

igfss



PLANO DE ACTIVIDADES 2011



SEGURANÇA SOCIAL



FICHA TÉCNICA

Título

PLANO DE ACTIVIDADES 2011

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

Concepção Técnica

Gabinete de Apoio à Gestão

Data de Edição

9 de Dezembro de 2010

ÍNDICE

I ENQUADRAMENTO	3
II O IGFSS.....	5
1. MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	7
2. ATRIBUIÇÕES	8
3. ESTRUTURA ORGÂNICA.....	10
4. O MODELO DE GESTÃO	12
III OBJECTIVOS 2011	15
1. POLÍTICA DA QUALIDADE	17
2. QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO	19
3. MAPAS DA ESTRATÉGIA.....	20
3.1. Gestão da Dívida (PN.01)	21
3.2. Património Imobiliário (PN.02)	25
3.3. Orçamento e Conta (PN.03).....	29
3.4. Gestão Financeira (PN.04)	33
3.5. Gestão Estratégica (PS.01).....	37
3.6. Gestão de Recursos Humanos (PS.02)	41
3.7. Gestão de Infra-Estruturas e Aquisições (PS.03)	45
3.8. Jurídico-Contencioso (PS.06)	49
4. CRITÉRIOS DE AFERIÇÃO DA PERFORMANCE	52



I. Enquadramento

ENQUADRAMENTO

Decorrente da adopção de uma gestão por objectivos, 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 Actividades. Assim, a elaboração do Plano de Actividades 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 objectivos 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 actual Conselho Directivo, em 22 de Junho de 2009, definiram-se as orientações e os objectivos 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 71/200, 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 objectivos a alcançar neste mandato, bem como os respectivos indicadores e metas, através da apresentação do Mapa da Estratégia Corporativa para o triénio.

O Plano Estratégico, que reflecte a visão estratégica de médio prazo do IGFSS (3 anos), apresenta as linhas gerais para a construção dos Planos de Actividades anuais, tendo sido, por conseguinte, a base para a definição, em cascata, do QUAR (Quadro de avaliação e Responsabilização) 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 objectivos, suportado na metodologia BSC, que se verifica ser mais amplo e detalhado que os documentos de planeamento previstos na Lei, nomeadamente o Con-

trato de Gestão e o QUAR, procedeu-se à integração e articulação de todos estes instrumentos de gestão no modelo adoptado pelo IGFSS, desdobrando-se o processo de formulação estratégica da forma que aqui 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.

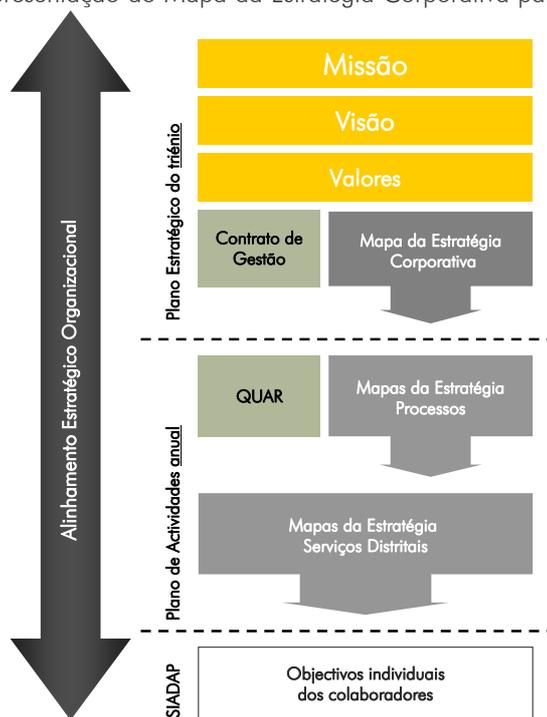


Figura 1 – Desdobramento da Estratégia





II. OIGFSS

1. MISSÃO, VISÃO E VALORES

O Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (IGFSS), sob tutela do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, é um instituto público integrado na administração indirecta 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. 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 gerir o Orçamento da Segurança Social (OSS) com um volume financeiro na ordem dos 37 mil milhões de euros, o segundo maior orçamento anual do país seguidamente ao Orçamento de Estado;
- ⇒ Abastecer diariamente as instituições do Sistema, permitindo assegurar atempadamente os compromissos da Segurança Social para com os cidadãos e empresas e, bem assim, rentabilizar os excedentes de tesouraria;
- ⇒ Recuperar a dívida à Segurança Social, nomeadamente através da cobrança coerciva, gerindo actualmente cerca de 1,5 milhões de processos de execução de dívidas, bem como mediante outros instrumentos extraordinários de regularização, contribuindo para a viabilização das empresas em situação económica difícil;
- ⇒ Gerir cerca de 4.700 imóveis, entre renda livre e renda social, que integram o património imobiliário da Segurança Social.

Para melhor concretizar a sua missão, o Instituto adopta 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, que significa:

- ⇒ 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, adoptando métodos e tecnologias que potenciem soluções originais e pioneiras.

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 adoptar no âmbito do Sistema de Segurança Social e assegurar a respectiva execução, bem como assegurar o cumprimento do princípio da unidade financeira do Sistema de Segurança Social;
- Definir, a nível nacional, objectivos, meios e formas de gestão financeira das instituições do Sistema de Segurança Social;
- Efectuar o controlo estratégico das instituições e serviços do sistema;
- Preparar o orçamento da Segurança Social (SS), apreciando, integrando e compatibilizando os orçamentos parcelares, e assegurar, coordenar e controlar a respectiva 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 adoptar no Sistema de Segurança Social, através da elaboração do plano de contas do sector 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 actividades dos organismos da SS, 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

- ⇒ Optimizar 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 respectivos 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 SS, bem como acompanhar e controlar a actuação das instituições de Segurança Social em matéria de regularização da dívida e assegurar a instauração e instrução de processos de execução de dívidas à SS;
- ⇒ Representar a Segurança Social nas acções que visem a articulação institucional com outros credores públicos e privados;
- ⇒ Apreciar e decidir a posição a assumir pela SS 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 SS;



- 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 tem cerca de 415 colaboradores e a sua actual estrutura orgânica, aprovada pela Portaria n.º 639/2007, de 30 de Maio, divide-se em 4 áreas operacionais e 5 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:

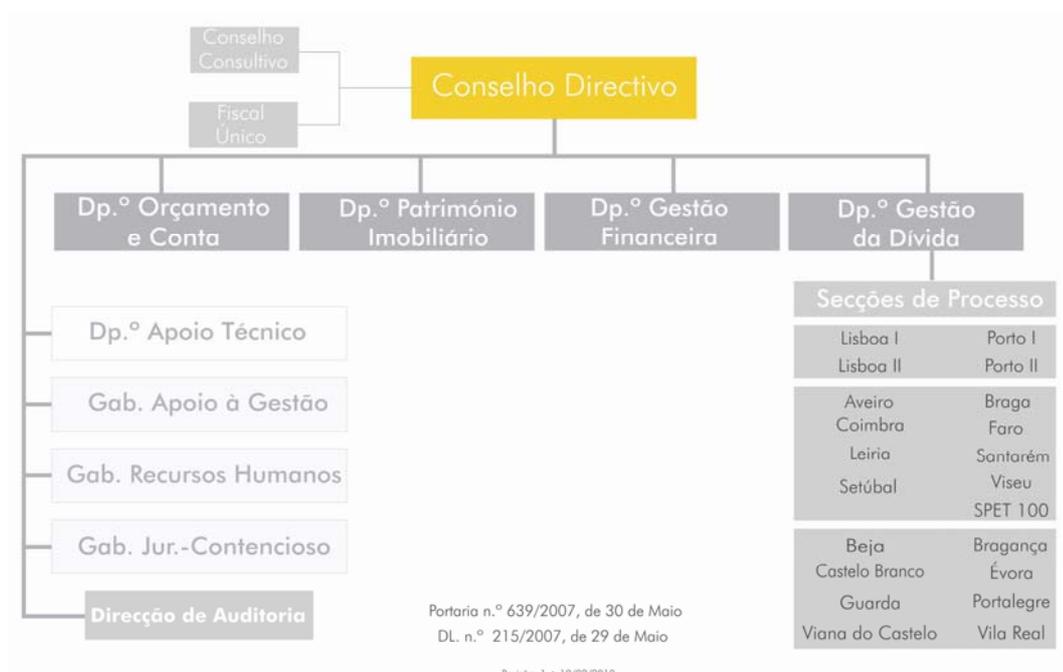


Figura 2 – Organograma IGFSS

Ao Departamento de 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 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 da Dívida incumbe analisar a evolução da dívida à Segurança Social, actuando pro-activamente na sua recuperação, através da cobrança coerciva e extraordinária e na viabilização de empresas devedoras, representando a Segurança Social nas acções que visem uma articulação institucional, designadamente na titularização e junto de outros credores públicos.

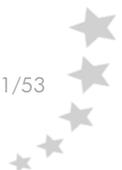
O Departamento de Apoio Técnico assegura a gestão e manutenção dos edifícios afectos à actividade do IGFSS, garantindo os meios técnicos e as ferramentas necessárias aos serviços e utilizadores, assegurando a operacionalidade dos sistemas, telecomunicações e infra-estruturas tecnológicas, bem como a 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 actividade 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.

À Direcção de Auditoria incumbe efectuar o acompanhamento da actividade dos organismos, instituições e serviços que integram o sistema de SS, nos domínios orçamental, económico e patrimonial, no âmbito do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado.



4. O MODELO DE GESTÃO

O Modelo de Gestão veicula a política e estratégia do IGFSS em cada uma das seguintes dimensões: Gestão por Objectivos, 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 Objectivos, o IGFSS adoptou a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) enquanto sistema de gestão estratégica pois permite, não apenas a definição e acompanhamento dos objectivos e a avaliação do desempenho organizacional, mas também a clarificação e comunicação da estratégia, missão e visão da organização, garantindo o alinhamento institucional, nomeadamente através do desenho dos Mapas da Estratégia Corporativa e dos Processos. O sistema de informação de BSC permite o controlo on-line dos níveis de desempenho e monitorizar com maior exactidão os resultados alcançados, garantindo de um modo eficaz a pilotagem estratégica nas reuniões trimestrais do Conselho da Qualidade.

A implementação de uma cultura da Qualidade com base em referenciais reconhecidos internacionalmente projecta a ambição de prestar melhores serviços aos clientes e envolver os colaboradores com o ideal de serviço público e a missão da Segurança Social. Desse empenho resultou a obtenção do reconhecimento *Committed to Excellence da European Foundation for Quality Management* (EFQM) em 2006, a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade pela Norma Internacional ISO 9001 em 2007 e o reconhecimento *Recognised for Excellence* de 5 estrelas, nível máximo deste segundo patamar do esquema de excelência da EFQM, em 2009.

No âmbito da Gestão de Recursos Humanos existem políticas exigentes e alinhadas com a estratégia da organização, suportadas por um sistema de avaliação de desempenho individual dos colaboradores e por um planeamento rigoroso que inclui a elaboração e execução anual dos Planos de Formação, de Recrutamento e de Combate ao Absentismo, entre outras iniciativas. Anualmente é realizado o inquérito de avaliação da satisfação dos colaboradores com o propósito de ter uma percepção clara do clima social do Instituto, recolher sugestões de melhoria e aferir o nível de satisfação quanto às práticas de gestão seguidas. Também com este propósito o IGFSS participou em 2008 e 2009 no Estudo das Melhores Empresas para Trabalhar, promovido pelo *Great Place to Work Institute*.



