

RELATÓRIO DE ATIVIDADES

2017

REVISÃO 1

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2017 – Revisão 1

AUTOR/EDITOR

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

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

Tel: 21 843 33 00 • Fax: 21 843 37 20

E-mail: igfss@seg-social.pt

CONCEÇÃO TÉCNICA

DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO

DIREÇÃO DA QUALIDADE E COMUNICAÇÃO

DATA DE EDIÇÃO

20/08/2018

ÍNDICE

CAPÍTULO I - APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL	3
1. MISSÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE	3
2. VISÃO E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS	6
3. ATRIBUIÇÕES	7
CAPÍTULO II - AUTOAVALIAÇÃO	9
1. QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO	9
1.1 RESULTADOS DOS OBJETIVOS	11
1.2 MEIOS DISPONÍVEIS – RECURSOS FINANCEIROS E HUMANOS	13
1.3 FONTES DE VERIFICAÇÃO	15
2. GESTÃO POR OBJETIVOS	16
2.1 EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	19
2.2 <i>PERFORMANCE</i> DA GESTÃO DA DÍVIDA	26
2.3 <i>PERFORMANCE</i> DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO	36
2.4 <i>PERFORMANCE</i> DO ORÇAMENTO E CONTA	46
2.5 <i>PERFORMANCE</i> DA GESTÃO FINANCEIRA	52
2.6 <i>PERFORMANCE</i> DA QUALIDADE E COMUNICAÇÃO	59
2.7 <i>PERFORMANCE</i> DOS RECURSOS HUMANOS	62
2.8 <i>PERFORMANCE</i> DA ADMINISTRAÇÃO E INFRAESTRUTURAS	65
2.9 <i>PERFORMANCE</i> DO JURÍDICO E DE CONTENCIOSO	73
2.10 PROMOÇÃO DA MELHORIA CONTÍNUA	77
2.10.1 Ações corretivas da performance	77
2.10.2 Oportunidades de melhoria - planos de ação	78
2.10.3 OLA – Organizational Level Agreements	78
2.10.4 Auditorias internas da qualidade	79
2.10.5 Gestão do risco	80
2.10.6 Follow-Up das recomendações de auditoria SCI e financeiras	80
2.10.7 Análise SWOT	81

2.10.8 Strategy Focused Organisation	87
3. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	91
3.1 INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EXTERNOS	91
3.2 CAIXAS DE SUGESTÕES E E-MAIL INSTITUCIONAL	95
3.3 TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES	96
3.4 PEDIDOS DO PROVEDOR DE JUSTIÇA	97
3.5 PÁGINA ELETRÓNICA DA SEGURANÇA SOCIAL	97
3.6 PÁGINA ELETRÓNICA DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO	98
4. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS/AS COLABORADORES/AS	99
5. TABLEAU DE BOARD DO SGQ (BENCHMARK EXTERNO)	102
6. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO	105
7. ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO	117
8. RESPONSABILIDADE SOCIAL	122
8.1 COMUNICAÇÃO	122
8.2 BALANÇO DO PROGRAMA DE 2017	124
CAPÍTULO III – BALANÇO SOCIAL	127
CAPÍTULO IV – COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	129
1. PUBLICIDADE INSTITUCIONAL	129
2. BALANÇO DA COMUNICAÇÃO	130
2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA	131
2.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA	132
2.3 ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DO PLANO	135
CAPÍTULO V - MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	139
CAPÍTULO VI - AVALIAÇÃO FINAL	141

CAPÍTULO I - APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

1. MISSÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE

O Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (IGFSS), sob tutela do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, 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.

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, no código de conduta do IGFSS encontram-se estabelecidos os princípios éticos pelos quais os colaboradores do IGFSS devem exercer a sua atividade e os Valores que pautam a sua conduta e pelos quais o Instituto pretende ser reconhecido pelos seus clientes e sociedade em geral na prossecução da sua missão:

DEZ PRINCÍPIOS ÉTICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Princípio do serviço público** - os funcionários encontram-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo.
- **Princípio da legalidade** - os funcionários atuam em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito.
- **Princípio da justiça e da imparcialidade** - os funcionários, no exercício da sua atividade, devem tratar de forma justa e imparcial todos os cidadãos, atuando segundo rigorosos princípios de neutralidade.

- **Princípio da igualdade** - os funcionários não podem beneficiar ou prejudicar qualquer cidadão em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social.
- **Princípio da proporcionalidade** - os funcionários, no exercício da sua atividade, só podem exigir aos cidadãos o indispensável à realização da atividade administrativa.
- **Princípio da colaboração e da boa fé** - os funcionários, no exercício da sua atividade, devem colaborar com os cidadãos, segundo o princípio da boa fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização da atividade administrativa.
- **Princípio da informação e da qualidade** - os funcionários devem prestar informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida.
- **Princípio da lealdade** - os funcionários, no exercício da sua atividade, devem agir de forma leal, solidária e cooperante.
- **Princípio da integridade** - os funcionários regem-se segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de carácter.
- **Princípio da competência e responsabilidade** - os funcionários agem de forma responsável e competente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional.

VALORES

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

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

1. Cientes satisfeitos

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

2. Colaboradores envolvidos

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

3. Processos inovadores

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

4. Melhorias constantes

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

5. Qualidade garantida

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

6. Comunicação transparente

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

7. Responsabilidade social e ambiental

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

2. VISÃO E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

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

Para a prossecução desta ambição foram emanadas pelo Conselho Diretivo as seguintes dez **orientações estratégicas** que presidiram à definição dos objetivos e iniciativas estratégicas para o triénio 2016-2018.

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

3. ATRIBUIÇÕES

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

Gestão da dívida

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

Gestão do património imobiliário

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

Orçamento e conta

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

Gestão financeira

- Otimizar a gestão dos recursos financeiros do sistema de Segurança Social, designadamente por recurso a instrumentos disponíveis no mercado, que visem assegurar a rendibilização de excedentes de tesouraria;
- Desempenhar as funções de tesouraria única do sistema de Segurança Social;
- Estabelecer, no âmbito do sistema de Segurança Social, relações com o sistema bancário e financeiro, ressalvando as competências do Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, I. P. (IGFCSS);

- Contrair os financiamentos necessários ao equilíbrio financeiro do sistema, nos termos da legislação aplicável;
- Propor as medidas de estratégia e de política financeira a adotar no âmbito do sistema de Segurança Social e assegurar a respetiva execução, ressalvando as competências do IGFCSS;
- Assegurar a gestão do Fundo de Garantia Salarial, do Fundo de Socorro Social e demais fundos englobados no instituto;
- Conceder garantias a favor do sistema financeiro, nos termos do Decreto-Lei de execução orçamental anual;
- Assegurar, em articulação com o Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, a execução das dotações inscritas no Orçamento da Segurança Social destinadas ao financiamento dos encargos com cooperação externa, sem prejuízo das competências próprias do Ministério dos Negócios Estrangeiros.

Sistema de controlo interno da administração financeira do Estado

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

CAPÍTULO II - AUTOAVALIAÇÃO

1. QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO

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

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

“Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho”

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

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

Assim, no dia 2 de dezembro de 2016 o IGFSS entregou a sua proposta de QUAR para aprovação pela tutela, no qual foram apresentados os seguintes **objetivos estratégicos** plurianuais: (i) Otimizar o planeamento financeiro e os excedentes de tesouraria do sistema, (ii) Combater a fraude e a evasão contributivas, (iii) Aumentar a cobrança e melhorar a qualidade da dívida à segurança social, (iv) Rentabilizar o património de renda livre da segurança social, (v) Melhorar o grau de eficiência do setor no acolhimento das recomendações do Tribunal de Contas e outros auditores, (vi) Consolidar as relações estratégicas, (vii) Melhorar os padrões de qualidade dos serviços prestados através da desmaterialização e integração dos canais de relacionamento com os clientes, (viii) Racionalizar recursos, simplificar processos e otimizar a tecnologia e sistemas de informação, (ix) Desenvolver um sistema integrado de gestão - qualidade, ambiente, recursos humanos e responsabilidade social, (x) Desenvolver o capital humano.

Relativamente aos **objetivos operacionais**, a construção do QUAR do IGFSS teve por base os objetivos do Plano Estratégico definido para o triénio 2016-2018. Por outro lado, a escolha dos objetivos a incluir no QUAR observou o disposto na lei quanto à necessidade de considerar três parâmetros:

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

No QUAR 2017 foi definida a meta de 640M€ para o indicador “**Valor cobrado de dívida à Segurança Social**”. No entanto, em abril de 2017, após a análise dos resultados do primeiro trimestre do ano, apurou-se um valor de cobrança média mensal de 47,1M€, o que a manter-se, levaria a uma cobrança anual de 565M€. Este resultado trimestral reflete o impacto do Regime Peres, aplicado no final do ano de 2016, quer diretamente pelo valor cobrado e antecipado, sendo prova disso o valor de 109M€ cobrado exclusivamente no mês de dezembro de 2017, quer indiretamente pela suspensão das ações coercivas durante a abrangência da medida (outubro de 2016 a janeiro de 2017).

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

Estima-se, assim, que a medida PERES tenha tido um impacto negativo de 32,8M€ na cobrança de 2017. Em acréscimo, verifica-se uma tendência de aumento da cobrança pré-executiva, face à executiva. Com o intuito de combater estes fatores externos, com impacto na redução da receita, tem sido feita uma aposta no reforço a nível de recursos humanos afetos à área da dívida, numa maior articulação com o Instituto de Segurança Social, I.P., no aumento qualitativo (ex. entidades contratantes e quotas de desemprego) previsto de participação de dívida e no incremento da reversão de dívida. Ainda assim, e na sequência da análise efetuada, em abril de 2017 o IGFSS submeteu à validação do Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP), do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, a alteração da meta do indicador “Valor cobrado de dívida à Segurança Social” para 605M€ e correspondente valor crítico para 756,25M€.

De forma inversa, em maio de 2017, foi submetida ao GEP uma revisão em alta da meta do indicador “**Rendibilidade média IGFSS Vs MMI**”, para 45 pontos base (PB) e correspondente valor crítico para 56 PB. No QUAR de 2017 tinha sido definida uma meta de 25 PB, no entanto, a análise aos resultados verificados no primeiro quadrimestre do ano, bem como a revogação efetuada em abril de 2017, por parte do Banco de Portugal, da Instrução n.º 15/2012, de 16 de abril, que tinha estipulado limites máximos nas taxas a atribuir pelos bancos nas aplicações negociadas com os seus clientes face às taxas do MMI para prazos equivalentes, entre outros fatores, alteraram os pressupostos iniciais, permitindo um ajuste da meta à nova realidade.

O GEP não deu a conhecer ao IGFSS a emissão de qualquer parecer às duas propostas de revisão apresentadas, pelo que se apresentam os resultados em relação à versão inicial do QUAR aprovada pela tutela.

1.1 RESULTADOS DOS OBJETIVOS

Os 3 objetivos e os respetivos 7 indicadores contantes no QUAR do IGSS foram monitorizados mensalmente durante o ano de 2017 à semelhança dos 233 indicadores BSC.

Apresentam-se de seguida os resultados do QUAR de 2017 do IGSS:

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2017

Última atualização: 03/08/2018

Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (IGSS)												
Missão: Gestão financeira unificada dos recursos económicos consignados no orçamento da segurança social												
Objetivos estratégicos plurianuais:												
1. Otimizar o planeamento financeiro e os excedentes de tesouraria do sistema												
2. Combater a fraude e a evasão contributivas												
3. Aumentar a cobrança e melhorar a qualidade da dívida à segurança social												
4. Rentabilizar o património de renda livre da segurança social												
5. Melhorar o grau de eficiência do setor no acolhimento das recomendações do Tribunal de Contas e outros auditores												
6. Consolidar as relações estratégicas												
7. Melhorar os padrões de qualidade dos serviços prestados através da desmaterialização e integração dos canais de relacionamento com os clientes												
8. Racionalizar recursos, simplificar processos e otimizar a tecnologia e sistemas de informação												
9. Desenvolver um sistema integrado de gestão - qualidade, ambiente, recursos humanos e responsabilidade social												
10. Desenvolver o capital humano												

Resultado do parâmetro Eficácia: 134,22%

Período de avaliação: janeiro a dezembro

Classificação: Superado

Ponderação: 34%

Objetivos operacionais	Ponderação	2014		2015		2016		2017					
		Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Tx. realização	Classificação
Rentabilizar os ativos da Segurança Social 100%													
Indicador 1: Valor cobrado de dívida à Segurança Social (Milhões de €) Fórmula = Valor da cobrança no ano	34%	-	608,76	-	640,30	640,00	644,1	640,00	5,00	800,00	605,08	94,54%	Não cumprido
Indicador 2: Rentabilidade média IGSS Vs MMI (Pontos base) Fórmula = Diferença entre as taxas obtidas nas aplicações do IGSS sem carácter de obrigatoriedade, face às taxas do MMI (mercado monetário interbancário) para prazos equivalentes	34%	30	37	5	34	10	42	25	0	31	48	195,83%	Superado
Indicador 3: Valor do património colocado no mercado imobiliário (Milhões de €) Fórmula = Soma dos valores dos imóveis colocados em venda e arrendamento	32%	20,00	22,32	20,00	30,90	20,00	33,06	20,00	0,00	25,00	22,18	110,90%	Superado
Resultado do Objetivo	134,22%												

Resultado do parâmetro Eficiência: 118,75%

Classificação: Superado

Ponderação: 34%

Objetivos operacionais	Ponderação	2014		2015		2016		2017					
		Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Tx. realização	Classificação
Apresentar o OSS e a Conta da SS 100%													
Indicador 1: Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social de 2018 (dias úteis) Fórmula = (N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos - 01/02/2017 - e a data de entrega - 13/10/2017)	50%	177	177	-	-	176	175	176	0	175	175	125,00%	Superado
Indicador 2: Prazo de entrega da Conta da Segurança Social de 2016 (dias úteis) Fórmula = (N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos - 02/01/2017 - e a data de entrega - 16/06/2017)	50%	114	113	115	115	113	112	115	0	113	114	112,50%	Superado
Resultado do Objetivo	118,75%												

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2017

Resultado do parâmetro Qualidade: **102,92%**

Classificação: **Superado**

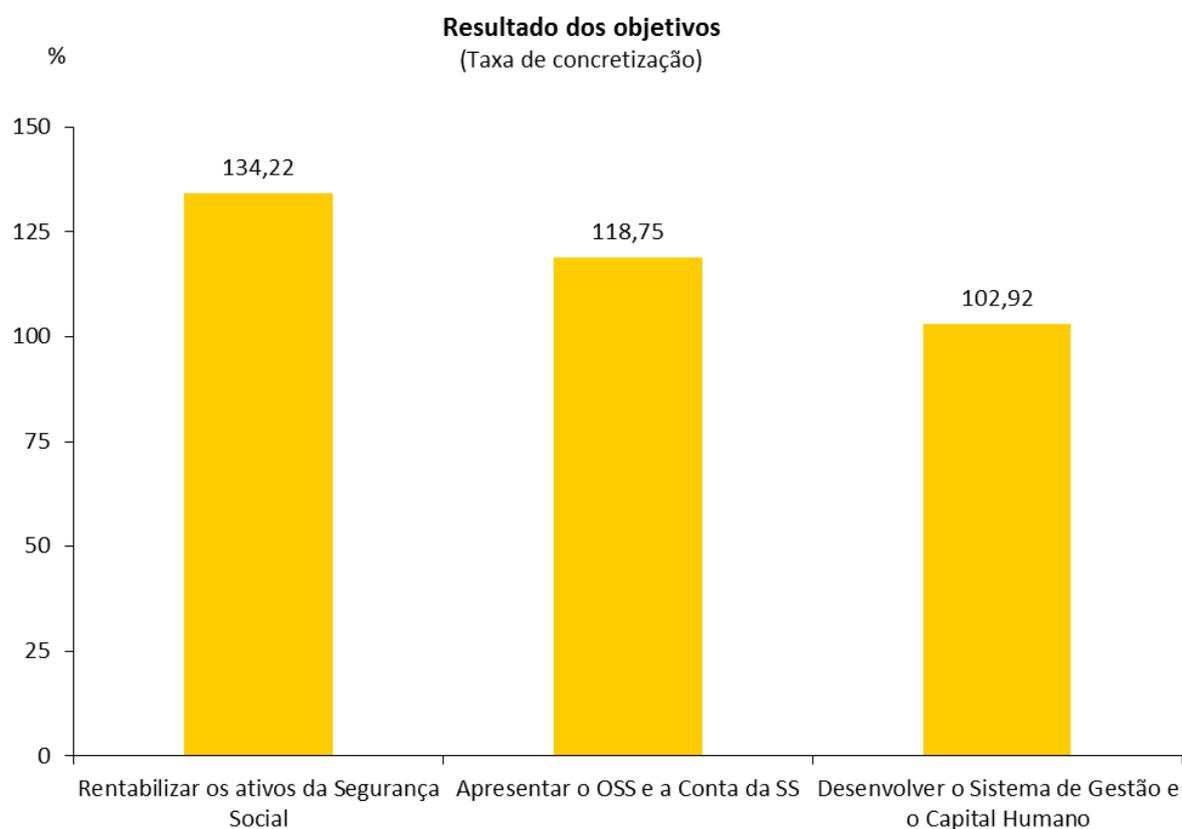
Ponderação: **32%**

Objetivos operacionais	Ponderação	2014		2015		2016		2017						
		Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Tolerância	Valor crítico	Resultado	Tx. realização	Classificação	
Desenvolver o Sistema de Gestão e o Capital Humano														100%
Indicador 1: Manutenção da certificação ISO 9001 (dias úteis) <small>Fórmula = (N.º de dias úteis que medeia entre a auditoria de manutenção - 27/10/2017 - e a data da confirmação da manutenção da certificação pela APCER - 29/12/2017)</small>	60%	46	0	47	0	99	44	41	0	0	34	104,27%	Superado	
Indicador 2: Taxa de colaboradores abrangidos por formação (%) <small>Fórmula = Taxa de colaboradores que frequentem pelo menos uma ação de formação, determinada em função do universo de trabalhadores relativamente aos quais seja identificada necessidade de formação (inclui n.º de colaboradores identificados no plano e, fora desse âmbito, outros trabalhadores aos quais seja autorizada a frequência de ações extra-plano e autoformação). A concretização deste objetivo terá subjacente o orçamento definido para a formação.</small>	40%	80,00	80,00	80,00	90,00	90,00	96,18	90,00	5,00	100,00	90,36	100,90%	Cumprido	
Resultado do Objetivo	102,92%													

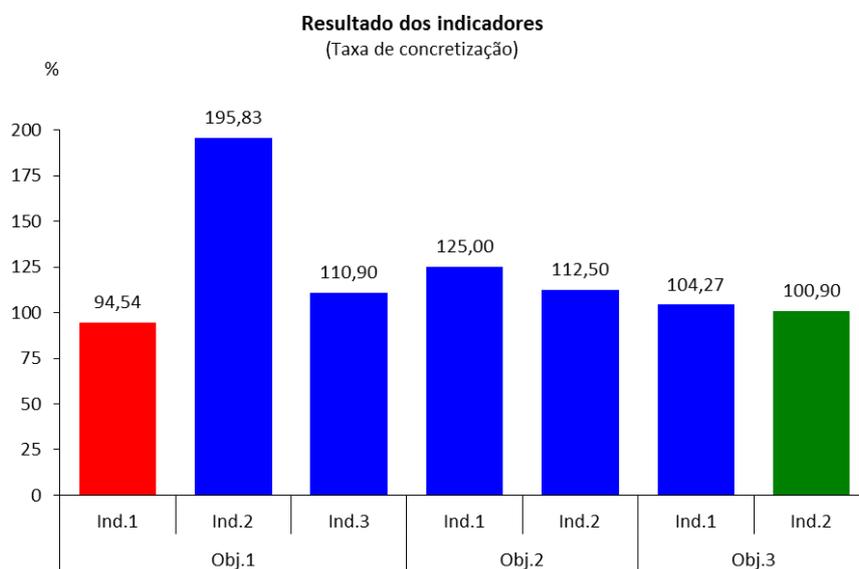
Parâmetros		
Eficácia	Eficiência	Qualidade
Pond. 34%	Pond. 34%	Pond. 32%
134,22%	118,75%	102,92%

Avaliação final do IGSSS		
Bom	Satisfatório	Insuficiente
118,94%		

Da leitura do QUAR do IGSSS resulta que **os objetivos de eficácia, eficiência e qualidade apresentam resultados superiores a 100%, contribuindo para uma avaliação final de 118,94%**, conforme se detalha supra e se representa graficamente a seguir:

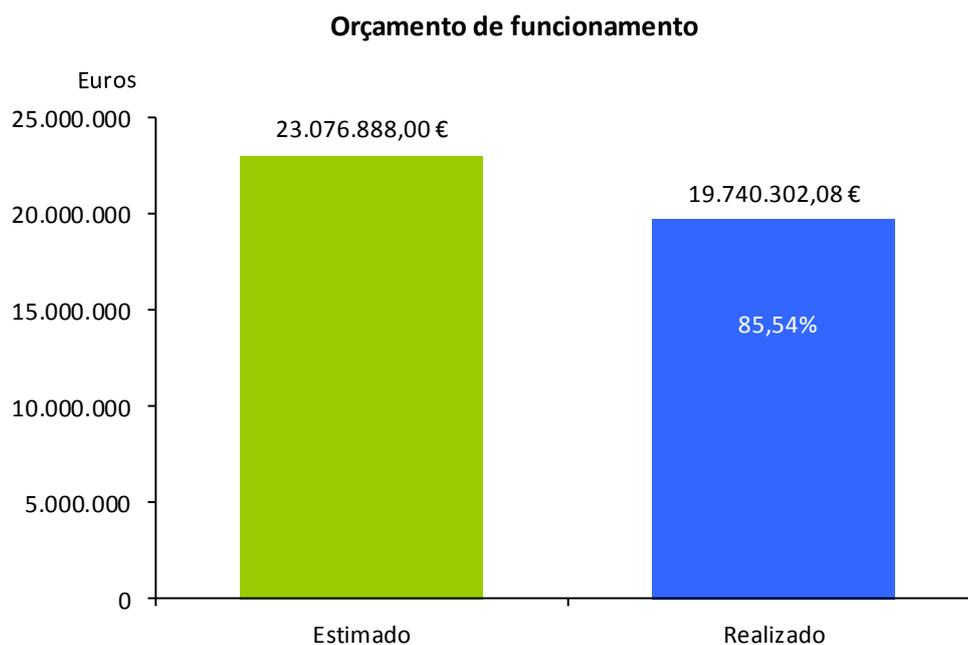


Dos 7 indicadores definidos no QUAR, verifica-se que 5 indicadores foram superados (71,4%), 1 foi cumprido (14,3%) e outro não foi cumprido (14,3%) conforme se demonstra no gráfico seguinte:



1.2 MEIOS DISPONÍVEIS – RECURSOS FINANCEIROS E HUMANOS

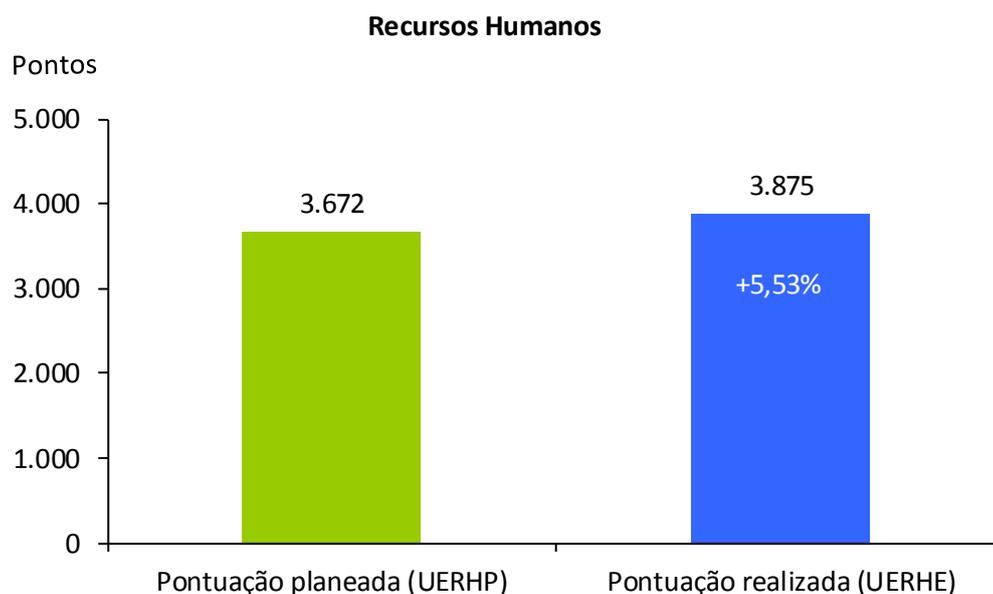
Relativamente aos recursos financeiros, no gráfico seguinte compara-se o valor realizado com o valor inicial estimado:



No que respeita aos recursos humanos, a pontuação planeada teve por base o número de colaboradores existentes à data de 31 de outubro de 2016. Durante o ano em análise, alguns desses colaboradores foram saindo do instituto pelas mais diversas razões, bem como, em sentido inverso, foi possível recrutar novos colaboradores. A pontuação realizada contempla todos os dias trabalhados por colaboradores do IGFSS, independentemente de terem entrado ou saído durante o ano de 2017.

Categorias	N.º de RH planeados	Pontuação unitária	Pontuação planeada (UERHP)	Pontuação realizada (UERHE)	Desvio
Gestor Público	4	20	80	74	-6
Dirigentes	54	16	864	835	-29
Técnico Superior	176	12	2.112	2.424	312
Assistente técnico	72	8	576	509	-67
Assistente operacional	8	5	40	33	-7
Total	314		3.672	3.875	203

Da análise do quadro, verifica-se que, a nível global, o desvio entre a pontuação planeada e a realizada é positivo. Ou seja, o IGFSS trabalhou com mais recursos do que o planeado. A taxa de desvio da pontuação total realizada face à planeada é de +5,53%.



O IGFSS é um organismo público, pelo que se encontra vinculado às políticas de recursos humanos definidas para o setor. Assim, a entrada em vigor de diplomas legais que regulamentam e estruturam o funcionamento da Administração Pública, teve como principal consequência a redução do seu número de colaboradores/as até 2015. No final do ano de 2016, houve inversão desta tendência, confirmada em 2017, com um total de 363 colaboradores/as, mais 3 do que em 2016.

1.3 FONTES DE VERIFICAÇÃO

No que respeita às fontes de verificação importa referir que o IGFSS tem continuamente desenvolvido desde 2004, data em que adotou uma gestão por objetivos, diversos mecanismos de controlo interno para melhor garantir o rigor na monitorização da performance, ou seja, dos resultados alcançados, fomentando desta forma, ao mesmo tempo, a responsabilização não só dos dirigentes mas também dos colaboradores. Assim, todos os Processos, de Negócio e de Gestão e Administração, têm ao longo do tempo criado ferramentas e desenvolvido sistemas de informação que permitem assegurar de forma cada vez mais rigorosa a aferição dos resultados alcançados em cada indicador.

Importa referir que com a adoção, em 2006, da metodologia BSC como modelo de planeamento e de monitorização da performance, adquiriu-se um software específico através do qual o IGFSS consegue efetuar o controlo on-line dos níveis de desempenho de todos os Processos e também monitorizar com maior exatidão as ações corretivas da performance de todos os objetivos do instituto. Por conseguinte, é este aplicativo que o IGFSS utiliza para realizar o controlo dos indicadores que constam do QUAR.

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

Por recomendação da Inspeção-Geral de Finanças, implementou-se também desde 2011 um processo de auditoria interna aos dados inseridos na aplicação de *Balanced Scorecard*, que consubstancia a fonte de verificação dos resultados do QUAR de 2017, tal como consta do quadro seguinte:

Objetivo operacional	Indicador	Fonte de verificação
Rentabilizar os ativos da Segurança Social	Valor cobrado de dívida à Segurança Social	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Rentabilizar os ativos da Segurança Social	Rendibilidade média IGFSS Vs MMI	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Rentabilizar os ativos da Segurança Social	Valor do património colocado no mercado imobiliário	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Apresentar o OSS e a Conta da SS	Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Apresentar o OSS e a Conta da SS	Prazo de entrega da Conta da Segurança Social	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Desenvolver o Sistema de Gestão e o Capital Humano	Manutenção da certificação ISO 9001	Aplicação informática de Balanced Scorecard
Desenvolver o Sistema de Gestão e o Capital Humano	Taxa de colaboradores abrangidos por formação	Aplicação informática de Balanced Scorecard

2. GESTÃO POR OBJETIVOS

*“Atividades desenvolvidas, previstas e não previstas no plano, com indicação dos resultados alcançados, indicando, preferencialmente, a taxa de execução global do plano de atividades”
“Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho”^{Nota}*

No ano de 2004 o IGFSS adotou uma cultura de gestão por objetivos, numa atitude de orientação para resultados. A par da avaliação organizacional, foi igualmente materializado o processo de avaliação individual de desempenho para todos os colaboradores, corporizado no SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública. O ciclo anual de gestão do IGFSS integra, então, dois sistemas de avaliação interdependentes: o organizacional, assente na gestão por objetivos, e o individual, através do SIADAP.

Para um controlo de gestão eficaz, indispensável a uma gestão por objetivos, iniciou-se também em 2004 o processo de monitorização mensal da performance do instituto, assente no reporte dos níveis de desempenho alcançados para cada um dos objetivos fixados. É um processo que garante um controlo interativo, incentiva a adoção de uma atitude dinâmica permanente, e privilegia a ação e a tomada de decisão em tempo útil, fomentando a responsabilização.

No ano de 2006, o IGFSS adotou a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), primeiro como uma evolução natural do modelo de planeamento e de monitorização da performance existente e, mais tarde, como sistema de gestão estratégica, já no planeamento da atividade para 2007. Foram desenhados os mapas da estratégia corporativa e de 2.º nível, abrangendo todos os processos do sistema de gestão da qualidade.

A segunda fase de adoção do BSC, em 2007, ficou também marcada pela implementação de um sistema de informação, através do qual o IGFSS consegue efetuar o controlo *on-line* dos níveis de desempenho e monitorizar com maior exatidão as ações corretivas da performance. No seguimento, iniciaram-se as reuniões de pilotagem estratégica do Conselho da Qualidade.

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

O Plano Estratégico 2016-2018 constitui, desta forma, a base para a definição anual do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) e dos mapas da estratégia dos Processos, permitindo o alinhamento estratégico de toda a organização.

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

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

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

A metodologia BSC

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

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

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

O IGFSS reconhece no BSC um sistema de comunicação organizacional que promove o alinhamento de todos os dirigentes e colaboradores em torno da sua estratégia, mantendo o foco naquele que deve ser o caminho e o rumo a seguir para alcançar os objetivos e resultados esperados, permitindo, desta forma, planear melhor a afetação dos recursos disponíveis à consecução dos objetivos, missão e visão do instituto.

Assim, para cada processo do sistema de gestão da qualidade do IGFSS, é desenhado um mapa da estratégia e definido um conjunto de objetivos, medidos, cada um deles, por um ou mais indicadores, através da fixação não só de metas anuais, mas também de metas intercalares, que permitem efetuar a monitorização mensal da performance institucional e aferir a eficácia dos processos.

Estes mapas permitem comunicar a estratégia do IGFSS a todos os colaboradores de forma clara, simples e eficaz, ao mesmo tempo que explicitam os objetivos a atingir e a forma como estes se influenciam uns



Desdobramento da estratégia

aos outros. De forma a garantir o alinhamento organizacional, é efetuado o seguinte desdobramento de objetivos:

- **Mapa da estratégia corporativa:** traduz a estratégia global da organização, a médio prazo, com vista à concretização da sua missão;
- **Mapas da estratégia por processo, de 2.º nível:** traduzem a missão e a estratégia de cada Processo, de negócio e de gestão e administração, em objetivos operacionais anuais;
- **Mapas da estratégia por serviço desconcentrado, de 3.º nível:** estes mapas pretendem monitorizar a performance individual dos serviços desconcentrados que executam as mesmas funções, de modo a existir comparabilidade entre eles e verificar o contributo e impacto de cada um no resultado global no Processo.

A *performance* de todos os objetivos, independentemente da unidade de medida dos vários indicadores – milhões, percentagem, horas, etc. – é, então, aferida com base num sistema de pontuação automático e uniforme em que:

- São atribuídos 50 pontos quando a performance verificada é igual à meta fixada;
- São atribuídos 0 pontos quando a performance verificada é igual ou inferior ao valor mínimo definido para cada indicador (correspondente a 60% do valor da meta);
- São atribuídos 100 pontos quando a performance verificada é igual ou superior ao valor máximo definido para cada indicador (correspondente a 140% do valor da meta).

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

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

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

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

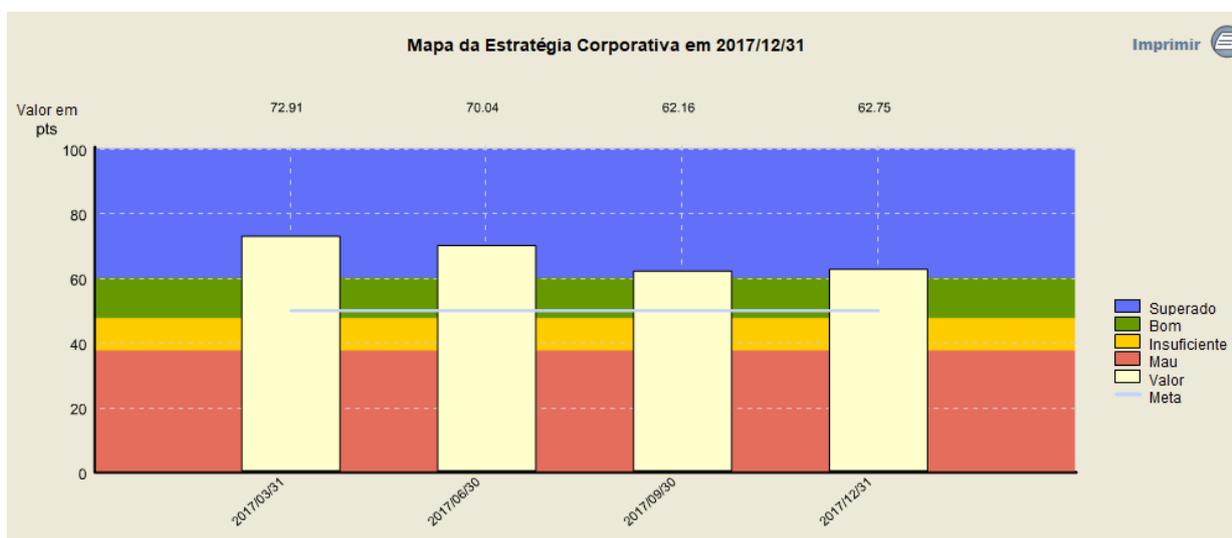
Nos pontos seguintes faz-se um balanço da execução do Plano Estratégico, bem como se apresentam os resultados dos scorecards de cada um dos Processos do IGFSS.

2.1 EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

No Plano Estratégico para o triénio 2016-2018 foi desenhado o Mapa da Estratégia Corporativa que, através de um conjunto de indicadores e iniciativas estratégicas, traduz o modo como o IGFSS se propõe, na prática, assegurar o desenvolvimento dos seus recursos tecnológicos e humanos, bem como do seu modelo organizativo e de gestão, no sentido de melhorar os seus processos internos, como forma de garantir a satisfação das necessidades dos seus clientes e *stakeholders*, respondendo ao propósito de rentabilizar os ativos da Segurança Social.

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

O resultado global deste mapa no ano de 2017 foi positivo, tendo-se registado uma pontuação final de 62,75 pontos, ou seja, mais 12,75 pontos que a meta do *scorecard* (50 pontos), situando-se no nível de superado, conforme se pode verificar no gráfico infra.



Evolução trimestral da pontuação do Mapa da Estratégia Corporativa

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do Mapa da Estratégia Corporativa, bem como o balanço da implementação das iniciativas estratégicas definidas para alavancar o alcance das metas estabelecidas (ver Plano Estratégico 2016-2018).

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

¹ Algumas metas definidas no mapa da estratégia corporativa 2016-2018 foram ajustadas durante o ano de 2017 em consequência de alterações no contexto externo e/ou reorientação da estratégia.

	Eficácia	Metas		
☐ Mapa da Estratégia Corporativa	62.75 pts	(50.00 pts)	125.49%	↔
☐ Clientes / Tutela	61.95 pts	(50.00 pts)	123.90%	↔
☐ Apresentar o OSS, a CSS e a execução orçamental	57.38 pts	(50.00 pts)	114.76%	↔
☐ Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social (OSS)	31.73 PA	(30.00 PA)	105.76%	↔
☐ Prazo de entrega da Conta da Segurança Social (CSS)	31.80 PA	(30.00 PA)	106.00%	↔
☐ Prazo de apresentação da execução orçamental mensal	127.20 PA	(120.00 PA)	106.00%	↔
☐ Garantir a resposta social e a qualidade do serviço público	71.09 pts	(50.00 pts)	142.18%	↔
☐ Taxa de satisfação dos clientes externos	78.00 %	(77.00 %)	101.30%	↑
☐ Taxa de ocupação de imóveis de renda económica	99.00 %	(95.00 %)	104.21%	↔
☐ Financeira	52.82 pts	(50.00 pts)	105.64%	↔
☐ Rentabilizar os ativos do Sistema de Segurança Social	52.82 pts	(50.00 pts)	105.64%	↔
☐ Valor cobrado de dívida à Segurança Social	605.08 M€	(605.00 M€)	100.01%	↔
☐ Rendibilidade média IGFSS vs MMI	48.00 PB	(45.00 PB)	106.67%	↔
☐ Receitas de alienação de património imobiliário	10.01 M€	(10.00 M€)	100.10%	↔
☐ Processos Internos	64.15 pts	(50.00 pts)	128.30%	↔
☐ Aumentar qualidade fiabilidade das Contas Segurança Social	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	↔
☐ Definição de Plano de Ação - implementação do SNC-AP	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%	↔
☐ Otimizar planeamento e controlo financeiro do Sistema de SS	72.92 pts	(50.00 pts)	145.84%	↔
☐ Prazo de apresentação do plano previsional diarizado	142.00 PA	(120.00 PA)	118.33%	↔
☐ Rentabilizar o património	63.63 pts	(50.00 pts)	127.26%	↔
☐ Valor do património colocado no mercado imobiliário	22.18 M€	(20.00 M€)	110.90%	↔
☐ Aumentar a cobrança da dívida à Segurança Social	70.06 pts	(50.00 pts)	140.12%	↔
☐ Taxa de cobrança de dívida líquida	21.18 %	(19.50 %)	108.62%	↔
☐ % de dívida acordada em processo executivo	37.82 %	(38.00 %)	99.53%	↔
☐ Redução da taxa de incumprimento	6.18 %	(1.50 %)	412.00%	↔
☐ Aprendizagem e Crescimento	82.08 pts	(50.00 pts)	164.16%	↔
☐ Potenciar o modelo de gestão e as relações com os parceiros	88.33 pts	(50.00 pts)	176.66%	↔
☐ Renovação da certificação ISO 9001	16.80 PA	(10.00 PA)	168.00%	↑
☐ Acompanhamento das parcerias estratégicas	11.20 PA	(10.00 PA)	112.00%	↔
☐ Otimizar os recursos financeiros, materiais e ambientais	81.17 pts	(50.00 pts)	162.34%	↔
☐ Prazo médio de pagamento	19.10 Dias	(25.00 Dias)	123.60%	↔
☐ Despesas funcionamento/Orçamento desp. Funcionamento	0.86 %	(1.00 %)	114.00%	↑
☐ Taxa de redução de consumo de papel	39.92 %	(0.75 %)	5322.67%	↔
☐ Taxa de redução de consumo de recursos energéticos	12.00 %	(0.75 %)	1600.00%	↔
☐ Tx de sucesso de ações em Tribunal	87.10 %	(75.00 %)	116.13%	↔
☐ Atrair, desenvolver e valorizar as pessoas da organização	76.74 pts	(50.00 pts)	153.48%	↔
☐ Taxa de concretização do recrutamento	100.00 %	(86.00 %)	115.28%	↑
☐ Índice de satisfação dos colaboradores	57.80 Pontos	(55.50 Pontos)	104.14%	↑
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	90.36 %	(90.00 %)	100.40%	↔

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

A responsabilidade pela execução das iniciativas estratégicas foi alocada aos vários Processos do SGQ do IGFSS, tendo o seu acompanhamento sido realizado mensalmente através dos respetivos *scorecards*. Neste ponto apresenta-se uma breve descrição do seu estado de implementação com referência a 31/12/2017:

1. Plano de ações nacionais de notificação e penhora de contribuintes devedores (PN.01: iniciativa 2016-18)

No seguimento da ação coerciva das Secções de Processo, foram solicitadas 531.759 ordens de penhoras a que estão associados 7.032,1 milhões de euros, em 2017.

