



RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2019

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2019

AUTOR/EDITOR

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

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

Tel: 21 843 33 00 • Fax: 21 843 37 20

E-mail: igfss@seg-social.pt

CONCEÇÃO TÉCNICA

DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO

DIREÇÃO DA QUALIDADE E COMUNICAÇÃO

DATA DE EDIÇÃO

14/04/2020

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	13
1.3 FONTES DE VERIFICAÇÃO	14
2. GESTÃO POR OBJETIVOS	16
2.1 EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	19
2.2 <i>PERFORMANCE</i> DA GESTÃO DA DÍVIDA	31
2.3 <i>PERFORMANCE</i> DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO	41
2.4 <i>PERFORMANCE</i> DO ORÇAMENTO E CONTA	50
2.5 <i>PERFORMANCE</i> DA GESTÃO FINANCEIRA	58
2.6 <i>PERFORMANCE</i> DA QUALIDADE E COMUNICAÇÃO	64
2.7 <i>PERFORMANCE</i> DOS RECURSOS HUMANOS	67
2.8 <i>PERFORMANCE</i> DA ADMINISTRAÇÃO E INFRAESTRUTURAS	70
2.9 <i>PERFORMANCE</i> DO JURÍDICO E DE CONTENCIOSO	83
2.10 PROMOÇÃO DA MELHORIA CONTÍNUA	87
2.10.1 AÇÕES CORRETIVAS DA <i>PERFORMANCE</i>	87
2.10.2 OPORTUNIDADES DE MELHORIA - PLANOS DE AÇÃO	88
2.10.3 OLA – <i>ORGANIZATIONAL LEVEL AGREEMENTS</i>	89
2.10.4 AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE	89
2.10.5 GESTÃO DO RISCO	90
2.10.6 <i>FOLLOW-UP</i> DAS RECOMENDAÇÕES DE AUDITORIA SCI E FINANCEIRAS	91

2.10.7 ANÁLISE SWOT	91
2.10.8 STRATEGY FOCUSED ORGANISATION	101
3. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	105
3.1 INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EXTERNOS	105
3.2 CAIXAS DE SUGESTÕES E E-MAIL INSTITUCIONAL	107
3.3 TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES	108
3.4 PEDIDOS DO PROVIDOR DE JUSTIÇA	109
3.5 PÁGINA ELETRÓNICA DA SEGURANÇA SOCIAL	109
3.6 PÁGINA ELETRÓNICA DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO	110
4. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS/AS COLABORADORES/AS	111
5. TABLEAU DE BOARD DO SGQ (BENCHMARK EXTERNO)	114
6. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO	117
7. ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO	130
8. RESPONSABILIDADE SOCIAL	135
8.1 COMUNICAÇÃO	135
8.2 BALANÇO DO PROGRAMA DE 2018	138
CAPÍTULO III – BALANÇO SOCIAL	140
CAPÍTULO IV – COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	141
1. PUBLICIDADE INSTITUCIONAL	141
2. BALANÇO DA COMUNICAÇÃO	142
2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA	143
2.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA	144
2.3 ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DO PLANO	147
CAPÍTULO VI - AVALIAÇÃO FINAL	152

CAPÍTULO I - APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

1. MISSÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE

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

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

Ao longo do seu percurso o IGFSS procurou adaptar-se às constantes exigências, contribuindo para a construção de um sistema de Segurança Social cada vez mais sólido, sendo decisivo na gestão dos recursos económicos do sistema e contribuindo para a sua sustentabilidade.

Neste contexto, o IGFSS tem por **missão** a gestão financeira unificada dos recursos económicos consignados no Orçamento da Segurança Social (OSS). Com um posicionamento estratégico, de cariz 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:

- 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;
- 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;
- 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.

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

DEZ PRINCÍPIOS ÉTICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

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

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

VALORES

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

- **RIGOR** - cumprir de forma criteriosa, pontual e exemplar os mais exigentes parâmetros legais e morais.
- **IMPARCIALIDADE** - tratar com o mesmo grau de isenção e qualidade todos os assuntos, 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.

POLÍTICA DA QUALIDADE

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

1. CLIENTES SATISFEITOS

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

2. COLABORADORES ENVOLVIDOS

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

3. PROCESSOS INOVADORES

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

4. MELHORIAS CONSTANTES

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

5. QUALIDADE GARANTIDA

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

6. COMUNICAÇÃO TRANSPARENTE

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

7. RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

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

2. VISÃO E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

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

Para a prossecução desta ambição foram emanadas pelo conselho diretivo as **orientações estratégicas** que presidiram à definição dos objetivos e iniciativas estratégicas para o triénio 2019-2021.

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

3. ATRIBUIÇÕES

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

GESTÃO DA DÍVIDA

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

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

- Contrair os financiamentos necessários ao equilíbrio financeiro do sistema, nos termos da legislação aplicável;
- Propor as medidas de estratégia e de política financeira a adotar no âmbito do sistema de Segurança Social e assegurar a respetiva execução, ressalvando as competências do IGFCSS;
- Assegurar a gestão do Fundo de Garantia Salarial, do Fundo de Socorro Social e demais fundos englobados no Instituto;
- Conceder garantias a favor do sistema financeiro, nos termos do Decreto-Lei de execução orçamental anual;
- Assegurar, em articulação com o Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério 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 11 de dezembro de 2018 o IGFSS entregou a sua proposta de QUAR ao Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP) que por sua vez remeteu à tutela para aprovação, no qual foram apresentados os seguintes **objetivos estratégicos** plurianuais:

- (i) Otimizar o planeamento financeiro e os excedentes de tesouraria do sistema,
- (ii) Combater a fraude e a evasão contributivas,
- (iii) Aumentar a cobrança e melhorar a qualidade da dívida à segurança social,
- (iv) Rentabilizar o património de renda livre da segurança social,
- (v) Melhorar o grau de eficiência do setor no acolhimento das recomendações do Tribunal de Contas e outros auditores,
- (vi) Consolidar as relações estratégicas,
- (vii) Melhorar os padrões de qualidade dos serviços prestados através da desmaterialização e integração dos canais de relacionamento com os clientes,
- (viii) Racionalizar recursos, simplificar processos e otimizar a tecnologia e sistemas de informação,
- (ix) Desenvolver um sistema integrado de gestão - 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 2019-2021. Por outro lado, a escolha dos objetivos a incluir no QUAR observou o disposto na lei quanto à necessidade de considerar três parâmetros:

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

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

1.1 RESULTADOS DOS OBJETIVOS

Os 6 objetivos e os respetivos 10 indicadores constantes no QUAR do IGfSS foram monitorizados mensalmente durante o ano de 2019 à semelhança dos 252 indicadores definidos em *Balanced Scorecard* (BSC).

Apresentam-se de seguida os resultados do QUAR de 2019 do IGfSS:



QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO PARA 2019



Data: 10/12/2018

Versão: 1

Ciclo de Gestão

2019

Designação do Serviço/Organismo:

Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P.

Missão:

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

Objetivos Estratégicos (OE)

- OE1: Otimizar o planeamento financeiro e os excedentes de tesouraria do sistema
- OE2: Combater a fraude e a evasão contributivas
- OE3: Aumentar a cobrança e melhorar a qualidade da dívida à segurança social
- OE4: Rentabilizar o património de renda livre da segurança social
- OE5: Melhorar o grau de eficiência do setor no acolhimento das recomendações do Tribunal de Contas e outros auditores
- OE6: Consolidar as relações estratégicas
- OE7: Melhorar os padrões de qualidade dos serviços prestados através da desmaterialização e integração dos canais de relacionamento com os clientes
- OE8: Racionalizar recursos, simplificar processos e otimizar a tecnologia e sistemas de informação
- OE9: Desenvolver um sistema integrado de gestão
- OE10: Desenvolver o capital humano

EFICÁCIA

PESO: 40%

OP1: Rentabilizar os ativos da Segurança Social										Peso:	70%	
Indicadores	Realizado 2016	Realizado 2017	Realizado 2018	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	
Ind.1	Valor cobrado de dívida à Segurança Social (Milhões de €)	644,1	605,08	644,39	640	5	704	34%	Somatório dos valores cobrados durante o ano.	666,75	110,45%	Superado
Ind.2	Rendibilidade média IGfSS Vs MMI (Pontos base)	44	48	44	40	0	45	34%	Diferença entre as taxas obtidas nas aplicações do IGfSS sem carácter de obrigatoriedade, face às taxas do MMI (mercado monetário interbancário) para prazos equivalentes.	46	130,00%	Superado
Ind.3	Valor do património colocado no mercado imobiliário (Milhões de €)	33,06	22,18	27,29	25	5	31,25	32%	Soma dos valores dos imóveis colocados em venda e arrendamento.	75,48	301,92%	Superado
Taxa de Realização do OP1										178%		
OP2: Apresentar o OSS e a Conta da SS										Peso:	30%	
Indicadores	Realizado 2016	Realizado 2017	Realizado 2018	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	
Ind.4	Prazo de entrega da Conta da Segurança Social de 2018 (dias úteis)	112	114	106	115	0	108	100%	N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos - 02/01/2019 - e a data de entrega - 17/06/2019.	108	125,00%	Superado
Taxa de Realização do OP2										125%		

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2019

EFICIÊNCIA

PESO: 40%

OP3: Reduzir os encargos com a atividade corrente										Peso:	25%			
Indicadores	Realizado 2016	Realizado 2017	Realizado 2018	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação			
Ind.5	Taxa de redução de encargos com a atividade corrente face a 2018 (%) Encargos considerados: Eletricidade; Água; Comunicações; Papel; Cópia e Impressão; Economato.			-	-	-	5	0	6,25	100%	(Total encargos do período / média de efetivos pertinentes do período) / (Total encargos do período homologado ano anterior / média de efetivos pertinentes do período homologado ano anterior) -1.	18,62	372,40%	Superado
Taxa de Realização do OP3										372%				
OP4: Garantir a operacionalização atempada dos atos a que se refere o n.º 2 do art.º 16 da LOE										Peso:	75%			
Indicadores	Realizado 2016	Realizado 2017	Realizado 2018	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação			
Ind.6	Número máximo de dias até ao apuramento e comunicação do total dos pontos SIADAP acumulados por todos os trabalhadores até 31/12/2016 (Dias)			-	-	-	90	0	30	15%	Máximo (n.º de dias comunic. trab.1; n.º de dias comunic. trab.2; n.º de dias comunic. trab.3; ...; n.º de dias comunic. trab.n).	87	101,25%	Superado
Ind.7	Porcentagem de trabalhadores com processamento da valorização remuneratória no mês seguinte ao termo do seu processo de avaliação de desempenho (%)			-	-	-	90	0	100	85%	(N.º de trabalhadores com acréscimo no mês seguinte / N.º total de trabalhadores com valorização até à data em referência) * 100.	98,53	121,33%	Superado
Taxa de Realização do OP4										118%				

QUALIDADE

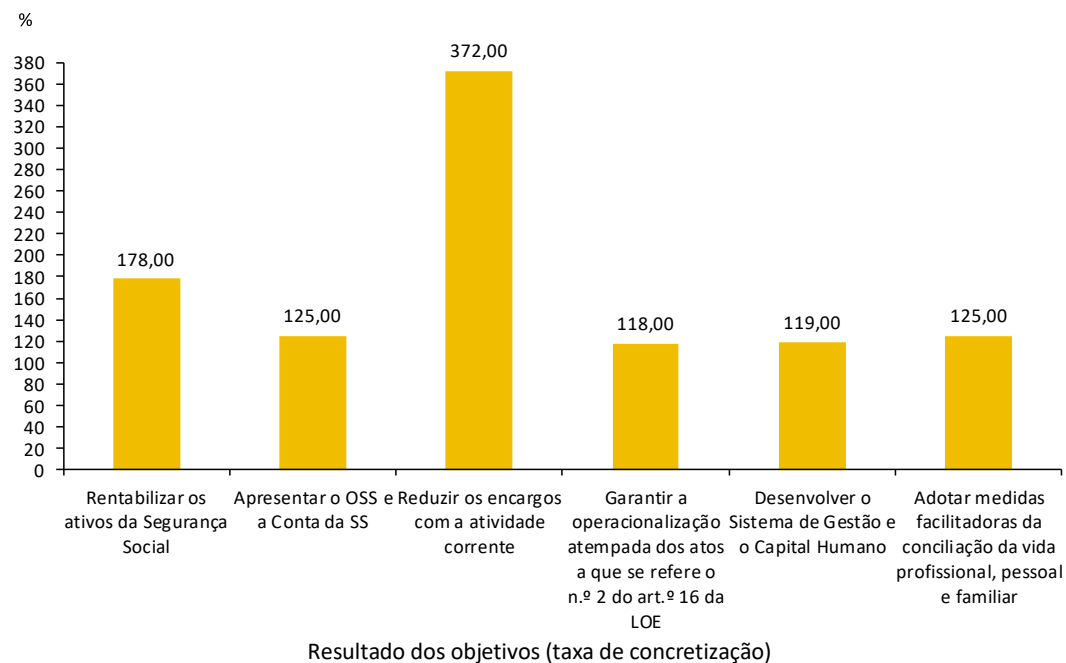
PESO: 20%

OP5: Desenvolver o Sistema de Gestão e o Capital Humano										Peso:	50%			
Indicadores	Realizado 2016	Realizado 2017	Realizado 2018	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação			
Ind.8	Renovação da certificação ISO 9001 (dias úteis)			44	0	0	95	0	0	50%	N.º de dias úteis que medeia entre a auditoria de renovação - 28/06/2019 - e a data da confirmação da renovação da certificação pela Entidade Certificadora - 12/11/2019	83	103,16%	Superado
Ind.9	Taxa de colaboradores abrangidos por formação (%)			96,18	90,36	85,67	80	5	90	50%	(N.º de colaboradores que frequentem pelo menos uma ação de formação/universo de trabalhadores com ação de formação identificada)*100	94,07	135,18%	Superado
Taxa de Realização do OP5										119%				
OP6: Adotar medidas facilitadoras da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar										Peso:	50%			
Indicadores	Realizado 2016	Realizado 2017	Realizado 2018	Meta 2019	Tolerância	Valor Crítico	Peso	Fórmula de Cálculo	Resultado	Taxa de Realização	Classificação			
Ind.10	N.º de medidas de conciliação implementadas (N.º)			-	-	-	2	0	3	100%	Soma do n.º de medidas de conciliação implementadas	3	125,00%	Superado
Taxa de Realização do OP6										125%				

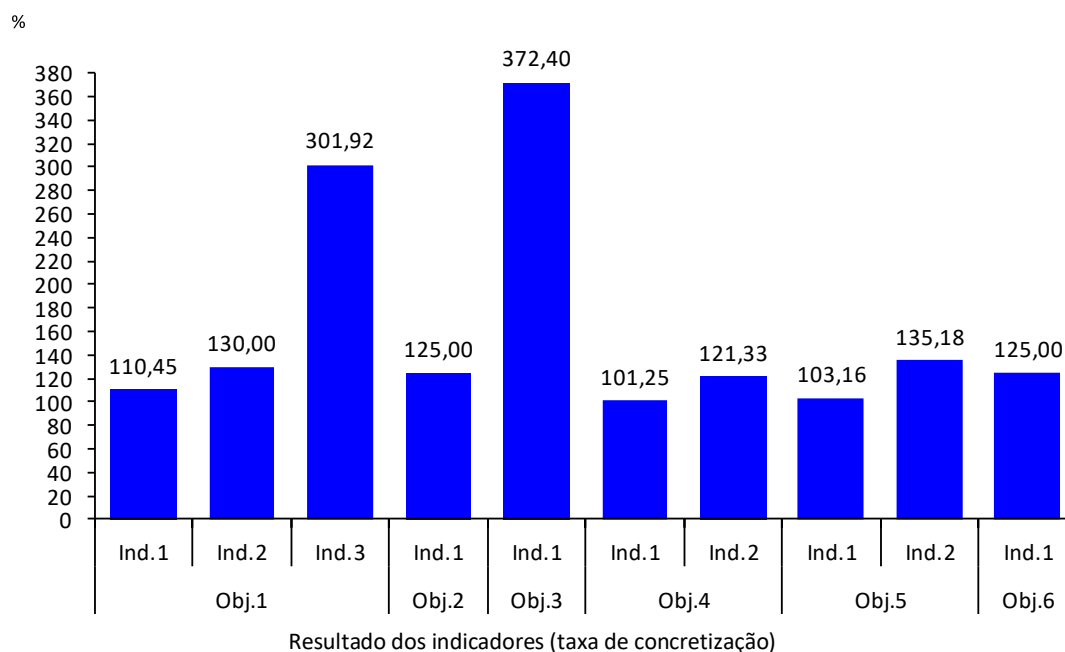
Eficácia	Eficiência	Qualidade
Ponderação 40%	Ponderação 40%	Ponderação 20%
162,36%	181,84%	122,08%
Bom	Satisfatório	Insuficiente
162,09%		

O IGFSS propôs a anulação do Indicador QUAR “Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social de 2020” e consequente alteração das ponderações dos indicadores/objetivos do QUAR, considerando estar prevista a possibilidade de alterações/revisões dos objetivos dos organismos “em função de contingências não previsíveis ao nível político ou administrativo” (alínea d) do n.º1 do artigo 8.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro), bem como a própria orientação da DGAEP (Ofício Circular n.º13/GDG/08, de 21 de novembro). Tal pedido obteve parecer positivo do GEP, tendo sido aprovado pela tutela em 03 de outubro de 2019.

Da leitura do QUAR do IGFSS resulta que **os objetivos de eficácia, eficiência e qualidade apresentam resultados superiores a 100%, contribuindo para uma avaliação final de 162,09%**, conforme se detalha supra e se representa graficamente a seguir:

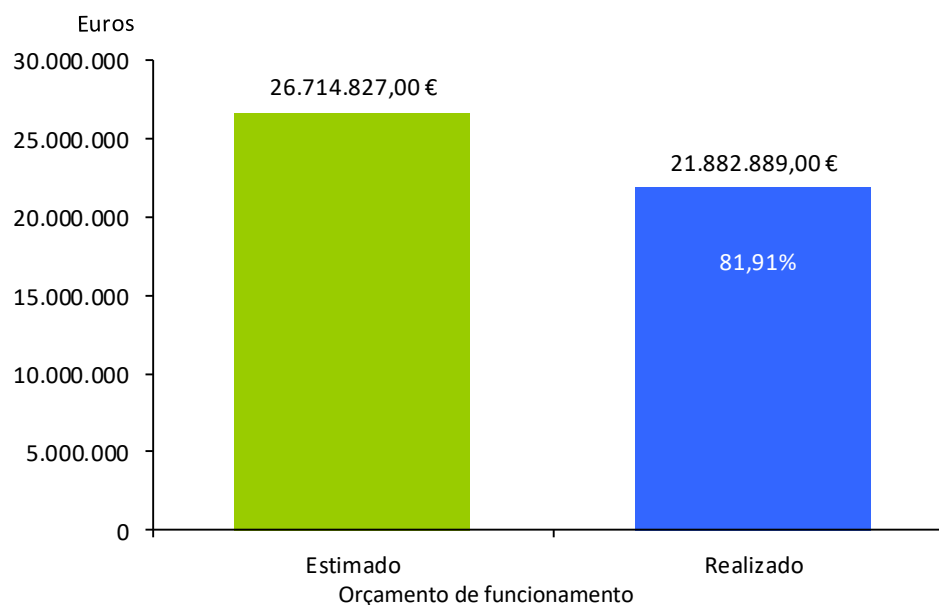


Dos 10 indicadores definidos no QUAR, verifica-se que todos foram cumpridos., conforme se demonstra no gráfico seguinte:



1.2 MEIOS DISPONÍVEIS – RECURSOS FINANCEIROS E HUMANOS

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

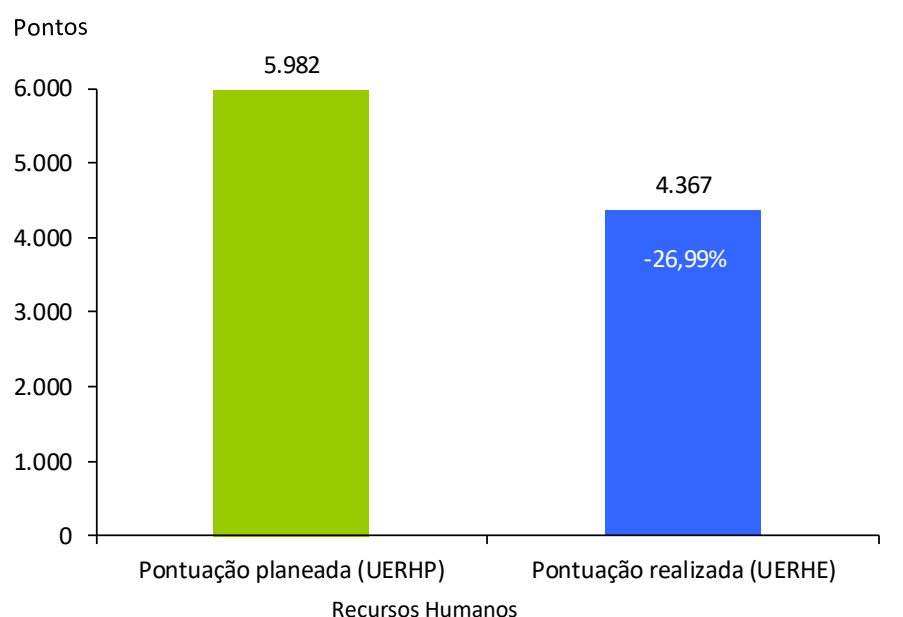


No que respeita aos recursos humanos, a pontuação planeada teve por base o número de colaboradores existentes à data de 10 de dezembro de 2018. Durante o ano em análise, alguns desses colaboradores foram saindo do Instituto pelas mais diversas razões, bem como, em sentido inverso, foi possível recrutar novos colaboradores. A pontuação realizada contempla todos os dias trabalhados por colaboradores do IGFSS, independentemente de terem entrado ou saído durante o ano de 2019.

Categorias	N.º de RH planeados	Pontuação unitária	Pontuação planeada (UERHP)	Pontuação realizada (UERHE)	Desvio
Gestor Público	4	20	80	60	-20
Dirigentes	62	16	992	901	-91
Técnico Superior	309	12	3.708	2.409	-1.299
Assistente técnico	144	8	1.152	953	-199
Assistente operacional	10	5	50	44	-6
Total	529		5.982	4.367	-1.615

Pontuação planeada e realizada por categorias

Da análise do quadro, verifica-se que, a nível global, o desvio entre a pontuação planeada e a realizada é negativo. Ou seja, o IGFSS trabalhou com menos recursos do que o planeado. A taxa de desvio da pontuação total realizada face à planeada é de -26,99%.



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 até 2015. Entre 2016 e 2018, houve inversão desta tendência. Contudo em 2019 verificou-se nova redução, com um total de 408 colaboradores, menos 5 do que em 2018.

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.

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

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

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 2019, tal como consta do quadro seguinte:

Objetivo operacional	Indicador	Fonte de verificação
Rentabilizar os ativos da Segurança Social	Valor cobrado de dívida à Segurança Social	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Rentabilizar os ativos da Segurança Social	Rendibilidade média IGSS 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 de 2018	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Reduzir os encargos com a atividade corrente	Taxa de redução de encargos com a atividade corrente face a 2018	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Garantir a operacionalização atempada dos atos a que se refere o n.º 2 do art.º 16 da LOE	Número máximo de dias até ao apuramento e comunicação do total dos pontos SIADAP acumulados por todos os trabalhadores até 31/12/2016	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Garantir a operacionalização atempada dos atos a que se refere o n.º 2 do art.º 16 da LOE	Percentagem de trabalhadores com processamento da valorização remuneratória no mês seguinte ao termo do seu processo de avaliação de desempenho	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
Adotar medidas facilitadoras da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar	N.º de medidas de conciliação implementadas	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 *online* dos níveis de desempenho e monitorizar com maior exatidão as ações corretivas da performance. No seguimento, iniciaram-se as reuniões de pilotagem estratégica do Conselho da Qualidade.

No início de 2016, foi elaborado o plano estratégico para o triénio 2016-2018 e, em dezembro de 2018, o plano estratégico para o triénio 2019-2021, documento que reflete a estratégia de médio prazo do IGFSS. Nele se define a missão, visão, orientações estratégicas e valores institucionais, bem como se definem os principais objetivos a alcançar, perfeitamente quantificados, através da apresentação do Mapa da Estratégia Corporativa para cada triénio.

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

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

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

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

A METODOLOGIA BSC

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

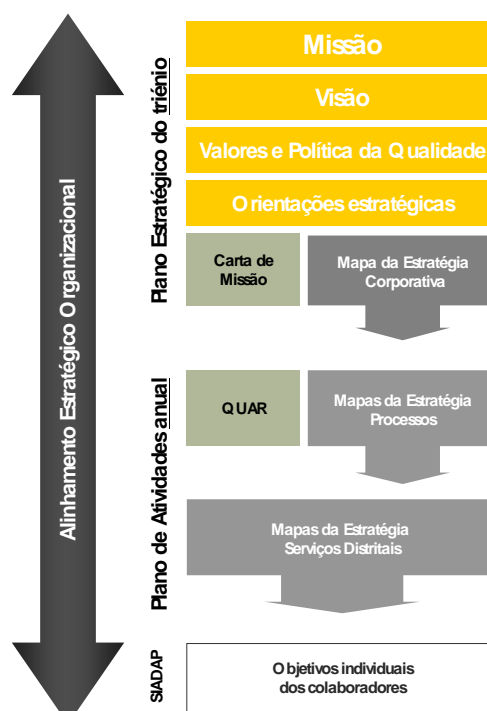
No plano externo, o objetivo foi o reforço da imagem do Instituto como uma organização vocacionada para o lançamento de práticas de gestão inovadoras e pioneiras.

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

O IGFSS reconhece no BSC um sistema de comunicação organizacional que promove o alinhamento de todos os dirigentes e 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



Desdobramento da estratégia

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

Escala de cores do BSC

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

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

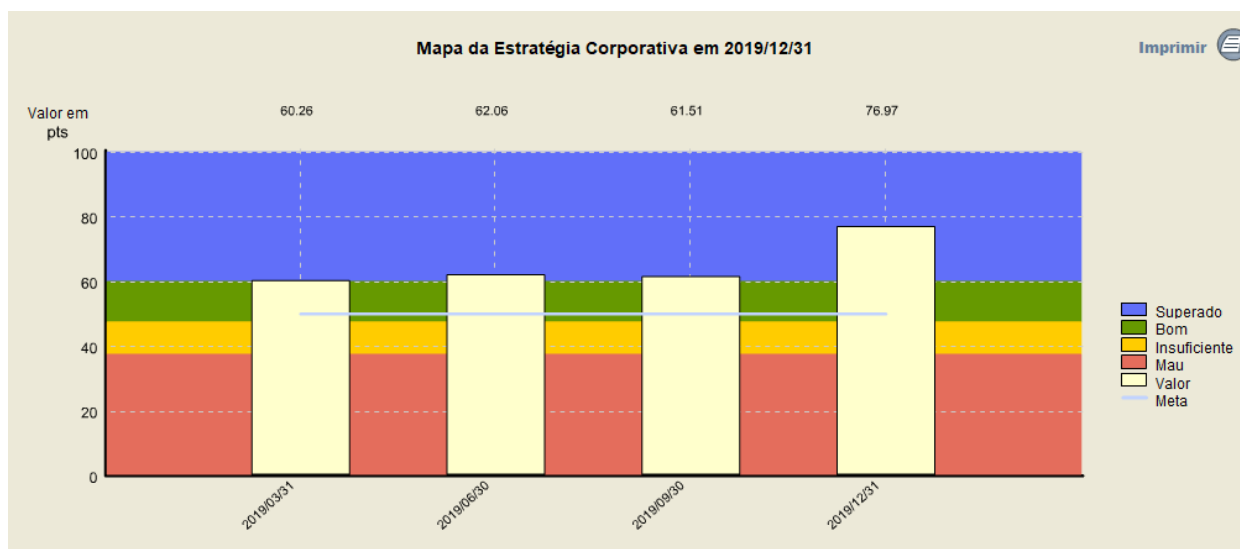
Nos pontos seguintes faz-se um balanço da execução do Plano Estratégico, bem como se apresentam os resultados dos *scorecards* de cada um dos Processos do IGFSS.

2.1 EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

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

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

O resultado global deste mapa no ano de 2019 foi positivo, tendo-se registado uma pontuação final de 76,97 pontos, ou seja, mais 26,97 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 2019-2021).

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

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

	Eficácia	Metas		
☐ Mapa da Estratégia Corporativa	76.97 pts	(50.00 pts)	159.94%	👉
☐ Clientes/Tutela	80.00 pts	(50.00 pts)	160.00%	👉
☐ Apresentar o OSS, a CSS e a execução orçamental	87.50 pts	(50.00 pts)	175.00%	👉
☐ Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social (OSS)	28.40 PA	(20.00 PA)	142.00%	👆
☐ Prazo de entrega da Conta da Segurança Social (CSS)	39.60 PA	(30.00 PA)	132.00%	👉
☐ Prazo de apresentação da execução orçamental mensal	127.20 PA	(120.00 PA)	106.00%	👉
☐ Garantir a resposta social e a qualidade do serviço público	65.00 pts	(49.99 pts)	130.03%	👉
☐ Taxa de satisfação dos clientes externos	79.00 %	(79.00 %)	100.00%	👆
☐ Taxa de ocupação de imóveis de renda económica	98.00 %	(95.00 %)	103.16%	👉
☐ Financeira	74.66 pts	(50.00 pts)	149.32%	👆
☐ Rentabilizar os ativos do Sistema de Segurança Social	74.66 pts	(50.00 pts)	149.32%	👆
☐ Valor cobrado de dívida à Segurança Social	666.75 M€	(640.00 M€)	104.18%	👉
☐ Rendibilidade média IGFSS vs MMI	46.00 PB	(40.00 PB)	115.00%	👉
☐ Receitas de alienação e arrendamento património imobiliário	60.48 M€	(12.00 M€)	504.00%	👆
☐ Processos Internos	80.52 pts	(50.00 pts)	161.04%	👉
☐ Aumentar qualidade fiabilidade das Contas Segurança Social	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	👉
☐ Contribuir para a implementação do SNC-AP	45.20 PA	(30.00 PA)	150.67%	👉
☐ Otimizar planeamento e controlo financeiro do Sistema de SS	58.12 pts	(50.00 pts)	116.24%	👉
☐ Prazo de apresentação do plano previsional diarizado	127.80 PA	(120.00 PA)	106.50%	👉
☐ Rentabilizar o património	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	👉
☐ Valor do património colocado no mercado imobiliário	75.48 M€	(25.00 M€)	301.92%	👉
☐ Aumentar a cobrança da dívida à Segurança Social	63.97 pts	(50.00 pts)	127.94%	👉
☐ Taxa de cobrança de dívida líquida	29.02 %	(23.00 %)	126.17%	👉
☐ % de dívida acordada em processo executivo	38.47 %	(40.00 %)	96.17%	👎 ⚠️
☐ Aprendizagem e Crescimento	70.21 pts	(50.00 pts)	140.42%	👉
☐ Potenciar o modelo de gestão	65.00 pts	(50.00 pts)	130.00%	👆
☐ Renovação/Manutenção da certificação ISO 9001	11.20 PA	(10.00 PA)	112.00%	👆
☐ Otimizar os recursos financeiros, materiais e ambientais	75.88 pts	(50.00 pts)	151.76%	👉
☐ Prazo médio de pagamento	15.76 Dias	(25.00 Dias)	136.96%	👉
☐ Despesas funcionamento/Orçamento desp. Funcionamento	0.82 %	(1.00 %)	118.00%	👆
☐ Taxa de redução de volume de impressão	-7.11 %	(12.00 %)	-59.25%	👎 ⚠️
☐ Taxa de redução de consumo de recursos energéticos	25.00 %	(12.00 %)	208.33%	👉
☐ Taxa de sucesso de ações em Tribunal	81.00 %	(60.00 %)	135.00%	👉
☐ Atrair, desenvolver e valorizar as pessoas da organização	69.75 pts	(50.00 pts)	139.50%	👆
☐ Taxa de concretização do recrutamento	86.50 %	(86.00 %)	100.58%	👆
☐ Índice de satisfação dos colaboradores	78.00 Pontos	(59.00 Pontos)	132.20%	👆
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	94.07 %	(80.00 %)	117.59%	👉

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

A responsabilidade pela execução das iniciativas estratégicas foi alocada aos vários Processos do SGQ do IGFSS, tendo o seu acompanhamento sido realizado mensalmente através dos respetivos *scorecards*. Neste ponto apresenta-se uma breve descrição do seu estado de implementação com referência a 31 de dezembro de 2019:

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

No âmbito da iniciativa estratégica em apreço, em 2019 foram desenvolvidas novas funcionalidades no âmbito da execução fiscal que habilitaram o cidadão a promover o enquadramento da sua dívida por modo próprio, na sua área na Segurança Social Direta. Tais funcionalidades materializaram-se em desenvolvimentos da SEFweb, com a colaboração do parceiro estratégico, Instituto de Informática, I.P. (II).

Em paralelo e no sentido de dotar e ampliar a rede de emissão de DUC's a colaboradores do Instituto de Segurança Social, I.P. (ISS) foi ainda ministrada ação de formação de formadores em “Dívidas em execução fiscal – Acesso a funcionalidades da Segurança Social Direta”, que dotaram tais recursos de competências para dinamizar e reaplicar os conceitos apreendidos nos respetivos Centros Distritais de Segurança Social (CDSS), bem como aos colegas dos serviços de atendimento presencial e Linha Segurança Social, quando aplicável.

A concretização desta iniciativa permitiu a aproximação dos serviços ao cidadão, no sentido de facilitar a regularização da dívida em execução fiscal e promover ao seu enquadramento de forma célere e eficaz.

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

Foi adjudicada a prestação de serviços à empresa responsável pela implementação da solução tecnológica do sistema de gestão de imóveis, tendo o contrato sido celebrado em 11 de novembro de 2019.

Foram realizados workshops de apresentação do projeto às equipas e concretizadas as atividades para definição de procedimentos com vista à implementação da solução tecnológica, incluindo as diligências de articulação com o II, para garantir a integração/interação com o sistema de informação financeiro atualmente existente (SIF).

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

Em 15 de maio de 2019, foi aprovado pelo Conselho Diretivo do IGFSS o Plano de Conservação e Manutenção de Património 2019-2020.

Nessa sequência, procedeu-se em 2019 à reabilitação de um total 4 fogos devolutos de Renda Social e 6 fogos de Renda Livre, tendo ainda sido efetuadas intervenções exteriores em prédios cuja propriedade é na totalidade do IGFSS.

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

Em 19 de abril de 2019, foi aprovado pelo Conselho Diretivo o Plano de Alienação e Arrendamento de 2019-2021.

No ano de 2019, o IGFSS, na área do Património Imobiliário, colocou no mercado património com o valor base de 75,48 milhões de euros.

No ano de 2019, o valor das receitas de alienação foi 58,00 milhões de euros, correspondente às escrituras efetuadas no período, sendo este resultado global de cariz excecional e que teve por base a venda de um total de 19 imóveis, dos quais 11 foram alienados à Câmara Municipal de Lisboa.

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

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

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

O processo culmina com a elaboração de um quadro que desagrega todas as medidas com a respetiva evolução mensal do número de beneficiários abrangidos e da respetiva despesa. São incluídas também neste documento todas as notas explicativas relevantes para a compreensão da medida e a sua evolução.

No ano de 2019 foram introduzidos e estudados os impactos das seguintes medidas:

- Ao nível das pensões, foi criado um novo regime de flexibilização da idade de acesso à pensão de velhice, foi efetuada uma nova atualização extraordinária de pensões e foi criado um complemento extraordinário aplicável aos pensionistas de novas pensões de mínimos com data de início a partir de 1 de janeiro de 2019, como forma de adequar os valores destas pensões às atualizações extraordinárias ocorridas em 2017 e 2018;
- Nas prestações de desemprego foi introduzida uma condição especial de acesso ao subsídio social de desemprego subsequente;
- Ao nível do abono de família, procedeu-se a um aumento dos montantes atribuídos a titulares com idades entre os “12-36 m” e a titulares com idades entre os “3-6 anos”;
- Ao nível do acesso ao complemento solidário para idosos, foi reconhecido o direito ao complemento solidário para idosos aos pensionistas que acederam à pensão através dos seguintes regimes de antecipação: a) Regime de flexibilização da idade de pensão de velhice; b) Regimes de antecipação da idade de pensão de velhice, por motivo da natureza especialmente penosa ou desgastante da atividade profissional exercida, expressamente reconhecida por lei; c) Regime de antecipação da pensão de velhice nas situações de desemprego involuntário de longa duração.

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

Em maio de 2019, o IGFSS recebeu do Banco de Portugal (BdP) a informação de que está habilitado a emitir moeda eletrónica, no formato de cartões pré-pagos, nos termos e para os efeitos do Regime Jurídico dos Serviços de Pagamento e da Moeda Eletrónica (RJSPME).

Em julho de 2019, o BdP comunicou ao IGFSS o código técnico, para participação nos Sistemas de Pagamentos, tendo-se realizado reunião conjunta entre o BdP, IGFSS e II com o objetivo de preparar a adesão da Segurança Social aos Sistemas de Pagamentos.

