de 6 milhões de euros (variação negativa de 38 por cento);
- O IGFSS iniciou no ano anterior o pagamento aos operadores de redes de distribuição (eletricidade e gás natural), do apoio social extraordinário ao consumidor de energia (ASECE), sendo que no ano de 2013 o valor total pago com este apoio foi de 4,6 milhões de euros (acréscimo de 48 por cento).

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 2013:

PN.04 - Gestão Financeira em 2013/12/31

	Eficácia	Metas	
PN.04 - Gestão Financeira	64.39 pts	(50.00 pts)	109.32%
Financeira	74.54 pts	(50.00 pts)	119.63%
Otimizar os excedentes de tesouraria da SS	74.54 pts	(50.00 pts)	119.63%
Peso relativo DO/DP	0.87 %	(0.90 %)	103.33%
Rendibilidade média IGFSS vs MMI	115.00 PB	(90.00 PB)	127.78%
Clientes	57.32 pts	(50.00 pts)	103.05%
Produzir informação de gestão	55.00 pts	(50.00 pts)	104.00%
Relatório movimento financeiro	132.00 PA	(120.00 PA)	110.00%
Relatório rendibilidade e acordos	121.20 PA	(120.00 PA)	101.00%
Relatório dos desvios valores previstos versus transferidos	62.40 PA	(60.00 PA)	104.00%
Garantir a qualidade dos canais protocolados (cobranças)	84.20 pts	(50.00 pts)	102.00%
Tx de cumpr. prazo de análise aos pedidos de regularizações	98.85 %	(96.00 %)	102.97%
Tx de cumpr. prazo diário envio situações irregulares banca	99.33 %	(98.00 %)	101.36%
Assegurar a gestão processual dos fundos e programas	27.22 pts	(50.00 pts)	92.55%
Redução das pendências do FGS - primeira apreciação	95.00 Dias	(100.00 Dias)	105.00%
Redução das pendências do FGS - reapreciações	264.00 Dias	(200.00 Dias)	68.00%
Taxa cumprimento do prazo resposta entidades FGADM	87.69 %	(95.00 %)	92.31%
Aumentar a satisfação dos clientes	63.25 pts	(50.00 pts)	110.86%
Taxa de satisfação de clientes - Abastecimento Financeiro/TU	0.00 %	(0.00 %)	
Taxa de satisfação de clientes - FGS	74.00 %	(86.00 %)	85.05%
Taxa de cumprimento dos OLA	96.77 %	(90.00 %)	107.52%
Tx de cumprimento das disponibilidades concentradas no IGCP	69.50 %	(50.00 %)	139.00%
Controlar os fluxos financeiros das tesourarias do SSS	63.08 pts	(50.00 pts)	105.84%
Taxa de cumprimento prazo envio irregularidades TPA ao ISS	100.00 %	(95.00 %)	105.26%
Relatório de controlo das tesourarias GT	32.40 PA	(30.00 PA)	108.00%
Prazo comunicação dif.reconciliação processo TU (II/ISS)	100.00 PA	(100.00 PA)	100.00%
Prazo acomp. diferenças consolidação processo TU (II/ISS)	109.60 PA	(100.00 PA)	109.60%
Prazo comun./acomp. dif. reconcili. GC (II) e SEF (II)	105.40 PA	(100.00 PA)	105.40%
Processos internos	73.36 pts	(50.00 pts)	112.85%
Controlar os pagamentos TU/abastecimento das ISS	77.18 pts	(50.00 pts)	118.92%
Taxa de cumprimento dos prazos de pagamentos TU	100.00 %	(98.20 %)	101.83%
Validação dos Planos de Fundos das ISSs	1.87 Horas	(5.00 Horas)	162.60%
Prazo de análise das dif. reconciliação afetas ao processo	168.30 PA	(140.00 PA)	120.21%
Prazo tratamento contabilistico/processual das devoluções	135.10 PA	(120.00 PA)	112.58%
Prazo de tratamento de regularizações	134.40 PA	(120.00 PA)	112.00%
Reajustamento das previsões de transferências para as ISSs	115.40 PA	(110.00 PA)	104.91%
Assegurar contabilização/reconciliação dos mov. financeiros	72.58 pts	(50.00 pts)	111.16%
Documentos por integrar em SIF provenientes do interface	110.00 PA	(110.00 PA)	100.00%
Relatório dos movimentos 41 em aberto	10.60 PA	(10.00 PA)	106.00%
Monitor. ações identif. reuniões trab. entre SID/SIF/IGFSS	38.00 PA	(30.00 PA)	126.67%
Tx cumprimento prazo elab. do rel. dos movi/tos 41 em aberto	100.00 %	(98.00 %)	102.04%
Assegurar o planeamento financeiro do IGFSS	66.25 pts	(50.00 pts)	113.00%
Prazo de apresentação do plano previsional diarizado	135.60 PA	(120.00 PA)	113.00%
Controlar os prestadores dos serviços financeiros	76.17 pts	(50.00 pts)	106.32%
Taxa de cumprimento validação custo dos serviços multibanco	99.75 %	(99.00 %)	100.76%
Avaliação dos prestadores de serviços financeiros	179.00 PA	(160.00 PA)	111.87%

Data de criação: 2014/02/04 16:17

PN.04 - Gestão Financeira em 2013/12/31

	Eficácia	Metas	
Aprendizagem e crescimento	49.83 pts	(50.00 pts)	101.08%
Operacionalizar serviços bancários	0.00 pts	(80.00 pts)	0.00%
Adaptação das transferências SEPA em SIF	0.00 PA	(0.00 PA)	
Adaptação do sistema de débitos directos-SEPA	0.00 PA	(0.00 PA)	
Assegurar a melhoria contínua do processo	74.50 pts	(50.00 pts)	123.60%
N.º de ações preventivas	3.00 N.º	(2.00 N.º)	150.00%
Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)	
Pontuação da avaliação EFQM	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)	
Monitorização dos SLA com o ISS	127.20 PA	(120.00 PA)	106.00%
Promover a avaliação do desempenho	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%
Tx cumprimento homologação avaliações (SIADAP)	100.00 %	(100.00 %)	100.00%
Tx cumprimento contratualização objetivos (SIADAP)	100.00 %	(100.00 %)	100.00%
Valorizar o capital humano	25.00 pts	(50.00 pts)	79.65%
Taxa de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	0.00 %	(0.00 %)	
Taxa de colaboradores abrangidos por formação	100.00 %	(100.00 %)	100.00%
Taxa de absentismo	4.77 %	(3.39 %)	59.29%
Operacionalizar a tesouraria única	0.00 pts	(80.00 pts)	0.00%
Centralização pagamentos de prestações sociais SICC	0.00 PA	(0.00 PA)	

Data de criação: 2014/02/04 16:17

2.6. *Performance* da Qualidade e Comunicação

Fruto da reestruturação orgânica preconizada pela Portaria n.º 417/2012, de 19 de dezembro, que criou a Direção da Qualidade e Comunicação com competências nestas duas áreas, ao invés do que acontecia anteriormente, o ano de 2013 foi um ano essencialmente de continuidade da atividade desenvolvida e de consolidação da equipa e formas de trabalho.

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

Para alcançar este objetivo 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 98,11 por cento. De referir que em 2013, em estreita articulação com os responsáveis do PN.01 – Gestão da Dívida e de uma forma mais vincada do que em anos anteriores, se procedeu no âmbito das auditorias à divulgação das melhores práticas das Secções de Processo Executivo com o objetivo de melhorar a sua eficiência e eficácia (benchmarking).

Para além da preparação dos instrumentos legais de planeamento e monitorização dos objetivos, a monitorização mensal da *performance* através do BSC e as reuniões trimestrais de pilotagem estratégica do Conselho da Qualidade continuaram a revelar-se críticas para o desenvolvimento do SGQ e eficácia dos processos. Foram complementadas pela monitorização trimestral da execução dos planos de ação das oportunidades de melhoria decorrentes dos vários instrumentos de diagnóstico e avaliação existentes no IGFSS, pelo controlo das reclamações e dos canais de comunicação institucionais com os clientes externos, bem como pela monitorização quadrimestral dos níveis de serviço internos entre processos (OLA – *Organizational Level Agreements*), visando um forte incremento dos níveis de eficiência do instituto. No que respeita à taxa de cumprimento dos OLA deste Processo, bem como a taxa de satisfação com o acolhimento realizado aos novos colaboradores, o resultado final do ano cifrou-se nos 100 e 90,01 por cento, o que é de extrema importância numa área que existe para servir os clientes internos e demonstra, por outro lado, o forte empenho dos colaboradores no cumprimento da missão do Processo.

Concomitantemente, para além do exercício quadrimestral de follow-up da implementação das recomendações de auditorias financeiras e ao sistema de controlo interno formuladas ao IGFSS pelas diversas entidades auditoras internas e externas, dando sequência a uma recomendação da Inspeção-Geral de Finanças continuou a realizar-se auditorias internas aos indicadores de BSC, que visou não só aferir a fiabilidade dos dados, mas também melhorar o processo de medição e definição dos indicadores de desempenho.

Também com vista ao desenvolvimento sustentado do SGQ, elaborou-se pela primeira vez relatórios semestrais de acompanhamento das parcerias estratégicas contratualizadas (*Service Level Agreements*) com os principais parceiros, entre os quais com o Instituto de Informática e o Instituto da Segurança Social do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social.

No que respeita à comunicação e relacionamento com o público externo, foi aperfeiçoado o exercício de inquérito aos clientes do IGFSS, utilizando-se uma plataforma on-line para resposta

ao questionário dos contribuintes de recuperação executiva, como foi também melhorada a gestão de outros canais de comunicação de que é exemplo a caixa de correio eletrónica institucional, utilizada para a colocação de dúvidas e reclamações ou para a apresentação de sugestões. Em 2013 o IGFSS garantiu uma taxa de resposta em 15 dias úteis de 91,37 por cento dos e-mails recebidos por esta via.

Ainda no âmbito da comunicação externa, destaca-se o aumento significativo do número médio mensal de acessos às páginas da responsabilidade do IGFSS, fruto da maior acessibilidade do Novo Portal da Segurança Social, bem como do elevado número de acessos obtido com a venda de bens imóveis e com o programa de regularização excecional de dívidas à Segurança Social.

Ao nível da comunicação interna apostou-se no reforço da qualidade do trabalho desenvolvido, apostando-se igualmente no reforço do conhecimento, por parte dos colaboradores, sobre a localização da informação na intranet. Como consequência, a taxa de abertura dos boletins eletrónicos ultrapassou os 78 por cento e o número médio mensal de acessos da intranet cifrou-se em 43.074, bastante acima do resultado dos anos anteriores.

Por fim, referir que a partir de meados do ano este Processo passou a assumir a responsabiliadde de elaboração e dinamização do Plano de Responsabilidade Social do instituto.

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 2013:

PGA.01 - Qualidade e Comunicação em 2013/12/31

	Eficácia	Metas	
PGA.01 - Qualidade e Comunicação	61.14 pts	(50.00 pts)	115.46%
Clientes	59.91 pts	(50.00 pts)	116.26%
Otimizar a comunicação com os colaboradores	0.00 pts	(80.00 pts)	0.00%
Taxa de satisfação dos colaboradores: Comunicação Interna	0.00 %	(0.00 %)	
Taxa de satisfação dos colaboradores: Identidade Corporativa	0.00 %	(0.00 %)	
Tx de cumprimento do tempo de resposta - sugestões ao CD	0.00 %	(0.00 %)	
Desenvolver o Sistema de Gestão do IGFSS	76.48 pts	(50.00 pts)	145.18%
Pontuação da avaliação EFQM	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)	
Candidatura ao Recognised for Excellence (R4E)	21.99 PA	(20.00 PA)	109.96%
Renovação da certificação ISO 9001	20.00 PA	(10.00 PA)	200.00%
Projeto SIGO	0.00 PA	(0.00 PA)	
Acompanhamento das parcerias estratégicas	21.20 PA	(20.00 PA)	106.00%
Promover a imagem externa e a Responsabilidade Social	41.66 pts	(50.00 pts)	92.44%
N.º de ações de divulgação de boas práticas	9.00 N.º	(10.00 N.º)	90.00%
% de notícias abonatórias sobre o IGFSS	63.33 %	(75.00 %)	84.44%
Tx cumprimento das metas do plano de Responsabilidade Social	100.00 %	(75.00 %)	133.33%
Plano de Responsabilidade Social 2013	6.20 PA	(10.00 PA)	62.00%
Melhorar a qualidade dos níveis de serviço internos	50.04 pts	(49.99 pts)	102.93%
Taxa de satisfação dos colaboradores: Qualidade	0.00 %	(0.00 %)	
Taxa de cumprimento dos OLA	100.00 %	(90.00 %)	111.11%
Taxa de satisfação com o acolhimento realizado pela DQC	90.01 %	(95.00 %)	94.75%
Garantir o planeamento estratégico e da atividade	57.39 pts	(50.00 pts)	105.91%
Relatório de Atividades 2012	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%
Plano de Atividades 2014	62.82 PA	(60.00 PA)	104.70%
QUAR 2014	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%
Plano de gestão de riscos de corrupção	26.40 PA	(20.00 PA)	132.00%
Processos internos	64.64 pts	(50.00 pts)	114.40%
Otimizar as auditorias internas da qualidade	75.69 pts	(50.00 pts)	112.45%
Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ) - IGFSS	4.23 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	115.40%
Taxa de satisfação com os auditores internos	98.11 %	(95.00 %)	103.27%
Auditoria aos indicadores do BSC	71.80 PA	(60.00 PA)	119.67%
Promover a melhoria contínua do IGFSS	58.06 pts	(50.00 pts)	106.45%
N.º de ações preventivas do IGFSS	36.00 N.º	(37.00 N.º)	97.30%
Monitorização da performance (BSC)	115.40 PA	(110.00 PA)	104.91%
Monitorização das oportunidades de melhoria	48.00 PA	(40.00 PA)	120.00%
Follow-up das recomendações de auditorias financeiras e SCI	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%
Monitorização dos níveis de serviço (OLA)	33.60 PA	(30.00 PA)	112.00%
Melhorar a informação e o serviço aos clientes	59.87 pts	(50.00 pts)	108.68%
Índice satisfação informação do NPSS: classificação páginas	0.00 N.º	(0.00 N.º)	
Tx satisfação com informação do NPSS: inq. clientes externos	73.60 %	(78.00 %)	94.36%
Projeto CRC - Comunicação e Relacionamento com o Cliente	0.00 PA	(0.00 PA)	
Inquérito aos clientes externos	34.75 PA	(30.00 PA)	115.84%
Desenvolver os canais comunicação e monitorizar audiências	78.38 pts	(50.00 pts)	162.01%
N.º médio de acessos da intranet	43074.00 N.º	(26500.00 N.º)	162.54%
N.º médio de acessos da internet	104959.00 N.º	(40000.00 N.º)	262.40%
Taxa de abertura dos boletins eletrónicos	78.87 %	(77.00 %)	102.43%

Data de criação: 2014/02/04 16:17

PGA.01 - Qualidade e Comunicação em 2013/12/31

	Eficácia	Metas	
Plano de Comunicação 2014	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%
Controlar os canais de resposta aos clientes	62.56 pts	(50.00 pts)	96.08%
Tx de cumprimento do tempo de resposta - caixa sugestões	100.00 %	(98.00 %)	102.04%
Tx de cumprimento do tempo de resposta - email institucional	91.37 %	(90.00 %)	101.52%
Controlo do relacionamento com o cliente	25.40 PA	(30.00 PA)	84.67%
Aprendiz. e crescimento	58.33 pts	(50.00 pts)	115.44%
Assegurar a melhoria contínua do processo	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%
N.º de ações preventivas	2.00 N.º	(2.00 N.º)	100.00%
Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)	
Promover a avaliação do desempenho	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%
Tx cumprimento homologação avaliações (SIADAP)	100.00 %	(100.00 %)	100.00%
Tx cumprimento contratualização objetivos (SIADAP)	100.00 %	(100.00 %)	100.00%
Valorizar o capital humano	75.00 pts	(50.00 pts)	146.31%
Taxa de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	0.00 %	(0.00 %)	
Taxa de colaboradores abrangidos por formação	100.00 %	(100.00 %)	100.00%
Taxa de absentismo	0.25 %	(3.39 %)	192.63%

Data de criação: 2014/02/04 16:17

2.7. *Performance* dos Recursos Humanos

A missão da área de recursos humanos é a de promover a gestão das pessoas, nas diferentes vertentes em que as mesmas se apresentam no contexto da organização. Assim, as iniciativas com vista ao recrutamento de trabalhadores, a gestão das carreiras, a avaliação do desempenho, a gestão das competências dos trabalhadores, a gestão da assiduidade, o processamento dos vencimentos e os aspetos relativos à segurança e saúde dos trabalhadores, são facetas diversas da atividade diária da equipa de trabalhadores que compõem este processo, o qual assume um caráter transversal no IGFSS.

No que se refere ao desenvolvimento da atividade deste processo, importa destacar que se trata, em grande medida, de uma área fortemente condicionada ao nível legislativo, sendo que, para além deste aspeto, são também significativas e frequentes as alterações legislativas verificadas, situação que, necessariamente, tem impactos significativos ao nível do desenvolvimento da atividade.

Passando a destacar alguns aspetos da atividade do processo, importa salientar a implementação do Sistema de Gestão de Competências, projeto que, de uma forma pioneira, visar articular o SIADAP, a gestão das competências dos trabalhadores e a respetiva formação profissional. O ano de 2013 foi o ano de arranque do projeto, sendo que em 2014 terão lugar as fases subsequentes, designadamente no que concerne ao apuramento do *gap* de competências.

Por outro lado, e relativamente à formação profissional, foi atingido o valor de 14,96 horas de formação por colaborador. Este valor, apesar de inferior ao alcançado no ano de 2012 (17,50 horas de formação por colaborador), consubstanciou o alcance da meta que havia sido traçada para o ano de 2013 (14 horas de formação por colaborador).

No que se reporta ao absentismo, foi alcançada uma taxa de 4,02 por cento, sendo que no ano de 2013 a referida taxa alcançou o valor de 3,26 por cento. Assim, e ao invés da tendência observada nos anos precedentes, que se traduziu numa progressiva redução da taxa, registou-se, no ano passado, um acréscimo deste valor. A tipologia de ausência que mais contribuiu para a subida da taxa de absentismo foi a motivada por doença.

No âmbito da segurança e saúde no trabalho, manteve-se a prática de realização de auditorias aos serviços, no sentido de aferir da adequabilidade das condições de trabalho, propondo-se, quando legalmente exigido ou considerado pertinente, a adoção de soluções corretivas e/ou de melhoria, com impacto nas condições de trabalho oferecidas aos colaboradores.

Efetuando um "balanço" das entradas e saídas de trabalhadores registaram-se as seguintes movimentações:

Trabalhadores IGFSS		
Saídas		34
Entradas	CEAGP	1
	Comissão de serviço	6
	Mobilidade interna	15
	Regresso ao IGFSS	5
	Total	27

Dos dados que antecedem, resultou que a performance alcançada relativamente ao indicador "taxa de ocupação de postos de trabalho" se cifrou em 79,14 por cento, valor este que se enquadra nos critérios de cumprimento do objetivo estabelecido (80%). O número de trabalhadores do IGFSS, à data de 31 de dezembro de 2013, cifrou-se em 366.

À semelhança dos anos anteriores, o IGFSS privilegiou também outras formas de colaboração, as quais potenciam a interação com a sociedade, designadamente os estágios profissionais ao abrigo do Programa de Estágios Profissionais da Administração Pública Central e os contratos de emprego-inserção celebrados com beneficiários do subsídio de desemprego.

Outras formas de colaboração	
Contratos Emprego-Inserção	67
Estágios Profissionais	22
Total	89

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 2013:

PGA.02 - Recursos Humanos em 2013/12/31

	Eficácia	Metas	
PGA.02 - Recursos Humanos	61.97 pts	(50.00 pts)	116.65%
Clientes	71.72 pts	(50.00 pts)	134.93%
Aumentar a satisfação dos colaboradores	80.75 pts	(50.00 pts)	106.83%
Taxa de satisfação dos colaboradores - Dimensões GRH	0.00 %	(0.00 %)	
Taxa de cumprimento dos OLA	96.15 %	(90.00 %)	106.83%
Inquérito de avaliação da satisfação dos colaboradores	0.00 PA	(0.00 PA)	
Recrutar e promover a mobilidade de RH	65.95 pts	(50.00 pts)	118.18%
Taxa de ocupação dos postos de trabalho	79.14 %	(80.00 %)	98.92%
Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)	
Prazo médio de apresentação de propostas de mobilidade	7.10 Dias úteis	(16.00 Dias úteis)	155.63%
Plano de gestão do recrutamento	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%
Reforçar a comunicação com os colaboradores	68.45 pts	(50.00 pts)	179.76%
N.º de deslocações aos serviços desconcentrados	23.00 N.º	(21.00 N.º)	109.52%
N.º de atualizações aos menus da intranet	10.00 N.º	(10.00 N.º)	100.00%
N.º de esclarecimentos às unidades orgânicas	8.00 N.º	(2.00 N.º)	400.00%
Processos internos	67.66 pts	(50.00 pts)	114.16%
Processar vencimentos	100.00 pts	(50.00 pts)	140.91%
Tempo médio de processamento de vencimentos	7.75 Dias	(5.50 Dias)	140.91%
Promover a gestão de carreiras	25.14 pts	(50.00 pts)	80.11%
Tx cumprimento homologação avaliações (SIADAP) - IGFSS	72.22 %	(100.00 %)	72.22%
Tx cumprimento contratualização objetivos (SIADAP) - IGFSS	88.00 %	(100.00 %)	88.00%
Aumentar a qualificação dos colaboradores	59.68 pts	(50.00 pts)	106.13%
N.º médio de horas de formação por colaborador - IGFSS	14.96 Horas	(14.00 Horas)	106.86%
Taxa de colaboradores abrangidos por formação - IGFSS	100.00 %	(100.00 %)	100.00%
Taxa de performance da formação	87.00 %	(78.00 %)	111.54%
Plano de formação 2014	0.00 PA	(0.00 PA)	
Promover a segurança e saúde no trabalho	83.33 pts	(50.00 pts)	126.67%
N.º de auditorias de segurança e saúde no trabalho	10.00 N.º	(10.00 N.º)	100.00%
Tx de implementação de oportunidades de melhoria SST	0.00 %	(0.00 %)	
Atualização do plano de emergência e evacuação	28.00 PA	(20.00 PA)	140.00%
Reduzir o absentismo	47.66 pts	(50.00 pts)	98.11%
Taxa de absentismo - IGFSS	4.02 %	(3.39 %)	81.42%
Plano de controlo do absentismo	138.40 PA	(130.00 PA)	106.46%
Desenvolver o SGRH	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%
Programa de gestão de competências	60.00 PA	(60.00 PA)	100.00%
Implementação do SGRH	0.00 PA	(0.00 PA)	
Aprendiz. e crescimento	41.67 pts	(50.00 pts)	91.74%
Assegurar a melhoria contínua do processo	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%
N.º de ações preventivas	2.00 N.º	(2.00 N.º)	100.00%
Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	5.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	100.00%
Pontuação da avaliação EFQM	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)	
Promover a avaliação do desempenho	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%
Tx cumprimento homologação avaliações (SIADAP)	100.00 %	(100.00 %)	100.00%
Tx cumprimento contratualização objetivos (SIADAP)	100.00 %	(100.00 %)	100.00%
Valorizar o capital humano	25.00 pts	(50.00 pts)	75.22%
Taxa de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	0.00 %	(0.00 %)	

Data de criação: 2014/02/04 16:17

PGA.02 - Recursos Humanos em 2013/12/31

	Eficácia	Metas	
Taxa de colaboradores abrangidos por formação	100.00 %	(100.00 %)	100.00%
Taxa de absentismo	5.07 %	(3.39 %)	50.44%

Data de criação: 2014/02/04 16:17

2.8. *Performance* da Administração e Infraestruturas

No decurso de 2013 tiveram forte impacto as medidas adicionais de controlo das despesas, introduzidas quer pela regulamentação complementar ao Orçamento do Estado, designadamente quanto à obrigação de elaboração de pedidos de parecer prévio a submeter ao Ministério das Finanças relativamente a aquisição de serviços, quer pela entrada em vigor da Lei nº 8/2012, de 21 de fevereiro, que regulamenta a assunção de Compromissos e Pagamentos em Atraso, bem como dos Despachos da Tutela que definem orientações visando a racionalização dos meios disponíveis e a redução dos custos operacionais e de funcionamento dos serviços (Despacho n.º 4-I/MSSS/2011 e Despacho n.º 3-I/MSESS/2013).

Por outro lado, a implementação da nova estrutura orgânica responsável pela gestão e administração de infraestruturas e a consequente reestruturação da equipa, comprometeram a plena realização de objetivos inicialmente traçados.

