

igfss



PLANO DE ATIVIDADES 2012



SEGURANÇA SOCIAL



FICHA TÉCNICA

Título

PLANO DE ATIVIDADES 2012

Autor/Editor

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

Av. Manuel da Maia, n.º 58

1049-002 Lisboa

Tel: 21 843 33 00

Fax: 21 843 37 20

Email: igfss@seg-social.pt

Conceção técnica

Gabinete de apoio à gestão
Núcleo da qualidade e controlo de gestão

Data de edição

29 de fevereiro de 2012

ÍNDICE

I ENQUADRAMENTO	3
II O IGFSS.....	5
1. MISSÃO, VISÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE	7
2. ATRIBUIÇÕES	10
3. ESTRUTURA ORGÂNICA	12
4. MODELO DE GESTÃO.....	14
III OBJETIVOS 2012.....	15
1. QUAR E POLÍTICA DA QUALIDADE	17
2. MAPAS DA ESTRATÉGIA	19
2.1. Gestão da dívida (PN.01)	20
2.2. Património imobiliário (PN.02)	25
2.3. Orçamento e conta (PN.03).....	29
2.4. Gestão financeira (PN.04)	33
2.5. Gestão estratégica (PS.01).....	36
2.6. Gestão de recursos humanos (PS.02).....	41
2.7. Gestão de infraestruturas e aquisições (PS.03).....	45
2.8. Jurídico-contencioso (PS.06)	49
3. CRITÉRIOS DE AFERIÇÃO DA PERFORMANCE	52



I. Enquadramento

ENQUADRAMENTO

Decorrente da adoção de uma gestão por objetivos, da implementação de um sistema de gestão da qualidade e também de alterações legislativas, o IGFSS nestes últimos anos tem vindo a desenvolver, a adaptar e a integrar os vários instrumentos de gestão, incluindo o Plano de Atividades. Assim, a elaboração do Plano de Atividades integra o sistema de gestão da qualidade e assenta na metodologia do Balanced Scorecard (BSC) enquanto ferramenta de avaliação de desempenho e de gestão estratégica, permitindo não apenas a definição dos objetivos e a avaliação do desempenho organizacional, mas também a clarificação e comunicação da estratégia, missão e visão da organização a vários níveis.

Na sequência da nomeação do atual conselho diretivo, em 22 de junho de 2009, definiram-se as orientações e os objetivos estratégicos para o mandato num contrato de gestão, de acordo com o estatuído no artigo 18.º do estatuto do gestor público (Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março). Por outro lado, foi em simultâneo elaborado o Plano Estratégico para o triénio 2010-2012, documento mais detalhado e no qual se engloba o contrato de gestão, onde, para além de serem definidos a missão, visão e valores corporativos, são identificadas as grandes linhas de orientação estratégicas e os principais objetivos a alcançar neste mandato, bem como os respetivos indicadores e metas, através da apresentação do mapa da estratégia corporativa para o triénio.

O Plano Estratégico, que reflete a visão estratégica de médio prazo do IGFSS (3 anos), apresenta as linhas gerais para a construção dos planos de atividades anuais, tendo sido, por conseguinte, a base para a definição, em cascata, do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) e dos mapas da estratégia dos processos a partir do ano de 2010, permitindo o alinhamento estratégico de toda a organização.

Neste contexto, e em suma, existindo 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 o contrato de gestão 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 aqui se esquematiza.

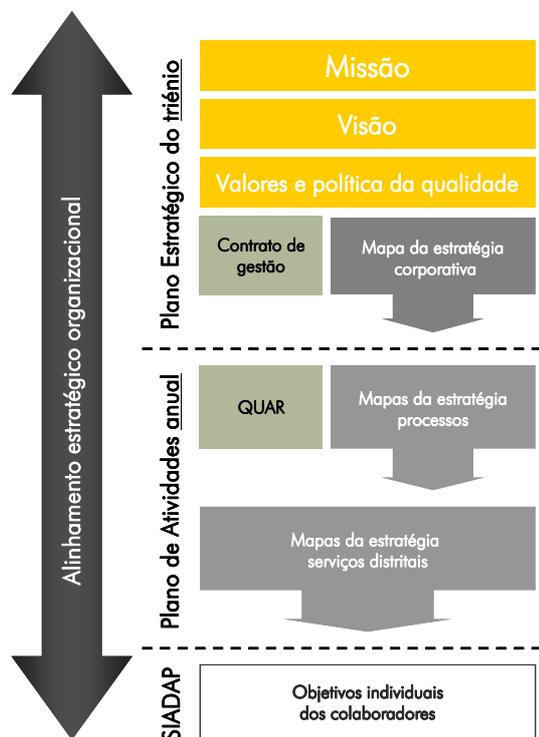


Figura 1 – Desdobramento da estratégia

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.





II. OIGFSS

1. MISSÃO, VISÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE

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

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

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

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

- ⇒ Elaborar e acompanhar a execução do OSS, com um volume financeiro na ordem dos 37 mil milhões de euros, e produzir a Conta da Segurança Social, que integra a Conta Geral do Estado;
- ⇒ Desempenhar as funções de Tesouraria Única do sistema de Segurança Social, na vertente de recebimentos e pagamento direto a beneficiários, bem como de abastecimento financeiro diário às suas 10 instituições e serviços, garantindo em simultâneo a rendibilização de fundos;
- ⇒ Recuperar a dívida à Segurança Social através da cobrança coerciva, gerindo cerca de 1,8 milhões de 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 cerca de 5.000 imóveis, de renda livre e renda social, que integram o património imobiliário da Segurança Social.

Para melhor concretizar a sua missão, o instituto adota mecanismos de gestão flexíveis e inovadores, cujos resultados são orientados sobretudo para a satisfação das necessidades dos cidadãos, indo ao encontro da **visão** de ser um instituto líder na qualidade do serviço público:

- ⇒ Ser um instituto de referência na administração pública, procurado por outros organismos e entidades para apresentar as suas boas práticas e instrumentos de gestão;
- ⇒ Melhorar continuamente o sistema de gestão da qualidade do instituto, orientado para a satisfação das necessidades dos seus clientes.



Na **carta de valores** do IGFSS são 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.

Concomitantemente, 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 maior qualidade:

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 empenhamento de todos;

3. Processos inovadores

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

4. Melhorias constantes

- Promover a orientação para resultados, no sentido de superar desafios cada vez mais exigentes, com vista ao aumento da eficiência e eficácia dos serviços prestados;



- ⇒ Adotar procedimentos claros para uma execução e controlo rigorosos e efetuar uma revisão periódica dos processos, objetivos e metas no sentido de eliminar o supérfluo e reforçar o que for estratégico;
- ⇒ Procurar sempre a melhoria contínua do sistema, antevendo e ultrapassando todas as falhas e erros, rumo à excelência e ao aumento da qualidade do serviço;

5. Qualidade garantida

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

6. Comunicação transparente

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

7. Responsabilidade social e ambiental

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



2. ATRIBUIÇÕES

Em paralelo com o progressivo alargamento do sistema de Segurança Social, as competências do IGFSS foram sendo reforçadas, pelo que, assentes nas referidas quatro áreas nucleares, são as seguintes as principais atribuições do instituto:

Planeamento, orçamento e conta

- ⇒ Propor as medidas de estratégia e de política financeira a adotar no âmbito do sistema de Segurança Social e assegurar a respetiva execução, bem como assegurar o cumprimento do princípio da unidade financeira do sistema de Segurança Social;
- ⇒ Definir, a nível nacional, objetivos, meios e formas de gestão financeira das instituições do sistema de Segurança Social;
- ⇒ Efetuar o controlo estratégico das instituições e serviços do sistema;
- ⇒ Preparar o Orçamento da Segurança Social, apreciando, integrando e compatibilizando os orçamentos parcelares, e assegurar, coordenar e controlar a respetiva execução;
- ⇒ 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;
- ⇒ 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;
- ⇒ Elaborar a Conta da Segurança Social;
- ⇒ Assegurar a verificação, acompanhamento, avaliação e informação, nos domínios orçamental, económico e patrimonial, das atividades dos organismos da Segurança Social, no âmbito do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado;
- ⇒ Participar, em colaboração com as demais instituições, organismos e serviços do sistema, 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;
- ⇒ Desempenhar as funções de Tesouraria Única do sistema de Segurança Social, assegurando e controlando os pagamentos, bem como a arrecadação das receitas e dos respetivos fundos;
- ⇒ Contrair os financiamentos necessários ao equilíbrio financeiro do sistema, nos termos da legislação aplicável;



- ⇒ Assegurar a gestão do Fundo de Garantia Salarial, do Fundo de Socorro Social e demais fundos englobados no instituto;
- ⇒ Assegurar a rendibilização de excedentes de tesouraria, mediante o recurso a instrumentos disponíveis no mercado.

Gestão da dívida

- ⇒ Analisar a evolução da dívida à Segurança Social, bem como acompanhar e controlar a atuação das instituições de Segurança Social em matéria de regularização da dívida e assegurar a instauração e instrução de processos de execução de dívidas à Segurança Social;
- ⇒ Representar a Segurança Social nas ações que visem a articulação institucional com outros credores públicos e privados;
- ⇒ Apreciar e decidir a posição a assumir pela Segurança Social nos procedimentos extrajudiciais de conciliação, dos processos de insolvência e de recuperação de empresa e, ainda, de operações conducentes à celebração de contratos de consolidação financeira e de reestruturação empresarial, bem como instruir os procedimentos de regularização de dívida mediante dação em pagamento;
- ⇒ Negociar e celebrar contratos de cessão de créditos;
- ⇒ Promover, em articulação com o Instituto de Segurança Social, IP, a regularização das situações de incumprimento contributivo na forma, condições e requisitos estabelecidos na lei.

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.



3. ESTRUTURA ORGÂNICA

O IGFSS a 31 de dezembro de 2011 tinha 395 colaboradores e a sua atual estrutura orgânica, aprovada pela Portaria n.º 639/2007, de 30 de maio, alterada pela Portaria 1329-C/2010, de 30 de dezembro e pela Deliberação n.º 291/2011, de 31 de janeiro de 2011, divide-se em áreas operacionais e áreas de suporte, existindo ainda serviços desconcentrados na área nuclear de gestão da dívida, que correspondem às secções de processo executivo do sistema de Segurança Social.

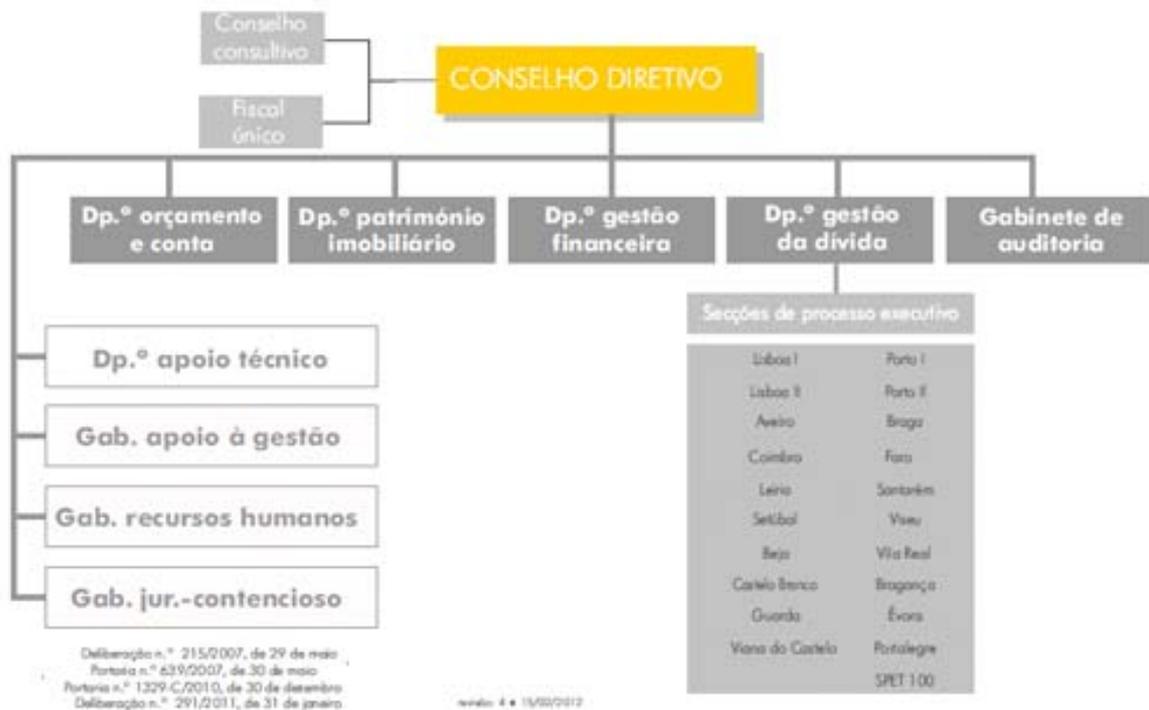


Figura 2 – Organograma IGFSS

Ao departamento de orçamento e conta incumbe elaborar e controlar a execução do Orçamento da Segurança Social, elaborar a Conta da Segurança Social e, bem assim, elaborar e controlar a execução do orçamento privativo do IGFSS.