Ainda em julho de 2019, realizou-se reunião conjunta entre o IGFSS, II e Sociedade Interbancária de Serviços (SIBS), instituição de pagamento gestora dos sistemas multibanco em Portugal, com o objetivo de analisar os interfaces com esta entidade, funções de gestão de cartões a desempenhar pela Segurança Social e conexão ao TARGET2-PT.

Em agosto de 2019, realizaram-se reuniões conjuntas entre o IGFSS, II e as empresas de gestão de cartões, com o objetivo de analisar a integração de soluções de *card management*.

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

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

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

Decorrente das sugestões apresentadas pelos colaboradores do IGFSS, o conselho diretivo deliberou pela implementação das seguintes medidas facilitadoras da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar: (1) Dever e Direito ao desligamento; (2) Direito ao restabelecimento; (3) Direito ao gozo de crédito de horas em dias de aniversário.

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

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

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

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

No ano de 2019, foram monitorizados 34 SLA's, correspondendo a 62% dos SLA's estabelecidos com os parceiros estratégicos (num total de 55).

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

- Instituto de Informática (II) (21 SLA's): 55,14% (aumento de 12,23 p.p. em relação a 2018)
- Instituto da Segurança Social (ISS) (12 SLA's): 67,21% (aumento de 3,44 p.p. em relação a 2018)
- Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social (IGFCSS) (1 SLA): 100% (sem variação relativamente a 2018).

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

Em 2019 por limitação de recursos e sobreposição de diversas iniciativas e atividades, não ocorreram desenvolvimentos assinaláveis em termos de implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) face às atividades concretizadas em 2018.

Ao longo do ano foram realizadas diversas reuniões com alguns dos organismos da Segurança Social com que o IGFSS tem interações de partilha de informação/dados pessoais e utilização de sistemas de informação de suporte aos processos de atividade, entidades corresponsáveis no tratamento dos dados pessoais inerente à atividade do Instituto, nomeadamente com o ISS e o II.

O IGFSS integrado numa ação alargada do II, no 2.º semestre de 2019, realizou uma ação de sensibilização a dirigentes e colaboradores sobre os aspetos gerais e preocupações inerentes à proteção de dados pessoais e cibersegurança.

No decorrer do 2.º semestre de 2019, em matéria de tratamento e proteção de dados pessoais, procedeu-se à adoção e revisão de um conjunto de disposições na realização dos procedimentos de contratação pública.

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

Na anterior revisão pela gestão foram tomadas as decisões para 2019 com vista à melhoria contínua da eficiência e eficácia do Sistema, nomeadamente a necessidade de formação sobre o Sistema de Gestão da Qualidade. Conforme ata da 49.ª reunião do Conselho da Qualidade, o Departamento de Gestão da Dívida reiterou a necessidade de formação no âmbito do SGQ aos colaboradores e dirigentes desta unidade orgânica, necessidade partilhada pelo Departamento de Património Imobiliário.

A formação foi ministrada pela Direção da Qualidade e Comunicação, pelas formadoras auditoras, e abrangeu 168 formandos do Departamento de Gestão da Dívida e 30 formandos do Departamento de Património Imobiliário.

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

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

Nesse sentido, o PGRH de 2019, aprovado em reunião de Conselho Diretivo do IGFSS a 21 de fevereiro de 2019, foi operacionalizado através de procedimentos concursais por tempo indeterminado e por mobilidade.

Observa-se que, foram desencadeadas as seguintes atividades em 2019 com vista ao recrutamento de colaboradores:

- Publicação de 26 ofertas de emprego na Bolsa de Emprego Público (BEP);
- Abertura de 4 procedimentos concursais para o preenchimento de 6 postos de trabalho nas carreiras/categoria de técnico superior, para constituição de relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado do mapa de pessoal do IGFSS I.P.

Foram, ainda, concluídos no 1.º trimestre do ano de 2019, 2 procedimentos concursais de regularização no âmbito do procedimento concursal comum restrito a candidatos abrangidos pelo Programa de Regularização Extraordinária de Vínculos Precários (PREVPAP) e para constituição de relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado do mapa de pessoal do IGFSS, que transitaram de 2018, para ocupação de 2 postos de trabalho.

Em 2019, as entradas e saídas de colaboradores do IGFSS tiveram a seguinte expressividade:

2019	
Entradas	Saídas
30	40

Número de entradas e saídas de colaboradores

À data de 31 de dezembro de 2019, o IGFSS contava com 408 colaboradores, sendo o grupo de pessoal com maior representatividade no universo de colaboradores o de técnico superior (215), seguido do grupo de pessoal de assistentes técnicos (125). O grupo de pessoal dirigente representava 14% do total do efetivo.

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

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

Assim, em analogia com os anos anteriores, a Direção de Recursos Humanos promoveu o levantamento das necessidades de formação de todos colaboradores, por forma a identificar as áreas predominantes para a melhoria contínua do respetivo desempenho, que deu origem ao Plano de Formação para 2019.

De referir que, à data de 31 de dezembro de 2019, de um universo de 405 colaboradores (universo contabilizado para efeitos de BSC), dos quais 381 frequentaram ações de formação, representando um volume de cerca de 9.385 horas, a que correspondeu a um número médio de 23,10 horas de formação por formando.

No ano de 2019, a taxa de colaboradores no IGFSS abrangidos por ações de formação foi de 94,07%:

- Departamento de Gestão da Dívida: 97,13%;
- Departamento de Património Imobiliário: 93,10%;
- Departamento de Orçamento e Conta: 91,18%;
- Departamento de Gestão Financeira: 82,69%;
- Departamento de Gestão e Administração: 93,84%.

13. Plano Anual de Desenvolvimento de Sistemas de Informação e Infraestruturas Tecnológicas (PGA.03: iniciativa)

Com o objetivo de dotar o IGFSS dos recursos tecnológicos necessários e do II prestar todo o apoio necessário no âmbito da gestão integrada dos sistemas de informação da Segurança Social, foram realizadas diversas reuniões visando a análise das necessidades do IGFSS, capacidade de resposta do II e planeamento dos projetos para o ano de 2019 e seguintes.

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

O plano para o ano de 2020 foi elaborado em dezembro de 2019.

14. Plano de Manutenção das Infraestruturas (PGA.03: iniciativa)

No âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), o PGA.03 - Administração e Infraestruturas, encontra-se sob gestão da Direção de Administração e Infraestruturas (DAI). De acordo com a cláusula 6.3 do Manual da Qualidade do IGFSS, este Instituto “estabelece regras para identificar, planear e manter a infraestrutura (edifícios, espaços de trabalho, meios, equipamentos que incluem hardware e software e serviços de apoio), necessários para atingir os objetivos aprovados”.

A área de intervenção da DAI, ao longo de 2019, traduziu-se, por excelência, pelo apoio e suporte ao funcionamento global deste Instituto. Assim, e tendo subjacente o cabal cumprimento da missão da DAI, em consonância com os objetivos operacionais estabelecidos, em 2019, deu-se continuidade às bases de atuação consideradas em anos anteriores, atendendo as seguintes linhas orientadoras para a gestão da manutenção:

- Desenvolver os mecanismos de monitorização e controlo de resposta aos clientes e do serviço prestado através da solução de helpdesk - EASYVISTA/Portal AJUDA, parametrizada com as diversas tipologias de serviços disponíveis, respetivos prazos de resposta por natureza dos pedidos;
- Intensificar a articulação com um conjunto alargado de estruturas internas e externas, para aprofundar a parceria cliente versus fornecedor tendo presente a corresponsabilização face aos objetivos traçados e a contratação e compromissos existentes, assente na promoção da transparência organizacional e envolvimento com o serviço público;
- Desenvolver/beneficiar as condições de funcionamento e ambientais das instalações, tendo presente os requisitos legalmente estabelecidos para a natureza dos espaços onde funcionam os serviços, sejam os mesmos próprios ou arrendados, utilizados em exclusivo pelo Instituto ou em partilha com outros organismos, designadamente ao nível de medidas de autoproteção de combate a incêndios, gestão de resíduos e eficiência energética;
- Na área da gestão documental e arquivística, dinamizar a desmaterialização dos circuitos documentais, incentivar a comunicação e o arquivo digital, o adequado tratamento do arquivo em função da sua natureza e tempo de detenção, tendo por base a implementação de uma nova versão do sistema de gestão documental – Smartdoc’s V4, projeto inserido numa estratégia mais vasta e que pretende uniformizar conteúdos documentais e processos assente numa solução base comum e comunicável entre todas as entidades do MTSSS (projeto Smart e-Doc);
- Na vertente das infraestruturas tecnológicas e sistemas de informação, a concretização de esforços no sentido da atualização e otimização do parque tecnológico e adequação dos mesmos às necessidades operacionais, procurando proporcionar maiores capacidades e segurança;
- Como reforço do controlo e salvaguarda dos ativos, atendendo à quantidade significativa de meios e bens móveis colocados à disposição das diversas unidades orgânicas, pertencentes ao património do Instituto e de outras entidades externas, como sejam o Instituto de Informática (II) e prestadores de serviço, concretizar diversas iniciativas visando o controlo efetivo dos bens móveis em função da respetiva natureza, localização e afetação, independentemente da sua titularidade;
- Otimizar e incrementar os mecanismos de monitorização da utilização de recursos com o objetivo de se adotarem medidas corretivas adequadas e em tempo útil.

Com a elaboração anual do Plano de Manutenção das Infraestruturas (PMI), pretende-se sistematizar um conjunto integrado de informações que orientam as atividades de manutenção desenvolvidas no IGFSS, em consonância com a estratégia delineada, e que visa, no essencial, a operacionalidade das várias infraestruturas, nas melhores condições de qualidade, custo e disponibilidade, com total segurança. O PMI 2019 foi aprovado pelo Conselho Diretivo em 04 de julho de 2019.

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

O planeamento anual de contratação pública visa a elaboração de um plano onde se reúnem as previsões de aquisição e renovações de contrato a ocorrer ao longo do exercício económico, quer sejam agrupáveis ou não, bem como os procedimentos de contratação que devam ser despoletados no mesmo, visando garantir a contratação em tempo útil e de acordo com o pretendido.

O levantamento das necessidades é o início do planeamento do processo aquisitivo, afim de se despoletar em tempo útil todas as atividades subjacentes ao mesmo e de se identificarem as necessidades orçamentais que lhe estão associadas. Com a elaboração anual do plano de contratação pública, pretendeu-se agregar as necessidades de aquisições por natureza, visando a obtenção de economias de escala através da concentração das aquisições, originando um menor número de procedimentos de contratos públicos e permitindo obter preços mais baixos.

Neste contexto, o Plano de Atividade do ano de 2019 teve subjacente um conjunto de indicadores que visavam reforçar a planificação, monitorização e controlo da função de compras, para os quais o Plano Anual de Contratação Pública era um veículo de extrema importância:

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

O PACP2019 foi aprovado pelo Conselho Diretivo em 04 de julho de 2019.

No que concerne à sua concretização, constata-se que foram realizados mais 2 procedimentos de contratação pública que previsto no PACP2019, o que representa uma taxa de execução do PACP de 101%, apesar das restrições orçamentais e das novas regulamentações aplicáveis às Compras Públicas.

Destaca-se que foram realizadas mais aquisições de bens e mais uma empreitada e menos aquisições de serviços do que o previsto no PACP2019.

Natureza	PACP 2019 *	Realizado	%
Bens	27	58	215%
Serviços	156	126	81%
Empreitadas	5	6	120%
TOTAL - N.º	188	190	101%
TOTAL - €	28.342.493,81 €	18.064.278,52 €	64%

* Plano Anual de Contratação Pública - 2019_V_atualizaçãoV03072019

Tabela Procedimento de contratação pública realizados no ano de 2019 vs PACP2019

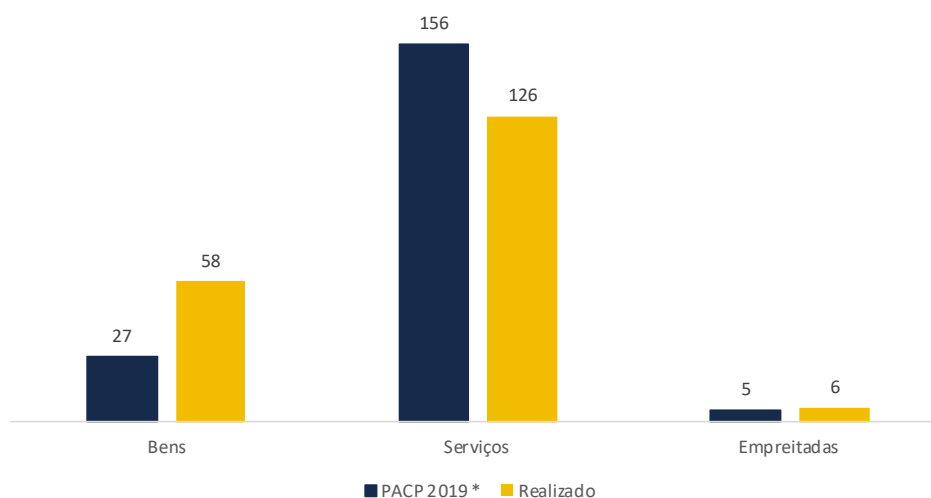


Gráfico Procedimento de contratação pública realizados no ano de 2019 vs PACP2019 por designação ou natureza

De referir que no concerne à gestão dos contratos de natureza continuada, foi efetuado o respetivo acompanhamento, garantindo o normal funcionamento dos serviços, não obstante os constrangimentos causados pelas medidas de controlo das despesas decorrentes da Lei do Orçamento do Estado 2019 e regulamentação complementar.

16. Relatório ECO - Economia, Compromisso e Organização (PGA.03: iniciativa)

Quanto aos indicadores de monitorização de Economia, Compromisso e Organização das principais naturezas de recursos de suporte ao funcionamento do Instituto, ao nível dos encargos de funcionamento das instalações ocorreu uma evolução positiva, face a 2018, no entanto nas componentes de despesa variáveis e que decorrem da evolução da atividade registaram-se diversos indicadores com desempenho negativo e/ou em contraciclo.

De mencionar que existe potencial para uma melhoria dos resultados ao nível do consumo de água, energia elétrica, papel, número de cópias e impressões e reciclagem.

A evolução dos indicadores de consumo de papel e número de cópias e impressões, está naturalmente fortemente ligada, uma vez que a quase totalidade de consumo de papel está relacionada com a cópia e impressão de documentos, no entanto em 2019, a evolução destes indicadores esteve em sentido oposto, o que é justificado pelo facto de em 2019 ter ocorrido um consumo assinalável de papel existente em stock.

Neste contexto, importa referir que embora exista uma clara intenção de se racionalizar o consumo de cópia/impressão, no entanto, decorrente das atribuições do Instituto e processos instituídos, tal não passa apenas por alterações comportamentais, mas sim e sobretudo ao nível das aplicações de negócio, processo de mudança que paulatinamente vem a ocorrer.

Indicadores	Indicador	Evolução		
		2016-2017	2017-2018	2018-2019
Consumo combustível frota	lts combustível	↑	↑	↑
	lts/km	↓	↑	↔
Consumo de água	m3	↓	↓	↑
	m3/posto trabalho	↓	↓	↑
	m3/m2	↓	↓	↑
Consumo de eletricidade	kWh	↑	↑	↑
	kWh/posto trabalho	↑	↑	↑
	kWh/m2	↑	↑	↑
Comunicações	# despesa	↑	↑	↓
	# despesa/colaborador	↔	↑	↓
Serviço Postal	# despesa	↓	↓	↓
	# despesa/colaborador	↓	↓	↓
Consumo de papel	# folhas	↑	↓	↑
	# folhas/colaborador	↑	↓	↑
Cópias e impressões	# cópias	↓	↓	↓
	# cópias/colaborador	↓	↓	↓
Economato	# despesa	↑	↑	↓
	# despesa/colaborador	↑	↑	↓
Reciclagem	# resíduos produzidos	↑	↓	↓
	% resíduos reciclados	↑	↔	↓

Legenda:

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

Indicadores de monitorização ECO.

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

17. Formação interna sobre questões jurídicas (PGA.04: iniciativa)

Estas iniciativas não são planeadas, ocorrem por manifestação de necessidade da UO, ou, por sinalizada determinada matéria relevante e ou sensível de acautelar pela Direção Jurídica e de Contencioso (DJC), contudo no ano em análise não foram realizadas, por falta de oportunidade.

2.2 PERFORMANCE DA GESTÃO DA DÍVIDA

Em 2019, o PN.01 - Gestão da Dívida / Departamento de Gestão da Dívida (DGD), pautou a sua atuação tendente ao cumprimento da sua missão: recuperar a dívida à Segurança Social, dissuadir o incumprimento contributivo e viabilizar empresas, pelo que toda atividade desenvolvida foi orientada para o cumprimento dos objetivos definidos, com rigor, eficácia, eficiência e inovação.

O ano de 2019 caracterizou-se por ser um ano de dinamização da eficiência e produtividade orientada para processos internos, sem olvidar o compromisso assumido com o cidadão e o serviço público prestado. Assim, no desenvolvimento da sua atividade analisou e procedeu a alterações ao nível da sua eficiência operacional, da credibilidade dos serviços prestados e na disponibilização de serviços com maior eficácia, identificando desvios e atuando, por via do planeamento definido rumo à estratégia traçada.

A adoção de boas práticas transversais às 22 unidades orgânicas distritais permitiu aumentar a eficiência e aumentar os níveis de produtividade e satisfação em relação aos serviços prestados, acoplada a uma mensuração e monitorização contínua de resultados e acompanhamento da execução da estratégia, que permitiu diagnosticar desvios e estimular a conquista dos objetivos traçados.

Assim, as atividades desenvolvidas do PN.01 – Gestão da Dívida, no decurso do ano de 2019, são marcadas pela eficiência no incremento de cobrança de dívida à Segurança Social em 3,5%, ficando ainda marcadas pela melhoria do relacionamento com os contribuintes.

Em 2019, a cobrança coerciva continuou a ser o indicador de negócio transversalmente partilhado por todo o Departamento, mantendo-se como o objetivo prioritário que releva para o QUAR, traduzindo de forma cabal, a eficácia e eficiência dos serviços.

Neste contexto, o PN.01 manteve uma participação ativa no desenvolvimento de áreas consideradas basilares à prossecução do macroprocesso de gestão da dívida à Segurança Social. No quadro dos vetores de orientação estratégica desenvolvidos destacam-se as seguintes linhas de atuação que foram dinamizadas, em alinhamento com os objetivos e políticas definidas no Plano Estratégico, bem como no QUAR do IGFSS:

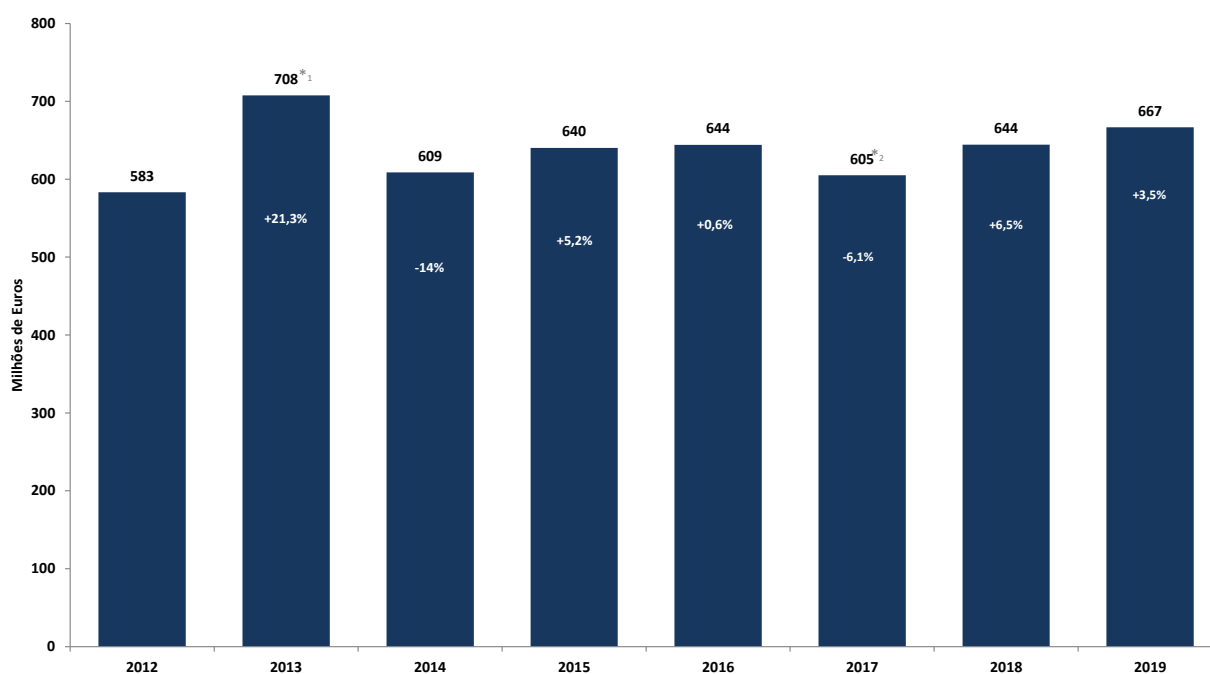
1. Monitorizar os sistemas e resultados da cobrança coerciva;
2. Tramitar de modo célere a dívida nova, com maior capacidade efetiva de ressarcimento;
3. Estancar o crescimento da carteira da dívida, por via da segmentação de contribuintes, da agilização dos procedimentos para pagamento e celebração de planos de pagamento, com particular enfoque na viabilização das empresas;
4. Disponibilizar mais e melhor informação de suporte à decisão;
5. Imprimir rapidez de resposta às solicitações internas, garantindo uma maior agilidade e eficiência nos procedimentos de gestão;
6. Incrementar a velocidade de resposta a exposições, perguntas e reclamações, tendo em vista o incremento das garantias dos contribuintes e agilização da velocidade da correção de eventuais situações de erro;
7. Promover a otimização dos sistemas de informação, no sentido de garantir a sua interligação com os restantes sistemas da Segurança Social e o incremento das fontes de informação internas e externas, visando um cruzamento de dados mais eficiente e a deteção de situações de incumprimento;

8. Identificar e valorizar boas práticas ao nível da articulação entre os serviços, consolidando parcerias estratégicas, na vanguarda da defesa dos interesses de todas as partes envolvidas.

O desenvolvimento e adoção de tais linhas de atuação, acoplada a uma elevada intensidade na utilização de recursos, humanos e tecnológicos, sobre o acompanhamento de universos de contribuintes devedores segmentados, permitiu uma mais eficiente arrecadação de receitas e um mais eficaz controlo da tramitação do processo executivo.

Os resultados atingidos traduzem um desempenho eficiente e eficaz dos objetivos traçados. Em termos de desempenho, o balanço global foi muito positivo, só possível devido ao esforço de mobilização das competências e dos valores intrínsecos das equipas.

COBRANÇA COERCIVA



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

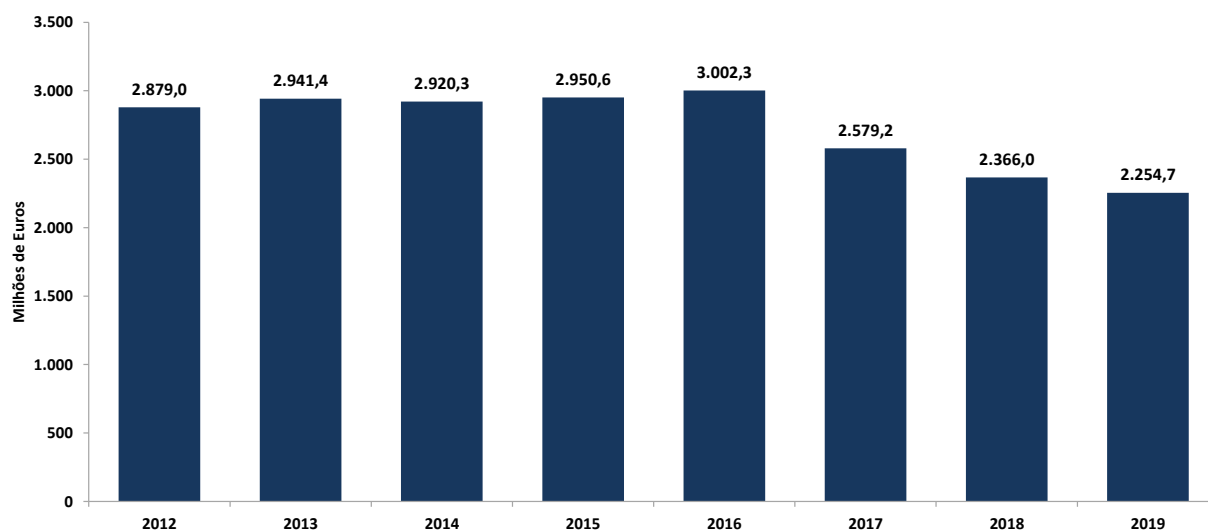
*2 Decreto-Lei nº67/2016, de 3 de novembro

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

Em 2019, a cobrança coerciva de dívidas à Segurança Social atingiu o valor de 666,8 milhões de euros, o que representa um acréscimo de 3,5% face ao ano anterior.

A taxa de realização do objetivo em causa, “Valor cobrado de dívida à Segurança Social (Milhões de €)” constante parâmetro de eficácia do QUAR, foi de 110,45%, correspondente a uma classificação de “superado”.

CARTEIRA DE DÍVIDA LÍQUIDA



Evolução da dívida líquida ativa (em milhões de euros)

Da análise ao gráfico apresentado, conclui-se que no ano de 2019 verificou-se um decréscimo da carteira de dívida líquida em 4,7%, mantendo-se a tendência de diminuição registada em 2018. A taxa de cobrança de dívida líquida ascendeu a 29,02%, atingindo o valor mais elevado registado no período em análise, tendência crescente verificada desde 2016.

TIPOLOGIA DE DEVEDORES

Os devedores em carteira são classificados pelas seguintes tipologias:

- Entidades empregadoras (EE);
- Trabalhadores Independentes (TI);
- Beneficiários/as por prestações sociais (BPS);
- Entidades Contratantes (EC);

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

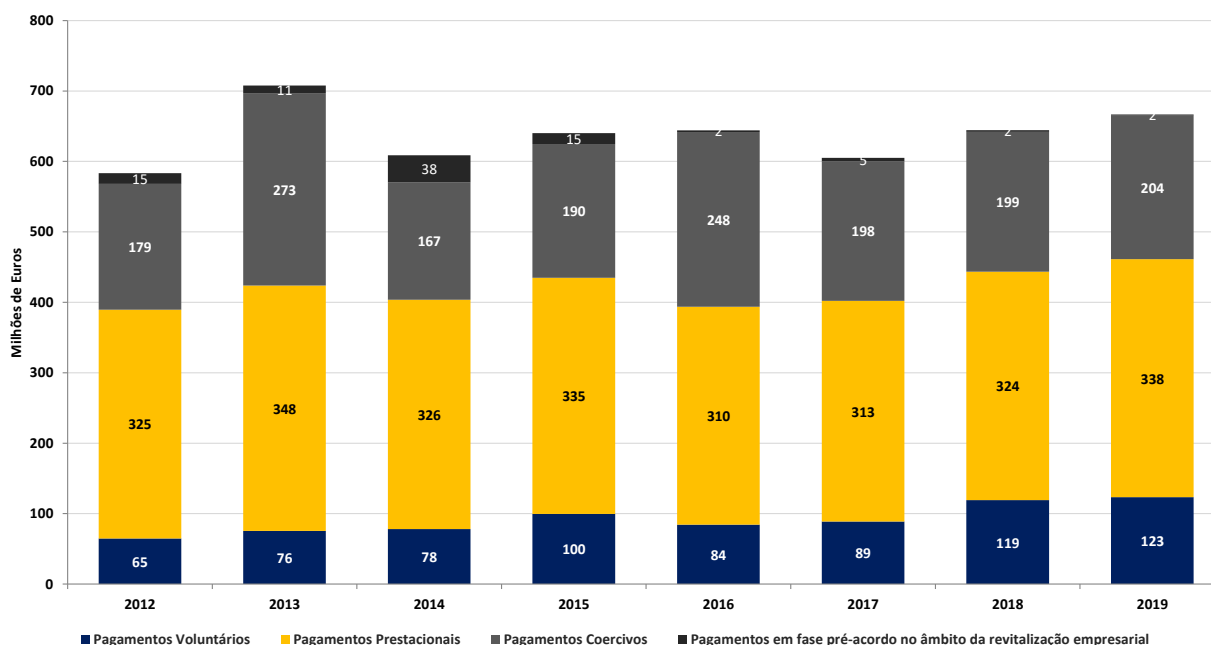
	Valor Cobrado	Nº Contribuintes	Valor Participado	Dívida Líquida Associada
Entidades Empregadoras	84,16%	46,42%	82,44%	79,71%
Trabalhadores Independentes	13,14%	35,29%	12,59%	18,03%
Beneficiários Prestações Sociais	2,59%	17,63%	4,89%	2,17%
Entidades Contratantes	0,11%	0,66%	0,08%	0,09%

Análise do perfil de contribuintes em função das principais rúbricas de negócio

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

PLANOS PRESTACIONAIS

O quadro seguidamente apresentado identifica a evolução da representatividade dos pagamentos no cômputo do valor total cobrado em 2019, de 666,8 milhões de euros.



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

Da análise ao quadro apresentado conclui-se que, dentro da tipologia de pagamentos considerados em sede executiva, os acordos prestacionais continuam a assumir maior relevância (50,7%) no total da dívida recuperada, seguidos dos pagamentos de índole coerciva (30,6%) e, por último, pelos pagamentos de natureza voluntária (18,5%).

PENHORAS

No seguimento da ação coerciva das Secções de Processo, foram solicitadas 548.356 ordens de penhora (de contas bancárias, IRS, IVA, créditos entre outras) a que estão associados 5,5 mil milhões de euros.

Tais valores representam, face ao ano de 2018, um decréscimo de 12,9% no número de penhoras ordenadas e menos 36,6% no valor englobado em tais ordens de penhora.

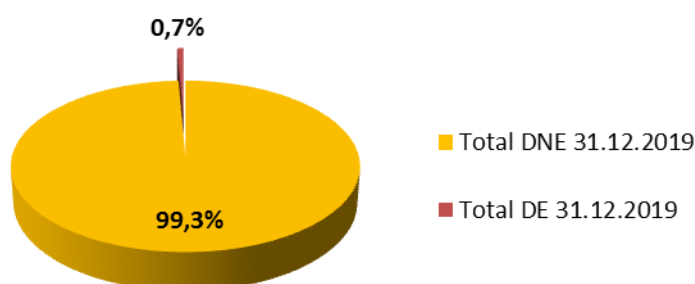
DEVEDORES ESTRATÉGICOS

A segmentação de devedores em função da sua tipologia permitiu uma atuação mais personalizada junto dos mesmos e uma maior eficácia na recuperação das respetivas dívidas, eficácia essa que ficou patente nos resultados de 2019.

Com efeito, a 31 de dezembro de 2019, estavam classificados como devedores estratégicos 3.785 NIF, o que representa apenas 0,7% do total de NIF existentes em execução fiscal.

Comparando com o número total de devedores estratégicos a 31 de dezembro de 2018 (3.578 NIF) houve um aumento de 5,8% nesta tipologia de devedores.

Devedores Estratégicos	Devedores Não Estratégicos	Total
3.785	535.999	539.784



Devedores estratégicos vs Devedores não estratégicos

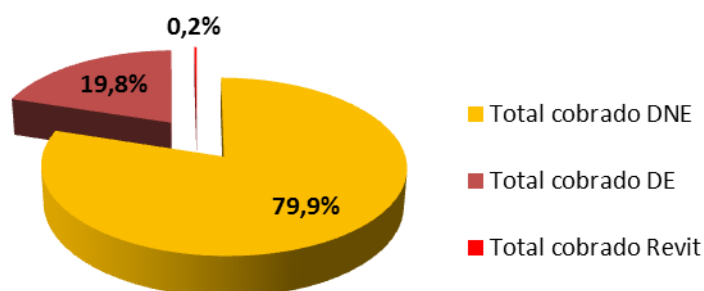
Não obstante o reduzido número de NIF, em 2019 foi cobrado um valor total de 132.247.516,23€, na tipologia devedores estratégicos, o que representa:

- Um aumento de 9,8% face ao valor cobrado em 2018 (120.461.046,81€);
- 19,8% do valor total cobrado no âmbito da gestão da dívida.

A restante percentagem do valor cobrado corresponde a 0,2 %, relativo ao valor cobrado em fase pré-acordo no âmbito da revitalização empresarial e 79,9%, referente ao valor cobrado em execução fiscal na tipologia devedores não estratégicos. Regista-se que os pagamentos efetuados em fase pré-acordo na revitalização são, preferencialmente, efetuados através de DUC e, como tal refletem-se nos pagamentos efetuados em execução fiscal, na tipologia devedores estratégicos e não estratégicos; os 0,2% mencionados respeitam apenas aos pagamentos residuais que não têm correspondência num DUC.

Dados a 31.12.2019

Total Cobrado DE	Total Cobrado Pré-acordo Revit	Total cobrado DNE	Total cobrado
132.247.516	1.593.718	532.910.592	666.751.826



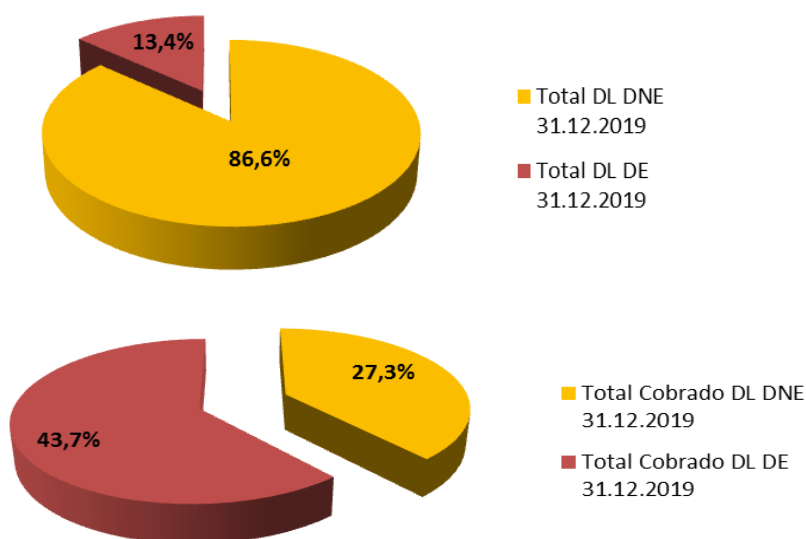
Valor cobrado por Devedores estratégicos, Devedores não estratégicos e em fase de pré-acordo no âmbito da revitalização empresarial

Finalmente, no que respeita à dívida líquida associada aos devedores estratégicos, a 31 de dezembro de 2019 a mesma cifra-se em 302.906.204€, o que representa um aumento de 1,2% face à dívida líquida associada aos devedores estratégicos a 31 de dezembro de 2018 (299.436.481,99€).

Por outro lado, a dívida líquida associada aos devedores estratégicos, a 31 de dezembro de 2019, corresponde apenas a 13,4% da dívida líquida total na mesma data, conforme se discrimina infra. Não obstante, o valor cobrado na tipologia devedores estratégicos corresponde a 43,7% da respetiva dívida líquida a 31 de dezembro de 2019, o que corresponde a um aumento de 3,5% face à percentagem de valor cobrado da respetiva dívida líquida em 2018 (40,2%). Por sua vez, o valor cobrado na tipologia devedores não estratégicos corresponde a 27,3% da respetiva dívida líquida, verificando-se um aumento de 2,1% face a 2018.

Dados a 31.12.2019

Dívida Líquida DE	Dívida Líquida DNE	Total Dívida Líquida
302.906.204	1.951.801.428	2.254.707.632



Valores de dívida líquida

A área de Devedores Estratégicos continuou durante 2019 a efetuar um acompanhamento personalizado desta tipologia de devedores tendo em consideração as características dos respetivos setores de atividade, a dimensão das sociedades e a área geográfica em que se inserem de modo a criar soluções de regularização da dívida à Segurança Social que, dentro do enquadramento legal aplicável, permitam a regularização do passivo acumulado e a retoma do pagamento das contribuições mensais.

O mencionado acompanhamento personalizado permitiu, também, a seleção de devedores estratégicos relativamente aos quais se detetou melhoria da situação financeira, tendo sido negociados pagamentos da dívida a pronto pagamento.

