

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2014



FICHA TÉCNICA

TÍTULO

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2014

AUTOR/EDITOR

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

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

Tel: 21 843 33 00 • Fax: 21 843 37 20

E-mail: igfss@seg-social.pt

CONCEÇÃO TÉCNICA

DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO

DIREÇÃO DA QUALIDADE E COMUNICAÇÃO

DATA DE EDIÇÃO

09/04/2015

ÍNDICE

CAPÍTULO I - APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL	3
1 MISSÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE	3
2 VISÃO E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS	6
3 ATRIBUIÇÕES	7
CAPÍTULO II - AUTOAVALIAÇÃO	9
1 QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO	9
1.1 RESULTADOS DOS OBJETIVOS	10
1.2 MEIOS DISPONÍVEIS – RECURSOS FINANCEIROS E HUMANOS	16
1.3 FONTES DE VERIFICAÇÃO	17
2 GESTÃO POR OBJETIVOS	19
2.1 EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	22
2.2 PERFORMANCE DA GESTÃO DA DÍVIDA	30
2.3 PERFORMANCE DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO	38
2.4 PERFORMANCE DO ORÇAMENTO E CONTA	46
2.5 PERFORMANCE DA GESTÃO FINANCEIRA	50
2.6 PERFORMANCE DA QUALIDADE E COMUNICAÇÃO	56
2.7 PERFORMANCE DOS RECURSOS HUMANOS	60
2.8 PERFORMANCE DA ADMINISTRAÇÃO E INFRAESTRUTURAS	64
2.9 PERFORMANCE DO JURÍDICO E DE CONTENCIOSO	72
2.10 PROMOÇÃO DA MELHORIA CONTÍNUA	75
2.10.1 AÇÕES CORRETIVAS DA PERFORMANCE	75
2.10.2 OPORTUNIDADES DE MELHORIA - PLANOS DE AÇÃO	76
2.10.3 OLA – ORGANIZATIONAL LEVEL AGREEMENTS	76
2.10.4 AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE	77
2.10.5 FOLLOW-UP DAS RECOMENDAÇÕES DE AUDITORIA SCI E FINANCEIRAS	78
2.10.6 ANÁLISE SWOT	78

2.10.7 STRATEGY FOCUSED ORGANISATION	84
3 RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	88
3.1 INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EXTERNOS	88
3.2 CAIXAS DE SUGESTÕES E E-MAIL INSTITUCIONAL	92
3.3 TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES	93
4 RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES	95
4.1 INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES	96
5 RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO EFQM	98
6 TABLEAU DE BOARD DO SGQ (BENCHMARK EXTERNO)	101
7 AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO	107
8 ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO	119
9 RESPONSABILIDADE SOCIAL	123
9.1 COMUNICAÇÃO	123
9.2 BALANÇO DO PROGRAMA DE 2014	125
CAPÍTULO III – BALANÇO SOCIAL	129
CAPÍTULO IV – COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	131
1 PUBLICIDADE INSTITUCIONAL	131
2 BALANÇO DA COMUNICAÇÃO	133
2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA	134
2.1.1 BOLETINS INFORMATIVOS	134
2.1.2 INTRANET	135
2.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA	135
2.2.1 PORTAL DA SEGURANÇA SOCIAL	136
2.2.2 IMPRENSA	136
2.2.3 FOLHETOS	136
CAPÍTULO V - MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	137
CAPÍTULO VI - AVALIAÇÃO FINAL	139

CAPÍTULO I - APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

1 MISSÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE

O Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (IGFSS), sob tutela do Ministério 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 carácter transversal no sistema de Segurança Social, o IGFSS presta serviços em áreas de negócio distintas, (i) orçamento e conta da Segurança Social, (ii) gestão da dívida, (iii) património imobiliário e (iv) gestão financeira, sendo cada uma destas áreas responsável por:

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

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

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

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

1. Cientes satisfeitos

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

2. Colaboradores envolvidos

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

3. Processos inovadores

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

4. Melhorias constantes

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

5. Qualidade garantida

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

6. Comunicação transparente

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

7. Responsabilidade social e ambiental

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

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.

CAPÍTULO II - AUTOAVALIAÇÃO

1 QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO

“Análise dos resultados alcançados e dos desvios verificados de acordo com o QUAR do serviço (concretização alcançada em 31 de dezembro)”

“Análise das causas de incumprimento de ações ou projetos não executados ou com resultados insuficientes: os serviços deverão identificar causas exógenas (externas ao serviço) e/ou endógenas”

“Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho”

“Análise da afetação real e prevista dos recursos humanos, materiais e financeiros”^{Nota}

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

Assim, no dia 29 de novembro de 2013, dentro do prazo legalmente estabelecido, o IGFSS entregou a sua proposta de QUAR para aprovação pela tutela, no qual foram apresentados os seguintes **objetivos 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**

Sob proposta do IGFSS, no decorrer do ano de 2014, a tutela aprovou a redução de meta associada ao indicador “Rendibilidade média IGFSS vs MMI” para 30 Pontos Base e do correspondente valor crítico para 37,5 Pontos Base.

^{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 MESS (transcrição).

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 2014 à semelhança dos restantes 221 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 2014 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 2014 do IGFSS:

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2014

Última atualização: 21/01/2015

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: **127,87%** Período de avaliação: dezembro
 Classificação: **Superado**
 Ponderação: **34%**

Objetivos operacionais	Ponderação	2011		2012		2013		2014				
		Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Valor crítico	Resultado	Tx realização	Classificação
Rentabilizar os ativos da Segurança Social 100%												
Indicador 1: Taxa de cobrança de dívida líquida (%) Fórmula = Cobrança acumulada no ano / Média da dívida líquida do ano	40%	-	18,30	-	20,57	-	24,06	20,00	25,00	20,04	100,20%	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%	100	330	170	249	90	115	30	37,50	42	140,00%	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	22,82	20,00	25,00	31,79	158,95%	Superado
Resultado do Objetivo		127,87%										

Resultado do parâmetro Eficiência: **106,25%**
 Classificação: **Superado**
 Ponderação: **34%**

Objetivos operacionais	Ponderação	2011		2012		2013		2014				
		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 - 03/02/2014 - e a data de entrega - 15/10/2014)	50%	176	175	176	176	176	176	177	176	177	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 - 02/01/2014 - e a data de entrega - 17/06/2014)	50%	111	113	115	121	113	105	114	112	113	112,50%	Superado
Resultado do Objetivo		106,25%										

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2014

Resultado do parâmetro Qualidade: **115,00%**

Classificação: **Superado**

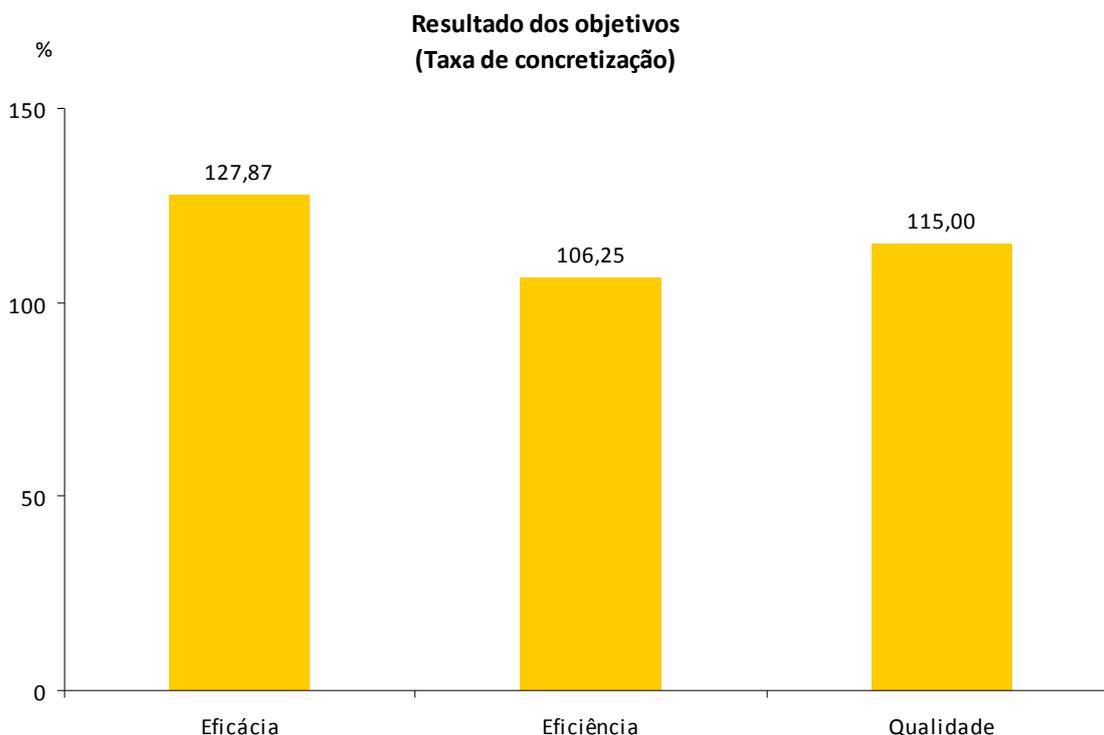
Ponderação: **32%**

Objetivos operacionais	Ponderação	2011		2012		2013		2014				
		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: Manutenção da certificação ISO 9001 (dias úteis) Fórmula = (N.º de dias úteis que medeia entre a auditoria de manutenção 24/10/2014 - e a data da confirmação da manutenção da certificação pela APCER - 31/12/2014)	60%	47	18	43	0	101	0	46	0	0	125,00%	Superado
Indicador 2: Taxa de colaboradores abrangidos por formação (%) Fórmula = % de colaboradores com pelo menos uma ação de formação em 2014 (do universo de colaboradores com necessidades de formação identificadas)	40%	40	93,32	95	92,92	100	100	80,00	100,00	80,00	100,00%	Cumprido
Resultado do Objetivo	115,00%											

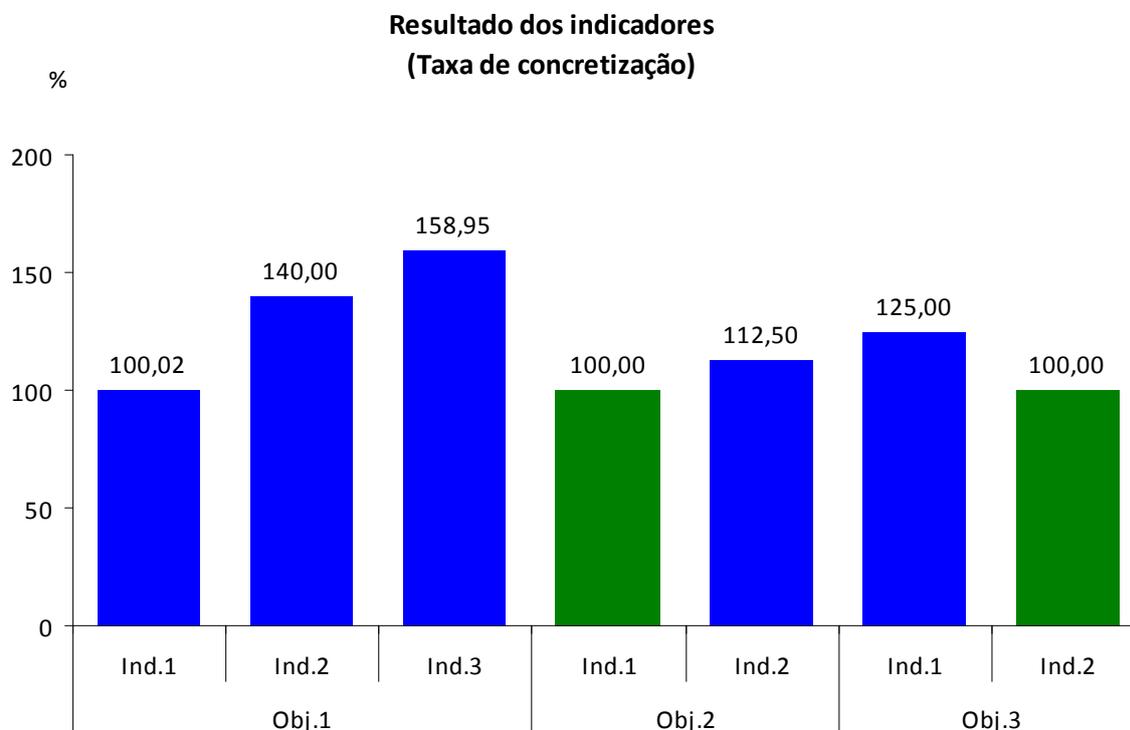
Parâmetros		
Eficácia	Eficiência	Qualidade
Pond. 34%	Pond. 34%	Pond. 32%
127,87%	106,25%	115,00%

Avaliação final do IGSS		
Bom	Satisfatório	Insuficiente
116,40%		

Da leitura do QUAR do IGSS resulta que os objetivos de eficácia, eficiência e qualidade apresentam resultados iguais ou superiores a 100%. Conclui-se, assim, que foram superados todos os parâmetros de avaliação, de onde resulta uma avaliação final de 116,40%, conforme se detalha supra e se representa graficamente a seguir:



Dos 7 indicadores que constam do QUAR, verifica-se que 5 foram superados (71%), e 2 foram cumpridos (29%) 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 2014.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Taxa de cobrança de dívida líquida (%)	20%	20,04%	+ 0,20%

Entre os factores que determinaram os resultados atingidos em 2014 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.

No âmbito da racionalização ao nível dos recursos foi adotada, com sucesso, uma redistribuição interna de processos (*insourcing*), tendo por objetivo aproximar a taxa de esforço entre Secções de Processo Executivo (SPE). A adoção desta metodologia melhorou o acompanhamento dos devedores e potenciou o aumento da cobrança, resultante do aumento da eficácia de atuação das SPE.

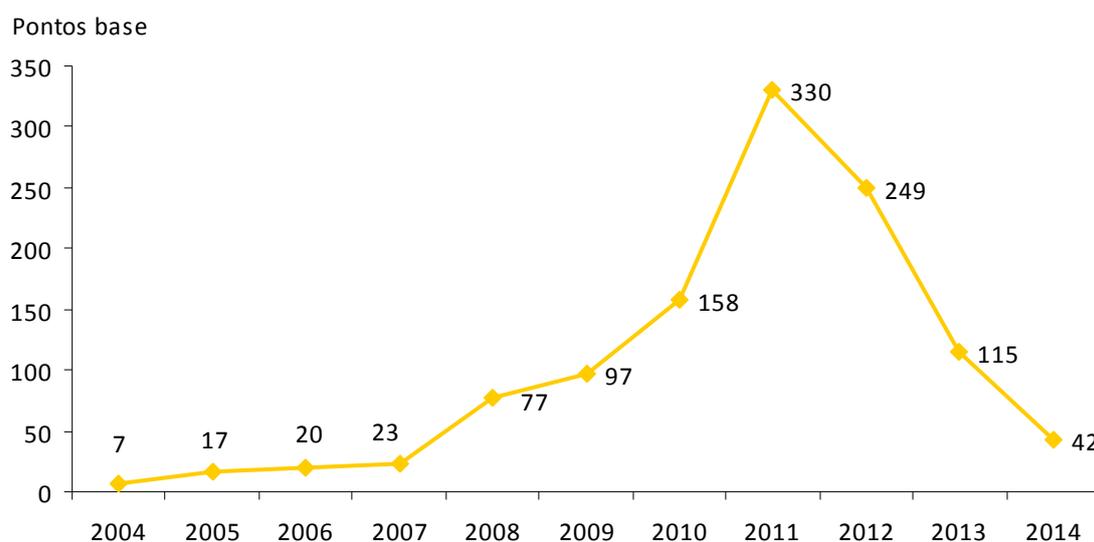
Em matéria de revitalização empresarial e mantendo o foco na viabilização de empresas, a descentralização da fase instrutória dos processos PER ou PIRE, com competências delegadas nas SPE para o acompanhamento e apresentação de propostas de regularização destes contribuintes, permitiu resultados positivos, quer quanto ao tempo de negociação dos planos propostos, quer quanto à posição consensual a assumir entre a Segurança Social e os contribuintes.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Rendibilidade média IGFSS Vs MMI	30 pontos base	42 pontos base	+ 40%

A performance atingida resulta da gestão diária de tesouraria, procurando rendibilizar saldos de depósitos à ordem passíveis de serem aplicados, diminuindo ao máximo a sua manutenção em contas sem remuneração ou de remuneração baixa, possibilitando desta forma a 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 vontade de alguns bancos, onde o IGFSS efetua aplicações financeiras, de manterem este tipo de aplicações nas suas opções de gestão.

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.

Evolução do diferencial entre a rendibilidade média do IGFSS e do MMI



No entanto, no ano de 2014 manteve-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. Esta tendência decrescente teve início no ano de 2012. 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), com as consequentes implicações ao nível da gestão de tesouraria;
- Instituições bancárias a atuar em Portugal com excesso de liquidez e possibilidade de garantirem fontes de financiamento mais favorável através da política preconizada pelo BCE.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2014

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Valor do património colocado no mercado imobiliário	20 Milhões €	31,79 Milhões €	+ 58,95%

Em 2014 o valor do património colocado em mercado foi de 31,79 milhões de euros, um acréscimo de 39% relativamente ao ano de 2013 (22,82 milhões de euros) e um valor superior em 58,9% relativamente á meta base definida para cada ano do triénio 2013/2014/2015 (20 milhões de euros), determinando a superação da meta do QUAR.

Este acréscimo significativo de património colocado em mercado foi possível pela regularização progressiva do património existente em carteira no IGFSS, especificamente a regularização de registos e de titularidade, acompanhado da disponibilização de todo o património com potencial de comercialização.

Desta forma em 2014, dos 31,79 milhões de euros de património colocado em mercado, foi alienado património no valor de 13,617 milhões de euros, comparados com 4,319 milhões de euros de 2013. A alienação de património durante o ano foi feita através da realização de um concurso em abril de 2014 para o segmento dos “grandes imóveis” e por ajuste direto. Todo o património em mercado é feito público através da Bolsa de Imóveis www.seg-social-patrimonio.pt.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social	177 dias úteis	177 dias úteis	0%
Prazo de entrega da Conta da Segurança Social	114 dias úteis	113 dias úteis	+ 12,50%

Ao longo do ano, verifica-se um esforço coletivo no sentido da superação das metas definidas nestes indicadores. No caso da entrega da Conta Consolidada da Segurança Social, o resultado alcançado reflete um trabalho conjunto mais eficiente, transversal ao Instituto e com o envolvimento das restantes instituições pertencentes ao perímetro da segurança Social.

Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Manutenção da certificação ISO 9001	46 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 manutenção 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 2014 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 97,82%.

Por outro lado, no fomento da melhoria contínua dos processos, identificaram-se durante o ano 17 ações preventivas e, em média, foram necessários 10,39 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.

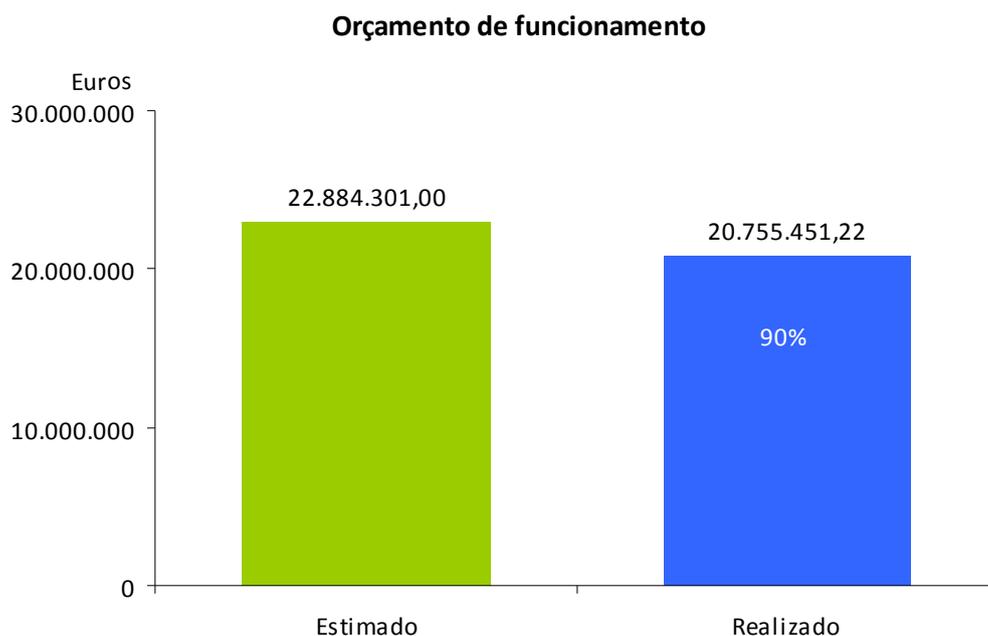
Indicador do QUAR	Meta	Resultado	% desvio
Taxa de colaboradores abrangidos por formação	80%	80%	0%

O indicador “taxa de colaboradores abrangidos por formação” reflete a importância estratégica que a formação profissional dos trabalhadores assume no contexto organizacional, tendo como principal eixo proporcionar a todos os trabalhadores o acesso à formação diretamente relacionada com a área de atividade das unidades orgânicas, bem como, em matérias de âmbito transversal com impacto significativo na missão e atribuições do IGFSS. Nesta ótica, a formação profissional surge como um instrumento privilegiado de enriquecimento e valorização profissional dos trabalhadores, na medida em que, contribui para o aumento das suas competências, e conseqüentemente para a criação de valor no IGFSS.

1.2 MEIOS DISPONÍVEIS – RECURSOS FINANCEIROS E HUMANOS

Relativamente aos recursos financeiros, no QUAR proposto à tutela em 29/11/2013 estava previsto um orçamento de funcionamento de 36.702.345 euros. Contudo, tratando-se ainda de um valor provisório, o mesmo veio a ser corrigido para um orçamento inicial de 22.884.301 euros, pelo que é com base neste valor que se apresenta a comparação.

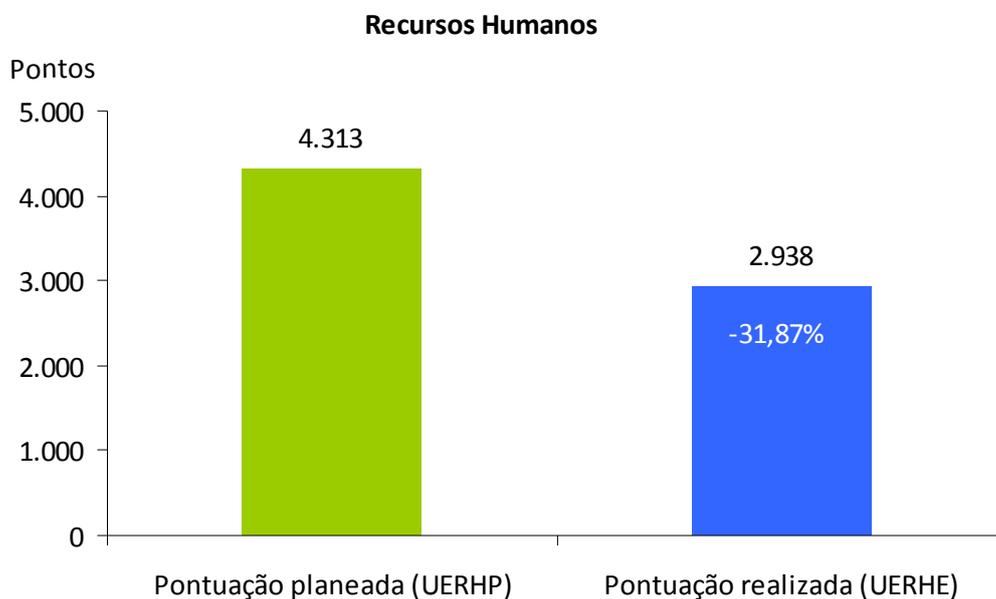
No gráfico seguinte compara-se o valor realizado com o valor inicial estimado:



No que respeita aos **recursos humanos**, a pontuação planeada teve por base o número de colaboradores existente à data de 29 de outubro de 2013. 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 2014.

Categorias	N.º de RH planeados	Pontuação unitária	Pontuação planeada (UERHP)	Pontuação realizada (UERHE)	Desvio
Gestor Público	4	20	80	76	-4
Dirigentes	59	16	944	676	-268
Técnico Superior	200	12	2.400	1.666	-734
Assistente técnico	103	8	824	486	-338
Assistente operacional	13	5	65	34	-31
Total	379		4.313	2.938	-1.375

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 -31,87%.



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 continuamente desenvolvido desde 2004, data em que adotou uma gestão por objetivos, diversos mecanismos de controlo interno para melhor garantir o rigor na monitorização da performance, ou seja, dos resultados alcançados, fomentando desta forma, ao mesmo tempo, a responsabilização não só dos dirigentes mas também dos 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 elevado número de indicadores monitorizados mensalmente, era imprescindível assegurar de forma rigorosa, uniforme e automática o cálculo dos resultados alcançados em cada Processo (em pontos de *scorecard*), o que foi conseguido com este sistema de informação.

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 2014, tal como consta do quadro seguinte:

Objetivo operacional	Indicador	Fonte de verificação
Rentabilizar os ativos da Segurança Social	Taxa de cobrança de dívida líquida	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	Manutenção 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 MESS (transcrição)

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

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

A metodologia BSC

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

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

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

O IGFSS reconhece no BSC um sistema de comunicação organizacional que promove o alinhamento de todos os dirigentes e 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% do valor da meta);
- São atribuídos 100 pontos quando a performance verificada é igual ou superior ao valor máximo definido para cada indicador (correspondente a 140% do valor da meta).

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

Níveis da performance	% 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.

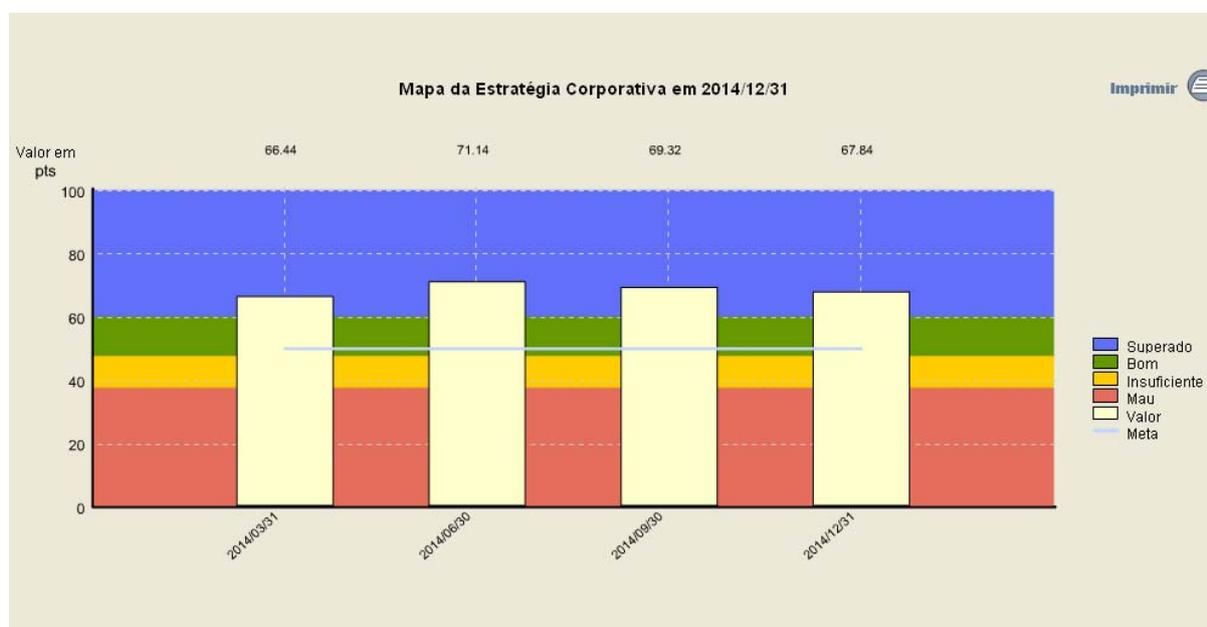
Nos pontos seguintes faz-se um balanço da execução do Plano Estratégico, bem como se apresentam os resultados dos *scorecards* de cada um dos Processos do IGFSS.

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 67,84 pontos, ou seja, mais 17,84 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).

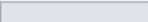
Não obstante, importa referir que todos estes indicadores e iniciativas se encontram igualmente incluídos nos mapas da estratégia dos respetivos Processos¹, onde foram monitorizados numa base mensal e cujos resultados se apresentam também nos pontos seguintes.

¹ Algumas metas definidas no mapa da estratégia corporativa 2013-2015 foram ajustadas durante o ano de 2014 em consequência de alterações no contexto externo e/ou reorientação da estratégia.

Mapa da Estratégia Corporativa em 2014/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ Mapa da Estratégia Corporativa	67.84 pts	(50.00 pts)	135.68%	↔
☐ Clientes	51.05 pts	(50.00 pts)	102.10%	↔
☐ Apresentar o OSS, a CSS e a execução orçamental	57.82 pts	(50.00 pts)	115.64%	↔
☐ Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social (OSS)	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	↑
☐ Prazo de entrega da Conta da Segurança Social (CSS)	74.20 PA	(70.00 PA)	106.00%	↔
☐ Prazo de apresentação da execução orçamental mensal	126.60 PA	(120.00 PA)	105.50%	↔
☐ Prazo de apresentação da previsão da execução orçamental	300.10 PA	(250.00 PA)	120.04%	↔
☐ Garantir a resposta social e a qualidade do serviço público	37.50 pts	(50.00 pts)	75.00%	↔
☐ Taxa de satisfação dos clientes externos	76.00 %	(76.00 %)	100.00%	↔
☐ Taxa de ocupação do Mercado Social de Arrendamento	70.00 %	(80.00 %)	87.50%	↔ ⚠
☐ Financeira	91.71 pts	(50.00 pts)	183.42%	↔
☐ Rentabilizar os ativos do Sistema de Segurança Social	91.71 pts	(50.00 pts)	183.42%	↔
☐ Rendibilidade média IGFSS vs MMI	42.00 PB	(30.00 PB)	140.00%	↔
☐ Valor do património colocado no mercado imobiliário	31.79 M€	(20.00 M€)	158.95%	↔
☐ Receitas de alienação e de arrendamento	11.29 M€	(7.60 M€)	148.55%	↔
☐ Taxa de cobrança de dívida líquida	20.04 %	(20.00 %)	100.20%	↔
☐ Processos Internos	57.12 pts	(50.00 pts)	114.24%	↔
☐ Aumentar a qualidade e fiabilidade das Contas da Segurança	58.44 pts	(50.00 pts)	116.88%	↔
☐ Taxa de assertividade dos estudos prospetivos	64.70 %	(75.00 %)	86.27%	↑ ⚠
☐ Prazo de validação e análise dos Fundos Disponíveis das ISS	121.80 PA	(120.00 PA)	101.50%	↔
☐ Comparação registos contratos plurianuais SIF/SCEP	27.60 PA	(20.00 PA)	138.00%	↔
☐ Prazo de análise mensal do MPA e remessa para a DGO	124.80 PA	(120.00 PA)	104.00%	↔
☐ Otimizar o planeamento e controlo financeiro do Sistema de S	51.30 pts	(50.00 pts)	102.60%	↔
☐ Prazo de apresentação do plano previsional diarizado	134.40 PA	(120.00 PA)	112.00%	↔
☐ Peso relativo DO/DP	0.62 %	(0.90 %)	111.11%	↔
☐ Tx de cumprimento das disponibilidades concentradas no IGCP	28.19 %	(50.00 %)	56.38%	↔ ⚠
☐ Valorizar o património imobiliário da Segurança Social	60.42 pts	(50.00 pts)	120.84%	↔
☐ Taxa de sucesso das vendas	25.00 %	(20.00 %)	125.00%	↑
☐ Nº de imóveis valorizados	42.00 N.º	(20.00 N.º)	210.00%	↔
☐ Taxa de intervenções efetuadas	59.87 %	(90.00 %)	55.52%	↔ ⚠
☐ Aumentar a cobrança da dívida à Segurança Social	58.32 pts	(50.00 pts)	116.64%	↔
☐ % de dívida acordada em processo executivo	34.84 %	(35.00 %)	99.54%	↔
☐ Valor da dívida enquadrada em acordos extraordinários	101.91 M€	(100.00 M€)	101.91%	↔
☐ % de dívida ativa em reversão	29.63 %	(25.00 %)	118.52%	↔
☐ Aprendizagem e Crescimento	71.48 pts	(50.00 pts)	142.96%	↔
☐ Potenciar o modelo de gestão e as relações com os parceiros	84.58 pts	(50.00 pts)	169.16%	↔
☐ Manutenção da certificação ISO 9001	36.20 PA	(20.00 PA)	181.00%	↑
☐ Acompanhamento das parcerias estratégicas	20.60 PA	(20.00 PA)	103.00%	↔
☐ Otimizar os rec. ambientais, materiais, financeiros e tecn.	71.14 pts	(50.00 pts)	142.28%	↔
☐ Taxa de implementação do Smartdocs	100.00 %	(85.00 %)	117.65%	↔
☐ Prazo médio de pagamento	19.68 Dias	(30.00 Dias)	134.40%	↔
☐ Despesas de funcionamento / orçamento despesas funcionamento	90.76 %	(100.00 %)	109.24%	↑
☐ Taxa de redução das emissões de carbono	1.02 %	(7.50 %)	13.50%	↔ ⚠
☐ Redução % de custos de aquisição de papel e consumíveis	52.15 %	(11.50 %)	453.48%	↔
☐ Tx de cumprimento dos pedidos de apoio à contratação pública	96.00 %	(95.00 %)	101.05%	↑
☐ Atrair, desenvolver e valorizar as pessoas da organização	58.73 pts	(50.00 pts)	117.46%	↔

Mapa da Estratégia Corporativa em 2014/12/31

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> Taxa de concretização do recrutamento	90.48 %	(80.00 %)	113.10% 	
<input type="checkbox"/> Índice de satisfação dos colaboradores	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)		 
<input type="checkbox"/> Taxa de colaboradores abrangidos por formação - IGFSS	80.00 %	(80.00 %)	100.00% 	

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 31/12/2014:

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

Durante o ano de 2014 verificou-se um crescimento do valor arrecadado com penhoras na ordem dos 11%, sendo que o número de devedores penhorados, face ao ano anterior, reduziu 3,4%. O valor total arrecadado com as 387.150 penhoras ordenadas, foi de 5,2 milhões de euros em 2014 contra os 4,6 milhões de euros de 2013.

