

igfss



PLANO DE ATIVIDADES 2013



SEGURANÇA SOCIAL



Recognised for excellence
5 star

FICHA TÉCNICA

Título

PLANO DE ATIVIDADES 2013

Autor/Editor

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA DA SEGURANÇA SOCIAL, I. P.
Av. Manuel da Maia, n.º 58
1049-002 Lisboa
Tel: 21 843 33 00
Fax: 21 843 37 20
Email: igfss@seg-social.pt

Conceção técnica

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

Data de edição

20 de dezembro de 2012

ÍNDICE

I ENQUADRAMENTO.....	3
II O IGFSS.....	5
1. MISSÃO, VALORES e POLÍTICA DA QUALIDADE.....	7
2. VISÃO e ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS	10
3. ATRIBUIÇÕES	11
4. ESTRUTURA ORGÂNICA.....	13
III OBJETIVOS.....	15
1. QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO.....	17
2. MAPAS DA ESTRATÉGIA.....	19
2.1. Gestão da dívida (PN.01)	20
2.2. Património imobiliário (PN.02)	24
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)	44
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 15 de outubro de 2012, coube definir as orientações e os objetivos estratégicos para o mandato. No Plano Estratégico para 2013-2015 são confirmados a missão, os valores corporativos e os compromissos da política da qualidade do IGFSS, bem como são apresentadas a nova visão institucional, as dez orientações estratégicas a prosseguir no próximo triénio e os principais objetivos a alcançar, respetivos indicadores e metas, através da apresentação do mapa da estratégia corporativa.

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

Neste contexto, e por existir um sistema de gestão por objetivos, suportado na metodologia BSC, que se verifica ser mais amplo e detalhado que os documentos de planeamento previstos na Lei, nomeadamente 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 ao lado se esquematiza.

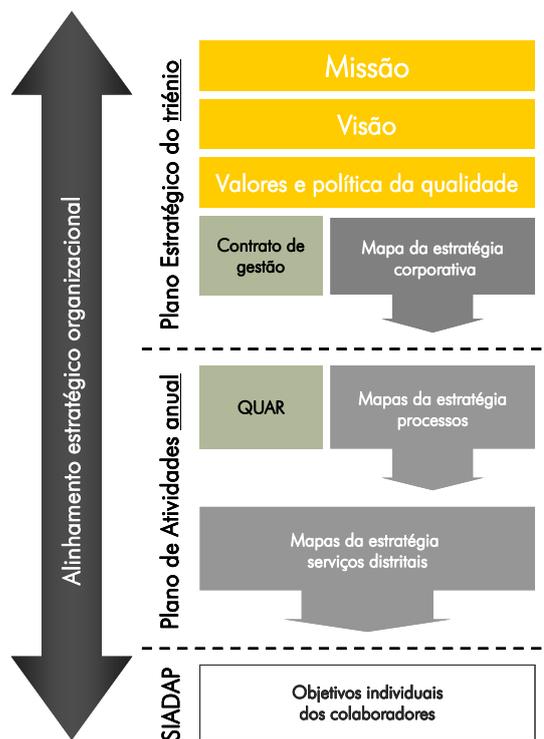
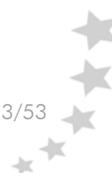


Figura 1 – Desdobramento da estratégia

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, 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.

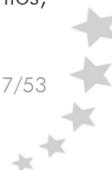
Embora seja um organismo cuja intervenção é muitas vezes desconhecida do cidadão comum, ao longo do seu percurso o IGFSS procurou adaptar-se às constantes exigências e contribuir para a construção de um sistema de Segurança Social cada vez mais sólido, sendo decisivo na gestão dos recursos económicos 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 áreas de negócio distintas, (i) orçamento e conta da Segurança Social, (ii) gestão da dívida, (iii) património imobiliário e (iv) gestão financeira, sendo cada uma destas áreas responsável por:

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

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

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



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

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

1. Cientes satisfeitos

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

2. Colaboradores envolvidos

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

3. Processos inovadores

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

4. Melhorias constantes

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

5. Qualidade garantida

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



6. Comunicação transparente

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

7. Responsabilidade social e ambiental

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



2. VISÃO e ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

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

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

1. Otimizar o planeamento financeiro e os excedentes de tesouraria do sistema
2. Aumentar a cobrança e melhorar a qualidade da dívida à segurança social
3. Rentabilizar o património de renda livre da segurança social
4. Garantir resposta social na habitação e promover a responsabilização
5. Melhorar o grau de eficiência do setor no acolhimento das recomendações do Tribunal de Contas e outros auditores
6. Consolidar as relações estratégicas
7. Melhorar os padrões de comunicação com clientes e colaboradores
8. Racionalizar recursos, simplificar processos e otimizar a tecnologia e sistemas de informação
9. Desenvolver um sistema integrado de gestão – qualidade, ambiente, recursos humanos e responsabilidade social
10. Desenvolver o capital humano



3. ATRIBUIÇÕES

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

Gestão da dívida

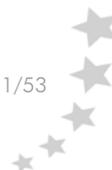
- ⇒ Assegurar a cobrança da dívida à Segurança Social;
- ⇒ Acompanhar e controlar a atuação das instituições de Segurança Social em matéria de regularização da dívida;
- ⇒ Representar a Segurança Social nas ações que visem a articulação institucional com outros credores públicos e privados;
- ⇒ Assegurar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

Gestão do património imobiliário

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

Orçamento e conta

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



Gestão financeira

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

Sistema de controlo interno da administração financeira do Estado

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



4. ESTRUTURA ORGÂNICA

O IGFSS tem cerca de 380 colaboradores e a sua nova estrutura orgânica, a vigorar a partir de 01 de janeiro de 2013, aprovada pela Portaria n.º 417/2012, de 19 de dezembro, divide-se em áreas operacionais e áreas de suporte, existindo ainda serviços desconcentrados na área de gestão da dívida, que correspondem às secções de processo executivo do sistema de Segurança Social.

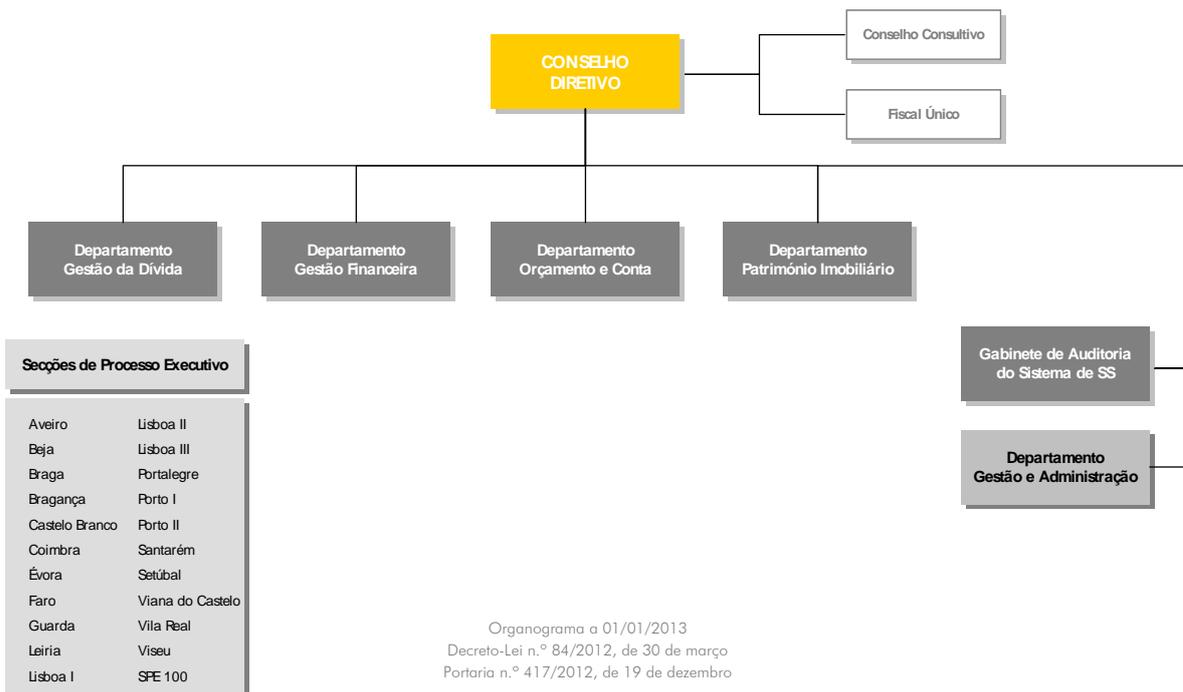


Figura 2 – Organograma IGFSS

Atenta a reestruturação orgânica que se segue, agora, na sequência da publicação dos novos Estatutos do IGFSS, que ocorreu na véspera da aprovação do presente documento, a estrutura de processos a que obedece o sistema de gestão da qualidade e que norteia a definição dos mapas da estratégia será subsequentemente reequacionada, mantendo-se, contudo, o essencial das atribuições e, por conseguinte, os objetivos e respetivas metas traçadas no presente plano.



III. Objetivos 2013

1. QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO

O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) 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 legalmente, a sua proposta de QUAR para aprovação pela tutela.

A construção do QUAR do IGFSS para 2013 teve por base a prossecução da nova visão institucional “ser uma referência na excelência e sustentabilidade do serviço público”, bem como as dez orientações estratégicas para o triénio 2013-2015:

1. Otimizar o planeamento financeiro e os excedentes de tesouraria do sistema
2. Aumentar a cobrança e melhorar a qualidade da dívida à segurança social
3. Rentabilizar o património de renda livre da segurança social
4. Garantir resposta social na habitação e promover a responsabilização
5. Melhorar o grau de eficiência do setor no acolhimento das recomendações do Tribunal de Contas e outros auditores
6. Consolidar as relações estratégicas
7. Melhorar os padrões de comunicação com clientes e colaboradores
8. Racionalizar recursos, simplificar processos e otimizar a tecnologia e sistemas de informação
9. Desenvolver um sistema integrado de gestão – qualidade, ambiente, recursos humanos e responsabilidade social
10. Desenvolver o capital humano

Os três objetivos definidos no QUAR para o ano 2013 - (i) Rentabilizar os ativos da Segurança Social, (ii) Apresentar o Orçamento e a Conta da Segurança Social e (iii) Desenvolver o sistema de gestão e o capital humano -, respetivamente associados aos parâmetros de “eficácia”, “eficiência” e “qualidade”, bem como os respetivos indicadores e metas associados traduzem o essencial da missão e propósitos de ação do IGFSS, tal como preconizado na lei do SIADAP.



2. MAPAS DA ESTRATÉGIA

Mais do que uma mera compilação de objetivos, o Plano de Atividades é um instrumento de gestão da estratégia. Através da metodologia BSC está assegurada a formulação e execução da estratégia, 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 foram ainda desenhados mapas da estratégia para as secções de processo executivo, 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 homogéneos distritais.