Ao departamento de património imobiliário incumbe a administração e conservação do património imobiliário da Segurança Social, tendo em vista a sua rentabilização, bem como a elaboração do plano de alienação de imóveis.

Ao departamento de gestão financeira incumbe a gestão unificada e otimizada dos recursos financeiros do sistema, assegurando a arrecadação das contribuições e dos demais recursos financeiros e o abastecimento financeiro das instituições e serviços do sistema, bem como assegurar a gestão do Fundo de Socorro Social e dos demais fundos englobados no IGFSS.

Ao departamento de gestão da dívida incumbe analisar a evolução da dívida à Segurança Social, atuando proativamente na sua recuperação, através da cobrança coerciva e extraordinária e na viabilização de empresas devedoras, representando a Segurança Social nas ações que visem uma articulação institucional, designadamente na titularização e junto de outros credores públicos.



Ao gabinete de auditoria incumbe efetuar o acompanhamento da atividade dos organismos, instituições e serviços que integram o sistema de SS, nos domínios orçamental, económico e patrimonial e no âmbito do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado.

O departamento de apoio técnico assegura a gestão e manutenção dos edifícios afetos à atividade do IGFSS, garantindo os meios técnicos e as ferramentas necessárias aos serviços e utilizadores, assegurando a operacionalidade dos sistemas, telecomunicações e infraestruturas tecnológicas, bem como a gestão do expediente e as aquisições de bens e serviços.

Ao gabinete de apoio à gestão incumbe assegurar a gestão da qualidade, o planeamento e monitorização da atividade do IGFSS, a promoção de uma estratégia de comunicação e imagem institucional e a assessoria técnica e jurídica aos órgãos estatutários.

Ao gabinete de recursos humanos incumbe a gestão técnica e administrativa dos recursos humanos do IGFSS.

Ao gabinete jurídico-contencioso incumbe prestar assessoria jurídica e assegurar o contencioso do IGFSS.



4. MODELO DE GESTÃO

O modelo de gestão veicula a política e estratégia do IGFSS em cada uma das seguintes dimensões: gestão por objetivos, gestão da qualidade, gestão de recursos humanos, gestão da comunicação e responsabilidade social.



Figura 3 – Modelo de Gestão do IGFSS

Ao nível da gestão por objetivos o IGFSS segue a metodologia Balanced Scorecard (BSC) enquanto sistema de gestão da performance, de gestão estratégica e de comunicação (alinhamento organizacional). Ao mesmo tempo, os objetivos e compromisso com a Qualidade, mais do que contribuir para uma estratégia de visibilidade e reconhecimento externo, projetam a ambição de prestar melhores serviços aos clientes e envolver os colaboradores com o ideal de serviço público e a missão da Segurança Social. Na gestão das pessoas seguem-se políticas exigentes, alinhadas com a estratégia global da organização, suportadas por um sistema de avaliação de desempenho individual e por um planeamento rigoroso que aposta na formação, com vista à valorização e motivação dos colaboradores. Contribuir para uma melhor qualidade de vida profissional e pessoal dos colaboradores e melhorar o ambiente de trabalho são dois grandes objetivos. Para tanto, a política de comunicação interna do IGFSS aposta na transparência da gestão, através da divulgação de todas as decisões relevantes, apoia o reforço da identidade corporativa e incentiva o envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento dos projetos e objetivos do instituto, reforçando os laços de pertença. Por fim, paralelamente, enquanto organização socialmente responsável o instituto procura de forma contínua no tempo contribuir para a melhoria das comunidades em que se integra, concorrendo para um futuro sustentável.

Estas cinco dimensões têm vindo a ser desenvolvidas de forma articulada tirando partido de práticas inovadoras de gestão, o que tem permitido ao IGFSS caminhar firmemente na prestação de um serviço público de maior qualidade, ao encontro das expectativas e necessidades dos seus colaboradores, clientes e sociedade.



III. Objetivos 2012

1. QUAR E POLÍTICA DA QUALIDADE

O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da administração pública (AP), para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências. A avaliação do desempenho de cada serviço, no âmbito do SIADAP 1 – subsistema de avaliação do desempenho dos serviços da AP – assenta no QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização).

Neste contexto, e devendo os organismos propor os objetivos a prosseguir em cada ano e sobre os quais incidirá a avaliação do serviço no âmbito do SIADAP 1, o IGFSS apresentou, na data estabelecida para o ano de 2012 e em simultâneo com o presente Plano de Atividades, a sua proposta de QUAR para aprovação pela tutela. A construção do QUAR do IGFSS teve por base o Plano Estratégico definido para o triénio 2010-2012, tendo sido selecionados os indicadores que constam do contrato de gestão e que melhor representam a missão e a estratégia organizacionais.

Relativamente aos objetivos do sistema de gestão da qualidade, pese embora, na verdade, sejam todos os definidos nos mapas da estratégia de todos os processos, foi associado a cada um dos 7 compromissos da política da qualidade um objetivo específico devidamente quantificado, tornando visível que mais do que um conjunto de intenções são verdadeiros compromissos ao nível dos resultados a atingir.

Compromissos da Qualidade		Objetivo	Indicador	Meta
1	Cientes satisfeitos	Aumentar a satisfação dos clientes externos	Taxa de satisfação global	80%
2	Colaboradores envolvidos	Aumentar a satisfação dos colaboradores	Taxa de satisfação global	80%
3	Processos inovadores	Melhorar os níveis de serviço internos (OLA)	Taxa de cumprimento global	90%
4	Melhorias constantes	Fomentar a melhoria contínua dos processos	Taxa de indicadores cumpridos ou superados nos scorecards	85%
5	Qualidade garantida	Desenvolver o sistema de gestão da qualidade	Manutenção da certificação ISO 9001	31-12-2012
6	Comunicação transparente	Promover a comunicação interna	Índice de satisfação da dimensão Comunicação Institucional	80%
7	Responsabilidade social e ambiental	Reduzir o impacto ambiental	Taxa de redução das emissões de carbono	18%





2. MAPAS DA ESTRATÉGIA

Mais do que uma mera compilação de objetivos, o Plano de Atividades é um instrumento de gestão da estratégia, pois através da metodologia BSC está assegurada a sua formulação e execução, nomeadamente através do desenho e monitorização dos mapas da estratégia por processo, os quais traduzem o modo como o IGFSS se propõe, na prática, assegurar o desenvolvimento dos seus recursos tecnológicos e humanos, no sentido de melhorar os seus processos internos, como forma de garantir a satisfação das necessidades dos seus clientes e *stakeholders*.

Surgem assim como um guia que permite comunicar a estratégia do IGFSS a todos os colaboradores de forma clara, simples e eficaz, ao mesmo tempo que explicita os objetivos a atingir e a forma como estes se influenciam uns aos outros. Assim, para cada processo foi 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, 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.

Relativamente ao PN.01 – Gestão da dívida e ao PN.02 – Património imobiliário foram ainda desenhados mapas da estratégia para os serviços desconcentrados e deslocalizados, secções de processo executivo e direções de gestão de imóveis, respetivamente, o que para além de permitir ao longo do ano verificar o contributo e impacto de cada um no resultado global do processo, possibilitará a emissão de um *ranking* mensal da performance destes serviços cuja missão e atividade é igual em cada local.

Antes da apresentação dos mapas da estratégia, seguem-se algumas notas de leitura:

- ⇒ O seu desenho em cada processo considerou a existência das seguintes 4 perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento;
- ⇒ Os objetivos definidos em cada mapa da estratégia constam das caixas ovais, sendo que as setas que os ligam representam as relações de causa-efeito existentes;
- ⇒ Cada objetivo é medido por um ou mais indicadores de desempenho, que se encontram listados à direita do mapa, juntamente com a respetiva meta, polaridade e peso. Apresenta-se igualmente o peso de cada perspetiva e objetivo no mapa da estratégia;
- ⇒ Através da identificação em cada mapa do n.º do indicador no plano estratégico 2010-2012, quando aplicável, realiza-se a interligação entre os dois planos, o plurianual e o anual;
- ⇒ Todos os mapas contêm indicadores comuns relacionados com a valorização do capital humano, promoção da avaliação do desempenho e prossecução da melhoria contínua;
- ⇒ Os mapas dos processos de negócio contêm indicadores referentes ao índice de satisfação de clientes externos e, se relevante, à taxa de cumprimento do prazo de resposta a reclamações;
- ⇒ Existem dois tipos de indicadores, diferenciados no mapa da estratégia pela sua cor:
 - Indicadores normais: medidos em milhões, percentagem, horas, dias, etc. (cor preta);

Indicadores de projeto: medidos pelo cumprimento de um conjunto de atividades calendarizadas, através da comparação entre as datas de conclusão previstas e as datas de conclusão efetivas (cor azul).



2.1. Gestão da dívida (PN.01)

Em 2012 a eficiência da cobrança irá registar um aumento de 7% face ao ano anterior, situando a taxa de cobrança de carteira de dívida ativa anual nos 23%. Este valor será o mais elevado dos últimos quatro anos, considerando a carteira líquida de dívida ativa¹ existente.

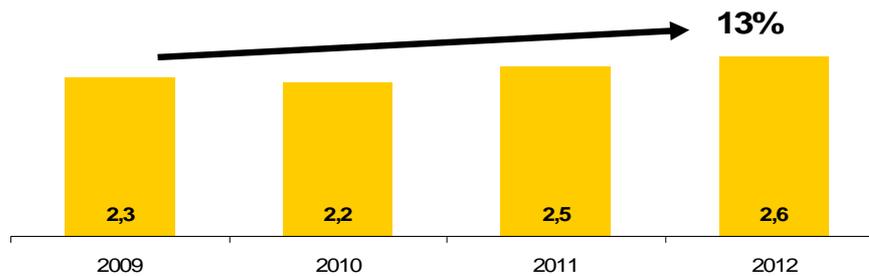


Gráfico 1 – Carteira líquida de dívida ativa (10⁹ €)

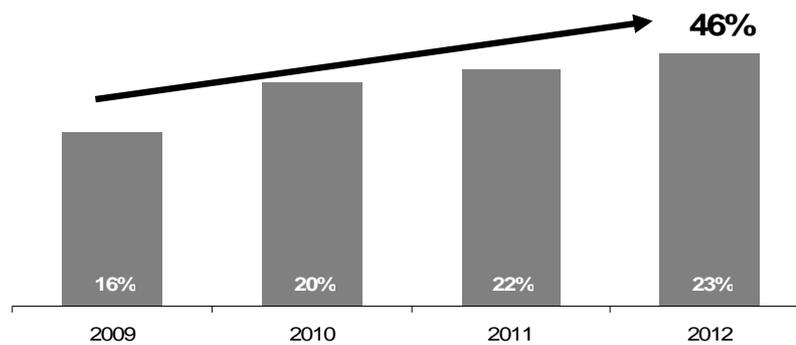


Gráfico 2 – Taxa de cobrança da carteira líquida de dívida ativa

Mantém-se, desta forma, uma tendência fortemente positiva no crescimento da eficiência do instituto na recuperação de dívidas à Segurança Social, superando os valores de benchmark externo.

Para o cumprimento desta meta, concorrem cinco linhas estratégicas:

1. **Reforço dos meios humanos**, pela reposição de elementos nas equipas que sofreram reduções de colaboradores por aposentação. Assim, o rácio de ocupação do mapa de pessoal deverá passar de cerca de 80% em 2011 para 95% em 2012. Neste contexto prevê-se a abertura de um novo serviço de atendimento ao público no distrito de Lisboa, contribuindo para a melhor adequação dos meios às necessidades².
2. **Favorecimento da regularização de dívida através de acordo prestacional**. Mantém-se uma postura do instituto que privilegia o diálogo com o devedor e que tem contribuído para o

¹ Valor em dívida em condições de cobrança coerciva, excluindo reclamações, declarações em falha, prescrições, contencioso e outros fatos suspensivos da cobrança.

² O distrito de Lisboa regista 31% da dívida à Segurança Social, embora só possua 13% dos colaboradores.



sucesso da recuperação de dívida, situando acima dos 70% a percentagem de dívida recuperada voluntariamente. Este vetor estratégico inclui a revisão das condições legais de pagamento prestacional para 2012, bem como uma forte articulação com o Programa Revitalizar.

3. **Foco nos grandes devedores**, através da implementação de um plano de enquadramento destas dívidas que, em articulação com o Programa Revitalizar, procurará encontrar soluções de recuperação para empresas viáveis e soluções de liquidação para as que apenas utilizam o incumprimento como meio de concorrência desleal no mercado. O plano de enquadramento abrangerá um número perto de 5.000 empresas, com maior volume de dívida em cada distrito.
4. **Maior amplitude da ação coerciva**, em particular sobre devedores que não pretendam celebrar acordos de regularização ou que não cumpram os acordos celebrados. Neste vetor pretende-se que mais de 85% dos processos executivos em condição legal para penhora, possuam pelo menos uma ordem de penhora (créditos, imóveis, veículos ou saldos bancários).
5. **Alargamento da atuação sobre os responsáveis pela criação de dívida**, aumentando o número de processos de reversões para responsabilização pessoal dos gerentes e membros de órgãos estatutários legalmente subsidiários no pagamento das dívidas.