A política de comunicação do IGFSS, com forte pendor na vertente interna, aposta na transparência da gestão e na comunicação, em tempo oportuno, das decisões relevantes para a organização. Através da comunicação electrónica e de uma intranet dinâmica, lançam-se anualmente centenas de acções e iniciativas visando o reforço da identidade institucional e dos laços de pertença. Esta estratégia é alicerçada por Planos de Comunicação anuais que consolidam os canais internos de difusão electrónica da informação, apoiam o reforço da identidade corporativa e incentivam o envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento dos projectos e objectivos do Instituto.

O Programa de Responsabilidade Social, que anualmente contempla diversas medidas de apoio a instituições de solidariedade social, pretende, por sua vez, contribuir para uma sociedade melhor, ajudando de uma forma directa os mais desprotegidos, e ao mesmo tempo estreitar as relações entre os colaboradores, gerando um clima de satisfação na prossecução da sua missão.

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 2011

1. POLÍTICA DA QUALIDADE

Para a melhor prestação do serviço público, o IGFSS aposta numa Política da Qualidade assente em 7 compromissos:

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 adopção 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;
- ⇒ Adoptar procedimentos claros para uma execução e controlo rigorosos e efectuar uma revisão periódica dos processos, objectivos 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 actividade 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 actividade;
- ⇒ 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

- ⇒ Desenvolver uma política de responsabilidade social, com base numa Carta de Valores, para que o IGFSS seja uma instituição convidativa para trabalhar;
- ⇒ Aferir as necessidades e expectativas dos Colaboradores, compatibilizando a sua vida profissional e familiar, e melhorando as instalações e as condições de trabalho;
- ⇒ Ser uma organização socialmente responsável, aberta ao meio envolvente e em adaptação permanente às mudanças de uma sociedade em evolução.

Não obstante os objectivos do Sistema de Gestão da Qualidade sejam todos os definidos nos Mapas da Estratégia dos Processos, foi associado a cada um dos 7 compromissos da Política da Qualidade um objectivo devidamente quantificado.

Os 7 Compromissos		Objectivo	Indicador	Meta
1	Cientes satisfeitos	Aumentar a satisfação dos clientes externos	Taxa de satisfação global	78%
2	Colaboradores envolvidos	Aumentar a satisfação dos colaboradores	Taxa de satisfação global	78%
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	30-12-2011
6	Comunicação transparente	Promover a comunicação interna	Índice de satisfação da dimensão Comunicação Institucional	(1)
7	Responsabilidade Social	Reduzir o impacto ambiental	Taxa de redução das emissões de carbono	10%

(1) Depende do resultado (R) de 2010. A meta será: igual ao R de 2010 se $R \geq 80\%$; + 1 pp se $R [75\% - 79\%]$; + 2pp se $R \leq 74\%$



2. QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO

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 acção 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).

Assim, e uma vez que até Novembro de 2010, os organismos da Administração Pública têm de propor os objectivos a prosseguir no ano seguinte e sobre os quais incidirá a avaliação do serviço no âmbito do SIADAP 1, o IGFSS apresentou, na data estabelecida, a sua proposta de QUAR para aprovação pela tutela. A construção do QUAR do IGFSS teve os seus alicerces no Plano Estratégico definido para o triénio 2010-2012, tendo sido seleccionados os indicadores que melhor representam a missão e a estratégia do IGFSS para 2011.

Apesar de ainda sujeitos à aprovação pela tutela, apresentam-se neste Plano de Actividades os objectivos que foram considerados na construção do QUAR do IGFSS:

Objectivos estratégicos (plurianuais):

1. Desenvolver o modelo de Gestão da Dívida;
2. Rentabilizar o Património Imobiliário da Segurança Social;
3. Modernizar o processo orçamental;
4. Optimizar o planeamento financeiro e a rentabilização dos excedentes de tesouraria;
5. Desenvolver o Modelo de Gestão;
6. Desenvolver parcerias estratégicas.

Objectivos operacionais (anuais):

Sobre os 3 objectivos e 7 indicadores constantes do quadro seguinte recai particular atenção já que traduzem as grandes apostas estratégicas para o período. No âmbito do acompanhamento do QUAR serão monitorizados regularmente os resultados destes indicadores.

Parâmetro	Objectivo	Indicador	Meta
Eficácia	Rentabilizar os activos da Segurança Social	Varição % da taxa de cobrança global	3%
		Rendibilidade média IGFSS Vs MMI	100 pontos base
		Montante das receitas de alienação de imóveis	20 Milhões €
Eficiência	Apresentar o OSS e a Conta da SS	Prazo de entrega do Orçamento da SS	17-10-2011
		Prazo de entrega da Conta da SS	14-06-2011
Qualidade	Desenvolver o Sistema de Gestão e o Capital Humano	Manutenção da certificação ISO 9001	30-12-2011
		Taxa de colaboradores abrangidos por formação (1)	40%

(1) Em cumprimento da Resolução do Conselho de Ministros n.º 88/2010, de 17 de Novembro, que determina a inscrição no QUAR de cada serviço de objectivos quantificados de formação, de modo a assegurar formação a todos os trabalhadores no período compreendido entre 2011 e 2013.



3. MAPAS DA ESTRATÉGIA

Mais do que uma mera compilação de objectivos, o Plano de Actividades 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 objectivos 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 objectivos, 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, efectuar 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, para as Secções de Processo Executivo e Direcções de Gestão de Imóveis, respectivamente, 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 actividade 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 perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento;
- Os objectivos 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 objectivo é medido por um ou mais indicadores de desempenho, que se encontram listados à direita do mapa, juntamente com a respectiva meta, polaridade e peso. Apresenta-se igualmente o peso de cada perspectiva e objectivo no mapa da estratégia;
- Todos os mapas contêm indicadores comuns relacionados com a valorização do capital humano, a promoção da avaliação do desempenho e com a prossecução da melhoria contínua;
- Os mapas dos Processos de Negócio contêm indicadores referentes ao índice de satisfação de clientes externos e, onde 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 Projecto: medidos pelo cumprimento de um conjunto de actividades calendarizadas, através da comparação entre as datas de conclusão previstas e as datas de conclusão efectivas (cor azul).



3.1. Gestão da Dívida (PN.01)

O objectivo nuclear da gestão da dívida para 2011 é aumentar a eficiência da cobrança em 3%, contribuindo para alcançar esta meta a contínua melhoria e simplificação dos processos internos, a celebração de protocolos com entidades externas e a manutenção da aposta no reforço dos canais alternativos para contacto com os clientes.

Face à conjuntura económica esperada, um dos pilares estratégicos para o próximo ano será o reforço dos acordos prestacionais no âmbito do processo executivo celebrados com empresas em situação económica difícil. Assim, um dos objectivos nesta área consiste em assegurar que pelo menos 20% da dívida activa esteja enquadrada em planos prestacionais.

Também no âmbito da regularização extraordinária de dívida, através de Processos Extrajudiciais de Conciliação (PEC) ou Processos de Insolvência e Recuperação de Empresas (PIRE), a viabilização das empresas será potenciada com a maior celeridade e eficiência no seu enquadramento, nomeadamente através do reforço da articulação com entidades externas, como, por exemplo, o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI).

Ao nível coercivo, em 2011 irá ser efectuado um esforço de diversificação das penhoras efectuadas para potenciar ganhos de eficiência, mantendo-se como objectivo a realização de penhoras em 85% dos processos em condições para tal.

Será também dado um maior enfoque à cobrança em reversão contra responsáveis subsidiários, tais como administradores e gerentes das empresas, sendo que serão reduzidos os tempos médios para avançar para esta fase constatando-se o não enquadramento das empresas em situação económica difícil.

Tendo como objectivo o aumento da satisfação dos clientes permanecerá a aposta na redução do tempo médio de respostas às suas solicitações, em particular pelo reforço dos canais alternativos ao atendimento presencial, nomeadamente a linha azul 808 259 259 e o caixa de e-mail IGFSS-Dívida@seg-social.pt.

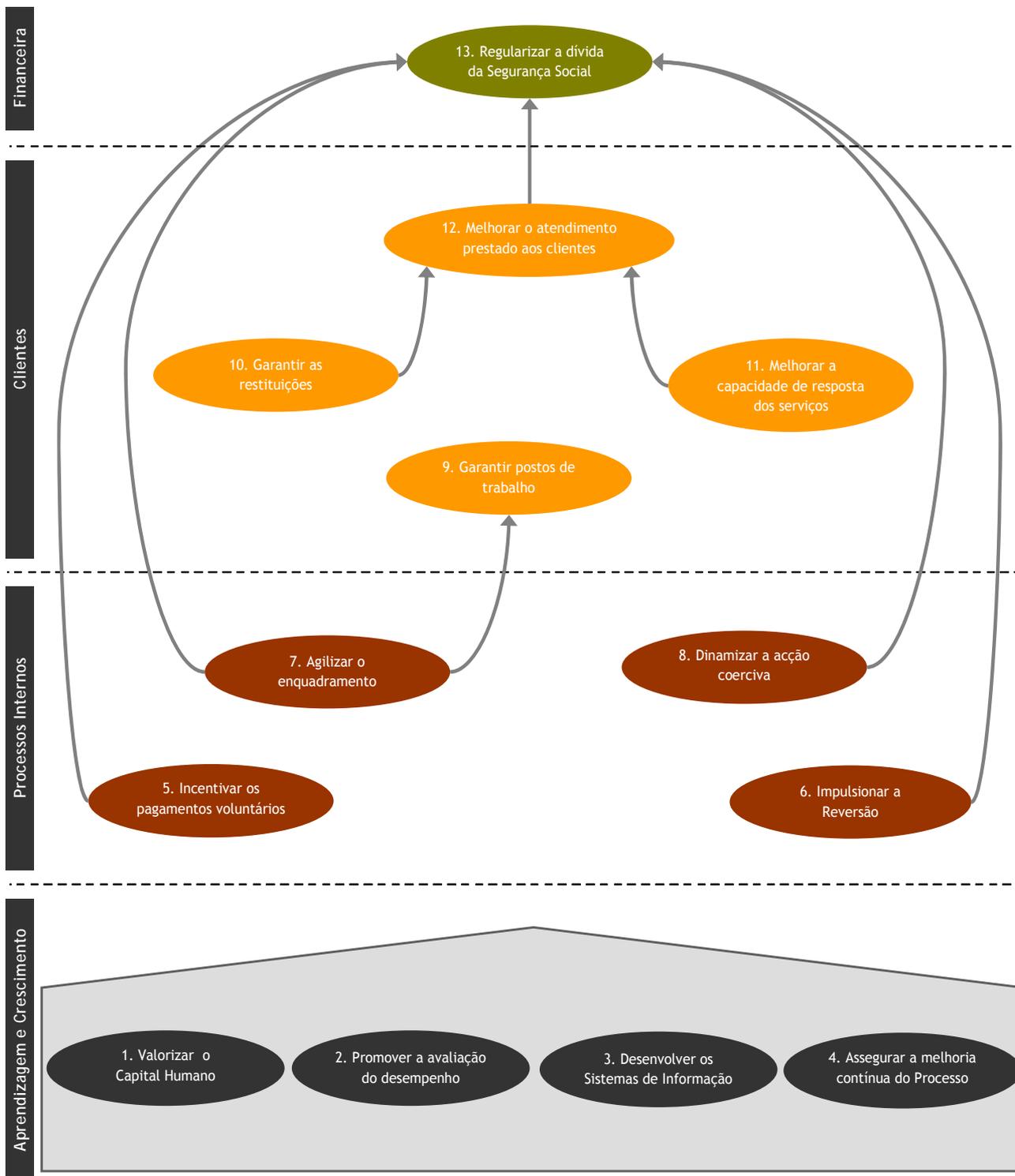
Ainda no âmbito do relacionamento com os contribuintes, em 2011 serão desenvolvidas novas funcionalidades no novo sítio da Segurança Social na Internet, dando-se primazia à melhoria da qualidade da informação disponível, bem como à satisfação das necessidades dos clientes de modo a proporcionar uma maior comodidade ao utilizador.