No âmbito da notificação dos responsáveis subsidiários verificou-se em 2014 um incremento de 9,1% nos valores citados. Estas ações levadas a cabo em 2014 privilegiaram a seletividade com principal incidência nos maiores devedores.

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

Durante o ano de 2014 foi mantida a estreita colaboração existente com a área de contribuições do ISS e com o II. Estão em revisão procedimentos quanto a matérias como a prescrição, a celeridade da análise dos pedidos de análise de dívida, a revisão de critérios de participação de dívida, entre outros.

Aproveitando as sinergias de proximidade já conhecidas nos serviços das Secções de Processo que desenvolvem a sua atividade nas instalações dos Centros Distritais, nomeadamente Bragança, Braga e Faro, o projeto de mudança de instalações das restantes SPE (à exceção de Évora, Lisboa e Porto) foi sendo desenvolvido durante o segundo semestre do ano, prevendo-se que a plena integração de instalações seja concluída durante o primeiro semestre de 2015. A partilha de instalações promove uma melhor articulação entre áreas com tradução na melhoria do serviço prestado ao cidadão e gera níveis de racionalização e de poupança relevantes.

Mas a articulação com outras entidades foi mais além e o IGFSS estabeleceu uma aproximação aos restantes *stakeholders*, designadamente o IGCP e o Banco de Portugal, com vista a tornar mais céleres e articuladas as diligências de penhoras de índole bancária e de créditos (Títulos do Tesouro e Certificados de Aforro).

Celebrou-se também um protocolo com a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, com vista a formar profissionais nas matérias de regularização das dívidas à Segurança Social.

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

Em 2014 foi realizado um único concurso de alienação de imóveis. Este concurso foi dirigido a investidores, tendo sido escolhido o segmento dos “Grandes Imóveis”. Decorreu de 25 de março a 22 de abril e o ato público de abertura de propostas realizou-se a 24 de abril.

Foram a concurso 65 imóveis: 20 prédios (arrendados e devolutos), 1 moradia, 7 armazéns/ateliers, 7 imóveis de atividade industrial, 27 terrenos, 3 quintas e 1 olival, com valor base total de 23,380 milhões de euros. Dos 65 foram adjudicados 10 imóveis pelo valor de 6,291 milhões de euros.

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

No âmbito deste projeto foram identificados e regularizado progressivamente os imóveis de natureza industrial (naves industriais e armazéns), tendo sido feito contacto com a CIP - Confederação Empresarial de Portugal para divulgação destes imóveis pela rede Associativa.

Durante 2014 prosseguiram os trabalhos com vista à integração dos terrenos agrícolas do IGFSS na Bolsa de Terras, iniciativa do Ministério da Agricultura e do Mar, gerida pela DGADR - Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural. A Bolsa de Terras tem por objetivo agregar a oferta de terras agrícolas numa única plataforma www.bolsanacionaldeterras.pt, divulgando e acelerando o seu uso e aproveitamento. O IGFSS fez a identificação do património a inserir nesta iniciativa com o objetivo da sua integração progressiva.

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

Esta iniciativa teve expressão ao longo de todo o exercício económico de 2014, assumindo maior relevância nos trabalhos preparatórios de encerramento de contas, momento em que são discutidas soluções, e reforçados os esforços no sentido do acolhimento das recomendações que recaem sobre as Instituições do perímetro da segurança social. A divulgação e monitorização destas recomendações também são efetuadas no seio do Instituto de Gestão Financeira da segurança Social, envolvendo todos os departamentos intervenientes no acolhimento daquelas.

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

A melhoria da qualidade da informação do Sistema de Informação Financeira, enquanto ferramenta de gestão orçamental e financeira, tem sido alvo de preocupação constante. Qualquer alteração registada neste sistema consome inúmeros recursos, tornando alguns projetos mais morosos de implementar. Apesar desta limitação, no ano de 2014 merece ser destacada:

- No âmbito da Lei dos Compromissos, a conceção de um mapa de controlo de fundos disponíveis no Sistema de Informação Financeira, assim como o desenvolvimento dos compromissos por data de vencimento;
- Qualificação da informação obtida no SIF pelos mapas de transferências e subsídios, anexos às demonstrações financeiras de cada Instituição;
- Qualificação da informação obtida pelos mapas de gestão do imobilizado - Ficha de Inventário CIBE;
- Implementação/Desenvolvimento da contabilização da anulação de contraordenações na conta corrente.

7. 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 especificação dos requisitos técnicos, acompanhamento e monitorização do projeto, participação nos testes integrados e acompanhamento da entrada em produção.

Este projecto tem como objetivo a diminuição do número de dias de integração de registos em SIF, que irá garantir a aplicação da orientação do Tribunal de Contas sobre o tratamento contabilístico das operações orçamentais, bem como a integração dos pagamentos processados em SICC na Tesouraria Única, com os inerentes ganhos financeiros.

Em 2014 continuou-se o processo iniciado em novembro de 2013 relativo ao levantamento dos requisitos técnicos, identificação das extrações e informação necessárias à contabilização dos fluxos em SIF. No plano de atividades de 2015 está prevista a conclusão deste interface, projeto conjunto do IGFSS, ISS e II.

8. 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.

Em 2014, o objetivo que foi concretizado traduziu-se na implementação em agosto de um callcenter que abrange as áreas da gestão da dívida, fundo de garantia salarial e fundo de garantia de alimentos devidos a menores. Por opção gestionária, a integração das matérias do património imobiliário foi recalendarizada para uma fase posterior.

Foi igualmente adotada a ferramenta de marcação prévia do atendimento disponibilizada pelo Instituto de informática, quer para agendamento telefónico quer através do site da Segurança Social.

9. 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 recalendarizado para 2015.

10. 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.

No primeiro trimestre de 2014, foi emitido pela primeira vez um relatório de acompanhamento do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, que de ora em diante terá uma periodicidade anual.

11. 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 e 2014 o objetivo de manutenção da certificação do SGQ pela Norma ISO 9001, deixando-se de avançar com a recandidatura ao Recognised for Excellence, que ficará para uma altura que se considere mais oportuna.

12. Programa de Gestão de Competências (PGA.02: iniciativa 2013-2014)

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. Nesta sequência, procedeu-se ao apuramento do gap de competências comportamentais, o qual, serviu de input ao Plano de Formação. Relativamente às competências técnicas não foi possível concluir o apuramento do respetivo gap, situação que se justificou pela complexidade inerente ao tratamento dos dados e à ausência de uma ferramenta informática que permitisse ultrapassar a situação identificada. De referir que, as sucessivas iniciativas e atividades desenvolvidas no âmbito do sistema de gestão de competências, porque se encontra alicerçado no princípio de interação direta e rigorosa entre a avaliação de competências dos trabalhadores (realizada de forma autónoma), a formação profissional a proporcionar aos mesmos, a avaliação de eficácia da formação e a avaliação do desempenho efetuada nos termos do SIADAP, permitiram aferir a existência de algumas fragilidades e constrangimentos que nos levam a concluir sobre a necessidade de se proceder à reavaliação do sistema de gestão de competências.

13. Otimização da gestão arquivística (PGA.03: iniciativa 2013-2015)

Perante a necessidade de se reorganizarem as instalações e se libertarem espaços nos edifícios, no decorrer de 2014 concretizou-se a iniciativa anual para externalização de arquivo de conservação intermédia e conservação definitiva, cumprindo as disposições do Regulamento Arquivístico do instituto, tendo sido enviados para custódia externa 649 contentores, o que corresponde a 292 metros lineares de arquivo, passando o IGFSS a ter no exterior cerca de 9.800 contentores, o que ascende a um total de 4.410 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.

14. Otimização do sistema de gestão documental (PGA.03: iniciativa 2013-2015)

Com o projeto em causa pretendeu-se consolidar o Smartdocs como a ferramenta de gestão documental do Instituto a nível nacional, dado que o sistema em apreço apenas se encontrava em funcionamento pleno até 2014 em Lisboa. O projeto exigiu o apoio local do Instituto de Informática para a operacionalização dos meios e recurso técnicos imprescindíveis ao Smartdocs. No final de 2014 o sistema foi colocado em produtivo em todas as SPE.

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

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

No âmbito das mudanças de instalações ocorridas em 2014 e planeadas para 2015, deu-se continuidade à realização de alguns trabalhos previstos nesta iniciativa, dos quais se destacam:

- infraestrutura de rede e comunicações;
- migração e virtualização de servidores;
- adequação das necessidades de software e hardware aos serviços envolvidos;
- migração do sistema operativo XP para Windows 8, migração do Office 2003 para Office 2010, tendo se procedido à atualização da versão da estação-padrão e do sistema operativo de suporte na totalidade dos 209 computadores dos utilizadores existentes nas instalações do IGFSS de Lisboa.

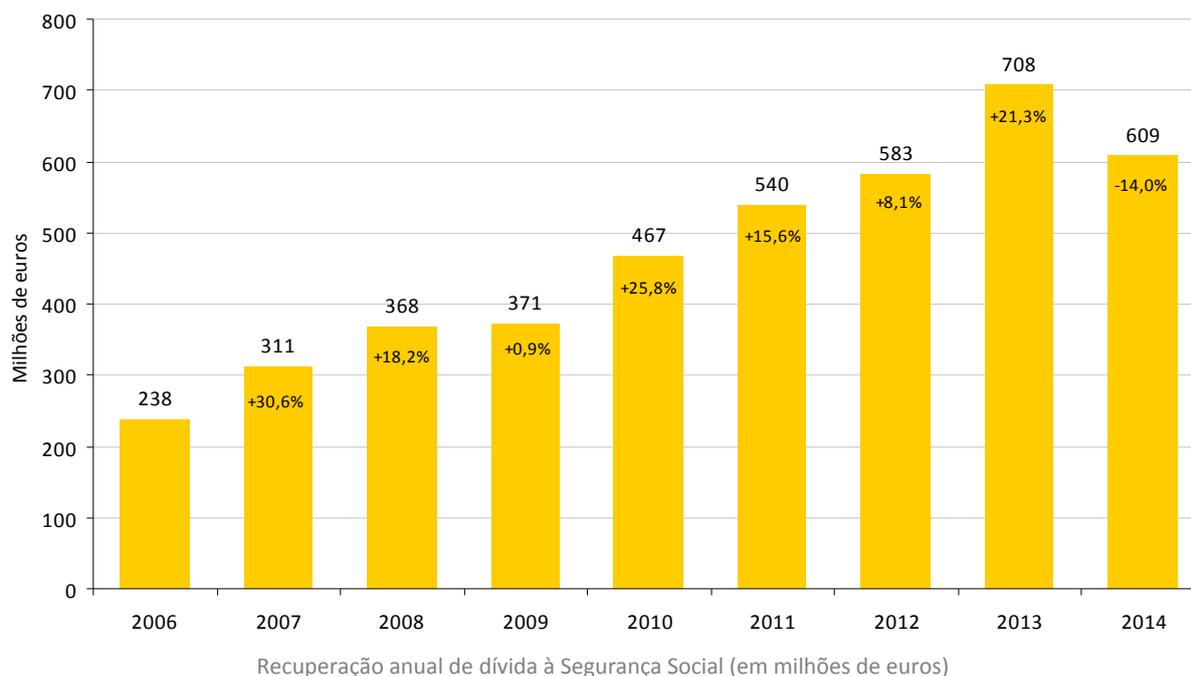
2.2 PERFORMANCE DA GESTÃO DA DÍVIDA

A estratégia definida pelo Departamento de Gestão da Dívida (DGD) para garantir os objetivos de cobrança definidos para o ano de 2014 teve subjacentes as orientações estratégicas vertidas no Plano Estratégico 2013-2015 e os princípios orientadores plasmados no Plano de Atividades para 2014 e que se consubstanciavam na recuperação da dívida, na melhoria da qualidade da dívida, na racionalização e eficiência dos processos e na facilitação do relacionamento com o contribuinte. Do que precede, com o propósito de continuar a rentabilizar os ativos da Segurança Social, o ano de 2014 teve, como vetores de orientação e atuação estratégica, melhorar a qualidade da dívida, dos processos e do relacionamento com o contribuinte.

Face à conjuntura económica atual, com o conseqüente reflexo no desempenho dos agentes económicos e, designadamente, na atividade das empresas e no impacto expetável no cumprimento das obrigações contributivas as empresas e das entidades não empregadoras, o aumento da cobrança num ano pós medida excecional instituída pela publicação do Decreto-Lei nº 151-A/2013, de 31 de outubro, teve como suporte o esforço contínuo de simplificação de procedimentos, autonomização dos processos vitais para o incremento da eficiência e eficácia da área de negócio, assim como o fortalecimento das parcerias estratégicas, na vertente de revitalização empresarial mas também numa maior aproximação à regularização das dívidas no âmbito do processo de execução.

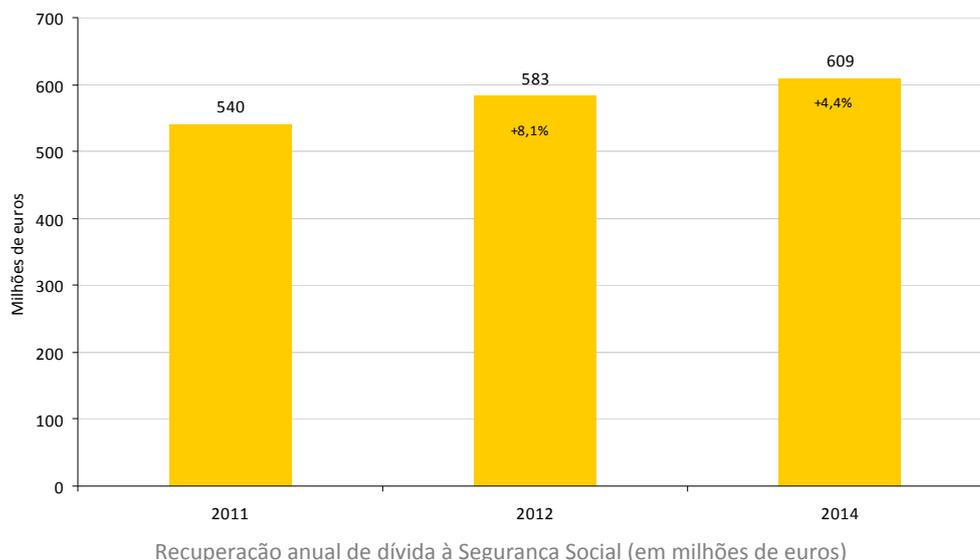
Apesar da superação do objetivo de cobrança definido e inscrito no QUAR, o DGD participou ativamente no enquadramento de devedores, garantindo, sempre que possível, a elaboração de planos prestacionais que garantissem o pagamento das dívidas e, em simultâneo, a salvaguarda da atividade e dos postos de trabalho com o cumprimento rigoroso do pagamento das contribuições correntes. Neste contexto, durante o ano de 2014 o IGFSS recuperou 608,8 milhões de euros (M€) de dívida à Segurança Social.

COBRANÇA COERCIVA



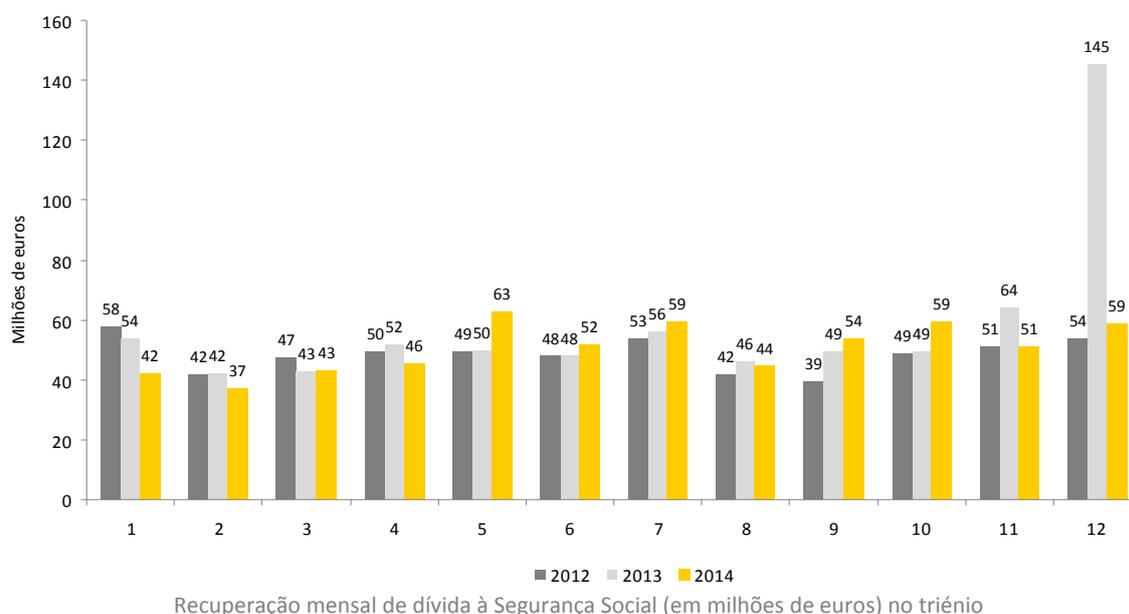
Para uma rigorosa análise da evolução anual da cobrança, importa referir que os resultados obtidos em 2013 (os mais elevados de sempre) foram incrementados excecionalmente, fruto do Regime Excecional de Recuperação de Dívidas instituído pelo Decreto-Lei nº 151-A/2013, de 31 de outubro.

Salvaguardada a recuperação extraordinária arrecadada no final de 2013, em termos comparados verifica-se em 2014 uma variação positiva de 4,4% face a 2012.



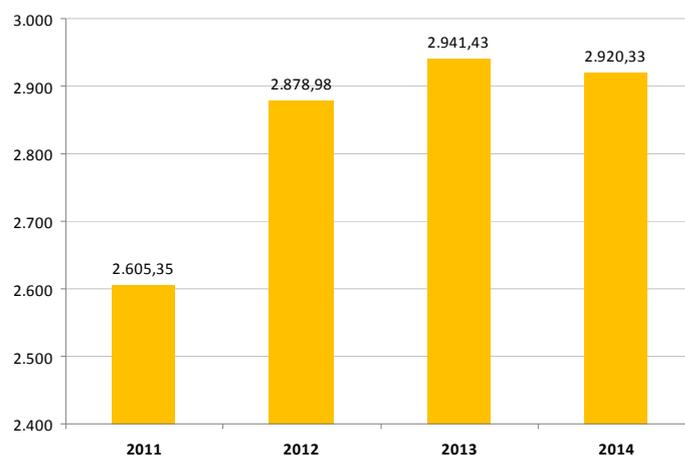
Com efeito, se for analisada a evolução da cobrança durante o ano de 2013 e de 2014, comparativamente ao período homólogo, conclui-se que os valores arrecadados, ao longo do ano, não foram objeto de grandes oscilações, com exceção do mês de dezembro, onde se verifica o impacto em 2013 da medida excecional instituída pelo Decreto-Lei nº 151-A/2013, de 31 de outubro.

Contudo, se tal comparação for feita relativamente a 2012, verifica-se que globalmente os valores cobrados em 2014 superam os cobrados em 2012.



CARTEIRA DE DÍVIDA LÍQUIDA

No que concerne à evolução da carteira de dívida líquida, entendendo-se por esta o valor em dívida em condições de cobrança coerciva, excluindo reclamações, declarações em falha, prescrições, contencioso e outros factos suspensivos da cobrança, verifica-se que a mesma sofreu um decréscimo de 0,7% face ao ano anterior, ascendo a 2,9 mil milhões de euros.

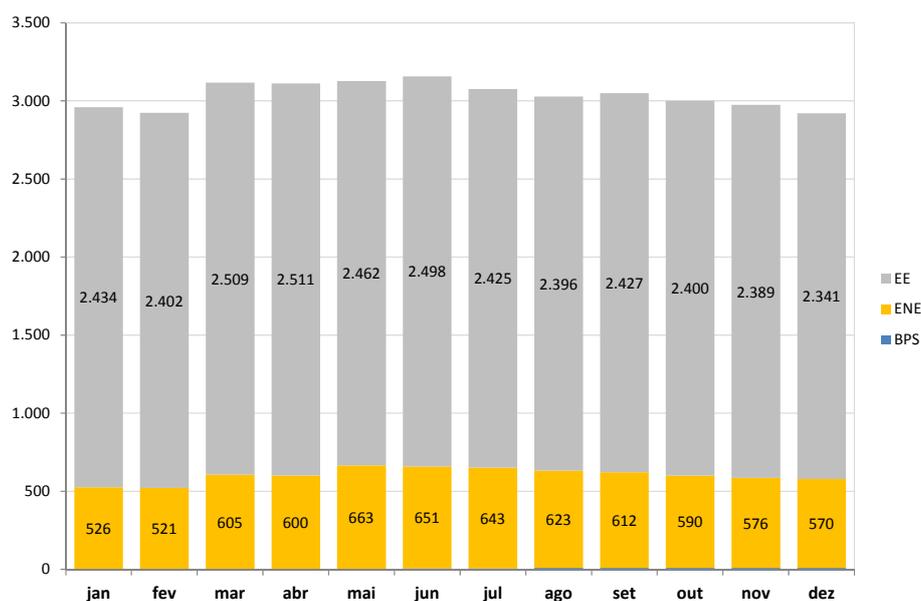


Evolução da dívida líquida ativa (em milhões de euros)

Com efeito, no período considerado, o ano de 2014 traduz uma inversão de tendência de crescimento que se vinha verificando desde 2012.

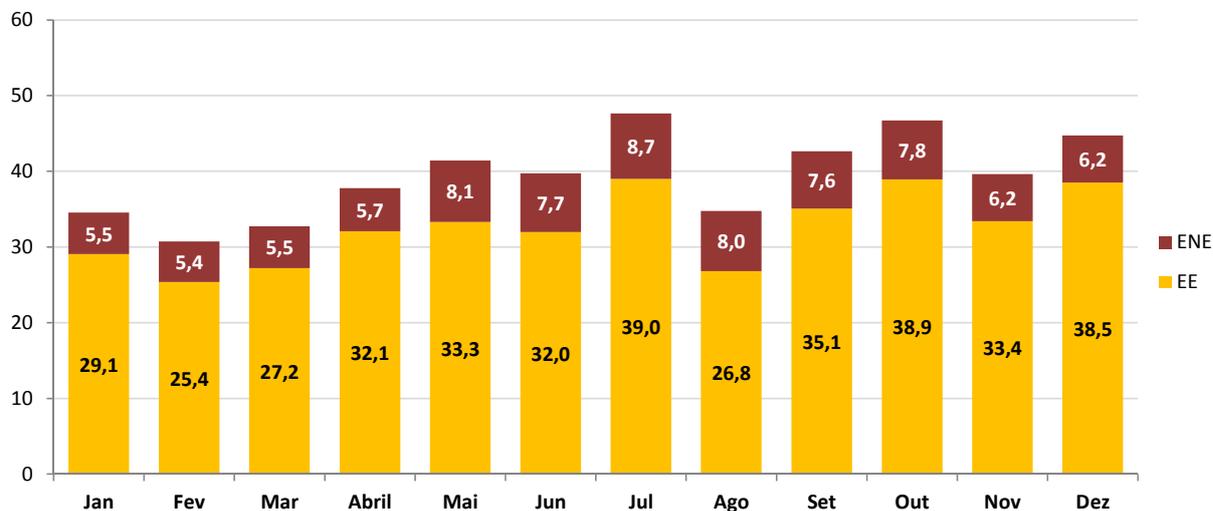
TIPOLOGIA DE DEVEDORES

Se for analisada a distribuição da carteira de dívida líquida por mês e por tipologia de contribuinte, verificamos que assumem maior representatividade as entidades empregadoras (EE), seguidas das entidades não empregadoras (ENE). Com efeito as dívidas inerentes a beneficiários por prestações sociais (BPS) são ainda de peso diminuto no cômputo total, como melhor consta da análise do gráfico seguidamente apresentado.



Distribuição mensal de dívida líquida em carteira (em milhões de euros) por tipologia de contribuinte

Considerando o valor de cobrança de capital em dívida, constata-se que o mesmo, repartido entre tipologias foi, por este motivo, maioritariamente conseguido com contributo de entidades empregadoras que constituem o universo dominante de contribuintes objeto de cobrança coerciva.



Recuperação mensal de dívida líquida em carteira (em milhões de euros) por tipologia de contribuinte

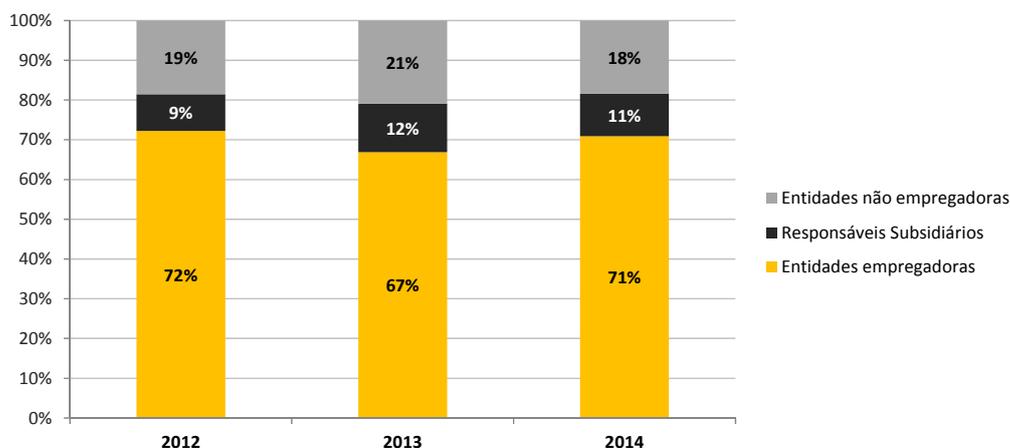
Por se tratar de valores residuais face aos totais recuperados, os valores cobrados a beneficiários por pagamento de prestações sociais não foram atendidos para a determinação do gráfico anterior. Refira-se que, no total de valor cobrado e dívida líquida associada a entidades empregadoras, são considerados os responsáveis subsidiários.

Segmentada a receita por natureza do devedor, a tabela seguinte sintetiza os valores arrecadados, sendo o valor cobrado obtido entre processo executivo e regularização extraordinária de dívida, resultado da cobrança de capital em dívida, acrescido de juros e outras penalidades:

Tipo de Devedor	Milhões €	Peso relativo
Entidades empregadoras	432	71%
Responsáveis Subsidiários	65	11%
Entidades não empregadoras	112	18%

Tabela distribuição de receita por tipo de devedor

Em termos gráficos, no triénio 2012-2014, a evolução do valor cobrado, segmentado por natureza de devedor, é a seguinte:

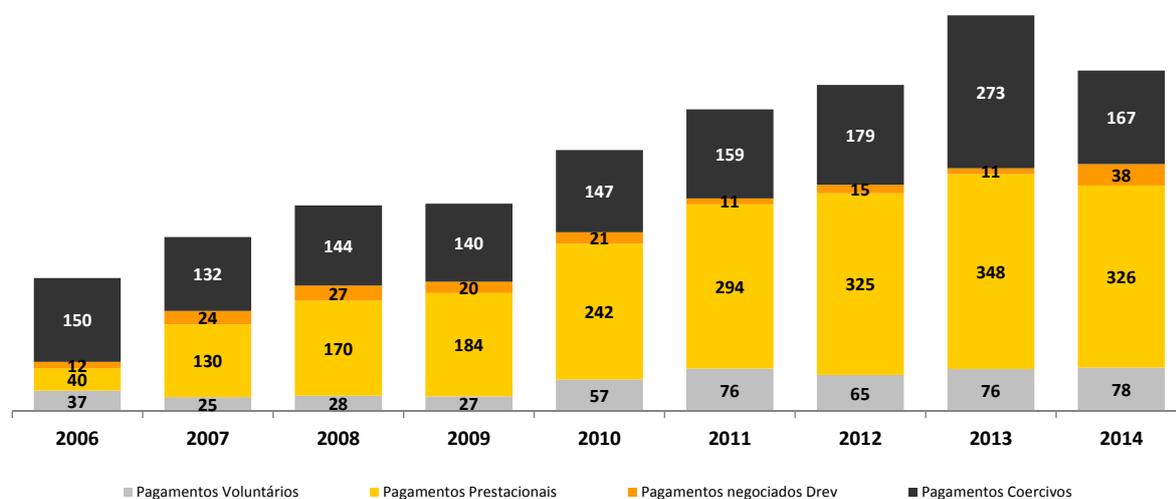


Segmentação da receita por tipo de devedor

Da análise ao gráfico supra apresentado conclui-se que, face ao ano de 2013, as receitas associadas às entidades não empregadoras e responsáveis subsidiários decresceram, em termos de representatividade, no total do valor cobrado, aproximando-se mais da associada ao ano de 2012. No triénio considerado, conforme tem vindo a ser enunciado, as entidades empregadoras, contribuem decisivamente para o valor total arrecadado. A atuação sobre gerentes e responsáveis subsidiários pela criação da dívida manteve-se, no ano de 2014, como instrumento de combate à fraude e evasão fiscal e constituíram o reforço dos valores cobrados.

Para obtenção dos resultados de cobrança do ano de 2014, continuaram a desenvolver-se as estratégias alinhadas com as diversas perspetivas de gestão, centrados no objetivo nuclear de aumentar a eficiência e eficácia na recuperação de dívidas à Segurança Social, sendo uma das mais relevantes a melhoria da relação com o cliente, concretizada uma postura de colaboração com o contribuinte.

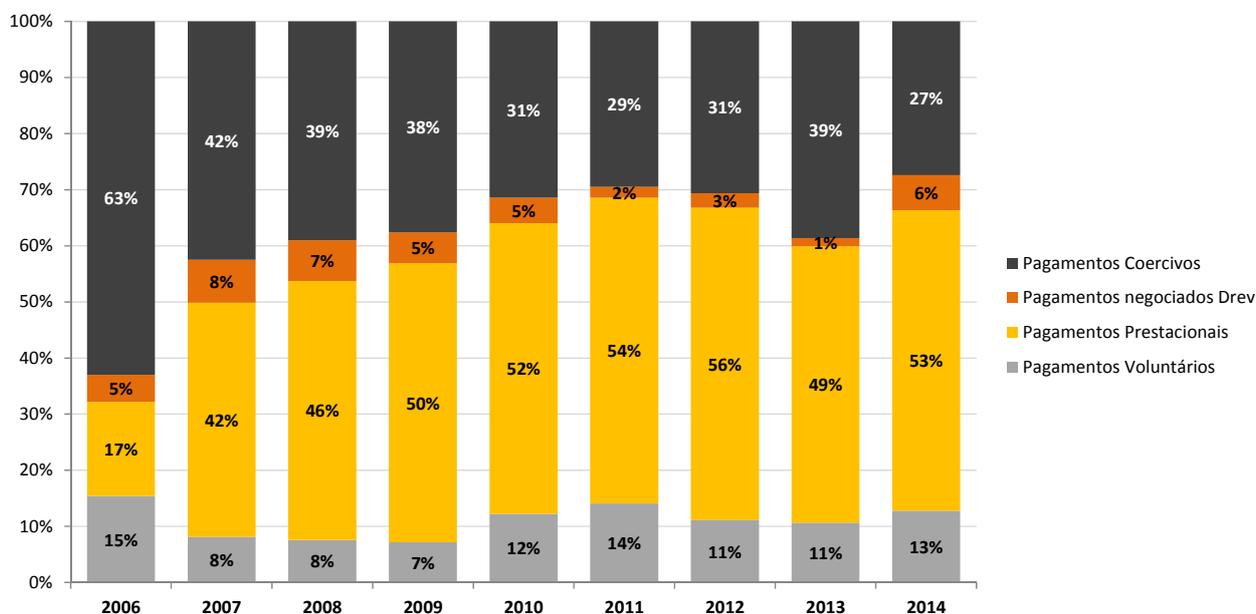
Nestes termos, com a adoção de tal estratégia os pagamentos voluntários e acordos prestacionais assumem elevado peso percentual no total da dívida recuperada, conforme espelha o gráfico seguidamente apresentado.



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

PLANOS PRESTACIONAIS

Se procedermos à análise da representatividade dos tipos de pagamento, conclui-se que o valor total recuperado em 2014 assentou em 53,48% de pagamentos prestacionais, o que representa um acréscimo de 4,25% face ao ano transato.



Evolução da representatividade por tipologia de pagamentos

O plano prestacional quer nas pessoas coletivas, quer nas pessoas singulares continua a ser o instrumento de gestão mais utilizado para a cobrança de dívida. Atualmente o prazo máximo de prestações autorizadas é de 120 meses para as pessoas coletivas e foi aumentado para 150 prestações para as pessoas singulares.