Em matéria de gestão de infraestruturas físicas, destacam-se as seguintes iniciativas:

- Manutenção aos edifícios e equipamentos do IGFSS em todo o país;
- Obras nas instalações sanitárias do edifício sede e edifício da Avenida da República;
- Reorganização das instalações e serviços localizados em Lisboa;
- Libertação e entrega ao proprietário do edifício da Avenida António Serpa;
- Externalização significativa de arquivo de conservação intermédia e permanente;
- Melhoria das condições físicas e ambientais das instalações.

No primeiro ponto, foram garantidos os contratos de manutenção das instalações e equipamentos do IGFSS, em todo o país, e a respetiva operacionalização, designadamente em matéria de segurança, limpeza, manutenção preventiva e corretiva de instalações, elevadores e ar condicionado, entre outros.

Quanto ao edifício sede, sito na Av. Manuel da Maia, 58, e na sequência do procedimento de concurso público iniciado em 2012, no 1º semestre de 2013 foram realizados os trabalhos da empreitada de conservação e remodelação das instalações sanitárias da Avenida Manuel da Maia – Ala Esquerda, intervenção que visou a obtenção de melhorias ao nível da eficiência energética, designadamente ao nível de consumos de energia e de água, tendo ainda incluído a instalação de um sistema de renovação do ar em cada um dos espaços intervencionados.

Relativamente ao edifício sito na Avenida da República, 67, foi realizada a empreitada de remodelação das instalações do r/c e 10º piso, tendo em vista a instalação do atendimento ao público das Secções de Processo de Lisboa no r/c e a instalação do bar no 10º piso.

Em matéria de reorganização das instalações e serviços localizados em Lisboa, na sequência da implementação da nova estrutura orgânica do instituto, procedeu-se a ajustamentos diversos nos espaços ocupados por alguns dos serviços no edifício da Av. Manuel da Maia, designadamente no Departamento de Gestão Financeira e Departamento de Orçamento e Conta. Foi também efetuada a mudança dos serviços instalados na Avenida António Serpa para o edifício da Avenida da República e para o edifício da Avenida Manuel da Maia. No 4.º trimestre de 2013, procedeu-se ainda à planificação da mudança e reorganização de serviços a realizar em 2014 do

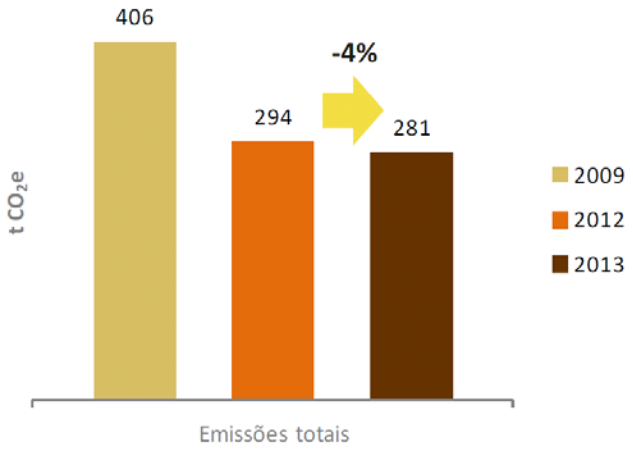
Departamento de Gestão e Administração e Departamento de Gestão da Dívida, processo que incluiu a transferência das SPE de Lisboa para as novas instalações e espaço de atendimento.

Assente numa lógica de redução de custos face à contenção orçamental existente, procedeu-se à denúncia do contrato de arrendamento do edifício da Avenida António Serpa, processo que implicou a realização de uma empreitada de abrangência significativa para repôr o edifício nas condições iniciais previamente à entrega ao proprietário.

Perante a necessidade de se reorganizarem as instalações e se libertarem espaços nos edifícios em Lisboa, no decorrer de 2013 foram realizadas 2 iniciativas para externalização de arquivo de conservação intermédia e conservação definitiva, cumprindo as disposições do Regulamento Arquivístico do instituto, tendo sido enviados para custódia externa cerca de 1.500 contentores, o que corresponde a 495 metros lineares de arquivo, passando o IGFSS a ter no exterior cerca de 7.500 contentores, o que ascende a um total de 2.389 metros lineares. Em simultâneo com o processo de externalização e em conformidade com o regulamento procedeu-se à identificação da documentação cujo destino final é a eliminação.

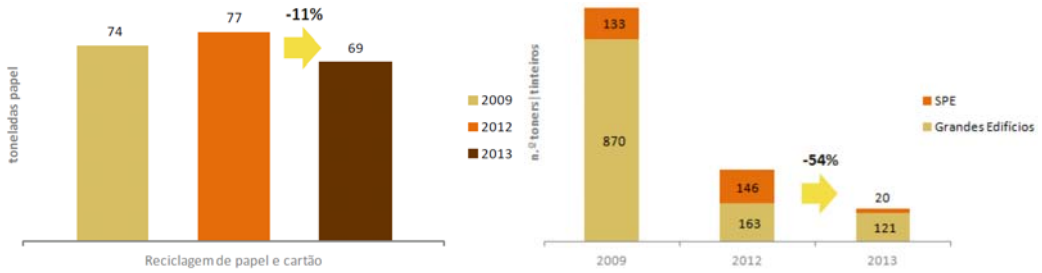
No âmbito da melhoria das condições físicas e ambientais das instalações deu-se continuidade ao processo de certificação energética e da qualidade do ar interior do edifício da Avenida Manuel da Maia, iniciado em 2012, tendo por base o relatório de avaliação do edifício realizado, foi implementado um conjunto de medidas que permitem melhorar a qualidade do ar interior com a consequente obtenção, no 2º semestre de 2013, da certificação energética e da qualidade do ar interior do edifício.

Por outro lado e ainda na perspetiva de melhoria das condições físicas e ambientais das instalações, mantiveram-se e reforçaram-se as medidas economizadoras de energia e de adequação às regras ambientais, permitindo conduzir à melhoria da eficiência energética dos edifícios e à redução das emissões de carbono. Em termos globais, em 2013, as emissões de carbono associadas à atividade do IGFSS registaram uma redução de 4 por cento face aos resultados obtidos em 2012 e de 31 por cento face a 2009, ano de referência para o qual foi elaborado o primeiro inventário de emissões de gases com efeito de estufa (GEE ou carbono) e que corresponde ao ano civil imediatamente anterior ao início da implementação do plano. Em 2013, a eletricidade consumida nas instalações continuou a ser a principal fonte de emissão (83 por cento), seguida do consumo de combustível na frota (14 por cento) e das fugas de f-gases em equipamentos de climatização dos grandes edifícios (3 por cento).



Ao nível da política de reciclagem:

- foram enviadas 69 toneladas de papel para reciclagem nos edifícios das Avenidas Manuel da Maia e António Serpa, em Lisboa, o que representa uma diminuição de cerca de 11 por cento face a 2012 e de 7 por cento relativamente a 2009;
- manteve-se a redução significativa na recolha para reciclagem de consumíveis informáticos (menos 54 por cento face a 2012 e menos 86 por cento em relação a 2009). Efetivamente ao longo do ano, apenas foram registadas recolhas em dois grandes edifícios (Avenida Manuel da Maia e Avenida António Serpa) e numa SPE (Lisboa). A redução assinalada está relacionada com a substituição das impressoras individuais por equipamentos multifuncionais cujos consumíveis estão incluídos nos respetivos contratos de utilização, não sendo os respetivos resíduos da responsabilidade do IGFSS.



Quanto à gestão dos bens móveis do instituto, foi efetuado o reporte anual de verificação de bens inventariados, tendo sido selecionados 25 por cento dos bens adquiridos entre 01/01/2009 e 31/12/2012, com valor igual ou superior a 500 euros, iniciando-se um novo ciclo de inventariação de 4 anos. Foi também realizada a atualização dos dados e registos relativos aos equipamentos de ar condicionado instalados na Avenida Manuel da Maia e Avenida António Serpa (abate), bem como das viaturas da frota automóvel do instituto, garantindo assim a consistência e fiabilidade da informação no Sistema de Informação Financeira (SIF).

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

Em 2013, iniciou-se o processo de transição da Plataforma de Integração para o Instituto de Informática (II), atividade esta de grande complexidade e que cujo termino ainda não está definido.

No exercício em análise, procedeu-se também à transferência de diversos servidores para o II, por virtualização naquela entidade, a qual passou a ser responsável pela sua segurança, sendo que a gestão é realizada de forma conjunta entre os dois institutos.

Algumas das intervenções inicialmente planeadas para esta área não vieram a ser desenvolvidas, essencialmente devido à morosidade ou mesmo falta de resposta do II, que não desencadeou as aquisições de equipamentos ou prestação de serviços sob sua responsabilidade, igualmente

devido às medidas de controlo e redução orçamental, o que inviabilizou a condução dum conjunto de trabalhos programados.

No que concerne à gestão de aquisições, há que referir três áreas de intervenção:

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

A contratação de bens e serviços é regulada pelo Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei nº 18/2009, de 29 de janeiro, sendo os procedimentos aquisitivos por concurso público obrigatoriamente desenvolvidos em plataforma eletrónica de contratação pública.

Volvidos quatro anos sobre a utilização desta ferramenta de trabalho - a plataforma GateWit (ex-Construlink) é de realçar a boa prática instituída de proceder ao alargamento de utilização da referida plataforma a todos os procedimentos de contratação pública, com exceção do ajuste direto simplificado – aquisições até 5.000 euros.

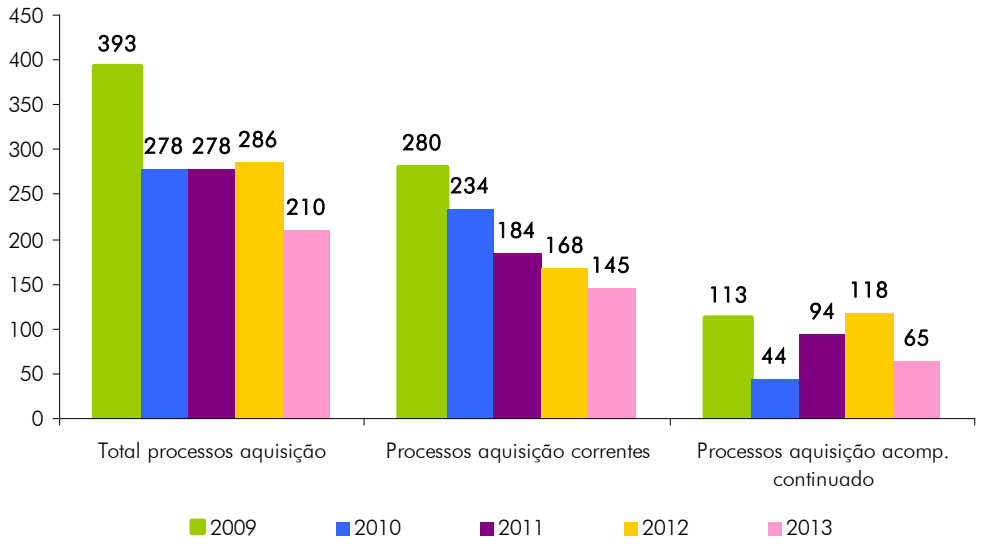
Embora se mantenha a aposta no planeamento e melhoria da gestão dos processos de aquisição, em 2013 não foi possível, por limitação de recursos e face às diversas alterações orgânicas ocorridas, a elaboração do plano de aquisições, sem prejuízo da articulação com as diversas unidades orgânicas para definição de prioridades no desencadear dos processos aquisitivos.

Também na gestão dos contratos de natureza continuada, foi reforçado o respetivo acompanhamento, garantindo o normal funcionamento dos serviços, não obstante os constrangimentos causados pelas medidas adicionais de controlo das despesas, introduzidas quer através de regulamentação complementar ao Orçamento do Estado 2013, quer pela Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso, a Lei nº 8/2012, de 21 de fevereiro.

Esta linha de atuação, para além de garantir a manutenção dos níveis de serviço atingidos, proporciona a obtenção de economias significativas. Destacam-se neste âmbito o controlo e redução de custos, tanto nas aquisições efetuadas ao abrigo dos procedimentos desenvolvidos pela Unidade Ministerial de Compras (UMC) do Ministério da Solidariedade, do Emprego e da Segurança Social, como na contratação ao abrigo dos Acordos Quadro celebrados pela Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública (ESPAP)/ex-Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP).

No que se refere à obrigação de elaboração de pedidos de parecer prévio vinculativo a submeter ao Ministério das Finanças, em matéria de aquisição de serviços, aplicável quer a novas contratações, quer a renovação de contratos, foram submetidos 16 pedidos de parecer prévio vinculativo, nos termos da Portaria nº 16/2013, de 17 de janeiro.

Em termos globais, foram trabalhados 210 processos em SIF, verificando-se uma redução de cerca de 27 por cento face a 2012. Refira-se que, destes, 145 são processos correntes abertos no decurso do ano, menos 14 por cento do que no ano transato, e os restantes 65 são processos com acompanhamento continuado, traduzindo a lógica de contratação assente numa ótica de médio e longo prazo em detrimento de contratação pontual. Nesta matéria, o gráfico seguinte evidencia a evolução registada nos últimos cinco anos.



Evolução do n.º de processos de aquisição trabalhados em SIF

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

- feedback aos 116 fornecedores avaliados em 2013, com as avaliações individualizadas por trimestre, sendo 91,7 por cento efetuado via e-mail institucional, como medida de agilização do processo, tal como proposto no âmbito da auditoria interna da qualidade de 2010;
- avaliações de todos os fornecimentos, mensalmente e de forma sistematizada para os processos de acompanhamento continuado, no que se refere ao critério "conformidade de entrega";
- a avaliação trimestral dos fornecedores para o critério "flexibilidade" e elaboração dos relatórios trimestrais de avaliação de fornecedores que agregam todos os dados produzidos nesta matéria.

Na área de gestão de stocks manteve-se o acompanhamento das medidas internas implementadas de controlo das reservas ao armazém efetuadas pelas unidades orgânicas, designadamente o controlo de quantidades de saídas de materiais e a redução das quantidades de compra para abastecimento do armazém, tendo em conta as taxas de rotatividade de stocks. Estas medidas contribuíram para uma redução de consumo global na ordem dos 10 por cento, cujo montante foi de 159.733,64 euros, menos 17.538,65 euros do que em 2012.

Finalmente, considera-se de mencionar:

- a consolidação do conceito dos serviços garantidos aos clientes internos, congregando de forma estruturada o conjunto de atuações de suporte – nas áreas das infraestruturas físicas, da gestão documental, das infraestruturas técnicas e sistemas de informação e da gestão de compras - destinadas a assegurar uma resposta eficiente e com maior nível de exigência às necessidades e solicitações internas. Os resultados alcançados refletem as dificuldades crescentes para o cumprimento das metas fixadas, tendo especialmente em conta as reduções de recursos humanos que se observaram ao longo do ano.

- a utilização da caixa de correio eletrónico da DAI (implementada em outubro de 2011), enquanto canal privilegiado de comunicação com e da direção, agregando num único processo a interação com os demais serviços, tem permitido assegurar a uniformidade na receção, tratamento e resposta aos pedidos dos clientes internos, e alcançar níveis acrescidos de eficiência e eficácia, processo que corre em paralelo com a plataforma de service desk existente para o reporte e gestão dos pedidos intervenção para aspetos associados às infraestruturas físicas e técnicas submetidos a esta direção.

De seguida, apresenta-se o scorecard com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2013:

PGA.03 - Administração e Infraestruturas em 2013/12/31

	Eficácia	Metas	
PGA.03 - Administração e Infraestruturas	56.14 pts	(50.00 pts)	101.94%
Clientes	48.84 pts	(50.00 pts)	103.40%
Garantir a qualidade dos serviços aos clientes internos	34.73 pts	(50.00 pts)	89.82%
Taxa serviços garantidos em Administração e Infraestruturas	88.89 %	(90.00 %)	98.77%
Taxa de cumprimento dos OLA	55.56 %	(90.00 %)	61.73%
Taxa de satisfação da dimensão Condições de Trabalho	0.00 %	(0.00 %)	
Revisão integrada do Processo PGA.03	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%
Melhorar mecanismos de controlo e promover a transparência	77.08 pts	(50.00 pts)	130.56%
Taxa de implementação de recomendações auditorias externas	75.00 %	(60.00 %)	125.00%
Taxa de concretização das oportunidades melhoria das AIQ	100.00 %	(60.00 %)	166.67%
Tx de implementação de oportunidades de melhoria SST	50.00 %	(50.00 %)	100.00%
Financeira	60.26 pts	(50.00 pts)	93.09%
Melhorar a eficiência da despesa	60.26 pts	(50.00 pts)	93.09%
Redução do consumo de papel e consumíveis	-0.85 %	(10.00 %)	-8.50%
Tx execução desp. infraestruturas e aquisiç. bens e serviços	79.40 %	(95.00 %)	115.42%
Melhorar o sistema de controlo interno frota automóvel	29.60 PA	(20.00 PA)	148.00%
Processos internos	58.47 pts	(50.00 pts)	108.33%
Melhorar a gestão das aquisições	21.03 pts	(50.00 pts)	72.13%
Taxa de rotura de stocks	7.40 %	(5.00 %)	52.00%
Taxa de cumprimento dos planos de aquisições	0.00 %	(0.00 %)	
Avaliação de fornecedores	48.10 PA	(90.00 PA)	53.44%
Controlo de existências e de consumos em armazém	187.80 PA	(170.00 PA)	110.47%
Otimizar a circulação documental e a gestão processual	68.17 pts	(50.00 pts)	114.54%
Taxa unidades orgânicas com sistema Smartdocs implementado	0.00 %	(0.00 %)	
Revisão de âmbito do projeto de gestão documental	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%
Revisão do serviço do Centro Documentação Técnica	27.27 PA	(20.00 PA)	136.34%
Otimizar as tecnologias e os sistemas de informação	66.67 pts	(50.00 pts)	123.80%
Requalificação dos sistemas informacionais do IGFSS	23.80 PA	(50.00 PA)	47.60%
Racionalização e reforço da base tecnológica	77.90 PA	(50.00 PA)	155.80%
Otimização das comunicações	16.80 PA	(10.00 PA)	168.00%
Organização de processos de IT SI	0.00 PA	(0.00 PA)	
Melhorar as condições físicas e ambientais das instalações	78.00 pts	(50.00 pts)	122.84%
Taxa cumprimento plano manutenção infraestruturas físicas	100.00 %	(90.00 %)	111.11%
Taxa de redução das emissões de carbono	4.00 %	(5.00 %)	80.00%
Gestão de imobilizado	44.80 PA	(40.00 PA)	112.00%
Certificação Energética	60.00 PA	(30.00 PA)	200.00%
Aprendiz. e crescimento	56.25 pts	(50.00 pts)	100.23%
Assegurar a melhoria contínua do processo	43.75 pts	(50.00 pts)	65.00%
N.º de ações preventivas	0.00 N.º	(2.00 N.º)	0.00%
Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	3.50 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	130.00%
Pontuação da avaliação EFQM	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)	
Promover a avaliação do desempenho	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%
Tx cumprimento homologação avaliações (SIADAP)	100.00 %	(100.00 %)	100.00%
Tx cumprimento contratualização objetivos (SIADAP)	100.00 %	(100.00 %)	100.00%
Valorizar o capital humano	75.00 pts	(50.00 pts)	135.69%
Taxa de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	0.00 %	(0.00 %)	

Data de criação: 2014/02/04 16:17

PGA.03 - Administração e Infraestruturas em 2013/12/31

	Eficácia	Metas	
Taxa de colaboradores abrangidos por formação	100.00 %	(100.00 %)	100.00%
Taxa de absentismo	0.97 %	(3.39 %)	171.39%

Data de criação: 2014/02/04 16:17

2.9. *Performance* do Jurídico e de Contencioso

No âmbito deste Processo compete prestar assessoria jurídica e assegurar o contencioso do IGFSS, mediante o respetivo patrocínio judicial, nas ações em que aquele intervenha na qualidade de parte ou interveniente acidental, atuações que revelam impacto na prossecução concreta dos objetivos do instituto e das unidades orgânicas (UO) que o integram.

Na vertente assessoria jurídica cabe prestar apoio a todas as UO do IGFSS, quer mediante a elaboração de pareceres e informações técnico-jurídicas, quer na análise sistemática de peças concursais dos procedimentos pré-contratuais, de contratos, ou ainda interpelando arrendatários e ocupantes sem título a regularizar situações de incumprimento ou ilegítimas – onde se destaca a falta de pagamento de rendas – a resolver conflitos em sede de condomínio, etc.

Revela igualmente um peso preponderante a atuação ao nível da emissão de pareceres jurídicos de forma transversal e por solicitação das diversas UO do IGFSS nas mais diversas variantes das respetivas áreas de intervenção.

Assumiu, ainda, particular relevância o apoio jurídico prestado na área da contratação pública.

Finalmente, um destaque mais relevante para a área de assessoria direta ao Conselho Diretivo, quer, numa vertente de apoio e acompanhamento às respetivas reuniões e diversas intervenções institucionais, quer, de forma mais indireta, no âmbito da emissão de pareceres, opiniões e consultas de apoio à decisão.

Não obstante a atividade desenvolvida em sede de "prevenção de litígios" e de resolução de situações numa fase pré-contenciosa assumir especial relevo, tal atuação não afasta a necessidade de intervenção em fase contenciosa.

Nesta vertente de contencioso cabe assegurar o patrocínio judicial do IGFSS, em sede do foro administrativo, foro cível, de trabalho, criminal, quer mediante a instauração das respetivas ações judiciais, quer no âmbito da contestação e complementar defesa no que confere às ações que são instauradas versus o IGFSS, quer através da dedução de pedidos de indemnização cível em sede criminal, tendo por substrato a recuperação de prejuízos emergentes de crimes praticados por terceiros.

No ano de 2013, destacaram-se no âmbito da atividade da Direção Jurídica e de Contencioso algumas áreas de intervenção por excelência: Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores (FGADM), contribuintes devedores (grandes ações), relacionamento organizacional (resultante da área da contratação pública e do posicionamento institucional do IGFSS).

A atuação realizada determinou de forma relevante a entrega de frações detidas por terceiro sem qualquer título, a recuperação de quantias em dívida, a celebração de acordos de confissão de dívida, o ganho de causa efetivo em diversas ações no âmbito do FGADM, entre outras situações. No que concerne concretamente a gestão do FGADM salienta-se a interposição, diária, de recursos das decisões judiciais que ordenaram o pagamento de prestações em violação dos pressupostos/requisitos legais, que condicionam a sua atribuição, sendo que o aumento dos processos e recursos interpostos teve na sua génese a necessidade de sedimentação de legislação recente com reflexos relevantes no regime aplicável (D.L. n.º 70/2010, de 16 de junho) que tem

vindo a concretizar-se através da jurisprudência criada em resposta e na sequência dos recursos instaurados.

As atividades do Processo em 2013 traduziram-se, essencialmente, de forma numérica, no seguinte:

- Abertura de 504 novos processos;
- Encerramento do ano com 1.296 processos ativos, dos quais 627 são processos ativos do FGADM;
- Análise e tratamento de 331 processos de execução cível;
- Análise de 127 processos no âmbito da contratação pública;
- Encerramento de 698 processos.

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 2013:

PGA.04 - Jurídico e de Contencioso em 2013/12/31

	Eficácia	Metas	
PGA.04 - Jurídico e de Contencioso	77.26 pts	(50.00 pts)	129.71%
Clientes	83.14 pts	(50.00 pts)	107.37%
Melhorar o apoio jurídico às UO	83.14 pts	(50.00 pts)	107.37%
Taxa de cumprimento de interpelação do devedor (rendas)	0.00 %	(0.00 %)	
Taxa de cumprimento de interposição ação judicial (rendas)	0.00 %	(0.00 %)	
Taxa de cumprimento dos pedidos dos Fundos	95.58 %	(90.00 %)	106.20%
Tx de cumprimento dos pedidos de apoio à contratação pública	94.83 %	(90.00 %)	105.37%
Taxa de cumprimento dos OLA	100.00 %	(90.00 %)	111.11%
Processos internos	90.36 pts	(50.00 pts)	192.51%
Reduzir o n.º de processos pendentes	100.00 pts	(50.00 pts)	279.20%
N.º de processos judiciais e extra-judiciais encerrados	698.00 N.º	(250.00 N.º)	279.20%
Uniformizar procedimentos	66.25 pts	(50.00 pts)	113.00%
Plano de reuniões DJC	67.80 PA	(60.00 PA)	113.00%
Melhorar a informação de gestão e simplificar procedimentos	100.00 pts	(50.00 pts)	142.00%
Upgrade da aplicação KAMAELEI	28.40 PA	(20.00 PA)	142.00%
Aprendizagem e crescimento	45.83 pts	(50.00 pts)	80.18%
Assegurar a melhoria contínua do processo	62.50 pts	(50.00 pts)	110.00%
N.º de ações preventivas	2.00 N.º	(2.00 N.º)	100.00%
Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	4.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	120.00%
Pontuação da avaliação EFQM	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)	
Promover a avaliação do desempenho	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%
Tx cumprimento homologação avaliações (SIADAP)	0.00 %	(0.00 %)	
Tx cumprimento contratualização objetivos (SIADAP)	100.00 %	(100.00 %)	100.00%
Valorizar o capital humano	25.00 pts	(50.00 pts)	30.53%
Taxa de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	0.00 %	(0.00 %)	
Taxa de colaboradores abrangidos por formação	100.00 %	(100.00 %)	100.00%
Taxa de absentismo	8.10 %	(3.39 %)	-38.94%

Data de criação: 2014/02/04 16:16

2.10. Promoção da melhoria contínua

"Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho" Nota

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

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

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

2.10.1. Ações corretivas da *performance*

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

Este controlo visa também a identificação e implementação de ações corretivas do desempenho de objetivos/indicadores que estejam aquém do planeado, ou seja, serve para empreender ações para inverter tendências negativas de *performance*, tal como requerido na sub-cláusula 8.2.3 da Norma ISO 9001. Além disso, é imperativo que também as ações corretivas sejam alvo de análise dos seus resultados e que as mesmas sejam revistas em função disso, ou seja, que se realize a avaliação da sua eficácia (sub-cláusula 8.5.3 da Norma ISO 9001).