O número de ordens de penhora sofreu um acréscimo de 8,8%, face ao ano de 2016 (+43.021 penhoras), tendo o valor associado a tais ordens de penhora acrescido em 12,8% (+797,1 M€ face a 2016).

2. Flexibilizar e reforçar mecanismos de cobrança de dívida (PN.01: iniciativa 2016-18)

O objetivo que antecedeu a definição da presente iniciativa foi de potenciar a cobrança de dívida através de uma maior flexibilização da instauração de processos. Neste sentido, durante o ano de 2017, manteve-se a estreita articulação com os parceiros relevantes, Instituto de Informática (II) e Instituto da Segurança Social, IP (ISS), que culminou com a participação de dívidas de Entidades Contratantes no último trimestre de 2017, objetivando a cobrança de tais valores em sede de processo de execução fiscal.

3. Plano de relacionamento com o contribuinte (PN.01: iniciativa 2016-17)

O plano de relacionamento com o/a contribuinte visa flexibilizar a interação do/da contribuinte com os serviços da Segurança Social, dotando-os de ferramentas que permitam a consulta da sua situação debitória em execução fiscal, de forma direta e automática, bem como facilitar o acesso direto à resolução de situações pendentes com os serviços, com uma única interação, diminuindo o tempo de espera no atendimento.

O IGFSS, em 2017, promoveu a divulgação das novas funcionalidades da execução fiscal na Segurança Social Direta (SEF Web) relacionadas com a consulta de dívidas e emissão de documentos (DUC's e Notificações de valores em dívida), visando uma maior aproximação aos serviços.

No ano de 2017 foi ainda retomado o Serviço de Atendimento Telefónico do IGFSS (SAT), para facilitar a interação do contribuinte com os serviços, agilizando a resposta às questões suscitadas. Tal reforço demonstrou-se imprescindível uma vez que consubstancia uma melhoria no serviço de atendimento ao cidadão, direta e indiretamente, via telefone ou via tratamento de e-mails recebidos na caixa de correio institucional IGFSS-Divida@seg-social.pt.

4. Planos de ação de venda de imóveis (PN.02: iniciativa 2016-18)

Dando cumprimento ao Plano Comercial de 2017 foram alienados um total de 40 imóveis com um valor base de 8,147 milhões de euros, tendo sido transferido para o Fundo Estabilização da Segurança Social o montante de 10,013 milhões de euros.

Em 2017 a Bolsa de Imóveis da Segurança Social apresentou uma nova configuração, com a introdução de uma nova ferramenta informática de venda eletrónica através da qual são submetidas no próprio site as propostas de compra e arrendamento do património da segurança social disponível.

No âmbito das vendas por concurso e procedimento de venda eletrónica foram alienados 26 imóveis que efetivaram uma receita de 7,339 milhões de euros, 13 imóveis foram alienados por procedimento de ajuste direto por um valor de 2,533 milhões de euros, tendo sido vendido um imóvel a um arrendatário.

A continuidade na aposta da Bolsa de Imóveis para as ações de divulgação e comercialização do património, bem como a manutenção de uma imagem própria e distintiva para a gestão do Património, tem permitido o reforço da notoriedade do Património da Segurança Social no mercado imobiliário, com reflexo direto no aumento da procura por parte de investidores e particulares.

5. Divulgação e monitorização das recomendações à Conta da Segurança Social (PN.03: iniciativa 2016-18)

Durante o ano económico de 2017, este Instituto realizou, como habitualmente, uma monitorização/ponto de situação quadrimestral quanto à implementação das recomendações sob a sua responsabilidade. Estas recomendações resultam, com maior expressividade, do parecer do Tribunal de Contas à Conta da Segurança Social e encontram-se documentadas numa base de dados interna.

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

6. Implementação do SNC-AP na Segurança Social (PN.03: iniciativa 2016-18)

Face à escassez de Recursos Humanos no Sistema de Segurança Social para a afetação exigente de um projeto desta natureza, foi incumbido o IGFSS, IP, em colaboração com outras Instituições do subsetor, de preparar um caderno de encargos, prevendo a contratação de capacidade externa, quer ao nível funcional (processos financeiros e contabilísticos), quer técnico (sistemas de informação), por forma a delinear a estratégia de transição para o novo normativo contabilístico.

Este subsetor foi ainda convidado (julho de 2017) a participar (tal como definido no plano de implementação da nova Lei de Enquadramento Orçamental aprovada pela UniLEO) no projeto de revisão dos classificadores orçamentais, nomeadamente:

- Classificador Económico;
- Classificador Orgânico;
- Classificador Funcional;
- Classificador por Fontes de Financiamento

Por proposta da uniLEO, o IGFSS, IP alocou um técnico superior da sua Direção do Orçamento para trabalhar neste projeto. É expectável, em resultado do término daquele projeto, a receção de orientações da UniLEO, que permitam a inclusão e (re)definição, neste subsetor, do detalhe desejável de classificação económica.

Neste exercício económico, e nos termos do disposto no art.º 6º, nº 1, da Portaria nº 128/2017, de 5 de abril, o IGFSS, IP participou, em conjunto com o ISS, IP, em representação deste subsetor, em 4 reuniões na comissão de acompanhamento da transição para o SNC-AP. Neste âmbito, foi divulgada pela uniLEO a intenção de recolha de informação, através de um inquérito, no sentido de ser avaliada e verificada a situação global das Administrações Públicas no processo de transição para o novo normativo. Este questionário foi disponibilizado no final do ano de 2017 na plataforma da UniLEO (on-line) para preenchimento e atualização mensal (do dia 1 ao dia 10 de cada mês) por cada uma das instituições.

Também sobre esta temática, o Tribunal de Contas, no âmbito da auditoria à transição do POCP para o SNC-AP por toda a administração pública (iniciada no ano de 2016 – Processo nº 27/2016 – AUDIT), produziu em março e outubro de 2017, dois relatórios intercalares, II e III: Relatório de Auditoria n.º 6/2017 – 2ªS e Relatório de Auditoria nº 22/2017 – 2ªS, respetivamente. Nestes, é evidenciado um conjunto de riscos em áreas que comprometem o cumprimento do calendário e metas inicialmente fixadas para o início da aplicação deste novo normativo por todas a entidades abrangidas, como por exemplo, o atraso na revisão do quadro legal das finanças públicas, no enquadramento da entidade contabilística Estado, consolidação de contas e, fundamentalmente na adaptação dos sistemas de informação. Neste contexto, foi transmitido ao Tribunal de Contas, pelo IGFSS, IP, o nível de dependência, integração e complexidade da informação contabilística no subsetor (sublinhando que todo o sistema de informação seria reparametrizado e redefinidos processos), e ainda a demora associada aos procedimentos de contratação pública, tornariam inexecutável a efetiva aplicação do SNC-AP em 1 de janeiro de 2018.

Relativamente à formação de colaboradores foi publicado, no dia 17 de outubro, o despacho n.º 9101/2017, do Ministro das Finanças, que aprovou o Plano Global de Formação em SNC-AP previsto no nº 1 do art.º 3 da Portaria nº 128/2017, de 5 de abril, concretizando-se através do INA, na sua plataforma de e-learning, o início de um curso abrangente sobre esta temática, dividido em 39 módulos, permitindo o acesso a vários formandos do IGFSS, IP. Este curso decorrerá previsivelmente até maio de 2018.

7. Tesouraria Única - Centralização do pagamento de prestações sociais SICC (PN.04: iniciativa 2016-18)

O objetivo desta iniciativa, já definida para o triénio 2013-2015, engloba a especificação dos requisitos técnicos, acompanhamento e monitorização do projeto, participação nos testes integrados e acompanhamento da entrada em produção.

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

O projeto ficou suspenso em janeiro, por indicação do Instituto de Informática, IP tendo sido retomado em maio. Em 2017 deu-se continuidade ao desenvolvimento do Interface SICC-SIF, bem como a teste a

diversas extrações, tendo-se concluído pela necessidade de implementar o LCPA conforme requisitos da Lei, o que obrigou à revisão de todas as extrações, nomeadamente, da parametrização associada a cada uma, e a novos testes das extrações anteriormente testadas. Também ficou decidido que o FGDAM ficasse abrangido nos âmbitos previstos para entrada em produção do Interface SICC-SIF, o que obrigou a novo levantamento de requisitos.

O cronograma apresentado pelo II, IP prevê a entrada em produção em outubro de 2018, em simultâneo com a entrada em produção do novo interface GT_SIF e pressupõe que esteja realizado o nivelamento de saldos entre as contas SIF e os dados extraídos da aplicação SICC.

8. Implementação de um Sistema Integrado de Gestão (PGA.01: iniciativa 2016-18)

Este projeto consiste na implementação de um Sistema Integrado de Gestão da Organização (SIGO) com base em normas internacionais nas vertentes da Qualidade, Recursos Humanos, Ambiente e Responsabilidade Social.

Considerando que a Norma de Responsabilidade Social (NP4469) está a ser revista pela Comissão Técnica e que se estimava que durante o ano de 2017 fosse publicada pelo Instituto Português da Qualidade, o projeto foi suspenso até à publicação da nova versão da norma, o que não veio a acontecer em 2017.

9. Plano de Gestão de Recursos Humanos (PGA.02: iniciativa 2016-18)

A atividade em 2017 foi sobretudo marcada pela operacionalização dos recrutamentos através de procedimento concursal comum, mobilidade e do Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública (CEAGP), com vista à estabilização dos recursos humanos do Instituto. Saliente-se que esta foi uma das áreas prioritárias na atuação do Núcleo de Recrutamento e Gestão Técnica, de acordo com o Plano de Gestão de Recursos Humanos 2017, aprovado em reunião de Conselho Diretivo do IGFSS a 23/02/2017.

Neste sentido foram desencadeadas diversas atividades em 2017 com vista ao recrutamento de trabalhadores, nomeadamente nas seguintes situações:

- Publicação de 6 ofertas de emprego público (BEP) e apreciação de 23 candidaturas espontâneas.
- Abertura de 3 procedimentos concursais comuns para o preenchimento de 16 postos de trabalho na carreiras e categoria de técnico superior, do mapa de pessoal do IGFSS, I.P. Os procedimentos ficaram concluídos no final do ano de 2017 e resultaram no recrutamento de 10 trabalhadores/as.

Foram ainda concluídos no 1.º trimestre do ano de 2017 os 4 procedimentos concursais comuns que transitaram de 2016, com ocupação de 5 postos de trabalho.

No âmbito das parcerias estabelecidas com o Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P. (IEFP), a Escola Secundária Fernando Namora; a Casa Pia de Lisboa, I.P (CPL) e Fundação Raquel e Martin Sain, foi possível acolher um total de 40 beneficiários/as inseridos/as nos programas Contratos de Emprego Inserção (CEI e CEI +) e 8 Estágios Curriculares, os quais de acordo com a apreciação efetuada por todos os intervenientes decorreram de forma positiva, com resultados de significativa utilidade, quer para o IGFSS, I.P, quer para os/as trabalhadores/as inseridos neste tipo de programas.

De referenciar ainda que, no ano de 2017, as entradas e saídas de trabalhadores do IGFSS I.P. tiveram a seguinte expressividade:

2017	
Entradas	Saídas
36	31

À data de 31/12/2017 o IGFSS, I.P. contava com 365 trabalhadores, sendo 63% técnicos superiores, 19% assistentes técnicos e 2% assistentes operacionais do total do efetivo. O grupo de pessoal dirigente representava 16%.

10. Plano de desenvolvimento de Sistemas de Informação e Infraestruturas Tecnológicas (PGA.03: iniciativa 2016-18)

Com o objetivo de dotar o IGFSS dos recursos tecnológicos necessários e do Instituto de Informática, I. P. (II) prestar todo o apoio necessário no âmbito da gestão integrada dos sistemas de informação da Segurança Social, no decorrer de 2017 e na sequência do plano discutido em 2016 com aquele Instituto, foram realizadas diversas reuniões visando a concretização dos projetos planeados para 2017.

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

O plano para o ano de 2018 encontra-se a ser ultimado prevendo-se a sua conclusão e articulação/discussão com o II no decorrer do mês de março de 2018.

2.2 PERFORMANCE DA GESTÃO DA DÍVIDA

O presente capítulo descreve as atividades desenvolvidas pelo PN.01 – Gestão da Dívida, durante o ano de 2017, as quais tiveram como matriz orientadora o Plano de Atividades, bem como os principais resultados alcançados, reveladores da capacidade de empenho deste processo de negócio.

Em 2017 o PN.01 – Gestão da Dívida desenvolveu a sua atividade num contexto macroeconómico em que a economia continuou a refletir uma melhoria em alguns dos principais indicadores, designadamente, o incremento do pagamento voluntário de contribuições correntes (+6,9%).

Na prossecução da eficácia na gestão e cobrança coerciva, o PN.01 continuou a desenvolver as suas potencialidades visando:

- Assegurar a cobrança de dívidas à Segurança Social;
- Reforçar o combate à fraude e evasão contributiva;
- Fortalecer a relação com o contribuinte, privilegiando a divulgação de informação atempada;
- Dinamizar a utilização de tecnologias que contribuam para a dinamização do processo de execução fiscal;
- Qualificar e valorizar os seus recursos, humanos e materiais e otimizar a gestão por processos, criando valor para o IGFSS.

Para os resultados obtidos, a par de projetos específicos que foram implementados, concorreram uma série de medidas de incentivo à cobrança coerciva que abrangeram, quer a otimização das aplicações informáticas, quer a adoção de planos de ação que dinamizaram medidas de acompanhamento e controlo, que passamos a enunciar como:

- Atualização dos sistemas da cobrança coerciva com a sua adequação às alterações legislativas (designadamente, DL nº 67/2016, 03 novembro e DL n.º 141/2017, 14 de novembro);
- Atualização mensal da lista de devedores na internet;
- Disponibilização aos serviços de listagens dos contribuintes devedores com informação relativa à sua caracterização enquanto devedores e informação operacional no âmbito da gestão de créditos (Listagem Contribuinte Devedor);
- Envio de comunicações eletrónicas aos devedores atinentes ao enquadramento de dívida e saneamento da sua situação devedora, tendo em vista minorar os efeitos de ações coercivas consequentes;
- Disponibilização de informação de gestão e de apoio à decisão, nomeadamente através da publicação de dados estatísticos diários de acompanhamento da cobrança mensal e carteira da dívida, com segmentação de informação entre tipologias de devedores (estratégicos e não estratégicos);
- Disponibilização centralizada de informação de gestão, que otimizou a consulta de dados da carteira da dívida e da cobrança, a todos os responsáveis pelo seu acompanhamento;
- Desenvolvimento de planos de ação nacional, otimizando os recursos disponíveis e tornando mais eficiente os sistemas de cobrança coerciva, com vista a melhorar o seu desempenho.

No ano de 2017 foi dado continuidade ao princípio de acompanhamento de proximidade dos/as contribuintes devedores. Para esse efeito foi criado em cada SPE a figura do Gestor do Contribuinte Devedor (GCD) que fomentou o acompanhamento personalizado e proativo dos contribuintes

devedores, objetivando a regularização da dívida à segurança social de acordo com as condições mais ajustadas à situação concreta.

Nesse âmbito, a análise da situação do contribuinte devedor deu enfoque à análise da sua situação global perante a segurança social e não apenas a situação em execução fiscal, pelo que a interação com os serviços Distritais do ISS, IP, se revelou essencial.

Neste contexto, as sinergias decorrentes das várias reuniões distritais ocorridas no decurso do ano de 2017, com envolvimento dos responsáveis em várias áreas confluentes ao processo de execução fiscal, quer a montante quer a jusante, permitiu uma abordagem integrada às reais necessidades dos contribuintes e operadores económicos e incrementar valor à qualidade do serviço prestado.

As parcerias instituídas com o Instituto de Informática, I.P., ISS, I.P., e Centros Distritais de Segurança Social, revelaram-se indispensáveis, objetivando:

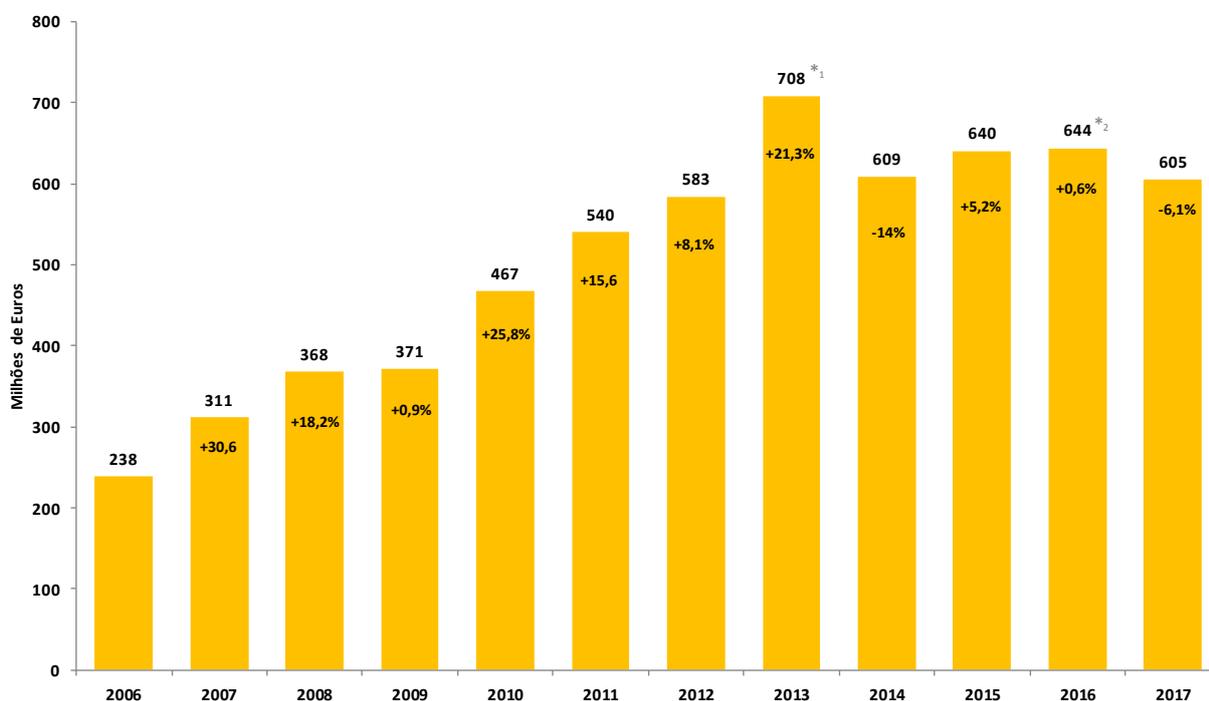
- Otimização dos dados disponíveis;
- A uma atualização mais célere de dados cadastrais no sistema;
- Simplificação de procedimentos de cobrança coerciva;
- Desenvolvimento de ferramentas que permitiram automatizar procedimentos, visando o enfoque dos recursos na negociação e análise de situações de incumprimento.

Em 2017, foram dinamizadas e divulgadas as funcionalidades existentes na SEFweb, tendo em vista fomentar e privilegiar a utilização dos serviços eletrónicos, por se considerar que o canal Internet é a melhor plataforma de interação com os contribuintes e operadores económicos.

A melhoria da qualidade da prestação de serviços é uma das preocupações permanentes do PN.01 – Gestão da Dívida. Neste sentido, no primeiro trimestre de 2017 o relacionamento com o cliente foi ainda incrementado pela entrada em funcionamento do novo Serviço de Atendimento Telefónico que manteve uma elevada procura, por ser reconhecida a sua resposta plena às necessidades dos contribuintes, fomentando uma maior capacidade de resposta e de desempenho.

Os indicadores definidos no mapa estratégico do PN.01 – Gestão da Dívida continuaram simplificados, tendo em vista a focalização das equipas na cobrança e no conhecimento adquirido que as mesmas já detêm na sua área de negócio e das melhores estratégias para obtenção de resultados globais.

COBRANÇA COERCIVA



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

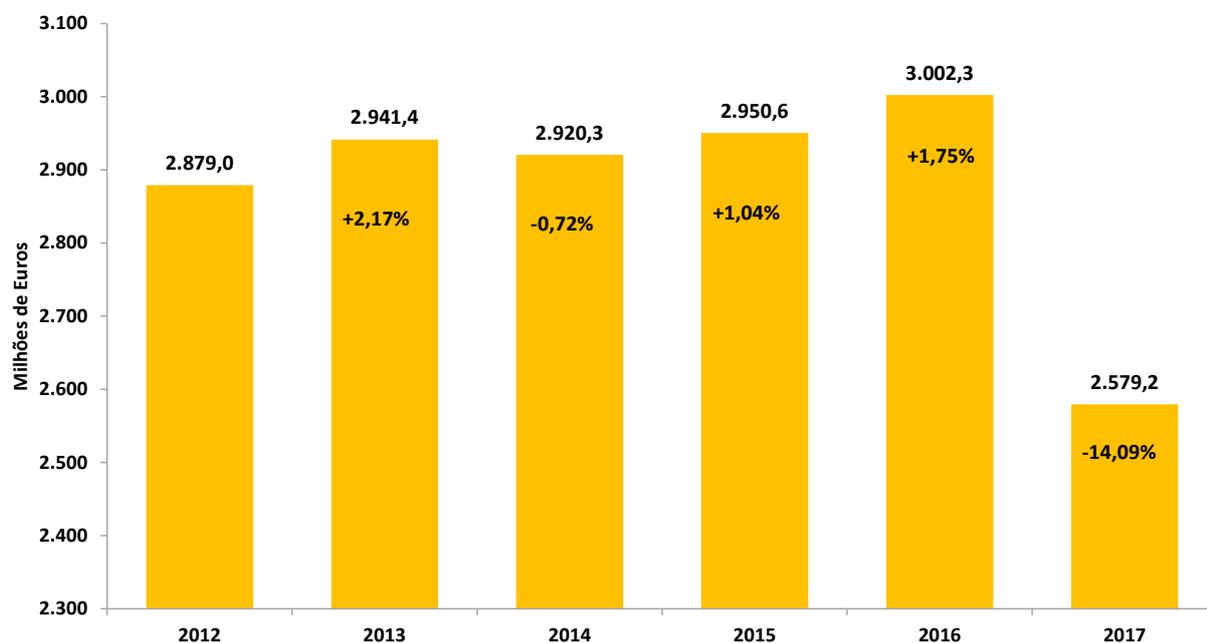
*2 Decreto-Lei nº67/2016, de 3 de novembro

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

Em 2017, cobrou-se coercivamente 605,08 milhões de euros. A cobrança coerciva constitui um dos dois principais eixos de atuação do PN.01 – Gestão da Dívida, a par da taxa de cobrança de dívida líquida, tendo a receita apresentado um decréscimo de 6,06%, em comparação com o ano de 2016, resultado esse que reflete o impacto direto e indireto da medida excecional de regularização de dívida PERES, bem como o efeito induzido pelo crescimento do cumprimento das contribuições correntes.

Com efeito, conclui-se que, desde 2010, a cobrança coerciva manteve-se relativamente constante, tendendo a uma estabilização dos montantes arrecadados, não considerando o efeito do Regime de Recuperação Extraordinário de Dívidas (183M€), em 2013, e do PERES (76M€) em 2016, o que evidencia o esforço e o empenho de toda a organização na implementação das medidas de gestão e planos de recuperação da dívida em sede de cobrança coerciva.

CARTEIRA DE DÍVIDA LÍQUIDA



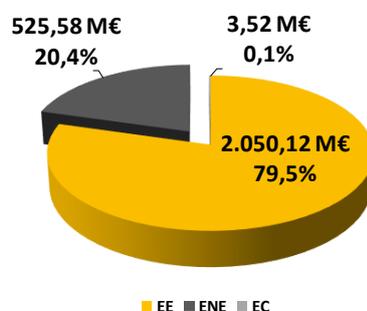
Evolução da dívida líquida ativa (em milhões de euros)

Da análise ao gráfico apresentado, conclui-se que no ano de 2017 verificou-se um decréscimo da carteira de dívida líquida em 14,09%.

TIPOLOGIA DE DEVEDORES

Analisada a distribuição da carteira de dívida líquida por tipologia de contribuinte, conclui-se que a representatividade, por ordem decrescente, é a seguinte:

- Entidades empregadoras (EE);
- Entidades não empregadoras (ENE, nelas se incluindo as dívidas inerentes a beneficiários/as por prestações sociais (BPS));
- As relativas a Entidades Contratantes (EC), pela primeira vez instauradas em 2017;



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

A tabela seguinte sintetiza os valores arrecadados segmentados por natureza do/a devedor/a:

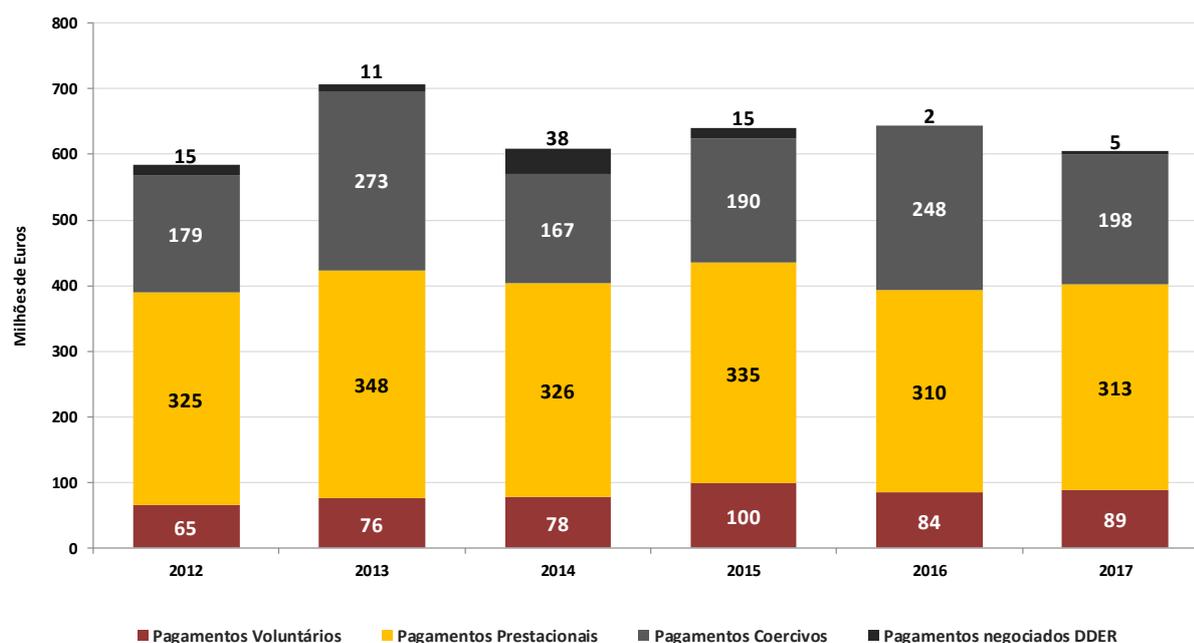
Tipo de Devedor	M€	Peso relativo
Entidades empregadoras	403	67%
Responsáveis Subsidiários	90	15%
Entidades não empregadoras	112	18%

Tabela distribuição de receita por tipo de devedor/a

A receita efetiva de 605,08 milhões de euros em 2017 que consta segmentada no quadro supra apresentado, é o resultado da cobrança, entre processo executivo e instrumentos de regularização extraordinária de dívida.

PLANOS PRESTACIONAIS

Dentro da tipologia de pagamentos considerados em sede executiva, os acordos prestacionais continuam a assumir maior relevância (52%) no total da dívida recuperada, seguidos dos pagamentos de índole coerciva (33%) e, por último, pelos pagamentos de natureza voluntária (15%).



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

PENHORAS

No seguimento da ação coerciva das Secções de Processo, foram solicitadas 531.759 ordens de penhoras (de contas bancárias, IRS, IVA, créditos entre outras) a que estão associados 7 mil milhões de euros.

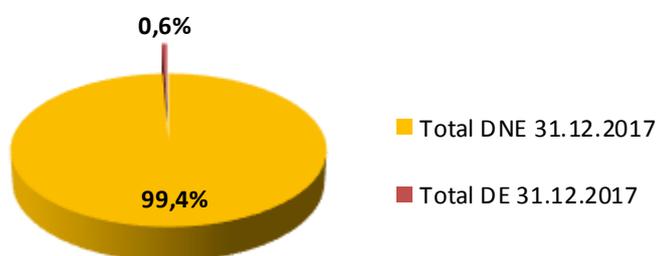
DEVEDORES ESTRATÉGICOS

A segmentação de devedores em função da sua tipologia tem permitido uma atuação mais personalizada junto dos mesmos e uma maior eficácia na recuperação das respetivas dívidas.

Com efeito, a 31/12/2017, estavam classificados como devedores estratégicos 2.744 NIF, o que representa apenas 0,6% do total de NIF existentes em execução fiscal.

Dados a 31.12.2017

Nº Devedores Estratégicos	Nº Devedores Não Estratégicos	Nº Total Devedores/NIF
2.744	431.327	434.071

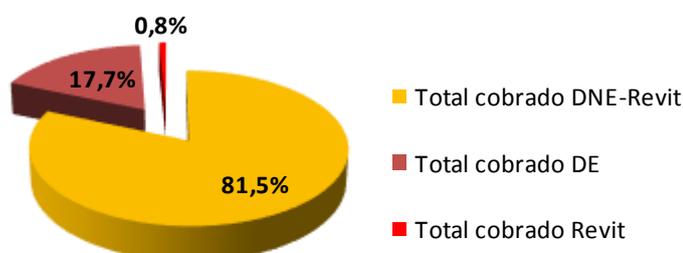


Representatividade dos Devedores Estratégicos no total de devedores

Não obstante o reduzido número de NIF, em 2017 foi cobrado um valor total de 107.255.969,92 €, na tipologia devedores estratégicos, o que representa 17,7% do valor total cobrado no âmbito da gestão da dívida correspondendo a restante percentagem do valor cobrado a 0,8%, relativos ao valor cobrado em fase pré-acordo no âmbito da revitalização empresarial (4.812.094,00 €), e 81,5%, correspondentes ao valor cobrado em execução fiscal na tipologia devedores não estratégicos (493.013.407,72 €).

Dados a 31.12.2017

Total Cobrado DE	Total Cobrado Pré-acordo Revit	Total cobrado DNE- Pré-acordo Revit	Total cobrado
107.256	4.812	493.013	605.081

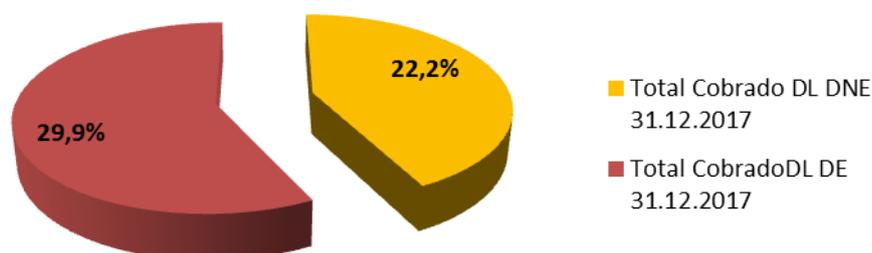
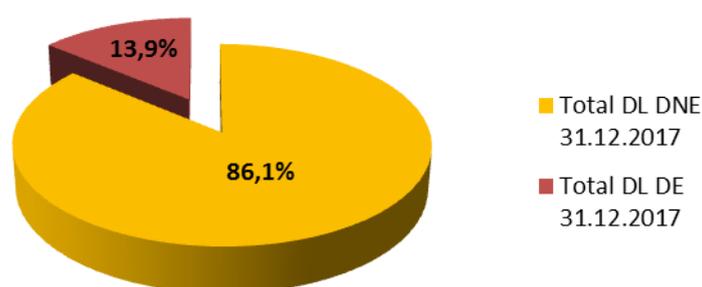


Distribuição do valor cobrado por tipologia de devedor

Finalmente, no que respeita à dívida líquida associada aos devedores estratégicos, a 31/12/2017 a mesma cifrava-se em 358.259.351,27 €, o que corresponde apenas a 13,9% da dívida líquida total na mesma data, conforme se discrimina infra. Não obstante, o valor cobrado na tipologia devedores estratégicos corresponde a 29,9% da respetiva dívida líquida a 31/12/2017, enquanto o valor cobrado na tipologia devedores não estratégicos corresponde a 22,2%.

Dados a 31.12.2017

Dívida Líquida DE	Dívida Líquida DNE	Dívida Líquida Total
358.259.351	2.220.960.436	2.579.219.787



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

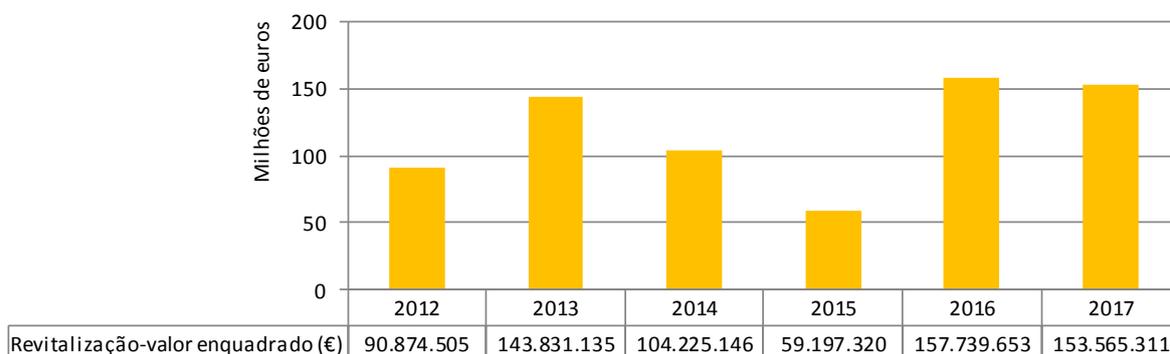
Revit: Processos de revitalização empresarial (PER, PEAP, PIRE, SIREVE, Incidente para Aprovação de Plano de Pagamentos)

A área de Devedores Estratégicos continuou durante 2017 a efetuar um acompanhamento personalizado desta tipologia de devedores tendo em consideração as características dos respetivos setores de atividade, a dimensão das sociedades e a área geográfica em que se inserem de modo a criar soluções de regularização da dívida à segurança social que, dentro do enquadramento legal aplicável, permitam a regularização do passivo acumulado e a retoma do pagamento das contribuições mensais.

REVITALIZAÇÃO EMPRESARIAL

Em matéria de revitalização empresarial e mantendo o foco na viabilização dos devedores, com destaque para as empresas, a gestão de PER, PEAP, PIRE e SIREVE potenciou o enquadramento, por acordo, de 154 milhões de euros.

O acumulado do valor enquadrado em 2017 registou uma variação de -2,6% face a 2016. Esta variação não deve ser entendida isoladamente mas deve ter em atenção um período temporal mais alargado balizado entre 2012, ano da criação do PER e da substituição do PEC pelo SIREVE, e 2017, períodos cuja evolução se representam no gráfico infra.



Evolução da Revitalização-valor enquadrado (2012-2017)

Por outro lado, e do acordo com as *Estatísticas trimestrais sobre processos de insolvência, processos especiais de revitalização e processos especiais para acordo de pagamento*, publicadas pela Direção-Geral da Política de Justiça, verifica-se que em 2017 ocorreu uma acentuada diminuição de processos, em especial de PER o que, necessariamente, tem impacto no valor total enquadrado em 2017.

Importa, também, destacar que muitos dos devedores que recorrem a estes processos são micro e pequenas empresas apresentando um valor em dívida à segurança social relativamente baixo.

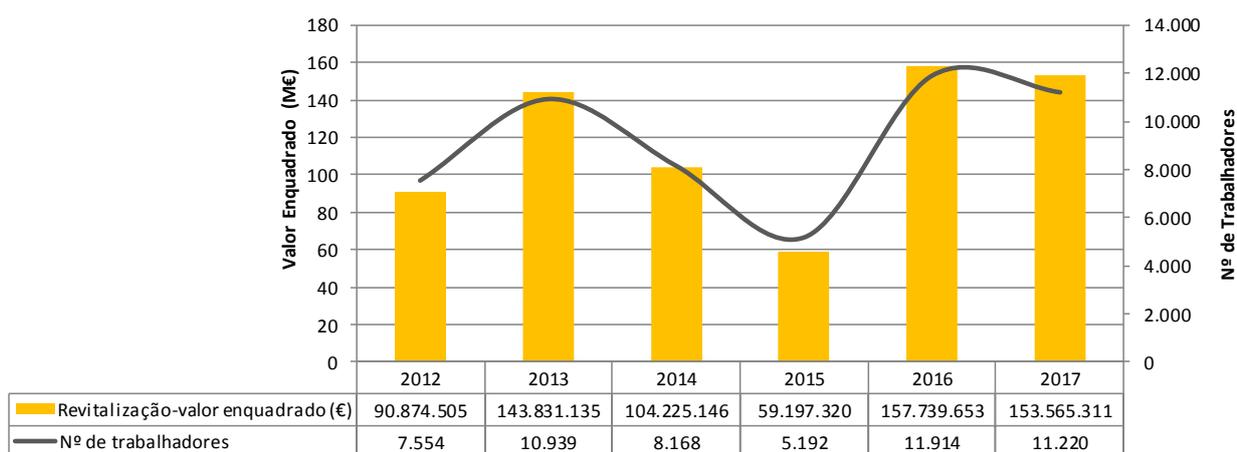
Destaca-se, também, o facto dos enquadramentos no âmbito dos processos de insolvência e dos SIREVE terem tido um forte incremento face a 2016, (6350,2%, no primeiro caso, e 242,3%, no segundo caso), situação que se deve aos elevados enquadramentos de acordo com o Código dos Regimes Contributivos do Sistema previdencial de Segurança Social, com redução de juros vencidos, prestações progressivas e taxa de juro vincendo inferior à legal de acordo com a garantia constituída, com o objetivo de contribuir para a revitalização das empresas em questão.

Acresce ainda que no final de 2015 foi adotado um modelo de gestão dos processos de revitalização que, dentro do enquadramento legal aplicável, privilegia a apresentação de vários cenários de enquadramento da dívida aos contribuintes que se submetem a estes processos, tendo em vista alcançar uma solução que acautele os interesses da segurança social, permitindo a aprovação dos planos apresentados com o objetivo de contribuir para a revitalização das empresas e devedores singulares.

Por esta razão, em 2016, verificou-se um forte incremento do valor enquadrado: 157.739.653 €, o que representa uma variação de 166,5% face ao valor enquadrado em 2015, pelo que o valor enquadrado em 2017, embora ligeiramente abaixo do valor enquadrado em 2016, continua a representar um forte incremento quando comparado com os anos anteriores, em especial com 2015.

Relativamente ao valor cobrado no âmbito de processos de revitalização empresarial em fase pré-acordo, em 2017 tal valor ascendeu a 4.812.094 €, representando 0,8% do valor total cobrado no âmbito da gestão da dívida.

A área da Revitalização Empresarial continuou a ser, assim, durante 2017 uma área muito relevante quer de enquadramento de devedores e de dívida, quer no contexto de procura de equilíbrio entre o pagamento das dívidas e das contribuições à Segurança Social e a viabilização dos contribuintes com a salvaguarda dos postos de trabalho.