Antes da apresentação dos mapas da estratégia de cada processo de negócio e de suporte, seguem-se algumas notas de leitura:

- O seu desenho em cada processo considerou a existência das seguintes quatro 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 ponderação. Apresenta-se igualmente a ponderação de cada perspetiva e objetivo no mapa da estratégia;
- Através da identificação em cada mapa do número do indicador equivalente no plano estratégico 2013-2015, 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)

Para o ano de 2013 o departamento de gestão da dívida vai focar-se em três eixos principais: a cobrança de dívida, a melhoria da qualidade da dívida e a melhoria da relação com o contribuinte.

Neste contexto, está previsto um aumento da cobrança de 3,5% face a 2012, apesar do impacto negativo esperado perante o atual contexto económico-financeiro e pela incerteza associada ao desempenho da economia portuguesa para 2013, com impacto direto no cumprimento das obrigações contributivas das empresas e das entidades não empregadoras.

A manutenção de elevados níveis de eficiência na cobrança tem subjacente o esforço contínuo de simplificação de procedimentos, da autonomização dos processos vitais para a atividade desta área, assim como o reforço ao nível das parcerias estratégicas.

No âmbito da recuperação executiva, a regularização de dívida através da celebração de acordos prestacionais mantém-se como uma das linhas estratégicas, através do reforço dos acordos com empresas em situação económica difícil, mas em particular através da celebração de acordos prestacionais na regularização de dívidas de entidades não empregadoras, o que permite a conciliação entre o pagamento de contribuições correntes e de dívidas à Segurança Social. Assim, deverá ser assegurado que pelo menos 30% da dívida ativa esteja enquadrada em planos prestacionais.

Para potenciar a cobrança será ainda consolidada a ação coerciva, por via do alargamento do universo dos processos executivos em condições legais para a efetivação de penhora (créditos, IRS, IVA, saldos bancários e veículos).

A atuação ao nível da reversão será também um dos fatores determinantes para potenciar a cobrança de dívida. Neste âmbito será potenciada a cobrança pela via da reversão contra responsáveis subsidiários das empresas, através da introdução de novos automatismos, designadamente a reversão automática, que permitirá aumentar o número de processos em reversão e, conseqüentemente, reforçar a justiça contributiva.

Na área de atuação da regularização extraordinária, o enfoque será no aumento da eficiência do Programa Revitalizar, por via da celebração de protocolos de cooperação com entidades externas intervenientes neste sistema, como o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) e a Associação dos Administradores de Insolvências. Através da consolidação destas parcerias estratégicas, será possível desenvolver soluções que promovam a viabilização de empresas em que a componente financeira se encontra desajustada face ao modelo de negócio.

Para alcançar o segundo objetivo estratégico, que consiste na melhoria da qualidade da dívida à Segurança Social, prevê-se o reforço da articulação com o Instituto de Segurança Social, I.P., a nível central e distrital, de forma a aumentar a eficácia e eficiência na participação de dívida e melhorar o serviço prestado aos contribuintes pela Segurança Social.

A estratégia para 2013 assenta ainda na melhoria dos padrões de comunicação com o cliente, com vista a aumentar a sua satisfação, e conseqüentemente melhorar a imagem da Segurança Social, para o que contribuirá o novo Projeto CRC – Comunicação e Relacionamento com o Cliente, que visa a definição e implementação de uma estratégia de comunicação externa integrada, desde os canais de comunicação com o exterior aos serviços de atendimento. Na



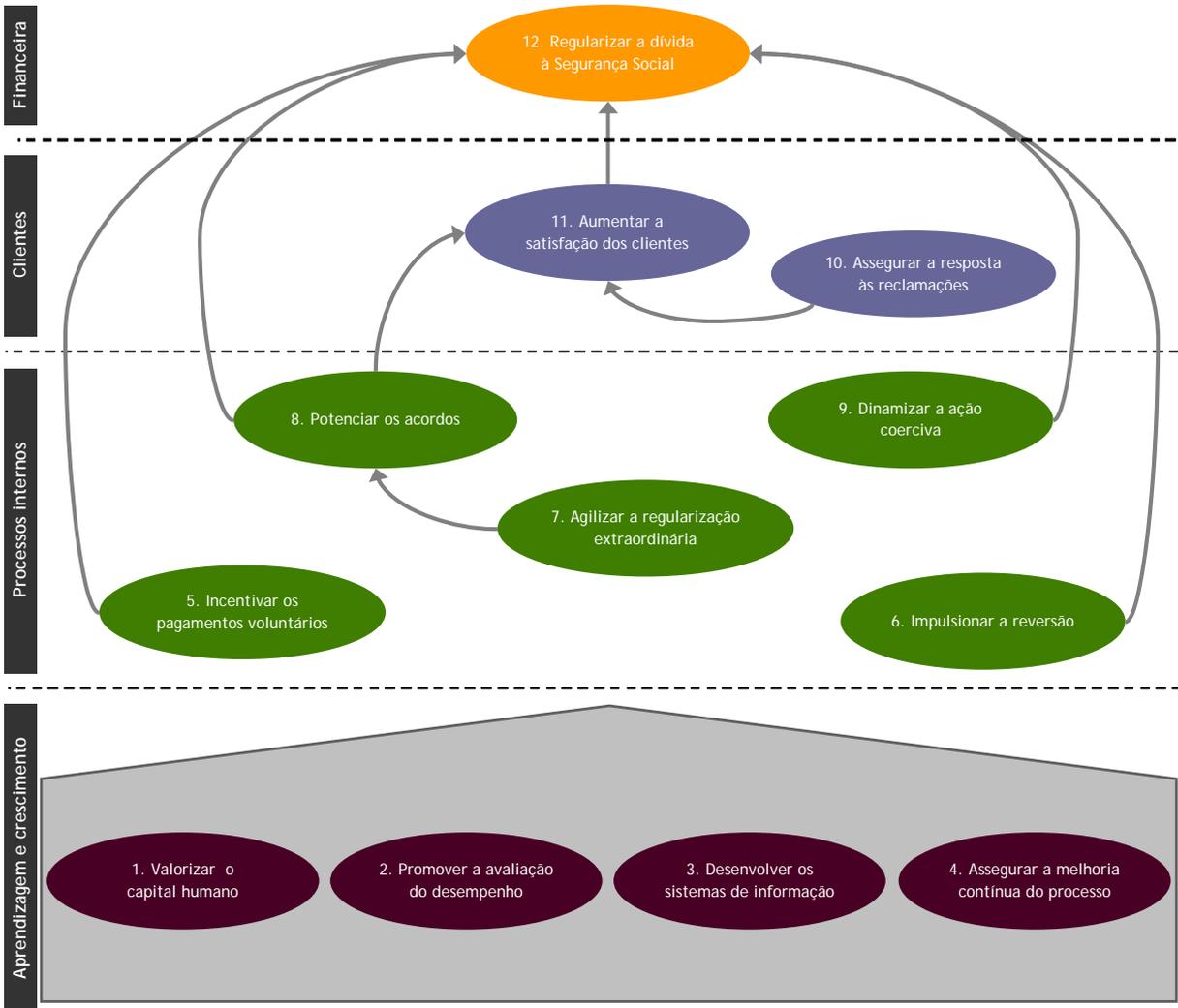
mesma linha de atuação, prevê-se o aumento da qualidade dos serviços prestados ao cliente, com o lançamento do Novo Portal da Segurança Social.

Para o cumprimento das metas definidas concorre ainda a introdução de melhorias nos sistemas de informação e nos serviços disponibilizados aos clientes, por via da implementação de um conjunto de projetos estruturantes que visam potenciar a cobrança de dívidas à Segurança Social e melhorar a qualidade da dívida. Neste âmbito assumem particular relevância o Projeto SID (Sistema Integrado de Dívida) e o Projeto Spet@net, que prevê a disponibilização de novos serviços *on-line* na Segurança Social Direta.



PN.01 - Gestão da dívida
MISSÃO

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



Objetivos	Indicadores	N.º indicador PE 2013-2015	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2013	Peso da perspetiva	Peso do objetivo	Peso do indicador
12	12.1 Taxa de cobrança da carteira líquida de dívida ativa	4.1	(+)	21,5%	2	1	1
	12.2 Variação da cobrança de dívida	8.1	(+)	3,5%			1,5
11	11.1 Taxa de satisfação dos clientes - recuperação executiva	9.1	(+)	71%	1	1	1
	11.2 Taxa de satisfação dos clientes - recuperação extraordinária	9.1	(+)	90%			1
	11.3 Redução % do tempo médio de espera no atendimento	-	(+)	5%			1
10	10.1 Taxa de cumprimento do prazo de resposta a reclamações	-	(+)	90%	1	1	1
	10.2 Tx cumprimento prazo resposta a reclamações - div. incorreta	-	(+)	90%			1
	10.3 Tx cumprimento prazo tratamento reclamações do livro amarelo	-	(+)	90%			1
9	9.1 Rácio dos processos com penhora	4.4	(+)	85%	1,5	1	1
	9.2 Plano de ações nacionais	-	(+)	31-12-2013			2
8	8.1 % de dívida acordada em processo executivo	4.2	(+)	30%	1,5	1	1
	8.2 Valor da dívida enquadrado em acordos extraordinários	4.3	(+)	65 M€			1
7	7.1 Tempo médio duração dos PEC/SIREVE	-	(-)	6 meses	1,5	1	1
	7.2 % de envio de comunicação de PIRE/PER no prazo	-	(+)	90%			1
	7.3 Taxa cumprimento do prazo de envio dos mapas dos processos	-	(+)	90%			1
	7.4 Taxa de sucesso de processos de recuperação de empresas	9.2	(+)	85%			1
6	6.1 % de dívida ativa em reversão	4.5	(+)	25%	1,5	1	1
5	5.1 Taxa de contribuintes citados	-	(+)	88%	1,5	1	1
4	4.1 N.º de ações preventivas	-	(+)	23	1	1	1
	4.2 Tempo médio para definir ações corretivas (AIO)	-	(-)	5 dias úteis			1
	4.3 Pontuação da avaliação EFQM	3.2	(+)	600 pontos			1
	4.4 Taxa de cumprimento dos OLA	-	(+)	90%			1
3	3.1 Taxa de cumprimento do prazo de resposta às solicitações do II	-	(+)	95%	1	1	1
2	2.1 Tx cumprimento homologação avaliações (SIADAP)	-	(+)	100%	1	1	1
	2.2 Tx cumprimento contratualização objetivos (SIADAP)	-	(+)	100%			1
1	1.1 Taxa de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	1.2	(+)	81%	1	1	1
	1.2 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	1.4	(+)	100%			1
	1.3 Taxa de absentismo	-	(-)	3,39%			1



2.2. Património imobiliário (PN.02)

O plano de atividades do departamento de património imobiliário para o ano de 2013 assenta nas orientações definidas no Plano Estratégico 2013-2015 e especificamente nos seguintes objetivos:

- (i) Rentabilizar o património de renda livre;
- (ii) Garantir a resposta social na habitação e promover a responsabilização;
- (iii) Consolidar as relações estratégicas;
- (iv) Melhorar padrões de comunicação com colaboradores e clientes;
- (v) Racionalizar recursos, simplificar processos e otimizar tecnologia e sistemas de informação.

As duas primeiras orientações estratégicas são diretamente afetadas pelo contexto económico e social rigoroso que atravessamos. A atual situação económica de recessão ditou a contração do mercado imobiliário.

