

# RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2018

## **FICHA TÉCNICA**

### **TÍTULO**

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2018

### **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](mailto:igfss@seg-social.pt)

### **CONCEÇÃO TÉCNICA**

DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO

DIREÇÃO DA QUALIDADE E COMUNICAÇÃO

### **DATA DE EDIÇÃO**

11/04/2019

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I - APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL</b>	<b>3</b>
1. MISSÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE	3
2. VISÃO E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS	6
3. ATRIBUIÇÕES	7
<b>CAPÍTULO II - AUTOAVALIAÇÃO</b>	<b>9</b>
1. QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO	9
1.1 RESULTADOS DOS OBJETIVOS	10
1.2 MEIOS DISPONÍVEIS – RECURSOS FINANCEIROS E HUMANOS	12
1.3 FONTES DE VERIFICAÇÃO	14
2. GESTÃO POR OBJETIVOS	15
2.1 EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	18
2.2 <i>PERFORMANCE</i> DA GESTÃO DA DÍVIDA	25
2.3 <i>PERFORMANCE</i> DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO	34
2.4 <i>PERFORMANCE</i> DO ORÇAMENTO E CONTA	43
2.5 <i>PERFORMANCE</i> DA GESTÃO FINANCEIRA	50
2.6 <i>PERFORMANCE</i> DA QUALIDADE E COMUNICAÇÃO	56
2.7 <i>PERFORMANCE</i> DOS RECURSOS HUMANOS	59
2.8 <i>PERFORMANCE</i> DA ADMINISTRAÇÃO E INFRAESTRUTURAS	63
2.9 <i>PERFORMANCE</i> DO JURÍDICO E DE CONTENCIOSO	71
2.10 PROMOÇÃO DA MELHORIA CONTÍNUA	75
2.10.1 AÇÕES CORRETIVAS DA <i>PERFORMANCE</i>	75
2.10.2 OPORTUNIDADES DE MELHORIA - PLANOS DE AÇÃO	76
2.10.3 OLA – <i>ORGANIZATIONAL LEVEL AGREEMENTS</i>	76
2.10.4 AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE	77
2.10.5 GESTÃO DO RISCO	78
2.10.6 <i>FOLLOW-UP</i> DAS RECOMENDAÇÕES DE AUDITORIA SCI E FINANCEIRAS	78

<b>2.10.7 ANÁLISE SWOT</b>	<b>79</b>
<b>2.10.8 STRATEGY FOCUSED ORGANISATION</b>	<b>85</b>
<b>3. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES</b>	<b>89</b>
3.1 INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EXTERNOS	89
3.2 CAIXAS DE SUGESTÕES E E-MAIL INSTITUCIONAL	93
3.3 TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES	94
3.4 PEDIDOS DO PROVEDOR DE JUSTIÇA	95
3.5 PÁGINA ELETRÓNICA DA SEGURANÇA SOCIAL	95
3.6 PÁGINA ELETRÓNICA DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO	96
<b>4. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS/AS COLABORADORES/AS</b>	<b>97</b>
<b>5. TABLEAU DE BOARD DO SGQ (BENCHMARK EXTERNO)</b>	<b>100</b>
<b>6. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO</b>	<b>103</b>
<b>7. ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO</b>	<b>115</b>
<b>8. RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	<b>120</b>
8.1 COMUNICAÇÃO	120
8.2 BALANÇO DO PROGRAMA DE 2018	122
<b>CAPÍTULO III – BALANÇO SOCIAL</b>	<b>124</b>
<b>CAPÍTULO IV – COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL</b>	<b>125</b>
<b>1. PUBLICIDADE INSTITUCIONAL</b>	<b>125</b>
<b>2. BALANÇO DA COMUNICAÇÃO</b>	<b>126</b>
2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA	127
2.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA	128
2.3 ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DO PLANO	131
<b>CAPÍTULO VI - AVALIAÇÃO FINAL</b>	<b>135</b>

## 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 veio a afirmar-se como um dos pilares desse sistema.

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

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

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

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

#### DEZ PRINCÍPIOS ÉTICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

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

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

### VALORES

- 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. Clientes satisfeitos

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

#### 2. Colaboradores envolvidos

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

### 3. Processos inovadores

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

### 4. Melhorias constantes

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

### 5. Qualidade garantida

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

### 6. Comunicação transparente

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

### 7. Responsabilidade social e ambiental

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

### 2. VISÃO E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

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

Para a prossecução desta ambição foram emanadas pelo Conselho Diretivo as 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”<sup>Nota</sup>*

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 13 de outubro de 2017 o IGFSS entregou a sua proposta de QUAR ao Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP) que por sua vez remeteu à tutela para aprovação, no qual foram apresentados os seguintes **objetivos estratégicos** plurianuais: (i) Otimizar o planeamento financeiro e os excedentes de tesouraria do sistema, (ii) Combater a fraude e a evasão contributivas, (iii) Aumentar a cobrança e melhorar a qualidade da dívida à segurança social, (iv) Rentabilizar o património de renda livre da segurança social, (v) Melhorar o grau de eficiência do setor no acolhimento das recomendações do Tribunal de Contas e outros auditores, (vi) Consolidar as relações estratégicas, (vii) Melhorar os padrões de qualidade dos serviços prestados através da desmaterialização e integração dos canais de relacionamento com os clientes, (viii) Racionalizar recursos, simplificar processos e otimizar a tecnologia e sistemas de informação, (ix) Desenvolver um sistema integrado de gestão - qualidade, ambiente, recursos humanos e responsabilidade social, (x) Desenvolver o capital humano.

Relativamente aos **objetivos operacionais**, a construção do QUAR do IGFSS teve por base os objetivos do Plano Estratégico definido para o triénio 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**

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

## 1.1 RESULTADOS DOS OBJETIVOS

Os 3 objetivos e os respetivos 7 indicadores constantes no QUAR do IGFSS foram monitorizados mensalmente durante o ano de 2018 à semelhança dos 223 indicadores definidos em *Balanced Scorecard* (BSC).

Apresentam-se de seguida os resultados do QUAR de 2018 do IGFSS:

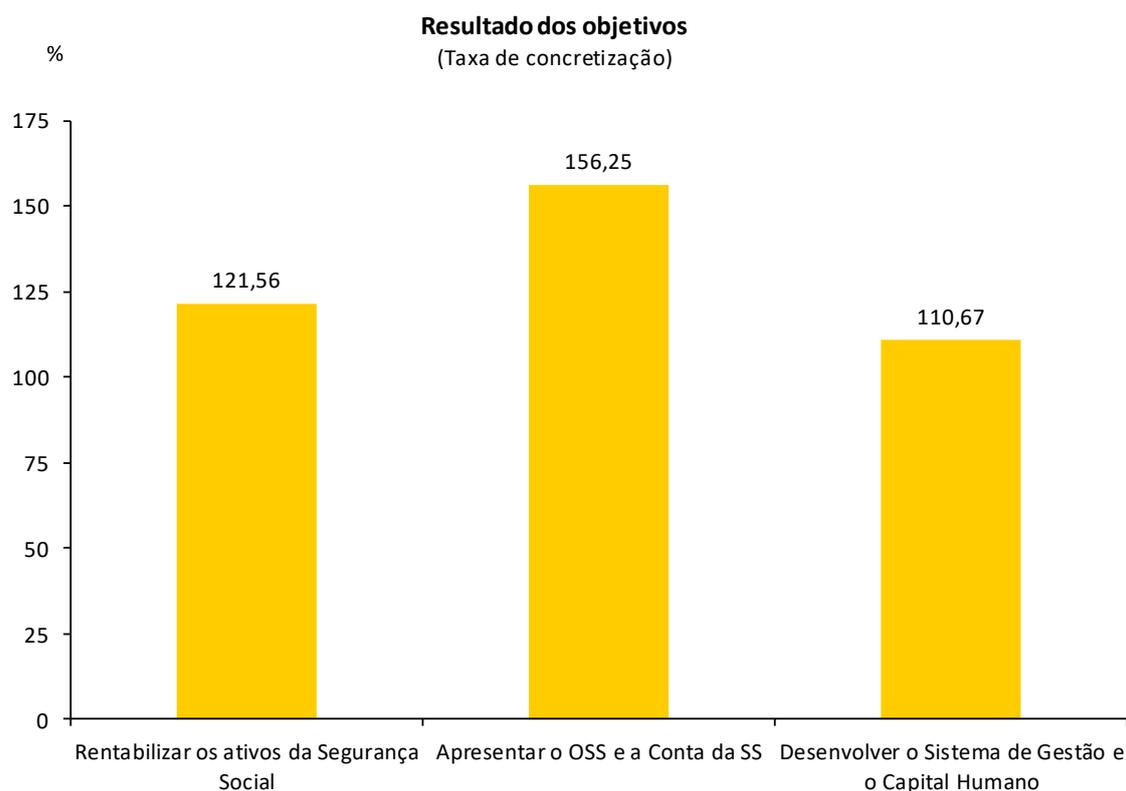
QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2018						Última atualização: (2018/12/18)					
Serviço: Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P.											
Missão: Gestão financeira unificada dos recursos económicos consignados no orçamento da segurança social											
Objetivos estratégicos (OE):											
OE 1 - Otimizar o planeamento financeiro e os excedentes de tesouraria do sistema											
OE 2 - Combater a fraude e a evasão contributivas											
OE 3 - Aumentar a cobrança e melhorar a qualidade da dívida à segurança social											
OE 4 - Rentabilizar o património de renda livre da segurança social											
OE 5 - Melhorar o grau de eficiência do setor no acolhimento das recomendações do Tribunal de Contas e outros auditores											
OE 6 - Consolidar as relações estratégicas											
OE 7 - Melhorar os padrões de qualidade dos serviços prestados através da desmaterialização e integração dos canais de relacionamento com os clientes											
OE 8 - Racionalizar recursos, simplificar processos e otimizar a tecnologia e sistemas de informação											
OE 9 - Desenvolver um sistema integrado de gestão - qualidade, ambiente, recursos humanos e responsabilidade social											
OE 10 - Desenvolver o capital humano											
Objetivos operacionais	Ano 2016 Resultado	Ano 2017 Resultado	Ano 2018					Classificação			
			Meta	Tolerância	Valor Crítico	Resultado	Taxa Realização				
<b>EFICÁCIA (34%)</b>											
OB 1 Ponderação de 100%											
Rentabilizar os ativos da Segurança Social	Ind 1	Valor cobrado de dívida à Segurança Social (Milhões de €)		644,1	605,08	619,00	5,00	773,75	644,39	104,10%	Superado
	Peso	34%									
	Ind 2	Rendibilidade média IGFSS Vs MMI (Pontos base)		44	48	35	0	44	44	125,00%	Superado
Peso	34%										
	Ind 3	Valor do património colocado no mercado imobiliário (Milhões de €)		33,06	22,18	20	0	25	27,29	136,45%	Superado
	Peso	32%									
<b>EFICIÊNCIA (34%)</b>											
OB 2 Ponderação de 100%											
Apresentar o OSS e a Conta da SS	Ind 4	Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social de 2019 (dias úteis)		175	175	175	0	174	174	125,00%	Superado
	Peso	50%									
	Ind 5	Prazo de entrega da Conta da Segurança Social de 2017 (dias úteis)		112	114	113	0	111	106	187,50%	Superado
Peso	50%										

## QUALIDADE (32%)

OB 3		Ponderação de 100%								
Desenvolver o Sistema de Gestão e o Capital Humano	Ind 6	Manutenção da certificação ISO 9001 (dias úteis)	44	0	34	0	0	0	125,00%	Superado
	Peso	60%								
	Ind 7	Taxa de colaboradores abrangidos por formação (%)	96,18	90,36	90,00	5,00	100,00	85,67	89,18%	Cumprido
	Peso	40%								

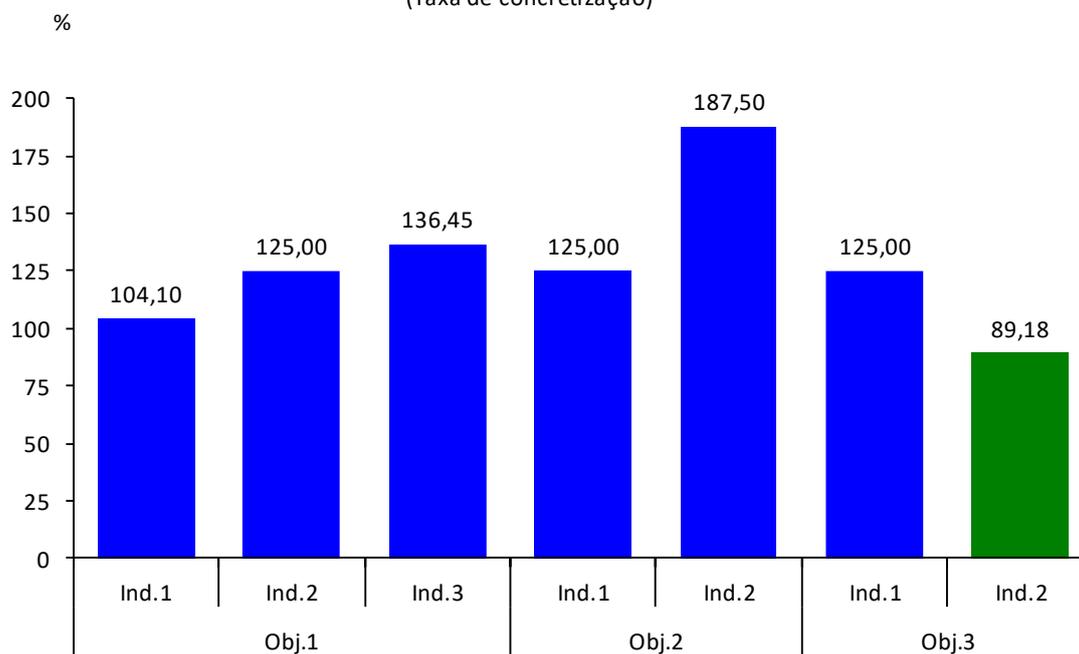
Eficácia	Eficiência	Qualidade
Ponderação 34%	Ponderação 34%	Ponderação 32%
<b>121,56%</b>	<b>156,25%</b>	<b>110,67%</b>
<b>Bom</b>	<b>Satisfatório</b>	<b>Insuficiente</b>
<b>129,87%</b>		

Da leitura do QUAR do IGFSS resulta que **os objetivos de eficácia, eficiência e qualidade apresentam resultados superiores a 100%, contribuindo para uma avaliação final de 129,87%**, conforme se detalha supra e se representa graficamente a seguir:



Dos 7 indicadores definidos no QUAR, verifica-se que 6 indicadores foram superados (85,71%) e 1 foi cumprido (14,29%) conforme se demonstra no gráfico seguinte:

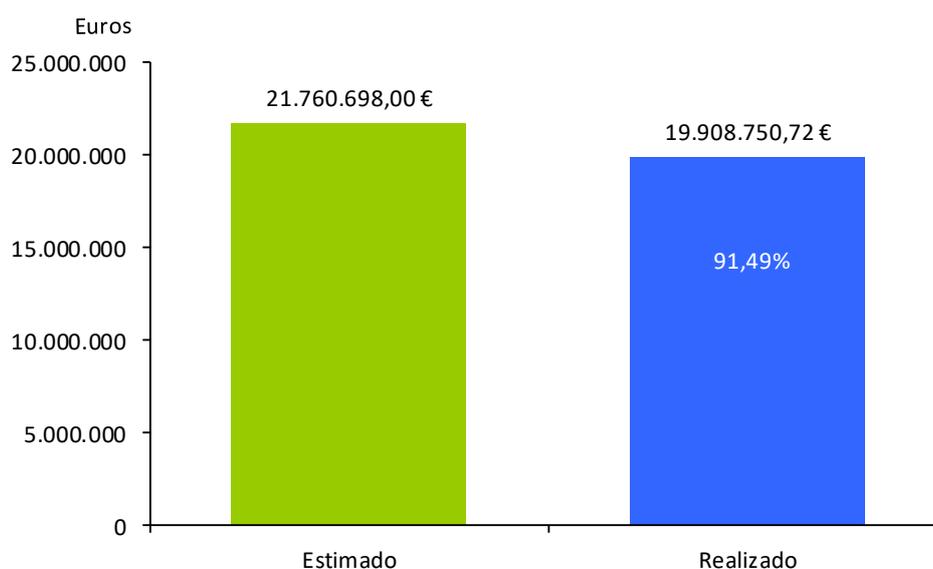
## Resultado dos indicadores (Taxa de concretização)



## 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:

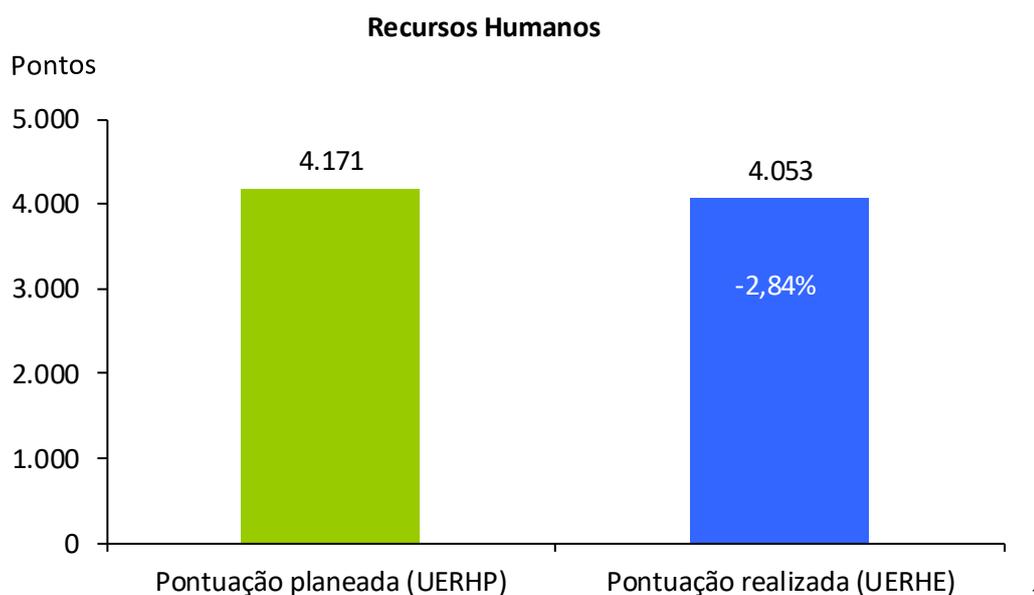
### Orçamento de funcionamento



No que respeita aos recursos humanos, a pontuação planeada teve por base o número de colaboradores existentes à data de 31 de outubro de 2017. 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 2018.

Categorias	N.º de RH planeados	Pontuação unitária	Pontuação planeada (UERHP)	Pontuação realizada (UERHE)	Desvio
Gestor Público	3	20	60	59	-1
Dirigentes	55	16	880	898	18
Técnico Superior	219	12	2.628	2.515	-113
Assistente técnico	71	8	568	545	-23
Assistente operacional	7	5	35	37	2
<b>Total</b>	<b>355</b>		<b>4.171</b>	<b>4.053</b>	<b>-118</b>

Da análise do quadro, verifica-se que, a nível global, o desvio entre a pontuação planeada e a realizada é negativo. Ou seja, o IGFSS trabalhou com menos recursos do que o planeado. A taxa de desvio da pontuação total realizada face à planeada é de -2,84%.



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 2018, com um total de 413 colaboradores/as, mais 50 do que em 2017.

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

## 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 2018, 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”<sup>Nota</sup>*

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 e, em dezembro de 2018, o plano estratégico para o triénio 2019-2021, documento que reflete a estratégia de médio prazo do IGFSS. Nele se define a missão, visão, orientações estratégicas e valores institucionais, bem como se definem os principais objetivos a alcançar, perfeitamente quantificados, através da apresentação do Mapa da Estratégia Corporativa para cada triénio.

O Plano Estratégico 2016-2018, do qual decorre a atividade planeada para 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.

---

<sup>Nota</sup> 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
 <b>Não Cumprido</b>	60% - 90%	[ 0 pts – 37,5 pts [
 <b>Não Cumprido - Alerta</b>	90% - 98%	[ 37,5 pts – 47,5 pts [
 <b>Cumprido</b>	98% - 108%	[ 47,5 pts – 60 pts [
 <b>Superado</b>	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.

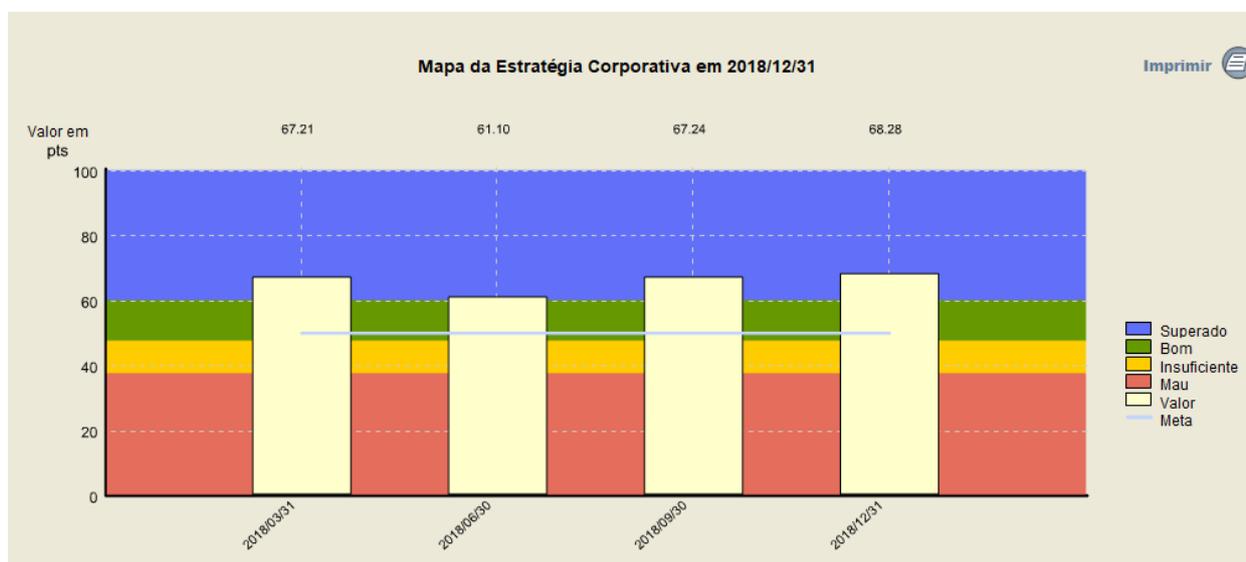
Nos pontos seguintes faz-se um balanço da execução do Plano Estratégico, bem como se apresentam os resultados dos *scorecards* de cada um dos Processos do IGFSS.

## 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 2018 foi positivo, tendo-se registado uma pontuação final de 68,28 pontos, ou seja, mais 18,28 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 Processos<sup>2</sup>, onde foram monitorizados numa base mensal e cujos resultados se apresentam também nos pontos seguintes.

<sup>2</sup> Algumas metas definidas no mapa da estratégia corporativa 2016-2018 foram ajustadas durante o ano de 2018 em consequência de alterações no contexto externo e/ou reorientação da estratégia.