Correlação entre o Valor enquadrado e o Número de trabalhadores (2012-2017)

RECURSOS HUMANOS

O efetivo de recursos humanos do departamento de Gestão de Dívida a 31/12/2017 ascendia a 201 colaboradores. Este valor representa uma variação positiva face a 2016 de 3,6%. Da totalidade de recursos humanos, 9,45% encontram-se afetos aos serviços centrais e 90,55% aos serviços desconcentrados, ou seja, às 22 unidades orgânicas existentes.

O rácio de cobrança por colaborador, em 31/12/2017, é de 3,01 M€.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2017:

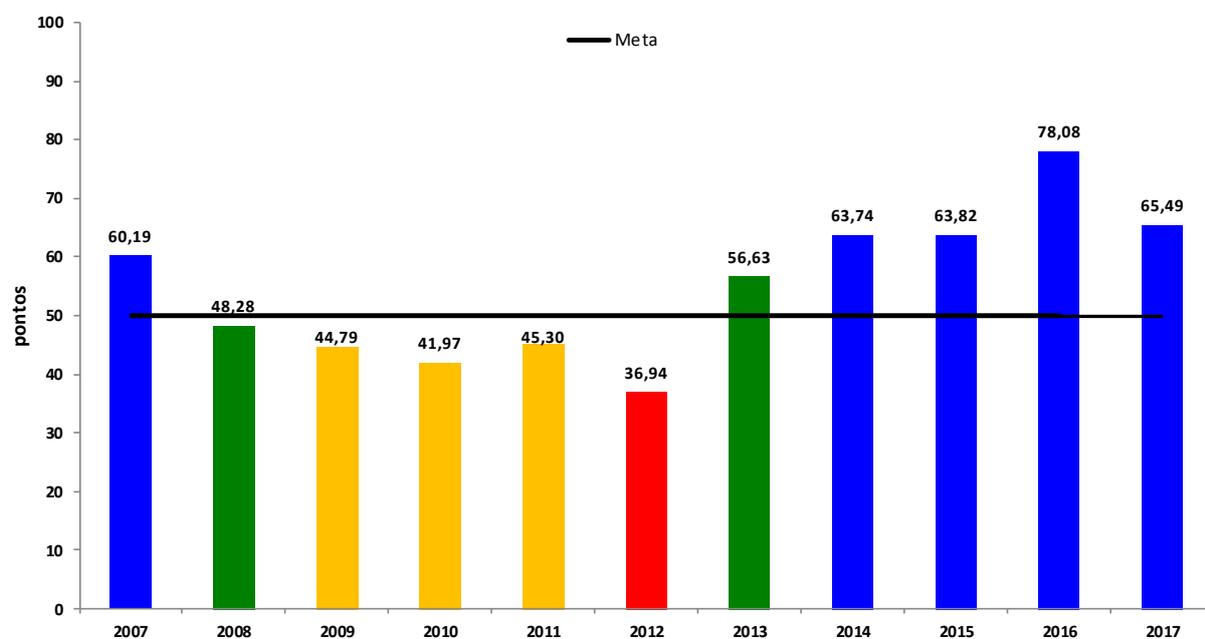
	Eficácia	Metas		
☐ PN.01 - Gestão da Dívida	56.31 pts	(50.00 pts)	112.63%	→
☐ Financeira	54.32 pts	(50.00 pts)	108.64%	→
☐ Aumentar a cobrança de dívida	54.32 pts	(50.00 pts)	108.64%	→
☐ Taxa de cobrança de dívida líquida	21.18 %	(19.50 %)	108.62%	→
☐ Valor cobrado	605.08 M€	(605.00 M€)	100.01%	→
☐ Clientes	52.99 pts	(50.00 pts)	105.98%	→
☐ Assegurar o incremento do relacionamento com o contribuinte	52.99 pts	(50.00 pts)	105.98%	→
☐ Tx cumprimento prazo tratamento reclamações do livro amarelo	95.80 %	(95.00 %)	100.84%	→
☐ Taxa de satisfação dos contribuintes com dívida	61.00 %	(62.00 %)	98.39%	→
☐ Plano de relacionamento com o contribuinte	0.00 PA	(0.00 PA)		→ ⚠
☐ Processos internos	66.69 pts	(50.00 pts)	133.38%	→
☐ Agilizar a atuação	66.69 pts	(50.00 pts)	133.38%	→
☐ % de cumprimento de plano de ações nacionais	96.30 %	(95.00 %)	101.37%	→
☐ % de dívida acordada em processo executivo	37.82 %	(38.00 %)	99.53%	→
☐ Redução da taxa de incumprimento	6.18 %	(1.50 %)	412.00%	→
☐ Aprendizagem e crescimento	48.06 pts	(50.00 pts)	96.12%	→
☐ Assegurar a melhoria contínua do processo	52.42 pts	(50.00 pts)	104.84%	→
☐ Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	5.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	100.00%	→
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	81.45 %	(90.00 %)	90.50%	↑ ⚠
☐ Taxa de redução de consumo de papel	30.35 %	(0.75 %)	4046.67%	→
☐ Valorizar o capital humano	43.71 pts	(50.00 pts)	87.42%	→
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	95.07 %	(90.00 %)	105.63%	→
☐ Taxa de absentismo	2.16 %	(2.00 %)	92.00%	→ ⚠
☐ Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	6.50 Pontos	(6.70 Pontos)	97.01%	↑
☐ Homologação avaliações (SIADAP 3)	123.42 Dias	(132.00 Dias)	106.50%	→
☐ Contratualização objetivos (SIADAP 3)	96.08 Dias	(88.00 Dias)	90.82%	→ ⚠
☐ Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comu	171.00 Dias úteis	(125.00 Dias úteis)	59.20%	↑ ⚠

2.3 PERFORMANCE DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO

A atividade do Departamento de Património Imobiliário no ano de 2017, em alinhamento com os resultados obtidos nos últimos anos, centrou-se na consolidação da visão estratégica existente e na prossecução dos eixos de atuação definidos para o triénio 2016-2018 para a gestão de património imobiliário propriedade deste Instituto:

- Rentabilidade do património;
- Valorização e conservação do património;
- Relação com o cliente: melhoria da qualidade de resposta ao cliente.

Os indicadores definidos no mapa estratégico do PN.02 – Património Imobiliário mantiveram-se os mesmos face ao ano de 2016. Para obtenção dos resultados alcançados desenvolveram-se várias estratégias alinhadas com as diversas perspetivas de gestão, financeira, clientes e processos internos, tendo sempre presente a racionalização dos recursos humanos existentes no Departamento.



Evolução da Performance do PN.02 no Balanced Scorecard (Pontos BSC)

Ao longo dos anos tem ocorrido um decréscimo da carteira de imóveis do IGFSS, fruto do trabalho desenvolvido ao nível da alienação de imóveis de Renda Livre e da política de transferência de património de renda económica para a esfera jurídica do Instituto de Habitação e Reabilitação Urbana (IHRU) e Municípios, ao abrigo da Lei do Orçamento de Estado, aprovada pela Lei 42/2016, de 28 de dezembro.

No início do ano de 2017 o património sob gestão do IGFSS integrava um total de 2.628² imóveis, sendo 1.701 de Renda Económica e 927 de Renda Livre.

² Fonte: SIF - nº de imóveis registados a 31/12/2016

I. EVOLUÇÃO DA RECEITA

Receita de Alienação

Tendo o IGFSS, na área do Património Imobiliário, como principal atribuição a rentabilização do seu património por via da alienação e do arrendamento, o valor do património de Renda Livre colocado em mercado foi de 22,18 milhões de euros (M€), valor superior à meta definida para o ano de 2017.

Assim, dos 22,18 milhões de euros (M€) de património colocado em mercado, foi transferido para o FEFSS – Fundo Estabilização Financeira da Segurança Social - a título de receitas de alienação o valor de 10,013 milhões de euros (M€).

	2015	2016	2017
Valor de Património colocado em Mercado	30,900 M€	33,060 M€	22,18 M€
Receitas de Alienação	15,600 M€	27,480 M€	10,013 M€
Taxa de sucesso das vendas	61%	83%	45%

O desempenho excepcionalmente alto verificado em 2016 resultou da concretização da venda de um conjunto de edifícios em Lisboa que permitiu arrecadar a título de receitas de alienação o valor de 8M€.

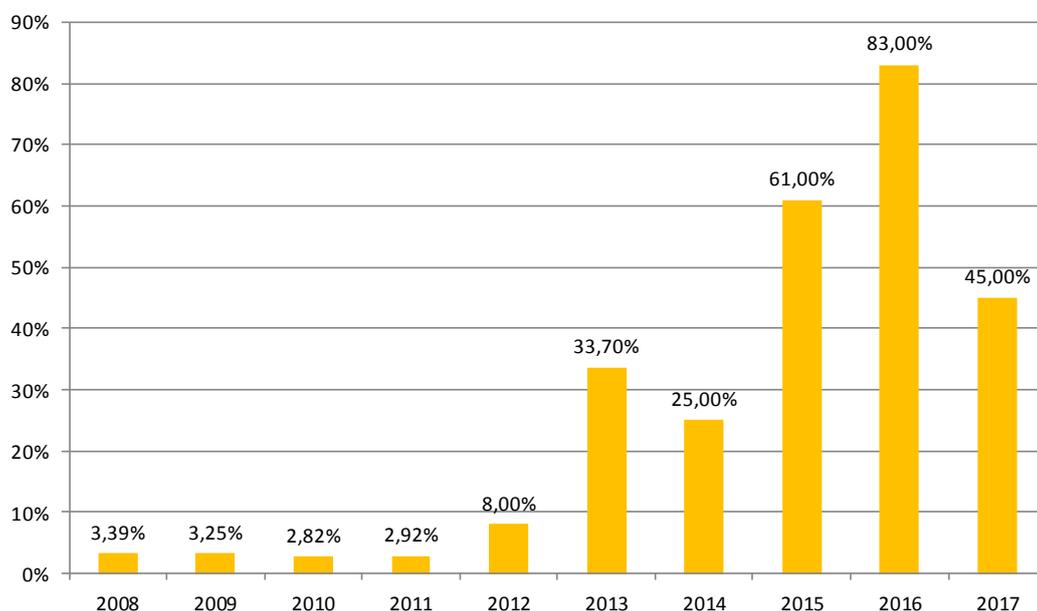
Apesar da boa dinâmica do setor imobiliário em Portugal, a dificuldade na disponibilização ao mercado, de património com potencial de comercialização constituiu no ano de 2017 um constrangimento, que se procurou ultrapassar com a implementação de um plano de comercialização e rentabilização do património, acompanhado da preocupação de disponibilização imediata de todo o património com elevado potencial de alienação.

O trabalho de regularização progressiva do património existente em carteira no IGFSS, ao nível da titularidade e dos registos, foi um dos principais meios para atingir o objetivo das receitas de alienação, procurando conferir maior qualidade ao Património disponível no mercado para venda.

A alienação de património durante o ano de 2017 foi concretizada, através de uma nova ferramenta de venda eletrónica, sendo que todo o património disponibilizado, com exceção dos vendidos aos/as arrendatários/as, é divulgado através da Bolsa de Imóveis em www.seg-social-patrimonio.pt. Além da visualização do património disponível, a Bolsa de Imóveis permite também a submissão das propostas de compra e arrendamento pelos concorrentes através do próprio site. Procurou-se através desta ferramenta informática conferir maior eficácia, simplificação e transparência ao processo de venda.

No total foram alienados 40 imóveis com um valor base de 8,147 milhões de euros.

A taxa de sucesso das vendas, que mede a percentagem de imóveis vendidos do universo de património colocado em mercado foi de 45%, cumprindo a meta estabelecida para 2017.



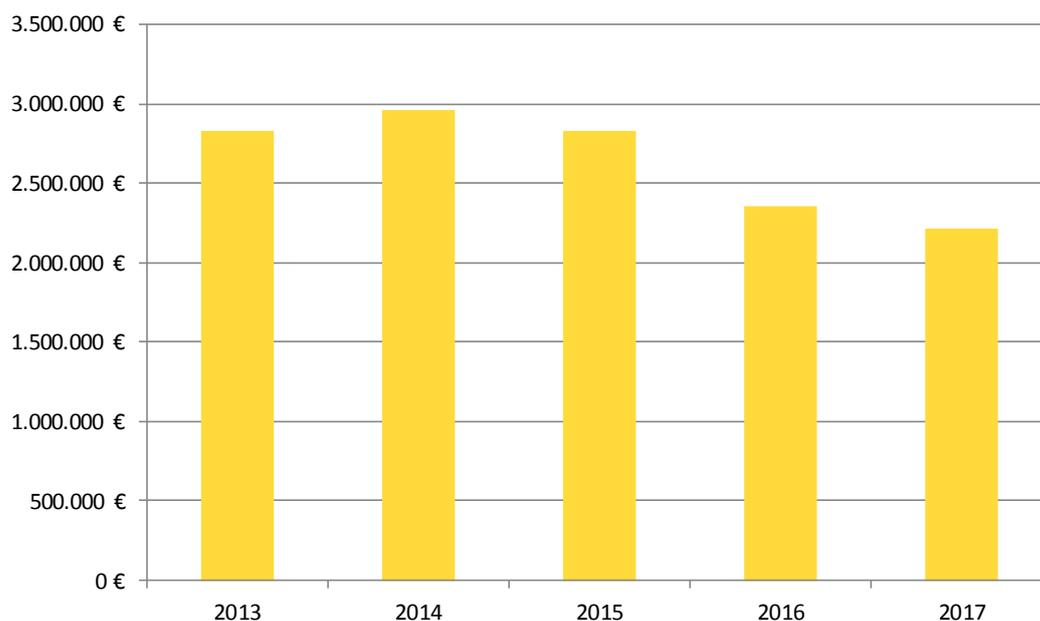
Taxa de sucesso das vendas

Globalmente a performance das vendas foi positiva fruto da implementação de uma nova ferramenta de alienação do património – Venda Eletrónica -, e também da melhoria da resposta do serviço de vendas do Departamento de Património Imobiliário (DPI), na sua organização e celeridade na resposta às diversas solicitações.

Receita de Rendias

Em 2017 a receita de rendas, onde se inclui nesta rubrica os valores cobrados por indemnizações e acordos de confissão de dívida teve um valor global de 2,38 milhões de euros.

A componente de receita exclusivamente de “rendas” do segmento de renda livre e renda económica obteve em 2017 o valor de 2,213 milhões de euros. Valor que tem vindo a decrescer desde os anos 2014/2015/2016 e 2017 devido à transferência de Bairros de Renda Económica para o IHRU e Autarquias.



Receita exclusivamente de Rendas

II. RESPOSTA AOS CLIENTES

Sendo positivas, as taxas de satisfação de clientes, ficaram aquém das metas pretendidas. Em 2017 os compradores de imóveis voltaram a ser os “clientes” mais satisfeitos, seguidos dos condomínios e por fim dos arrendatários.

Taxa de satisfação	Resultado 2013	Resultado 2014	Resultado 2015	Resultado 2016	Resultado 2017
Arrendatários/as	62%	65%	58%	59%	59%
Condomínios	65%	70%	69%	65%	69%
Compradores/as de imóveis	96%	95%	90%	91%	85%

Relativamente aos arrendatários, em 2017 ocorreu um aumento da taxa de satisfação dos arrendatários de Renda Social, fruto da execução do Plano de Valorização e Conservação do Património.

Taxa de satisfação dos arrendatários - Renda Livre	
2015	55%
2016	56%
2017	55%

Taxa de satisfação dos arrendatários – Renda Social	
2015	61%
2016	59%
2017	62%

Execução Orçamental

		ORÇAMENTO 2017			
		jan-mar	jan-jun	jan-set	jan-dez
% de execução do orçamento		8%	19%	32%	55%
Orçamento	€	2.623.259,00	2.623.259,00	2.623.259,00	2.623.259,00
Despesas de capital		969.070,00	969.070,00	969.070,00	969.070,00
Despesas administração		1.654.189,00	1.654.189,00	1.654.189,00	1.654.189,00
Execução	€	212.330,91	510.009,61	846.153,56	1.446.754,54
Despesas de capital		4.625,80	26.105,99	134.154,39	488.045,11
Despesas administração		207.705,11	483.903,62	711.999,17	958.709,43

Com aprovação do OSS para o ano de 2017, a dotação orçamental foi no valor total de 2.623.259,00€, sendo 1.654.189,00€ afeto às despesas de administração (Fundo DA311001.1) e 969.070,00€ às despesas de capital (Fundo C21001002S).

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

A taxa de execução orçamental em 2017 foi de 55%, tendo por base de cálculo o valor executado/valor orçamentado.

É de sublinhar que, à semelhança de anos anteriores, a execução do orçamento das despesas de capital é prejudicada pela (1) inexistência em número suficiente de recursos humanos qualificados, que se traduz na não capacidade de realização de obras, e (2) pela fraca resposta ao nível da contratação com um procedimento administrativo pesado, poucos meios internos e dependência de terceiros.

Factos Relevantes

Plataforma de Vendas – Bolsa de Imóveis

Em 2017 a Bolsa de Imóveis da Segurança Social apresentou uma nova configuração, com a introdução de novas valências disponíveis para os cidadãos. Além de uma nova apresentação, foram criadas novas áreas dedicadas aos arrendatários de imóveis pertencentes ao Instituto (renda livre e renda social), bem como às administrações de condomínios nos prédios onde o Instituto detém frações, permitindo uma maior celeridade e simplificação no contacto com os serviços do Departamento de Património Imobiliário.



Página inicial do Património Imobiliário da Segurança Social

No âmbito da vertente comercial, foi alterado o paradigma existente até então, deixando de ser um mero portal de divulgação de anúncios de imóveis, para uma plataforma eletrónica integrada, permitindo a visualização do património disponível para alienação e arrendamento e a submissão das licitações pelos interessados.



NOVO

27/02/2018 A 20/03/2018

PRÉDIO
Rua das Fontainhas n.º 2
Porto · 4650 m²
Preço: 3 770 000 €

[LOCALIZAR](#) [PLANTAS](#)

Casa de 3 pavimentos, tendo 15 divisões no rés-do-chão, 18 no 1º andar, 3 no 2º, logradouro e dependência.



8 DIAS PARA TERMINAR A LICITAÇÃO!
termina em 20-03-2018

VALOR BASE: 3 770 000 €

FAZER OFERTA

SEJA O PRIMEIRO A LICITAR!

Número:	764_1
Tipo / Tipologia:	Prédio
Local:	Rua das Fontainhas n.º 2
Certidão da CRP:	consultar
Caderneta Predial:	consultar
Certificado Energético:	consultar
Área Terreno:	4650 m ²
Preço:	3 770 000 €

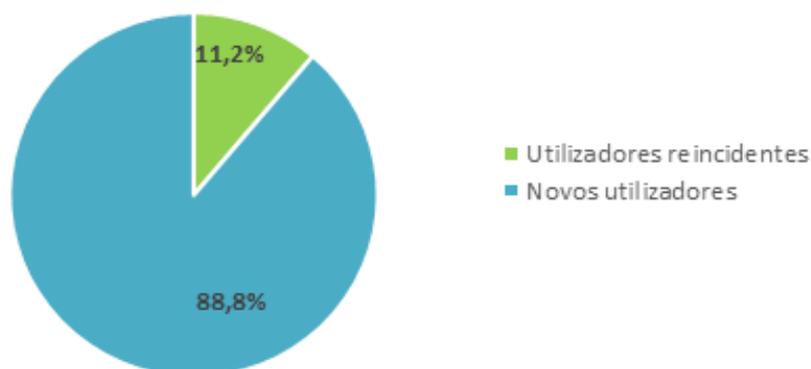
Código Postal:	4000-237 Porto
Freguesia:	União das freguesias de Cedofeita, Santo Ildefonso, Sé, Miragaia, São Nicolau e Vitória
Concelho:	Porto
Distrito:	Porto

Anúncio de venda de imóvel do IGFSS, IP

A continuidade na aposta da Bolsa de Imóveis para as ações de divulgação e comercialização do património, bem como a manutenção de uma imagem própria e distintiva para a gestão do Património Imobiliário, permitiu o reforço da notoriedade do património da segurança social no mercado imobiliário.

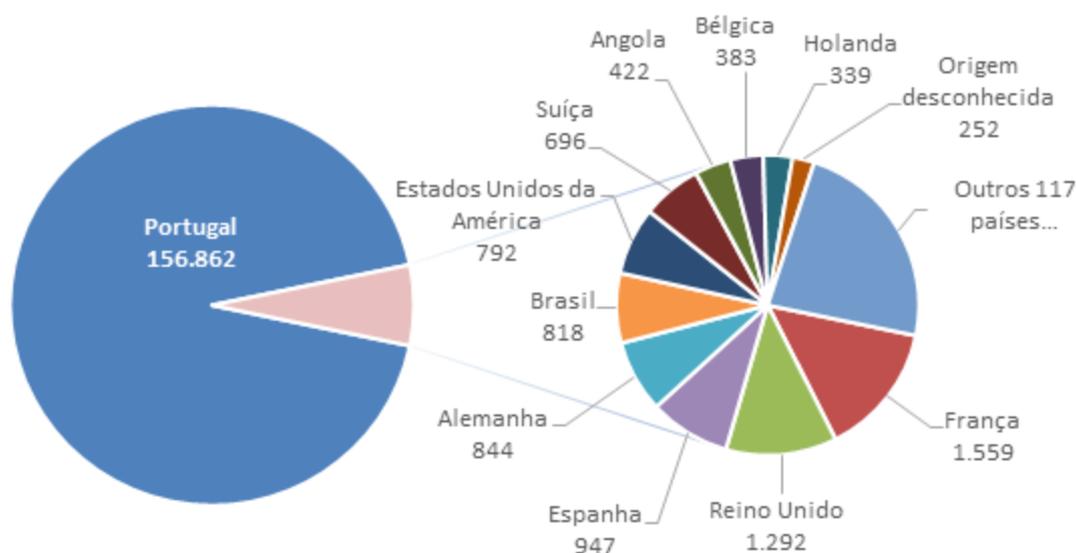
Fruto das alterações introduzidas, como também das novas tendências no mercado imobiliário em Portugal, verificou-se em 2017 um aumento nos acessos à página eletrónica do Património Imobiliário do Instituto.

No ano de 2017 a página eletrónica do Património Imobiliário da Segurança Social (www.seg-social-patrimonio.pt) foi acedida por 123.909 utilizadores diferentes, registando-se um total de 787.701 visualizações de páginas, um aumento de 41,7% face ao ano anterior. Do total dos utilizadores que visitaram a página em 2017, 88,8% correspondem a novos utilizadores e apenas 11,2% são utilizadores reincidentes.



Anúncio de venda de imóvel do IGFSS, IP

Da totalidade das sessões registadas, verificou-se que 93,5% tiveram origem em Portugal (156.862), um aumento de 10,4% face a 2016. A 2ª maior procura provém de França, com um total de 1.559 sessões (0,9%), perfazendo uma média de 4 visitas diárias, sendo seguida pelo Reino Unido com 1.292 sessões (0,8%) e com uma média diária de 3 visitas.



Distribuição do número de sessões por país de origem

Plano de Valorização e Conservação de Imóveis

Em 2017 uma das principais áreas de atuação do Departamento de Património Imobiliário foi a reabilitação e valorização dos fogos de Bairros de Renda Social devolutos, a fim de responder à procura de habitação, que supera em muito a capacidade de oferta deste Instituto.

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

Foram recuperados em 2017 um total de 26 fogos devolutos, 7 pela Direção de Gestão Imóveis do Norte e 19 pela Direção de Gestão Imóveis do Sul, distribuídos da seguinte forma:

Lista de Imóveis a Recuperar 2017	
Renda Económica	N.º de Fogos
DGIN	
Bairros da Arrifana	2
Bairro Pescadores – Póvoa do Varzim	1
Bairros Afurada	4
TOTAL	7
DGIS	
Alcanena	1
Aljustrel	1
Montijo	3
Portalegre/Atalaião	2
Setúbal	4
Moita	2
Barreiro	1
Elvas	1
Alcochete	1
Trafaria	1
Oeiras	2
TOTAL	19
TOTAL DGIN/DGIS	26

Quadro: Anexo 2 – Plano de Valorização e Conservação 2017

A estratégia implementada no âmbito do Plano de Valorização permitiu garantir uma gestão mais eficaz dos fogos devolutos nos Bairros de Renda Social, por via da recuperação dos imóveis, da redução do número de fogos devolutos, do aumento do número de habitações atribuídas a famílias carenciadas, bem como da diminuição do número de fogos ocupados ilegalmente.

Em 2017 foram atribuídos um total de 50 fogos de habitação de renda social a famílias carenciadas, em regime de arrendamento apoiado, sendo que 45 fogos foram reabilitados nos anos 2016 e 2017 e 5 foram atribuídos sem necessidade de reabilitação, uma vez que reuniam boas condições de habitabilidade.

A título de exemplo demonstra-se o trabalho de recuperação de um fogo devoluto de tipologia T3, sito em Alcanena, a saber:

ANTES



APÓS



De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2017:

	Eficácia	Metas		
☐ PN.02 - Património Imobiliário	65.49 pts	(50.00 pts)	130.98%	👉
☐ Financeira	73.85 pts	(50.00 pts)	147.70%	👉
☐ Rentabilizar o património imobiliário	73.85 pts	(50.00 pts)	147.70%	👉
☐ Receitas de alienação	10.01 M€	(10.00 M€)	100.10%	👎
☐ Receitas de rendas	2.38 M€	(1.80 M€)	132.22%	👉
☐ Redução % do saldo de dívida	6.72 %	(5.00 %)	134.40%	👍
☐ Clientes	62.60 pts	(50.00 pts)	125.20%	👉
☐ Garantir resposta e qualidade do serviço público	62.60 pts	(50.00 pts)	125.20%	👉
☐ Taxa de satisfação dos arrendatários - Renda Livre	55.00 %	(65.00 %)	84.62%	👉 ⚠️
☐ Taxa de satisfação dos arrendatários - Renda Económica	62.00 %	(65.00 %)	95.38%	👉 ⚠️
☐ Taxa de satisfação das adm. condomínio	69.00 %	(70.00 %)	98.57%	👉
☐ Taxa de satisfação dos compradores de imóveis	85.00 %	(90.00 %)	94.44%	👉 ⚠️
☐ Cumprimento Planos de Ação - Satisfação Cliente Externo	57.40 PA	(40.00 PA)	143.50%	👉
☐ Taxa de ocupação de Renda Livre	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	👉
☐ Taxa de ocupação de Renda Económica	99.00 %	(95.00 %)	104.21%	👉
☐ Processos internos	62.32 pts	(50.00 pts)	124.64%	👍
☐ Valorizar e conservar imóveis	65.63 pts	(50.00 pts)	131.26%	👍
☐ Taxa de vistorias efetuadas	96.00 %	(95.00 %)	101.05%	👉
☐ Taxa de intervenções efetuadas	81.00 %	(80.00 %)	101.25%	👍
☐ % de imóveis valorizados Renda Económica	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	👍
☐ Cumprimento Planos Ação - Conservação e Valorização Imóveis	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	👍
☐ Maximizar vendas e arrendamento	69.54 pts	(50.00 pts)	139.08%	👉
☐ Valor do património colocado no mercado imobiliário	22.18 M€	(20.00 M€)	110.90%	👉
☐ Taxa de sucesso das vendas	45.00 %	(45.00 %)	100.00%	👍
☐ Taxa de registo da titularidade dos imóveis	57.00 %	(50.00 %)	114.00%	👍
☐ Cumprimento Planos de Ação - Venda e arrendamento de imóveis:	49.20 PA	(30.00 PA)	164.00%	👉
☐ Execução do Orçamento	51.79 pts	(50.00 pts)	103.58%	👍
☐ % Execução do Orçamento	71.00 %	(70.00 %)	101.43%	👍
☐ Aprendizagem e crescimento	58.00 pts	(50.00 pts)	116.00%	👎
☐ Assegurar a melhoria contínua do processo	65.66 pts	(50.00 pts)	131.32%	👉
☐ Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	5.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	100.00%	👉
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	86.44 %	(90.00 %)	96.04%	👎 ⚠️
☐ Taxa de redução de consumo de papel	15.73 %	(0.75 %)	2097.33%	👉
☐ Plano de reuniões estratégicas	53.40 PA	(40.00 PA)	133.50%	👉
☐ Reuniões mensais análise performance	109.40 PA	(110.00 PA)	99.45%	👉
☐ Valorizar o capital humano	50.33 pts	(50.00 pts)	100.66%	👎
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	90.91 %	(90.00 %)	101.01%	👎
☐ Taxa de absentismo	3.12 %	(2.00 %)	156.00%	👉 ⚠️
☐ Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	6.40 Pontos	(6.70 Pontos)	95.52%	👍 ⚠️
☐ Homologação avaliações (SIADAP 3)	112.43 Dias	(132.00 Dias)	114.33%	👉
☐ Contratualização objetivos (SIADAP 3)	63.93 Dias	(88.00 Dias)	127.35%	👉
☐ Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comu	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		👉 ⚠️

2.4 PERFORMANCE DO ORÇAMENTO E CONTA

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

Os indicadores definidos no mapa estratégico do PN.03 – Orçamento e Conta sofreram, no ano de 2017, alterações significativas no sentido da introdução de critérios de simplificação, objetividade e rigor.

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

No ano de 2017, o Departamento de Orçamento em Conta apresentou um desempenho com evolução positiva, tendo em conta que foi um ano pautado por diversos constrangimentos ao nível do efetivo de recursos humanos.

Área de Orçamento e Conta

No que respeita à elaboração, gestão, acompanhamento e controlo da execução do Orçamento da Segurança social, os indicadores apresentaram, de uma forma geral, bons resultados, para os quais contribuíram as várias Instituições de Segurança Social, nomeadamente no que respeita ao cumprimento do encerramento mensal dos períodos contabilísticos, bem como à articulação entre os serviços do próprio Departamento, designadamente a articulação entre a Direção do Orçamento e do Núcleo de Projeções e Análise Financeira.

Na área do Orçamento salienta-se o esforço no cumprimento dos prazos legais relativos aos reportes de toda a informação orçamental, com periodicidade mensal, trimestral, semestral e anual, sendo que em alguns casos específicos foi concretizada a sua antecipação. É exemplo disso a redução do prazo médio de reporte mensal à Tutela e à Direção-Geral do Orçamento.

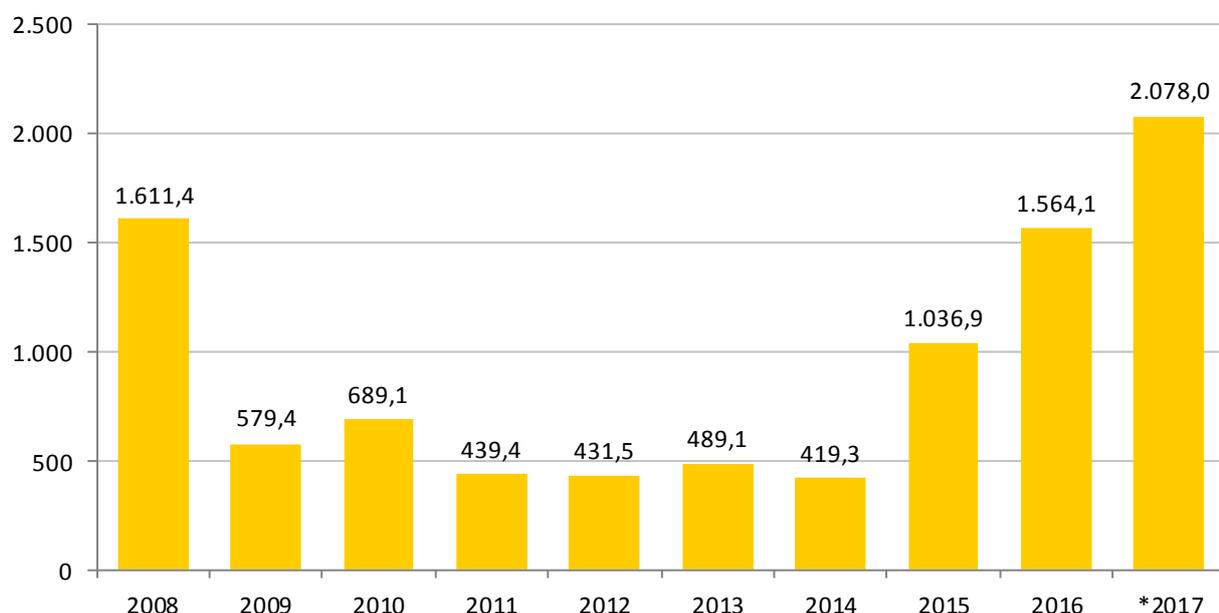
Em 2017, sobre o processo das alterações orçamentais, concretizaram-se passos qualitativos no sentido de antecipar as necessidades orçamentais de todas as Instituições de Segurança Social, como também da implementação de procedimentos adicionais por forma a garantir o cumprimento estrito da legislação aplicável sobre esta matéria.

No que concerne à elaboração da Conta Consolidada da Segurança Social, observaram-se melhorias significativas, nomeadamente, na promoção da melhoria de processos com vista à otimização do acesso à informação contabilística e à sua fiabilidade, em áreas como a do património imobiliário, a área da dívida de contribuintes e dos registos de encargos plurianuais.

Importa destacar ainda, o cumprimento dos prazos estabelecidos para o encerramento mensal dos períodos contabilísticos, e a realização atempada da reconciliação dos saldos patrimoniais e orçamentais com entidades do perímetro de consolidação da Segurança Social, assim como a realização de pontos de situação sobre o acolhimento de recomendações, designadamente as emitidas pelo Tribunal de Contas.

Em matéria da promoção da normalização contabilística das transações orçamentais, financeiras e patrimoniais e elaboração das normas de fecho de contas aplicáveis a todas as instituições que integram o perímetro de consolidação da segurança social, a área da Conta demonstrou um desempenho bastante positivo, com efeitos na satisfação dos clientes externos;

Competindo ao IGFSS, IP efetuar a gestão global do Orçamento da Segurança Social e assegurar o acompanhamento da execução orçamental, refira-se que a execução orçamental provisória referente ao ano de 2017, apresentou um excedente global do subsetor da Segurança Social no montante de 2.078,0 milhões de euros (ótica da contabilidade pública), representando um acréscimo de 513,9 milhões de euros relativamente ao ano anterior.

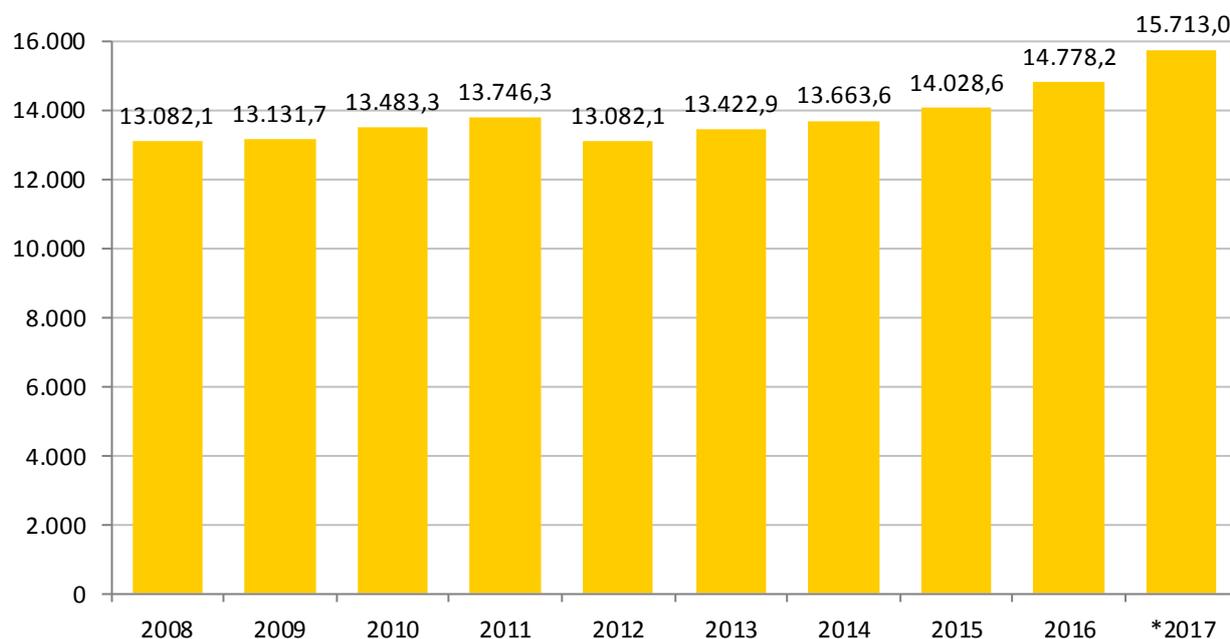


Evolução do saldo orçamental da Segurança Social em contabilidade pública (em milhões de euros)

Nota: * Dados da execução provisória

No que respeita à receita efetiva provisória, cifrou-se em 26.684,7 milhões de euros, o que se traduziu num acréscimo de 3,8% face a 2016. Este diferencial decorre, essencialmente, dos seguintes fatores:

- aumento das contribuições e quotizações em 934,8 milhões de euros (a que corresponde uma variação positiva de 6,3%);
- aumento das transferências do exterior em 35,6 milhões de euros (mais 3,7% do que em 2016);
- transferência da receita do Adicional ao IMI para financiamento do Fundo de Estabilização Financeira da Segurança Social, no montante de 50,0 milhões de euros.



Evolução das contribuições e quotizações (em milhões de euros)

Nota: * Dados da execução provisória

A despesa efetiva foi de 24.606,7 milhões de euros, o que reflete um acréscimo de 1,9% face ao exercício anterior. Este aumento foi originado, essencialmente pelos seguintes fatores:

- a despesa com pensões e complementos, cujo acréscimo foi de 365,9 milhões de euros, o que representa uma subida de 2,3% face a 2016;
- a despesa com prestações de desemprego, que diminuiu 13,1% relativamente ao ano anterior;
- a despesa com Ação Social que aumentou 43,8 milhões de euros, apresentando uma variação de 2,6% em relação ao ano de 2016;
- o início do processamento da Prestação Social para a Inclusão, que apresentou, em 2017, uma despesa de 12,3 milhões de euros.

Área da Contabilidade

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

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

Não obstante os resultados positivos, existe ainda margem de melhoria na taxa de validação dos registos da despesa e da receita, tarefa diária e com grande significância quantitativa, o que obrigará a uma maior eficiência na gestão dos recursos humanos afetos à área da Contabilidade.

Área de Projeções e Análise Financeira

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

Para além das projeções mencionadas, esta área realiza, também, com grande representatividade e notoriedade, estudos de impacto de medidas de política e respetiva monitorização. Nessa medida, em 2017, introduziram-se critérios mais exigentes na definição dos indicadores, quer a nível de cumprimento de prazos, quer na qualidade e assertividade das projeções realizadas.

Prosseguindo esta linha de atuação, de uma forma geral, a avaliação da performance apresentou-se positiva, considerando o volume e a complexidade dos trabalhos realizados.

Ainda assim, conclui-se que existem condições para a qualificação de determinadas tarefas, nomeadamente, na implementação de mecanismos mais automatizados que permitam ganhos de eficácia e eficiência quer ao nível da análise dos dados físicos quer na realização das projeções.

SNC – AP

Esta temática, para além de representar uma iniciativa estratégica definida no Plano Estratégico 2016-2018, é também um indicador de projeto do Departamento de Orçamento e Conta na perspetiva de aumento da eficácia e da eficiência de processos internos.

Assim, com o envolvimento de todos os departamentos do IGFSS, IP e Institutos do subsetor foi possível levar a cabo uma compilação global atualizada dos processos/subprocessos residentes no Sistema de Informação Financeira.