PN.01 - Gestão da Dívida

MISSÃO

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



Objectivo	Indicadores	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2011	Peso da Perspectiva	Peso do Objectivo	Peso do Indicador
13	13.1 Aumento da taxa da cobrança global	(+)	3%	1,5	1	2
	13.2 Valor Enquadrado	(+)	60 M€			1
	13.3 Aumento da regularização extraordinária	(+)	10 M€			1
	13.4 Execução do processo de Titularização	(+)	28-12-2011			2
12	12.1 Índice satisfação dos Clientes - Recuperação Executiva	(+)	78%	1	1	1
	12.2 Índice satisfação dos Clientes - Recuperação Extraordinária	(+)	66%			1
	12.3 Taxa de cumprimento do prazo de resposta a reclamações	(+)	90%			1
	12.4 % cumprimento prazo resposta a reclamações - div. Incorrecta	(+)	90%			1
	12.5 Tx tratamento de reclamações do livro amarelo dentro do prazo	(+)	90%			1
	12.6 Redefinição do modelo de atendimento	(+)	30-12-2011			1
	12.7 Operacionaliz. sist. gestão reclamações - div. Incorrecta	(+)	30-12-2011			1
11	11.1 Tempo médio de resposta às solicitações GSESS (DRExt)	(-)	5 dias úteis	1	1	1
	11.2 Tempo médio de resposta às solicitações GSESS (DRExe)	(-)	5 dias úteis			1
	11.3 Tempo médio de respostas a contribuintes (DRExtr)	(-)	4 dias úteis			1
	11.4 Taxa de cumprimento dos OLA	(+)	90%			1
10	10.1 Tempo médio de restituição - pedido contribuinte	(-)	30 dias úteis	1	1	1
	10.2 Tempo médio de restituição - SAG	(-)	120 dias úteis			1
9	9.1 Postos de trabalho assegurados	(+)	6.000	1	1	1
8	8.1 Rácio dos processos com penhora	(+)	85%	1,5	1	1
	8.2 Plano de Acções Nacionais	(+)	30-12-2011			2
7	7.1 % de dívida acordada	(+)	20%	1,5	1	1
	7.2 Tempo médio duração dos PEC	(-)	8 meses			1
	7.3 Tempo médio de solicitação de dívida ao ISS	(-)	2 dias úteis			1
	7.4 % de cumprimento do prazo de articulação com IAPMEI	(+)	90%			1
	7.5 Elaboração do mapa de PEC	(+)	16-12-2011			1
6	6.1 % de dívida activa em reversão	(+)	13,2%	1	1	1
	6.2 % de dívida acordada em reversão	(+)	20%			1
5	5.1 Taxa de contribuintes citados	(+)	80%	1	1	1
4	4.1 N.º de acções preventivas	(+)	22	1	1	1
	4.2 Tempo médio para definir acções correctivas (AIQ)	(-)	5 dias úteis			1
	4.3 Plano de reuniões DGD	(+)	22-12-2011			2
3	3.1 Taxa de cumprimento do prazo resposta às solicitações do II	(+)	95%	1	1	1
2	2.1 SIADAP - Avaliações homologadas	(-)	89 dias	1	1	1
	2.2 SIADAP - Objectivos contratualizados	(-)	59 dias			1
	2.3 % de pareceres favoráveis da Comissão Paritária	(-)	5%			1
1	1.1 Índice de satisfação dos colaboradores	(+)	(1)	1	1	1
	1.2 N.º médio de horas de formação por colaborador	(+)	(2)			1
	1.3 Taxa de absentismo	(-)	4%			1

(1) Depende do resultado (R) obtido em 2010. A meta será: igual ao R de 2010 se $R \geq 80\%$; + 1 pp se $R [75\% - 79\%]$; + 2 pp se $R \leq 74\%$.

(2) De acordo com o Plano de Formação para 2011.





3.2. Património Imobiliário (PN.02)

Em 2010, o mercado imobiliário, tal como previsto, não deu qualquer sinal de recuperação, sendo que, em determinadas zonas geográficas, se assistiu a alguma retracção dos valores por m² e do potencial interesse na compra dentro de alguns segmentos específicos.

Em 2011, à semelhança dos anos anteriores, realizar-se-ão concursos de alienação, de forma a alcançar a meta de 20 milhões de euros, apostando-se numa estratégia segmentada para a gestão dos processos e de promoção dos imóveis. Serão igualmente enviadas propostas de venda aos arrendatários de renda livre e habitação social e apostar-se-á ainda na alienação de imóveis em propriedade bem como de imóveis arrendados a terceiros.

Prevê-se a entrada em produção do novo site da Segurança Social, projecto conduzido pelo Instituto de Informática, IP, o qual para além de ter uma imagem mais apelativa e uma linguagem mais clara e assertiva, prevê a existência de uma área específica para a venda de bens, podendo contribuir para o sucesso da colocação dos imóveis no mercado.

Mantém-se como objectivo a taxa de não cobrança de renda nos 3%, assim como um aumento de receita de rendas (renda livre), em 4% mesmo na actual conjuntura.

Continuará a ser dada especial relevância à implementação dos condomínios, estimando-se em 24 o número a implementar. Relativamente aos processos internos continuar-se-á a apostar na melhoria da eficiência e no aumento da satisfação dos clientes internos e externos. Relativamente à satisfação com as obras realizadas, mantém-se a meta de 95%. Definiu-se também como meta para 2011, 60% para taxa de representação nas assembleias de condomínios e 50% a taxa de peritagens técnicas efectuadas.

Em meados de 2011 será lançada uma campanha de sensibilização dirigida a todos os arrendatários alertando para a responsabilização na utilização do património do IGFSS.

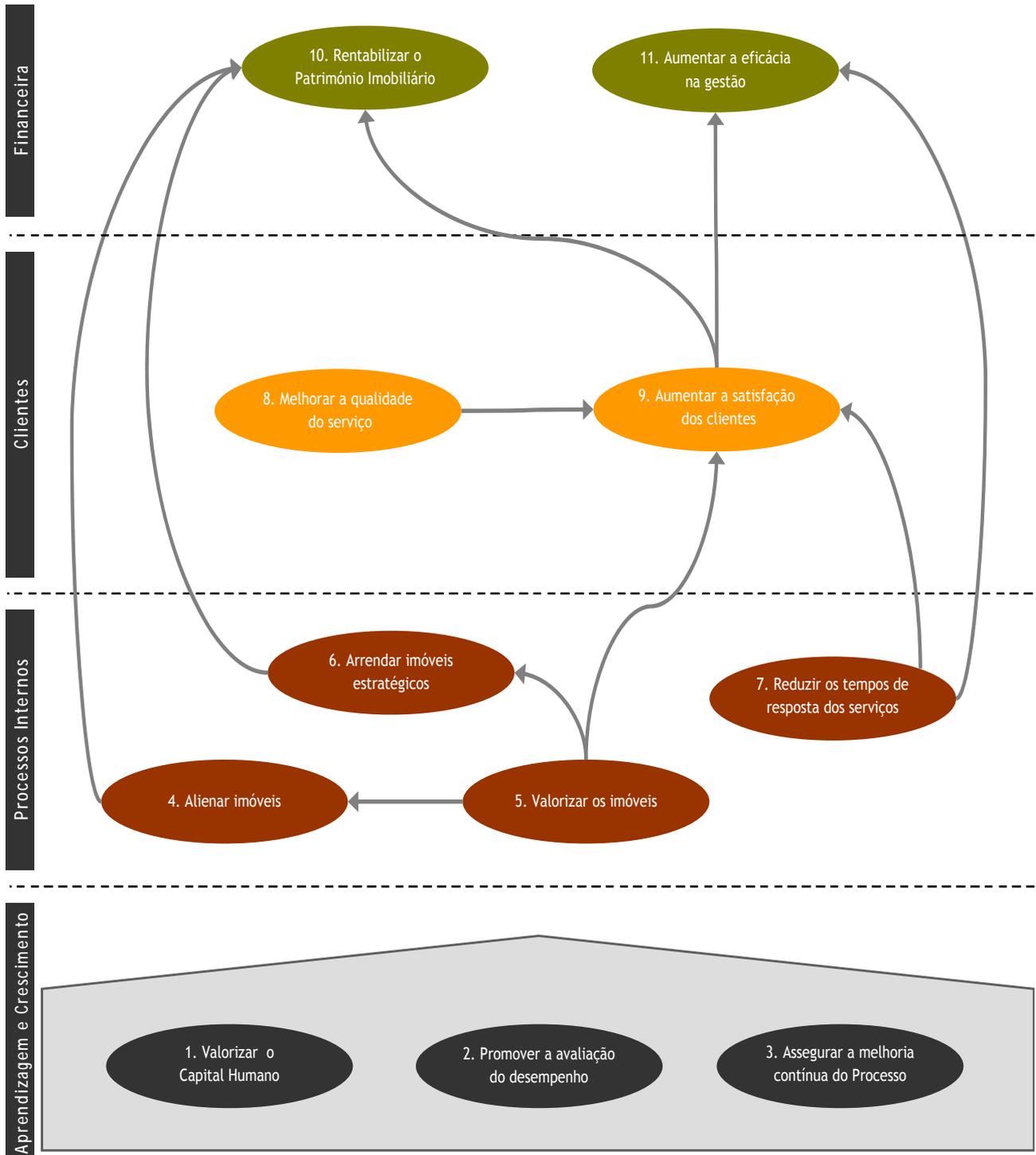
Será também operacionalizado o Programa de Gestão do Património Imobiliário (PGPI), elaborado em 2010, que está alinhado com os recentes imperativos legais para a gestão e organização do património imobiliário público.