# Mapa da Estratégia Corporativa em 2018/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ Mapa da Estratégia Corporativa	68.28 pts	(50.00 pts)	136.56%	↔
☐ Clientes/Tutela	69.41 pts	(50.00 pts)	138.82%	↔
☐ Apresentar o OSS, a CSS e a execução orçamental	71.04 pts	(50.00 pts)	142.08%	↔
☐ Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social (OSS)	30.00 PA	(30.00 PA)	100.00%	↔
☐ Prazo de entrega da Conta da Segurança Social (CSS)	40.80 PA	(30.00 PA)	136.00%	↔
☐ Prazo de apresentação da execução orçamental mensal	134.60 PA	(120.00 PA)	112.17%	↔
☐ Garantir a resposta social e a qualidade do serviço público	66.14 pts	(49.99 pts)	132.31%	↔
☐ Taxa de satisfação dos clientes externos	79.00 %	(78.00 %)	101.28%	↑
☐ Taxa de ocupação de imóveis de renda económica	98.00 %	(95.00 %)	103.16%	↔
☐ Financeira	65.05 pts	(50.00 pts)	130.10%	↔
☐ Rentabilizar os ativos do Sistema de Segurança Social	65.05 pts	(50.00 pts)	130.10%	↔
☐ Valor cobrado de dívida à Segurança Social	644.39 M€	(619.00 M€)	104.10%	↔
☐ Rendibilidade média IGFSS vs MMI	44.00 PB	(35.00 PB)	125.71%	↔
☐ Receitas de alienação de património imobiliário	17.01 M€	(16.00 M€)	106.31%	↔
☐ Processos internos	75.71 pts	(50.00 pts)	151.42%	↔
☐ Aumentar a qualidade e fiabilidade das Contas da SS	97.50 pts	(50.00 pts)	195.00%	↑
☐ Redefinição funcional de processos: transição para o SNC-AP	13.80 PA	(10.00 PA)	138.00%	↑
☐ Otimizar o planeamento e controlo financeiro do Sistema SS	71.25 pts	(50.00 pts)	142.50%	↔
☐ Prazo de apresentação do plano previsional diarizado	140.40 PA	(120.00 PA)	117.00%	↔
☐ Rentabilizar o património	95.56 pts	(50.00 pts)	191.12%	↑
☐ Valor do património colocado no mercado imobiliário	27.29 M€	(20.00 M€)	136.45%	↑
☐ Aumentar a cobrança da dívida à Segurança Social	38.51 pts	(50.00 pts)	77.02%	↔
☐ Taxa de cobrança de dívida líquida	25.56 %	(22.00 %)	116.18%	↔
☐ % de dívida acordada em processo executivo	38.50 %	(40.00 %)	96.25%	↔
☐ Redução da taxa de incumprimento	-1.39 %	(1.00 %)	-139.00%	↔
☐ Aprendizagem e crescimento	61.33 pts	(50.00 pts)	122.66%	↔
☐ Potenciar modelo gestão e relações c/parceiros estratégicos	90.83 pts	(50.00 pts)	181.66%	↔
☐ Renovação da certificação ISO 9001	17.00 PA	(10.00 PA)	170.00%	↑
☐ Acompanhamento das parcerias estratégicas	11.80 PA	(10.00 PA)	118.00%	↔
☐ Otimizar os recursos financeiros, materiais e ambientais	55.12 pts	(50.00 pts)	110.24%	↔
☐ Prazo médio de pagamento	16.79 Dias	(25.00 Dias)	132.84%	↔
☐ Despesas funcionamento/Orçamento desp. Funcionamento	0.91 N.º	(1.00 N.º)	109.00%	↑
☐ Taxa de redução de impressão de papel	-0.67 %	(10.00 %)	-5.70%	↔
☐ Taxa de redução de consumo de recursos energéticos	10.00 %	(8.00 %)	125.00%	↔
☐ Tx de sucesso de ações em Tribunal	37.21 %	(75.00 %)	49.51%	↔
☐ Atrair, desenvolver e valorizar as pessoas da organização	38.02 pts	(50.00 pts)	76.04%	↔
☐ Taxa de concretização do recrutamento	84.00 %	(86.00 %)	97.67%	↑
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	85.67 %	(90.00 %)	95.19%	↔

## 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 31/12/2018:

### **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 629.232 ordens de penhoras a que estão associados 8.627,3 milhões de euros, em 2018.

O número de ordens de penhora sofreu um acréscimo de 18.3%, face ao ano de 2017 (+97.473 penhoras), tendo o valor associado a tais ordens de penhora acrescido em 22,7% (+1.595,2 M€ face a 2017).

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

Tendo por objetivo fundamental potenciar a cobrança de dívida através de uma maior flexibilização da instauração de processos, durante o ano de 2018, manteve-se a estreita articulação com os parceiros relevantes, designadamente, Instituto de Informática (II) e Instituto da Segurança Social, IP (ISS).

### **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 2018 foram alienados 19 imóveis, com um valor base de 4.539.200 milhões de euros.

As receitas de alienação, resultantes de escrituras celebradas no ano de 2018, foram de 5.245.316 milhões de euros.

Em 2018 a Bolsa de Imóveis da Segurança Social manteve a configuração introduzida em 2018, através da qual as propostas de compra e arrendamento do património da segurança social disponível são submetidas no próprio site.

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 2018, 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)**

Neste âmbito, o IGFSS, IP, de acordo com o caderno de encargos que definiu em conjunto com outras entidades do perímetro, contratou uma entidade consultora externa no sentido da realização de uma revisão dos processos do Sistema de Informação Financeira (SIF), com vista ao apuramento dos impactos decorrentes da adoção do novo referencial contabilístico. O IGFSS, IP assumiu a coordenação deste projeto, tendo sido envolvidas as diversas instituições do subsetor, no sentido de dotar o Grupo de Trabalho responsável pela implementação do SNC-AP e nova Lei do Enquadramento Orçamental de um relatório completo de processos e requisitos funcionais no atual SIF, necessários para os trabalhos de adequação tecnológica deste Sistema. O projeto, apesar da sua conclusão ter sido inicialmente estimada para o final do exercício de 2018, prolongou-se pelo início do exercício seguinte.

Nos termos do disposto no art.º 6º, nº 1, da Portaria nº 128/2017, de 5 de abril, o IGFSS, IP deu continuidade à representação deste subsetor, em conjunto com o ISS, IP, nas reuniões promovidas pela Comissão de Acompanhamento da Transição para o SNC-AP, sob a liderança da UniLEO.

Foram, neste âmbito, sendo divulgados pela UniLEO os resultados obtidos nos inquéritos de avaliação da situação global da Administrações Públicas no processo de transição para o novo normativo, assim como apresentado o nível de integração de ficheiros por cada entidade pública, no novo Sistema Central de Contas Públicas (S3CP), nos termos da norma técnica nº 1/2017 da UniLEO. O próprio IGFSS, IP e

restantes Instituições da Segurança Social, submeteram mensalmente atualização ao inquérito na plataforma da UniLEO (on-line).

Também sobre esta temática, foi assinalado pelo IGFSS, IP ao Tribunal de Contas, no âmbito da auditoria à implementação do SNC-AP e da ECE (Relato intercalar VI), o nível de dependência, integração e complexidade da informação contabilística no subsetor, o que impossibilita de forma célere, a alteração e evolução tecnológica exigida. Associado a este facto, de destacar ainda, o elevado grau de afetação de recursos necessários, de forma transversal no subsetor, o que condiciona os prazos estimados de efetiva concretização de transição.

Adicionalmente, a indefinição do quadro legal existente, no que respeita designadamente, à revisão dos classificadores orçamentais, do modelo de orçamentação por programas, do modelo de gestão de tesouraria, assim como o modelo de consolidação de contas, criam maiores dificuldades na adaptação e estruturação de processos funcionais.

Relativamente à formação, diversos colaboradores e de diferentes áreas de negócio do IGFSS, IP, participaram num curso abrangente sobre esta temática, associado ao Plano Global de Formação em SNC-AP, previsto no nº 1 do art.º 3 da Portaria nº 128/2017, de 5 de abril, tendo este decorrido na plataforma de *e-learning* gerida pelo INA, encontrando-se segmentado em 39 módulos. O seu término ocorreu em maio de 2018, sendo que se encontra prevista para 2019 uma segunda edição deste curso.

### **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 o levantamento e especificação dos requisitos técnicos, monitorização do projeto, realização de testes integrados e acompanhamento da entrada em produção.

Este projeto tem como objetivo diminuir o número de dias de integração dos registos extraídos de SICC em SIF, garantindo 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.

Em 2018 deu-se continuidade ao desenvolvimento do Interface SICC-SIF, bem como a testes a diversas extrações. Prevê-se a entrada em produção durante o ano de 2019, em simultâneo com a entrada em produção do novo interface GT-SIF, com o necessário nivelamento de saldos entre as contas SIF e a informação extraída 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.

Neste âmbito foi considerada como referencial a Norma de Responsabilidade Social (NP 4469), cuja implementação deverá ocorrer até 2020, de acordo com a estratégia definida para o triénio 2019-2021.

De referir que, em 2018, o IGFSS aceitou o repto para ser uma das organizações bandeira do Programa 3 EM LINHA, que visa a implementação de um sistema de gestão para a conciliação entre a Vida Profissional, Pessoal e Familiar, tendo como base os requisitos da Norma NP4552:2016, pretendendo-se com este projeto melhorar as condições de trabalho e de vida e, conseqüentemente, o desempenho do Instituto.

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

A atividade em 2018 foi sobretudo marcada pela operacionalização do recrutamento no âmbito do procedimento concursal comum restrito a candidatos abrangidos pelo programa de regularização extraordinária de vínculos precários (PREVPAP). Saliente-se que, esta foi uma das áreas prioritárias na atuação do Núcleo de Recrutamento e Gestão Técnica, sem prejuízo de dar cumprimento ao Plano de Gestão de Recursos Humanos 2018, aprovado em reunião de Conselho Diretivo do IGFSS a 15/03/2018, através de recrutamento por mobilidade.

Neste sentido, foram desencadeadas em 2018 as seguintes ações com vista ao recrutamento de trabalhadores:

- Publicação de 31 ofertas de emprego público (BEP);
- Abertura de procedimentos concursais de regularização, para o preenchimento de 71 postos de trabalho nas carreiras/categoria de técnico superior (2), assistente técnico (68) e assistente operacional (1), no âmbito do procedimento concursal comum restrito a candidatos abrangidos pelo programa de regularização extraordinária de vínculos precários (PREVPAP) e para constituição de relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado do mapa de pessoal do IGFSS I.P.

De referenciar ainda que, no ano de 2018, as entradas e saídas de trabalhadores do IGFSS I.P. tiveram a seguinte expressividade:

2018	
Entradas	Saídas
96	40

À data de 31/12/2018 o IGFSS, I.P. contava com 418 trabalhadores, sendo 52% técnicos superiores, 31% assistentes técnicos e 2% assistentes operacionais do total do efetivo. O grupo de pessoal dirigente representava 15%.

### 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, foram realizadas diversas reuniões visando a concretização dos projetos planeados para exercício económico.

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 2019 foi elaborado em dezembro/2018 e submetido ao II para análise, discussão e planeamento da atividade por parte daquele Instituto.

### 2.2 PERFORMANCE DA GESTÃO DA DÍVIDA

No presente capítulo iremos analisar os resultados do PN.01 – Gestão da Dívida, durante o ano de 2018, bem como as atividades desenvolvidas para os alcançar.

O ano de 2018 pautou-se por uma conjuntura económica favorável com o crescimento sustentado das contribuições correntes em 7,6% o que implicou a redução dos níveis de constituição de nova dívida com a consequente redução da participação de 8%.

Neste contexto, a atividade de recuperação de dívida tornou-se em 2018 bastante mais exigente o que determinou o aumento dos níveis de eficiência e eficácia na seletividade do valor em carteira e na tramitação do processo executivo, coadjuvados pela segmentação de contribuintes, em função do valor em dívida.

Assim, as atividades desenvolvidas do PN.01 – Gestão da Dívida, no decurso do ano de 2018, são marcadas pela eficiência no incremento de cobrança de dívida à Segurança Social em 6,5%, ficando ainda marcadas pela melhoria do relacionamento com os contribuintes.

Em 2018, a cobrança coerciva continuou a ser o indicador de negócio transversalmente partilhado por todo o Departamento, mantendo-se como o objetivo prioritário que releva para o QUAR, traduzindo de forma cabal, a eficácia e eficiência dos serviços.

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

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

O desenvolvimento e adoção de tais linhas de atuação, acoplada a uma elevada intensidade na utilização de recursos, humanos e tecnológicos, sobre o acompanhamento de universos de contribuintes

devedores segmentados, permitiu uma mais eficiente arrecadação de receitas e um mais eficaz controlo da tramitação do processo executivo.

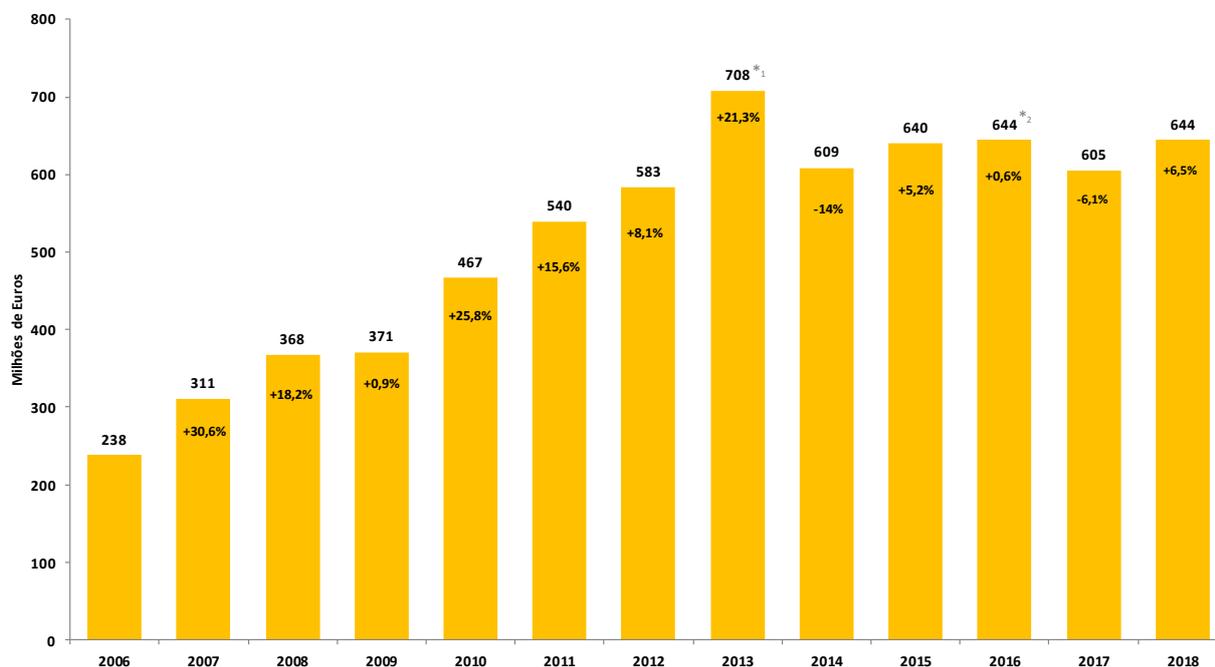
Para a prossecução do objetivo de seletividade em muito contribuiu o acompanhamento personalizado e proativo dos contribuintes devedores, objetivando a regularização da dívida à segurança social de acordo com as condições mais ajustadas à situação concreta.

Orientando as suas intervenções no sentido de assegurar a resposta mais adequada no âmbito dos serviços prestados, o PN.01 – Gestão da Dívida manteve o desenvolvimento de diferentes formas de interação com um vasto conjunto de interlocutores, designadamente com os seus principais *stakeholders*.

A integração de recursos via regularização extraordinária dos vínculos precários na Administração Pública (PREVPAP) veio reforçar as equipas com novo capital humano, tendo exigido um esforço permanente de iniciativas de integração, com a mobilização de recursos relevantes para a formação, visando o desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências e o aumento continuado dos padrões de qualidade da organização.

Os resultados atingidos traduzem um desempenho de excelência, de relevar num contexto de particular intensidade e exigência. Em termos de desempenho, o balanço global foi muito positivo, só possível devido ao esforço de mobilização das competências e dos valores intrínsecos das equipas.

## COBRANÇA COERCIVA



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

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

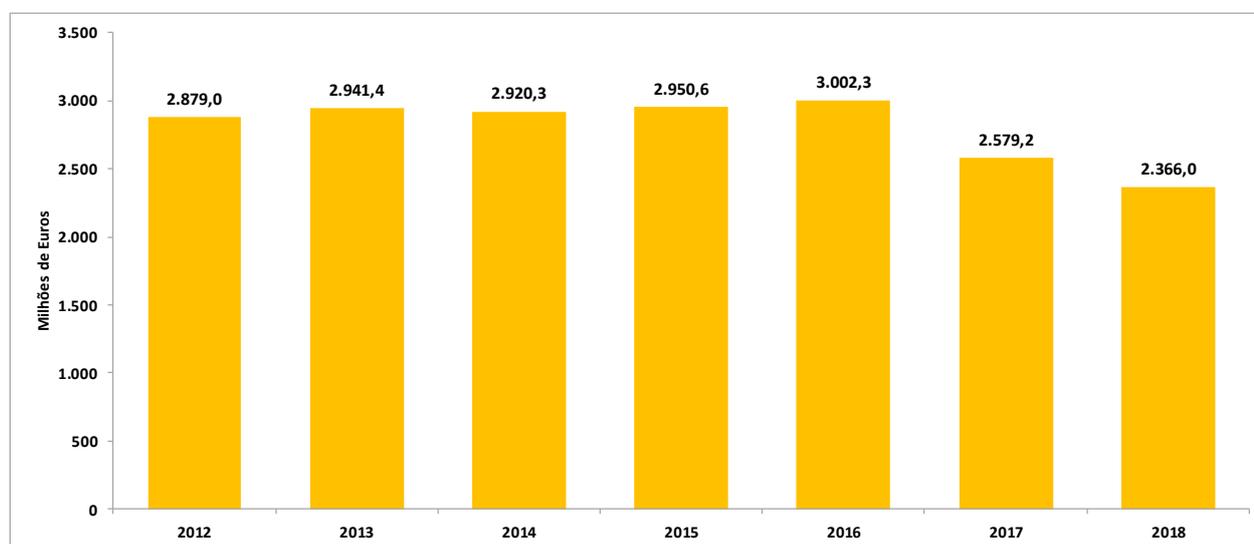
Recuperação anual de dívida à Segurança Social (em milhões de euros)

Em 2018, a cobrança coerciva de dívidas à Segurança Social atingiu o valor de 644,4 milhões de euros, o que representa um acréscimo de 6,5% face ao ano anterior.

Os valores cobrados aproximam-se dos valores arrecadados em 2016, ano em que vigorou a medida excecional de regularização de dívida PERES, instituída pelo Decreto-Lei nº67/2016, 3 de novembro.

A taxa de realização do objetivo em causa, “Valor cobrado de dívida à Segurança Social (Milhões de €)” constante parâmetro de eficácia do QUAR, foi de 104,10%, correspondente a uma classificação de “superado”.

### CARTEIRA DE DÍVIDA LÍQUIDA



Evolução da dívida líquida ativa (em milhões de euros)

Da análise ao gráfico apresentado, conclui-se que no ano de 2018 verificou-se um decréscimo da carteira de dívida líquida em 8,27%, mantendo-se a tendência de diminuição registada em 2017. A taxa de cobrança de dívida líquida ascendeu a 25,56%, atingindo o valor mais elevado registado nos últimos anos.

Fruto da tendência de decréscimo da instauração de dívida verificado em 2018 (-8% face a 2017), conclui-se que o *portfolio* de dívida líquida em carteira apresenta um grau de maturidade elevado, o que implica um grau mais elevado de exigência nas atividades de recuperação de dívida.

### TIPOLOGIA DE DEVEDORES

Os devedores em carteira são classificados pelas seguintes tipologias:

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

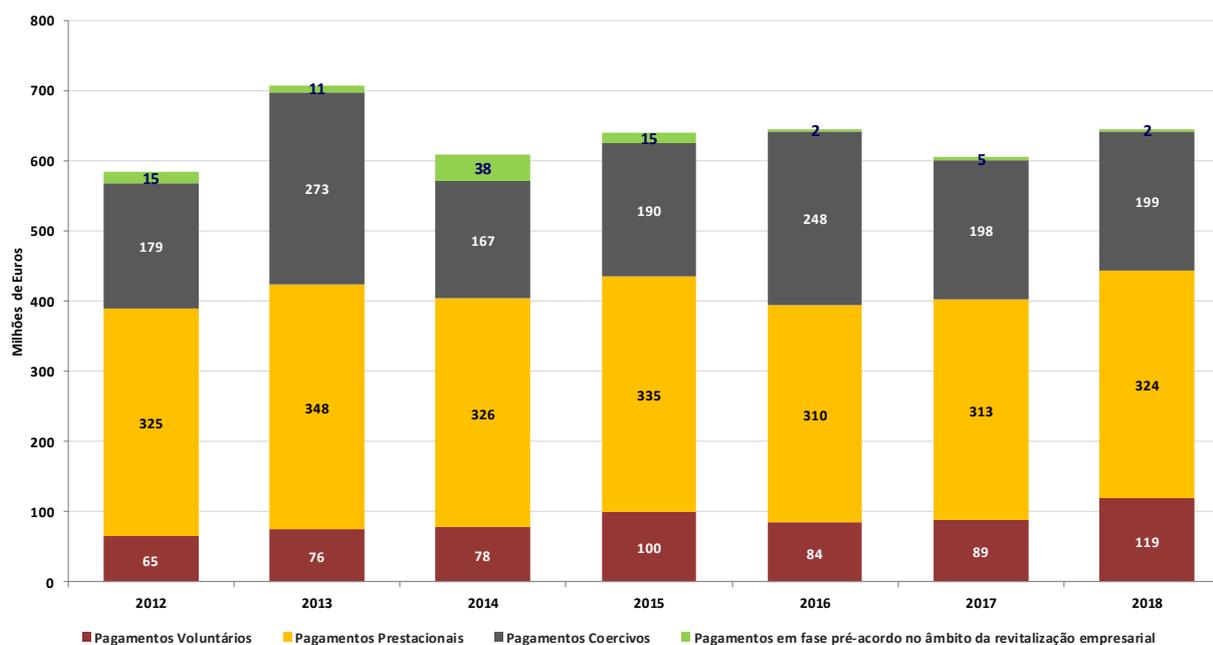
Analisado o perfil de contribuintes em função das principais rúbricas de negócio teremos:

	Valor Cobrado	Nº Contribuintes	Valor Participado	Dívida Líquida Associada
Entidades Empregadoras	83,11%	48,51%	84,81%	79,89%
Trabalhadores Independentes	14,12%	36,60%	12,73%	18,74%
Beneficiários Prestações Sociais	2,55%	14,15%	2,43%	1,29%
Entidades Contratantes	0,22%	0,74%	0,03%	0,08%

Da análise ao quadro supra apresentado conclui-se que a tipologia de Entidades Empregadoras é dominante em cada uma das rúbricas apresentadas.

## PLANOS PRESTACIONAIS

O quadro seguidamente apresentado identifica a evolução da representatividade dos pagamentos no cômputo do valor total cobrado em 2018, de 644,4 milhões de euros.



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

Da análise ao quadro apresentado conclui-se que, dentro da tipologia de pagamentos considerados em sede executiva, os acordos prestacionais continuam a assumir maior relevância (50,3%) no total da dívida recuperada, seguidos dos pagamentos de índole coerciva (30,8%) e, por último, pelos pagamentos de natureza voluntária (18,5%).

Face ao ano transato verificou-se uma ligeira diminuição do peso relativo nos pagamentos prestacionais (-1,43%) e nos pagamentos coercivos (-1,93%), sendo tais desvios compensados por uma ligeira subida nos pagamentos de natureza voluntária (+3,84%).