A perspetiva positiva que tinha sido gerada pelo Novo Regime do Arrendamento Urbano - NRAU, está fortemente contrariada pelo ciclo recessivo que atravessa este mercado. A expectativa de atualização de rendas, historicamente baixas, permitida pelo NRAU, está condicionada pela deterioração do valor das rendas do mercado com origem no (i) aumento da oferta de fogos e (ii) na redução do rendimento disponível das famílias.

Concorre no mesmo sentido a dificuldade dos bancos em fazer cumprir as obrigações decorrentes dos empréstimos à habitação, este incumprimento devolveu ao mercado um conjunto significativo de fogos.

Indiretamente a pouca liquidez existente nos bancos portugueses e a cada vez maior exigência em matéria de risco a que os bancos estão sujeitos, impedem ou dificultam a venda com recurso ao crédito.

Nesta conjuntura a rentabilização do património e a resposta às necessidades sociais obrigam à concretização de novas ações e ao reforço de parcerias.

O instrumento principal para alienação e arrendamento continuará a ser o concurso. Será no entanto diferente a dinamização dos imóveis disponíveis durante o concurso e após o mesmo.

A alienação e o arrendamento serão feitos com base na segmentação do património, tendo em conta o fim a que se destina e o seu valor.

Está prevista a criação de um callcenter para melhor atender e gerir os atuais arrendatários e os potenciais clientes. De igual forma será melhorada com introdução de novos processos o acompanhamento das visitas aos imóveis.

A atualização das rendas praticada na habitação social será proposta através da revisão do seu enquadramento legal, já que os mecanismos atuais em vigor datam de regulamentos e legislação de 1948 e 1957: Lei n.º 2030/1948 de 22/06 e Lei n.º 2088/1957 de 03/06.

Alinhado com o sucesso já alcançado pelo Programa de Emergência Social, vão ser disponibilizadas mais 10 frações habitacionais em diversas zonas do país, para integração no mercado social de arrendamento - MSA.



O Departamento de Património Imobiliário tem como objetivo para 2012 colocar imóveis no mercado com valor patrimonial de 20 milhões de euros, e com objetivo de receita de alienações e arrendamento de 8 milhões de euros.

Dada a atual conjuntura económica, que obriga a um maior esforço das famílias, estima-se uma taxa de não cobrança de 15% e de 10% na habitação social e na renda livre, respetivamente. Relativamente aos valores em débito, resultantes dos planos de pagamento que não estão a ser cumpridos, definiu-se como meta a recuperação de 25% deste montante.

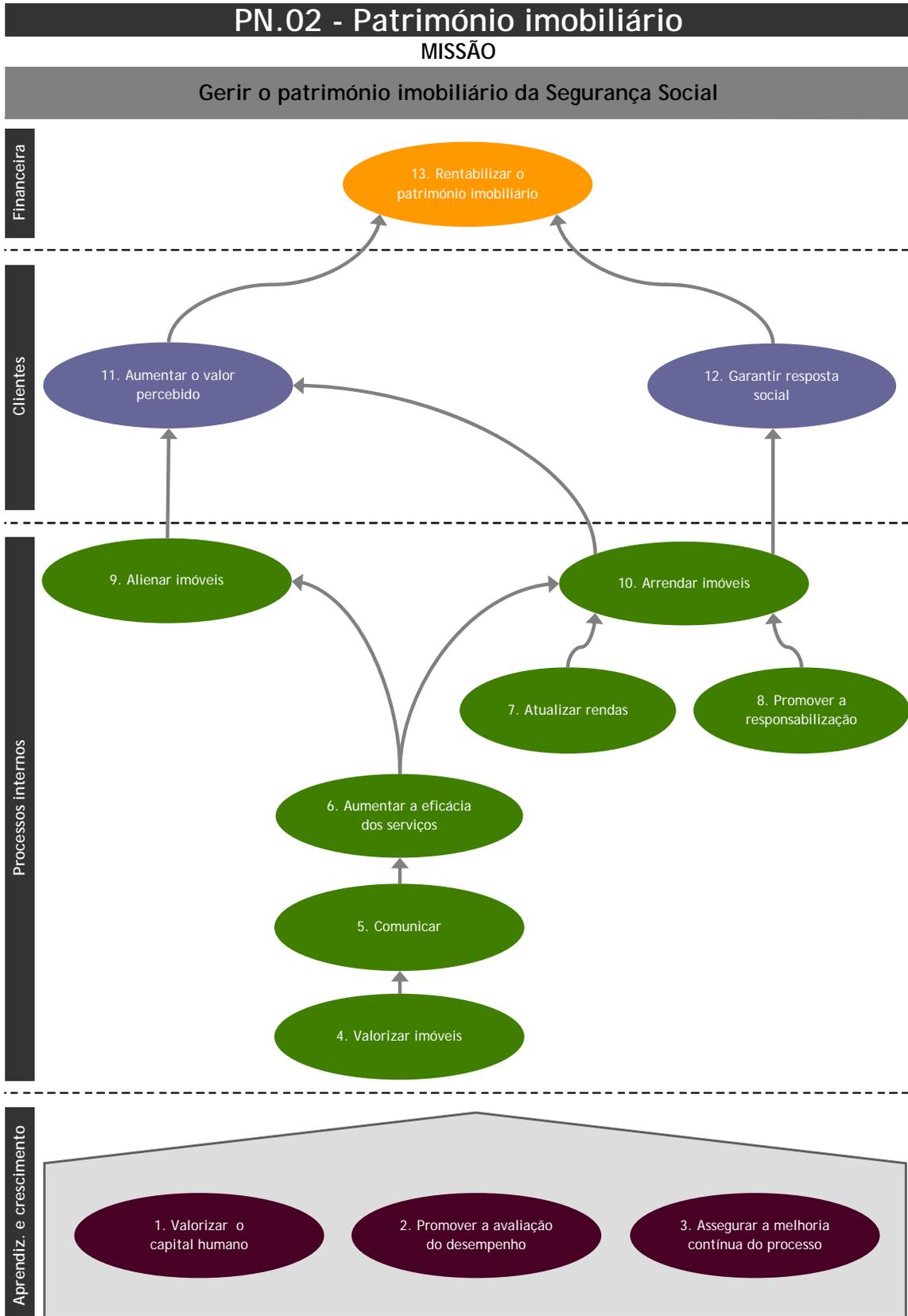
A diminuição do número de imóveis devolutos é também um objetivo. Na habitação social pretende-se reabilitar 10% destes imóveis e proceder à atribuição a famílias em carência económica e, no segmento de renda livre, através de novos arrendamentos ou parcerias com outras instituições, proceder à diminuição na mesma percentagem.

No património não habitacional: industrial (fabricas e armazéns), comércio/serviços e agrícola, serão privilegiadas as iniciativas destinadas a fins de utilidade social e a atividade geradora de emprego.

As iniciativas “responsabilização de inquilinos”, “boa vizinhança” e “melhoria da eficiência energética” concorrem para a redução dos custos de gestão e administração do património arrendado.

Internamente a aposta será na melhoria da eficiência dos processos internos, com um enfoque no aumento da satisfação dos clientes.





Objetivos	Indicadores				Meta 2013	Peso da perspectiva	Peso do objetivo	Peso do indicador
	N.º indicador PE 2013-2015	Polaridade: (+) Max. (-) Min.						
13	13.1	Valor do património colocado no mercado imobiliário	8.3	(+)	20 M€	2	1	1
	13.2	Receitas de alienação	8.4	(+)	4 M€			1
	13.3	Receitas de rendas (RL)	8.4	(+)	2,5 M€			1
	13.4	Receitas de rendas (HS)	8.4	(+)	1,5 M€			1
12	12.1	N.º de imóveis no mercado social de arrendamento	9.3	(+)	10	2	1	1
	12.2	Taxa de redução do património devoluto de HS	-	(+)	10%			1
	12.3	Famílias unipessoais	-	(+)	01-11-2013			2
	12.4	Banco de Terras	-	(+)	01-03-2013			2
11	11.1	Taxa de satisfação dos arrendatários	9.1	(+)	60%	2	2	1
	11.2	Taxa de satisfação das adm. condomínio	9.1	(+)	65%			1
	11.3	Taxa de satisfação potenciais compradores/arrendatários	9.1	(+)	80%			1
	11.4	Taxa de satisfação dos compradores de imóveis	9.1	(+)	90%			1
	11.5	Taxa de satisfação do atendimento presencial	9.1	(+)	80%			1
10	10.1	Concurso de arrendamento	-	(+)	08-05-2013	2	1	1
	10.2	Emprego mais	-	(+)	30-04-2013			1
9	9.1	Taxa de sucesso das vendas	5.1	(+)	20%	2	1	1
	9.2	Concurso de venda de imóveis	-	(+)	24-04-2013			1
8	8.1	Campanha boa vizinhança	-	(+)	31-05-2013	2	1	1
	8.2	Eficácia energética	-	(+)	30-04-2013			1
	8.3	Controlo de ocupações abusivas	-	(+)	31-12-2013			1
7	7.1	Atualização de rendas	-	(+)	30-12-2013	2	1	1
	7.2	Proposta de revogação do Despacho 5I	-	(+)	28-02-2013			1
6	6.1	Taxa de não cobrança de rendas de RL	-	(-)	10%	2	1	1
	6.2	Taxa de não cobrança de rendas de HS	-	(-)	15%			1
	6.3	Taxa de recuperação de valores em débito	-	(+)	25%			1
	6.4	Taxa de redução do património devoluto de RL	-	(+)	10%			1
	6.5	Taxa de cumprimento dos OLA	-	(+)	90%			1
	6.6	Tx de cumpr. dos processos obra imediata grande complexidade	-	(+)	90%			1
	6.7	Processo único (otimização do SIF)	-	(+)	31-12-2013			1
5	5.1	Plano Comercial	-	(+)	06-02-2013	2	1	
4	4.1	N.º de imóveis valorizados	5.2	(+)	10	2	2	1
	4.2	Taxa de intervenções efetuadas	5.3	(+)	90%			1
	4.3	Inspeção/proposta de segmentação e valorização do património	-	(+)	04-03-2013			1
3	3.1	N.º de ações preventivas	-	(+)	2	1	1	1
	3.2	Tempo médio para definir ações corretivas (AIO)	-	(-)	5 dias úteis			1
	3.3	Pontos da avaliação da EFQM	3.2	(+)	600 pontos			1
2	2.1	Tx cumprimento homologação avaliações (SIADAP)	-	(+)	100%	1	1	1
	2.2	Tx cumprimento contratualização objetivos (SIADAP)	-	(+)	100%			1
1	1.1	Taxa de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	1.2	(+)	81%	1	1	1
	1.2	Taxa de colaboradores abrangidos por formação	1.4	(+)	100%			1
	1.3	Taxa de absentismo	-	(-)	3,39%			1



2.3. Orçamento e conta (PN.03)

O mapa da estratégia para 2013 resulta da análise e formulação estratégica realizada para o triénio 2013-2015, 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, bem como melhorar o grau de eficiência do setor no acolhimento das recomendações do Tribunal de Contas e outros auditores.