PENHORAS

Acresce ainda, por ordem de grandeza de representatividade, que 27,41% da cobrança dizem respeito aos pagamentos resultantes de ações coercivas. Os pagamentos voluntários representam 12,83% do valor recuperado e 6,28% resultou das iniciativas associadas à área de Revitalização Empresarial.

No seguimento da ação coerciva das Secções de Processo, foram solicitadas penhoras sobre os processos em condições legais para o efeito, representando 387.150 penhoras (de contas bancárias, IRS, IVA, créditos entre outras), sendo que o valor arrecadado por esta via, num total de 5.202,9 milhões de €, cresceu 11% face ao ano de 2013, o que reflete uma maior eficiência nas penhoras assim ordenadas.

REVITALIZAÇÃO EMPRESARIAL

Em matéria de revitalização empresarial e mantendo o foco na viabilização de empresas, a gestão de grandes devedores potenciou o enquadramento, por acordo, em cerca de 102 milhões de euros e salvaguardando 10.517 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.

PROCESSOS

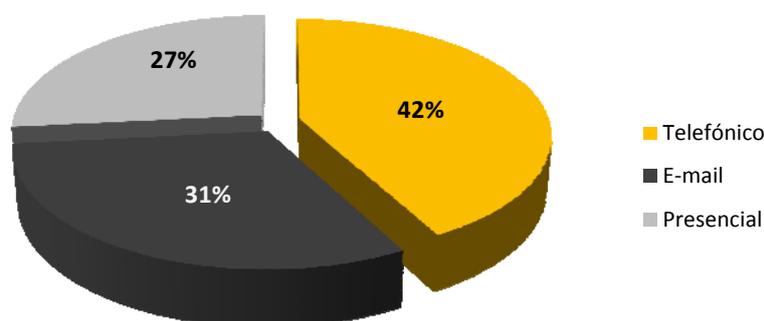
No âmbito da racionalização ao nível dos recursos foi adotada, com sucesso, uma redistribuição interna de processos (*insourcing*), tendo por objetivo aproximar a taxa de esforço entre Secções de Processo Executivo (SPE). A adoção desta metodologia melhorou o acompanhamento dos devedores e potenciou o aumento da cobrança, resultante do aumento da eficácia de atuação das SPE.

RECURSOS HUMANOS

O capital humano do DGD foi determinante, pelo elevado profissionalismo e competência, na cobrança arrecadada numa situação de redução de efetivos. O efetivo de recursos humanos do departamento sofreu no ano 2014 uma redução na ordem dos 8% (a 31-12-2013 estavam afetos ao DGD 178 colaboradores e a 31-12-2014 esse contingente era de apenas 163 colaboradores). O rácio de cobrança por colaborador atinge padrões muito elevados.

ATENDIMENTO AO CLIENTE

O atendimento ao cliente tem vindo a ser direcionado para a facilitação da interação, mantendo-se em presença com um peso similar os 3 principais canais de atendimento, registando-se com agrado a agilização dos processos e a melhoria do serviço prestado com o aumento das transações não presenciais.



Distribuição dos atendimentos por canal

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 2014:

PN.01 - Gestão da Dívida em 2014/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PN.01 - Gestão da Dívida	50.66 pts	(50.00 pts)	101.31%	→
☐ Financeira	50.25 pts	(50.00 pts)	100.50%	→
☐ Aumentar a cobrança de dívida	50.25 pts	(50.00 pts)	100.50%	→
☐ Taxa de cobrança de dívida líquida	20.04 %	(20.00 %)	100.20%	→
☐ Clientes	54.86 pts	(50.00 pts)	109.72%	→
☐ Aumentar a satisfação dos clientes	47.92 pts	(50.00 pts)	95.84%	→
☐ Taxa de satisfação de clientes - Recuperação Executiva	59.00 %	(60.00 %)	98.33%	→
☐ Taxa de satisfação de clientes - Revitalização Empresarial	0.00 %	(0.00 %)		→ ⚠
☐ Assegurar a resposta às reclamações	61.80 pts	(50.00 pts)	123.60%	→
☐ Tx cumprimento prazo tratamento reclamações do livro amarelo	92.36 %	(90.00 %)	102.62%	→
☐ Processos Internos	53.20 pts	(50.00 pts)	106.40%	→
☐ Dinamizar a ação coerciva	27.81 pts	(50.00 pts)	55.62%	→
☐ Plano de ações nacionais	98.70 PA	(120.00 PA)	82.25%	→ ⚠
☐ Potenciar os acordos	50.91 pts	(50.00 pts)	101.82%	→
☐ % de dívida acordada em processo executivo	34.84 %	(35.00 %)	99.54%	→
☐ Valor da dívida enquadrada em acordos extraordinários	101.91 M€	(100.00 M€)	101.91%	→
☐ Agilizar a regularização extraordinária	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	→
☐ Tempo médio duração dos SIREVE	9.60 Meses	(5.00 Meses)	3.09%	→ ⚠
☐ % de dívida em PER enquadrada em processo executivo	0.00 %	(0.00 %)		→ ⚠
☐ Taxa cumprimento do prazo de envio dos mapas dos processos	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
☐ Impulsionar a reversão	73.15 pts	(50.00 pts)	146.30%	→
☐ % de dívida ativa em reversão	29.63 %	(25.00 %)	118.52%	→
☐ Incentivar os pagamentos voluntários	64.13 pts	(50.01 pts)	128.23%	→
☐ Taxa de contribuintes citados	91.39 %	(88.00 %)	103.85%	→
☐ Aprendizagem e Crescimento	44.73 pts	(50.00 pts)	89.46%	→
☐ Assegurar a melhoria contínua do processo	53.83 pts	(50.00 pts)	107.66%	→
☐ N.º de ações preventivas	3.00 N.º	(3.00 N.º)	100.00%	→
☐ Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	4.14 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	117.20%	→
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	88.00 %	(90.00 %)	97.78%	→
☐ Promover a gestão de competências	0.00 pts	(80.00 pts)	0.00%	→
☐ Tx cump. prazo resposta questionário avaliação competências	0.00 %	(0.00 %)		→ ⚠
☐ Valorizar o capital humano	35.62 pts	(50.00 pts)	71.24%	→
☐ Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)		→ ⚠
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	71.00 %	(80.00 %)	88.75%	→ ⚠
☐ Taxa de absentismo	2.10 %	(2.00 %)	95.00%	→ ⚠

2.3 PERFORMANCE DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO

A avaliação da performance do Departamento de Património Imobiliário é centrada em 3 eixos: evolução da receita, resposta aos clientes e qualidade da execução orçamental.

Neste capítulo para além da análise da performance referem-se também os factos relevantes ocorridos em 2014 que contribuíram para o desempenho e marcaram a atividade do Departamento de Património Imobiliário.

O Património sob gestão direta do IGFSS é composto por duas carteiras de imóveis de natureza distinta: a de “Renda Económica” e a de “Renda Livre”. Os 68 Bairros de Renda Económica representam 65% do total dos imóveis da carteira do IGFSS. A carteira de renda livre é composta por 1.487 imóveis (frações e prédios urbanos/rústicos/mistos).

Renda Económica	Renda Livre	Total
2.825	1.487	4.312

Unidade: nº de imóveis registados em SIF a 31.03.2015

EVOLUÇÃO DA RECEITA

Valor do património colocado em mercado

Em 2014 o valor do património colocado em mercado foi de 31,79 milhões de euros, um acréscimo de 39% relativamente ao ano passado (22,82 milhões de euros) e um valor superior em 58,9% relativamente à meta base definida para cada ano do triénio 2013/2014/2015 (20 milhões de euros).

Este acréscimo significativo de património colocado em mercado foi possível dada a regularização progressiva do património existente em carteira no IGFSS, especificamente a regularização da titularidade, acompanhado da preocupação de disponibilização imediata de todo o património com potencial de comercialização.

Assim em 2014, dos 31,79 milhões de euros de património colocado em mercado, foi alienado património no valor de 13,617 milhões de euros, comparados com 4,319 milhões de euros de 2013.

A alienação de património durante o ano foi feita através da realização de concurso em abril de 2014 no segmento dos “grandes imóveis” e por ajuste direto, através da Bolsa de Imóveis, onde está divulgado todo o património disponibilizado pelo IGFSS.

	2013	2014
Valor de Património Alienado	4,319 M€	13,617 M€
Valor de Património Escriturado	3,319 M€	6,866 M€

Nota: valores em milhões de euros. O valor de património alienado no ano é o valor do património adjudicado nesse ano, contratualizado por sinal ou CPCV – contrato de promessa de compra e venda, ou escriturado. O valor do património escriturado é o valor das escrituras realizadas nesse ano (valor de BSC).

Concurso “Grandes Imóveis”

Em 2014 foi realizado um único concurso de alienação de imóveis. Este concurso foi dirigido a investidores, tendo sido escolhido o segmento dos “Grandes Imóveis”. Decorreu de 25 de março a 22 de abril e o ato público de abertura de propostas realizou-se a 24 de abril.

Foram a concurso 65 imóveis: 20 prédios (arrendados e devolutos), 1 moradia, 7 armazéns/ateliers, 7 imóveis de atividade industrial, 27 terrenos, 3 quintas e 1 olival, com valor base total de 23,380 milhões de euros. Dos 65 foram adjudicados 10 imóveis pelo valor de 6,291 milhões de euros.

Ações de promoção e divulgação

Colaboração Nova School of Business and Economics

Até 2013 a venda de património estava inserida na página web da segurança social. O facto de não ter autonomia sobre os demais temas da segurança social fazia com que tanto em termos de visibilidade como de atratividade esta ferramenta não tivesse impacto.

Em 2013 foi iniciada uma parceria com a *Nova School of Business and Economics*, no âmbito das teses de mestrado e que permitiu a inclusão do “caso do património do IGFSS” como tema de tese de mestrado elegível. O estudo foi iniciado em junho de 2013 e a apresentação final foi realizada em janeiro de 2014. O estudo foi realizado por 5 alunas de mestrado em “marketing & branding”: Carolina Simões, Maria Inês Ferreira, Maria Moreira e Rita Silva, orientadas pela Prof. Catherine da Silveira.

O objetivo do estudo foi “desenvolver um programa de venda/arrendamento para a gestão do património de renda livre da Segurança Social através de uma estratégia de branding sustentável e integrada”. Resultaram do estudo um conjunto de iniciativas a concretizar para uma melhor promoção e comercialização do património.

As recomendações do estudo centraram-se em 3 eixos:

1. Promoção

- Criação de uma “marca” para a gestão de património com imagem própria dentro do universo da Segurança Social.
- Ferramentas: para ultrapassar os problemas do website atual, criar um novo e melhorado website independente do website da Segurança Social, com imagem e dinâmica próprias.

2. Produto: novo processo de segmentação de acordo com as zonas geográficas e a sua rentabilidade (identificação de imóveis estratégicos).

3. Processos e Recursos Humanos, centrados na melhoria da qualidade dos processos internos e otimização da gestão dos recursos humanos.

Assim em 2014 é criada uma nova imagem para o património da segurança social, que pretende manter a identidade da Segurança Social que tem uma valorização positiva com uma nova mensagem e uma imagem própria distintiva. Esta imagem passou a ser usada a partir de 2014 em todos os suportes de comunicação do Património Imobiliário dirigidos ao mercado.



Desta forma o concurso de 2014 já tem como ferramenta de promoção o novo website criado para o efeito: <http://www.seg-social-patrimonio.pt/> (ativo a partir do dia 25 de março), um plano de comunicação para vários meios (tv, imprensa e marketing online) e uma nova imagem identificável no âmbito da segurança social mas independente das outras áreas de interesse e atividade onde anteriormente se inseria (e confundia).

SIL - Salão Imobiliário de Portugal

Como ação de divulgação do património, o IGFSS esteve presente pela primeira vez na SIL - Salão Imobiliário de Portugal, realizada na FIL, Parque das Nações em Lisboa entre 8 a 12 de outubro. O espaço do IGFSS / Património Segurança Social esteve inserido no *stand* organizado pela DGTF – Direção-Geral do Tesouro e Finanças. Esta ação teve bons resultados na divulgação, tendo aumentado o número de interessados/visitas ao site do património.

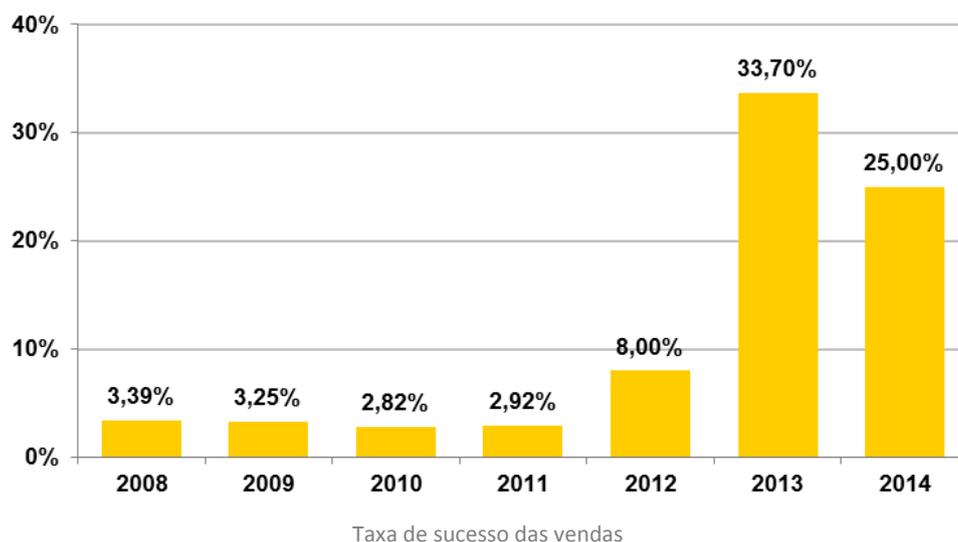
Regulamento de Vendas

A introdução no Regulamento de Vendas do nº 3 no Artigo nº 23 passou a permitir, à semelhança de outras entidades públicas como a Câmara Municipal de Lisboa e a Direção-Geral do Tesouro e Finanças, a possibilidade de vendas através de condições de pagamento diferenciadas. Esta capacidade veio aumentar a atratividade do património em venda pelas condições de pagamento mais competitivas, para imóveis com valor superior a 500.000 euros.

	Resultado 2013	Resultado 2014	Variação anual
Receita Total	6,498M€	11,256M€	73%
Vendas	3,778M€	6,866M€	82%
Rendas	2,720M€	4,390M€	61%

Globalmente a performance positiva deveu-se à efetividade das iniciativas de comercialização, à introdução da possibilidade de condições de pagamento diferenciadas, que levaram ao aumento da procura dos imóveis do IGFSS e também à melhoria da resposta do serviço de vendas do Departamento de Património Imobiliário (DPI), na sua organização e celeridade na resposta às diversas solicitações. A taxa de sucesso das vendas em 2014 foi de 25% (meta de 20%), inferior a 2013 mas superior à meta.

Teve impacto o aumento do valor do património disponibilizado em mercado que exerce pressão sobre o indicador, desvalorizando-o, pois o aumento de património disponível é superior ao incremento de vendas. Ainda assim a taxa de sucesso das vendas considera-se muito boa.



Receita de Rendas

	Resultado 2013	Resultado 2014	Varição anual
Rendas	2,720M€	4,390M€	61%
Rendas*	2,720 M€	2,950M€	8%
Multas/Indmi./A.C.D.	-	1,442M€	-

A receita de rendas teve um valor global de 4,390 milhões de euros. O valor é superior ao de 2013 por estarem incluídas nesta rubrica os valores cobrados por multas/indeminizações e acordos de confissão de dívida que anteriormente não eram contabilizados como receita.

O valor estritamente comparável (rendas*) com 2013 é de 2,950 milhões de euros, com uma variação positiva de 8%, explicado por ser o primeiro ano completo depois das atualizações de rendas ao abrigo do NRAU - Novo Regime do Arrendamento Urbano para o segmento da “renda livre” e de um conjunto de situações regularizadas na “renda económica”.

RESPOSTA AOS CLIENTES

As taxas de satisfação de clientes foram superadas – em termos de meta estabelecida - tendo ainda potencial de melhora significativo. Os compradores de imóveis são os “clientes” mais satisfeitos, seguidos dos condomínios e por fim dos arrendatários.

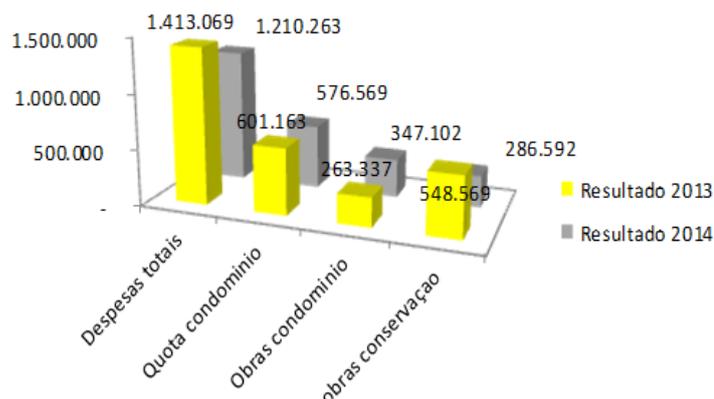
Para estes valores contribui a resposta da Direção de Imóveis Sul (DGIS) que por escassez de Recursos Humanos, do seu Núcleo de Conservação, não tem capacidade de resposta efetiva a pedidos de obras de

arrendatários e pareceres de obras pedidos pelos condomínios. Este núcleo no final do ano era constituído por dois elementos (deixou de ter coordenador em abril), com responsabilidade sobre 3.297 imóveis. Contribui positivamente para esta taxa de satisfação a melhor resposta da Direção de Imóveis do Norte (DGIN), que está comparativamente melhor, constituída por 4 elementos e 1 coordenador e com responsabilidade sobre 1.015 imóveis.

Taxa de satisfação	Resultado 2013	Resultado 2014
Arrendatários	62%	65%
Condomínios	65%	70%
Compradores de imóveis	96%	95%

EXECUÇÃO ORÇAMENTAL

Evolução da Despesa



As despesas totais diminuíram por redução do valor de “obras de conservação”. Esta redução deve-se à falta de capacidade de concretização da DGIS no que diz respeito a obras de conservação necessárias.

		jan-mar	jan-jun	jan-set	jan-dez
ORÇAMENTO	% de execução do orçamento	9%	21%	37%	56%
	Orçamento	2.565.426	3.160.126	3.592.126	3.592.126
	Despesas de capital	595.050	1.106.050	1.206.050	1.206.050
	Despesas administração	1.970.376	2.054.076	2.386.076	2.386.076
	Execução	243.462	668.467	1.320.193	1.993.953
	Despesas de capital	0	7.518	125.589	412.131
	Despesas administração	243.462	660.949	1.194.604	1.581.822

Valores em Euros

A execução do orçamento é prejudicada pela (1) inexistência em número suficiente de recursos humanos qualificados, que se traduz na não capacidade de realização de obras, e (2) pela fraca resposta ao nível da contratação com um procedimento administrativo pesado, poucos meios internos e dependência de terceiros (Secretaria-Geral do Ministério, Gabinetes do Ministério e Ministério das Finanças).

É este baixo grau de execução orçamental que determina o fraco grau de satisfação de arrendatários e condóminos.

Teve especial impacto a não realização em 2014, como inicialmente previsto, da reabilitação do prédio da R. Aquilino Ribeiro nº 16 em Chelas, Lisboa e a 2ª fase da demolição da “Ex – fábrica da Mecânica Setubalense”. Ambas estão programadas para 2015.

FACTOS RELEVANTES

Realojamento antiga fábrica “Mecânica Setubalense”

Em 2014 foi feito o realojamento da comunidade que residia nas instalações da antiga fábrica “Mecânica Setubalense” em Setúbal. Devido às intempéries que se verificaram no final de 2013 e em inícios de 2014, o processo de degradação daquelas instalações agravou-se substancialmente, ameaçando ruína.

Face à evidente situação de risco de vida e de saúde dos ocupantes foi decidido pelo IGFSS pôr fim à mesma, promovendo o realojamento da população que havia ocupado estas instalações. A desocupação do prédio ocorreu no dia 10 de julho de 2014, data marcada pelo Tribunal de Setúbal, tendo o mesmo sido entregue devoluto e livre de pessoas e bens ao IGFSS, no dia.

O processo de desocupação mobilizou todo o DPI. No dia da desocupação todos os elementos da DGIS e DGIN deslocaram-se ao local, organizados em equipas e acompanhados da PSP, onde procederam à identificação dos residentes e encaminhamento para os centros de atendimento montados para o efeito.

As mudanças e acondicionamento dos bens foram feitos pelo IGFSS, tendo sido feita a entrega nas novas casas. Foi garantido o alojamento a todos os residentes identificados pelo Centro Distrital da Segurança Social de Setúbal, tendo sido realojadas 29 famílias (73 pessoas) a quem foram atribuídas 29 casas localizadas em Setúbal, Montijo, Seixal, Lisboa e Tomar.

Este processo foi feito em articulação com a C.M. de Setúbal, Junta de Freguesia de S. Sebastião de Setúbal, SEF - Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, PSP - Policia de Segurança Publica, Paróquia de N. Senhora da Conceição e Centro Distrital da Segurança Social de Setúbal.

Apesar da complexidade e sensibilidade da operação, esta decorreu sem incidentes fruto da boa organização operacional e da articulação entre todas as instituições interessadas.

Terrenos sobranceiros de Alvalade

Por escrituras de 21 de março de 1947, 19 de novembro de 1947, 07 de abril de 1948 e 01 de agosto de 1951, a Câmara Municipal de Lisboa (CML) vendeu várias parcelas de terreno à então “Federação de

Caixa de Previdência - Habitação Económica”, nas imediações da Avenida do Brasil, para a construção de Habitações de Renda Económica.

De acordo com as escrituras, revertiam para o domínio e posse da CML todos os terrenos objeto daqueles contratos não aplicados à construção das casas de renda económica, contra restituição à Federação, agora IGFSS, do preço que por ela foi pago.

No ano de 2013 o IGFSS celebrou um contrato de exploração com a EMEL - Empresa Pública Municipal de Mobilidade e Estacionamento de Lisboa E.E.M., com o objetivo de que esta explorasse parte destes terrenos sobrantes para estacionamento, devendo a EMEL fazer a limpeza e intervenção necessárias para este fim.

Paralelamente, o DPI encetou junto da Câmara Municipal de Lisboa os trabalhos para a reversão dos referidos terrenos, tal como previsto na escritura inicial de compra dos mesmos à Câmara Municipal, de forma a regularizar uma situação que estava por resolver desde a construção do Bairro de Renda Económica de Alvalade, terminado em 1953. O Bairro foi construído em cinco fases: 1947/1948/1949/1950/1953, sendo que apenas da última fase de construção não existem terrenos sobrantes.

Transferência dos Bairros de Renda Económica

O IGFSS - Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P. é atualmente detentor de 68 Bairros de Renda Económica (2.825 frações) distribuídos por 20 municípios de Portugal Continental.

Em 2006 iniciou este Instituto a transferência progressiva destes Bairros para as Autarquias, tendo sido transferidos desde então 25 Bairros, num total de 2.562 frações, para as Autarquias de: Beja, Bragança, Caminha, Cascais, Castanheira de Pera, Castelo Branco, Covilhã, Estremoz, Évora, Fafe, Figueira da Foz, Gouveia, Guimarães, Matosinhos, Ovar, Portel, Portimão, Sintra, S. João da Madeira, Tondela, Torres Novas, Vila Nova de Famalicão, Vila Viçosa, Vila Real de Santo António e Viseu.

As transferências do Património de Renda Económica são feitas ao abrigo da Lei do Orçamento de Estado, Lei 82-B/2014, que prevê no nº 1, do artigo 14º, a possibilidade de transferência administrativa para as Autarquias. São transferidos neste processo todos os terrenos e frações que compõe os Bairros, passando a autarquia - e de acordo com a legislação aplicável - a deter a inteira capacidade de decisão sobre a alienação, atribuição de fogos vagos e demais decisões de gestão. Em consequência as receitas obtidas passam a ser pertença da autarquia, assim como os custos de conservação e gestão, não havendo lugar a compensações ao/pelo IGFSS.

Em 2014 esta capacidade de transferência ao abrigo da Lei do Orçamento de Estado passou também a prever a possibilidade de transferência para o IHRU - Instituto de Habitação e Reabilitação Urbana. Assim a partir de 2015 o IGFSS passa a ter a possibilidade de transferir os Bairros de Renda Económica não só para as Autarquias interessadas mas também para o IHRU, Instituto que ao nível da Administração Central do Estado concentra 13.000 casas com as mesmas características.

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 2014:

PN.02 - Património Imobiliário em 2014/12/31

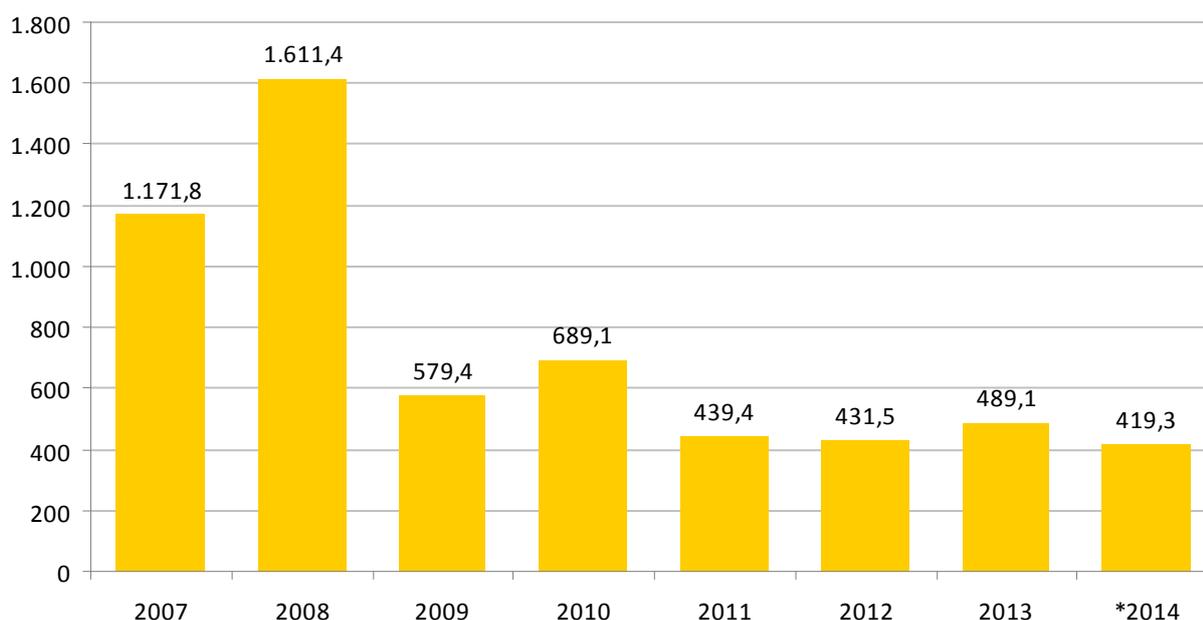
	Eficácia	Metas		
☐ PN.02 - Património Imobiliário	63.74 pts	(50.00 pts)	127.48%	→ ⚠
☐ Financeira	99.17 pts	(50.00 pts)	198.34%	→
☐ Rentabilizar o património imobiliário	99.17 pts	(50.00 pts)	198.34%	→
☐ Valor do património colocado no mercado imobiliário	31.79 M€	(20.00 M€)	158.95%	→
☐ Receitas de alienação	6.90 M€	(5.00 M€)	138.00%	→
☐ Receitas de rendas	4.39 M€	(2.60 M€)	168.85%	→
☐ Clientes	36.47 pts	(50.00 pts)	72.94%	→ ⚠
☐ Garantir resposta social	42.50 pts	(50.00 pts)	85.00%	↔ ⚠
☐ Taxa de ocupação do Mercado Social de Arrendamento	70.00 %	(80.00 %)	87.50%	↔ ⚠
☐ Taxa de ocupação RE	84.00 %	(80.00 %)	105.00%	→
☐ Revisão segmento RE	0.00 PA	(0.00 PA)	0.00%	→ ⚠
☐ Aumentar o valor percebido	33.45 pts	(49.99 pts)	66.91%	→
☐ Taxa de satisfação dos arrendatários	60.00 %	(65.00 %)	92.31%	→ ⚠
☐ Taxa de satisfação das adm. condomínio	70.00 %	(70.00 %)	100.00%	→
☐ Taxa de satisfação dos compradores de imóveis	91.00 %	(95.00 %)	95.79%	→ ⚠
☐ Processos Internos	55.75 pts	(50.00 pts)	111.50%	↑
☐ Arrendar imóveis	60.00 pts	(50.00 pts)	120.00%	↑
☐ Taxa de ocupação de RL	84.00 %	(80.00 %)	105.00%	↔
☐ Alienar imóveis	81.25 pts	(50.00 pts)	162.50%	↑
☐ Taxa de sucesso das vendas	25.00 %	(20.00 %)	125.00%	↑
☐ Valorizar e conservar imóveis	26.00 pts	(50.00 pts)	52.00%	→
☐ Taxa de intervenções efetuadas	59.87 %	(90.00 %)	66.52%	→ ⚠
☐ Taxa de vistorias efetuadas	72.17 %	(90.00 %)	80.19%	→ ⚠
☐ % de execução do orçamento	55.00 %	(90.00 %)	61.11%	→ ⚠
☐ N.º de imóveis valorizados	42.00 N.º	(20.00 N.º)	210.00%	→
☐ Plano de conservação e manutenção do património	16.80 PA	(20.00 PA)	84.00%	→ ⚠
☐ Aprendizagem e Crescimento	63.39 pts	(50.00 pts)	126.78%	↔
☐ Assegurar a melhoria contínua do processo	64.29 pts	(50.00 pts)	128.58%	↔
☐ N.º de ações preventivas	1.00 N.º	(2.00 N.º)	50.00%	↓ ⚠
☐ Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	5.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	100.00%	→
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	67.61 %	(90.00 %)	75.12%	→ ⚠
☐ Plano de atualização de SIF	60.00 PA	(30.00 PA)	200.00%	→
☐ Plano de reuniões estratégicas	58.50 PA	(40.00 PA)	146.25%	→
☐ Promover a gestão de competências	0.00 pts	(80.00 pts)	0.00%	→
☐ Tx cump. prazo resposta questionário avaliação competências	0.00 %	(0.00 %)		→ ⚠
☐ Valorizar o capital humano	62.50 pts	(50.00 pts)	125.00%	↔
☐ Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)		→ ⚠
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	92.00 %	(80.00 %)	115.00%	↔
☐ Taxa de absentismo	2.08 %	(2.00 %)	96.00%	↔ ⚠

2.4 PERFORMANCE DO ORÇAMENTO E CONTA

O IGFSS enquanto responsável pela elaboração, gestão, acompanhamento e controlo da execução do Orçamento da Segurança Social, e elaboração da respetiva Conta Consolidada da Segurança Social, orienta-se, nomeadamente pelo estrito cumprimento de prazos de prestação de informação, quer definidos internamente quer externamente por via legal. Este compromisso ficou mais uma vez concretizado nas metas atingidas durante o exercício de 2014, quer na disponibilização de informação de execução orçamental (dia 17 de cada mês), quer na antecipação do prazo de entrega da Conta da Segurança Social.

No âmbito das atribuições deste Instituto, enquanto entidade que reporta e coordena a prestação de informação das entidades do subsector da Segurança Social relativa ao cumprimento da Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso (LCPA), designadamente o apuramento e controlo de fundos disponíveis, mapa de pagamentos em atraso e registo de encargos plurianuais no Sistema Central de Encargos Plurianuais (SCEP), de destacar o cumprimento rigoroso dos prazos de reporte destas informações aos organismos institucionais responsáveis.

No que respeita à performance financeira e orçamental, registou-se em 2014 um excedente acumulado de 419,3 milhões de euros de saldo global (ótica da contabilidade pública) no subsector da Segurança Social, refletindo um decréscimo de 69,8 milhões de euros relativamente ao ano transato.



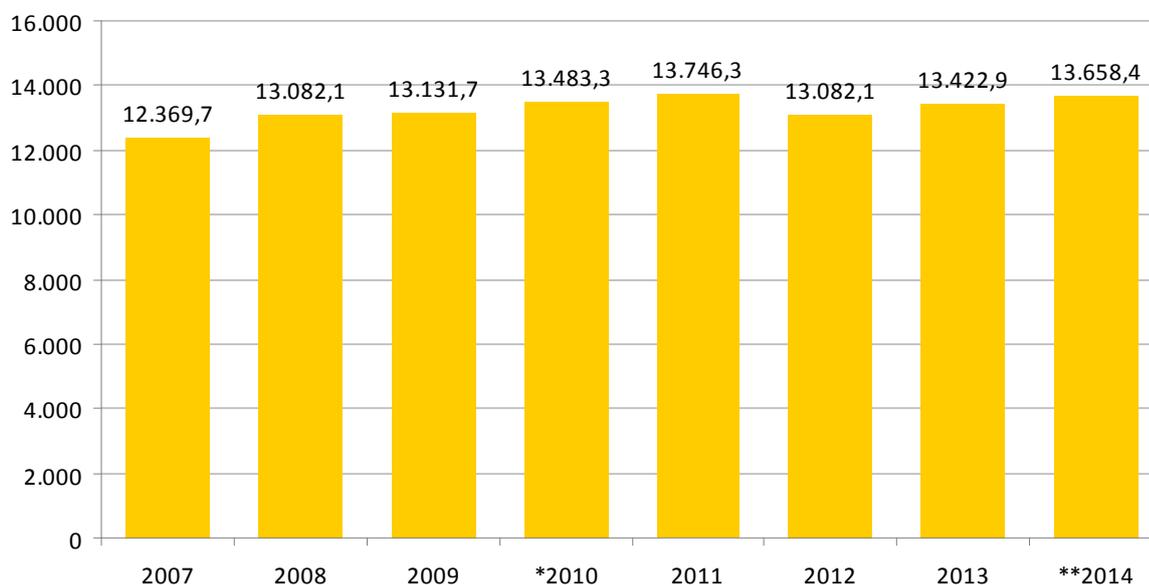
Evolução do saldo orçamental da Segurança Social (em milhões de euros)

Nota: * Dados da execução provisória

A receita efetiva cifrou-se em 24.669,5 milhões de euros, o que se traduziu numa redução de 713,9 milhões de euros, ou seja, menos 2,8% do que no período homólogo de 2013, e justifica-se essencialmente pelos seguintes fatores:

- ➡ Aumento das contribuições e quotizações em 235,6 milhões de euros;

- Redução das transferências do Fundo Social Europeu e da Administração Central em 509,6 milhões de euros e 357 milhões de euros, respetivamente.