É intenção do IGFSS, IP continuar a promover a harmonização e uniformização de critérios contabilísticos no subsetor, envolvendo em permanência as restantes instituições.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2017:

	Eficácia	Metas		
☐ PN.03 - Orçamento e Conta	66.18 pts	(50.00 pts)	132.37%	⬅️ ⚠️
☐ Clientes	59.15 pts	(50.00 pts)	118.30%	⬅️ ⚠️
☐ Aumentar o nível de satisfação dos SH internos e externos	48.17 pts	(50.00 pts)	96.34%	⬅️
☐ Taxa de satisfação dos clientes externos	93.00 %	(90.00 %)	103.33%	⬅️
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	84.62 %	(90.00 %)	94.02%	➡️ ⚠️
☐ Tx cumprimento prazo resposta auditores internos e externos	101.84 %	(100.00 %)	101.84%	⬅️
☐ Elaborar e gerir o Orçamento da Segurança Social	63.75 pts	(50.00 pts)	127.50%	⬅️
☐ Prazo de elaboração dos relatórios Saldo Orçamental ISSs	132.60 PA	(120.00 PA)	110.50%	⬅️
☐ Elaboração do OSS 2018	70.00 PA	(50.00 PA)	140.00%	➡️
☐ Prazo de apresentação da execução orçamental mensal	127.20 PA	(120.00 PA)	106.00%	⬅️
☐ Apresentação de proposta de orçamento do IGFSS, I.P.	19.40 PA	(20.00 PA)	97.00%	⬅️
☐ Encerrar as Contas do IGFSS e elaborar a Conta da SS	59.22 pts	(50.00 pts)	118.44%	⬅️
☐ Prazo de entrega do relatório de contas do IGFSS ao CD	19.00 Dias úteis	(20.00 Dias úteis)	105.00%	⬅️
☐ Divulgação e monitorização das recomendações à CSS	31.80 PA	(30.00 PA)	106.00%	⬅️
☐ Elaboração da CSS e Relatório	70.00 PA	(70.00 PA)	100.00%	⬅️
☐ Elaboração de normas de encerramento das contas	31.80 PA	(30.00 PA)	106.00%	➡️
☐ Apuramento saldos orçamentais patrimoniais por programas	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%	⬅️
☐ Encerramento das Contas do IGFSS e entrega ao TC	140.00 PA	(140.00 PA)	100.00%	⬅️
☐ Análise do Anteprojecto Parecer TC CSS	4.00 Dias úteis	(6.00 Dias úteis)	133.33%	⬅️
☐ Efetuar a normalização contabilística e orçamental	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	⬅️
☐ Tx cumprimento prazo normalização contabilística/orçamental	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	⬅️
☐ Efetuar a previsão de execução orçamental	60.91 pts	(50.00 pts)	121.82%	⬅️
☐ Apresentação da previsão de execução orçamental	202.70 PA	(160.00 PA)	126.69%	⬅️
☐ Apresentação da previsão de execução orçamental do IGFSS	72.80 PA	(100.00 PA)	72.80%	⬅️ ⚠️
☐ Analisar séries históricas e realizar estudos prospetivos	59.64 pts	(50.00 pts)	119.28%	⬅️
☐ Realização de estudos prospetivos (previsões de execução)	62.40 PA	(60.00 PA)	104.00%	⬅️
☐ Taxa de assertividade dos estudos prospetivos	75.00 %	(80.00 %)	93.75%	⬅️
☐ Tempo de realização de projeções/estudos (OSS e outros)	95.70 %	(90.00 %)	106.33%	⬅️
☐ Qualidade das projeções e estudos efetuados	93.60 %	(90.00 %)	104.00%	⬅️
☐ Previsão Receitas Cessantes - OSS/2018	10.60 PA	(10.00 PA)	106.00%	⬅️
☐ Estudar a evolução das prestações e realizar estudos impacto	37.75 pts	(50.00 pts)	75.50%	⬅️ ⚠️
☐ Elaboração de relatório de acompanhamento de prestações	21.80 PA	(20.00 PA)	109.00%	⬅️
☐ Reformular o mecanismo de previsão da despesa com pensões	0.00 PA	(10.00 PA)	0.00%	⬅️ ⚠️
☐ Monitorizar impactos de medidas de política	133.20 PA	(120.00 PA)	111.00%	⬅️
☐ Financeira	65.63 pts	(50.00 pts)	131.26%	⬅️
☐ Diminuir prazo médio de pagamentos e recebimentos	63.30 pts	(49.99 pts)	126.63%	⬅️
☐ Taxa de validação dos registos contabilísticos/despesa	99.39 %	(97.00 %)	102.46%	⬅️
☐ Taxa de validação dos registos contabilísticos/receita	95.72 %	(97.00 %)	98.68%	➡️ ⚠️
☐ Prazo médio de pagamento	19.10 Dias	(25.00 Dias)	123.60%	➡️
☐ Reduzir as dívidas de M/L prazo devedores não contribuintes	93.75 pts	(50.00 pts)	187.50%	⬅️
☐ Iniciativa de resolução de saldos	27.00 PA	(20.00 PA)	135.00%	⬅️
☐ Reconciliar saldos/operações recíprocas entre ISS do sistema	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	⬅️
☐ Prazo de supervisão das operações recíprocas	10.00 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	100.00%	⬅️
☐ Processos internos	76.35 pts	(49.99 pts)	152.73%	⬅️
☐ Aumentar a eficiência dos processos	80.00 pts	(49.99 pts)	160.03%	⬅️
☐ Taxa de cumprimento na manutenção dos mapas do SIF	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	⬅️

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> Prazo de análise mensal dos Fundos Disponíveis do IGFSS	129.60 PA	(120.00 PA)	108.00%	→
<input type="checkbox"/> Aumentar a eficácia dos processos	69.04 pts	(50.00 pts)	138.08%	→
<input type="checkbox"/> Definição de Plano de Ação - implementação do SNC-AP	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> Consolidação patrimonial no módulo do SIF - EC - CS	26.00 PA	(20.00 PA)	130.00%	→
<input type="checkbox"/> Análise de saldos no ano 2017	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> Qualificação da validação do MFD	128.40 PA	(120.00 PA)	107.00%	→
<input type="checkbox"/> Validação e envio do OSS corrigido para publicação	104.40 PA	(90.00 PA)	116.00%	→
<input type="checkbox"/> Validação mensal das alterações orçamentais	154.20 PA	(120.00 PA)	128.50%	→
<input type="checkbox"/> Aprendizagem e crescimento	65.83 pts	(50.00 pts)	131.66%	→
<input type="checkbox"/> Assegurar a melhoria contínua do processo	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	→
<input type="checkbox"/> Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		→ ⚠
<input type="checkbox"/> Taxa de redução de consumo de papel	36.41 %	(0.75 %)	4854.67%	→
<input type="checkbox"/> Promover a avaliação do desempenho	57.50 pts	(50.00 pts)	115.00%	→
<input type="checkbox"/> Monitorização intercalar dos objetivos - BSC	31.80 PA	(30.00 PA)	106.00%	→
<input type="checkbox"/> Valorizar o capital humano	55.81 pts	(50.00 pts)	111.62%	→
<input type="checkbox"/> Taxa de colaboradores abrangidos por formação	84.38 %	(90.00 %)	93.76%	→ ⚠
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	2.01 %	(2.00 %)	99.50%	→
<input type="checkbox"/> Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	7.30 Pontos	(6.70 Pontos)	108.96%	↑
<input type="checkbox"/> Homologação avaliações (SIADAP 3)	111.33 Dias	(132.00 Dias)	115.55%	→
<input type="checkbox"/> Contratualização objetivos (SIADAP 3)	71.22 Dias	(88.00 Dias)	119.47%	→
<input type="checkbox"/> Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comu	116.00 Dias úteis	(125.00 Dias úteis)	107.20%	↑
<input type="checkbox"/> Qualificar o sistema de comunicação externa e interna do DOC	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> Divulgação externa de informação orçam. e finan. do sistema	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> Divulgação interna de informação orçam. e finan. do sistema	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	→

2.5 PERFORMANCE DA GESTÃO FINANCEIRA

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

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

Como objetivo nuclear para 2017 estabeleceu-se obter um diferencial médio anual positivo superior a 25 pontos base entre a rendibilidade média do IGFSS e as taxas do Mercado Monetário Interbancário (MMI), no conjunto das aplicações financeiras com capitalização. O diferencial de 25 pontos base foi proposto devido aos seguintes fatores:

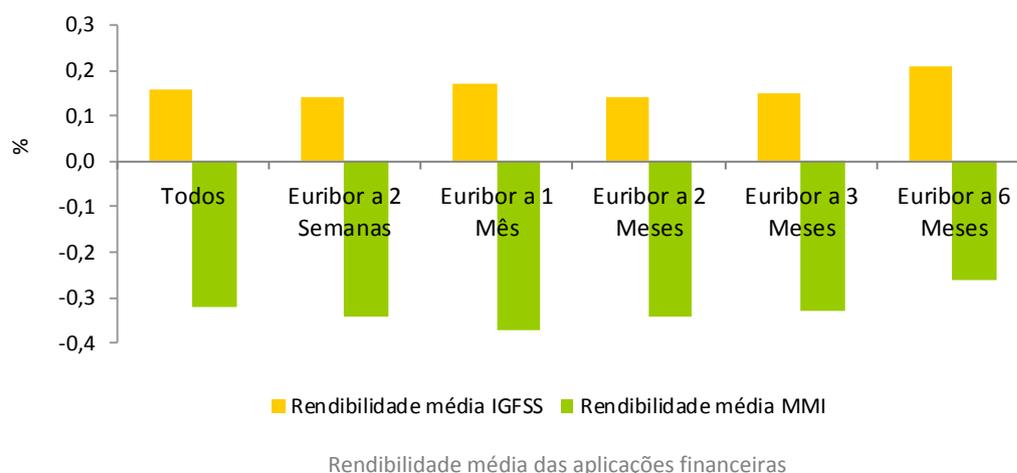
- Descida acentuada das taxas de juro propostas pelos Bancos, face às consultas efetuadas pelo IGFSS, em alinhamento com as taxas de juro do BCE que se encontram a níveis historicamente baixos, verificando-se taxas negativas em todos os prazos das taxas Euribor;
- Instituições bancárias a atuarem em Portugal com excesso de liquidez e possibilidade de garantirem fontes de financiamento mais favoráveis através da política preconizada pelo BCE.

No entanto, em maio de 2017 o diferencial foi corrigido para 45 pontos base, tendo em conta que em 4 de abril de 2017, o Banco de Portugal revogou a Instrução nº15/2012, de 16 de abril, que tinha estipulado limites máximos nas taxas a atribuir pelos bancos nas aplicações negociadas com os seus clientes, bem como a permanência de alguns bancos com apetência para captar disponibilidades a prazo.

Em 10 de março de 2016, o Conselho do Banco Central Europeu (BCE) decidiu reduzir a taxa de juro aplicável às operações principais de refinanciamento do Eurosistema e a taxa de juro aplicada à facilidade permanente de cedência de liquidez em 5 pontos base passando-as para, respetivamente, 0,00% e 0,25%. A taxa de juro aplicada à facilidade permanente de depósito foi reduzida em 10 pontos base, passando para -0,40%. Estas taxas entraram a partir de 16 de março de 2016 e não sofreram qualquer alteração até ao final do ano de 2017.

Durante o ano de 2017, o capital médio diário em aplicação situou-se em 1.328,5 milhões de euros, obtendo-se uma taxa de rendibilidade para o conjunto dos prazos de 0,16%, mais 3 pontos base face ao ano de 2016.

Comparativamente com a rendibilidade média do MMI, verificou-se um diferencial na performance do IGFSS de mais 0,48%, mais 4 pontos base face ao ano de 2016. Face à meta inicialmente estabelecida, verifica-se um diferencial positivo de 23 pontos base.

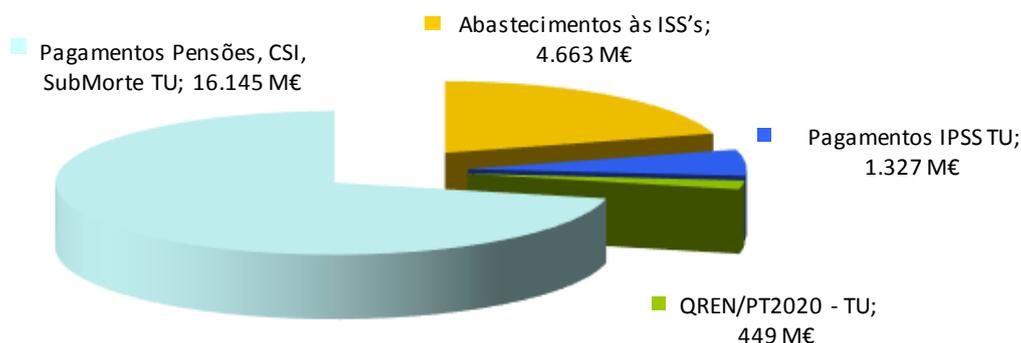


A performance atingida resulta da gestão diária de tesouraria, conducente a saldos de depósitos à ordem de menor dimensão e à possibilidade de concentração de valores para aplicação. Este último fator reforça a capacidade de negociação junto dos bancos, proporcionando taxas mais elevadas. A estes fatores acrescem a falta de liquidez em alguns bancos onde o IGFSS efetua aplicações financeiras e a dificuldade destes na obtenção de financiamento no mercado.

Foi no prazo de 6 Meses que o Instituto aplicou a maior parcela de capital – 659,8 milhões de euros, representando 49,7% do capital médio aplicado durante o ano. Neste prazo o instituto obteve um diferencial médio superior ao MMI em 0,47%.

Em 2017, a utilização das referências multibanco do pagamento de serviços-compras relacionadas com a cobrança da receita da Segurança Social que inclui entidades empregadoras, entidades não empregadoras, beneficiários do seguro social voluntário, entidades contratantes, prestações de acordos de regularização extraordinária e acordos do ISS e pagamento das rendas de imóveis do IGFSS, foi alargada pela inclusão de coimas relacionadas com o pagamento de contribuições fora de prazo das entidades empregadoras, entidades não empregadoras.

No âmbito da gestão unificada dos recursos financeiros da Segurança Social, o IGFSS assegurou durante o ano de 2017 o abastecimento financeiro diário de 4 instituições e serviços do sistema. Relativamente à Tesouraria Única do sistema de Segurança Social - vertente de pagamentos – deu-se continuidade ao processo de pagamentos aos/às beneficiários/as de Pensões, Complemento Solidário de Idosos e Subsídio por Morte e aos pagamentos diretos às IPSS e aos/às beneficiários/as de Ações de Formação Profissional no âmbito dos Fundos da União Europeia - QREN e Portugal 2020. Os abastecimentos financeiros e pagamentos via Tesouraria Única atingiram o total de 22.584 milhões de euros.



Abastecimentos Financeiros e Pagamentos via TU 2016 (em milhões de euros)

Ainda no que concerne à Tesouraria Única do Sistema de Segurança Social - vertente de recebimentos, o processo de centralização das cobranças relativas a receitas do ISS cobradas nas Tesourarias do Sistema, permitiu obter um aumento do volume de cobranças arrecadadas nas contas bancárias do IGFSS. Em 2017, este montante ascendeu a $\approx 21,8$ milhões de euros, representando cerca de 6,39% do total cobrado, tendo-se registado um decréscimo de 8,6% relativamente ao ano transato. Este decréscimo está relacionado com a publicação, em 22-11-2013, do Despacho nº 15283/2013, que regula os pagamentos dos valores devidos à Segurança Social nas Tesourarias do Sistema de Segurança Social, cujo principal objetivo se prende com a redução/eliminação de más cobranças, apenas permitindo a utilização de cheque normal (não visado, bancário, ou emitido pelo IGCP) para as cobranças não abrangidas pela faculdade de utilização do meio de pagamento Multibanco, levando a uma alteração do canal de pagamento. As cobranças relativas a reposições de prestações sociais arrecadadas através do multibanco ascenderam a $\approx 31,9$ milhões de euros.

Decorrente da Lei n.º 92/2017, de 22 de agosto, que procede à alteração à Lei Geral Tributária e ao Regime Geral das Infrações Tributárias, resulta a obrigação de utilização de meios de pagamento específicos em transações que envolvam valores iguais ou superiores a €3.000, foi elaborada proposta de alteração ao Despacho nº 15283/2013, que regula os pagamentos dos valores devidos à Segurança Social nas Tesourarias do Sistema de Segurança Social.

Simultaneamente foram introduzidas as alterações no modelo de controlo de tesourarias, no sentido de averiguar o cumprimento desta alteração legislativa, por parte das tesourarias da Segurança Social.

Em 2014, deu-se o início do processo de participação de dívidas referentes a reposições de prestações sociais e pensões, cuja cobrança, ascendeu, em 2017, a 5,97 milhões de euros, representando um aumento de 52,61% relativamente ao ano anterior, sendo creditada diretamente nas contas bancárias do IGFSS, através dos diversos canais de cobrança. Do valor cobrado, 71% foi arrecadado através do canal multibanco, seguindo-se as Tesourarias da Segurança Social com 25%.

A referida alteração legislativa também implicou a alteração do meio de pagamento preferencial nas Tesourarias do Sistema, que passou a ser o TPA, representando, este ano, 59,01% do total das cobranças, constatando-se um aumento de 7 pontos percentuais em relação ao ano transato.

Na sequência da contratualização com o ISS, em janeiro 2014, de um nível de serviço no âmbito do controlo e devolução de disponibilidades – “Devolver ao IGFSS até ao dia 25 do mês seguinte a cada trimestre, pelo menos 25% do saldo de disponibilidades (pertencentes à Segurança Social)”, apesar do ISS continuar a manter níveis elevados de disponibilidades, é de assinalar a melhoria registada desde 2013: a média mensal dos saldos acumulados em 2017 foi de 26.008 mil euros, face à média mensal em 2013, de 34.728 mil euros.

Proseguiu-se, em articulação com o II e o ISS, o Projeto do novo Interface SICC-SIF-TU, que vai abranger todas as prestações sociais processadas através de SICC (Desemprego, doença, rendimento social de inserção, ação social, pensões, fundos entre outros), eliminando o atual abastecimento financeiro por parte do IGFSS e a correspondente necessidade de devolução de disponibilidades, tendo-se concluído pela necessidade de implementar o LCPA conforme requisitos da Lei, o que obrigou à revisão de todas as extrações e a novos testes das extrações anteriormente testadas. Deu-se continuidade ao levantamento de requisitos e testes de extrações, sendo que o cronograma apresentado pelo II,IP prevê a entrada em produção em outubro de 2018.

O IGFSS assegura ainda a gestão dos Fundos Autónomos, designadamente do Fundo de Socorro Social, Fundo de Garantia Salarial, Fundo Especial de Segurança Social dos Profissionais de Banca dos Casinos, Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho, Fundo de Reestruturação do Setor Solidário, e outros Fundos Especiais e Programas, que de forma sintética registaram a seguinte atividade em 2017:

- O pagamento das prestações de alimentos no âmbito do Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores cifrou-se nos 31,3 milhões de euros, para um total médio de 20.276 processos por mês – refletindo um decréscimo de 0,6% em termos de valor;
- No âmbito do Fundo de Garantia Salarial, foram efetuados pagamentos de créditos salariais relativos a 19.002 requerentes, no valor total de cerca de 104 milhões de euros (diminuição de 10%);
- Relativamente ao Fundo Especial de Segurança Social dos Profissionais da Banca dos Casinos, o IGFSS efetuou abastecimentos financeiros num total de 2,9 milhões de euros e contabilizou receita de cotizações de 1 milhão de euros, e uma transferência do Turismo de Portugal no valor de 3 milhões de euros;
- No âmbito do Apoio Social a Idosos e Emigrantes Carenciados das Comunidades Portuguesas foram efetuados pagamentos na ordem dos 1,5 milhões de euros (diminuição de cerca de 12%);
- O montante do apoio social aos Hemofílicos atingiu, em 2017, o valor de cerca de 407,50 mil euros (acrécimo de cerca de 0,2%);
- No que se refere ao Fundo de Socorro Social, o total de compromissos assumidos situou-se em 14 milhões de euros (variação negativa de 6,67%), para um total de pagamentos de cerca de 7,5 milhões de euros (variação positiva de 16%);
- O IGFSS efetuou o pagamento aos operadores de redes de distribuição (eletricidade e gás natural), referente a acertos de consumo do apoio social extraordinário ao consumidor de energia (ASECE), no ano de 2017, no valor de 1,8 milhões de euros;
- O Fundo Garantia de Compensação do Trabalho (FGCT) cobrou uma receita líquida de 7,7 milhões de euros;
- Relativamente ao FRSS – Fundo de Reestruturação do Sector Solidário, o IGFSS efetuou o reporte da execução orçamental; Fundos Disponíveis; cumprimento da LCPA, Previsão mensal da execução, reporte de encargos plurianuais e Unidade de Tesouraria, em articulação com a DGO, bem como a

produção de informação de gestão para encerramento de contas e elaboração de relatório de gestão.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2017:

	Eficácia	Metas		
☐ PN.04 - Gestão Financeira	70.24 pts	(50.00 pts)	140.48%	→
☐ Financeira	58.33 pts	(50.00 pts)	116.66%	→
☐ Otimizar os excedentes de tesouraria da SS	58.33 pts	(50.00 pts)	116.66%	→
☐ Rendibilidade média IGFSS vs MMI	48.00 PB	(45.00 PB)	106.67%	→
☐ Clientes	68.14 pts	(50.00 pts)	136.28%	→
☐ Produzir informação de gestão	61.85 pts	(50.00 pts)	123.70%	→
☐ Relatório rendibilidade e acordos	121.80 PA	(120.00 PA)	101.50%	→
☐ Relatório movimento financeiro	129.20 PA	(110.00 PA)	117.45%	→
☐ Garantir a qualidade dos canais protocolados (cobranças)	54.76 pts	(50.00 pts)	109.52%	→
☐ Tx de cumpr. prazo de análise aos pedidos de regularizações	97.97 %	(97.50 %)	100.48%	→
☐ Tx de cumpr. prazo diário envio situações irregulares banca	98.55 %	(98.50 %)	100.05%	→
☐ Assegurar a gestão processual dos fundos e programas	77.08 pts	(50.00 pts)	154.16%	→
☐ Redução das pendências do FGS - circ. de primeira apreciação	5.00 Dias	(5.00 Dias)	100.00%	→
☐ Redução das pendências do FGS - outros circuitos	5.00 Dias	(8.00 Dias)	137.50%	→
☐ Taxa de processos por introduzir do FGADM	0.00 %	(5.00 %)	200.00%	→
☐ Aumentar a satisfação dos clientes	89.69 pts	(50.00 pts)	179.38%	→
☐ Taxa de satisfação de clientes - Abastecimento Financeiro/TU	99.00 %	(91.00 %)	108.79%	→
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	96.51 %	(90.00 %)	107.23%	→
☐ Tx de cumprimento das disponibilidades concentradas no IGCP	0.00 %	(0.00 %)		→ ⚠
☐ Controlar os fluxos financeiros das tesourarias do SSS	52.41 pts	(50.01 pts)	104.80%	→
☐ Relatório de controlo das tesourarias GT	30.60 PA	(30.00 PA)	102.00%	→
☐ Tx cumprimento prazo comunicação reconciliação processo TU	95.83 %	(96.00 %)	99.82%	→
☐ Prazo comun./acomp. dif. reconcili. GC (II) e SEF (II)	116.00 PA	(110.00 PA)	105.45%	→
☐ Processos internos	79.11 pts	(50.01 pts)	158.19%	→
☐ Controlar os pagamentos TU/abastecimento das ISS	83.91 pts	(50.02 pts)	167.75%	→
☐ Taxa de cumprimento dos prazos de envio dos workflows à DFF	100.00 %	(99.20 %)	100.81%	→
☐ Validação dos Planos de Fundos das ISSs	1.21 Horas	(3.50 Horas)	165.43%	→
☐ Prazo de análise das dif. reconciliação afetas ao processo	134.40 PA	(110.00 PA)	122.18%	→
☐ Prazo tratamento contabilístico/processual das devoluções	125.00 PA	(120.00 PA)	104.17%	→
☐ Prazo de tratamento de regularizações	152.20 PA	(120.00 PA)	126.83%	→
☐ Assegurar contabilização/ reconciliação dos mov. financeiros	94.16 pts	(50.00 pts)	188.32%	→
☐ Tx cumprimento prazo elab. do rel. reconciliação	100.00 %	(96.00 %)	104.17%	→
☐ Tx cump monitor. ações identif. reuniões entre SID/SIF/IGFSS	100.00 %	(98.00 %)	102.04%	→
☐ Taxa de cumprimento do prazo de envio de ficheiros	98.33 %	(90.00 %)	109.26%	→
☐ Tx cumprim. contabilização dos movimentos identificados	98.79 %	(95.00 %)	103.99%	→
☐ Assegurar o planeamento financeiro do IGFSS	72.92 pts	(50.00 pts)	145.84%	→
☐ Prazo de apresentação do plano previsional diariado	142.00 PA	(120.00 PA)	118.33%	→
☐ Controlar os prestadores dos serviços financeiros	56.25 pts	(50.00 pts)	112.50%	→
☐ Avaliação dos prestadores de serviços financeiros	126.00 PA	(120.00 PA)	105.00%	→
☐ Aprendizagem e crescimento	78.99 pts	(50.00 pts)	157.98%	→
☐ Operacionalizar o FGS	0.00 pts	(80.00 pts)	0.00%	→
☐ Fundo Garantia Salarial – reformulação do subsistema	0.00 %	(0.00 %)		→ ⚠
☐ Operacionalizar serviços bancários	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	→
☐ Pagamentos ao Estado através de ficheiro	0.00 %	(0.00 %)		→ ⚠
☐ Evolução MB serviço especial (SPMC)	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
☐ Assegurar a melhoria do processo	74.64 pts	(50.00 pts)	149.28%	→

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	4.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	120.00%	→
<input type="checkbox"/> Taxa de redução de consumo de papel	26.67 %	(0.75 %)	3556.00%	→
<input type="checkbox"/> Monitorização dos SLA com o ISS	127.20 PA	(120.00 PA)	106.00%	→
<input type="checkbox"/> Valorizar o capital humano	59.30 pts	(50.00 pts)	118.60%	→
<input type="checkbox"/> Taxa de colaboradores abrangidos por formação	80.95 %	(90.00 %)	89.94%	↓ ⚠
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	1.69 %	(2.00 %)	115.50%	→
<input type="checkbox"/> Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	7.70 Pontos	(6.70 Pontos)	114.93%	↑
<input type="checkbox"/> Homologação avaliações (SIADAP 3)	108.67 Dias	(132.00 Dias)	117.57%	→
<input type="checkbox"/> Contratualização objetivos (SIADAP 3)	78.90 Dias	(88.00 Dias)	119.34%	→
<input type="checkbox"/> Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	97.00 Dias úteis	(125.00 Dias úteis)	122.40%	↑
<input type="checkbox"/> Operacionalizar a tesouraria única	70.00 pts	(50.00 pts)	140.00%	→
<input type="checkbox"/> Central. pag/tos prest. sociais SICC, COOP e Integ. Pensões	94.00 %	(90.00 %)	104.44%	→

2.6 PERFORMANCE DA QUALIDADE E COMUNICAÇÃO

Em 2017, dando continuidade à política e estratégia de gestão da qualidade seguidas, um dos principais desafios, consistiu na manutenção da certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) pela Norma ISO 9001:2015, conquistada pela primeira vez em 2007, o que se veio a concretizar sem ter sido identificada qualquer não conformidade por parte da entidade certificadora.

Para conseguir a eficácia do SGQ a estratégia passou por focalizar as auditorias internas da qualidade nos aspetos de maior criticidade, apostando, em simultâneo, na qualificação e avaliação dos auditores internos da qualidade, tendo-se registado uma taxa de satisfação de 97,78%. Paralelamente continuou a realizar-se auditorias internas aos indicadores de BSC, que visou não só aferir a fiabilidade dos dados, mas também melhorar o processo de medição e definição dos indicadores de desempenho.

Como aposta no futuro, intensificou-se também o acolhimento a novos colaboradores, passando a incluir os colaboradores que entram para os serviços descentralizados, bem como os estagiários e os Contratos de Emprego e Inserção nos serviços centrais. Este acolhimento consiste numa formação sobre o SGQ do IGFSS, seus objetivos e regras. A taxa de satisfação com o acolhimento foi de 94,32%.

De referir também que em 2017 se realizou um questionário de avaliação da satisfação dos colaboradores, conduzido pelo Observatório Nacional de Recursos Humanos, no qual a dimensão Qualidade obteve um grau de satisfação de 7,45 pontos em 10 possíveis, o que demonstra o bom trabalho que tem sido realizado ao longo dos últimos 10 anos, bem como o reconhecimento da importância do SGQ por parte dos colaboradores.

Para além da preparação dos instrumentos legais de planeamento e monitorização dos objetivos, a monitorização mensal da performance através do BSC e as reuniões periódicas de pilotagem estratégica do Conselho da Qualidade continuaram a revelar-se essenciais para o desenvolvimento do SGQ e eficácia dos processos. Foram complementadas pela monitorização trimestral da execução dos planos de ação das oportunidades de melhoria decorrentes dos vários instrumentos de diagnóstico e avaliação existentes no IGFSS, pelo controlo das reclamações e dos canais de comunicação institucionais com os clientes externos, bem como pela monitorização quadrimestral dos níveis de serviço internos entre processos (OLA – Organizational Level Agreements), visando um forte incremento dos níveis de eficiência do instituto. No que respeita à taxa de cumprimento dos OLA deste Processo, o resultado final do ano cifrou-se nos 100%, o que é de extrema importância numa área que existe para servir os clientes internos e demonstra, por outro lado, o forte empenho dos colaboradores no cumprimento da missão do Processo.

Também com vista ao desenvolvimento sustentado do SGQ, elaborou-se um relatório de acompanhamento das parcerias estratégicas contratualizadas (*Service Level Agreements*) com os principais parceiros, entre os quais com o Instituto de Informática e o Instituto da Segurança Social.

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

Ainda durante 2017 a DQC procedeu à execução de mais de 600 pedidos, solicitados pelo Conselho Diretivo e pelos vários Processos, onde se destacam a realização da cerimónia de comemoração do 40.º aniversário do IGFSS, a publicação de anúncios sobre o concurso de venda de imóveis e de Procedimentos concursais, bem como a colocação de diversos conteúdos na intranet e site da Segurança Social. Iniciou-se igualmente no final do ano a construção da nova intranet do IGFSS, a qual será implementada no segundo trimestre de 2018.

Por fim, referir que foram dinamizadas as ações previstas no Plano de Responsabilidade Social do instituto, das quais se destaca o Clean Out Office Day, onde foram recolhidas/destruídas 4,28 toneladas de papel, bem como identificadas centenas de bens móveis e economato excedentários. Realizou-se também uma campanha de Natal, em colaboração com a Make-A-Wish, na qual os colaboradores do IGFSS angariaram 681 estrelas para concretizar desejos de crianças com doenças graves.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2017:

	Eficácia	Metas		
PGA.01 - Qualidade e Comunicação	72.53 pts	(50.00 pts)	145.06%	→
Clientes	72.25 pts	(50.00 pts)	144.50%	→
Desenvolver o Sistema de Gestão do IGFSS	87.50 pts	(50.00 pts)	175.00%	→
Tx cumprimento das metas do Plano de Responsabilidade Social	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
Plano de Responsabilidade Social 2018	11.80 PA	(10.00 PA)	118.00%	↑
Manutenção da certificação ISO 9001	16.80 PA	(10.00 PA)	168.00%	↑
Acompanhamento das parcerias estratégicas	11.20 PA	(10.00 PA)	112.00%	→
Assegurar a qualidade dos níveis de serviço internos	65.26 pts	(50.00 pts)	130.52%	→
Taxa de cumprimento dos OLA	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
Taxa de satisfação com o acolhimento realizado pela DQC	94.32 %	(95.00 %)	99.28%	↑
Índice de satisfação dos colaboradores: Qualidade	7.45 Pontos	(7.30 Pontos)	102.05%	↑
Garantir o planeamento e controlo de gestão	60.50 pts	(50.00 pts)	121.00%	→
Relatório de Atividades 2016	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	→
Plano de Atividades 2018	68.64 PA	(60.00 PA)	114.40%	↑
QUAR 2018	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	→
Relatório de acompanhamento do PGRCIC	13.00 PA	(10.00 PA)	130.00%	→
Processos internos	60.89 pts	(50.00 pts)	121.78%	→
Promover a melhoria contínua do IGFSS	60.00 pts	(50.00 pts)	120.00%	→
Implementação da Norma de Responsabilidade Social - NP4469	0.00 PA	(0.00 PA)		→ ⚠
Inquérito aos clientes externos	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	→
Monitorização da performance (BSC)	127.80 PA	(120.00 PA)	106.50%	→
Monitorização das oportunidades de melhoria	50.00 PA	(40.00 PA)	125.00%	→
Monitorização dos níveis de serviço (OLA)	33.00 PA	(30.00 PA)	110.00%	→
Desenvolver os canais de comunicação	49.91 pts	(50.00 pts)	99.82%	→
N.º médio de acessos da intranet por colaborador	72.00 N.º	(96.00 N.º)	75.00%	→ ⚠
Taxa de abertura dos boletins eletrónicos	72.71 %	(73.00 %)	99.60%	→
Controlo do relacionamento com o cliente	22.40 PA	(20.00 PA)	112.00%	→
Plano de Comunicação 2018	22.63 PA	(20.00 PA)	113.14%	↑
Otimizar as auditorias internas	73.63 pts	(50.00 pts)	147.26%	→
Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ) - IGFSS	4.38 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	112.40%	→
Taxa de satisfação com os auditores internos	97.78 %	(95.00 %)	102.93%	→
Auditoria aos indicadores do BSC	36.62 PA	(30.00 PA)	122.08%	↑
Aprendizagem e crescimento	90.55 pts	(50.00 pts)	181.10%	→
Assegurar a melhoria contínua do processo	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	→
Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	200.00%	→
Taxa de redução de consumo de papel	55.06 %	(0.75 %)	7341.33%	→
Valorizar o capital humano	81.11 pts	(50.00 pts)	162.22%	→
Taxa de colaboradores abrangidos por formação	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
Taxa de absentismo	1.36 %	(2.00 %)	132.00%	→
Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	6.40 Pontos	(6.70 Pontos)	95.52%	↑ ⚠
Homologação avaliações (SIADAP 3)	109.67 Dias	(132.00 Dias)	115.92%	→
Contratualização objetivos (SIADAP 3)	52.00 Dias	(88.00 Dias)	140.91%	→
Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comu	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		→ ⚠

2.7 PERFORMANCE DOS RECURSOS HUMANOS

A missão da área de recursos humanos é a de promover a gestão das pessoas, nas diferentes vertentes em que as mesmas se apresentam no contexto da organização. Assim, as iniciativas com vista ao recrutamento de trabalhadores/as, a gestão das carreiras, a avaliação do desempenho, a gestão da assiduidade, o processamento dos vencimentos e os aspetos relativos à segurança e saúde dos trabalhadores/as, são facetas diversas da atividade diária da equipa de trabalhadores/as que compõem este processo, o qual assume um caráter transversal no IGFSS, I.P.

No que se refere ao desenvolvimento da atividade deste processo, importa destacar que se trata, em grande medida, de uma área fortemente condicionada ao nível legislativo, sendo que, para além deste aspeto, são também significativas e frequentes as alterações legislativas verificadas, situação que, necessariamente, tem impactos significativos ao nível do desenvolvimento da atividade.

Importa destacar que, relativamente ao recrutamento de trabalhadores/as, e tendo como referência as necessidades de recrutamento definidas pelo Conselho Diretivo, a performance alcançada (100%) relativa ao indicador “taxa de concretização de recrutamento” superou a meta estabelecida (86%) tendo para isso contribuído, significativamente, entre outros aspetos, a abertura de procedimentos concursais comuns, bem como o recrutamento por via da mobilidade através de ofertas de emprego público e de candidaturas espontâneas e através do Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública (CEAGP), conforme apresentado no quadro seguinte:

RECRUTAMENTO	
Instrumentos	N.º Trabalhadores
Procedimento concursal	15
CEAGP	6
Mobilidade	8
Regressos ao IGFSS	5

Foi ainda no decorrer de 2017 nomeada, em regime de substituição, em cargo dirigente, trabalhadora que se encontrava em mobilidade no IGFSS.

À semelhança dos anos anteriores, o IGFSS, I.P., privilegiou também outras formas de colaboração, as quais potenciam a interação com a sociedade, pelo que no âmbito das parcerias estabelecidas com o Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP (IEFP), a Escola Secundária Fernando Namora, a Casa Pia de Lisboa, IP (CPL) e a Fundação Raquel e Martin Sain, foi possível acolher um número significativo de estagiários/as e beneficiários/as, conforme refletido no quadro abaixo.

Iniciativas complementares	N.º Trabalhadores
Estágios Curriculares	8
Contrato Emprego-Inserção (CEI e CEI+)	40

No que se refere à qualificação e formação dos/as trabalhadores/as do IGFSS IP, é já uma prática consubstanciada naquilo que tem sido assumido como um dos objetivos estratégicos deste Instituto, de “Apostar na Formação e Qualificação” alinhados no seu Plano Estratégico 2016-2018.

Com efeito, os resultados quantitativos obtidos no ano de 2017 – cerca de 107 ações de formação, 10.062 horas de volumes de formação, 328 formandos, permitiram-nos atingir resultados, em termos globais, bastante significativos, correspondendo a um nº médio de 27,72 horas de formação por trabalhador/a, valor superior à meta traçada para o ano de 2017 (18 horas de formação por trabalhador/a).

Relativamente ao absentismo, foi alcançada uma taxa de 2,04%, que comparativamente ao ano de 2016 (2,25%), podemos verificar uma diminuição da taxa de absentismo em 0,21 p.p., (meta estabelecida 2%). A doença é o principal motivo das ausências ao trabalho, contribui em 40,0% para a taxa de absentismo. De referir que a taxa de absentismo que consta no Balanced Scorecard não contempla as ausências referentes a aleitamento/amamentação, créditos de horas, maternidade, gravidez de risco e doença superior a 30 dias.

No âmbito da segurança e saúde no trabalho (SST), realizaram-se 8 auditorias aos serviços, no sentido de aferir da adequabilidade das condições de trabalho, propondo-se, quando legalmente exigido ou considerado pertinente, a adoção de soluções corretivas e/ou de melhoria, com impacto nas condições de trabalho oferecidas aos/às trabalhadores/as. Procedeu-se ao acompanhamento e monitorização e implementação das medidas decorrentes das auditorias de identificação de perigos e avaliação de riscos das instalações.

Realizaram-se avaliações ergonómicas aos postos de trabalho e na sequência desta atividade foram feitas recomendações e sensibilização aos/às trabalhadores/as, no sentido de implementarem posturas mais favoráveis nos locais de trabalho que utilizam ecrãs, a realizarem mudanças de postura e a efetuarem pequenas pausas.

Efetuaram-se avaliações de luminosidade aos postos de trabalho, com o objetivo de garantir os valores de iluminância ao desempenho das tarefas sem esforço visual. Propondo-se as mudanças necessárias para um equilíbrio entre a iluminação natural e a artificial, este beneficia o bem-estar físico, mental e social dos/as trabalhadores/as contribuindo assim para o nível do desempenho.

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

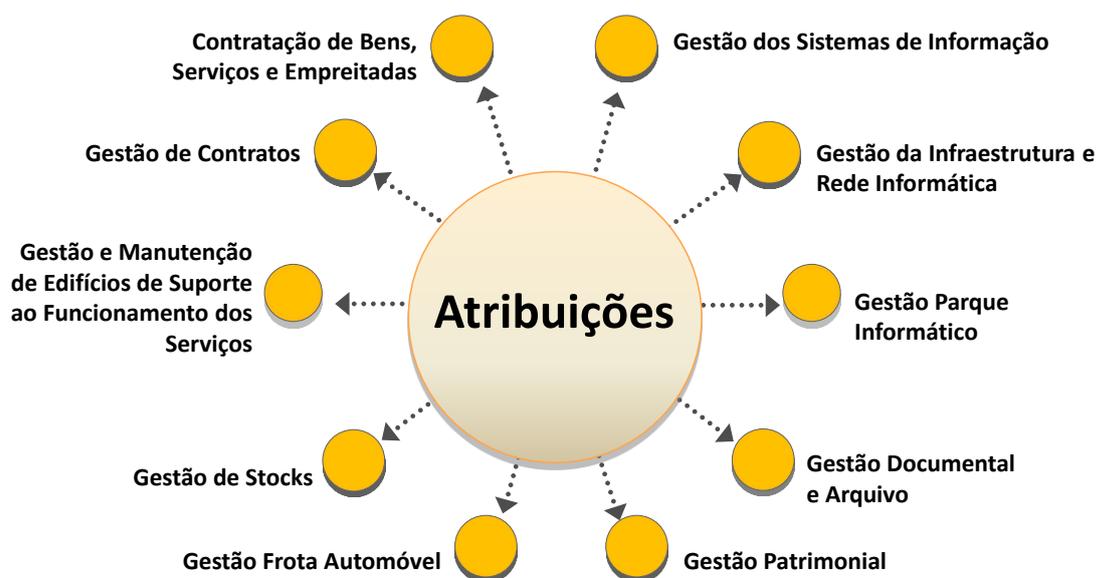
No que concerne à medicina no trabalho, foram realizados 191 exames médicos (exames de admissão, periódicos e ocasionais) com uma taxa de cumprimento de 86,0%.