DE: Devedores Estratégicos
DNE: Devedores Não Estratégicos
DL: Dívida Líquida

Revit: Processos de revitalização empresarial (PER, PEAP, PIRE, SIREVE, RERE, Incidente para Aprovação de Plano de Pagamentos)

REVITALIZAÇÃO EMPRESARIAL

			Variação
	2018	2019	2018-2019
Revitalização-valor enquadrado	98.956.496,27	58.724.823,93	-40,7%
SIREVE/RERE	7.277.904,10	204.749,31	-97,2%
PER	28.263.418,93	3.348.129,02	-88,2%
PIRE	7.260.958,56	1.450.535,13	-80,0%
PEF	56.154.214,68	53.721.410,47	-4,3%
Nº de trabalhadores	5.696	5.770	1,3%

Valor total enquadrado – Variação 2018 vs 2019

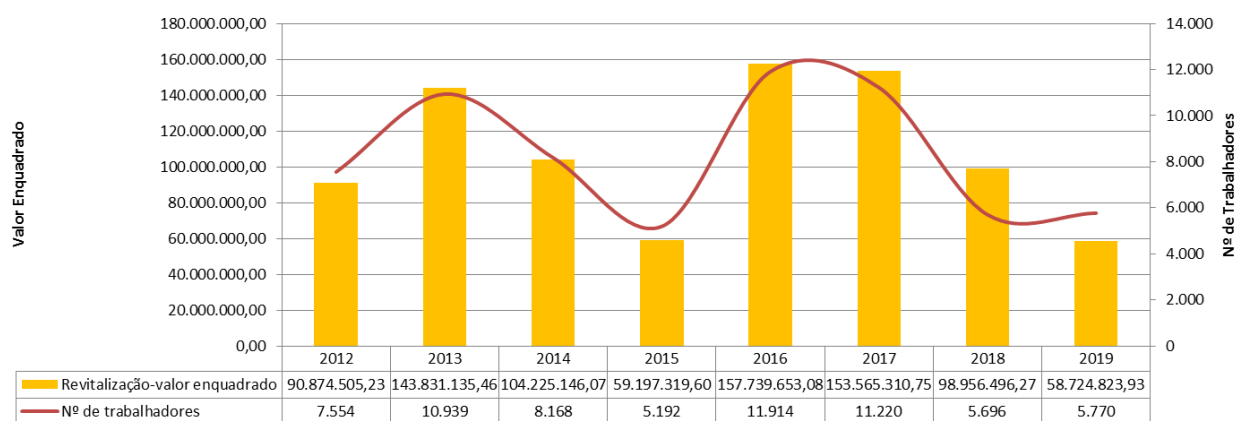
Durante o ano de 2019 o valor total enquadrado ascende a 58.724.823,93€, o que representa uma variação de -40,7% face ao valor enquadrado em 2018.

Esta diminuição do valor total enquadrado deve-se, sobretudo, à menor dimensão das empresas que recorrem a instrumentos de revitalização com condições para que seja aprovado e homologado um plano de pagamentos aos seus credores, às melhorias sentidas na economia com o respetivo reflexo no aumento do pagamento atempado das contribuições mensais bem como ao maior rigor na análise dos processos com emissão de voto desfavorável nos casos em que não existe qualquer indício de viabilização, sequer de atividade da empresa, em particular quando não se encontra ativa e não emprega qualquer trabalhador, e ainda assim, recorre a um processo de revitalização. Com efeito, em 2019 foi incutido nos serviços uma maior análise crítica das situações inerentes aos devedores que recorrem aos instrumentos de revitalização de modo a distinguir as situações de real revitalização daquelas que são meramente dilatórias e representam um acréscimo de risco para a segurança social.

Acresce que a extinção do SIREVE e a sua substituição pelo RERE não trouxe um aumento do número de casos em que as empresas recorrem a um processo extrajudicial para regularização das suas dívidas. Com efeito, em 2019 o número de RERE, com dívida à Segurança Social, ascende somente a 19. No total destes 19 RERE a dívida à Segurança Social ascende a 42.045.386,75€, sendo 1106 o número de postos de trabalho envolvidos. Porém, na maioria dos casos, o prazo legal de duração do RERE é ultrapassado sem que a empresa apresente uma proposta de acordo de reestruturação o que inviabiliza o enquadramento da dívida nessa sede.

Apesar da diminuição do valor enquadrado verifica-se um aumento de 1,3% do número de postos de trabalho envolvidos quando comparado com 2018 o que indicia uma tendência de utilização dos instrumentos de revitalização – seja através de requisitos legais de acesso mais restritos, seja através da análise mais rigorosa das situações – nos casos em que há um mínimo de condições reunidas para que o devedor recupere da situação financeira e económica difícil em que se encontra.

O gráfico seguinte representa a evolução do valor enquadrado em processos de revitalização entre 2012 e 2019 bem como a correlação de tal valor com o número de trabalhadores envolvidos.



Valor enquadrado e número de trabalhadores - Correlação

Para 2020 prevê-se que se mantenha a tendência de diminuição do valor enquadrado em processos de revitalização, fruto da implementação de várias das medidas adotadas no âmbito do Programa Capitalizar, em especial o mecanismo de alerta precoce, as quais potenciam o recurso aos instrumentos de revitalização numa fase inicial de dificuldades financeiras, logo com menor volume de dívida acumulado para regularização, a que acresce o tendencial aumento dos processos de insolvência que prosseguem para liquidação ou encerramento por insuficiência da massa não sendo, neste contexto, enquadrada a dívida.

Ainda no que respeita aos processos de revitalização com enquadramento no âmbito do CRCSPSS regista-se o valor cobrado em 2019, em fase de pré-acordo – ou seja, após votação dos planos de recuperação e de revitalização mas antes de estarem reunidas as condições para elaboração do plano prestacional pelo ISS, e sem reflexo em SEF, de 1.593.718€.

RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

No ano de 2019 foram registados 131.632 atendimentos presenciais efetuados, nas diversas Secções de Processo do IGFSS. Em média, foram efetuados 10.969 atendimentos por mês e 499 atendimentos por dia (considerando os 251 dias úteis do ano).

Ao nível da distribuição do número de atendimentos por secção de processo executivo, destacam-se as Secções de Processo de Lisboa, com um número médio diário de 94 atendimentos presenciais, seguidas das Secções de Processo do Porto, com uma média de 66 atendimentos diários.

Em todos os canais de relacionamento com o cliente se verificou uma melhoria na prestação do serviço, traduzindo o empenho das equipas na orientação para o cliente.

RECURSOS HUMANOS

A 31 de dezembro de 2019, o total de recursos humanos afeto ao Departamento de Gestão de Dívida era de 238 colaboradores. Tal valor representa um decréscimo de efetivos de 6,67% face ao ano de 2018 (255).

Da totalidade de recursos humanos, 7,56% encontram-se afetos aos serviços centrais e 92,44% aos serviços distritais.

Recursos humanos DGD		
2017	2018	2019
201	255	238

Fonte: Direção de Recursos Humanos – mapa de pessoal

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2019.

	Eficácia	Metas		
☐ PN.01 - Gestão da Dívida	59.05 pts	(50.00 pts)	118.10%	→
☐ Financeira	66.22 pts	(50.00 pts)	132.44%	→
☐ Aumentar a cobrança de dívida	66.22 pts	(50.00 pts)	132.44%	→
☐ Taxa de cobrança de dívida líquida	29.02 %	(23.00 %)	126.17%	→
☐ Valor cobrado	666.75 M€	(640.00 M€)	104.18%	→
☐ Clientes	43.56 pts	(50.00 pts)	87.12%	↔
☐ Assegurar o incremento do relacionamento com o contribuinte	43.56 pts	(50.00 pts)	87.12%	↔
☐ Tx cumprimento prazo tratamento reclamações do livro amarelo	96.77 %	(97.50 %)	99.25%	↔ ⚠
☐ Taxa de satisfação dos contribuintes com dívida	59.00 %	(63.00 %)	93.65%	↔ ⚠
☐ Plano de relacionamento com o contribuinte	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
☐ Processos internos	59.52 pts	(50.00 pts)	119.04%	→
☐ Agilizar a atuação	59.52 pts	(50.00 pts)	119.04%	→
☐ % de cumprimento de plano de ações nacionais	100.00 %	(97.50 %)	102.56%	→
☐ % de dívida acordada em processo executivo	38.47 %	(40.00 %)	96.17%	↔ ⚠
☐ Redução da taxa de incumprimento	-5.63 %	(1.00 %)	-563.00%	↔ ⚠
☐ Aprendizagem e crescimento	59.48 pts	(50.00 pts)	118.96%	→
☐ Assegurar a melhoria contínua do processo	43.77 pts	(50.00 pts)	87.54%	↔
☐ Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	5.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	100.00%	↑
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	96.26 %	(90.00 %)	106.96%	→
☐ Taxa de redução de volume de impressão	-15.02 %	(12.00 %)	-125.17%	↔ ⚠
☐ Valorizar o capital humano	75.20 pts	(50.00 pts)	150.40%	→
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	97.13 %	(80.00 %)	121.41%	→
☐ Taxa de absentismo	2.13 %	(2.00 %)	93.50%	↔ ⚠
☐ Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	7.73 Pontos	(6.70 Pontos)	115.37%	↑
☐ Homologação avaliações (SIADAP 3)	85.36 Dias	(137.00 Dias)	137.69%	→
☐ Contratualização objetivos (SIADAP 3)	58.93 Dias	(59.00 Dias)	100.12%	→
☐ Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comu	54.00 Dias úteis	(125.00 Dias úteis)	156.80%	↑

2.3 PERFORMANCE DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO

De forma a dar cumprimento à missão do IGFSS, a atividade do PN.02 – Património Imobiliário / Departamento de Património Imobiliário (DPI) no ano de 2019 centrou-se na prossecução dos eixos de atuação definidos para o triénio 2019-2021:

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

Os indicadores definidos no mapa estratégico do PN.02 – Património Imobiliário para 2019 mantiveram-se os mesmos face a anos anteriores, em resultado das iniciativas estratégicas levadas a cabo pelo Departamento nas perspetivas de gestão, financeira, clientes e processos internos, não obstante as limitações de recursos humanos existentes.

I. EVOLUÇÃO DA RECEITA

Receita de Alienação

Tendo o IGFSS, na área do Património Imobiliário, como principal atribuição a rentabilização do seu património por via da alienação e do arrendamento, o valor do património de Renda Livre colocado em mercado foi de 75,48 milhões de euros, valor superior à meta definida para o ano de 2019.

O resultado alcançado decorreu do cumprimento do Memorando de Entendimento entre o MTSSS e o Município de Lisboa, assinado em 16 de julho de 2018, em que foram celebrados, no mês de fevereiro de 2019, contratos de arrendamento com a Câmara Municipal de Lisboa, referente aos 11 edifícios transferidos pelo ISS para este Instituto, nos termos do Decreto-lei 112/2004 de 13 de maio, cujo valor de mercado ascende ao valor global de 57,24 milhões de euros.

Nesta sequência, o indicador “Valor do património colocado no mercado imobiliário”, que corresponde à soma dos valores dos imóveis colocados em venda e arrendamento, obteve no ano de 2019 um resultado global, de cariz excepcional.

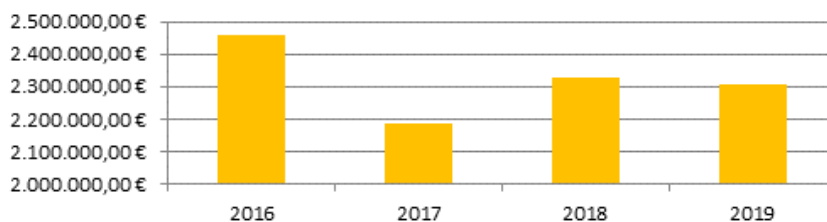
No ano de 2019, o valor das receitas de alienação foi de 58,00 milhões de euros, relativo às escrituras efetuadas no período. O resultado global, de cariz excepcional, teve por base a venda de um total de 19 imóveis, dos quais 11 foram alienados à Câmara Municipal de Lisboa.

A alienação de património, durante o ano de 2019, foi concretizada através da plataforma de venda eletrónica, mediante divulgação através da Bolsa de Imóveis em www.seg-social-patrimonio.pt, bem como através da venda por procedimento de ajuste direto a Entidades Públicas.

Receita de Rendas

Em 2019, a receita de rendas, em cuja rubrica se incluem os valores cobrados por indemnizações e acordos de confissão de dívida, teve um valor global de 2.31 milhões de euros.

A componente de receita exclusivamente de “rendas” do segmento de renda livre e renda económica obteve, em 2019, o valor de 2.19 milhões de euros.



Fonte: BSC - Receita exclusivamente de Rendas

II. RESPOSTA AOS CLIENTES

Sendo positivas, as taxas de satisfação de clientes ficaram aquém das metas pretendidas. Em 2019 as Administrações de Condomínio foram os “clientes” mais satisfeitos.

Taxa de satisfação	Resultado 2017	Resultado 2018	Resultado 2019
Arrendatários/as	59%	62%	61%
Administrações De Condomínios	69%	67%	71%
Compradores/as de imóveis	85%	93%	91%

Fonte: Relatório de Satisfação de clientes externos

Relativamente às Administrações de Condomínio, em 2019 ocorreu um aumento da taxa de satisfação dos arrendatários fruto do trabalho desenvolvido pelos Gestores de Imóveis e pelo Núcleo de Conservação no sentido de acompanharem e fazerem-se representar nas Assembleias de condomínio, bem como pelo esforço de criação dos mesmos nos Bairros Sociais.

III. EXECUÇÃO ORÇAMENTAL

Com aprovação do OSS, para o ano de 2019, a dotação orçamental foi de 2.741.187,00€, sendo 1.741.000,00€ afeto às despesas de administração (Fundo DA311001.1) e 1.000.000,00€ às despesas de capital (Fundo C21001002S).

A alocação de verbas disponíveis foi efetuada com os seguintes critérios: (1) recuperação do património de habitação social devoluto; (2) recuperação de fachadas em edifícios por questões de segurança; dando resposta a intimações/notificações camarárias; (3) intervenções correntes em edifícios.

A taxa de execução orçamental em 2019 foi de 51%, tendo por base de cálculo o valor executado/valor orçamentado.

No ano de 2019, a taxa de execução ficou abaixo da meta fixada, em virtude do concurso público para reabilitação de 13 frações ter ficado deserto, o que impediu a execução da despesa de capital. Acresce ainda, o facto de existir uma fraca capacidade de resposta ao nível da contratação, com um procedimento administrativo pesado, poucos meios internos e dependência de terceiros, bem como a necessidade de reforço de recursos humanos qualificados.

IV. FACTOS RELEVANTES

Plano de Valorização e Conservação de Imóveis 2019-2020

Em 2019, manteve-se a aposta numa das principais áreas de atuação do Departamento de Património Imobiliário, ou seja, a reabilitação e valorização do seu património, quer de renda social, quer de renda livre. Desta forma, foi possível a este Instituto, por via da valorização e conservação, dar resposta às políticas e preocupações do Governo na área da reabilitação urbana, promovendo a reabilitação dos edifícios degradados.

A estratégia desenvolvida no ano de 2019 deu continuidade ao trabalho realizado em anos anteriores, com o objetivo de garantir uma gestão mais eficaz do património, por via da (1) recuperação dos imóveis; (2) redução do nº de fogos devolutos; (3) realização de obras profundas de reabilitação, por questões de segurança e saúde pública; (4) intervenção no património numa lógica global, evitando manutenções cíclicas de situações recorrentes.

No âmbito do Plano de Valorização, foram realizadas as seguintes intervenções, ao nível da reabilitação do património:

Direção de Gestão de Imóveis Norte (DGIN)
Renda Social
Reabilitação de Fogos
Bairro da Boavista, BI A2, 2º Esq. - Valença
Renda livre
Reabilitação de Frações
Rua Dr. Júlio de Matos, 97/105, Cv Esq. - Porto
Rua Viterbo de campos, 169 - Vila Nova de Gaia

Direção de Gestão de Imóveis Sul (DGIS)
Renda Social
Intervenções Exteriores
Rua Aquilino Ribeiro lote 16, Chelas - Lisboa - Substituição de vãos
Reabilitação de Fogos
Rua Aquilino Ribeiro, lote 16, 1ªL, chelas
Rua Manuel Teixeira Gomes Lt 103 9ªB Chelas – Lisboa
Rua José Casimiro nº8 Rch Dto Stº Antº Cavaleiros – Loures
Praceta Manuel Fialho Torre 1 2ªC Stº Antº Cavaleiros – Loures
Renda Livre
Intervenções Exteriores
Travessa Meio Forte - escoramento
Substituição de vãos na Aquilino Ribeiro
Reabilitação de Frações
Praça João do rio, nº5, rch dto, Lisboa (fração devoluta RL)
Praça João do rio, nº9, 4ºdto, Lisboa (fração devoluta RL)
Praça João do rio, nº11, 2ºdto, Lisboa (fração devoluta RL)

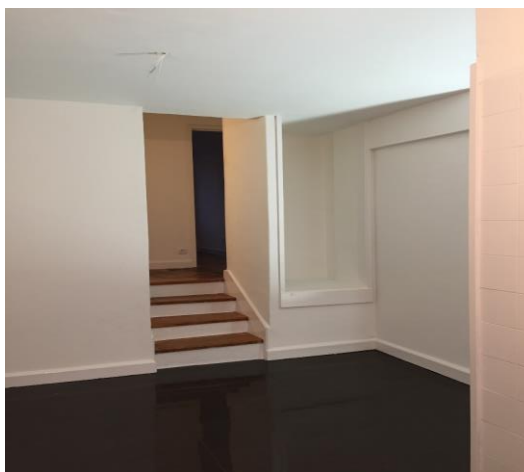
Sendo a habitação um direito constitucionalmente garantido no seu artigo 65º, e a partir do qual os cidadãos constroem as suas bases de vida, o IGFSS, no âmbito das funções que lhe estão cometidas, deu continuidade à estratégia de conservação e valorização do seu património, que tem vindo a levar a cabo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

A título de exemplo, demonstra-se o trabalho de recuperação de um fogo devoluto, de Renda Social, de tipologia T2, Aquilino Ribeiro 16 1ºL – Chelas:

ANTES



APÓS



Trabalho de recuperação de um fogo, de Renda Livre, sito na Praça João do Rio nº 5, rés do chão direito, em Lisboa, a saber:

ANTES



APÓS



Plataforma de Vendas – Bolsa de Imóveis

A continuidade na aposta da Bolsa de Imóveis, para as ações de divulgação e comercialização do património, bem como a manutenção de uma imagem própria e distintiva para a gestão do Património Imobiliário, têm permitido o reforço da notoriedade do património da segurança social no mercado imobiliário, bem como uma maior celeridade e simplificação no contacto com os serviços do Departamento de Património Imobiliário.



Página inicial do Património Imobiliário da Segurança Social

Projeto ENIPSSA

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 107/2017, de 25 de julho, que aprovou a Estratégia Nacional para a Integração das Pessoas em Situação de Sem-Abrigo 2017-2023 (ENIPSSA 2017-2023), estabeleceu como um dos principais objetivos, na temática da habitação, o fomento do aumento de soluções de alojamento para as pessoas em situação de sem-abrigo.

No âmbito do Plano de Ação da ENIPSSA 2017-2023, para o biénio 2017-2018, foram incluídas medidas que visam a disponibilização de habitações em permanência, bem como a previsão de investimento dos municípios em habitação social, destinada a pessoas em situação de sem-abrigo.

Neste sentido, no ano de 2019, no âmbito deste programa, o IGFSS atribuiu 2 fogos habitacionais.

Projeto RESIDÊNCIAS UNIVERSITÁRIAS

Em cumprimento do disposto no Decreto-Lei n.º 30/2019, de 26 de fevereiro, que veio aprovar o plano de intervenção para a requalificação e construção de residências de estudantes, o Departamento de Património Imobiliário levou a cabo diligências, em conjunto com diversas instituições de ensino superior, de forma a facultar a eventual aquisição de imóveis da carteira do IGFSS, que passaram a integrar o plano de intervenção para a requalificação e construção de residências de estudantes.

V. RECURSOS HUMANOS

Ao nível de recursos humanos no ano de 2019, ocorreu um aumento do número de colaboradores, resultante de processos de mobilidade, o qual teve um elevado impacto na atividade e na prossecução dos objetivos do Departamento.

Recursos humanos DPI		
2017	2018	2019
30	25	31

Fonte: Direção de Recursos Humanos – mapa de pessoal

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2019:

	Eficácia	Metas		
☐ PN.02 - Património Imobiliário	58.72 pts	(50.15 pts)	117.09%	→
☐ Financeira	79.36 pts	(50.46 pts)	157.27%	↗
☐ Rentabilizar o património imobiliário e maximizar a receita	79.36 pts	(50.46 pts)	157.27%	↗
☐ Receitas de alienação	58.17 M€	(10.00 M€)	581.70%	↑
☐ Receitas de rendas	2.31 M€	(2.00 M€)	115.50%	→
☐ % de dívida cobrada em acordos de confissão de dívida	32.94 %	(30.00 %)	109.80%	↘
☐ Clientes	53.43 pts	(50.00 pts)	106.86%	↘
☐ Garantir resposta e qualidade do serviço	53.43 pts	(50.00 pts)	106.86%	↘
☐ Taxa de satisfação dos arrendatários - Renda Livre	60.00 %	(63.00 %)	95.24%	↑ ⚠
☐ Taxa de satisfação dos arrendatários - Renda Económica	61.00 %	(63.00 %)	96.83%	↑ ⚠
☐ Taxa de satisfação das adm. condomínio	71.00 %	(68.00 %)	104.41%	↑
☐ Taxa de satisfação dos compradores de imóveis	91.00 %	(94.00 %)	96.81%	↑ ⚠
☐ Taxa de ocupação de Renda Livre	97.00 %	(95.00 %)	102.11%	↘
☐ Taxa de ocupação de Renda Económica	98.00 %	(95.00 %)	103.16%	→
☐ Processos Internos	38.88 pts	(50.00 pts)	77.76%	→
☐ Maximizar vendas	62.50 pts	(50.00 pts)	125.00%	→
☐ Valor do património colocado no mercado imobiliário	75.48 M€	(25.00 M€)	301.92%	→
☐ Taxa de sucesso das vendas	98.00 %	(50.00 %)	196.00%	↑
☐ Taxa de registo da titularidade dos imóveis	41.00 %	(80.00 %)	51.25%	↓ ⚠
☐ Programa de Alienação e Arrendamento do Património	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	→
☐ Maximizar o arrendamento	27.50 pts	(50.00 pts)	55.00%	↘
☐ Novos contratos de arrendamento celebrados de RL e RS	104.00 N.º	(100.00 N.º)	104.00%	→
☐ % fogos habitacionais de RS atribuídos após reabilitação	17.00 %	(50.00 %)	34.00%	→ ⚠
☐ Valorizar e conservar imóveis	49.44 pts	(50.00 pts)	98.88%	→
☐ Taxa de vistorias efetuadas	91.00 %	(90.00 %)	101.11%	↘
☐ Taxa de intervenções efetuadas	46.00 %	(50.00 %)	92.00%	↑ ⚠
☐ % de imóveis valorizados - Plano de conservação e manutenção	48.00 %	(95.00 %)	50.53%	→ ⚠
☐ Plano de conservação e manutenção do património 2020	20.00 PA	(10.00 PA)	200.00%	↑
☐ Execução do Orçamento	16.07 pts	(50.00 pts)	32.14%	↑
☐ % Execução do Orçamento	51.00 %	(70.00 %)	72.85%	↑ ⚠
☐ Aprendizagem e Crescimento	62.43 pts	(50.00 pts)	124.86%	→
☐ Assegurar a melhoria contínua do processo	61.16 pts	(50.00 pts)	122.32%	→
☐ Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		→ ⚠
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	75.51 %	(90.00 %)	83.90%	→ ⚠
☐ Taxa de redução de volume de impressão	36.57 %	(12.00 %)	304.75%	→
☐ Plano de reuniões estratégicas	41.80 PA	(40.00 PA)	104.50%	→
☐ Reuniões mensais análise performance	115.00 PA	(110.00 PA)	104.55%	→
☐ Implementação da Plataforma de Gestão Patrimonial	15.90 PA	(10.00 PA)	159.00%	↑
☐ Valorizar o capital humano	63.69 pts	(50.00 pts)	127.38%	→
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	93.10 %	(80.00 %)	116.37%	↗
☐ Taxa de absentismo	2.49 %	(2.00 %)	75.50%	→ ⚠
☐ Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	8.20 Pontos	(6.70 Pontos)	122.39%	↑
☐ Homologação avaliações (SIADAP 3)	94.96 Dias	(137.00 Dias)	140.69%	→
☐ Contratualização objetivos (SIADAP 3)	59.00 Dias	(59.00 Dias)	100.00%	→
☐ Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comu	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		→ ⚠

2.4 PERFORMANCE DO ORÇAMENTO E CONTA

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

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

No ano de 2019, o Departamento de Orçamento em Conta apresentou um desempenho positivo, apesar de persistirem condicionantes agravadas ao nível do efetivo de recursos humanos e um acréscimo de esforço associado ao início dos trabalhos de implementação do SNC-AP no Subsetor da Segurança Social – SAP Ready.

Área de Orçamento e Conta

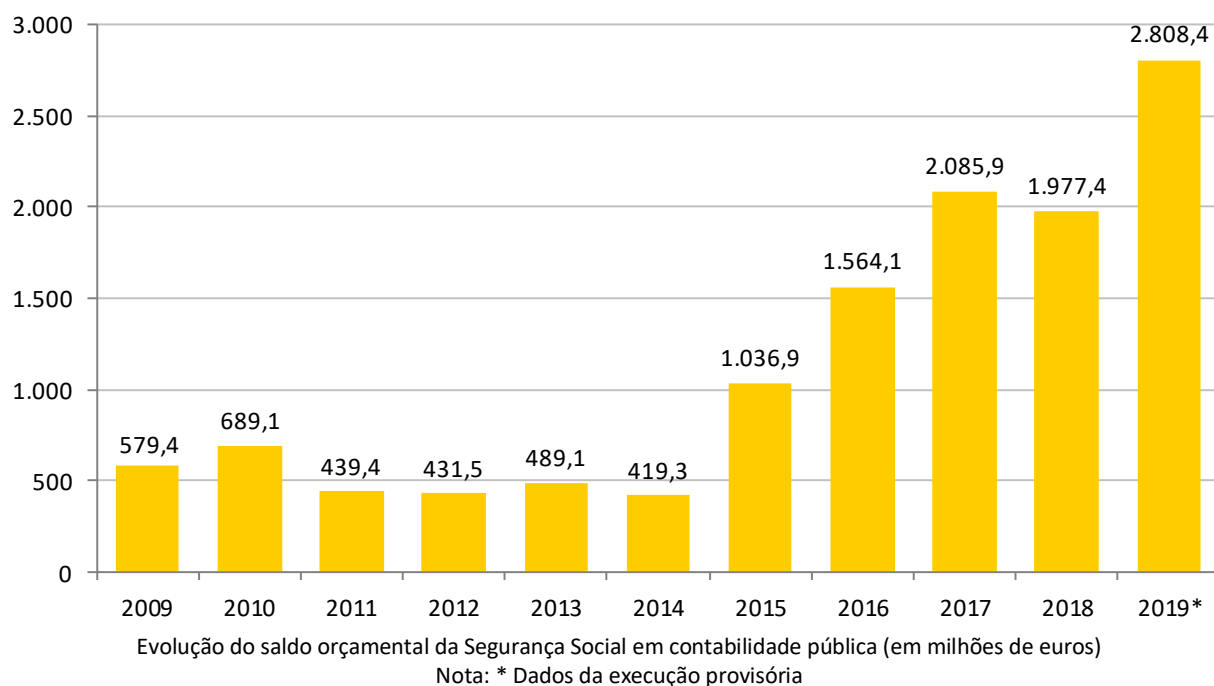
A elaboração do Orçamento da Segurança Social (OSS), trabalho que é realizado em estreita articulação com a Tutela, entidade que solicita as simulações em linha com a política do Governo, foi cumprido dentro do prazo definido na Lei do enquadramento Orçamental, resultando nos mapas orçamentais do subsetor da Segurança Social que são aprovados pela Lei do Orçamento de Estado.

O indicador que respeita à gestão, acompanhamento e controlo da execução do OSS, apresentou um resultado de cumprimento, sendo de realçar o esforço que se tem canalizado na automatização do processo que tem permitido o reporte da execução orçamental mensal dentro dos prazos legais. Este trabalho representa o contributo do subsetor da Segurança Social para a Síntese de Execução Orçamental, junto do Conselho Diretivo, da tutela e, conseqüentemente, da Direção-Geral do Orçamento.

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

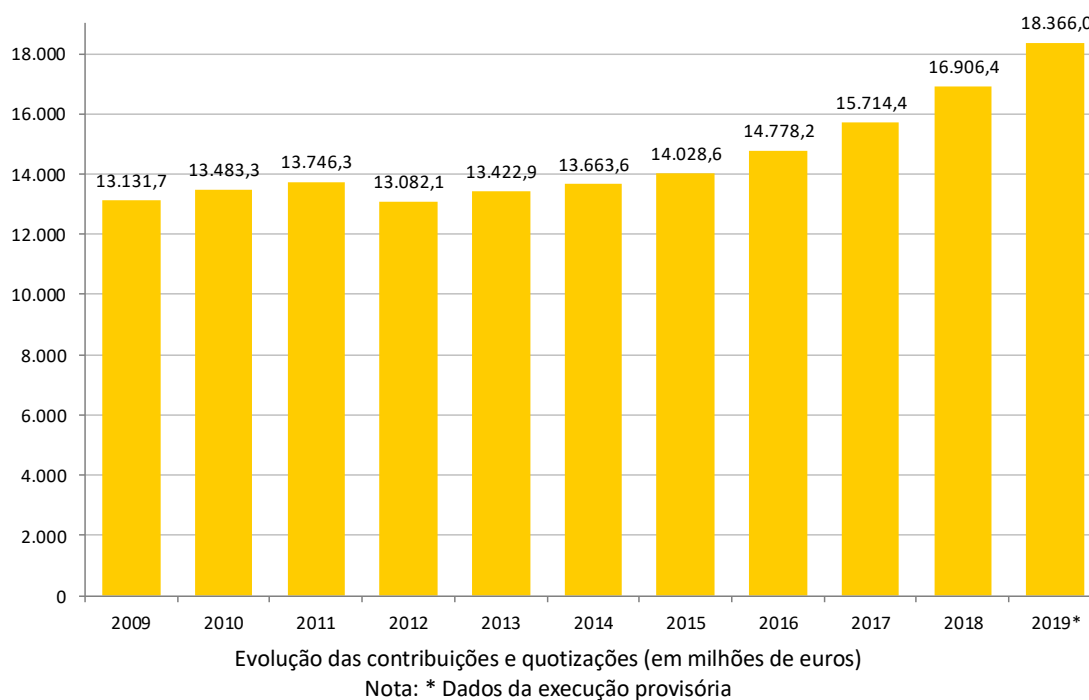
Importa destacar ainda, na área do Orçamento, na medida em que o IGFSS é a entidade coordenadora responsável pela validação dos mapas de fundos disponíveis de todas as instituições de segurança social, a função, quer no tratamento de informação referente ao executado e aos compromissos assumidos, quer no de validação de informação respeitante ao mapa de pagamentos em atraso de todas as instituições do subsetor, assegurada sempre dentro dos prazos estabelecidos.

Competindo ao IGFSS efetuar a gestão global do Orçamento da Segurança Social e assegurar o acompanhamento da execução orçamental, refira-se que a execução orçamental provisória referente ao ano de 2019, apresentou um excedente global do subsetor da Segurança Social no montante de 2.808,4 milhões de euros (ótica da contabilidade pública), representando um aumento de 831,0 milhões de euros relativamente ao ano anterior.



No que respeita à receita efetiva provisória, cifrou-se em 29.497,4 milhões de euros, o que se traduziu num acréscimo de 8,1 %, face a 2018. Este diferencial decorreu, essencialmente, dos seguintes fatores:

- O aumento da receita total de contribuições e quotizações em 1.459,5 milhões de euros (mais 8,6% do que no período homólogo de 2018);
- O aumento das transferências correntes da União Europeia em 85,3 milhões de euros, mais 10,8 % que o registado em 2018;
- O aumento das transferências correntes da administração central, que ascende a 586,0 milhões de euros (sem incluir a transferência para o Regime Substitutivo Bancário). No entanto, o total de financiamento do Orçamento do Estado (sem incluir a transferência para o Regime Substitutivo Bancário) apresenta um aumento de 584,1 milhões de euros, comparativamente a igual período de 2018;



A despesa efetiva em dezembro ascendeu a 26.689,0 milhões de euros, mais 5,5% do que no período homólogo de 2018. Este aumento deveu-se, principalmente, aos seguintes fatores:

- O aumento da despesa com pensões e complementos em 901,1 milhões de euros (mais 5,5% do que em dezembro de 2018). Para este aumento contribuiu, entre outros fatores, a aplicação do artigo 113º da Lei n.º 71/2018, de 31 de dezembro (Lei do Orçamento do Estado para 2019) referente à atualização extraordinária de pensões;
- O aumento da despesa com a Prestação Social para a Inclusão (PSI) e complemento, no montante de 81,6 milhões de euros (mais 30,9% do que o período homólogo);
- O aumento da despesa com as prestações de parentalidade em 49,0 milhões de euros, o que representa um acréscimo de 9,0% em relação ao período homólogo;
- O aumento da despesa com o subsídio e complemento por doença em 51,5 milhões de euros, o que representa um acréscimo de 9,2% em relação ao período homólogo;
- A subida da despesa com o abono de família em 10,8%, o que representa mais 77,4 milhões de euros do que em dezembro do ano anterior;
- O aumento da despesa com programas e prestações de ação social em 4,3%, mais 73,3 milhões de euros do que em dezembro de 2018;
- O aumento das transferências para emprego, higiene e formação profissional em 7,6%, mais 46,9 milhões de euros do que em dezembro de 2018;
- O aumento da despesa com subsídios correntes, relativos à vertente de formação profissional e de ação social, em 11,2% face a dezembro de 2018, traduzindo-se num aumento de despesa de 92,2 milhões de euros.

Quanto à área da Conta, e especificamente ao processo nuclear de elaboração da Conta Consolidada da Segurança Social, a procura pela eficiência tem sido continuamente promovida, o que permitiu a antecipação do prazo de conclusão da Conta Consolidada de 2018, com efeito no QUAR de 2019.

O foco desta área centra-se essencialmente no cumprimento de prazos legais estabelecidos e na qualidade da informação prestada, espelhada, designadamente, no âmbito das funções de entidade coordenadora no tratamento de informação referente aos encargos plurianuais e na validação de informação respeitante ao mapa de pagamentos em atraso de todas as instituições do subsetor (cumprimento da Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso).

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

Foram igualmente tomadas iniciativas de acompanhamento do grau de acolhimento de recomendações no subsetor, designadamente as emitidas pelo Tribunal de Contas.

Área da Contabilidade

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

Neste domínio mantiveram-se os esforços no sentido do cumprimento dos prazos legais definidos, no que respeita à apresentação do relatório e contas do IGFSS ao Conselho Diretivo, assim como o encerramento de contas do IGFSS e respetivo reporte ao Tribunal de Contas.

Área de Projeções e Análise Financeira

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

Para além das projeções mencionadas, esta área realiza, também, com grande representatividade e notoriedade, estudos de impacto de medidas de política e respetiva monitorização. Em 2019 foram mantidos os critérios de exigência na definição dos indicadores, quer a nível de cumprimento de prazos, quer na qualidade e assertividade das projeções realizadas.

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

SNC – AP e Nova Lei do Enquadramento Orçamental

Esta área de negócio, encontra-se envolvida desde o primeiro momento, como elemento ativo neste subsetor, na promoção de iniciativas que visem a implementação das reformas estruturais em curso promovidas pelo Estado, quer no âmbito da implementação da nova Lei do Enquadramento Orçamental, quer do novo referencial contabilístico, o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP).

No exercício de 2019, foi desenvolvido, em estreita colaboração com outros processos de negócio deste Instituto e com as restantes Instituições de Segurança Social, a coordenação e acompanhamento operacional dos trabalhos de levantamento, por entidade externa, de processos funcionais no SIF (Sistema de Informação Financeira), no plano contabilístico que permitirão facilitar a adaptação contabilística e orçamental do Sistema de Informação Financeira ao SNC-AP. Este processo, foi concluído em maio com a produção de um relatório com a especificação funcional dos processos futuros no SIF.

- Projeto de 1ª fase da Implementação do SNC-AP no Subsetor da Segurança Social- SAPReady

Foi iniciado neste subsetor, um processo de adaptação do atual SIF, com o principal objetivo de possibilitar o reporte de informação financeira ao Sistema Central de Contas Públicas (S3CP), no âmbito da norma técnica nº 1/2017 da Unidade de Implementação da Lei de Enquadramento Orçamental (UnILEO).

Ainda neste contexto, foi levada a cabo a construção do Plano de Contas da Segurança Social, tendo como referência o Plano de Contas Central - UniLEO, que respeita a estrutura do novo plano de contas do Ministério das Finanças, assim como os mapeamentos todas as classes de POCISSSS para SNC-AP, trabalho este realizado em conjunto com o ISS com a avaliação qualitativa e contributos das restantes Instituições de Segurança Social, no sentido de harmonização de critérios contabilísticos.

Também no âmbito da coordenação do projeto, em conjunto com o II, foram envolvidos, em permanência, os outros departamentos internos do IGFSS, assim como as restantes instituições do perímetro da Segurança Social e a Casa Pia, tendo-se realizado no último trimestre de 2019 várias sessões de trabalho para desenho da solução geral no âmbito da implementação do cenário transitório SAPREADY patrimonial, orçamental, contratação e imobilizado e consolidação.

Nos relatórios de acompanhamento elaborados pelo Tribunal de Contas relativos à implementação do SNC-AP e a nova Lei de Enquadramento Orçamental, foram identificadas recomendações que evidenciam a falta de legislação regulamentar neste âmbito e falhas no cumprimento de projetos previstos e coordenação global por parte da Unileo.