Mantiveram-se alguns projetos cuja implementação é crítica para a melhoria do Orçamento e Conta, mas também foram incluídos outros, de forma a garantir não só o pleno cumprimento da Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso (LCPA), como também introduzir graus acrescidos de qualidade nas previsões de receita e de despesa e no respetivo controlo.

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 2013 pretende-se igualmente incrementar o nível de eficiência e de eficácia na contabilização, execução orçamental e prestação de contas.

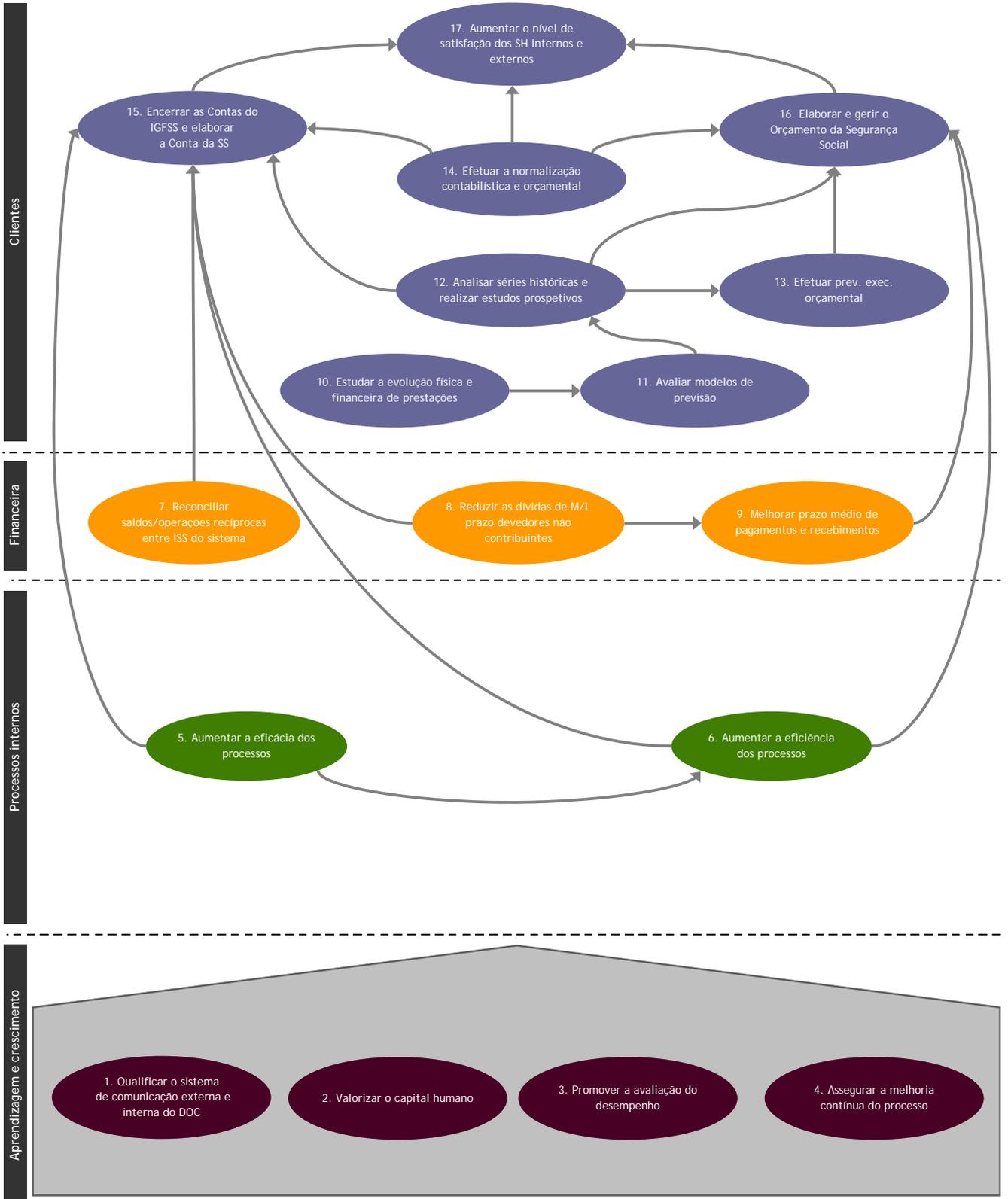
É igualmente objetivo aumentar o nível de satisfação dos clientes internos e externos quer ao nível do tempo de resposta quer no que concerne à qualidade dos serviços prestados.



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 2013-2015	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2013	Peso da perspetiva	Peso do objetivo	Peso do indicador
17	17.1 Taxa de satisfação dos clientes externos	9.1	(+)	90%	2	1	1
	17.2 Taxa de cumprimento dos OLA	-	(+)	90%			1
	17.3 Tx cumprimento prazo resposta auditores Internos e externos	-	(+)	100%			2
16	16.1 Prazo de elaboração dos relatórios Saldo Orçamental ISS	-	(+)	Mensal - até 5º dia útil	2	2	1
	16.2 Elaboração do OSS 2014 e sua disponibilização as ISS	10.1	(+)	31-12-2013			1
	16.3 Prazo de apresentação da execução orçamental mensal	10.3	(+)	Mensal - até dia 17			1
	16.4 Prazo de validação e análise dos Fundos Disponíveis das ISS	7.2	(+)	Mensal - 5 dias			1
15	15.1 Prazo de entrega do relatório de contas do IGSS	-	(-)	20 dias úteis	2	2	1,5
	15.2 Divulgação e monitorização das recomendações à CSS	-	(+)	15-11-2013			1
	15.3 Elaboração da CSS e relatório	10.2	(+)	30-09-2013			2
	15.4 Elaboração de normas de encerramento das contas	-	(+)	20-12-2013			2
	15.5 Apuramento saldos orçamentais patrimoniais programas	-	(+)	28-03-2013			2
	15.6 Encerramento das Contas do IGSS e entrega ao TC	-	(+)	28-03-2013			2
14	14.1 Tx cumprimento prazo normalização contabilística/orçamental	-	(+)	95%	1	1	
13	13.1 Tx cumprimento apresentação da previsão execução orçamental	10.4	(+)	95%	1,5	1	
12	12.1 Prazo de realização de estudos prospetivos	-	(-)	7 dias úteis	2	2	1
	12.2 Prazo de aferição do impacto financeiro das novas medidas	-	(-)	7 dias úteis			1
	12.3 Taxa de assertividade dos estudos prospetivos	7.1	(+)	70%			1
11	11.1 Realização de estudos de adequação dos modelos de previsão	-	(+)	28-03-2013	2	1	
10	10.1 Elaboração de relatório de acompanhamento de prestações	-	(+)	Semestral	2	1	
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	
7	7.1 Prazo de supervisão mensal das operações recíprocas	-	(-)	10 dias úteis	1,5	1	
6	6.1 Prazo de manutenção dos mapas do SIF	-	(-)	15 dias úteis	1,5	2	1
	6.2 Tx cumprimento fecho centralizado períodos contabilísticos	-	(+)	95%			1
	6.3 Prazo de elaboração de testes	-	(-)	10 dias úteis			1
	6.4 Extração de contribuições / Promover com o II	-	(+)	29-11-2013			1
	6.5 Análise intercalar das contas de contribuintes	-	(+)	15-11-2013			1
	6.6 Prazo de análise mensal dos Fundos Disponíveis do IGSS	-	(+)	Mensal - até dia 12			1
5	5.1 Taxa de cumprimento de elaboração das alterações orçamentais	-	(+)	95%	1,5	1	1
	5.2 Comparação registos contratos plurianuais SIF/SCEP	7.3	(+)	Semestral			1
	5.3 Análise de 1 conta patrimonial presente no MPA em SIF	7.4	(+)	Trimestral			1
	5.4 Previsão Receitas Cessantes-OSS/2014	-	(+)	2 dias úteis após a conclusão da execução orçamental			1
	5.5 Orçamentação e CEO em SIF - Contratualização com II	-	(+)	27-12-2013			2
	5.6 Integração no SIF do IGFCSS e do FEFS	-	(+)	27-12-2013			1
	5.7 Consolidação patrimonial no módulo do SIF - EC - CS	-	(+)	17-06-2013			1
	5.8 Análise de saldos no ano 2013	-	(+)	29-11-2013			1
	5.9 Implementação do Mapa de Fundos Disponíveis em SIF	-	(+)	28-06-2013			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
	4.3 Pontuação da avaliação EFQM	3.2	(+)	600 pontos			1
3	3.1 Tx cumprimento homologação avaliações (SIADAP)	-	(+)	100%	1	1	1
	3.2 Tx cumprimento contratualização objetivos (SIADAP)	-	(+)	100%			1
	3.3 Monitorização intercalar dos objetivos - SIADAP e BSC	-	(+)	08-11-2013			1
2	2.1 Taxa de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	1.2	(+)	81%	1	1	1
	2.2 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	1.4	(+)	100%			1
	2.3 Taxa de absentismo	-	(-)	3,39%			1
1	1.1 Divulgação externa de informação orçam. e finan. do sistema	-	(+)	12-12-2013	1	1	1
	1.2 Divulgação interna de informação orçam. e finan. do sistema	-	(+)	29-11-2013			1
	1.3 Divulgação e debate sobre as inovações de trabalho	-	(+)	29-11-2013			1



2.4. Gestão financeira (PN.04)

Os objetivos para o ano de 2013 asseguram, de forma articulada, as atividades operacionais indispensáveis ao planeamento e controlo dos fluxos financeiros a integrar em SIF - Sistema de Informação Financeira, provenientes dos vários sistemas de informação, garantindo a otimização da gestão de tesouraria, bem como a qualidade da informação financeira ao nível da Conta da Segurança Social.