De seguida, apresenta-se o scorecard com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2017:

	Eficácia	Metas		
PGA.02 - Recursos Humanos	69.88 pts	(50.00 pts)	139.76%	↔
Clientes	81.13 pts	(50.00 pts)	162.26%	↔
Melhorar o nível de serviço prestado pela DRH	81.27 pts	(50.00 pts)	162.54%	↔
Prazo médio esclarecimentos sobre novas matérias de RH	2.67 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	173.30%	↔
Report da execução orçamental	155.20 PA	(120.00 PA)	129.33%	↔
Report por dashboard dos indicadores de gestão de RH	139.40 PA	(120.00 PA)	115.17%	↔
Taxa de satisfação com o acolhimento realizado pela DRH	95.56 %	(90.00 %)	106.18%	↔
Taxa de cumprimento dos OLA	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	↔
Índice de satisfação dos colaboradores: questões DRH	5.91 Pontos	(6.00 Pontos)	98.50%	↑
Dinamizar o recrutamento e a seleção de colaboradores	81.00 pts	(50.00 pts)	162.00%	↔
Plano de Gestão de Recursos Humanos	11.20 PA	(10.00 PA)	112.00%	↔
Taxa de concretização do recrutamento	100.00 %	(86.00 %)	115.23%	↑
Prazo médio conclusão procedimentos concursais comuns-IGFS	115.00 Dias úteis	(125.00 Dias úteis)	109.00%	↑
Prazo médio de conclusão procedimentos concursais dirigentes	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		↔ ⚠
Prazo médio de apresentação de pedidos de mobilidade	6.67 Dias úteis	(17.00 Dias úteis)	160.76%	↔
Processos internos	53.50 pts	(50.00 pts)	107.00%	↔
Desenvolver o potencial dos colaboradores	66.97 pts	(50.00 pts)	133.94%	↔
Taxa de colaboradores abrangidos por formação - IGFSS	90.36 %	(90.00 %)	100.40%	↔
N.º médio de horas de formação por colaborador - IGFSS	27.72 Horas	(18.00 Horas)	154.00%	↔
Taxa de satisfação com a formação	88.55 %	(85.00 %)	104.18%	↔
Promover a segurança e saúde no trabalho	33.33 pts	(50.00 pts)	66.66%	↔
N.º de auditorias de segurança e saúde no trabalho	8.00 N.º	(8.00 N.º)	100.00%	↔
N.º de acidentes de trabalho	8.00 N.º	(4.00 N.º)	9.09%	↔ ⚠
Medidas de autoproteção	0.00 PA	(0.00 PA)		↔ ⚠
Consulta aos trabalhadores no âmbito de SST	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	↔
Reduzir o absentismo	56.81 pts	(50.00 pts)	113.62%	↔
Taxa de absentismo - IGFSS	2.04 %	(2.00 %)	99.00%	↔
Monitorização do absentismo	131.00 PA	(120.00 PA)	109.17%	↔
Aprendizagem e crescimento	71.93 pts	(50.00 pts)	143.86%	↔
Assegurar a melhoria contínua do processo	75.00 pts	(50.00 pts)	150.00%	↔
Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	5.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	100.00%	↔
Taxa de redução de consumo de papel	40.54 %	(0.75 %)	5405.33%	↔
Valorizar o capital humano	68.87 pts	(50.00 pts)	137.74%	↔
Taxa de colaboradores abrangidos por formação	84.62 %	(90.00 %)	94.02%	↔ ⚠
Taxa de absentismo	1.11 %	(2.00 %)	144.50%	↔
Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	6.40 Pontos	(6.70 Pontos)	95.52%	↑ ⚠
Homologação avaliações (SIADAP 3)	101.11 Dias	(132.00 Dias)	123.40%	↔
Contratualização objetivos (SIADAP 3)	54.50 Dias	(88.00 Dias)	138.07%	↔
Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comu	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		↔ ⚠

2.8 PERFORMANCE DA ADMINISTRAÇÃO E INFRAESTRUTURAS

A Direção de Administração e Infraestruturas (DAI) é uma unidade orgânica de suporte do IGFSS, a qual tem como missão gerir as aquisições de bens e serviços, assegurar a gestão documental e as infraestruturas físicas e tecnológicas do IGFSS.



A DAI, enquanto Unidade Orgânica de suporte, tem como interessados um conjunto alargado de pessoas, grupos e entidades, cuja atuação beneficia ou pode afetar, de forma direta ou indireta:



No âmbito das suas atribuições e competência, a DAI planifica, gere e reporta a sua atividade através de um conjunto de instrumentos, dos quais se destaca:

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

De acordo com as atribuições e competências da DAI, identificam-se de seguida os principais aspetos da atividade registada/atuação no ano de 2017:

Contratação Pública

O IGFSS enquanto Instituto Público da Administração Central do Estado é uma entidade vinculada ao Sistema Nacional de Compras Públicas, tendo diversas naturezas de bens e serviços cuja contratação está centralizada em entidades externas, como é o caso da Unidade Ministerial de Compras do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, e Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, pelo que a liberdade de contratação se encontra limitada e condicionada aos procedimentos realizados por aquelas entidades no caso, de diversas categorias de bens e produtos legalmente estabelecidas.

A contratação de bens e serviços é regulada pelo Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei nº 18/2009, de 29 de janeiro, sendo os procedimentos aquisitivos por concurso público obrigatoriamente desenvolvidos em plataforma eletrónica de contratação pública. Nesta matéria, é de realçar a boa prática de alargamento da utilização da plataforma eletrónica de contratação pública à generalidade dos procedimentos de contratação pública, com exceção do ajuste direto simplificado - aquisições até 5.000 euros.

Em alinhamento com o objetivo de “reforçar os mecanismos de suporte à contratação” e na senda da melhoria do relacionamento e da transparência, foi elaborado o Plano Anual de Contratação de 2017 que reflete as necessidades e prioridades no desencadear dos processos aquisitivos, para o qual foram reunidos os contributos de todas as Unidades Orgânicas do Instituto.

À semelhança do sucedido em anos anteriores, em complemento às regras de contratação estabelecidas no Código dos Contratos Públicos e regras gerais de realização da despesa pública, de acordo com as disposições legais em vigor, a contratação pública realizada esteve sujeita à obtenção de diversos pareceres, situação que limita o planeamento e processo de contratação em sede de concretização dos procedimentos, face à indefinição temporal quanto à obtenção de pareceres e autorizações externas ao Instituto.

Quanto à gestão dos contratos de natureza continuada, foi reforçado o respetivo acompanhamento, garantindo o normal funcionamento dos serviços, não obstante os constrangimentos causados pelas medidas de controlo das despesas decorrentes da Lei do Orçamento do Estado 2017 e regulamentação complementar.

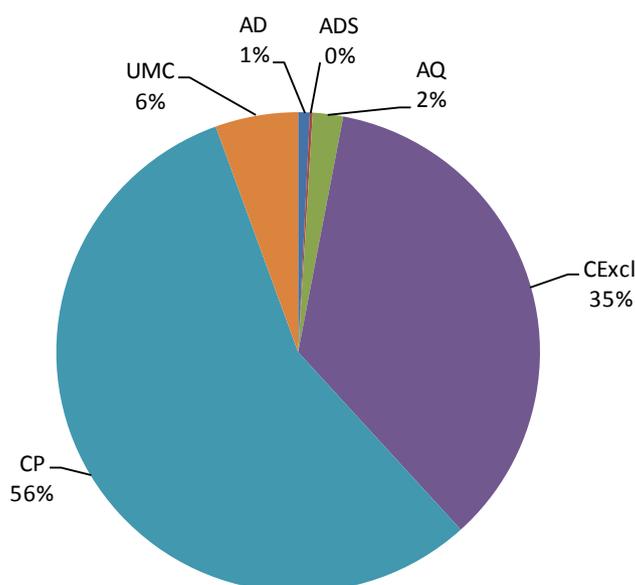
Em matéria de gestão de aquisições, há que referir três áreas de intervenção:

- ➔ contratação de bens e serviços;
- ➔ avaliação de fornecedores;
- ➔ gestão de stocks.

Em termos globais, em 2017 foram adjudicados cerca de 211 procedimentos de contratação, de diversas tipologias nos termos do Códigos dos Contratos Públicos, o que ascendeu a cerca de 8.601.000 euros.

Em 31 de dezembro de 2017 encontravam-se ativos cerca de 154 contratos de fornecimento de bens e serviços, com um valor contratual na ordem dos 29.704.800 euros, dos quais 72% correspondem a contratos de serviços financeiros e 22% relativos a aquisições de natureza transversal de suporte às diversas unidades orgânicas do Instituto. É ainda de salientar, em termos de valor, que apenas 1% dos contratos vigentes foram celebrados na sequência de procedimentos de ajuste direto, sendo 99% celebrados na sequência de procedimentos abertos ao mercado, ou, atendendo à natureza dos serviços, por contratação excluída nos termos do Código dos Contratos Públicos, conforme explanado no gráfico seguinte:

Peso relativo, em valor, de contratos vigentes a 31/12/2017 por tipo de procedimento



Legenda:
ADS – Ajuste Direto Simplificado;
AD – Ajuste Direto;
AQ – Acordo Quadro;
CExcl – Contratação Excluída;
CP – Concurso Público;
UMC – Unidade Ministerial de Compras.

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

- feedback anual aos 241 fornecedores avaliados no ano anterior (2016), com as avaliações individualizadas por trimestre, sendo 100% efetuado via e-mail institucional, como medida de agilização do processo, tal como proposto no âmbito da auditoria interna da qualidade de 2010;
- avaliações de todos os fornecimentos, mensalmente e de forma sistematizada para os processos de acompanhamento continuado, no que se refere ao critério “conformidade de entrega”;
- a avaliação trimestral dos fornecedores para o critério “flexibilidade” e elaboração dos relatórios trimestrais de avaliação de fornecedores que agregam todos os dados produzidos nesta matéria.

Na área de gestão de stocks manteve-se o acompanhamento das medidas internas implementadas de controlo das reservas ao armazém efetuadas pelas unidades orgânicas, designadamente o controlo de quantidades de saídas de materiais e a redução das quantidades de compra para abastecimento do armazém, tendo em conta as taxas de rotatividade de stocks. Estas medidas contribuíram para uma redução de consumo global na ordem dos 10%, cujo montante foi de 60.665 euros, menos 6.959 euros do que em 2016.

Gestão de Infraestruturas Físicas

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

- Manutenção aos edifícios e equipamentos do IGFSS em todo o país;
- Externalização de arquivo de conservação intermédia e permanente;
- Melhoria das condições físicas e ambientais das instalações.

No primeiro ponto, foram garantidos os contratos de manutenção das instalações e equipamentos do IGFSS, em todo o país, e a respetiva operacionalização, designadamente em matéria de segurança, limpeza, manutenção preventiva e corretiva de instalações, elevadores, entre outros.

No decorrer de 2017, deu-se continuidade à iniciativa *Clean Out Office Day* despoletada em anos anteriores, neste ano alargada a outros organismos, no âmbito da rede para o Desenvolvimento da Responsabilidade Social no Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, integrada nas comemorações do dia mundial do ambiente, a qual tem subjacente a existência de um dia específico no ano para a limpeza e organização do escritório, espaços de armazém, arquivo e outras áreas comuns, com o objetivo dispensar bens em excesso e/ou não utilizados, libertando e repensando o espaço existente.

A iniciativa em apreço, resultou na recolha/destruição de 4,28 toneladas de papel, bem como na identificação de centenas de bens móveis e economatos excedentários.

Ainda no âmbito da medida realizada, a qual contemplou igualmente a externalização de arquivo de conservação intermédia e conservação definitiva, cumprindo as disposições do Regulamento Arquivístico do instituto, procedeu-se ao envio para custódia externa de 791 contentores, o que corresponde a 356 metros lineares de arquivo, passando o IGFSS a ter no exterior cerca de 9.974 contentores, o que ascende a um total de cerca de 4.488 metros lineares.

Em 2017, em conformidade com o regulamento, na componente de gestão arquivística, procedeu-se:

- À eliminação dos documentos cujo período de conservação terminou até 2016, especificamente, 349 contentores o que correspondeu a 157 metros lineares;
- À identificação da documentação cujo destino final é a eliminação com prazo de conservação a terminar em 2017.

Por outro lado, e ainda na perspetiva de melhoria das condições físicas e ambientais das instalações, mantiveram-se e reforçaram-se as medidas economizadoras de energia e de adequação às regras ambientais.

Quanto aos indicadores de monitorização de Economia, Compromisso e Organização das principais naturezas de recursos de suporte ao funcionamento do Instituto, na generalidade, manteve-se uma evolução positiva, face a 2016, não obstante a existência de alguns indicadores em contraciclo, todavia com melhor desempenho que em 2015.

Não obstante, existe potencial para uma melhoria dos resultados ao nível do consumo de energia elétrica, papel e número de cópias e impressões.

A evolução dos indicadores de consumo de papel e número de cópias e impressões, embora naturalmente esteja fortemente ligada, uma vez que a quase totalidade de consumo de papel está relacionada com a cópia e impressão de documentos. Não obstante, no ano de 2017 a variação registada não foi em consonância, dado ter ocorrido o recurso a stock de papel excedentário.

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

Parâmetro	Indicador	Evolução	
		2015-2016	2016-2017
Consumo combustível frota	lts combustível	↑	↑
	lts/km	↑	↓
Consumo de água	m3	↑	↓
	m3/posto trabalho	↑	↓
	m3/m2	↑	↓
Consumo de eletricidade	kWh	↑	↑
	kWh/posto trabalho	↑	↑
	kWh/m2	↑	↑
Comunicações	# despesa	↑	↑
	# despesa/colaborador	↑	↗

Parâmetro	Indicador	Evolução	
		2015-2016	2016-2017
Serviço Postal	# despesa	↑	↓
	# despesa/colaborador	↑	↓
Consumo de papel	# folhas	↑	↑
	# folhas/colaborador	↑	↑
Cópias e impressões	# cópias	↑	↓
	# cópias/colaborador	↑	↓
Economato	# despesa	↑	↑
	# despesa/colaborador	↑	↑
Reciclagem	t resíduos produzidos	↑	↑
	% resíduos reciclados	↑	↑

Legenda:

-  Evolução positiva
-  Sem alteração
-  Evolução negativa

Ao nível da política de reciclagem em 2017, o IGFSS (instalações Av. Manuel da Maia e Av. República):

- Produziu menos 12% de resíduos do que no ano anterior. Esta evolução é positiva, atendendo a que “Reduzir” corresponde à primeira prioridade de gestão de resíduos, expressa na sigla 3R’s – Reduzir, Reutilizar e Reciclar;
- Houve uma evolução negativa de 3% face à percentagem de resíduos reciclada em 2016.

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

Gestão de Infraestruturas Tecnológicas

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

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

Em 2017, foram realizadas diversas iniciativas com aquele Instituto com vista à concretização dos projetos planeados e dar resposta às necessidades operacionais existentes, designadamente no âmbito dos seguintes projetos:

Manutenção Evolutiva

- Conclusão da migração do sistema operativo Windows 8 para Windows 10 e do Office 2010/2013 para Office 2016;
- Desenvolvimento de funcionalidades da solução de comunicações Wi-Fi (Lisboa);
- Consolidação da transição da plataforma de Integração do IGFSS para o II;
- Início do projeto de migração de intranet do IGFSS para nova plataforma colaborativa desenvolvida e disponibilizada pelo II (Sharepoint): Geral e por processo;
- Atualização do parque informático dos serviços desconcentrados do IGFSS (SPE's e Av.Boavista/Porto).

Manutenção Corretiva

- Revisão/atualização de aspetos relativos à gestão dos grupos de acesso, por Direção, das áreas de arquivo em rede das Unidades Orgânicas (aspetos pendentes 2016);
- Conclusão da transferência das PST (offline) para inbox das contas dos utilizadores em Exchange 2013;
- Continuação do desenvolvimento de mecanismos de controlo e reporte da solução de helpdesk/EASYVISTA e integração da mesma com a solução EASYVISTA/II.

Finalmente, considera-se de mencionar:

- a abordagem nos serviços garantidos aos clientes internos, congregando de forma estruturada o conjunto de atuações de suporte - nas áreas das infraestruturas físicas, da gestão documental, das infraestruturas técnicas e sistemas de informação e da gestão de aquisições - destinadas a assegurar uma resposta eficiente e com maior nível de exigência às necessidades e solicitações internas.
- a utilização da caixa de correio eletrónico da DAI, enquanto canal privilegiado de comunicação com e da direção, agregando num único processo a interação com os demais serviços, tem permitido assegurar a uniformidade na receção, tratamento e resposta aos pedidos dos clientes internos, e alcançar níveis acrescidos de eficiência e eficácia, processo que corre em paralelo com a plataforma de service desk (EASYVISTA) existente para o reporte e gestão dos pedidos intervenção para aspetos associados às infraestruturas físicas e técnicas submetidos a esta direção.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2017:

	Eficácia	Metas		
PGA.03 - Administração e Infraestruturas	62.66 pts	(50.00 pts)	125.33%	⬅️ ⚠️
Clientes	70.03 pts	(50.00 pts)	140.06%	⬅️
Reforçar a resposta aos clientes e o serviço prestado	64.13 pts	(50.00 pts)	128.26%	⬅️
Taxa de serviços garantidos em infraestruturas	89.00 %	(75.00 %)	118.67%	⬅️
Taxa de cumprimento dos OLA	90.91 %	(90.00 %)	101.01%	⬅️
Índice satisfação dos colaboradores: Condições de Trabalho	6.14 Pontos	(6.00 Pontos)	102.33%	🟢
Promover a melhoria do relacionamento e a transparência	55.94 pts	(50.00 pts)	111.88%	⬅️
Taxa de concretização de OM de auditorias da qualidade	60.00 %	(70.00 %)	85.71%	⬅️ ⚠️
Taxa de implementação de oportunidades de melhoria SST	69.00 %	(60.00 %)	115.00%	⬅️
Tx. cump. prazo resposta a reportes e solicitações externas	75.86 %	(75.00 %)	101.15%	⬅️
Relatório ECO - Economia, Compromisso e Organização	45.60 PA	(40.00 PA)	114.00%	⬅️
Melhorar as condições ambientais das infraestruturas	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	⬅️
Taxa de redução de consumo de recursos energéticos	12.00 %	(0.75 %)	1600.00%	⬅️
Financeira	57.85 pts	(50.00 pts)	115.70%	🟢
Aumentar a eficiência na gestão da despesa	57.85 pts	(50.00 pts)	115.70%	🟢
Taxa contratos celebrados redução igual ou superior a 1%	51.28 %	(50.00 %)	102.56%	⬅️
Taxa de execução dos contratos celebrados e/ou em vigor	80.48 %	(75.00 %)	107.31%	🟢
Processos internos	46.78 pts	(50.00 pts)	93.56%	⬅️ ⚠️
Reforçar os mecanismos de suporte à contratação pública	39.49 pts	(50.00 pts)	78.98%	⬅️
Taxa cumprimento plano aquisições e renovações contratuais	91.00 %	(90.00 %)	101.11%	⬅️
Planeamento e reporte periódico sobre contratação pública	10.00 PA	(30.00 PA)	33.33%	⬅️ ⚠️
Avaliação de fornecedores	68.80 PA	(90.00 PA)	76.44%	⬅️ ⚠️
Controlo de existências e de consumos em armazém	181.60 PA	(160.00 PA)	113.50%	🟢
Otimizar as tecnologias e os sistemas de informação	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	⬅️
Taxa de migração de PST para contas de mail Exchange 2013	100.00 %	(100.00 %)	100.00%	⬅️
Taxa de atualização estações padrão p/Windows 10/Office 2016	100.00 %	(100.00 %)	100.00%	🟢
Promover a melhoria da gestão documental e arquivística	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	⬅️
Otimização da gestão do arquivo documental físico	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%	⬅️
Revisão dos instrumentos arquivísticos do IGFSS	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	🟢
Otimizar a gestão global de adm. e infraestruturas	48.72 pts	(50.00 pts)	97.44%	⬅️ ⚠️
Taxa de avaliação de desempenho com parceiros preponderante	80.56 %	(75.00 %)	107.41%	🟢
Taxa de redução de consumo de papel - IGFSS	39.92 %	(0.75 %)	5322.67%	⬅️
Inventário do IGFSS	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%	⬅️
Elaboração e acompanhamento do PMI	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	⬅️
Plano desenvolvimento Sist.Inform.e Inf.Tecnológicas	0.00 PA	(30.00 PA)	0.00%	⬅️ ⚠️
Aprendizagem e crescimento	78.97 pts	(50.00 pts)	157.94%	⬅️
Assegurar a melhoria contínua do Processo	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	⬅️
Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		⬅️ ⚠️
Taxa de redução de consumo de papel	31.63 %	(0.75 %)	4217.33%	⬅️
Valorizar o capital humano	57.93 pts	(50.00 pts)	115.86%	⬅️
Taxa de colaboradores abrangidos por formação	70.00 %	(90.00 %)	77.79%	⬇️ ⚠️
Taxa de absentismo	1.42 %	(2.00 %)	129.00%	⬅️
Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	6.40 Pontos	(6.70 Pontos)	95.52%	🟢 ⚠️
Homologação avaliações (SIADAP 3)	111.69 Dias	(132.00 Dias)	115.39%	⬅️
Contratualização objetivos (SIADAP 3)	60.00 Dias	(88.00 Dias)	131.82%	⬅️
Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comu	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		⬅️ ⚠️

2.9 PERFORMANCE DO JURÍDICO E DE CONTENCIOSO

Dentro das suas competências, regularmente definidas, este processo presta assessoria jurídica e assegura o contencioso, mediante o patrocínio judicial, nas ações em que o IGFSS intervém na qualidade de parte, contrainteressado ou interveniente accidental, atuações que revelam impacto na prossecução concreta dos objetivos do instituto e das unidades orgânicas (UO) que o integram.

Nesse sentido, as áreas de intervenção destacam-se pela relevância das mesmas e pelo respetivo volume de processos.

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

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

Um destaque a relevar para a área de assessoria direta ao Conselho Diretivo, quer, numa vertente de apoio e acompanhamento às respetivas reuniões e diversas intervenções institucionais, quer, de forma mais indireta, no âmbito da emissão de pareceres, opiniões e consultas de apoio à decisão.

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

E nessa vertente, do contencioso, assegura o patrocínio judicial do IGFSS, em sede de foro administrativo, cível, trabalho e criminal, quer pela instauração das respetivas ações judiciais, quer no âmbito de apresentação de contestações e complementar defesa no que confere às ações que são instauradas contra o IGFSS, bem como pela dedução de pedidos de indemnização cível em sede criminal, tendo por substrato a recuperação de prejuízos emergentes de crimes praticados por terceiros.

No ano de 2017, destacaram-se no âmbito da atividade da Direção Jurídica e de Contencioso (DJC) algumas áreas de intervenção por excelência: Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores (FGADM), relacionamento organizacional (resultante da área da contratação pública e do posicionamento institucional do IGFSS) e entidades externas (Tribunais, serviços do Ministério Público, AT - Autoridade Tributária, Solicitadores e Agentes de Execução e outras entidades Públicas e Privadas).

No que concerne concretamente ao FGADM salienta-se a interposição, diária, de recursos das decisões judiciais que ordenaram o pagamento de prestações em contradição com os pressupostos/requisitos legais, que condicionam a atribuição daquela prestação, sendo que o aumento dos processos e recursos interpostos teve na sua génese a necessidade de sedimentação de legislação recentemente publicada com reflexos relevantes no regime aplicável (Decreto-Lei n.º 70/2010, de 16 de junho) que tem vindo a ser ultrapassada pela jurisprudência criada em resposta e na sequência dos recursos instaurados.

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

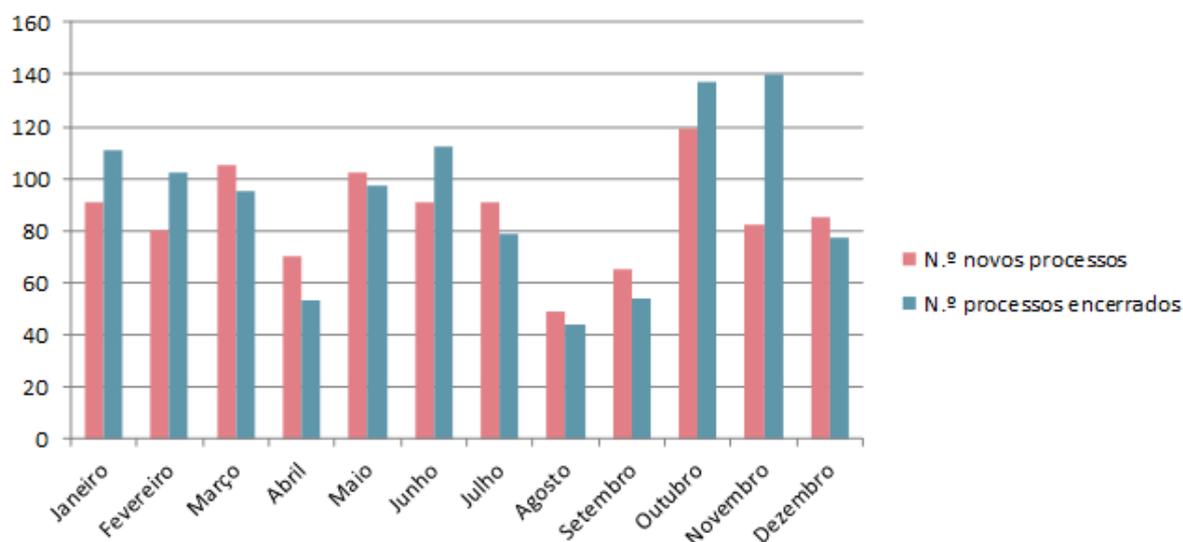
Tratando-se de uma área de suporte, a natureza da atividade desenvolvida da DJC faz com que a mesma seja vital no apoio prestado às diferentes áreas de negócio deste instituto.

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

A atuação realizada determinou de forma relevante a entrega de frações detidas por terceiro sem qualquer título, a recuperação de quantias em dívida, com a celebração de acordos de confissão de dívida, o ganho de causa efetivo em diversas ações no âmbito do FGADM, entre outras situações.

As atividades do Processo em 2017 traduziram-se, essencialmente, de forma numérica, no seguinte:

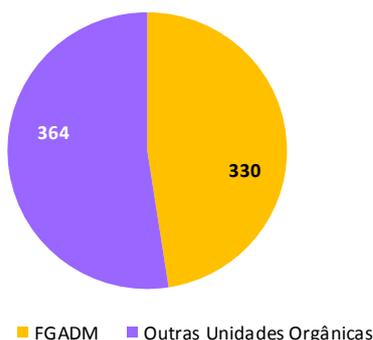
- ⇒ Abertura de 1.030 novos processos;
- ⇒ Encerramento de 1.101 processos.



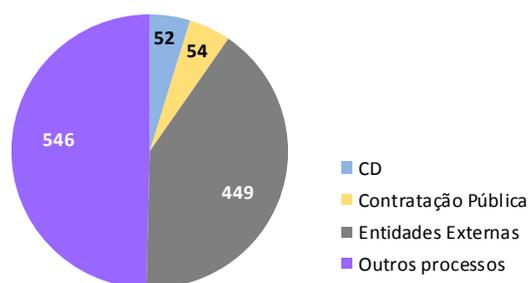
Evolução mensal do n.º de novos processos vs. n.º de processos encerrados em 2017

- ⇒ Encerramento do ano com 694 processos ativos judiciais e não judiciais, dos quais 330 são processos ativos do FGADM e 364 são processos ativos de Outras Unidades Orgânicas;
- ⇒ No âmbito da contratação pública, análise e encerramento de 54 processos;
- ⇒ Análise e encerramento de 52 solicitações do Conselho Diretivo; e
- ⇒ Análise e encerramento de 449 solicitações provenientes de entidades externas.

Processos ativos 2017



Processos encerrados 2017



De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2017:

	Eficácia	Metas		
☐ PGA.04 - Jurídico e de Contencioso	78.02 pts	(50.00 pts)	156.04%	↔
☐ Financeira	80.39 pts	(50.00 pts)	160.78%	↔
☐ Assegurar ganho de causa favorável ao IGFSS	80.39 pts	(50.00 pts)	160.78%	↔
☐ Taxa de sucesso de ações em Tribunal	87.10 %	(75.00 %)	116.13%	↔
☐ Taxa de outorga de acordos de confissão de dívida do IGFSS	87.61 %	(80.00 %)	109.51%	↔
☐ Monitorização de acordos de confissão de dívida	0.92 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	181.60%	↔
☐ Clientes	72.70 pts	(50.00 pts)	145.40%	↔
☐ Desenvolver o conhecimento jurídico-legal	21.43 pts	(50.00 pts)	42.86%	↓
☐ N.º de ações de formação a outras Unidades Orgânicas	0.00 N.º	(1.00 N.º)	0.00%	⚠
☐ Índice de satisfação com as ações de formação	0.00 %	(0.00 %)		⚠
☐ Atividade jurídico legislativa preventiva junto das UO	2.00 N.º	(2.00 N.º)	100.00%	↓
☐ Melhorar o apoio jurídico às UO	98.33 pts	(49.99 pts)	196.70%	↔
☐ Taxa de cumprimento às solicitações do Conselho Diretivo	100.00 %	(98.00 %)	102.04%	↔
☐ Taxa de cumprimento dos pontos de situação do DPI	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	↔
☐ Tx de cumprimento dos pedidos de apoio à contratação pública	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	↔
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	97.83 %	(90.00 %)	108.70%	↔
☐ Processos internos	76.16 pts	(50.00 pts)	152.32%	↔
☐ Reduzir o n.º de processos pendentes	93.62 pts	(49.99 pts)	187.28%	↔
☐ N.º de processos judiciais e extra-judiciais encerrados	1101.00 N.º	(840.00 N.º)	131.07%	↔
☐ Taxa de resposta aos pedidos de assessoria das UO	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	↔
☐ Gerir a articulação com entidades externas	81.25 pts	(50.00 pts)	162.50%	↔
☐ Taxa de resposta a Solicitadores/Agentes de Execução	99.00 %	(96.00 %)	103.13%	↔
☐ Taxa de resposta a Tribunais	99.00 %	(98.00 %)	101.02%	↔
☐ Melhorar a informação de gestão e os procedimentos	49.49 pts	(50.00 pts)	98.98%	↔
☐ Monitorização da atividade jurídico-contenciosa - Kamae Lei	129.00 PA	(120.00 PA)	107.50%	↔
☐ Índice de fluxo processual (IFP) anual	1.07 N.º	(1.50 N.º)	71.33%	↓ ⚠
☐ Taxa de cumprimento de processos judiciais a instaurar	88.00 %	(80.00 %)	110.00%	↔
☐ Aprendizagem e crescimento	88.82 pts	(50.00 pts)	177.64%	↔
☐ Assegurar a melhoria contínua do processo	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	↔
☐ Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		⚠
☐ Taxa de redução de consumo de papel	34.85 %	(0.75 %)	4646.67%	↔
☐ Valorizar o capital humano	77.65 pts	(50.00 pts)	155.30%	↔
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	↔
☐ Taxa de absentismo	1.26 %	(2.00 %)	137.00%	↔
☐ Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns	6.40 Pontos	(6.70 Pontos)	95.52%	↑ ⚠
☐ Homologação avaliações (SIADAP 3)	102.00 Dias	(132.00 Dias)	122.73%	↔
☐ Contratualização objetivos (SIADAP 3)	74.50 Dias	(88.00 Dias)	115.34%	↔
☐ Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comu	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		⚠

2.10 PROMOÇÃO DA MELHORIA CONTÍNUA

“Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho”^{Nota}

“Promover a orientação para resultados e a melhoria contínua dos serviços prestados” é o objetivo de um dos 7 compromissos da política da qualidade do IGFSS - melhorias constantes.

É crucial para a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade a existência de um processo de suporte especificamente com essa missão (PGA.01 - Qualidade e Comunicação) o qual, entre outros, engloba os sub-processos de elaboração do plano de atividades e monitorização do desempenho (BSC). Cabe-lhe também criar, dinamizar e monitorizar, junto dos restantes processos de negócio e de gestão e administração, diversas ferramentas e metodologias de gestão (boas práticas), todas elas com vista à melhoria contínua.

Assim, desde 2006 o instituto desenvolveu um conjunto de ferramentas com vista à melhoria sustentada do desempenho, das quais se destacam as seguintes:

2.10.1 AÇÕES CORRETIVAS DA PERFORMANCE

A operacionalização de um sistema de gestão por objetivos como o BSC implica necessariamente um acompanhamento sistemático dos resultados obtidos, de forma a verificar se as variáveis que contribuem para o cumprimento das metas estabelecidas se estão a comportar de acordo com o planeado.

Este controlo visa também a identificação e implementação de ações corretivas do desempenho de objetivos/indicadores que estejam aquém do planeado, ou seja, serve para empreender ações para inverter tendências negativas de performance, tal como requerido na Norma ISO 9001. Além disso, é imperativo que também as ações corretivas sejam alvo de análise dos seus resultados e que as mesmas sejam revistas em função disso, ou seja, que se realize a avaliação da sua eficácia.

Para o efeito, todos os gestores de processo realizam mensalmente o acompanhamento da performance, deixando evidências desse controlo na aplicação de BSC, permitindo às suas equipas e ao Conselho Diretivo aceder em tempo útil à evolução do desempenho e às iniciativas desencadeadas, já que a totalidade dos/as colaboradores/as do IGFSS têm acesso ao sistema BSC, pelo menos para consulta, relativamente a todos os processos.

Assim, de acordo com a metodologia utilizada no instituto e com suporte na aplicação do BSC, sempre que um indicador fica aquém da meta intercalar estabelecida (mensal, trimestral, etc.) é introduzida uma justificação da razão desse resultado, ou seja, é efetuada a análise de causas.

Por outro lado, procede-se ao preenchimento das medidas que deverão ser desencadeadas para inverter o resultado negativo registado nesses indicadores, as denominadas “Iniciativas PDCA”. Para cada uma dessas iniciativas são identificados os respetivos prazos e responsáveis pela sua implementação.

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

Na verdade, a utilização da metodologia *Balanced Scorecard* no contexto da operacionalização de um sistema de gestão da qualidade assegura o indispensável alinhamento entre os objetivos operacionais de cada processo e a estratégia do IGFSS. Ao mesmo tempo, enquanto sistema de medição estratégica, o BSC assegura a implementação do ciclo de Deming³.

Uma vez executada a iniciativa PDCA, cumpre analisar se esta inverteu a tendência negativa da performance, ou seja, se o indicador passou a evidenciar níveis de desempenho iguais ou superiores à meta intercalar definida, sendo igualmente efetuado este registo na aplicação BSC.

Para além deste procedimento mensal, nas reuniões trimestrais de pilotagem estratégica do Conselho da Qualidade, composto pelo representante da gestão do SGQ, que preside, pelos membros do Conselho Diretivo, gestores/as de processo, gestores/as de processo adjuntos/as e diretor da Direção da Qualidade e Comunicação, é não só efetuado um balanço dos resultados globais de cada processo no trimestre, como são analisados individualmente todos os indicadores cujo desempenho se encontra em níveis de alerta ou incumprimento, de forma a analisar em grupo estes resultados, mas acima de tudo acompanhar as iniciativas PDCA que entretanto foram sendo definidas e desencadeadas. Estas reuniões permitem desta forma também melhorar as interações existentes entre os vários processos.

2.10.2 OPORTUNIDADES DE MELHORIA - PLANOS DE AÇÃO

Nas reuniões do Conselho da Qualidade é acompanhada a execução das oportunidades de melhoria que ao longo do ano vão sendo definidas em resultado da utilização de diversas ferramentas de diagnóstico e avaliação, com vista igualmente à promoção da melhoria contínua.

Para tanto, procede-se trimestralmente, junto dos/as respetivos/as responsáveis, à monitorização do grau de execução dos planos de ação das oportunidades de melhoria que vão resultando das seguintes ferramentas:

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

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

No ano de 2017 foram implementadas 35 oportunidades de melhoria. Desde 2004 foram já definidas 974 oportunidades de melhoria.

2.10.3 OLA – ORGANIZATIONAL LEVEL AGREEMENTS

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

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

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

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

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

Assim, existiram 74 OLA ativos em 2017, certos de que todos os processos beneficiaram reciprocamente, constituindo uma clara aposta na melhoria do serviço ao cliente interno e conseqüentemente no aumento da satisfação dos clientes externos, tendo-se procedido à monitorização do seu cumprimento quadrimestralmente.

2.10.4 AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE

No âmbito do seu sistema de gestão da qualidade, implementado de acordo com a Norma NP EN ISO 9001, o IGFSS estabelece a metodologia para planificar e realizar auditorias internas para verificar se o sistema de gestão da qualidade:

- Está conforme com os requisitos da norma NP EN ISO 9001;
- Está implementado e mantido com eficácia.

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

Neste contexto, o IGFSS realiza anualmente, através de uma bolsa de auditores/as internos/as, auditorias internas da qualidade a todos os departamentos (processos), incluindo os serviços desconcentrados e deslocalizados. Sumariamente, no ano de 2017 verificou-se o seguinte:

- Foram realizadas 35 auditorias internas da qualidade (AIQ), entre os meses de março e outubro;
- As AIQ abrangeram todos os processos de negócio e de gestão e administração;

- Ao todo, em resultado das AIQ, foram identificadas 13 não conformidades e 81 oportunidades de melhoria. Para todas as não conformidades foram definidas correções e ações corretivas para debelar as situações identificadas;
- Os relatórios das AIQ concluíram pela eficácia de todos os processos.

De referir ainda que desde o ano 2010 adotou-se uma metodologia de controlo de implementação das oportunidades de melhoria (OM) decorrentes das auditorias internas da qualidade (AIQ), identificadas nos relatórios correspondentes, semelhante à das restantes ferramentas de gestão de identificação de OM, realizando também um controlo trimestral da execução dos planos de ação (ver 2.10.2).

Por sua vez, a dinâmica de definição de ações corretivas (RNC), sejam elas resultantes de auditorias internas da qualidade (AIQ), identificadas pelos serviços no dia a dia ou decorrentes de reclamações também impulsionam a melhoria contínua dos processos, conduzindo à sua inovação e ao aumento da sua eficácia.

Não obstante nas auditorias internas da qualidade já se realizar uma verificação da fiabilidade dos dados inseridos em BSC, a partir de 2011, fruto de uma recomendação da Inspeção-Geral de Finanças, passou a realizar-se anualmente uma auditoria específica aos cálculos e introdução dos dados no BSC, que visa não só aferir a fiabilidade dos dados, mas também melhorar a medição e definição dos indicadores de desempenho.

2.10.5 GESTÃO DO RISCO

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

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

A identificação e análise dos riscos permitiu a construção de uma Matriz de Gestão do Risco, onde constam 116 riscos de gestão decorrentes da atividade, dos quais 57 estão classificados como riscos de corrupção e infrações conexas. Para os 116 riscos identificados, foram adotadas 111 medidas preventivas e encontrando-se por implementar 20. No entanto, trata-se de uma matriz dinâmica cujo conteúdo é alterado sempre que as áreas de negócio e de suporte do instituto identifiquem essa necessidade.