Neste contexto, foi verificada a dinâmica da Unileo na estratégia de proximidade comunicacional junto dos subsetores da administração pública (que era exemplo a Comissão de acompanhamento da transição para o SNC-AP), e em particular do subsetor da Segurança Social, que vinha mantendo uma interação mais próxima com a aquela entidade, numa expectativa de fazer aderir as especificidades deste subsetor nos normativos.

De notar ainda que, o IGFSS continuará a ter, por intermédio deste Departamento, um papel fulcral de interlocutor para o subsetor da Segurança Social de todos os assuntos relacionados com o processo de reforma orçamental e contabilística em curso.

- Projeto de 2ª fase da Implementação do SNC-AP e nova LEO no Subsetor da Segurança Social-SAP4HANA

Apesar da segunda parte do projeto estar prevista para o ano de 2020, já decorreram trabalhos preparatórios para assegurar a orçamentação por programas, a estruturação das fontes de financiamento neste subsector, bem como a adoção da classificação funcional tendo por base o normativo internacional. Para estas duas últimas atividades, este Departamento irá promover uma estreita articulação quer com a UniLEO, quer com o Instituto Nacional de Estatística (INE).

Recursos Humanos

Importa salientar que o número de colaboradores afeto à Direção do Orçamento representa uma taxa de ocupação de 47%, tendo em conta o definido no mapa de pessoal. Por esta razão, destaca-se o esforço de toda a equipa no compromisso do cumprimento dos prazos legais relativos aos reportes de toda a informação orçamental, com periodicidade diversa (mensal, trimestral, semestral e anual), às entidades competentes, nomeadamente, à Direção-Geral do Orçamento, Conselho das Finanças Públicas, Instituto Nacional de Estatística, Direção-Geral do Tribunal de Contas e tutela.

Recursos humanos DOC		
2017	2018	2019
34	35	35

Fonte: Direção de Recursos Humanos – mapa de pessoal

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2019:

	Eficácia	Metas		
☐ PN.03 - Orçamento e Conta	76.69 pts	(50.00 pts)	153.38%	→
☐ Clientes	69.94 pts	(50.00 pts)	139.88%	→
☐ Aumentar o nível de satisfação dos SH internos e externos	54.05 pts	(50.00 pts)	108.10%	→
☐ Taxa de satisfação dos clientes externos	93.00 %	(90.00 %)	103.33%	↑
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	90.24 %	(90.00 %)	100.27%	→
☐ Tx cumprimento prazo resposta auditores internos e externos	100.00 %	(100.00 %)	100.00%	→
☐ Elaborar e gerir o Orçamento da Segurança Social	62.75 pts	(50.00 pts)	125.50%	→
☐ Prazo de elaboração dos relatórios Saldo Orçamental ISSs	134.40 PA	(120.00 PA)	112.00%	→
☐ Elaboração do OSS 2020	65.00 PA	(50.00 PA)	130.00%	↑
☐ Prazo de apresentação da execução orçamental mensal	127.20 PA	(120.00 PA)	106.00%	→
☐ Apresentação de proposta de orçamento do IGFSS, I.P.	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	→
☐ Encerrar as Contas do IGFSS e elaborar a conta da SS	69.20 pts	(50.00 pts)	138.40%	→
☐ Prazo de entrega do relatório de contas do IGFSS ao CD	7.00 Dias úteis	(20.00 Dias úteis)	165.00%	→
☐ Divulgação e monitorização das recomendações à CSS	52.80 PA	(30.00 PA)	176.00%	→
☐ Elaboração da CSS e Relatório	70.00 PA	(70.00 PA)	100.00%	→
☐ Elaboração de normas de encerramento das contas	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
☐ Apuramento saldos orçamentais patrimoniais por programas	53.00 PA	(50.00 PA)	106.00%	→
☐ Encerramento das Contas do IGFSS e entrega ao TC	140.00 PA	(140.00 PA)	100.00%	→
☐ Análise do Anteprojecto Parecer TC CSS	3.00 Dias úteis	(6.00 Dias úteis)	150.00%	→
☐ Efetuar a normalização contabilística e orçamental	100.00 pts	(49.98 pts)	200.08%	→
☐ Tx cumprimento prazo normalização contabilística/orçamental	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	→
☐ Efetuar a previsão de execução orçamental	76.28 pts	(50.00 pts)	152.56%	→
☐ Apresentação da previsão de execução orçamental	199.90 PA	(160.00 PA)	124.94%	→
☐ Apresentação da previsão de execução orçamental do IGFSS	113.20 PA	(100.00 PA)	113.20%	→
☐ Analisar séries históricas e realizar estudos prospetivos	79.31 pts	(50.00 pts)	158.62%	→
☐ Realização de estudos prospetivos (previsões de execução)	32.40 PA	(30.00 PA)	108.00%	↑
☐ Taxa de assertividade dos estudos prospetivos	87.50 %	(80.00 %)	109.38%	↑
☐ Tempo de realização de projeções/estudos (OSS e outros)	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
☐ Qualidade das projeções e estudos realizados	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
☐ Previsão Receitas Cessantes - OSS/2020	10.60 PA	(10.00 PA)	106.00%	→
☐ Estudar evolução das prestações realizar estudos de impacto	56.67 pts	(50.00 pts)	113.34%	→
☐ Elaboração de relatório de acompanhamento de prestações	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	→
☐ Monitorizar impactos de medidas de política	129.60 PA	(120.00 PA)	108.00%	→
☐ Financeira	85.07 pts	(50.00 pts)	170.14%	→
☐ Diminuir prazo médio de pagamentos e recebimentos	78.91 pts	(50.00 pts)	157.82%	→
☐ Taxa de validação dos registos contabilísticos/despesa	98.54 %	(97.00 %)	101.59%	→
☐ Taxa de validação dos registos contabilísticos/receita	96.82 %	(94.00 %)	103.00%	→
☐ Prazo médio de pagamento	15.76 Dias	(25.00 Dias)	136.96%	→
☐ Reduzir as dívidas de M/L prazo devedores não contribuintes	75.00 pts	(50.00 pts)	150.00%	→
☐ Iniciativa de resolução dívidas de não contribuintes - MLP	24.00 PA	(20.00 PA)	120.00%	→
☐ Reconciliar saldos/operações recíprocas entre ISS do sistema	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	→
☐ Prazo de supervisão das operações recíprocas	2.00 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	180.00%	→
☐ Processos internos	78.75 pts	(49.99 pts)	157.53%	→
☐ Aumentar a eficiência dos processos	79.37 pts	(49.99 pts)	158.77%	→
☐ Taxa de cumprimento na manutenção dos mapas do SIF	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	→
☐ Prazo de análise mensal dos Fundos Disponíveis do IGFSS	128.40 PA	(120.00 PA)	107.00%	→

	Eficácia	Metas		
☐ Aumentar a eficácia dos processos	77.51 pts	(50.00 pts)	155.02%	→
☐ Contribuir para a implementação do SNC-AP	45.20 PA	(30.00 PA)	150.67%	→
☐ Consolidação patrimonial no módulo do SIF - EC - CS	26.80 PA	(20.00 PA)	134.00%	→
☐ Análise de saldos no ano 2019	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%	→
☐ Qualificação da validação do MFD	133.20 PA	(120.00 PA)	111.00%	→
☐ Validação e envio do OSS corrigido para publicação	106.30 PA	(90.00 PA)	119.11%	→
☐ Validação mensal das alterações orçamentais	156.20 PA	(120.00 PA)	130.17%	→
☐ Aprendizagem e crescimento	74.52 pts	(50.00 pts)	149.04%	→
☐ Assegurar a melhoria contínua do processo	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	→
☐ Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		→ ⚠
☐ Taxa de redução de volume de impressão	29.19 %	(12.00 %)	243.25%	→
☐ Promover a avaliação do desempenho	55.00 pts	(50.00 pts)	110.00%	→
☐ Monitorização intercalar dos objetivos - BSC	31.20 PA	(30.00 PA)	104.00%	→
☐ Valorizar o capital humano	76.21 pts	(50.00 pts)	152.42%	→
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	91.18 %	(80.00 %)	113.98%	→
☐ Taxa de absentismo	1.69 %	(2.00 %)	115.50%	→
☐ Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	7.84 Pontos	(6.70 Pontos)	117.01%	↑
☐ Homologação avaliações (SIADAP 3)	85.41 Dias	(137.00 Dias)	137.66%	→
☐ Contratualização objetivos (SIADAP 3)	58.73 Dias	(59.00 Dias)	100.35%	→
☐ Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comu	84.00 Dias úteis	(125.00 Dias úteis)	132.80%	↑
☐ Qualificar o sistema de comunicação externa e interna do DOC	66.88 pts	(50.00 pts)	133.76%	→
☐ Divulgação externa de informação orçam. e finan. do sistema	20.60 PA	(20.00 PA)	103.00%	→
☐ Divulgação interna de informação orçam. e finan. do sistema	24.80 PA	(20.00 PA)	124.00%	→

2.5 PERFORMANCE DA GESTÃO FINANCEIRA

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

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

Como objetivo nuclear para 2019, estabeleceu-se obter um diferencial médio anual positivo superior a 40 pontos base entre a rendibilidade média do IGFSS e as taxas do Mercado Monetário Interbancário (MMI), no conjunto das aplicações financeiras com capitalização. O diferencial de 40 pontos base foi proposto tendo em conta a continuação da tendência de descida das taxas de juro propostas pelos Bancos, face às consultas efetuadas pelo IGFSS, em alinhamento com as taxas de juro do BCE, as quais se encontram a níveis historicamente baixos, verificando-se taxas negativas em todos os prazos das taxas Euribor.

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

Em consequência desta alteração, à data do fecho do ano de 2019, apenas se encontravam constituídas duas aplicações na Banca Institucional, no valor de 24,2 milhões de euros, associadas à Linha de Crédito de Apoio à Economia Social, a par de um montante de 2,6 mil milhões de euros em CEDIC, refletindo uma posição mais assertiva da Tesouraria do Estado na procura de aplicações financeiras, com os respetivos reflexos positivos no financiamento do Estado e na Dívida Pública.

Em 12 de setembro de 2019, o Conselho do Banco Central Europeu (BCE) decidiu manter a taxa de juro aplicável às operações principais de refinanciamento do Eurosistema e a taxa de juro aplicada à facilidade em 0,00% e 0,25%, respetivamente. Por sua vez, a taxa de juro aplicada à facilidade permanente de depósito foi reduzida em 10 pontos base, passando para -0,50%.

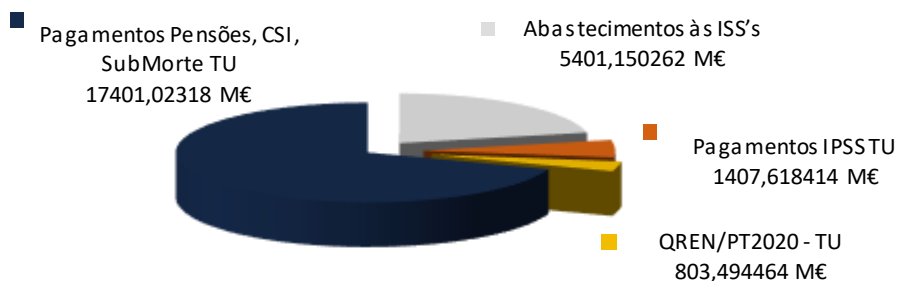
Durante o ano de 2019, o capital médio diário em aplicação situou-se em 113,8 milhões de euros, obtendo-se uma taxa de rendibilidade para o conjunto dos prazos de 9 pontos base, menos 6 pontos base face ao ano de 2018. Importa, no entanto, salientar que o IGFSS apenas efetuou aplicações financeiras na Banca Institucional até ao final do mês de fevereiro, tendo sido as restantes efetuadas em CEDIC, as quais não influenciam esta análise.

Comparativamente com a rendibilidade média do MMI, verificou-se um diferencial na performance do IGFSS de mais 46 pontos base, mais 2 pontos base face ao ano de 2018. Face à meta inicialmente estabelecida, verifica-se um diferencial positivo de 6 pontos base.

No âmbito da gestão unificada dos recursos financeiros da Segurança Social, o IGFSS assegurou durante o ano de 2019 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 IPSS e aos beneficiários de Ações de Formação Profissional no âmbito dos Fundos da União Europeia - QREN e Portugal.

Os abastecimentos financeiros e pagamentos via Tesouraria Única atingiram o total de 25.013 milhões de euros, com a distribuição apresentada no gráfico seguinte.



Abastecimentos Financeiros e Pagamentos via TU 2019 (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 2019, este montante ascendeu a aproximadamente 19,9 milhões de euros, representando cerca de 6,64% do total cobrado, tendo-se registado um decréscimo de 10,25% relativamente ao ano transato. Note-se que o 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, tem contribuído para uma alteração do canal de pagamento. As cobranças relativas a reposições de prestações sociais arrecadadas através do multibanco ascenderam a cerca de 33,4 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, ascendeu, em 2019, a 9,30 milhões de euros, representando uma diminuição de 9,36% relativamente ao ano anterior, sendo creditada diretamente nas contas bancárias do IGFSS, através dos diversos canais de cobrança. Do valor cobrado, 72% foi arrecadado através do canal multibanco, seguindo-se as Tesourarias da Segurança Social com 24,90%. A referida alteração legislativa também implicou a alteração do meio de pagamento preferencial nas Tesourarias do Sistema, que passou a ser o TPA, representando, este ano, 61,62% do total das cobranças, constatando-se um decréscimo de 0,28 pontos percentuais em relação ao ano transato.

Na sequência da contratualização com o ISS, em janeiro 2014, de um nível de serviço no âmbito do controlo e devolução de disponibilidades – “Devolver ao IGFSS até ao dia 25 do mês seguinte a cada trimestre, pelo menos 25% do saldo de disponibilidades (pertencentes à Segurança Social)”, apesar do ISS continuar a manter níveis elevados de disponibilidades, é de assinalar a melhoria registada desde 2013: a média mensal dos saldos acumulados em 2019, no período de janeiro a novembro, foi de 26.142 mil euros, face à média mensal em 2013, de 34.728 mil euros.

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

ao levantamento e especificação de requisitos técnicos e testes de aceitação, tendo-se concluído as extrações relativas a retenção de pagamentos, anulação de retenção de pagamentos, débitos iniciais e débitos transferidos, faltando apenas os testes massivos e integrados para validação da extração de créditos pagos. Também se procedeu ao levantamento dos requisitos técnicos para desenvolvimento do novo interface GT-SIF, necessário para assegurar a contabilização decorrente da ligação entre os sistemas GT e SICC. O cronograma apresentado pelo II prevê a entrada em produção destes interfaces em 2020.

O IGFSS assegura ainda a gestão dos Fundos Autónomos, designadamente do Fundo de Socorro Social (FSS), Fundo de Garantia Salarial (FGS), Fundo Garantia Compensação do Trabalho (FGCT), e outros Fundos Especiais e Programas, que de forma sintética registaram a seguinte atividade em 2019:

- O pagamento das prestações de alimentos no âmbito do Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores (FGADM) cifrou-se nos 32,4 milhões de euros, para um total médio mensal de 18.909 processos – refletindo um acréscimo de 4,86% em termos de valor;
- No âmbito do Fundo de Garantia Salarial (FGS), foram efetuados pagamentos de créditos salariais relativos a 12.757 requerentes, no valor total de cerca de 70,00 milhões de euros (decréscimo de 16,70% em termos de valor);
- Relativamente ao Fundo Especial de Segurança Social dos Profissionais da Banca dos Casinos (FESSPBC), o IGFSS efetuou abastecimentos financeiros num total de 3.015,3 mil euros (acréscimo de apenas 2,8%) e contabilizou receita de cotizações de 1.064 mil euros (decréscimo de 3,7%);
- No âmbito do Apoio Social a Idosos e Emigrantes Carenciados das Comunidades Portuguesas foram efetuados pagamentos na ordem dos 783,6 mil euros (diminuição de cerca de 33%);
- O montante do Apoio Social aos Hemofílicos atingiu, em 2019, o valor de cerca de 416,24 mil euros (acréscimo de cerca de 0,76%);
- No que se refere ao Fundo de Socorro Social (FSS), o total de compromissos assumidos situou-se em 18 milhões de euros (um crescimento de 23% relativamente ao ano anterior), para um total de pagamentos de cerca de 10,6 milhões de euros (variação positiva de 31,6%);
- Relativamente ao Fundo de Reestruturação do Setor Solidário (FRSS) o IGFSS acompanhou a gestão orçamental e o cumprimento da LCPA, em articulação com a DGO, bem como a produção de informação de gestão para encerramento de contas;
- O Fundo Garantia de Compensação do Trabalho (FGCT) cobrou uma receita líquida de 12 milhões de euros;
- No âmbito do Art.º 98 – N - Pagamento de retribuições intercalares pelo Estado, do Código de Processo de Trabalho foram efetuados, em 2019 pagamentos no valor de 36,92 mil euros;
- “Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores + Ágil” – No sentido de simplificar e tornar mais ágeis as notificações de decisão de fixação, manutenção ou cessação do pagamento das prestações de alimentos a cargo do Fundo, foi implementada a medida “Fundo de Garantia de Alimentos a Menores +Ágil”, regulamentada pela Portaria nº347/2019 de 4 de outubro e entrada em vigor no dia 20 de novembro. Com a entrada em vigor daquela portaria, as comunicações entre os Tribunais e o Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores (FGADM), passaram, na sua maioria, a ser efetuadas via eletrónica;
- Cobrança coerciva – Foram concluídos os procedimentos necessários que permitiram o início da notificação dos devedores para cobrança voluntária de valores pagos indevidamente no âmbito dos Fundos (FSS, FGADM e FGS), com vista à respetiva participação para cobrança coerciva.



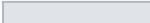











A 31 de dezembro de 2019, o total de recursos humanos afeto ao Departamento de Gestão Financeira era de 51 colaboradores.

Recursos humanos DGF		
2017	2018	2019
53	53	51

Fonte: Direção de Recursos Humanos – mapa de pessoal

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2019:

	Eficácia	Metas		
☐ PN.04 - Gestão Financeira	74.90 pts	(50.00 pts)	149.79%	→
☐ Financeira	68.75 pts	(50.00 pts)	137.50%	→
☐ Otimizar os excedentes de tesouraria da SS	68.75 pts	(50.00 pts)	137.50%	→
☐ Rendibilidade média IGFSS vs MMI	46.00 PB	(40.00 PB)	115.00%	→
☐ Clientes	72.82 pts	(49.99 pts)	145.67%	→
☐ Produzir informação de gestão	58.33 pts	(50.00 pts)	116.66%	→
☐ Relatório rendibilidade e acordos	120.60 PA	(120.00 PA)	100.50%	→
☐ Relatório movimento financeiro	135.40 PA	(120.00 PA)	112.83%	→
☐ Garantir a qualidade dos canais protocolados (cobranças)	61.65 pts	(49.96 pts)	123.40%	→
☐ Tx de cumpr. prazo de análise aos pedidos de regularizações	97.36 %	(97.50 %)	99.86%	→ ⚠
☐ Tx de cumpr. prazo diário envio situações irregulares banca	99.14 %	(98.50 %)	100.65%	→
☐ Assegurar a gestão processual dos fundos e programas	89.81 pts	(50.00 pts)	179.62%	→
☐ Tempo médio tratamento do FGS - circ. de primeira apreciação	3.00 Dias	(4.00 Dias)	125.00%	→
☐ Tempo médio tratamento do FGS - outros circuitos	4.00 Dias	(6.00 Dias)	133.33%	→
☐ Taxa de processos por introduzir do FGADM	0.00 %	(2.50 %)	200.00%	→
☐ Aumentar a satisfação dos clientes	93.50 pts	(49.99 pts)	187.04%	→
☐ Taxa de satisfação de clientes - Abastecimento Financeiro/TU	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	→
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	96.75 %	(90.00 %)	107.50%	→
☐ Controlar os fluxos financeiros das tesourarias do SSS	54.37 pts	(50.01 pts)	108.72%	→
☐ Relatório de controlo das tesourarias GT	66.00 PA	(60.00 PA)	110.00%	→
☐ Tx cumprimento prazo comunicação reconciliação processo TU	95.83 %	(96.00 %)	99.82%	→
☐ Prazo comun./acomp. dif. reconcili. GC (II) e SEF (II)	120.00 PA	(120.00 PA)	100.00%	→
☐ Processos internos	74.54 pts	(50.01 pts)	149.05%	→
☐ Controlar os pagamentos TU/abastecimento das ISS	85.47 pts	(50.02 pts)	170.87%	→
☐ Taxa de cumprimento dos prazos de envio dos workflows à DFF	100.00 %	(99.20 %)	100.81%	→
☐ Tx cumprimento prazo validação dos Planos de Fundos das ISSs	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
☐ Prazo de análise das dif. reconciliação afetas ao processo	132.00 PA	(110.00 PA)	120.00%	→
☐ Prazo tratamento contabilístico/processual das devoluções	133.60 PA	(120.00 PA)	111.33%	→
☐ Prazo de tratamento de regularizações	139.00 PA	(110.00 PA)	126.36%	→
☐ Assegurar contabilização/ reconciliação dos mov. financeiros	86.90 pts	(50.01 pts)	173.77%	→
☐ Tx cumprimento prazo elaboração dos relatórios reconciliação	100.00 %	(96.00 %)	104.17%	→
☐ Tx cump monitor. ações identif. reuniões entre SID/SIF/IGFSS	0.00 %	(0.00 %)		→ ⚠
☐ Taxa de cumprimento do prazo de envio de ficheiros	100.00 %	(92.00 %)	108.70%	→
☐ Tx cumprim. contabilização dos movimentos identificados	96.07 %	(95.00 %)	101.13%	→
☐ Assegurar o planeamento financeiro do IGFSS	58.12 pts	(50.00 pts)	116.24%	→
☐ Prazo de apresentação do plano previsional diarizado	127.80 PA	(120.00 PA)	106.50%	→
☐ Controlar os prestadores dos serviços financeiros	58.75 pts	(50.00 pts)	117.50%	→
☐ Avaliação dos prestadores de serviços financeiros	128.40 PA	(120.00 PA)	107.00%	→
☐ Aprendizagem e crescimento	88.81 pts	(50.00 pts)	177.62%	→
☐ Operacionalizar os Fundos	0.00 pts	(80.00 pts)	0.00%	→
☐ Tx cump. prazos resposta: reformulação do subsistema FGS	0.00 %	(0.00 %)		→ ⚠
☐ Tx cump. prazos resposta: criação de plataforma B. Casinos	0.00 %	(0.00 %)		→ ⚠
☐ Operacionalizar serviços bancários	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	→
☐ Tx cump. prazos resposta: pagam. Estado através de ficheiro	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
☐ Tx cump. prazos resposta: adoção de cartões pré-pagos	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
☐ Tx cump. prazos resposta: cobrança automática FGADM e FGAD	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> Tx cump. prazos resposta: transf. bancárias internacionais	100.00 %	(90.00 %)	111.11% 	→
<input type="checkbox"/> Assegurar a melhoria contínua do processo	74.50 pts	(50.00 pts)	149.00% 	→
<input type="checkbox"/> Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		→ ⚠
<input type="checkbox"/> Taxa de redução de volume de impressão	22.36 %	(12.00 %)	186.33% 	→
<input type="checkbox"/> Monitorização dos SLA com o ISS	127.20 PA	(120.00 PA)	106.00% 	→
<input type="checkbox"/> Valorizar o capital humano	71.86 pts	(50.00 pts)	143.72% 	→
<input type="checkbox"/> Taxa de colaboradores abrangidos por formação	82.69 %	(80.00 %)	103.36% 	→
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	2.03 %	(2.00 %)	98.50% 	→
<input type="checkbox"/> Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	7.97 Pontos	(6.70 Pontos)	119.96% 	↑
<input type="checkbox"/> Homologação avaliações (SIADAP 3)	89.66 Dias	(137.00 Dias)	134.55% 	→
<input type="checkbox"/> Contratualização objetivos (SIADAP 3)	54.56 Dias	(59.00 Dias)	107.53% 	→
<input type="checkbox"/> Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comu	72.00 Dias úteis	(125.00 Dias úteis)	142.40% 	↑
<input type="checkbox"/> Operacionalizar a tesouraria única	93.25 pts	(50.00 pts)	186.50% 	→
<input type="checkbox"/> Tx cump. prazos resposta: Central. Pag. e Integ. Pensões	98.65 %	(90.00 %)	109.61% 	→

2.6 PERFORMANCE DA QUALIDADE E COMUNICAÇÃO

O PGA.01 – Qualidade e Comunicação / Direção da Qualidade e Comunicação (DQC) tem como missão planejar, controlar o desempenho organizacional, assessorar a gestão e promover a qualidade e a imagem do IGFSS.

Em 2019, dando continuidade à política e estratégia de gestão da qualidade seguidas, um dos principais desafios, consistiu na renovação da certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) pela Norma ISO 9001:2015, conquistada pela primeira vez em 2007, o que veio a concretizar-se sem ter sido identificada qualquer não conformidade por parte da entidade certificadora.

Para conseguir a eficácia do SGQ a estratégia passou por focalizar as auditorias internas da qualidade nos aspetos de maior criticidade, apostando, em simultâneo, na qualificação e avaliação dos auditores internos da qualidade, tendo-se registado uma taxa de satisfação de 100%, em resultado das 33 auditorias realizadas em 2019.

Considerando a consciencialização de novos colaboradores um acelerador ao alinhamento destes para com a estratégia organizacional e sistema de gestão prosseguido pelo IGFSS, em 2019 decorrem 16 sessões de acolhimento a 80 novos colaboradores, incluindo aqueles que integraram os serviços descentralizados. Este acolhimento consiste numa formação de meio dia, assegurada pela vertente de auditoria interna, incidindo no Sistema de Gestão da Qualidade do IGFSS, seus objetivos e normas. Os resultados revelaram uma taxa de satisfação com o acolhimento de 91,57%.

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

Tal prática foi ainda complementada pela monitorização semestral da execução dos planos de ação das oportunidades de melhoria 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.

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

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

Numa vertente interna, a monitorização quadrimestral dos níveis de serviço internos entre processos (OLA – *Organizational Level Agreements*), assegura e demonstra um forte incremento dos níveis de eficiência do Instituto. No que respeita à taxa de cumprimento dos OLA deste Processo, o resultado final do ano cifrou-se nos 92,86%, 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.

Ainda durante 2019, a DQC deu resposta a mais de 500 pedidos do Conselho Diretivo e dos vários Processos, para publicitação e divulgação de conteúdos nos portais interno e externo, dos quais se destacam: A publicação de anúncios sobre o concurso de venda de imóveis; a publicitação de procedimentos concursais, bem como a divulgação interna de conteúdos no âmbito da responsabilidade social e sustentabilidade e, ainda, informação no âmbito da atividade de negócio, na intranet e site da Segurança Social. Em paralelo, garantiu a dinamização diária da comunicação interna, através da publicação de conteúdos informativos, de dimensão nacional, atualidade, legislação, desporto e lazer.

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

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

A 31 de dezembro de 2019, o total de recursos humanos afeto à Direção da Qualidade e Comunicação era de 5 colaboradores.

Recursos humanos DQC		
2017	2018	2019
4	5	5

Fonte: Direção de Recursos Humanos – mapa de pessoal

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2019:

PGA.01 - Qualidade e Comunicação em 2019/12/31

	Eficácia	Metas		
PGA.01 - Qualidade e Comunicação	68.67 pts	(50.00 pts)	137.34%	↔
Clientes	65.29 pts	(50.00 pts)	130.58%	↔
Desenvolver o Sistema de Gestão do IGFSS	78.90 pts	(50.00 pts)	157.80%	↔
Índice de satisfação dos colaboradores: Qualidade	8.24 Pontos	(7.50 Pontos)	109.87%	↔
Renovação da certificação ISO 9001	11.20 PA	(10.00 PA)	112.00%	↔
Formação interna sobre o Sistema de Gestão da Qualidade	14.60 PA	(10.00 PA)	146.00%	↔
Implementação da Norma NP 4552:2016	13.60 PA	(10.00 PA)	136.00%	↔
N.º de medidas de conciliação implementadas	3.00 N.º	(2.00 N.º)	150.00%	↑
Plano de Responsabilidade Social 2020	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	↑
Acompanhamento das parcerias estratégicas	11.20 PA	(10.00 PA)	112.00%	↔
Assegurar a qualidade dos níveis de serviço internos	63.66 pts	(50.00 pts)	127.32%	↔
Taxa de cumprimento dos OLA	92.86 %	(90.00 %)	103.18%	↔
Taxa de satisfação com a formação interna sobre o SGQ	81.67 %	(75.00 %)	108.89%	↔
Garantir o planeamento e controlo de gestão	52.50 pts	(50.00 pts)	105.00%	↔
Relatório de Atividades 2018	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	↔
Plano de Atividades 2020	40.80 PA	(30.00 PA)	136.00%	↔
QUAR 2020	11.20 PA	(10.00 PA)	112.00%	↔
Relatório de acompanhamento do PPRG	10.60 PA	(10.00 PA)	106.00%	↔
Processos Internos	58.14 pts	(50.00 pts)	116.28%	↔
Promover a melhoria contínua do IGFSS	40.53 pts	(50.00 pts)	81.06%	↔
Conclusão da operacionalização do RGPD	30.00 PA	(80.00 PA)	37.50%	⚠
Reformulação dos relatórios de gestão	40.00 PA	(20.00 PA)	200.00%	↔
Inquérito aos clientes externos	7.00 PA	(30.00 PA)	23.33%	⚠
Monitorização da performance (BSC)	123.00 PA	(120.00 PA)	102.50%	↔
Monitorização das oportunidades de melhoria	21.80 PA	(20.00 PA)	109.00%	↔
Monitorização dos níveis de serviço (OLA)	34.20 PA	(30.00 PA)	114.00%	↔
Desenvolver os canais de comunicação	51.50 pts	(50.00 pts)	103.00%	↔
Reformulação do Flash e Diário de Recortes	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	↔
Plano de Comunicação 2020	0.00 PA	(0.00 PA)		⚠
Controlo do relacionamento com o cliente	20.60 PA	(20.00 PA)	103.00%	↔
Otimizar as auditorias internas	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	↔
Taxa de satisfação com as auditorias internas	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	↔
Auditoria aos indicadores do BSC	0.00 PA	(0.00 PA)		⚠
Aprendizagem e Crescimento	91.23 pts	(50.00 pts)	182.46%	↔
Assegurar a melhoria contínua do processo	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	↔
Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		⚠
Taxa de redução de volume de impressão	38.09 %	(12.00 %)	317.42%	↔
Valorizar o capital humano	82.46 pts	(50.00 pts)	164.92%	↔
Taxa de colaboradores abrangidos por formação	100.00 %	(80.00 %)	125.00%	↔
Taxa de absentismo	1.86 %	(2.00 %)	107.00%	↔
Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	8.63 Pontos	(6.70 Pontos)	128.81%	↑
Homologação avaliações (SIADAP 3)	75.00 Dias	(137.00 Dias)	145.26%	↔
Contratualização objetivos (SIADAP 3)	59.00 Dias	(59.00 Dias)	100.00%	↔
Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	48.00 Dias úteis	(125.00 Dias úteis)	161.60%	↑

2.7 PERFORMANCE DOS RECURSOS HUMANOS

A missão do PGA.02 – Recursos Humanos / Direção de Recursos Humanos (DRH) 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 colaboradores, a gestão das carreiras, a avaliação do desempenho, a gestão da assiduidade, o processamento dos vencimentos e os aspetos relativos à segurança e saúde dos colaboradores, são facetas diversas da atividade diária da equipa de colaboradores que compõem este processo, o qual assume um carácter transversal no IGFSS.

No desenvolvimento da atividade deste processo, importa destacar que a área de recursos humanos é fortemente condicionada ao nível legislativo e que a legislação que tem sofrido significativas e frequentes alterações com impactos muito significativos ao nível do desenvolvimento da atividade.

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

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

RECRUTAMENTO	
Instrumentos	N.º colaboradores
Procedimento concursal	8
Mobilidade	15

Número de colaboradores recrutados

Foram ainda, no decorrer de 2019, abertos 17 procedimentos concursais com vista ao provimento de cargos dirigentes em regime de comissão de serviço.

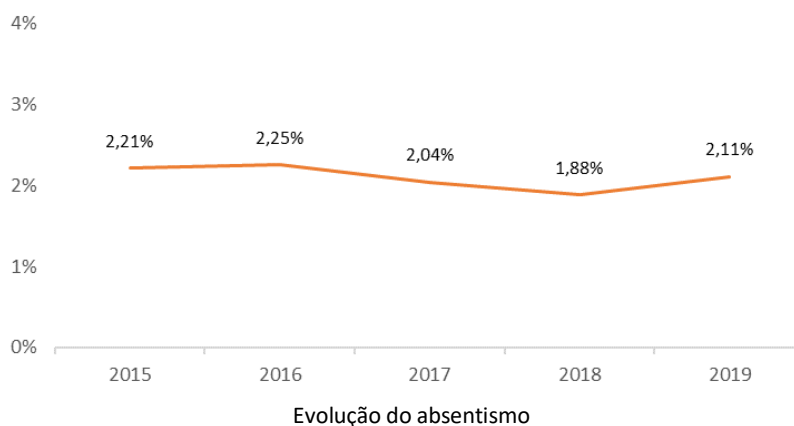
No que se refere à qualificação e formação dos colaboradores do IGFSS, é já uma prática consubstanciada naquilo que tem sido assumido como um dos objetivos estratégicos deste Instituto, de “Apostar na Formação e Qualificação” alinhados no seu Plano Estratégico 2019-2021.

Com efeito, os resultados quantitativos obtidos no ano de 2019, permitiram-nos atingir resultados, em termos globais, bastante significativos, correspondendo a um nº médio 23,10 horas de formação por trabalhador/a, previsto no universo considerado em plano de formação, valor superior à meta traçada para o ano de 2019 (20 horas de formação por trabalhador/a).

A 1 de janeiro de 2018 iniciou-se o processo de descongelamento de todas as carreiras da Administração Pública consagrado no artigo 18.º da Lei do Orçamento do Estado para 2018 (LOE2018) que veio permitir alterações obrigatórias de posicionamento remuneratório. Sendo que, nos termos do disposto no artigo 16.º da Lei do Orçamento do Estado para 2019 (LOE2019) prolongou-se o processo de descongelamento de todas as carreiras da Administração Pública que veio dar continuidade às alterações obrigatórias de posicionamento remuneratório, com produção de efeitos a 1 janeiro.

Assim, foram abrangidos pelas alterações de posição remuneratória 97 colaboradores, representando 23,77% do efetivo face a 31 de dezembro de 2019. Foi, ainda, atribuído prémio do desempenho, no âmbito do SIADAP a 2 colaboradores.

Relativamente ao absentismo, foi alcançada uma taxa de 2,11%, verificando-se uma subida da taxa de absentismo comparativamente ao ano de 2018 (1,88%), como se constata no seguinte gráfico:



Considerando que a meta estabelecida para a taxa de absentismo no ano de 2019 foi de 2%, a taxa apurada (2,11%) ficou 0,11 p.p. acima da meta fixada.

A doença é o principal motivo das ausências ao trabalho, contribui em 46,46% para a taxa de absentismo. De referir que a taxa de absentismo que consta no *Balanced Scorecard* (BSC) não contempla as ausências referentes a aleitamento/amamentação, créditos de horas, maternidade, gravidez de risco e doença superior a 30 dias.

No âmbito da promoção e prevenção da Segurança e Saúde no Trabalho (SST), foi realizado o inquérito anual de consulta aos colaboradores com o objetivo, não só de aferir a sua perceção quanto às condições de SST existentes, nomeadamente, no que se refere às condições de trabalho e riscos a que estão expostos diariamente, como também de promover a participação dos colaboradores como parte integrante e importante da gestão da segurança e saúde no trabalho.

No que concerne à medicina no trabalho, foram realizados 273 exames médicos (exames de admissão, periódicos e ocasionais) com uma taxa de cumprimento de 100%.

A 31 de dezembro de 2019, o total de recursos humanos afeto à Direção de Recursos Humanos era de 12 colaboradores.