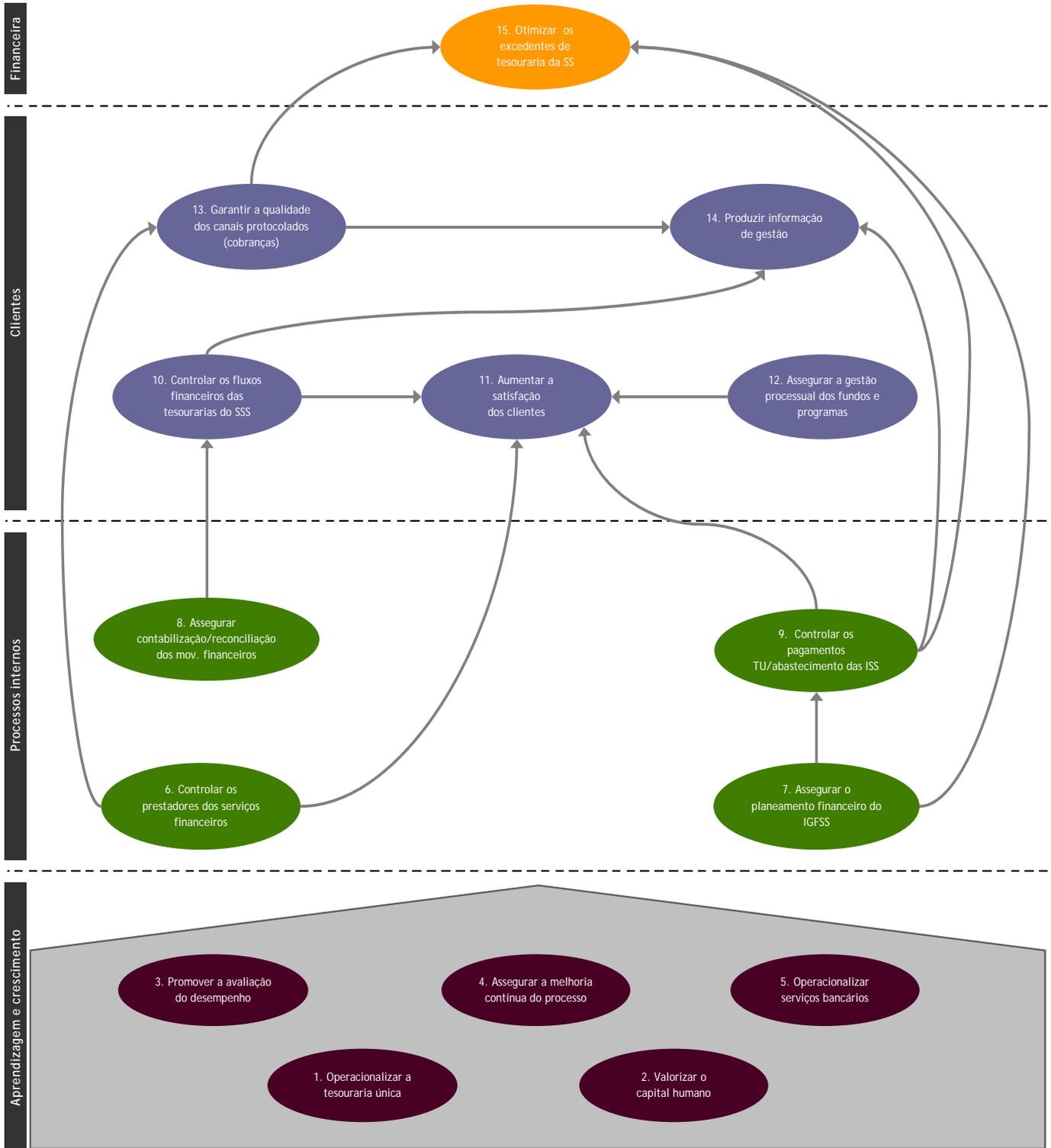
No que respeita aos projetos, destaque para a continuidade da operacionalização da Tesouraria Única (TU) na vertente do pagamento das prestações sociais e benefícios diferidos processados pelo Sistema Integrado de Conta Corrente (SICC) e para a implementação dos instrumentos SEPA (*Single Euro Payments Área*) nas vertentes de débitos diretos e alargamento das transferências a crédito processadas pelo SIF. Destacam-se, ainda, os seguintes objetivos:

- Otimização dos excedentes de tesouraria da Segurança Social;
- No âmbito da cooperação entre o IGFSS e o IGCP - Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública, aumento da concentração de disponibilidades, no final de cada mês, na constituição de aplicações em CEDIC - certificados especiais de dívida de curto prazo;
- Controlo e garantia de qualidade dos canais protocolados com prestadores de serviços financeiros para arrecadação da receita;
- Controlo dos fluxos financeiros das tesourarias do Instituto de Segurança Social, I.P. (ISS), na vertente de cumprimento da legislação e 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 TU da Segurança Social, acompanhamento das diferenças de consolidação;
- Gestão processual de fundos e programas, assegurando ainda a execução de todo o ciclo da receita e despesa, nas respetivas entidades contabilísticas, bem como a prestação de contas anual;
- Controlo do abastecimento financeiro das instituições da Segurança Social e dos pagamentos efetuados no âmbito da Tesouraria Única, com destaque para o pagamento dos benefícios diferidos processados pelo Centro Nacional de Pensões (CNP), bem como análise das diferenças de reconciliação afetas ao processo e contabilização das devoluções de disponibilidades e regularização de abastecimentos financeiros;
- No âmbito do planeamento financeiro, apresentação do plano previsional diário, com antecipação da data da sua disponibilização mensal;
- 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, I.P. (II);
- Melhoria contínua do processo, designadamente através da monitorização dos SLA (*Service Level Agreements*) contratualizados com o ISS.



PN.04 - Gestão financeira
MISSÃO

Gerir os recursos financeiros do OSS



Objetivos	Indicadores	N.º indicador PE 2013-2015	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2013	Peso da perspectiva	Peso do objetivo	Peso do indicador
15	15.1 Peso relativo DO/DP	6.2	(-)	0,90%	1,5	2	1
	15.2 Rendibilidade média IGSS vs MMI	8.2	(+)	150 pontos base			2
14	14.1 Relatório movimento financeiro	-	(+)	Mensal - 12 dias úteis ou último dia útil nos meses de verão (junho a setembro)	1,5	1	1
	14.2 Relatório rendibilidade e acordos	-	(+)	Mensal - 12 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	-	(+)	96%	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	-	(-)	50 dias	2	2	2
	12.2 Redução das pendências do FGS - reapreciações	-	(-)	120 dias			1
	12.3 Taxa cumprimento do prazo resposta entidades FGADM	-	(+)	95% até ao 10º dia útil			1,5
11	11.1 Taxa de satisfação de clientes - Abastecimento Financeiro/TU	9.1	(+)	95%	2	1,5	1,5
	11.2 Taxa de satisfação de clientes - FGS	9.1	(+)	86%			1
	11.3 Taxa de cumprimento dos OLA	-	(+)	90%			1
	11.4 Tx de cumprimento das disponibilidades concentradas no IGCP	6.3	(+)	50%			1
10	10.1 Taxa de cumprimento prazo envio irregularidades TPA ao ISS	-	(+)	95%	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)	-	(+)	2 dias úteis após o encerramento do mês			1,5
	10.5 Prazo comun./acomp. dif. reconcil. GC (II) e SEF (II)	-	(+)	1º dia útil de n+2			1,5
9	9.1 Taxa de cumprimento dos prazos de pagamentos TU	-	(+)	98,20%	1,5	2	2
	9.2 Validação dos Planos de Fundos das ISSs	-	(-)	5 horas			2
	9.3 Prazo de análise das dif. reconciliação afetas ao processo	-	(+)	Intervenção/comunicação - Até ao final de n-1; Acompanhamento - Até ao final de maio, agosto, novembro/13			1
	9.4 Prazo tratamento contabilístico/processual das devoluções	-	(+)	Até ao dia útil anterior ao encerramento de n			2
	9.5 Prazo de tratamento de regularizações	-	(+)	Até ao encerramento de n			2
	9.6 Reajustamento das previsões de transferências para as ISSs	-	(+)	janeiro a março, outubro e novembro - último dia útil: maio a outubro - 2º dia útil.			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 Prazo de apresentação do plano previsional diarizado	6.1	(+)	3º dia útil ou 5º dia útil nos meses de verão (junho, julho, agosto, setembro)	1,5	1,5	1,5
6	6.1 Taxa de cumprimento validação custo dos serviços multibanco	-	(+)	99%	1,5	1	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	-	(+)	31-12-2013	1	1,5	1
	5.2 Adaptação do sistema de débitos directos-SEPA	-	(+)	31-12-2013			1,5
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 Pontuação da avaliação EFQM	3.2	(+)	600 pts			1
	4.4 Monitorização dos SLA com o ISS	-	(+)	Dia 20 de n+1 ou dia útil seguinte			1,5
3	3.1 Tx cumprimento homologação avaliações (SIADAP)	-	(+)	100%	1	1	1
	3.2 Tx cumprimento contratualização objetivos (SIADAP)	-	(+)	100%			1
2	2.1 Taxa de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	1.2	(+)	81%	1	1	1
	2.2 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	1.4	(+)	100%			1
	2.3 Taxa de absentismo	-	(-)	3,39%			1
1	1.1 Centralização pagamentos de prestações sociais SICC	-	(+)	31-12-2013	1,5	1	1



2.5. Gestão estratégica (PS.01)

Indo ao encontro das orientações estratégicas para o próximo triénio, um dos desafios em 2013 consiste no desenvolvimento do Sistema Integrado de Gestão da Organização (SIGO). Assim, para além da renovação da certificação ISO 9001 e da recandidatura ao reconhecimento *Recognised for Excellence* da *European Foundation for Quality Management*, pretende-se fazer evoluir o sistema de gestão da qualidade para um sistema de gestão integrado que englobe as vertentes ambiental, da gestão dos recursos humanos e da responsabilidade social. Certos de que a evolução contínua das práticas de trabalho e das metodologias de gestão, a par da constante inovação organizacional, induzem a níveis de desempenho cada vez mais elevados, a adoção do SIGO tem como finalidade assegurar a crescente eficácia, eficiência e sustentabilidade da instituição, num contexto adverso, em que se exige a capacidade de fazer mais e melhor com menos recursos.

Neste propósito, serão mantidos os principais instrumentos de monitorização e avaliação do desempenho. A monitorização mensal da performance através do *Balanced Scorecard* (BSC), crítica para a eficácia dos processos de negócio e de suporte, será complementada pela monitorização trimestral das oportunidades de melhoria, 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 (*Organizational Level Agreements*). Para além do exercício quadrimestral de *follow-up* da implementação das recomendações de auditorias financeiras e ao sistema de controlo interno formuladas 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 na sequência de uma recomendação da Inspeção-Geral de Finanças, que visa aferir a fiabilidade dos dados e melhorar o processo de definição e medição dos indicadores. No que respeita às auditorias internas da qualidade, será realizada uma por cada processo e por cada serviço desconcentrado, em cada distrito.

Dando início ao sistema de gestão do risco que se pretende implementar durante o próximo triénio, em 2013 será reavaliado e atualizado o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, elaborado em cumprimento das recomendações do Conselho de Prevenção da Corrupção.

Também com vista ao desenvolvimento sustentado continuar-se-á a apostar na articulação estratégica com os principais parceiros, nomeadamente os do sistema, consolidando a prática de contratualização de SLA (*Service Level Agreements*) e fazendo um acompanhamento semestral das relações de parceria, indispensáveis para ir ao encontro das necessidades de todos os *stakeholders* da organização, onde se incluem a tutela e a sociedade em geral.

Em paralelo, o desenvolvimento do Projeto CRC responde ao objetivo de melhorar o serviço público, tornando mais eficientes e eficazes os canais de comunicação e relacionamento com os clientes. Neste âmbito, manter-se-á também a prática de realização do inquérito de satisfação aos clientes externos, segmentado por área de negócio e por distrito (onde aplicável), que visa não só a avaliação da sua satisfação, mas também a aferição das suas necessidades atuais e futuras. Ainda no que respeita aos canais de comunicação externos, apostar-se-á no desenvolvimento continuado dos conteúdos e funcionalidades do Novo Portal da Segurança Social, recentemente lançado.