## PENHORAS

No seguimento da ação coerciva das Secções de Processo, foram solicitadas 629.232 ordens de penhora (de contas bancárias, IRS, IVA, créditos entre outras) a que estão associados 8,6 mil milhões de euros.

Tais valores representam, face ao ano de 2017, um acréscimo de 18,3% no número de penhoras ordenadas e 22,7% no valor englobado em tais ordens de penhora.

## DEVEDORES ESTRATÉGICOS

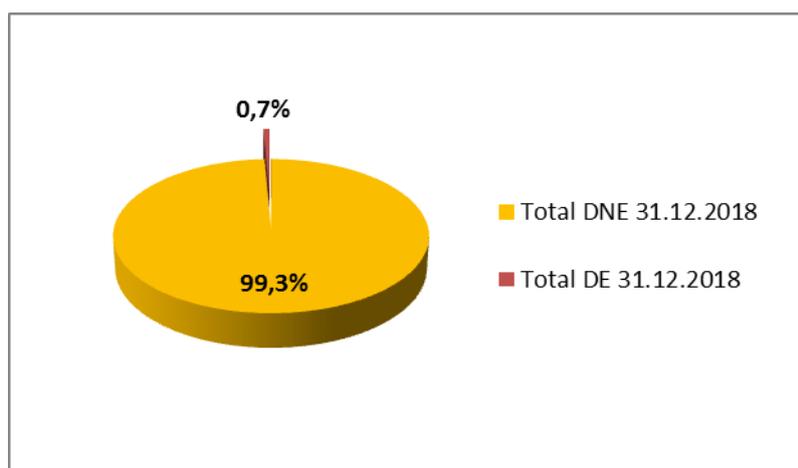
A segmentação de devedores em função da sua tipologia tem permitido uma atuação mais personalizada junto dos mesmos e uma maior eficácia na recuperação das respetivas dívidas, eficácia essa que ficou patente nos resultados de 2018.

Com efeito, a 31.12.2018, estavam classificados como devedores estratégicos 3.578 NIF, o que representa apenas 0,7% do total de NIF existentes em execução fiscal.

Comparando com o número total de devedores estratégicos a 31.12.2017 (2.744 NIF) houve um aumento de 30,4% nesta tipologia de devedores, em parte determinada pela adoção de novo conceito de devedor estratégico, definido por Despacho nº 7430/2018, de 22.06, e implementado em agosto de 2018, nos termos do qual passam a considerar-se devedores estratégicos os devedores que apresentem dívida total em execução fiscal de valor superior a 400.000,00 € (quatrocentos mil euros).

### Dados a 31.12.2018

Devedores Estratégicos (DE)	Devedores Não Estratégicos (DNE)	Total
3.578	494.669	498.247



Não obstante o reduzido número de NIF, em 2018 foi cobrado um valor total de 120.461.046,81 €, na tipologia devedores estratégicos, o que representa:

- Um aumento de 12,3% face ao valor cobrado em 2017 (107.255.969,92 €);
- 18,7% do valor total cobrado no âmbito da gestão da dívida.

Finalmente, no que respeita à dívida líquida associada aos devedores estratégicos, a 31.12.2018 a mesma cifrava-se em 299.436.481,99 €, o que representa uma diminuição de 16,4% face à dívida líquida associada aos devedores estratégicos, a 31.12.2017 (358.259.351,27 €).

Por outro lado, a dívida líquida associada aos devedores estratégicos, a 31.12.2018, corresponde a 12,7% da dívida líquida total na mesma data.

A área de Devedores Estratégicos continuou, durante 2018, a efetuar um acompanhamento personalizado desta tipologia de devedores tendo em consideração as características dos respetivos setores de atividade, a dimensão das sociedades e a área geográfica em que se inserem, de modo a criar soluções de regularização da dívida à segurança social que, dentro do enquadramento legal aplicável, permitam a regularização do passivo acumulado e a retoma do pagamento das contribuições mensais.

O mencionado acompanhamento personalizado permitiu, também, a seleção de devedores estratégicos relativamente aos quais se detetou melhoria da situação financeira, tendo sido negociados pagamentos extra-plano prestacional. Com o incremento da formação dos recursos humanos, em 2019, em matéria de técnicas de negociação e de análise financeira pretende incrementar-se esta análise com o consequente impacto positivo na cobrança da dívida à segurança social.

### REVITALIZAÇÃO EMPRESARIAL

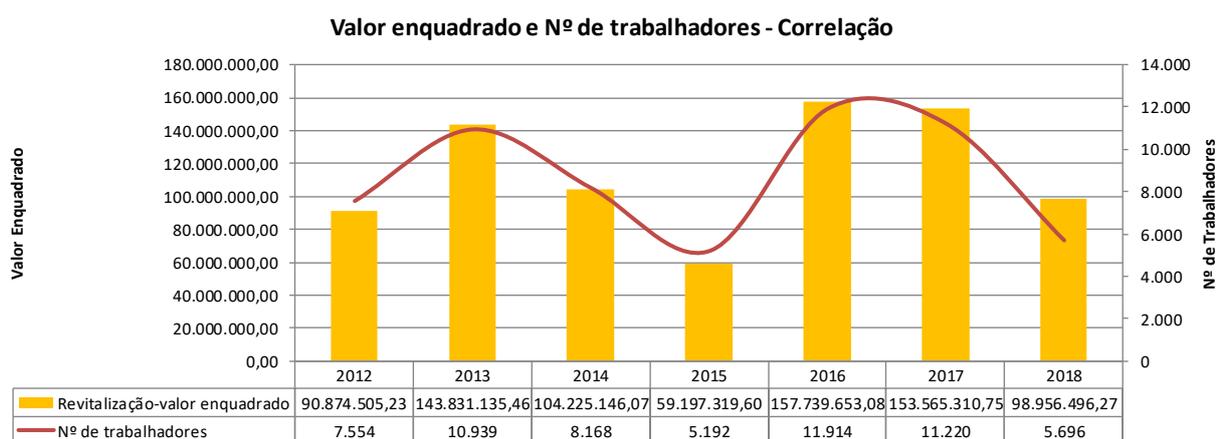
	2017	2018	Varição 2017-2018
<b>Revitalização-valor enquadrado</b>	<b>153.565.310,75</b>	<b>98.956.496,27</b>	<b>-35,6%</b>
PEC	0,00	0,00	
SIREVE	22.802.871,35	7.277.904,10	<b>-68,1%</b>
PER	25.604.106,80	28.263.418,93	<b>10,4%</b>
PIRE	13.812.551,81	7.260.958,56	<b>-47,4%</b>
PEF	91.345.780,79	56.154.214,68	<b>-38,5%</b>
<b>Nº de trabalhadores</b>	<b>11.220</b>	<b>5.696</b>	<b>-49,2%</b>

Durante o ano de 2018 o valor total enquadrado ascende a 98.956.496,27 €, o que representa uma variação de -35,6% face ao valor enquadrado em 2017.

Também o número de postos de trabalho envolvidos diminuiu de 11.220, em 2017, para 5.696, em 2018. Esta diminuição do valor total enquadrado e do número de postos de trabalho envolvidos deve-se à diminuição do recurso a estes processos, em parte devido à menor dimensão das empresas que recorrem aos mesmos face às melhorias sentidas na economia com o respetivo reflexo no aumento do pagamento atempado das contribuições mensais.

Por outro lado, a extinção do SIREVE e a sua substituição pelo RERE criou um hiato temporal sem recurso a processos de revitalização extrajudiciais. Com efeito, embora a Lei nº 8/2018, de 2 de março, tenha entrado em vigor a 03.03.2018, apenas no final do ano começou a assistir-se a algum recurso ao RERE, nomeadamente com o contacto por parte de empresas que pretendem que a segurança social subscreva o protocolo de negociação que permite dar início ao processo de regularização de dívidas no âmbito daquele regime.

O gráfico infra representa a evolução do valor enquadrado em processos de revitalização entre 2012 e 2018 bem como a correlação de tal valor com o número de trabalhadores envolvidos.



Para 2019 prevê-se que se mantenha a tendência de diminuição do valor enquadrado em processos de revitalização, fruto da implementação de várias das medidas adotadas no âmbito do Programa Capitalizar, em especial o mecanismo de alerta precoce, as quais potenciam o recurso aos instrumentos de revitalização numa fase inicial de dificuldades financeiras, logo com menor volume de dívida acumulado para regularização.

Por outro lado, a partir dos últimos meses de 2018 tem vindo a ser incutido nos serviços uma maior análise crítica das situações inerentes aos devedores que recorrem aos instrumentos de revitalização de modo a distinguir as situações de real revitalização daquelas que são meramente dilatórias e representam um acréscimo de risco para a segurança social.

## RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

No ano de 2018 foram registados 138.280 atendimentos presenciais efetuados, nas diversas Secções de Processo do IGFSS. Em média, foram efetuados 11.523 atendimentos por mês e 551 atendimentos por dia (considerando os 251 dias úteis do ano).

Ao nível da distribuição do número de atendimentos por secção de processo executivo, destacam-se as Secções de Processo de Lisboa, com um número médio diário de 113 atendimentos presenciais, seguidas das Secções de Processo do Porto, com uma média de 70 atendimentos diários.

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

Dos canais maioritariamente utilizados cumpre destacar a diminuição do número de reclamações de livro amarelo apresentadas e dos pedidos da Provedoria, que registaram diminuição de 38% e 6,2%, face ao período homólogo de 2017, respetivamente, bem como a diminuição dos prazos de resposta aos pedidos da Provedoria.

### RECURSOS HUMANOS

A 31/12/2018, o total de recursos humanos afeto ao Departamento de Gestão de Dívida era de 255 colaboradores. Tal valor representa um acréscimo de efetivos de 26,9% face ao ano de 2017.

Este acréscimo decorre, maioritariamente pela integração de 61 recursos, via regularização extraordinária dos vínculos precários na Administração Pública (PREVPAP), no decurso do ano de 2018.

Da totalidade de recursos humanos, 8,24% encontram-se afetos aos serviços centrais e 91,76% aos serviços desconcentrados.

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 2018.

PN.01 - Gestão da Dívida em 2018/12/31

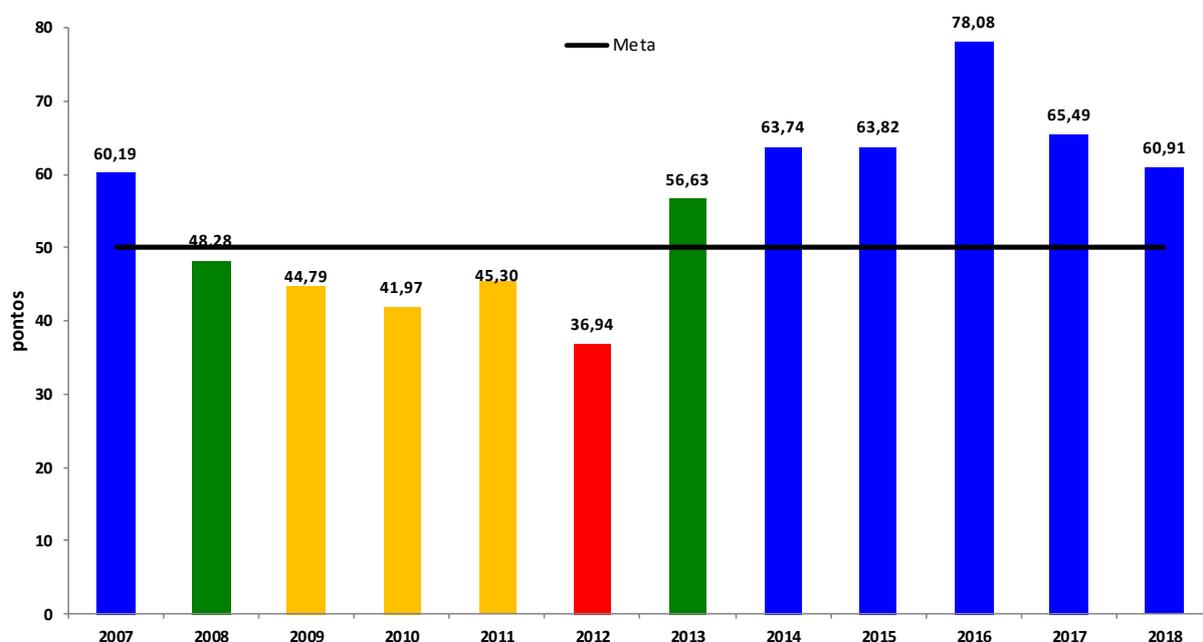
	Eficácia	Metas		
☐ PN.01 - Gestão da Dívida	53.36 pts	(50.00 pts)	106.73%	→
☐ Financeira	61.17 pts	(50.00 pts)	122.34%	→
☐ Aumentar a cobrança de dívida	61.17 pts	(50.00 pts)	122.34%	→
☐ Taxa de cobrança de dívida líquida	25.56 %	(22.00 %)	116.18%	→
☐ Valor cobrado	644.39 M€	(619.00 M€)	104.10%	→
☐ Clientes	70.85 pts	(49.99 pts)	141.73%	→
☐ Assegurar o incremento do relacionamento com o contribuinte	70.85 pts	(49.99 pts)	141.73%	→
☐ Tx cumprimento prazo tratamento reclamações do livro amarelo	99.17 %	(95.00 %)	104.39%	→
☐ Taxa de satisfação dos contribuintes com dívida	62.00 %	(62.00 %)	100.00%	→
☐ Plano de relacionamento com o contribuinte	0.00 PA	(0.00 PA)		→ ⚠
☐ Processos internos	39.32 pts	(49.99 pts)	78.66%	→
☐ Agilizar a atuação	39.32 pts	(49.99 pts)	78.66%	→
☐ % de cumprimento de planos de ações nacionais	95.45 %	(95.00 %)	100.47%	→
☐ % de dívida acordada em processo executivo	38.50 %	(40.00 %)	96.25%	→ ⚠
☐ Redução da taxa de incumprimento	-1.39 %	(1.00 %)	-139.00%	→ ⚠
☐ Aprendizagem e crescimento	41.32 pts	(50.00 pts)	82.64%	→
☐ Assegurar a melhoria contínua do processo	40.77 pts	(50.00 pts)	81.54%	→
☐ Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	4.33 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	113.40%	→
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	91.11 %	(90.00 %)	101.23%	→
☐ Taxa de redução de impressão de papel	-3.84 %	(10.00 %)	-38.40%	→ ⚠
☐ Valorizar o capital humano	41.87 pts	(50.00 pts)	83.74%	→
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	85.35 %	(90.00 %)	94.83%	→ ⚠
☐ Taxa de absentismo	1.89 %	(2.00 %)	195.50%	→
☐ Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	33.00 Dias úteis	(125.00 Dias úteis)	93.59%	→ ⚠

## 2.3 PERFORMANCE DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO

A atividade do Departamento de Património Imobiliário no ano de 2018, 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 aos anos anteriores, tendo alcançado uma performance de 60,91 pts, em resultado das iniciativas estratégicas levadas a cabo pelo Departamento nas perspetivas de gestão, financeira, clientes e processos internos, tendo sempre presente a racionalização dos recursos humanos existentes no Departamento.



Com efeito, durante o ano de 2018, ocorreu um decréscimo acentuado do número de trabalhadores, resultante de processos de mobilidade, o qual teve um elevado impacto na atividade e na prossecução dos objetivos do departamento.

O efetivo de recursos humanos do Departamento de Património Imobiliário 31/12/2018 ascendia a 25 colaboradores, o que face ao ano de 2016 representa uma redução de cerca 24%.

Recursos humanos DPI		
2016	2017	2018
33	30	25

Fonte: Gabinete de Recursos Humanos – mapa de pessoal

## 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 27.285.613,72 milhões de euros (M€), valor superior à meta definida para o ano de 2018.

No ano de 2018 o valor das receitas de alienação foi de 5.245.316 milhões de euros, relativo às escrituras efetuadas no período, referentes a 19 imóveis, cujo valor base de venda foi de 4.539.200 milhões de euros.

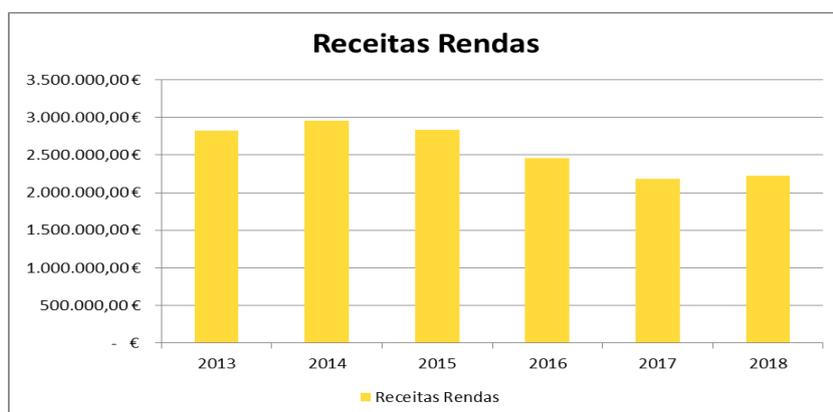
A alienação de património durante o ano de 2018 foi concretizada, através da ferramenta de venda eletrónica, sendo que todo o património disponibilizado foi divulgado através da Bolsa de Imóveis em [www.seg-social-patrimonio.pt](http://www.seg-social-patrimonio.pt). Além da visualização do património disponível, a Bolsa de Imóveis permite também a submissão das propostas de compra e arrendamento pelos concorrentes através do próprio site. Com esta ferramenta informática é possível alcançar uma maior eficácia, simplificação e transparência ao processo de venda.

Globalmente a performance das vendas mantém-se positiva, fruto da 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 Rendas

Em 2018, 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 2.329.637,07 milhões de euros.

A componente de receita exclusivamente de “rendas” do segmento de renda livre e renda económica obteve, em 2018, o valor de 2.228.724,31 milhões de euros.



Fonte: BSC - Receita exclusivamente de Rendas

## II. RESPOSTA AOS CLIENTES

Sendo positivas, as taxas de satisfação de clientes, ficaram aquém das metas pretendidas. Em 2018 os compradores de imóveis voltaram a ser os “clientes” mais satisfeitos, seguidos dos condomínios e por fim dos arrendatários.

Taxa de satisfação	Resultado 2016	Resultado 2017	Resultado 2018
Arrendatários/as	59%	59%	62%
Condomínios	65%	69%	67%
Compradores/as de imóveis	91%	85%	93%

Fonte: Relatório de Satisfação de clientes externos 2018

Relativamente aos arrendatários, em 2018 ocorreu um aumento da taxa de satisfação dos arrendatários de Renda livre, fruto da execução do Plano de Valorização e Conservação do Património, bem como da capacidade de resposta dos serviços técnicos aos pedidos de intervenção dos arrendatários.

Taxa de satisfação dos arrendatários - Renda Livre		Taxa de satisfação dos arrendatários – Renda Social	
2016	56%	2016	59%
2017	55%	2017	62%
2018	59%	2018	62%

Fonte: Relatório de Satisfação de clientes externos 2018

## Execução Orçamental

Com aprovação do OSS para o ano de 2018, a dotação orçamental foi, no total, de 2.220.319,00 €, sendo 1.251.249,00 € 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 2018 foi de 79%, tendo por base de cálculo o valor executado/valor orçamentado.

Não obstante o aumento da taxa de execução e a performance desempenhada, mantêm-se os constrangimentos identificados nos anos anteriores, ou seja, a fraca resposta ao nível da contratação

com um procedimento administrativo pesado, poucos meios internos e dependência de terceiros, bem como a necessidade de reforço de recursos humanos qualificados.

### Factos Relevantes

#### Plataforma de Vendas – Bolsa de Imóveis

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

No ano de 2018, a página eletrónica do Património Imobiliário da Segurança Social ([www.seg-social-patrimonio.pt](http://www.seg-social-patrimonio.pt)) foi acedida por 130.816 utilizadores diferentes, em 172.991 sessões, registando-se um total de 793.408 visualizações de páginas.



Página inicial do Património Imobiliário da Segurança Social

#### Plano de Valorização e Conservação de Imóveis

Em 2018 manteve-se a aposta numa das principais áreas de atuação do Departamento de Património Imobiliário, ou seja, a reabilitação e valorização do seu património, quer de renda social, quer de renda livre. Desta forma foi possível a este Instituto, por via da valorização e conservação, dar resposta às políticas e preocupações do Governo na área da Reabilitação urbana, promovendo a reabilitação dos edifícios degradados.

A estratégia desenvolvida no ano de 2018 deu continuidade ao trabalho realizado em anos anteriores, com o objetivo de garantir uma gestão mais eficaz do património, por via da (1) recuperação dos imóveis, (2) da redução do nº de fogos devolutos, (3) realização de obras profundas de reabilitação, por questões de segurança e saúde pública (4) intervenção no património numa lógica global, evitando manutenções cíclicas de situações recorrentes.

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

IMÓVEIS REABILITADOS EM 2018 - Plano de valorização conservação	
DGIS	
1. INTERVENÇÕES EXTERIORES RENDA SOCIAL - Bairro Humberto Delgado - Setúbal	
2. INTERVENÇÕES EXTERIORES RENDA LIVRE - Paulo Dias Novais e Av. Visconde Valmor	
3. FOGOS DEVOLUTOS - 6 Renda Social e 3 Renda Livre	
DGIN	
1. INTERVENÇÕES EXTERIORES RENDA SOCIAL	
2. FOGOS DEVOLUTOS - 3 Renda Social+ 1 Renda Livre	

Quadro Resumo dos Imóveis Reabilitados em 2018

No âmbito da Renda Social foram recuperados os seguintes fogos habitacionais:

FOGOS DEVOLUTOS RENDA SOCIAL REABILITADOS EM 2018		
DGIN		
<b>Morada</b>	<b>Tipologia</b>	
1. Bairro das Pedreiras, Bl V n.º 11, 3º Fre - Vila do Conde	T4	
2. Rua Pedro Álvares Cabral, Bl A2, 1º Dto., Arrifana	T3	
3. Bairro da Boavista, Bl D, 10, 1º Dto. - Valença	T3	
DGIS		
<b>Morada</b>	<b>Tipologia</b>	
1. Rua Resistência ao Fascismo, nº11, Rés-do-chão Dto-Barreiro	T4	
2. Largo Egas Moniz, nº3, 3ºdto - Moita	T3	
3. Rua Pedro Galego, nº5, 3ºdto - Sto. António dos Cavaleiros	T2	
4. Rua Conde Vimioso, nº5, 4ºesq - Sto. António dos Cavaleiros	T2	
5. Largo Egas Moniz, nº3, 2ºdto - Moita	T2	
6. Praceta Rodolfo Almeida, 1A- Bloco A1, 2ºdto - Amora, Seixal	T3	

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.

No ano de 2018, do total de fogos habitacionais recuperados, 6 foram atribuídos a famílias carenciadas, em regime de arrendamento apoiado, sendo que, em relação aos restantes, o processo de atribuição transitou para o ano de 2019.

A título de exemplo demonstra-se o trabalho de recuperação de um fogo devoluto de tipologia T2, sito em Santo António dos Cavaleiros:

### ANTES



### APÓS



A título de exemplo demonstra-se o trabalho de recuperação ao nível das intervenções exteriores do imóvel sito na Rua Paulo Dias Novais, n.º 32, em Lisboa, a saber:

### ANTES



### APÓS



### PROJETO ENIPSSA

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

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

Neste sentido, no ano de 2018, o IGFSS, IP em conjunto com o ISS, IP e o IHRU, IP, participou numa parceria para fomentar o aumento de soluções de alojamento de fogos de habitação social, em permanência, dirigidas a pessoas em situação de sem-abrigo, através da celebração de contrato de arrendamento no regime de renda apoiada, garantindo assim o acesso a uma habitação adequada e a condições de vida dignas aos agregados familiares em situação de grave carência habitacional.