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 todos os colaboradores 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"[4].

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 MSESS (transcrição)

[4] O "PCDA", ou ciclo de Deming, representa o ciclo da melhoria contínua: *Plan / Do / Check / Act*.

Para cada uma dessas iniciativas são identificados os respetivos prazos e responsáveis pela sua implementação.

Na verdade, a utilização da metodologia *Balanced Scorecard* no contexto da operacionalização de um sistema de gestão da qualidade assegura o indispensável alinhamento entre os objetivos operacionais de cada processo e a estratégia do IGFSS. Ao mesmo tempo, enquanto sistema de medição estratégica, o BSC assegura a implementação do ciclo de Deming.

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

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

2.10.2. Oportunidades de melhoria – planos de ação

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

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

- Inquéritos de satisfação de colaboradores;
- Inquéritos de satisfação dos clientes externos;
- Relatórios de auditorias internas da qualidade;
- Relatórios de auditorias de certificação e acompanhamento da norma ISO 9001;
- Relatórios de avaliação da EFQM;
- Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas.

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

No ano de 2013 foram implementadas 52 oportunidades de melhoria. Desde 2004 foram já definidas perto de 850 oportunidades de melhoria.

2.10.3. OLA – *Organizational Level Agreements*

O IGFSS implementou em 2009 uma metodologia de contratualização de níveis de serviço internos (OLA) entre os processos do seu sistema de gestão da qualidade.

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

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

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

Assim, foram contratualizados 84 OLA em 2013, certos de que todos os processos beneficiaram reciprocamente, constituindo uma clara aposta na melhoria do serviço ao cliente interno e consequentemente no aumento da satisfação dos clientes externos, tendo-se procedido à monitorização do seu cumprimento quadrimestralmente.

2.10.4. Auditorias internas da qualidade

No âmbito do seu sistema de gestão da qualidade, implementado de acordo com a Norma NP EN ISO 9001:2008, o IGFSS estabelece a metodologia para planificar e realizar auditorias internas para verificar se o sistema de gestão da qualidade:

- Está conforme com os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008;
- 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 comunicados ao Conselho Diretivo e apresentados ao Conselho da Qualidade para análise.

Neste contexto, o IGFSS realiza anualmente, através de uma bolsa de auditores internos, auditorias internas da qualidade a todos os departamentos (processos), incluindo os serviços desconcentrados e deslocalizados. Sumariamente, no ano de 2013 verificou-se o seguinte:

- Foram realizadas 32 auditorias internas da qualidade (AIQ), entre os meses de janeiro e novembro;
- As AIQ abrangeram todos os processos de negócio e de gestão e administração;
- Ao todo, em resultado das AIQ, foram identificadas 26 não conformidades e 105 oportunidades de melhoria. Para todas as não conformidades foram definidas correções e ações corretivas para debelar as situações identificadas;
- Os relatórios das AIQ concluíram pela eficácia de todos os processos.

De referir ainda que desde o ano 2010 adotou-se uma metodologia de controlo de implementação das oportunidades de melhoria (OM) decorrentes das auditorias internas da qualidade (AIQ), identificadas nos relatórios correspondentes, semelhante à das restantes ferramentas de gestão de identificação de OM, realizando também um controlo trimestral da execução dos planos de ação (ver 2.10.2).

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

Não obstante nas auditorias internas da qualidade já se realizar uma verificação da fiabilidade dos dados inseridos em BSC, a partir de 2011, fruto de uma recomendação da Inspeção-Geral de Finanças, passou a realizar-se semestralmente uma auditoria específica aos cálculos e introdução dos dados no BSC, que visa não só aferir a fiabilidade dos dados, mas também melhorar a medição e definição dos indicadores de desempenho.

2.10.5. *Follow-Up* das recomendações de auditoria SCI e financeiras

O acompanhamento da evolução quanto à implementação das recomendações de auditorias financeiras e ao sistema de controlo interno (SCI) iniciou-se no ano de 2004 no âmbito do IGFSS, tendo em conta as auditorias efetuadas não só pelos organismos do controlo operacional (serviços de auditoria interna) e do controlo sectorial (IGMSESS), como ainda das realizadas pelo Tribunal de Contas, Inspeção-Geral de Finanças e por empresas externas.

Neste contexto, durante o ano de 2013, o instituto monitorizou quadrimestralmente a evolução da implementação das recomendações da sua responsabilidade, produzindo um relatório com o ponto de situação para cada uma delas.

A abordagem adotada para o processo de *follow-up* tem vindo a ser avaliada e refinada em função da aprendizagem e desenvolvimentos verificados.

2.10.6. Análise SWOT

Para a construção do Plano Estratégico 2013-2015, realizaram-se diversas análises de modo a delinear a melhor estratégia, entre elas a análise SWOT, que incorpora o referido documento e que se transcreve:

A análise SWOT enquanto anagrama de forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) é uma ferramenta de análise do cenário envolvente interno e externo das organizações, pelo que consolida o diagnóstico da situação atual do IGFSS, constituindo-se, por conseguinte, um facilitador e orientador no exercício de formulação da estratégica.

Assim, no quadro seguinte, encontram-se identificados os principais fatores destas quatro forças, transversais a toda a organização:

Envolvente Interna	
Weaknesses (Pontos Fracos)	**Strengths (Pontos Fortes)**
1. Insuficiência dos canais de comunicação com os clientes	1. Sistema de Gestão da Qualidade
2. Número insuficiente de recursos humanos	2. Envolvimento dos colaboradores
3. Gap de competências técnicas	3. Aposta na formação e qualificação
4. Insuficiente resposta e integração dos SI	4. Capacidade de inovação organizacional
5. Fraca articulação estratégica com os principais parceiros	5. Cobertura geográfica dos serviços
	6. Tesouraria única
Envolvente Externa	
Threats (Ameaças)	**Opportunities (Oportunidades)**
1. Crise económica e PAEF	1. Plano de Redução e Melhoria da Administração Central
2. Insustentabilidade da Segurança Social	2. Alinhamento estratégico com os parceiros da SS
3. Fraca qualidade da dívida participada para execução	3. Opção governativa de combate à fraude e evasão fiscal
4. Contexto legal restritivo ao nível dos recursos humanos	4. RAU – Regime de Arrendamento Urbano
5. Dependência externa ao nível da tecnologia e SI	5. Selectividade da cobrança
6. Alteração frequente da legislação aplicável	

De seguida descreve-se sumariamente o seu significado e/ou impacto no instituto, sendo que a estratégia definida para o triénio 2013-2015 visa, precisamente, tirar maior partido das forças da organização, concentrar esforços na superação das fraquezas e transformar, sempre que possível, as ameaças de contexto em oportunidades.

Pontos Fracos

1. Insuficiência dos canais de comunicação com os 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, volvidos seis anos sobre a implementação do sistema de gestão da qualidade e considerando a multiplicidade de canais e instrumentos em utilização, importa neste momento analisá-los de uma forma sistémica e estratégica do ponto de vista da comunicação.

2. Número insuficiente de recursos humanos

A par de outros organismos, o IGFSS ressentiu-se com a entrada em vigor de diplomas legais que regulamentam e estruturam o funcionamento da administração pública, tendo sofrido como principal consequência a tendência de redução do seu número de colaboradores. O reforço do capital humano de forma a cobrir as saídas verificadas, nomeadamente por força da aposentação, numa perspetiva de não rutura dos serviços e também de reforço da tecnicidade dos colaboradores ao seu serviço é fator crítico de sucesso para a concretização da política e estratégias definidas para o instituto.

3. Gap de competências técnicas

Reconhecendo a importância que reveste a identificação das competências que os colaboradores devem possuir, o IGFSS identifica as competências genéricas dos seus colaboradores e, por função, as respetivas competências técnicas. Apesar de existirem na organização competências específicas, inerentes às suas atribuições, que diferenciam a organização, persiste ainda a necessidade de colmatar o *gap* de competências existente nalgumas funções, situação em boa parte gerada e agravada pela diminuição do número de colaboradores e pelas dificuldades de recrutamento e mobilidade na administração pública, em particular nalgumas áreas.

4. Insuficiente resposta e integração dos sistemas de informação

Apesar dos desenvolvimentos ocorridos na última década, verifica-se que a resposta e integração dos sistemas de informação continua a não ser suficiente e a 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. Fraca articulação estratégica com os principais parceiros

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

Pontos Fortes

1. Sistema de Gestão da Qualidade

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

2. Envolvimento dos colaboradores

Enraizar uma cultura de excelência orientada para resultados apenas foi possível com o envolvimento das pessoas. No IGFSS todos os colaboradores estão visivelmente envolvidos na concretização dos objetivos e estratégia da organização e na constante busca da melhoria contínua, demonstrando-se sempre empenhados na concretização de novos desafios e/ou projetos de mudança organizacionais.

3. Aposta na formação e qualificação

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

4. Capacidade de inovação organizacional

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

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 mais de dois milhões de processos executivos. Estes serviços, que garantem o atendimento ao público, presentes em todos os distritos do país, permitem, assim, uma maior aproximação ao cliente e, por conseguinte, a melhor prestação do serviço e uma atuação mais eficaz na cobrança da dívida. De igual modo, na área do património imobiliário da Segurança Social, para a melhor gestão dos

cerca de 5.000 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. Com efeito, e no que respeita aos pagamentos, registam-se importantes ganhos de rendimento resultantes da eliminação da intermediação financeira (cerca de 7 milhões de euros, no ano de 2011), bem como 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.

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.

Ameaças

1. Crise económica e programa de ajustamento económico e financeiro

A situação de grave crise económica que atualmente se atravessa e, consequentemente, a necessidade de cumprimento do Programa de Ajustamento Económico e Financeiro (PAEF) de Portugal pode trazer dificuldades à melhor concretização da missão do IGFSS, pela deterioração da situação financeira das empresas, dos investidores e das famílias, bem como pela instabilidade dos mercados financeiros, pela crise do mercado imobiliário e, ainda, pelas fortes restrições orçamentais que condicionam a atividade e funcionamento da organização.

2. Insustentabilidade da Segurança Social

A necessidade imperiosa de garantir a sustentabilidade da Segurança Social impõe a adoção de determinadas políticas que podem eventualmente condicionar a estratégia de atuação do IGFSS, situação agravada pela crise económica e financeira que atualmente se atravessa.

3. Fraca qualidade da dívida participada para execução

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

4. Contexto legal restritivo ao nível dos recursos humanos

O IGFSS encontra-se vinculado às regras de admissão de colaboradores vigentes para a administração pública (AP), as quais estabelecem, sobretudo desde 2002 a esta parte, mecanismos rigorosos de controlo nas admissões. Perante a saída de um significativo número de pessoas, originado essencialmente por motivo de aposentação, e face à impossibilidade de contratar colaboradores sem vínculo à AP o IGFSS concorre com todos os restantes organismos no recrutamento de colaboradores. Por outro lado, são também outras as restrições com que o IGFSS se depara na gestão dos seus recursos humanos e que limitam a sua capacidade de ação, nomeadamente ao nível do sistema de avaliação de desempenho, onde se incluem as restrições na atribuição de prémios de desempenho e de mudança de posição remuneratória.

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

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

6. Alteração frequente da legislação aplicável

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

Oportunidades

1. Plano de Redução e Melhoria da Administração Central

O Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC) aprovado no ano de 2011 com os objetivos de redução permanente de despesa e de implementação de modelos mais eficientes de funcionamento da administração central pode dar novo impulso à adoção de boas

práticas de gestão, bem como ser uma oportunidade de recrutamento de novos colaboradores para o IGFSS em face da extinção e de processos de reestruturação de outros organismos da administração pública.

2. Alinhamento estratégico com os parceiros da Segurança Social

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

3. Opção governativa de combate à fraude e evasão fiscal

A atuação das secções de processo executivo distritais, criadas em Setembro de 2001, tem permitido um crescimento significativo da cobrança das dívidas à Segurança Social, garantindo maior facilidade, celeridade e eficiência dos processos em execução fiscal, pelo que a opção governativa de combate à fraude e evasão fiscal se afigura como uma oportunidade de desenvolvimento e crescimento daqueles serviços.

4. RAU – Regime de Arrendamento Urbano

A entrada em vigor da nova lei do arrendamento urbano, em 14 de agosto de 2012, afigura-se como uma oportunidade no desenvolvimento dos objetivos do IGFSS pela possibilidade de atualização das rendas que se revelam demasiadamente baixas por razões históricas, tendo-se iniciado em 2013 o respetivo processo de revisão.

5. Seletividade da cobrança

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

2.10.7. *Strategy Focused Organisation*

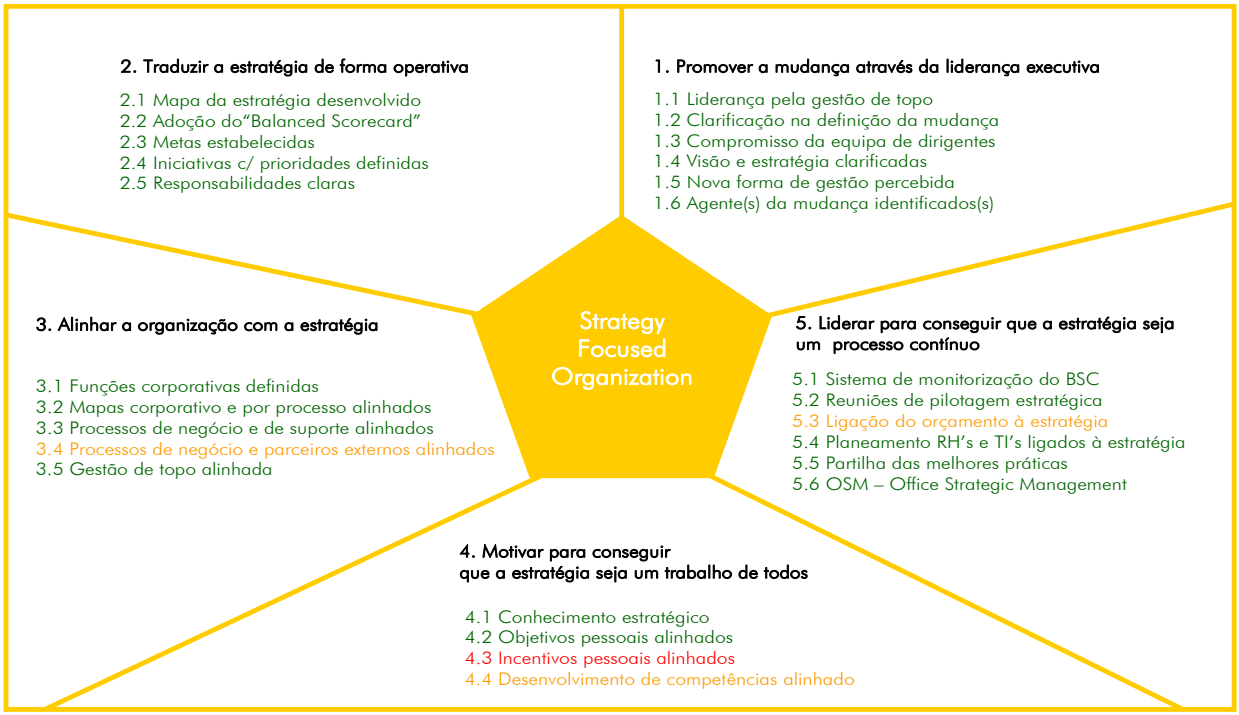
A incapacidade de executar as estratégias formuladas está, muitas vezes, na origem do insucesso na adoção desta metodologia. Segundo os estudos efetuados, mencionados em diversa literatura sobre o BSC, menos de 10% das organizações com a estratégia formulada conseguem efetivamente executá-la.

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[5].

[5] Segundo o livro de Kaplan e Nortan, autores da metodologia BSC: *"The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new competitive environment"*

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

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



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

☑ Implementado com sucesso

☑ Implementação não concluída ou insuficiente

☑ Não implementado

Diagnóstico do IGFSS face à adoção dos 5 princípios de execução da estratégia

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

1. Promover a mudança através da liderança executiva

O processo de definição e execução da estratégia para o triénio 2013-2015 surge na sequência da nomeação do atual Conselho Diretivo, pelo que é crítico o papel da gestão de topo enquanto inequívoco patrocinador da operacionalização da estratégia.

A gestão de topo assume, portanto, a responsabilidade de (i) clarificar o porquê da mudança (novas orientações estratégicas), (ii) garantir o compromisso da equipa de dirigentes, (iii) assegurar

que a missão, visão, valores, política da qualidade e estratégia da organização são claras e entendidas por todos os colaboradores e (iv) fomentar o entendimento e enraizamento do modelo de gestão.

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

2. Traduzir a estratégia de forma operativa

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

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

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

3. Alinhar a organização com a estratégia

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

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

Desta forma, para cada processo de negócio e de gestão e administração é anualmente desenhado um mapa da estratégia (de segundo nível) e definido um conjunto de objetivos, medidos, cada um deles, por um ou mais indicadores, através da fixação não só de metas anuais, mas também de metas intercalares, na sua maioria mensais ou trimestrais, que permitirão depois, ao longo do ano, efetuar a monitorização mensal da performance institucional e aferir a sua eficácia. Por outro lado, relativamente ao PN.01 – Gestão da Dívida são ainda desenhados mapas da estratégia (de terceiro nível), para as secções de processo executivo, o que para além de permitir verificar o contributo e impacto de cada uma no resultado global no processo, possibilita a emissão de um *ranking* mensal da performance destes serviços cuja missão e atividade é igual em cada local.

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

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

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

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

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

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

Com a convicção de que as pessoas são um factor crucial no sucesso da organização e também como forma de reconhecimento e motivação, o IGFSS aposta, assim, fortemente na formação e no desenvolvimento de competências dos seus colaboradores. Contudo, importa colmatar o *gap* de competências ainda existente, em particular nalgumas funções, situação agravada pela diminuição do número de colaboradores e pelas dificuldades de recrutamento e mobilidade na administração pública.

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

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

A operacionalização de um sistema de gestão por objetivos como o BSC implica um acompanhamento sistemático dos resultados obtidos, de forma a verificar se as variáveis que contribuem para o cumprimento das metas estabelecidas estão a comportar-se de acordo com o planeado. Este controlo visa também a identificação e implementação de ações corretivas do desempenho de objetivos/indicadores que estejam aquém do planeado, ou seja, serve para

empreender ações para inverter tendências negativas de performance. A utilização do BSC assegura, assim, o ciclo da melhoria contínua: ciclo PDCA – *Plan, Do, Check e Act*.

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

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

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

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

Estas análises (2.10.1 a 2.10.7), em conjunto com os resultados históricos da *performance*, serviram de base à definição da estratégia, quer de médio prazo (Plano Estratégico para o triénio 2013-2015), quer de curto prazo (Plano de Atividades para 2013 e 2014), consubstanciando estes instrumentos os principais planos de melhoria do IGFSS.

3. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

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

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

3.1. Inquérito de satisfação dos clientes externos

De forma a garantir o primeiro compromisso da política da qualidade do IGFSS – "clientes satisfeitos" e responder a um dos principais requisitos do sistema de gestão da qualidade (SGQ) implementado de acordo com a norma NP EN ISO 9001, o instituto realiza consecutivamente, desde há 8 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	▪ Contribuintes de recuperação executiva ▪ Contribuintes de revitalização empresarial
Património imobiliário	▪ Arrendatários ▪ Administrações de Condomínio ▪ Compradores de Imóveis
Orçamento e conta	▪ Instituições do Sistema de Segurança Social
Gestão financeira	▪ Instituições do Sistema de Segurança Social (Abastecimento financeiro e tesouraria única) ▪ 18 Centros Distritais de Segurança Social e os Centros de Segurança Social da Madeira e dos Açores, que interagem com o núcleo do fundo de garantia salarial (FGS)

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 MSESS (transcrição)

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 2013, 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 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 fevereiro/2013, de acordo com o Plano Anual da Qualidade, terminando o processo com a apresentação do relatório final em outubro/2013, o qual já inclui os planos de ação das oportunidades de melhoria identificadas fruto da análise dos resultados, não obstante no mês de agosto serem desde logo aferidos, divulgados e inseridos no BSC os resultados da satisfação dos clientes externos.

A metodologia utilizada percorre, então, as seguintes etapas:

1. Revisão da abordagem, que inclui a análise dos clientes a inquirir e das questões a englobar nos questionários (fevereiro a abril);
2. Distribuição dos questionários (maio a junho);
3. Período de resposta aos questionários (junho a julho);
4. Tratamento dos dados pela DQC (julho a agosto), do qual resultou o relatório preliminar com uma análise dos resultados por tipo de cliente;
5. Identificação de oportunidades de melhoria e respetivos planos de ação por parte dos Gestores de Processo (setembro a outubro);
6. Elaboração do relatório final pela DQC (outubro).

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

Caracterização da amostra

Desde há 8 anos são abrangidos pelo inquérito os principais clientes dos Processos de Negócio. No ano de 2013 e atendendo à especificidade e universo de cada tipo de cliente, foram definidas diferentes abordagens para a seleção da amostra, bem como da forma e número de questionários a enviar.

De seguida, caracteriza-se a amostra do inquérito realizado em 2013, por tipo de cliente, de acordo com os critérios que foram estabelecidos.

Contribuintes de recuperação executiva

Com o objetivo de obter um maior número de questionários respondidos, e à semelhança do que sucedeu no ano anterior, optou-se por manter sua disponibilização por 2 vias (papel e e-mail).

- Papel:

Considerando o número médio de atendimentos de cada SPE em 2012, o número de envelopes RSF disponíveis, bem como a disponibilidade existente para o tratamento de dados (manual), disponibilizaram-se 6.150 questionários a distribuir nos balcões de atendimento das SPE durante o mês de junho:

- SPE com atendimento mensal <200 clientes (Guarda e Portalegre) – 100 questionários;
- SPE com atendimento mensal entre 200 e 400 clientes (Beja, Bragança, C. Branco, Évora e Vila Real) - 200 questionários;
- SPE com atendimento mensal entre 400 e 700 clientes (Coimbra, Santarém, Setúbal, V. Castelo e Viseu) - 350 questionários;
- SPE com atendimento mensal entre 700 e 1.000 clientes (Aveiro, Faro, Leiria e Porto II) - 400 questionários;
- SPE com atendimento mensal entre 1.000 e 5.000 clientes (Braga e Porto I) - 500 questionários;
- SPE com atendimento mensal superior a 5.000 clientes (Lisboa) – 600 questionários.

Assim que as SPE terminaram a entrega dos questionários disponibilizados pela DQC com envelope RSF, procederam à impressão de mais questionários, desta vez sem envelope RSF, que continuaram a distribuir aos clientes até ao final do período de inquérito.

- On-line:

Em 2013, considerando a existência de uma base de dados com 197.2306 e-mails de contribuintes com processos de recuperação executiva, bem como da disponibilização pelo Instituto de Informática (II) da aplicação para a criação de inquéritos "LimeSurvey", a DQC, em colaboração com o II remeteu ao universo identificado os questionários, objetivando maximizar, por um lado a taxa de resposta e, por outro, o tratamento de dados.

O número de questionários disponibilizados nas SPE e por e-mail teve como objetivo obter uma amostra que cumprisse os requisitos mínimos de representatividade estatística (nível de confiança de 90 por cento e erro de precisão de 10 por cento).

Contribuintes de revitalização empresarial

Não obstante existirem 12.954 clientes ativos no âmbito da revitalização empresarial, alguns contribuintes com acordo celebrado não chegam a ter um contato direto com o IGFSS durante o processo de negociação e de celebração do acordo, uma vez que o IAPMEI é o intermediário na relação com os contribuintes no Procedimento Extrajudicial de Conciliação.