PN.02 - Património Imobiliário

MISSÃO

Gerir o Património Imobiliário da Segurança Social



Objectivo	Indicadores	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2011	Peso da Perspectiva	Peso do Objectivo	Peso do Indicador
11	11.1 Taxa de não cobrança de rendas de RL	(-)	3%	2	1	2
	11.2 Taxa de não cobrança de rendas de HS	(-)	10%			1
	11.3 Acção de actualização de dados	(+)	30-09-2011			1
	11.4 Acção de actualização de rendas	(+)	29-07-2011			1
10	10.1 Receitas de alienação	(+)	20 M€	2	2	2
	10.2 Aumento % da receita de rendas de RL	(+)	4%			1
9	9.1 Índice de satisfação dos arrendatários	(+)	57%	2	1	1
	9.2 Índice de satisfação das Adm. Condomínio	(+)	69%			1
	9.3 Taxa de representação nas assembleias de condomínios	(+)	60%			2
	9.4 Taxa de peritagens técnicas efectuadas	(+)	50%			2
	9.5 N.º Condomínios implementados	(+)	24			2
8	8.1 Taxa de satisfação com a execução das obras	(+)	95%	1	1	1
	8.2 Taxa de cumprimento do prazo de resposta a reclamações	(+)	90%			1
	8.3 Tempo médio de resposta aos pedidos de avaliação	(-)	15 dias úteis			1
	8.4 Taxa de cumprimento dos OLA	(+)	90%			1
	8.5 Acção de sensibilização aos arrendatários	(+)	12-08-2011			1
7	7.1 Tempo médio de resposta às ordens de reparação	(-)	10 dias úteis	2	1,5	1
	7.2 Tx cumpr. prazo de validação das facturas relativas a obras	(+)	80%			1
6	6.1 Taxa de sucesso do arrendamento	(+)	50%	2	2	1
	6.2 Concurso de arrendamento	(+)	03-05-2011			1
5	5.1 N.º imóveis valorizados	(+)	5	2	2	1
	5.2 Taxa de imóveis regularizados	(+)	90%			2
4	4.1 Taxa de sucesso das vendas	(+)	20%	2	1,5	1
	4.2 Concurso de venda de imóveis	(+)	16-03-2011			1
3	3.1 N.º de acções preventivas	(+)	2	1	1	1
	3.2 Tempo médio para definir acções correctivas (AIQ)	(-)	5 dias úteis			1
2	2.1 SIADAP - Avaliações homologadas	(-)	89 dias	1	1	1
	2.2 SIADAP - Objectivos contratualizados	(-)	59 dias			1
	2.3 % de pareceres favoráveis da Comissão Paritária	(-)	5%			1
1	1.1 Índice de satisfação dos colaboradores	(+)	(1)	1	1	1
	1.2 N.º médio de horas de formação por colaborador	(+)	(2)			1
	1.3 Taxa de absentismo	(-)	4%			1

(1) Depende do resultado (R) obtido em 2010. A meta será: igual ao R de 2010 se $R \geq 80\%$; + 1 pp se $R [75\% - 79\%]$; + 2 pp se $R \leq 74\%$.

(2) De acordo com o Plano de Formação para 2011.





3.3. Orçamento e Conta (PN.03)

Os objectivos propostos para 2011 resultam da análise e formulação estratégica realizada para o triénio 2010-2012, sendo que os objectivos estratégicos definidos e os respectivos indicadores visam, em síntese, melhorar o padrão de qualidade da gestão do Orçamento da Segurança Social (OSS) e das respectivas projecções orçamentais e financeiras.

Por conseguinte, mantiveram-se alguns projectos cuja implementação é crítica para a melhoria do Processo, mas também se incluíram novos projectos 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, para a qualificação da reconciliação de saldos junto das Instituições da Segurança Social, tendo como principal intuito a eliminação de divergências no perímetro de consolidação.

Por outro lado, e do ponto de vista da conta individual do Instituto, em 2011 pretende-se igualmente incrementar o nível de eficiência e de eficácia na contabilização, execução orçamental e prestação de contas.

Pretende-se também obter ganhos de eficiência que concorram para a melhoria da qualidade dos serviços inerentes à contabilização da receita e despesa do IGFSS, nomeadamente através da redução do tempo médio para a elaboração de autorizações de pagamento, ordens de recebimento e contabilização.

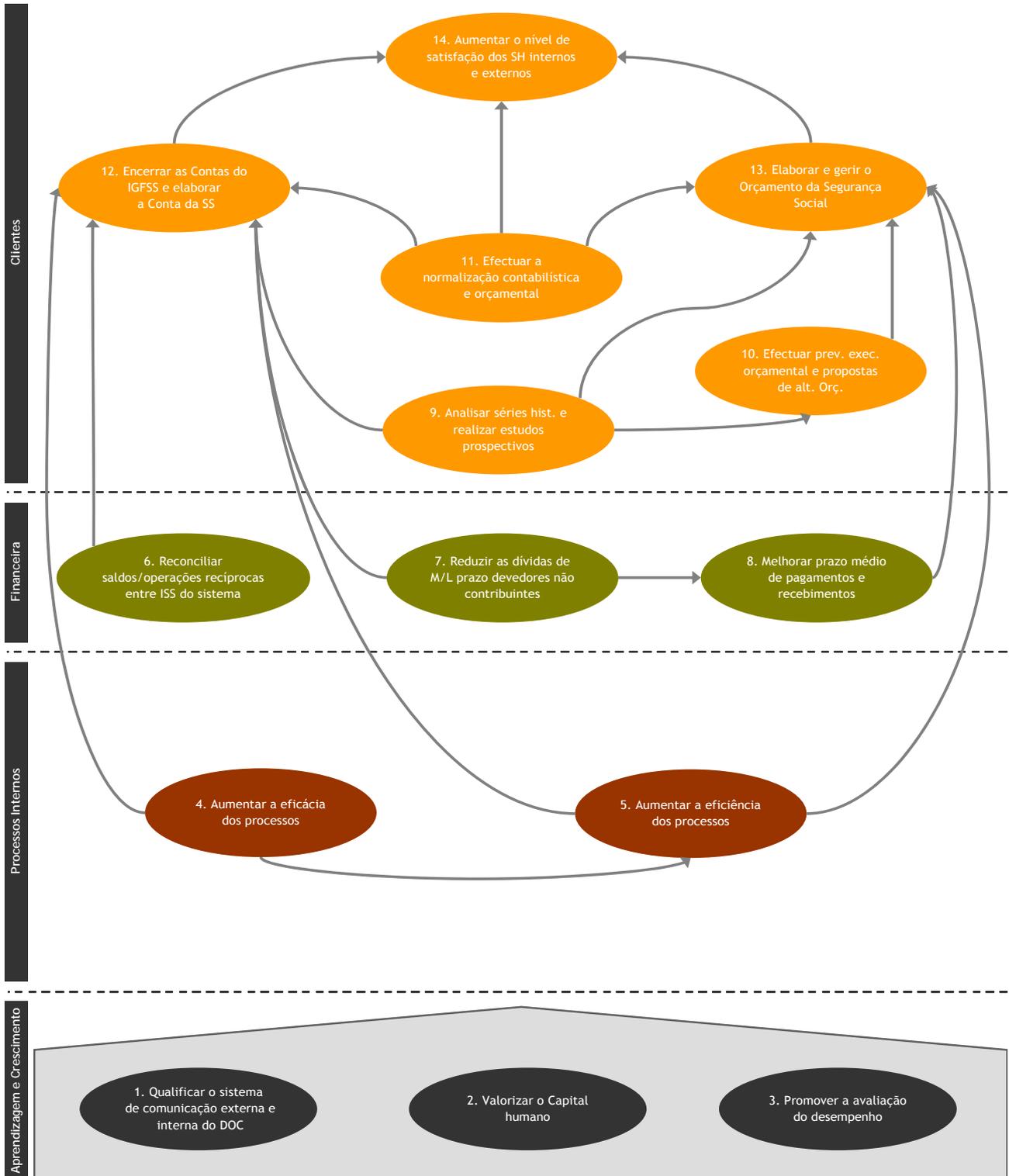
É igualmente objectivo aumentar o nível de satisfação dos clientes internos e externos através da promoção da redução do tempo de resposta e do correspondente incremento da qualidade dos serviços prestados.



PN.03 - Orçamento e Conta

MISSÃO

Elaborar e controlar a execução orçamental, efectuar a normalização orçamental e contabilística e elaborar as Demonstrações Financeiras e Orçamentais do IGfSS e do Sistema da Segurança Social



Objectivos	Indicadores	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2011	Peso da Perspectiva	Peso do Objectivo	Peso do Indicador			
14	14.1 Índice de satisfação dos clientes externos	(+)	84%	2	1	1			
	14.2 Taxa de cumprimento dos OLA	(+)	90%			1			
	14.3 Tx de cumprimento prazo resposta auditores int. e ext.	(+)	100%			2			
	13.1 Prazo de elaboração do Orçamento do IGFSS	(-)	10 dias úteis			2	2		
	13.2 N.º médio dias encerramento exec. orçamental mensal do IGFSS	(-)	5 dias úteis				1,5		
	13.3 Relatórios Saldo Orçamental ISS	(+)	09-12-2011				2		
	13.4 Elaboração do OSS 2012 e sua disponibilização às ISS	(+)	30-12-2011				2		
	13.5 Consolidação e apresentação da execução orçamental mensal	(+)	Dia 17 de cada mês				2		
	13.6 Relatório analítico da execução orçamental - LBSS e LEO	(+)	20-12-2011				1		
	12	12.1 Redução % das recomendações acumuladas	(+)			5%	2	2	1
		12.2 Data de entrega do relatório de contas do IGFSS	(-)			18 dias úteis			1,5
		12.3 Elaboração da CSS e entrega ao TC	(+)			31-08-2011			2
		12.4 Elaboração de normas de encerramento das contas	(+)			19-12-2011			2
		12.5 Apuramento saldos orçamentais patrimoniais programas	(+)			18-03-2011			2
12.6 Encerramento das Contas do IGFSS e entrega ao TC		(+)	29-04-2011	2					
11	11.1 Normalização contabilística e orçamental	(+)	95%	1	1	1			
	11.2 Monitorizar recomendações de auditorias dirigidas ao DOC	(-)	10 dias úteis			2			
	11.3 Propor soluções para recomendações dos auditores	(-)	20 dias úteis			1			
10	10.1 Tx cumprimento apresentação prev. exec. Orç.	(+)	95%	1,5	1,5	1,5			
	10.2 Taxa de cumprimento de elaboração das alterações orçamentais	(+)	95%			1			
	10.3 Proposta de integração de saldos de anos anteriores no OSS	(+)	31-05-2011			1,5			
9	9.1 Realização de estudos prospectivos	(-)	7 dias úteis	2	2	2			
	9.2 Análise de desvios	(+)	95%			2			
	9.3 Projecção das grandes rubricas do OSS para o ano n+1	(+)	95%			2			
8	8.1 Taxa de validação dos registos contabilísticos/ Despesa	(+)	95%	1,5	2	2			
	8.2 Taxa de validação dos registos contabilísticos/ Receita	(+)	80%			2			
	8.3 Prazo médio de pagamento	(-)	30 dias			1			
7	7.1 Reduzir % o n.º de devedores não Contribuintes a M/L prazo	(+)	3%	1	1	1			
6	6.1 Controlo eficácia requisitos encerramento periodos contab.	(-)	30 dias úteis	1,5	1,5	1			
	6.2 Supervisão mensal das operações recíprocas	(-)	15 dias úteis			1,5			
	6.3 Diminuição % das divergências Seg-Social (IGFSS/ISSSS)	(+)	90%			1			
5	5.1 N.º de acções preventivas	(+)	2	1,5	2	1			
	5.2 Manutenção dos mapas do SIF	(-)	10 dias úteis			2			
	5.3 Desenv. dos mapas de Gestão-contratualização com II	(-)	30 dias úteis			2			
	5.4 Elaboração DF's semestrais	(+)	30-09-2011			2			
	5.5 Validar transacção apuramento saldos operações tesouraria	(+)	30-12-2011			2			
	5.6 Criar Encer. Meses/Ano no GC com data do SIF/Promover com II	(+)	30-12-2011			1			
	5.7 Extração Automática de Certidões / Promover com II	(+)	29-04-2011			1			
	5.8 Regularização de Saldos	(+)	30-09-2011			1			
	5.9 Relat. SIF Contrapartidas das Contas	(+)	30-05-2011			1			
4	4.1 Tempo médio para definir acções correctivas (AIQ)	(-)	5 dias úteis	1	1	1			
	4.2 Man. tabela associação classificador econ. às contas patrim.	(-)	3 dias úteis			2			
	4.3 Orçamentação e CEO em SIF - Contratualização com II	(+)	30-12-2011			2			
	4.4 Int. SIF do IGFSS, do FEFSS e da Marconi	(+)	29-12-2011			1			
	4.5 Redefinição tabela "fundos" para subsídios formação (AFP)	(+)	30-12-2011			1			
	4.6 Cons. patrimonial no módulo do SIF - EC - CS	(+)	06-06-2011			1			
	4.7 Remessa electrónica das Dem. Financ. ao TC/Promover com II	(+)	30-12-2011			1			
3	3.1 SIADAP - Avaliações homologadas	(-)	89 dias	1	1	1			
	3.2 SIADAP - Objectivos contratualizados	(-)	59 dias			1			
	3.3 % de pareceres favoráveis da Comissão Paritária	(-)	5%			1			
	3.4 Monitorização intercalar dos objectivos - SIADAP e BSC	(+)	09-11-2011			1			
2	2.1 Índice de satisfação dos colaboradores	(+)	(1)	1	1	1			
	2.2 N.º médio de horas de formação por colaborador	(+)	(2)			1			
	2.3 Taxa de absentismo	(-)	4%			1			
1	1.1 Divulgação externa de informação orçam. e finan. do sistema	(+)	30-11-2011	1	1	1			
	1.2 Divulgação interna informação orç. e fin. - sistema e IGFSS	(+)	30-11-2011			1			