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 de janeiro a dezembro de 2014 ascendeu a 24.250,2 milhões de euros, menos 2,6% do que no período homólogo de 2013. Esta diminuição foi determinada pelo:

- Acréscimo da despesa com pensões em 131,3 milhões de euros (aumento do valor de pensão média);
- Redução das despesas com prestações de desemprego em 499,7 milhões de euros;
- O aumento homólogo de 56,8 milhões de euros da despesa com ação social (+3,55%).

No que concerne à melhoria de processos de obtenção de informação contabilística, em 2014 destaca-se:

- No âmbito da Lei dos Compromissos, a conceção de um mapa de controlo de fundos disponíveis no Sistema de Informação Financeira, assim como o desenvolvimento dos compromissos por data de vencimento;
- Qualificação da informação obtida no SIF pelos mapas de transferências e subsídios, anexos às demonstrações financeiras de cada Instituição;
- Qualificação da informação obtida pelos mapas de gestão do imobilizado - Ficha de Inventário CIBE;
- Implementação/Desenvolvimento da contabilização da anulação de contraordenações na conta corrente.

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 2014:

PN.03 - Orçamento e Conta em 2014/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PN.03 - Orçamento e Conta	68.29 pts	(50.00 pts)	136.57%	↔
☐ Clientes	66.85 pts	(50.00 pts)	133.70%	↔
☐ Aumentar o nível de satisfação dos SH internos e externos	65.13 pts	(50.00 pts)	130.26%	↔
☐ Taxa de satisfação dos clientes externos	84.00 %	(82.00 %)	102.44%	↔
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	90.00 %	(90.00 %)	100.00%	→
☐ Tx cumprimento prazo resposta auditores internos e externos	121.99 %	(100.00 %)	121.99%	↔
☐ Elaborar e gerir o Orçamento da Segurança Social	58.38 pts	(50.00 pts)	116.76%	↔
☐ Prazo de elaboração dos relatórios Saldo Orçamental ISS	133.20 PA	(120.00 PA)	111.00%	↔
☐ Elaboração do OSS 2015 e sua disponibilização às ISS	78.40 PA	(70.00 PA)	112.00%	→
☐ Prazo de apresentação da execução orçamental mensal	126.60 PA	(120.00 PA)	105.50%	↔
☐ Prazo de validação e análise dos Fundos Disponíveis das ISS	121.80 PA	(120.00 PA)	101.50%	↔
☐ Encerrar as Contas do IGFSS e elaborar a Conta da SS	51.43 pts	(50.00 pts)	102.86%	↔
☐ 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	60.00 PA	(60.00 PA)	100.00%	↔
☐ Elaboração da CSS e relatório	137.80 PA	(130.00 PA)	106.00%	↔
☐ Elaboração de normas de encerramento das contas	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	↔
☐ Apuramento saldos orçamentais patrimoniais programas	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%	↔
☐ Encerramento das Contas do IGFSS e entrega ao TC	140.00 PA	(140.00 PA)	100.00%	↔
☐ Efetuar a normalização contabilística e orçamental	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	↔
☐ Tx cumprimento prazo normalização contabilística/orçamental	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	↔
☐ Efetuar previsão da execução orçamental	72.40 pts	(50.00 pts)	144.80%	↔
☐ Apresentação da previsão execução orçamental	294.80 PA	(250.00 PA)	117.92%	↔
☐ Analisar séries históricas e realizar estudos prospetivos	76.47 pts	(50.00 pts)	152.94%	↔
☐ Taxa cumprimento prazo realização de estudos prospetivos	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	↔
☐ Taxa cumprimento prazo aferição do impacto novas medidas	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	↔
☐ Taxa de assertividade dos estudos prospetivos	64.70 %	(75.00 %)	86.27%	↑ ⚠
☐ Estudar a evolução física e financeira de prestações	61.25 pts	(50.00 pts)	122.50%	↔
☐ Elaboração de relatório de acompanhamento de prestações	21.80 PA	(20.00 PA)	109.00%	↔
☐ Financeira	78.43 pts	(50.00 pts)	156.86%	↔
☐ Melhorar prazo médio de pagamentos e recebimentos	79.60 pts	(50.00 pts)	159.20%	↔
☐ Taxa de validação dos registos contabilísticos/Despesa	96.99 %	(96.00 %)	101.03%	↔
☐ Taxa de validação dos registos contabilísticos/Receita	98.42 %	(92.00 %)	106.98%	↔
☐ Prazo médio de pagamento	19.68 Dias	(30.00 Dias)	34.40%	↔
☐ Reduzir as dívidas de M/L prazo devedores não contribuintes	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	↔
☐ Iniciativa de resolução de saldos	46.30 PA	(30.00 PA)	154.33%	↔
☐ Reconciliar saldos/operações recíprocas entre ISS do sistema	62.50 pts	(50.00 pts)	125.00%	↔
☐ Prazo de supervisão trimestral das operações recíprocas	9.00 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	119.00%	↔
☐ Processos Internos	73.65 pts	(50.00 pts)	147.30%	↔
☐ Aumentar a eficiência dos processos	73.59 pts	(50.00 pts)	147.18%	↔
☐ Prazo de manutenção dos mapas do SIF	11.70 Dias úteis	(15.00 Dias úteis)	122.00%	↑
☐ Extração de contribuições / Promover com o II	33.60 PA	(30.00 PA)	112.00%	↔
☐ Análise intercalar das contas de contribuintes	59.20 PA	(40.00 PA)	148.00%	↔
☐ Prazo de análise mensal dos Fundos Disponíveis do IGFSS	121.80 PA	(120.00 PA)	101.50%	↔
☐ Aumentar a eficácia dos processos	73.76 pts	(50.00 pts)	147.52%	↔
☐ Taxa de cumprimento de elaboração das alterações orçamentais	96.44 %	(95.00 %)	101.52%	↔
☐ Tx cumprimento prazo no controlo de registo SCEP/SIF	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	↔

PN.03 - Orçamento e Conta em 2014/12/31

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> Comparação registos contratos plurianuais SIF/SCEP	27.60 PA	(20.00 PA)	138.00%	→
<input type="checkbox"/> Prazo de análise mensal do MPA e remessa para a DGO	124.80 PA	(120.00 PA)	104.00%	→
<input type="checkbox"/> Previsão Receitas Cessantes-OSS/2015	13.20 PA	(10.00 PA)	132.00%	→
<input type="checkbox"/> Consolidação patrimonial no módulo do SIF - EC - CS	40.80 PA	(30.00 PA)	136.00%	→
<input type="checkbox"/> Análise de saldos no ano 2014	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> Qualificação da validação do MFD e relatório	135.60 PA	(130.00 PA)	104.31%	→
<input type="checkbox"/> Compilação de todas as alterações orçamentais	87.20 PA	(80.00 PA)	109.00%	→
<input type="checkbox"/> Aprendizagem e crescimento	47.89 pts	(50.00 pts)	95.78%	→
<input type="checkbox"/> Assegurar a melhoria contínua do processo	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> N.º de ações preventivas	2.00 N.º	(2.00 N.º)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		→ ⚠
<input type="checkbox"/> Promover a gestão de competências	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> Tx cump. prazo resposta questionário avaliação competências	0.00 %	(0.00 %)		→ ⚠
<input type="checkbox"/> Monitorização intercalar dos objetivos - BSC	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> Valorizar o capital humano	36.56 pts	(50.00 pts)	73.12%	↘
<input type="checkbox"/> Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)		→ ⚠
<input type="checkbox"/> Taxa de colaboradores abrangidos por formação	88.00 %	(80.00 %)	110.00%	↘
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	2.75 %	(2.00 %)	52.50%	↘ ⚠
<input type="checkbox"/> Qualificar o sistema de comunicação externa e interna do DOC	55.00 pts	(50.00 pts)	110.00%	↑
<input type="checkbox"/> Divulgação externa de informação orçam. e finan. do sistema	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	↑
<input type="checkbox"/> Divulgação interna de informação orçam. e finan. do sistema	32.40 PA	(30.00 PA)	108.00%	↑

2.5 PERFORMANCE DA GESTÃO FINANCEIRA

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

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 2014 estabeleceu-se obter um diferencial médio anual positivo superior a 80 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 fevereiro de 2014, o mesmo foi alterado para 30 pontos base devido aos seguintes fatores:

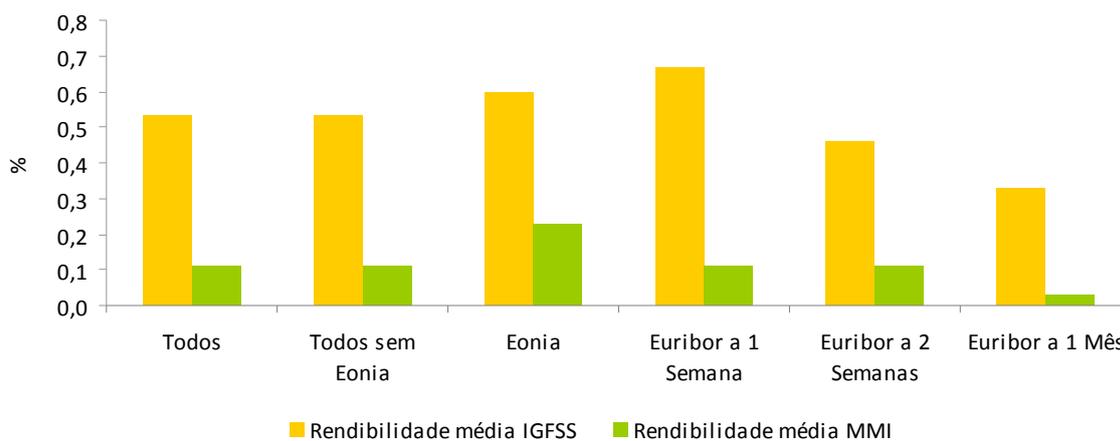
- Limitação imposta pelo Decreto-Lei n.º 36/2013, de 11 de março, que veio prever uma coordenação de gestão de disponibilidades e aplicações financeiras a efetuar pelo IGFSS junto do IGCP, diminuindo fortemente a possibilidade de aplicações nos Bancos e consequentemente fragilizando a capacidade negocial 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.

Em 5 de junho de 2014, o Conselho do Banco Central Europeu (BCE) decidiu reduzir a taxa de juro aplicável às operações principais de refinanciamento do Eurosistema em 10 pontos base e a taxa de juro aplicada à facilidade permanente de cedência de liquidez em 35 pontos base, passando-as para, respetivamente, 0,15% e 0,40%. A taxa de juro aplicada à facilidade permanente de depósito foi reduzida em 10 pontos base, passando para -0,10%.

Adicionalmente, 4 de setembro - decidiu reduzir a taxa de juro aplicável às operações principais de refinanciamento do Eurosistema e a taxa de juro aplicada à facilidade permanente de cedência de liquidez em 10 pontos base, passando-as para, respetivamente, 0,05% e 0,30%. A taxa de juro aplicada à facilidade permanente de depósito foi reduzida em 10 pontos base, passando para -0,20%.

Durante o ano de 2014, o capital médio diário em aplicação situou-se em \approx 832 milhões de euros, obtendo-se uma taxa de rendibilidade para o conjunto dos prazos de 0,53%, menos 0,72% face ao ano de 2013.

Comparativamente com a rendibilidade média do MMI, verificou-se um diferencial na performance do IGFSS de mais 0,42%, menos 0,73% face ao ano de 2013. Face à meta inicialmente estabelecida, verificou-se um diferencial positivo de 12 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 2014, com exceção do prazo Eonia, situou-se nos 0,53% (menos 0,72% face ao ano anterior), tendo-se obtido um diferencial face ao MMI de 0,42%, menos 0,73% face ao ano anterior.

Foi no prazo de 2 semanas que o instituto aplicou a maior parcela de capital - \approx 602 milhões de euros -, representando 72,3% do capital médio aplicado durante o ano. Neste prazo o instituto obteve um diferencial médio superior ao MMI em 0,35%.

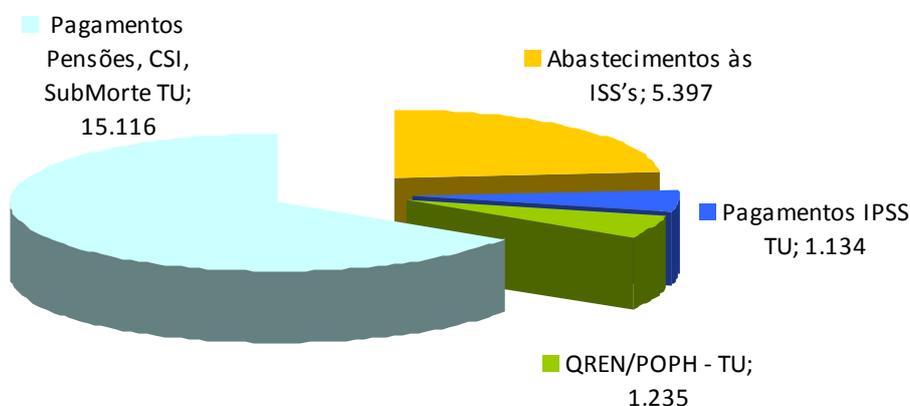
Em 2014, a atividade do IGFSS no domínio da gestão financeira ficou também marcada pelo alargamento da utilização dos instrumentos SEPA (*Single European Payment Area*), nomeadamente a utilização do Sistema de Débitos Diretos SEPA, no formato C2B da ISO 20022, para arrecadação da receita das Rendas, Trabalhadores Independentes e Seguro Social Voluntário, Acordos Prestacionais do SEF e Regime Público de Capitalização. Estes protocolos entraram em vigor em abril de 2014.

Em substituição do meio de pagamento carta-cheque, o IGFSS teve que contratualizar com os CTT o pagamento das prestações familiares por vale postal. Este contrato surgiu da necessidade de se ultrapassar constrangimentos ao nível da capacidade dos bancos assegurarem o pagamento de carta-cheque, atendendo à conjuntura atual que tem levado à diminuição do número de balcões e número de trabalhadores no atendimento. A produção de efeitos do contrato ocorreu em agosto de 2014.

Ainda no âmbito da arrecadação de receita, a partir de setembro foi disponibilizada a possibilidade aos arrendatários do IGFSS procederem ao pagamento das rendas através do Multibanco - pagamento de serviços compras.

No âmbito da gestão unificada dos recursos financeiros da Segurança Social, o IGFSS assegurou durante o ano de 2014 o abastecimento financeiro diário de 4 instituições e serviços do sistema. Relativamente à Tesouraria Única do sistema de Segurança Social - vertente de pagamentos – deu-se continuidade ao processo de pagamentos aos beneficiários de Pensões, Complemento Solidário de Idosos 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 22.882 milhões de euros.



Abastecimentos financeiros e pagamentos via TU – 2014 (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 aumento do volume de cobranças arrecadadas nas contas bancárias do IGFSS. Em 2014, este montante ascendeu a $\approx 27,7$ milhões de euros, representando cerca de 7% do total cobrado, tendo-se registado um decréscimo de 52,59% relativamente ao ano transato. Este decréscimo está relacionado com a publicação, em 22-11-2013, do Despacho nº 15283/2013, que regula os pagamentos dos valores devidos à Segurança Social nas Tesourarias do Sistema de Segurança Social, cujo principal objetivo se prende com a redução/eliminação de más cobranças, apenas permitindo a utilização de cheque normal (não visado, bancário, ou emitido pelo IGCP) para as cobranças não abrangidas pela faculdade de utilização do meio de pagamento Multibanco, levando a uma alteração do canal de pagamento. As cobranças relativas a reposições de prestações sociais arrecadadas através do multibanco ascenderam a $\approx 31,6$ milhões de euros. Em 2014, deu-se o início do processo de participação de dívidas referentes a reposições de prestações sociais e pensões, cuja cobrança, no valor de 0,87 milhões de euros, foi creditada diretamente nas contas bancárias do IGFSS, através dos diversos canais de cobrança. A alteração legislativa também implicou a alteração do meio de pagamento preferencial nas Tesourarias do Sistema, que passou a ser o TPA, representando, este ano, 52,19% do total das cobranças.

Em Janeiro de 2014, foi formalizado e entrou em vigor um novo nível de serviço com o ISS, relacionado com o Controlo e Devolução de disponibilidades ao IGFSS, com o sentido de promover a regular devolução de disponibilidades ao IGFSS, sendo atualmente efetuada a respetiva monitorização trimestral pelo IGFSS. Esta iniciativa procurou dar acolhimento a recomendações que constam do Relatório de Auditoria ao Sistema de Gestão da Tesouraria da Segurança social - IG do MSSS - julho/2013.

Note-se que prosseguiu entretanto, em articulação com o II e o ISS, o Projeto do novo Interface SICC-SIF-TU, que vai abranger as prestações sociais processadas através de SICC (Desemprego, doença, rendimento social de inserção, ação social, entre outros), eliminando o atual abastecimento financeiro por parte do IGFSS e a correspondente necessidade de devolução de disponibilidades.

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 2014:

- O pagamento das prestações de alimentos no âmbito do Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores cifrou-se nos 30,9 milhões de euros, para um total médio de 16.967 processos por mês – refletindo um crescimento da despesa em cerca de 12%;
- No âmbito do Fundo de Garantia Salarial, foram efetuados pagamentos de créditos salariais relativos a 30.552 requerentes, no valor total de cerca de 176,2 milhões de euros (acréscimo de 1%);
- 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 (valor inalterado), e contabilizou receitas de cotizações no valor de 695,5 mil euros (diminuição de cerca de 18%);
- No âmbito do Apoio Social a Idosos e Emigrantes Carenciados das Comunidades Portuguesas foram efetuados pagamentos na ordem dos 1,8 milhões de euros (diminuição de 18%);
- O montante do apoio social aos Hemofílicos atingiu, em 2014, o valor de 417,4 mil euros (redução de cerca de 2%);
- No que se refere ao Fundo de Socorro Social, o total de compromissos assumidos situou-se em 12,6 milhões de euros (variação negativa de 6%), para um total de pagamentos de cerca de 8,4 milhões de euros (variação positiva de 40%);
- O IGFSS deu continuidade ao 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 2014 o valor total pago com este apoio foi de 3,0 milhões de euros (decréscimo de cerca de 35%).

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 2014:

PN.04 - Gestão Financeira em 2014/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PN.04 - Gestão Financeira	77.77 pts	(50.00 pts)	155.53%	⬅️ ⚠️
☐ Financeira	96.30 pts	(50.00 pts)	192.60%	➡️
☐ Otimizar os excedentes de tesouraria da SS	96.30 pts	(50.00 pts)	192.60%	➡️
☐ Peso relativo DO/DP	0.62 %	(0.90 %)	131.11%	⬅️
☐ Rendibilidade média IGFSS vs MMI	42.00 PB	(30.00 PB)	140.00%	➡️
☐ Clientes	65.22 pts	(50.00 pts)	130.44%	⬅️
☐ Produzir informação de gestão	55.90 pts	(50.00 pts)	111.80%	⬅️
☐ Relatório movimento financeiro	135.80 PA	(120.00 PA)	113.17%	⬅️
☐ Relatório rendibilidade e acordos	120.60 PA	(120.00 PA)	100.50%	⬅️
☐ Garantir a qualidade dos canais protocolados (cobranças)	81.20 pts	(50.00 pts)	162.40%	⬅️
☐ Tx de cumpr. prazo de análise aos pedidos de regularizações	98.74 %	(97.00 %)	101.79%	⬅️
☐ Tx de cumpr. prazo diário envio situações irregulares banca	99.48 %	(98.50 %)	100.99%	⬅️
☐ Assegurar a gestão processual dos fundos e programas	66.67 pts	(50.00 pts)	133.34%	⬅️
☐ Redução das pendências do FGS - primeira apreciação	17.00 Dias	(100.00 Dias)	183.00%	⬅️
☐ Redução das pendências do FGS - reapreciações	76.00 Dias	(200.00 Dias)	162.00%	⬅️
☐ Taxa cumprimento do prazo resposta entidades FGADM	88.12 %	(95.00 %)	92.76%	⬅️ ⚠️
☐ Aumentar a satisfação dos clientes	66.95 pts	(50.00 pts)	133.90%	⬅️
☐ Taxa de satisfação de clientes - Abastecimento Financeiro/TU	90.00 %	(90.00 %)	100.00%	⬅️
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	95.09 %	(90.00 %)	105.66%	⬅️
☐ Tx de cumprimento das disponibilidades concentradas no IGCP	28.19 %	(28.00 %)	100.68%	⬅️
☐ Divulgação de informação sobre o FGADM	40.00 PA	(20.00 PA)	200.00%	⬅️
☐ Controlar os fluxos financeiros das tesourarias do SSS	57.04 pts	(50.00 pts)	114.08%	⬅️
☐ Taxa de cumprimento prazo envio irregularidades TPA ao ISS	97.37 %	(95.00 %)	102.49%	⬅️
☐ Relatório de controlo das tesourarias GT	31.20 PA	(30.00 PA)	104.00%	⬅️
☐ Prazo comunicação dif.reconciliação processo TU (II/ISS)	120.00 PA	(120.00 PA)	100.00%	⬅️
☐ Prazo acomp. diferenças consolidação processo TU (II/ISS)	104.20 PA	(100.00 PA)	104.20%	⬅️
☐ Prazo comun./acomp. dif. reconcili. GC (II) e SEF (II)	106.00 PA	(100.00 PA)	106.00%	⬅️
☐ Processo Internos	72.85 pts	(50.00 pts)	145.70%	⬅️
☐ Controlar os pagamentos TU/abastecimento das ISS	68.38 pts	(50.00 pts)	136.76%	⬅️
☐ Taxa de cumprimento dos prazos de envio dos workflows à DFF	100.00 %	(99.00 %)	101.01%	⬅️
☐ Validação dos Planos de Fundos das ISSs	2.31 Horas	(2.50 Horas)	107.30%	⬅️
☐ Prazo de análise das dif. reconciliação afetas ao processo	237.60 PA	(210.00 PA)	113.14%	⬅️
☐ Prazo tratamento contabilístico/processual das devoluções	129.00 PA	(120.00 PA)	107.50%	⬅️
☐ Prazo de tratamento de regularizações	125.40 PA	(120.00 PA)	104.50%	⬅️
☐ Assegurar contabilização/ reconciliação dos mov. financeiros	82.38 pts	(50.00 pts)	164.76%	⬅️
☐ Tx cumprimento prazo elab. do rel. dos movi/tos 41 em aberto	100.00 %	(98.00 %)	102.04%	⬅️
☐ Tx cump monitor. ações identif. reuniões entre SID/SIF/IGFSS	100.00 %	(98.00 %)	102.04%	⬅️
☐ Taxa de cumprimento do prazo de envio de ficheiros	94.96 %	(90.00 %)	105.51%	⬅️
☐ Taxa de cumprimento da contabilização dos movimentos mensais	96.35 %	(85.00 %)	113.35%	⬅️
☐ Documentos por integrar em SIF provenientes do interface	110.00 PA	(110.00 PA)	100.00%	⬅️
☐ Assegurar o planeamento financeiro do IGFSS	65.00 pts	(50.00 pts)	130.00%	⬅️
☐ Prazo de apresentação do plano previsional diariizado	134.40 PA	(120.00 PA)	112.00%	⬅️
☐ Controlar os prestadores dos serviços financeiros	77.15 pts	(50.00 pts)	154.30%	⬅️
☐ Taxa de cumprimento validação custo dos serviços multibanco	99.89 %	(99.00 %)	100.90%	⬅️
☐ Avaliação dos prestadores de serviços financeiros	129.40 PA	(120.00 PA)	107.83%	⬅️
☐ Aprendizagem e Crescimento	82.43 pts	(50.00 pts)	164.86%	⬅️ ⚠️

PN.04 - Gestão Financeira em 2014/12/31

	Eficácia	Metas		
[-] Operacionalizar serviços bancários	0.00 pts	(80.00 pts)	9.99%	→ ⚠
[-] Ligação dos Terminais de Pagamento Automático à aplicação GT	0.00 PA	(0.00 PA)		→ ⚠
[-] Promover a adoção de novas formas de pagamento eletrônicas	0.00 PA	(30.00 PA)	9.99%	→ ⚠
[-] Assegurar a melhoria contínua do processo	52.25 pts	(50.00 pts)	104.50%	→
[-] 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)		→ ⚠
[-] Monitorização dos SLA com o ISS	123.60 PA	(120.00 PA)	103.00%	→
[-] Promover a gestão de competências	0.00 pts	(80.00 pts)	9.99%	→
[-] Tx cump. prazo resposta questionário avaliação competências	0.00 %	(0.00 %)		→ ⚠
[-] Valorizar o capital humano	86.25 pts	(50.00 pts)	172.50%	→
[-] Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)		→ ⚠
[-] Taxa de colaboradores abrangidos por formação	93.00 %	(80.00 %)	116.25%	→
[-] Taxa de absentismo	1.36 %	(2.00 %)	132.00%	→
[-] Operacionalizar a tesouraria única	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	→
[-] Central. pag/tos prest. sociais SICC e Integ. Pensões SICC	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→

2.6 PERFORMANCE DA QUALIDADE E COMUNICAÇÃO

Em 2014, dando continuidade à política e estratégia de gestão da qualidade seguidas, um dos principais desafios consistiu na manutenção 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 97,82%. De referir que em 2014, em estreita articulação com os responsáveis do PN.01 - Gestão da Dívida, continuou a apostar-se na divulgação das melhores práticas das Secções de Processo Executivo no âmbito das auditorias, bem como na focalização em determinados procedimentos considerados críticos pelo Processo, 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 essenciais 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 98,31% e 93,06%, 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, elaboraram-se pelo segundo ano consecutivo 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 realizado 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 realizada a gestão de outros canais de comunicação de que é exemplo a caixa de correio eletrónica institucional, utilizada para a colocação de dúvidas, reclamações ou sugestões. Em 2014 o IGFSS garantiu uma taxa de resposta em 15 dias úteis de 95,20% dos e-mails recebidos por esta via.

Ainda no âmbito da comunicação externa, destaca-se a implementação de um callcenter que abrange as áreas da gestão da dívida, fundo de garantia salarial e fundo de garantia de alimentos devidos a menores, bem como o elevado número médio mensal de acessos às páginas da responsabilidade do IGFSS no Portal da Segurança Social.

Ao nível da comunicação interna apostou-se na revisão da arquitetura da intranet de forma a torná-la mais apelativa e intuitiva, no reforço da qualidade do trabalho desenvolvido e 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 fim, referir que foram dinamizadas as ações previstas no Plano de Responsabilidade Social do instituto, das quais se destaca a realização de uma venda solidária no aniversário do IGFSS e uma recolha de fundos no Natal a favor de instituições de solidariedade 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 2014:

PGA.01 - Qualidade e Comunicação em 2014/12/31

	Eficácia	Metas		
PGA.01 - Qualidade e Comunicação	67.16 pts	(50.00 pts)	134.32%	→
Clientes	66.47 pts	(50.00 pts)	132.94%	→
Desenvolver o Sistema de Gestão do IGFSS	84.58 pts	(50.00 pts)	169.16%	→
Manutenção da certificação ISO 9001	36.20 PA	(20.00 PA)	181.00%	→
Projeto SIGO	0.00 PA	(0.00 PA)		→ ⚠
Acompanhamento das parcerias estratégicas	20.60 PA	(20.00 PA)	103.00%	→
Promover a imagem externa e a Responsabilidade Social	25.00 pts	(50.00 pts)	50.00%	↔
Tx cumprimento das metas do Plano de Responsabilidade Social	76.92 %	(90.00 %)	85.47%	→ ⚠
Plano de Responsabilidade Social 2015	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	↑
Melhorar a qualidade dos níveis de serviço internos	61.07 pts	(50.00 pts)	122.14%	→
Índice de satisfação dos colaboradores: Qualidade	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)		→ ⚠
Taxa de cumprimento dos OLA	98.31 %	(90.00 %)	109.23%	→
Taxa de satisfação com o acolhimento realizado pela DQC	93.06 %	(95.00 %)	97.96%	↔ ⚠
Garantir o planeamento estratégico e da atividade	71.79 pts	(50.00 pts)	143.58%	→
Relatório de Atividades 2013	22.40 PA	(20.00 PA)	112.00%	→
Plano de Atividades 2015	84.19 PA	(60.00 PA)	140.32%	↑
QUAR 2015	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
Relatório de acompanhamento do PGRIC	11.80 PA	(10.00 PA)	118.00%	→
Processos Internos	51.18 pts	(50.00 pts)	102.36%	→
Otimizar as auditorias internas da qualidade	53.07 pts	(50.00 pts)	106.14%	→
Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ) - IGFSS	10.39 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	-7.90%	→ ⚠
Taxa de satisfação com os auditores internos	97.82 %	(95.00 %)	102.97%	→
Auditoria aos indicadores do BSC	66.40 PA	(60.00 PA)	110.67%	→
Promover a melhoria contínua do IGFSS	59.91 pts	(50.00 pts)	119.82%	→
N.º de ações preventivas do IGFSS	17.00 N.º	(17.00 N.º)	100.00%	→
Monitorização da performance (BSC)	128.40 PA	(120.00 PA)	107.00%	→
Monitorização das oportunidades de melhoria	49.40 PA	(40.00 PA)	123.50%	→
Follow-up das recomendações de auditorias financeiras e SCI	31.80 PA	(30.00 PA)	106.00%	→
Monitorização dos níveis de serviço (OLA)	31.80 PA	(30.00 PA)	106.00%	→
Melhorar a informação e o serviço aos clientes	48.01 pts	(50.00 pts)	96.02%	→
Tx satisfação com informação do site: inq. clientes externos	62.00 %	(74.00 %)	83.78%	→ ⚠
Implementação do Callcenter do IGFSS	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	→
Inquérito aos clientes externos	31.57 PA	(30.00 PA)	105.24%	→
Desenvolver os canais comunicação e monitorizar audiências	44.87 pts	(50.00 pts)	89.74%	→
N.º médio de acessos da intranet	0.00 N.º	(0.00 N.º)		↓ ⚠
N.º médio de acessos da internet	95305.00 N.º	(90000.00 N.º)	105.89%	→
Taxa de abertura dos boletins eletrónicos	78.29 %	(78.00 %)	100.37%	→
Revisão da arquitetura da intranet	4.90 PA	(20.00 PA)	24.50%	→ ⚠
Plano de Comunicação 2015	21.97 PA	(20.00 PA)	109.84%	↑
Controlar os canais de resposta aos clientes	44.50 pts	(50.00 pts)	89.00%	→
Tx de cumprimento do tempo de resposta - caixa sugestões	90.91 %	(98.00 %)	92.77%	→ ⚠
Tx de cumprimento do tempo de resposta - email institucional	95.20 %	(90.00 %)	105.78%	→
Controlo do relacionamento com o cliente	31.80 PA	(30.00 PA)	106.00%	→
Aprendizagem e Crescimento	92.50 pts	(50.00 pts)	185.00%	→
Assegurar a melhoria contínua do processo	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	→
N.º de ações preventivas	3.00 N.º	(2.00 N.º)	150.00%	→

PGA.01 - Qualidade e Comunicação em 2014/12/31

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)	<div style="width: 0%;"></div>	→ ⚠
<input type="checkbox"/> Promover a gestão de competências	0.00 pts	(80.00 pts)	<div style="width: 0.00%;"></div>	→
<input type="checkbox"/> Tx cump. prazo resposta questionário avaliação competências	0.00 %	(0.00 %)	<div style="width: 0%;"></div>	→ ⚠
<input type="checkbox"/> Valorizar o capital humano	85.00 pts	(50.00 pts)	<div style="width: 170.00%;"></div>	→
<input type="checkbox"/> Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)	<div style="width: 0%;"></div>	→ ⚠
<input type="checkbox"/> Taxa de colaboradores abrangidos por formação	88.00 %	(80.00 %)	<div style="width: 110.00%;"></div>	→
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	0.56 %	(2.00 %)	<div style="width: 172.00%;"></div>	→

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.

Por outro lado, e relativamente à formação profissional, foi atingido o valor de 29,50 horas de formação por colaborador. O valor registado supera em 14,54 horas o obtido no ano 2013 (14,96 horas de formação) superando a meta traçada para o ano de 2014 (14 horas de formação por trabalhador).

Os resultados alcançados devem-se sobretudo à implementação de ações de formação que não se encontravam inicialmente previstas no Plano de Formação, e que contaram com um leque alargado de participantes, nomeadamente, na área de Segurança e Saúde no Trabalho, no domínio das competências comportamentais, e maximização das potencialidades da base de dados jurídica - LEGIX, entre outras.

No que se reporta ao absentismo, foi alcançada uma taxa de 2,03%, sendo que no ano de 2013 a referida taxa alcançou o valor de 4,02%. Assim, observou-se uma redução acentuada da taxa de absentismo. A tipologia de ausência que mais contribuiu para a 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.