6 Dados fornecidos pelo departamento de gestão da dívida em 03/04/2013.

Neste contexto, considerando que a Direção de Revitalização Empresarial tem reuniões regulares com contribuintes, entendeu-se que a melhor forma de aferir a sua satisfação, à semelhança dos anos anteriores, consiste na distribuição dos questionários no final das reuniões e assim aferir a opinião dos contribuintes que efetivamente usufruíram do serviço prestado pelo IGFSS. Foram distribuídos questionários em todas as reuniões que ocorrerem durante o período de inquérito.

Arrendatários

Considerando a existência de um universo de 2.360 clientes e atendendo ainda à disponibilidade existente para o tratamento de dados (manual), realizou-se a entrega por correio de 2.097 questionários. Considerando que a taxa de resposta global nos últimos anos se tem situado na ordem dos 25 por cento, o número de questionários disponibilizados visou obter uma amostra estatisticamente representativa (nível de confiança de 95 por cento e erro de precisão de 5 por cento).

A seleção da amostra foi realizada em função do número de arrendatários geridos pela DGI-Norte e DGI-Sul, bem como dos dois tipos de renda existentes (livre e social).

Administrações de condomínio

Considerando um universo de 754 clientes, realizou-se a entrega por correio de questionários à totalidade das administrações de condomínio. Considerando que a taxa de resposta global nos últimos anos se tem situado na ordem dos 20 por cento, pretendeu-se obter uma amostra estatisticamente representativa (nível de confiança de 95 por cento e erro de precisão de 5 por cento).

Compradores de imóveis

O inquérito realizado a este tipo de cliente apresenta uma característica diferente dos restantes, uma vez que não é realizado num determinado período do ano, mas sim ao longo de todo o ano à medida que se vão realizando as escrituras de venda dos imóveis do IGFSS.

O questionário é distribuído a todos os compradores de imóveis geridos pelas Direções de Gestão de Imóveis do Norte e Sul no ato da escritura de venda.

Não obstante o inquérito ser contínuo ao longo do ano, aquando da elaboração do relatório de avaliação da satisfação dos clientes externos, foi realizado o apuramento dos dados obtidos no período compreendido entre 01/07/2012 e 28/06/2013.

Instituições do sistema de Segurança Social

Foi inquirido por e-mail o universo de clientes, num total de 7.

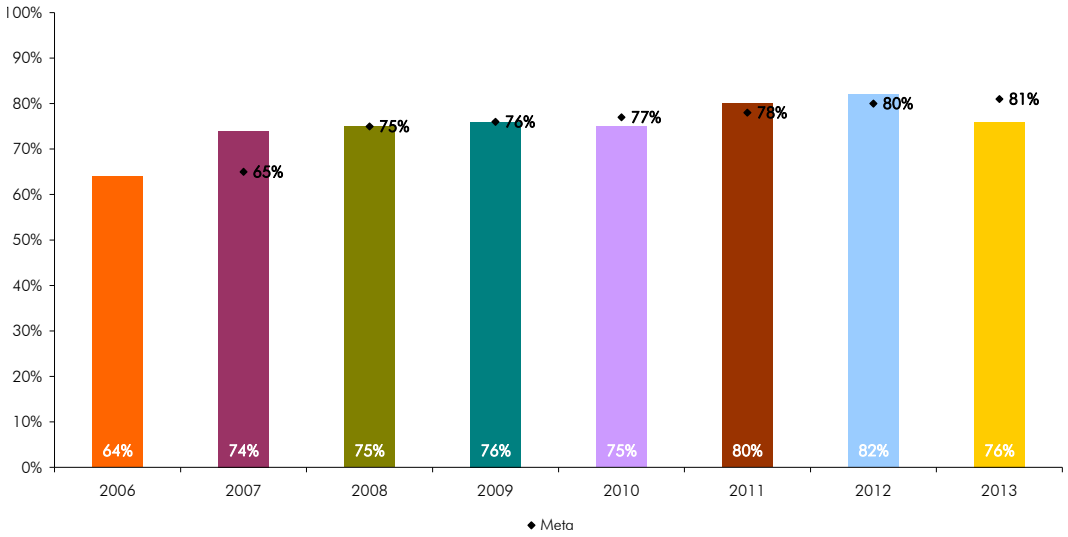
Instituições do sistema de Segurança Social – Abastecimento Financeiro e Tesouraria única

Foi inquirido por e-mail o universo de clientes, num total de 5.

Centros Distritais de Segurança Social – Fundo de Garantia Salarial

Foi inquirido por e-mail o universo de clientes, num total de 20, abrangendo os 18 Centros Distritais de Segurança Social e os Centros de Segurança Social da Madeira e dos Açores.

Resultados do inquérito de satisfação dos clientes externos

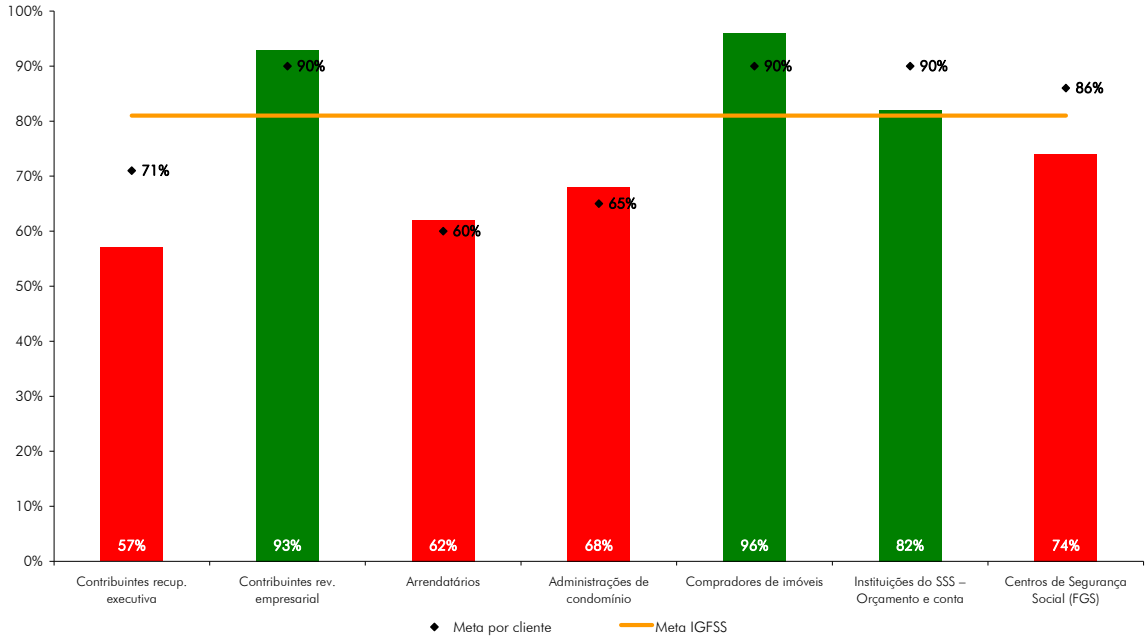


Evolução do índice de satisfação do IGFSS

O índice de satisfação global do IGFSS, resultante da média dos índices de satisfação alcançados pelos diversos tipos de clientes, é de 76 por cento em 2013.

Este resultado representa um decréscimo de 6 pontos percentuais em relação ao ano anterior. Comparativamente com o ano de 2006, em que se realizou o primeiro exercício de avaliação da satisfação dos clientes externos, constata-se uma evolução de 12 pontos percentuais.

Ficou aquém, em 5 pontos percentuais, a meta estabelecida em 2013 para o objetivo "Aumentar a satisfação dos clientes externos", associado ao compromisso "Clientes satisfeitos" da política da qualidade, cuja meta era de 81 por cento.



Resultados da satisfação dos clientes externos em 2013

Os resultados da avaliação da satisfação dos clientes do IGFSS apresentam índices de satisfação que oscilam entre os 57% (Contribuintes de Recuperação Executiva) e os 96% (Compradores de Imóveis).

Os Contribuintes de Recuperação Executiva, os Arrendatários, as Administrações de Condomínio e os Centros de Segurança Social (FGS) registaram resultados aquém da meta global estabelecida para o IGFSS (81%).

Relativamente aos objetivos definidos no BSC para cada um dos tipos de clientes, apenas em 4 a respetiva meta foi alcançada – Contribuintes de Revitalização Empresarial, Arrendatários, Administrações de Condomínio e Compradores de Imóveis.

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 disponível inclusive no *site* da Segurança Social e no portal do cidadão.

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 atual 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 D.L. n.º 135/99, de 22 de abril, 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. Refira-se que pela via destes procedimentos e controlos instituídos, em 2013, o tempo médio de resposta das caixas de sugestões não chegou a 1 dia útil e que 91,37 por cento dos e-mails recebidos na caixa de correio eletrónico institucional foram respondidos dentro do prazo estabelecido.

Uma vez que os folhetos disponibilizados em todos os locais de atendimento ao público do IGFSS pedem para o cliente avaliar o serviço prestado, bem como o tempo de espera, importa referir que, em 2013, 57 por cento dos clientes está "satisfeito" (12 por cento) ou "muito satisfeito" (45 por cento), tendo também 36 por cento respondido que teve um tempo de espera para ser atendido inferior a 10 minutos. Estes dados, à semelhança do inquérito de satisfação anual, são segmentados geograficamente de forma a permitir uma atuação direcionada.

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 sub-cláusula "7.2.3 – Comunicação com o cliente" da Norma ISO 9001:2008 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 um prazo de resposta para cada Processo, cujo indicador consta do respetivo scorecard, garantindo a todos os clientes o feedback atempado relativo à resolução da sua reclamação.

No ano de 2013, o tempo médio de resposta a reclamações foi de 13 dias úteis para o processo de gestão da dívida (508 reclamações), de 33 dias úteis para o processo do património imobiliário (30 reclamações) e de 10 dias úteis para o processo de gestão financeira (4 reclamações). Relativamente ao processo de orçamento e conta não existiram reclamações.

As unidades de negócio registam e tratam as reclamações recebidas dos clientes externos em bases de dados desenvolvidas internamente. O primeiro passo consiste em identificar se a reclamação é ou não justificada, não obstante se responda sempre ao cliente mesmo nas situações em que lhe não é atribuída razão. O segundo passo, no caso das reclamações justificadas, consiste no preenchimento de um relatório de não conformidade, seguindo as regras e os procedimentos do 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 trimestral é efetuada uma análise do registo e tratamento das reclamações pela atual Direção da Qualidade e Comunicação, que emite um relatório cujas conclusões e recomendações, em conjunto com outros *inputs*, são analisados nas reuniões do Conselho da Qualidade para se encontrarem eventuais oportunidades de melhoria. Para o IGFSS "as reclamações são uma segunda oportunidade".

4. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

"Audição de dirigentes intermédios e demais trabalhadores 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 e espalhada 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.

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

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

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

A realização de convívios, visitas às unidades orgânicas, reuniões e *workshop's* com a presença do Conselho Diretivo é também uma forma deste aferir as necessidades e expetativas dos colaboradores, bem como a sua satisfação.

Em 2013, e numa lógica de proximidade, a equipa da Direção dos Recursos Humanos, visitou os mais de 20 serviços desconcentrados por todo o país, permitindo assim, aferir o respetivo clima organizacional e tomar nota das maiores dificuldades e preocupações dos colaboradores nesses serviços.

Existe ainda um outro instrumento de comunicação importante: o inquérito anual de avaliação da satisfação dos colaboradores, também com vista a ter uma perceção clara das suas expetativas 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.

[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 MSESS (transcrição)

4.1 Inquérito de satisfação dos colaboradores

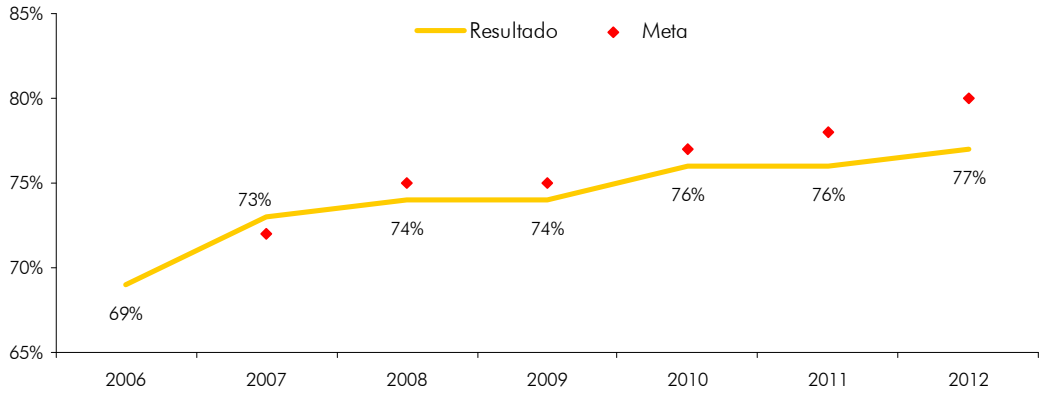
No âmbito da gestão de recursos humanos, a medição do clima de satisfação dos colaboradores assume particular importância na identificação de áreas de melhoria das práticas de gestão e políticas específicas de desenvolvimento do capital humano adotadas.

O inquérito de avaliação da satisfação dos colaboradores 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 sete anos sobre a utilização deste instrumento, denotou-se, pela estabilidade dos resultados apresentados, que, tal como está desenhado, assumiu já um caráter de rotina, não servido, deste modo, o propósito essencial de desencadear ações de melhoria. Esta circunstância, aliada ao contexto laboral atual, levou a concluir pelo alargamento da periodicidade com que é elaborado o inquérito. Neste contexto, o mesmo não foi realizado em 2013, tendo sido decidido pela realização bienal do referido inquérito a partir de 2014.

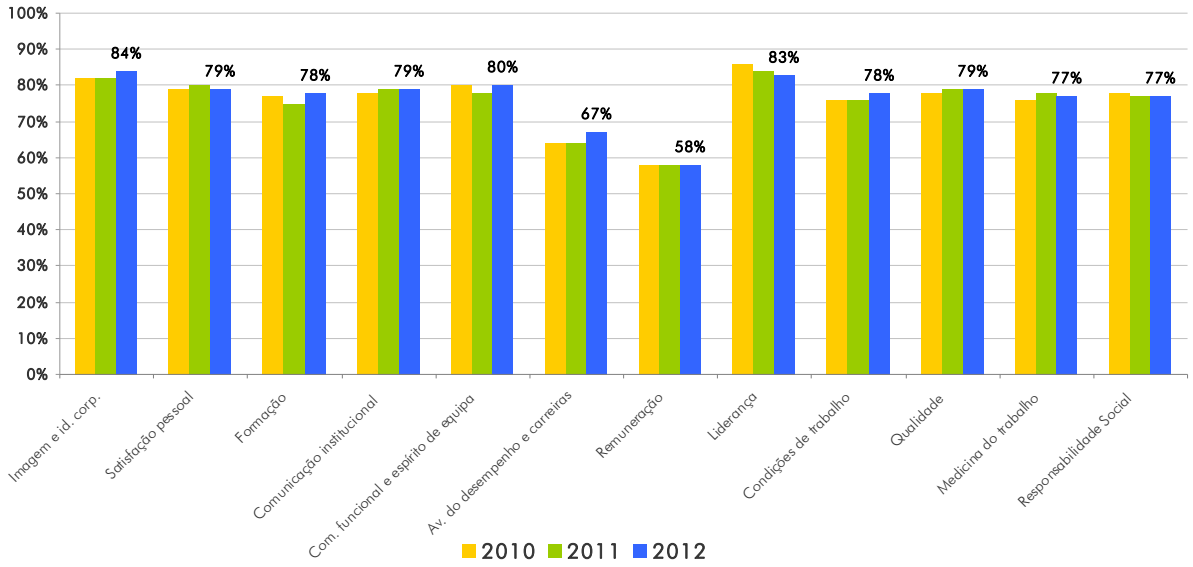
Não obstante o referido anteriormente, apresentam-se de seguida os resultados obtidos até 2012.

Resultados do inquérito de satisfação



Evolução do índice de satisfação global dos colaboradores

Importa referir que para além dos resultados gerais do IGFSS por dimensão de análise e por pergunta, são também aferidos os resultados de cada Processo, igualmente segmentados por dimensão, cujos resultados dos últimos três anos se apresentam no gráfico seguinte.



Evolução do índice de satisfação dos colaboradores por dimensão

As oportunidades de melhoria identificadas no âmbito deste relatório são monitorizadas trimestralmente pela atual Direção da Qualidade e Comunicação, através da apresentação do relatório de monitorização das oportunidades de melhoria.

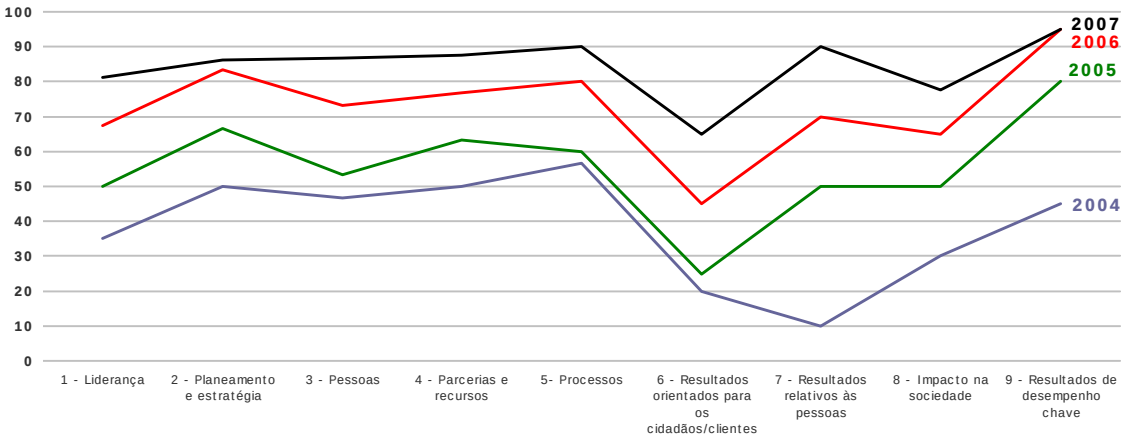
5. RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO EFQM

"Audição de dirigentes intermédios e demais trabalhadores na autoavaliação dos serviços" Nota

O IGFSS realizou a autoavaliação CAF (*Common Assessment Framework*) durante 4 anos consecutivos – de 2004 a 2007 –, considerando as mais-valias desta ferramenta enquanto modelo de análise organizacional. A sua utilização de forma continuada permitiu evidenciar o crescimento e evolução do modelo de gestão do IGFSS à luz de 9 critérios, 5 de Meios e 4 de Resultados.

A sua aplicação favorece a melhoria contínua da organização e as suas conclusões fomentam a implementação de projetos de mudança ou de inovação, numa cultura de serviço público orientado para o cidadão.

Na sequência do segundo exercício de autoavaliação da CAF, o IGFSS conquistou o reconhecimento *Committed to Excellence* da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), atribuído pela Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ). Com esta distinção, um ano antes do previsto na Carta de Missão, o IGFSS tornou-se numa das quatro entidades em 2006, entre organizações públicas e privadas, a conquistar este primeiro nível de excelência do esquema de reconhecimento da EFQM. No gráfico seguinte, verifica-se a evolução contínua do IGFSS em todos os critérios da autoavaliação pela CAF:



Em quatro anos foram reconhecidas 106 oportunidades de melhoria, cuja execução dos planos de ação foi sendo trimestralmente monitorizada.

Dando continuidade à sua política e estratégia na Gestão da Qualidade, um dos principais desafios do IGFSS para 2009 consistiu em obter o reconhecimento *Recognised for Excellence* (R4E), segundo nível de excelência da EFQM. Com este processo o IGFSS beneficiou da realização de um novo diagnóstico ao seu sistema de gestão, através de um exercício de autoavaliação, do qual resultou a identificação de pontos fortes e áreas de melhoria. Permitiu também potenciar o

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 MSESS (transcrição)

benchmark interno ao mesmo tempo que foi também uma fonte de motivação, envolvimento e desenvolvimento dos colaboradores.

Para a realização deste exercício de autoavaliação o IGFSS utilizou o modelo da EFQM, já que a CAF, sendo um modelo simplificado deste, não seria suficiente para a apresentação da candidatura ao R4E.

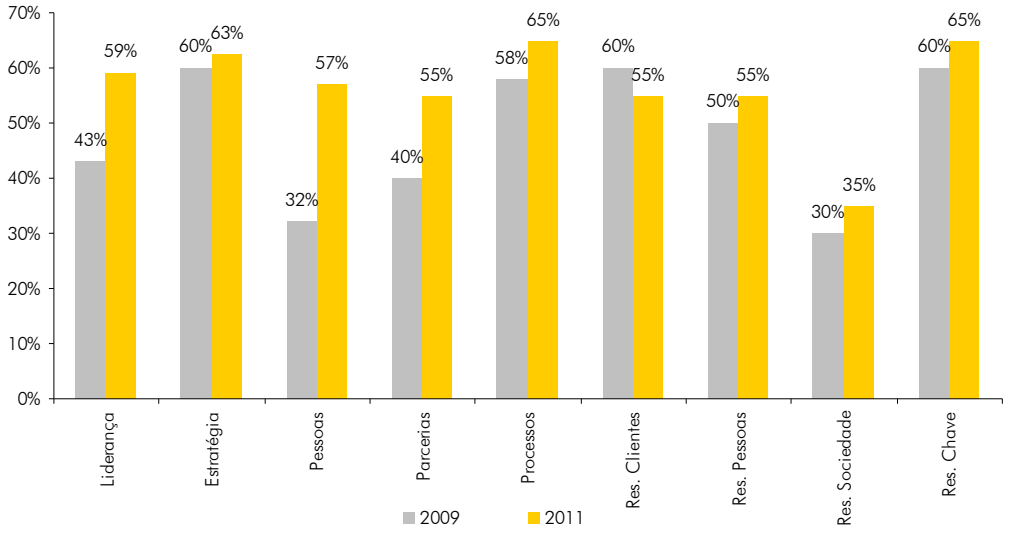
Neste contexto, foram ministradas ações de formação sobre o modelo de excelência a todos os colaboradores, explicando qual o objetivo da candidatura e o papel de cada um na recolha de evidências de boas práticas. De seguida, realizaram-se *workshops* onde os dirigentes de 1.ª linha discutiram quais as melhores práticas existentes no IGFSS para cada um dos nove critérios do modelo e que consequentemente integraram o documento de candidatura.

Em outubro de 2009, o IGFSS obteve o reconhecimento *Recognised for Excellence* de 5 estrelas da *European Foundation for Quality Management*, atribuído pela APQ, sendo a primeira entidade pública e a segunda a nível nacional a alcançar esta distinção.

Os exercícios de autoavaliação passaram, nesta fase de maturidade da organização, a ser realizados apenas de dois em dois anos, considerando que as oportunidades de melhoria indispensáveis ao desenvolvimento do sistema de gestão da qualidade são agora mais estruturantes, implicando um maior investimento de recursos a vários níveis, cujos resultados demoram também mais tempo a surgir.

Assim, em 2011, o IGFSS repetiu a autoavaliação com base no modelo de Excelência da EFQM, conquistando novamente a atribuição do Recognised for Excellence de 5 estrelas sendo, das cinco organizações em Portugal assim distinguidas à data, a única entidade, entre o setor público e privado, a deter o número máximo de estrelas.

Esta autoavaliação permitiu medir a evolução relativamente a 2009 decorrente das oportunidades de melhoria entretanto implementadas no ano de 2010 e o diagnóstico realizado permitiu desde logo confirmar inúmeras boas práticas já existentes e assim desencadear, em paralelo, um processo de benchmarking interno.



Pontuação da autoavaliação R4E por dimensão

Conhecer o posicionamento atual no percurso para a Excelência e aferir o caminho que ainda falta percorrer através de uma avaliação externa qualitativa e quantitativa era novamente um dos objetivos da candidatura. Por outro lado, para além de medir a evolução rumo à excelência organizacional, este desafio teve o desiderato de continuar a envolver e motivar os colaboradores em torno de um propósito comum. Foi, para todos, sinónimo de afirmação quanto às políticas seguidas e que têm na sua origem como principal preocupação as pessoas e a prestação de um serviço público de qualidade.

Não obstante o IGFSS apresentar no seu Plano Estratégico 2013-2015 e, consequentemente, no Plano de Atividades para 2013 o objetivo de renovar o reconhecimento R4E da EFQM, indo ao encontro da visão de "ser uma referência na excelência e sustentabilidade do serviço público", optou-se por adiar o mesmo para o ano de 2015, altura em que se prevê a conclusão da implementação do Sistema Integrado de Gestão da Organização (SIGO) com base em normas internacionais nas vertentes da Qualidade, Recursos Humanos, Ambiente e Responsabilidade Social, e consequentemente um sistema mais robusto assente numa eficácia crescente, eficiência e sustentabilidade da instituição, num contexto adverso, em que se exige a capacidade de fazer mais e melhor com menos recursos.