Recursos humanos DRH		
2017	2018	2019
13	12	12

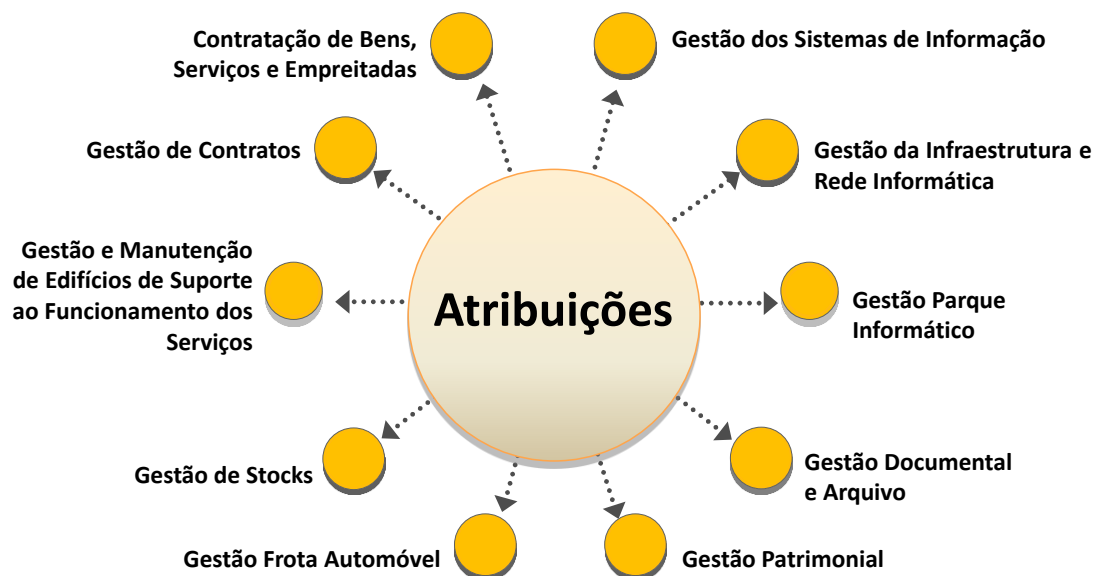
Fonte: Direção de Recursos Humanos – mapa de pessoal

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2019:

	Eficácia	Metas		
☐ PGA.02 - Recursos Humanos	77.16 pts	(50.00 pts)	154.32%	👉
☐ Clientes	76.76 pts	(50.00 pts)	153.52%	👉
☐ Melhorar o nível de serviço prestado pela DRH	73.09 pts	(50.00 pts)	146.18%	👉
☐ Prazo médio esclarecimentos sobre novas matérias de RH	1.50 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	185.00%	👉
☐ Report da execução orçamental	142.00 PA	(120.00 PA)	118.33%	👉
☐ Report por dashboard dos indicadores de gestão de RH	142.20 PA	(120.00 PA)	118.50%	👉
☐ Taxa de satisfação com o acolhimento realizado pela DRH	91.80 %	(94.00 %)	97.66%	👉 ⚠️
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	97.96 %	(90.00 %)	108.84%	👉
☐ Prazo de comunicação dos pontos SIADAP a 31/12/2016	87.00 Dias	(90.00 Dias)	103.33%	👉
☐ Tx de trab. com processamento de valorização remuneratória	98.53 %	(90.00 %)	109.48%	👉
☐ Dinamizar o recrutamento e a seleção de colaboradores	80.42 pts	(50.00 pts)	160.84%	👉
☐ Plano de Gestão de Recursos Humanos	11.20 PA	(10.00 PA)	112.00%	👉
☐ Taxa de concretização do recrutamento	86.50 %	(86.00 %)	100.58%	👆
☐ Prazo médio conclusão procedimentos concursais comuns-IGFS	68.00 Dias úteis	(125.00 Dias úteis)	145.60%	👆
☐ Prazo médio de conclusão procedimentos concursais dirigentes	77.00 Dias úteis	(90.00 Dias úteis)	111.11%	👆
☐ Prazo médio de apresentação de pedidos de mobilidade	7.96 Dias úteis	(13.00 Dias úteis)	138.77%	👉
☐ Processos internos	73.11 pts	(50.00 pts)	146.22%	👉
☐ Desenvolver o potencial dos colaboradores	74.24 pts	(50.00 pts)	148.48%	👉
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação - IGFSS	94.07 %	(80.00 %)	117.59%	👉
☐ N.º médio de horas de formação por colaborador - IGFSS	23.10 Horas	(20.00 Horas)	115.50%	👉
☐ Taxa de satisfação com a formação	90.54 %	(85.00 %)	106.52%	👉
☐ Promover a segurança e saúde no trabalho	75.00 pts	(50.00 pts)	150.00%	👉
☐ N.º de acidentes no local de trabalho	0.00 N.º	(4.00 N.º)	200.00%	👉
☐ Consulta aos trabalhadores no âmbito de SST	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	👉
☐ Reduzir o absentismo	68.96 pts	(50.00 pts)	137.92%	👉
☐ Monitorização do absentismo	138.20 PA	(120.00 PA)	115.17%	👉
☐ Aprendizagem e crescimento	84.03 pts	(50.00 pts)	168.06%	👆
☐ Assegurar a melhoria contínua do processo	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	👆
☐ Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		👉 ⚠️
☐ Taxa de redução de volume de impressão	16.86 %	(12.00 %)	140.50%	👆
☐ Valorizar o capital humano	68.07 pts	(50.00 pts)	136.14%	👉
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	100.00 %	(80.00 %)	125.00%	👉
☐ Taxa de absentismo	2.63 %	(2.00 %)	58.50%	👉 ⚠️
☐ Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	8.43 Pontos	(6.70 Pontos)	125.82%	👆
☐ Homologação avaliações (SIADAP 3)	85.00 Dias	(137.00 Dias)	137.96%	👉
☐ Contratualização objetivos (SIADAP 3)	59.00 Dias	(59.00 Dias)	100.00%	👉
☐ Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comu	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		👉 ⚠️

2.8 PERFORMANCE DA ADMINISTRAÇÃO E INFRAESTRUTURAS

O PGA.03 – Administração e Infraestruturas / Direção de Administração e Infraestruturas (DAI), em 2019, teve como missão assegurar, entre outras atividades, as aquisições de bens e serviços, a gestão documental e as infraestruturas físicas e tecnológicas do IGFSS.



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

Assim e no âmbito das suas atribuições e competência, a DAI, em 2019, planificou, geriu e reportou a sua atividade através de um conjunto de instrumentos, dos quais se destacam:

- Plano Anual de Contratação Pública;
- Plano de Manutenção das Infraestruturas (PMI);
- Plano anual de desenvolvimento de Sistemas de Informação e Infraestruturas Tecnológicas (software, hardware, infraestruturas e desenvolvimentos nos sistemas existentes) (PADSIIT);
- Relatórios trimestrais de utilização de recursos / despesa de suporte ao funcionamento;
- Relatório ECO - Economia, Compromisso e Organização;
- Relatórios semestrais de acompanhamento do PMI.

De forma agregada a despesa associada à atividade gerida e controlada pela DAI, não considerando a componente de contratação pública, a qual é objeto de análise autónoma, embora variável e dependente de diversos fatores, de natureza interna e externa, ascende a cerca de 2 milhões de euros/ano.

(em euros)

Despesa	2019					2018				
	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.	Total	1.º Trim.	2.º Trim.	3.º Trim.	4.º Trim.	Total
Eletricidade	25.095	20.698	22.033	22.520	90.346	31.602	20.718	18.473	34.090	104.883
Água	5.076	7.754	3.856	6.254	22.940	7.656	4.227	7.794	6.197	25.874
Comunicações	1.505	1.801	2.236	961	6.503	1.866	1.474	1.324	1.243	5.907
Serviço Postal e Conexos	318.543	416.875	305.248	503.929	1.544.596	359.710	269.049	388.007	335.748	1.352.515
Expediente	30.302	30.302	30.302	30.302	121.209	30.302	30.302	30.302	30.302	121.209
Papel	2.934	5.186	5.377	2.254	15.751	2.256	4.976	6.754	6.422	20.408
Cópia e Impressão	20.730	20.730	20.730	20.730	82.922	29.872	28.542	25.347	29.725	113.486
Economato	9.055	11.456	8.544	8.353	37.407	8.923	5.975	8.242	8.935	32.075
Água Engarrafada	813	2.152	1.821	1.701	6.487	1.253	1.583	1.542	1.766	6.144
Frota Auto	21.323	17.248	17.782	18.154	74.507	23.168	24.428	9.167	20.351	77.113
Total	435.377	534.202	417.930	615.159	2.002.668	496.609	391.275	496.952	474.778	1.859.615

Valores de despesa da atividade gerida e controlada pela DAI

Tendo subjacente o cumprimento da missão da DAI, em consonância com os objetivos operacionais estabelecidos para o ano em apreço, identificam-se de seguida os principais aspetos da atividade desenvolvida no ano de 2019:

CONTRATAÇÃO PÚBLICA

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

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

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

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

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

A. CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS

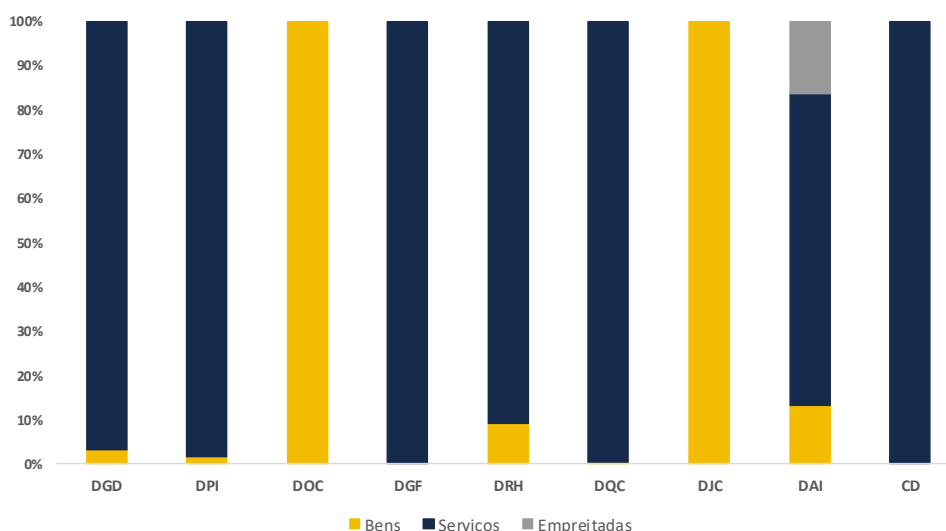
A.1. - CONTRATAÇÃO PÚBLICA POR UNIDADES ORGÂNICAS (UO)

Na Tabela 1 apresenta-se a contratação pública realizada em 2019 por unidade orgânica (UO). Destaca-se que 66,1% dos procedimentos de contratação foram desencadeados pela DAI, no âmbito das suas atribuições transversais ao funcionamento do IGFSS. O valor adjudicação em 2019 ascendeu a 18.062.223,26€, sendo 87% (15.639.607,93€) no âmbito das atribuições do Departamento de Gestão Financeira.

Unidade Orgânica (UO)	Contratação Pública em 2019						
	Procedimento		Valor adjudicado / Contratual (s/IVA)				
	N.º	%	Bens	Serviços	Empreitadas	Total	%
Conselho Diretivo	1	0,5%		2.055,26 €	- €	2.055,26 €	0,01%
Departamento de Gestão da Dívida	2	1,1%	678,30 €	20.376,72 €	- €	21.055,02 €	0,12%
Departamento de Património Imobiliário	9	4,8%	2.485,10 €	131.594,75 €	- €	134.079,85 €	0,74%
Departamento do Orçamento e Conta	2	1,1%	16,87 €	- €	- €	16,87 €	0,00%
Departamento de Gestão Financeira	15	7,9%	- €	15.639.607,93 €	- €	15.639.607,93 €	86,59%
Departamento de Gestão e Administração							
Direção de Recursos Humanos	20	10,6%	1.227,79 €	11.911,31 €	- €	13.139,10 €	0,07%
Direção de Qualidade e Comunicação	15	7,9%	4.317,35 €	881.817,46 €	- €	886.134,81 €	4,91%
Direção Jurídica e de Contencioso	1	0,5%	93,94 €		- €	93,94 €	0,00%
Direção Administração e Infraestruturas	125	66,1%	182.796,91 €	964.022,67 €	221.276,16 €	1.368.095,74 €	7,57%
Total	189	100%	191.616,26 €	17.649.330,84 €	221.276,16 €	18.062.223,26 €	100%

Contratação pública realizada por Unidade Orgânica no ano de 2019

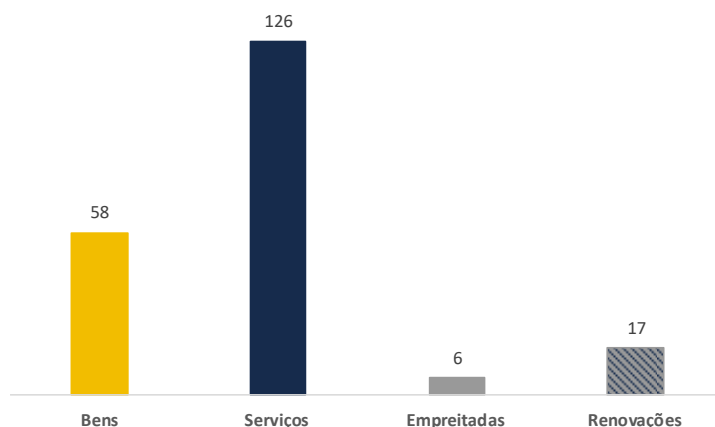
No gráfico infra apresenta-se a distribuição (%) dos procedimentos por natureza para cada unidade orgânica:



Contratação pública realizada por Unidade Orgânica e natureza no ano de 2019

A.2. - CONTRATAÇÃO PÚBLICA POR DESIGNAÇÃO OU NATUREZA

Em 2019 foram lançados 190 procedimentos aquisitivos, sendo 126 procedimentos relativos a aquisição de serviços, 58 procedimentos relativos a aquisição de bens e 6 procedimentos relativos a empreitadas. No decurso de 2019 foram renovados 17 contratos (vide gráfico e tabela seguintes).



Procedimentos de contratação pública realizados por designação ou natureza no ano de 2019

Como se apresenta na tabela seguinte, 61% procedimentos são contratação de serviços, 28% fornecimento de bens e 3% aquisições de empreitadas.

Natureza	N.º Procedimento		Valor adjudicado /Contratual (s/IVA)	
	Total	%	TOTAL	%
Bens	58	28,0%	191.616,26 €	0,9%
Serviços	126	60,9%	17.651.386,10 €	85,6%
Empreitadas	6	2,9%	221.276,16 €	1,1%
Subtotal (1)	190	91,8%	18.064.278,52 €	87,6%
Renovações de contratos (2)	17	8,2%	2.567.898,77 €	12,4%
Total - (1) +(2)	207	100%	20.632.177,29 €	100%

Procedimentos de contratação pública realizados por designação ou natureza no ano de 2019

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

Conforme se demonstra no gráfico e na tabela seguintes, 71% dos procedimentos realizados foram efetuados por recurso ao ajuste direto (regime simplificado ou regime geral), porém, em termos de encargos estimados representa apenas 0,9% (185.850,37€) do valor adjudicado no ano em apreço.

Destaca-se que, 59,8% (12.335.773€) do valor adjudicado em 2019 foi realizado através de contratação excluída ao abrigo do artigo 5.º do CCP.

Tipo de procedimento	N.º de procedimentos		Valor adjudicado / Contratual	
	Total	%	TOTAL	%
Contratação Excluída	5	2%	4.125.049,97 €	20,0%
Ajuste Direto Simplificado	142	69%	136.681,11 €	0,7%
Ajuste Direto Regime Geral + Critérios materiais	6	3%	49.169,26 €	0,2%
Consulta Prévia	8	4%	220.063,79 €	1,1%
Concurso Público	10	5%	407.417,39 €	2,0%
Concurso Público com publicidade internacional	5	2%	12.335.772,88 €	59,8%
Outros procedimentos: ESPAP; UMCMTSSS	14	7%	790.124,12 €	3,8%
Subtotal (1)	190	92%	18.064.278,52 €	88%
Renovações de contratos (2)	17	8%	2.567.898,77 €	12%
Total - (1) +(2)	207	100%	20.632.177,29 €	100%

Procedimentos de contratação pública realizados por tipologia de procedimentos no ano de 2019

De referir que decorreram no decurso do ano de 2019, 17 renovações de contratos celebrados em anos anteriores, que totalizaram o montante de 2.567.898€.

A.4. – PACP 2019 VS CONTRATAÇÃO PÚBLICA REALIZADA 2019

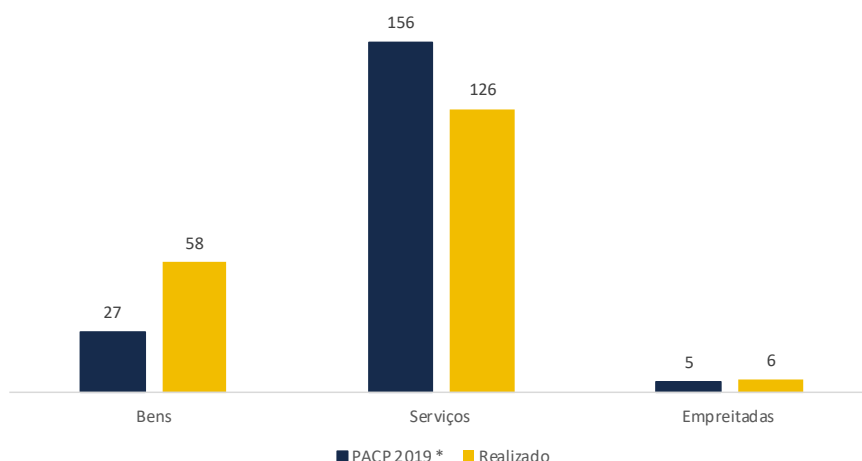
Constata-se que, foram realizados mais 2 procedimentos de contratação pública que o previsto no PACP2019, o que representa uma taxa de execução do PACP de 101%, apesar das restrições orçamentais e das novas regulamentações aplicáveis às Compras Públicas.

Destaca-se que, foram realizadas mais aquisições de bens e mais uma empreitada e menos aquisições de serviços do que o previsto no PACP2019.

Natureza	PACP 2019 *	Realizado	%
Bens	27	58	215%
Serviços	156	126	81%
Empreitadas	5	6	120%
TOTAL - N.º	188	190	101%
TOTAL - €	28.342.493,81 €	18.064.278,52 €	64%

* Plano Anual de Contratação Pública - 2019_V_atualizaçãoV03072019

Procedimentos de contratação pública realizados no ano de 2019 vs PACP2019



Procedimentos de contratação pública realizados no ano de 2019 vs PACP2019 por designação ou natureza

De referir que, no concerne à gestão dos contratos de natureza continuada, foi efetuado o respetivo acompanhamento, garantindo o normal funcionamento dos serviços, não obstante os constrangimentos causados pelas medidas de controlo das despesas decorrentes da Lei do Orçamento do Estado 2019 e regulamentação complementar.

B. AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

No âmbito do Sistema de Avaliação de Fornecedores, foram avaliados ao longo do ano de 2019 (por trimestre), 349 fornecedores, sendo 250 fornecedores avaliados em sistema SIF-SAP (módulo MM) e 99 fornecedores avaliados fora do sistema SIF-SAP, foram obtidas avaliações globais positivas – “Razoável” e “Boa”, que equivalem a 99,71% dos fornecedores avaliados.

Natureza dos fornecimentos	Avaliação global				
	Nº de Fornecedores / Classificação				
	Má	Insuficiente	Razoável	Boa	Total
Avaliados em sistema SIF-SAP (módulo MM)	0	1	149	100	250
Aquisição de bens/serviços	0	0	41	56	97
Avaliadores	0	0	0	16	16
Consultoria	0	0	2	0	2
Formação	0	0	3	1	4
Manutenção e/ou natureza continuada	0	1	98	22	121
Peritos de Certificação Energética	0	0	0	1	1
Produção gráfica/comunicação	0	0	2	4	6
Saúde no trabalho	0	0	3	0	3
Avaliados fora do sistema SIF-SAP	0	0	37	62	99
Conservação e reabilitação de imóveis	0	0	15	3	18
Serviços Webdesign	0	0	0	0	0
Prestadores de serviços financeiros	0	0	22	59	81
Total	0	1	186	162	349
	0,00%	0,29%	53,30%	46,42%	100,00%
Avaliados em sistema SIF-SAP (módulo MM)	0	1	149	100	250
	0%	0%	60%	40%	100%
Avaliados fora do sistema SIF-SAP	0	0	37	62	99
	0%	0%	37%	63%	100%

Avaliação global de fornecedores no ano de 2019

C. GESTÃO DE INFRAESTRUTURAS FÍSICAS

O IGFSS possui, associado ao seu funcionamento, 23 edifícios, sendo 7 edifícios da gestão e responsabilidade do Instituto, relativamente aos quais é assegurada pela DAI a celebração de contratos de manutenção das instalações e assistência técnica dos respetivos equipamentos, e 16 edifícios da gestão e responsabilidade de outra entidade – Instituto da Segurança Social (ISS) e Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP).

Sigla	Edifício:	Serviço de afetação	Gestão	Propriedade	Área	Localidade
AMM	Manuel da Maia	SG/GE	Gestão do IGFSS	Próprio	2100	Lisboa
ARP	República	SG/GE	Gestão do IGFSS	Próprio	2933	Lisboa
ABV	Boavista	SG/GE	Gestão do IGFSS	Próprio	1446	Porto
P-LDN	Praça de Londres	SG/GE	Gestão do IGFSS	Próprio	687	Lisboa
AAR	Almirante Reis	SG/GE	Gestão do IGFSS	Próprio		Lisboa
SPE-EVR	SPE - Évora	SPE	Gestão do IGFSS	Arrendado	205,2	Évora
RCL0	Arquivo da Alameda	SG/GE	Gestão do IGFSS	Arrendado		Lisboa
SPE-LRA	SPE - Leiria	SPE	Outros - ISS	ISS	154,4	Leiria
SPE-STRM	SPE - Santarém	SPE	Outros - IEFP	IEFP		Santarém
SPE-PRTGRE	SPE - Portalegre	SPE	Outros - ISS	ISS	116	Portalegre
SPE-GURD	SPE - Guarda	SPE	Outros - ISS	ISS	70	Guarda
SPE-COIMB	SPE - Coimbra	SPE	Outros - ISS	ISS	269,7	Coimbra
SPE-AVR	SPE - Aveiro	SPE	Outros - ISS	ISS	146	Aveiro
SPE-VCAST	SPE - Viana do Castelo	SPE	Outros - ISS	ISS	142	Viana do
SPE-VREAL	SPE - Vila Real	SPE	Outros - ISS	ISS	91	Vila Real
SPE-FARO	SPE - Faro	SPE	Outros - ISS	ISS	198	Faro
SPE-BEJA	SPE - Beja	SPE	Outros - ISS	ISS	104,1	Beja
SPE-BRGÇA	SPE - Bragança	SPE	Outros - ISS	ISS	140	Bragança
ARQ-ACM	Arquivo - Adolfo Casais	SPE	Outros - ISS	ISS		Porto
SPE-VISEU	SPE - Viseu	SPE	Outros - ISS	ISS	400	Viseu
SPE-STBL	SPE - Setúbal	SPE	Outros - ISS	ISS	150	Setúbal
SPE-CSTBR	SPE - Castelo Branco	SPE	Outros - ISS	ISS	132,8	Castelo
SPE-BRAGA	SPE - Braga	SPE	Outros - ISS	ISS	121,8	Braga

Instalações afetas aos serviços do IGFSS

No decurso do ano de 2019, foram garantidos os contratos de manutenção dos equipamentos do IGFSS, em todo o país, e a respetiva operacionalização, designadamente em matéria de segurança, limpeza, manutenção preventiva e corretiva de instalações, elevadores, entre outros. Ao nível da manutenção dos edifícios, dada a inexistência momentânea de contrato de manutenção, foram desencadeadas as intervenções necessárias em função da pertinência de reparação das mesmas.

Observa-se que, foram adquiridos em 2019, 383 bens de capital, num valor de investimento de 95.467,28€, conforme se apresenta na tabela seguinte.

Classe de Imobilizado POCP	Descrição Classe	Quantidade	Valor do imobilizado
4231000	Equipamento básico - Equipamento informático	1	15.356,55 €
4239000	Equipamento básico - Diverso	2	4.069,89 €
4260000	Equipamento administrativo	379	75.999,02 €
4262000	Equipamento administrativo - baixo valor	1	41,82 €
Ímobilizado adquirido - TOTAL		383	95.467,28 €

Aquisição de bens de capital em 2019 por classe de imobilizado POCP

Foram abatidos 595 bens de capital (imobilizados), sendo 179 (30%) em equipamentos administrativos, 139 (23%) em equipamentos informáticos, conforme tabela infra.

Classe de Imobilizado POCP	Descrição Classe	Quantidade	Valor do imobilizado
4231000	Equipamento básico - Equipamento informático	139	108.703,07 €
4231100	Equipamento básico - Equipamento informático - baixo valor	47	7791,76
4232000	Equipamento básico - Maquinaria e equipamento social	11	6.280,00 €
4233000	Equipamento básico - Equipamento escritório e reprografia	121	15.052,93 €
4234000	Equipamento básico - Equipamento mobiliário	13	1.997,37 €
4239000	Equipamento básico - Diverso	1	2.600,00 €
4260000	Equipamento administrativo	179	31.519,34 €
4262000	Equipamento administrativo - baixo valor	84	12.852,62 €
Imobilizado abatido - TOTAL		595	186.797,09 €

Abate de bens de capital em 2019 por classe de imobilizado POCP

Relativamente a frota automóvel, o IGFSS dispôs em 2019 para suporte do desempenho de atividades ou funções no âmbito das atribuições e competências do Instituto 16 veículos, tendo percorrido um total de 191.877 km:

Afetação	Tipologia	Marca	Matricula	Km's 31/12/2019	Km's Percorridos
CD	Rent-a-Car	-	-	-	16.149
CD	Rent-a-Car	-	-	-	4.238
CD	Rent-a-Car	-	-	-	20.959
DPI – DGI Sul	Viatura própria	Ford Focus	30-02-SL	232.434	7.265
DPI – DGINorte	Viatura própria	Ford Focus	30-08-SL	225.857	8.499
DPI – DGINorte	Rent-a-Car	-	-	-	30.940
Serviços Gerais – motorista	AOV Fundo Ambiental	Renault ZOE	66-EU-31	19.105	8.929
Serviços Gerais – motorista	AOV Fundo Ambiental	Renault ZOE	59-ZA-13	62	57
Serviços Gerais – motorista	AOV Fundo Ambiental	Renault ZOE	06-ZD-54	169	164
Serviços Gerais	Rent-a-Car	-	-	-	23.752
Serviços Gerais	Rent-a-Car	-	-	-	31.777
SPE Guarda	Viatura própria	CitroenXsara	31-97-RV	213.220	7.813
SPE Leiria	Viatura própria	Ford Focus	29-99-SL	236.342	4.636
SPE Portalegre	Viatura própria	Peugeot 406 HD	16-22-RX	180.813	8.330
SPE Porto I	Rent-a-Car	-	-	-	10.993
SPE Viseu	Viatura própria	Ford Focus	30-00-SL	199.644	7.376
Total	16 viaturas				

Análise da atividade da frota automóvel no ano de 2019

Em 31 de dezembro de 2019 a frota automóvel era constituída por 17 viaturas, sendo que destas, 16 encontravam-se sob utilização no IGFSS, existindo 1 veículo cedido à Secretaria-Geral do MTSSS (16-07-RX). De mencionar ainda a existência adicional de um veículo adicional em processo de abate cedido à Casa Pia de Lisboa (82-18-JA).

Dos veículos não pertencentes ao património do Instituto, 7 encontram-se em regime de Aluguer de Curta Duração/Rent-a-Car e 3 veículos elétricos foram afetos ao IGFSS pelo Fundo Ambiental, um no início do ano de 2018 e dois no decorrer do mês de outubro de 2019, em regime de AOV, por substituição de veículo em fim de vida com número de anos e quilometragem significativa, pertencente ao património próprio do IGFSS.

A contratação de 7 veículos em regime de rent-a-car realizada em 2018 e renovada no decorrer de 2019, é uma contratação imprescindível para a prossecução das atribuições do IGFSS, garantindo a disponibilização de veículos essenciais para o normal funcionamento dos serviços do Instituto, garantindo a existência de meios essenciais para o Instituto poder realizar diversas deslocações em Portugal. O contrato em apreço manter-se-á até que ocorra a conclusão do processo em curso de aquisição de um novo Aluguer Operacional de Veículos, processo centralizado na ESPAP.

Relativamente aos encargos com a frota, estes ascenderam ao montante de 74.507€, conforme se apresenta na tabela e gráfico seguintes, sendo 65% encargos com aluguer de veículos, 19% encargos com combustível, 11,5% encargos com portagens e 4,5% outros encargos de associados a manutenção e conservação dos veículos cuja propriedade pertence ao IGFSS.

Viaturas	N.º Veículos	Rent-a-Car (€)	Combustível (€)	Via Verde (€)	Restante Despesa (€)	Despesa total (€)
Conselho Diretivo	3	25.240 €	3.286 €	732 €	0 €	29.258 €
DPI	3	5.756 €	3.009 €	2.343 €	2.656 €	13.764 €
Serviços Gerais	5	11.513 €	4.779 €	2.480 €	0 €	18.771 €
SPE	5	5.756 €	3.252 €	3.033 €	672 €	12.713 €
Total	16	48.265 €	14.326 €	8.588 €	3.328 €	74.507 €

Encargos com a frota automóvel no ano de 2019

GESTÃO DOCUMENTAL E ARQUIVO

No decorrer de 2019, deu-se continuidade à iniciativa *Clean Out Office Day* despoletada em anos anteriores, iniciativa alargada a outros organismos, no âmbito da rede para o Desenvolvimento da Responsabilidade Social no MTSSS, integrada nas comemorações do dia mundial do ambiente, a qual tem subjacente a existência de um dia específico no ano para a limpeza e organização do escritório, espaços de armazém, arquivo e outras áreas comuns, com o objetivo dispensar bens em excesso e/ou não utilizados, libertando e repensando o espaço existente.

A gestão externalizada de arquivo de conservação intermédia e conservação definitiva, cumprindo as disposições do Regulamento Arquivístico do Instituto teve presente em 2019 os seguintes números:

Totais	Volume anual
Pedidos	135
- cópias	75
- originais	60
Quantidade de arquivo externalizado	
- contentores	11.164
- km's lineares	5,024

Análise da atividade / volume anual da gestão de arquivo

Em 2019, em conformidade com o regulamento, ainda na componente de gestão arquivística, procedeu-se à identificação da documentação cujo destino final é a eliminação com prazo de conservação a terminar em 2019.

GESTÃO DE EXPEDIENTE

A gestão do expediente de Lisboa e Porto é assegurada pela DAI através de um contrato de prestação de serviços em outsourcing, sendo que em termos gerais, nos serviços centrais (Lisboa) e no Porto, em 2019, foram tratados como expediente administrativo de entrada e saída 171.000 documentos (média mensal 2019: 14.250; média mensal 2018: 18.296), 93% em Lisboa e 7% no Porto, em que cerca de 86% corresponde a entradas e 14% a saídas. Relativamente ao total dos documentos tratados, cerca de 16% destes estão associados a expediente com origem presencial nas SPE de Lisboa.

GESTÃO DE INFRAESTRUTURAS TECNOLÓGICAS

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

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

A gestão do parque informático e equipamento de comunicações assegurada pela DAI, dado que nos serviços desconcentrados o apoio é efetuado na generalidade pelo II, não obstante o acompanhamento e controlo efetuado por esta Direção, os números que refletem a atividade concretizada em 2019 são os seguintes:

Totais	Volume anual
Equipamentos de impressão (nacional)	85
Postos de trabalho (PC's)	
- ativos (Lisboa)	330
- configuração/atualização de postos	180
Equipamentos de comunicações (nacional)	
- telefones fixos e faxes	500
- telemóveis	60
- routers	65

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

Em 2019, foram realizadas diversas iniciativas com o II com vista à concretização dos projetos planeados e dar resposta às necessidades operacionais existentes, designadamente no âmbito dos seguintes projetos:

Manutenção Evolutiva

- Implementação de ferramenta de documentação / trabalho partilhado por Unidades Orgânicas (Sharepoint);
- Análise funcional e identificação de requisitos para upgrade da solução de gestão documental do MTSSS para a versão SmartDOCS V4, processo a concluir em 2020;
- Implementação de novas funcionalidades ao nível do parque de cópia e impressão: acreditação por cartão de identificação do trabalhador por proximidade (serviços centrais); impressão deslocalizada face ao posto de trabalho (follow me printing) e reporte e controlo por colaborador da utilização mensalmente;
- Instalação de novo sistema de Wi-Fi para colaboradores e visitantes.

Manutenção Corretiva

- Desenvolvimento de mecanismos de controlo e reporte da solução de helpdesk/EASYVISTA/ Portal AJUDA e integração da mesma com a solução AJUDA do II – implementação de novas funcionalidades que permitem a monitorização de modo mais simplificado e a medição da performance por períodos diferenciados de desempenho;
- Revisão de perfis SISS/atribuição de novo perfil SEFWEB (250 colaboradores);
- Revisão do catálogo de serviços para novo Portal Ajuda e integração com catálogo de serviços do II.

OUTROS PROJETOS /ATIVIDADES – GESTÃO DE INFRAESTRUTURAS

Ao nível da gestão e manutenção das infraestruturas físicas e tecnológicas destacam-se ainda um conjunto de projetos / atividades concretizados em 2019:

- Obras Av.Boavista – Porto: intervenção no edifício com objetivo de melhorar as condições operacionais na zona de receção e atendimento, adequar o espaço para arquivo, melhorar o funcionamento da rede informática e ar condicionado, do r/c, entre-pisos e garagem;
- Obras coluna de água (Av.Manuel Maia – Lisboa): Reparação/substituição da coluna de abastecimento de água do edifício, decorrente da mesma apresentar sinais exteriores de corrosão com o risco de rotura;
- Substituição da iluminação “tradicional” por iluminação mais eficiente e económica – iluminação através de lâmpadas Led’s (Av. República – Lisboa);
- Mudança da SPE de Santarém para CDSS e transitoriamente para o IEFP com o objetivo de se racionalizar a despesa e otimizar atendimento ao cidadão/contribuinte pela Segurança Social;
- Libertação de instalações arrendadas em Santarém e Setúbal;
- Substituição de mobiliário que não se encontrava em conformidade com os parâmetros de conforto e ergonomia de acordo com auditorias de SST, ou em que decorrente de limitações de espaço foi necessário proceder-se à respetiva substituição:
 - 293 cadeiras a nível nacional;
 - 30 Secretárias: Setúbal e Santarém.
- Adequação de área de arquivo em espaços das SPE instaladas nos CDSS (Aveiro, Évora, Faro, Vila Real);
- Transferência do call center do IGFSS do II para Av.República - Lisboa: adaptação de espaços; mudanças diversas e de arquivo; apetrechamento infraestruturas no espaço e instalação equipamentos de suporte;
- Libertação e reorganização de espaços que se encontrava ocupado com bens obsoletos, respetivo envio de bens para abate/reciclagem (Lisboa, Porto, Santarém e Setúbal).

A 31 de dezembro de 2019, o total de recursos humanos afeto à Direção de Administração e Infraestruturas era de 22 colaboradores, número substancialmente reduzido face às necessidades operacionais inerentes às áreas de intervenção asseguradas pela Direção, um défice de colaboradores que importa colmatar numa perspetiva de não rutura dos serviços, o qual em 2014, já com constrangimentos de natureza diversa ascendia a 32.

Recursos humanos DAI		
2017	2018	2019
19	19	22

Fonte: Direção de Recursos Humanos – mapa de pessoal

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2019:

	Eficácia	Metas		
PGA.03 - Administração e Infraestruturas	62.05 pts	(50.00 pts)	124.10%	→ ⚠
Clientes	62.56 pts	(50.00 pts)	125.12%	→
Reforçar a resposta aos clientes e o serviço prestado	36.00 pts	(50.00 pts)	72.00%	→
Taxa de serviços garantidos em infraestruturas	84.00 %	(80.00 %)	105.00%	→
Taxa de cumprimento dos OLA	68.97 %	(90.00 %)	75.53%	→ ⚠
Promover a melhoria do relacionamento e a transparência	51.68 pts	(50.00 pts)	103.36%	→
Taxa de concretização de OM de auditorias da qualidade	100.00 %	(70.00 %)	142.86%	→
Taxa de implementação de oportunidades de melhoria SST	0.00 %	(65.00 %)	0.00%	→ ⚠
Tx. cump. prazo resposta a reportes e solicitações externas	78.79 %	(75.00 %)	105.05%	→
Relatório ECO - Economia, Compromisso e Organização	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%	→
Melhorar as condições ambientais das infraestruturas	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	→
Taxa de redução de consumo de recursos energéticos	25.00 %	(12.00 %)	208.33%	→
Financeira	78.25 pts	(50.00 pts)	156.50%	→
Aumentar a eficiência na gestão da despesa	78.25 pts	(50.00 pts)	156.50%	→
Taxa contratos celebrados com redução igual ou superior a 1%	61.54 %	(55.00 %)	111.89%	→
Taxa de execução dos contratos celebrados e/ou em vigor	86.34 %	(75.00 %)	115.12%	→
Taxa redução de encargos com atividade corrente face a 2018	18.62 %	(5.00 %)	372.40%	→
Processos Internos	30.40 pts	(50.00 pts)	60.80%	→ ⚠
Reforçar os mecanismos de suporte à contratação pública	65.02 pts	(50.00 pts)	130.04%	→
Taxa cumprimento plano aquisições e renovações contratuais	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
Planeamento e reporte periódico sobre contratação pública	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%	→
Avaliação de fornecedores	85.60 PA	(90.00 PA)	95.11%	→ ⚠
Controlo de existências e de consumos em armazém	180.70 PA	(160.00 PA)	112.94%	→
Otimizar as tecnologias e os sistemas de informação	0.00 pts	(50.00 pts)	0.00%	→ ⚠
Implementação de nova estrutura de rede colaborativa	20.00 PA	(60.00 PA)	33.33%	→ ⚠
Upgrade solução de gestão documental SmartDOCS	0.00 PA	(20.00 PA)	0.00%	→ ⚠
Promover a melhoria da gestão documental e arquivística	28.75 pts	(50.00 pts)	57.50%	→ ⚠
Otimização da gestão do arquivo documental físico	53.00 PA	(50.00 PA)	106.00%	→
Revisão dos instrumentos arquivísticos do IGFSS	0.00 PA	(10.00 PA)	0.00%	→ ⚠
Otimizar a gestão global de adm. e infraestruturas	27.27 pts	(50.00 pts)	54.54%	→
Taxa de avaliação de desempenho com parceiros preponderante	76.00 %	(75.00 %)	101.33%	→
Inventário dos bens móveis do IGFSS	10.00 PA	(30.00 PA)	33.33%	→ ⚠
Elaboração e acompanhamento do PMI	20.60 PA	(30.00 PA)	68.67%	→ ⚠
Taxa de concretização do PMI	67.00 %	(75.00 %)	89.33%	→ ⚠
Plano desenvolvimento Sistemas Inform. e Infra. Tecnológicas	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%	→
Aprendizagem e Crescimento	84.21 pts	(50.00 pts)	168.42%	→
Assegurar a melhoria contínua do processo	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	→
Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		→ ⚠
Taxa de redução de volume de impressão	67.10 %	(12.00 %)	559.17%	→
Valorizar o capital humano	68.42 pts	(50.00 pts)	136.84%	→
Taxa de colaboradores abrangidos por formação	84.21 %	(80.00 %)	105.26%	→
Taxa de absentismo	1.95 %	(2.00 %)	102.50%	→
Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	7.47 Pontos	(6.70 Pontos)	111.49%	→
Homologação avaliações (SIADAP 3)	93.75 Dias	(137.00 Dias)	141.57%	→
Contratualização objetivos (SIADAP 3)	58.50 Dias	(59.00 Dias)	100.85%	→
Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comu	83.00 Dias úteis	(125.00 Dias úteis)	149.60%	→

2.9 PERFORMANCE DO JURÍDICO E DE CONTENCIOSO

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

As áreas de intervenção destacam-se pela relevância das mesmas e pelo respetivo volume de processos.