Tendo como referência as necessidades de recrutamento definidas pelo Conselho Diretivo (21) foram desenvolvidas diversas iniciativas neste âmbito com vista a alcançar a meta estabelecida, conforme indicado no quadro seguinte.

Gestão do Recrutamento		
Necessidades de Recrutamento		21
Entradas	CEAGP	4
	Proced. Concursais / Mobilidade interna	14
	Regresso ao IGFSS	1
	Total	19

Dos dados que antecedem, resultou que a performance alcançada relativamente ao indicador “taxa de concretização do recrutamento” se cifrou em 90,48%, superior à meta estabelecida (80%).

À semelhança dos anos anteriores, o IGFSS privilegiou também outras formas de colaboração, as quais potenciam a interação com a sociedade, designadamente, com a implementação de Estágios Curriculares em parceria com instituições de ensino e Contratos de Emprego-Inserção (CEI) celebrados com beneficiários do subsídio de desemprego.

Outras Formas de Colaboração	
Estágios Curriculares	18
Contrato Emprego-Inserção (CEI)	83
Total	101

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 2014:

PGA.02 - Recursos Humanos em 2014/12/31

	Eficácia	Metas		
[-] PGA.02 - Recursos Humanos	66.18 pts	(50.00 pts)	132.35%	→
[-] Clientes	72.49 pts	(50.00 pts)	144.98%	→
[-] Avaliar e reforçar a satisfação dos colaboradores	0.00 pts	(80.00 pts)	9.99%	→
[-] Índice de satisfação dos colaboradores: questões DRH	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)		→ ⚠
[-] Inquérito de avaliação da satisfação dos colaboradores	0.00 PA	(0.00 PA)		→ ⚠
[-] Dinamizar o recrutamento e a seleção de colaboradores	71.05 pts	(50.00 pts)	142.10%	→
[-] Taxa de concretização do recrutamento	90.48 %	(80.00 %)	113.10%	→
[-] Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais	166.33 Dias úteis	(180.00 Dias úteis)	107.59%	→
[-] Prazo médio de apresentação de propostas de mobilidade	6.90 Dias úteis	(9.00 Dias úteis)	123.33%	→
[-] Contribuir para a integração no mercado de trabalho	75.00 pts	(50.00 pts)	150.00%	→
[-] Taxa de satisfação dos CEI	90.00 %	(80.00 %)	112.50%	→
[-] N.º de protocolos de estágio celebrados - ensino	4.00 N.º	(4.00 N.º)	100.00%	→
[-] N.º de estagiários	18.00 N.º	(10.00 N.º)	180.00%	→
[-] Promover a comunicação com os colaboradores e as UO	71.43 pts	(50.00 pts)	142.86%	→
[-] Prazo médio esclarecimentos sobre novas matérias de RH	8.00 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	120.00%	→
[-] N.º de reuniões periódicas com GP e GPA	8.00 N.º	(10.00 N.º)	80.00%	→ ⚠
[-] Taxa de cumprimento dos OLA	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
[-] Processos Internos	75.10 pts	(50.00 pts)	150.20%	→
[-] Processar vencimentos	84.09 pts	(50.00 pts)	168.18%	→
[-] Tempo médio de antecipação do processamento de vencimentos	7.00 Dias úteis	(5.50 Dias úteis)	127.27%	→
[-] Desenvolver o potencial dos colaboradores	76.14 pts	(50.00 pts)	152.28%	→
[-] Taxa de colaboradores abrangidos por formação - IGFSS	80.00 %	(80.00 %)	100.00%	→
[-] N.º médio de horas de formação por colaborador - IGFSS	29.50 Horas	(14.00 Horas)	210.71%	→
[-] Taxa de satisfação com a formação	85.00 %	(78.00 %)	108.97%	→
[-] Sistema de gestão de competências	58.40 PA	(40.00 PA)	146.00%	→
[-] Promover a segurança e saúde no trabalho	77.78 pts	(50.00 pts)	155.56%	→
[-] N.º de auditorias de segurança e saúde no trabalho	10.00 N.º	(10.00 N.º)	100.00%	→
[-] N.º de ações de formação profissional em SHST	4.00 N.º	(3.00 N.º)	133.33%	→
[-] Plano de emergência e evacuação do edifício Manuel da Maia	0.00 Dias	(0.00 Dias)		→ ⚠
[-] Plano de emergência e evacuação do edifício Av. República	0.00 PA	(0.00 PA)		→ ⚠
[-] Consulta dos trabalhadores no âmbito de SHST	0.00 PA	(0.00 PA)		→ ⚠
[-] Medidas de autoproteção dos edifícios	0.00 PA	(0.00 PA)		→ ⚠
[-] Reduzir o absentismo	51.04 pts	(50.00 pts)	102.08%	→
[-] Taxa de absentismo - IGFSS	2.03 %	(2.00 %)	99.50%	→
[-] Plano de controlo do absentismo	122.40 PA	(120.00 PA)	102.00%	→
[-] Desenvolver o SGRH	0.00 pts	(80.00 pts)	0.00%	→
[-] Implementação SIGO-SGRH	0.00 PA	(0.00 PA)		→ ⚠
[-] Aprendizagem e Crescimento	40.16 pts	(50.00 pts)	80.32%	→
[-] Assegurar a melhoria contínua do processo	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	→
[-] N.º de ações preventivas	1.00 N.º	(2.00 N.º)	50.00%	→ ⚠
[-] Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	200.00%	→
[-] Promover a gestão de competências	0.00 pts	(80.00 pts)	0.00%	→
[-] Tx cump. prazo resposta questionário avaliação competências	0.00 %	(0.00 %)		→ ⚠
[-] Valorizar o capital humano	30.31 pts	(50.00 pts)	60.62%	→
[-] Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)		→ ⚠
[-] Taxa de colaboradores abrangidos por formação	84.00 %	(80.00 %)	105.00%	→

PGA.02 - Recursos Humanos em 2014/12/31

Eficácia

Metas

Taxa de absentismo

2.79 %

(2.00 %)

59.50%



2.8 PERFORMANCE DA ADMINISTRAÇÃO E INFRAESTRUTURAS

No decurso de 2014, à semelhança do registado nos últimos exercícios económicos, tiveram forte impacto as medidas adicionais de controlo das despesas, introduzidas 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, bem como pelo Despacho da Tutela que define orientações visando a racionalização dos meios disponíveis e a redução dos custos operacionais e de funcionamento dos serviços (Despacho n.º 3-I/MSESS/2013).

Em matéria de 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. Nesta matéria, é de realçar a boa prática de alargamento da utilização da plataforma *GateWit* (ex-*Construlink*) a todos os procedimentos de contratação pública, com exceção do ajuste direto simplificado - aquisições até 5.000 euros.

Em alinhamento com o objetivo de “reforçar os mecanismos de suporte à contratação” e na senda da melhoria do relacionamento e da transparência, foi elaborado o Plano Anual de Contratação 2014 que reflete as necessidades e prioridades no desencadear dos processos aquisitivos, para o qual foram reunidos os contributos de todas as Unidades Orgânicas do instituto.

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 através de regulamentação complementar à Lei do Orçamento do Estado 2014.

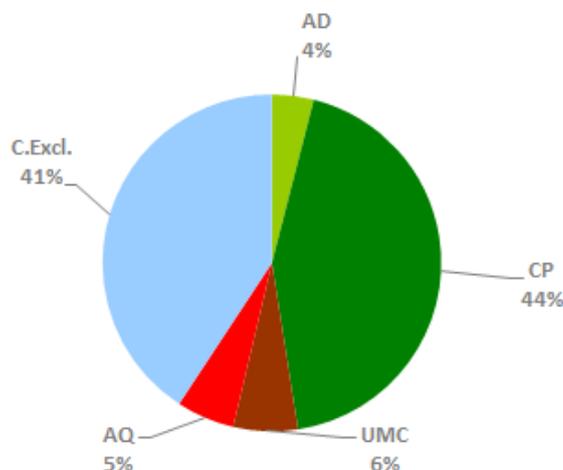
Esta linha de atuação, para além de garantir a manutenção dos níveis de serviço atingidos, proporciona a obtenção de economias significativas. Destacam-se neste âmbito o controlo e redução de custos, as novas contratações de um conjunto significativo de serviços geridas de forma autónoma pelo IGFSS, como por exemplo, dos serviços de natureza financeira.

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 28 pedidos de parecer prévio vinculativo e obtidos 28 despachos, nos termos da Portaria nº 53/2014, de 03 de março.

Em termos globais, em 2014 foram adjudicados cerca de 200 procedimentos de contratação, de diversas tipologias nos termos do Código dos Contratos Públicos, o que ascendeu a cerca de 8.216.000,00 euros.

Em 31 de dezembro de 2014 encontravam-se em vigor cerca 140 contratos de fornecimento de bens e serviços, os quais tinham um valor contratual na ordem dos 12.280.000,00 euros, dos quais 70% corresponde a contratos de serviços financeiros de suporte à atividade do Instituto. É ainda de salientar, em termos de valor, que apenas 4% dos contratos vigentes foram celebrados na sequência de

procedimentos de ajuste direto, sendo 96% celebrados na sequência de procedimentos abertos ao mercado, ou, atendendo à natureza dos serviços, por contratação excluída nos termos do Código dos Contratos Públicos, conforme explanado no gráfico seguinte:



Peso relativo, em valor, de contratos vigentes a 31/12/2014 por tipo de procedimento

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

- feedback anual aos 218 fornecedores avaliados no ano anterior (2013), com as avaliações individualizadas por trimestre, sendo 96% 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 36%, cujo montante foi de 102.022,83 euros, menos 57.710,81 euros do que em 2013.

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

- Manutenção aos edifícios e equipamentos do IGFSS em todo o país;
- Reorganização das instalações e serviços localizados em Lisboa;
- Planeamento, preparação, definição e contratualização de intervenções conducentes à transição das SPE para os CDSS;
- Externalização 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.

Em matéria de reorganização das instalações e serviços localizados em Lisboa, procedeu-se a ajustamentos diversos nos espaços ocupados por alguns dos serviços, tendo-se concretizado a mudança de serviços entre os edifícios da Avenida Manuel da Maia, Avenida da República e Praça de Londres, processo que teve subjacente diversas alterações no Departamento de Gestão e Administração e Departamento de Gestão da Dívida, incluindo a transferência das SPE de Lisboa para as novas instalações e espaço de atendimento na Avenida da República.

Perante a necessidade de se reorganizarem as instalações e se libertarem espaços nos edifícios, no decorrer de 2014 foi concretizada a iniciativa anual para externalização de arquivo de conservação intermédia e de conservação definitiva, cumprindo as disposições do Regulamento Arquivístico do instituto, tendo sido enviados para custódia externa 649 contentores, o que corresponde a 292 metros lineares de arquivo, passando o IGFSS a ter no exterior cerca de 9.800 contentores, o que ascende a um total de 4.410 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.

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.

Sem prejuízo das iniciativas adotadas, em termos globais, em 2014, a evolução global do desempenho ambiental do IGFSS foi, entre 2013 e 2014 (Figura 1), menos positiva do que o registado no período anterior. No entanto, tomando como referência o ano de 2012 (Figura 2), a evolução é, para a generalidade dos indicadores, bastante mais positiva.

A pegada de carbono registou um aumento de 4% (-1% em relação a 2012) apesar da redução de 3% no consumo de eletricidade, que constitui a principal fonte de emissões. O valor final de emissões foi penalizado pelo aumento do consumo de eletricidade abastecido por um fornecedor que comercializa energia com um conteúdo carbónico mais elevado.

O consumo de eletricidade e o consumo de toners foram os indicadores que registaram a evolução mais positiva, tanto em termos de consumo absoluto, como de eficiência (consumo/processo tratado). Note-se, no entanto, que no caso dos toners a grande redução obtida está relacionada com a instalação de equipamentos multifuncionais cujos consumíveis deixaram de ser adquiridos pelo IGFSS.

Os indicadores de consumo de combustível na frota, consumo de papel e número de cópias e impressões foram os que tiveram uma evolução mais negativa, com destaque para os dois últimos. No caso da frota, a maior eficiência das novas viaturas não foi suficiente para compensar o aumento do nível de utilização do parque, justificado por alterações de serviço que induziram uma maior necessidade de deslocações. No caso das cópias, a abrangência dos dados obtidos para 2014 - baseados nos novos equipamentos multifuncionais instalados durante o ano - é superior à de anos anteriores, não podendo os resultados ser diretamente comparáveis.

O nível de atividade do Instituto (expresso em número de processos tratados) aumentou 17%, em relação a 2013, ano em que se registou um volume de processos tratados praticamente igual ao do ano

anterior. Este aumento de atividade faz com que os indicadores de eficiência apresentem valores mais favoráveis do que indicadores de consumo absoluto, permitindo contextualizar o desempenho obtido.

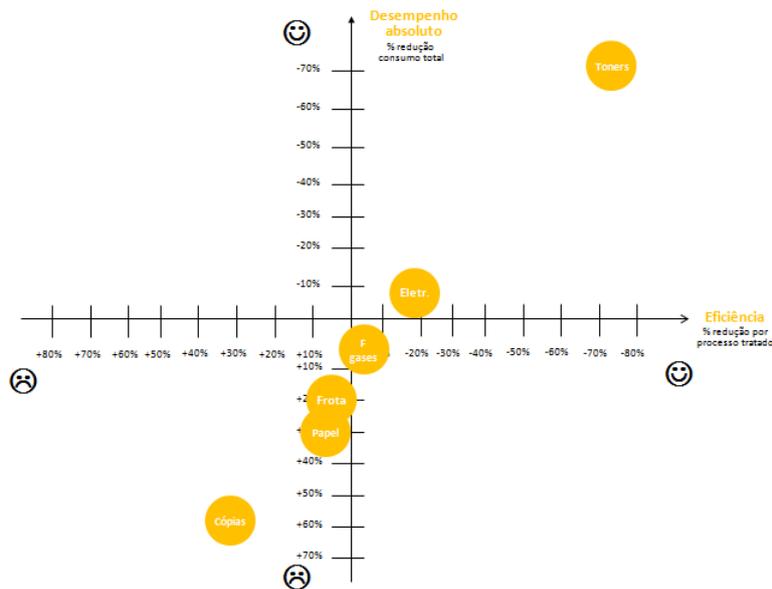


Figura 1 - Evolução global dos indicadores de desempenho ambiental do IGFSS 2013 - 2014

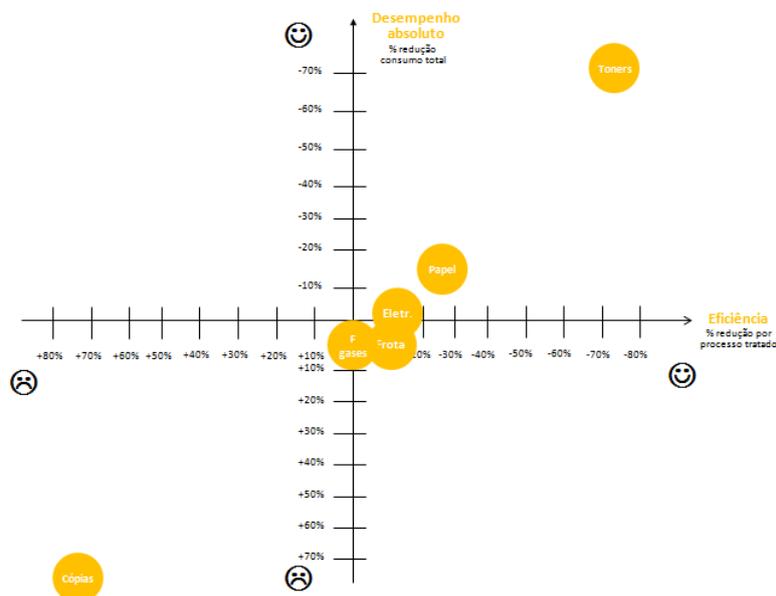


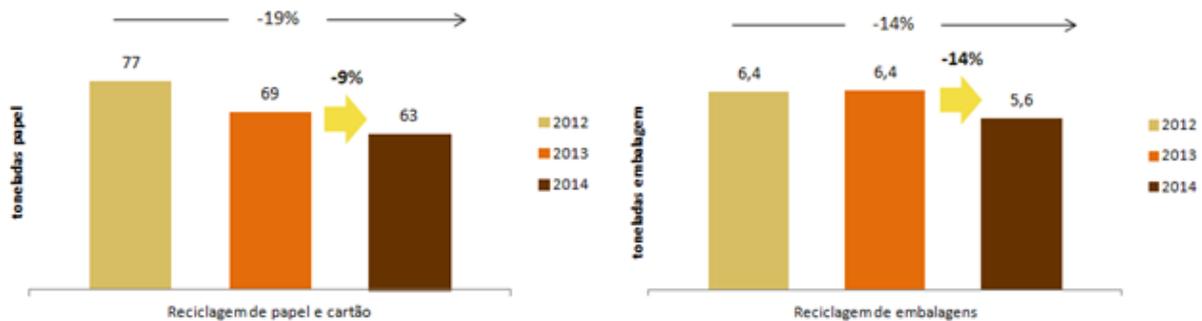
Figura 2 - Evolução global dos indicadores de desempenho ambiental do IGFSS 2012 – 2014

Ao nível da política de reciclagem:

- ➡ Todos os indicadores relativos a reciclagem de materiais registaram uma evolução negativa: a quantidade de papel enviado para reciclagem sofreu uma redução de 9% em relação ao ano anterior (-19% em relação a 2012) e a quantidade de embalagens registou uma redução de 6%

(-29% em relação a 2012). O sistema de recolha seletiva continuou restrito aos Grandes Edifícios em Lisboa (Av. Manuel da Maia e Av. da República).

- Em 2014 o IGFSS não enviou toners e tinteiros para reciclagem. Está previsto, no âmbito do contrato de fornecimento de serviço de cópia e impressão (equipamentos multifuncionais), que o fornecedor recolha os consumíveis usados nas instalações do Instituto e assegure o seu envio para reciclagem.



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 aplicativos, proporcionando maiores capacidades e segurança, bem como o desenvolvimento de novas soluções tecnológicas.

Prosseguindo o objetivo de ter uma indisponibilidade cada vez mais reduzida ao nível dos serviços de TI, o IGFSS juntamente com o II, planearam e executaram um conjunto de operações com vista à prevenção e deteção de situações de risco em equipamentos e sistemas informáticos do IGFSS.

Em 2014, foram realizadas diversas iniciativas com aquele Instituto com vista à concretização dos projetos planeados e dar resposta às necessidades operacionais existentes, designadamente no âmbito dos seguintes projetos:

- Migração da informação partilhada das unidades orgânicas (áreas de rede);
- Adequação dos sistemas e migração de servidores da arquitetura distribuída da Av. Manuel da Maia e Av. da República;
- Continuação do processo de transição dos Serviços da Plataforma de Integração para competência do II (em curso);
- Instalação do Sistema SIGA no atendimento das SPE (em curso);
- Racionalização de equipamentos de cópia e impressão;
- Implementação do sistema de comunicações unificadas – VOIP (em curso);
- Migração do sistema operativo XP para Windows 8, migração do Office 2003 para Office 2010 (em curso);
- Implementação do smartdocs a nível nacional.

Finalmente, considera-se de mencionar:

- a abordagem nos 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 aquisições - destinadas a assegurar uma resposta eficiente e com maior nível de exigência às necessidades e solicitações internas.

- ☞ a utilização da caixa de correio eletrónico da DAI, 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 2014:

PGA.03 - Administração e Infraestruturas em 2014/12/31

	Eficácia	Metas		
[-] PGA.03 - Administração e Infraestruturas	54.47 pts	(50.00 pts)	108.94%	→
[-] Clientes	52.48 pts	(50.00 pts)	104.96%	→
[-] Reforçar a resposta aos clientes e o serviço prestado	54.45 pts	(50.00 pts)	108.90%	→
[-] Taxa de serviços garantidos em infraestruturas	96.30 %	(80.00 %)	120.37%	→
[-] Taxa de cumprimento dos OLA	75.95 %	(90.00 %)	84.39%	→ ⚠
[-] Índice satisfação dos colaboradores: Condições de Trabalho	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)		→ ⚠
[-] Promover a melhoria do relacionamento e a transparência	47.41 pts	(50.00 pts)	94.82%	→
[-] Taxa de concretização das oportunidades de melhoria AIQ	75.00 %	(80.00 %)	93.75%	→
[-] Taxa de implementação de oportunidades de melhoria SST	57.10 %	(50.00 %)	114.20%	↑
[-] Tx. cump. prazo resposta a reportes e solicitações externas	70.15 %	(80.00 %)	87.69%	↑ ⚠
[-] Relatório ECO - Economia, Compromisso e Organização	55.00 PA	(50.00 PA)	110.00%	→
[-] Melhorar as condições ambientais das infraestruturas	57.14 pts	(50.00 pts)	114.28%	↑
[-] Taxa de redução das emissões de carbono	1.02 %	(7.50 %)	13.50%	→ ⚠
[-] N.º de ações de sensibilização ambiental	3.00 N.º	(3.00 N.º)	100.00%	→
[-] Melhoria das condições ambientais de instalações	31.20 PA	(20.00 PA)	156.00%	↑
[-] Implementação SIGO - SGA	0.00 PA	(0.00 PA)		→ ⚠
[-] Financeira	74.57 pts	(50.00 pts)	149.14%	→
[-] Aumentar a eficiência na gestão da despesa	74.57 pts	(50.00 pts)	149.14%	→
[-] Taxa de redução custos de papel e consumíveis	52.15 %	(11.50 %)	453.48%	→
[-] Taxa contratos celebrados redução igual ou superior a 2%	47.60 %	(50.00 %)	95.20%	→ ⚠
[-] Taxa de execução dos contratos celebrados e/ou em vigor	89.00 %	(75.00 %)	118.67%	→
[-] Processos Internos	47.18 pts	(50.00 pts)	94.36%	→
[-] Reforçar os mecanismos de suporte à contratação pública	49.51 pts	(50.00 pts)	99.02%	→
[-] Taxa cumprimento plano aquisições e renovações contratuais	90.00 %	(90.00 %)	100.00%	→
[-] Reporte periódico sobre contratação pública	61.00 PA	(60.00 PA)	101.67%	→
[-] Avaliação de fornecedores	64.50 PA	(80.00 PA)	80.63%	→ ⚠
[-] Controlo de existências e de consumos em armazém	185.20 PA	(160.00 PA)	115.75%	→
[-] Otimizar as tecnologias e os sistemas de informação	27.27 pts	(50.00 pts)	54.54%	→
[-] Atualização da estação padrão informática base do IGFSS	10.00 PA	(30.00 PA)	33.33%	→ ⚠
[-] Reorganização da estrutura de rede e acessos (sede)	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%	→
[-] Otimização de infraestrutura de comunicações	20.00 PA	(50.00 PA)	40.00%	→ ⚠
[-] Racionalização de equipamentos de cópia e impressão	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%	↑
[-] Promover a melhoria da gestão documental e arquivística	71.43 pts	(50.00 pts)	142.86%	→
[-] Taxa de implementação do Smartdocs	100.00 %	(85.00 %)	117.65%	→
[-] Revisão dos instrumentos arquivísticos do IGFSS	10.00 PA	(40.00 PA)	25.00%	→ ⚠
[-] Otimização da gestão do arquivo documental físico	76.80 PA	(50.00 PA)	153.60%	→
[-] Otimizar a gestão global de adm. e infraestruturas	48.60 pts	(50.00 pts)	97.20%	→
[-] Taxa de avaliação de desempenho com parceiros preponderantes	77.00 %	(75.00 %)	102.67%	→
[-] Revisão do processo PGA.03 - Administração e Infraestruturas	52.30 PA	(60.00 PA)	87.17%	→ ⚠
[-] Inventário do IGFSS	60.40 PA	(50.00 PA)	120.80%	→
[-] Acompanhamento do plano manutenção das infraestruturas 2014	35.10 PA	(40.00 PA)	87.75%	→ ⚠
[-] Aprendizagem e Crescimento	39.22 pts	(50.00 pts)	78.44%	→
[-] Assegurar a melhoria contínua do processo	25.00 pts	(50.00 pts)	50.00%	↑
[-] N.º de ações preventivas	2.00 N.º	(2.00 N.º)	100.00%	↑
[-] Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	33.20 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	-334.00%	→ ⚠
[-] Promover a gestão de competências	0.00 pts	(80.00 pts)	0.00%	→

PGA.03 - Administração e Infraestruturas em 2014/12/31

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> Tx cump. prazo resposta questionário avaliação competências	0.00 %	(0.00 %)	<div style="width: 0%; height: 10px; background-color: #ccc;"></div>	
<input type="checkbox"/> Valorizar o capital humano	53.44 pts	(50.00 pts)	<div style="width: 106.88%; height: 10px; background-color: #008000;"></div>	
<input type="checkbox"/> Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)	<div style="width: 0%; height: 10px; background-color: #ccc;"></div>	
<input type="checkbox"/> Taxa de colaboradores abrangidos por formação	83.00 %	(80.00 %)	<div style="width: 103.75%; height: 10px; background-color: #008000;"></div>	
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	2.01 %	(2.00 %)	<div style="width: 99.50%; height: 10px; background-color: #008000;"></div>	

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 accidental, 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 2014, 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 2014 traduziram-se, essencialmente, de forma numérica, no seguinte:

- Abertura de 1.673 novos processos;
- Encerramento do ano com 1.095 processos ativos, dos quais 480 são processos ativos do FGADM;
- Análise de 78 processos no âmbito da contratação pública;
- Encerramento de 1874 processos;
- Análise e tratamento de 975 notificações com pedidos de informação e resposta a tribunais e solicitadores de execução.

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 2014:

PGA.04 - Jurídico e de Contencioso em 2014/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PGA.04 - Jurídico e de Contencioso	71.23 pts	(50.00 pts)	142.47%	→
☐ Financeira	61.88 pts	(50.00 pts)	123.76%	→
☐ Assegurar ganho de causa favorável ao IGFSS	61.88 pts	(50.00 pts)	123.76%	→
☐ Taxa de sucesso de ações em Tribunal	42.48 %	(50.00 %)	84.96%	→ ⚠
☐ Ganho de causa - ações autor IGFSS	94.86 %	(80.00 %)	118.58%	→
☐ Ganho de causa - ações réu IGFSS	61.00 %	(50.00 %)	122.00%	→
☐ Clientes	66.20 pts	(50.00 pts)	132.40%	→
☐ Desenvolver o conhecimento jurídico-legal	50.27 pts	(50.00 pts)	100.54%	→
☐ N.º de ações de formação a outras Unidades Orgânicas	4.00 N.º	(4.00 N.º)	100.00%	→
☐ Índice de satisfação com as ações de formação	85.36 %	(85.00 %)	100.42%	→
☐ Atividade jurídico legislativa preventiva junto das UO	6.00 N.º	(6.00 N.º)	100.00%	→
☐ Melhorar o apoio jurídico às UO	74.17 pts	(50.00 pts)	148.34%	→
☐ Taxa de cumprimento dos pontos de situação do DPI	97.00 %	(90.00 %)	107.78%	→
☐ Taxa de cumprimento da análise de documentos empreitadas DPI	93.00 %	(90.00 %)	103.33%	→
☐ Tx de cumprimento dos pedidos de apoio à contratação pública	96.00 %	(95.00 %)	101.05%	→
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
☐ Processos Internos	81.25 pts	(50.00 pts)	162.50%	→
☐ Reduzir o n.º de processos pendentes	78.74 pts	(50.00 pts)	157.48%	→
☐ N.º de processos judiciais e extra-judiciais encerrados	1874.00 N.º	(1700.00 N.º)	110.24%	→
☐ Propostas de alteração legislativa no âmbito do FGADM	4.00 N.º	(1.00 N.º)	400.00%	→
☐ Implementar a biblioteca jurídica	86.25 pts	(50.00 pts)	172.50%	→
☐ Organização da biblioteca jurídica	19.80 PA	(10.00 PA)	198.00%	→
☐ Criação arquivo virtual temático p/ apoio à atividade da DJC	11.80 PA	(10.00 PA)	118.00%	→
☐ Melhorar a informação de gestão e os procedimentos	81.25 pts	(50.00 pts)	162.50%	→
☐ Monitorização atividade jurídico-contenciosa - Kamae Lei	139.60 PA	(120.00 PA)	116.33%	→
☐ Revisão da documentação do PGA.04	13.80 PA	(10.00 PA)	138.00%	→
☐ Aprendizagem e Crescimento	85.00 pts	(50.00 pts)	170.00%	→
☐ Assegurar a melhoria contínua do processo	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	→
☐ 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)		→ ⚠
☐ Promover a gestão de competências	0.00 pts	(80.00 pts)	0.00%	→
☐ Tx cump. prazo resposta questionário avaliação competências	0.00 %	(0.00 %)		→ ⚠
☐ Valorizar o capital humano	70.00 pts	(50.00 pts)	140.00%	→
☐ Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	0.00 Pontos	(0.00 Pontos)		→ ⚠
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	76.00 %	(80.00 %)	95.00%	→
☐ Taxa de absentismo	0.98 %	(2.00 %)	151.00%	→

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

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

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 Deming².

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 2014 foram implementadas 29 oportunidades de melhoria. Desde 2004 foram já definidas perto de 870 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.

² O “PCDA”, ou ciclo de Deming, representa o ciclo da melhoria contínua: *Plan / Do / Check / Act*.

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

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

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

Assim, existiram 84 OLA ativos em 2014, 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 ainda 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 2014 verificou-se o seguinte:

- ⇒ Foram realizadas 34 auditorias internas da qualidade (AIQ), entre os meses de fevereiro e setembro;
- ⇒ As AIQ abrangeram todos os processos de negócio e de gestão e administração;

- Ao todo, em resultado das AIQ, foram identificadas 23 não conformidades e 118 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 2014, 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.

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 estratégia.

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

Envolvente Interna	
Weaknesses (Pontos Fracos)	Strengths (Pontos Fortes)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiência dos canais de comunicação com os clientes 2. Número insuficiente de recursos humanos 3. Gap de competências técnicas 4. Insuficiente resposta e integração dos SI 5. Fraca articulação estratégica com os principais parceiros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de Gestão da Qualidade 2. Envolvimento dos colaboradores 3. Aposta na formação e qualificação 4. Capacidade de inovação organizacional 5. Cobertura geográfica dos serviços 6. Tesouraria única
Envolvente Externa	
Threats (Ameaças)	Opportunities (Oportunidades)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crise económica e PAEF 2. Insustentabilidade da Segurança Social 3. Fraca qualidade da dívida participada para execução 4. Contexto legal restritivo ao nível dos recursos humanos 5. Dependência externa ao nível da tecnologia e SI 6. Alteração frequente da legislação aplicável 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plano de Redução e Melhoria da Administração Central 2. Alinhamento estratégico com os parceiros da SS 3. Opção governativa de combate à fraude e evasão fiscal 4. RAU – Regime de Arrendamento Urbano 5. Selectividade da cobrança

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, conseqüentemente, 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, conseqüentemente, 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 Norton³.

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

³ Segundo o livro de Kaplan e Norton, autores da metodologia BSC: "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new competitive environment"

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

1. Promover a mudança através da liderança executiva

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, medidas, 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, 2014 e 2015), 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 expectativas.

3.1 INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EXTERNOS

De forma a garantir o primeiro compromisso da política da qualidade do IGFSS - “clientes satisfeitos” e responder a um dos principais requisitos do sistema de gestão da qualidade (SGQ) implementado de acordo com a norma NP EN ISO 9001, o instituto realiza consecutivamente, desde há 9 anos, um inquérito de avaliação da satisfação dos seus principais clientes externos, das áreas de negócio.

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

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

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

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 2014, 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

^{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 MESS (transcrição)

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 março/2014, de acordo com o Plano Anual da Qualidade, terminando o processo com a apresentação do relatório final em outubro/2014, 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 (março a maio);
2. Distribuição dos questionários (maio a junho);
3. Período de resposta aos questionários (maio a julho);
4. Tratamento dos dados pela DQC - Direção da Qualidade e Comunicação (julho a agosto), do qual resultou o relatório preliminar com uma análise dos resultados por processo;
5. Identificação de oportunidades de melhoria e respetivos planos de ação por parte dos Gestores de Processo (setembro);
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 9 anos são abrangidos pelo inquérito os principais clientes dos Processos de Negócio. No ano de 2014 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 2014, por tipo de cliente, de acordo com os critérios que foram estabelecidos.

Contribuintes de recuperação executiva

O questionário foi distribuído por e-mail a um universo de 22.340 contribuintes. Não obstante o referido anteriormente, foi remetido um número superior de e-mails derivado da receção de mensagens de erros na distribuição a alguns destinatários.

A seleção dos destinatários foi realizada de forma aleatória, de entre uma base de dados com 169.164⁴ e-mails válidos de contribuintes com processos de recuperação executiva. Os questionários foram disponibilizados aos contribuintes através da aplicação “LimeSurvey”, disponibilizada pelo Instituto de Informática, I.P. (II, I.P.), e que em colaboração com a DQC remeteu os questionários, objetivando maximizar, por um lado a taxa de resposta e, por outro, o tratamento de dados.

⁴ Dados fornecidos pelo Departamento de Gestão da Dívida em 22/04/2014.

Considerando que a SPE Lisboa III não tem atendimento presencial aberto ao público, mas tem reuniões regulares com contribuintes, procedeu-se à recolha dos endereços de e-mails dos contribuintes no final das reuniões. Posteriormente, a DQC procedeu ao envio dos questionários aos referidos contribuintes via e-mail.

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

Contribuintes de revitalização empresarial

Não obstante existirem 13.416 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.