6. TABLEAU DE BOARD DO SGQ (benchmark externo)

O IGFSS tem como visão ser um instituto líder na qualidade do serviço público, tendo para isso adotado ferramentas de gestão flexíveis e inovadoras com o objetivo de fornecer serviços mais orientados para a satisfação das necessidades dos seus clientes.

É, pois, neste contexto, que o IGFSS compara os seus resultados com os de outros organismos públicos (*benchmark* externo) e, dessa forma, avalia o seu desempenho e posicionamento em diversos indicadores. O *tableau de board* apresentado neste ponto contém, assim, não só os resultados dos principais indicadores de gestão do IGFSS, mas principalmente a comparação desses resultados com os de outras entidades em que tal é comparável e/ou existem dados disponíveis. A abordagem seguida para a construção deste *tableau* obedeceu aos seguintes critérios:

- Realizar a comparação com os principais organismos da Segurança Social – Instituto de Segurança Social (ISS), Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social (IGFCSS) e Instituto de Informática (II);
- Realizar a comparação com outras entidades da Administração Pública que exercem funções similares às desenvolvidas pelo IGFSS – Autoridade Tributária e Aduaneira (AT); Direção-Geral do Orçamento (DGO) e Regiões Autónomas;
- Realizar a comparação com referenciais de excelência – Dados da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e do Mercado Monetário Interbancário (MMI);
- Selecionar indicadores relevantes e aplicáveis aos organismos identificados para comparação.

O *benchmark* consiste, assim, na comparação de resultados. É o referencial de excelência que posteriormente permitirá identificar as práticas de excelência que poderão ser selecionadas, adaptadas à realidade do IGFSS e implementadas de modo a melhorar continuamente os níveis de desempenho (*benchmarking*).

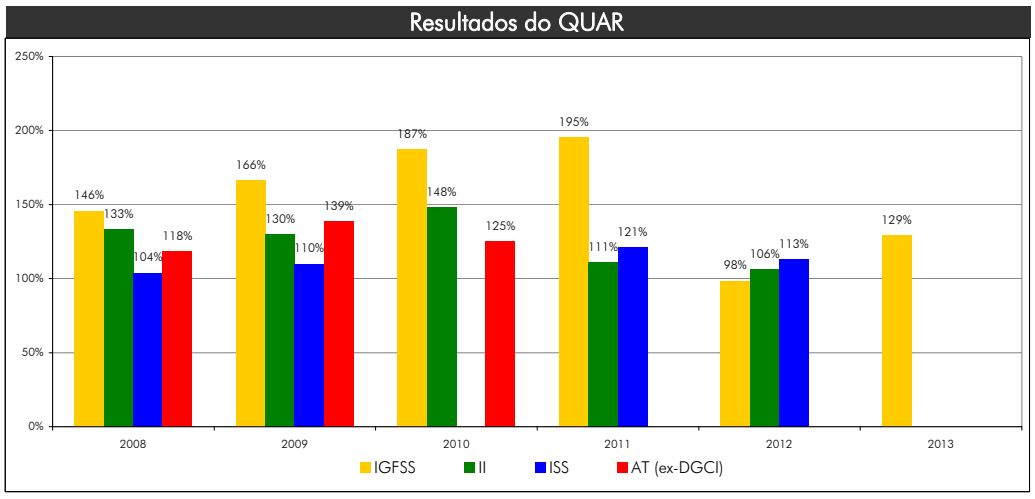
De seguida apresenta-se o *tableau de board* do sistema de gestão da qualidade do instituto, atualizado à da ta de 02/04/2014.

Tableau de board do SGQ (benchmark externo)

Data de atualização: 02-04-2014

Resultados de Negócio

Resultados do QUAR

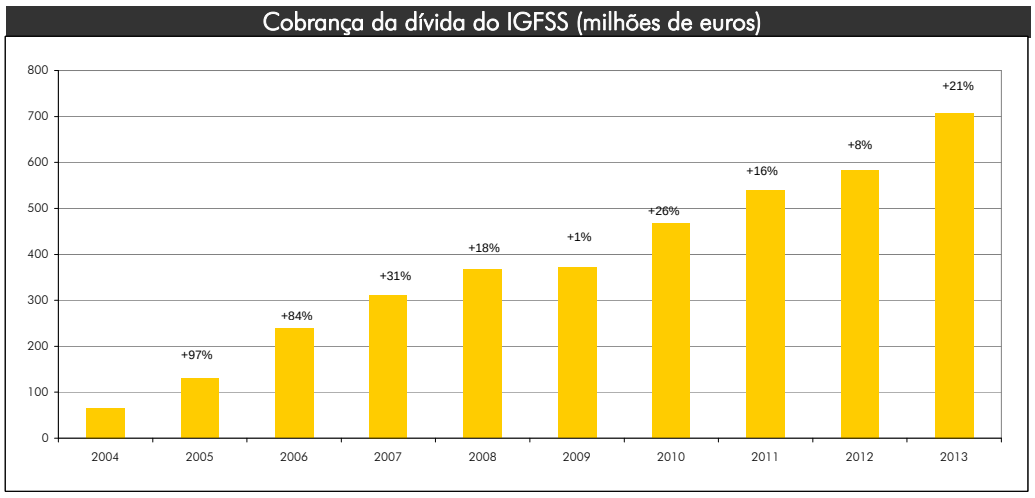


Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet

% de Indicadores cumpridos ou superados do IGFSS

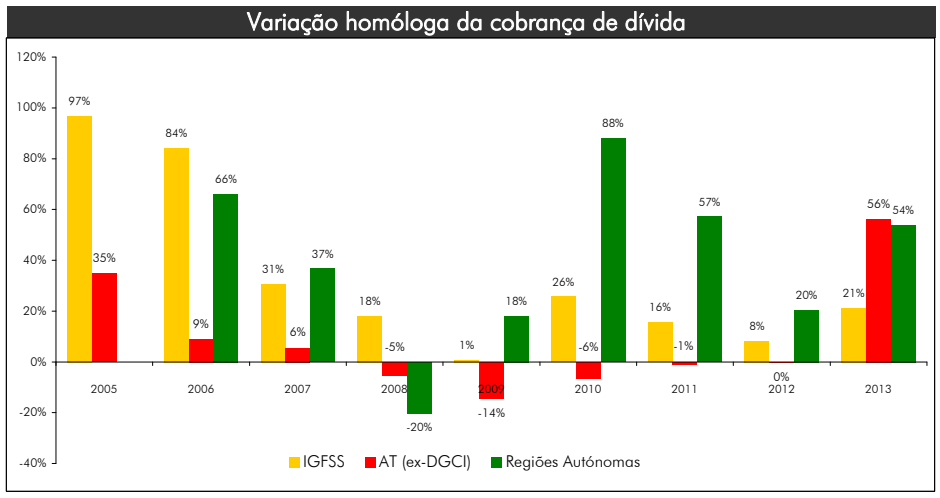
Fonte: Relatórios de Atividades do IGFSS

Cobrança da dívida do IGFSS (milhões de euros)



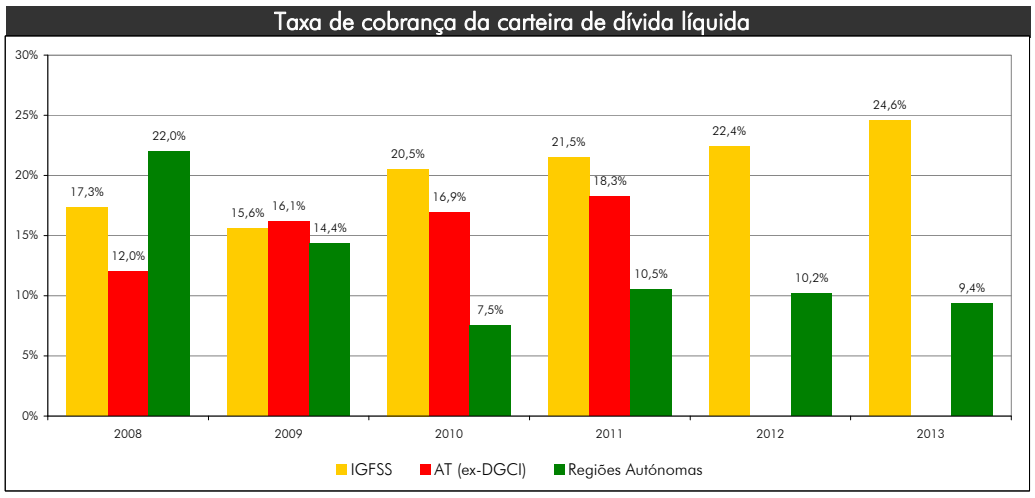
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais

Variação homóloga da cobrança de dívida



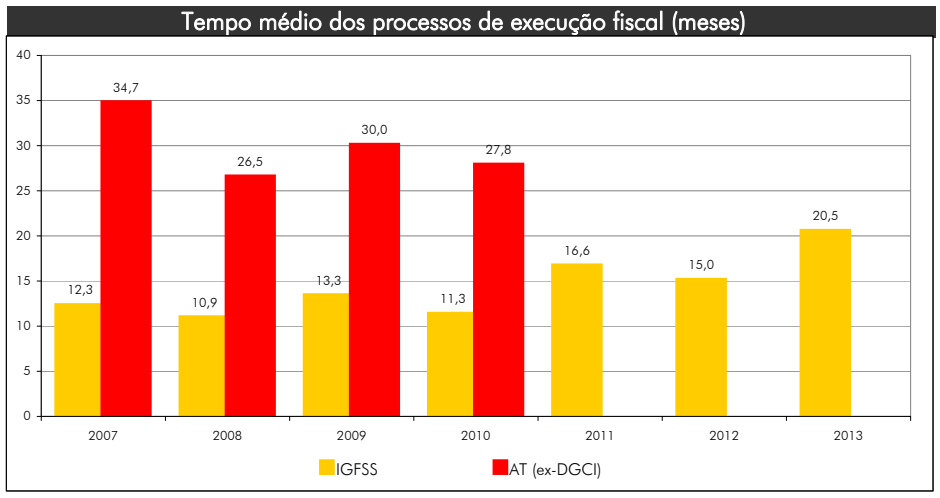
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais, Relatórios de Atividades e comunicado da AT

Taxa de cobrança da carteira de dívida líquida



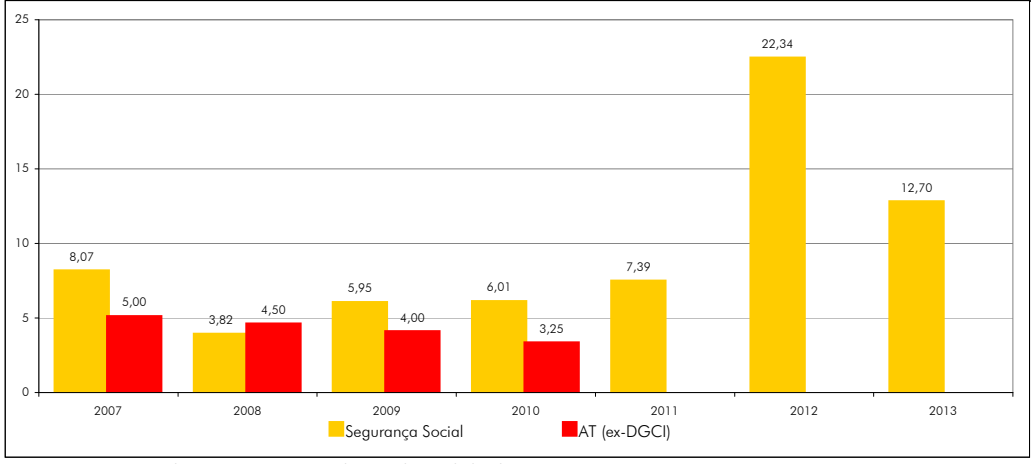
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais, Relatórios de Atividades e comunicado da AT

Tempo médio dos processos de execução fiscal (meses)



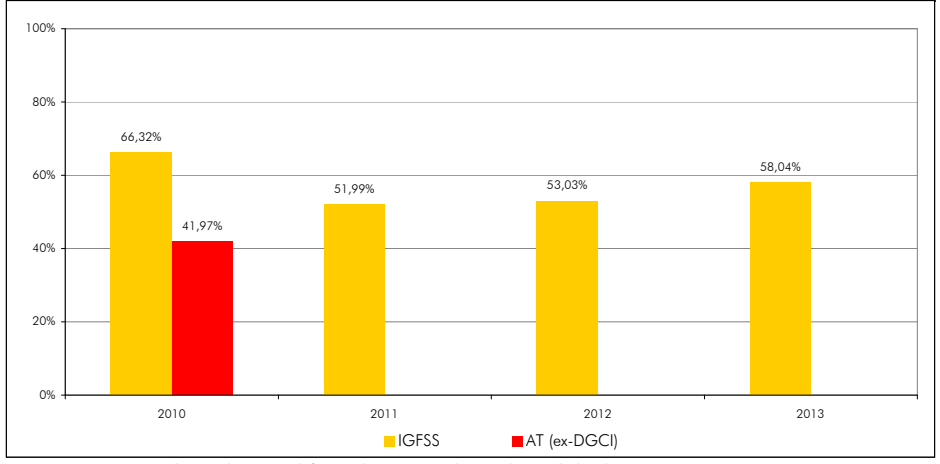
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais e Relatórios de Atividades e QUAR da AT

Tempo médio resposta às reclamações - dívida incorreta (meses)



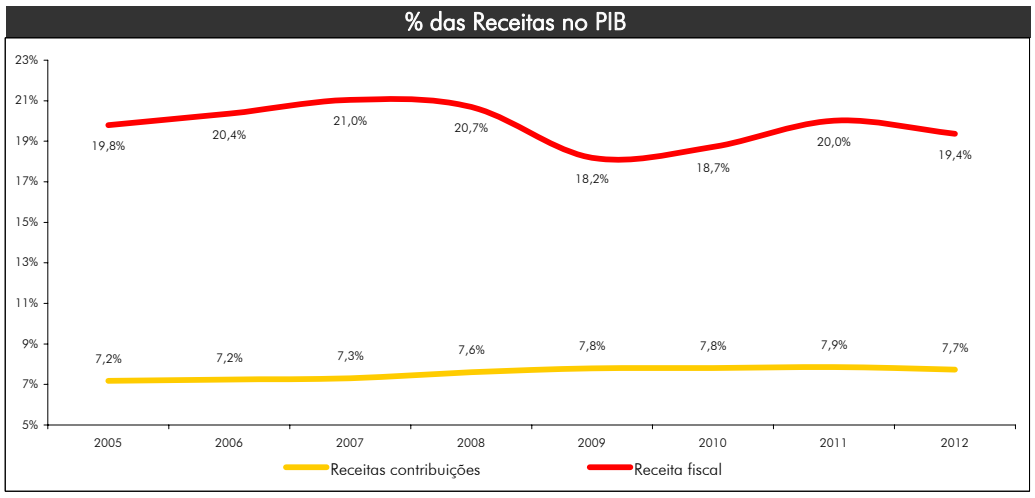
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais e Relatórios de Atividades da AT

Call Center - Tx de chamadas atendidas/chamadas recebidas



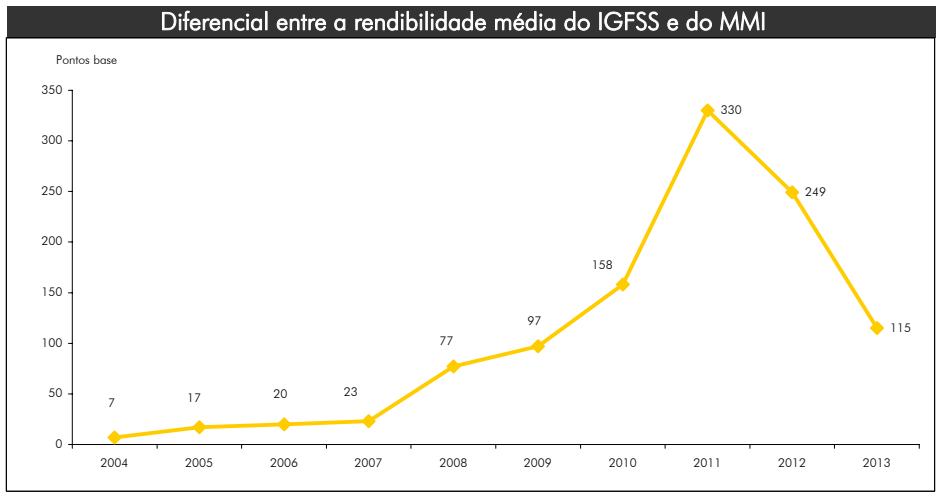
Fonte: Sistema de Atendimento Telefónico do IGFSS e Relatório de Atividades da AT

% das Receitas no PIB



Fonte: Execução orçamental (OSS e OE) e Instituto Nacional de Estatística

Diferencial entre a rendibilidade média do IGFSS e do MMI

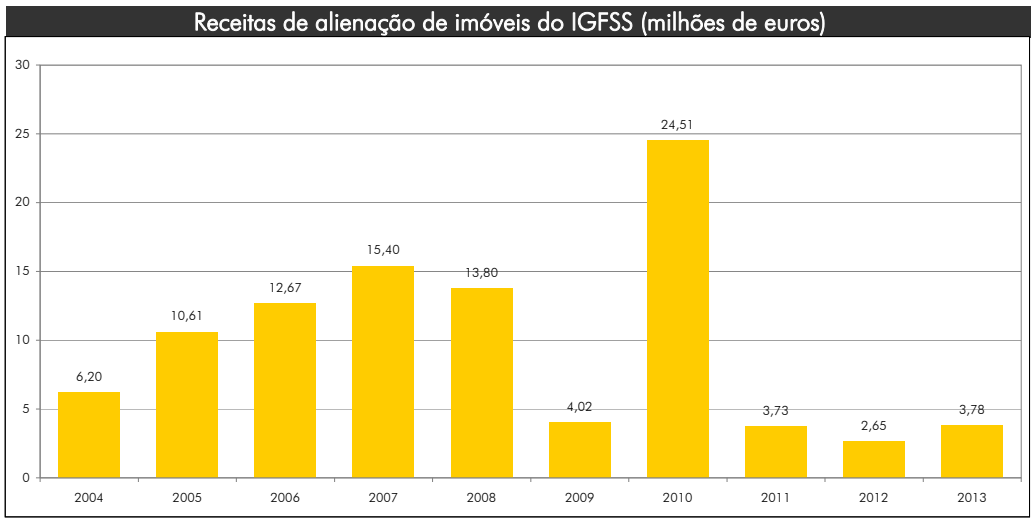


Fonte: Sistema de Informação Financeira do IGFSS e Banco de Portugal

Tableau de board do SGQ (benchmark externo)

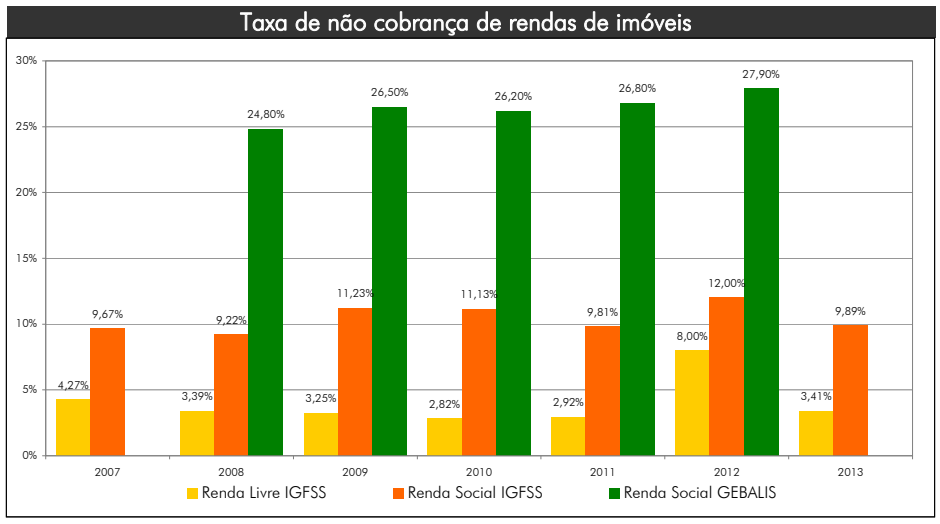
Data de atualização: 02-04-2014

Receitas de alienação de imóveis do IGFSS (milhões de euros)



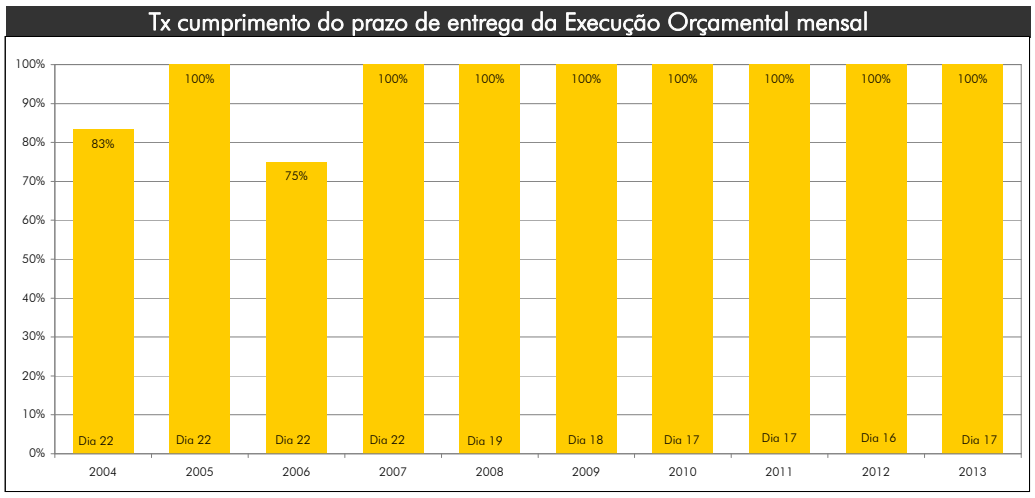
Fonte: Sistema de Informação Financeira do IGFSS

Taxa de não cobrança de rendas de imóveis



Fonte: Sistema de Informação Financeira do IGFSS e Relatório e Contas de 2010 da GEBALIS

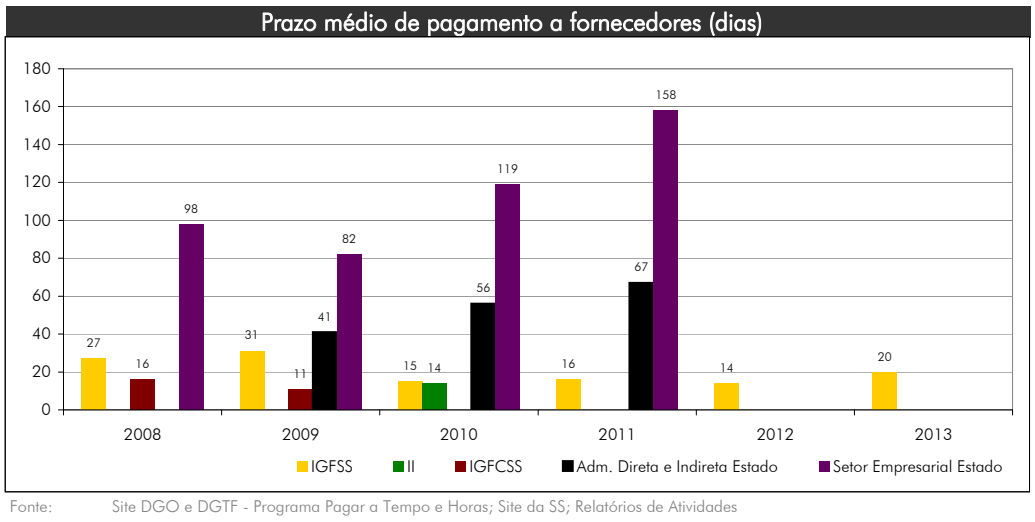
Tx cumprimento do prazo de entrega da Execução Orçamental mensal