Numa perspetiva transversal, o IGFSS irá procurar aumentar a qualidade do serviço prestado aos seus clientes, nomeadamente:

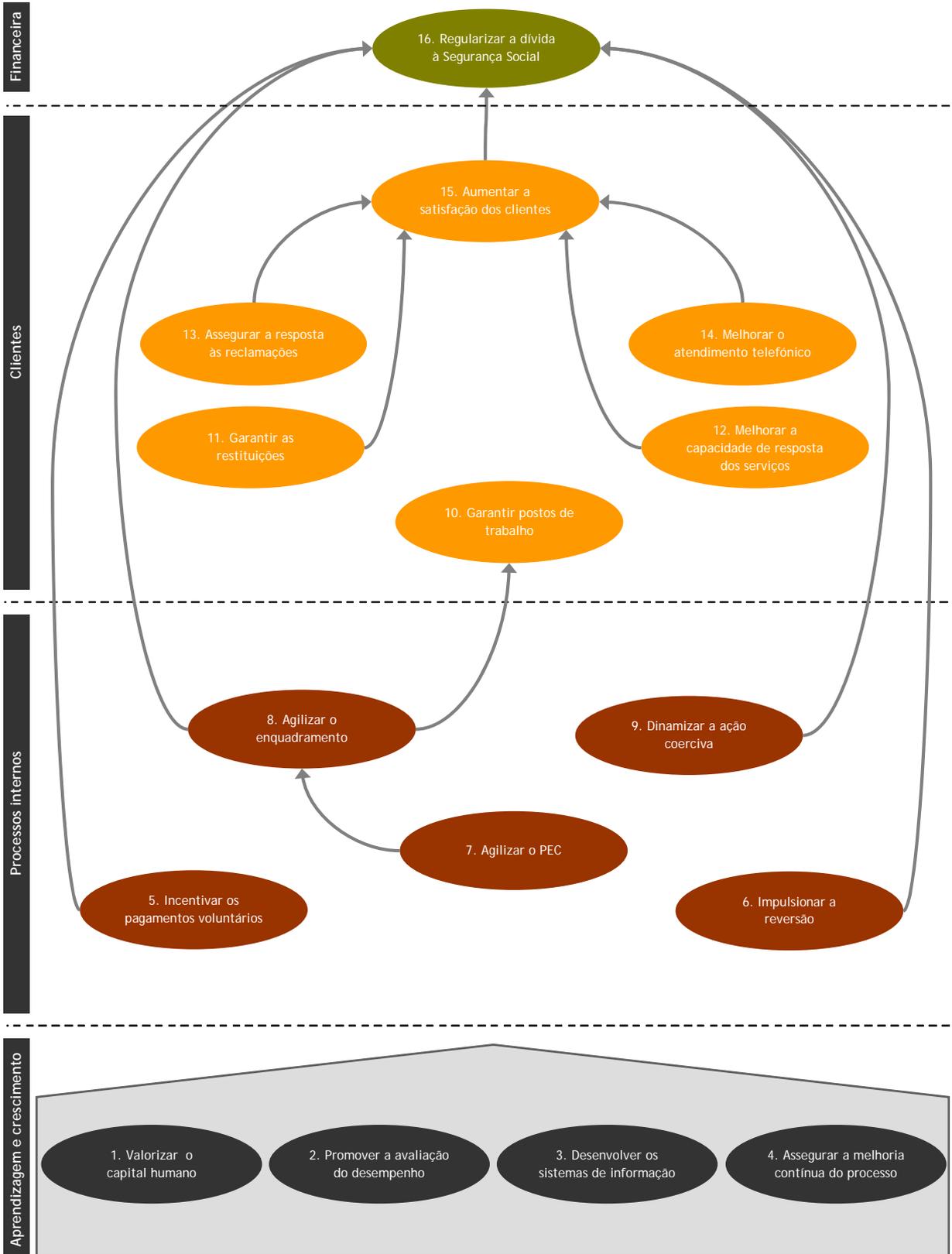
- ⇒ **Pelo reforço de canais de contato alternativo**, em particular do Serviço de Atendimento Telefónico e das funcionalidades presentes no serviço Segurança Social Direta (sítio da Segurança Social) para o que contribuirá o lançamento do Novo Portal da Segurança Social (ver PS.01);
- ⇒ **Pela formação contínua dos seus colaboradores** nas competências técnicas de negócio, comportamentais e da qualidade, objetivo alinhado com o projeto de gestão do gap de competências do instituto (ver PS.02);
- ⇒ **Remodelação das instalações de atendimento ao público**, adequando os serviços distritais que demonstram condições insuficientes, conforme plano de remodelação do PS.03.



PN.01 - Gestão da dívida

MISSÃO

Recuperar a dívida à SS, dissuadir o incumprimento contributivo e viabilizar empresas



Objetivos	Indicadores	N.º indicador PE 2010-2012	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2012	Peso da perspectiva	Peso do objetivo	Peso do indicador
16	16.1 Δ % da taxa de cobrança global	11.1	(+)	5%	1,5	1	2
	16.2 Taxa de cobrança da carteira líquida de dívida ativa	-	(+)	23%			1
	16.3 Valor da regularização extraordinária	-	(+)	12 M€			1
15	15.1 Índice satisfação dos clientes - recuperação executiva	8.1	(+)	75%	1	1	1
	15.2 Índice satisfação dos clientes - recuperação extraordinária	8.1	(+)	91%			1
	15.3 Taxa de clientes satisfeitos/muito satisfeitos (folhetos)	-	(+)	82%			1
	15.4 Taxa de clientes em espera até 10 minutos (folhetos)	-	(+)	60%			1
	15.5 N.º ações divulgação instrumentos de regularização de dívida	-	(+)	3			1
14	14.1 % de callbacks realizados SAT	-	(+)	90%	1	1	1
	14.2 % de chamadas atendidas SAT	-	(+)	60%			1
13	13.1 Taxa de cumprimento do prazo de resposta a reclamações	-	(+)	90%	1	1	1
	13.2 Tx cumprimento prazo resposta a reclamações - div. incorreta	8.2	(+)	90%			1
	13.3 Tx cumprimento prazo tratamento reclamações do livro amarelo	-	(+)	90%			1
	13.4 Operacionalização sist. gestão reclamações - div. incorreta	-	(+)	16-07-2012			1
12	12.1 Tempo médio de resposta às solicitações GSESS (DRExt)	-	(-)	5 dias úteis	1	1	1
	12.2 Tempo médio de resposta às solicitações GSESS (DRExe)	-	(-)	5 dias úteis			1
	12.3 Tempo médio de resposta a contribuintes (DRExtr)	-	(-)	4 dias úteis			1
	12.4 % de parcerias estratégicas com SLA	3.2	(+)	100%			1
	12.5 Taxa de cumprimento dos OLA	-	(+)	90%			1
11	11.1 % de cumprimento prazo de restituição - pedido contribuinte	-	(+)	90%	1	1	1
	11.2 % de cumprimento prazo de restituição - SAG	-	(+)	90%			1
10	10.1 Postos de trabalho assegurados	-	(+)	4.000	1	1	1
9	9.1 Rácio dos processos com penhora	4.1	(+)	85%	1	1	1
	9.2 Plano de ações nacionais	-	(+)	31-12-2012			2
8	8.1 % de dívida acordada	4.3	(+)	40%	1	1	1
	8.2 % de dívida enquadrada de grandes devedores	-	(+)	80%			1
	8.3 % de dívida cobrada de grandes devedores	-	(+)	18%			2
	8.4 Valor enquadrado	-	(+)	65 M€			2
7	7.1 Tempo médio duração dos PEC	-	(-)	7 meses	1,5	1	1
	7.2 % cumprimento prazo envio condições participação ao IAPMEI	-	(+)	90%			1
	7.3 % cumprimento prazo envio despacho princípio ao IAPMEI	-	(+)	90%			1
	7.4 % cumprimento prazo envio despacho final ao IAPMEI	-	(+)	90%			1
	7.5 % cumprimento prazo envio mapa PEC	-	(+)	90%			1
6	6.1 % de dívida ativa em reversão	-	(+)	30%	1	1	1
	6.2 % de dívida acordada em reversão	-	(+)	30%			1
	6.3 % de dívida cobrada em reversão	-	(+)	10%			2
	6.4 % de revertidos com citação enviada	-	(+)	95%			1
5	5.1 Taxa de contribuintes citados	4.2	(+)	85%	1	1	1
4	4.1 N.º de ações preventivas	-	(+)	23	1	1	1
	4.2 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	-	(-)	5 dias úteis			1
	4.3 Plano de reuniões DGD	-	(+)	31-12-2012			1
3	3.1 Taxa de cumprimento do prazo resposta às solicitações do II	-	(+)	95%	1	1	1
2	2.1 SIADAP - avaliações homologadas	-	(-)	90 dias	1	1	1
	2.2 SIADAP - objetivos contratualizados	-	(-)	76 dias			1
1	1.1 Índice de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	1.2	(+)	81%	1	1	1
	1.2 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	-	(+)	95%			1
	1.3 Taxa de absentismo	-	(-)	4%			1





2.2. Património imobiliário (PN.02)

As expectativas para 2012 relativamente à economia nacional e em particular para o setor imobiliário são muito pessimistas. A recessão provocada pela crise financeira, económica e pelas chamadas crises da dívida soberana, além dos diversos problemas com que se debate o setor bancário, com fortes dificuldades na obtenção e cedência de crédito a particulares e empresas, fazem com que este mercado venha a ser muito prejudicado com o número de imóveis que virão a ficar disponíveis e com uma previsível quebra na procura.

Nesta conjuntura e à semelhança de anos anteriores, vão ser lançados dois concursos públicos no âmbito das atividades de arrendamento e de alienação de imóveis. Será também lançado um concurso específico para a venda de um imóvel em propriedade total. O objetivo é, no conjunto, alcançar 10 milhões de euros de receita com a venda de imóveis devolutos, apostando-se em estratégias diversificadas de atuação nos diferentes segmentos, e na venda a arrendatários sempre que exista interesse na compra e o imóvel tenha uma *yield* reduzida.

Vão ser alvo de aperfeiçoamento os procedimentos relativos à promoção dos imóveis e à manutenção da política de contactos com os arrendatários, seja de renda livre ou de habitação social, de forma a possibilitar uma alteração de meios que permitirá a redução de custos, nomeadamente com a divulgação dos diversos concursos.

Face à conjuntura atual aposta-se, igualmente, numa estratégia baseada na gestão personalizada dos processos de venda e na promoção seletiva para determinados imóveis. Por outro lado, aguarda-se a entrada em produção de novas funcionalidades no site da Segurança Social, tais como a possibilidade de manter online os imóveis que não tiveram propostas no âmbito dos respetivos concursos. Esta “montra” de imóveis contribuirá para potenciar a visibilidade e, consequentemente, aumentar o volume de vendas e/ou arrendamento.

Alinhado com o Programa de Emergência Social, vão ser disponibilizadas frações habitacionais em diversas zonas do país, para integração no mercado social de arrendamento, sendo necessário efetuar algumas obras de requalificação.

Por outro lado, em parceria com a Câmara Municipal de Lisboa e no que respeita à requalificação dos bairros de Alvalade e Campo Grande, vão ser desenvolvidos trabalhos conjuntos de levantamento dos lotes e identificação dos terrenos sobranceiros de construção, conducentes à sua reversão para a autarquia.

No que respeita aos objetivos de cobrança das rendas, sendo previsível na atual conjuntura económica e financeira que o esforço das famílias seja superior, estima-se uma taxa de não cobrança de 11,5% e de 3% na habitação social e na renda livre, respetivamente.

Será dada especial relevância à implementação de condomínios, pretendendo-se implementar 24 no total. Definiu-se também uma meta de 60% na taxa de representação nas assembleias de condomínios e de 90% na taxa de cumprimento das obras imediatas, apostando-se na melhoria da eficiência dos processos internos e, consequentemente, no aumento da satisfação dos clientes.