(1) Depende do resultado (R) obtido em 2010. A meta será: igual ao R de 2010 se $R \geq 80\%$; + 1 pp se $R [75\% - 79\%]$; + 2 pp se $R \leq 74\%$.

(2) De acordo com o Plano de Formação para 2011.



3.4. Gestão Financeira (PN.04)

Os objectivos para o ano de 2011 asseguram, de forma articulada, as actividades operacionais indispensáveis à actividade 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 Projectos, destaque para a continuidade da operacionalização da Tesouraria Única (TU), a implementação dos instrumentos SEPA (*Single Euro Payments Área*) nas vertentes de débitos directos e transferências a crédito, bem como a celebração de Protocolos TU no âmbito de SICCC - Prestações Sociais. Destacam-se, assim, os seguintes objectivos:

- 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, IP), na vertente de cumprimento de regras de cobrança/depósito, na produção de informação sobre a correcta 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 (ISS) – alargamento aos pagamentos efectuados no âmbito da Tesouraria Única, com destaque para o pagamento dos benefícios diferidos processados pelo Centro Nacional de Pensões (CNP), incluindo as diferenças de reconciliação afectas 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;
- Controlo dos Fluxos Financeiros – com base na reconciliação bancária, análise da integração de movimentos em SIF (Sistema de Informação Financeira), provenientes de interfaces, bem como acompanhamento da recuperação de movimentos por contabilizar e monitorização de acções identificadas em reuniões de trabalho mensal entre o IGFSS e Instituto de Informática, IP (II, IP);
- Melhoria contínua do Processo, designadamente através da monitorização dos SLA (*Service Level Agreements*) contratualizados com o ISS, IP;
- Operacionalização da Tesouraria Única, nas vertentes de centralização receitas e despesa (prestações sociais SICCC – Sistema Integrado de Contas Correntes);
- Operacionalização de Serviços Bancários: adaptação do sistema de débitos directos e transferências SEPA promover celebração de novos protocolos com entidades públicas para envio/recepção de informação de cobrança de contribuições/quotizações, bem como a celebração de Protocolos TU no âmbito de SICCC - Prestações Sociais.



PN.04 - Gestão Financeira

MISSÃO

Gerir os recursos financeiros do OSS



Objectivo	Indicadores	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2011	Peso da Perspectiva	Peso do Objectivo	Peso do Indicador
15	15.1 Peso relativo DO/DP	(-)	0,80%	1,5	2	1
	15.2 Rendibilidade média IGSS vs MMI	(+)	100 Pontos Base			2
14	14.1 Relatório Movimento Financeiro	(+)	12 dias úteis	2	1,5	1
	14.2 Relatório Rendibilidade e Acordos	(+)	10 dias úteis			2
	14.3 Relatório Anual de Actividades da DGF	(+)	28-02-2011			1
	14.4 Relatório dos desvios valores previstos versus transferidos	(+)	Quadrimestral			1
13	13.1 Tx de cump. prazo de análise aos pedidos de regularizações	(+)	92%	1,5	1,5	1
	13.2 Taxa cump prazo diário envio situações irregulares Banca	(+)	98%			1,5
	12.1 Redução das pendências do FGS	(-)	22 dias			2
12	12.2 Taxa cumprimento prazo resposta entidades FGADM	(+)	93% até 2º dia útil	2	1,5	1,5
	12.3 Redução das pendências de reapreciações do FGS	(-)	60 dias			1
11	11.1 Índice de Satisfação de clientes externos-Abast. Financeiro	(+)	92%	2	1,5	1,5
	11.2 Índice de Satisfação de clientes externos-FGS	(+)	86%			1
	11.3 Taxa de cumprimento dos OLA	(+)	90%			1
	11.4 Optimização do modelo de funcionamento do FGS	(+)	30-12-2011			1
10	10.1 Tx cump. prazo envio irregularidades TPA ao ISS	(+)	93%	2	1,5	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)	(+)	4 dias úteis após o encerramento do mês			1,5
	10.5 Prazo comun./acomp. dif. rec. processo GC(II) e SEF(II)	(+)	1º dia útil de n+2			1,5
9	9.1 Tx.cump.prazos pagamentos TU	(+)	80%	1,5	2	2
	9.2 Prazo interv./comun./acompanh.dif.reconcil.afectas processo	(+)	Intervenção/comunicação - Até ao final de n+1; Acompanhamento - Até ao encerramento de n+2			1
	9.3 Prazo de contabilização das devoluções de disponibilidades	(+)	Até ao encerramento de n			2
	9.4 Prazo de preparação das Certidões de Transferências 2010	(+)	15-02-2011			1
	9.5 Controlo dos Excedentes de Tesouraria	(+)	30-12-2011			1
8	8.1 Documentos por integrar em SIF provenientes do interface	(+)	3 dias úteis	1,5	1,5	1,5
	8.2 Relatório dos movimentos 41 em aberto	(+)	5 dias úteis			1,5
	8.3 Monitor. acções identif. reuniões trab. entre SID/SIF/IGSS	(+)	Mensal - até dia 15 ou dia útil seguinte			2
7	7.1 Prazo de elaboração do PT anual de 2012	(-)	35 dias	2	1,5	1
	7.2 Período de abrangência do Plano Previsional diariado	(+)	Dia 15 ou 1º dia útil seguinte entrega PT (n+5)			1,5
6	6.1 Taxa cumprimento validação custo dos Serviços Multibanco	(+)	96%	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	(+)	06-05-2011	1	1,5	1
	5.2 Adaptação do Sistema de Débitos Directos-SEPA	(+)	30-12-2011			1,5
	5.3 Promover a celebração do protocolo com a DGO	(+)	31-10-2011			1,5
	5.4 Protocolos TU no âmbito SICC Prestações Sociais	(+)	30-09-2011			2
4	4.1 N.º de acções preventivas	(+)	2	1	1,5	1
	4.2 Tempo médio para definir acções correctivas (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	(-)	89 dias	1	1	1
	3.2 SIADAP - Objectivos contratualizados	(-)	59 dias			1
	3.3 % de pareceres favoráveis da Comissão Paritária	(-)	5%			1
2	2.1 Índice de satisfação dos colaboradores	(+)	(1)	1	1	1
	2.2 N.º médio de horas de formação por colaborador	(+)	(2)			1
	2.3 Taxa de absentismo	(-)	4%			1
1	1.1 Centralização receitas ISS e alargamento canais pagamento	(+)	30-12-2011	1,5	1,5	1
	1.2 Centralização pagamentos de Prestações Sociais SICC	(+)	30-12-2011			1

(1) Depende do resultado (R) obtido em 2010. A meta será: igual ao R de 2010 se $R \geq 80\%$; + 1 pp se $R [75\% - 79\%]$; + 2 pp se $R \leq 74\%$.

(2) De acordo com o Plano de Formação para 2011.





3.5. Gestão Estratégica (PS.01)

Em 2011, os principais objectivos consistem em desenvolver e aumentar a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) do IGFSS, mantendo-se a certificação pela Norma ISO 9001 obtida no ano de 2007, e em renovar o reconhecimento *Recognised for Excellence* de 5 estrelas, nível máximo deste segundo patamar do esquema de excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), por um período de mais dois anos.

Tem-se revelado crítica para o desenvolvimento do SGQ e aumento da eficácia dos Processos a monitorização contínua da actividade da organização, aos mais variados níveis, pelo que em 2011 manter-se-á a monitorização mensal da *performance* através do sistema BSC, a monitorização trimestral das diversas oportunidades de melhoria decorrentes dos mais variados instrumentos de diagnóstico e avaliação existentes no IGFSS, o controlo das reclamações e dos canais de comunicação institucionais com os Clientes externos, bem como a monitorização quadrimestral dos níveis de serviço internos entre Processos (OLA – *Organizational Level Agreements*).

Pela primeira vez neste Processo, será também incluído um indicador relativo ao 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 de Finanças.

Do ponto de vista das auditorias internas da qualidade, mantém-se o objectivo de realizar uma por cada Processo e por cada serviço desconcentrado ou deslocalizado.

Também com vista ao desenvolvimento sustentado do Sistema de Gestão da Qualidade do IGFSS continuar-se-á a apostar, em articulação directa com todos os Processos, no projecto de desenvolvimento de parcerias estratégicas e de negociação de SLA (*Service Level Agreements*) com os principais parceiros.

Tal como nos anos anteriores será realizado o inquérito de satisfação aos clientes externos do IGFSS, segmentado por área de negócio e por distrito (onde aplicável), com vista não só à aferição da sua satisfação relativamente ao serviço prestado, mas também à aferição das suas necessidades actuais e futuras.