No âmbito deste programa o IGFSS, IP em 2018 atribuiu um fogo habitacional, mantendo-se em 2019 a afetação de fogos habitacionais de tipologia T2 para este programa.

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 2018:

PN.02 - Património Imobiliário em 2018/12/31

	Eficácia	Metas			
[-] PN.02 - Património Imobiliário	60.91 pts	(50.00 pts)	121.83%		
[-] Financeira	65.04 pts	(50.00 pts)	130.08%		
[-] Rentabilizar o património imobiliário	65.04 pts	(50.00 pts)	130.08%		
[-] Receitas de alienação	17.01 M€	(16.00 M€)	106.31%		
[-] Receitas de rendas	2.33 M€	(1.80 M€)	129.44%		
[-] Redução % do saldo de dívida	5.16 %	(5.00 %)	103.20%		
[-] Clientes	61.40 pts	(50.00 pts)	122.80%		
[-] Garantir resposta e qualidade do serviço público	61.40 pts	(50.00 pts)	122.80%		
[-] Taxa de satisfação dos arrendatários - Renda Livre	59.00 %	(65.00 %)	90.77%		
[-] Taxa de satisfação dos arrendatários - Renda Económica	62.00 %	(65.00 %)	95.38%		
[-] Taxa de satisfação das adm. condomínio	67.00 %	(70.00 %)	95.71%		
[-] Taxa de satisfação dos compradores de imóveis	93.00 %	(90.00 %)	103.33%		
[-] Cumprimento Planos de Ação - Satisfação Cliente Externo	10.60 PA	(10.00 PA)	106.00%		
[-] Taxa de ocupação de Renda Livre	100.00 %	(95.00 %)	105.26%		
[-] Taxa de ocupação de Renda Económica	98.00 %	(95.00 %)	103.16%		
[-] Processos internos	70.68 pts	(50.00 pts)	141.36%		
[-] Valorizar e conservar imóveis	29.06 pts	(49.99 pts)	58.13%		
[-] Taxa de vistorias efetuadas	92.00 %	(98.00 %)	93.88%		
[-] Taxa de intervenções efetuadas	88.00 %	(95.00 %)	92.63%		
[-] % de imóveis valorizados - Plano de conservação e manutenção	100.00 %	(95.00 %)	105.26%		
[-] Cumprimento Planos Ação - Conservação e Valorização Imóveis	14.60 PA	(20.00 PA)	73.00%		
[-] Maximizar vendas e arrendamento	82.97 pts	(50.00 pts)	165.94%		
[-] Valor do património colocado no mercado imobiliário	27.29 M€	(20.00 M€)	136.45%		
[-] Taxa de sucesso das vendas	62.00 %	(50.00 %)	124.00%		
[-] Taxa de registo da titularidade dos imóveis	100.00 %	(100.00 %)	100.00%		
[-] Cumprimento Planos de Ação - Venda e arrendamento de imóveis	38.30 PA	(20.00 PA)	191.50%		
[-] Execução do Orçamento	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%		
[-] % Execução do Orçamento	79.00 %	(70.00 %)	112.86%		
[-] Aprendizagem e crescimento	32.63 pts	(50.00 pts)	65.26%		
[-] Assegurar a melhoria contínua do processo	30.83 pts	(50.00 pts)	61.66%		
[-] Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	6.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	90.00%		
[-] Taxa de cumprimento dos OLA	77.97 %	(90.00 %)	86.63%		
[-] Taxa de redução de impressão de papel	27.42 %	(10.00 %)	274.20%		
[-] Plano de reuniões estratégicas	38.40 PA	(60.00 PA)	64.00%		
[-] Reuniões mensais análise performance	96.80 PA	(110.00 PA)	88.00%		
[-] Valorizar o capital humano	34.42 pts	(50.00 pts)	68.84%		
[-] Taxa de colaboradores abrangidos por formação	73.08 %	(90.00 %)	81.20%		
[-] Taxa de absentismo	1.90 %	(2.00 %)	105.00%		
[-] Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	28.00 Dias úteis	(125.00 Dias úteis)	97.60%		

### 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 2018, 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 2018, o Departamento de Orçamento em Conta apresentou um desempenho positivo, apesar de persistirem condicionantes agravadas ao nível do efetivo de recursos humanos.

#### Área de Orçamento e Conta

Uma das principais atribuições da Direção do Orçamento é a elaboração do Orçamento da Segurança Social, trabalho que é realizado em estreita articulação com a Tutela, e que foi cumprido dentro do prazo definido legalmente, resultando nos mapas orçamentais do subsetor da Segurança Social que são aprovados pela Lei do Orçamento de Estado.

No que respeita à gestão, acompanhamento e controlo da execução do Orçamento da Segurança Social, o indicador evidenciou um resultado positivo, sendo de realçar os desenvolvimentos que têm sido realizados tendo em vista a automatização deste processo, permitindo dar cumprimento à antecipação da apresentação do reporte da execução orçamental mensal junto do Conselho Diretivo e da Tutela e, consequentemente, à Direção-Geral do Orçamento.

A previsão de execução orçamental, que atingiu a performance de superação, é uma tarefa executada com carácter mensal e é a principal ferramenta de gestão do Orçamento da Segurança Social, possibilitando, desde logo, identificar atempadamente as necessidades de financiamento do Sistema de Segurança Social, como também reforçar os instrumentos de controlo da execução orçamental de forma regular e adequada, através por exemplo, da identificação prévia das necessidades de alterações orçamentais nas previsões de receita ou nas dotações de despesa a nível do orçamento consolidado e do orçamento das instituições de segurança social.

Nesta medida, a elaboração da previsão de execução orçamental e os respetivos contributos das instituições de segurança social permitiram dar continuidade à qualificação do processo das alterações orçamentais através da identificação atempada das necessidades orçamentais.

Ainda sobre o processo de alterações orçamentais é de relevar a elaboração trimestral do relatório de acompanhamento das alterações orçamentais ao Orçamento da Segurança Social, que permite apresentar de forma mais consistente e rigorosa o relatório anual final das alterações orçamentais, que faz parte do reporte da prestação de contas da Segurança Social.

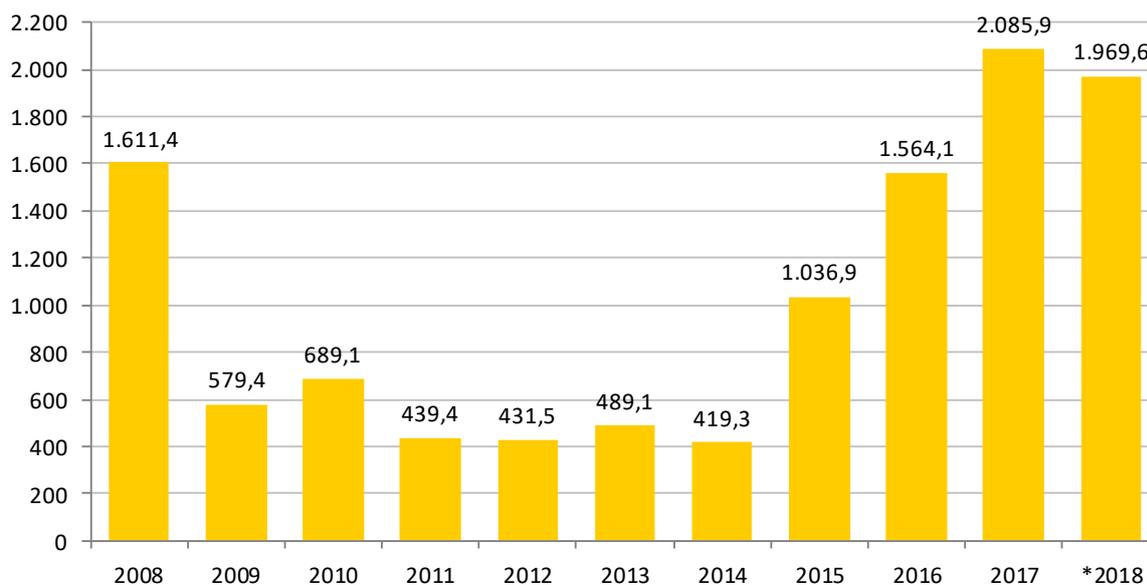
Em síntese, na área do Orçamento destaca-se o esforço da equipa focalizado no cumprimento dos prazos legais relativos aos reportes de toda a informação orçamental, com periodicidade diversa (mensal, trimestral, semestral e anual), às entidades competentes, nomeadamente, à Direção-Geral do Orçamento, Conselho das Finanças Públicas, Instituto Nacional de Estatística, Direção-Geral do Tribunal de Contas e Tutela, sendo que em alguns casos específicos foi concretizada a sua antecipação.

No que respeita ao processo de elaboração da Conta Consolidada da Segurança Social, foram obtidos ganhos de eficiência, permitindo, designadamente a antecipação do prazo de conclusão da Conta Consolidada de 2018, com efeito no QUAR de 2018.

Importa sublinhar ainda, na área da Conta, o cabal cumprimento dos prazos estabelecidos, quer no tratamento de informação referente aos encargos plurianuais, quer no de validação de informação respeitante ao mapa de pagamentos em atraso de todas as instituições do subsetor. O elevado nível de exigência estendeu-se aos processos de reconciliação dos saldos patrimoniais e orçamentais no subsetor da Segurança Social, assim como à realização de pontos de situação sobre o acolhimento de recomendações, designadamente as emitidas pelo Tribunal de Contas.

Em matéria de promoção da normalização contabilística das operações orçamentais e patrimoniais no subsetor, foi atempadamente assegurada, também pela área da Conta, a elaboração das normas de encerramento de contas aplicáveis a todas as instituições que integram o perímetro de consolidação da Segurança Social, sendo de realçar o investimento efetuado na disponibilização de uma ferramenta com carácter mais automatizado, no sentido de facilitar a recolha de informação financeira das Instituições em sede de fecho de contas.

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 2018, apresentou um excedente global do subsetor da Segurança Social no montante de 1.969,6 milhões de euros (ótica da contabilidade pública), representando uma diminuição de 116,3 milhões de euros relativamente ao ano anterior.

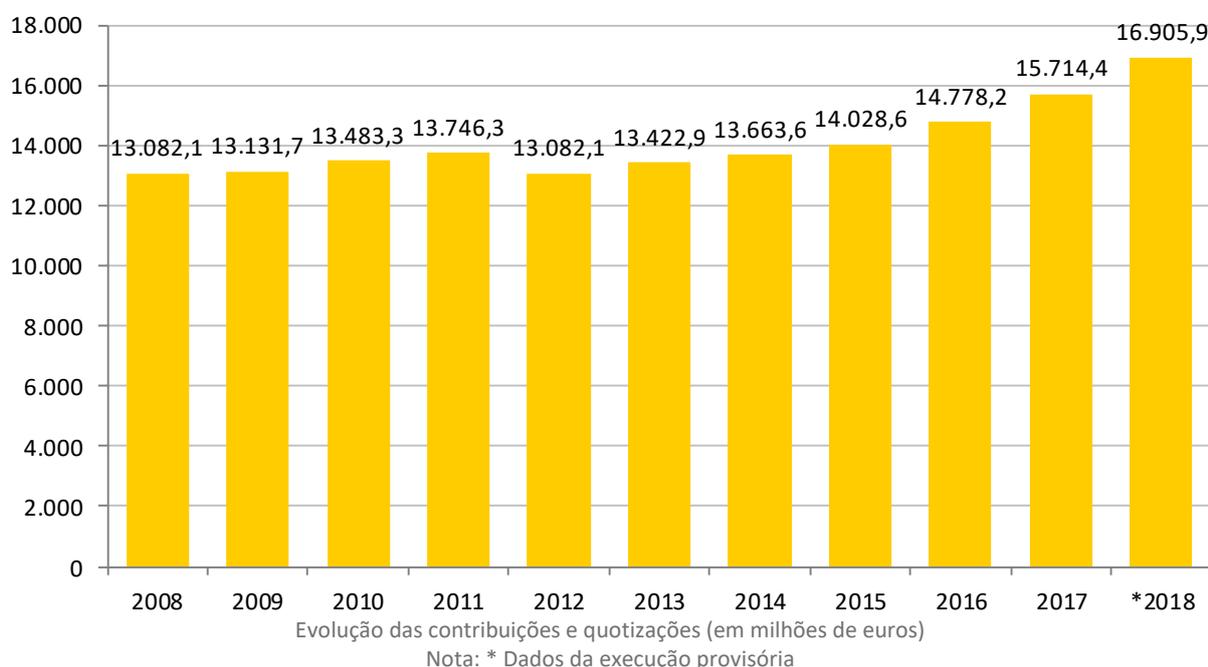


Evolução do saldo orçamental da Segurança Social em contabilidade pública (em milhões de euros)

Nota: \* Dados da execução provisória

No que respeita à receita efetiva provisória, cifrou-se em 27.267,1 milhões de euros, o que se traduziu num acréscimo de 2,1 %, face a 2017. Este diferencial decorreu, essencialmente, dos seguintes fatores:

- ➔ O aumento da receita total de contribuições e quotizações em 1.191,5 milhões de euros (mais 7,6 % do que em 2017);
- ➔ A redução das transferências correntes da União Europeia em 218,4 milhões de euros, menos 21,7% que em dezembro de 2017;
- ➔ A redução das transferências do Orçamento do Estado (sem incluir a transferência para o Regime Substitutivo Bancário), que apresentou uma redução de 435,7 milhões de euros, comparativamente a igual período de 2017. Este decréscimo deveu-se, essencialmente, à eliminação em 2018 da transferência extraordinária do OE para cobertura do défice do Sistema Previdencial - Repartição, que tinha atingido 429,6 milhões de euros até dezembro de 2017.



A despesa efetiva foi de 25.297,6 milhões de euros, o que reflete um acréscimo de 2,8% face ao exercício anterior. Este aumento foi originado, essencialmente, pelos seguintes fatores:

- ➔ O aumento da despesa com pensões e complementos em 486,8 milhões de euros (mais 3,0%).  
De salientar que na rubrica de pensões e complementos, se verificou a redução parcial nas rubricas de pensões de invalidez que transitaram para a Prestação Social para a Inclusão;
- ➔ O aumento da despesa com a Prestação Social para a Inclusão (PSI), no montante de 252,2 milhões de euros, que compensou parcialmente a redução da despesa com pensões de invalidez que migraram para aquela prestação (a execução orçamental da PSI teve início apenas em outubro de 2017);
- ➔ O aumento da despesa com as prestações de parentalidade em 49,3 milhões de euros, o que representa um acréscimo de 9,9% em relação ao ano anterior;

- ➔ O aumento da despesa com o subsídio e complemento por doença em 48,8 milhões de euros, o que representa um acréscimo de 9,5% em relação a 2017;
- ➔ A subida da despesa com o abono de família em 6,2%, o que representa mais 42,0 milhões de euros do que até dezembro de 2017;
- ➔ O aumento da despesa com o rendimento social de inserção em 16,3 milhões de euros, traduzindo-se num acréscimo de 4,7% face ao ano transato;
- ➔ O aumento da despesa com o complemento solidário para idosos em 3,0%, o que representa mais 6,2 milhões relativamente ao ano de 2017;
- ➔ O aumento da despesa com programas e prestações de ação social em 1,3%, mais 22,4 milhões de euros do que até dezembro de 2017;
- ➔ O aumento das transferências para emprego, higiene e formação profissional em 9,5%, mais 54,0 milhões de euros do que até dezembro do ano anterior;
- ➔ A redução da despesa com subsídios correntes, relativos à vertente de formação profissional e de ação social, em 22,3 % face a dezembro de 2017, traduzindo-se numa redução de despesa de 235,6 milhões de euros;
- ➔ A redução da despesa com prestações de desemprego em 78,3 milhões de euros, menos 6,0% do que em 2017.

### 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.

### Área de Projeções e Análise Financeira

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

Para além das projeções mencionadas, esta área realiza, também, com grande representatividade e notoriedade, estudos de impacto de medidas de política e respetiva monitorização. Em 2018 foram mantidos os critérios de exigência na definição dos indicadores, quer a nível de cumprimento de prazos, quer na qualidade e assertividade das projeções realizadas.

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

### SNC – AP e Nova Lei do enquadramento Orçamental

Face à importância estrutural desta temática, encontra-se integrada, quer na iniciativa estratégica definida no Plano Estratégico 2016-2018, quer como indicador de projeto do Departamento de Orçamento e Conta no exercício de 2018.

Neste âmbito, este Departamento esteve envolvido, em conjunto com uma entidade consultora externa, no projeto de revisão dos processos do Sistema de Informação Financeira, com vista ao apuramento dos impactos decorrentes da adoção do novo referencial contabilístico. Essencialmente, a intervenção deste processo de negócio, esteve ao nível da coordenação do projeto, assim como um acompanhamento próximo relativamente às matérias da responsabilidade das áreas, ao nível da gestão e controlo orçamental, dos procedimentos contabilísticos e matérias no âmbito da prestação de contas individuais e consolidadas.

Também no âmbito da coordenação do projeto, foram envolvidos, em permanência, os outros departamentos internos do IGFSS, IP, assim como as restantes instituições do perímetro da Segurança Social.

De destacar ainda nesta temática, o envolvimento deste Departamento na Comissão de Acompanhamento da Transição para o SNC-AP, liderada pela Unidade de Implementação da Lei do Enquadramento Orçamental (UniLEO), tendo participado presencialmente em nove reuniões e comunicado o ponto de situação da transição deste subsetor.

No último trimestre do ano, foi intensificada a interação deste Processo de Negócio com os principais responsáveis da UniLEO, no sentido de fazer aderir as especificidades do nosso Subsetor, às necessidades de relato, quer no âmbito da transição para o SNC-AP, quer no âmbito da Lei do Enquadramento Orçamental. São de destacar os contributos efetuados para os classificadores orçamentais, assim como para os modelos de mapas orçamentais a apresentar, essencialmente no âmbito da informação consolidada.

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 2018:

PN.03 - Orçamento e Conta em 2018/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PN.03 - Orçamento e Conta	65.33 pts	(50.00 pts)	130.66%	→
☐ Clientes	68.28 pts	(50.00 pts)	136.56%	→
☐ Aumentar o nível de satisfação dos SH internos e externos	54.37 pts	(50.00 pts)	108.74%	→
☐ Taxa de satisfação dos clientes externos	89.00 %	(90.00 %)	98.89%	→
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	89.19 %	(90.00 %)	99.10%	→
☐ Tx cumprimento prazo resposta auditores internos e externos	110.61 %	(100.00 %)	110.61%	→
☐ Elaborar e gerir o Orçamento da Segurança Social	59.19 pts	(50.00 pts)	118.38%	→
☐ Prazo de elaboração dos relatórios Saldo Orçamental ISSs	135.00 PA	(120.00 PA)	112.50%	→
☐ Elaboração do OSS 2019	74.20 PA	(70.00 PA)	106.00%	→
☐ Prazo de apresentação da execução orçamental mensal	134.60 PA	(120.00 PA)	112.17%	→
☐ Apresentação de proposta de orçamento do IGFSS, I.P.	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	→
☐ Encerrar as Contas do IGFSS e elaborar a Conta da SS	75.20 pts	(50.00 pts)	150.40%	→
☐ Prazo de entrega do relatório de contas do IGFSS ao CD	20.00 Dias úteis	(20.00 Dias úteis)	100.00%	→
☐ Divulgação e monitorização das recomendações à CSS	33.60 PA	(30.00 PA)	112.00%	→
☐ Elaboração da CSS e Relatório	103.60 PA	(70.00 PA)	148.00%	→
☐ Elaboração de normas de encerramento das contas	40.20 PA	(30.00 PA)	134.00%	→
☐ Apuramento saldos orçamentais patrimoniais por programas	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%	→
☐ Encerramento das Contas do IGFSS e entrega ao TC	148.40 PA	(140.00 PA)	106.00%	→
☐ Análise do Anteprojecto Parecer TC CSS	3.00 Dias úteis	(6.00 Dias úteis)	150.00%	→
☐ Efetuar a normalização contabilística e orçamental	100.00 pts	(49.98 pts)	200.08%	→
☐ Tx cumprimento prazo normalização contabilística/orçamental	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	→
☐ Efetuar a previsão de execução orçamental	75.92 pts	(50.00 pts)	151.84%	→
☐ Apresentação da previsão de execução orçamental	204.00 PA	(160.00 PA)	127.50%	→
☐ Apresentação da previsão de execução orçamental do IGFSS	107.20 PA	(100.00 PA)	107.20%	→
☐ Analisar séries históricas e realizar estudos prospetivos	72.72 pts	(50.00 pts)	145.44%	→
☐ Realização de estudos prospetivos (previsões de execução)	51.20 PA	(50.00 PA)	102.40%	→
☐ Taxa de assertividade dos estudos prospetivos	80.00 %	(80.00 %)	100.00%	→
☐ Tempo de realização de projeções/estudos (OSS e outros)	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
☐ Qualidade das projeções e estudos realizados	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
☐ Previsão Receitas Cessantes-OSS/2019	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	→
☐ Estudar evolução das prestações e realizar estudos impacto	51.39 pts	(50.00 pts)	102.78%	→
☐ Elaboração de relatório de acompanhamento de prestações	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	→
☐ Monitorizar impactos de medidas de política	122.00 PA	(120.00 PA)	101.67%	→
☐ Financeira	46.16 pts	(50.00 pts)	92.32%	→
☐ Diminuir o prazo médio de pagamentos e recebimentos	41.37 pts	(50.00 pts)	82.74%	→
☐ Taxa de validação dos registos contabilísticos/despesa	97.00 %	(97.00 %)	100.00%	→
☐ Taxa de validação dos registos contabilísticos/receita	92.63 %	(96.00 %)	95.49%	→
☐ Prazo médio de pagamento	16.79 Dias	(25.00 Dias)	132.84%	→
☐ Reduzir as dívidas de M/L prazo devedores não contribuintes	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	→
☐ Iniciativa de resolução de dívidas de não contribuintes-MLP	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	→
☐ 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	80.74 pts	(49.99 pts)	161.51%	→
☐ Aumentar a eficiência dos processos	81.56 pts	(49.99 pts)	163.15%	→
☐ Taxa de cumprimento na manutenção dos mapas do SIF	100.00 %	(95.00 %)	94.74%	→
☐ Prazo de análise mensal dos Fundos Disponíveis do IGFSS	132.60 PA	(120.00 PA)	110.50%	→

PN.03 - Orçamento e Conta em 2018/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ Aumentar a eficácia dos processos	79.09 pts	(50.00 pts)	158.18%	→
☐ Implementação do SNC-AP	13.80 PA	(10.00 PA)	138.00%	↑
☐ Consolidação patrimonial no módulo do SIF - EC - CS	28.40 PA	(20.00 PA)	142.00%	→
☐ Análise de saldos do ano 2018	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%	→
☐ Qualificação da validação do MFD	133.20 PA	(120.00 PA)	111.00%	→
☐ Validação e envio do OSS corrigido para publicação	105.60 PA	(90.00 PA)	117.33%	→
☐ Validação mensal das alterações orçamentais	161.20 PA	(120.00 PA)	134.33%	→
☐ Aprendizagem e crescimento	65.06 pts	(50.00 pts)	130.12%	→
☐ Assegurar a melhoria continua 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 impressão de papel	22.98 %	(10.00 %)	229.80%	→
☐ Promover a avaliação do desempenho	57.50 pts	(50.00 pts)	115.00%	→
☐ Monitorização intercalar dos objetivos - BSC	31.80 PA	(30.00 PA)	106.00%	→
☐ Valorizar o capital humano	41.50 pts	(50.00 pts)	83.00%	↘
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	84.85 %	(90.00 %)	94.28%	↘ ⚠
☐ Taxa de absentismo	1.86 %	(2.00 %)	107.00%	→
☐ Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		→ ⚠
☐ Qualificar o sistema de comunicação externa e interna do DOC	61.25 pts	(50.00 pts)	122.50%	→
☐ Divulgação externa de informação orçam. e finan. do sistema	10.60 PA	(10.00 PA)	106.00%	→
☐ Divulgação interna de informação orçam. e finan. do sistema	22.40 PA	(20.00 PA)	112.00%	→

## 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.

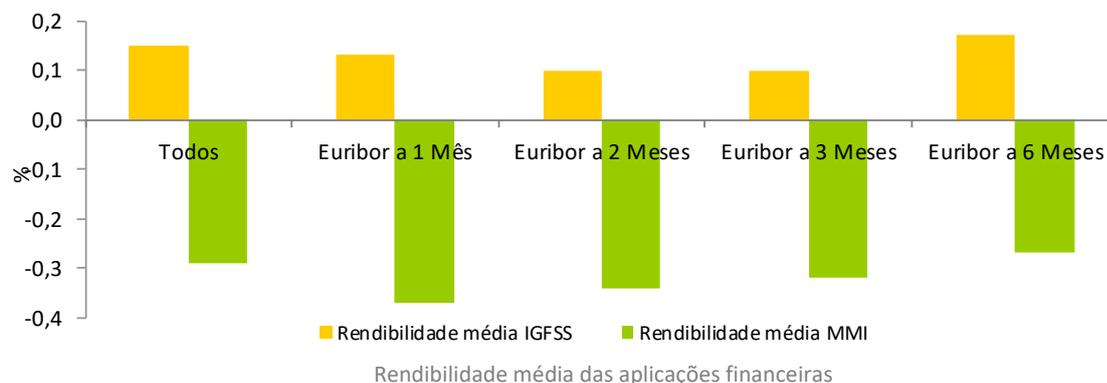
Como objetivo nuclear para 2018 estabeleceu-se obter um diferencial médio anual positivo superior a 35 pontos base entre a rentabilidade média do IGFSS e as taxas do Mercado Monetário Interbancário (MMI), no conjunto das aplicações financeiras com capitalização. O diferencial de 35 pontos base foi proposto devido aos seguintes fatores:

- Continuação da tendência de descida das taxas de juro propostas pelos Bancos, face às consultas efetuadas pelo IGFSS, em alinhamento com as taxas de juro do BCE 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;
- Cada vez menos Bancos oferecem taxas acima de 0%. O ex Banco Popular era o nosso melhor Banco parceiro no que concerne a aplicações financeiras, foi adquirido pelo Banco Santander, em finais de 2017.