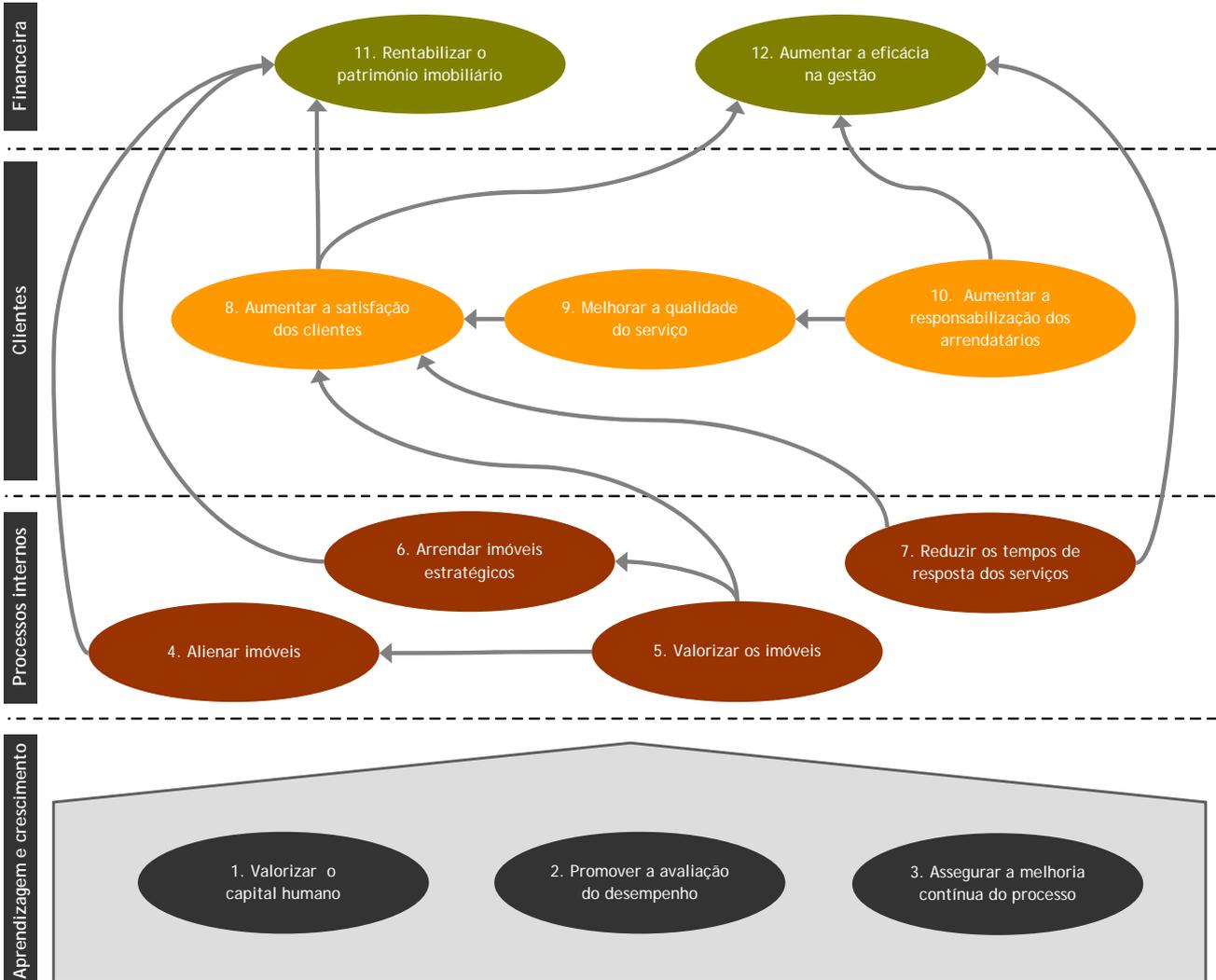
Em 2012 será lançada uma campanha de responsabilização e de sensibilização junto dos arrendatários com vista a uma utilização mais responsável do património gerido por este instituto, que pretende reduzir em 20% a intervenção em pedidos de reparação que tenham resultado duma utilização inadequada dos imóveis e que resultem em danos.



PN.02 - Património imobiliário

MISSÃO

Gerir o património imobiliário da Segurança Social



Objetivos	Indicadores	N.º indicador PE 2010-2012	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2012	Peso da perspectiva	Peso do objetivo	Peso do indicador
12	12.1 Taxa de não cobrança de rendas de RL	-	(-)	3%	2	1	1
	12.2 Taxa de não cobrança de rendas de HS	-	(-)	11,5%			1
11	11.1 Receitas de alienação	11.2	(+)	10 M€	2	2	1
	11.2 Receitas de rendas	-	(+)	2,36 M€			1
10	10.1 Taxa de responsabilização dos arrendatários	-	(+)	20%	2	1	1
	10.2 Ação de sensibilização de responsabilização a arrendatários	-	(+)	31-05-2012			1
9	9.1 Taxa de cumprimento do prazo de resposta a reclamações	-	(+)	90%	2	1	1
	9.2 % de parcerias estratégicas com SLA	3.2	(+)	100%			1
	9.3 Taxa de cumprimento dos OLA	-	(+)	90%			1
8	8.1 Índice de satisfação dos arrendatários	8.1	(+)	64%	2	1	2
	8.2 Índice de satisfação das adm. condomínio	8.1	(+)	73%			2
	8.3 Índice de satisfação dos compradores de imóveis	8.1	(+)	82%			2
	8.4 Taxa de representação nas assembleias de condomínios	-	(+)	60%			2
	8.5 Número de condomínios implementados	-	(+)	24			1
7	7.1 Taxa de cumprimento dos processos de obra imediata	-	(+)	90%	2	2	2
6	6.1 Concursos de arrendamento	-	(+)	07-08-2012			2
5	5.1 N.º de imóveis valorizados	-	(+)	4	2	2	1
	5.2 Taxa de imóveis inscritos na matriz	5.1	(+)	95%			1
4	4.1 Taxa de sucesso das vendas	5.2	(+)	20%	2	2	1
	4.2 Concursos de venda de imóveis	-	(+)	12-06-2012			2
3	3.1 N.º de ações preventivas	-	(+)	2	1	1	1
	3.2 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	-	(-)	5 dias úteis			1
	3.3 Benchmarking entre as DGI	-	(+)	31-10-2012			1
2	2.1 SIADAP - avaliações homologadas	-	(-)	90 dias	1	1	1
	2.2 SIADAP - objetivos contratualizados	-	(-)	76 dias			1
1	1.1 Índice de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	1.2	(+)	81%	1	1	1
	1.2 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	-	(+)	95%			1
	1.3 Taxa de absentismo	-	(-)	4%			1





2.3. Orçamento e conta (PN.03)

O mapa da estratégia para 2012 resulta da análise e formulação estratégica realizada para o triénio 2010-2012, sendo que os objetivos definidos e os respetivos indicadores visam, em síntese, melhorar o padrão de qualidade da gestão do Orçamento da Segurança Social (OSS) e das respetivas projeções orçamentais e financeiras.

Por conseguinte, mantiveram-se alguns projetos cuja implementação é crítica para a melhoria do processo, mas também se incluíram novos projetos cujo desenvolvimento e implementação irão conferir um maior grau de rigor e qualidade às demonstrações financeiras da Segurança Social.

Visando contribuir para a fiabilidade das Contas da Segurança Social será dada continuidade às metodologias, já implementadas, de análise às demonstrações financeiras e orçamentais.

Por outro lado, e do ponto de vista da conta individual do instituto, em 2012 pretende-se igualmente incrementar o nível de eficiência e de eficácia na contabilização, execução orçamental e prestação de contas.

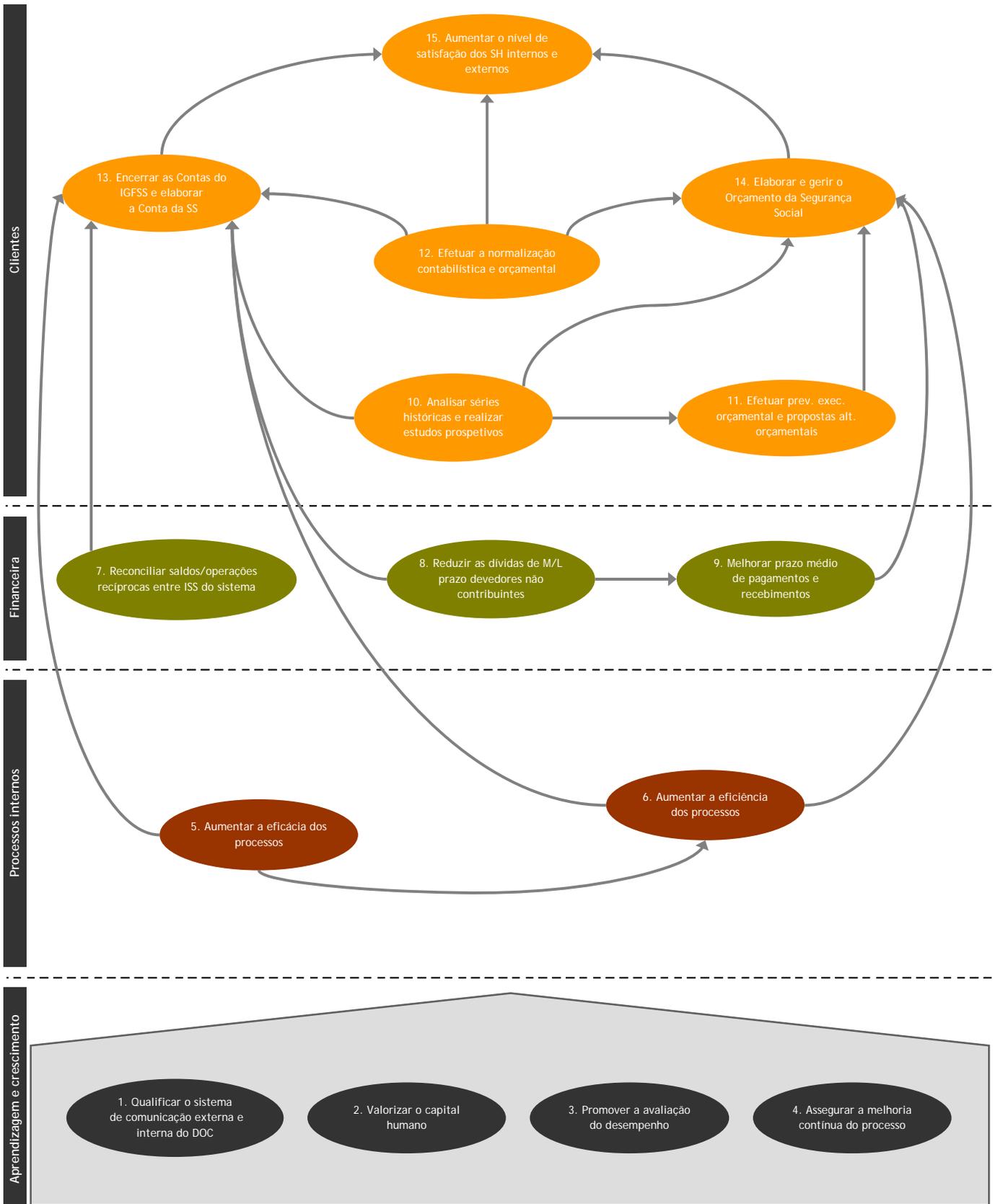
É igualmente objetivo aumentar o nível de satisfação dos clientes internos e externos quer ao nível do tempo de resposta quer no que concerne à qualidade dos serviços prestados.