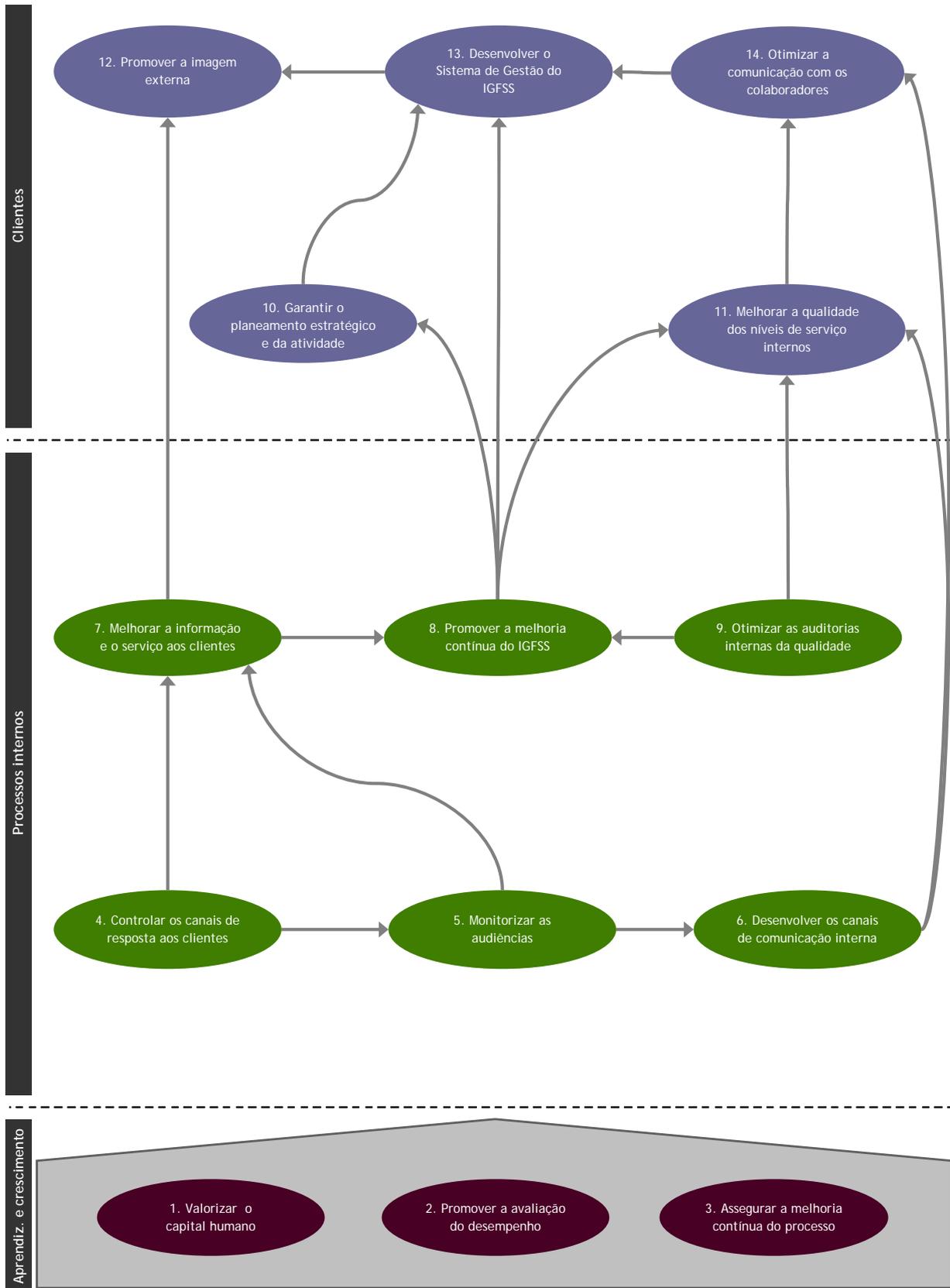
Ao nível da comunicação interna, 2013 será um ano de aposta nos instrumentos de avaliação, monitorização e diagnóstico dos canais e suportes existentes, com vista à sua otimização e melhoria, de que são exemplo a implementação de uma plataforma de *e-mail marketing* e a realização de um inquérito de avaliação e satisfação dos meios de comunicação junto dos colaboradores. No plano de comunicação para 2013, foi englobada também a iniciativa de dinamização da caixa de correio eletrónica para envio de sugestões ao conselho diretivo, numa primeira aproximação a um sistema de gestão de inovação e de ideias.



PS.01 - Gestão estratégica

MISSÃO

Assessorar a gestão, planear e controlar o desempenho organizacional, promover a qualidade e gerir a comunicação e a imagem do IGfSS



Objetivos	Indicadores	N.º Indicador PE 2013-2015	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2013	Peso da Perspetiva	Peso do Objetivo	Peso do Indicador	
14	14.1 Taxa de satisfação dos colaboradores: Comunicação Interna	1.2	(+)	79%	2	1	1	
	14.2 Taxa de satisfação dos colaboradores: Identidade Corporativa	1.2	(+)	84%			1	
	14.3 Tx de cumprimento do tempo de resposta - sugestões ao CD	-	(+)	95%			1	
13	13.1 Pontuação da avaliação EFQM	3.2	(+)	600 pontos		2	2	1,5
	13.2 Candidatura ao Recognised for Excellence (R4E)	-	(+)	31-10-2013				2
	13.3 Renovação da certificação ISO 9001	3.1	(+)	12-11-2013				2
	13.4 Projeto SIGO	-	(+)	31-12-2013				1,5
	13.5 Acompanhamento das parcerias estratégicas	3.3	(+)	Semestral				1
12	12.1 N.º de ações de divulgação de boas práticas	-	(+)	10		1	1	1
	12.2 % de notícias abonatórias sobre o IGSSS	-	(+)	75%				1
11	11.1 Taxa de satisfação dos colaboradores: Qualidade	1.2	(+)	79%	1	1	1	
	11.2 Taxa de cumprimento dos OLA	-	(+)	90%			1	
	11.3 Taxa de satisfação com o acolhimento realizado pelo GAG	-	(+)	95%			1	
10	10.1 Relatório de Atividades 2012	-	(+)	15-04-2013	2	2	2	
	10.2 Plano de Atividades 2014	-	(+)	20-12-2013			2	
	10.3 QUAR 2014	-	(+)	29-11-2013			2	
	10.4 Plano de gestão de riscos de corrupção	-	(+)	28-06-2013			1	
9	9.1 Tempo médio para definir ações corretivas (AIO) - IGSSS	-	(-)	5 dias úteis	1,5	1	1	
	9.2 Taxa de satisfação com os auditores internos	-	(+)	95%			1,5	
	9.3 Auditoria aos indicadores do BSC	-	(+)	Semestral			1,5	
8	8.1 N.º de ações preventivas do IGSSS	-	(+)	37		2	2	1
	8.2 Monitorização da performance (BSC)	-	(+)	4º dia útil após dia 13 de cada mês				2
	8.3 Monitorização das oportunidades de melhoria	-	(+)	Trimestral				1
	8.4 Follow-up das recomendações de auditorias financeiras e SCI	-	(+)	Quadrimestral				1,5
	8.5 Monitorização dos níveis de serviço (OLA)	-	(+)	Quadrimestral				1,5
7	7.1 Taxa de satisfação com a informação: NPSS	-	(+)	3,5		2	2	1
	7.2 Taxa de satisfação com a informação: Site	9.1	(+)	78%				1
	7.3 Projeto CRC - Comunicação e Relacionamento com o Cliente	-	(+)	31-12-2013	2			
	7.4 Inquérito aos clientes externos	9.1	(+)	15-10-2013	2			
6	6.1 Avaliação dos canais de comunicação interna	-	(+)	30-04-2013	1,5	1,5	1,5	
	6.2 Plano de Comunicação 2014	-	(+)	19-12-2013			2	
	6.3 Dinamização da caixa de sugestões ao CD	-	(+)	01-04-2013			1	
5	5.1 N.º médio de acessos da intranet	-	(+)	26.500	1	1	1,5	
	5.2 N.º médio de acessos da internet	-	(+)	40.000			1,5	
	5.3 Taxa de abertura dos boletins eletrónicos	-	(+)	77%			1,5	
	5.4 Monitorização dos suportes de comunicação	-	(+)	Até ao 13.º dia útil de cada mês			1	
	5.5 Relatório de controlo de audiências	-	(+)	Semestral			1	
4	4.1 Tx de cumprimento do tempo de resposta - caixa sugestões	-	(+)	98%	1	1	1	
	4.2 Tx de cumprimento do tempo de resposta - email institucional	-	(+)	90%			1	
	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 (AIO)	-	(-)	5			1	
2	2.1 Tx cumprimento homologação avaliações (SIADAP)	-	(+)	100%		1	1	1
	2.2 Tx cumprimento contratualização objetivos (SIADAP)	-	(+)	100%				1
1	1.1 Taxa de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	1.2	(+)	81%		1	1	1
	1.2 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	1.4	(+)	100%				1
	1.3 Taxa de absentismo	-	(-)	3,39%				1



2.6. Gestão de recursos humanos (PS.02)

Tendo como missão o desenvolvimento do capital humano do IGFSS, a estratégia dos recursos humanos para o ano de 2013, está, de algum modo, condicionada por diversos fatores, de que se destacam:

- ⇒ O contexto da administração pública, com especial incidência nas regras aplicáveis aos trabalhadores em funções públicas, de carácter restritivo, em especial no que se refere ao regime remuneratório, nas suas diversas componentes;
- ⇒ Os reflexos que aquelas regras têm em sede de recrutamento de trabalhadores, sobretudo no que concerne ao facto de os procedimentos concursais, forma de recrutamento por excelência, não poderem revestir qualquer acréscimo remuneratório para os trabalhadores;
- ⇒ As sucessivas alterações do quadro legislativo, que dificultam a estabilização de uma atuação com certeza e segurança jurídicas.

No sentido de atenuar estes constrangimentos, a estratégia dos recursos humanos para o presente ano passa, não apenas, pela continuidade das atividades correntes que constituem o cerne da sua missão, mas, também, por desenvolver uma atuação que permita, de algum modo, colmatar os constrangimentos identificados.

Assim, e na ótica dos processos internos, pretende-se, de forma integrada com o desenvolvimento do sistema de gestão do IGFSS, promover o desenvolvimento do sistema de gestão de recursos humanos, com o objetivo de introduzir melhoramentos que se traduzam, a *final*, numa mais-valia para os colaboradores.

Por outro lado, é também de realçar a aposta na crescente qualificação dos colaboradores, a qual será, no ano de 2013, impulsionada pelo sistema de gestão de competências, cuja implementação permitirá uma identificação mais afinada das necessidades de formação.

É, igualmente, de destacar o objetivo de reforçar a comunicação com os colaboradores. Com efeito, a este nível, importa promover contactos com os serviços desconcentrados, através de deslocações que permitam conhecer a respetiva realidade e aferir as expectativas em relação à atividade dos recursos humanos. Urge, também, potenciar a utilização da intranet para disponibilizar aos colaboradores conteúdos úteis e permanentemente atualizados. Ainda nesta sede, importa promover, de uma forma direta, junto das unidades orgânicas, esclarecimentos sobre matérias relevantes, como sejam o SIADAP ou as alterações legislativas que venham a ser introduzidas pela Lei do Orçamento do Estado para o ano de 2013.