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 2018.

Durante o ano de 2018, o capital médio diário em aplicação situou-se em 613,1 milhões de euros, obtendo-se uma taxa de rentabilidade para o conjunto dos prazos de 15 pontos base, menos 1 ponto base face ao ano de 2017.

Comparativamente com a rentabilidade média do MMI, verificou-se um diferencial na performance do IGFSS de mais 44 pontos base, menos 4 pontos base face ao ano de 2017. Face à meta inicialmente estabelecida, verifica-se um diferencial positivo de 9 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 – 478,0 milhões de euros, representando 78% do capital médio aplicado durante o ano. Neste prazo o instituto obteve um diferencial médio superior ao MMI em 0,44%.

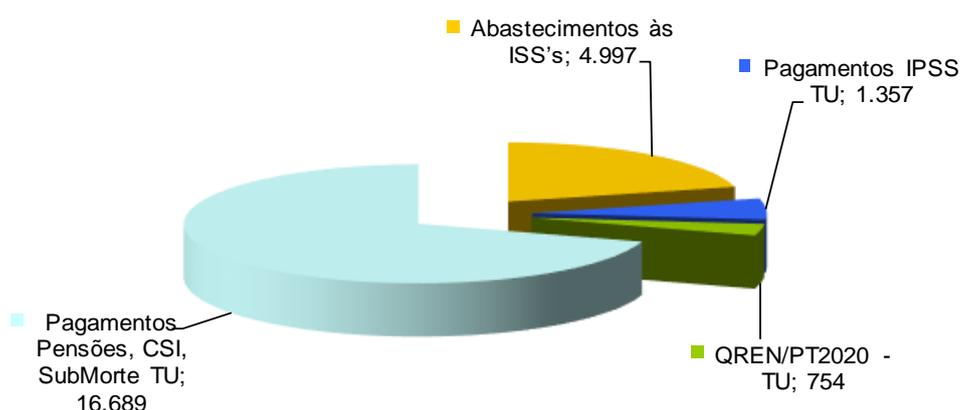
No dia 5 de março passou a ser possível efetuar o pagamento de juros de mora em simultâneo com o pagamento das contribuições para as entidades não empregadoras através da funcionalidade “pagamentos ao Estado-Segurança Social” nas caixas ATM ou *homebanking*.

Esta melhoria resultou do processo de adaptação da infraestrutura da SIBS por forma a garantir a comunicação online entre a infraestrutura da SIBS e da Segurança Social (Instituto de Informática, IP), através da rede ATM e *homebanking* dos Bancos.

No âmbito da gestão unificada dos recursos financeiros da Segurança Social, o IGFSS assegurou durante o ano de 2018 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 23.797 milhões de euros.

### Abastecimentos Financeiros e Pagamentos via TU 2018

(Em milhões de euros)



Abastecimentos Financeiros e Pagamentos via TU 2018 (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 2018, este montante ascendeu a  $\approx 22,1$  milhões de euros, representando cerca de 6,67% do total cobrado, tendo-se registado um acréscimo de 1,55% relativamente ao ano transato. Note-se que o despacho nº 15283/2013, que regula os pagamentos dos valores devidos à Segurança Social nas Tesourarias do Sistema de Segurança Social, cujo principal objetivo se prende com a redução/eliminação de más cobranças, apenas permitindo a utilização de cheque normal (não visado, bancário, ou emitido pelo IGCP) para as cobranças não abrangidas pela faculdade de utilização do meio de pagamento Multibanco, tem contribuído para uma alteração do canal de pagamento. As cobranças relativas a reposições de prestações sociais arrecadadas através do multibanco ascenderam a  $\approx 25,3$  milhões de euros.

Em 2014, deu-se o início do processo de participação de dívidas referentes a reposições de prestações sociais e pensões, cuja cobrança, ascendeu, em 2018, a 10,27 milhões de euros, representando um aumento de 72% relativamente ao ano anterior, sendo creditada diretamente nas contas bancárias do IGFSS, através dos diversos canais de cobrança. Do valor cobrado, 73% foi arrecadado através do canal multibanco, seguindo-se as Tesourarias da Segurança Social com 24,78%.

A referida alteração legislativa também implicou a alteração do meio de pagamento preferencial nas Tesourarias do Sistema, que passou a ser o TPA, representando, este ano, 61,90% do total das cobranças, constatando-se um aumento de 2,89 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 2018 foi de 26.699 mil euros, face à média mensal em 2013, de 34.728 mil euros.

Prosseguiu-se, em articulação com o II e o ISS, o Projeto do novo Interface SICC-SIF-TU, que vai abranger todas as prestações sociais processadas através de SICC (Desemprego, doença, rendimento social de inserção, ação social, pensões, fundos entre outros), eliminando o atual abastecimento financeiro por parte do IGFSS e a correspondente necessidade de devolução de disponibilidades. Deu-se continuidade ao levantamento e especificação de requisitos técnicos e testes de aceitação, prevendo-se a entrada em produção durante o ano de 2019.

O IGFSS assegura ainda a gestão dos Fundos Autónomos, designadamente do Fundo de Socorro Social, Fundo de Garantia Salarial, Fundo Garantia Compensação do Trabalho, e outros Fundos Especiais e Programas, que de forma sintética registaram a seguinte atividade em 2018:

- O pagamento das prestações de alimentos no âmbito do Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores cifrou-se nos 30,9 milhões de euros, para um total médio de 19.525 processos por mês – refletindo um decréscimo de 1,27% em termos de valor;
- No âmbito do Fundo de Garantia Salarial, foram efetuados pagamentos de créditos salariais relativos a 14 650 requerentes, no valor total de cerca de 81,7 milhões de euros (decrécimo de 21,3% em termos de valor);
- Relativamente ao Fundo Especial de Segurança Social dos Profissionais da Banca dos Casinos, o IGFSS efetuou abastecimentos financeiros num total de 2.933,6 mil euros (acrécimo de apenas 0,02%) e contabilizou receita de cotizações de 1.105 mil euros (acrécimo de 8%);

- No âmbito do Apoio Social a Idosos e Emigrantes Carenciados das Comunidades Portuguesas foram efetuados pagamentos na ordem dos 1,014 milhões de euros (diminuição de cerca de 33%);
- O montante do Apoio Social aos Hemofílicos atingiu, em 2018, o valor de cerca de 413,12mil euros (acréscimo de cerca de 1,37%);
- No que se refere ao Fundo de Socorro Social, o total de compromissos assumidos situou-se em 15 milhões de euros (sem variação relativamente ao ano anterior), para um total de pagamentos de cerca de 6,0 milhões de euros (variação negativa de 29%);
- Relativamente ao FRSS – Fundo de Reestruturação do Setor Solidário, o IGFSS acompanhou a gestão orçamental e o cumprimento da LCPA, em articulação com a DGO, bem como a produção de informação de gestão para encerramento de contas;
- O Fundo Garantia de Compensação do Trabalho (FGCT) cobrou uma receita líquida de 9,8 milhões de euros;
- No âmbito do Artº. 98 N do Código de Processo de Trabalho foram efetuados, em 2018 pagamentos no valor de 172,97 mil euros.

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 2018:

PN.04 - Gestão Financeira em 2018/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PN.04 - Gestão Financeira	77.54 pts	(50.00 pts)	155.09%	→
☐ Financeira	82.14 pts	(50.00 pts)	164.28%	→
☐ Otimizar os excedentes de tesouraria da SS	82.14 pts	(50.00 pts)	164.28%	→
☐ Rendibilidade média IGFSS vs MMI	44.00 PB	(35.00 PB)	125.71%	→
☐ Clientes	70.40 pts	(50.00 pts)	140.80%	→
☐ Produzir informação de gestão	56.67 pts	(50.00 pts)	113.34%	→
☐ Relatório rendibilidade e acordos	121.20 PA	(120.00 PA)	101.00%	→
☐ Relatório movimento financeiro	131.60 PA	(120.00 PA)	109.67%	→
☐ Garantir a qualidade dos canais protocolados (cobranças)	76.79 pts	(49.97 pts)	153.67%	→
☐ Tx de cumpr. prazo de análise aos pedidos de regularizações	98.65 %	(97.50 %)	101.18%	→
☐ Tx de cumpr. prazo diário envio situações irregulares banca	99.38 %	(98.50 %)	100.89%	→
☐ Assegurar a gestão processual dos fundos e programas	70.14 pts	(50.00 pts)	140.28%	→
☐ Redução das pendências do FGS - circ. de primeira apreciação	5.00 Dias	(5.00 Dias)	100.00%	→
☐ Redução das pendências do FGS - outros circuitos	7.00 Dias	(8.00 Dias)	112.50%	→
☐ Taxa de processos por introduzir do FGADM	0.00 %	(5.00 %)	200.00%	↑
☐ Aumentar a satisfação dos clientes	91.99 pts	(50.00 pts)	183.98%	→
☐ Taxa de satisfação de clientes-Abastecimento Financeiro/TU	99.00 %	(91.00 %)	108.79%	→
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	97.66 %	(90.00 %)	108.51%	→
☐ Controlar os fluxos financeiros das tesourarias do SSS	54.60 pts	(50.01 pts)	109.18%	→
☐ Relatório de controlo das tesourarias GT	32.40 PA	(30.00 PA)	108.00%	→
☐ Tx cumprimento prazo comunicação reconciliação processo TU	95.83 %	(96.00 %)	99.82%	→
☐ Prazo comun./acomp. dif. reconcili. GC (II) e SEF (II)	113.60 PA	(110.00 PA)	103.27%	→
☐ Processos internos	74.53 pts	(50.01 pts)	149.03%	→
☐ Controlar os pagamentos TU/abastecimento das ISS	80.99 pts	(50.02 pts)	161.92%	→
☐ Taxa de cumprimento dos prazos de envio dos workflows à DFF	99.82 %	(99.20 %)	100.62%	→
☐ Validação dos Planos de Fundos das ISSs	0.44 Horas	(1.50 Horas)	170.67%	→
☐ Prazo de análise das dif. reconciliação afetas ao processo	142.00 PA	(110.00 PA)	129.09%	→
☐ Prazo tratamento contabilístico/processual das devoluções	122.40 PA	(120.00 PA)	102.00%	→
☐ Prazo de tratamento de regularizações	148.80 PA	(120.00 PA)	124.00%	→
☐ Assegurar contabilização/ reconciliação dos mov. financeiros	83.88 pts	(50.00 pts)	167.76%	→
☐ 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	93.24 %	(90.00 %)	103.60%	→
☐ Tx cumprim. contabilização dos movimentos identificados	97.74 %	(95.00 %)	102.88%	→
☐ Assegurar o planeamento financeiro do IGFSS	71.25 pts	(50.00 pts)	142.50%	→
☐ Prazo de apresentação do plano previsional diarizado	140.40 PA	(120.00 PA)	117.00%	→
☐ Controlar os prestadores dos serviços financeiros	52.50 pts	(50.00 pts)	105.00%	→
☐ Avaliação dos prestadores de serviços financeiros	122.40 PA	(120.00 PA)	102.00%	→
☐ Aprendizagem e crescimento	89.45 pts	(50.00 pts)	178.90%	→
☐ 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 %)		⚠
☐ Instalação de TPA virtual na Segurança Social Directa	0.00 %	(0.00 %)		⚠
☐ FGADM e FGADMD-adaptação ao multibanco	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
☐ Assegurar a melhoria contínua do processo	75.25 pts	(50.00 pts)	150.50%	→

## PN.04 - Gestão Financeira em 2018/12/31

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)	<div style="width: 0%;"></div>	↔ ⚠
<input type="checkbox"/> Taxa de redução de impressão de papel	17.95 %	(10.00 %)	<div style="width: 179.50%; background-color: blue;"></div>	↔
<input type="checkbox"/> Monitorização dos SLA com o ISS	128.40 PA	(120.00 PA)	<div style="width: 107.00%; background-color: green;"></div>	↔
<input type="checkbox"/> Valorizar o capital humano	61.46 pts	(50.00 pts)	<div style="width: 122.92%; background-color: blue;"></div>	↔
<input type="checkbox"/> Taxa de colaboradores abrangidos por formação	90.20 %	(90.00 %)	<div style="width: 100.22%; background-color: green;"></div>	↘
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	2.09 %	(2.00 %)	<div style="width: 95.50%; background-color: yellow;"></div>	↔ ⚠
<input type="checkbox"/> Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	86.00 Dias úteis	(125.00 Dias úteis)	<div style="width: 131.20%; background-color: blue;"></div>	↑
<input type="checkbox"/> Operacionalizar a tesouraria única	100.00 pts	(50.00 pts)	<div style="width: 200.00%; background-color: blue;"></div>	↔
<input type="checkbox"/> Central. pag/tos prest. sociais SICC, COOP e Integ. Pensões	100.00 %	(90.00 %)	<div style="width: 111.11%; background-color: blue;"></div>	↔

### 2.6 PERFORMANCE DA QUALIDADE E COMUNICAÇÃO

A área da qualidade e comunicação (DQC) tem como missão planear, controlar o desempenho organizacional, assessorar a gestão e promover a qualidade e a imagem do IGFSS.

Em 2018, 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 veio a concretizar-se sem ter sido identificada qualquer não conformidade por parte da entidade certificadora.

Para garantir a eficácia do SGQ a estratégia passa por focalizar as auditorias internas da qualidade nos aspetos de maior criticidade, apostando, em simultâneo, na qualificação e avaliação da performance dos auditores internos da qualidade. Desta avaliação resulta uma taxa de satisfação de 100%, numa auscultação que abrangeu os oito processos (negócio e de suporte) do IGFSS, num total de 27 respondentes, em resultado das 32 auditorias realizadas em 2018.

A aposta na continuidade das auditorias internas aos indicadores de Balanced Scorecard (BSC), visou não só aferir a fiabilidade dos dados, mas também melhorar o processo de medição e definição dos indicadores de desempenho.

Considerando a consciencialização de novos colaboradores um acelerador ao alinhamento destes para com a estratégia organizacional e sistema de gestão prosseguido pelo IGFSS, em 2018 decorrem 9 sessões de acolhimento a 20 novos colaboradores, incluindo aqueles que integraram os serviços descentralizados, bem como os estagiários e os Contratos de Emprego e Inserção nos serviços centrais. Este acolhimento consiste numa formação de meio dia, assegurada pela vertente de auditoria interna, incidindo no Sistema de Gestão da Qualidade do IGFSS, seus objetivos e normas. Os resultados revelaram uma taxa de satisfação com o acolhimento de 95,94%.

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

Tal prática foi ainda complementada pela monitorização 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.

Tendo presente a medição da satisfação dos clientes do IGFSS, no que respeita ao relacionamento com o público externo, foi realizado o exercício de inquérito anual aos clientes do 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.

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

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

Ainda durante 2018 a DQC deu resposta a mais de 650 pedidos do Conselho Diretivo e dos vários Processos, para publicitação e divulgação de conteúdos nos portais interno e externo, dos quais se destacam: A publicação de anúncios sobre o concurso de venda de imóveis; a publicitação de procedimentos concursais, bem como a divulgação interna de conteúdos no âmbito da responsabilidade social e sustentabilidade e, ainda, informação no âmbito da atividade de negócio, na intranet e site da Segurança Social. Em paralelo, garantiu a dinamização diária da comunicação interna, através da publicação de conteúdos informativos, de dimensão nacional, atualidade, legislação, desporto e lazer.

De salientar a entrada em produção da nova intranet do IGFSS, no final do segundo trimestre de 2018, o que implicou um elevado investimento para garantir a disponibilização de documentos e informações relevantes para os colaboradores, em simultâneo com a revisão integral de conteúdos.

Neste período, e na sequência da implementação no IGFSS de uma nova ferramenta de partilha de informação e documentação, por Unidade Orgânica, a DQC migrou os seus conteúdos para esta nova solução (*Sharepoint*).

Identificado como um tema passível de afetar a estabilidade do Sistema de Gestão da Qualidade, por iniciativa do Conselho Coordenador da Qualidade, a DQC e a DAI encetaram, em 2018, o projeto de implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados, no IGFSS. Esta iniciativa que envolveu a Gestão de Topo e os Processos de Negócio do Instituto, contou com o apoio especializado de uma consultora no levantamento, documentação e planeamento do processo, o qual se prolonga pelo ano de 2019. Paralelamente, o IGFSS envolveu Organismos do MTSSS, com os quais detém relações de parceria, num propósito de maximização do investimento e de envolvimento em busca de soluções conjuntas, em prol da segurança dos dados físicos e digitais.

Para além da preparação dos instrumentos legais de planeamento e monitorização dos objetivos, o ano de 2018 ficou também marcado pela elaboração do Plano Estratégico para o triénio 2019-2021.

Por fim, referir que para além da dinamização de ações previstas no Plano de Responsabilidade Social do Instituto, foram ainda, no âmbito da rede para o Desenvolvimento da Responsabilidade Social no Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, dinamizadas as ações, das quais se destacam: O *Clean Out Office Day*, do qual resultou a recolha, destruição e encaminhamento para reciclagem de 5,2 toneladas de papel, bem como na identificação de um conjunto alargado de bens móveis e economatos excedentários e, ainda, a caminhada solidária comemorativa do 41.º aniversário do IGFSS, que contou com a participação de colaboradores de outros organismos da Segurança Social, para além do IGFSS.

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 2018:

PGA.01 - Qualidade e Comunicação em 2018/12/31

	Eficácia	Metas		
[-] PGA.01 - Qualidade e Comunicação	73.22 pts	(50.00 pts)	146.43%	→
[-] Clientes	75.82 pts	(50.00 pts)	151.64%	→
[-] Desenvolver o Sistema de Gestão do IGFSS	84.50 pts	(50.00 pts)	169.00%	→
[-] Tx cumprimento das metas do Plano de Responsabilidade Social	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
[-] Plano de Responsabilidade Social 2019	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	↑
[-] Manutenção da certificação ISO 9001	17.00 PA	(10.00 PA)	170.00%	↑
[-] Acompanhamento das parcerias estratégicas	11.80 PA	(10.00 PA)	118.00%	→
[-] Assegurar a qualidade dos níveis de serviço internos	89.85 pts	(50.00 pts)	179.70%	→
[-] Taxa de cumprimento dos OLA	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
[-] Taxa de satisfação com o acolhimento realizado pela DQC	95.94 %	(90.00 %)	106.60%	→
[-] Garantir o planeamento e controlo de gestão	60.14 pts	(50.00 pts)	120.28%	→
[-] Relatório de Atividades 2017	21.20 PA	(20.00 PA)	106.00%	→
[-] Plano de Atividades 2019	46.55 PA	(40.00 PA)	116.38%	↑
[-] QUAR 2019	21.20 PA	(20.00 PA)	106.00%	↑
[-] Relatório de acompanhamento do PPRG	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	→
[-] Processos internos	55.22 pts	(50.00 pts)	110.44%	→
[-] Promover a melhoria contínua do IGFSS	43.52 pts	(50.00 pts)	87.04%	→
[-] Implementação do RGPD	20.00 PA	(40.00 PA)	50.00%	⚠
[-] Inquérito aos clientes externos	31.80 PA	(30.00 PA)	106.00%	→
[-] Monitorização da performance (BSC)	124.80 PA	(120.00 PA)	104.00%	→
[-] Monitorização das oportunidades de melhoria	45.00 PA	(40.00 PA)	112.50%	→
[-] Monitorização dos níveis de serviço (OLA)	31.80 PA	(30.00 PA)	106.00%	→
[-] Desenvolver os canais de comunicação	58.96 pts	(50.00 pts)	117.92%	→
[-] Taxa de satisfação com a nova intranet	78.00 %	(75.00 %)	104.00%	↑
[-] Implementação da nova intranet	23.58 PA	(20.00 PA)	117.88%	→
[-] Controlo do relacionamento com o cliente	21.20 PA	(20.00 PA)	106.00%	→
[-] Plano de Comunicação 2019	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	→
[-] Otimizar as auditorias internas	74.87 pts	(50.00 pts)	149.74%	→
[-] Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ) - IGFSS	4.88 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	102.40%	→
[-] Taxa de satisfação com os auditores internos	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	→
[-] Auditoria aos indicadores do BSC	35.18 PA	(30.00 PA)	117.28%	→
[-] Aprendizagem e crescimento	95.00 pts	(50.00 pts)	190.00%	→
[-] 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 impressão de papel	38.00 %	(10.00 %)	380.00%	→
[-] Valorizar o capital humano	90.00 pts	(50.00 pts)	180.00%	→
[-] Taxa de colaboradores abrangidos por formação	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
[-] Taxa de absentismo	1.52 %	(2.00 %)	124.00%	→
[-] Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	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 carácter transversal no IGFSS, I.P.