Neste contexto, considerando que a Direção de Revitalização Empresarial tem reuniões regulares com contribuintes, procedeu-se à recolha dos endereços de e-mails dos contribuintes no final das reuniões. Posteriormente, a DQC procedeu ao envio dos questionários aos referidos contribuintes via e-mail.

Arrendatários

Considerando a existência de um universo de 2.694 clientes e atendendo ainda à disponibilidade existente para o tratamento de dados (manual), realizou-se a entrega por correio de 2.160 questionários. Considerando que a taxa de resposta global nos últimos anos se tem situado na ordem dos 25%, o número de questionários disponibilizados visou obter uma amostra estatisticamente representativa (nível de confiança de 95% e erro de precisão de 5%).

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 756 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%, pretendeu-se obter uma amostra estatisticamente representativa (nível de confiança de 95% e erro de precisão de 5%).

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. Os questionários respondidos são entregues posteriormente pelas referidas Direções à DQC.

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 01/07/2013 e 30/06/2014.

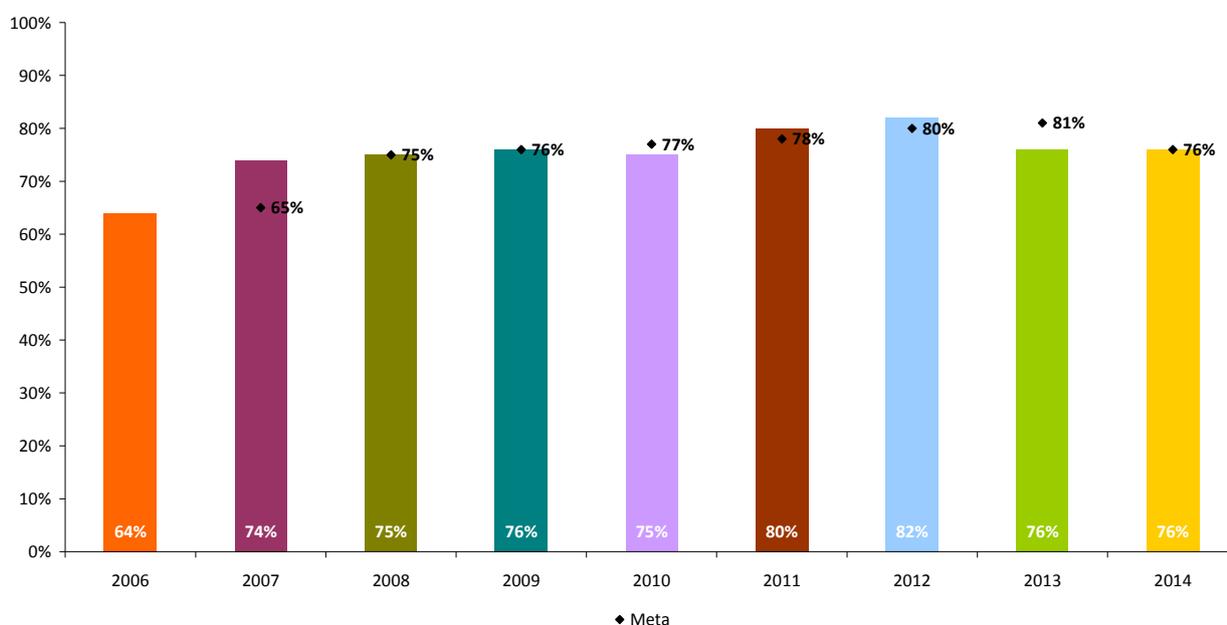
Instituições do sistema de Segurança Social - Orçamento e Conta

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

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

Foi inquirido por e-mail o universo de clientes, num total de 4.

RESULTADOS DO INQUÉRITO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO

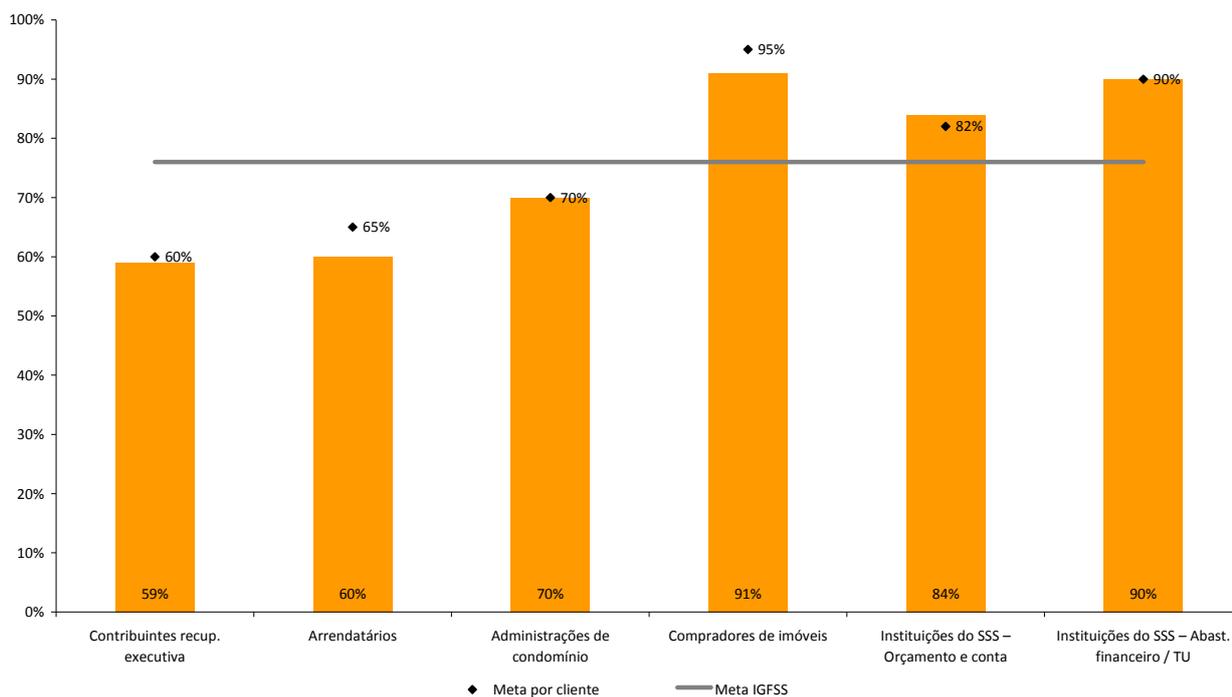


Evolução do índice de satisfação do IGFSS

O índice de satisfação global do IGFSS, resultante da média dos índices de satisfação alcançados pelos diversos tipos de clientes, é de 76% em 2014.

Face a 2013 não houve alteração no valor obtido. Comparativamente com o ano de 2006, em que se realizou o primeiro exercício de avaliação da satisfação dos clientes externos, constata-se uma evolução positiva de 12 pontos percentuais.

O resultado registado cumpriu e igualou a meta estabelecida em 2014 para o objetivo “Aumentar a satisfação dos clientes externos”, associado ao compromisso “Clientes satisfeitos” da política da qualidade, cuja meta era justamente de 76%.



Resultados da satisfação dos clientes externos em 2014

Os resultados da avaliação da satisfação dos clientes do IGFSS apresentam índices de satisfação que oscilam entre os 59% (Contribuintes de Recuperação Executiva) e os 91% (Compradores de Imóveis).

Os Contribuintes de Recuperação Executiva, os Arrendatários e as Administrações de Condomínio registaram resultados aquém da meta global estabelecida para o IGFSS (76%).

Relativamente aos objetivos definidos no BSC para cada um dos tipos de clientes, apenas em 3 a respetiva meta foi alcançada - Administrações de Condomínio, Instituições do SSS (Orçamento e Conta) e Instituições do SSS (Abastecimento Financeiro/Tesouraria Única).

3.2 CAIXAS DE SUGESTÕES E E-MAIL INSTITUCIONAL

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

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

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



De acordo com o artigo 39.º do D.L. n.º 135/99, de 22 de abril, republicado pelo D.L. n.º 73/2014, de 13 de maio, todas as questões dirigidas à administração pública, qualquer que seja a sua natureza, devem ter resposta no prazo legal de 15 dias úteis, pelo que o IGFSS criou procedimentos (circuitos e controlos) que garantem o registo e a resposta atempadas das mensagens, de modo a assegurar o seu acompanhamento. Refira-se que pela via destes procedimentos e controlos instituídos, em 2014, o tempo médio de resposta aos 57 folhetos das caixas de sugestões foi de 1,91 dias úteis e que 95,20% dos 1772 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 2014, 85% dos clientes está “satisfeito” (14%) ou “muito satisfeito” (71%), tendo também 67% 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 uma taxa de cumprimento do prazo de resposta para as reclamações do Livro Amarelo na área da Gestão da Dívida, cujo indicador consta do respetivo *scorecard*, garantindo a todos os clientes o feedback atempado relativo à resolução da sua reclamação.

No ano de 2014, o tempo médio de resposta a reclamações foi de 15 dias úteis para o processo de gestão da dívida (530 reclamações), de 5 dias úteis para o processo do património imobiliário (4 reclamações) e de 7 dias úteis para o processo de gestão financeira (6 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 Sistema de Gestão da Qualidade, 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 foi efetuada uma análise do registo e tratamento das reclamações pela 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 expectativas dos colaboradores, bem como a sua satisfação.

Refira-se que em 2014, e numa lógica de promoção da comunicação com os colaboradores, a equipa da Direção dos Recursos Humanos, realizou diversos esclarecimentos aos trabalhadores sobre novas matérias de RH.

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 expectativas e necessidades. Este inquérito visa aferir o clima social do instituto, assim como efetivar a recolha de sugestões que melhorem o seu funcionamento, aferindo o nível de satisfação relativamente às práticas de gestão da organização.

^{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)

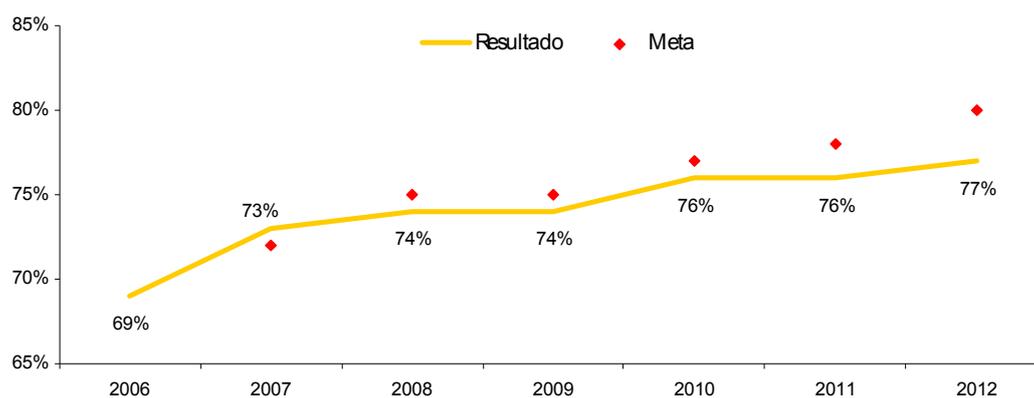
4.1 INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

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.

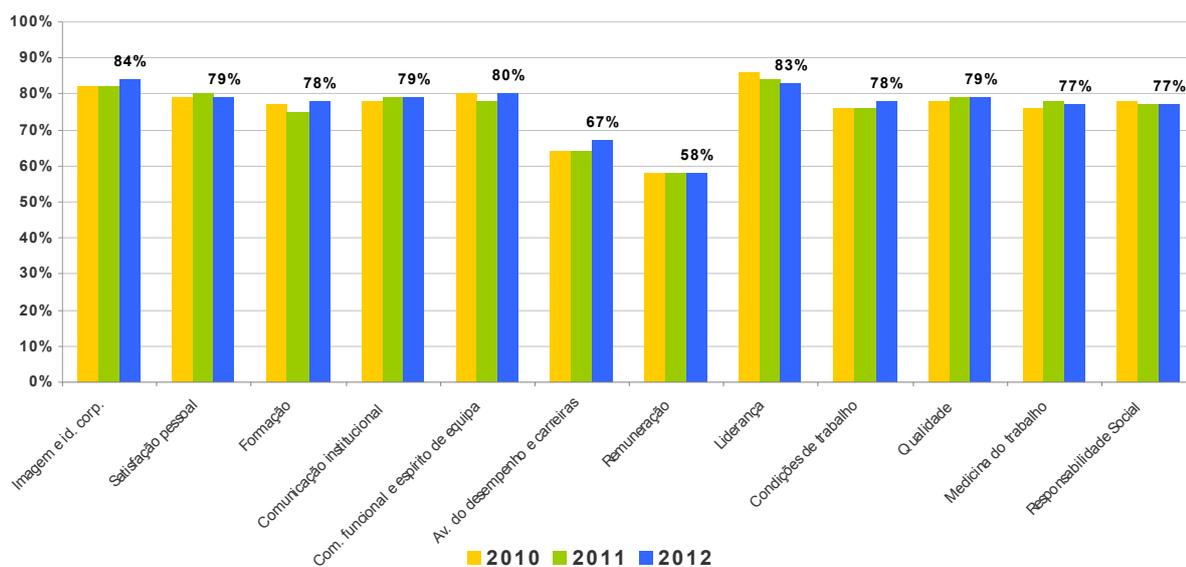
Decorridos alguns anos sobre a utilização deste instrumento, denotou-se, pela estabilidade dos resultados apresentados, que, tal como está desenhado, assumiu já um carácter de rotina, não servindo, deste modo, o propósito essencial de desencadear ações de melhoria. Esta circunstância, aliada ao contexto laboral atual, levou a concluir pelo alargamento da periodicidade com que é elaborado o inquérito. Neste contexto, o mesmo não foi realizado em 2013 e 2014, tendo sido decidido pela realização bienal do referido inquérito a partir de 2015.

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



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 Direção da Qualidade e Comunicação, através da apresentação do relatório de monitorização das oportunidades de melhoria.

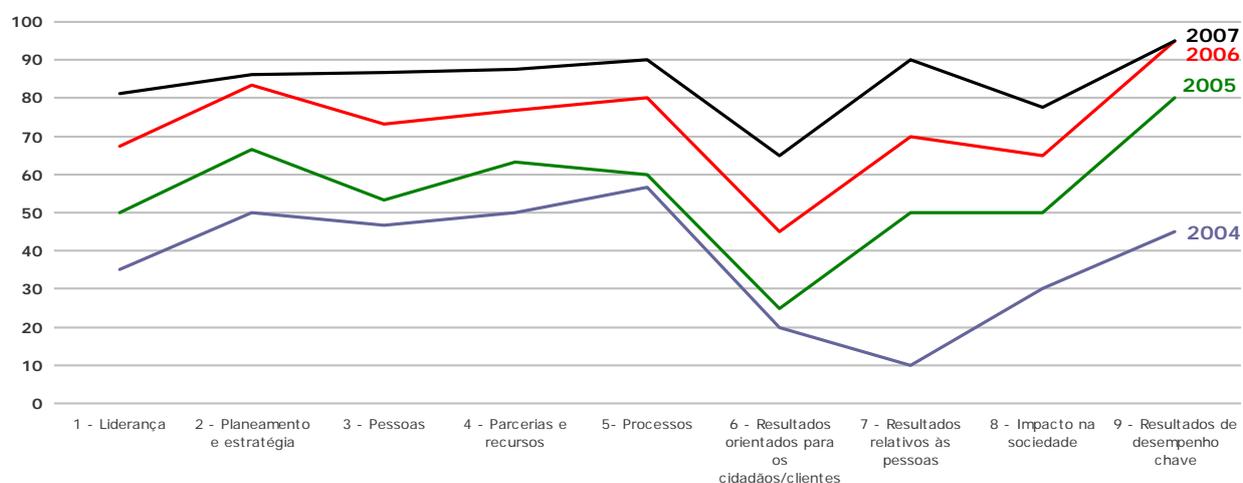
5 RESULTADOS DA AUTOAVALIAÇÃO EFQM

“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

^{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 MESS (transcrição)

fortes e áreas de melhoria. Permitiu também potenciar o *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.

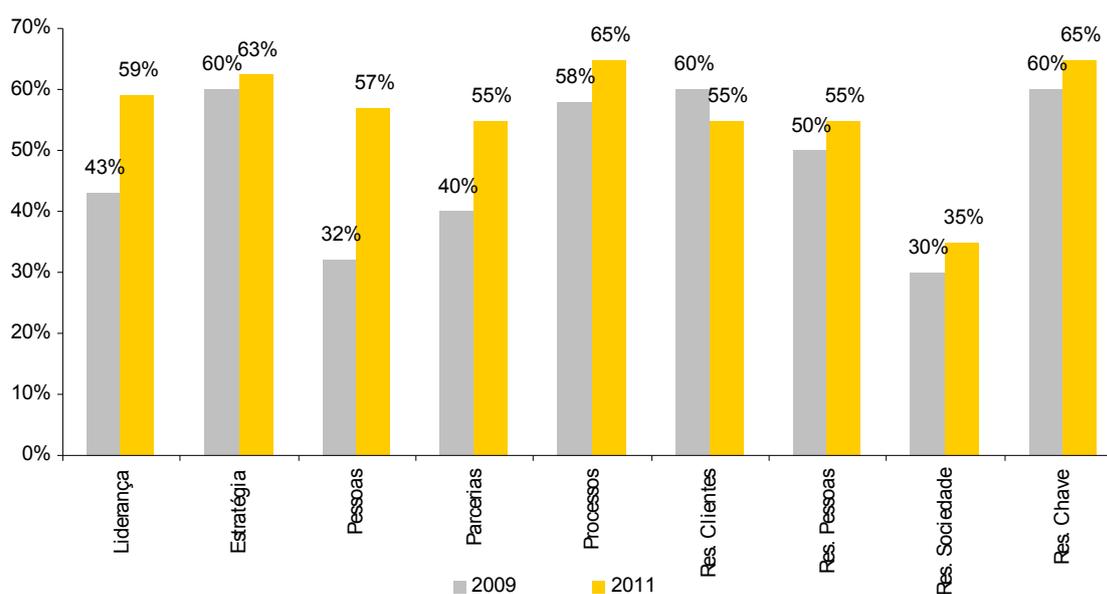
Neste contexto, foram ministradas ações de formação sobre o modelo de excelência a todos os colaboradores, explicando qual o objetivo da candidatura e o papel de cada um na recolha de evidências de boas práticas. De seguida, realizaram-se *workshops* onde os dirigentes de 1.ª linha discutiram quais as 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 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 quando se concluir a 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*).

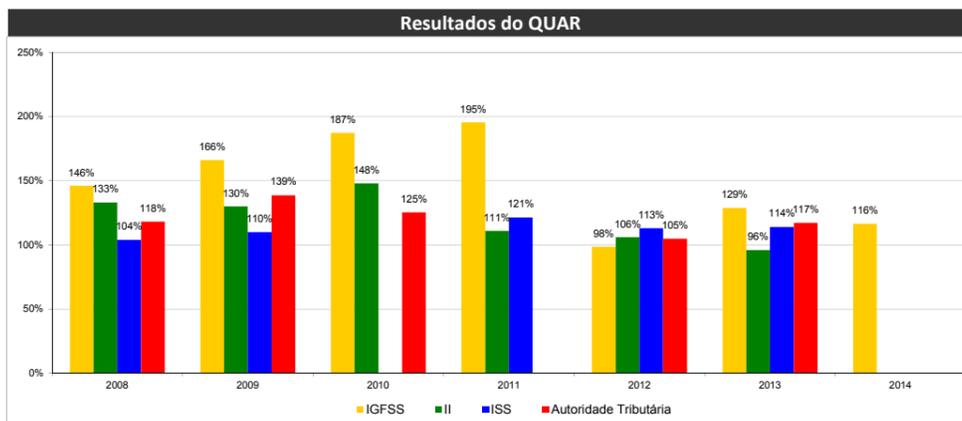
De seguida apresenta-se o *tableau de board* do sistema de gestão da qualidade do instituto, atualizado à data de 06/04/2015.

Tableau de board do SGQ (benchmark externo)

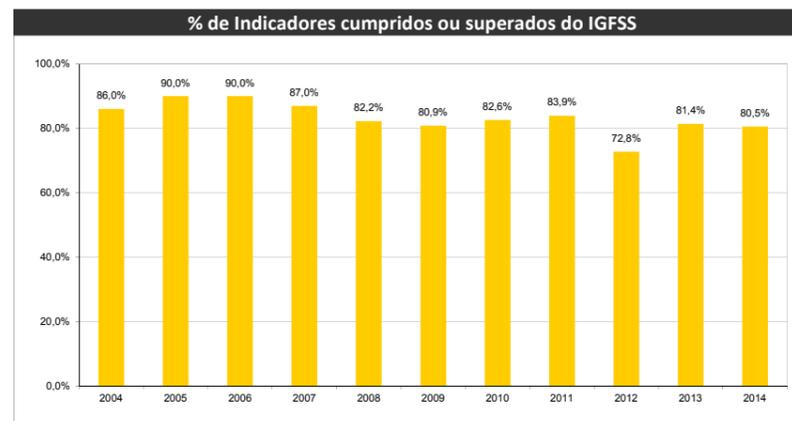
Data de atualização: 06-04-2015



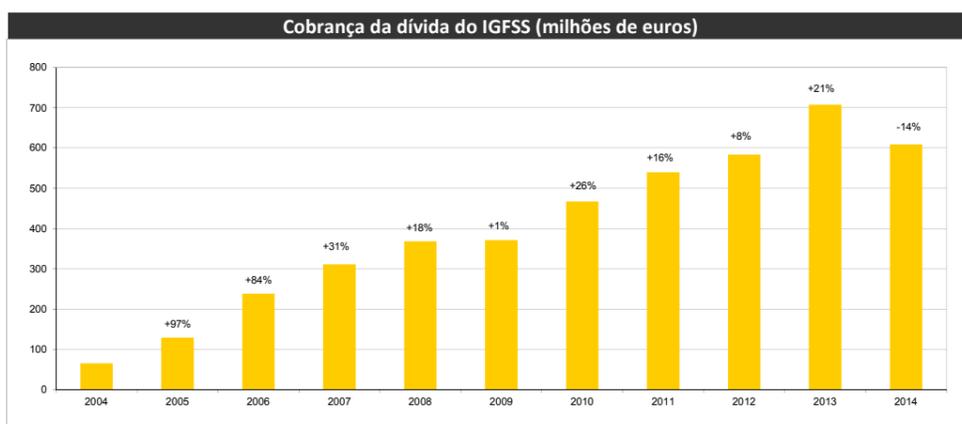
Resultados de Negócio



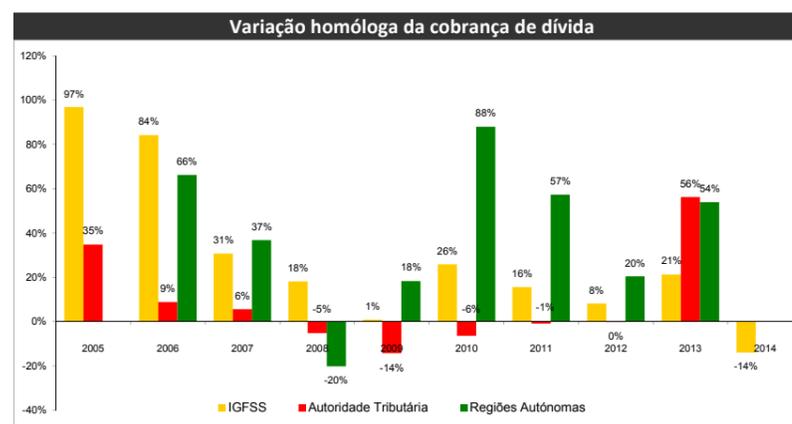
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet



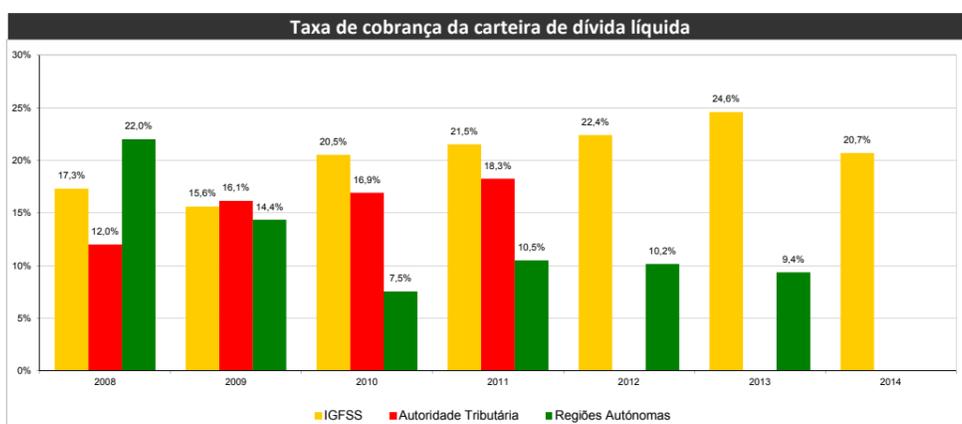
Fonte: Relatórios de Atividades do IGFSS



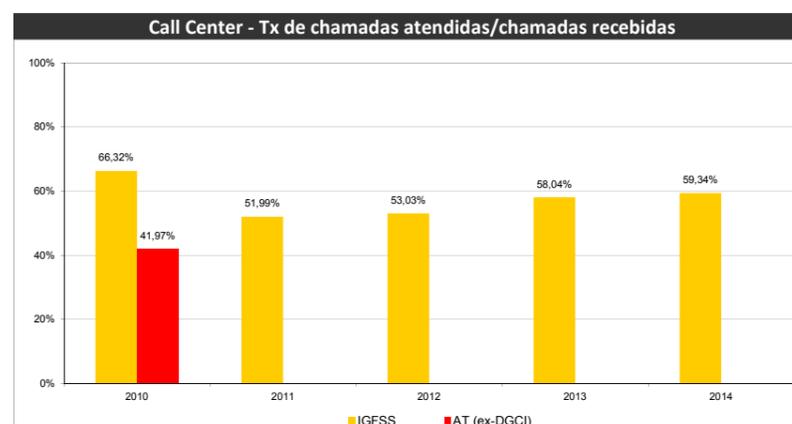
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais



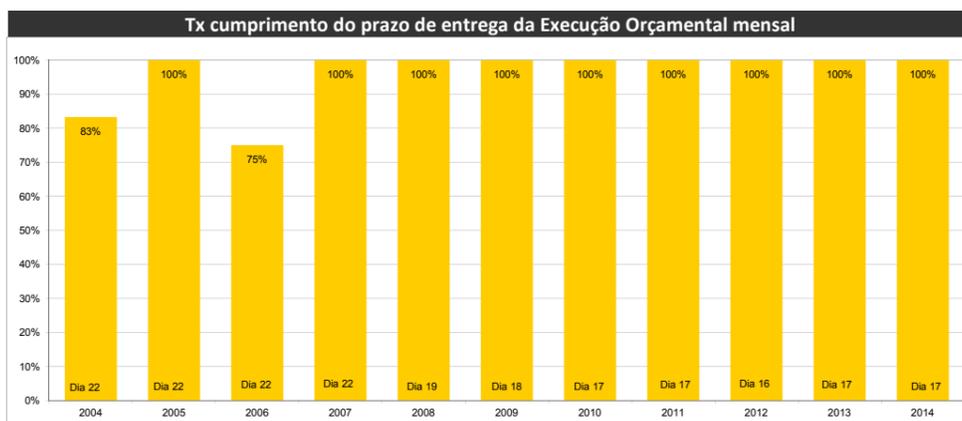
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais, Relatórios de Atividades e comunicado da AT



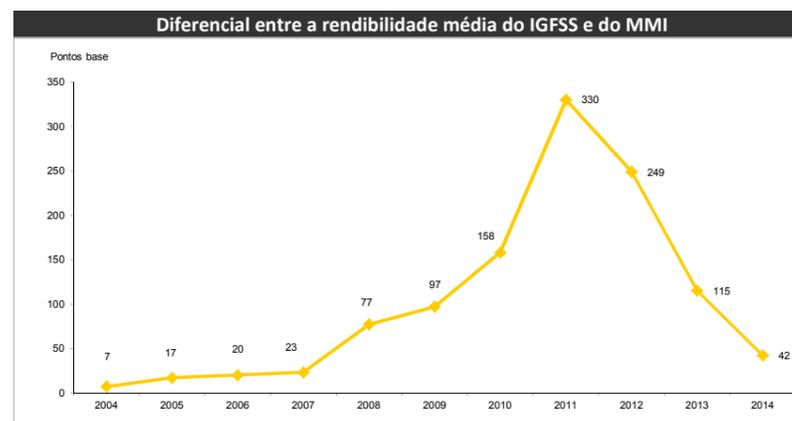
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais, Relatórios de Atividades e comunicado da AT



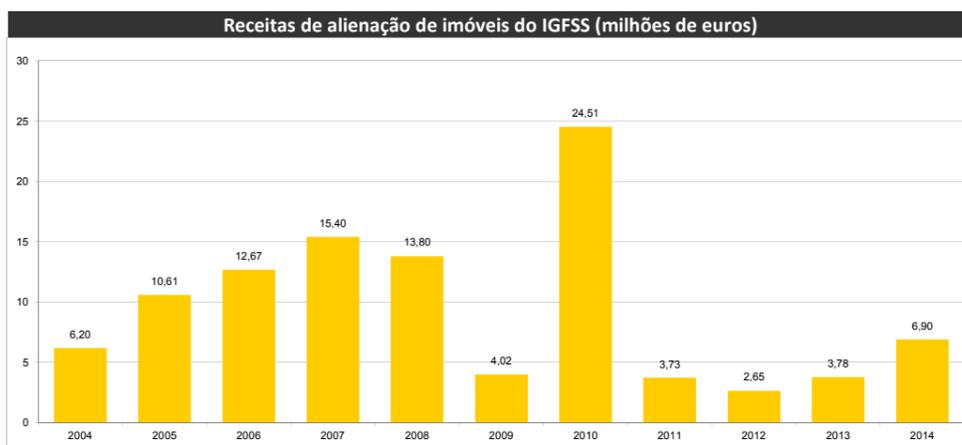
Fonte: Sistema de Atendimento Telefónico do IGFSS e Relatório de Atividades da AT



Fonte: Ferramenta de Gestão por Objetivos do IGFSS



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



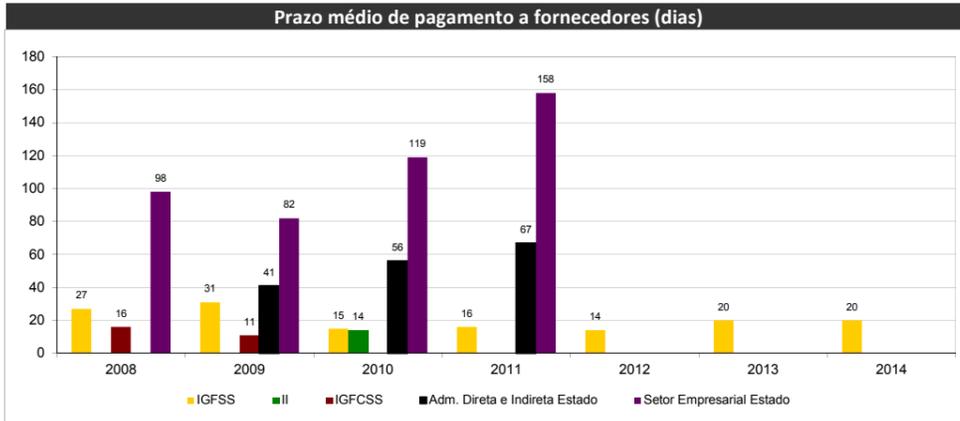
Fonte: Sistema de Informação Financeira do IGFSS

Tableau de board do SGQ (benchmark externo)