PN.03 - Orçamento e conta

MISSÃO

Elaborar e controlar a execução orçamental, efetuar a normalização orçamental e contabilística e elaborar as demonstrações financeiras e orçamentais do IGFSS e do sistema da Segurança Social



Objetivos	Indicadores	N.º indicador PE 2010-2012	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2012	Peso da perspectiva	Peso do objetivo	Peso do indicador
15	15.1 Índice de satisfação dos clientes externos	8.1	(+)	88%	1	1	1
	15.2 % de parcerias estratégicas com SLA	3.2	(+)	100%			1
	15.3 Taxa de cumprimento dos OLA	-	(+)	90%			1
	15.4 Tx de cumprimento prazo resposta auditores int. e ext.	-	(+)	100%			2
	15.5 Confirmação do TC da fiabilidade das contas da SS	7.2	(+)	1			1
14	14.1 Prazo de elaboração do Orçamento do IGSS	-	(-)	10 dias úteis	2	2	2
	14.2 Relatórios Saldo Orçamental ISS	-	(+)	07-12-2012			2
	14.3 Elaboração do OSS 2013 e sua disponibilização às ISS	9.2	(+)	28-12-2012			2
	14.4 Consolidação e apresentação da execução orçamental mensal	9.4	(+)	Dia 16 de cada mês			2
	14.5 Relatório analítico da execução orçamental - LBSS e LEO	-	(+)	19-11-2012			1
13	13.1 Redução % nº acumulado de recomendações às Contas do IGSS	7.1	(+)	7%	2	2	1
	13.2 Data de entrega do relatório de contas do IGSS	-	(-)	18 dias úteis			1,5
	13.3 Elaboração da CSS e relatório	9.1	(+)	31-08-2012			2
	13.4 Elaboração de normas de encerramento das contas	-	(+)	19-12-2012			2
	13.5 Apuramento saldos orçamentais patrimoniais programas	-	(+)	22-03-2012			2
	13.6 Encerramento das Contas do IGSS e entrega ao TC	-	(+)	30-04-2012			2
12	12.1 Normalização contabilística e orçamental	-	(+)	95%	1	1	1
	12.2 Monitorização recomendações de auditorias dirigidas ao DOC	-	(-)	5 dias úteis			2
	12.3 Proposta de soluções para recomendações dos auditores	-	(-)	20 dias úteis			1
11	11.1 Taxa de cumprimento de apresentação prev. exec. orçamental	9.3	(+)	95%	1,5	1,5	1,5
	11.2 Taxa de cumprimento de elaboração das alterações orçamentais	-	(+)	95%			1
	11.3 Proposta de integração de saldos de anos anteriores no OSS	-	(+)	31-05-2012			1,5
10	10.1 Realização de estudos prospetivos	-	(-)	7 dias úteis	2	2	2
	10.2 Análise de desvios	11.3	(+)	95%			2
9	9.1 Taxa de validação dos registos contabilísticos/Despesa	-	(+)	96%	1,5	2	2
	9.2 Taxa de validação dos registos contabilísticos/Receita	-	(+)	85%			2
	9.3 Prazo médio de pagamento	2.2	(-)	30 dias			1
8	8.1 Redução % do n.º de devedores não contribuintes a M/L prazo	-	(+)	10%	1	1	1
7	7.1 Supervisão mensal das operações recíprocas	-	(-)	11 dias úteis	1,5	1,5	1,5
	7.2 Contas reconciliadas com as Entidades Parceiras a 31/12/2011	-	(+)	15-03-2012			1
	7.3 Operações de controlo contabilístico	-	(+)	21-12-2012			1
6	6.1 Manutenção dos mapas do SIF	-	(-)	15 dias úteis	1,5	2	2
	6.2 Elaboração de testes	-	(-)	10 dias úteis			2
	6.3 Validação da transação apuramento saldos OT	-	(+)	31-12-2012			2
	6.4 Extração de contribuições / Promover com o II	-	(+)	30-11-2012			2
	6.5 Faturas em conferência	-	(+)	31-12-2012			2
	6.6 Análise intercalar das contas de contribuintes	-	(+)	15-11-2012			2
	6.7 Fecho centralizado dos períodos contabilísticos	-	(+)	02-03-2012			2
5	5.1 Man. tabela associação classificador econ. às contas patrim.	-	(-)	1 dia útil	1	1	2
	5.2 Previsão Receitas Cessantes-OSS/2013	-	(-)	2 dias úteis			1
	5.3 Orçamentação e CEO em SIF - Contratualização com II	-	(+)	31-12-2012			2
	5.4 Integração no SIF do IGFCSS e do FEFSS	-	(+)	28-12-2012			1
	5.5 Consolidação patrimonial no módulo do SIF - EC - CS	-	(+)	15-06-2012			1
	5.6 Análise / Regularização de saldos no ano 2011	-	(+)	28-09-2012			1
	5.7 Correção do Mapa de Retenções / Promover com o II	-	(+)	30-03-2012			1
4	4.1 N.º de ações preventivas	-	(+)	2	1	1	1
	4.2 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	-	(-)	5 dias úteis			1
3	3.1 SIADAP - avaliações homologadas	-	(-)	90 dias	1	1	1
	3.2 SIADAP - objetivos contratualizados	-	(-)	76 dias			1
	3.3 Monitorização intercalar dos objetivos - SIADAP e BSC	-	(+)	09-11-2012			1
2	2.1 Índice de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	1.2	(+)	81%	1	1	1
	2.2 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	-	(+)	95%			1
	2.3 Taxa de absentismo	-	(-)	4%			1
1	1.1 Divulgação externa de informação orçam. e finan. do sistema	-	(+)	12-12-2012	1	1	1
	1.2 Divulgação interna de informação orçam. e finan. do sistema	-	(+)	30-11-2012			1
	1.3 Divulgação e debate sobre as inovações de trabalho	-	(+)	30-11-2012			1



2.4. Gestão financeira (PN.04)

Os objetivos para o ano de 2012 asseguram, de forma articulada, as atividades operacionais indispensáveis à atividade corrente, a par do reforço do controlo dos fluxos financeiros a integrar em SIF (Sistema de Informação Financeira), quer no âmbito dos vários interfaces, quer no processo da Tesouraria Única, procurando assim contribuir de forma consistente para a qualidade da informação financeira ao nível da Conta da Segurança Social, consolidando ganhos de eficiência na gestão de fundos.

Ao nível dos projetos, destaque para a continuidade da operacionalização da Tesouraria Única (TU) na vertente do pagamento das prestações sociais e benefícios diferidos processados pelo Sistema Integrado de Conta Corrente (SICC), a implementação dos instrumentos SEPA (*Single Euro Payments Area*) nas vertentes de débitos diretos e alargamento das transferências a crédito processadas pelo SIF. Destacam-se, assim, os seguintes objetivos:

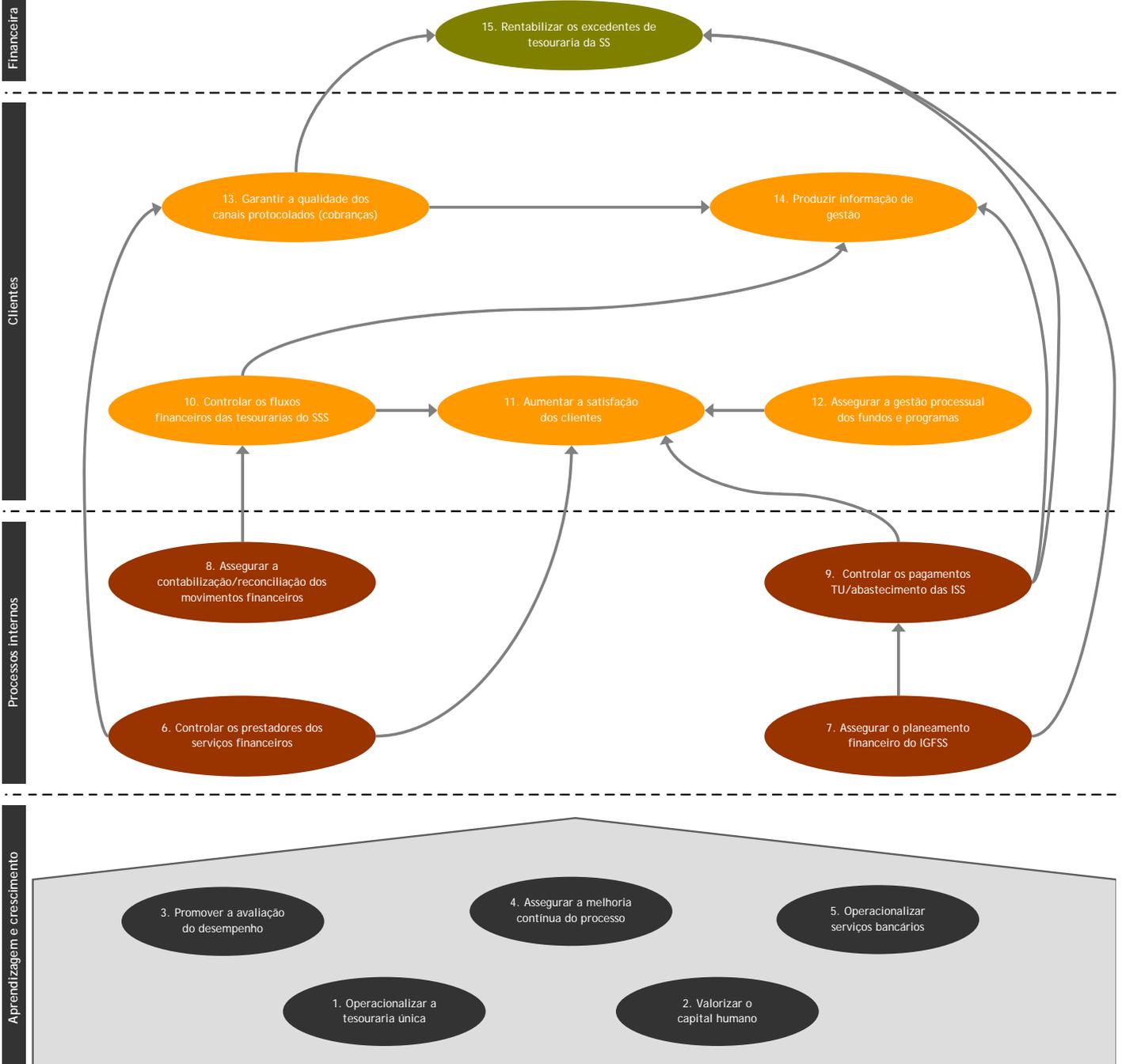
- Rentabilização dos excedentes de tesouraria da Segurança Social, onde se coloca como meta uma rentabilização acima da taxa do Mercado Monetário Interbancário (MMI);
- Controlo dos fluxos financeiros das tesourarias do Instituto de Segurança Social, IP (ISS), na vertente de cumprimento de regras de cobrança/depósito, na produção de informação sobre a correta integração de registos e seus efeitos na contabilização entre entidades envolvidas, no acompanhamento do canal de pagamento por TPA, bem como, já no âmbito da Tesouraria Única da Segurança Social, proceder ao acompanhamento das diferenças de consolidação;
- Gestão processual de fundos e programas, com relevo na articulação com as entidades externas envolvidas no processo de regularização da dívida ao Fundo de Garantia Salarial;
- Controlo do abastecimento financeiro das Instituições da Segurança Social – incluindo os pagamentos efetuados no âmbito da Tesouraria Única, com destaque para o pagamento dos benefícios diferidos processados pelo Centro Nacional de Pensões (CNP), bem como as diferenças de reconciliação afetas ao processo, análise das disponibilidades do ISS e prazo para a contabilização das devoluções;
- Planeamento financeiro - alargamento do período de abrangência do plano previsional diarizado;
- Assegurar a contabilização/reconciliação dos movimentos financeiros – com base na reconciliação bancária, análise da integração de movimentos em SIF, provenientes de interfaces, bem como acompanhamento da recuperação de movimentos por contabilizar e monitorização de ações identificadas em reuniões de trabalho mensal entre o IGFSS e Instituto de Informática, IP (II);
- Melhoria contínua do processo, designadamente através da monitorização dos SLA (*Service Level Agreements*) contratualizados com o ISS;
- Operacionalização da Tesouraria Única, nas vertentes de centralização das receitas e despesa (prestações sociais SICC);
- Operacionalização de serviços bancários: adaptação do sistema de débitos diretos, transferências SEPA processadas em SIF e promover a adoção de novas formas de pagamento em substituição de vales postais e cartas-cheque para o pagamento das prestações sociais.