Fonte: Ferramenta de Gestão por Objetivos do IGFSS

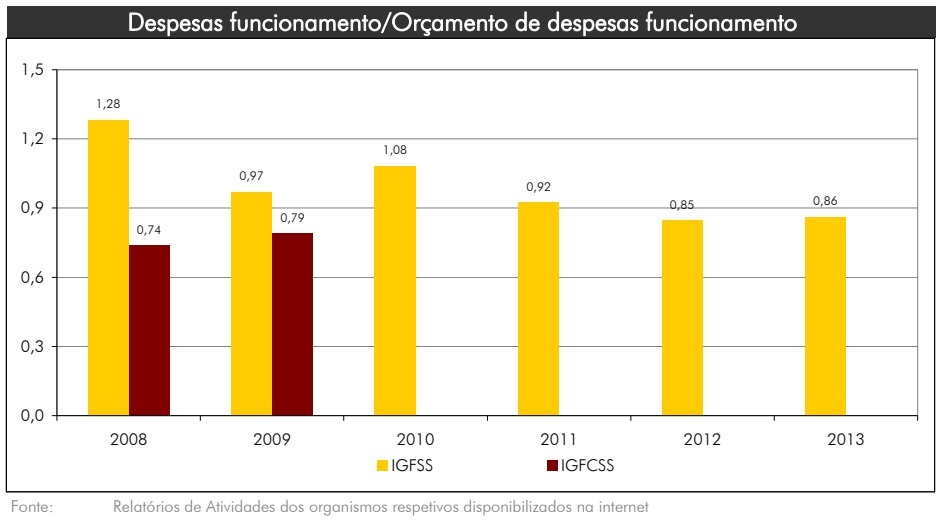
Outros resultados

Prazo médio de pagamento a fornecedores (dias)



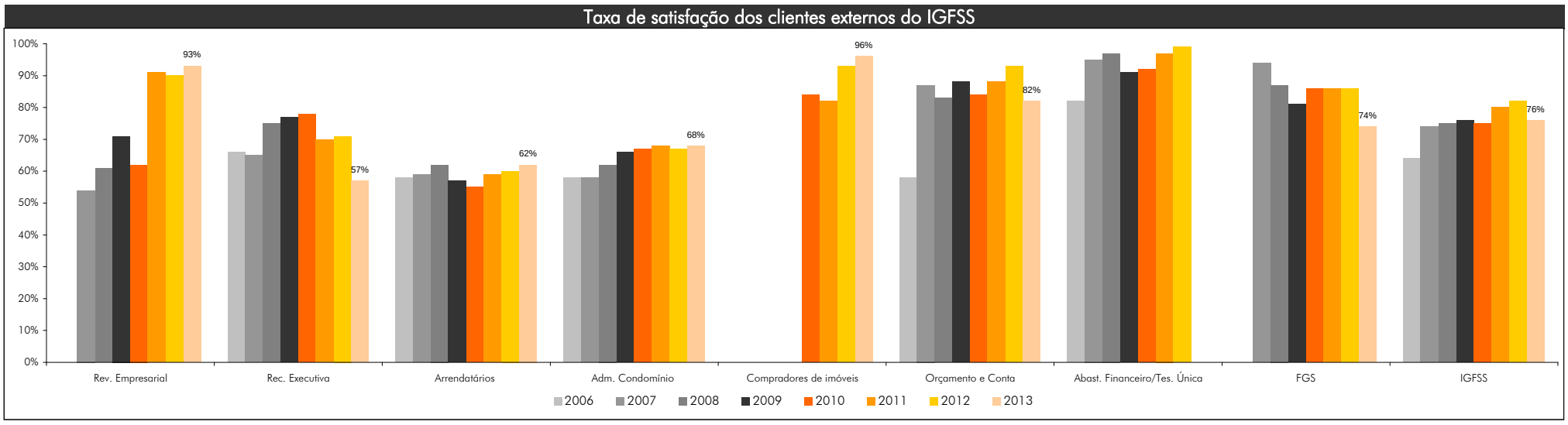
Fonte: Site DGO e DGTF - Programa Pagar a Tempo e Horas; Site da SS; Relatórios de Atividades

Despesas funcionamento/Orçamento de despesas funcionamento



Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet

Taxa de satisfação dos clientes externos do IGFSS



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

Taxa de satisfação dos clientes externos

Entidade	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Observações
IGFSS:							
Global	75%	76%	75%	80%	82%	76%	Média dos resultados de cada tipo de cliente
Executiva	75%	77%	78%	70%	71%	57%	Resultados da Recuperação Executiva
Atendimento SPE	86%	90%	89%	82%	80%	60%	Resultados do atendimento presencial nas Secções de Processo Executivo (SPE) do Departamento de Gestão da Dívida
II	-	92%	-	-	-	-	Inquérito realizado sobre 9 aplicações nacionais do SISS
ISS	90%	90%	-	-	-	-	Avaliação global do Serviço prestado no Atendimento da Segurança Social
IGFCSS	-	-	-	-	-	-	-
AT (ex-DGCI)	85%	80%	87%	-	-	-	Canal internet
DGO	-	-	-	-	-	-	-

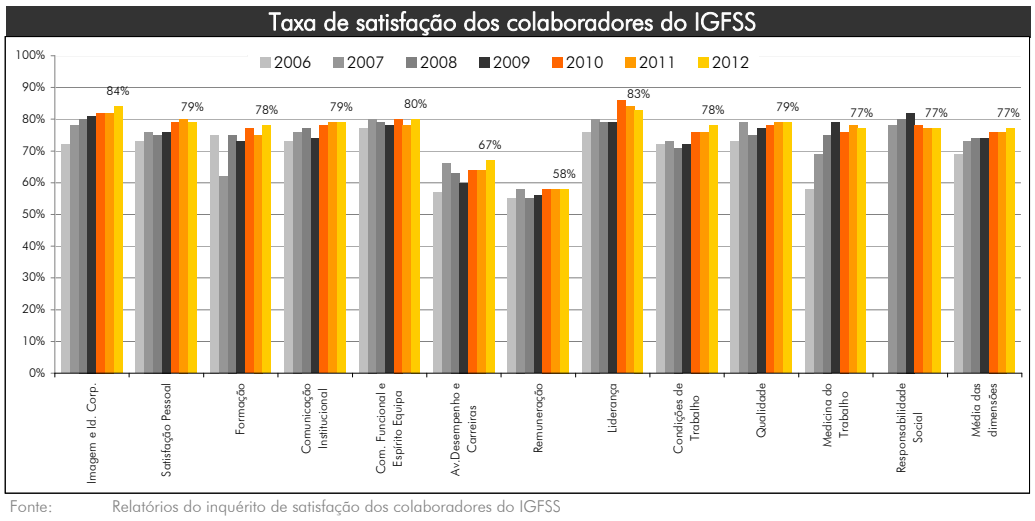
Nota: Dados não diretamente comparáveis (universos e critérios diferenciados)

Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet

Tableau de board do SGQ (benchmark externo)

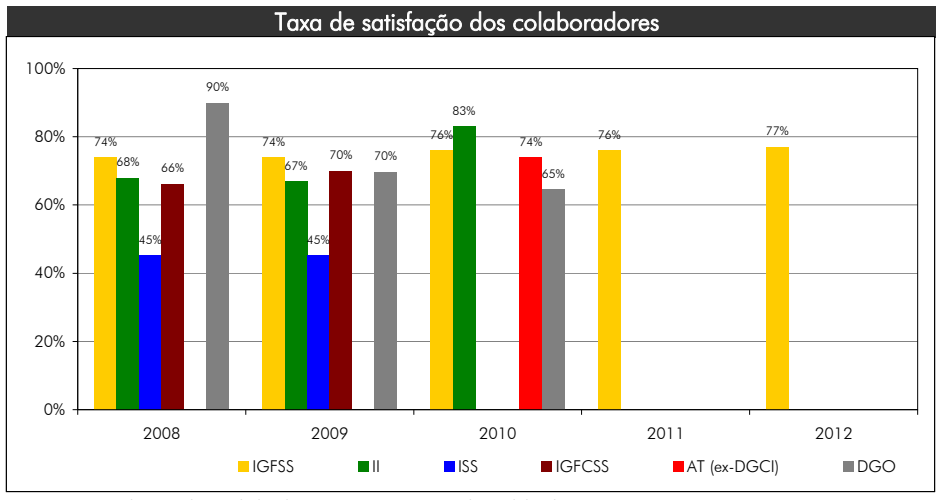
Data de atualização: 02-04-2014

Taxa de satisfação dos colaboradores do IGFSS



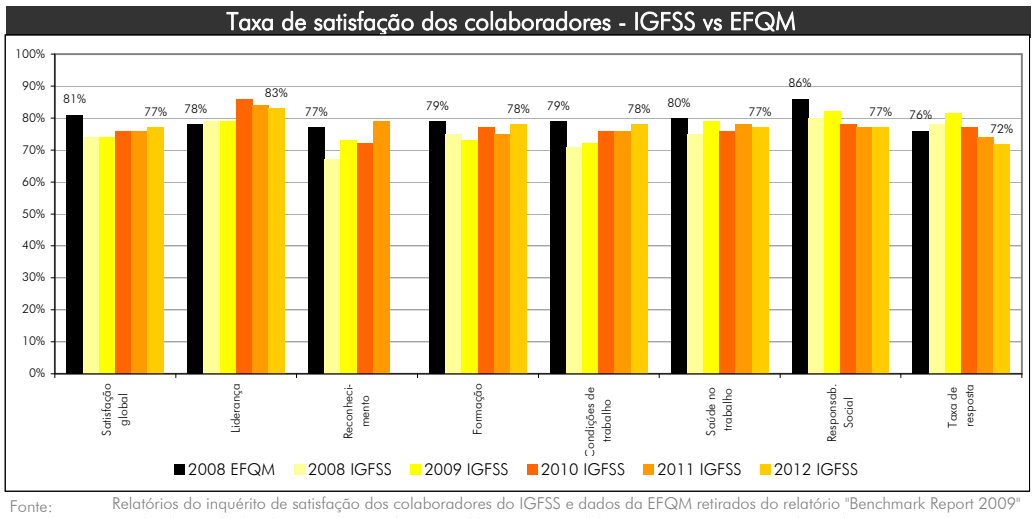
Fonte: Relatórios do inquérito de satisfação dos colaboradores do IGFSS

Taxa de satisfação dos colaboradores



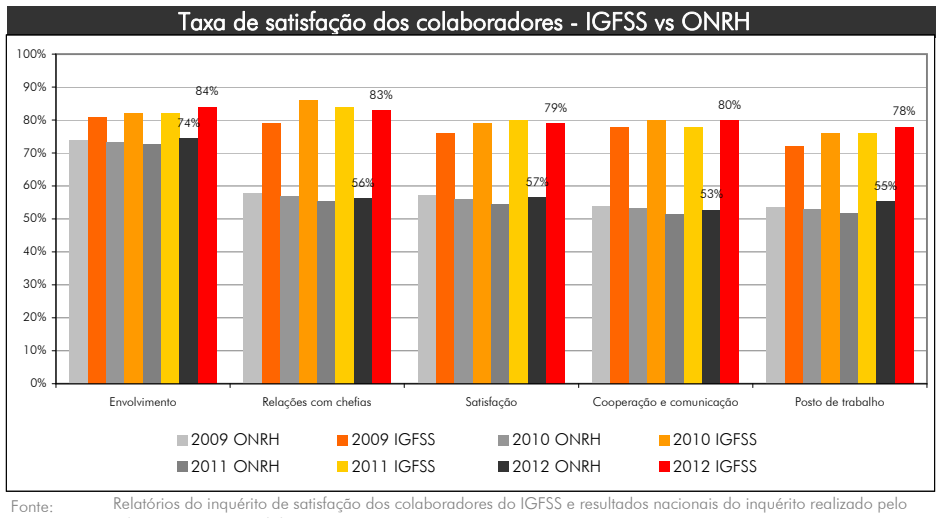
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet

Taxa de satisfação dos colaboradores - IGFSS vs EFQM



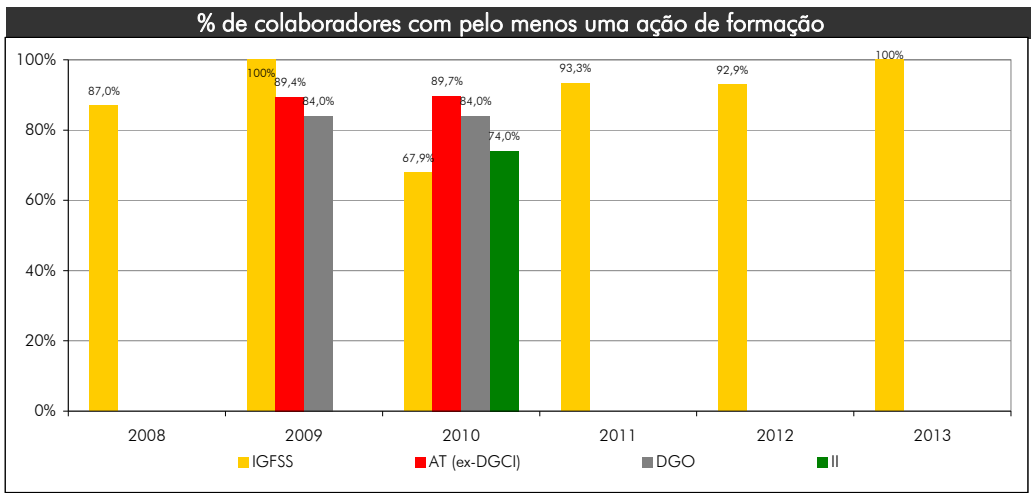
Fonte: Relatórios do inquérito de satisfação dos colaboradores do IGFSS e dados da EFQM retirados do relatório "Benchmark Report 2009" (média dos resultados das organizações do Setor Público que se candidataram ao prémio europeu de excelência)

Taxa de satisfação dos colaboradores - IGFSS vs ONRH



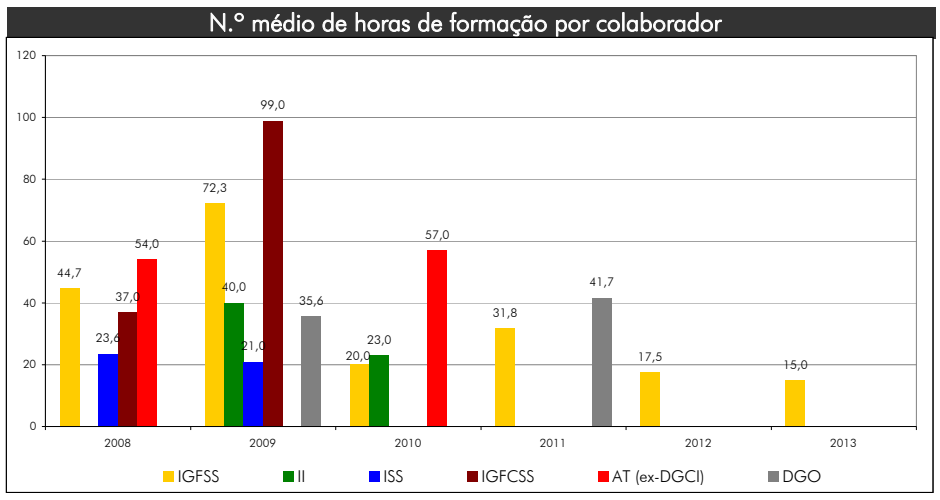
Fonte: Relatórios do inquérito de satisfação dos colaboradores do IGFSS e resultados nacionais do inquérito realizado pelo Observatório Nacional de Recursos Humanos

% de colaboradores com pelo menos uma ação de formação



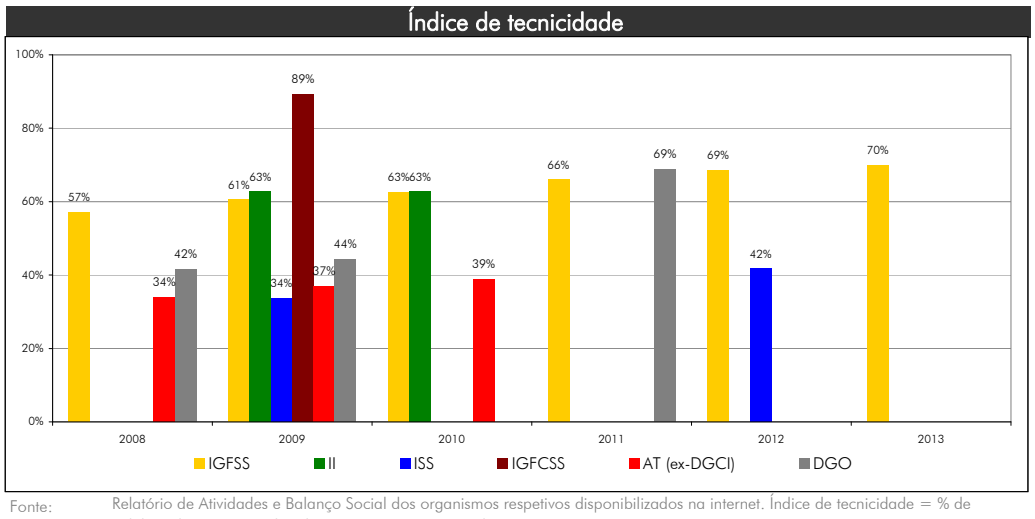
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet. O valor apresentado pelo IGFSS em 2012 e 2013 corresponde à taxa apurada no período 2011-2012 e 2011-2013 respetivamente (Resolução do Conselho de Ministros n.º 89/2010, de 17 de novembro)

N.º médio de horas de formação por colaborador



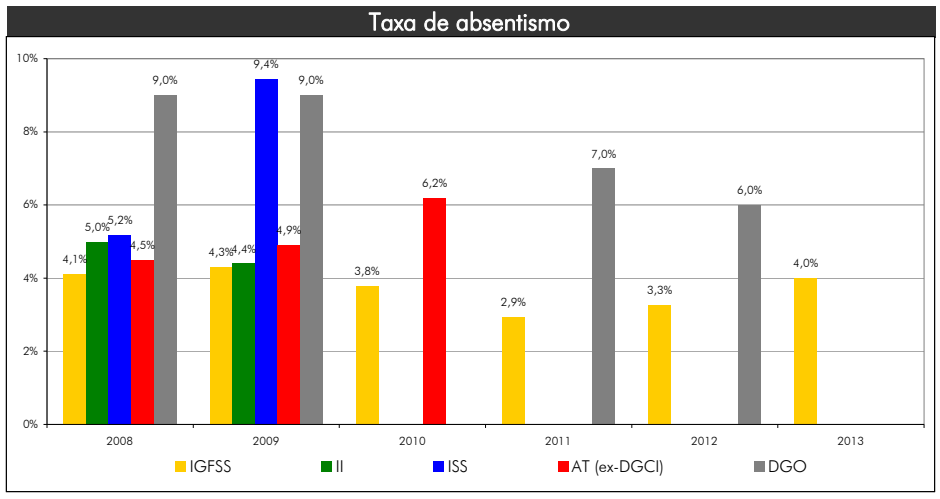
Fonte: Relatórios de Atividades e Balanços Sociais dos diversos organismos

Índice de tecnicidade



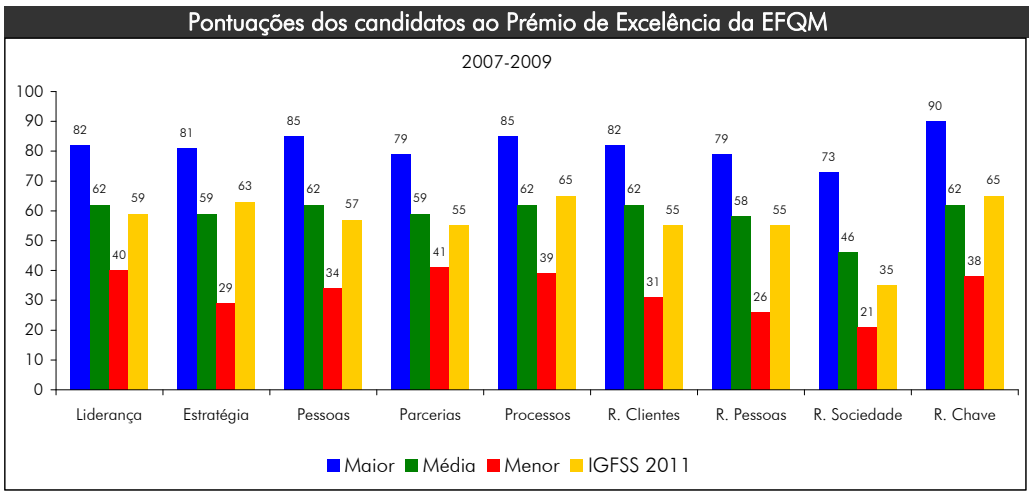
Fonte: Relatório de Atividades e Balanço Social dos organismos respetivos disponibilizados na internet. Índice de tecnicidade = % de colaboradores com Bacharelato, Licenciatura, Mestrado ou Doutoramento.

Taxa de absentismo



Fonte: Relatórios de Atividades e Balanços Sociais dos diversos organismos

Pontuações dos candidatos ao Prémio de Excelência da EFQM



Fonte: Publicação EFQM. "People Perception", 2009, Benchmark Report

7. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

"Avaliação do Sistema de Controlo Interno (SCI)

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

1. Ambiente de controlo

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

Sim. Em 2013, face à reestruturação orgânica ocorrida, a Direção de Qualidade e Comunicação assumiu a competência de garantir a eficácia do sistema de gestão da qualidade, cujos requisitos e diretrizes estão devidamente definidos e documentados no Manual da Qualidade do instituto e que abrangem toda a sua atividade.

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

Sim. Anualmente é efetuada a revisão formal e abrangente do sistema de gestão da qualidade pelo Conselho da Qualidade, para além das reuniões de acompanhamento e de pilotagem estratégica realizadas trimestralmente por este órgão.

De acordo com o programa anual de auditorias internas da qualidade, em 2013 foram realizadas 32 auditorias que abrangem todos os processos de negócio e de gestão e administração.

Não obstante nas auditorias internas da qualidade já se realizar uma verificação da fiabilidade dos dados inseridos em BSC, a partir de 2011, fruto de uma recomendação da Inspeção-Geral de Finanças, passou a realizar-se semestralmente uma auditoria específica aos cálculos e introdução dos dados no BSC, que visa não só aferir a fiabilidade dos dados, mas também melhorar a medição e definição dos indicadores de desempenho.

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

Sim. Relativamente aos auditores internos da qualidade, e tal como estabelecido no procedimento "IT.SPGA.01.08.03 – Auditorias Internas da Qualidade", os 5 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;

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 MSESS (transcrição)

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

Refira-se ainda que desde 2008 o IGFSS tem, por sua iniciativa, um procedimento de avaliação da satisfação com os auditores internos, cuja taxa em 2013 ascendeu a 98 por cento.

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 colaboradores sentem que o seu trabalho tem um significado especial.

Ainda no que respeita à missão, importa também referir que de acordo com o último inquérito anual de avaliação da satisfação dos colaboradores, realizado em 2012, 86 por cento dos colaboradores do instituto revelavam estar envolvidos no cumprimento da missão e objetivos do instituto. Relativamente à visão e valores do IGFSS, 84 por cento dos colaboradores afirmavam que os mesmos eram amplamente conhecidos e sentidos por toda a organização.

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 colaboradores do IGFSS regem a sua conduta diariamente na prossecução da missão do instituto:

1. Rigor	Cumprir de forma criteriosa, pontual e exemplar os mais exigentes parâmetros legais e morais;
2. Imparcialidade	Tratar com o mesmo grau de isenção e qualidade todos os assuntos, todos os colaboradores e todos os clientes;
3. Eficiência	Promover mecanismos de motivação que permitam atingir patamares de desempenho apenas comparáveis com os melhores;
4. Ética	Assumir um posicionamento exemplar movido pelos mais elevados padrões éticos e deontológicos em moldes que promovam o bom-nome da organização;
5. Inovação	Perseguir a melhoria contínua através da adoção de métodos e tecnologias de ponta que potenciem soluções originais e pioneiras.

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

No conjunto dos 8 programas anuais já emitidos destacam-se apenas algumas das principais iniciativas:

- Certificação Energética do edifício da Av. Manuel da Maia
- Programa de reciclagem – papel, tonners, tinteiros, pilhas e telemóveis;
- Doação de material informático a diversas instituições beneficiárias;
- Comemoração do aniversário do IGFSS - Iniciativa pequeno-almoço saudável
- Campanha de Natal – recolhas de donativos para apoio a diversas instituições beneficiárias;
- Angariação de fundos para as instituições beneficiárias.

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:

1. Clientes satisfeitos

- Oferecer bons serviços, antecipando as solicitações dos cidadãos e instituições do sistema de forma a superar as suas expetativas.
- 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 trabalhadores, através da qualificação e promoção do mérito, no sentido de aumentar a motivação e o empenhamento de todos.

3. Processos inovadores

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

4. Melhorias constantes

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

5. Qualidade garantida

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

6. Comunicação transparente

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

7. Responsabilidade social e ambiental

- Respeitar os princípios éticos e deontológicos da Carta de Valores que pautam a conduta da organização e dos seus colaboradores e pelos quais pretende ser reconhecida pela Sociedade em geral e seus clientes;
- Ser uma organização convidativa para trabalhar, estando atenta às necessidades e expetativas 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.