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

No que se refere ao recrutamento de trabalhadores/as, e tendo por base as necessidades de recrutamento definidas pelo Conselho Diretivo, a performance alcançada (84%) relativa ao indicador “taxa de concretização de recrutamento” não atingiu a meta estabelecida (86%). Esta situação deveu-se ao facto de terem existido vários pedidos de mobilidade que ficaram sem efeito, quer por desistência do trabalhador quer por indeferimento por parte do Serviço de origem. Salienta-se, no entanto que atendendo a que o supramencionado indicador é aferido pelos recrutamentos contemplados no plano de gestão de recursos humanos, a meta da referida taxa teria sido superada se os recrutamentos no âmbito programa de regularização precários (PREVPAP) estivessem sido inicialmente contemplados naquele documento.

Nesse sentido, importa destacar o recrutamento efetuado ao longo do ano no âmbito do procedimento concursal comum restrito a candidatos abrangidos pelo programa de regularização extraordinária de vínculos precários (PREVPAP) bem como o recrutamento por via da mobilidade com a abertura de ofertas de emprego público (BEP), conforme apresentado no quadro seguinte:

RECRUTAMENTO	
Instrumentos	N.º Trabalhadores
Procedimento concursal	68
Mobilidade	17

Foram ainda, no decorrer de 2018, abertos 14 procedimentos concursais com vista ao provimento de cargos dirigentes em regime de comissão de serviço (1 diretor de departamento, 10 diretores de direção e 3 coordenadores).

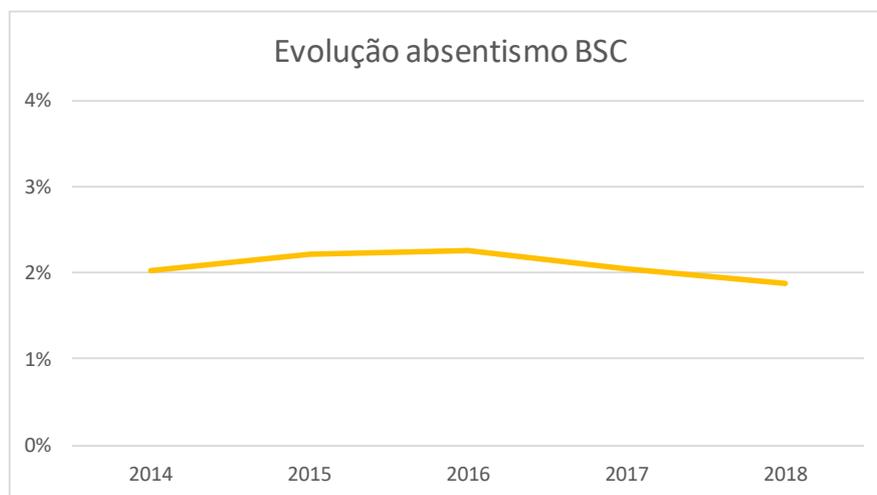
No que se refere à qualificação e formação dos/as trabalhadores/as do IGFSS IP, é já uma prática consubstanciada naquilo que tem sido assumido como um dos objetivos estratégicos deste Instituto, de “Apostar na Formação e Qualificação” alinhados no seu Plano Estratégico 2016-2018.

Com efeito, os resultados quantitativos obtidos no ano de 2018, permitiram-nos atingir resultados, em termos globais, bastante significativos, correspondendo a um nº médio 36,06 horas de formação por

trabalhador/a, previsto no universo considerado em plano de formação, valor superior à meta traçada para o ano de 2018 (18 horas de formação por trabalhador/a).

A 1 de janeiro de 2018 iniciou-se o processo de descongelamento de todas as carreiras da Administração Pública consagrado no artigo 18.º da Lei do Orçamento do Estado para 2018 (LOE2018) que veio permitir alterações obrigatórias de posicionamento remuneratório. Os acréscimos remuneratórios foram repostos de forma faseada em 2018, tendo sido abrangidos pelo descongelamento 182 trabalhadores, representando 44,07% do efetivo face a 31 de dezembro.

Relativamente ao absentismo, foi alcançada uma taxa de 1,88%, verificando-se uma diminuição da taxa de absentismo comparativamente ao ano de 2017 (2,04%), como se constata no seguinte gráfico:



Considerando que a meta estabelecida para a taxa de absentismo no ano de 2018 foi de 2%, a taxa apurada (1,88%) ficou 0,16 p.p. abaixo da meta.

A doença é o principal motivo das ausências ao trabalho, contribui em 36,6% 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 7 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/as 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 253 exames médicos (exames de admissão, periódicos e ocasionais) com uma taxa de cumprimento de 62,1%.

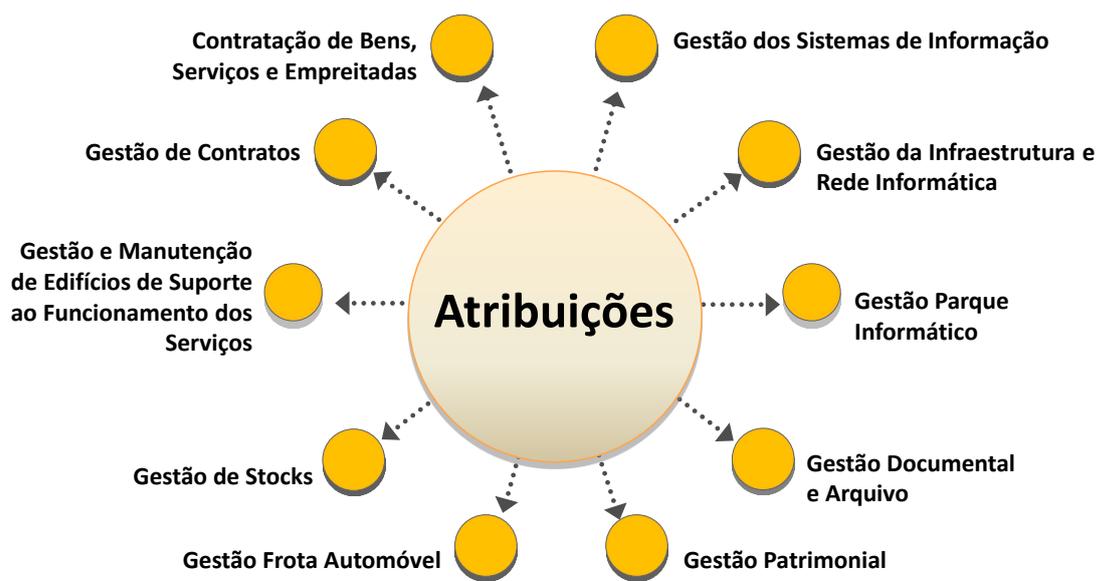
De seguida, apresenta-se o *scorecard* com os resultados finais para cada um dos indicadores do mapa da estratégia deste Processo constante do Plano de Atividades de 2018:

# PGA.02 - Recursos Humanos em 2018/12/31

	Eficácia	Metas		
[-] PGA.02 - Recursos Humanos	65.28 pts	(50.00 pts)	130.56%	↔
[-] Clientes	73.07 pts	(50.00 pts)	146.14%	↔
[-] Melhorar o nível de serviço prestado pela DRH	82.64 pts	(50.00 pts)	165.28%	↔
[-] Prazo médio esclarecimentos sobre novas matérias de RH	4.30 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	157.00%	↔
[-] Report da execução orçamental	144.40 PA	(120.00 PA)	120.33%	↔
[-] Report por dashboard dos indicadores de gestão de RH	134.40 PA	(120.00 PA)	112.00%	↔
[-] Taxa de satisfação com o acolhimento realizado pela DRH	98.00 %	(92.00 %)	106.52%	↔
[-] Taxa de cumprimento dos OLA	98.21 %	(90.00 %)	109.12%	↔
[-] Dinamizar o recrutamento e a seleção de colaboradores	63.51 pts	(50.00 pts)	127.02%	↔
[-] Plano de Gestão de Recursos Humanos	11.80 PA	(10.00 PA)	118.00%	↔
[-] Taxa de concretização do recrutamento	84.00 %	(86.00 %)	97.67%	↑
[-] Prazo médio conclusão procedimentos concursais comuns-IGFSS	128.00 Dias úteis	(125.00 Dias úteis)	97.59%	↑
[-] Prazo médio de conclusão procedimentos concursais dirigentes	81.00 Dias úteis	(90.00 Dias úteis)	119.09%	↑
[-] Prazo médio de apresentação de pedidos de mobilidade	9.00 Dias úteis	(13.00 Dias úteis)	130.77%	↔
[-] Processos internos	65.08 pts	(50.00 pts)	130.16%	↔
[-] Desenvolver o potencial dos colaboradores	59.86 pts	(50.00 pts)	119.72%	↔
[-] Taxa de colaboradores abrangidos por formação - IGFSS	85.67 %	(90.00 %)	95.19%	↓ ⚠
[-] N.º médio de horas de formação por colaborador - IGFSS	36.06 Horas	(18.00 Horas)	200.33%	↔
[-] Taxa de satisfação com a formação	89.03 %	(85.00 %)	104.74%	↔
[-] Promover a segurança e saúde no trabalho	71.67 pts	(50.00 pts)	143.34%	↔
[-] N.º de auditorias de segurança e saúde no trabalho	7.00 N.º	(7.00 N.º)	100.00%	↔
[-] N.º de acidentes no local de trabalho	0.00 N.º	(4.00 N.º)	200.00%	↔
[-] Consulta aos trabalhadores no âmbito de SST	22.40 PA	(20.00 PA)	112.00%	↔
[-] Reduzir o absentismo	65.63 pts	(50.00 pts)	131.26%	↔
[-] Taxa de absentismo - IGFSS	1.88 %	(2.00 %)	105.00%	↔
[-] Monitorização do absentismo	135.00 PA	(120.00 PA)	112.50%	↔
[-] Aprendizagem e crescimento	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	↔
[-] Assegurar a melhoria contínua do processo	0.00 pts	(50.00 pts)	0.00%	↔
[-] Tempo médio para definir ações corretivas (AIQ)	0.00 Dias úteis	(0.00 Dias úteis)		↔ ⚠
[-] Taxa de redução de impressão de papel	-22.32 %	(10.00 %)	-223.20%	↔ ⚠
[-] Valorizar o capital humano	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	↔
[-] Taxa de colaboradores abrangidos por formação	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	↔
[-] Taxa de absentismo	1.03 %	(2.00 %)	148.50%	↔
[-] Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	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 destacam:

- Plano Anual de Contratação Pública;
- Plano de Manutenção das Infraestruturas (PMI);
- Plano anual de desenvolvimento de Sistemas de Informação e Infraestruturas Tecnológicas (software, hardware, infraestruturas e desenvolvimentos nos sistemas existentes);
- Relatórios trimestrais de utilização de recursos / despesa de suporte ao funcionamento Relatório ECO - Economia, Compromisso e Organização;
- 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 2018:

### **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 2018 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 efetuado o respetivo acompanhamento, garantindo o normal funcionamento dos serviços, não obstante os constrangimentos causados pelas medidas de controlo das despesas decorrentes da Lei do Orçamento do Estado 2018 e regulamentação complementar.

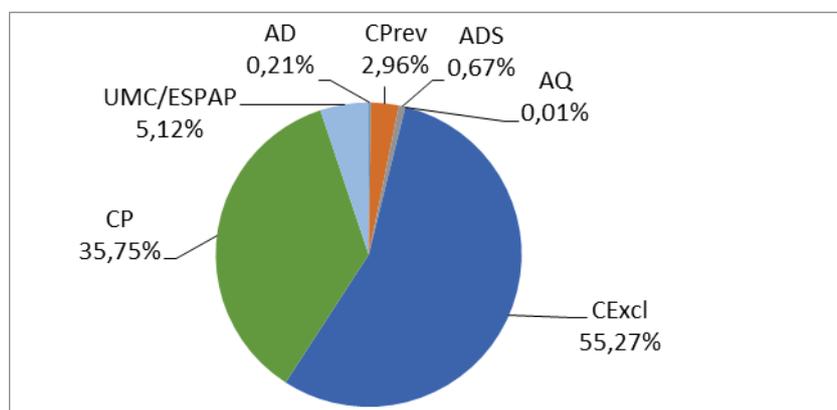
Em matéria de gestão de aquisições, há que referir três áreas de intervenção:

- ➔ Contratação de bens e serviços;
- ➔ Avaliação de fornecedores;
- ➔ Gestão de stocks.

Em termos globais, em 2018 foram adjudicados cerca de 200 procedimentos de contratação, de diversas tipologias nos termos do Código dos Contratos Públicos, o que ascendeu a cerca de 12.757.600 euros. Do valor global contratado, cerca de 63% é relativo a contratação de serviços financeiros, os quais representam 7.986.000 euros.

Quanto às tipologias de procedimentos adotados e em termos de valores adjudicados, cerca de 96% são procedimentos de concurso público ou de contratação excluída face à natureza dos serviços contratados, conforme gráfico seguinte:

Peso relativo, em valor, de contratos adjudicados no ano 2018, por tipo de procedimento

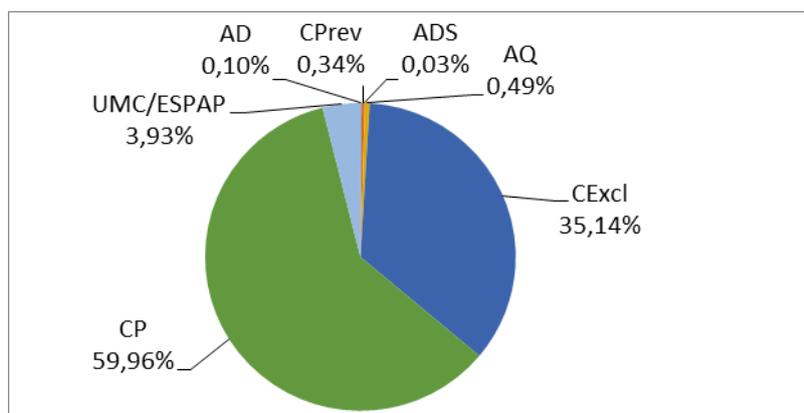


Legenda:

ADS – Ajuste Direto Simplificado; AD – Ajuste Direto; AQ – Acordo Quadro; CExcl – Contratação Excluída; CPrev – Consulta Prévia; CP – Concurso Público; UMC/ESPAP – Unidade Ministerial de Compras/Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública

Em 31 de dezembro de 2018 encontravam-se ativos cerca de 67 contratos de fornecimento de bens e serviços, com um valor contratual na ordem dos 28.615.100 euros, dos quais 75% correspondem a contratos de serviços financeiros e 19% referem-se 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 e de consulta prévia, 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 da página seguinte:

Peso relativo, em valor, de contratos vigentes a 31/12/2018, por tipo de procedimento



Legenda:

ADS – Ajuste Direto Simplificado; AD – Ajuste Direto; AQ – Acordo Quadro; CExcl – Contratação Excluída; CPrev – Consulta Prévia; CP – Concurso Público; UMC/ESPAP – Unidade Ministerial de Compras/Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública

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

- ➔ Feedback anual aos 223 fornecedores avaliados no ano anterior (2017), com as avaliações individualizadas por trimestre, sendo 100% efetuado via e-mail institucional, como medida de agilização do processo;
- ➔ Revisão ao Sistema de Avaliação de fornecedores, por forma a garantir a sua consonância com a prática corrente do Instituto, em particular para os serviços associados à atividade do Departamento de Património Imobiliário, designadamente a atualização das tipologias de avaliação de “avaliadores”, dos “serviços de conservação e reabilitação de imóveis” e a definição de uma nova natureza de fornecimentos os “peritos de Certificação energética”;
- ➔ 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”.

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 4%, cujo montante foi de 58.025 euros, menos 2.640 euros do que em 2017.

### 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 dos equipamentos do IGFSS, em todo o país, e a respetiva operacionalização, designadamente em matéria de segurança, limpeza, manutenção preventiva e corretiva de instalações, elevadores, entre outros.

Ao nível da manutenção dos edifícios, dada a inexistência momentânea de contrato de manutenção, foram desencadeadas as intervenções necessárias em função da pertinência de reparação das mesmas.

No decorrer de 2018, deu-se continuidade à iniciativa *Clean Out Office Day* despoletada em anos anteriores, iniciativa alargada a outros organismos, no âmbito da rede para o Desenvolvimento da Responsabilidade Social no 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 5,2 toneladas de papel, bem como na identificação de um conjunto alargado 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 560 contentores, o que corresponde a 252 metros lineares de arquivo, passando o IGFSS a ter no exterior cerca de 10.534 contentores, o que ascende a um total de cerca de 4.730,3 metros lineares.

Em 2018, em conformidade com o regulamento, ainda na componente de gestão arquivística, procedeu-se à identificação da documentação cujo destino final é a eliminação com prazo de conservação a terminar em 2018.

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 2017, não obstante a existência de diversos indicadores com desempenho negativo e/ou em contraciclo.

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

A evolução dos indicadores de consumo de papel e número de cópias e impressões, está naturalmente fortemente ligada, uma vez que a quase totalidade de consumo de papel está relacionada com a cópia e impressão de documentos.

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

Indicadores	Indicador	Evolução		
		2015-2016	2016-2017	2017-2018
Consumo combustível frota	lts combustível	↑	↑	↑
	lts/km	↑	↓	↑
Consumo de água	m3	↑	↓	↓
	m3/posto trabalho	↑	↓	↓
	m3/m2	↑	↓	↓
Consumo de eletricidade	kWh	↑	↑	↑
	kWh/posto trabalho	↑	↑	↑
	kWh/m2	↑	↑	↑
Comunicações	# despesa	↑	↑	↑
	# despesa/colaborador	↑	↔	↑
Serviço Postal	# despesa	↑	↓	↓
	# despesa/colaborador	↑	↓	↓
Consumo de papel	# folhas	↑	↑	↓
	# folhas/colaborador	↑	↑	↓
Cópias e impressões	# cópias	↑	↓	↓
	# cópias/colaborador	↑	↓	↓
Economato	# despesa	↑	↑	↑
	# despesa/colaborador	↑	↑	↑
Reciclagem	# resíduos produzidos	↑	↑	↓
	% resíduos reciclados	↑	↑	↔

Legenda:

- ↑ Evolução positiva
- ↔ Sem alteração
- ↓ Evolução negativa

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

### 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), planejaram e executaram um conjunto de operações com vista à prevenção e deteção de situações de risco em equipamentos e sistemas informáticos do IGFSS.

Em 2018, 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

- ⇒ Implementação de nova ferramenta de documentação / trabalho partilhado por Unidades Orgânicas (*Sharepoint*), processo iniciado e a concluir em 2019;
- ⇒ Análise funcional e identificação de requisitos para upgrade da solução de gestão documental do MTSSS para a versão *SmartDOCS V4*, processo a concluir em 2019;
- ⇒ Conclusão do processo de transferência da Plataforma de Integração do IGFSS para o II, especificamente para as transações associadas às rendas do património imobiliário do IGFSS;
- ⇒ Migração de intranet do IGFSS para nova plataforma colaborativa desenvolvida e disponibilizada pelo II (*Sharepoint*).
- ⇒ Início da implementação de uma nova solução de cópia e impressão.

### Manutenção Corretiva

- ⇒ Otimização da solução de comunicações unificadas da Segurança Social, dotando o IGFSS de novos equipamentos de videoconferência por substituição de equipamentos obsoletos e inoperacionais, que permitiram operacionalizar as três salas existentes no Instituto (Lisboa e Porto);

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 2018:

PGA.03 - Administração e Infraestruturas em 2018/12/31

	Eficácia	Metas		
PGA.03 - Administração e Infraestruturas	50.25 pts	(50.00 pts)	100.49%	→ ⚠
Clientes	38.13 pts	(50.00 pts)	76.26%	→
Reforçar a resposta aos clientes e o serviço prestado	43.50 pts	(50.00 pts)	87.00%	→
Taxa de serviços garantidos em infraestruturas	89.00 %	(80.00 %)	111.25%	→
Taxa de cumprimento dos OLA	78.79 %	(90.00 %)	87.54%	→ ⚠
Promover a melhoria do relacionamento e a transparência	67.75 pts	(50.00 pts)	135.50%	→
Taxa de concretização de OM de auditorias da qualidade	100.00 %	(70.00 %)	142.86%	→
Taxa de implementação de oportunidades de melhoria SST	79.50 %	(65.00 %)	122.31%	→
Tx. cump. prazo resposta a reportes e solicitações externas	76.00 %	(75.00 %)	101.33%	→
Relatório ECO - Economia, Compromisso e Organização	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%	→
Melhorar as condições ambientais das infraestruturas	3.13 pts	(50.00 pts)	6.25%	→
Taxa de redução de consumo de recursos energéticos	5.00 %	(8.00 %)	62.50%	→ ⚠
Financeira	62.41 pts	(50.00 pts)	124.82%	→
Aumentar a eficiência na gestão da despesa	62.41 pts	(50.00 pts)	124.82%	→
Taxa contratos celebrados redução igual ou superior a 1%	48.57 %	(50.00 %)	97.14%	↑
Taxa de execução dos contratos celebrados e/ou em vigor	86.53 %	(75.00 %)	115.37%	→
Processos internos	45.35 pts	(50.00 pts)	90.70%	→ ⚠
Reforçar os mecanismos de suporte à contratação pública	20.88 pts	(50.00 pts)	41.75%	→ ⚠
Taxa cumprimento plano aquisições e renovações contratuais	71.00 %	(90.00 %)	78.89%	→ ⚠
Planeamento e reporte periódico sobre contratação pública	0.00 PA	(20.00 PA)	0.00%	→ ⚠
Avaliação de fornecedores	64.80 PA	(90.00 PA)	72.00%	→ ⚠
Controlo de existências e de consumos em armazém	183.70 PA	(160.00 PA)	114.81%	→
Otimizar as tecnologias e os sistemas de informação	73.44 pts	(50.00 pts)	146.88%	↑
Implementação de nova estrutura de rede colaborativa	63.60 PA	(60.00 PA)	106.00%	→
Upgrade solução de gestão documental SmartDOCS	29.60 PA	(20.00 PA)	148.00%	↑
Racionalização de equipamentos de cópia e impressão	31.80 PA	(30.00 PA)	106.00%	↑
Promover a melhoria da gestão documental e arquivística	72.50 pts	(50.00 pts)	145.00%	→
Otimização da gestão do arquivo documental físico	59.00 PA	(50.00 PA)	118.00%	→
Revisão dos instrumentos arquivísticos do IGFSS	0.00 PA	(0.00 PA)		→ ⚠
Otimizar a gestão global de adm. e infraestruturas	23.62 pts	(50.00 pts)	47.24%	→
Taxa de avaliação de desempenho com parceiros preponderantes	83.00 %	(75.00 %)	110.67%	→
Taxa de redução de impressão de papel - IGFSS	-0.67 %	(10.00 %)	-6.70%	→ ⚠
Inventário de bens móveis do IGFSS	20.00 PA	(40.00 PA)	50.00%	→ ⚠
Elaboração e acompanhamento do PMI	20.00 PA	(30.00 PA)	66.67%	↓ ⚠
Taxa de concretização do PMI	43.50 %	(75.00 %)	58.00%	↓ ⚠
Plano desenvolvimento Sist.Inform.e Inf.Tecnológicas	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%	↑
Aprendizagem e crescimento	63.60 pts	(50.00 pts)	127.20%	→
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 impressão de papel	58.96 %	(10.00 %)	589.60%	→
Valorizar o capital humano	52.21 pts	(50.00 pts)	104.42%	→
Taxa de colaboradores abrangidos por formação	75.00 %	(90.00 %)	83.33%	↓ ⚠
Taxa de absentismo	1.59 %	(2.00 %)	129.50%	→
Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	94.00 Dias úteis	(125.00 Dias úteis)	124.80%	↑

### 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.

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

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

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

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

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

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

No ano de 2018, 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 ao FGADM salienta-se a interposição, diária, de recursos das decisões judiciais que determinam a assunção do pagamento de prestações em contradição com os pressupostos/requisitos legais, que condicionam a atribuição daquela prestação.