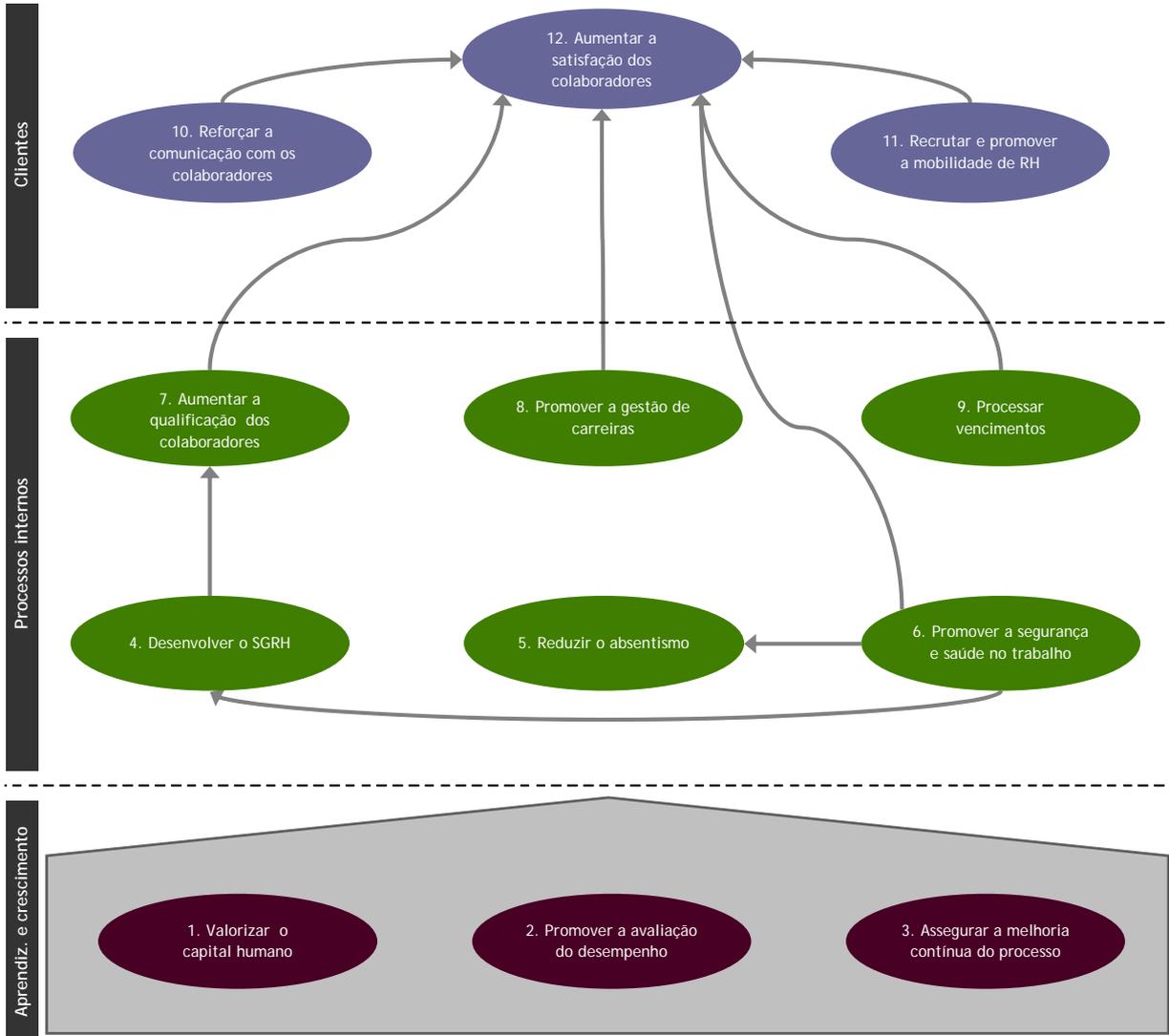
Por último, e no que se reporta ao recrutamento de colaboradores, apresentando-se esta atividade como absolutamente crítica para que o IGFSS possa, cabalmente, prosseguir as suas atribuições, foram introduzidos indicadores que visam acompanhar de uma forma mais efetiva a duração dos processos de concurso e de mobilidade, com o objetivo de imprimir maior celeridade aos mesmos.



PS.02 - Gestão de recursos humanos

MISSÃO

Desenvolver o capital humano do IGFSS



Objetivos	Indicadores	N.º indicador PE 2013-2015	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2013	Peso da perspetiva	Peso do objetivo	Peso do Indicador	
12	12.1 Taxa de satisfação dos colaboradores - Dimensões GRH	1.2	(+)	70%	1,5	1	1	
	12.2 Taxa de cumprimento dos OLA	-	(+)	90%			1,5	
	12.3 Inquérito de avaliação da satisfação dos colaboradores	-	(+)	22-11-2013			2	
11	11.1 Taxa de ocupação dos postos de trabalho	1.1	(+)	80%		1	1	1
	11.2 Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais	-	(-)	180 dias úteis				1
	11.3 Prazo médio de apresentação de propostas de mobilidade	-	(-)	16 dias úteis				1
	11.4 Plano de gestão do recrutamento	-	(+)	28-02-2013				1
10	10.1 N.º de deslocações aos serviços desconcentrados	-	(+)	21		1	1	2
	10.2 N.º de atualizações aos menus da intranet	-	(+)	10				1
	10.3 N.º de esclarecimentos às unidades orgânicas	-	(+)	2				1
9	9.1 Tempo médio de processamento de vencimentos	-	(+)	6,35 dias	1	2	1	
8	8.1 Tx cumprimento homologação avaliações (SIADAP) - IGSS	-	(+)	100%			1	1
	8.2 Tx cumprimento contratualização objetivos (SIADAP) - IGSS	-	(+)	100%		1	1	
7	7.1 N.º médio de horas de formação por colaborador - IGSS	-	(+)	18 horas		1	1	1
	7.2 Taxa de colaboradores abrangidos por formação - IGSS	1.4	(+)	100%				1
	7.3 Taxa de performance da formação	-	(+)	78%				1
	7.4 Plano de formação 2014	-	(+)	13-12-2013				2
6	6.1 N.º de auditorias de segurança e saúde no trabalho	-	(+)	10		1,5	1	1
	6.2 N.º de oportunidades de melhoria SST	-	(+)	8				1
	6.3 Atualização do plano de emergência e evacuação	-	(+)	28-03-2013				2
5	5.1 Taxa de absentismo - IGSS	-	(-)	3,39%		1	1	1
	5.2 Plano de controlo do absentismo	-	(+)	Reporte mensal até 10.º dia útil				2
4	4.1 Programa de gestão de competências	-	(+)	24-05-2013		1	1	1
	4.2 Implementação do SGRH	-	(+)	31-12-2013				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 Pontuação da avaliação EFQM	3.2	(+)	600 pts				1
2	2.1 Tx cumprimento homologação avaliações (SIADAP)	-	(+)	100%	1	1	1	
	2.2 Tx cumprimento contratualização objetivos (SIADAP)	-	(+)	100%			1	
1	1.1 Taxa de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	1.2	(+)	81%	1	1	1	
	1.2 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	1.4	(+)	100%			1	
	1.3 Taxa de absentismo	-	(-)	3,39%			1	



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

As principais linhas condutoras para 2013, no que envolve o departamento de apoio técnico (DAT), inscrevem-se no novo ciclo de planeamento estratégico do IGFSS para o triénio 2013-2015.

Assim, assente numa base de cooperação e comunicação interna e externa, apontando para a simplificação de processos e o aumento da eficácia, numa ótica de responsabilidade e sustentabilidade do serviço público e de racionalização e otimização dos recursos – humanos, físicos, tecnológicos e financeiros – em cenários de forte contenção orçamental, de forma a alcançar maior qualidade, eficiência e economia, apresentam-se os vetores fundamentais para o ano de 2013:

- ⇒ Focalização do desenvolvimento das atividades e objetivos da perspetiva de processos, direcionados em simultâneo para os objetivos da perspetiva financeira – melhorar a eficiência da despesa – e da perspetiva clientes – reduzir o impacto ambiental e melhorar a qualidade dos serviços aos clientes internos, com recomposição e novas designações da grande maioria dos objetivos;
- ⇒ Relevância dos serviços garantidos, integrados num indicador único, e nos quais ganha maior importância o propósito de obtenção de melhorias qualitativas;
- ⇒ Promoção de um número crescente de projetos comuns aos setores que compõem o DAT, em prol da melhoria global do processo e da potenciação dos instrumentos que visam o reforço do controlo interno;
- ⇒ Acréscimo da importância dos planos de aquisições, integrando todas as necessidades com o funcionamento e equipamento dos serviços, possibilitando um planeamento mais eficiente das ações a desenvolver, cuja antecipação é indispensável face ao aumento de exigência e complexidade decorrente das alterações da moldura legal que enquadra o processo de realização e controlo da contratação pública e respetivos encargos;
- ⇒ Controlo de consumos de materiais de armazém, com ligação com as necessidades de aquisições, concorrendo para maior eficácia de atuação e vigilância dos custos;
- ⇒ Avanço do projeto de racionalização e rentabilização dos equipamentos de cópia e de impressão, em cooperação com o Instituto de Informática, I.P. (II), e em estreita ligação com a busca de economias nos custos de aquisição de papel e de consumíveis;
- ⇒ Forte impulso à desmaterialização dos circuitos documentais, visando imprimir uma evolução decisiva à gestão documental em benefício dos clientes internos e externos, obter diminuições de custos e promover ganhos de eficiência para o conjunto da organização, procedendo-se também ao lançamento de um importante processo incidente sobre a racionalização do arquivo;
- ⇒ Atribuição de um maior ênfase à definição e execução do Plano de Manutenção de Infraestruturas (PMI), interligado com o mapa de estratégia do plano de atividades, contemplando um conjunto mais abrangente e pormenorizado de intervenções em matéria de manutenção preventiva e corretiva de infraestruturas, e no qual se incorporam medidas economizadoras e de eficiência energética;