PN.04 - Gestão financeira

MISSÃO

Gerir os recursos financeiros do OSS



Objetivos	Indicadores	N.º indicador PE 2010-2012	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2012	Peso da perspectiva	Peso do objetivo	Peso do indicador
15	15.1 Peso relativo DO/DP	6.1	(-)	0,56%	1,5	2	1
	15.2 Rendibilidade média IGSS vs MMI	11.4	(+)	170 PB			2
14	14.1 Relatório movimento financeiro	-	(+)	Mensal - 12 dias úteis	1,5	1,5	1
	14.2 Relatório rendibilidade e acordos	-	(+)	Mensal - 10 dias úteis			2
	14.3 Relatório dos desvios valores previstos versus transferidos	-	(+)	Quadrimestral			1
13	13.1 Tx de cumpr. prazo de análise aos pedidos de regularizações	-	(+)	95%	1,5	1,5	1
	13.2 Tx de cumpr. prazo diário envio situações irregulares banca	-	(+)	98%			1,5
12	12.1 Redução das pendências do FGS - primeira apreciação	-	(-)	30 dias	2	2	2
	12.2 Redução das pendências do FGS - reapreciações	-	(-)	70 dias			1
	12.3 Taxa cumprimento do prazo resposta entidades FGADM	-	(+)	95% até ao 2º dia útil			1,5
11	11.1 Índice de satisfação de clientes-Abast.Financeiro/TU	8.1	(+)	97%	2	2	1,5
	11.2 Índice de satisfação de clientes - FGS	8.1	(+)	86%			1
	11.3 % de parcerias estratégicas com SLA	3.2	(+)	100%			1
	11.4 Taxa de cumprimento dos OLA	-	(+)	90%			1
	11.5 Otimização do modelo de funcionamento do FGS	-	(+)	31-12-2012			1
10	10.1 Taxa de cumprimento prazo envio irregularidades TPA ao ISS	-	(+)	94%	2	2	1
	10.2 Relatório de controlo das tesourarias GT	-	(+)	Quadrimestral			2
	10.3 Prazo comunicação dif.reconciliação processo TU(II/ISS)	-	(+)	Dia útil seguinte ao encerramento das OT's			1,5
	10.4 Prazo acomp. diferenças consolidação processo TU(II/ISS)	-	(+)	3 dias úteis após o encerramento do mês			1,5
	10.5 Prazo comun./acomp. dif. reconcili. GC(II) e SEF(II)	-	(+)	1º dia útil de n+2			1,5
9	9.1 Taxa de cumprimento dos prazos de pagamentos TU	6.2	(+)	95%	1,5	2	2
	9.2 Prazo de análise das dif. reconciliação afetas ao processo	-	(+)	Intervenção/comunicação - Até ao final de n+1; Acompanhamento - Até ao encerramento de maio, agosto, novembro/12			1
	9.3 Prazo tratamento contabilístico/processual das devoluções	-	(+)	Até ao encerramento de n			2
	9.4 Prazo de tratamento de regularizações	-	(+)	Até ao encerramento de n			2
8	8.1 Documentos por integrar em SIF provenientes do interface	-	(+)	Mensal - 3 dias úteis	1,5	1,5	1,5
	8.2 Relatório dos movimentos 41 em aberto	-	(+)	Mensal - 5 dias úteis			1
	8.3 Monitor. ações identif. reuniões trab. entre SID/SIF/IGSS	-	(+)	Trimestral - até dia 15 ou dia útil seguinte			2
7	7.1 Período de abrangência do plano previsional diarizado	6.3	(+)	Dia 20 ou 1º dia útil seguinte entrega PT (n+6)	1,5	1,5	1,5
6	6.1 Taxa de cumprimento validação custo dos serviços multibanco	-	(+)	99%	1,5	1,5	1
	6.2 Avaliação dos prestadores de serviços financeiros	-	(+)	Mensal = dia 14 e Trimestral = 5 dias úteis			1
5	5.1 Adaptação das transferências SEPA em SIF	-	(+)	31-12-2012	1	1	1
	5.2 Adaptação do sistema de débitos directos-SEPA	-	(+)	31-12-2012			1,5
	5.3 Promover a adoção de novas formas de pagamento	-	(+)	31-12-2012			2
4	4.1 N.º de ações preventivas	-	(+)	2	1	1	1
	4.2 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	-	(-)	5 dias úteis			1
	4.3 Monitorização dos SLA com o ISS	-	(+)	Dia 20 de n+1			1,5
3	3.1 SIADAP - avaliações homologadas	-	(-)	90 dias	1	1	1
	3.2 SIADAP - objetivos contratualizados	-	(-)	76 dias			1
2	2.1 Índice de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	1.2	(+)	81%	1	1	1
	2.2 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	-	(+)	95%			1
	2.3 Taxa de absentismo	-	(-)	4%			1
1	1.1 Centralização pagamentos de prestações sociais SICC	-	(+)	31-12-2012	1,5	1	1



2.5. Gestão estratégica (PS.01)

Em 2012 um dos principais desafios ao nível da gestão do IGFSS consiste na elaboração de um Plano Estratégico para o triénio 2013-2015, cuja elaboração, na sua fase inicial (análise estratégica), para além da redefinição da visão e valores institucionais e dos compromissos da política da qualidade do instituto e, ainda, da realização de uma nova análise SWOT e de *stakeholders*, contemplará pela primeira vez uma análise de risco.

Será garantida a manutenção da certificação pela ISO 9001 conquistada em 2007 através do desenvolvimento e aumento da eficácia do sistema de gestão da qualidade (SGQ) do IGFSS, certos de que a evolução contínua das práticas e metodologias de trabalho e de organização, a par da constante inovação organizacional, induzem a níveis de desempenho institucionais cada vez mais elevados, como, aliás, o sentido positivo das tendências o comprova.

A monitorização mensal da performance através do sistema *Balanced Scorecard* (BSC), crítica para o desenvolvimento do SGQ e aumento da eficácia dos processos de negócio e de suporte, será complementada pela monitorização trimestral das diversas oportunidades de melhoria decorrentes dos mais variados instrumentos de diagnóstico e avaliação existentes no IGFSS, pelo controlo das reclamações e dos canais de comunicação institucionais com os clientes externos, bem como pela monitorização quadrimestral dos níveis de serviço internos entre processos (OLA – *Organizational Level Agreements*). Para além do exercício quadrimestral de *follow-up* da implementação de todas as recomendações de auditorias financeiras e ao sistema de controlo interno formuladas ao IGFSS pelas diversas entidades auditoras internas e externas, tais como o Tribunal de Contas e a Inspeção-Geral do MSSS, dar-se-á também continuidade à auditoria interna semestral aos indicadores de BSC, processo iniciado no segundo semestre de 2011 na sequência de uma recomendação da Inspeção-Geral de Finanças, que visa não só aferir a fiabilidade dos dados, mas também melhorar o processo de medição e definição dos indicadores de desempenho.

No que respeita às auditorias internas da qualidade, será realizada uma por cada processo. Contudo, por questões de índole orçamental, auditar-se-ão apenas 7 secções de processo executivo ao invés da totalidade destes serviços desconcentrados, garantindo-se, ainda assim, que no ciclo de 3 anos são visitados todos os locais e/ou serviços.

Também com vista ao desenvolvimento sustentado do SGQ do IGFSS continuar-se-á a apostar, em articulação direta com todos os processos, no projeto de desenvolvimento de parcerias estratégicas, pretendendo-se elevar para 100% a taxa de SLA (*Service Level Agreements*) contratualizados com os principais parceiros (atualmente perto dos 60%).

O inquérito de satisfação aos clientes externos do IGFSS, segmentado por área de negócio e por distrito (onde aplicável), visa não só a avaliação da sua satisfação relativamente ao serviço prestado, mas também a aferição das suas necessidades atuais e futuras. Ainda no que respeita ao relacionamento com os clientes, com a entrada em produtivo do Novo Portal da Segurança Social (NPSS), que se prevê ainda no decorrer do primeiro trimestre de 2012³, o cidadão terá disponível uma informação mais detalhada sobre todas as matérias, em particular sobre o processo de regularização de dívidas à Segurança Social e sobre os fundos autónomos geridos pelo IGFSS, tais

³ Projeto conjunto dos organismos da Segurança Social, liderado pelo Instituto de Informática, IP.



como o Fundo de Garantia Salarial e Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores. O NPSS visa 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.

Os conteúdos do portal estarão, desta forma, estruturados numa nova “árvore” e segundo o critério de eventos-vida do cidadão. Para além das vertentes informacional (*site* informativo) e transacional (Segurança Social Direta), será criada uma terceira vertente - comercial - que servirá em concreto as necessidades do IGFSS ao nível da venda de bens penhorados e da venda do património imobiliário da Segurança Social – Segurança Social Venda de Bens.

Ainda no que respeita à comunicação e relacionamento com o público externo, continuar-se-á a apostar na gestão da caixa de correio eletrónica institucional, podendo ser utilizada para a colocação de dúvidas e reclamações ou para a apresentação de sugestões. Em 2012 o IGFSS compromete-se em garantir uma taxa de resposta em 15 dias úteis superior a 90% ou o reencaminhamento imediato nas situações em que os assuntos respeitam a competências de outras entidades do sistema.

Ao nível da comunicação interna, garantir-se-á a qualidade do trabalho desenvolvido, o reforço da identidade institucional e a consolidação dos canais de comunicação com vista a aumentar os índices de satisfação da organização nesta matéria. Para isso contribuirá a execução do plano de comunicação anual que prevê diversas iniciativas, onde se englobam as ações de comunicação no âmbito da celebração dos 35 anos do IGFSS, no dia 1 de abril de 2012.

Foi englobado também no planeamento da atividade o projeto de dinamização junto dos colaboradores da caixa de correio eletrónica para envio de sugestões ao conselho diretivo, que passa também pela divulgação e acompanhamento das melhorias/sugestões implementadas, numa aproximação a um sistema de gestão de inovação e de ideias.

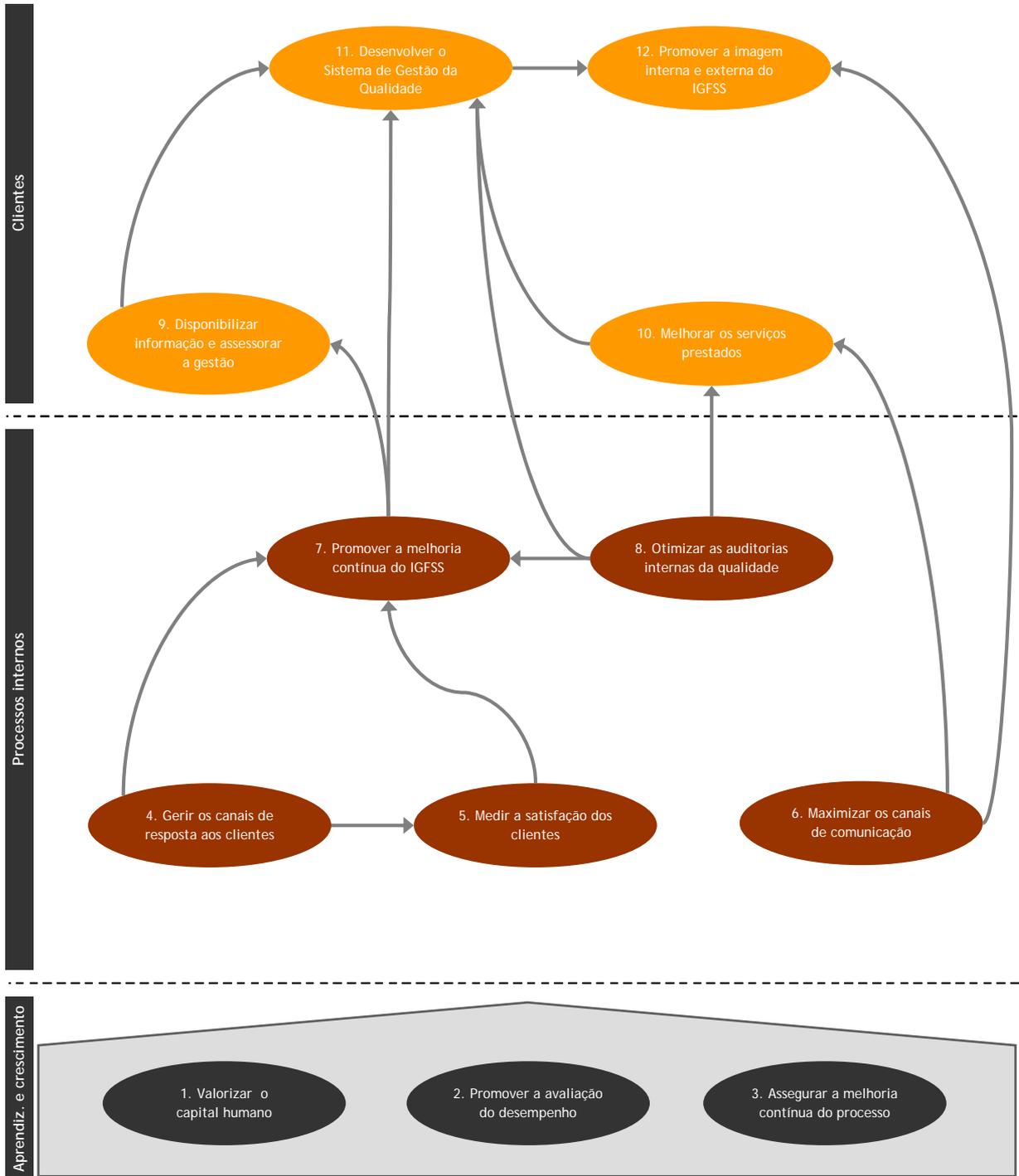
Em paralelo, e em consonância com as atribuições do processo de gestão estratégica, desenvolver-se-á igualmente a atividade inerente à assessoria aos órgãos estatutários do instituto.