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

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

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

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

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

No ano de 2019, destacaram-se no âmbito da atividade da Direção algumas áreas de intervenção por excelência: Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores (FGADM), relacionamento organizacional (resultante da área da contratação pública e do posicionamento institucional do IGFSS) e entidades externas (Tribunais, serviços do Ministério Público, AT - Autoridade Tributária, Solicitadores e Agentes de Execução e outras entidades Públicas e Privadas).

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

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

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

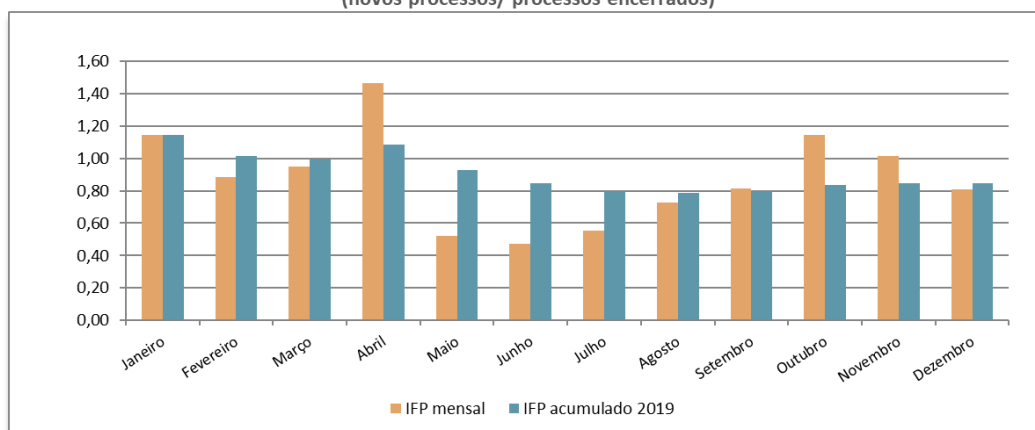
A DJC aposta na dinamização da eficiência das atividades que prossegue, com especial enfoque na redução dos prazos, na eficácia das respostas às solicitações do Conselho Diretivo, das unidades orgânicas do IGFSS e na redução do número de processos pendentes.

As atividades do Processo em 2019 traduziram-se, essencialmente, de forma numérica, no seguinte:

- Abertura de 900 novos processos;
- Encerramento de 760 processos.

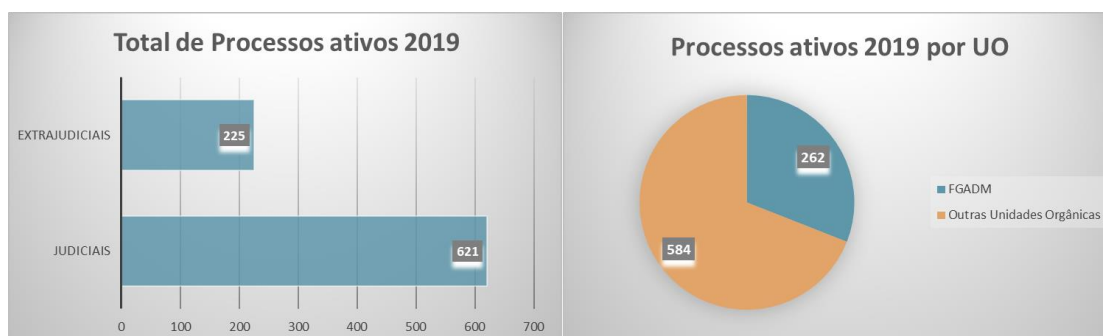
Índice de fluxo processual mensal acumulado 2019

(novos processos/ processos encerrados)



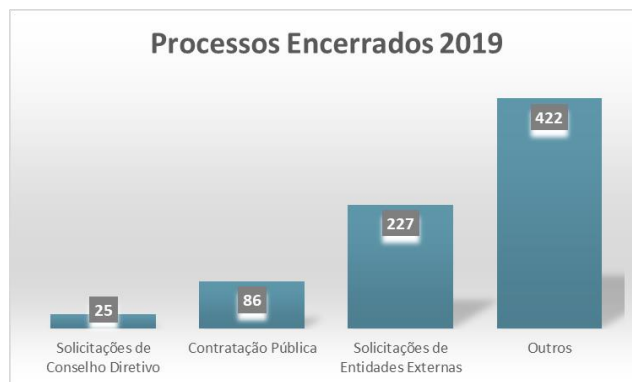
Evolução mensal do n.º de novos processos vs. n.º de processos encerrados em 2019

- Processos ativos: 846, dos quais 621 são judiciais e 225 não judiciais. Do total dos ativos, 262 processos correspondem a matérias relacionadas com o FGADM e 584 de outras UO's.



Número total de processos ativos 2019 / Processos ativos por UO

- Processos encerrados: 760, dos quais 86 correspondem a análise de matérias relacionadas com a contratação pública, 227 relacionados com solicitações provenientes de entidades externas, 25 solicitações do Conselho Diretivo e 422 de outras UO's.



Processos encerrados 2019

A 31 de dezembro de 2019, o total de recursos humanos afeto à Direção Jurídica e de Contencioso era de 9 colaboradores.

Recursos humanos DJC		
2017	2018	2019
5	8	9

Fonte: Direção de Recursos Humanos – mapa de pessoal

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2019:

	Eficácia	Metas		
☐ PGA.04 - Jurídico e de Contencioso	64.06 pts	(50.00 pts)	128.13%	→
☐ Financeira	92.66 pts	(50.00 pts)	185.32%	→
☐ Assegurar ganho de causa favorável ao IGFSS	92.66 pts	(50.00 pts)	185.32%	→
☐ Taxa de sucesso de ações em Tribunal	81.00 %	(60.00 %)	135.00%	→
☐ Taxa de outorga de acordos de confissão de dívida do IGFSS	93.55 %	(80.00 %)	116.94%	→
☐ Tempo médio agendamento dos acordos de confissão de dívida	1.34 Dias úteis	(3.00 Dias úteis)	155.93%	→
☐ Clientes	63.59 pts	(50.00 pts)	127.18%	→
☐ Desenvolver o conhecimento jurídico-legal	0.00 pts	(50.00 pts)	0.00%	↓
☐ Nº de ações de formação a outras Unidades Orgânicas	0.00 N.º	(0.00 N.º)		→ ⚠
☐ Índice de satisfação com as ações de formação	0.00 %	(0.00 %)		→ ⚠
☐ N.º atividades jurídico legislativa preventiva junto das UO	1.00 N.º	(2.00 N.º)	50.00%	↓ ⚠
☐ Melhorar o apoio jurídico às UO	95.38 pts	(50.00 pts)	190.76%	→
☐ Taxa de cumprimento às solicitações do Conselho Diretivo	100.00 %	(98.00 %)	102.04%	→
☐ Taxa de cumprimento dos pontos de situação do DPI	98.00 %	(95.00 %)	103.16%	→
☐ Tx de cumprimento dos pedido de apoio à contratação pública	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	→
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
☐ Processos internos	58.50 pts	(50.00 pts)	117.00%	→
☐ Reduzir o nº de processos pendentes	39.99 pts	(49.99 pts)	80.00%	→
☐ Nº de processos judiciais e extra-judiciais encerrados	760.00 N.º	(950.00 N.º)	80.00%	→ ⚠
☐ Taxa de resposta aos pedidos de assessoria das UO	96.00 %	(95.00 %)	101.05%	→
☐ Gerir a articulação com entidades externas	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	→
☐ Taxa de resposta a Solicitadores/Agentes de Execução	100.00 %	(96.00 %)	104.17%	→
☐ Taxa de resposta a Tribunais	100.00 %	(98.00 %)	102.04%	→
☐ Melhorar a informação de gestão e os procedimentos	56.25 pts	(50.00 pts)	112.50%	→
☐ Monitorização da atividade jurídico-contenciosa - Kamae Lei	131.40 PA	(120.00 PA)	109.50%	→
☐ Índice de fluxo processual (IFP) anual	0.84 N.º	(1.40 N.º)	59.99%	↓ ⚠
☐ Taxa de cumprimento de análise dos processos	100.00 %	(80.00 %)	125.00%	→
☐ Taxa de cumprimento de processos judiciais a instaurar	83.00 %	(80.00 %)	103.75%	↑
☐ Aprendizagem e crescimento	33.24 pts	(50.00 pts)	66.48%	→
☐ Assegurar a melhoria contínua do processo	0.00 pts	(50.00 pts)	0.00%	→
☐ Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		→ ⚠
☐ Taxa de redução de volume de impressão	2.59 %	(12.00 %)	21.58%	→ ⚠
☐ Valorizar o capital humano	66.48 pts	(50.00 pts)	132.96%	→
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	100.00 %	(80.00 %)	125.00%	↑
☐ Taxa de absentismo	2.62 %	(2.00 %)	59.99%	↑ ⚠
☐ Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	7.97 Pontos	(6.70 Pontos)	118.96%	↑
☐ Homologação avaliações (SIADAP 3)	85.00 Dias	(137.00 Dias)	137.96%	→
☐ Contratualização objetivos (SIADAP 3)	59.00 Dias	(59.00 Dias)	100.00%	→
☐ Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comu	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		→ ⚠

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 subprocessos 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:

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 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, isto é, que se realize a avaliação da sua eficácia.

Para o efeito, todos os gestores de processo realizam mensalmente o acompanhamento da performance, deixando evidências desse controlo na aplicação de BSC, permitindo às suas equipas e ao Conselho Diretivo aceder em tempo útil à evolução do desempenho e às iniciativas desencadeadas, já que a totalidade dos 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 MTSSS (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 Deming³.

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/as de processo, gestores/as de processo adjuntos/as e diretor da Direção da Qualidade e Comunicação, não só é efetuado um balanço dos resultados globais de cada processo no trimestre, como são analisados individualmente todos os indicadores cujo desempenho se encontra em níveis de alerta ou incumprimento, de forma a analisar em grupo estes resultados mas, acima de tudo, acompanhar as iniciativas PDCA que entretanto foram sendo definidas e desencadeadas. Estas reuniões permitem desta forma também melhorar as interações existentes entre os vários processos.

2.10.2 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/as respetivos/as responsáveis, à monitorização do grau de execução dos planos de ação das oportunidades de melhoria que vão resultando das seguintes ferramentas:

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

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

No ano de 2019 foram implementadas 24 oportunidades de melhoria. Desde 2004 foram já definidas 1021 oportunidades de melhoria.

³ O "PCDA", ou ciclo de Deming, representa o ciclo da melhoria contínua: *Plan / Do / Check / Act*.

2.10.3 OLA – ORGANIZATIONAL LEVEL AGREEMENTS

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

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

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

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

Assim, os 73 OLA ativos em 2019 beneficiaram reciprocamente todos os processos, constituindo uma clara aposta na melhoria do serviço ao cliente interno e conseqüentemente no aumento da satisfação dos clientes externos, tendo-se procedido à monitorização do seu cumprimento quadrimestralmente.

2.10.4 AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE

No âmbito do seu sistema de gestão da qualidade, implementado de acordo com a Norma NP EN ISO 9001, 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;
- Está implementado e mantido com eficácia.

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

Neste contexto, o IGFSS realiza anualmente, através de uma bolsa de auditores/as internos/as, auditorias internas da qualidade a todos os departamentos (processos), incluindo os serviços desconcentrados e deslocalizados. Sumariamente, no ano de 2019, verificou-se o seguinte:

- Foram realizadas 33 auditorias internas da qualidade (AIQ), entre os meses de março e setembro;
- As AIQ abrangeram todos os processos de negócio e de gestão e administração;
- Ao todo, em resultado das AIQ, foram identificadas 2 não conformidades e 98 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 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 anualmente 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 GESTÃO DO RISCO

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

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

A identificação e análise dos riscos permitiu a construção de uma Matriz de Gestão do Risco, onde constam 115 riscos de gestão decorrentes da atividade. Para os 115 riscos identificados, foram adotadas 106 medidas preventivas e encontrando-se por implementar 16. No entanto, trata-se de uma matriz dinâmica cujo conteúdo é alterado sempre que as áreas de negócio e de suporte do Instituto identifiquem essa necessidade.

2.10.6 FOLLOW-UP DAS RECOMENDAÇÕES DE AUDITORIA SCI E FINANCEIRAS

Durante o ano económico de 2019, este Instituto realizou, com periodicidade quadrimestral, monitorização/ponto de situação quanto à implementação das recomendações sob a sua responsabilidade. Estas recomendações resultam, com maior expressividade, do parecer do Tribunal de Contas à Conta da Segurança Social e encontram-se documentadas num suporte de informação interna.

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

2.10.7 ANÁLISE SWOT

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

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

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

Importa, por conseguinte, tirar maior partido das forças da organização, concentrar esforços na superação das fraquezas e transformar, sempre que possível, as ameaças de contexto em oportunidades.

De seguida descreve-se sumariamente o seu significado e/ou impacto no Instituto e estratégia para o triénio 2019-2021, sendo que importa, por conseguinte, tirar maior partido das forças da organização, concentrar esforços na superação das fraquezas e transformar, sempre que possível, as ameaças de contexto em oportunidades.

1 PONTOS FRACOS



1. Insuficiência de recursos humanos

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

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

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

2. Elevada rotação de recursos humanos

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

3. Limitada capacidade de resposta às solicitações dos clientes

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

4. Insuficiente resposta e integração dos sistemas de informação

Apesar dos desenvolvimentos ocorridos nos últimos anos, verifica-se que a resposta e integração dos sistemas de informação (SI) continua a não ser a suficiente e desejável, encontrando-se pendentes vários desenvolvimentos nomeadamente no SIF (Sistema de Informação Financeira) e no SEF (Sistema de Execuções Fiscais), absolutamente críticos para o aumento da eficiência e da eficácia do IGFSS.

5. Insuficiente articulação estratégica com os principais parceiros

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

6. Qualidade das instalações

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

2 PONTOS FORTES



1. Capacidade de inovação organizacional

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

2. Maturidade e tecnicidade das equipas

No IGFSS as equipas de trabalho atingiram um ponto de maturidade e de competência técnica que lhes permite comprovadamente alcançar elevados níveis de eficácia e eficiência, sendo multidisciplinares, flexíveis e dinâmicas. Tais características permitem a dinamização da performance a alcançar. A autonomia no trabalho é uma constante na prossecução dos objetivos traçados, incentivada pela abordagem *top-down* e *bottom-up* na estrutura. A orientação para resultados é intrínseca, existindo um comprometimento e alinhamento das equipas com os objetivos estratégicos da organização. Os colaboradores são perseverantes no alcançar das metas e encaram com resiliência e persistência os obstáculos e dificuldades da atividade desenvolvida.

3. Aposta na formação e qualificação

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

4. Sistema de Gestão da Qualidade

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

5. Cobertura geográfica dos serviços

Embora organizado numa estrutura central, o IGFSS dispõe de serviços desconcentrados a nível distrital para a área da gestão da dívida – as secções de processo executivo – que gerem os processos executivos e efetuam a instrução dos processos de revitalização. Estes serviços, que garantem o atendimento ao público, presentes em todos os distritos do país, permitem, assim, uma maior aproximação ao cliente e, por conseguinte, a melhor prestação do serviço e uma atuação mais eficaz na cobrança da dívida. De igual modo, na área do património imobiliário da Segurança Social, para a melhor gestão dos imóveis/frações, entre renda livre e renda social, o Instituto dispõe também de um serviço de gestão de imóveis na zona norte do país, localizado no Porto, proporcionando um atendimento mais próximo do cliente.

6. Implementação da Tesouraria Única

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

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

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

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

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

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

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

7. Segmentação de contribuintes e Gestor de Contribuinte Devedor

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

3 AMEAÇAS



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

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

A necessidade imperiosa de garantir a sustentabilidade da Segurança Social impõe a adoção de determinadas políticas que podem eventualmente condicionar a estratégia de atuação do IGFSS, assim como fazer aumentar a complexidade associada ao processo de elaboração e execução do Orçamento da Segurança Social.

2. Contexto legal fortemente restritivo

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

O Instituto está igualmente sujeito às regras subjacentes à lei do Orçamento de Estado relativamente ao incremento da despesa pública, em especial a associada à aquisição de serviços, bem como à obtenção prévia de diversos pareceres, os quais por regra são morosos, o que limita o desenvolvimento normal dos processos de contratação e a sua concretização em tempo útil face às necessidades operacionais.

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

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

4. Alteração frequente da legislação aplicável

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

5. Qualidade e antiguidade da dívida em carteira

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

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

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

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

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

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

8. Possibilidade de desequilíbrios no mercado imobiliário

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

9. Regulamento Geral de Proteção de Dados

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

4 OPORTUNIDADES



1. Crescimento económico

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

2. Alinhamento estratégico com os parceiros da Segurança Social

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

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

3. Opção governativa de combate à fraude e evasão fiscal

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

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

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

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

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

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

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

6. Generalização do acesso à internet

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

7. Revitalização

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

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

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

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

9. Desenvolvimento de meio de pagamento próprio

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

De forma resumida, listam-se os principais benefícios:

Para a Segurança Social:

- Mitigação da economia paralela;
- Adoção das recomendações do Banco de Portugal;
- Redução de custos;
- Meio de pagamento eletrónico, pelo que não está dependente de greves, perturbações climatéricas;
- Utilização alargada;
- Maior satisfação do titular do cartão;
- Alinhamento com políticas de modernização seguidas noutros países, inclusive na respetiva segurança social, e preconizados para a Administração Pública;
- O controlo e eficiência poderão ser otimizados, através de diversos relatórios, fixação de limites, restrições, parâmetros de carregamento, etc.

Para os utilizadores dos cartões:

- Poupa tempo e dinheiro;
- Segurança e proteção, pois permite a eliminação de fraudes associadas a endossos fraudulentos, roubos, extravio de vales-postais e cheques;
- Acesso imediato a fundos;
- Melhor gestão financeira, permite controlo a qualquer momento do saldo, conta-corrente dos valores utilizados;
- Flexibilidade;
- Inclusão Social;

- Utilização universal do cartão (caixas ATM e TPA de estabelecimentos comerciais);
- Não necessita de ter conta bancária.

10. Novas Políticas de habitação

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

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

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

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

11. Gestão adequada aos ciclos do mercado imobiliário

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

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

12. Implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados

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

2.10.8 STRATEGY FOCUSED ORGANISATION

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

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

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

1. Promover a mudança através da liderança executiva

Para o processo de definição e execução da estratégia para o triénio 2019-2021 é crítico o papel da gestão de topo enquanto inequívoco patrocinador da operacionalização da estratégia.

A gestão de topo assume, portanto, a responsabilidade de (i) clarificar o porquê da mudança (novas orientações estratégicas), (ii) garantir o compromisso da equipa de dirigentes, (iii) assegurar que a missão, visão, valores, política da qualidade e estratégia da organização são claras e entendidas por todos os 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 do IGFSS a três anos (médio prazo), apresentando, assim, as linhas gerais para a construção dos Planos de Atividades anuais, permitindo o alinhamento estratégico da organização.

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

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

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

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

Os mapas da estratégia de segundo nível, por processo, por sua vez, servem de suporte à definição dos objetivos individuais dos 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 fator crucial no sucesso da organização e também como forma de reconhecimento e motivação, o IGFSS aposta, assim, fortemente na formação e no desenvolvimento de competências dos seus colaboradores.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

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

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

3.1 INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EXTERNOS

De forma a garantir o primeiro compromisso da política da qualidade do IGFSS - “clientes satisfeitos” e responder a um dos principais requisitos do sistema de gestão da qualidade (SGQ) implementado de acordo com a norma NP EN ISO 9001, o Instituto realiza consecutivamente, desde há 14 anos, um inquérito de avaliação da satisfação dos seus principais clientes externos, das áreas de negócio.

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

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

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

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.

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

Em 2019, e com base nos resultados e na aprendizagem decorrente das respostas aos questionários do ano anterior, foram promovidas as necessárias alterações na seleção da amostra, bem como nos questionários de cada um dos tipos de clientes, de forma a torná-los mais simples e orientados para a aferição das matérias que permitirão dar saltos qualitativos que contribuam para a melhoria da satisfação dos clientes.

O início da preparação do inquérito ocorreu no mês de março de 2019, de acordo com o Plano Anual da Qualidade.

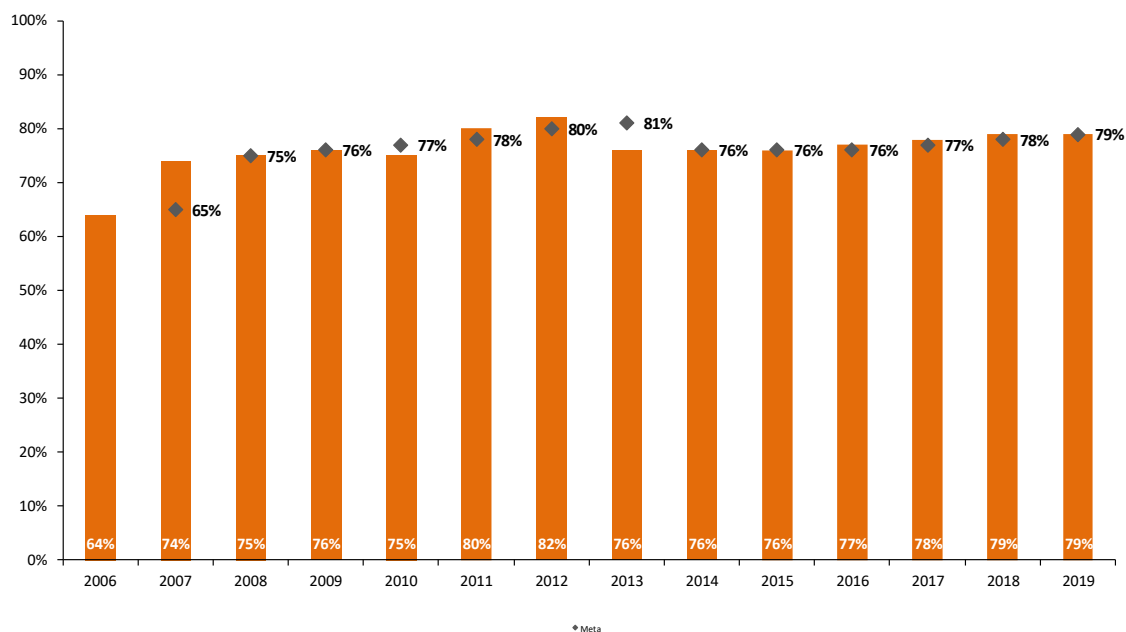
A metodologia utilizada percorre, então, as seguintes etapas:

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

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

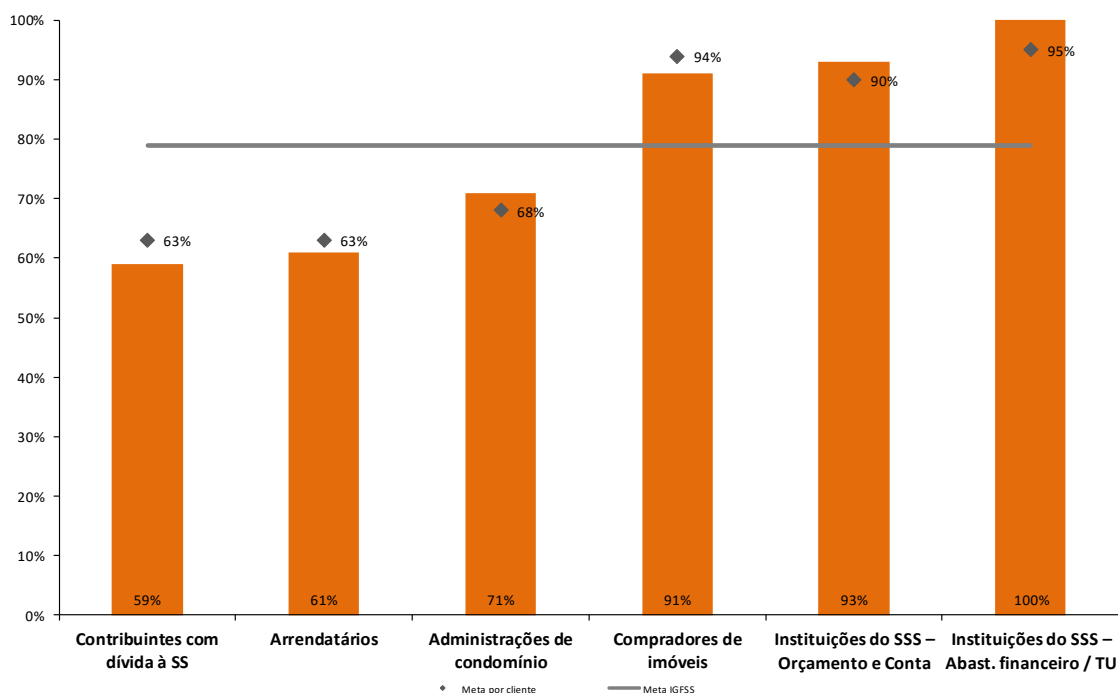
RESULTADOS DO INQUÉRITO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO

O índice de satisfação global do IGFSS, resultante da média dos índices de satisfação alcançados pelos diversos tipos de clientes foi de 79% em 2019, o mesmo resultado obtido no ano anterior e igual à meta estabelecida em 2019 no mapa da estratégia corporativa.



Evolução do índice de satisfação do IGFSS

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 15 pontos percentuais.



Resultados da satisfação dos clientes externos em 2019

Os resultados da avaliação da satisfação dos clientes do IGFSS apresentam índices de satisfação que oscilam entre os 59% (Contribuintes com dívida à Segurança Social) e os 100% (Instituições do SSS - Abastecimento Financeiro/Tesouraria Única), sendo a meta global estabelecida para o IGFSS, de 79%.

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

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

3.2 CAIXAS DE SUGESTÕES E E-MAIL INSTITUCIONAL

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

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

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

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



Em 2019 foram recebidos 89 folhetos, os quais representam apenas 0,07% do total de atendimentos presenciais, pelo que a análise aos resultados deve ter este dado em consideração. Uma vez que os folhetos disponibilizados em todos os locais de atendimento ao público do IGFSS suscitam a avaliação do serviço prestado por parte dos clientes respondentes no que respeita ao serviço prestado, bem como o tempo de espera, importa referir que, em 2019, 90% dos clientes está satisfeito ou muito satisfeito, tendo também 64% respondido que teve um tempo de espera máximo de 10 minutos para ser atendido. Estes dados, à semelhança do inquérito de satisfação anual, são segmentados geograficamente de forma a permitir uma atuação direcionada.

No que respeita à caixa de correio eletrónico institucional foram recebidos 4.038 e-mails, o que corresponde a uma média mensal de 337 e-mails.

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

3.3 TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES

De acordo com a Norma ISO 9001 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 2019, o tempo médio de resposta a reclamações foi de 15 dias úteis para o processo de gestão da dívida (283 reclamações) e de 11 dias úteis para o processo do património imobiliário (2 reclamações). Relativamente aos processos de gestão financeira e 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 semestral 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”.

3.4 PEDIDOS DO PROVEDOR DE JUSTIÇA

Em 2019 foram rececionados 347 pedidos de esclarecimento, por parte do Provedor de Justiça ao Departamento de Gestão da Dívida, dos quais foi dada resposta a 332, representando 95,7% do total. Em média, as solicitações de esclarecimento demoraram 8 dias úteis a serem respondidas. Face ao ano anterior, o número de pedidos aumentou 13,8% (305 em 2018), tendo o número de arquivamentos (52) igualmente decrescido 40,2% (87 em 2018).

Os pedidos efetuados via telefone (36%) são respondidos, em média, em 1 dia útil, enquanto os pedidos solicitados por e-mail (64%) demoram, em média, 13 dias úteis a serem respondidos.

3.5 PÁGINA ELETRÓNICA DA SEGURANÇA SOCIAL

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

Neste âmbito, e através da ferramenta *Google Analytics*, foi analisado o número de visualizações⁴ que as referidas páginas registaram durante o ano de 2019.

Verificou-se, assim, que no período de 01/01/2019 a 31/12/2019, a página eletrónica da Segurança Social registou um total de 884.741 visualizações de páginas, o que corresponde a uma diminuição de 81.278 visualizações (-8,4%), face ao registado em 2018 (966.019).

⁴ Número total de páginas visualizadas, sendo contabilizadas as visualizações repetidas de uma única página.

As três páginas mais visitadas no ano de 2019 foram: “Lista de devedores na Segurança Social”, com 170.479 visitas (19,7%); “Regularização de dívidas” com um total de 167.357 visualizações (18,9%); e “Contactos” com 104.58 acessos (11,8%).

3.6 PÁGINA ELETRÓNICA DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO

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

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

Assim, em 2019, a página eletrónica do Património Imobiliário foi acedida por 156.765 utilizadores diferentes, em 178.083 sessões, registando-se um total de 647.815 visualizações de páginas.

A página eletrónica do Património Imobiliário foi acedida 14.840 vezes por mês, por 13.064 visitantes, sendo que em casa sessão foram visitadas 3,64 páginas, tendo os utilizadores permanecido 1 minutos e 7 segundos, em média.

4. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

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

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

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

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

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

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

Existe ainda um outro instrumento de comunicação importante: o inquérito de avaliação da satisfação dos 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.

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.

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

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 decidida a realização bianual do referido inquérito, a partir de 2015.

Do que precede, apresentam-se de seguida os resultados obtidos em 2019:

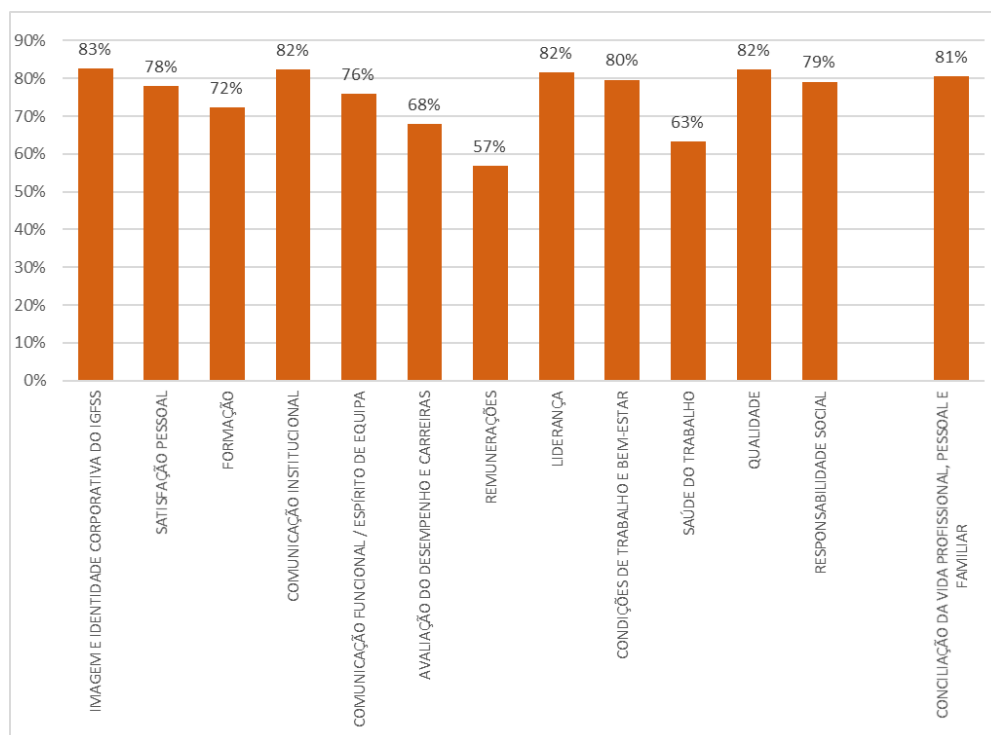
O cômputo da totalidade das respostas, 304 ou seja de 74% dos colaboradores às questões de classificação de 1 a 10, revelou o nível médio de satisfação dos colaboradores do IGFSS de 78%.

RESULTADOS GLOBAIS: DIMENSÃO E CONCILIAÇÃO

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

Índice de satisfação por dimensão (valores médios e percentuais)

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



Índice de satisfação por dimensão, incluindo “Conciliação”

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

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

RESULTADOS GLOBAIS POR UNIDADE ORGÂNICA

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

Índice de satisfação por unidade orgânica

5. **TABLEAU DE BORD 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 bord* 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*).

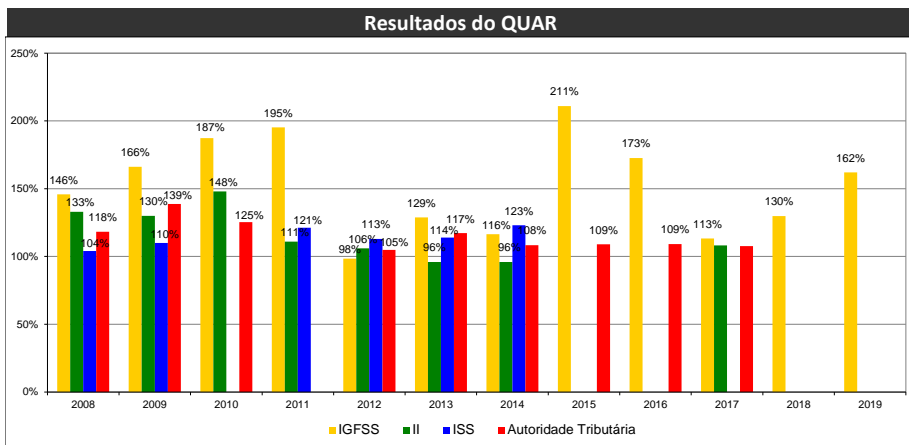
De seguida apresenta-se o *tableau de bord* do sistema de gestão da qualidade do Instituto, atualizado à data de 14/04/2019.