2.10.6 FOLLOW-UP DAS RECOMENDAÇÕES DE AUDITORIA SCI E FINANCEIRAS

Durante o ano económico de 2017, este Instituto realizou como habitualmente, uma monitorização/ponto de situação quadrimestral quanto à implementação das recomendações sob a sua responsabilidade. Estas recomendações resultam, com maior expressividade, do parecer do Tribunal de Contas à Conta da Segurança Social e encontram-se documentadas numa base de dados interna.

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

2.10.7 ANÁLISE SWOT

Para a construção do Plano Estratégico 2016-2018, realizaram-se diversas análises de modo a delinear a melhor estratégia, entre elas a análise SWOT, que incorpora o referido documento e que se transcreve:

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

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

Envolvente Interna	
Weaknesses (Pontos Fracos)	Strengths (Pontos Fortes)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiência de recursos humanos 2. Elevada rotação de recursos humanos 3. Insuficiente capacidade de resposta às solicitações dos clientes 4. Insuficiente resposta e integração dos sistemas de informação 5. Insuficiente articulação estratégica com os principais parceiros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de Gestão da Qualidade 2. Aposta na formação e qualificação 3. Capacidade de inovação organizacional 4. Cobertura geográfica dos serviços 5. Implementação da Tesouraria Única 6. Maturidade das equipas
Envolvente Externa	
Threats (Ameaças)	Opportunities (Oportunidades)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Possibilidade de crescimento económico fraco 2. Sustentabilidade da Segurança Social 3. Fraca qualidade da dívida participada para execução 4. Contexto legal restritivo ao nível dos recursos humanos 5. Dependência externa ao nível da tecnologia e SI 6. Alteração frequente da legislação aplicável 7. Dependência externa de pareceres para a contratação de serviços relevantes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alinhamento estratégico com os parceiros da SS 2. Opção governativa de combate à fraude e evasão fiscal 3. Selectividade da cobrança 4. Novo regime do arrendamento apoiado 5. Sistema de Normalização Contabilística - AP e nova Lei do Enquadramento Orçamental

De seguida descreve-se sumariamente o seu significado e/ou impacto no instituto e estratégia para o triénio 2016-2018, sendo que importa, por conseguinte, tirar maior partido das forças da organização, concentrar esforços na superação das fraquezas e transformar, sempre que possível, as ameaças de contexto em oportunidades.

Pontos Fracos

1. Insuficiência de recursos humanos

A par de outros organismos, o IGFSS ressentiu-se com a entrada em vigor de diplomas legais que regulamentam e estruturam o funcionamento da administração pública, tendo sofrido como principal consequência a tendência de redução do seu número de colaboradores. O reforço do capital humano de forma a cobrir as saídas verificadas, numa perspetiva de não rutura dos serviços e também de reforço da tecnicidade dos colaboradores ao seu serviço é fator crítico de sucesso para a concretização da política e estratégias definidas para o instituto.

2. Elevada rotação de recursos humanos

Na área de recursos humanos, o cálculo de turnover tem a função de determinar a percentagem de substituições de funcionários antigos por novos e, conseqüentemente, analisar a capacidade da empresa em manter os seus colaboradores. Um alto percentual de turnover, dependendo do tipo de atividade da instituição, é um indicador de que algo está errado, sendo necessária a avaliação das causas de incapacidade de retenção do pessoal.

3. Insuficiente capacidade de resposta às solicitações dos clientes

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

4. Insuficiente resposta e integração dos sistemas de informação

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

5. Insuficiente articulação estratégica com os principais parceiros

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

Pontos Fortes

1. Sistema de Gestão da Qualidade

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

2. Aposta na formação e qualificação

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

3. Capacidade de inovação organizacional

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

4. Cobertura geográfica dos serviços

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

5. Implementação da Tesouraria Única

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

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

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

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

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

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

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

6. Maturidade das equipas

No IGFSS as equipas de trabalho atingiram um ponto de maturidade e de competência técnica que lhes permite comprovadamente alcançar elevados níveis de eficácia e eficiência. A autonomia no trabalho é uma constante na prossecução dos objetivos traçados.

Ameaças

1. Possibilidade de crescimento económico fraco

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

2. Sustentabilidade da Segurança Social

A necessidade imperiosa de garantir a sustentabilidade da Segurança Social impõe a adoção de determinadas políticas que podem eventualmente condicionar a estratégia de atuação do IGFSS.

3. Fraca qualidade da dívida participada para execução

A dívida participada para execução nas secções de processo executivo tem apresentado uma qualidade ainda inferior ao desejável face à existência de vários erros que potenciam a reclamação por parte dos contribuintes. Considerando que os problemas têm origem nos sistemas de informação da Segurança Social é fundamental o envolvimento de todos os institutos do sistema na sua resolução com vista à redução do número de situações de indevida participação de dívida e, conseqüentemente, da taxa de reclamações por dívida incorreta.

4. Contexto legal restritivo ao nível dos recursos humanos

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

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

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

6. Alteração frequente da legislação aplicável

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

7. Dependência externa de pareceres para a contratação de serviços relevantes

O instituto enquanto organismo da Administração Central do Estado está sujeito à obtenção prévia de diversos pareceres, os quais por regra são morosos, o que limita o desenvolvimento normal dos processos de contratação e a sua concretização em tempo útil face às necessidades operacionais.

Oportunidades

1. Alinhamento estratégico com os parceiros da Segurança Social

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

2. Opção governativa de combate à fraude e evasão fiscal

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

3. Seletividade da cobrança

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

4. Novo Regime do arrendamento apoiado

Novos critérios de atribuição dos fogos de habitação social, tornando mais justas as condições de acesso por parte de famílias carenciadas.

Atualização do valor das rendas de acordo com os rendimentos do agregado familiar, à semelhança das autarquias e do IHRU, IP, o que permite a variação do valor da renda no contrato de arrendamento, desde que os rendimentos se alterem, independentemente do óbito do arrendatário, facilitando a transferência de património para aquelas entidades.

Aposta na realização de vistorias e fiscalização dos Bairros de Renda Económica, permite uma atuação mais célere em situação de ocupação ilegal de fogos.

Atuação ao nível da recuperação e valorização de fogos devolutos, permite dar resposta aos pedidos de habitação através da atribuição de fogos de Renda Económica a famílias carenciadas, celebrando, assim, novos contratos de arrendamento ao abrigo da Nova Lei do Regime de arrendamento apoiado aprovada pela Lei 32/2016, de 24/08.

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

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

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

2.10.8 STRATEGY FOCUSED ORGANISATION

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

Com efeito, para ser bem sucedido na execução dos seus planos estratégicos o IGfSS garante não só a definição da estratégia, mas também a gestão da própria estratégia, assumindo-se uma Strategy Focused Organization. Para tanto, o IGfSS segue os cinco princípios para a execução da estratégia, tal como preconizado por Kaplan e Norton⁴.

Apresenta-se, de seguida, um diagnóstico da situação do IGfSS, reportado ao final de 2012, face a cada um dos referidos princípios, sendo que se verifica uma grande evolução relativamente aos primeiro e segundo diagnósticos efetuados em 2006 e 2009, aquando o início da adoção desta metodologia e elaboração do Plano Estratégico para o período 2010-2012, respetivamente.

Com efeito, durante estes últimos anos, o instituto foi efetivamente uma organização focada na execução da sua estratégia, tendo seguido quase na sua totalidade os fatores críticos de sucesso (pontos de orientação) para a concretização destes cinco princípios, conforme se esquematiza.



Legenda: Perceção do estado do IGfSS face à adoção dos 5 princípios de execução da estratégia e respetivos pontos de orientação:

- Implementado com sucesso
- Implementação não concluída ou insuficiente
- Não implementado

Diagnóstico do IGfSS face à adoção dos 5 princípios de execução da estratégia

⁴ Segundo o livro de Kaplan e Norton, autores da metodologia BSC: "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new competitive environment"

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

1. Promover a mudança através da liderança executiva

Para o processo de definição e execução da estratégia para o triénio 2016-2018 é crítico o papel da gestão de topo enquanto inequívoco patrocinador da operacionalização da estratégia.

A gestão de topo assume, portanto, a responsabilidade de (i) clarificar o porquê da mudança (novas orientações estratégicas), (ii) garantir o compromisso da equipa de dirigentes, (iii) assegurar que a missão, visão, valores, política da qualidade e estratégia da organização são claras e entendidas por todos os colaboradores e (iv) fomentar o entendimento e enraizamento do modelo de gestão.

Para além da equipa de gestão estratégica, a quem cabe coordenar e dinamizar este processo do ponto de vista operacional, têm aqui também um papel fundamental os/as gestores/as de processo, funcionando como “agentes da mudança” junto das suas equipas. Os processos de comunicação interna existentes assumem, aqui, particular importância na mobilização dos/as colaboradores/as.

2. Traduzir a estratégia de forma operativa

Após a mobilização da organização há que descrever e comunicar a estratégia, utilizando para o efeito o mapa da estratégia corporativa, o qual contém os principais objetivos a alcançar no triénio, bem como os respetivos indicadores e metas. Inclui ainda as iniciativas estratégicas definidas, ou seja, projetos ou iniciativas que visam alavancar o cumprimento dos objetivos estratégicos.

O BSC ajuda, assim, a traduzir a estratégia em objetivos operacionais, que constituem o guia para a obtenção dos resultados esperados e que permitem efetuar a monitorização regular da performance institucional e aferir a eficácia da execução da estratégia.

É também importante desde logo assegurar as responsabilidades. No IGFSS existe uma cultura de responsabilização, a qual é impulsionada pela adoção do BSC, pelo que as responsabilidades estão claramente atribuídas, a todos os níveis da organização.

3. Alinhar a organização com a estratégia

Enraizar uma cultura de excelência, orientada para resultados apenas é possível com o envolvimento das pessoas. Não obstante, não basta envolver e motivar os/as colaboradores/as para a mudança, é preciso alinhar toda a organização na execução da estratégia.

O Plano Estratégico reflete a visão estratégica de médio prazo do IGFSS a três anos, apresentando, assim, as linhas gerais para a construção dos Planos de Atividades anuais, permitindo o alinhamento estratégico da organização.

Desta forma, para cada processo de negócio e de gestão e administração é anualmente desenhado um mapa da estratégia (de segundo nível) e definido um conjunto de objetivos, medidas, cada um deles, por um ou mais indicadores, através da fixação não só de metas anuais, mas também de metas intercalares, na sua maioria mensais ou trimestrais, que permitirão depois, ao longo do ano, efetuar a monitorização mensal da performance institucional e aferir a sua eficácia. Por outro lado, relativamente ao PN.01 –

Gestão da Dívida são ainda desenhados mapas da estratégia (de terceiro nível), para as secções de processo executivo, o que para além de permitir verificar o contributo e impacto de cada uma no resultado global no processo, possibilita a emissão de um ranking mensal da performance destes serviços cuja missão e atividade é igual em cada local.

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

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

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

Os mapas da estratégia de segundo nível, por processo, por sua vez, servem de suporte à definição dos objetivos individuais dos/as colaboradores/as, no âmbito do SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública). Desta forma, cada um conhece o seu papel e sabe qual o contributo dos seus objetivos individuais para o alcance dos objetivos do mapa da estratégia do processo ao qual pertence e, por conseguinte, entende o impacto que o seu desempenho tem para a eficácia da estratégia corporativa, e, por essa via, para a concretização da missão e visão do IGFSS.

O SIADAP, entre outros aspetos, visa avaliar, responsabilizar e reconhecer o mérito dos/as colaboradores/as e dirigentes em função dos resultados obtidos. O processo de avaliação assenta na contratualização dos objetivos a alcançar e das competências a demonstrar ao longo do período de avaliação, numa lógica clara de orientação para resultados, de envolvimento na atividade da organização e de responsabilização de todos os que se encontram ao serviço da concretização da sua missão. Por outro lado, o SIADAP assenta na diferenciação de desempenhos, promovendo uma cultura de excelência, garantida pela fixação de percentagens máximas para as classificações mais elevadas, as quais são rigorosamente observadas.

Não obstante, atentos os impedimentos legais, não é exequível implementar outros sistemas de incentivo, muitas vezes existentes em organizações que adotam um sistema de gestão por objetivos, nomeadamente no setor privado.

Com a convicção de que as pessoas são um factor crucial no sucesso da organização e também como forma de reconhecimento e motivação, o IGFSS aposta, assim, fortemente na formação e no desenvolvimento de competências dos/as seus/suas colaboradores/as.

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

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

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

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

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

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

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

Estas análises (2.10.1 a 2.10.8), em conjunto com os resultados históricos da performance, serviram de base à definição da estratégia, quer de médio prazo (Plano Estratégico para o triénio 2016-2018), quer de curto prazo (Plano de Atividades para 2016, 2017 e 2018), consubstanciando estes instrumentos os principais planos de melhoria do IGFSS.

3. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

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

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

3.1 INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EXTERNOS

De forma a garantir o primeiro compromisso da política da qualidade do IGFSS - “clientes satisfeitos” e responder a um dos principais requisitos do sistema de gestão da qualidade (SGQ) implementado de acordo com a norma NP EN ISO 9001, o instituto realiza consecutivamente, desde há 12 anos, um inquérito de avaliação da satisfação dos seus principais clientes externos, das áreas de negócio.

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

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

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

METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO

Os questionários são adaptados do “Questionário de Satisfação para Cidadãos/Clientes” da CAF e são diferenciados em função de cada Processo de Negócio (Gestão da Dívida, Património Imobiliário, Orçamento e Conta e Gestão Financeira). O inquérito permite aferir os resultados não só por tipo de cliente mas também por segmentação geográfica.

Em 2017, e com base nos resultados e na aprendizagem decorrente das respostas aos questionários do ano anterior, foram promovidas as necessárias alterações na seleção da amostra, bem como nos questionários de cada um dos tipos de clientes, de forma a torná-los mais simples e orientados para a

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

aferição das matérias que permitirão dar saltos qualitativos que contribuam para a melhoria da satisfação dos clientes.

O início da preparação do inquérito ocorreu no mês de março/2017, de acordo com o Plano Anual da Qualidade, terminando o processo com a apresentação do relatório final em outubro/2017, o qual já inclui os planos de ação das oportunidades de melhoria identificadas fruto da análise dos resultados, não obstante no mês de setembro serem desde logo aferidos e divulgados os resultados da satisfação dos clientes externos.

A metodologia utilizada percorre, então, as seguintes etapas:

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

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

CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Desde há 12 anos são abrangidos pelo inquérito os principais clientes dos Processos de Negócio. No ano de 2017 e atendendo à especificidade e universo de cada tipo de cliente, foram definidas diferentes abordagens para a seleção da amostra, bem como da forma e número de questionários a enviar.

De seguida, caracteriza-se a amostra do inquérito realizado em 2017, por tipo de cliente, de acordo com os critérios que foram estabelecidos.

Contribuintes com dívida à Segurança Social

Em 2017, considerando a existência de uma base de dados com 182.823 e-mails de contribuintes com processos de recuperação executiva, bem como da disponibilização pelo Instituto de Informática, I.P. (II, I.P.) da aplicação para a criação de inquéritos "LimeSurvey", a DQC, em colaboração com o II remeteu o número de questionários necessários para obter uma quantidade de respostas que permitam obter uma amostra que cumpra os requisitos mínimos de representatividade estatística (nível de confiança de 90% e erro de precisão de 10%).

Considerando que as secções de processo têm competências no âmbito dos processos de revitalização e de devedores estratégicos, sendo, na sua generalidade, o seu interlocutor em primeira linha, a presente abordagem garante a inquirição aos contribuintes enquadrados neste âmbito.

Arrendatários

Considerando um universo de 1.736 clientes, realizou-se a entrega por correio de questionários à totalidade dos arrendatários. Considerando que a taxa de resposta global nos últimos três anos se tem situado na ordem dos 23%, pretendeu-se obter uma amostra estatisticamente representativa (nível de confiança de 95% e erro de precisão de 5%).

A seleção da amostra é realizada em função do número de arrendatários geridos pela DGI-Norte e DGI-Sul, bem como dos dois tipos de renda existentes (livre e social).

Administrações de condomínio

Considerando um universo de 457 clientes, realizou-se a entrega por correio de questionários à totalidade das administrações de condomínio. Considerando que a taxa de resposta global nos últimos três anos se tem situado na ordem dos 22%, pretendeu-se obter uma amostra estatisticamente representativa (nível de confiança de 95% e erro de precisão de 10%).

Compradores de imóveis

O inquérito realizado a este tipo de cliente apresenta uma característica diferente dos restantes, uma vez que não é realizado num determinado período do ano, mas sim ao longo de todo o ano à medida que se vão realizando as escrituras de venda dos imóveis do IGFSS.

O questionário é distribuído a todos os compradores de imóveis geridos pelas Direções de Gestão de Imóveis do Norte e Sul no ato da escritura de venda. Os questionários respondidos são entregues posteriormente pelas referidas Direções à DQC.

Não obstante o inquérito ser contínuo ao longo do ano, é realizado o apuramento dos dados obtidos no período compreendido entre 01/07/2016 e 30/06/2017.

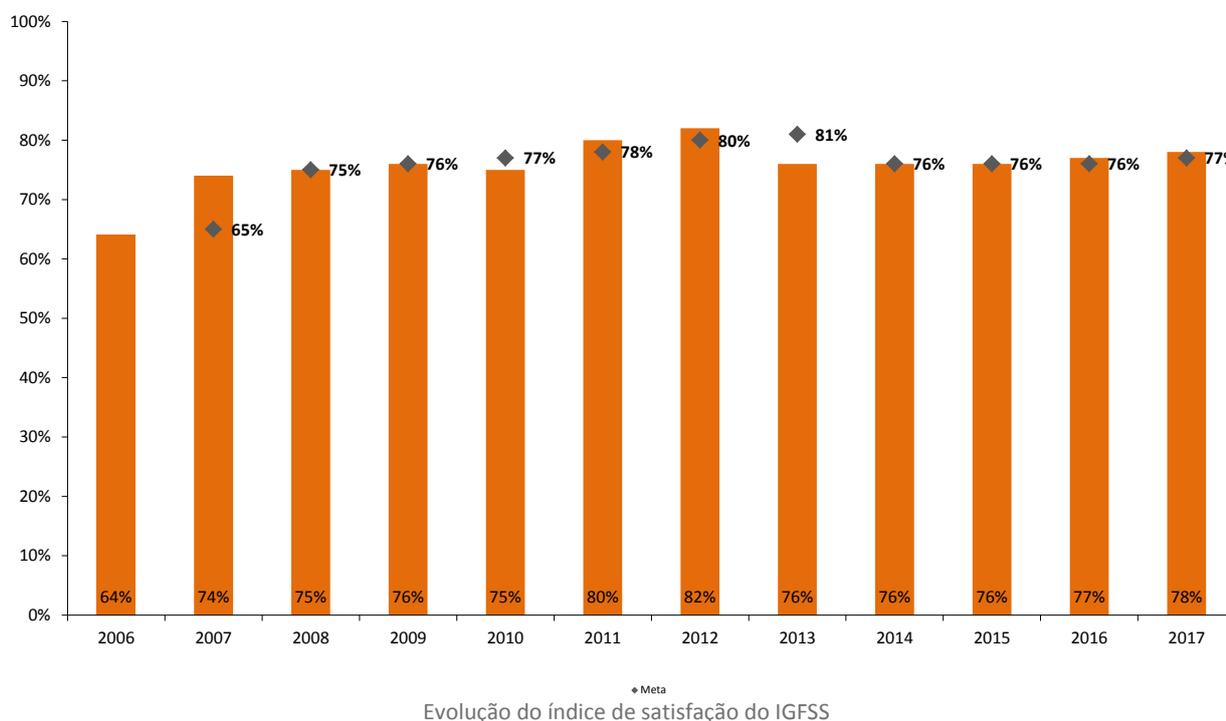
Instituições do sistema de Segurança Social - Orçamento e Conta

Foi inquirido por e-mail o universo de clientes, num total de 6.

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

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

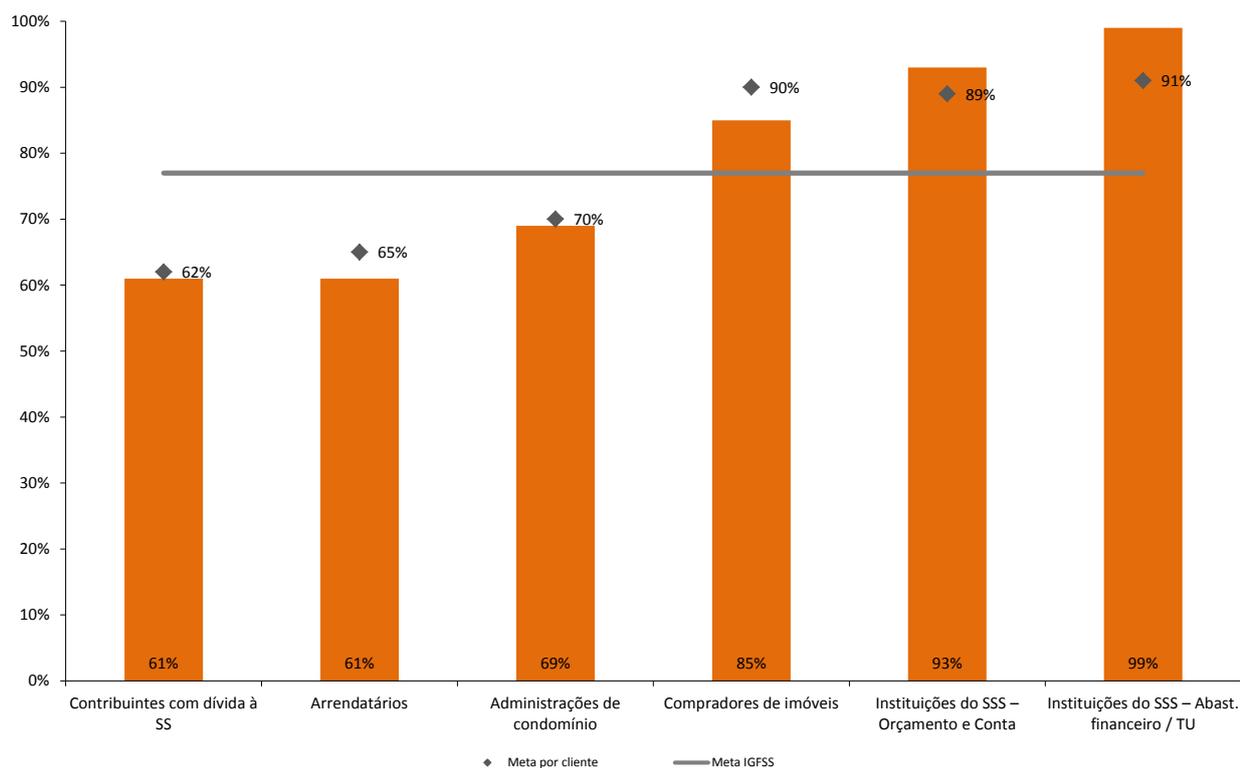
RESULTADOS DO INQUÉRITO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO



O índice de satisfação global do IGFSS, resultante da média dos índices de satisfação alcançados pelos diversos tipos de clientes é de 78% em 2017, o que representa um acréscimo de 1 ponto percentual face ao ano anterior.

O resultado registado superou em 1 ponto percentual a meta estabelecida em 2017 (77%) no mapa da estratégia corporativa.

Comparativamente com o ano de 2006, em que se realizou o primeiro exercício de avaliação da satisfação dos clientes externos, constata-se uma evolução positiva de 14 pontos percentuais.



Resultados da satisfação dos clientes externos em 2017

Os resultados da avaliação da satisfação dos clientes do IGFSS apresentam índices de satisfação que oscilam entre os 61% (Contribuintes com dívida à Segurança Social e Arrendatários) e os 99% (Instituições do SSS - Abastecimento Financeiro/Tesouraria Única).

Os Contribuintes com dívida à Segurança Social, os Arrendatários e as Administrações de Condomínio registaram resultados aquém da meta global estabelecida para o IGFSS (77%).

Relativamente aos objetivos definidos no BSC para cada um dos tipos de clientes, apenas em 2 a respetiva meta foi alcançada – Instituições do SSS, nas áreas do “Orçamento e Conta” e do “Abastecimento Financeiro/Tesouraria Única”.

3.2 CAIXAS DE SUGESTÕES E E-MAIL INSTITUCIONAL

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

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

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

enviadas para a caixa de correio eletrónico institucional, reencaminhando-as depois para as áreas competentes para resposta.



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

Em 2017 foram recebidos 249 folhetos, os quais representam apenas 0,15% do total de atendimentos presenciais, pelo que a análise aos resultados deve ter este dado em consideração. Uma vez que os folhetos disponibilizados em todos os locais de atendimento ao público do IGFSS pedem para o cliente avaliar o serviço prestado, bem como o tempo de espera, importa referir que, em 2017, 88% dos clientes está satisfeito ou muito satisfeito, tendo também 50% respondido que teve um tempo de espera máximo de 10 minutos para ser atendido. Estes dados, à semelhança do inquérito de satisfação anual, são segmentados geograficamente de forma a permitir uma atuação direcionada.

No que respeita à caixa de correio eletrónico institucional foram recebidos 4.060 e-mails, o que corresponde a uma média mensal de 338 e-mails.

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

3.3 TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES

De acordo com a Norma ISO 9001 a organização deve estabelecer e implementar formas eficazes de comunicação com os clientes, nomeadamente para:

- ➔ Dar informações sobre os serviços;
- ➔ Obter retorno de informação, incluindo reclamações do cliente.

Para isso, o IGFSS disponibiliza aos clientes os canais de comunicação descritos anteriormente. Contudo, importa ao mesmo tempo ter um processo de tratamento das reclamações que seja entendido pelo cliente como acessível, rápido e justo.

Assim, o IGFSS iniciou em setembro de 2007 o processo de “Tratamento de reclamações” dos clientes externos, tendo sido desenhados procedimentos específicos para cada um dos Processos de Negócio: Gestão da dívida, Património imobiliário, Orçamento e conta e Gestão financeira.

Para além da elaboração do procedimento de “Tratamento das reclamações”, foi também definido uma taxa de cumprimento do prazo de resposta para as reclamações do Livro Amarelo na área da Gestão da Dívida, cujo indicador consta do respetivo *scorecard*, garantindo a todos os clientes o feedback atempado relativo à resolução da sua reclamação.

No ano de 2017, o tempo médio de resposta a reclamações foi de 14 dias úteis para o processo de gestão da dívida (475 reclamações) e de 6 dias úteis para o processo do património imobiliário (2 reclamações). Relativamente aos processos de gestão financeira e de orçamento e conta não existiram reclamações.

As unidades de negócio registam e tratam as reclamações recebidas dos clientes externos em bases de dados desenvolvidas internamente. O primeiro passo consiste em identificar se a reclamação é ou não justificada, não obstante se responda sempre ao cliente mesmo nas situações em que lhe não é atribuída razão. O segundo passo, no caso das reclamações justificadas, consiste no preenchimento de um relatório de não conformidade, seguindo as regras e os procedimentos do Sistema de Gestão da Qualidade, no qual são identificadas: a análise de causas, a correção (o que corrige aquela situação em concreto) e a ação corretiva (que corrige as causas que estiveram na origem da situação evitando a sua recorrência), bem como os respetivos responsáveis e prazos de execução das ações.

Não obstante o tratamento das reclamações ser realizado diariamente, com uma periodicidade semestral foi efetuada uma análise do registo e tratamento das reclamações pela Direção da Qualidade e Comunicação, que emite um relatório cujas conclusões e recomendações, em conjunto com outros inputs, são analisados nas reuniões do Conselho da Qualidade para se encontrarem eventuais oportunidades de melhoria. Para o IGFSS “as reclamações são uma segunda oportunidade”.

3.4 PEDIDOS DO PROVEDOR DE JUSTIÇA

Em 2017 foram solicitados 325 pedidos de esclarecimento, por parte do Provedor de Justiça ao Departamento de Gestão da Dívida, dos quais foi dada resposta a 310, representando 95,4% do total. Em média, as solicitações de esclarecimento demoraram 19,5 dias úteis a serem respondidas.

Face ao ano anterior, o número de pedidos diminuiu 32,7% (483 em 2016), tendo o número de arquivamentos (147) crescido 70,9% (86 em 2016).

Os pedidos efetuados via telefone (32%) são respondidos, em média, em 1 dia útil, enquanto os pedidos solicitados por e-mail (68%) demoram, em média, 28 dias úteis a serem respondidos.

3.5 PÁGINA ELETRÓNICA DA SEGURANÇA SOCIAL

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

Neste âmbito, e através da ferramenta Google Analytics, foi analisado o número de visualizações⁵ que as referidas páginas registaram durante o ano de 2017.

Verificou-se, assim, que no período de 01/01/2017 a 31/12/2017, a página eletrónica da Segurança Social registou um total de 1.210.067 visualizações de páginas, o que corresponde a uma diminuição de 113.232 visualizações (-8,6%), face ao registado em 2016 (1.323.299).

⁵ Número total de páginas visualizadas, sendo contabilizadas as visualizações repetidas de uma única página.

As três páginas mais visitadas em 2017 foram: “Lista de devedores na Segurança Social”, com 305.116 visitas (25,2%), “Contactos”, com um total de 233.546 visualizações (19,3%); e “Regularização de dívidas”, com 191.851 acessos (15,9%).

3.6 PÁGINA ELETRÓNICA DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO

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

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

Assim, em 2017, a página eletrónica do Património Imobiliário foi acedida por 123.909 utilizadores diferentes, em 167.734 sessões, registando-se um total de 787.701 visualizações de páginas.

A página eletrónica do Património Imobiliário foi acedida 13.978 vezes por mês, por 11.099 visitantes, sendo que em casa sessão foram visitadas 4,7 páginas, tendo os utilizadores permanecido 2 minutos e 16 segundos, em média.

4. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS/AS COLABORADORES/AS

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

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

- Envolver os/as colaboradores/as 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/as colaboradores/as, através da qualificação e promoção do mérito, no sentido de aumentar a motivação e o empenhamento de todos/as.

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

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

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

Existe ainda um outro instrumento de comunicação importante: o inquérito de avaliação da satisfação dos/as colaboradores/as, também com vista a ter uma perceção clara das suas expectativas e necessidades. Este inquérito visa aferir o clima social do instituto, assim como efetivar a recolha de sugestões que melhorem o seu funcionamento, aferindo o nível de satisfação relativamente às práticas de gestão da organização.

No âmbito da gestão de recursos humanos, a medição do clima de satisfação dos/as colaboradores/as assume particular importância na identificação de áreas de melhoria das práticas de gestão e políticas específicas de desenvolvimento do capital humano adotadas.

O inquérito de avaliação da satisfação dos/as colaboradores/as no IGFSS não serve para satisfazer a simples curiosidade estatística, sendo antes uma ferramenta que permite avaliar a organização na forma como gere os seus recursos humanos.

Decorridos alguns anos sobre a utilização deste instrumento, denotou-se, pela estabilidade dos resultados apresentados, que, tal como está desenhado, assumiu já um carácter de rotina, não servindo, deste modo, o propósito essencial de desencadear ações de melhoria. Esta circunstância, aliada ao

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

contexto laboral atual, levou a concluir pelo alargamento da periodicidade com que é elaborado o inquérito. Neste contexto, o mesmo não foi realizado em 2013 e 2014, tendo sido decidido pela realização bienal do referido inquérito a partir de 2015.

Ainda no sentido de dinamizar a utilização deste importante instrumento de gestão, optou-se pela contratação do Observatório Nacional de Recursos Humanos (ONRH), organismo “que tem como principal missão medir, compreender e explicar a Satisfação, Lealdade e Envolvimento dos colaboradores das organizações públicas e privadas aderentes ao projeto”, que para além de permitir a utilização de um modelo de inquérito elaborado por profissionais habilitados para o efeito e, por conseguinte, mais sustentado do ponto de vista técnico, a grande vantagem na utilização do mesmo reside, inequivocamente, na possibilidade de comparação com os resultados de outras organizações. Efetivamente, este factor é crucial na comparação do nível de satisfação dos colaboradores do IGFSS com os de outras organizações e dessa forma aferir o posicionamento face aos restantes, sendo este, um aspeto realçado no âmbito da certificação da qualidade de acordo com a norma ISO 9001 que fomenta a realização de benchmarking.

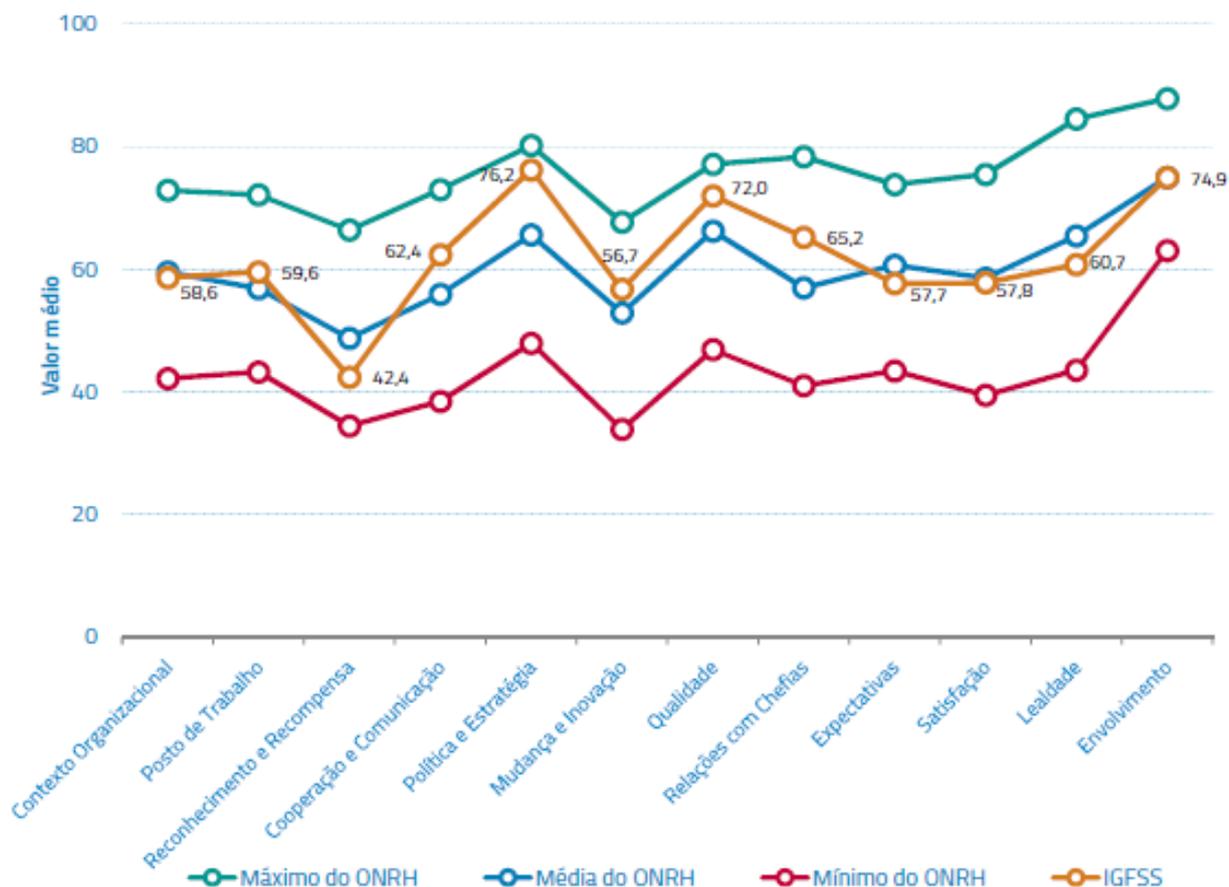
Do que precede, e decorrente da realização do referido inquérito no decorrer do ano de 2017, apresentam-se de seguida os resultados obtidos:

Resumo - Ranking das dimensões



A classificação média mais elevada corresponde à dimensão Política e Estratégica (76,2 pts). Por outro lado, a dimensão Reconhecimento e Recompensa (42,4 pts) apresenta a classificação média mais reduzida.

Resumo - Comparação com o ONRH



As diferenças positivas entre as classificações médias do IGFSS e do ONRH correspondem às dimensões Posto de Trabalho, Cooperação e Comunicação, Política e Estratégica, Mudança e inovação, Qualidade e Relações com Chefias.

Face à meta traçada de 55,5 pontos para o índice de satisfação dos colaboradores em 2017, o resultado obtido (57,8 pontos) superou a mesma em 2,3 pontos.

O relatório encontra-se em análise de forma a se identificarem eventuais oportunidades de melhoria. Caso sejam identificadas, estas serão monitorizadas trimestralmente, em 2018, pela Direção da Qualidade e Comunicação, através da apresentação do relatório de monitorização das oportunidades de melhoria.

5. *TABLEAU DE BOARD* DO SGQ (benchmark externo)

O IGFSS tem como visão ser um instituto líder na qualidade do serviço público, tendo para isso adotado ferramentas de gestão flexíveis e inovadoras com o objetivo de fornecer serviços mais orientados para a satisfação das necessidades dos seus clientes.

É, pois, neste contexto, que o IGFSS compara os seus resultados com os de outros organismos públicos (*benchmark* externo) e, dessa forma, avalia o seu desempenho e posicionamento em diversos indicadores. O *tableau de board* apresentado neste ponto contém, assim, não só os resultados dos principais indicadores de gestão do IGFSS, mas principalmente a comparação desses resultados com os de outras entidades em que tal é comparável e/ou existem dados disponíveis. A abordagem seguida para a construção deste *tableau* obedeceu aos seguintes critérios:

- Realizar a comparação com os principais organismos da Segurança Social - Instituto de Segurança Social (ISS), Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social (IGFCSS) e Instituto de Informática (II);
- Realizar a comparação com outras entidades da Administração Pública que exercem funções similares às desenvolvidas pelo IGFSS - Autoridade Tributária e Aduaneira (AT); Direção-Geral do Orçamento (DGO) e Regiões Autónomas;
- Realizar a comparação com referenciais de excelência – Dados da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e do Mercado Monetário Interbancário (MMI);
- Selecionar indicadores relevantes e aplicáveis aos organismos identificados para comparação.

O *benchmark* consiste, assim, na comparação de resultados. É o referencial de excelência que posteriormente permitirá identificar as práticas de excelência que poderão ser selecionadas, adaptadas à realidade do IGFSS e implementadas de modo a melhorar continuamente os níveis de desempenho (*benchmarking*).

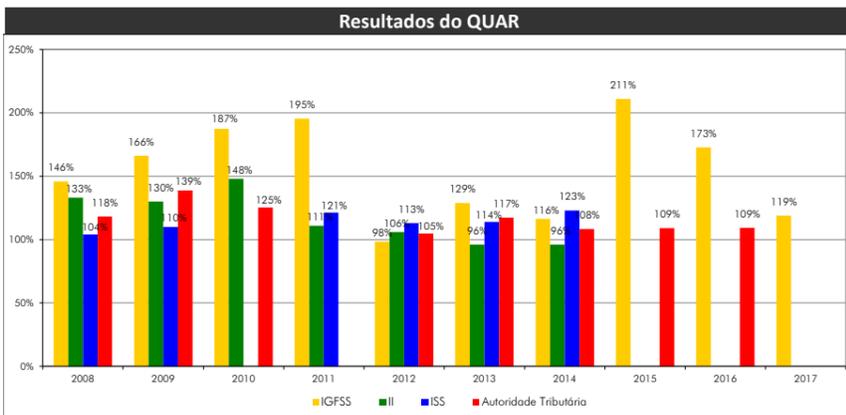
De seguida apresenta-se o *tableau de board* do sistema de gestão da qualidade do instituto, atualizado à data de 31/03/2018.