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

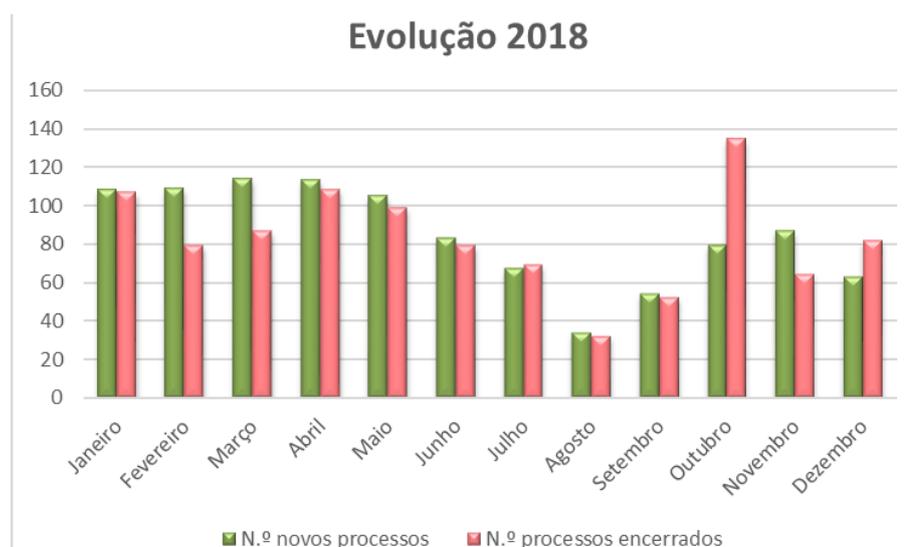
Tratando-se de uma área de suporte, a natureza da atividade desenvolvida da DJC faz com que a mesma seja vital no apoio prestado às diferentes áreas de negócio deste instituto.

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

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 2018 traduziram-se, essencialmente, de forma numérica, no seguinte:

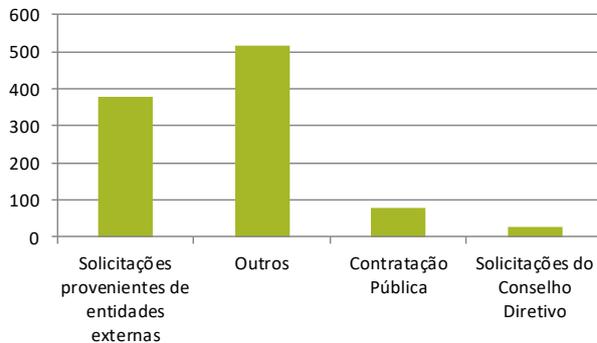
- Abertura de 1.014 novos processos;
- Encerramento de 1.004 processos.



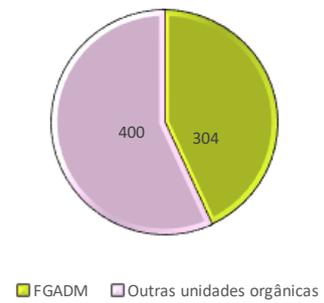
Evolução mensal do n.º de novos processos vs. n.º de processos encerrados em 2018

- Processos ativos: 704, dos quais 524 são judiciais e 180 não judiciais. Do total dos ativos, 304 processos correspondem a matérias relacionadas com o FGADM e 400 de outras Unidades Orgânicas;
- Processos encerrados: 1004, dos quais 80 correspondem a análise de matérias relacionadas com a contratação pública, 380 relacionados com solicitações provenientes de entidades externas, 28 solicitações do Conselho Diretivo e 516 de outras Unidades Orgânicas.

### Processos Encerrados 2018



### Processos Ativos 2018



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 2018:

PGA.04 - Jurídico e de Contencioso em 2018/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PGA.04 - Jurídico e de Contencioso	76.46 pts	(50.00 pts)	152.92%	→
☐ Financeira	55.48 pts	(50.00 pts)	110.96%	→
☐ Assegurar ganho de causa favorável ao IGFSS	55.48 pts	(50.00 pts)	110.96%	→
☐ Taxa de sucesso de ações em Tribunal	37.21 %	(75.00 %)	49.51%	→ ⚠
☐ Taxa de outorga de acordos de confissão de dívida do IGFSS	93.98 %	(80.00 %)	117.47%	→
☐ Monitorização de acordos de confissão de dívida	1.13 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	177.40%	→
☐ Clientes	86.56 pts	(49.99 pts)	173.15%	→
☐ Desenvolver o conhecimento jurídico-legal	71.67 pts	(50.00 pts)	143.34%	→
☐ N.º de ações de formação a outras Unidades Orgânicas	1.00 N.º	(1.00 N.º)	100.00%	↑
☐ Índice de satisfação com as ações de formação	89.00 %	(80.00 %)	111.25%	↑
☐ Atividade jurídico legislativa preventiva junto das UO	4.00 N.º	(2.00 N.º)	200.00%	→
☐ Melhorar o apoio jurídico às UO	94.01 pts	(49.99 pts)	188.06%	→
☐ Taxa de cumprimento às solicitações do Conselho Diretivo	100.00 %	(98.00 %)	102.04%	→
☐ Taxa de cumprimento dos pontos de situação do DPI	98.00 %	(95.00 %)	103.16%	→
☐ Tx de cumprimento dos pedidos de apoio à contratação pública	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	→
☐ Taxa de cumprimento dos OLA	98.21 %	(90.00 %)	109.12%	→
☐ Processos internos	80.31 pts	(50.00 pts)	160.62%	→
☐ Reduzir o n.º de processos pendentes	74.81 pts	(49.99 pts)	149.65%	→
☐ N.º de processos judiciais e extra-judiciais encerrados	995.00 N.º	(950.00 N.º)	104.74%	→
☐ Taxa de resposta aos pedidos de assessoria das UO	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	→
☐ Gerir a articulação com entidades externas	100.00 pts	(50.00 pts)	200.00%	→
☐ Taxa de resposta a Solicitadores/Agentes de Execução	100.00 %	(96.00 %)	104.17%	→
☐ Taxa de resposta a Tribunais	100.00 %	(98.00 %)	102.04%	→
☐ Melhorar a informação de gestão e os procedimentos	75.96 pts	(50.00 pts)	151.92%	→
☐ Monitorização da atividade jurídico-contenciosa - Kamae Lei	141.00 PA	(120.00 PA)	117.50%	→
☐ Índice de fluxo processual (IFP) anual	1.30 N.º	(1.40 N.º)	92.86%	↑ ⚠
☐ Taxa de cumprimento de análise dos processos	98.00 %	(80.00 %)	122.50%	→
☐ Taxa de cumprimento de processos judiciais a instaurar	100.00 %	(80.00 %)	125.00%	→
☐ Aprendizagem e crescimento	80.00 pts	(50.00 pts)	160.00%	→
☐ 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 impressão de papel	26.91 %	(10.00 %)	269.10%	→
☐ Valorizar o capital humano	60.00 pts	(50.00 pts)	120.00%	→
☐ Taxa de colaboradores abrangidos por formação	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	→
☐ Taxa de absentismo	4.00 %	(2.00 %)	9.09%	→ ⚠
☐ Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais comuns	95.00 Dias úteis	(125.00 Dias úteis)	124.00%	↑

### 2.10 PROMOÇÃO DA MELHORIA CONTÍNUA

*“Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho”<sup>Nota</sup>*

“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:

#### 2.10.1 AÇÕES CORRETIVAS DA PERFORMANCE

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

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

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

---

<sup>Nota</sup> 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 Deming<sup>3</sup>.

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

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

### 2.10.2 OPORTUNIDADES DE MELHORIA - PLANOS DE AÇÃO

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

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

- ➔ Inquéritos de satisfação de colaboradores/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 2018 foram implementadas 13 oportunidades de melhoria. Desde 2004 foram já definidas 990 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.

---

<sup>3</sup> 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 expectativas.

Assim, os 73 OLA ativos em 2018 beneficiaram reciprocamente todos os processos, constituindo uma clara aposta na melhoria do serviço ao cliente interno e conseqüentemente no aumento da satisfação dos clientes externos, tendo-se procedido à monitorização do seu cumprimento quadrimestralmente.

### 2.10.4 AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE

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

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

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

Neste contexto, o IGFSS realiza anualmente, através de uma bolsa de auditores/as internos/as, auditorias internas da qualidade a todos os departamentos (processos), incluindo os serviços desconcentrados e deslocalizados. Sumariamente, no ano de 2018, verificou-se o seguinte:

- Foram realizadas 32 auditorias internas da qualidade (AIQ), entre os meses de fevereiro e outubro;
- As AIQ abrangeram todos os processos de negócio e de gestão e administração;
- Ao todo, em resultado das AIQ, foram identificadas 8 não conformidades e 52 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 108 riscos de gestão decorrentes da atividade, dos quais 57 estão classificados como riscos de corrupção e infrações conexas. Para os 108 riscos identificados, foram adotadas 116 medidas preventivas e encontrando-se por implementar 11. 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 2018, este Instituto realizou, com periodicidade quadrimestral, monitorização/ponto de situação quanto à implementação das recomendações sob a sua responsabilidade. Estas recomendações resultam, com maior expressividade, do parecer do Tribunal de Contas à Conta da Segurança Social e encontram-se documentadas 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 encontra associado ao contraditório solicitado pelo Tribunal de Contas no âmbito do Anteprojecto de Parecer à conta do último exercício económico.

## 2.10.7 ANÁLISE SWOT

Na 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, identificados no referido Plano Estratégico 2016-2018, transversais a toda a organização:

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

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

De seguida é sumariamente descrito o seu significado e/ou impacto no instituto e estratégia prosseguida para o triénio 2016-2018, da qual decorre (i) o planeamento para 2018 e (ii) as opções que estão na base dos resultados constantes do presente relatório.

### 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 de pessoas.

#### 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 expetativas. 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

Não obstante os 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 Norton<sup>4</sup>.

Apresenta-se, de seguida, um diagnóstico da situação do IGFSS, reportado ao final de 2012, face a cada um dos referidos princípios. 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

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

<sup>4</sup> 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"

## 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, medidos, cada um deles, por um ou mais indicadores, através da fixação não só de metas anuais, mas também de metas intercalares, na sua maioria mensais ou trimestrais, que permitirão depois, ao longo do ano, efetuar a monitorização mensal da performance institucional e aferir a sua eficácia. Por outro lado, relativamente ao PN.01 – Gestão da Dívida são ainda desenhados mapas da estratégia (de terceiro nível), para as secções de processo executivo, o que para além de permitir verificar o contributo e impacto de cada uma no

resultado global no processo, possibilita a emissão de um ranking mensal da performance destes serviços cuja missão e atividade é igual em cada local.

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

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

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

Os mapas da estratégia de segundo nível, por processo, por sua vez, servem de suporte à definição dos objetivos individuais dos/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.

Os resultados foram, mensalmente, divulgados 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 13 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"> <li>▪ Contribuintes com dívida à Segurança Social</li> </ul>
Património imobiliário	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arrendatários</li> <li>▪ Administrações de Condomínio</li> <li>▪ Compradores de Imóveis</li> </ul>
Orçamento e conta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instituições do Sistema de Segurança Social</li> </ul>
Gestão financeira	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instituições do Sistema de Segurança Social (abastecimento financeiro e tesouraria única)</li> </ul>

### 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 2018, 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 MTSS (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/2018, de acordo com o Plano Anual da Qualidade, terminando o processo com a apresentação do relatório final em novembro/2018, 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);
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 novembro);
6. Elaboração do relatório final pela DQC (novembro).

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

### **CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

Desde há 13 anos são abrangidos pelo inquérito os principais clientes dos Processos de Negócio. No ano de 2018 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 2018, por tipo de cliente, de acordo com os critérios que foram estabelecidos.

### **Contribuintes com dívida à Segurança Social**

Em 2018, considerando a existência de uma base de dados com 190.515 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 95% e margem de erro de 5%).

### **Arrendatários**

Considerando um universo de 1.817 clientes e com base na taxa de resposta média dos últimos 3 anos, realizou-se a entrega por correio de questionários à totalidade dos arrendatários, com o objetivo de obter uma amostra estatisticamente representativa (nível de confiança de 95% e margem de erro 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 454 clientes e com base na taxa de resposta média dos últimos 3 anos, realizou-se a entrega por correio de questionários à totalidade dos administradores de condomínio, com o objetivo de obter uma amostra estatisticamente representativa (nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%).

### **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 01/07/2017 e 30/06/2018.

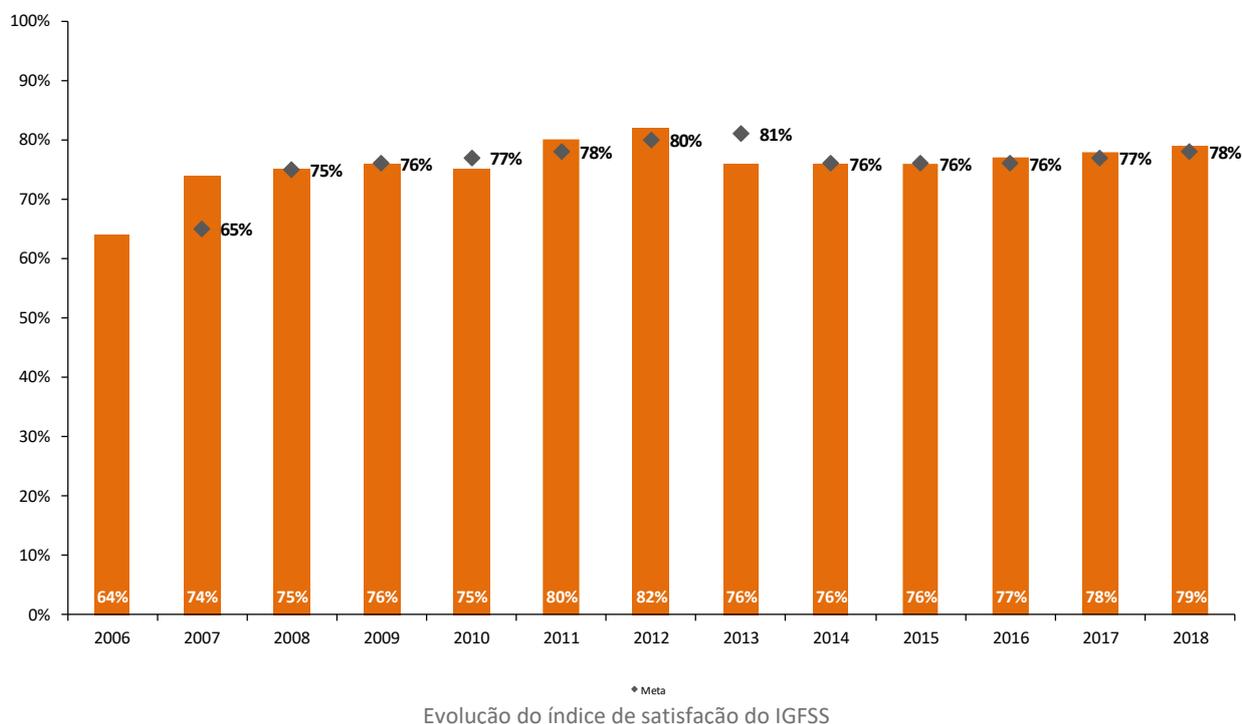
### **Instituições do sistema de Segurança Social - Orçamento e Conta**

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.

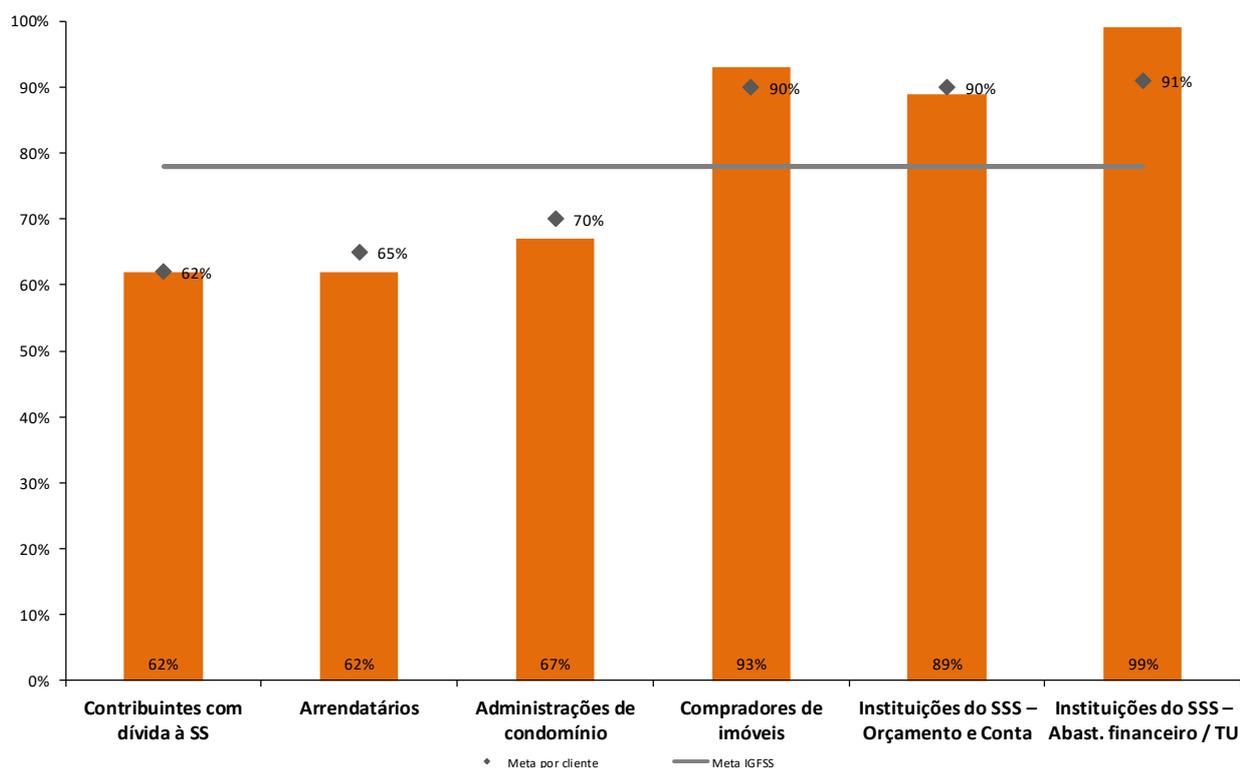
## RESULTADOS DO INQUÉRITO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO



O índice de satisfação global do IGFSS, resultante da média dos índices de satisfação alcançados pelos diversos tipos de clientes, é de 79% em 2018, 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 2018 (78%) 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 15 pontos percentuais.



Resultados da satisfação dos clientes externos em 2018

Os resultados da avaliação da satisfação dos clientes do IGFSS apresentam índices de satisfação que oscilam entre os 62% (Contribuintes com dívida à Segurança Social e Arrendatários) e os 99% (Instituições do SSS - Abastecimento Financeiro/Tesouraria Única), sendo a meta global estabelecida para o IGFSS, de 78%.

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

Relativamente às metas definidas no BSC para cada um dos tipos de clientes, a respetiva meta foi alcançada, no caso dos Contribuintes com dívida à Segurança Social e, superada, nos Compradores de Imóveis e nas Instituições do Sistema de Segurança Social – “Abastecimento Financeiro/Tesouraria Única”.

## 3.2 CAIXAS DE SUGESTÕES E E-MAIL INSTITUCIONAL

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

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

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



De acordo com o artigo 39.º do Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril, republicado pelo Decreto-Lei 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 atempadas das mensagens, de modo a assegurar o seu acompanhamento.

Em 2018 foram recebidos 118 folhetos, os quais representam apenas 0,09% do total de atendimentos presenciais, pelo que a análise aos resultados deve ter este dado em consideração. Uma vez que os folhetos disponibilizados em todos os locais de atendimento ao público do IGFSS suscitam a avaliação do serviço prestado por parte dos clientes respondentes no que respeita ao serviço prestado, bem como o tempo de espera, importa referir que, em 2018, 95% dos clientes está satisfeito ou muito satisfeito, tendo também 47% 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 4.432 e-mails, o que corresponde a uma média mensal de 369 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 2018, o tempo médio de resposta a reclamações foi de 15 dias úteis para o processo de gestão da dívida (287 reclamações) e de 11 dias úteis para o processo do património imobiliário (4 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 2018 foram rececionados 305 pedidos de esclarecimento, por parte do Provedor de Justiça ao Departamento de Gestão da Dívida, dos quais foi dada resposta a 287, representando 94,1% do total. Em média, as solicitações de esclarecimento demoraram 10,6 dias úteis a serem respondidas. Face ao ano anterior, o número de pedidos diminuiu 6,4% (325 em 2017), tendo o número de arquivamentos (87) igualmente decrescido 40,8% (147 em 2017).

Os pedidos efetuados via telefone (26%) são respondidos, em média, em 2 dias úteis, enquanto os pedidos solicitados por e-mail (74%) demoram, em média, 14 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](http://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 visualizações<sup>5</sup> que as referidas páginas registaram durante o ano de 2018.

---

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

Verificou-se, assim, que no período de 01/01/2018 a 31/12/2018, a página eletrónica da Segurança Social registou um total de 966.019 visualizações de páginas, o que corresponde a uma diminuição de 244.048 visualizações (-20,2%), face ao registado em 2017 (1.210.067).

As três páginas mais visitadas no ano de 2018 foram: “Lista de devedores na Segurança Social”, com 177.559 visitas (18,4%); “Regularização de dívidas” com um total de 176.034 visualizações (18,2%); e “Contactos” com 144.396 acessos (14,9%).

### 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 2018, a página eletrónica do Património Imobiliário foi acedida por 130.816 utilizadores diferentes, em 172.991 sessões, registando-se um total de 793.408 visualizações de páginas.

A página eletrónica do Património Imobiliário foi acedida 14.416 vezes por mês, por 11.868 visitantes, sendo que em cada sessão foram visitadas 4,59 páginas, tendo os utilizadores permanecido 1 minutos e 48 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 disseminada 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 *workshops* internos temáticos.

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

**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)

deste modo, o propósito essencial de desencadear ações de melhoria. Esta circunstância, aliada ao contexto laboral atual, levou a concluir pelo alargamento da periodicidade com que é elaborado o inquérito. Neste contexto, o mesmo não foi realizado em 2013 e 2014, tendo sido decidida a realização bianual do referido inquérito, a partir de 2015.

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, não tendo sido realizado o inquérito em 2018, apresentam-se de seguida os resultados obtidos em 2017:

### 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 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.

### 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*).

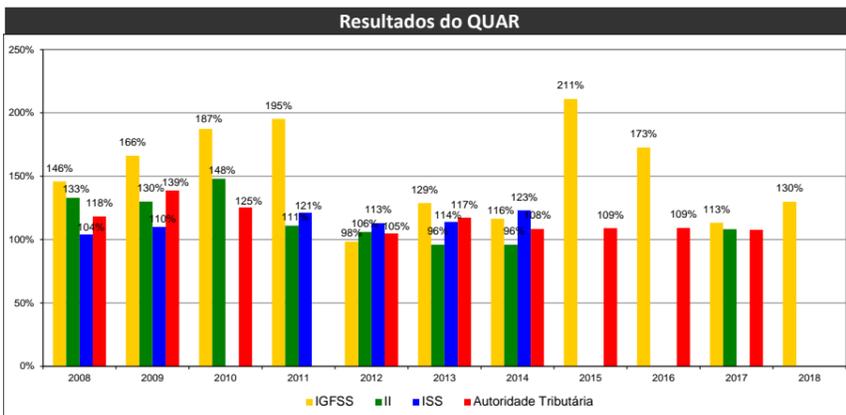
De seguida apresenta-se o *tableau de board* do sistema de gestão da qualidade do instituto, atualizado à data de 10/04/2019.