PS.01 - Gestão estratégica

MISSÃO

Planear e controlar o desempenho organizacional, assessorar a gestão e promover a qualidade e a imagem do IGFSS



Objetivos	Indicadores	N.º indicador PE 2010-2012	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2012	Peso da Perspetiva	Peso do Objetivo	Peso do Indicador	
12	12.1 N.º de ações de divulgação de boas práticas	-	(+)	10	2	1	1	
	12.2 % de notícias abonatórias IGFSS	-	(+)	75%			1	1
	12.3 Taxa de satisfação da dimensão Imagem IGFSS	1.2	(+)	82%				1
11	11.1 % de parcerias estratégicas com SLA	3.2	(+)	100%	2	2	1	
	11.2 Manutenção da certificação ISO 9001	3.1	(+)	31-12-2012			2	2
10	10.1 Taxa de satisfação da dimensão Qualidade	1.2	(+)	79%	2	1,5	1	
	10.2 Taxa de cumprimento dos OLA	-	(+)	90%			2	
	10.3 Taxa de satisfação com a formação realizada pelo GAG	-	(+)	85%			1	
	10.4 Taxa de satisfação com a Comunicação Institucional	1.2	(+)	79%			1	
	10.5 Tx de cumprimento do tempo de resposta - sugestões ao CD	-	(+)	90%			1	
9	9.1 Taxa de cumprimento dos pedidos de assessoria	-	(+)	97%	2	2	1	
	9.2 Relatório de Atividades 2011	-	(+)	16-04-2012			2	
	9.3 Plano Estratégico 2013-2015	-	(+)	21-12-2012			1,5	
	9.4 Plano de Atividades 2013	-	(+)	21-12-2012			1,5	
	9.5 QUAR 2013	-	(+)	30-11-2012			2	
8	8.1 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ) - IGFSS	-	(-)	5 dias úteis	1,5	1	1	
	8.2 Taxa de satisfação com os auditores internos	-	(+)	96%			1	1,5
	8.3 Auditoria aos indicadores do BSC	-	(+)	Semestral				1
7	7.1 N.º de ações preventivas do IGFSS	-	(+)	37	2	2	1	
	7.2 Monitorização da performance	-	(+)	4º dia útil após dia 13 de cada mês			2	
	7.3 Monitorização das oportunidades de melhoria	-	(+)	Trimestral			1	
	7.4 Follow-up das recomendações de auditorias financeiras e SCI	-	(+)	Quadrimestral			1	
	7.5 Promoção do benchmarking interno entre processos	-	(+)	31-12-2012			1,5	
6	6.1 N.º médio de acessos da intranet	-	(+)	31.000	1,5	1	2	
	6.2 N.º médio de acessos da internet	-	(+)	40.000			1,5	
	6.3 Taxa de audiência dos boletins eletrónicos	-	(+)	79%			1	
	6.4 Índice de eficácia da informação do site	-	(+)	3,5			1	
	6.5 Dinamização da caixa de sugestões ao CD	-	(+)	15-05-2012			1,5	
5	5.1 Inquérito aos clientes externos	-	(+)	17-10-2012	1,5	2	2	
	5.2 Monitorização dos níveis de serviço (OLA)	-	(+)	Quadrimestral			1	
4	4.1 Tx de cumprimento do tempo de resposta - caixa sugestões	-	(+)	98%	1	1	1,5	
	4.2 Tx de cumprimento do tempo de resposta - email institucional	-	(+)	91,5%			2	
	4.3 Controlo das caixas de sugestões	-	(+)	Trimestral			1	
	4.4 Controlo da caixa de correio institucional	-	(+)	Semestral			1	
	4.5 Controlo das reclamações	-	(+)	Trimestral			1	
3	3.1 N.º de ações preventivas	-	(+)	2	1	1	1	
	3.2 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	-	(-)	5 dias úteis			1	1
2	2.1 SIADAP - avaliações homologadas	-	(-)	90 dias	1	1	1	
	2.2 SIADAP - objetivos contratualizados	-	(-)	76 dias			1	1
1	1.1 Índice de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	1.2	(+)	81%	1	1	1	
	1.2 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	-	(+)	95%			1	1
	1.3 Taxa de absentismo	-	(-)	4%			1	1





2.6. Gestão de recursos humanos (PS.02)

O mapa da estratégia para 2012 reflete o forte empenho da equipa do gabinete de recursos humanos na melhoria das condições de trabalho de todos os colaboradores do instituto, dando continuidade ao trabalho desenvolvido nos últimos anos, assegurando, de forma articulada, as atividades operacionais indispensáveis à missão do gabinete de recursos humanos.

Na linha do que tem sido a estratégia da área dos recursos humanos continua a apostar-se na dinamização da eficiência das atividades que nos estão adstritas. Daí que os objetivos, indicadores e metas consubstanciados no mapa da estratégia primam pela continuidade do trabalho que vem sendo efetuado, do esforço na melhoria do serviço prestado, o que em conjunto com os diferentes vetores que norteiam a gestão das pessoas se tem revelado, embora, paulatinamente, numa mais-valia para toda a organização.

Tendo todavia presente a conjuntura económica esperada, uma das apostas estratégicas para o corrente ano é o desenvolvimento de atividades que envolvam os colaboradores do instituto no intuito de dinamizar alguns aspetos, como sejam os formativos, no sentido de aproveitar as competências adquiridas ao longo dos anos em que o investimento na formação dos trabalhadores foi uma forte realidade, e que não se poderá esperar em 2012.

Neste sentido, propõe-se em articulação com outras unidades orgânicas já identificadas iniciar um projeto que conduza à transmissão de conhecimentos e reforço de competências numa aposta na formação interna, aspeto que não foi até agora totalmente explorado, conduzindo igualmente para o fortalecimento do espírito de equipa e transversalidade dentro do instituto. Esta situação tem igualmente em vista o aumento da satisfação com a formação que apresentou em 2011 uma diminuição face aos resultados dos anos anteriores.

Em 2012, no âmbito do projecto de gestão de competências pretende-se efetuar o apuramento do gap de competências de todos os trabalhadores do instituto, culminando com a revisão e ajustamento do Manual Organizacional, na sua estrutura e adequação dos postos de trabalho às funções e competências respetivas.

Tendo presente que os serviços públicos em geral e a área dos recursos humanos em particular têm sido, nos últimos anos, fortemente influenciados pela envolvente externa, legal e conjuntural, os objetivos para 2012 são o exemplo desse reflexo mantendo, todavia, todos os desafios que até aqui nos temos proposto.

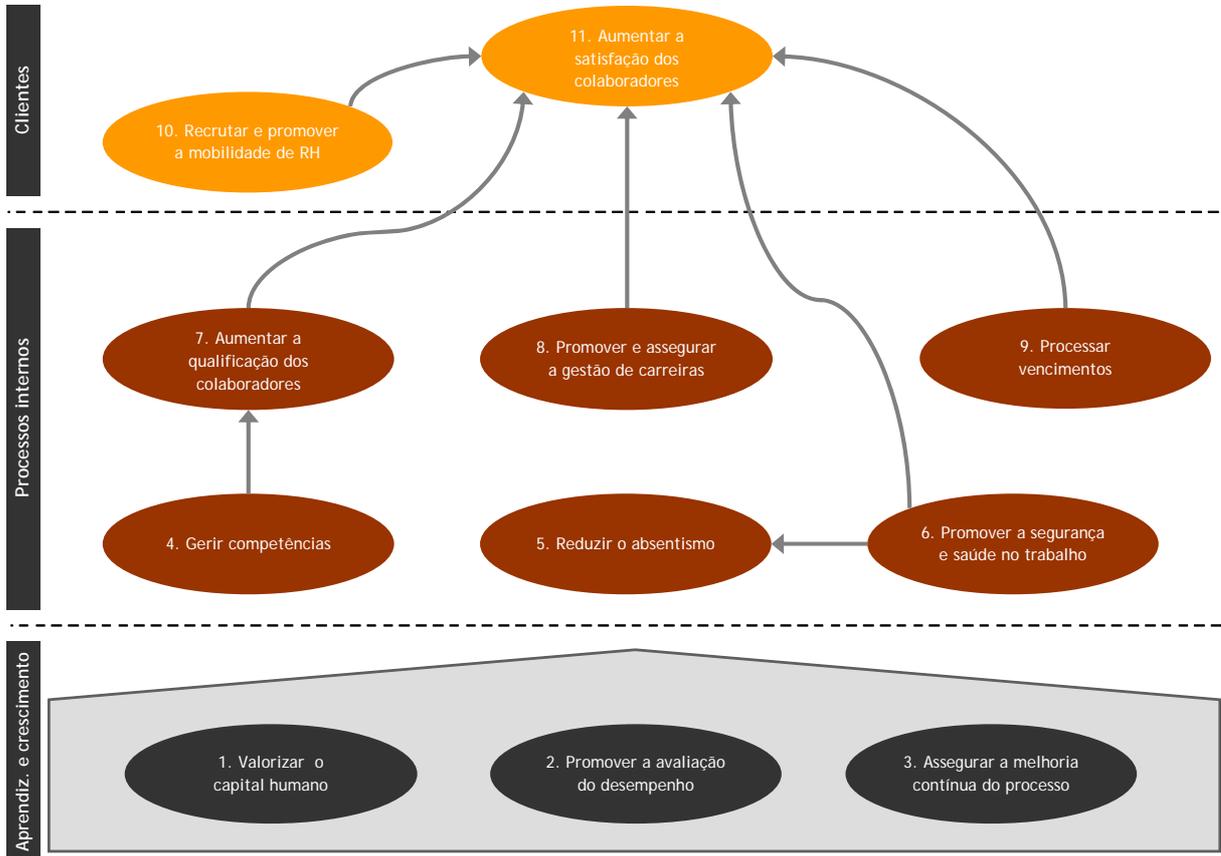
Assim, objetivos como a aposta na formação, o reforço das competências dos trabalhadores e a gestão das pessoas sem esquecer a higiene e segurança no trabalho e os serviços de saúde continuam a ser uma constante neste processo.



PS.02 - Gestão de recursos humanos

MISSÃO

Desenvolver o capital humano do IGFSS



Objetivos	Indicadores	N.º indicador PE 2010-2012	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2012	Peso da perspetiva	Peso do objetivo	Peso do indicador		
11	11.1 Índice de satisfação dos colaboradores - IGSS	1.2	(+)	80%	1,5	1	1		
	11.2 % de parcerias estratégicas com SLA	3.2	(+)	100%			1		
	11.3 Taxa de cumprimento dos OLA	-	(+)	90%			1,5		
	11.4 Inquérito de satisfação dos colaboradores	-	(+)	17-12-2012			2		
10	10.1 Taxa de ocupação dos postos de trabalho	1.4	(+)	80%	1	1	1		
	10.2 Plano de gestão das pessoas	-	(+)	30-11-2012			2		
9	9.1 Tempo médio de processamento de vencimentos	-	(-)	4 dias	1	1	2		
8	8.1 SIADAP - avaliações homologadas IGSS	-	(-)	90 dias			1	1	
	8.2 SIADAP - objetivos contratualizados IGSS	-	(-)	76 dias			1		
7	7.1 N.º médio de horas de formação por colaborador - IGSS	-	(+)	30 horas			1	1	1
	7.2 Taxa de colaboradores abrangidos por formação - IGSS	-	(+)	95%					1
	7.3 Índice de satisfação da dimensão Formação	1.2	(+)	78%					1
	7.4 Plano de formação 2013	-	(+)	11-12-2012					2
6	6.1 N.º de auditorias de segurança e saúde no trabalho	-	(+)	10			1,5	1	1
	6.2 Índice de satisfação com as auditorias internas de SST	1.2	(+)	60%					2
5	5.1 Taxa de absentismo - IGSS	-	(-)	4%			1	1	1
	5.2 Execução do plano de combate ao absentismo	-	(+)	Reporte mensal até 10. ^a dia útil					2
4	4.1 Programa de gestão de competências	-	(+)	14-09-2012			1	1	1
3	3.1 N.º de ações preventivas	-	(+)	2			1	1	1
	3.2 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	-	(-)	5 dias úteis					1
2	2.1 SIADAP - avaliações homologadas	-	(-)	90 dias	1	1			1
	2.2 SIADAP - objetivos contratualizados	-	(-)	76 dias					1
1	1.1 Índice de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	1.2	(+)	81%	1	1			1
	1.2 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	-	(+)	95%					1
	1.3 Taxa de absentismo	-	(-)	4%					1





2.7. Gestão de infraestruturas e aquisições (PS.03)

A principal linha condutora do planeamento para 2012, no que envolve o departamento de apoio técnico (DAT) assenta no reforço do controlo e redução dos custos e na maior eficiência e eficácia na gestão dos recursos disponíveis. Em simultâneo, culminam as intervenções compreendidas no ciclo de execução do plano estratégico do IGFSS para o triénio 2010-2012. Nesses termos, e para além do enfoque no serviço prestado ao cliente, consubstanciado nos serviços garantidos nas diferentes áreas de atuação do DAT, salientam-se os vetores fundamentais para o ano de 2012:

- Ganha especial ênfase o reforço dos propósitos conducentes à redução de custos com as compras de bens e serviços, com maior enfoque nas poupanças nos materiais de consumo que assumem maior peso na despesa, bem como nos gastos correntes das instalações, em resultado de um conjunto de medidas economizadoras, designadamente ao nível ambiental, a que acresce e se destaca a intervenção ao nível da racionalização e rentabilização dos equipamentos de cópia e impressão;
- Na mesma linha refira-se o alargamento de âmbito e abrangência dos planos de aquisições, integrando todas as necessidades, possibilitando um planeamento mais eficiente das ações a desenvolver, cuja antecipação é indispensável face ao aumento de exigência decorrente das alterações da moldura legal que enquadra o processo da despesa e contratação pública;
- Conferiu-se maior importância e valorização às tarefas subjacentes a algumas atividades, tanto em matéria de gestão de viaturas, como de controlo de consumos de materiais de armazém, com ligação com as necessidades de aquisições, concorrendo para o mesmo objetivo global de maior eficácia de atuação e de vigilância no controlo dos custos;
- Dando acolhimento a observações oportunamente formuladas em sede de auditorias externas de qualidade, cimentou-se a interligação entre as iniciativas e metas constantes do mapa da estratégia e o Plano de Manutenção de Infraestruturas (PMI), no qual se pormenorizam as intervenções em matéria de manutenção preventiva e corretiva de infraestruturas, através da inclusão no Plano de Atividades da taxa de cumprimento do PMI;
- De realçar também a consolidação do conjunto de medidas que integram o Programa Ambiental, contemplando ações de sensibilização dirigidas a todos os colaboradores do IGFSS, e compreendendo a adoção de medidas economizadoras de energia e de adequação às regras ambientais, que permitam conduzir à redução efetiva – em 18% - das emissões de carbono resultantes do exercício das atividades da organização, acompanhada duma diminuição equivalente dos custos inerentes;
- Mantém-se a aposta na generalização do sistema de gestão documental, e na concomitante desmaterialização dos circuitos documentais, com as quais se pretende imprimir uma evolução decisiva à gestão documental e promover ganhos de eficiência em benefício dos clientes internos e externos, obtendo ainda diminuições de custos para o conjunto da organização;
- Continuarão a ser aplicados esforços no sentido da otimização do parque tecnológico, assentes em intervenções coordenadas em matéria de racionalização e reforço da base tecnológica, requalificação dos sistemas aplicativos e otimização das comunicações de voz e dados, de forma a modernizar e reforçar as infraestruturas e os sistemas de informação, proporcionando maiores capacidades e segurança, bem como o desenvolvimento de novas soluções tecnológicas.