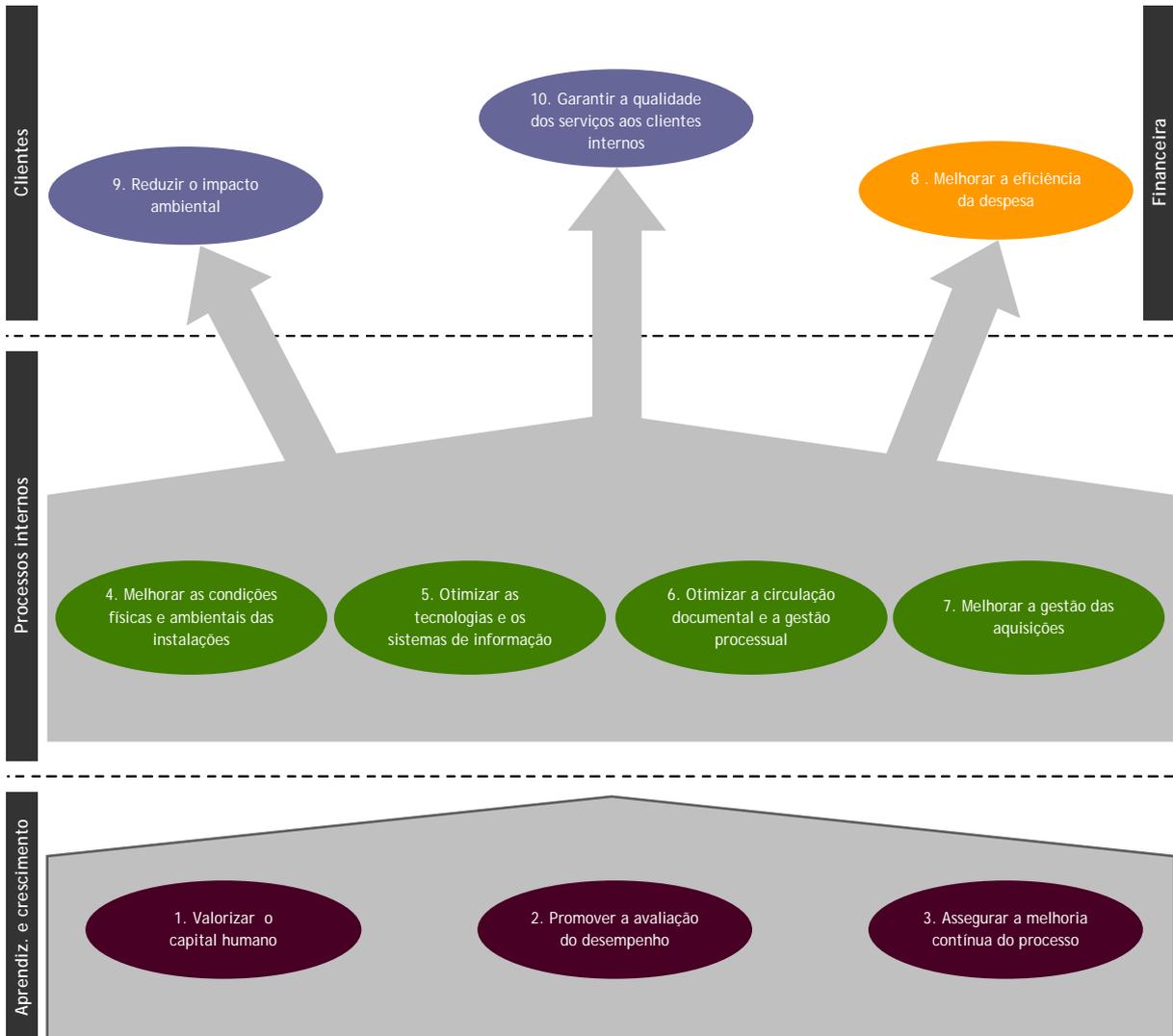
- ⇒ Consolidação das preocupações e atuações de natureza ambiental e energética, com expressão na monitorização da redução das emissões de carbono, abrindo caminho para um futuro sistema integrado de gestão na vertente ambiental;
- ⇒ Continuação do desenvolvimento de esforços dirigidos à modernização e otimização das tecnologias e sistemas de informação, assentes na organização e sustentabilidade da sua gestão e em ações coordenadas com o II em matéria de racionalização e reforço da base tecnológica e de otimização das comunicações de voz e dados, com desenvolvimento de novas soluções, proporcionando maiores capacidades, economias e segurança, a par da agilização da mobilidade e dos acessos.



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 2013-2015	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2013	Peso da perspectiva	Peso do objetivo	Peso do indicador
10	10.1 Taxa de serviços garantidos em Apoio Técnico	-	(+)	90%	1,5	2	2
	10.2 Taxa de cumprimento dos OLA	-	(+)	90%			1
	10.3 Taxa de satisfação da dimensão Condições de Trabalho	1.2	(+)	78%			1
	10.4 Revisão integrada do Processo PS.03	-	(+)	07-10-2013			1
9	9.1 Taxa de redução das emissões de carbono	2.4	(+)	5%	1	1	1
	9.2 Programa NATURA+	-	(+)	13-12-2013			1
8	8.1 Redução % de custos de aquisição de papel e consumíveis	2.5	(+)	10%	1,5	1	1
	8.2 Tx execução desp. infraestruturas e aquisiç. bens e serviços	-	(+)	95%			2
	8.3 Melhorar o sistema de controlo interno	-	(+)	20-09-2013			1
7	7.1 Taxa de rotura de stocks	-	(-)	5%	2	1	1
	7.2 Taxa de cumprimento dos planos de aquisições	-	(+)	90%			1,5
	7.3 Avaliação de fornecedores	-	(+)	20-11-2013			2
	7.4 Controlo de existências e de consumos em armazém	-	(+)	27-12-2013			1,5
6	6.1 Taxa desmaterialização da circulação de documentos entrados	2.1	(+)	30%	1	1	1
	6.2 Desmaterialização da circulação de documentos internos	-	(+)	31-12-2013			1,5
	6.3 Racionalização do arquivo	-	(+)	31-12-2013			1
5	5.1 Organização da gestão de IT/SI	-	(+)	29-11-2013	1	1	1
	5.2 Racionalização e reforço da base tecnológica	-	(+)	30-12-2013			1
	5.3 Otimização das comunicações	-	(+)	30-12-2013			1
	5.4 Racionalização de equipamentos de cópia e impressão	-	(+)	31-07-2013			1
4	4.1 Taxa cumprimento plano manutenção infraestruturas físicas	-	(+)	90%	1	1	2
	4.2 Gestão de imobilizado	-	(+)	31-12-2013			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 Pontos da avaliação da EFQM	3.2	(+)	600 pontos			1
2	2.1 Tx cumprimento homologação avaliações (SIADAP)	-	(+)	100%	1	1	1
	2.2 Tx cumprimento contratualização objetivos (SIADAP)	-	(+)	100%			1
1	1.1 Taxa de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	1.2	(+)	81%	1	1	1
	1.2 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	1.4	(+)	100%			1
	1.3 Taxa de absentismo	-	(-)	3,39%			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 e às unidades orgânicas 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 2013 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 de suporte 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 conselho diretivo e das unidades orgânicas do IGFSS e na redução do número de processos pendentes.

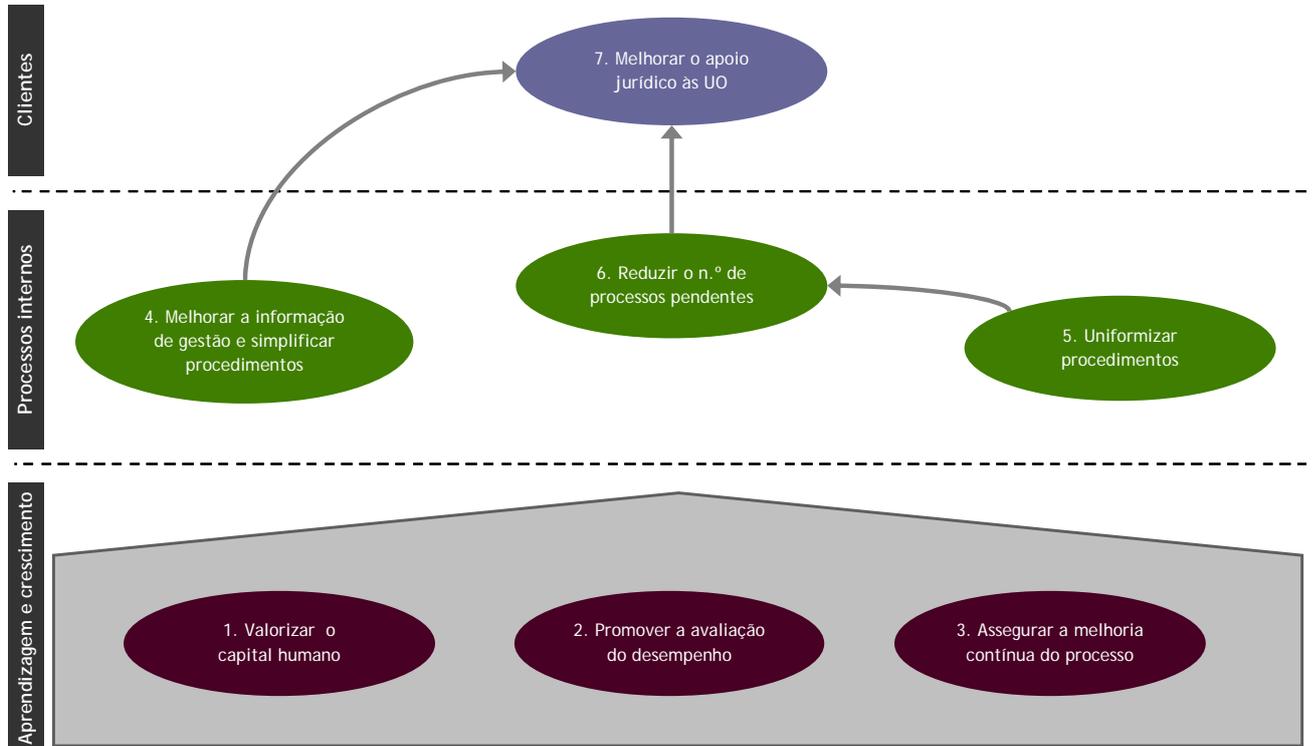
Tendo o GJC um papel preponderante na desocupação de fogos habitacionais e não habitacionais, que constituem o património imobiliário da Segurança Social, bem como na cobrança de rendas em atraso mantêm-se os prazos para interpelação dos devedores e interposição de ações judiciais, quando aplicável.



PS.06 - Jurídico-contencioso

MISSÃO

Prestar o apoio jurídico e contencioso ao IGFSS



Objetivos	Indicadores	N.º Indicador PE 2013-2015	Polaridade: (+) Max. (-) Min.	Meta 2013	Peso da perspetiva	Peso do objetivo	Peso do indicador
-----------	-------------	-------------------------------	-------------------------------------	-----------	-----------------------	---------------------	----------------------

7	7.1 Taxa de cumprimento de interpelação do devedor (rendas)	-	(+)	90%	2	1	1
	7.2 Taxa de cumprimento de interposição ação judicial (rendas)	-	(+)	75%			1
	7.3 Taxa de cumprimento dos pedidos dos Fundos	-	(+)	90%			1,5
	7.4 Tx de cumprimento dos pedidos de apoio à contratação pública	2.6	(+)	90%			1
	7.5 Taxa de cumprimento dos OLA	-	(+)	90%			1

6	6.1 N.º de processos judiciais e extra-judiciais encerrados	-	(+)	250	1,5	1,5	1
5	5.1 Plano de reuniões GJC	-	(+)	Bimensal		1	1
4	4.1 Upgrade da aplicação KAMAELEI	-	(+)	28-02-2013		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	1
	3.3 Pontuação da avaliação EFQM	3.2	(+)	600 pts			1	1
2	2.1 Tx cumprimento homologação avaliações (SIADAP)	-	(+)	100%	1	1	1	
	2.2 Tx cumprimento contratualização objetivos (SIADAP)	-	(+)	100%			1	1
1	1.1 Taxa de satisfação dos colaboradores (3 dimensões)	1.2	(+)	81%	1	1	1	
	1.2 Taxa de colaboradores abrangidos por formação	1.4	(+)	100%			1	1
	1.3 Taxa de absentismo	-	(-)	3,39%			1	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