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.

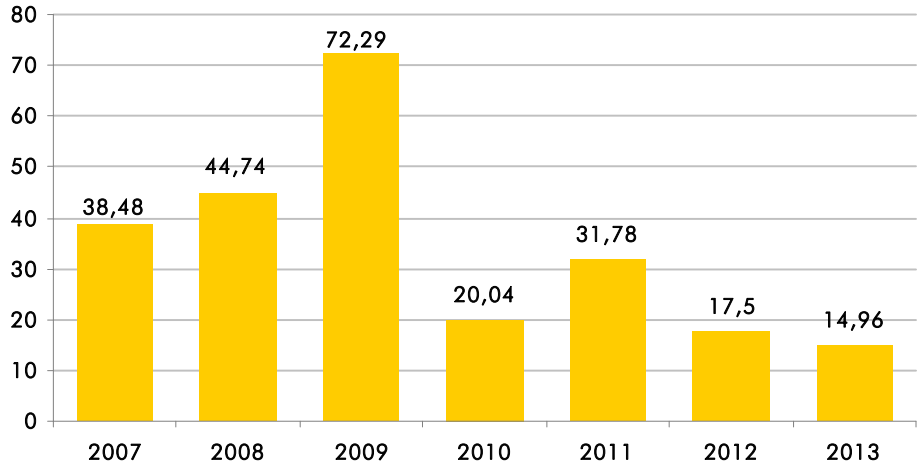
O Conselho Diretivo do IGFSS assegura que todos os colaboradores conhecem, entendem e implementam a Política da Qualidade através de ações de sensibilização, cartazes, boletins eletrónicos da qualidade, quadros informativos e contactos pessoais.

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

Sim. É com a convicção de que as pessoas são a chave do sucesso das organizações, que a formação profissional se afirma como um instrumento de gestão privilegiado que, gerido de forma adequada, proporciona ao conjunto dos trabalhadores a oportunidade de enriquecer conhecimentos, desenvolver capacidades e competências, estimular atitudes e comportamentos e melhorar qualificações técnicas e profissionais. Daí uma aposta cada vez mais consistente em mais e melhor formação, bem assim como na análise do retorno da eficácia da mesma.

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

Em 2013 registou-se no final do ano um valor de 14,96 horas de formação por colaborador.



Evolução do número médio de horas de formação por colaborador

O valor fica aquém do registado no ano de 2012 (17,5 horas de formação por colaborador), ainda assim, num ano fortemente afetado por constrangimentos orçamentais, proporcionar 14,96 horas de formação em média por colaborador é um bom resultado face ao esperado, tendo sido alcançada a meta traçada para o ano de 2013 (14 horas de formação por colaborador).

Face à implementação do Sistema de Gestão de Competências (SGC), em 2013 não houve lugar à elaboração do Plano Anual de Formação. Com efeito, e considerando que uma das finalidades do SGC é a identificação de necessidades de formação, os resultados apurados foram trabalhados com vista a servirem de *input* para o Plano de Formação de 2014.

No que se refere aos dirigentes, em particular, o instituto apostou fortemente na formação específica em liderança e gestão de pessoas, sendo que para além da maioria dos dirigentes possuir o curso "Desenvolvimento da Liderança", com a duração total de 42 horas, nos anos de 2009, 2011, 2012 e 2013 continuou essa aposta, tendo os dirigentes que iniciaram funções no ano em questão, e que não possuíam esta formação, frequentado o FORGEP – Programa de Formação em Gestão Pública.

Tal como referido anteriormente, desde 2010 o IGFSS tem vindo a desenvolver os trabalhos inerentes à implementação de um sistema de gestão de competências individuais, face às caraterísticas do posto de trabalho, função a desenvolver e perfil a deter. Procura-se a definição de perfis profissionais que proporcionem uma maior performance, identificando os pontos fortes e áreas de melhoria, de modo a direcionar as ações de formação prioritárias, com o objetivo último de diminuir o gap de competências que eventualmente possa existir na organização. Mais concretamente, a implementação de um sistema de gestão de competências visa orientar o ciclo formativo, a sucessão de saberes e a alocação dos trabalhadores aos postos de trabalho, em função das competências detidas pelos mesmos. O ano de 2013 foi o ano de arranque do projeto, sendo que os trabalhos desenvolvidos se centraram no preenchimento, por parte dos avaliadores, de um questionário de avaliação das competências técnicas que constam dos perfis funcionais. Esta informação permitirá, no ano de 2014, o apuramento do gap de competências dos trabalhadores e, nessa sequência, a definição das ações de formação mais adequadas.

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

Na avaliação de desempenho dos colaboradores, no âmbito do SIADAP, verifica-se um momento formal em que são realizadas entrevistas de desenvolvimento dos colaboradores, em função dos desempenhos e comportamentos verificados, com vista a premiar os melhores, incentivar os medianos e aperfeiçoar os que têm menor desempenho. São também nesta altura identificadas as ações de formação necessárias ao desenvolvimento e valorização dos colaboradores.

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 colaboradores e dirigentes possam comunicar diariamente com a administração.

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

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

Sim. No ano de 2013 foram realizadas as seguintes auditorias/inspeções externas ao IGFSS:

Entidade Auditora	Âmbito
Inspeção-Geral de Finanças	▪ Auditoria às medidas de redução de despesas com aquisição de bens e serviços no IGFSS
Inspeção-Geral do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social	▪ Auditoria ao Sistema de Gestão da Tesouraria da Segurança Social

Importa referir que para além do follow-up de implementação das recomendações efetuado regularmente pelas respetivas entidades auditoras, também o IGFSS efetua um acompanhamento quadrimestral centralizado do estado de execução de todas as recomendações de auditoria.

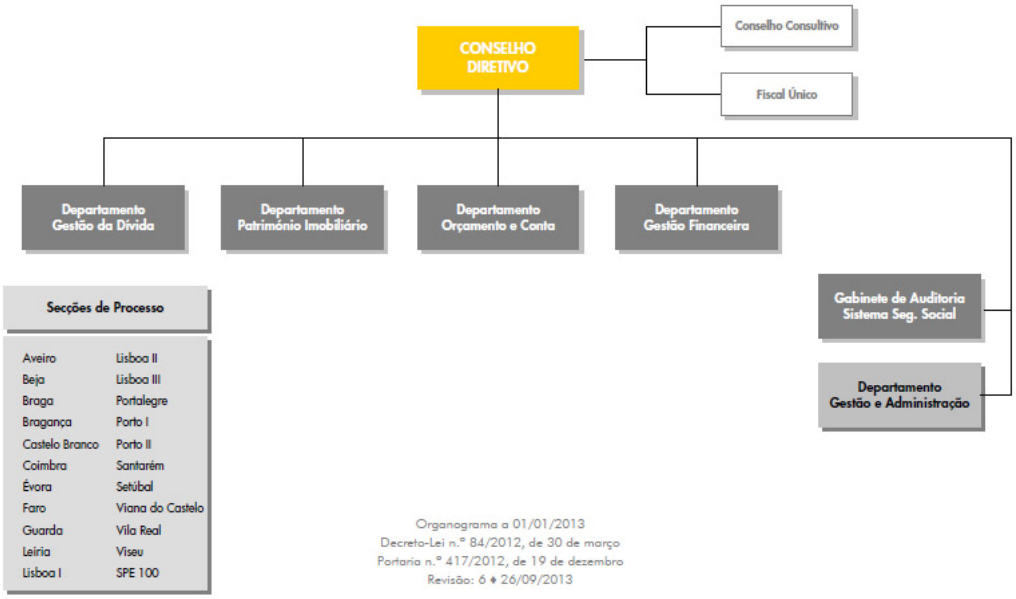
No que se refere ao controlo financeiro, nomeadamente à execução orçamental do sistema e à elaboração da Conta da Segurança Social, existe um acompanhamento regular e um parecer por parte do Tribunal de Contas, sendo que no caso da execução orçamental esse acompanhamento é no mínimo trimestral.

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 366 colaboradores em 31 de dezembro de 2013, dividindo-se em áreas operacionais e áreas de suporte, existindo ainda serviços desconcentrados na área de gestão da dívida, que correspondem às secções de processo executivo do sistema de Segurança Social.



Organograma do IGFSS

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

O SIADAP 2 e 3 no ano de 2013 abrangeram 100 por cento dos colaboradores do IGFSS. Anualmente, pela via do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), operacionalizado no IGFSS desde 2004, ano da sua publicação, o instituto avalia e reconhece o trabalho desenvolvido pelos colaboradores, diferenciando aqueles que têm melhor desempenho – cultura do mérito e excelência. Este é um instrumento de avaliação, reconhecimento, valorização e desenvolvimento dos colaboradores.

A contratualização individual com todos os colaboradores constitui a última etapa do processo de desdobramento de objetivos dos mapas da estratégia (BSC), garantindo o necessário alinhamento organizacional e a comunicação da estratégia a todos os colaboradores. Desta forma, cada colaborador fica conhecedor também do seu papel e contributo para a concretização dos objetivos da organização.

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

No período de 2011 a 2013, 100 por cento dos colaboradores a exercer funções no IGFSS frequentaram pelo menos uma ação de formação.

O indicador "taxa de colaboradores abrangidos por formação" decorre das orientações constantes da Resolução do Conselho de Ministros n.º 89/2010, de 4 de novembro, a qual estabeleceu o plano de ação para a formação profissional dos trabalhadores da Administração Pública para o período compreendido entre 2011 e 2013. Neste contexto, constituía linha primordial de orientação, que todos os trabalhadores da Administração Pública tivessem, naquele período, acesso à formação profissional.

Por conseguinte, no sentido de aferir o cumprimento desta determinação no âmbito do IGFSS, foi estabelecido o indicador acima referido, cuja monitorização foi efetuada de forma contínua ao longo dos três anos em questão.

3. Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço

3.1 Existem manuais de procedimentos internos?

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

Com o objetivo de manter e melhorar continuamente a eficácia do seu sistema de gestão da qualidade, o IGFSS:

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

A gestão dos processos é realizada de acordo com a NP EN ISO 9001:2008 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 mais de 100 procedimentos e 250 instruções de trabalho.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.3 É elaborado anualmente um plano de compras?

Por regra, anualmente é elaborado um Plano de Aquisições de Bens e Serviços, sendo que desde 2010 existe um indicador relativo à sua taxa de cumprimento no BSC, no entanto em 2013 por limitação de recursos e decorrente das alterações orgânicas ocorridas, não foi possível em tempo útil elaborar o mesmo.

Tratando-se de um importante instrumento de melhoria da programação e gestão dos processos de compras, em 2014 pretende-se retomar e melhorar a atividade até então existente.

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

O IGFSS, enquanto instituto público integrado na administração central indireta do Estado, encontra-se vinculado ao sistema nacional de compras públicas e obrigado a cumprir, no âmbito dos processos de contratação, um conjunto alargado de regras, as quais condicionam a realização dos processos de contratação e limitam a planificação dos mesmos, especificamente:

a) Autorização de diversas naturezas de despesa pela Tutela;

b) Obtenção de pareceres prévios vinculativos à contratação junto de diversas entidades em função da tipologia de contrato a realizar.

O IGFSS enquanto entidade vinculada ao sistema nacional de compras públicas, tem condicionada a sua autonomia de contratação, existindo um conjunto de naturezas de bens e serviços que apenas podem ser efetuadas ao abrigo dos Acordos Quadro celebrados pela Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública (ESPAP) / ex-Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP).

Complementarmente e com o objetivo de existirem sinergias ao nível do processo aquisitivo e um incremento da capacidade negocial, a aquisição direta pelo instituto de algumas categorias de bens e serviços está ainda limitada, podendo apenas ser concretizada por integração nos processos desenvolvidos pela unidade ministerial de compras (UMC) do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, o que exige um adequado planeamento e levantamento das necessidades.

Ao nível das infraestruturas destaca-se desde logo a existência do Plano de Manutenção de Infraestruturas, alinhado com o Plano de Atividades, e que compreende duas perspetivas complementares – infraestruturas físicas e infraestruturas técnicas. Este plano representa um instrumento com as mais amplas valências e que dá resposta a desafios como a redução de custos, a melhoria da qualidade das instalações de trabalho e de atendimento ao público e as necessidades de modernização dos recursos tecnológicos.

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

e

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

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

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

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

No conjunto dos Processos, o IGFSS tem as funções tipificadas e descritas em redor das quais é possível agrupar todos os colaboradores. Cada colaborador conhece a sua função e a alocação dos colaboradores 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 colaboradores 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 colaboradores do IGFSS, distribuídas, analisadas e valoradas de forma diferenciada, de acordo com o grupo profissional a que pertencem.

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

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

Noutro plano, o envolvimento e responsabilização dos colaboradores 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 de processo, de sub-processo e regras de substituição).

Relativamente aos padrões de qualidade mínimos, importa também aqui realçar a contratualização de níveis de serviço internos entre todos os Processos (ver ponto 2.10.3), cuja taxa de cumprimento é monitorizada quadrimestralmente em sede de BSC. Ao nível externo, o IGFSS promove também a contratualização de níveis de serviço com os seus fornecedores e parceiros que contribuam para a medição da qualidade de serviço entre as partes (SLA – *Service Level Agreements*).

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

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

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

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

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

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

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

Sim, o IGFSS elaborou em 2009 o seu primeiro Plano de Gestão de Riscos de Corrupção, que foi enviado para o Conselho de Prevenção da Corrupção no dia 24 de fevereiro de 2010, com conhecimento ao SESS, Controlador Financeiro e Inspeção-Geral. O referido plano foi atualizado em junho de 2013 face à realidade existente, tendo sido novamente remetido às entidades supracitadas.

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

Datando a sua primeira versão de 2009, o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do IGFSS foi revisto em 2013, estando prevista a monitorização da sua execução em 2014.

4. Fiabilidade dos Sistemas de Informação

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

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

Para além destes sistemas, existem outros que suportam igualmente a atividade do IGFSS, dos quais se destacam o SEF (Sistema de Execuções Fiscais), o BSC e o portal do colaborador.

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

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

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

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

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

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

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

Resposta conjunta às questões 4.3 a 4.7

Por se considerar crítico garantir não só a fiabilidade dos Sistemas de Informação, mas também a gestão do conhecimento e a salvaguarda da informação foi desde o início da implementação do sistema de gestão da qualidade definido um Processo de Gestão e Administração específico para a gestão de infraestruturas (PGA.03), que engloba as infraestruturas técnicas e sistemas de informação.

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

Assim, os procedimentos e instruções de trabalho desenhados pelo IGFSS pretendem descrever e garantir o respeito por aquelas políticas. Os pilares da gestão tecnológica do IGFSS estão documentados através de um conjunto alargado de procedimentos e instruções de trabalho dos sub-processos "SPGA.03.04 – Administração de sistemas", "SPGA.03.05 – Suporte e operação" e "SPGA.03.06 - Desenvolvimento e manutenção evolutiva de SI".

O IGFSS tem um sistema de gestão da infraestrutura e suporte ao utilizador, o Service Desk, alinhado com as boas práticas preconizadas pelo framework ITIL - Information Technology Infrastructure Library, nomeadamente a centralização e gestão das necessidades dos utilizadores através de portal "self service", comprometendo o serviço com os OLA contratualizados (níveis de serviço internos). O Service Desk promove o alinhamento com as melhores práticas de gestão de TI, potenciando 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, IP, adequando as políticas de segurança com a norma ISO 27001. São adotadas políticas transversais a toda a Segurança Social preconizando a necessidade de gerir a informação nas três vertentes de um SGSI, isto é: integridade, disponibilidade e confidencialidade.

De forma a manter a atualização tida como necessária dos recursos tecnológicos, o parque informático é atualizado anualmente 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 utilizadores 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 backup's) e controlos que determinam o alinhamento com a política de segurança da informação da Segurança Social, assim como, pelo trabalho de adequação de toda a infraestrutura de base tanto ao nível das instalações como dos equipamentos. Neste sentido vem, ainda, sendo definida uma linha de ação que envolve a abordagem a desenvolver nesta área: as pessoas, as instalações, os equipamentos e os sistemas de informação.

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

- *Internacional Standards Organizations* (ISO 27001/17799 - 11.3.3 *Clear Desk / Clear Screen Policy*)
- NP EN ISO 9001 - Sistema de Gestão da Qualidade: Requisitos

- Lei n.º 67/98 – Lei da Proteção de Dados Pessoais
- Lei n.º 109/91 - Lei da Criminalidade Informática

Por outro lado, o IGFSS em 2008 procedeu ao alojamento do parque de servidores e infraestruturas de apoio em melhores condições de segurança, prevendo as necessidades de um sistema de energia socorrida e dotando as salas de equipamentos de climatização adequados, visando a proteção dos dados e reunindo os requisitos mínimos da norma ISO 9001, e contemplando alguns requisitos da norma ISO 27001 - Sistema de Gestão de Segurança da Informação, tais como controlo de acessos, deteção e extinção de incêndios.

8. ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO

"Comparação com o desempenho de serviços idênticos, no plano nacional e internacional, que possam constituir padrão de comparação." Nota

Nestes últimos anos o instituto tem sido pioneiro e impulsionador na adoção de boas práticas de gestão, de que são exemplos a implementação de uma gestão por objetivos, com recurso ao *Balanced Scorecard*, a operacionalização desde a primeira hora do sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores, corporizado pelo SIADAP, a obtenção do primeiro e segundo níveis do Esquema Europeu de Excelência (*Committed to Excellence* e *Recognised for Excellence* de 5 estrelas). Na verdade, em 2009 e 2011, o IGFSS obteve o reconhecimento *Recognised for Excellence* de 5 estrelas, nível máximo deste patamar de excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM). Em 2013 garantiu a renovação da certificação do sistema de gestão da qualidade pela Norma NP EN ISO 9001, a par da execução de um Programa de Responsabilidade Social.

Destaca-se ainda a distinção conquistada no início de 2011 pelo IGFSS como vencedor da 1.ª edição do Prémio OCI 2010 (Observatório de Comunicação Interna), na categoria de "*Melhor Prática em Gestão da Mudança*", com o projeto "Modelo de gestão orientado para a excelência". Esta iniciativa premeia as melhores práticas em comunicação interna e identidade corporativa de empresas públicas e privadas. Este prémio foi mais uma evidência do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pelo IGFSS na adoção de boas práticas de gestão e do sucesso na sua implementação por todos.

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

Fruto desta dinâmica e inovação permanente das práticas de gestão, nos últimos anos o IGFSS recebeu diversas solicitações externas para apresentar publicamente o seu modelo e ferramentas de gestão. Destacam-se algumas dessas situações em que o instituto foi considerado uma referência pelas suas boas práticas:

Ano de 2013

- Orador na conferência "Governação 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.

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 MSESS (transcrição)

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 Seguranaça 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 colaboradores, sendo o IGFSS reconhecido interna e externamente pelo trabalho desenvolvido.

Mas a reputação do instituto também se mede pelos seus resultados operacionais. A *performance* obtida principalmente nestes últimos anos foi positiva nas mais variadas vertentes, apesar do contexto económico e de mercado nem sempre ter sido o mais favorável. O trabalho desenvolvido surtiu os desejados efeitos de projeção da imagem institucional do IGFSS e da Segurança Social num todo.

Para além de todos estes exemplos, por diversas ocasiões, a pedido de outras entidades da Administração Pública, o IGFSS realizou apresentações das suas ferramentas de gestão, muito em particular do BSC.

Estes convites e projeção demonstram bem como o IGFSS alcançou um prestígio ímpar no plano da Administração Pública portuguesa.

9. RESPONSABILIDADE SOCIAL

O Conselho Diretivo do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (IGFSS), aprovou em 12/04/2006 o primeiro Programa de Responsabilidade Social deste instituto, cuja concretização se iniciou em setembro de 2006.

Em março de 2011, com a revisão anual do Sistema de Gestão da Qualidade, o programa de Responsabilidade Social passou a integrar também a vertente ambiental, como forma de tornar mais evidente o empenho de toda a organização com o meio ambiente e a preservação da natureza.

Para o IGFSS, este programa assume contornos da maior importância:

a) Como forma de estreitar os laços de pertença entre os seus colaboradores;

b) Como forma de ajudar na sociedade aqueles que mais precisam e preservar a natureza;

c) Como corolário lógico do compromisso assumido na Política da Qualidade.

Até maio de 2013 este Programa foi dinamizado pelo Comité de Responsabilidade Social e Ambiental, constituído por colaboradores do instituto e por um representante do Centro de Cultura e Desporto do IGFSS.

A partir desta data o Programa passou a ser dinamizado pela Direção da Qualidade e Comunicação (DQC) em articulação com uma bolsa de interlocutores constituída por colaboradores de cada um dos Processos do Sistema de Gestão da Qualidade, bem como do Centro de Cultura e Desporto, funcionando como pontos de contacto privilegiados com a DQC em matéria de responsabilidade social.

O presente capítulo pretende fazer um balanço da execução do programa de 2013.

9.1 Comunicação

A estratégia de comunicação foi, tal como nos anos transatos, considerada como um fator de sucesso para a implementação do Programa de Responsabilidade Social.

Comunicar é sinónimo de partilhar, transmitir, informar e difundir. É esse o objetivo primordial que se pretende: garantir que toda a informação divulgada relativa a estas matérias seja explicada em profundidade 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 colaboradores da organização, para que todos sintam que este programa é seu.

Considerando o grau de envolvimento que se pretende alcançar continuou a apostar-se num veículo de comunicação próprio – o flash da Responsabilidade Social. Revestindo a forma de boletim informático divulgado via e-mail para todos os colaboradores, esse canal é a sede específica na qual todas as matérias relacionadas com o Programa de Responsabilidade Social são abordadas.

Flash RSF	Assunto
N.º 125 de 08/01/2013	CAMPANHA DE NATAL 2012 - 54,3 Kg de donativos angariados
N.º 126 de 05/03/2013	MUSICAL JESUS CRISTO SUPERSTAR
N.º 127 de 07/03/2013	AJUDE ATRAVÉS DO IRS A ASSOCIAÇÃO DA BENEFICÊNCIA E REFUGIO ABOIM ASCENSÃO
N.º 128 de 27/03/2013	OFERTA DE PEQUENO ALMOÇO SAUDÁVEL
N.º 129 de 05/04/2013	INICIATIVA "PEQUENO ALMOÇO SAUDÁVEL"
N.º 130 de 10/09/2013	CAMPANHA DE RECOLHA DE MATERIAL ESCOLAR, DIDÁTICO E RECREATIVO
N.º 131 de 12/09/2013	CAMPANHA DE DOAÇÃO DE PRODUTOS DE APOIO DA SANTA CASA
N.º 132 de 16/09/2013	18ª CAMPANHA DE RECICLAGEM DE RADIOGRAFIAS
N.º 133 de 24/09/2013	CAMPANHA DE RECOLHA DE MATERIAL ESCOLAR, DIDÁTICO E RECREATIVO
N.º 134 de 04/12/2013	CAMPANHA DE NATAL – RECOLHA DE DONATIVOS
N.º 135 de 05/12/2013	CAMPANHA RECOLHA DE PILHAS
N.º 136 de 06/12/2013	RESULTADO DA CAMPANHA DE RECOLHA DE MATERIAL ESCOLAR, DIDÁTICO E RECREATIVO
N.º 137 de 16/12/2013	CAMPANHA DE NATAL – RECOLHA DE DONATIVOS

9.2 Balanço do programa de 2013

Área da Responsabilidade Social	Atividade	Responsabilidade	Calendarização	Estado de concretização a 31-12-2013
Práticas Laborais	Atualização do plano de emergência e evacuação do edifício sede	Direção de Recursos Humanos	01-07-2013 a 30-09-2013	Parcialmente concretizado
	Elaboração do Plano de formação 2014	Direção de Recursos Humanos	01-07-2013 a 30-09-2013	Recalendarizado
	Desenvolver iniciativas do Plano de Ação para a Igualdade do Género no MSSS	Direção de Recursos Humanos	01-07-2013 a 30-09-2013	Parcialmente concretizado
Ambiente	Articulação com a Direção de Administração e Infraestruturas para a identificação de indicadores e respetiva definição de metas sobre o consumo/reciclagem de papel, consumíveis informáticos, embalagens, água, eletricidade e combustíveis , bem como a divulgação periódica dos seus resultados.	Direção da Qualidade e Comunicação	01-08-2013 a 30-09-2013	Recalendarizado
	Certificação Energética do edifício da Av. Manuel da Maia	Direção de Administração e Infraestruturas	01-06-2013 a 31-12-2013	Concretizado
	Recolha de pilhas usadas	Direção da Qualidade e Comunicação	Permanente	Concretizado
	Reciclagem de papel, consumíveis informáticos e embalagens	Direção de Administração e Infraestruturas	Permanente	Concretizado
Práticas operacionais justas	Revisão do plano de gestão de riscos de corrupção	Direção da Qualidade e Comunicação	01-03-2013 a 28-06-2013	Concretizado
	Participação na equipa dinamizadora da Rede para o Desenvolvimento da Responsabilidade Social do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social	Direção da Qualidade e Comunicação	Permanente	Concretizado
Envolvimento e desenvolvimento da Comunidade	Campanha de Natal para recolha de donativos	Direção da Qualidade e Comunicação	04-11-2013 a 31-12-2013	Concretizado
	Banco do Tempo	Direção da Qualidade e Comunicação	Permanente	a)
	Doação de material informático (dependente da existência de material)	Direção da Qualidade e Comunicação	Permanente	b)

a) Iniciativa não aplicável no ano em causa, uma vez que nenhum colaborador recorreu a esta funcionalidade.
b) Iniciativa não aplicável no ano em causa, dado que não se verificou a existência de material a ser doado.