Tableau de board do SGQ (benchmark externo)

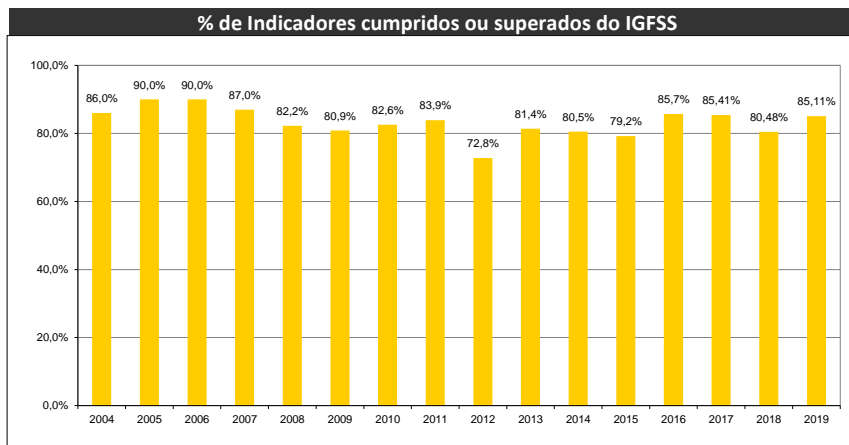
Data de atualização: 14-04-2020



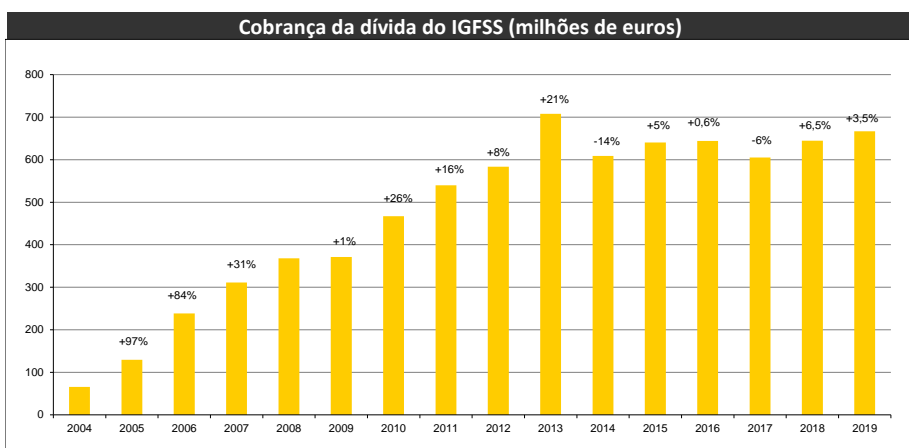
Resultados de Negócio



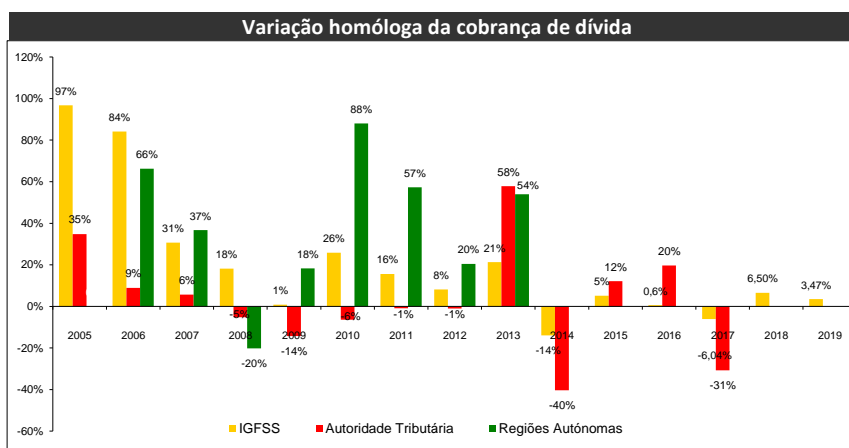
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet



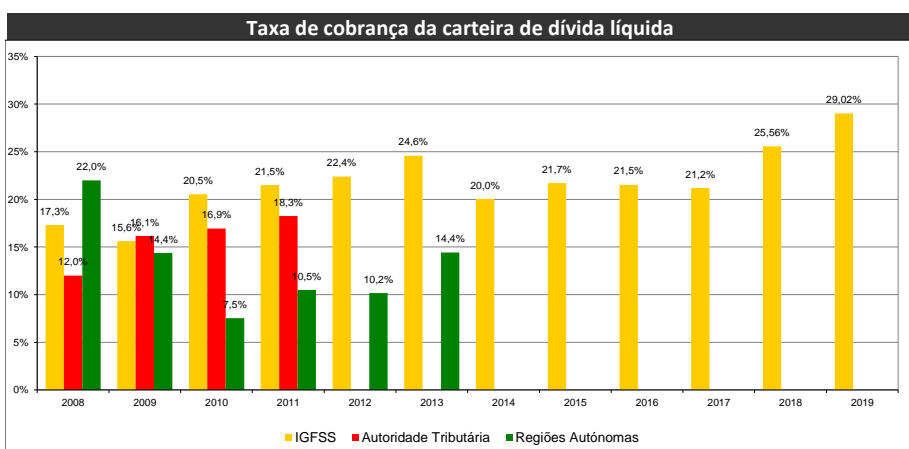
Fonte: Relatórios de Atividades do IGFSS



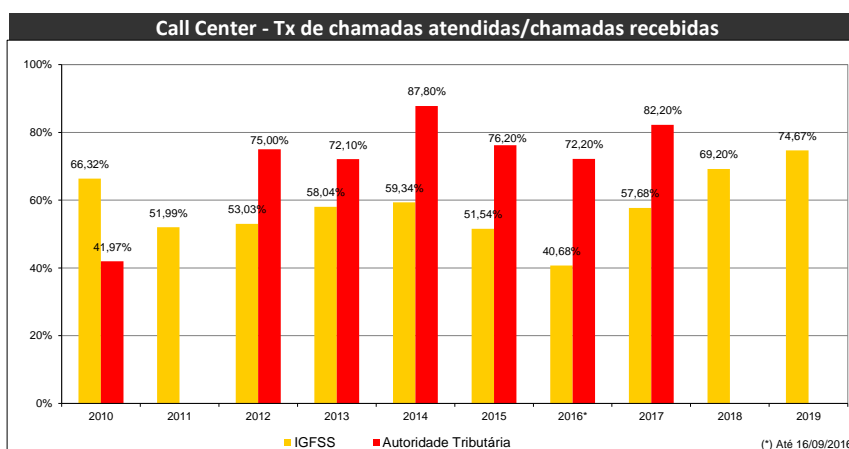
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais



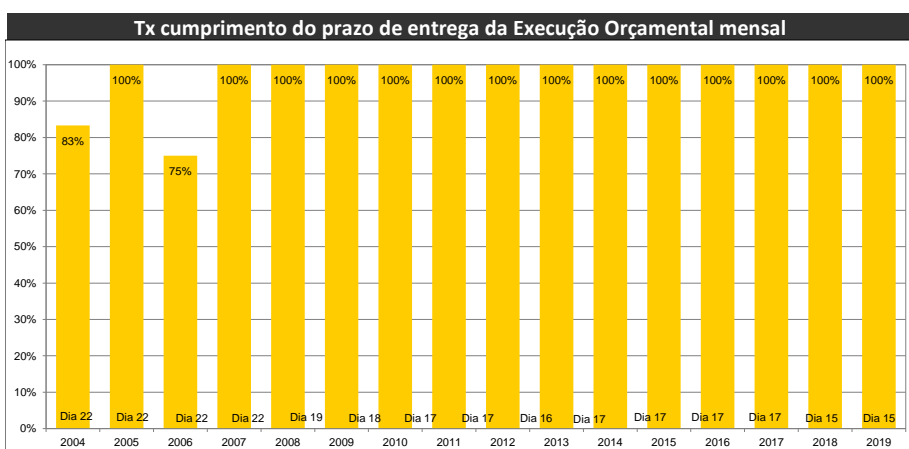
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais, Relatórios de Atividades e comunicado da AT



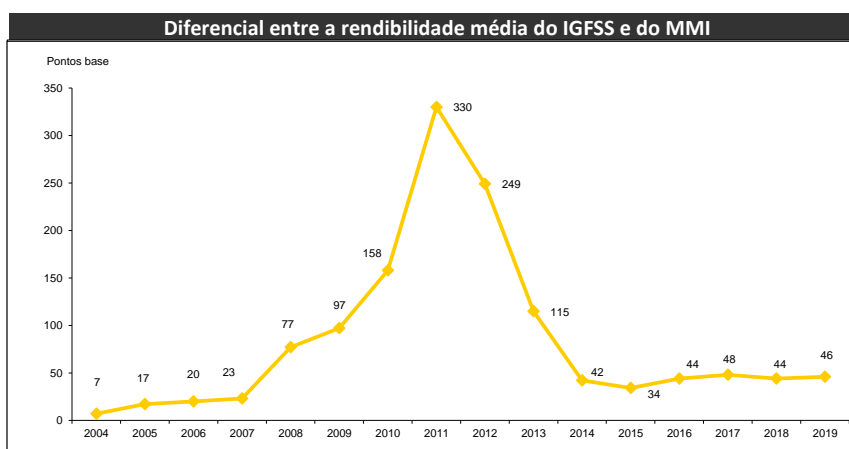
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais, Relatórios de Atividades e comunicado da AT



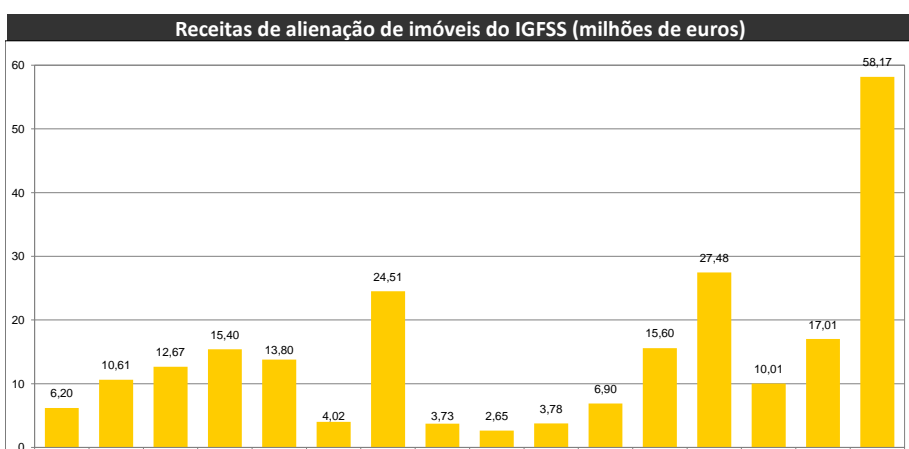
Fonte: Sistema de Atendimento Telefónico do IGFSS e Relatório de Atividades da AT



Fonte: Ferramenta de Gestão por Objetivos do IGFSS



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



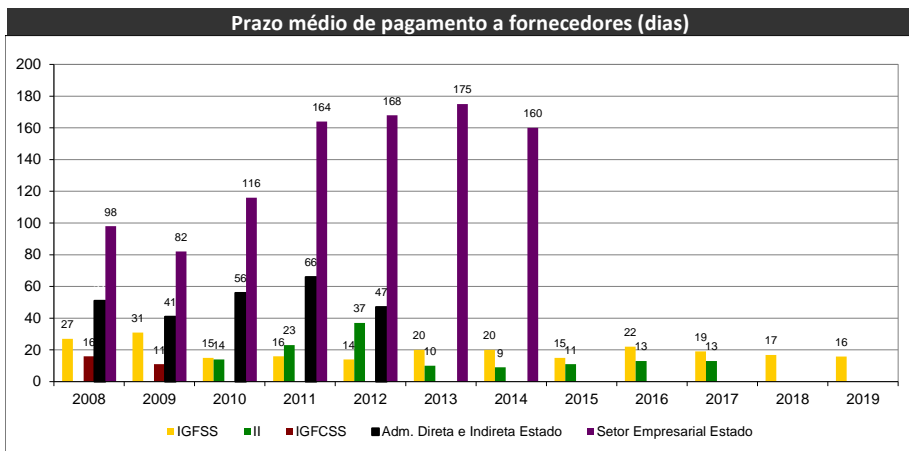
Fonte: Sistema de Informação Financeira do IGFSS

Tableau de board do SGQ (benchmark externo)

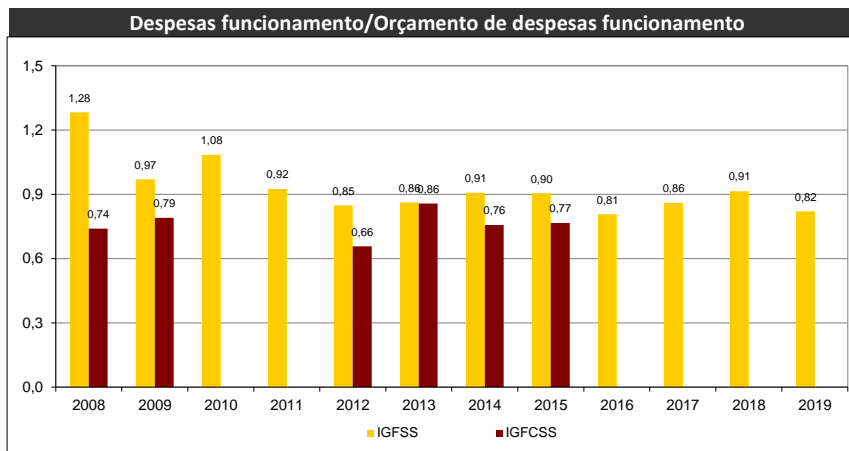
Data de atualização: 14-04-2020



Outros resultados



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

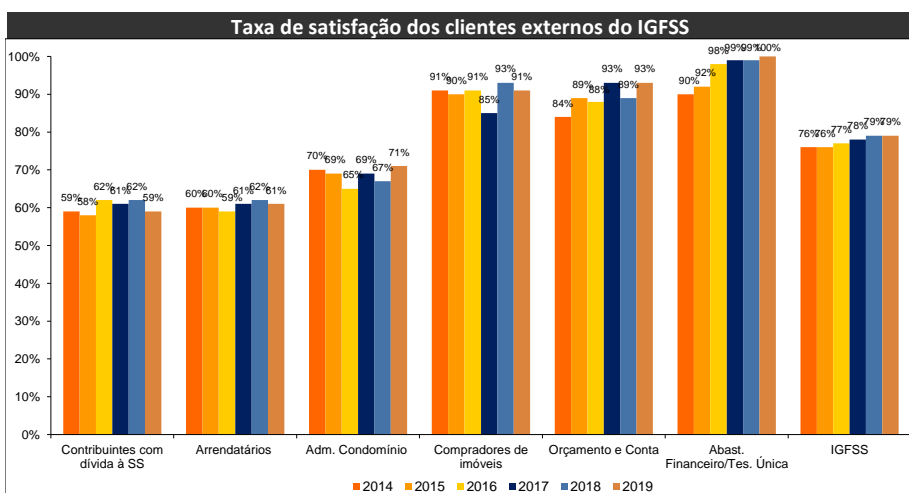


Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet

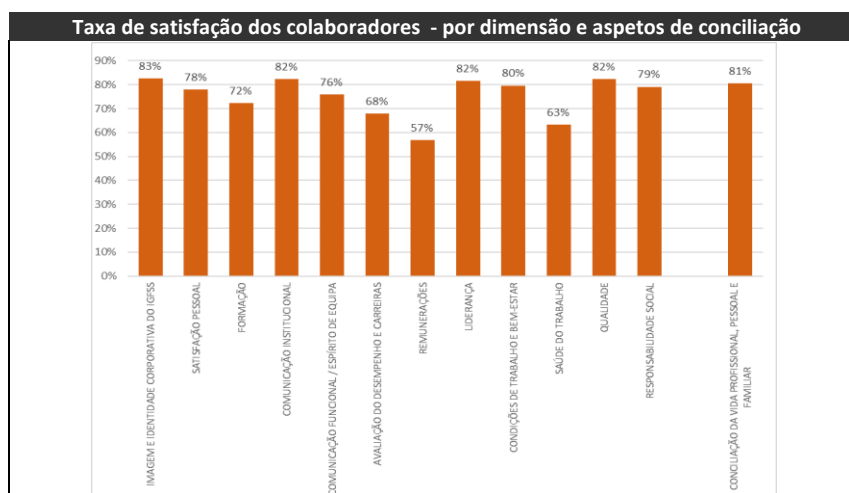
Entidade	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Observações
IGFSS: Global	75%	76%	75%	80%	82%	76%	76%	76%	77%	78%	79%	79%	Média dos resultados de cada tipo de cliente Os resultados de 2008 a 2015 contemplam apenas os/as contribuintes da área de Recuperação Executiva. Resultados do atendimento presencial nas Secções de Processo Executivo (SPE) do Depart. de Gestão da Dívida
	75%	77%	78%	70%	71%	57%	59%	58%	62%	61%	62%	59%	
	86%	90%	89%	82%	80%	60%	62%	62%	62%	60%	61%	-	
II	72%	72%	74%	70%	72%	62%	-	-	-	-	-	-	Inquérito 2013 integrou quatro componentes: Serviços/Produtos; Infraestrutura; Apoio ao Utilizador (Service Desk e Equipas de Apoio Local) e Satisfação Global
ISS	90%	-	-	83%	86%	80%	78%	-	-	-	-	-	Avaliação global do Serviço prestado no Atendimento da Segurança Social
Autoridade Tributária	85%	80%	87%	79%	75%	76%	75%	71%	73%	74%	-	-	Canal internet
DGO	-	-	-	74%	71%	-	-	-	-	-	-	-	

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

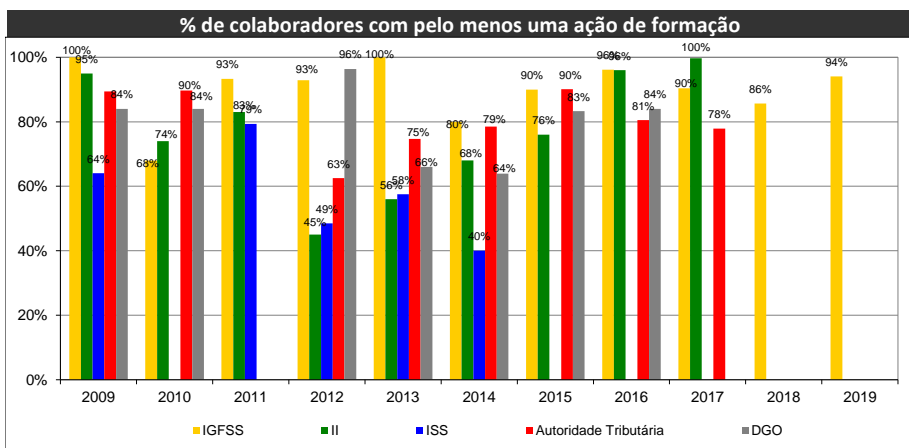
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet



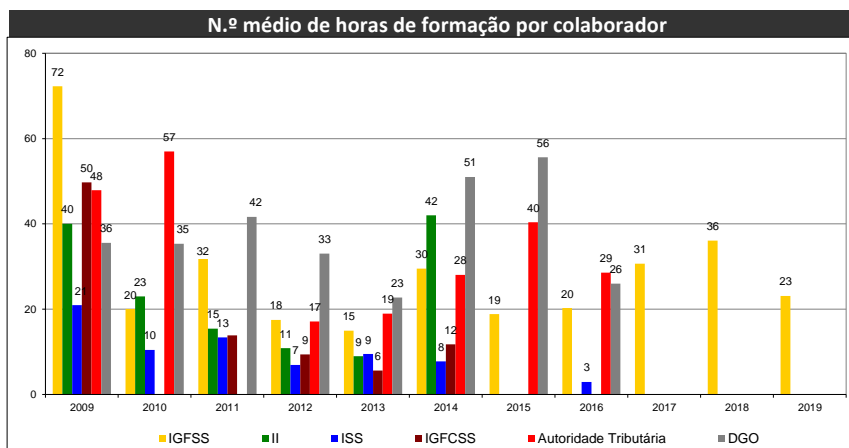
Fonte: Relatórios de avaliação da satisfação dos clientes externos do IGFSS



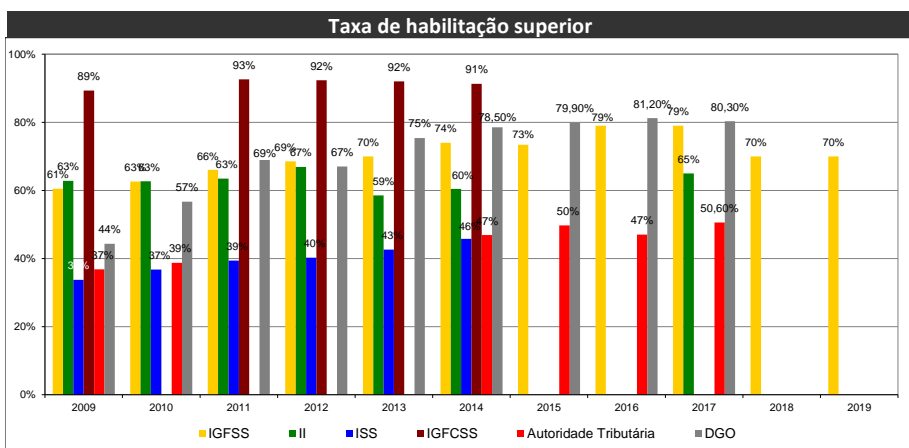
Fonte: Relatório de satisfação dos colaboradores do IGFSS 2019



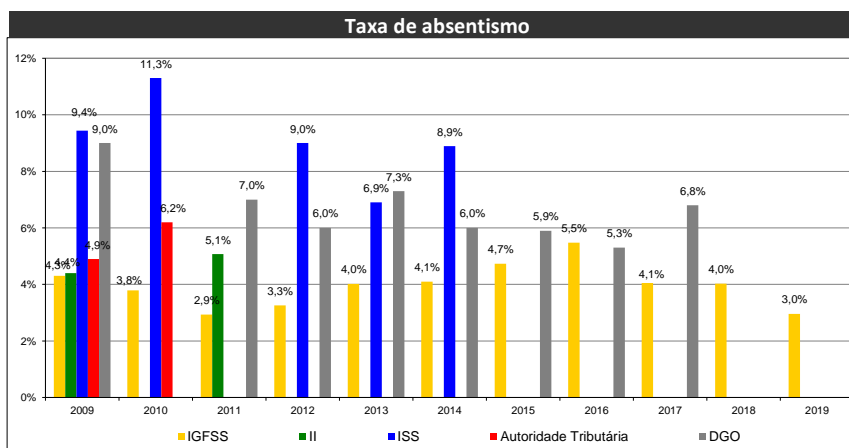
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet. O valor apresentado pelo IGFSS em 2012 e 2013 corresponde à taxa apurada no período 2011-2012 e 2011-2013 respetivamente (Resolução do Conselho de Ministros n.º 89/2010, de 17 de novembro)



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

6. 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 por este órgão.

De acordo com o programa anual de auditorias internas da qualidade, em 2019, foram realizadas 33 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 periodicamente 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/a;
- Realização de uma auditoria acompanhado por um/a auditor/a qualificado/a;
- Independência, maturidade, objetividade e capacidade de análise e síntese;

- Auditor/a coordenador/a - realização de duas auditorias como coordenador/a, acompanhado por um/a auditor/a coordenador/a.

Refira-se ainda que desde 2008 o IGFSS tem, por sua iniciativa, um procedimento de avaliação da satisfação com os/as auditores/as internos/as, cuja taxa em 2019 foi a 100%.

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.

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 ponto 1 do Capítulo I deste relatório).

O Conselho Diretivo, em reunião ordinária de 06/08/2015, deliberou a aprovação do Código de Conduta, que para além de enunciar os Valores atrás referidos, estabelece igualmente um conjunto de princípios e regras em matéria de ética e de comportamento profissional a observar, interna e externamente, por todos/as aqueles/as que mantêm vínculos laborais, quer de carácter permanente, quer temporário, com o IGFSS, independentemente da posição hierárquica que ocupem.

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

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

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

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

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

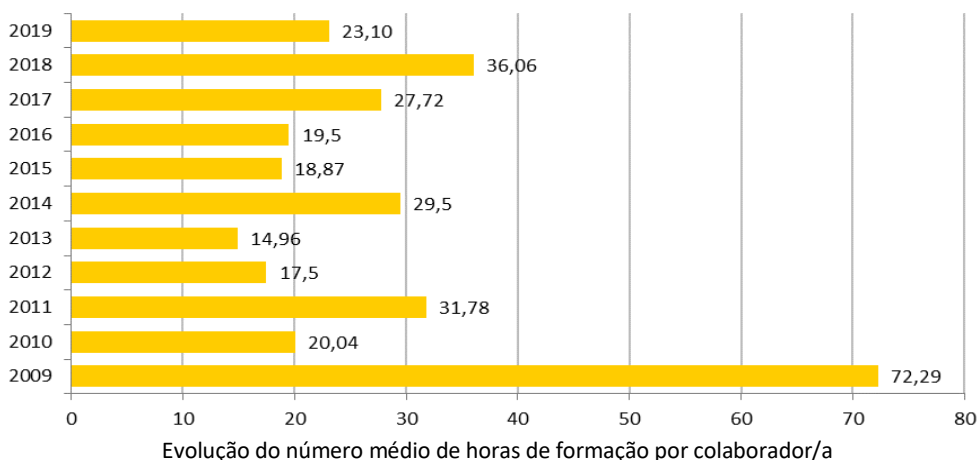
O Conselho Diretivo do IGFSS assegura que todos os colaboradores conhecem, entendem e implementam a Política da Qualidade através de ações de sensibilização, cartazes, boletins eletrónicos da qualidade, quadros informativos e contactos pessoais.

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

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

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

Em 2019 registou-se no final do ano um valor de 23,10 horas de formação por trabalhador/a, previsto no universo considerado em plano de formação 2019.



De salientar que o valor registado de horas de formação por trabalhador/a foi superior à meta traçada para o ano de 2019 (20 horas de formação por trabalhador/a).⁵

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

⁵ Nota Informações a constar do Relatório de Atividades e Autoavaliação de acordo com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços, enviadas pelo GEP do MTSSS (transcrição)

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/as dirigentes, para além dos canais de comunicação internos transversais a toda a organização, existem outros, numa lógica mais relacional, tais como as reuniões de pelouro periódicas, as reuniões do Conselho da Qualidade, as visitas do Conselho Diretivo (CD) às unidades orgânicas, incluindo aos serviços desconcentrados e os *workshops* temáticos realizados aquando do lançamento de novos projetos transversais à organização.

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

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

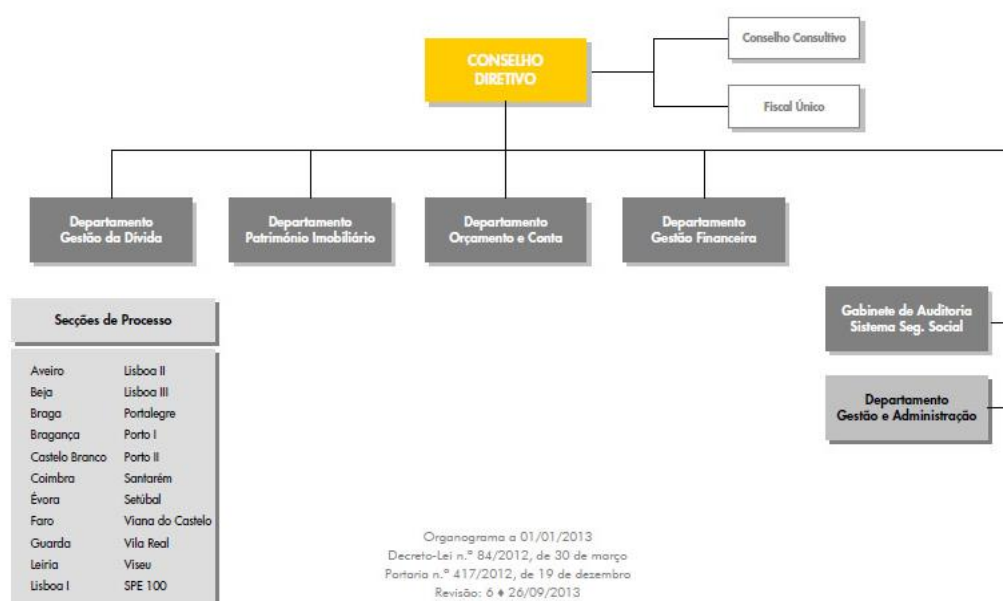
- Fiscal Único - no âmbito das atribuições que se encontram definidas foram realizadas as seguintes auditorias:
 - Auditoria Financeira – Orçamental todos os trimestres do 2019;
 - Auditoria Financeira à prestação de contas de 2019.
- Tribunal de Contas: Trabalhos no âmbito do Parecer à Conta da Segurança Social 2018, e ainda no acompanhamento semestral da execução orçamental;
- Tribunal de Contas: Auditoria à implementação do SNC-AP e da Entidade Contabilística Estado.
- Tribunal de Contas: Auditoria às dívidas à Segurança Social;
- Inspeção-Geral do MTSS: Auditoria à Alienação do Património da Segurança Social – IGFSS.IP que teve o seu início em 2018.

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 408 colaboradores em 31 de dezembro de 2019, 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 IGSS

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

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

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

Relativamente ao SIADAP 3, no biénio 2017-2018, foram avaliados 298 colaboradores representando uma taxa de 98,7%. De referir que, não foram avaliados 4 colaboradores (1,3%) por não deterem o correspondente serviço efetivo por motivo de doença.

No que diz respeito ao SIADAP 2, no ano de 2019, reuniram condições para avaliação 2 dirigentes intermédios de 2.º grau.

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

Em 2019, cerca de 94,07% dos colaboradores frequentaram pelo menos uma ação de formação, determinada em função do universo de colaboradores relativamente aos quais tenha sido identificada necessidade de formação em Plano de Formação e fora desse âmbito (ações extraplano e autoformação).

3. Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço

3.1 Existem manuais de procedimentos internos?

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

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

Neste âmbito, destaca-se ainda:

- **A Plataforma eletrónica de contratação pública** - Com a entrada em vigor, a 30 de julho de 2008, do Código dos Contratos Públicos (CCP), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008 de 29 de janeiro, passou a ser obrigatório o uso de mecanismos eletrónicos na contratação pública. Neste sentido, para todos os procedimentos definidos no artigo 16.º do CCP, o IGFSS adota a Plataforma Eletrónica de Contratação acinGOV, da entidade Academia de Informática, Lda.;
- **O Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP)** – o IGFSS é uma entidade que integra o Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP) da eSPap - Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, IP. A lista de bens e/ou serviços disponíveis para contratação, informação sobre os fornecedores de bens e prestadores de serviços qualificados, bem como as condições e requisitos

mínimos definidos para cada acordo quadro constam do Catálogo Nacional de Compras Públicas ⁶ (CNCP);

- **A Unidade Ministerial de Compras** – A Secretaria –Geral do MTSSS centraliza, através da UMC, o processo relativo às aquisições de bens e serviços para o MSSS, no quadro de funcionamento do sistema de compras públicas, ao abrigo da alínea c) do n.º 2 do artigo 2.º do Decreto Regulamentar n.º 21/2012, de 8 de fevereiro;
- **O Portal dos Contratos Públicos – BASE.GOV** - O Código dos Contratos Públicos (CCP) regula os procedimentos obrigatórios para a formação de contratos públicos (parte II do CCP) e estabelece ainda um regime aplicável à execução dos mesmos (parte III). O Código prevê a criação de um portal na internet dedicado aos contratos públicos, que agregue informação sobre contratação pública. Para dar cumprimento a esta obrigação foi criado o BASE, cuja gestão é assegurada pelo Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção (IMPIC).

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

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

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

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

e

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

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

De forma a criar um documento tão completo quanto possível, optou-se pela criação de conteúdos um pouco mais desenvolvidos, de modo a que a existência deste manual não fosse apenas o cumprimento

⁶ Expeto nos procedimentos por Ajuste Direto Simplificado ao abrigo do artigo 128.º do CCP

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

de um requisito formal do SGQ, mas sim uma ferramenta de gestão de recursos humanos, na verdadeira acepção 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/as de processo, de sub-processo e regras de substituição).

Relativamente aos padrões de qualidade mínimos, importa também aqui realçar a contratualização de níveis de serviço internos entre todos os Processos (ver ponto 2.10.3), 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 e Infrações Conexas, que foi enviado para o Conselho de Prevenção da Corrupção no dia 24 de fevereiro de 2010, com conhecimento ao SESS e Inspeção-Geral do MTSS. Face à realidade existente, o referido plano sofreu várias alterações ao longo dos anos. Em 2017, em cumprimento da Recomendação n.º 1 de julho de 2015, do Conselho de Prevenção da Corrupção, bem como das indicações recebidas na respetiva visita pedagógica, realizada no dia 23 de fevereiro de 2017, procedeu-se à revisão do “Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas”, passando a denominar-se “Plano de Prevenção de Riscos de Gestão (incluindo os de corrupção e infrações conexas)”.

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

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 MTSS.

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 que contempla de forma específica a gestão de infraestruturas técnicas e sistemas de informação.

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

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

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

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

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

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

O Instituto adota também algumas medidas reforçadas de que é exemplo a implementação da “*Clean Desk Policy*” desde 2007. De facto, no âmbito da operacionalização do sistema de gestão da qualidade importou reforçar as regras de segurança da informação, nomeadamente no que se prende com a salvaguarda de documentos, em suporte escrito ou eletrónico, e com o impedimento de acessos por parte de terceiros a informação crítica para a organização. Assim, a “*Clean Desk Policy*” do IGFSS estabelece regras sobre o que deve ser retirado do alcance de terceiros no posto de trabalho, quando o 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 109/91 - Lei da Criminalidade Informática
- Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD)

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

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

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

7. 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/as colaboradores, corporizado pelo SIADAP, a certificação do seu sistema de gestão da qualidade pela Norma NP EN ISO 9001 desde 2007, a obtenção do primeiro e segundo níveis do Esquema Europeu de Excelência (*Committed to Excellence* e *Recognised for Excellence* de 5 estrelas). 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/as.

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.

Em 2014 recebeu na Q-Day Conference, sob o tema “Decidir Melhor”, o Prémio Co-Inovação da Quidgest, que visa reconhecer os clientes que mais contribuem para o processo de inovação e melhoria contínua das suas soluções tecnológicas. Este prémio foi atribuído no âmbito da solução de *Balanced Scorecard* que o IGFSS utiliza desde 2007 e para a qual foi realizado 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 2019

- Cooperação Portugal - Timor-Leste — Cooperação entre os dois países para fomentar a partilha de boas práticas e metodologias de trabalho prosseguidas pelo DOC.
- Cooperação Portugal – São Tomé e Príncipe — Cooperação com a delegação da Direção da Contabilidade Pública do Ministério do Planeamento, Finanças e Economia Azul de São Tomé e Príncipe. O encontro enquadra-se numa missão técnica para reforço de capacidades no domínio de

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

alargamento do sistema de administração financeira do Estado para os Serviços e Fundos Autónomos, Poder Local e Regional e Segurança Social, daquele país.

Ano de 2018

- Orador no *workshop* subordinado ao tema “As Recentes Alterações Legislativas em Matéria de Insolvência e Recuperação de Empresas - Posicionamento da Segurança Social”, dinamizado pelo Departamento de Gestão da Dívida do IGFSS;
- Orador no congresso nacional “Insolvência e Recuperação de Empresas”, que abordou as medidas elegíveis para reestruturação, com a Segurança Social;
- O IGFSS foi convidado, enquanto uma das organizações bandeira, a integrar o “Programa 3 EM LINHA”, que visa a implementação de um sistema de gestão para a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar, tendo como base os requisitos da Norma NP4552:2016.

Ano de 2017

- Orador 16.º Encontro Temático do MTSSS, subordinado ao tema “Planos de Prevenção de Riscos de Gestão – Operacionalização e Monitorização”.

Ano de 2016

- O IGFSS foi nomeado como candidato, pela revista *Human Resources Portugal*, ao Prémio *Human Resources Portugal 2015*, na categoria “Empresa Pública – Qual a empresa pública com a melhor performance ao nível de Gestão de Pessoas?”. As listas de candidatos foram elaboradas pela equipa editorial da revista, com base em dezenas de estudos, e discutidas pelo painel de Conselheiros da revista *Human Resources*, que escolheu as organizações nomeadas por categoria.

Ano de 2015

- Formação ministrada em janeiro de 2015 por 3 dirigentes do IGFSS à equipa do Ministério da Solidariedade Social de Timor-Leste, no domínio da elaboração e acompanhamento da execução do Orçamento de Segurança Social, no âmbito do programa de cooperação entre o MTSSS de Portugal e o Ministério da Solidariedade Social de Timor-Leste para o período de 2011-2014, no subprojecto “Reforço Institucional – Criação do Sistema de Segurança Social”;
- Orador no 11º Encontro Temático do MSESS, subordinado ao tema “Planeamento e Estratégia nas Organizações Públicas”;
- Orador no 10º Encontro Temático do MSESS, subordinado ao tema “Ética, Gestão Pública e Prevenção dos Riscos de Corrupção”.

Ano de 2014

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

Ano de 2013

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

Ano de 2012

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

Ano de 2011

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

Ano de 2010

- Publicação na revista Quidnews do caso de sucesso do IGFSS na aplicação do *Balanced Scorecard*, com divulgação nos mercados espanhol, inglês e alemão;
- Publicação de Artigo na edição especial da Revista "*Human*" dedicada às "Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal 2010", na qualidade de entidade participante no Estudo do *Great Place to Work*;
- Participação no Seminário "Gestão Financeira dos Sistemas Proteção Social" realizado em Moçambique.

Ano de 2009

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

Ano de 2008

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

Ano de 2007

- Exemplo nacional de aplicação da CAF no *3rd European CAF Users Event*, realizado em Lisboa, no âmbito da Presidência Portuguesa da União Europeia;
- *Case study* sobre a Gestão da Qualidade na revista da APQ - Associação Portuguesa para a Qualidade (edição 01/2007);
- *Case study* sobre a aplicação do BSC no livro "*Balanced Scorecard*" do autor Francisco Pinto, da editora Edições Sílabo;
- *Case study* sobre a Gestão da Qualidade na *Winners Conference* promovida pela APQ;

- *Case study* no âmbito do “Diploma de Especialização em Informação para Decisão” do INA (Instituto Nacional de Administração);
- Orador num debate sobre Responsabilidade Social, a convite da Associação de Quadros Superiores do IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional);
- *Case study* no *Workshop* sobre o BSC - “Ver mais longe” – promovido pela Quidgest Portugal;
- *Case study* sobre a aplicação do BSC na revista Quidnews da Quidgest (edição de junho/2007)
- Orador numa palestra em Turim, no âmbito do curso sobre “Estratégias para Otimizar a Arrecadação dos Sistemas de Segurança Social” (Programa EuroSocial);
- Orador na 15.ª Conferência SINASE dedicada às boas práticas de *Corporate Governance*, promovida pela Universidade Católica.
- *Case study* no jogo de simulação sobre “Gestão do desempenho organizacional” do INA – exemplo da aplicação da CAF.

Todos estes exemplos são motivo de orgulho dos 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.