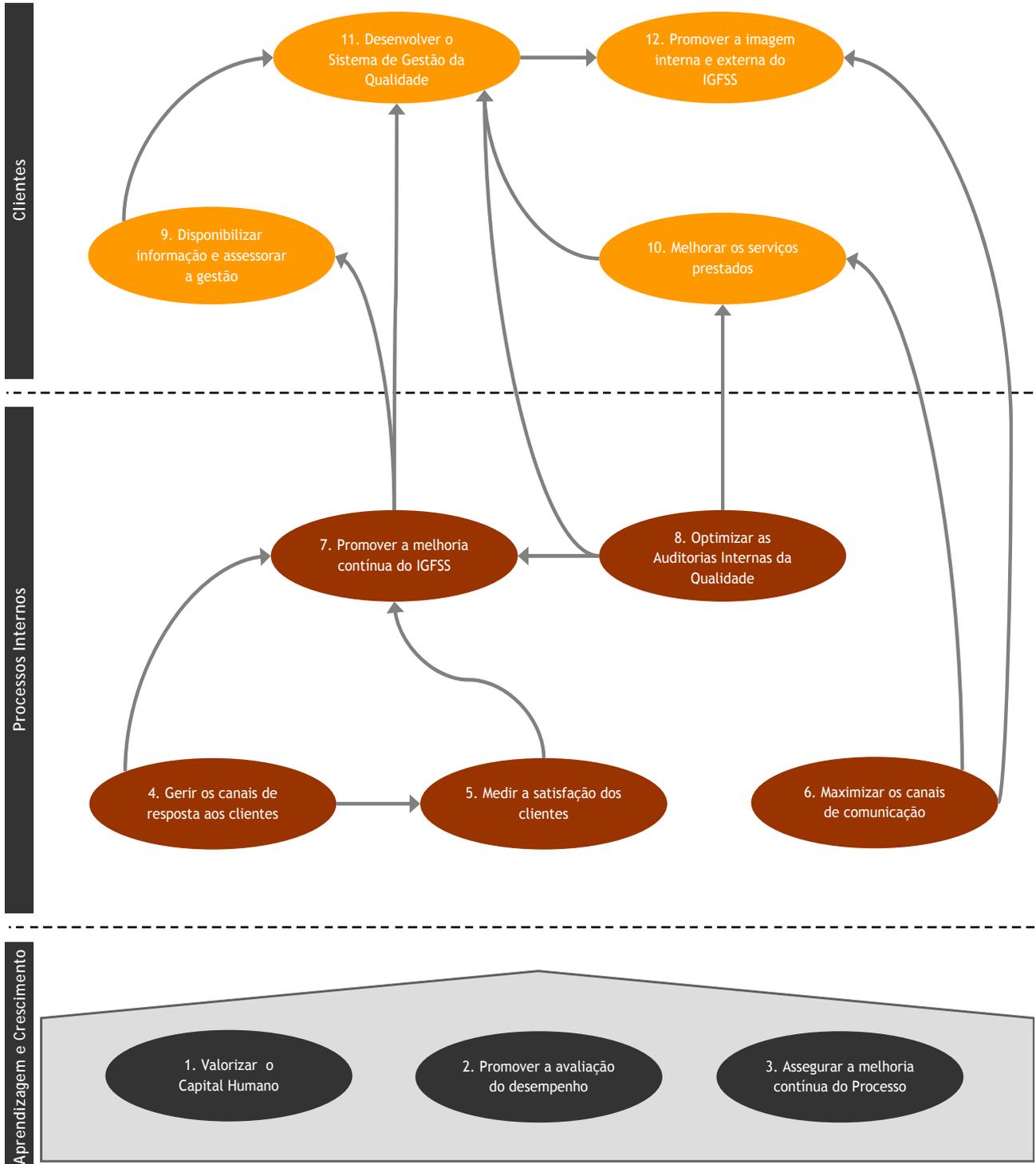
Ao nível da comunicação interna, pretende-se continuar a otimizar e inovar os canais de comunicação com vista a aumentar os índices de eficácia e de satisfação da organização nesta matéria. Para isso contribuirá a execução do Plano de Comunicação anual que prevê centenas de iniciativas de comunicação. Será também um ano de consolidação da nova imagem gráfica institucional.



PS.01 - Gestão Estratégica

MISSÃO

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



Objectivos	Indicadores	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2011	Peso da Perspectiva	Peso do Objectivo	Peso do Indicador	
12	12.1 N.º de acções de divulgação de boas práticas	(+)	10	2	1	1	
	12.2 Taxa de satisfação da dimensão Imagem IGFSS	(+)	(1)			1	
11	11.1 Taxa de parcerias estratégicas com SLA	(+)	70%		2	2	1
	11.2 Pontos da avaliação da EFQM	(+)	600				1
	11.3 Manutenção da certificação ISO 9001	(+)	30-12-2011				2
	11.4 Manutenção do R4E	(+)	31-10-2011				2
10	10.1 Taxa de satisfação da dimensão Qualidade	(+)	(1)		1,5	1,5	1
	10.2 Taxa de cumprimento dos OLA	(+)	90%				2
	10.3 Taxa de satisfação com a comunicação institucional	(+)	(1)				1
9	9.1 Taxa de cumprimento dos pedidos de assessoria	(+)	95,5%		2	2	1,5
	9.2 Relatório de Actividades de 2010	(+)	15-04-2011				2
	9.3 Plano de Actividades 2012	(+)	23-12-2011				2
	9.4 QUAR 2012	(+)	30-11-2011	2			
8	8.1 Tempo médio para definir acções correctivas (AIQ) - IGFSS	(-)	5 dias úteis	1,5	1	1	
	8.2 Taxa de satisfação com os Auditores Internos	(+)	96%			1,5	
7	7.1 N.º de acções preventivas do IGFSS	(+)	36		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				1,5
	7.4 Follow-up das recomendações de auditorias financeiras e SCI	(+)	Quadrimestral				1
	7.5 Promoção do benchmarking	(+)	31-10-2011				1,5
6	6.1 N.º médio de acessos da intranet	(+)	39.500		1	1,5	2
	6.2 N.º médio de acessos da internet	(+)	25.000				1,5
	6.3 Taxa de audiência dos boletins electrónicos	(+)	82,5%				1
	6.4 Índice de eficácia da informação do site	(+)	3,5				1
5	5.1 Inquérito aos clientes externos	(+)	07-10-2011		1,5	2	1
	5.2 Monitorização dos níveis de serviço (OLA)	(+)	Quadrimestral	1			
4	4.1 Tempo médio de resposta - Cx Sugestões	(-)	1,2 dias úteis	1	1,5	1,5	
	4.2 Tx de cumprimento do tempo de resposta - email Institucional	(+)	88%			2	
	4.3 Controlo das Caixas de Sugestões	(+)	Trimestral			1	
	4.4 Controlo das reclamações	(+)	Trimestral			1	
3	3.1 N.º de acções preventivas	(+)	2	1	1	1	
	3.2 Tempo médio para definir acções correctivas (AIQ)	(-)	5 dias úteis			1	
2	2.1 SIADAP - Avaliações homologadas	(-)	89 dias		1	1	1
	2.2 SIADAP - Objectivos contratualizados	(-)	59 dias				1
	2.3 % de pareceres favoráveis da Comissão Paritária	(-)	5%				1
1	1.1 Índice de satisfação dos colaboradores	(+)	(1)		1	1	1
	1.2 N.º médio de horas de formação por colaborador	(+)	(2)				1
	1.3 Taxa de absentismo	(-)	4%				1

(1) Depende do resultado (R) obtido em 2010. A meta será: igual ao R de 2010 se $R \geq 80\%$; + 1 pp se $R [75\% - 79\%]$; + 2 pp se $R \leq 74\%$.

(2) De acordo com o Plano de Formação para 2011.





3.6. Gestão de Recursos Humanos (PS.02)

Dando continuidade ao trabalho desenvolvido nos últimos anos, o mapa da estratégia para 2011 reflecte o forte empenho na melhoria das condições de trabalho de todos os colaboradores do Instituto e no aumento da sua satisfação e qualificação.

Os objectivos e indicadores definidos primam pela continuidade, com os ajustamentos necessários decorrentes da natureza conjuntural do país, designadamente os cortes orçamentais previstos, e do carácter excepcional da suspensão da aplicação de algumas normas legais e da introdução de outras.

Pese embora o número de horas de formação planeado para 2011 reflecta uma diminuição em relação aos valores registados nos últimos anos, a formação profissional vai beneficiar com a implementação de um Sistema de Gestão de Competências, prevendo-se a redução paulatina do gap de competências dos colaboradores.

Ao nível dos serviços internos de saúde, continuarão a ser garantidos os serviços da medicina no trabalho e medicina curativa, a par das auditorias internas de higiene e segurança no trabalho. Promover uma eficiente articulação entre os serviços de saúde e os colaboradores e acompanhar de perto, com cada vez mais meios ao dispor, não só de gabinetes médicos, mas também de uma maior diversidade de serviços, permite que os colaboradores do IGFSS obtenham mais qualidade de vida e maior motivação no meio laboral.

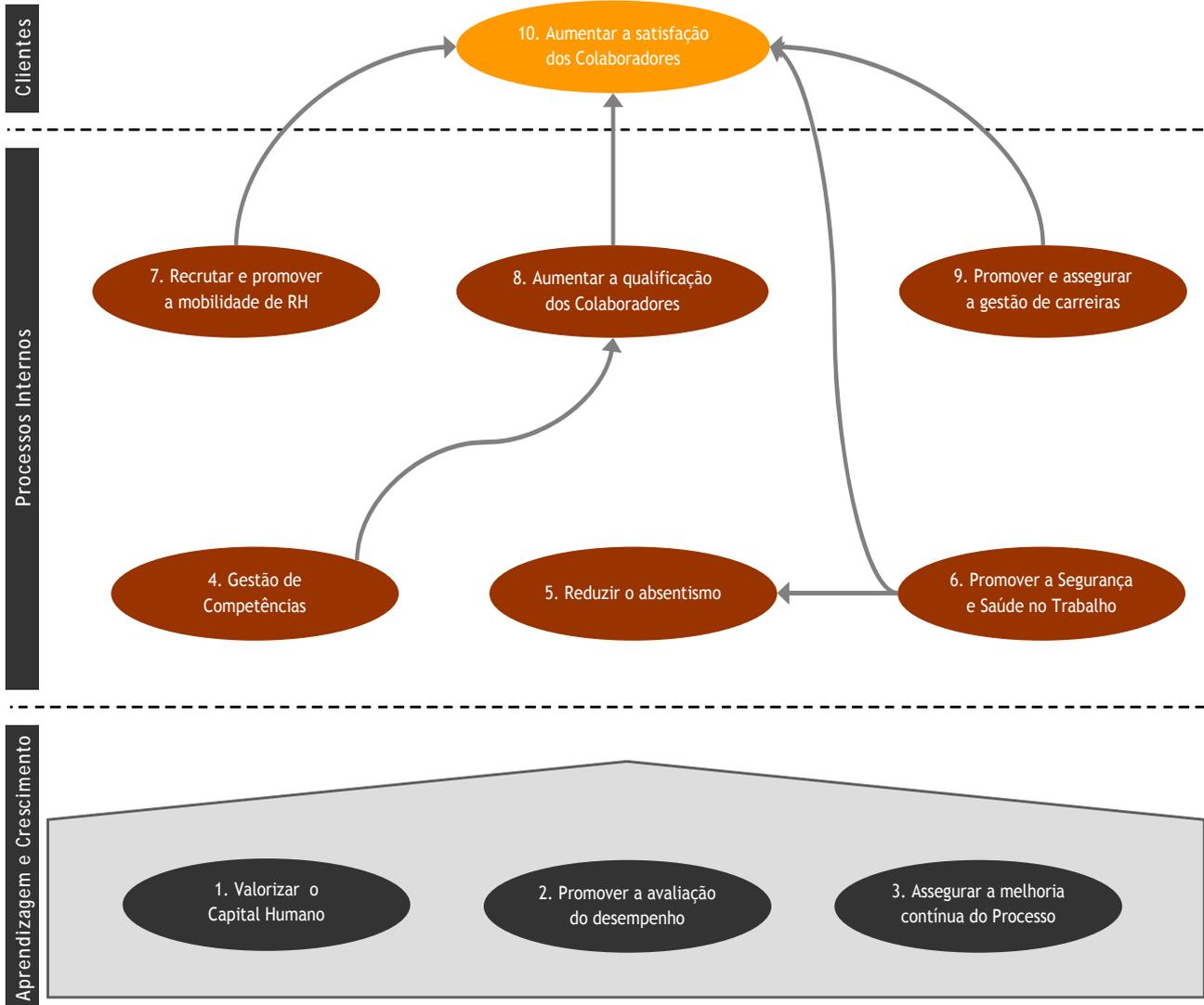
Por último, realça-se a aposta no reforço de colaboradores nas unidades orgânicas, com acções já iniciadas em 2010 mas que terão em 2011 uma maior expressividade.