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.

No que respeita às práticas laborais, verifica-se que o projeto de atualização do plano de emergência e evacuação se encontra apenas parcialmente concretizado, tendo sido concluídas as atividades: "Identificação dos colaboradores por fração" e "Identificação dos responsáveis por fração". O processo de mudança de instalações que se iniciou no final de 2013 e que se estendeu até ao princípio de 2014 inviabilizou a apreensão da afetação definitiva das unidades orgânicas na sede e a disposição definitiva dos trabalhadores nos locais de trabalho (salas), peça essencial à concretização do plano de emergência e evacuação, pelo que a realização das etapas subsequentes do projeto foram recalendarizadas para 2014, passando a abarcar além do edifício da sede, todas as instalações onde existem trabalhadores do IGFSS (Av. da República, Av. da Boavista e instalações das Secções de Processo Executivo).

A elaboração do Plano de Formação transitou para 2014, dado que a implementação do Sistema de Gestão de Competências, que se iniciou em 2013, previa a identificação de necessidades de formação, informação que constitui um *input* fundamental para a elaboração do Plano de Formação de 2014.

Relativamente ao Plano de Ação para a Igualdade do Género do MSESS, continuaram a ser desenvolvidas as medidas constantes do referido plano, encontrando-se no final do ano 2 medidas implementadas, 15 em desenvolvimento e 5 atrasadas.

A intervenção na área do ambiente encontra-se espelhada em várias atividades do Programa, na sua maioria prosseguidas de acordo com o planeado para o ano de 2013, com exceção da "identificação de indicadores e respetiva definição de metas sobre o consumo/reciclagem de papel, consumíveis informáticos, embalagens, água, eletricidade e combustíveis, bem como a divulgação periódica dos seus resultados", atividade abrangente que foi recalendarizada para 2014.

Em termos quantitativos é de referir que foram recolhidos e encaminhados para reciclagem: 12 kg de pilhas usadas, 69 toneladas de papel, 141 consumíveis informáticos e 106 contentores com plástico.

De destacar ainda a obtenção da Certificação Energética do edifício da Av. Manuel da Maia no segundo semestre de 2013.

As duas atividades previstas na área das práticas operacionais justas foram executadas de acordo com o previsto. A revisão do plano de gestão de riscos de corrupção teve lugar a 17 de junho de 2013, enquanto a participação nas atividades da equipa dinamizadora da Rede para o Desenvolvimento da Responsabilidade Social do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, como atividade permanente que é, se traduziu na participação em várias reuniões, na elaboração de documentos decorrentes do funcionamento e atividades desenvolvidas por esta rede em 2013, bem como na participação em campanhas conjuntas.

O envolvimento e desenvolvimento da comunidade foram levados a cabo, em 2013, através da realização da campanha de Natal, durante a qual foi possível recolher, junto dos colaboradores, 158 kg de donativos, posteriormente distribuídos pelas três entidades beneficiárias selecionadas para o ano em causa (Elo Social, Comunidade Vida e Paz e Fundação Obra do Ardina), mas também, através da campanha de recolha de material escolar, didático e recreativo realizada em parceria com a Rede para o Desenvolvimento da Responsabilidade Social do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, com destino à Casa Pia de Lisboa, tendo o IGFSS e os seus colaboradores contribuído com 3 caixas com folhas e blocos, 21 livros de histórias infantis, 2 cd's áudio infantis, 2 dvd's de filmes infantis, 2 jogos e 2 brinquedos.

Face à necessidade de incorporar no sistema de gestão indicadores que garantissem a concretização dos vários aspetos da Responsabilidade Social, e rentabilizando a permeabilidade da metodologia *Balanced Scorecard* utilizada no instituto a ativos de naturezas diversas, optou-se por incorporar nos mapas da estratégia dos vários processos os indicadores de RS sob a sua responsabilidade, ao invés de criar um mapa da Responsabilidade Social individualizado. No quadro abaixo é possível observar que todos os indicadores definidos para 2013 foram cumpridos, com exceção para a taxa de redução das emissões de carbono, que ficou um ponto percentual aquém da meta estabelecida.

Área da Responsabilidade Social	Indicador	Responsabilidade	Meta 2013	Resultado
Direitos Humanos	Tx de cumprimento do tempo de resposta - sugestões ao CD	Direção da Qualidade e Comunicação	95% em 5 dias úteis	c)
Práticas Laborais	N.º de auditorias de segurança e saúde no trabalho	Direção de Recursos Humanos	10	10
	% de oportunidades de melhoria SST implementadas (das aprovadas para implementação)	Direção de Recursos Humanos e Direção de Administração e Infraestruturas	50%	50%
Ambiente	Taxa de redução das emissões de carbono	Direção de Administração e Infraestruturas	5% em relação a 2012	4%
Consumidor	Tx de cumprimento do tempo de resposta - caixa sugestões (comentários)	Direção da Qualidade e Comunicação	98% em 2 dias úteis	100%
	Tx de cumprimento do tempo de resposta - email institucional	Direção da Qualidade e Comunicação e restantes Unidades Orgânicas	90% em 15 dias úteis	91,37%
	Taxa de cumprimento do prazo de resposta a reclamações	Departamento de Gestão da Dívida	90% em 10 dias úteis	91,49%
	Tx cumprimento prazo tratamento reclamações do livro amarelo	Departamento de Gestão da Dívida	90% em 15 dias úteis	94,19%

c) Não aplicável em 2013 porque não se registou qualquer sugestão ao Conselho Diretivo.

III. Balanço Social

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 2013, 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 2013 no que respeita aos recursos humanos do IGFSS:

- Em 31 de dezembro, o IGFSS tinha 366 colaboradores;
- A taxa de rotação foi de 18 por cento, situando-se a taxa de cobertura nos 76 por cento;
- A taxa de colaboradores com habilitações de nível superior situou-se nos 70 por cento;
- A idade média dos colaboradores situou-se nos 46 anos;
- A taxa de absentismo final foi de 4,02 por cento;
- Foram ministradas 14,96 horas de formação per capita;

[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 MSESS (transcrição)

IV. Comunicação Institucional

1. PUBLICIDADE INSTITUCIONAL

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 47/2010, de 25/06, com o objetivo de reforçar a transparência da atividade de aquisição de espaços publicitários, prevê a necessidade de inclusão nos relatórios de atividades anuais das entidades abrangidas pela resolução, de uma secção específica contendo de forma sintética uma análise das ações de publicidade institucional desenvolvidas.

O IGFSS publicou, no ano de 2013, diversos anúncios de imprensa, conforme os quadros apresentados no ponto seguinte, os quais podemos tipificar da seguinte forma:

- Divulgação de informação decorrente de obrigações legais;
- Publicitação de concursos de venda e arrendamento do património imobiliário da Segurança Social.

Mapas de publicidade

1. Montantes anuais gastos em publicidade, discriminados por trimestre

1.º Trimestre (valor pago)	2.º Trimestre (valor pago)	3.º Trimestre (valor pago)	4.º Trimestre (valor pago)	Global Anual (valor pago)
312,72 €	876,96 €	13.458,10 €	12.069,56 €	**26.717,34 €**

2. Elenco das ações de valor superior a €15.000,00

Em 2013 não se realizaram ações de publicidade institucional de valor superior a 15.000 euros por trimestre.

3. Montante anual global, por órgão de comunicação social

NIPC	Designação do órgão de comunicação social	Montante global anual pago	Tipo de Meio
500096791	Global Notícias Publicações, S.A. - Jornal de Notícias e Diário de Notícias	4.732,06 €	Imprensa
500792887	INCM, S.A. - Imprensa Nacional Casa da Moeda	1.850,85 €	Imprensa
502010401	Jorlis, Edições e Publicações, Lda - Jornal de Leiria	676,50 €	Imprensa
500856141	PresseLivre - Imprensa Livre, S.A.- Correio da Manhã	3.437,85 €	Imprensa
500061130	EDI - Revistas Soc. Editorial. S.A - Jornal de Negócios e Correio da Manhã	5.412,00 €	Imprensa
500096567	Emp. Jornalística Região Leiria, Lda	35,00 €	Imprensa
504587900	Edisport - Sociedade de Publicações, S.A - Jornal de Negócios	4.607,58 €	Imprensa
510078567	Endeavor Services, Sociedade Unipessoal, Lda	5.965,50 €	Imprensa
	Total Anual	**26.717,34 €**	

4. Informação prestada em cumprimento do DL 231/2004

Em 2013 não se realizaram ações de publicidade institucional de valor superior a 15.000 euros por trimestre.

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.

De referir que no início de 2013, fruto da reestruturação orgânica preconizada pela Portaria n.º 417/2012, de 19 de dezembro, a área da Comunicação passou a estar integrada no Departamento de Gestão e Administração (DGA), mais concretamente na Direção da Qualidade e Comunicação (DQC).

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 2013 assentou em dois eixos:

- Comunicação interna – dinamização do envolvimento dos colaboradores, elevando o espírito de equipa e sentimento de pertença, ouvindo, informando e mobilizando no sentido de manter a coesão interna em torno dos valores e objetivos reconhecidos e partilhados por todos os colaboradores e, assim, contribuem para a construção e projeção das boas práticas no IGFSS;
- Comunicação externa – consolidar os canais de relacionamento com o cidadão, através de fluxos de comunicação flexíveis e abertos, estabelecendo uma relação de confiança e de proximidade com os clientes do IGFSS, tornando a organização mais ágil na resposta e concretizando a ambição de "ser uma referência na excelência e sustentabilidade do serviço público".

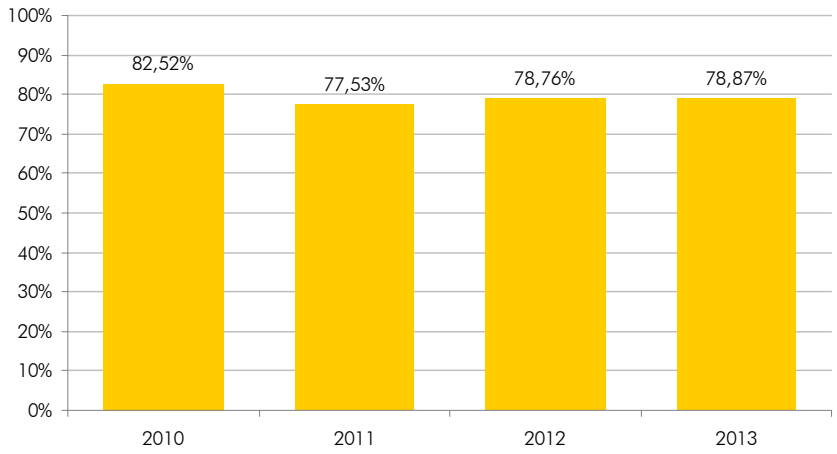
O objetivo principal do plano de comunicação para 2013, tal como dos anteriores, era planear e desenvolver as ações de comunicação numa perspetiva integrada das atividades e projetos do instituto e alinhar os meios para este fim. Apresenta-se de seguida um balanço da utilização dos principais suportes de comunicação e das atividades que se encontravam previstas no plano de comunicação do ano transato.

2.1 Comunicação interna

No âmbito da comunicação interna foram realizadas diversas ações ao longo do ano, utilizando os suportes disponíveis: boletins informativos, intranet, porta-cartazes e placards informativos.

2.1.1. Boletins informativos

O instituto tem um conjunto de boletins informativos eletrónicos que utiliza para realizar a comunicação com os colaboradores, sendo os principais o Di@rio de Recortes e o Flash Informativo, que nos últimos quatro anos registaram as seguintes taxas de abertura (audiência):



Taxa de abertura dos boletins informativos

Di@rio de Recortes

É o serviço diário de divulgação de clipping de notícias dos principais media nacionais e de destaques legislativos, tendo sido publicados 250 diários de recortes em 2013, que registaram uma taxa de abertura de 76,79%.

Fl@sh Informativo

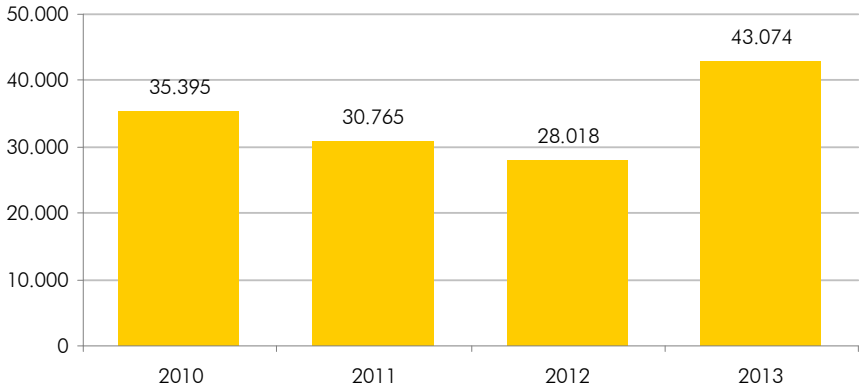
O boletim "Fl@sh informativo" faz a divulgação de todas as novidades institucionais, sendo este, no entanto, diferenciado em termos de imagem (e cor), pela utilização do branding do Sistema de Gestão da Qualidade e Programa de Responsabilidade Social.

Em termos de audiência os referidos Fl@sh's tiveram os seguintes resultados em 2013:

Boletim	N.º de publicações	Audiência (taxa de abertura)
Fl@sh Informativo	126	80,46%
Fl@sh RSF	13	75,92%
Fl@sh SGQ	23	77,45%

2.1.2. Intranet

A intranet é um dos meios mais utilizados pelos públicos internos. Neste canal informático são colocados todos os documentos relevantes e é depositada, permanentemente, toda a informação relevante da atividade do instituto. No que respeita à utilização deste canal, verifica-se no gráfico seguinte uma inversão da tendência em 2013, tendo-se atingido o maior número médio mensal de acessos dos últimos 4 anos. Esta oscilação positiva valida o reforço da qualidade do trabalho desenvolvido e, em particular, a aposta no reforço do conhecimento, por parte dos colaboradores, sobre a localização da informação na intranet.



N.º médio mensal de acessos da intranet

De referir que em 2013, fruto da reestruturação orgânica ocorrida no início do ano, existiu uma reorganização de alguns menus da intranet.

2.2 Comunicação externa

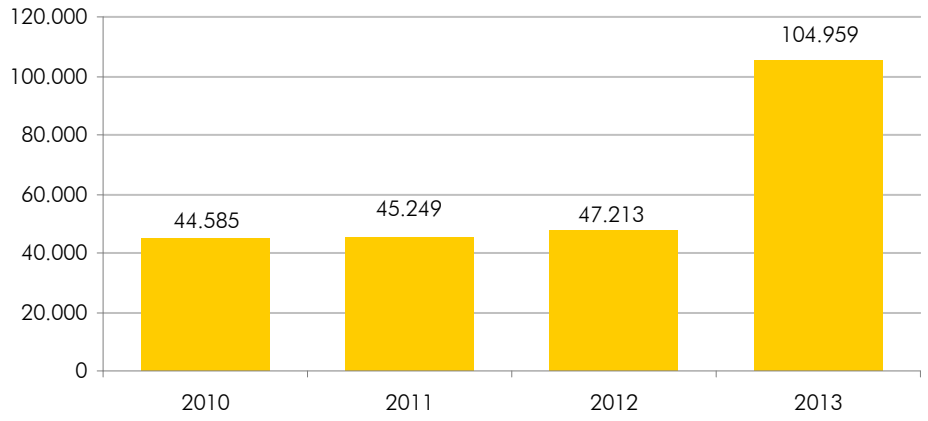
No âmbito da comunicação externa foram realizadas ações e utilizados suportes de comunicação com o objetivo de prestar a informação necessária aos clientes, bem como construir uma imagem positiva do instituto.

2.2.1. Novo Portal da Segurança Social (NPSS)

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

No que respeita às audiências deste canal, verifica-se uma tendência crescente do número médio mensal de acessos, conforme se pode constatar no gráfico seguinte. De referir que até 2012 os resultados se reportavam ao anterior site da Segurança Social, dado que o novo portal apenas entrou em funcionamento em meados de dezembro de 2012. Considera-se que este aumento significativo do número médio mensal de acessos às páginas da responsabilidade do IGFSS

resultou da maior acessibilidade do Novo Portal da Segurança Social, bem como do elevado número de acessos obtido com a venda de bens imóveis e com o programa de regularização excecional de dívidas à Segurança Social.



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

Em 2013 passou a publicar-se no site da Segurança Social o Orçamento da Segurança Social Inicial (OSS), bem assim como as Alterações orçamentais (OSS Corrigido).

2.2.2. Portal do Cidadão

Em 2013 disponibilizou-se informação sobre os concursos de venda e arrendamento de imóveis.

2.2.3. Imprensa

Durante o ano foram publicados na imprensa diversos anúncios, nomeadamente do Departamento de Património Imobiliário para os concursos de venda e arrendamento de imóveis e da Direção de Recursos Humanos, no que se refere a procedimentos concursais.

V. Avaliação Final

AVALIAÇÃO FINAL

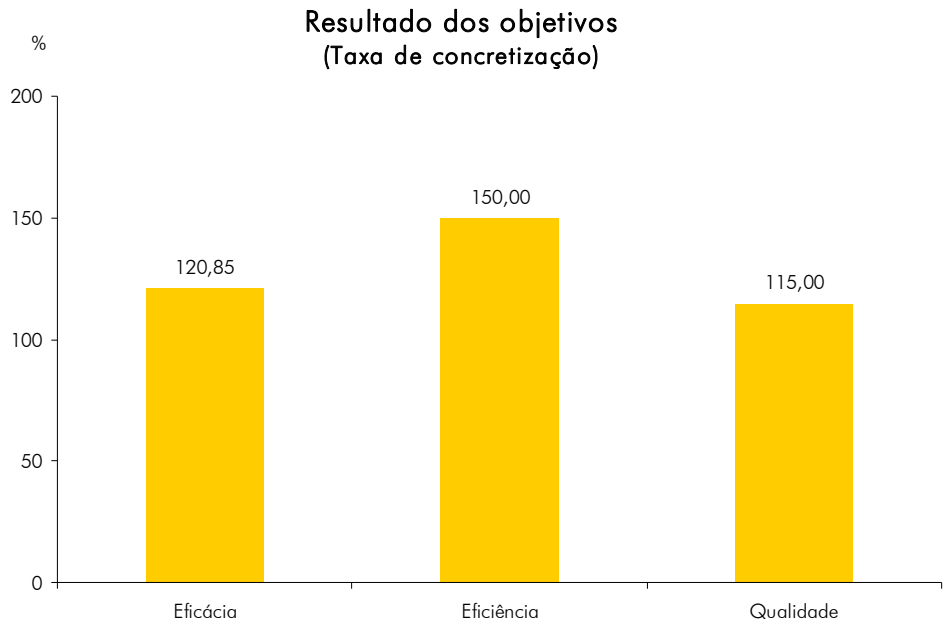
"Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados."

"Menção proposta pelo dirigente máximo do serviço como resultado da autoavaliação, de acordo com o n.º 1 do artigo 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro."

"Conclusões prospetivas fazendo referência, nomeadamente, a um plano de melhoria a implementar no ano seguinte." Nota

Decorrendo a avaliação dos serviços, no âmbito do SIADAP 1 (Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública), do respetivo QUAR, o IGFSS considera ter alcançado um nível de **"Desempenho Bom"**, de acordo com o n.º 1, do artigo 18.º, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

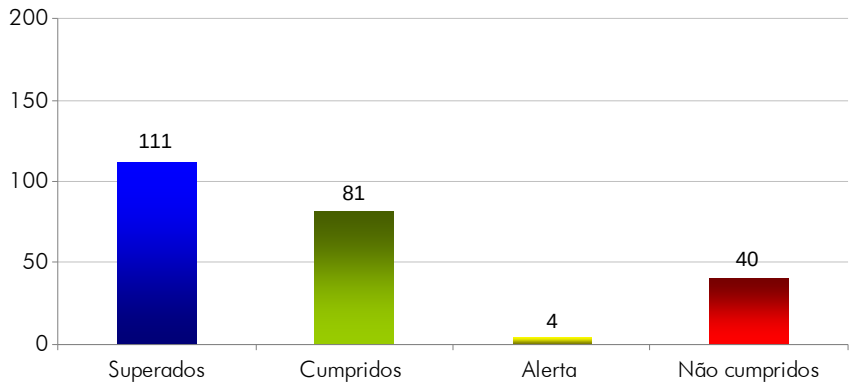
De facto, da leitura do QUAR do IGFSS resulta que **os objetivos de eficácia, eficiência e qualidade apresentam resultados superiores a 100 por cento. Conclui-se, assim, que todos os parâmetros de avaliação foram superados, resultando uma avaliação final de 128,89 por cento**, conforme se lê no QUAR constante do Ponto 1 do segundo capítulo deste relatório, e como a seguir se representa:



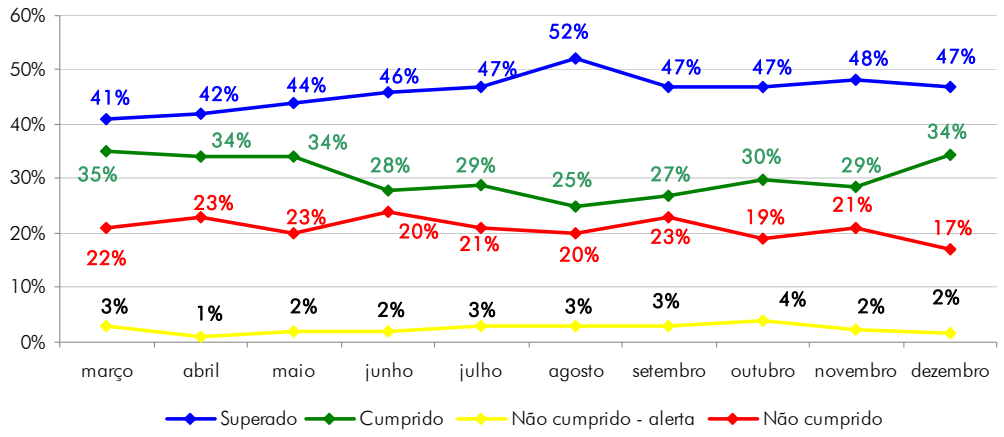
Por outro lado, não pode ser ignorado o facto de o IGFSS ter já desde 2004 adotado uma gestão por objetivos, suportada na metodologia BSC desde o ano de 2006, sendo definidos anualmente e monitorizados mensalmente centenas de indicadores, cujos resultados de 2013 são muito positivos.

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

Relativamente aos 236 indicadores cujo desempenho foi aferido em 2013[7], verifica-se que foram cumpridas ou superadas as metas para 81,36% por cento dos indicadores, o que é revelador do elevado empenho e compromisso dos colaboradores do instituto em alcançar os objetivos a que este se propôs.



Distribuição dos indicadores pelos níveis de *performance*



Evolução % dos indicadores pelos níveis de *performance*

Mais significativo é este resultado se considerarmos que em 2013 continuou a existir uma diminuição do número de recursos humanos do instituto, como evidenciado no QUAR, bem como se elevou, ainda assim, o nível de exigência no estabelecimento das metas, numa ótica de melhoria contínua.

Ano após ano as metas a alcançar são mais exigentes, de uma forma equilibradamente realista e ambiciosa, tornando os objetivos numa fonte de motivação e desenvolvimento dos colaboradores.

Assim, a exigência ainda é maior em 2014. 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 os 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

[7] Dos 282 indicadores definidos em 2013, não foi possível aferir o desempenho de 46 indicadores.

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 2014, 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 2013-2015, revisto no final de 2013 no que respeita ao ajustamento de alguns indicadores e/ou metas do biénio 2014-2015, pese embora se mantenham inalterados os objetivos e a estratégia em si, e o Plano de Atividades para 2014 consubstanciam os principais planos de melhoria do IGFSS face aos resultados alcançados em 2013 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 colaboradores.

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.

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA
DA SEGURANÇA SOCIAL, IP
Av. Manuel da Maia, Nº 58
1049-002 Lisboa

www.segsocial.pt
T. 21 843 333 0
F. 21 843 372 0