Tableau de board do SGQ (benchmark externo)

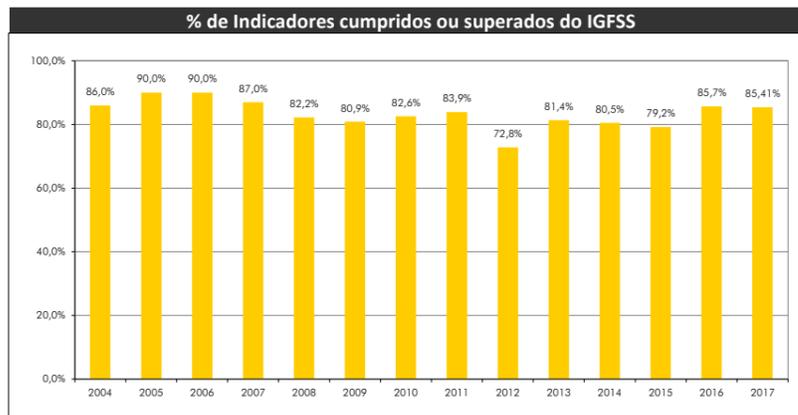
Data de atualização: 20-08-2018



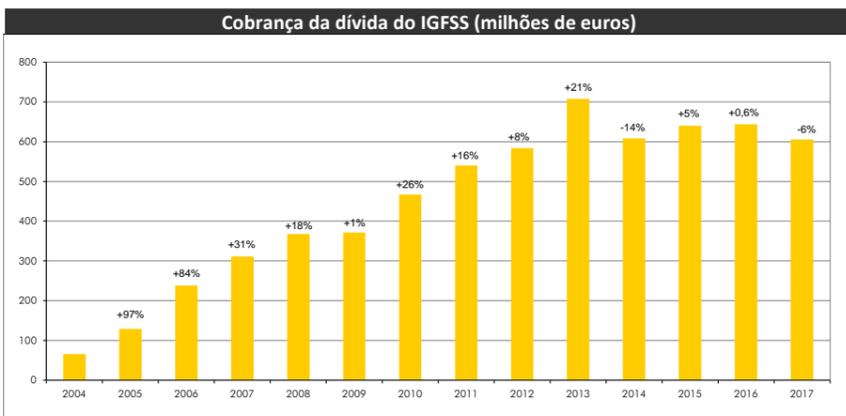
Resultados de Negócio



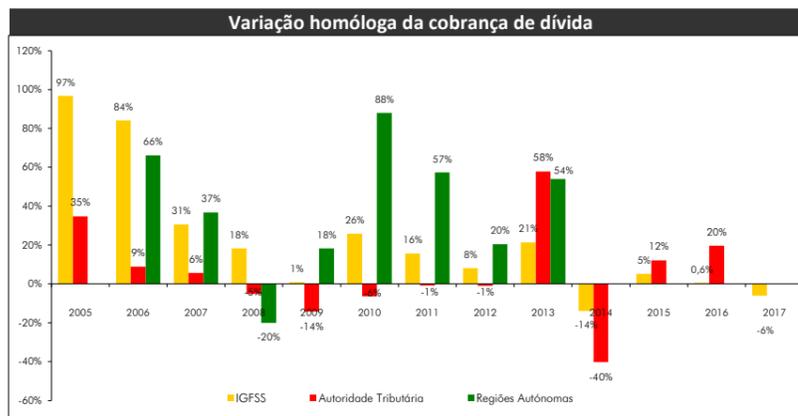
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet



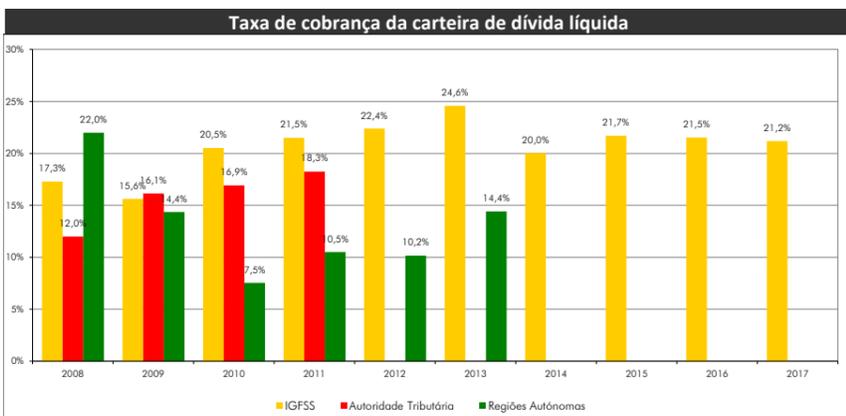
Fonte: Relatórios de Atividades do IGFSS



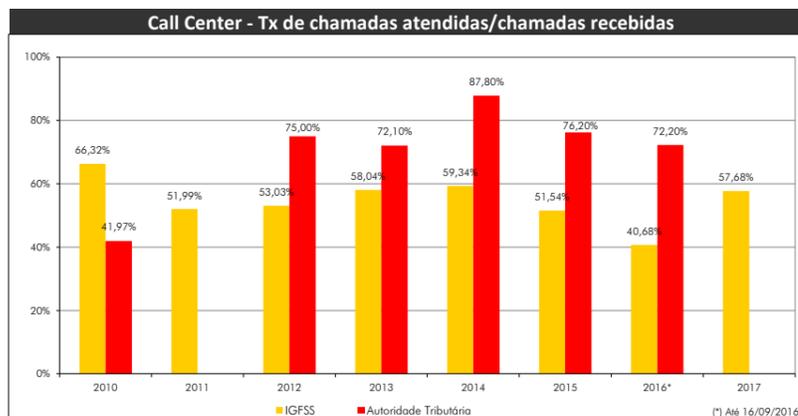
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais



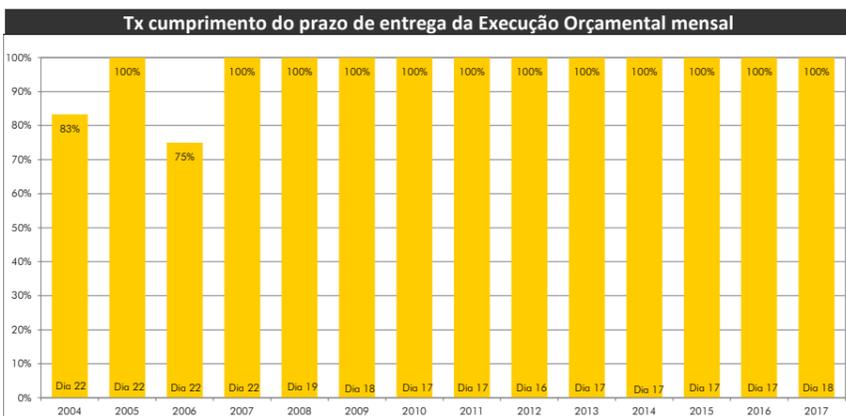
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais, Relatórios de Atividades e comunicado da AT



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



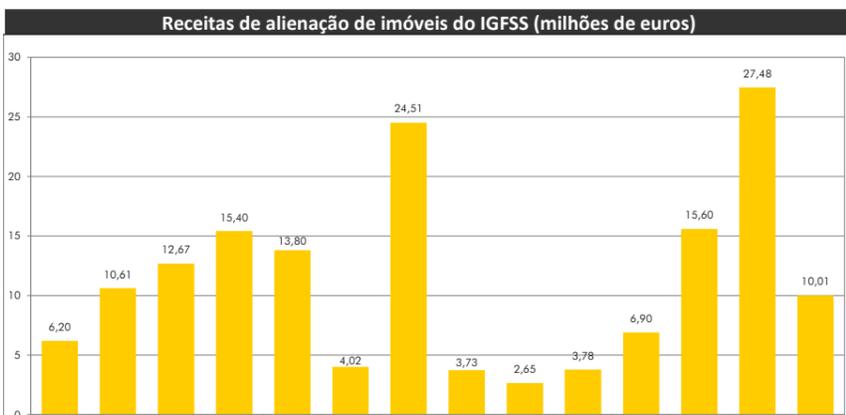
Fonte: Sistema de Atendimento Telefónico do IGFSS e Relatório de Atividades da AT



Fonte: Ferramenta de Gestão por Objetivos do IGFSS



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



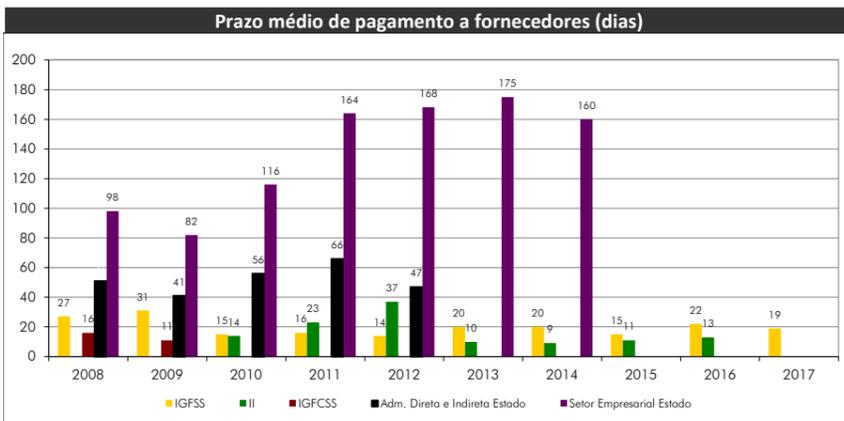
Fonte: Sistema de Informação Financeira do IGFSS

Tableau de board do SGQ (benchmark externo)

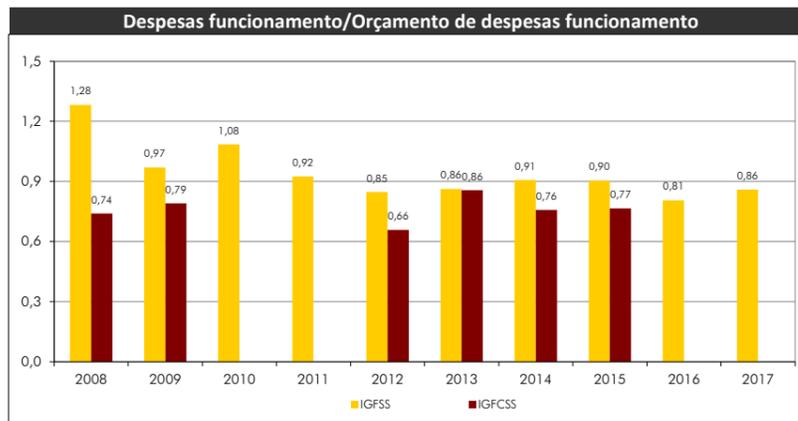
Data de atualização: 20-08-2018



Outros resultados



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

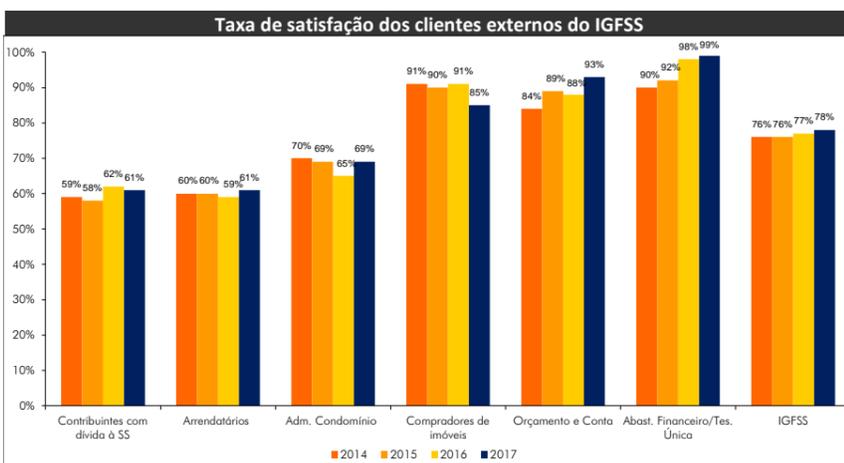


Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet

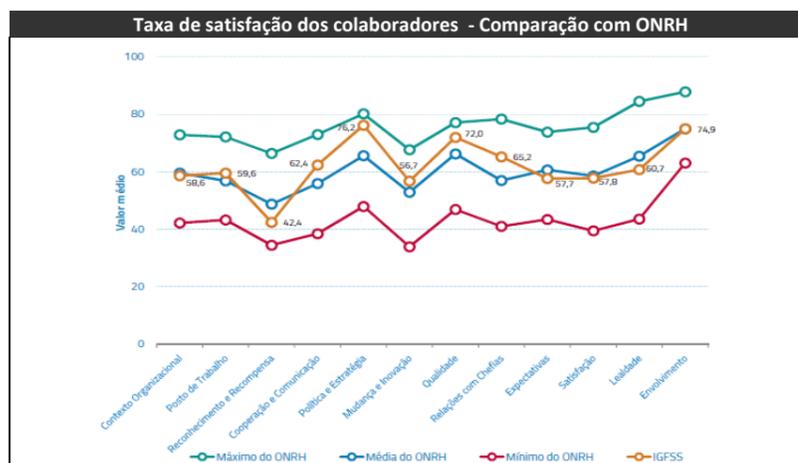
Taxa de satisfação dos clientes externos											
Entidade	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Observações
IGFS: Global	75%	76%	75%	80%	82%	76%	76%	76%	77%	78%	Média dos resultados de cada tipo de cliente Os resultados de 2008 a 2015 contemplam apenas os/as contribuintes da área de Recuperação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

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

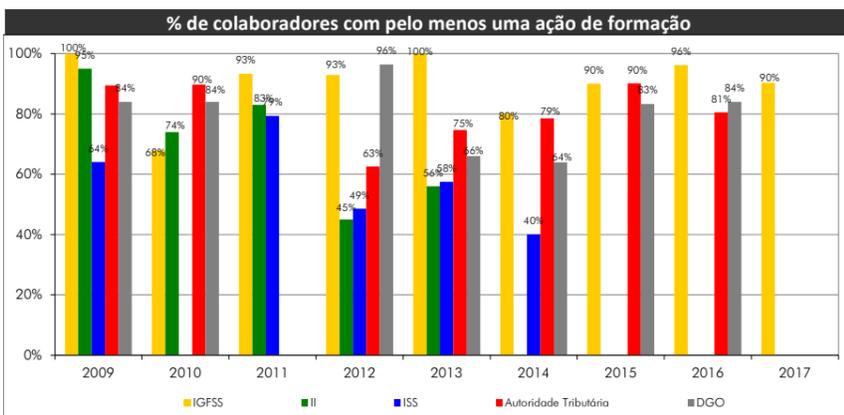
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet



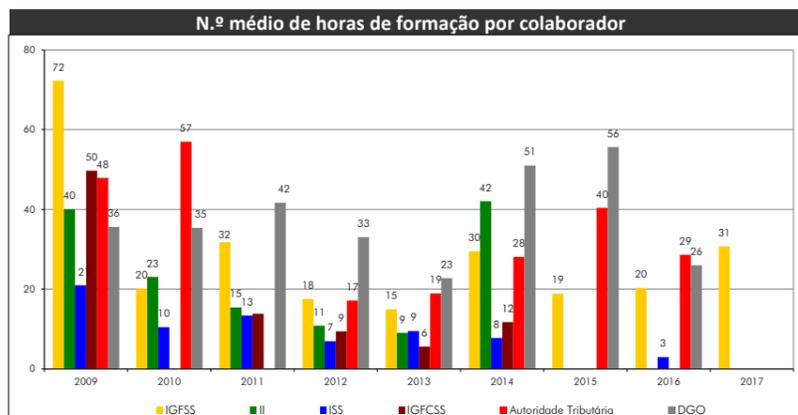
Fonte: Relatórios de avaliação da satisfação dos clientes externos do IGFS



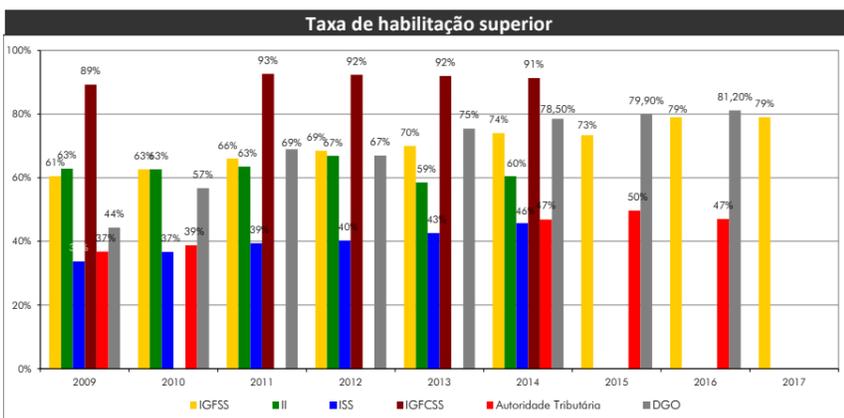
Fonte: Relatório de satisfação dos colaboradores do IGFS 2017



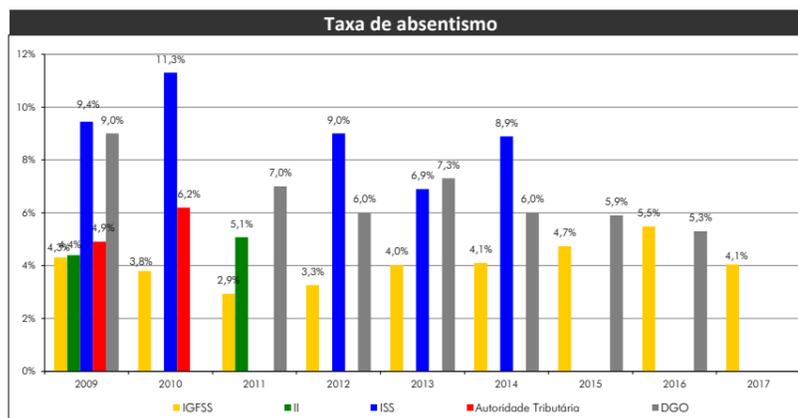
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet. O valor apresentado pelo IGFS em 2012 e 2013 corresponde à taxa apurada no período 2011-2012 e 2011-2013 respetivamente (Resolução do Conselho de Ministros n.º 89/2010, de 17 de novembro)



Fonte: Relatórios de Atividades e Balanços Sociais dos diversos organismos



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



Fonte: Relatórios de Atividades e Balanços Sociais dos diversos organismos

6. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

“Avaliação do Sistema de Controlo Interno (SCI)

Com base nas respostas às questões apresentadas no anexo A, os serviços deverão apresentar neste ponto a sua avaliação sobre o SCI, destacando as conclusões e as recomendações de ações de inspeção e auditoria a que tenham sido sujeitos e mencionando igualmente as ações de melhoria que neste âmbito se propõem implementar.”^{Nota}

1. Ambiente de controlo

1.1 Estão claramente definidas as especificações técnicas do sistema de controlo interno?

Sim. Em 2013, face à reestruturação orgânica ocorrida, a Direção de Qualidade e Comunicação assumiu a competência de garantir a eficácia do sistema de gestão da qualidade, cujos requisitos e diretrizes estão devidamente definidos e documentados no Manual da Qualidade do instituto e que abrangem toda a sua atividade.

1.2 É efetuada internamente uma verificação efetiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?

Sim. Anualmente é efetuada a revisão formal e abrangente do sistema de gestão da qualidade pelo Conselho da Qualidade, para além das reuniões de acompanhamento e de pilotagem estratégica realizadas por este órgão.

De acordo com o programa anual de auditorias internas da qualidade, em 2017 foram realizadas 34 auditorias que abrangem todos os processos de negócio e de gestão e administração.

Não obstante nas auditorias internas da qualidade já se realizar uma verificação da fiabilidade dos dados inseridos em BSC, a partir de 2011, fruto de uma recomendação da Inspeção-Geral de Finanças, passou a realizar-se periodicamente uma auditoria específica aos cálculos e introdução dos dados no BSC, que visa não só aferir a fiabilidade dos dados, mas também melhorar a medição e definição dos indicadores de desempenho.

1.3 Os elementos da equipa de controlo e auditoria possuem a habilitação necessária para o exercício da função?

Sim. Relativamente aos auditores internos da qualidade, e tal como estabelecido no procedimento “IT.SPGA.01.08.03 – Auditorias Internas da Qualidade”, os elementos constantes da bolsa de auditores internos cumprem todos com os requisitos exigidos pela Norma ISO 9001 e pela Norma ISO 19011 – Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão da qualidade e/ou de gestão ambiental, a saber:

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

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

- Acompanhamento de duas auditorias como observador/a;
- Realização de uma auditoria acompanhado por um/a auditor/a qualificado/a;
- Independência, maturidade, objetividade e capacidade de análise e síntese;
- Auditor/a coordenador/a - realização de duas auditorias como coordenador/a, acompanhado por um/a auditor/a coordenador/a.

Refira-se ainda que desde 2008 o IGFSS tem, por sua iniciativa, um procedimento de avaliação da satisfação com os/as auditores/as internos/as, cuja taxa em 2017 ascendeu a 97,78%.

1.4 Estão claramente definidos valores éticos e de integridade que regem o serviço (ex. códigos de ética e de conduta, carta do utente, princípios de bom governo)?

Sim. Gerir os recursos económicos do Orçamento da Segurança Social é uma missão de muita responsabilidade, com impacto para o país, pelo que os/as colaboradores/as sentem que o seu trabalho tem um significado especial.

Em abril de 2006, o IGFSS aprovou uma Carta de Valores, na qual são estabelecidos os princípios éticos e deontológicos pelos quais deve pautar a sua conduta, tal como pretende ser reconhecido pelos seus clientes e sociedade em geral. São cinco os valores pelos quais os/as colaboradores/as do IGFSS regem a sua conduta diariamente na prossecução da missão do instituto (ver ponto 1 do Capítulo I deste relatório).

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

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

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

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

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

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

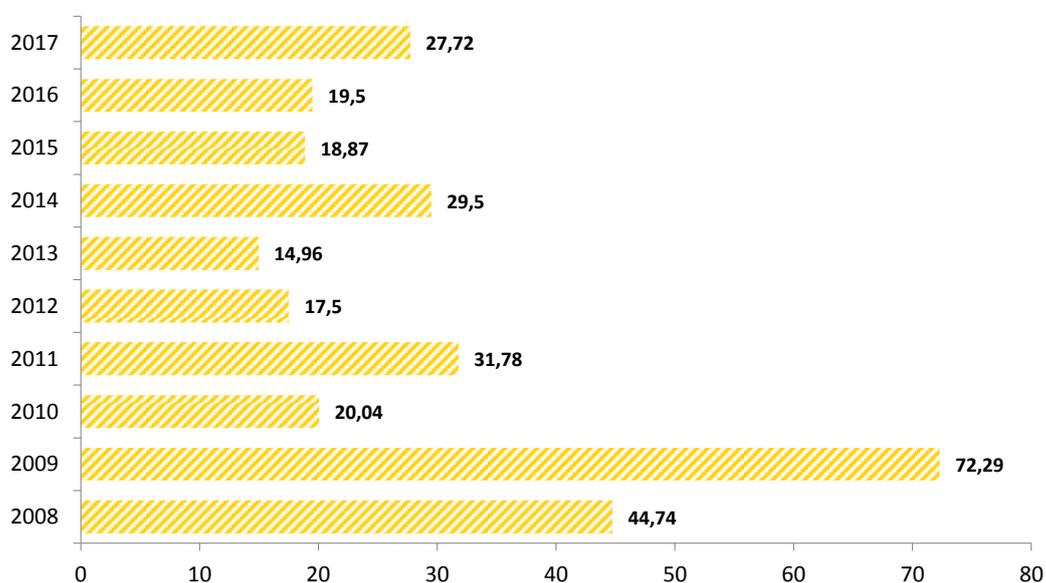
O Conselho Diretivo do IGFSS assegura que todos/as os/as colaboradores/as conhecem, entendem e implementam a Política da Qualidade através de ações de sensibilização, cartazes, boletins eletrónicos da qualidade, quadros informativos e contactos pessoais.

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

Sim. É com a convicção de que as pessoas são a chave do sucesso das organizações, que a formação profissional se afirma como um instrumento de gestão privilegiado que, gerido de forma adequada, proporciona ao conjunto dos trabalhadores/as a oportunidade de enriquecer conhecimentos, desenvolver capacidades e competências, estimular atitudes e comportamentos e melhorar qualificações técnicas e profissionais. Daí uma aposta cada vez mais consistente em mais e melhor formação, bem assim como na análise do retorno da eficácia da mesma.

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

Em 2017 registou-se no final do ano um valor de 27,72 horas de formação por trabalhador/a.



Evolução do número médio de horas de formação por colaborador/a

De salientar que o valor registado de horas de formação por trabalhador/a foi superior à meta traçada para o ano de 2017 (18 horas de formação por trabalhador/a).

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

1.6 Estão claramente definidos e estabelecidos contactos regulares entre a direção e os dirigentes das unidades orgânicas?

Sim. O Conselho Diretivo privilegia não só a comunicação descendente mas também a comunicação ascendente, fomentando uma política de porta aberta e disponibilizando canais de comunicação acessíveis para que todos/as os/as colaboradores/as e dirigentes possam comunicar diariamente com a administração.

Em particular no que respeita à comunicação com os/as dirigentes, para além dos canais de comunicação internos transversais a toda a organização, existem outros, numa lógica mais relacional, tais como as reuniões de pelouro periódicas, as reuniões do Conselho da Qualidade, as visitas do Conselho Diretivo (CD) às unidades orgânicas, incluindo aos serviços desconcentrados e os workshop's temáticos realizados aquando do lançamento de novos projetos transversais à organização.

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

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

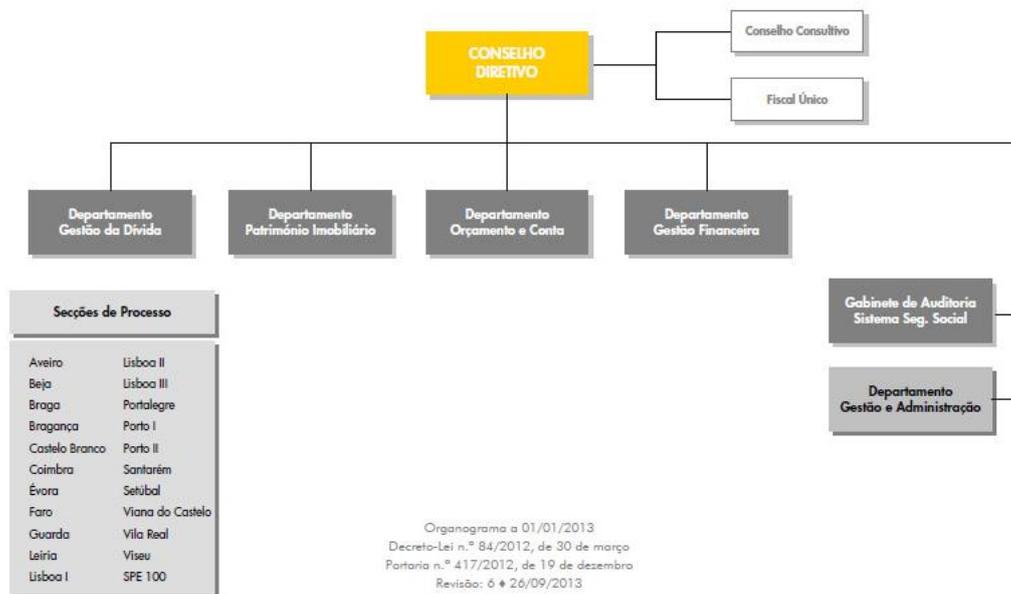
- Fiscal Único - no âmbito das atribuições que se encontram definidas foram realizadas as seguintes auditorias:
 - Auditoria Financeira – Orçamental ao último trimestre de 2016 e aos três primeiros trimestres de 2017;
 - Auditoria Financeira à prestação de contas de 2016.
- Tribunal de Contas: Trabalhos no âmbito do Parecer à Conta da Segurança Social 2016, e ainda no acompanhamento semestral da execução orçamental;
- Tribunal de Contas: Auditoria à implementação do SNC-AP na Administração Pública.
- Inspeção-Geral de Finanças: Auditoria à Alienação do Património da Segurança Social.

2. Estrutura organizacional

2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?

Sim. A estrutura orgânica do IGFSS, em vigor desde 1 de janeiro de 2013, foi aprovada pela Portaria n.º 417/2012, de 19 de dezembro, obedecendo, por conseguinte, às regras definidas legalmente.

O IGFSS tinha 365 colaboradores em 31 de dezembro de 2017, dividindo-se em áreas operacionais e áreas de suporte, existindo ainda serviços desconcentrados na área de gestão da dívida, que correspondem às secções de processo executivo do sistema de Segurança Social.



Organograma do IGFSS

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

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

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

Relativamente ao SIADAP 3, no biénio 2015-2016, foram avaliados 241 trabalhadores/as representando uma taxa de 98%. De referir que, não foram avaliados 5 trabalhadores (2%) por não deterem o correspondente serviço efetivo por motivo de doença.

Relativamente ao SIADAP 2, no ano de 2017 nenhum dirigente reuniu condições para avaliação.

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

Em 2017, cerca de 90% dos/as trabalhadores/as frequentaram pelo menos uma ação de formação, determinada em função do universo de trabalhadores/as relativamente aos/às quais tenha sido identificada necessidade de formação em Plano de Formação e fora desse âmbito (ações extraplano e autoformação).

3. Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço

3.1 Existem manuais de procedimentos internos?

Sim. Para satisfazer a Política da Qualidade, atingir os objetivos da qualidade e assegurar que os serviços prestados aos clientes estão conformes com os requisitos da norma ISO 9001, o IGFSS estabeleceu, documentou e implementou um sistema de gestão da qualidade (SGQ) cujos requisitos e diretrizes estão definidos no Manual da Qualidade.

Com o objetivo de manter e melhorar continuamente a eficácia do seu sistema de gestão da qualidade, o IGFSS:

- Identifica os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade;
- Determina a sua sequência e interação;
- Determina os critérios e métodos necessários para assegurar a eficácia da operação e o controlo desses processos;
- Assegura a disponibilidade de recursos e de informação necessários para suportar a operação e a monitorização desses processos;
- Monitoriza, mede onde aplicável e analisa esses processos;
- Implementa as ações necessárias para atingir os resultados planeados e a melhoria contínua desses processos.

A gestão dos processos é realizada de acordo com a NP EN ISO 9001 e os processos que suportam o SGQ implementado encontram-se igualmente identificados e descritos no Manual da Qualidade.

Assim, no IGFSS a implementação do SGQ começou pela identificação clara dos Processos de Negócio e de Gestão e Administração, seguindo-se a fase de desenho fluxogramático dos respetivos procedimentos e instruções de trabalho, que descrevem todas as atividades desenvolvidas na organização, garantindo a sua gestão do princípio ao fim através de um conjunto de procedimentos e instruções de trabalho.

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

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

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

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

No quadro do desenvolvimento da sua atividade, o IGFSS reconhece que a gestão financeira dos seus recursos assume também um papel relevante, porquanto pode condicionar a tomada de opções e decisões. Desde logo, e enquanto organismo público, a gestão financeira obedece a regras específicas

definidas para o setor. Assim, nesta matéria, a atuação do IGFSS pauta-se por rigorosos critérios, consubstanciados no planeamento financeiro dos recursos e no controlo da sua execução, suportado por um integrado sistema de informação financeira (SIF) – Plataforma SAP.

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

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

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

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

3.3 É elaborado anualmente um plano de compras?

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

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

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

O IGFSS, enquanto instituto público integrado na administração central indireta do Estado, encontra-se vinculado ao sistema nacional de compras públicas e obrigado a cumprir, no âmbito dos processos de contratação, um conjunto alargado de regras, as quais condicionam a realização dos processos de contratação e limitam a planificação dos mesmos, especificamente:

- a) Autorização de diversas naturezas de despesa pela Tutela;
- b) Obtenção de pareceres prévios vinculativos à contratação junto de diversas entidades em função da tipologia de contrato a realizar.

O IGFSS enquanto entidade vinculada ao sistema nacional de compras públicas, tem condicionada a sua autonomia de contratação, existindo um conjunto de naturezas de bens e serviços que apenas podem

ser efetuadas ao abrigo dos Acordos Quadro celebrados pela Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública (ESPAP).

Complementarmente e com o objetivo de existirem sinergias ao nível do processo aquisitivo e um incremento da capacidade negocial, a aquisição direta pelo instituto de algumas categorias de bens e serviços está ainda limitada, podendo apenas ser concretizada por integração nos processos desenvolvidos pela unidade ministerial de compras (UMC) do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, o que exige um adequado planeamento e levantamento das necessidades.

Ao nível das infraestruturas destaca-se desde logo a existência do Plano de Manutenção de Infraestruturas, alinhado com o Plano de Atividades, e que compreende duas perspetivas complementares – infraestruturas físicas e infraestruturas técnicas. Este plano representa um instrumento com as mais amplas valências e que dá resposta a desafios como a redução de custos, a melhoria da qualidade das instalações de trabalho e de atendimento ao público e as necessidades de modernização dos recursos tecnológicos.

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

e

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

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

De forma a criar um documento tão completo quanto possível, optou-se pela criação de conteúdos um pouco mais desenvolvidos, de modo a que a existência deste manual não fosse apenas o cumprimento de um requisito formal do SGQ, mas sim uma ferramenta de gestão de recursos humanos, na verdadeira aceção do termo. Assim, o Manual Organizacional do IGFSS inclui:

- ➔ Modelo orgânico - organogramas do IGFSS (incluindo o nominal)
- ➔ Nomeação de dirigentes e do Conselho da Qualidade
- ➔ Delegações de competências
- ➔ Descritivos funcionais
- ➔ Matriz de competências e regras de substituição
- ➔ Dicionário de competências

No conjunto dos Processos, o IGFSS tem as funções tipificadas e descritas em redor das quais é possível agrupar todos/as os/as colaboradores/as. Cada colaborador/a conhece a sua função e a alocação dos/as colaboradores/as às respetivas funções é efetuada através da matriz de competências, na qual são igualmente estabelecidas as regras de substituição para cada função.

Ou seja, para cada unidade orgânica existe uma matriz que faz a afetação nominal dos/as colaboradores/as a cada uma das funções e identifica as respetivas substituições de 1.º e 2.º nível (se aplicável).

O dicionário de competências que também integra o Manual Organizacional constitui o repositório das competências genéricas dos/as colaboradores/as do IGFSS, distribuídas, analisadas e valoradas de forma diferenciada, de acordo com o grupo profissional a que pertencem.

3.6 Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?

Sim. Para além do referido nas questões 3.1, 3.4 e 3.5, importa realçar que todas as responsabilidades pela realização das tarefas se encontram claramente definidas nos procedimentos e instruções de trabalho de cada um dos Processos e Sub-processos, os quais, por sua vez, também têm responsáveis atribuídos.

Noutro plano, o envolvimento e responsabilização dos/as colaboradores/as é também visível em sede de BSC, no qual estão definidos vários níveis de responsáveis (ex. pelos indicadores, pela introdução de dados e pela definição de “Iniciativas PDCA”), tal como ao nível do SGQ, caracterizado igualmente pela identificação de responsáveis (ex. gestores/as de processo, de sub-processo e regras de substituição).

Relativamente aos padrões de qualidade mínimos, importa também aqui realçar a contratualização de níveis de serviço internos entre todos os Processos (ver ponto 2.10.3), cuja taxa de cumprimento é monitorizada quadrimestralmente em sede de BSC. Ao nível externo, o IGFSS promove também a contratualização de níveis de serviço com os seus fornecedores e parceiros que contribuam para a medição da qualidade de serviço entre as partes (SLA – *Service Level Agreements*).

Por outro lado, no BSC dos Processos de Negócio existem diversos indicadores, de forma a definir e medir os padrões de qualidade dos serviços prestados aos clientes.

3.7 Os circuitos dos documentos estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias?

Sim. O IGFSS estabelece na instrução de trabalho “IT.SPGA.01.08.01 - Controlo dos documentos” o procedimento para controlar todos os documentos internos e externos.

O procedimento tem como objetivo assegurar a gestão dos documentos do sistema de gestão da qualidade, no que concerne à aprovação, revisão, distribuição e arquivo de documentos, controlo das alterações e do estado atual das revisões, assim como assegurar que os documentos de origem externa são identificados e a sua distribuição é controlada. Assim, este procedimento especifica as metodologias para:

- Aprovar os documentos;
- Rever e atualizar os documentos assim como a sua reaprovação;
- Identificar as alterações e o estado atual de revisão dos documentos;
- Assegurar que as versões relevantes dos documentos aplicáveis estão disponíveis;
- Assegurar que os documentos se mantêm legíveis e facilmente identificáveis;
- Assegurar a identificação dos documentos de origem externa e o controlo da sua distribuição;
- Evitar o uso indevido de documentos obsoletos.

Por outro lado, os fluxos de informação associados a cada atividade (*inputs* e *outputs*) estão também descritos nos procedimentos e instruções de trabalho de cada processo.

3.8 Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas?

Sim, o IGFSS elaborou em 2009 o seu primeiro Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, que foi enviado para o Conselho de Prevenção da Corrupção no dia 24 de fevereiro de 2010, com conhecimento ao SESS e Inspeção-Geral do MTSSS. Face à realidade existente, o referido plano sofreu várias alterações ao longo dos anos. Em 2017, em cumprimento da Recomendação n.º 1 de julho de 2015, do Conselho de Prevenção da Corrupção, bem como das indicações recebidas na respetiva visita pedagógica, realizada no dia 23 de fevereiro de 2017, procedeu-se à revisão do “Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas”, passando a denominar-se “Plano de Prevenção de Riscos de Gestão (incluindo os de corrupção e infrações conexas)”.

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

3.9 O plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas é executado e monitorizado?

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

4. Fiabilidade dos Sistemas de Informação

4.1 Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas de contabilidade, gestão documental e tesouraria?

Sim. O IGFSS possui um Sistema de Informação Financeira (SIF) que suporta o processamento de dados nas áreas da contabilidade e da tesouraria, entre outras. Possui também um Sistema de Gestão Documental – SmartDocs – através do qual é possível assegurar o circuito e gestão digital das entradas, saídas e documentos internos do instituto.

Para além destes sistemas, existem outros que suportam igualmente a atividade do IGFSS, dos quais se destaca o SISS (Sistema Integrado da Segurança Social), o qual suporta as diversas atividades associadas à gestão de contribuintes e controlo dos pagamentos efetuados pelos mesmos, de forma regular e em processos de cobrança coerciva.

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

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

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

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

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

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

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

Resposta conjunta às questões 4.3 a 4.7

Por se considerar crítico garantir não só a fiabilidade dos Sistemas de Informação, mas também a gestão do conhecimento e a salvaguarda da informação foi desde o início da implementação do sistema de gestão da qualidade definido um Processo de Gestão e Administração específico para a gestão de infraestruturas (PGA.03), que engloba as infraestruturas técnicas e sistemas de informação.

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

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

No decorrer de 2015 o IGFSS implementou um novo sistema de gestão da infraestrutura e suporte ao utilizador, o qual veio dar resposta a um vazio criado com a descontinuidade do sistema anterior ocorrida em setembro de 2014. O sistema em apreço, tem como objetivo suportar a centralização e gestão das necessidades dos/as utilizadores/as através de portal “self service”, comprometendo o serviço com os OLA contratualizados (níveis de serviço internos).

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

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

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

O instituto adota também algumas medidas reforçadas de que é exemplo a implementação da “*Clean Desk Policy*” desde 2007. De facto, no âmbito da operacionalização do sistema de gestão da qualidade importou reforçar as regras de segurança da informação, nomeadamente no que se prende com a salvaguarda de documentos, em suporte escrito ou eletrónico, e com o impedimento de acessos por parte de terceiros a informação crítica para a organização. Assim, a “*Clean Desk Policy*” do IGFSS estabelece regras sobre o que deve ser retirado do alcance de terceiros no posto de trabalho, quando o colaborador se ausentar, garantindo organização e segurança no acesso à informação, tendo sido elaborada com base nas seguintes referências normativas:

- *Internacional Standards Organizations (ISO 27001/17799 - 11.3.3 Clear Desk / Clear Screen Policy)*
- NP EN ISO 9001 - Sistema de Gestão da Qualidade: Requisitos
- Lei n.º 67/98 – Lei da Proteção de Dados Pessoais
- Lei n.º 109/91 - Lei da Criminalidade Informática

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

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

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

7. ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO

“Comparação com o desempenho de serviços idênticos, no plano nacional e internacional, que possam constituir padrão de comparação.”^{Nota}

Nestes últimos anos o instituto tem sido pioneiro e impulsionador na adoção de boas práticas de gestão, de que são exemplos a implementação de uma gestão por objetivos, com recurso ao *Balanced Scorecard*, a operacionalização desde a primeira hora do sistema de avaliação de desempenho dos/as colaboradores/as, corporizado pelo SIADAP, a certificação do seu sistema de gestão da qualidade pela Norma NP EN ISO 9001 desde 2007, a obtenção do primeiro e segundo níveis do Esquema Europeu de Excelência (*Committed to Excellence* e *Recognised for Excellence* de 5 estrelas). Na verdade, em 2009 e 2011, o IGFSS obteve o reconhecimento *Recognised for Excellence* de 5 estrelas, nível máximo deste patamar de excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM).