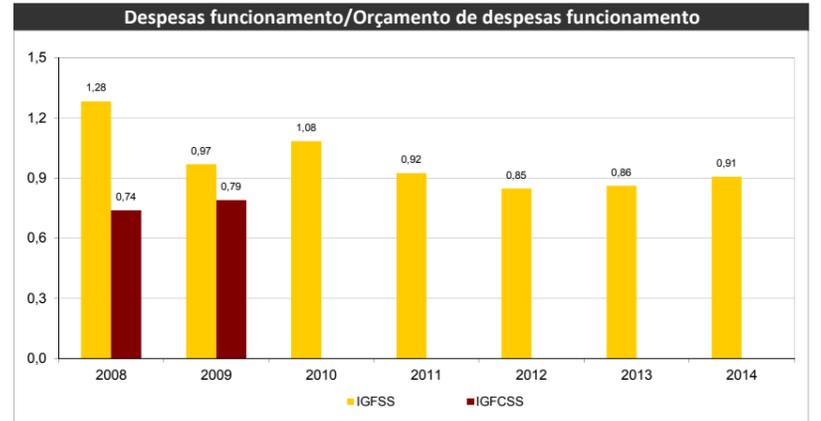
Data de atualização: 06-04-2015



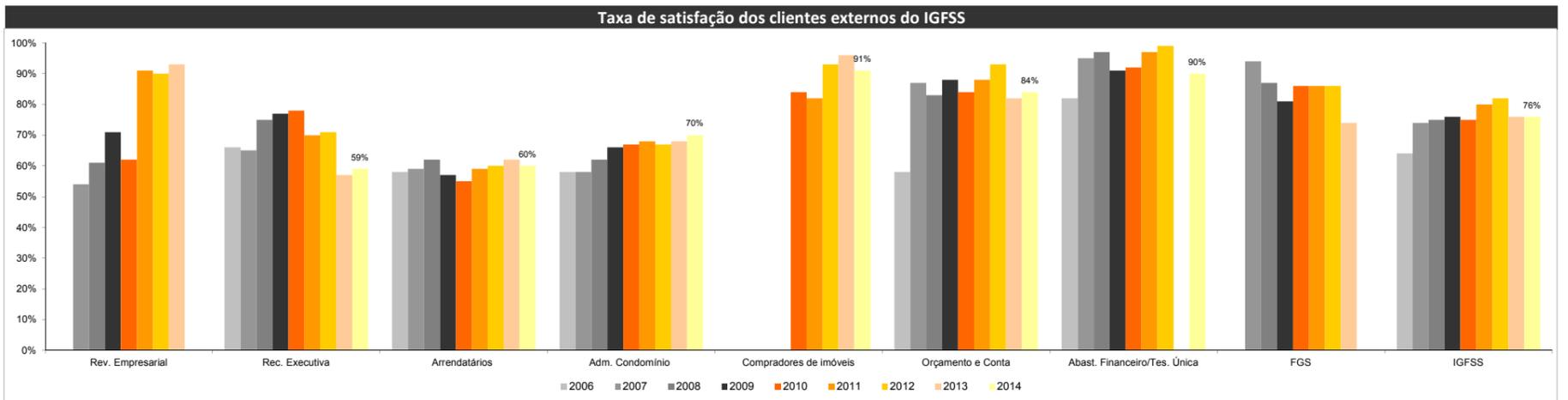
Outros resultados



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



Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet

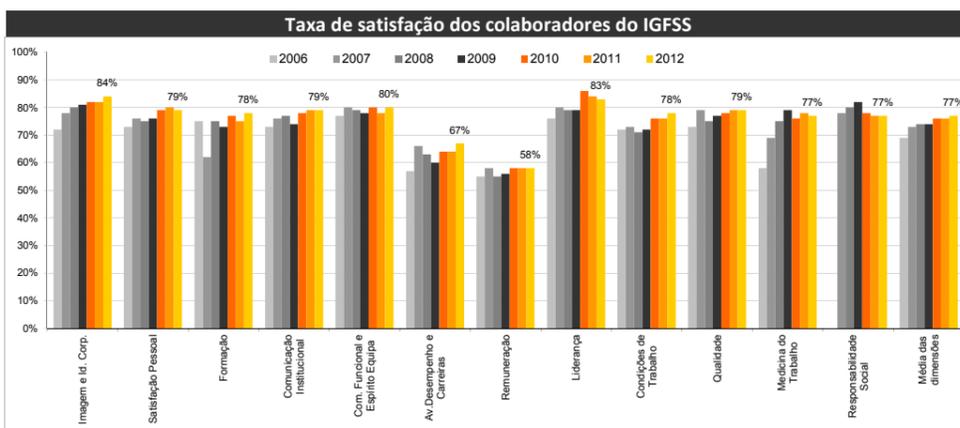


Fonte: Relatórios de avaliação da satisfação dos clientes externos do IGFSS

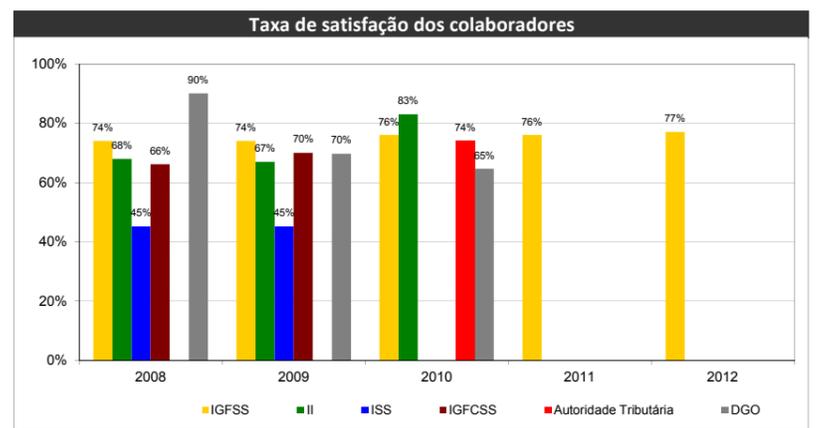
Taxa de satisfação dos clientes externos								Observações
Entidade	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
IGFSS: Global	75%	76%	75%	80%	82%	76%	76%	Média dos resultados de cada tipo de cliente
IGFSS: Executiva	75%	77%	78%	70%	71%	57%	59%	Resultados da Recuperação Executiva
IGFSS: Atendimento SPE	86%	90%	89%	82%	80%	60%	62%	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%	-	-	-	80%	-	Avaliação global do Serviço prestado no Atendimento da Segurança Social
IGFCSS	-	-	-	-	-	-	-	-
Autoridade Tributária	85%	80%	87%	-	-	76%	-	Canal internet
DGO	-	-	-	-	-	-	-	-

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

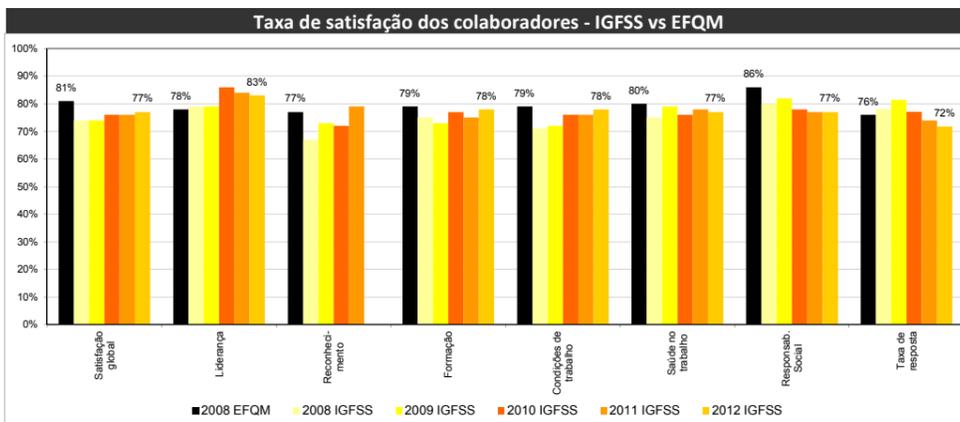
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet



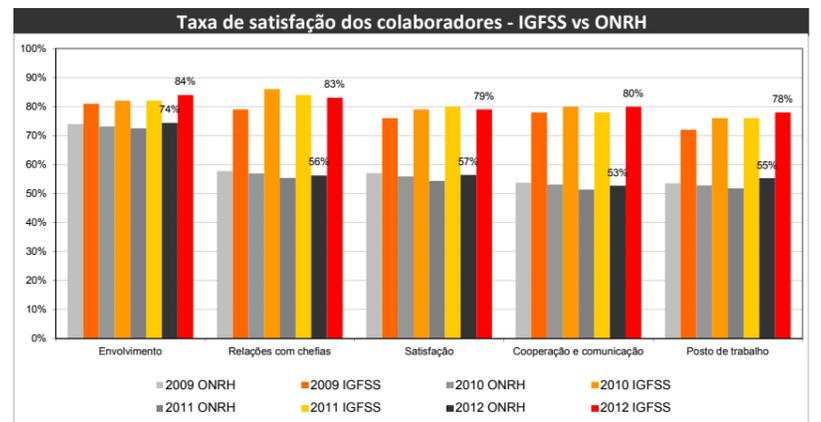
Fonte: Relatórios do inquérito de satisfação dos colaboradores do IGFSS



Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet



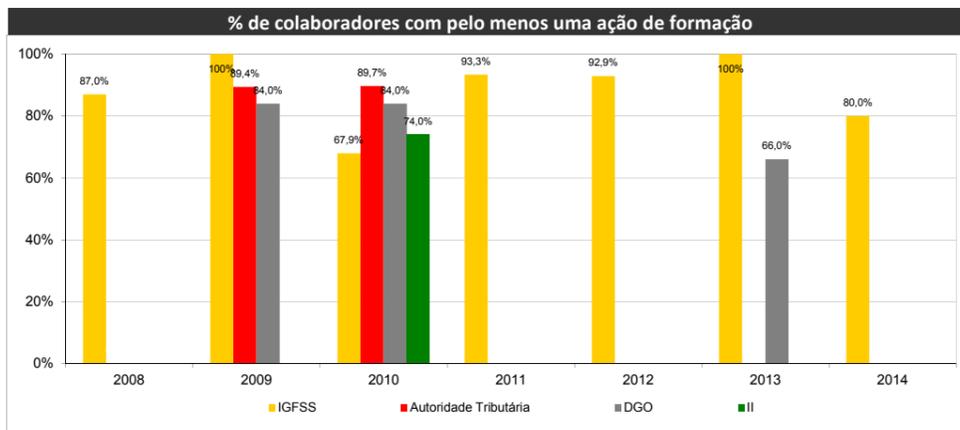
Fonte: Relatórios do inquérito de satisfação dos colaboradores do IGFSS e dados da EFQM retirados do relatório "Benchmark Report 2009" (média dos resultados das organizações do Setor Público que se candidataram ao prémio europeu de excelência)



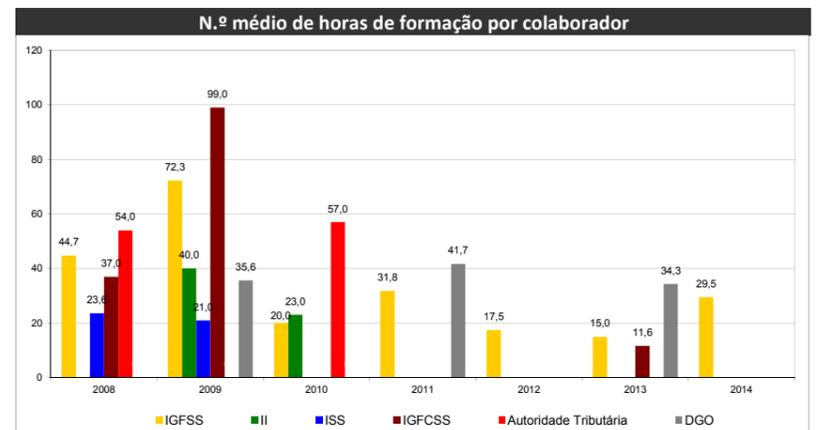
Fonte: Relatórios do inquérito de satisfação dos colaboradores do IGFSS e resultados nacionais do inquérito realizado pelo Observatório Nacional de Recursos Humanos

Tableau de board do SGQ (benchmark externo)

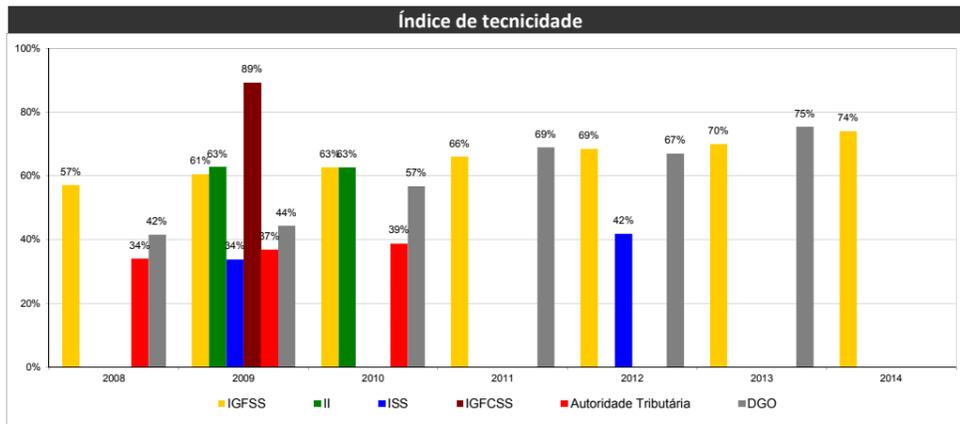
Data de atualização: 06-04-2015



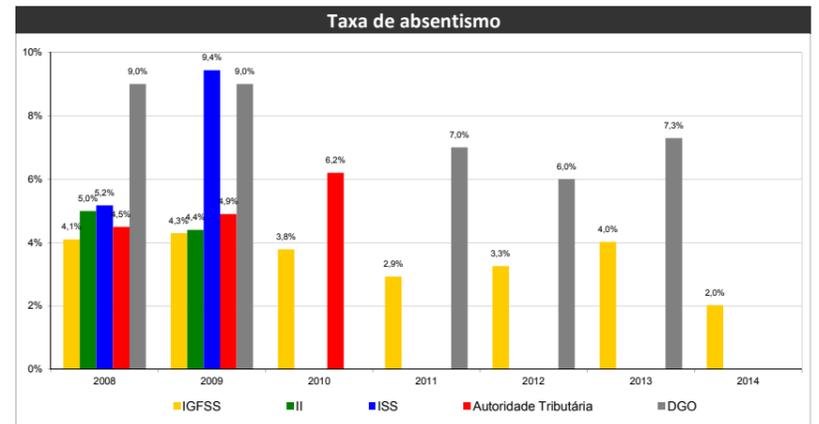
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet. O valor apresentado pelo IGFSS em 2012 e 2013 corresponde à taxa apurada no período 2011-2012 e 2011-2013 respetivamente (Resolução do Conselho de Ministros n.º 89/2010, de 17 de novembro)



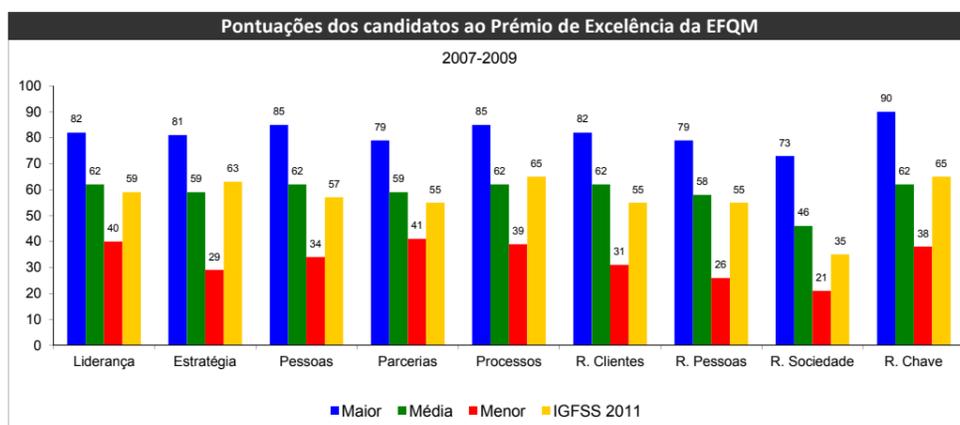
Fonte: Relatórios de Atividades e Balanços Sociais dos diversos organismos



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



Fonte: Relatórios de Atividades e Balanços Sociais dos diversos organismos



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 2014 foram realizadas 34 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 elementos constantes da bolsa de auditores internos cumprem todos com os requisitos exigidos pela Norma ISO 9001 e pela Norma ISO 19011 – Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão da qualidade e/ou de gestão ambiental, a saber:

- Experiência profissional > 1 ano;
- Curso de auditores internos da qualidade: teórica e prática - 40 horas;
- Conhecimentos de ferramentas da qualidade;
- Acompanhamento de duas auditorias como observador;

^{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 MESS (transcrição)

- 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 2014 ascendeu a 97,82%.

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% dos colaboradores do instituto revelavam estar envolvidos no cumprimento da missão e objetivos do instituto. Relativamente à visão e valores do IGFSS, 84% 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 (ver página 8 deste relatório).

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 9 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;
- Campanha de Natal – recolhas de donativos para apoio a diversas instituições de solidariedade social;
- Angariação de fundos para as instituições de solidariedade social.

Ainda a respeito dos valores e condutas da organização, não pode deixar de ser referida a Política da Qualidade do IGFSS, assente em sete compromissos, tal como descrita nas páginas 9 e 10 deste relatório.

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

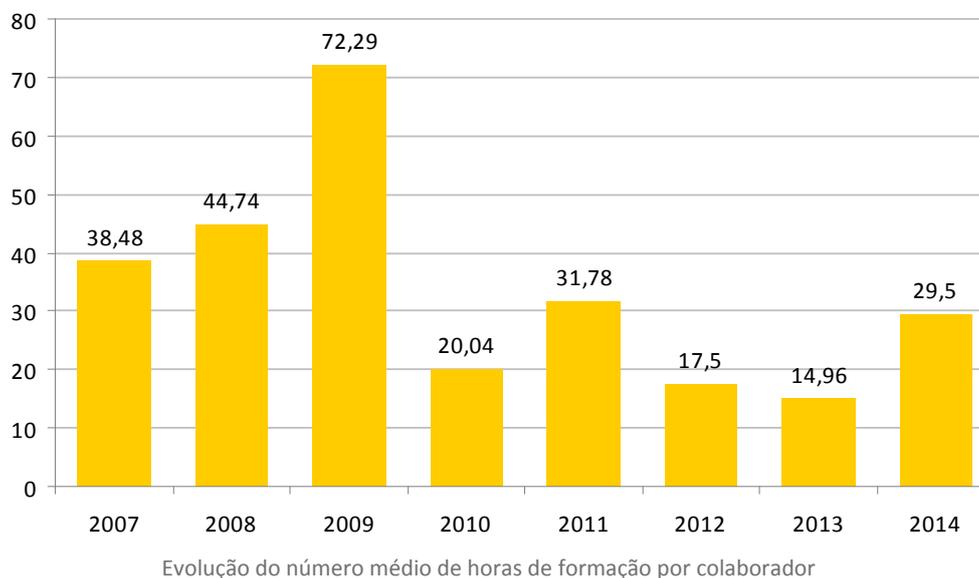
O Conselho Diretivo do IGFSS assegura que todos os colaboradores conhecem, entendem e implementam a Política da Qualidade através de ações de sensibilização, cartazes, boletins eletrónicos da qualidade, quadros informativos e contactos pessoais.

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 2014 registou-se no final do ano um valor de 29,50 horas de formação por trabalhador.



O valor registado supera em 14,54 horas o obtido no ano 2013 (14,96 horas de formação) e representa 29,5 horas de formação em média por trabalhador superando a meta traçada para o ano de 2014 (14 horas de formação por trabalhador).

Os resultados alcançados devem-se sobretudo à implementação de ações de formação que não se encontravam inicialmente previstas no Plano de Formação, e que contaram com um leque alargado de participantes, nomeadamente, na área de Segurança e Saúde no Trabalho, no domínio das competências comportamentais, e maximização das potencialidades da base de dados jurídica - LEGIX, entre outras.

Desde 2010 o IGFSS tem vindo a desenvolver os trabalhos inerentes à implementação de um sistema de gestão de competências individuais, face às características 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 permitiu, 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 trabalhadores. Todos os anos, para além dos objetivos dos serviços, são definidos objetivos individuais aos trabalhadores, 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 trabalhadores, no âmbito do SIADAP, verifica-se um momento formal em que são realizadas entrevistas de desenvolvimento dos trabalhadores, em função dos desempenhos e comportamentos verificados. São também nesta altura identificadas as ações de formação necessárias ao desenvolvimento e valorização dos trabalhadores.

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.

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

Sim. 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.

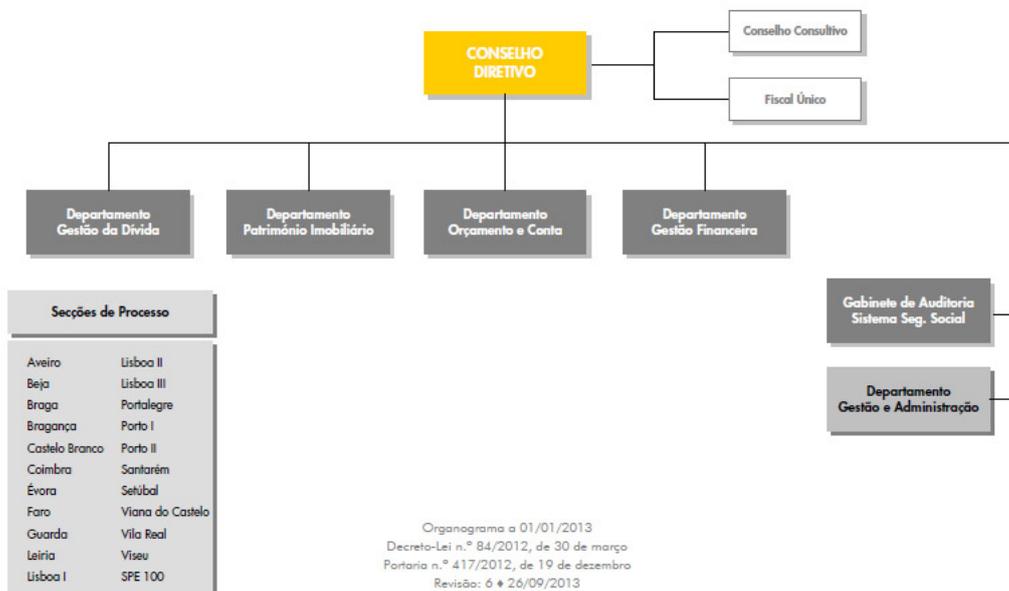
No que se refere ao controlo financeiro, nomeadamente à execução orçamental do sistema e à elaboração da Conta da Segurança Social, existe um acompanhamento regular e um parecer por parte do Tribunal de Contas, sendo que no caso da execução orçamental esse acompanhamento é no mínimo trimestral.

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 335 colaboradores em 31 de dezembro de 2014, 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 3, relativo ao biénio 2013-2014, contemplou todos os trabalhadores que reuniam os requisitos legais exigidos para o desenvolvimento do processo de avaliação.

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

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

A contratualização individual com todos os trabalhadores 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 trabalhadores. Desta forma, cada trabalhador 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?

Em 2014, 80% dos colaboradores a exercer funções no IGFSS frequentaram pelo menos uma ação de formação, determinada em função do universo de trabalhadores relativamente aos quais foi identificada necessidade de formação no âmbito do sistema de gestão de competências e, fora desse âmbito, outros trabalhadores aos quais tenha sido autorizada a frequência de ações extra-plano e autoformação.

3. Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço

3.1 Existem manuais de procedimentos internos?

Sim. Para satisfazer a Política da Qualidade, atingir os objetivos da qualidade e assegurar que os serviços prestados aos clientes estão conformes com os requisitos da norma ISO 9001, 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 procedimentos e instruções de trabalho.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.3 É elaborado anualmente um plano de compras?

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

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

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).

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 e Inspeção-Geral do MESS. 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?

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

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 destaca o SISS (Sistema Integrado da Segurança Social) o qual suporta as diversas atividades associadas à gestão de contribuintes e controlo dos pagamentos efetuados pelos mesmos, de forma regular e em processos de cobrança coerciva.

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

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

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

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

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

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

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

Resposta conjunta às questões 4.3 a 4.7

Por se considerar crítico garantir não só a fiabilidade dos Sistemas de Informação, mas também a gestão do conhecimento e a salvaguarda da informação foi desde o início da implementação do sistema de gestão da qualidade definido um Processo de Gestão e Administração 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”.

Até meados de setembro de 2014 o IGFSS teve um sistema de gestão da infraestrutura e suporte ao utilizador, o Service Desk, nomeadamente para a centralização e gestão das necessidades dos utilizadores através de portal “self service”, comprometendo o serviço com os OLA contratualizados (níveis de serviço internos). Por descontinuidade evolutiva da solução a mesma deixou de estar operacional e de satisfazer as necessidades do Instituto, factos que levaram a que o IGFSS iniciasse no final de 2014 esforços no sentido de implementar a solução existente no II, a qual estrategicamente pretende-se que seja transversal a toda a Segurança Social, adaptando-a às necessidades operacionais do IGFSS.

A solução em funcionamento ao longo de 2014 e o sistema a implementar em sua substituição potencia a interação de todas as vertentes do processo de gestão das infraestruturas, minimizando o risco e antecipando as necessidades dos clientes. Integra a gestão das áreas técnicas e dos ativos de informação, numa lógica de gestão de incidentes, problemas e alterações, gestão de inventário informático e telecomunicações. Assente neste serviço e na gestão integrada do processo é continuamente promovida a adequação dos Sistemas e Infraestruturas no Sistema de Gestão da Segurança da Informação (SGSI), em parceria com o Instituto de Informática, 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 regularmente promovendo a modernização de todos os postos de trabalho disponibilizando ao utilizador um leque alargado de aplicativos, que vão desde o sistema operativo assente no conceito da “Estação Padrão” até aplicativos nacionais e/ou departamentais. Por outro lado, sempre atento à

necessidade de manutenção das seguranças em cada posto de trabalho promove-se uma infraestrutura de base adequada à importância dos ativos de informação. A existência de uma “Estação Padrão” assegura a definição de procedimentos automáticos de instalação e manutenção dos postos de trabalho, simplifica a distribuição dos mesmos no terreno levando a uma diminuição dos custos de manutenção e operação, garante a consistência nacional necessária ao funcionamento do suporte aos 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 gestão centralizada de *backup's*) e controlos que determinam o alinhamento com a política de segurança da informação da Segurança Social, assim como, pelo trabalho de adequação de toda a infraestrutura de base tanto ao nível das instalações como dos equipamentos. Neste sentido vem, ainda, sendo definida uma linha de ação que envolve a abordagem a desenvolver nesta área: as pessoas, as instalações, os equipamentos e os sistemas de informação.

O instituto adota também algumas medidas reforçadas de que é exemplo a implementação da “*Clean Desk Policy*” desde 2007. De facto, no âmbito da operacionalização do sistema de gestão da qualidade importou reforçar as regras de segurança da informação, nomeadamente no que se prende com a salvaguarda de documentos, em suporte escrito ou eletrónico, e com o impedimento de acessos por parte de terceiros a informação crítica para a organização. Assim, a “*Clean Desk Policy*” do IGFSS estabelece regras sobre o que deve ser retirado do alcance de terceiros no posto de trabalho, quando o 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, em matéria de segurança e acesso à informação digital, importa referir que o IGFSS está integrado na infraestrutura da Segurança Social, gerida centralmente pelo Instituto de Informática, o qual garante as tarefas de desenvolvimento, gestão, operação e manutenção dos principais sistemas de informação, de segurança das infraestruturas tecnológicas e de comunicações associadas.

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

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

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).

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.

Mais recentemente, em 2014, o IGFSS garantiu a manutenção da certificação do sistema de gestão da qualidade pela Norma NP EN ISO 9001, bem como recebeu na Q-Day Conference, realizada em setembro/2014, sob o tema “Decidir Melhor”, o Prémio Co-Inovação da Quidgest, que visa reconhecer os clientes que mais contribuem para o processo de inovação e melhoria contínua das suas soluções tecnológicas. Este prémio foi atribuído no âmbito da solução de *Balanced Scorecard* que o IGFSS utiliza desde 2007 e para a qual foi realizado um upgrade para portal web.

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 2014

- *Case study* sobre *Balanced Scorecard* nos cursos de formação do INA: “FORGEP - Programa de Formação em Gestão Pública”, “CADAP - Curso de Alta Direção para a Administração Pública” e “FITS - Formação Inicial para Técnicos Superiores”;
- Publicação sobre o caso de sucesso do IGFSS na Revista Human Resources Portugal (abril/2014).

^{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 MESS (transcrição)

Ano de 2013

- Orador na conferência “Governança da Segurança Social”, realizado na Cidade da Praia, Cabo Verde;
- *Case study* em evento realizado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC) sobre a temática do *Balanced Scorecard*;
- Participação na formação sobre "A regularização das dívidas à Segurança Social", realizado na Cidade da Praia, Cabo Verde.

Ano de 2012

- Orador no evento “BSC: Uma Estratégia para o Futuro” promovido pela Quidgest;
- Orador no seminário “A Excelência na cultura organizacional” promovida pela Associação Portuguesa para a Qualidade;
- Orador na audioconferência alusiva ao tema “Comunicação Interna chave para a mudança e sucesso organizacional” promovida pelo INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas;
- Participação no curso de "Gestão da Dívida à Segurança Social - Fase III", dirigida aos técnicos e quadros do INSS - Instituto Nacional de Segurança Social, da Direção Nacional de Previdência Social (Ministério das Finanças) e do Instituto Nacional de Ação Social de Moçambique;
- Participação no curso de "Gestão da Dívida à Segurança Social", realizado na Cidade da Praia, Cabo Verde;
- *Case study* sobre “a importância da comunicação interna na mudança organizacional” no Programa Avançado em Comunicação Organizacional da Universidade Católica;
- Publicação sobre o caso de sucesso do IGFSS na Revista Qualidade (edição 04/2011) da Associação Portuguesa para a Qualidade.

Ano de 2011

- Orador no “*Sixth meeting of the EU forum of National SEPA Coordination Committees*” da Comissão Europeia, tendo o IGFSS sido convidado pelo Banco de Portugal para integrar a sua comitiva;
- Orador na sessão “Excelência em Movimento” no Fórum Excelência Portugal 2011, organizado pela Associação Portuguesa para a Qualidade;
- Orador no *workshop* "A autoavaliação com a CAF no ensino superior: casos práticos", no âmbito do Diploma de Especialização em Implementação da CAF (DECAF) organizado pelo Instituto Nacional de Administração;
- Orador no "Encontro Temático sobre Responsabilidade Social no MSSS", no âmbito do POCIQ;
- Orador no 9.º *Get Together* do Observatório de Comunicação Interna, com a apresentação do *case study* do IGFSS, que foi o vencedor do Prémio OCI na categoria de “Melhor Prática em Gestão da Mudança” em 2010.

Ano de 2010

- Publicação na revista Quidnews do caso de sucesso do IGFSS na aplicação do *Balanced Scorecard*, com divulgação nos mercados espanhol, inglês e alemão;

- Publicação de Artigo na edição especial da Revista "Human" dedicada às "Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal 2010", na qualidade de entidade participante no Estudo do *Great Place to Work*;
- Participação no Seminário "Gestão Financeira dos Sistemas Proteção Social" realizado em Moçambique.

Ano de 2009

- Orador num evento promovido pelo GPW Institute, na Escola de Gestão do Porto (apresentação do *case study* sobre o IGFSS);
- Orador na XII Convenção Ibero-americana, promovida pela Associação Portuguesa para a Qualidade (exemplo de Excelência da Gestão);
- Orador num encontro de partilha de conhecimentos e experiências na implementação de mecanismos de regularização da dívida à Segurança Social – Missão ao Nível Internacional a Cabo Verde;
- Orador no *workshop* "Certificação na Administração Pública" sob o tema "Aplicação da metodologia BSC na abordagem por Processos" a convite da APCER – Associação Portuguesa de Certificação;

Ano de 2008

- *Teaching case* "IGFSS – Gestão e Melhoria da Performance", escrito em coautoria pelo Professor Francisco Pinto, sobre a complementaridade dos instrumentos de gestão (CAF, BSC e ISO 9001). Foi estabelecido um protocolo com o Instituto Nacional de Administração, IP (INA) para a cedência e utilização deste *teaching case* em sessões de formação ou ensino, podendo ainda posteriormente vir a ser também utilizado em universidades, escolas superiores, ou outras entidades de formação.
- *Case study* sobre a aplicação do BSC na revista Interface Administração Pública (edição 03/2008);
- *Case study* sobre a aplicação do BSC no livro "Gestão Estratégica" do autor António Robalo Santos, da Escolar Editora;
- *Case study* sobre a aplicação do BSC no contexto do Sistema de Gestão da Qualidade no livro "O Movimento da Qualidade em Portugal" do autor Rui Fazenda Branco, da editora Vida Económica;
- *Case study* no *Workshop* sobre o BSC - "Desafios Estratégicos" – promovido pela Quidgest Portugal;

Ano de 2007

- Exemplo nacional de aplicação da CAF no *3rd European CAF Users Event*, realizado em Lisboa, no âmbito da Presidência Portuguesa da União Europeia;
- *Case study* sobre a Gestão da Qualidade na revista da APQ - Associação Portuguesa para a Qualidade (edição 01/2007);
- *Case study* sobre a aplicação do BSC no livro "*Balanced Scorecard*" do autor Francisco Pinto, da editora Edições Sílabo;
- *Case study* sobre a Gestão da Qualidade na *Winners Conference* promovida pela APQ;
- *Case study* no âmbito do "Diploma de Especialização em Informação para Decisão" do INA (Instituto Nacional de Administração);
- Orador num debate sobre Responsabilidade Social, a convite da Associação de Quadros Superiores do IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional);
- *Case study* no *Workshop* sobre o BSC - "Ver mais longe" – promovido pela Quidgest Portugal;

- *Case study* sobre a aplicação do BSC na revista Quidnews da Quidgest (edição de junho/2007)
- Orador numa palestra em Turim, no âmbito do curso sobre “Estratégias para Otimizar a Arrecadação dos Sistemas de Segurança Social” (Programa EuroSocial);
- Orador na 15.ª Conferência SINASE dedicada às boas práticas de *Corporate Governance*, promovida pela Universidade Católica.
- *Case study* no jogo de simulação sobre “Gestão do desempenho organizacional” do INA – exemplo da aplicação da CAF.

Todos estes exemplos são motivo de orgulho dos 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 2014.