PS.03 - Gestão de infraestruturas e aquisições

MISSÃO

Gerir as aquisições de bens e serviços, assegurar a gestão documental e as infraestruturas físicas e técnicas do IGFSS



Objetivos	Indicadores	N.º Indicador PE 2010-2012	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2012	Peso da perspetiva	Peso do objetivo	Peso do indicador
12	12.1 Taxa de serviços garantidos em infraestruturas físicas	-	(+)	90%	1,5	1	2
	12.2 Taxa de serviços garantidos em gestão documental	-	(+)	90%			2
	12.3 Taxa de serviços garantidos em IT e SI	-	(+)	90%			2
	12.4 Taxa de serviços garantidos em gestão de compras	-	(+)	90%			2
	12.5 % de parcerias estratégicas com SLA	3.2	(+)	100%			1
	12.6 Taxa de cumprimento dos OLA	-	(+)	90%			1
	12.7 Taxa de satisfação da dimensão Condições de Trabalho	1.2	(+)	76%			1
11	11.1 Taxa de redução das emissões de carbono	3.3	(+)	18%	1	1	1
	11.2 Taxa cumprimento plano medidas eficiência energética	-	(+)	90%			2
	11.3 Programa NATURA+	-	(+)	30-11-2012			1,5
	11.4 Certificação energética do edifício sede	-	(+)	28-12-2012			1,5
10	10.1 Contenção de custos de aquisição de papel e consumíveis	-	(+)	10%	1	2	1
	10.2 Despesas funcionamento/orçamento despesas funcionamento	2.3	(-)	98%			1
	10.3 Racionalização de custos com despesas correntes	-	(+)	28-12-2012			1
9	9.1 Taxa de execução da dotação de despesas de capital	-	(+)	85%	1	1	1
8	8.1 Tx desmaterialização dos circuitos documentais identificados	2.1	(+)	95%	1	1	1
	8.2 Generalização do sistema de gestão documental	-	(+)	31-12-2012			1
	8.3 Externalização do arquivo intermédio	-	(+)	31-12-2012			1
7	7.1 Taxa de rotura de stocks	-	(-)	5%	1	1	1
	7.2 Controlo de consumos de materiais em armazém	-	(+)	31-10-2012			1,5
	7.3 Inventário das existências em armazém	-	(+)	Trimestral			1
6	6.1 Taxa de cumprimento dos planos de aquisições	-	(+)	90%	2	1	1
	6.2 Taxa de renovação/denúncia de contratos	-	(+)	95%			1
	6.3 Avaliação de fornecedores	-	(+)	Trimestral			2
5	5.1 Requalificação dos sistemas aplicativos	-	(+)	28-12-2012	1	1	1
	5.2 Racionalização e reforço da base tecnológica	-	(+)	31-12-2012			1
	5.3 Otimização das comunicações	-	(+)	21-09-2012			1
	5.4 Racionalização de equipamentos de cópia e impressão	-	(+)	14-08-2012			1
4	4.1 Taxa cumprimento plano manutenção infraestruturas físicas	-	(+)	90%	1	1	2
	4.2 Reinstalação e modernização dos serviços desconcentrados	-	(+)	28-12-2012			1
	4.3 Controlo de custos com viaturas	-	(+)	Trimestral			1
	4.4 Gestão de imobilizado	-	(+)	31-10-2012			1
3	3.1 N.º de ações preventivas	-	(+)	2	1	1	1
	3.2 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	-	(-)	5 dias úteis			1
2	2.1 SIADAP - avaliações homologadas	-	(-)	90 dias	1	1	1
	2.2 SIADAP - objetivos contratualizados	-	(-)	76 dias			1
1	1.1 Índice de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	1.2	(+)	81%	1	1	1
	1.2 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	-	(+)	95%			1
	1.3 Taxa de absentismo	-	(-)	4%			1





2.8. Jurídico-contencioso (PS.06)

Compete ao gabinete jurídico-contencioso (GJC) assegurar o exercício do mandato de representação judicial do IGFSS, promover a composição amigável de conflitos, prestar apoio jurídico ao conselho diretivo (CD) e às unidades orgânicas (UO) dentro do quadro legal das regras aplicáveis à Segurança Social, e ainda colaborar na preparação de projetos de diplomas relacionados com a atividade do instituto.

Atendendo ao reduzido número de colaboradores a desempenhar funções no gabinete em 2012 há que apostar na uniformização de procedimentos, nomeadamente através da divulgação e discussão internas de jurisprudência e situações de maior complexidade, bem como na simplificação de procedimentos através da criação de novas funcionalidades na aplicação informática usada no GJC e atualização dos dados existentes.

À semelhança dos anos anteriores, o GJC continuará a apostar na dinamização da eficiência das atividades que persegue, com especial enfoque na redução dos prazos, na eficácia das respostas às solicitações do CD e das UO do IGFSS e na redução do número de processos pendentes.

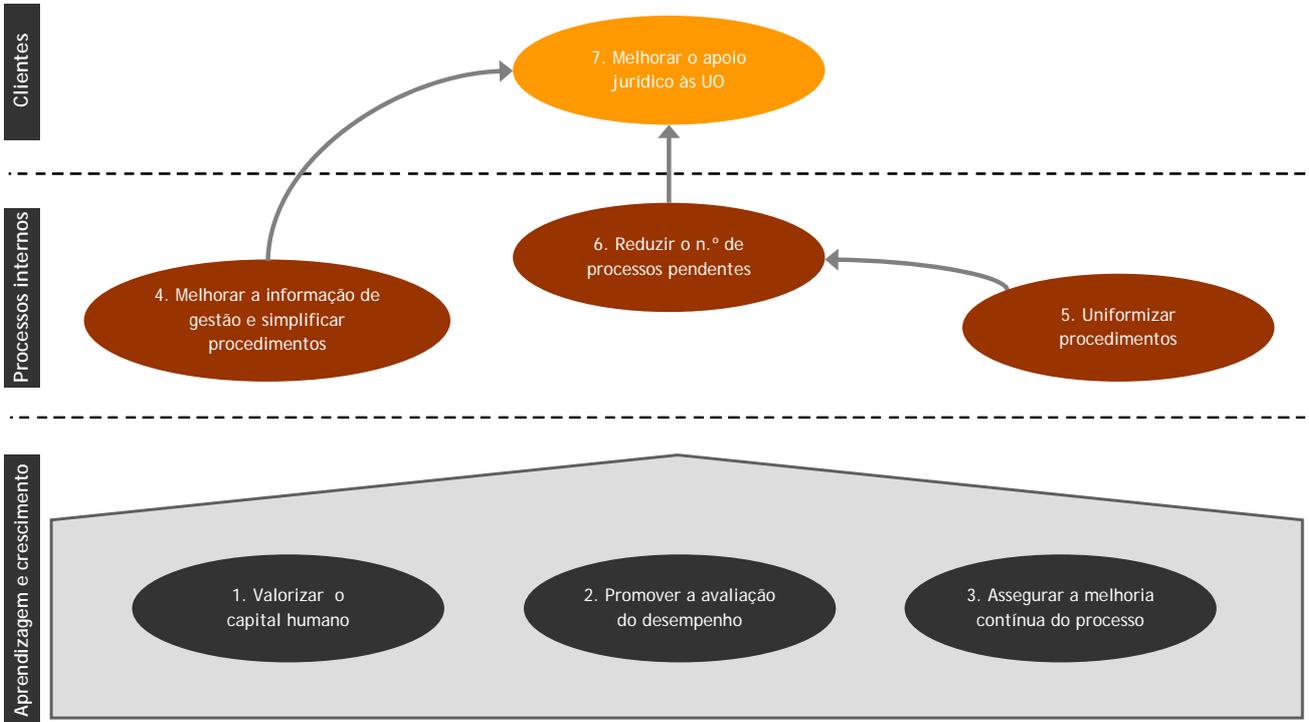
Tendo o GJC um papel preponderante na desocupação de fogos habitacionais e não habitacionais, que constituem o património imobiliário da Segurança Social, bem como na cobrança de rendas em atraso mantêm-se os prazos para interpelação dos devedores e interposição de ações judiciais, quando aplicável.



PS.06 - Jurídico-contencioso

MISSÃO

Prestar o apoio jurídico e contencioso ao IGFSS



Objetivos	Indicadores	N.º indicador PE 2010-2012	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2012	Peso da perspectiva	Peso do objetivo	Peso do indicador
-----------	-------------	----------------------------	-------------------------------	-----------	---------------------	------------------	-------------------

7	7.1 Taxa de cumprimento de interpeção do devedor (rendas)	-	(+)	90%	2	1	1
	7.2 Taxa de cumprimento de interposição ação judicial (rendas)	-	(+)	75%			1
	7.3 Tempo médio de resposta aos pedidos dos Fundos	-	(-)	10 dias úteis			1,5
	7.4 Taxa de cumprimento dos OLA	-	(+)	90%			1

6	6.1 N.º de processos judiciais e extra-judiciais encerrados	-	(+)	300	1,5	1,5	1
5	5.1 Plano de reuniões GJC	-	(+)	Bimensal		1	1
4	4.1 Upgrade da aplicação KAMAELEI	-	(+)	31-08-2012		1	1

3	3.1 N.º de ações preventivas	-	(+)	2	1	1	1
	3.2 Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	-	(-)	5 dias úteis			1
	3.3 % de parcerias estratégicas com SLA	3.2	(+)	100%			1
2	2.1 SIADAP - avaliações homologadas	-	(-)	90 dias	1	1	1
	2.2 SIADAP - objetivos contratualizados	-	(-)	76 dias			1
1	1.1 Índice de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	1.2	(+)	81%	1	1	1
	1.2 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	-	(+)	95%			1
	1.3 Taxa de absentismo	-	(-)	4%			1



3. CRITÉRIOS DE AFERIÇÃO DA PERFORMANCE

O IGFSS possui um sistema de informação de gestão através do qual consegue efetuar o controlo on-line dos níveis de performance e acompanhar as iniciativas corretivas dos desvios da performance. Este software de gestão permite o desenho dos mapas da estratégia e o apuramento da sua eficácia em cada mês, sempre numa perspetiva acumulada.

Afere, assim, a eficácia de cada processo, através de um sistema de pontuação que pode oscilar entre os 0 e os 100 pontos, facilitando o controlo do desempenho e a comparação dos níveis de performance entre indicadores, objetivos e mapas da estratégia.

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

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

Figura 4 – Níveis da performance

Admitindo que existem diferentes graus de importância ao nível das várias perspetivas, objetivos e indicadores, sobretudo em face do impacto desigual da consecução de cada um nos resultados globais do instituto, são também introduzidas ponderações, destinadas a diferenciar o desempenho das metas fixadas. Assim, através da atribuição das ponderações, fica definido:

- O peso relativo de cada perspetiva no mapa da estratégia;
- Dentro da mesma perspetiva, o peso relativo de cada objetivo;
- Dentro do mesmo objetivo, o peso relativo de cada indicador.



No que concerne, especificamente, aos indicadores de projeto, o sistema mede automaticamente a sua performance fazendo a comparação entre a data de conclusão prevista e a data de conclusão efetiva de cada uma das atividades, aplicando penalizações e bonificações caso se verifiquem atrasos ou antecipações na conclusão das tarefas.

O sistema de avaliação do desempenho assim parametrizado permite assegurar que as decisões do conselho diretivo são cada vez mais baseadas em outputs objetivos e devidamente quantificados provenientes do próprio sistema.





INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA
DA SEGURANÇA SOCIAL, IP
Av. Manuel da Maia, N° 58
1049-002 Lisboa

www.seg-social.pt
T. 21 843 333 0
F. 21 843 372 0