PS.02 - Gestão de Recursos Humanos

MISSÃO

Desenvolver o Capital Humano do IGFSS



Objectivo	Indicadores	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2011	Peso da Perspectiva	Peso do Objectivo	Peso do Indicador			
10	10.1 Índice de satisfação dos colaboradores	(+)	78%	1,5	1	1			
	10.2 Taxa de cumprimento dos OLA	(+)	90%			1,5			
	10.3 Inquérito de satisfação dos colaboradores	(+)	16-12-2011			1,5			
9	9.1 SIADAP - Avaliações homologadas	(-)	89 dias	1	1	1			
	9.2 SIADAP - Objectivos contratualizados	(-)	59 dias			1			
8	8.1 N.º médio de horas de formação por colaborador	(+)	35 horas			1	1	1	
	8.2 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	(+)	40%					1	
	8.3 Índice de satisfação da dimensão formação	(+)	(1)					1	
	8.4 Plano de formação 2011	(+)	15-07-2011					1	
7	7.1 Taxa de ocupação dos postos de trabalho	(+)	87%			1	1	1	
	7.2 Plano de recrutamento	(+)	16-12-2011					2	
6	6.1 N.º de colaboradores com Check-up anual	(+)	150			1,5	1	1	
	6.2 Índice de satisfação da dimensão medicina interna	(+)	(1)					1	
	6.3 N.º de Auditorias de Segurança e Saúde no Trabalho	(+)	8					2	
5	5.1 Taxa de absentismo	(-)	4%			1	1	1	
	5.2 Plano de combate ao absentismo	(+)	14-02-2011. Reporte mensal até 10.º dia útil					2	
4	4.1 Redução do GAP de competências	(+)	5%			1	1	1	
	4.2 Projecto Gestão de Competências	(+)	30-12-2011					1	
3	3.1 N.º de acções preventivas	(+)	2			1	1	1,5	
	3.2 Tempo médio para definir acções correctivas (AIQ)	(-)	5 dias úteis					1	
2	2.1 SIADAP - Avaliações homologadas	(-)	89 dias				1	1	1
	2.2 SIADAP - Objectivos contratualizados	(-)	59 dias						1
	2.3 % de pareceres favoráveis da Comissão Paritária	(-)	5%						1
1	1.1 Índice de satisfação dos colaboradores	(+)	(1)				1	1	1
	1.2 N.º médio de horas de formação por colaborador	(+)	(2)	1					
	1.3 Taxa de absentismo	(-)	4%	1					

(1) Depende do resultado (R) obtido em 2010. A meta será: igual ao R de 2010 se $R \geq 80\%$; + 1 pp se $R [75\% - 79\%]$; + 2 pp se $R \leq 74\%$.

(2) De acordo com o Plano de Formação para 2011.





3.7. Gestão de Infra-Estruturas e Aquisições (PS.03)

A marca distintiva fundamental do planeamento para 2011, face aos exercícios anteriores, radica na decisão da junção dos anteriores PS.03 – Gestão de Infra-estruturas e PS.05 – Gestão de Aquisições, num único processo, agora designado por PS.03 - Gestão de Infra-estruturas e Aquisições. Entende-se que, com esta reorientação, foi possível transmitir uma maior legibilidade, quanto a interações e importância relativa, do conjunto de actividades a desenvolver em 2011, ano determinante na execução do Plano Estratégico do IGFSS para o triénio 2010-2012.

Nesses termos, salientam-se os vectores fundamentais para o ano de 2011:

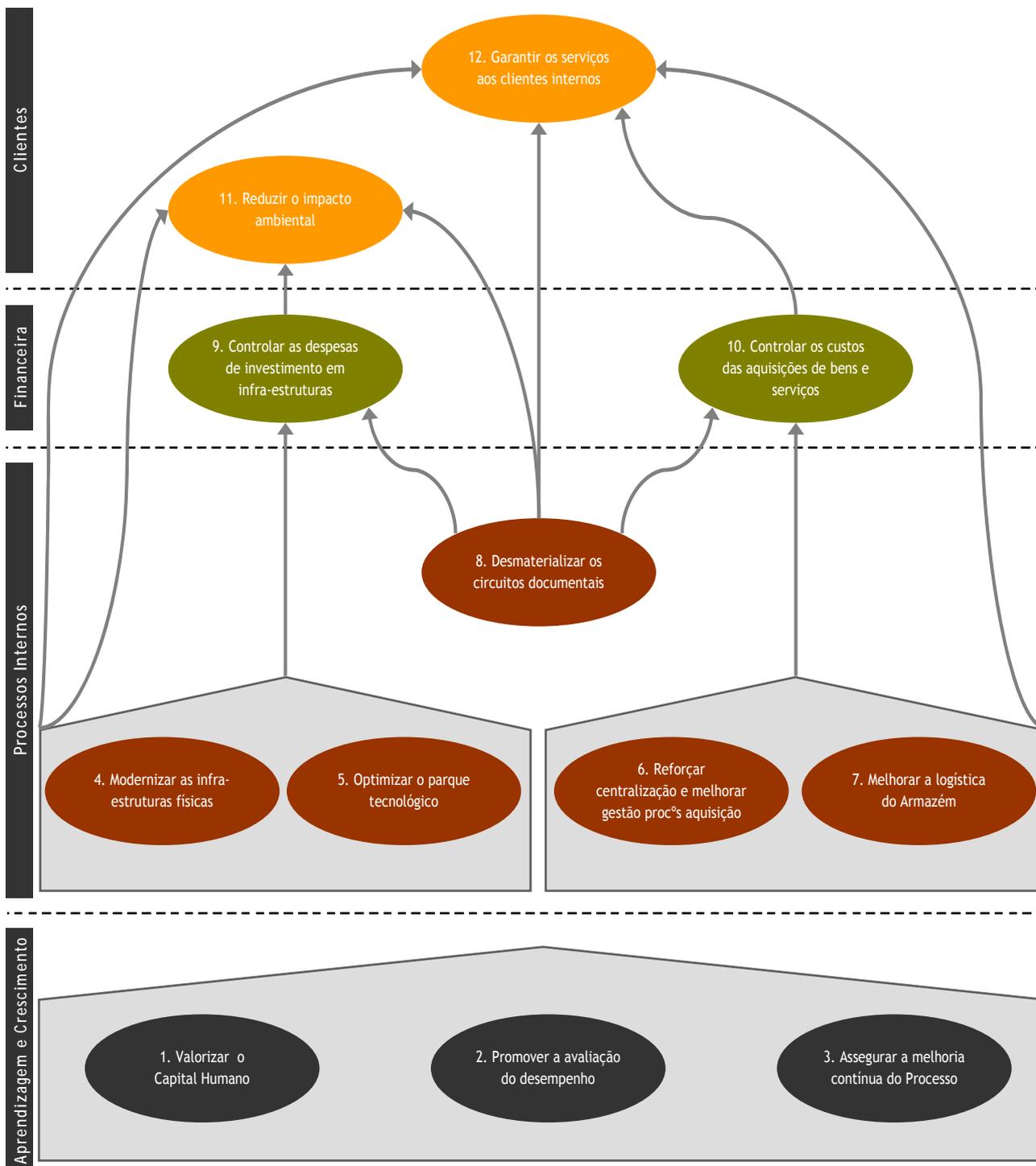
- A consolidação do conceito dos serviços garantidos aos clientes internos, congregando de forma estruturada o conjunto de actuações de suporte – nas áreas das infra-estruturas físicas, da gestão documental, das infra-estruturas técnicas e sistemas de informação e da gestão de compras - destinadas a assegurar uma resposta eficiente e com maior nível de exigência às necessidades e solicitações internas;
- O forte impulso que registará o Programa Ambiental, contemplando acções de sensibilização ambiental, dirigidas a todos os colaboradores do IGFSS, e compreendendo a adopção de medidas economizadoras de energia e de adequação às regras ambientais, que permitam conduzir à redução efectiva das emissões de carbono resultantes do exercício das actividades da organização e concomitantemente minimizar a “pegada ambiental” do Instituto;
- No âmbito do objectivo de modernização das infra-estruturas físicas compreender-se-á, fundamentalmente a requalificação da envolvente exterior do edifício-sede do IGFSS, e o prosseguimento da reinstalação e modernização dos serviços desconcentrados, ambos direccionados a promover melhores condições de trabalho, de atendimento ao público e de funcionamento dos serviços;
- Dar-se-ão avanços significativos na desmaterialização dos circuitos documentais, quer pela identificação e reformulação de circuitos a desmaterializar de forma efectiva, quer pela generalização do sistema de gestão documental, dotado igualmente de novas e importantes funcionalidades, com as quais se pretende imprimir uma evolução decisiva à gestão documental da instituição e promover ganhos de eficiência em benefício dos clientes internos e externos;
- Serão aplicados esforços no sentido da optimização do parque tecnológico, assentes em intervenções coordenadas em matéria de racionalização e reforço da base tecnológica, requalificação dos sistemas aplicativos e optimização das comunicações de voz e dados, de forma a modernizar e reforçar as infra-estruturas e os sistemas de informação, proporcionando maiores capacidades e segurança, bem como o desenvolvimento de novas soluções tecnológicas;
- Em matéria de gestão de aquisições, o ano de 2011 representa a entrada em “velocidade de cruzeiro” na utilização (que se pretende plena) das plataformas electrónicas das compras públicas, e o reforço da orientação de centralização de procedimentos, de institucionalização do processo de planificação e gestão das aquisições e de racionalização da gestão de stocks, introduzindo maior exigência na resposta eficiente às necessidades e solicitações internas;
- São reforçados os propósitos de redução de custos com as compras de bens e serviços, com especial enfoque nas poupanças que se pretendem alcançar nas aquisições a efectuar ao abrigo dos acordos-quadro celebrados pela Agência Nacional de Compras Públicas e das agregações promovidas pela Unidade Ministerial de Compras do MTSS.