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 detalhe e da forma mais abrangente possível. Só mediante a explicação dos objetivos que se pretendem alcançar e dos resultados que se vão atingindo é possível envolver todos os 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 na divulgação da informação interna por meio de um boletim eletrónico - flash informativo, que é enviado via e-mail para todos os colaboradores. Para além do referido, são também elaborados cartazes sobre as iniciativas desencadeadas, os quais são afixados nos porta-cartazes existentes nos diversos pisos dos edifícios centrais do IGFSS.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2014

Flash RSF	Assunto
N.º 138 de 06/01/2014	Campanha de Natal 2013
N.º 139 de 06/01/2014	Campanha recolha de pilhas
N.º 140 de 21/01/2014	Agradecimento da Comunidade Vida e Paz
N.º 141 de 04/02/2014	Plano de Responsabilidade Social para 2014
N.º 142 de 28/02/2014	Agradecimento da Ecopilhas
N.º 143 e 144, de 31/03/2014 e 01/04/2014	Dê corda a esta roupa
N.º 145 de 04/04/2014	Abertura da Venda Solidária de Roupa (Auditório)
N.º 146 de 14/04/2014	Resultado da Venda de Roupa Solidária
N.º 147 de 08/05/2014	Dádiva de sangue
N.º 148 de 12/05/2014	Dádiva de sangue - Inscrições até 13 de maio
N.º 149 de 03/06/2014	Relatório ECO - Economia, Compromisso e Organização - 1.º Trimestre 2014
N.º 150 de 04/06/2014	Resultados da dádiva de sangue

Flash Informativo	Assunto
N.º 104 de 27/08/2014	ECO - Sensibilização Energetica - Ar Condicionado
N.º 132 de 12/11/2014	Campanha de Donativos - Natal 2014
N.º 133 de 13/11/2014	9.º Encontro temático no MESS
N.º 136 de 25/11/2014	Angariação de Fundos para Aquisição de Cabazes de Natal
N.º 138 de 03/12/2014	Colaboradores do IGFSS angariam fundos 8 cabazes Natal
N.º 151 de 19/12/2014	Entrega dos 8 cabazes de Natal
N.º 155 de 23/12/2014	Plano de Responsabilidade Social para 2015
N.º 156 de 29/12/2014	ECO - Eficiência energética
N.º 159 de 31/12/2014	Donativos para a população da Ilha do Fogo

9.2 BALANÇO DO PROGRAMA DE 2014

Apresenta-se de seguida os indicadores planeados no âmbito do Plano de Responsabilidade Social para 2014, bom como o seu estado de concretização a 31/12/2014.

Área da Responsabilidade Social	Indicador	Responsabilidade	Meta 2014	Resultado a 31/12/2014
Governança Organizacional	Implementação do Projeto SIGO	Direção da Qualidade e Comunicação	01-03-2014 a 31-12-2014	Não concretizado
Direitos Humanos	Fomento da utilização da Caixa de Sugestões ao CD	Direção da Qualidade e Comunicação	02-01-2014 a 28-02-2014	Não concretizado
	Tx de cumprimento do tempo de resposta - sugestões ao CD	Direção da Qualidade e Comunicação	95% em 5 dias úteis	a)
Práticas Laborais	Realização do inquérito de satisfação dos colaboradores	Direção de Recursos Humanos	01-03-2014 a 30-06-2014	Não concretizado
	Atualização do plano de emergência e evacuação do ed. da Av. Manuel da Maia	Direção de Recursos Humanos	120 dias após data conclusão processo mudança	Não concretizado
	Elaboração do plano de emergência e evacuação do ed. da Av. da República	Direção de Recursos Humanos	02-01-2014 a 31-12-2014	Não concretizado
	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 Administração e Infraestruturas	50%	57,10%
	N.º de ações de formação profissional em SHST	Direção de Recursos Humanos	3	4
	Consulta dos trabalhadores no âmbito de SHST	Direção de Recursos Humanos	02-01-2014 a 15-12-2014	Parcialmente concretizado
	Desenvolvimento do Sistema de Gestão de Competências	Direção de Recursos Humanos	02-01-2014 a 14-11-2014	Parcialmente concretizado
	Desenvolvimento de iniciativas do Plano de Ação para a Igualdade do Género no MSES	Direção de Recursos Humanos	02-01-2014 a 31-12-2014	Não concretizado
	Reorganização do espaço da sala de colaboradores (ed. Av. Manuel da Maia e ed. Av. da República)	Direção de Administração e Infraestruturas	02-01-2014 a 30-06-2014	Concretizado
	Cedência de espaço para consultas médicas regulares no instituto (custos a cargo dos colaboradores)	Direção de Recursos Humanos	02-01-2014 a 31-12-2014	Não concretizado
	Realização de consultas de medicina no trabalho	Direção de Recursos Humanos	02-01-2014 a 31-12-2014	Concretizado
	Ações de promoção do bem-estar	Direção da Qualidade e Comunicação	02-01-2014 a 31-12-2014	Não concretizado
	Índice de satisfação dos colaboradores	Todas as Unidades Orgânicas	52,1 pontos	Não aplicável
	Taxa de colaboradores abrangidos por formação - IGFS	Direção de Recursos Humanos	80%	80%
	N.º médio de horas de formação por colaborador - IGFS	Direção de Recursos Humanos	14 horas	29,50 horas
	Taxa de absentismo	Direção de Recursos Humanos	2%	2,03%
	Taxa de satisfação dos CEI	Direção de Recursos Humanos	80%	90%

a) Não aplicável em 2014 porque não se registou qualquer sugestão ao Conselho Diretivo.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2014

Área da Responsabilidade Social	Indicador	Responsabilidade	Meta 2014	Resultado a 31/12/2014
Ambiente	Relatório ECO - Economia, Compromisso e Organização	Direção de Administração e Infraestruturas	02-01-2014 a 31-12-2014	Concretizado
	Melhoria das condições ambientais de instalações	Direção de Administração e Infraestruturas	03-02-2014 a 31-12-2014	Parcialmente concretizado
	Desenvolvimento de ações no âmbito da gestão de resíduos e consumo sustentável	Direção da Qualidade e Comunicação e Direção de Administração e Infraestruturas	02-01-2014 a 31-12-2014	Concretizado
	Recolha seletiva de papel, consumíveis informáticos, embalagens e pilhas e envio para reciclagem	Direção da Qualidade e Comunicação e Direção de Administração e Infraestruturas	02-01-2014 a 31-12-2014	Concretizado
	N.º de ações de sensibilização ambiental	Direção de Administração e Infraestruturas	3	3
	Taxa de redução das emissões de carbono	Direção de Administração e Infraestruturas	7,5% em relação a 2012	1,02%
	Acompanhamento do plano de manutenção das infraestruturas 2014	Direção de Administração e Infraestruturas	03-01-2014 a 31-12-2014	Parcialmente concretizado
Práticas operacionais justas	Elaboração do relatório e acompanhamento das medidas do plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas	Direção da Qualidade e Comunicação	03-02-2014 a 20-03-2014	Concretizado
	Participação na equipa dinamizadora da Rede para o Desenvolvimento da Responsabilidade Social do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social	Direção da Qualidade e Comunicação	02-01-2014 a 31-12-2014	Concretizado
Consumidor	Realização do inquérito aos clientes externos - avaliação da satisfação com as áreas de negócio do IGFSS	Direção da Qualidade e Comunicação	03-03-2014 a 16-10-2014	Concretizado
	Implementação do Callcenter do IGFSS	Direção da Qualidade e Comunicação	02-01-2014 a 08-08-2014	Concretizado
	Taxa de satisfação dos clientes externos	Unidades Orgânicas de negócio	76%	76%
	Tx de cumprimento do tempo de resposta - caixa sugestões (comentários)	Direção da Qualidade e Comunicação	98% em 2 dias úteis	90,91%
	Tx de cumprimento do tempo de resposta - email institucional	Todas as Unidades Orgânicas	90% em 15 dias úteis	95,20%
Tx cumprimento prazo tratamento reclamações do livro amarelo	Departamento de Gestão da Dívida	90% em 15 dias úteis	92,36%	
Envolvimento e desenvolvimento da Comunidade	N.º de protocolos de estágio celebrados - ensino	Direção de Recursos Humanos	4	4
	N.º de estagiários	Direção de Recursos Humanos	10	18
	Participação em campanhas de solidariedade (organizadas pelo IGFSS ou pela RedeSMSESS)	Direção da Qualidade e Comunicação	02-01-2014 a 31-12-2014	Concretizado
	Organização de campanha de recolha de sangue	Direção da Qualidade e Comunicação	02-01-2014 a 31-05-2014	Concretizado
	Comemoração do dia de aniversário do IGFSS	Direção da Qualidade e Comunicação	31-03-2014 a 04-04-2014	Concretizado
	Campanha de Natal para recolha de donativos	Direção da Qualidade e Comunicação	03-11-2014 a 31-12-2014	Concretizado

Tendo em conta o desafio de alcançar uma atuação cada vez mais socialmente responsável, as atividades planeadas em diversas vertentes da responsabilidade social abarcam várias áreas de atuação do IGFSS ao longo do ano.

Relativamente à governação organizacional, pretendia-se implementar um Sistema Integrado de Gestão da Organização (SIGO) com base em normas internacionais nas vertentes da Qualidade, Recursos Humanos, Ambiente e Responsabilidade Social. Contudo, não foi possível desenvolver as atividades necessárias, pelo que o projeto foi recalendarizado para 2015.

No que concerne aos direitos humanos, entendeu-se não ser necessário realizar o fomento da caixa de sugestões ao conselho diretivo.

No que respeita às práticas laborais, verificou-se que dos 18 indicadores que constam desta área, 8 foram concretizados/cumpridos, 2 foram parcialmente concretizados, 7 não foram concretizados/cumpridos e 1 ficou não aplicável. De destacar a superação da meta prevista de horas de formação por colaborador, a taxa de 90% de satisfação dos contratos de emprego e inserção a exercer funções no IGFSS, bem como a reorganização do espaço das salas de colaboradores.

Já no plano do Ambiente, de destacar a emissão do relatório ECO – Economia, Compromisso e Organização, com informação sobre consumos inerentes ao funcionamento (água, eletricidade, comunicações, consumos de economato, custos km's viatura / Km percorrido), bem como as ações de sensibilização ambiental desencadeadas.

As intervenções nas práticas operacionais justas foram concretizadas com a elaboração do relatório e acompanhamento das medidas do plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas e a participação na equipa dinamizadora da Rede para o Desenvolvimento da Responsabilidade Social para o Ministério da Solidariedade Emprego e Segurança Social.

No plano do consumidor, de realçar a implementação do Callcenter do IGFSS em agosto, bem como a taxa de satisfação dos clientes externos que registou pelo segundo ano consecutivo um valor de 76%.

Finalmente, no que respeita ao envolvimento e desenvolvimento da comunidade, há a registar a concretização de 4 protocolos de estágio com estabelecimentos de ensino, a receção de 18 estagiários por essa via, bem como a angariação de fundos para instituições de solidariedade social realizada pelos colaboradores no dia de aniversário do instituto e no Natal.

Face à necessidade de incorporar no sistema de gestão indicadores que garantissem a concretização dos vários aspetos da Responsabilidade Social (RS), e rentabilizando a permeabilidade da metodologia *Balanced Scorecard* utilizada no instituto a ativos de naturezas diversas, 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.

CAPÍTULO III – BALANÇO SOCIAL

“Análise sintética da informação prevista no Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de outubro (quadros e informação completa em anexo) ” Nota

Com a entrada em vigor de novos diplomas legais que regulamentam e estruturam o funcionamento da Administração Pública é inevitável o surgimento de mudanças internas e externas consideradas essenciais à flexibilização da organização.

Tendo por base que as pessoas – Capital Humano - são o fator mais importante e condicionante do desenvolvimento das organizações é crucial a elaboração periódica de sínteses qualificadas da respetiva estrutura social como suporte de gestão.

Assim, o Balanço Social é entendido pelo IGFSS como um importante vetor quantitativo que permite avaliar a evolução das variáveis mais relevantes, constituindo, deste modo, um importante meio de análise para conhecimento da realidade social interna.

No Balanço Social do IGFSS relativo ao ano de 2014, 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 2014 no que respeita aos recursos humanos do IGFSS:

- Em 31 de dezembro, o IGFSS tinha 334 colaboradores;
- Registaram-se 25 admissões e 57 saídas de trabalhadores;
- A taxa de colaboradores com habilitações de nível superior situou-se nos 74%;
- A idade média dos colaboradores situou-se nos 46 anos;
- A taxa de absentismo final situou-se nos 2,03%;
- Foram ministradas 29,50 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)

CAPÍTULO 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 2014, 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 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)
539,86 €	24.721,58 €	2.973,93 €	560,64 €	28.796,01 €

2. Ações de valor superior a €15.000,00

Designação da Ação	Valor pago
Concurso de venda de imóveis	21.599,31
Total	21.599,31

3. Montante anual global, por órgão de comunicação social

NIPC	Designação do órgão de comunicação social	Montante global anual pago	Tipo de Meio
500005605	Diário de Coimbra	615,00 €	Imprensa
501859772	Diário de Leiria	246,00 €	Imprensa
504587900	Edisport - Jornal de negocios	3.690,00 €	Imprensa
510078567	Endeavor Services, Sociedade Unipessoal, Lda	5.852,34 €	Imprensa
500096791	Global Notícias Publicações, S.A. - Jornal de Notícias e	2.038,85 €	Imprensa
500792887	INCM, S.A. - Imprensa Nacional Casa da Moeda	4.693,42 €	Imprensa
500856141	PresseLivre - Imprensa Livre, S.A.- Correio da Manhã	2.460,00 €	Imprensa
502265094	Publico - Comunicação Social, SA	4.280,40 €	Imprensa
502642807	S.T. & S.F.- Soc. Publicações, Lda. - Diário Económico	4.920,00 €	Imprensa
	Total Anual	28.796,01 €	

4. Informação prestada em cumprimento do DL 231/2004

Montante global pago em ações de valor superior a €15.000	Valor pago
Valor pago no 1.º trimestre	0,00
Valor pago no 2.º trimestre	21.599,31
Valor pago no 3.º trimestre	0,00
Valor pago no 4.º trimestre	0,00
Total	21.599,31

Designação da Ação	Valor pago
Concurso de venda de imóveis	21.599,31

Considerando que os imóveis que constavam do concurso de venda se distribuíam por todo o território nacional, utilizando um critério de razoabilidade quanto à respetiva divulgação, as publicações foram essencialmente realizadas em jornais nacionais e não em jornais regionais, com exceção dos anúncios nos Diários de Coimbra e de Leiria, onde existiam alguns imóveis a concurso.

2 BALANÇO DA COMUNICAÇÃO

A informação e os processos de comunicação têm assumido no IGFSS um papel fundamental na evolução da estratégia organizacional e na própria evolução da instituição.

A gestão da comunicação tem sido, de facto, um fator crítico de sucesso em todos os projetos de mudança que o instituto tem desenvolvido nestes últimos anos, os quais reclamaram acima de tudo alterações culturais e comportamentais no seio da organização. A estratégia é - comunicar para envolver.

Com forte pendor na vertente interna, a política de comunicação do IGFSS aposta na transparência da gestão, sendo a “comunicação transparente” o 6.º compromisso da política da qualidade. Neste contexto, o sistema global de comunicação é tido como uma ferramenta de suporte à disseminação da estratégia do IGFSS. O objetivo da comunicação interna é a redução dos silos comunicacionais e a criação de uma dinâmica própria presente em todo o instituto.

A satisfação dos diferentes públicos, a par da concretização do desafio estratégico do IGFSS, exige uma comunicação contínua e objetiva de forma a estabelecer padrões de confiança. Assim, o plano de comunicação para 2014 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”.

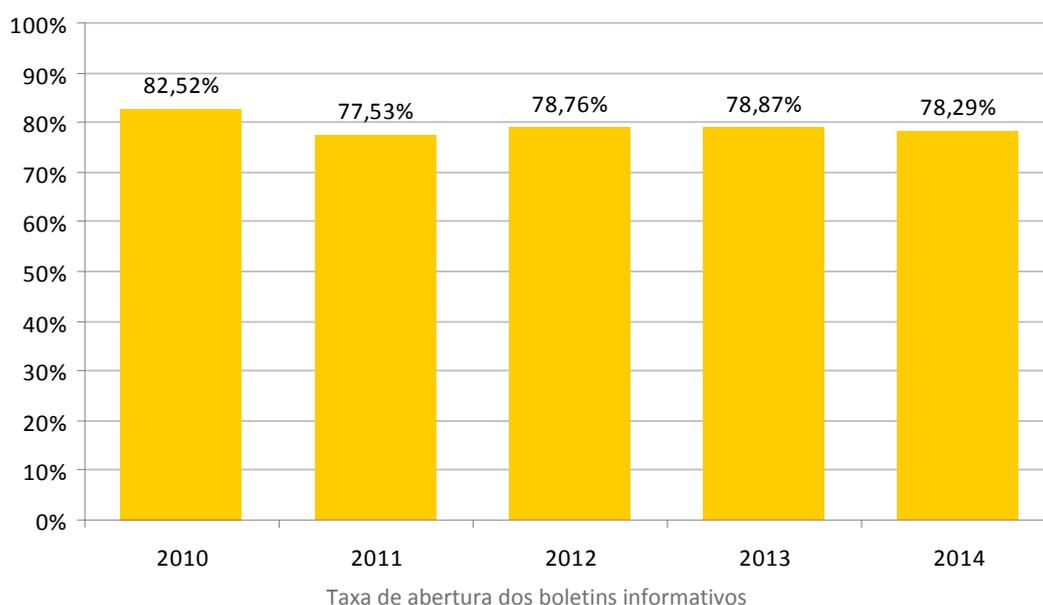
O objetivo principal do plano de comunicação para 2014, tal como dos anteriores, era planejar e desenvolver as ações de comunicação numa perspetiva integrada das atividades e projetos do instituto e alinhar os meios para este fim. Apresenta-se de seguida um balanço da utilização dos principais suportes 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 boletins informativos eletrónicos que utiliza para realizar a comunicação com os colaboradores, o Di@rio de Recortes e o Flash Informativo, que nos últimos cinco anos registaram as seguintes taxas de abertura (audiência):



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 251 diários de recortes em 2014, que registaram uma taxa de abertura de 76,75%.

Fl@sh Informativo

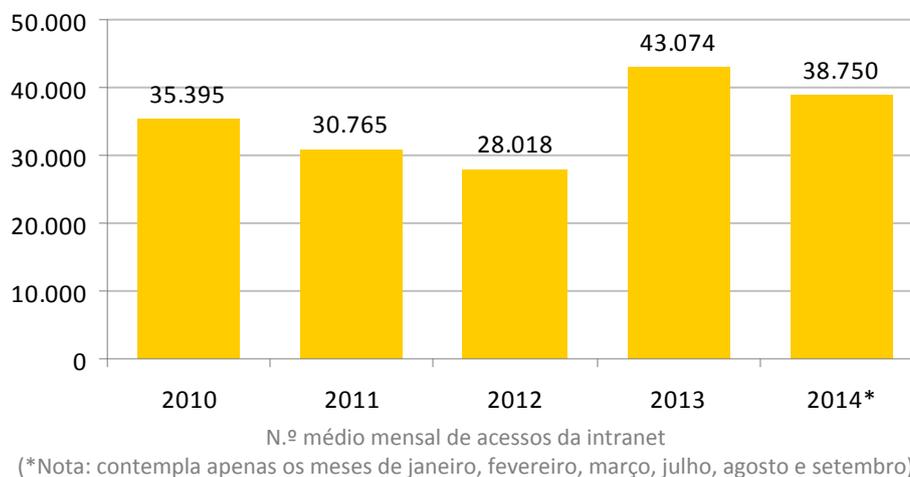
O boletim “Fl@sh informativo” faz a divulgação de todas as novidades institucionais. Até junho existiam três diferentes tipos de flash consoante a natureza da comunicação: o Fl@sh informativo para comunicações de carácter geral, e os Fl@sh SGQ e Fl@sh RSF para divulgação das matérias relacionadas com o Sistema de Gestão da Qualidade e Programa de Responsabilidade Social, respetivamente. Após a referida data, todas as comunicações passaram a ser realizada através de Fl@sh informativo.

Em termos de audiência os referidos Fl@sh's tiveram os seguintes resultados em 2014:

Boletim	N.º de publicações	Audiência (taxa de abertura)
Fl@sh Informativo	160	78,44%
Fl@sh RSF	13	80,17%
Fl@sh SGQ	13	80,96%

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 que o valor de 2014 é inferior ao alcançado no ano anterior. Contudo, é de referir que o valor médio mensal apresentado em 2014 diz respeito apenas a seis meses do ano, uma vez que o Instituto de Informática não disponibilizou os restantes, sendo que não foram considerados meses que historicamente têm um maior número de acessos, como por exemplo os meses de Abril, Maio e Outubro por causa das auditorias internas e externa da qualidade.



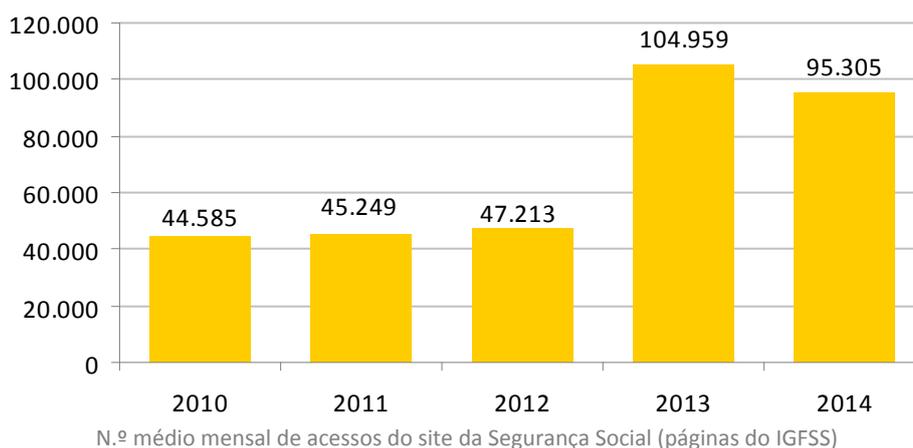
2.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA

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 PORTAL DA SEGURANÇA SOCIAL

O Portal da Segurança Social tem como objetivo disponibilizar ao cidadão informação mais detalhada sobre todas as matérias, e em particular no IGFSS sobre o processo de regularização de dívidas à Segurança Social 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 um decréscimo do número médio mensal de acessos face ao ano anterior, conforme se pode constatar no gráfico seguinte. Esta diminuição do número de acessos pode explicar-se pelo facto de a partir de abril a bolsa de imóveis ter sido retirada do site da Segurança Social para ser colocada num outro site específico do património imobiliário do IGFSS (apenas ficou um ícon como *link* de acesso), sendo que nos três primeiros meses do ano, os referidos menus representaram cerca de 27.000 acessos mensais.



2.2.2 IMPRENSA

Durante o ano foram publicados na imprensa diversos anúncios do Departamento de Património Imobiliário para o concurso de venda de imóveis.

2.2.3 FOLHETOS

Foram elaborados folhetos informativos para o PN.01 - Departamento de Gestão da Dívida (Plano Prestacional, Penhora, Citação, Pagamentos e Reversão) e PN.04 – Departamento de Gestão Financeira (Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores e Fundo de Socorro Social), para disponibilização aos clientes nas Secções de Processo Executivo e nos Serviços de Atendimento dos Centros Distritais da Segurança Social.

CAPÍTULO V - MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Artigo 40.º do Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de Abril, republicado pelo Decreto-Lei n.º 73/2014 de 13 de maio, refere:

(...) 2 - Os planos e relatórios de atividades devem contemplar, em capítulo próprio, as medidas de modernização administrativa, nomeadamente relativas à desburocratização, qualidade e inovação, e, em especial, as que deem cumprimento ao n.º 1 do artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 74/2014, de 13 de maio, que se propõem desenvolver, bem como avaliar a sua aplicação em cada ano e a previsão das poupanças associadas a tais medidas.

3 — Os relatórios de atividades devem incluir indicadores que quantifiquem as solicitações entradas e as respetivas respostas, a que se refere o n.º 1 do artigo 39.º.

O Decreto-Lei nº 72/2014, de 13 de maio, procedeu à revitalização da Rede Interministerial de Modernização Administrativa (RIMA), coordenada pelo membro do Governo responsável pela área da modernização administrativa. O objetivo desta Rede é promover e garantir a participação de todos os serviços no esforço de modernização, simplificação e desburocratização da Administração Pública.

A RIMA é composta pelos pontos focais de modernização e simplificação administrativa, relativos a cada um dos ministérios envolvidos, que por sua vez se encontram responsáveis por desenvolver os diversos projetos de modernização administrativa em conjunto com os organismos do seu ministério.

Neste contexto, em 2014 o IGFSS participou nos projetos geridos pelos pontos focais do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, designadamente:

- Aplicação do princípio “Uma só vez” (Only-once);
- Programa Simplificar;
- Estratégia digital para os serviços públicos.

Para além do referido relativamente à RIMA, o IGFSS promoveu igualmente a implementação de outros projetos com vista a melhoria do serviço prestado ao cidadão/empresa, de onde se destaca:

- Implementação em agosto de um callcenter do IGFSS que abrange as áreas da gestão da dívida, fundo de garantia salarial e fundo de garantia de alimentos devidos a menores. Foi igualmente adotada a ferramenta de marcação prévia do atendimento disponibilizada pelo Instituto de informática, quer para agendamento telefónico quer através do site da Segurança Social.
- No âmbito da arrecadação de receita, a partir de setembro de 2014 foi disponibilizada a possibilidade aos arrendatários do IGFSS procederem ao pagamento das rendas através do Multibanco - pagamento de serviços compras. O Multibanco - pagamento de serviços compras está a tornar-se um dos meios de pagamento mais utilizados para a arrecadação de valores devidos à Segurança Social, podendo os utilizadores aceder a esta funcionalidade sem sair de casa, através de um simples acesso ao homebank do banco onde têm conta bancária, com a vantagem de estar disponível nos 365 dias do ano, 24 horas por dia.
- Com o alargamento da utilização dos instrumentos SEPA (*Single European Payment Area*), nomeadamente a utilização do Sistema de Débitos Diretos SEPA, no formato C2B da ISO 20022, para arrecadação da receita das Rendas, Trabalhadores Independentes e Seguro Social Voluntário, Acordos Prestacionais do SEF e Regime Público de Capitalização, os devedores passaram a ativar as autorizações de débito em conta (ADC) através da Segurança Social Directa, não existindo

necessidade de imprimir o documento para recolher a assinatura, nem deslocar-se ao balcão ou serviços da Segurança Social.

Nos pontos 3.2 e 3.3, do capítulo II, deste relatório, podem ser consultados os dados sobre as respostas fornecidas aos clientes do IGFSS no âmbito dos contactos realizados através dos diferentes canais disponíveis.

CAPÍTULO VI - AVALIAÇÃO FINAL

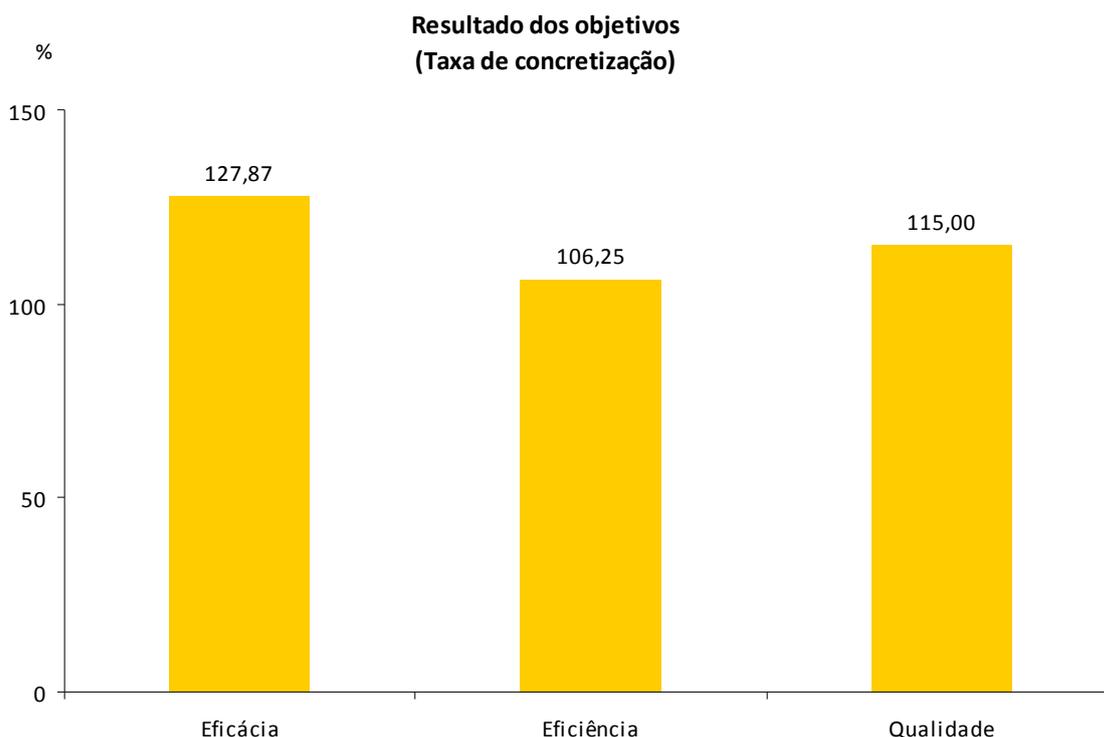
“Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados.”

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

“Conclusões prospetivas fazendo referência, nomeadamente, a um plano de melhoria a implementar no ano seguinte.” ^{Nota}

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.

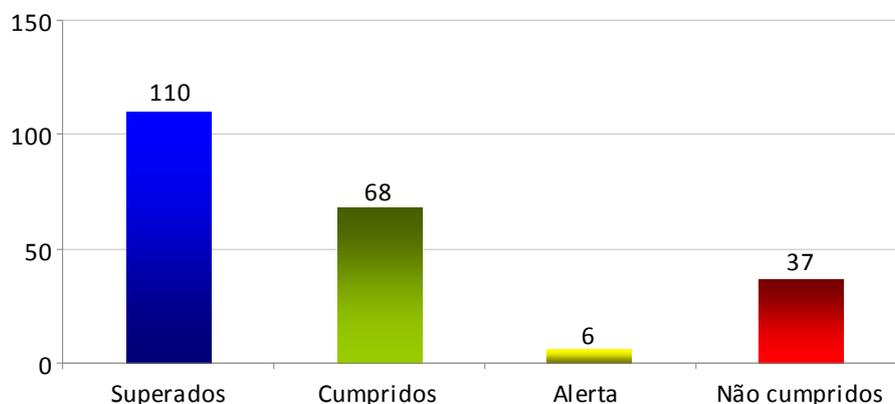
De facto, da leitura do QUAR do IGFSS resulta que **os objetivos de eficácia, eficiência e qualidade apresentam resultados superiores a 100%. Conclui-se, assim, que todos os parâmetros de avaliação foram superados, resultando uma avaliação final de 116,40%**, conforme se lê no QUAR constante do ponto 1 do segundo capítulo deste relatório, e como a seguir se representa:



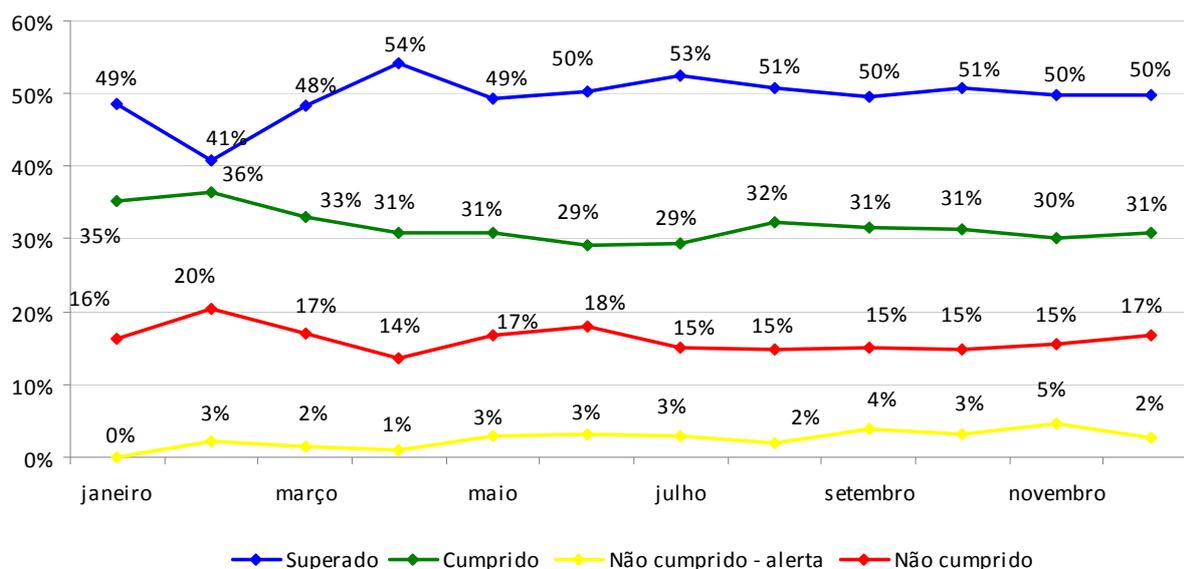
Por outro lado, não pode ser ignorado o facto de o IGFSS ter já desde 2004 adotado uma gestão por objetivos, suportada na metodologia BSC desde o ano de 2006, sendo definidos anualmente e monitorizados mensalmente centenas de indicadores, cujos resultados de 2014 são muito positivos.

^{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 MESS (transcrição)

Relativamente aos 221 indicadores cujo desempenho foi aferido em 2014⁵, verifica-se que foram cumpridas ou superadas as metas para 80,54% 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 2014 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 2015. 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,

⁵ Dos 259 indicadores definidos em 2014, não foi possível aferir o desempenho de 43 indicadores.

identificam as iniciativas que devem ser desencadeadas no futuro, em virtude das tendências de performance registadas, no sentido de assegurar o bom funcionamento do ciclo da melhoria contínua.

Neste contexto, aquando a elaboração do Plano de Atividades para 2015, 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 entretanto revisto, e o Plano de Atividades para 2015, consubstanciam os principais planos de melhoria do IGFSS face aos resultados alcançados em 2014 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.



SEGURANÇA SOCIAL