8. RESPONSABILIDADE SOCIAL

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

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

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

- 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 Plano 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 Plano passou a ser dinamizado pela Direção da Qualidade e Comunicação (DQC), contando sempre que necessário com o apoio dos colaboradores, bem como do Centro de Cultura e Desporto.

O presente capítulo pretende fazer um balanço da execução do plano de 2019.

8.1 COMUNICAÇÃO

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

Comunicar é sinónimo de partilhar, transmitir, informar e difundir. É esse o objetivo primordial que se pretende: garantir que toda a informação divulgada relativa a estas matérias seja explicada em detalhe e da forma mais abrangente possível. Só mediante a explicação dos objetivos que se pretendem alcançar e dos resultados que se vão atingindo é possível envolver todos os 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.

Flash Informativo	Assunto
N.º 10 de 17/01/2019	Recolha de Pilhas 2018
N.º 13 de 24/01/2019	Acordo Consultas Médicas na Av. Manuel da Maia
N.º 17 de 07/02/2019	IGFSS adere ao Pacto para a Conciliação
N.º 33 de 13/03/2019	Caminhada Solidária do 42.º Aniversário do IGFSS - 13/04/2019
N.º 39 de 27/03/2019	IGFSS associa-se a iniciativa solidária por Moçambique
N.º 45 de 01/04/2019	Comemoração do 42.º Aniversário do IGFSS Caminhada Solidária
N.º 46 de 02/04/2019	Entrega de alimentos enlatados para moçambique
N.º 51 de 11/04/2019	Comemoração do 42.º ANIVERSÁRIO DO IGFSS Última chamada - Caminhada Solidária
N.º 53 de 17/04/2019	Comemoração do 42.º Aniversário do IGFSS fotos e resultados
N.º 63 de 10/05/2019	Maio - mês do Coração_1
N.º 64 de 13/05/2019	Maio - mês do Coração_2
N.º 65 de 14/05/2019	Maio - mês do Coração_3
N.º 66 de 15/05/2019	Maio - mês do Coração_4
N.º 67 de 16/05/2019	Maio - mês do Coração_5
N.º 68 de 17/05/2019	Maio - mês do Coração_6
N.º 70 de 20/05/2019	Maio - mês do Coração_7
N.º 71 de 21/05/2019	Maio - mês do Coração_8
N.º 72 de 22/05/2019	Maio - mês do Coração_9
N.º 73 de 23/05/2019	Maio - mês do Coração_10
N.º 74 de 24/05/2019	Maio - mês do Coração_11
N.º 75 de 27/05/2019	Maio - mês do Coração_12
N.º 78 de 28/05/2019	Maio - mês do Coração_13
N.º 80 de 29/05/2019	Maio - mês do Coração_14

Flash Informativo	Assunto
N.º 81 de 30/05/2019	Maior - mês do Coração_15
N.º 83 de 31/05/2019	Maior - mês do Coração_16
N.º 84 de 04/06/2019	Dia do Escritório Limpo
N.º 95 de 17/07/2019	Dashboard do Inquérito de Consulta aos Trabalhadores sobre SST 2019
N.º 122 de /09/2019	Campanha de Dádiva de Sangue
N.º 131 de 22/10/2019	Lançamento de inquérito aos trabalhadores
N.º 152 de 03/12/2019	Campanha de Natal - DRESS A GIRL AROUND THE WORLD
N.º 153 de 09/12/2019	Reforço - Campanha de Natal
N.º 154 de 09/12/2019	Medidas de Conciliação
N.º 156 de 10/12/2019	Convite Lanche de Natal
N.º 159 de 23/12/2019	Resultados da Campanha de Natal 2019

8.2 BALANÇO DO PROGRAMA DE 2019

Apresenta-se de seguida os indicadores planeados no âmbito do Plano de Responsabilidade Social para 2019, bem como o seu estado de concretização a 31/12/2019.

Área da Responsabilidade Social	Indicador	Responsabilidade	Meta 2019	Resultado
Governança Organizacional	Implementação da Norma NP 4552:2016 - Sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal	Direção da Qualidade e Comunicação	02/01/2019 a 28/06/2019	Concretizado
	Elaboração do Plano de Responsabilidade Social 2020	Direção da Qualidade e Comunicação	02/12/2019 a 17/12/2019	Concretizado
Direitos Humanos	Tx de cumprimento do tempo de resposta - sugestões ao CD	Direção da Qualidade e Comunicação	95% em 5 dias úteis	Não aplicável
Práticas Laborais	% de oportunidades de melhoria SST implementadas (das aprovadas para implementação)	Direção de Administração e Infraestruturas	65%	0%
	Consulta aos trabalhadores no âmbito de SST	Direção de Recursos Humanos	20/05/2019 a 28/06/2019	Concretizado
	Realização de consultas de medicina no trabalho	Direção de Recursos Humanos	02/01/2019 a 31/12/2019	Concretizado
	Taxa de colaboradores abrangidos por formação - IGSS	Direção de Recursos Humanos	80%	94,07%
	N.º médio de horas de formação por colaborador - IGSS	Direção de Recursos Humanos	20 horas	23,10 horas
	Taxa de satisfação com o acolhimento realizado pela DRH	Direção de Recursos Humanos	94%	91,80%
	N.º de acidentes no local de trabalho	Direção de Recursos Humanos	4	0
	Taxa de absentismo	Direção de Recursos Humanos	2%	2,11%
Ambiente	Relatório ECO - Economia, Compromisso e Organização	Direção de Administração e Infraestruturas	01/02/2019 a 29/11/2019	Concretizado
	Recolha seletiva de papel, consumíveis informáticos, embalagens e pilhas para reciclagem	Direção da Qualidade e Comunicação e Direção de Administração e Infraestruturas	02/01/2019 a 31/12/2019	Concretizado
	Taxa de redução de volume de impressão	Direção de Administração e Infraestruturas	12% em relação a 2015	-7,11% em relação a 2015
	Taxa de redução de consumo de recursos energéticos	Direção de Administração e Infraestruturas	12% em relação à média de consumo de 2015 a 2017	25% em relação à média de consumo de 2015 a 2017
	Taxa de concretização do plano de manutenção das infraestruturas	Direção de Administração e Infraestruturas	75%	67%
	Elaboração e acompanhamento do plano de manutenção das infraestruturas	Direção de Administração e Infraestruturas	01/02/2019 a 31/12/2019	Não concretizado
Práticas operacionais justas	Elaboração do relatório de acompanhamento das medidas do Plano de Prevenção de Riscos Gestão (incluindo os de corrupção e infrações conexas)	Direção da Qualidade e Comunicação	01/02/2019 a 22/02/2019	Concretizado
	Participação na equipa dinamizadora da Rede para o Desenvolvimento da Responsabilidade Social do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (MTSSS)	Direção da Qualidade e Comunicação	02/01/2019 a 31/12/2019	Concretizado
Consumidor	Realização do inquérito aos clientes externos - avaliação da satisfação com as áreas de negócio do IGSS	Direção da Qualidade e Comunicação	08/04/2019 a 30/10/2019	Concretizado
	Taxa de satisfação dos clientes externos	Unidades Orgânicas de negócio	79%	79%
	Tx cumprimento prazo tratamento reclamações do livro amarelo	Departamento de Gestão da Dívida	97,5% em 15 dias úteis	96,77% em 15 dias úteis
Envolvimento e desenvolvimento da Comunidade	Comemoração do aniversário do IGSS	Direção da Qualidade e Comunicação	01/03/2019 a 05/04/2019	Concretizado
	Campanha de Natal	Direção da Qualidade e Comunicação	04/11/2019 a 31/12/2019	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 IGSS ao longo do ano.

Na vertente governação organizacional, o IGSS elabora o Plano anual de Responsabilidade Social, que constitui um referencial transversal na organização, e cujas metas são partilhadas por várias Unidades Orgânicas.

No que concerne aos direitos humanos, não foi recebida qualquer sugestão durante o ano de 2019.

No que respeita às práticas laborais, verificou-se que 5 dos 8 indicadores que constam desta área foram concretizados/cumpridos, o que representa uma taxa de concretização de 62,5%. De destacar a taxa de colaboradores abrangidos por formação durante o ano de 2019, com um resultado de 94,07%, bem como a ausência de acidentes no local de trabalho.

No plano do Ambiente, 3 dos 6 indicadores foram totalmente concretizados/cumpridos, com destaque para a taxa de redução do consumo de recursos energéticos.

As intervenções nas práticas operacionais justas foram concretizadas com a elaboração do relatório e acompanhamento das medidas do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, bem como a participação na equipa dinamizadora da Rede para o Desenvolvimento da Responsabilidade Social no MTSSS.

No plano do consumidor, a taxa de satisfação dos clientes externos registou este ano 79%, resultado igual do obtido no último ano.

Finalmente, no que respeita ao envolvimento e desenvolvimento da comunidade, foi dinamizada uma caminhada solidária, por ocasião do 42.º aniversário do IGFSS, cuja participação envolveu a oferta de bens alimentares para entrega à *Refood*, permitindo ajudar famílias carenciadas apoiadas por esta instituição, bem como uma Campanha de Natal “Dress a Girl around the World - (DAGATW)” que consistiu na entrega de materiais, gentilmente doados por colaboradores do IGFSS, tendo como finalidade a confeção de vestidos/calções para doar a meninas/meninos de países que vivem abaixo do índice de pobreza mundial, levando-lhes um pouco mais de dignidade, proteção e esperança. Sendo uma iniciativa da Rede PorTodos do MTSSS, a recolha dos materiais foi realizada pelos serviços e organismos aderentes, tendo sido entregues no edifício da Praça de Londres, à guarda da Secretaria-Geral, que os encaminhou para o Instituto de Emprego e Formação Profissional, a fim de serem distribuídos pelos Serviços de Formação Profissional, para encaminhamento aos destinatários.

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 2019, 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 2019 no que respeita aos recursos humanos do IGFSS:

- Em 31 de dezembro, o efetivo do IGFSS tinha 408 colaboradores (-1,2% face ao ano anterior);
- Registaram-se 41 admissões e 46 saídas de colaboradores;
- A taxa de colaboradores com habilitações de nível superior situou-se nos 70%;
- A idade média dos colaboradores situou-se nos 4 anos;
- A taxa de absentismo final situou-se nos 2,96% (menos 1,07 pontos percentuais que em 2018).

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

CAPÍTULO IV – COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

1. PUBLICIDADE INSTITUCIONAL

A Lei n.º 95/2015, de 17 de agosto, refere no n.º 2 do art.º 7 que as entidades abrangidas pela presente lei devem incluir nos respetivos planos e relatórios de atividades uma secção especificamente dedicada à informação sintética sobre as iniciativas de publicidade institucional do Estado, nos termos definidos na regulamentação aplicável.

O IGFSS não publicou, no ano de 2019, qualquer iniciativa de publicidade institucional do estado ao abrigo da Lei n.º 95/2015, de 17 de agosto.

2. BALANÇO DA COMUNICAÇÃO

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

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

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

A satisfação dos diferentes públicos, a par da concretização do desafio estratégico do IGFSS, exige uma comunicação contínua e objetiva de forma a estabelecer padrões de confiança. Assim, o plano de comunicação para 2019 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, contribuindo para a construção e projeção das boas práticas no IGFSS.
- Comunicação externa – consolidação dos canais de relacionamento com o cidadão, através de fluxos de comunicação flexíveis e abertos, estabelecendo uma relação de confiança e de proximidade com os clientes do IGFSS, tornando a organização mais ágil na resposta e concretizando a ambição de “ser uma referência na excelência e sustentabilidade do serviço público”.

O objetivo principal do plano de comunicação para 2019, bem como em anos anteriores, é o de planear e desenvolver as ações de comunicação numa perspetiva integrada das atividades e projetos do Instituto e alinhar os meios para este fim. Apresenta-se de seguida um balanço da utilização dos principais suportes de comunicação e das atividades que se encontravam previstas no plano de comunicação do ano transato.

2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

No âmbito da comunicação interna a estratégia de meios definida e prosseguida no IGFSS, envolve:

2.1.1 BOLETINS INFORMATIVOS

O Instituto emite boletins informativos eletrónicos como meio de comunicação com os colaboradores, o Diário de Recortes e o FI@sh Informativo.

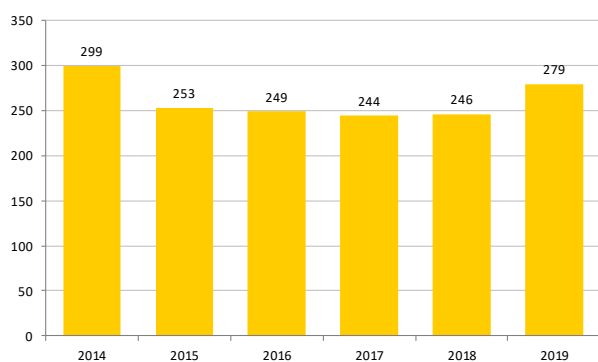
Di@rio de Recortes

É o serviço diário de divulgação de clipping de notícias dos principais media nacionais e de destaques legislativos, tendo sido publicados 279 “Diários de Recortes” em 2019.

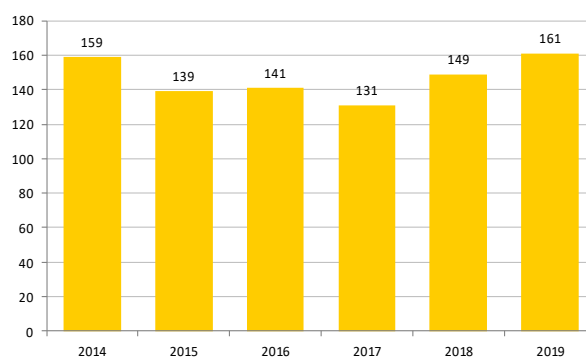
FI@sh Informativo

O boletim “FI@sh informativo” faz a divulgação das matérias relacionadas com o Sistema de Gestão da Qualidade, Plano de Responsabilidade Social, campanhas internas a decorrer, alertas sobre situações contextuais de acordo com a unidade orgânica implicada, novidades institucionais, entre outros. Foram publicados 161 Flash em 2019.

A emissão diária, no caso do Diário de Recortes, e a publicação ocasional despoletada por necessidades de comunicação identificadas pelo Conselho Diretivo ou pelas Unidades Orgânicas, traduzem-se nas publicações abaixo quantificadas:



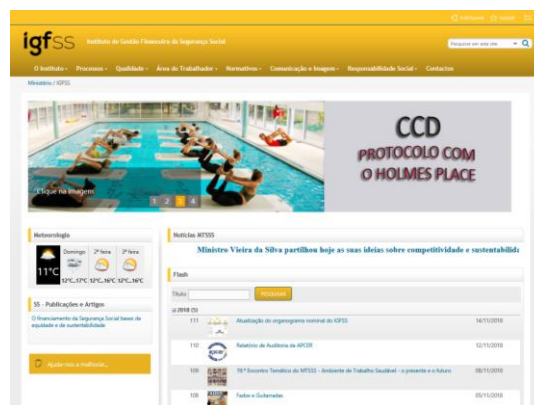
N.º anual de Diários de Recorte emitidos



N.º anual de FI@sh informativos emitidos

2.1.2 INTRANET

Neste canal informático são colocados todos os documentos relevantes e é depositada, permanentemente, toda a informação da atividade do Instituto. A intranet incorpora ainda uma área de destaques para divulgação de ações comunicativas que, normalmente, acompanham a produção dos boletins informativos, cartazes e banners.



2.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA

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

Essencialmente, a comunicação externa do IGFSS assenta nos conteúdos disponibilizados no Portal da Segurança Social e Página Eletrónica do Património Imobiliário:

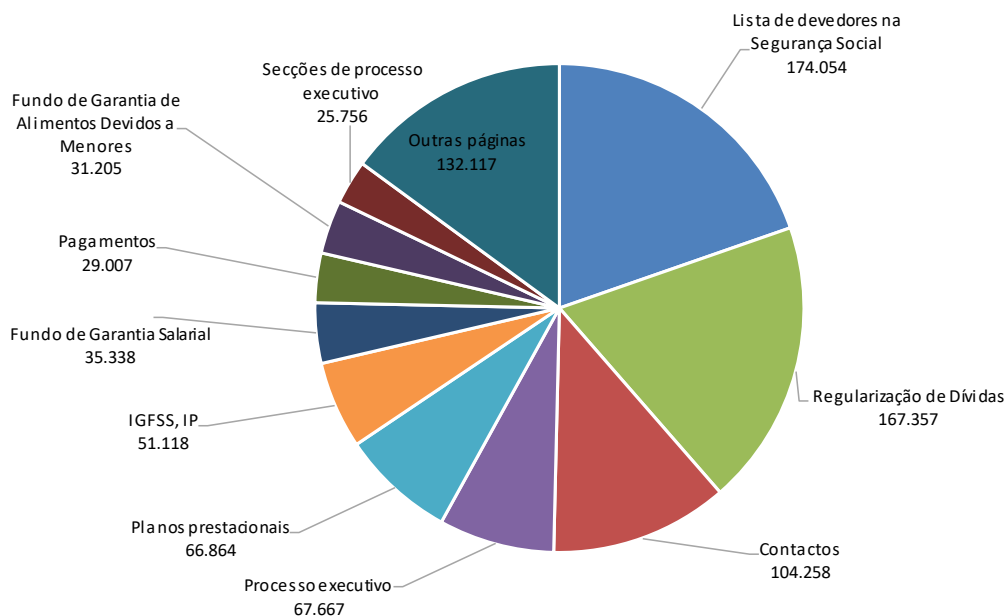


2.2.1 PORTAL DA SEGURANÇA SOCIAL

O Portal da Segurança Social tem como objetivo disponibilizar ao cidadão informação mais detalhada sobre todas as matérias, e em particular no IGFSS sobre o processo de regularização de dívidas à Segurança Social, Execução Orçamental da Segurança Social e sobre os fundos autónomos geridos pelo Instituto, tais como o Fundo de Garantia Salarial e o Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores. O Portal visa igualmente aumentar a acessibilidade informativa do cidadão aos conteúdos da Segurança Social, por via de melhorias na organização da informação, da disponibilização de um motor de pesquisa mais robusto e ainda por via de melhorias gráficas que tornam os conteúdos mais apelativos, garantindo, assim, a prestação de um melhor serviço e evitando a deslocação dos cidadãos aos postos de atendimento.

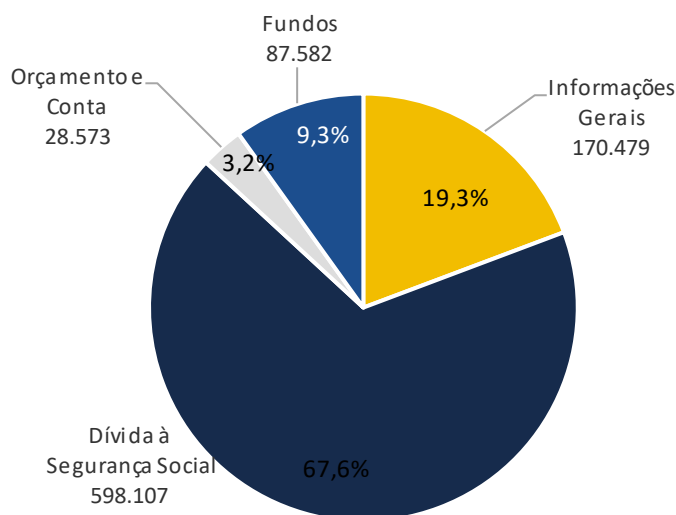
O IGFSS é responsável pela atualização do conteúdo de algumas páginas do *website* da Segurança Social (www.seg-social.pt) e contribui com informação para a página “Lista de devedores na Segurança Social”.

Conforme já referido no capítulo 3, a página eletrónica da Segurança Social, onde o IGFSS intervém registou um total de 884.741 visualizações, com predominância nas visitas aos seguintes conteúdos: “Lista de devedores na Segurança Social”, “Regularização de dívidas” e “Contactos”.



Distribuição do número de visualizações por páginas

Analisando os mesmos dados, mas agora por temática dos conteúdos das páginas visitadas, conclui-se que a maior procura está relacionada com assuntos da dívida à Segurança Social, que reuniu 598 107 visualizações, o que correspondeu a 67,6% do total de acessos efetuados durante o ano de 2019.



Distribuição das consultas por temas

2.2.2 PÁGINA ELETRÓNICA DA PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO

Foram analisados vários indicadores que permitem retirar conclusões sobre a utilização da página eletrónica do Património Imobiliário da Segurança Social (www.seg-social-patrimonio.pt), nomeadamente:

- Número de sessões - número de vezes que um utilizador, durante um período de tempo, está a interagir ativamente com o website, independentemente do número de páginas que vista;
- Número de utilizadores – número de utilizadores que interagiram com a página eletrónica, no período em análise;
- Número de visualizações de página - número total de páginas visualizadas, incluindo as visualizações repetidas de uma única página.

Durante o ano de 2019, e conforme referido no capítulo 3, a página eletrónica do Património Imobiliário da Segurança Social foi acedida por 156.765 utilizadores diferentes, em 178.083 sessões, registando-se um total de 647.815 visualizações de páginas.

2.2.3 IMPRENSA

Durante o ano foram publicados na imprensa diversos anúncios de venda de imóveis, bem como anúncios de publicação obrigatória sobre Procedimentos Concurais.

2.2.4 FOLHETOS

Durante o ano de 2019 não foram elaborados folhetos informativos.

2.3 ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DO PLANO

Relativamente às 46 ações estabelecidas no Plano anual, concretizaram-se 39, o que corresponde a 84,78% (um acréscimo de 15,28% relativamente a 2018), conforme se pode verificar no quadro infra.

Ação	Início	Conclusão	Resultado a 31/12/2019
PN.01 Gestão da Dívida			
Criação e definição de regras de distribuição de suportes comunicacionais para pessoas com deficiência visual e auditiva	02/01/2019	31/12/2019	Não concretizado
Promoção de funcionalidades SEF WEB na Segurança Social Direta	02/01/2019	31/12/2019	Concretizado
Utilização generalizada do infodívda para transmissão de informação do Departamento de Gestão da Dívida, nomeadamente boas práticas entre UO	02/01/2019	31/12/2019	Concretizado
Desenvolvimento dos conhecimentos dos RH em matéria de análise económico-financeira e de técnicas de negociação, através de ações de formação à medida, para aplicação com especial incidência na regularização da dívida de devedores estratégicos e na análise da posição a assumir no âmbito dos instrumentos de revitalização	02/01/2019	31/12/2019	Concretizado
Intensificação da articulação com a AT, nomeadamente através da tomada de posições concertadas no âmbito dos instrumentos de revitalização	02/01/2019	31/12/2019	Não concretizado
Desmaterialização do atendimento em complemento da SEFWeb: a) Plano de comunicação interna e externa visando a divulgação e implementação efetiva das funcionalidades da SSD; b) Externa – disponibilização de flyers com dados estatísticos de acesso e otimização de canais; c) Interna – Implementação efetiva com métricas de desempenho associadas no DGD para utilização efetiva das funcionalidades disponibilizadas (ex.º substituição do posto de DUC's pelos quiosques – atendimento induzido).	02/01/2019	31/12/2019	Concretizado
PN.02 Património Imobiliário			
Elaboração e divulgação do "Guia do Arrendatário" no qual deve constar os direitos e deveres do arrendatário - versão em papel e em formato web (para estar disponível no site eletrónico)	02/01/2019	29/03/2019	Não concretizado
Publicação de anúncios a divulgar a venda/arrendamento eletrónico de imóveis junto dos meios de comunicação, nomeadamente jornais	02/01/2019	31/12/2019	Concretizado
PN.03 Orçamento e Conta			
Publicação do Relatório e Contas do IGFSS de 2018 - intranet	01/08/2019	30/08/2019	Concretizado
Publicação da Conta da Segurança Social de 2018 - intranet e site da SS	01/10/2019	29/11/2019	Concretizado
Publicação da execução orçamental - intranet e site da SS (mensal)	02/01/2019	31/12/2019	Concretizado
Atualização da informação sobre a Lei dos compromissos e pagamentos em atraso no site da SS (mensal)	02/01/2019	31/12/2019	Concretizado
Publicação das alterações orçamentais no site da SS (trimestral)	02/01/2019	31/12/2019	Concretizado
Atualização do prazo médio de pagamento a fornecedores no site da SS (trimestral)	02/01/2019	31/12/2019	Concretizado

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2019

Ação	Início	Conclusão	Resultado a 31/12/2019
PN.04 Gestão Financeira			
Divulgação da Conta Integrada na Segurança Social Direta	01/02/2019	29/03/2019	Concretizado
Divulgação dos cartões pré-pagos como novo meio de pagamento de prestações sociais	01/10/2019	31/12/2019	Concretizado
Divulgação do relatório do movimento financeiro na intranet (mensal)	02/01/2019	31/12/2019	Concretizado
Disponibilização da INFODGF na intranet (mensal)	02/01/2019	31/12/2019	Concretizado
Divulgação de relatório de controlo das tesourarias GT na intranet (quadrimestral)	02/01/2019	31/12/2019	Concretizado
PGA.01 Qualidade e Comunicação			
Divulgação do relatório de acompanhamento do plano de prevenção de riscos de gestão (anual)	01/03/2019	29/03/2019	Concretizado
Divulgação da auditoria de renovação da certificação pela ISO 9001	02/05/2019	31/05/2019	Concretizado
Divulgação do relatório de avaliação da satisfação dos clientes externos	04/11/2019	29/11/2019	Concretizado
Divulgação do Plano de Atividades de 2019	02/01/2019	31/12/2019	Concretizado
Divulgação do QUAR de 2019	02/01/2019	31/12/2019	Concretizado
Divulgação do Relatório de Atividades de 2018	02/05/2019	31/12/2019	Concretizado
Divulgação do relatório da auditoria aos indicadores do BSC (anual)	23/12/2019	31/12/2019	Concretizado
Divulgação do relatório de monitorização da performance (mensal)	02/01/2019	31/12/2019	Concretizado
Divulgação do relatório de monitorização das oportunidades de melhoria (semestral)	02/01/2019	31/12/2019	Concretizado
Divulgação do relatório de monitorização dos OLA (quadrimestral)	02/01/2019	31/12/2019	Concretizado
Divulgação do relatório de controlo do relacionamento com o cliente (semestral)	02/01/2019	31/12/2019	Concretizado
Atualização de conteúdos na intranet e no site da Segurança Social	02/01/2019	31/12/2019	Concretizado
Divulgação das iniciativas do Plano de Responsabilidade Social	02/01/2019	31/12/2019	Concretizado
Divulgação das iniciativas no âmbito do Pacto de Conciliação	02/01/2019	31/12/2019	Concretizado
Emissão do Diário de Recortes e Flash	02/01/2019	31/12/2019	Concretizado
Divulgação de informação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados	02/01/2019	31/12/2019	Concretizado
PGA.02 Recursos Humanos			
Divulgação do Balanço Social de 2018 - intranet e site da SS	02/05/2019	31/05/2019	Concretizado
Divulgação do Plano de Formação 2019 - intranet	01/02/2019	31/05/2019	Concretizado
Divulgação do inquérito de consulta aos trabalhadores no âmbito da SST - intranet	03/06/2019	28/06/2019	Concretizado
Divulgação de procedimentos concursais e mobilidades - meios de comunicação social e site da SS	02/01/2019	31/12/2019	Concretizado
Divulgação dos relatórios das auditorias de SST - intranet	02/01/2019	31/12/2019	Concretizado
Divulgação do mapa de pessoal aprovado pela SESS - intranet	02/01/2019	31/12/2019	Concretizado
Divulgação dos perfis funcionais e matriz de competências - intranet	02/01/2019	31/12/2019	Concretizado

Ação	Início	Conclusão	Resultado a 31/12/2019
PGA.03 Administração e Infraestruturas			
Divulgação do plano de manutenção de infraestruturas de 2019 na intranet	01/02/2019	28/02/2019	Não concretizado
Divulgação anual dos resultados do relatório ECO - Economia, Compromisso e Organização	01/03/2019	29/03/2019	Não concretizado
Divulgação do relatório de avaliação de fornecedores na intranet (trimestral)	02/01/2019	31/12/2019	Não concretizado
Divulgação do Plano anual de desenvolvimento de Sistemas de Informação e Infraestruturas Tecnológicas na intranet	02/01/2019	31/12/2019	Não concretizado

CAPÍTULO V - MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

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

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

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

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

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

Medidas de Gestão da Dívida

A implementação da 2.ª fase da SEFweb em âmbito da gestão da dívida à Segurança Social foi planeada para 2019, a qual permitirá, a par da consulta online da situação contributiva em execução fiscal, a submissão online de requerimentos atinentes à sua regularização e acesso simplificado a referências de pagamento na SSDireta, traduzindo-se na melhoria do relacionamento via Internet e na desmaterialização de processos, como forma de facilitar o cumprimento das obrigações contributivas;

A implementação da SEFWeb 2ª fase foi, em colaboração com o II, I.P. operacionalizada no ano de 2019. A concretização desta iniciativa permitiu a aproximação dos serviços ao cidadão, no sentido de potenciar, a segmentos de contribuintes com dívidas em execução fiscal, a sua regularização de forma célere e eficaz.

As novas funcionalidades que entraram em produção promoveram a desmaterialização do processo de atendimento presencial na medida em que, fazendo uso de plataformas digitais, facilitaram o acesso a informação de dívidas em execução fiscal na área pessoal da Segurança Social Direta e tornaram mais expedito o deferimento de planos prestacionais.

Medidas do Património Imobiliário

No ano de 2018, o IGFSS apresentou candidatura no âmbito do programa SIMPLEX 2018, para implementação de uma solução que permita gerir os imóveis que constituem o património da Segurança Social, nas áreas da administração, conservação, avaliação e alienação, a qual foi aprovada.

No final do ano de 2019, foi adjudicado o Sistema de Gestão de Imóveis, tendo sido iniciados os trabalhos para a sua implementação, o qual se prevê entrar em produção durante o ano de 2020. A solução tecnológica contempla a integração das diversas vertentes da gestão do património imobiliário num único sistema, com valências ao nível dos instrumentos previsionais, evitando redundâncias e erros de informação, garantindo uma maior capacidade de resposta ao nível da gestão e a simplificação no contacto de todos os interessados com o Departamento de Património Imobiliário. A solução adjudicada prevê igualmente o processo de desmaterialização dos processos físicos, assim como a capacidade do sistema para registar quem e que informação foi alterada e disponibilizar esses dados para que seja possível auditá-los.

Medidas de Gestão Financeira

No ano de 2019 o projeto relacionado com a instalação de TPA virtual na Segurança Social Direta não avançou, atendendo a que o Instituto de Informática não teve recursos disponíveis para o colocar no seu plano de atividades.

Relativamente à evolução multibanco - pagamento de serviços compras para permitir o pagamento das notas de reposição associadas ao FGADM, FSS e FGS, foi implementado. Foram ainda concluídos os procedimentos necessários que permitiram o início da notificação dos devedores para cobrança voluntária de valores pagos indevidamente no âmbito dos Fundos (FSS, FGADM e FGS), com vista à respetiva participação para cobrança coerciva.

CAPÍTULO VI - AVALIAÇÃO FINAL

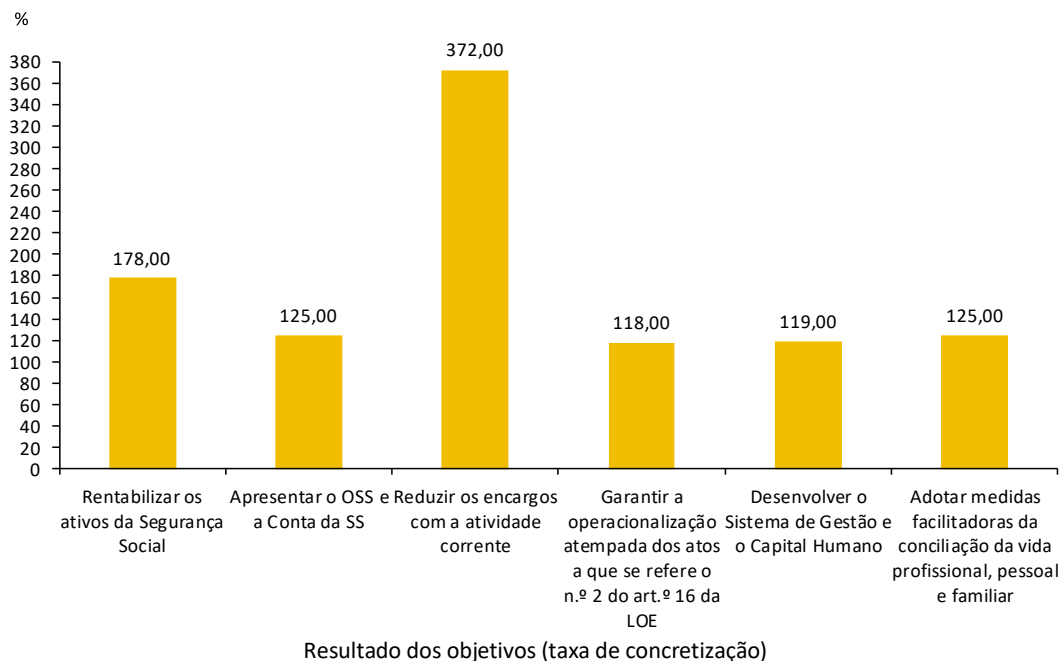
“Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados.”

“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.

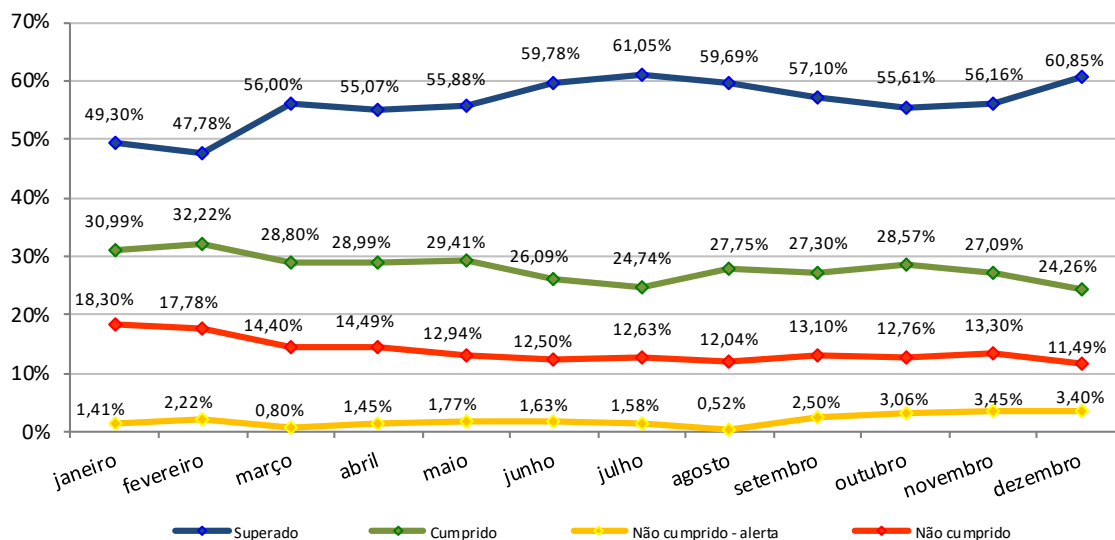
De facto, da leitura do QUAR do IGFSS resulta que **os 6 objetivos do QUAR apresentam resultados superiores a 100%**. Conclui-se, assim, que **os parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade foram cumpridos ou superados, resultando uma avaliação final de 162,09%**, conforme se lê no QUAR constante 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 2019 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 MTSSS (transcrição)

Relativamente aos 235 indicadores cujo desempenho foi aferido em 2019⁷, verifica-se que foram cumpridas ou superadas as metas para 85,11% dos indicadores, o que é revelador do elevado empenho e compromisso dos colaboradores do Instituto em alcançar os objetivos a que este se propôs.



Evolução % dos indicadores pelos níveis de performance

Mais significativo é este resultado se considerarmos que em 2019 se continuou a elevar o nível de exigência no estabelecimento das metas, numa ótica de melhoria contínua.

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

Assim, a exigência ainda é maior em 2019. Na verdade, o BSC reforçou a capacidade de análise prospetiva por parte dos/as dirigentes de topo e intermédios, pelo que nas reuniões de pilotagem estratégica os/as responsáveis de primeira linha, mais do que analisar e justificar o desempenho passado, identificam as iniciativas que devem ser desencadeadas no futuro, em virtude das tendências de performance registadas, no sentido de assegurar o bom funcionamento do ciclo da melhoria contínua.

Neste contexto, aquando a elaboração do Plano de Atividades para 2019, foi analisado o desempenho histórico relativamente a cada indicador, pelo que a estratégia para o triénio e os objetivos anuais para o corrente ano já refletem o resultado das conclusões e decisões decorrentes dessa análise, que se traduzem em metas ainda mais ambiciosas.

Conclui-se, portanto, que o Plano Estratégico 2019-2021, e o Plano de Atividades para 2020, consubstanciam os principais planos de melhoria do IGFSS face aos resultados alcançados em 2019 e anos anteriores.

⁷ Dos 252 indicadores definidos em 2019, não foi possível aferir o desempenho de 17 indicadores.

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.

O Conselho Diretivo

Presidente: Teresa Maria da Silva Fernandes

Vice-presidente: Nuno Miguel da Costa Santos

Vogal: Sara Maria Murta Ribeiro



SEGURANÇA SOCIAL

igfSS

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