PS.03 - Gestão de Infra-estruturas e Aquisições

MISSÃO

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



Objectivos	Indicadores	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2011	Peso da Perspectiva	Peso do Objectivo	Peso do Indicador
12	12.1 Taxa de serviços garantidos em Infra-estruturas 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 Taxa de cumprimento dos OLA	(+)	90%			1
11	11.1 Taxa de redução das emissões de carbono	(+)	10%	1	1	1
	11.2 Adopção de medidas de eficiência energética	(+)	30-12-2011			1,5
	11.3 Programa de sensibilização ambiental	(+)	30-12-2011			1,5
10	10.1 Contenção de custos de aquisições ao abrigo da UMC	(-)	98%	1	2	1
	10.2 Poupança na contratação pública ao abrigo dos AQ da ANCP	(+)	5%			1
	10.3 Despesas funcionamento/Orçamento despesas funcionamento	(-)	98%			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	(+)	75%	2	1	1
	8.2 Generalização do Sistema de Gestão Documental	(+)	30-12-2011			1
7	7.1 Taxa cumprimento prazos envio materiais às UO fora de Lisboa	(+)	95%	1	1	1
	7.2 Gestão e controlo de stocks	(+)	30-12-2011			1
6	6.1 Taxa de cumprimento dos planos de aquisições	(+)	90%	1	1	1
	6.2 Taxa de renovação/denúncia de contratos	(+)	95%			1
	6.3 Reporte da avaliação de fornecedores	(+)	Trimestral			2
5	5.1 Requalificação dos sistemas aplicativos	(+)	30-12-2011	1	1	1,5
	5.2 Racionalização e reforço da base tecnológica	(+)	30-12-2011			1,5
	5.3 Optimização das comunicações	(+)	30-11-2011			1
4	4.1 Requalificação do Edifício-sede	(+)	28-10-2011	1	1	2
	4.2 Reinstalação e modernização dos Serviços Desconcentrados	(+)	29-07-2011			2
	4.3 Reporte da informação de gestão de viaturas	(+)	Até ao 10º dia útil de cada mês			1
	4.4 Verificação dos equipamentos inventariados	(+)	30-12-2011			1
3	3.1 N.º de acções preventivas	(+)	2	1	1	1
	3.2 Tempo médio para definir acções correctivas (AIQ)	(-)	5 dias úteis			1
2	2.1 SIADAP - Avaliações homologadas	(-)	89 dias	1	1	1
	2.2 SIADAP - Objectivos contratualizados	(-)	59 dias			1
	2.3 % de pareceres favoráveis da Comissão Paritária	(-)	5%			1
1	1.1 Índice de satisfação dos colaboradores	(+)	(1)	1	1	1
	1.2 N.º médio de horas de formação por colaborador	(+)	(2)			1
	1.3 Taxa de absentismo	(-)	4%			1

(1) Depende do resultado (R) obtido em 2010. A meta será: igual ao R de 2010 se $R \geq 80\%$; + 1 pp se $R [75\% - 79\%]$; + 2 pp se $R \leq 74\%$.

(2) De acordo com o Plano de Formação para 2011.





3.8. Jurídico-Contencioso (PS.06)

Compete ao Gabinete Jurídico-Contencioso (GJC) assegurar o exercício do mandato de representação judicial do IGFSS, IP, promover a composição amigável de conflitos, prestar apoio jurídico ao Conselho Directivo e às Unidades Orgânicas, tendo em conta as orientações superiormente definidas, dentro do quadro legal das regras aplicáveis à Segurança Social, e ainda colaborar na preparação de projectos de diplomas relacionados com a actividade do Instituto.

Na linha do que vem sendo seguido continua-se a apostar na dinamização da eficiência das actividades 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.

Este Gabinete tem 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.

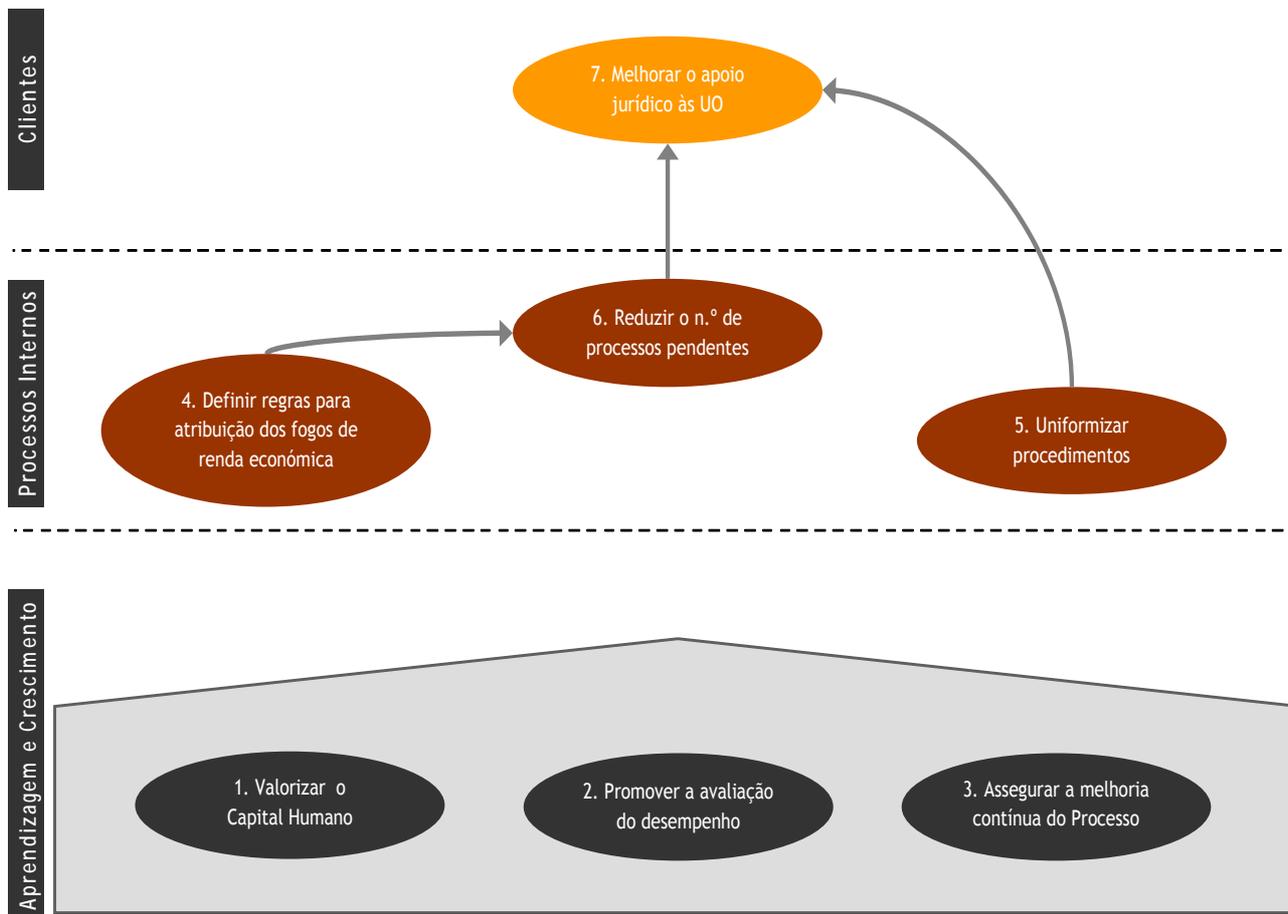
Atendendo às dificuldades inerentes à gestão do parque habitacional de renda social – situações de ocupações e regularização de situações habitacionais, muitas das quais provenientes da caducidade dos arrendamentos por morte dos arrendatários - propõe-se elaborar um projecto de regulamentação de atribuição deste tipo de fogos com vista a definir claramente as respectivas regras e conduzir à uniformização dos critérios/procedimentos, em estreita articulação com o Departamento de Património Imobiliário.



PS.06 - Jurídico-Contencioso

MISSÃO

Prestar o apoio jurídico e contencioso ao IGFSS



Objectivo	Indicadores	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2011	Peso da Perspectiva	Peso do Objectivo	Peso do Indicador
-----------	-------------	-------------------------------------	-----------	------------------------	----------------------	----------------------

7	7.1 Taxa de cumprimento de interpelação do devedor (rendas)	(+)	95%	2	1	1
	7.2 Taxa de cumprimento de interposição acção judicial (rendas)	(+)	75%			1
	7.3 Tempo médio de resposta aos pedidos dos Fundos	(-)	15 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	(+)	150	1,5	1,5	1
5	5.1 Coligir documentação sobre arrendamento urbano	(+)	30-11-2011		1	1
4	4.1 Apresentação de projecto de regulamentação	(+)	29-07-2011		1	1

3	3.1 N.º de acções preventivas	(+)	2	1	1	1	
	3.2 Tempo médio para definir acções correctivas (AIQ)	(-)	5 dias úteis		1	1	
2	2.1 SIADAP - Avaliações homologadas	(-)	89 dias		1	1	1
	2.2 SIADAP - Objectivos contratualizados	(-)	59 dias				1
	2.3 % de pareceres favoráveis da Comissão Paritária	(-)	5%				1
1	1.1 Índice de satisfação dos colaboradores	(+)	(1)		1	1	1
	1.2 N.º médio de horas de formação por colaborador	(+)	(2)				1
	1.3 Taxa de absentismo	(-)	4%				1

(1) Depende do resultado (R) obtido em 2010. A meta será: igual ao R de 2010 se $R \geq 80\%$; + 1 pp se $R [75\% - 79\%]$; + 2 pp se $R \leq 74\%$.

(2) De acordo com o Plano de Formação para 2011.



4. CRITÉRIOS DE AFERIÇÃO DA PERFORMANCE

O IGFSS possui um sistema de informação de gestão através do qual consegue efectuar o controlo on-line dos níveis de performance e acompanhar as iniciativas correctivas 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 perspectiva 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, objectivos e mapas da estratégia.

A performance de todos os objectivos, 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 será 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]

Admitindo que existem diferentes graus de importância ao nível das várias perspectivas, objectivos 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 perspectiva no mapa da estratégia;
- ⇒ Dentro da mesma perspectiva, o peso relativo de cada objectivo;
- ⇒ Dentro do mesmo objectivo, o peso relativo de cada indicador.

No que concerne, especificamente, aos Indicadores de Projecto, o sistema mede automaticamente a sua performance fazendo a comparação entre a data de conclusão prevista e a data de conclusão efectiva de cada uma das actividades, 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 Directivo são cada vez mais baseadas em outputs objectivos 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