Destaca-se ainda a distinção conquistada no início de 2011 pelo IGFSS como vencedor da 1.^a edição do Prémio OCI 2010 (Observatório de Comunicação Interna), na categoria de “Melhor Prática em Gestão da Mudança”, com o projeto “Modelo de gestão orientado para a excelência”. Esta iniciativa premeia as melhores práticas em comunicação interna e identidade corporativa de empresas públicas e privadas. Este prémio foi mais uma evidência do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pelo IGFSS na adoção de boas práticas de gestão e do sucesso na sua implementação por todos/as.

Em setembro de 2011, o IGFSS foi também premiado com o galardão IT Future Awards 2011 por, em colaboração com a Fujitsu, ter desenvolvido e implementado uma inovadora solução de desmaterialização e captura de dados inteligente, que permitiu reduzir o esforço do trabalho manual, otimizar as tarefas de tratamento e distribuição da documentação e redução dos tempos de aprovação.

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

Fruto desta dinâmica e inovação permanente das práticas de gestão, nos últimos anos o IGFSS recebeu diversas solicitações externas para apresentar publicamente o seu modelo e ferramentas de gestão. Destacam-se algumas dessas situações em que o instituto foi considerado uma referência pelas suas boas práticas:

Ano de 2017

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

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

Ano de 2016

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

Ano de 2015

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

Ano de 2014

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

Ano de 2013

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

Ano de 2012

- Orador no evento “BSC: Uma Estratégia para o Futuro” promovido pela Quidgest;
- Orador no seminário “A Excelência na cultura organizacional” promovida pela Associação Portuguesa para a Qualidade;
- Orador na audioconferência alusiva ao tema “Comunicação Interna chave para a mudança e sucesso organizacional” promovida pelo INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas;

- Participação no curso de "Gestão da Dívida à Segurança Social - Fase III", dirigida aos técnicos e quadros do INSS - Instituto Nacional de Segurança Social, da Direção Nacional de Previdência Social (Ministério das Finanças) e do Instituto Nacional de Ação Social de Moçambique;
- Participação no curso de "Gestão da Dívida à Segurança Social", realizado na Cidade da Praia, Cabo Verde;
- *Case study* sobre "a importância da comunicação interna na mudança organizacional" no Programa Avançado em Comunicação Organizacional da Universidade Católica;
- Publicação sobre o caso de sucesso do IGFSS na Revista Qualidade (edição 04/2011) da Associação Portuguesa para a Qualidade.

Ano de 2011

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

Ano de 2010

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

Ano de 2009

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

Ano de 2008

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

Ano de 2007

- Exemplo nacional de aplicação da CAF no *3rd European CAF Users Event*, realizado em Lisboa, no âmbito da Presidência Portuguesa da União Europeia;
- *Case study* sobre a Gestão da Qualidade na revista da APQ - Associação Portuguesa para a Qualidade (edição 01/2007);
- *Case study* sobre a aplicação do BSC no livro “*Balanced Scorecard*” do autor Francisco Pinto, da editora Edições Sílabo;
- *Case study* sobre a Gestão da Qualidade na *Winners Conference* promovida pela APQ;
- *Case study* no âmbito do “Diploma de Especialização em Informação para Decisão” do INA (Instituto Nacional de Administração);
- Orador num debate sobre Responsabilidade Social, a convite da Associação de Quadros Superiores do IIEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional);
- *Case study* no *Workshop* sobre o BSC - “Ver mais longe” – promovido pela Quidgest Portugal;
- *Case study* sobre a aplicação do BSC na revista *Quidnews* da Quidgest (edição de junho/2007)
- Orador numa palestra em Turim, no âmbito do curso sobre “Estratégias para Otimizar a Arrecadação dos Sistemas de Segurança Social” (Programa EuroSocial);
- Orador na 15.ª Conferência SINASE dedicada às boas práticas de *Corporate Governance*, promovida pela Universidade Católica.
- *Case study* no jogo de simulação sobre “Gestão do desempenho organizacional” do INA – exemplo da aplicação da CAF.

Todos estes exemplos são motivo de orgulho dos/as colaboradores/as, sendo o IGFSS reconhecido interna e externamente pelo trabalho desenvolvido.

Mas a reputação do instituto também se mede pelos seus resultados operacionais. A performance obtida principalmente nestes últimos anos foi positiva nas mais variadas vertentes, apesar do contexto económico e de mercado nem sempre ter sido o mais favorável. O trabalho desenvolvido surtiu os desejados efeitos de projeção da imagem institucional do IGFSS e da Segurança Social num todo.

Para além de todos estes exemplos, por diversas ocasiões, a pedido de outras entidades da Administração Pública, o IGFSS realizou apresentações das suas ferramentas de gestão, muito em particular do BSC.

Estes convites e projeção demonstram bem como o IGFSS alcançou um prestígio ímpar no plano da Administração Pública portuguesa.

8. RESPONSABILIDADE SOCIAL

O Conselho Diretivo do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (IGFSS), aprovou em 12/04/2006 o primeiro Plano de Responsabilidade Social deste instituto, cuja concretização se iniciou em setembro de 2006.

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

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

- a) Como forma de estreitar os laços de pertença entre os seus colaboradores;
- b) Como forma de ajudar na sociedade aqueles que mais precisam e preservar a natureza;
- c) Como corolário lógico do compromisso assumido na Política da Qualidade.

Até maio de 2013 este Plano foi dinamizado pelo Comité de Responsabilidade Social e Ambiental, constituído por colaboradores/as do instituto e por um representante do Centro de Cultura e Desporto do IGFSS.

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

O presente capítulo pretende fazer um balanço da execução do plano de 2017.

8.1 COMUNICAÇÃO

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

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

Considerando o grau de envolvimento que se pretende alcançar, continuou a apostar-se na divulgação da informação interna por meio de um boletim eletrónico - flash informativo, que é enviado via e-mail para todos/as os/as colaboradores/as. Para além do referido, são também elaborados cartazes sobre as iniciativas desencadeadas, os quais são afixados nos porta-cartazes existentes nos diversos pisos dos edifícios centrais do IGFSS.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2017

Flash Informativo	Assunto
N.º 5 de 06/01/2017	Entrega dos Kits angariados no Natal
N.º 24 de 13/02/2017	Recolha de Pilhas 2016
N.º 40 de 01/04/2017	Aniversário do IGFSS - 40 anos a promover valores
N.º 43 de 12/04/2017	Cerimónia de comemoração do 40.º Aniversário do IGFSS
N.º 60 de 29/05/2017 N.º 65 de 02/06/2017	Inquérito aos trabalhadores - Segurança e Saúde no Trabalho
N.º 61 de 29/05/2017 N.º 66 de 05/06/2017 N.º 69 de 09/06/2017	Clean out office day
N.º 80 de 24/08/2017	Relatório do Inquérito de Consulta aos Trabalhadores sobre SST 2017
N.º 92 de 09/10/2017	Campanha de Dádiva de Sangue - dia 13 de outubro de 2017
N.º 109 de 16/11/2017 N.º 114 de 27/11/2017 N.º 123 de 15/12/2017	Campanha de Natal - Ajudar a realizar desejos
N.º 120 de 05/12/2017	Recolha de Pilhas 2017

8.2 BALANÇO DO PROGRAMA DE 2017

Apresenta-se de seguida os indicadores planeados no âmbito do Plano de Responsabilidade Social para 2017, bem como o seu estado de concretização a 31/12/2017.

Área da Responsabilidade Social	Indicador	Responsabilidade	Meta 2017	Resultados a 31/12/2017
Governança Organizacional	Implementação da Norma de Responsabilidade Social - NP4469	Direção da Qualidade e Comunicação	02/01/2017 a 29/12/2017	Não Concretizado
Direitos Humanos	Tx de cumprimento do tempo de resposta - sugestões ao CD	Direção da Qualidade e Comunicação	95% em 5 dias úteis	Não existiram sugestões
Práticas Laborais	Medidas de autoproteção	Direção de Recursos Humanos	02/01/2017 a 29/12/2017	Não Concretizado
	N.º de auditorias de segurança e saúde no trabalho (SST)	Direção de Recursos Humanos	8	8
	% de oportunidades de melhoria SST implementadas (das aprovadas para implementação)	Direção de Administração e Infraestruturas	60%	69%
	Consulta aos trabalhadores no âmbito de SST	Direção de Recursos Humanos	22/05/2017 a 30/06/2017	Concretizado
	Realização de consultas de medicina no trabalho	Direção de Recursos Humanos	02/01/2017 a 29/12/2017	Concretizado
	Taxa de colaboradores abrangidos por formação - IGFSS	Direção de Recursos Humanos	90%	90,36%
	N.º médio de horas de formação por colaborador - IGFSS	Direção de Recursos Humanos	18 horas	27,72 horas
	Nº de acidentes de trabalho	Direção de Recursos Humanos	4	8
	Taxa de absentismo	Direção de Recursos Humanos	2%	2,04%
Ambiente	Relatório ECO - Economia, Compromisso e Organização	Direção de Administração e Infraestruturas	30/01/2017 a 30/11/2017	Concretizado
	Recolha seletiva de papel, consumíveis informáticos, embalagens e pilhas para reciclagem	Direção da Qualidade e Comunicação e Direção de Administração e Infraestruturas	02/01/2017 a 29/12/2017	Concretizado
	Taxa de redução de consumo de papel	Direção de Administração e Infraestruturas	0,75% em relação ao consumo médio de 2015/2016	39,92%
	Taxa de redução de consumo de recursos energéticos	Direção de Administração e Infraestruturas	0,75% em relação a 2015	12%
	Elaboração e acompanhamento do plano de manutenção das infraestruturas 2017	Direção de Administração e Infraestruturas	30/01/2017 a 29/12/2017	Concretizado
Práticas operacionais justas	Elaboração do relatório e acompanhamento das medidas do plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas	Direção da Qualidade e Comunicação	01/02/2017 a 17/02/2017	Concretizado
	Participação na equipa dinamizadora da Rede para o Desenvolvimento da Responsabilidade Social do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (MTSSS)	Direção da Qualidade e Comunicação	02/01/2017 a 29/12/2017	Concretizado
Consumidor	Realização do inquérito aos clientes externos - avaliação da satisfação com as áreas de negócio do IGFSS	Direção da Qualidade e Comunicação	01/03/2017 a 31/10/2017	Concretizado
	Taxa de satisfação dos clientes externos	Unidades Orgânicas de negócio	77%	78%
	Tx cumprimento prazo tratamento reclamações do livro amarelo	Departamento de Gestão da Dívida	95% em 15 dias úteis	95,80%
Envolvimento e desenvolvimento da Comunidade	Comemoração do aniversário do IGFSS	Direção da Qualidade e Comunicação	01/03/2017 a 03/04/2017	Concretizado
	Campanha de Natal	Direção da Qualidade e Comunicação	02/11/2017 a 29/12/2017	Concretizado

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

Relativamente à governança organizacional, considerando que a Norma de Responsabilidade Social (NP4469) está a ser revista pela Comissão Técnica e que se estimava que durante o ano de 2017 fosse

publicada pelo Instituto Português da Qualidade, o projeto foi suspenso até à publicação da nova versão da norma, o que não veio a acontecer em 2017.

No que concerne aos direitos humanos, não foi recebida nenhuma sugestão durante o ano de 2017.

No que respeita às práticas laborais, verificou-se que dos 9 indicadores que constam desta área, 6 foram concretizados/cumpridos, e 3 não foram concretizados/cumpridos. De destacar o número médio de horas de formação por colaborador no IGFSS durante o ano de 2017, com um resultado de 27,72 horas.

Já no plano do Ambiente, os 5 indicadores foram concretizados/cumpridos. Destaca-se a redução de consumo de papel e de consumo de recursos energéticos, com uma diminuição de 39,92% e 12%, respetivamente.

As intervenções nas práticas operacionais justas foram concretizadas com a elaboração do relatório e acompanhamento das medidas do plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas, bem como a participação na equipa dinamizadora da Rede para o Desenvolvimento da Responsabilidade Social no Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (MTSSS).

No plano do consumidor, a taxa de satisfação dos clientes externos registou este ano mais um ponto percentual (78%) em relação ao último ano. Há a salientar ainda o prazo da taxa de cumprimento para o tratamento das reclamações do Livro Amarelo que superou o valor da meta proposta, com 95,80% de reclamações tratadas em 15 dias úteis.

Finalmente, no que respeita ao envolvimento e desenvolvimento da comunidade, foi realizada a cerimónia de comemoração do 40.º aniversário do IGFSS, bem como uma Campanha de Natal de recolha de fundos para ajudar a realizar os desejos de crianças e jovens, entre os 3 e os 18 anos, com doenças graves, progressivas, degenerativas ou malignas.

Face à necessidade de incorporar no sistema de gestão indicadores que garantissem a concretização dos vários aspetos da Responsabilidade Social (RS), e rentabilizando a permeabilidade da metodologia *Balanced Scorecard* utilizada no instituto a ativos de naturezas diversas, optou-se por incorporar nos mapas da estratégia dos vários processos os indicadores de RS sob a sua responsabilidade, ao invés de criar um mapa da Responsabilidade Social individualizado.

CAPÍTULO III – BALANÇO SOCIAL

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

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

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

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

No Balanço Social do IGFSS relativo ao ano de 2017, em anexo, constam os quadros e informação prevista no Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de outubro, bem como uma análise sintética da informação nele apresentada.

Não obstante, destacam-se de seguida alguns dados e os resultados de alguns indicadores no ano de 2017 no que respeita aos recursos humanos do IGFSS:

- Em 31 de dezembro, o efetivo do IGFSS tinha 363 colaboradores/as (+1,97% face ao ano anterior);
- Registaram-se 44 admissões e 37 saídas de trabalhadores/as;
- A taxa de colaboradores/as com habilitações de nível superior situou-se nos 79%;
- A idade média dos/as colaboradores/as situou-se nos 47 anos;
- A taxa de absentismo final situou-se nos 4,05% (menos 1,43 pontos percentuais que em 2016).

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

CAPÍTULO IV – COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

1. PUBLICIDADE INSTITUCIONAL

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

O IGFSS não publicou, no ano de 2017, qualquer iniciativa de publicidade institucional do estado ao abrigo da Lei n.º 95/2015, de 17 de agosto.

2. BALANÇO DA COMUNICAÇÃO

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

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

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

A satisfação dos diferentes públicos, a par da concretização do desafio estratégico do IGFSS, exige uma comunicação contínua e objetiva de forma a estabelecer padrões de confiança. Assim, o plano de comunicação para 2017 assentou em dois eixos:

- Comunicação interna – dinamização do envolvimento dos colaboradores, elevando o espírito de equipa e sentimento de pertença, ouvindo, informando e mobilizando no sentido de manter a coesão interna em torno dos valores e objetivos reconhecidos e partilhados por todos os colaboradores e, assim, contribuindo para a construção e projeção das boas práticas no IGFSS.
- Comunicação externa – consolidação dos canais de relacionamento com o cidadão, através de fluxos de comunicação flexíveis e abertos, estabelecendo uma relação de confiança e de proximidade com os clientes do IGFSS, tornando a organização mais ágil na resposta e concretizando a ambição de “ser uma referência na excelência e sustentabilidade do serviço público”.

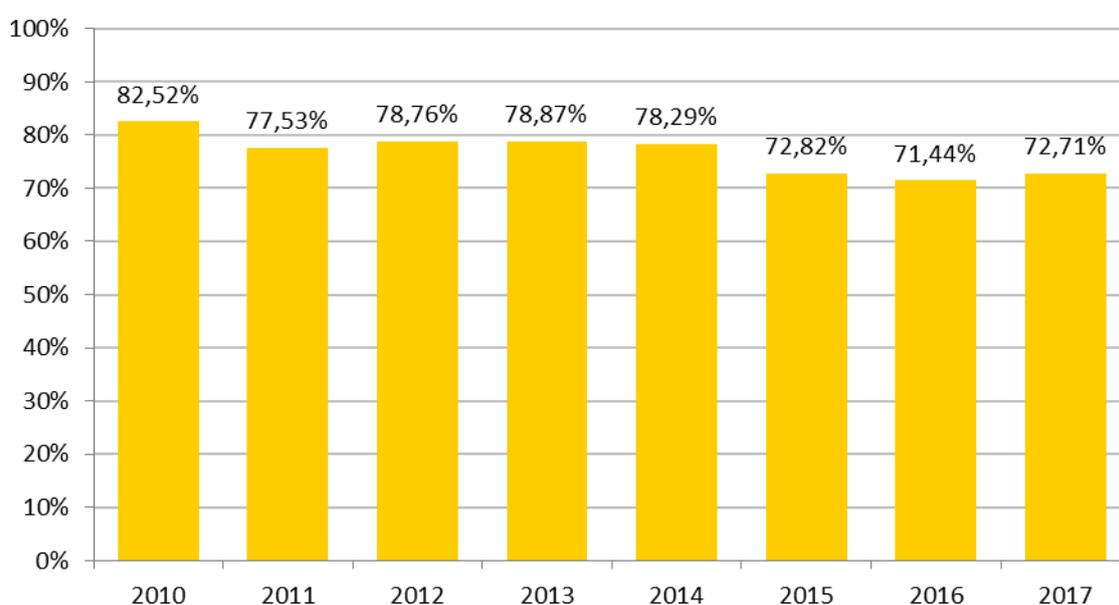
O objetivo principal do plano de comunicação para 2017, bem como em anos anteriores, é o de planear e desenvolver as ações de comunicação numa perspetiva integrada das atividades e projetos do instituto e alinhar os meios para este fim. Apresenta-se de seguida um balanço da utilização dos principais suportes de comunicação e das atividades que se encontravam previstas no plano de comunicação do ano transato.

2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

No âmbito da comunicação interna foram realizadas diversas ações ao longo do ano, utilizando os suportes disponíveis: boletins informativos, intranet, porta-cartazes, porta folhetos e *placards* informativos.

2.1.1 BOLETINS INFORMATIVOS

O instituto tem boletins informativos eletrónicos que utiliza para realizar a comunicação com os colaboradores, o Di@rio de Recortes e o Fl@sh Informativo, que nos últimos oito anos registaram as seguintes taxas de abertura (audiência):



Taxa de abertura dos boletins informativos

Di@rio de Recortes

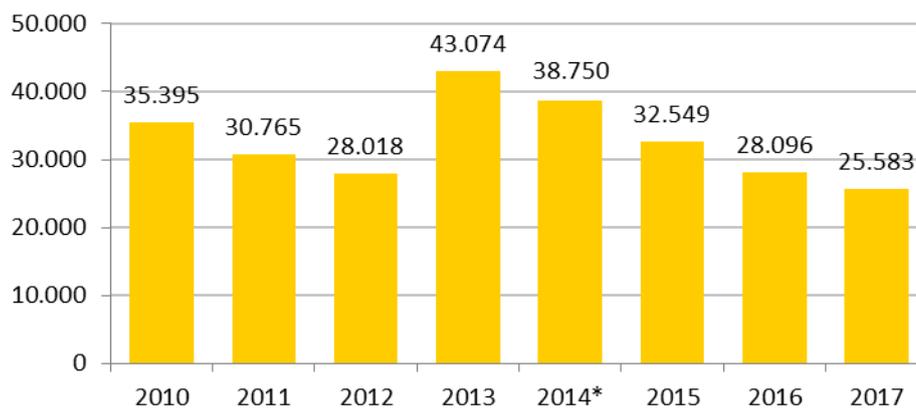
É o serviço diário de divulgação de *clipping* de notícias dos principais media nacionais e de destaques legislativos, tendo sido publicados 244 “Diários de Recortes” em 2017, que registaram uma taxa de abertura de 71,20% (+1,30 p.p. que em 2016).

Fl@sh Informativo

O boletim “Fl@sh informativo” faz a divulgação das matérias relacionadas com o Sistema de Gestão da Qualidade, Plano de Responsabilidade Social, campanhas internas a decorrer, alertas sobre situações contextuais de acordo com a unidade orgânica implicada, novidades institucionais, entre outros. Foram publicados 131 Flash durante o ano, tendo-se registado uma taxa de audiência situada nos 73,31% (+1,28 p.p. que em 2016).

2.1.2 INTRANET

A intranet tem sido um dos meios comunicacionais mais utilizados pelo público interno. No entanto a tendência tem vindo a ser decrescente, tendo sido 2017 o ano em que os acessos foram mais baixos. Neste canal informático são colocados todos os documentos relevantes e é depositada, permanentemente, toda a informação da atividade do instituto. De referir que em 2017 iniciou-se o desenvolvimento de uma nova intranet que se espera que seja mais intuitiva e eficiente para os colaboradores.



N.º médio mensal de acessos da intranet
 (*Nota: contempla apenas os meses de janeiro, fevereiro, março, julho, agosto e setembro)

2.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA

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

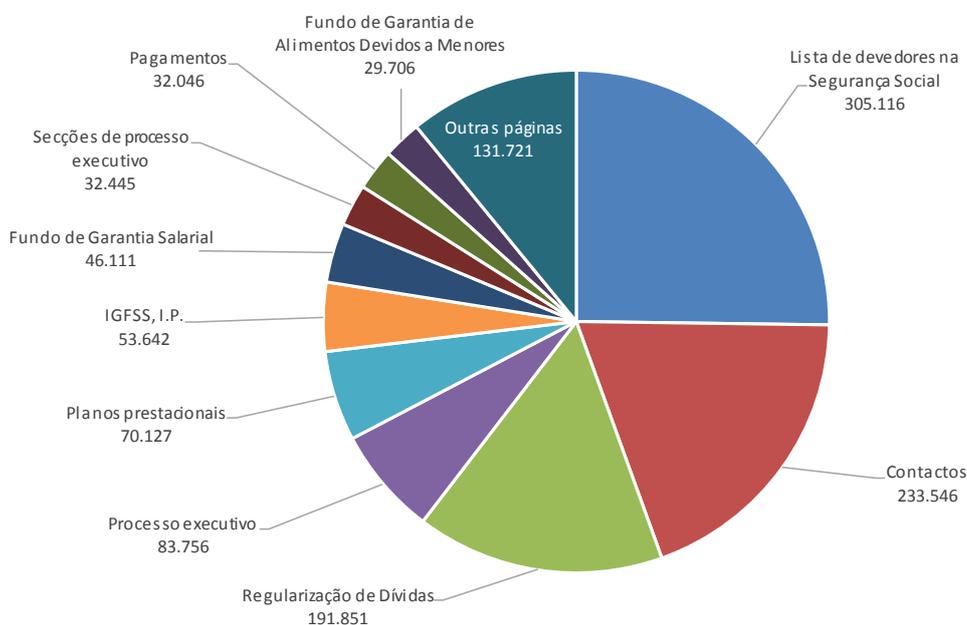
2.2.1 PORTAL DA SEGURANÇA SOCIAL

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

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

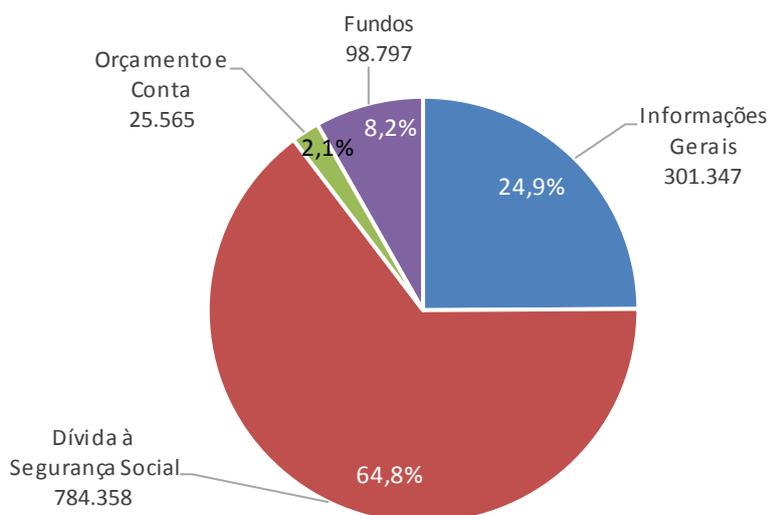
Verificou-se, assim, que no ano de 2017, as páginas onde o IGFSS intervém registaram um total de 1.210.067 visualizações, o que corresponde a uma diminuição de 113.232 visualizações (-8,6%), face ao registado em 2016 (1.323.299).

As três páginas mais visitadas em 2017 foram: “Lista de devedores na Segurança Social”, com 305.116 visitas (25,2%), “Contactos”, com um total de 233.546 visualizações (19,3%); e “Regularização de dívidas”, com 191.851 acessos (15,9%).



Distribuição do número de visualizações por páginas

Analisando os mesmos dados, mas agora por temática dos conteúdos das páginas visitadas, conclui-se que a maior procura está relacionada com assuntos da dívida à Segurança Social, que reuniu 784.358 visualizações, o que correspondeu a 64,8% do total de acessos efetuados durante o ano de 2017.



2.2.2 PÁGINA ELETRÓNICA DA PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO

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

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

Durante o ano de 2017, a página eletrónica do Património Imobiliário da Segurança Social foi acedida por 123.909 utilizadores diferentes, em 167.734 sessões, registando-se um total de 787.701 visualizações de páginas.

2.2.3 IMPRENSA

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

2.2.4 FOLHETOS

Durante o ano de 2017 não foram elaborados folhetos informativos.

2.3 ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DO PLANO

Relativamente às 42 ações estabelecidas no Plano anual, concretizaram-se 34, o que corresponde a 80,95%, conforme se pode verificar no quadro infra.

Ação	Início	Conclusão	Resultado a 31/12/2017
PN.01 Gestão da Dívida			
Promoção de funcionalidades SEF WEB na Segurança Social Direta	02/01/2017	30/06/2017	Concretizado
Elaboração de folhetos e criação de regras de distribuição dos mesmos em contexto de atendimento	02/01/2017	30/06/2017	Não concretizado
Divulgação e promoção de espaços / loja de cidadão	02/01/2017	29/12/2017	Não concretizado
Utilização generalizada do infodívda para transmissão de informação do Departamento de Gestão da Dívida	02/01/2017	29/12/2017	Concretizado
PN.02 Património Imobiliário			
Divulgação da nova ferramenta de leilões on-line incluída no site do Património Imobiliário	01/03/2017	31/03/2017	Concretizado
Elaboração de brochura, a disponibilizar aos arrendatários, sobre as novas funcionalidades de relacionamento existentes no site do Património Imobiliário	03/04/2017	30/06/2017	Não concretizado
Divulgação de leilões on-line para venda de património imobiliário	01/03/2017	29/12/2017	Concretizado
Monitorização de indicadores do site do Património Imobiliário	02/01/2017	29/12/2017	Concretizado
Monitorização de indicadores do questionário de visita a imóveis	02/01/2017	29/12/2017	Concretizado
PN.03 Orçamento e Conta			
Publicação do Relatório e Contas do IGFSS de 2016 - intranet	01/08/2017	31/08/2017	Não concretizado
Publicação da Conta da Segurança Social de 2016 - intranet e site da SS	02/10/2017	30/11/2017	Não concretizado
Publicação da execução orçamental - intranet e site da SS (mensal)	02/01/2017	29/12/2017	Concretizado
Atualização da informação sobre a Lei dos compromissos e pagamentos em atraso no site da SS (mensal)	02/01/2017	29/12/2017	Concretizado
Publicação das alterações orçamentais no site da SS (trimestral)	02/01/2017	29/12/2017	Concretizado
Atualização do prazo médio de pagamento a fornecedores no site da SS (trimestral)	04/01/2017	29/12/2017	Concretizado

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2017

Ação	Início	Conclusão	Resultado a 31/12/2017
PN.04 Gestão Financeira			
Divulgação Multibanco Serviço Especial - Novas Funcionalidades	02/01/2017	29/12/2017	Não concretizado
Divulgação APB - Penhoras	02/01/2017	29/12/2017	Não concretizado
Divulgação do relatório do movimento financeiro na intranet (mensal)	02/01/2017	29/12/2017	Concretizado
Disponibilização da INFODGF na intranet (mensal)	02/01/2017	29/12/2017	Concretizado
Divulgação de relatório de controlo das tesourarias GT na intranet (quadrimestral)	02/01/2017	29/12/2017	Concretizado
PGA.01 Qualidade e Comunicação			
Divulgação do Plano de Atividades de 2017	02/01/2017	31/03/2017	Concretizado
Divulgação do QUAR de 2017	02/01/2017	31/03/2017	Concretizado
Divulgação do relatório de acompanhamento do plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas (anual)	01/03/2017	31/03/2017	Concretizado
Divulgação do Relatório de Atividades de 2016	02/05/2017	31/05/2017	Concretizado
Divulgação da auditoria de manutenção da certificação pela ISO 9001	02/10/2017	31/10/2017	Concretizado
Divulgação do relatório de avaliação da satisfação dos clientes externos	02/11/2017	30/11/2017	Concretizado
Divulgação do relatório da auditoria aos indicadores do BSC (anual)	26/12/2017	29/12/2017	Concretizado
Divulgação do relatório de monitorização da performance (mensal)	02/01/2017	29/12/2017	Concretizado
Divulgação do relatório de monitorização das oportunidades de melhoria (trimestral)	02/01/2017	29/12/2017	Concretizado
Divulgação do relatório de monitorização dos OLA (quadrimestral)	02/01/2017	29/12/2017	Concretizado
Divulgação do relatório de controlo do relacionamento com o cliente (semestral)	02/01/2017	29/12/2017	Concretizado
Atualização de conteúdos na intranet e no site da Segurança Social	02/01/2017	29/12/2017	Concretizado
Divulgação das iniciativas do Plano de Responsabilidade Social	02/01/2017	29/12/2017	Concretizado
Emissão do Diário de Recortes	02/01/2017	29/12/2017	Concretizado

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2017

Ação	Início	Conclusão	Resultado a 31/12/2017
PGA.02 Recursos Humanos			
Divulgação do Balanço Social de 2016 - intranet e site da SS	02/05/2017	31/05/2017	Concretizado
Divulgação do Plano de Formação 2017 - intranet	01/02/2017	31/05/2017	Concretizado
Divulgação do inquérito de consulta aos trabalhadores no âmbito da SST	01/06/2017	30/06/2017	Concretizado
Divulgação de procedimentos concursais - meios de comunicação social e site da SS	02/01/2017	29/12/2017	Concretizado
Divulgação dos relatórios das auditorias de SST - intranet	02/01/2017	29/12/2017	Concretizado
PGA.03 Administração e Infraestruturas			
Divulgação do plano de manutenção de infraestruturas de 2017 na intranet	01/02/2017	28/02/2017	Concretizado
Divulgação anual dos resultados do relatório ECO - Economia, Compromisso e Organização	01/03/2017	31/03/2017	Concretizado
Divulgação do relatório de avaliação de fornecedores na intranet (trimestral)	02/01/2017	29/12/2017	Não concretizado

CAPÍTULO V - MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

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

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

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

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

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

Para além do referido relativamente à RIMA, o IGFSS implementou em 2017 uma nova configuração da Bolsa de Imóveis da Segurança Social, com a introdução de novas valências disponíveis para os cidadãos. Além de uma nova apresentação, foram criadas novas áreas dedicadas aos arrendatários de imóveis pertencentes ao Instituto (renda livre e renda social), bem como às administrações de condomínio nos prédios onde o Instituto detém frações, permitindo uma maior celeridade e simplificação no contacto com os serviços do Departamento de Património Imobiliário. No âmbito da vertente comercial, foi alterado o paradigma existente até então, deixando de ser um mero portal de divulgação de anúncios de imóveis, para ser uma plataforma eletrónica integrada, permitindo a visualização do património disponível para alienação e arrendamento e a submissão das licitações pelos interessados.

CAPÍTULO VI - AVALIAÇÃO FINAL

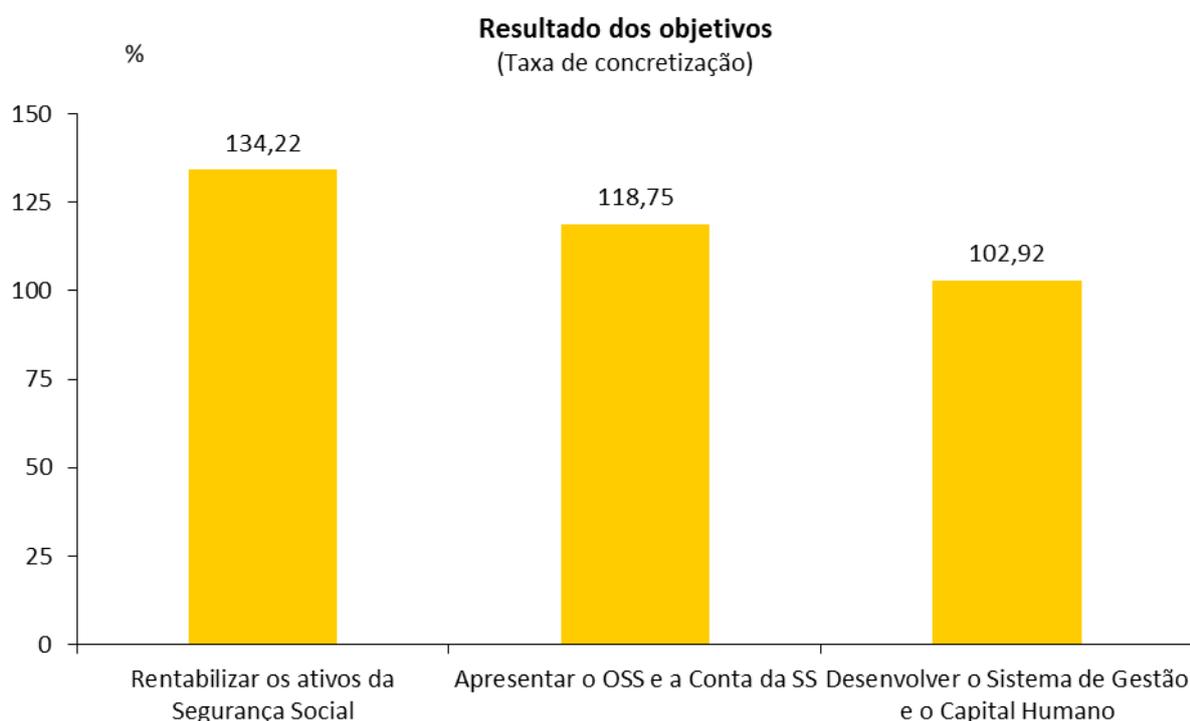
“Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados.”

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

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

Decorrendo a avaliação dos serviços, no âmbito do SIADAP 1 (Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública), do respetivo QUAR, o IGFSS considera ter alcançado um nível de **“Desempenho Bom”**, de acordo com o n.º 1, do artigo 18.º, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

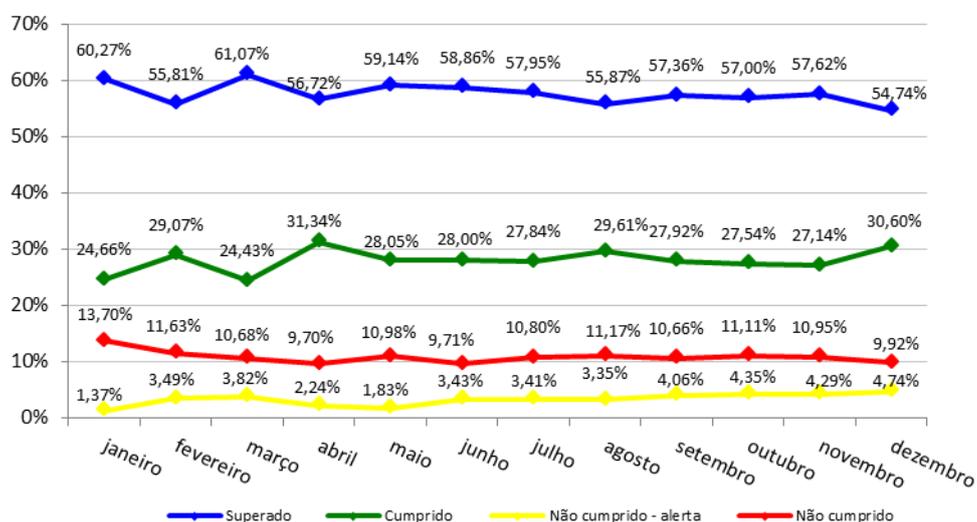
De facto, da leitura do QUAR do IGFSS resulta que **os 3 objetivos do QUAR apresentam resultados iguais ou superiores a 100%. Conclui-se, assim, que os parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade foram cumpridos ou superados, resultando uma avaliação final de 118,94%**, conforme se lê no QUAR constante do ponto 1 do segundo capítulo deste relatório, e como a seguir se representa:



Por outro lado, não pode ser ignorado o facto de o IGFSS ter já desde 2004 adotado uma gestão por objetivos, suportada na metodologia BSC desde o ano de 2006, sendo definidos anualmente e monitorizados mensalmente centenas de indicadores, cujos resultados de 2017 são muito positivos.

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

Relativamente aos 233 indicadores cujo desempenho foi aferido em 2017⁶, verifica-se que foram cumpridas ou superadas as metas para 85,41% dos indicadores, o que é revelador do elevado empenho e compromisso dos/as colaboradores/as do instituto em alcançar os objetivos a que este se propôs.



Evolução % dos indicadores pelos níveis de performance

Mais significativo é este resultado se considerarmos que em 2017 se continuou a elevar o nível de exigência no estabelecimento das metas, numa ótica de melhoria contínua.

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

Assim, a exigência ainda é maior em 2018. Na verdade, o BSC reforçou a capacidade de análise prospetiva por parte dos/as dirigentes de topo e intermédios, pelo que nas reuniões de pilotagem estratégica os/as responsáveis de primeira linha, mais do que analisar e justificar o desempenho passado, identificam as iniciativas que devem ser desencadeadas no futuro, em virtude das tendências de performance registadas, no sentido de assegurar o bom funcionamento do ciclo da melhoria contínua.

Neste contexto, aquando a elaboração do Plano de Atividades para 2018, foi analisado o desempenho histórico relativamente a cada indicador, pelo que a estratégia para o triénio e os objetivos anuais para o corrente ano já refletem o resultado das conclusões e decisões decorrentes dessa análise, que se traduzem em metas ainda mais ambiciosas.

Conclui-se, portanto, que a revisão 2 do Plano Estratégico 2016-2018, e o Plano de Atividades para 2018, consubstanciam os principais planos de melhoria do IGFSS face aos resultados alcançados em 2017 e anos anteriores.

⁶ Dos 249 indicadores definidos em 2017, não foi possível aferir o desempenho de 16 indicadores.

Não podemos esquecer, também, que as dezenas de oportunidades de melhoria resultantes dos vários instrumentos de diagnóstico e avaliação utilizados ao longo do ano dão origem a planos de ação que não são mais do que planos de melhoria do desempenho e que direta ou indiretamente contribuem significativamente para os resultados alcançados nos objetivos dos mapas da estratégia.

O instituto possui hoje um modelo de gestão ímpar, que produz resultados, certificado pela capacidade de melhoria contínua, reconhecido pela sua dinâmica e pelo elevado empenho, motivação e profissionalismo dos/as seus/suas colaboradores/as.

Com o alcance destes resultados o Conselho Diretivo não tem dúvidas de que o IGFSS ficou mais próximo daquilo que pretende ser: uma referência na excelência e sustentabilidade do serviço público.

O Conselho Diretivo

Presidente: Teresa Maria da Silva Fernandes

Vice-presidente: Nuno Miguel Simões Venes

Vogal: Rui Manuel de Freitas Corrêa de Mello



SEGURANÇA SOCIAL