# Tableau de board do SGQ (benchmark externo)

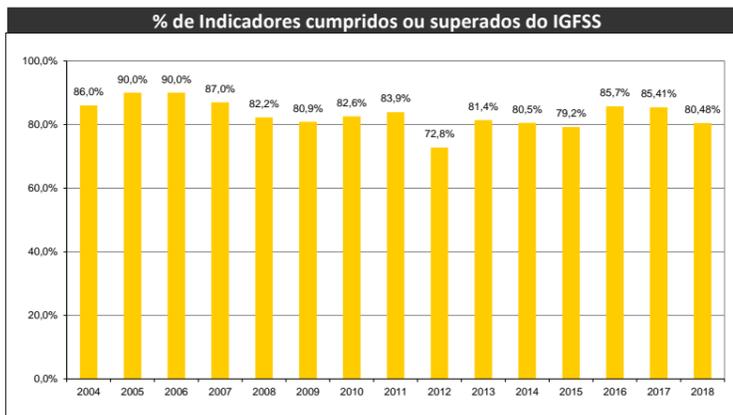
Data de atualização: 10-04-2019



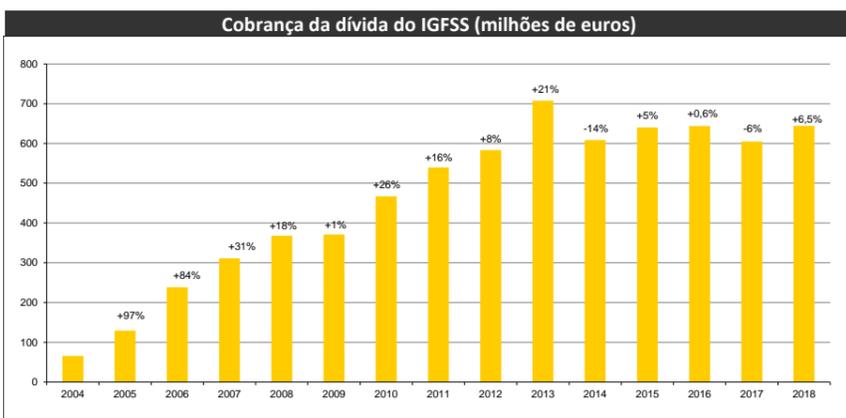
## Resultados de Negócio



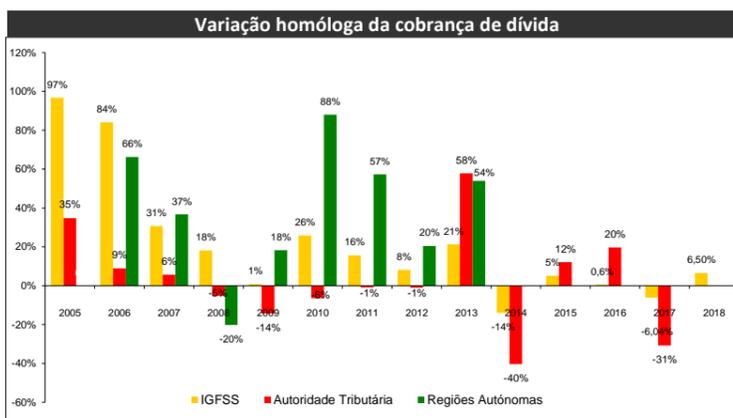
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet



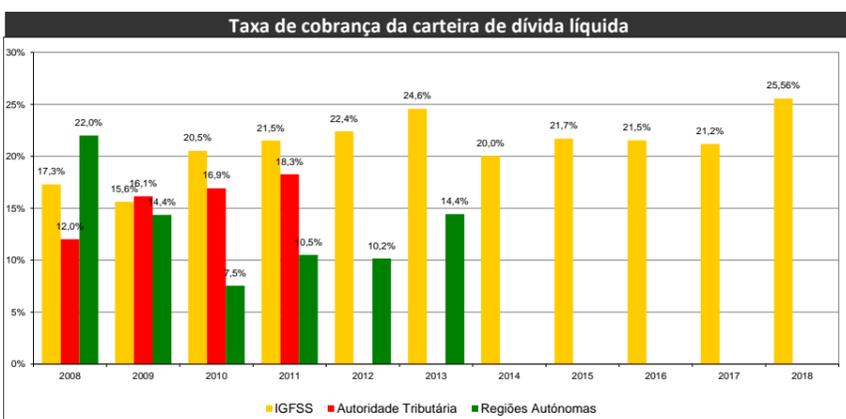
Fon Relatórios de Atividades do IGFSS



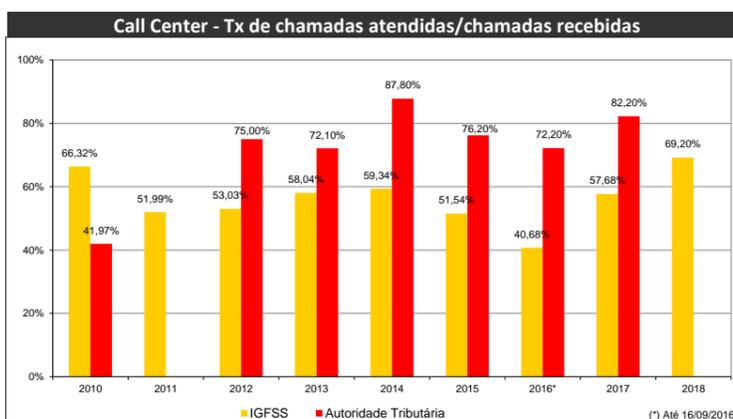
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais



Fon Sistema de Execuções Fiscais, Relatórios de Atividades e comunicado da AT



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



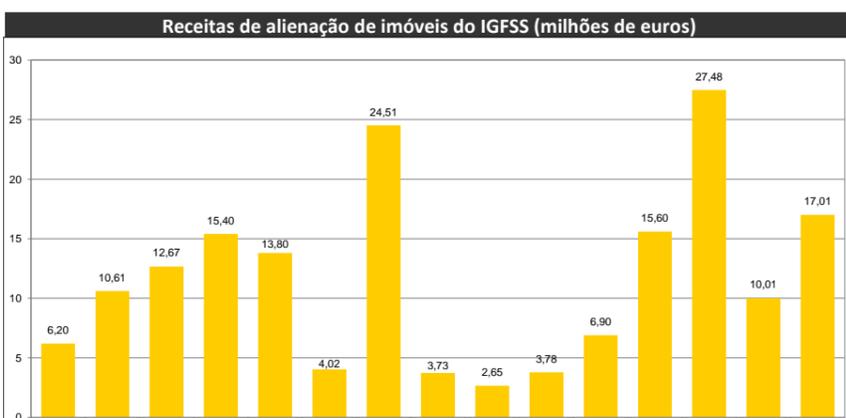
Fon Sistema de Atendimento Telefónico do IGFSS e Relatório de Atividades da AT



Fonte: Ferramenta de Gestão por Objetivos do IGFSS



Fon Sistema de Informação Financeira do IGFSS e Banco de Portugal



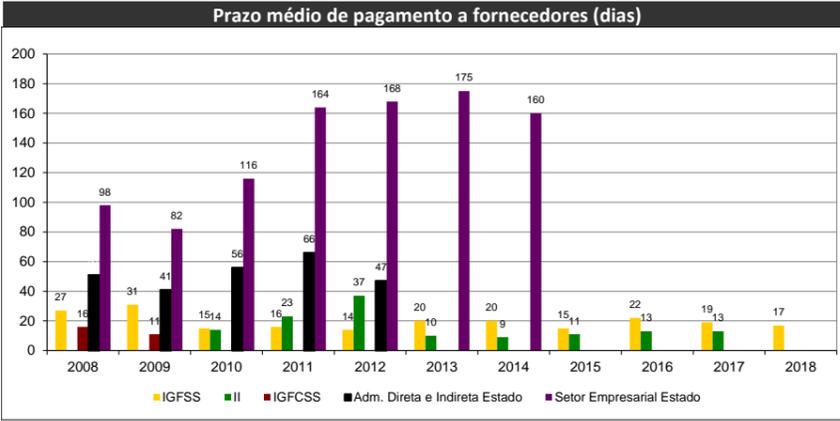
Fonte: Sistema de Informação Financeira do IGFSS

# Tableau de board do SGQ (benchmark externo)

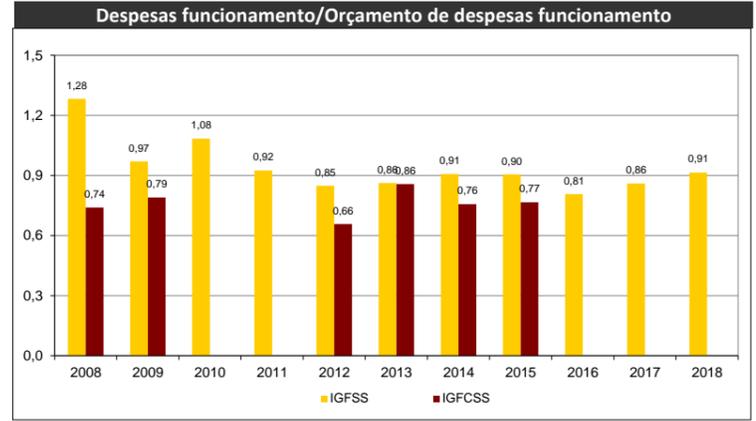
Data de atualização: 10-04-2019



## Outros resultados



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

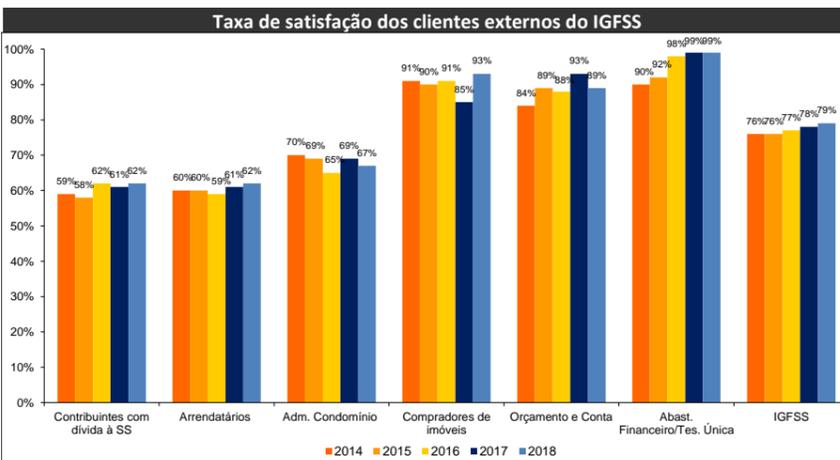


Fon Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet

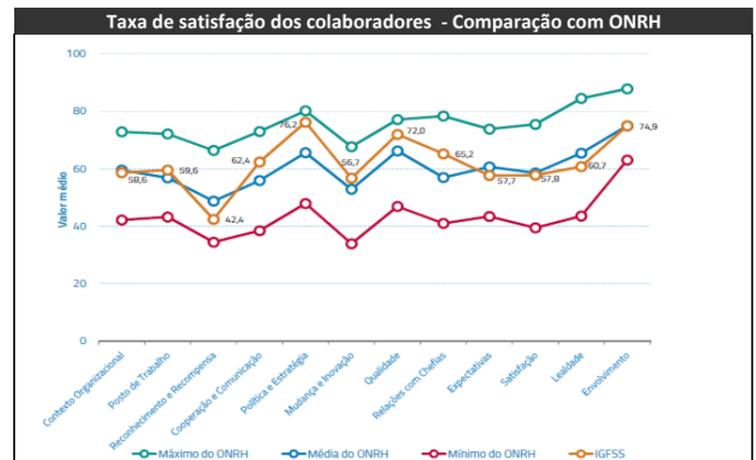
Taxa de satisfação dos clientes externos												
Entidade	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Observações
IGFCSS: Global Contribuintes com Dívida à SS Atendimento SPE	75%	76%	75%	80%	82%	76%	76%	76%	77%	78%	79%	Média dos resultados de cada tipo de cliente Os resultados de 2008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

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

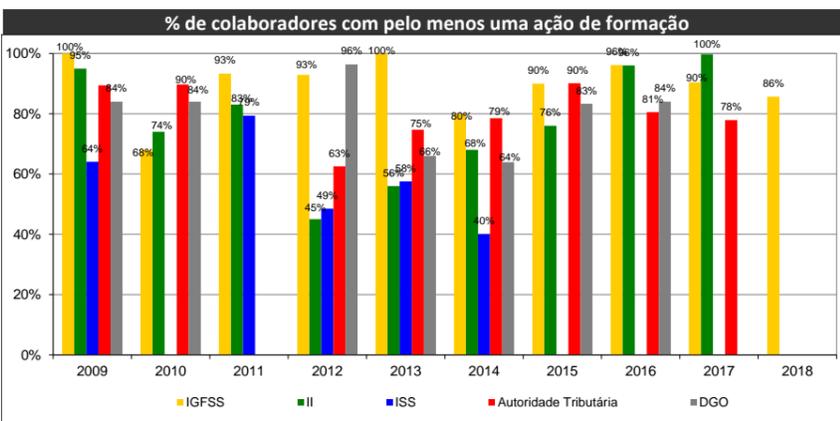
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet



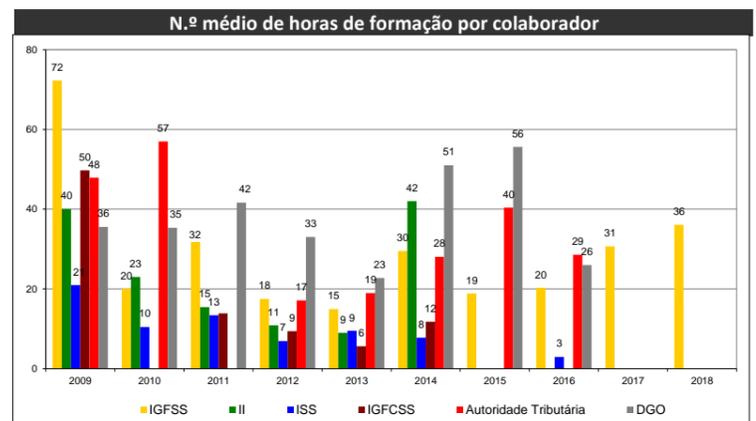
Fonte: Relatórios de avaliação da satisfação dos clientes externos do IGFCSS



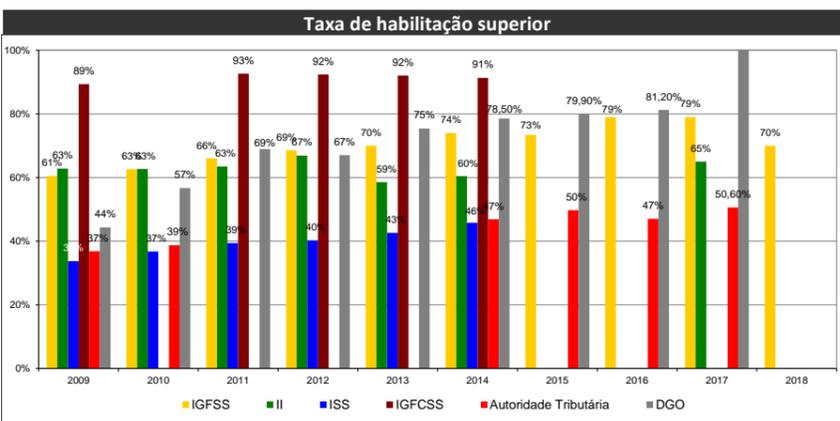
Fon Relatório de satisfação dos colaboradores do IGFCSS 2017



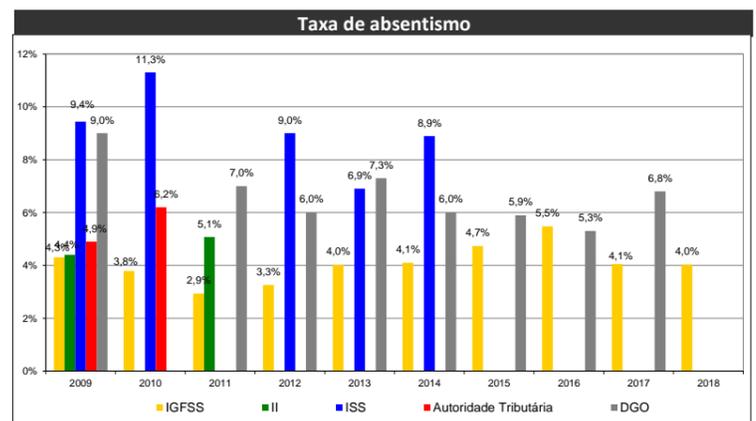
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na internet. O valor apresentado pelo IGFCSS em 2012 e 2013 corresponde à taxa apurada no período 2011-2012 e 2011-2013 respetivamente (Resolução do Conselho de Ministros n.º 89/2010, de 17 de novembro)



Fon 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.



Fon 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.”<sup>Nota</sup>*

### 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 2018, foram realizadas 33 auditorias que abrangem todos os processos de negócio e de gestão e administração.

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

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

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

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

<sup>Nota</sup> 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 2018 ascendeu a 100%.

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

Sim. Gerir os recursos económicos do Orçamento da Segurança Social é uma missão de muita responsabilidade, com impacto para o país, pelo que os/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, *toners*, tinteiros, pilhas e telemóveis;
- Doação de material informático a diversas instituições beneficiárias;
- Comemoração do aniversário do IGFSS;
- Campanhas de recolha de donativos para apoio a diversas instituições de solidariedade social;
- Angariação de fundos para as instituições de solidariedade social.

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

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

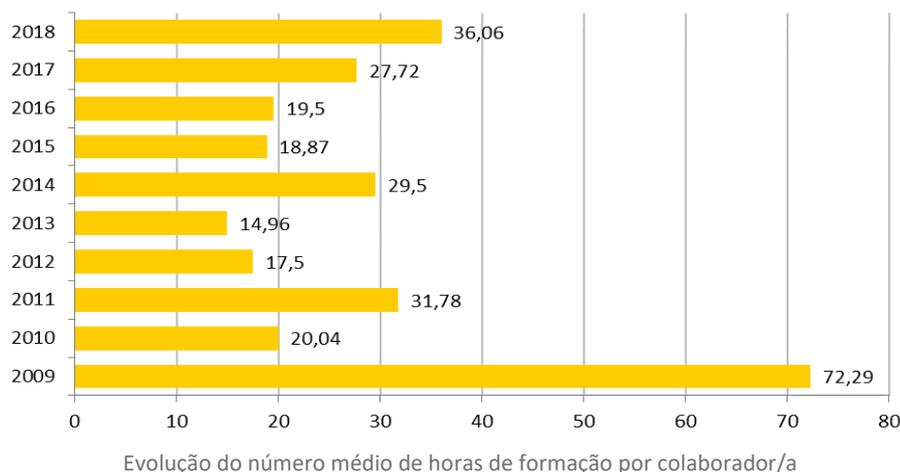
O Conselho Diretivo do IGFSS assegura que todos/as os/as colaboradores/as conhecem, entendem e implementam a Política da Qualidade através de ações de sensibilização, cartazes, boletins eletrónicos da qualidade, quadros informativos e contactos pessoais.

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

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

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

Em 2018 registou-se no final do ano um valor de 36,06 horas de formação por trabalhador/a, previsto no universo considerado em plano de formação 2018.



De salientar que o valor registado de horas de formação por trabalhador/a foi superior à meta traçada para o ano de 2018 (18 horas de formação por trabalhador/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)

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 (estes bienais), os quais sendo ambiciosos forçam o desenvolvimento das suas competências genéricas e específicas, para além de fomentarem uma cultura de responsabilização e de resultados.

### **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 *workshops* temáticos realizados aquando do lançamento de novos projetos transversais à organização.

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

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

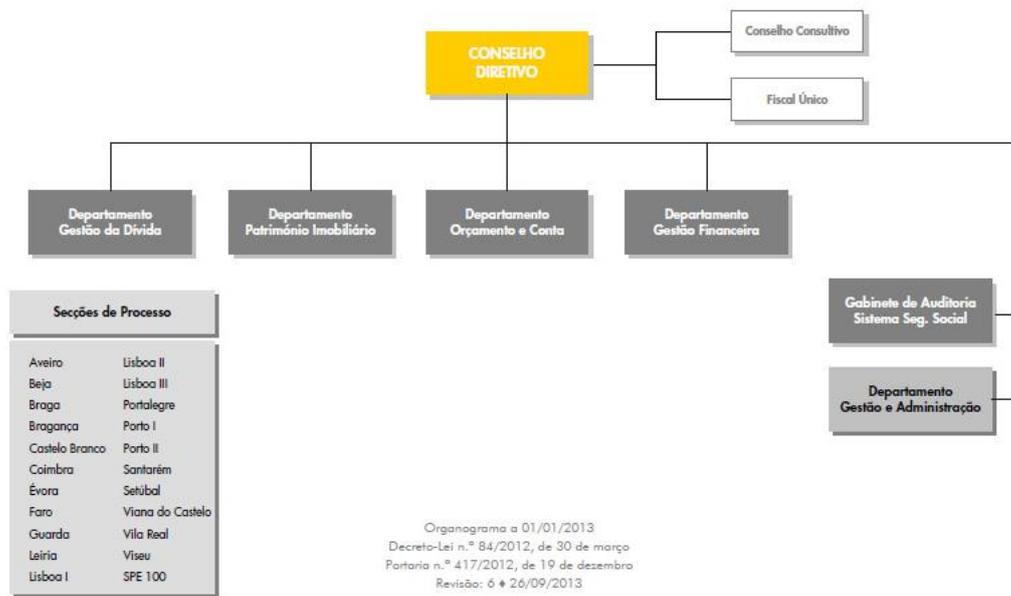
- Fiscal Único - no âmbito das atribuições que se encontram definidas foram realizadas as seguintes auditorias:
  - Auditoria Financeira – Orçamental ao último trimestre de 2017 e aos três primeiros trimestres de 2018;
  - Auditoria Financeira à prestação de contas de 2017.
- Tribunal de Contas: Trabalhos no âmbito do Parecer à Conta da Segurança Social 2017, e ainda no acompanhamento semestral da execução orçamental;
- Tribunal de Contas: Auditoria à implementação do SNC-AP na Administração Pública.
- Inspeção-Geral do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social: Auditoria à Alienação do Património da Segurança Social – IGFSS.IP.

## **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 413 colaboradores em 31 de dezembro de 2018, 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.

O SIADAP 3, relativo ao biénio 2017-2018 contemplou todos/as os/as trabalhadores/as que reuniam os requisitos legais exigidos para o desenvolvimento do processo de avaliação, sendo que o processo avaliativo do supramencionado biénio decorrerá no primeiro trimestre do ano de 2019.

No que diz respeito ao SIADAP 2, no ano de 2018, reuniram condições para avaliação 7 dirigentes intermédios.

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

Em 2018, cerca de 85,67% 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 2018

- Orador no *workshop* subordinado ao tema “As Recentes Alterações Legislativas em Matéria de Insolvência e Recuperação de Empresas - Posicionamento da Segurança Social”, dinamizado pelo Departamento de Gestão da Dívida do IGFSS;
- Orador no congresso nacional “Insolvência e Recuperação de Empresas”, que abordou as medidas elegíveis para reestruturação, com a Segurança Social;

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).

- O IGFSS foi convidado, enquanto uma das organizações bandeira, a integrar o “Programa 3 EM LINHA”, que visa a implementação de um sistema de gestão para a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar, tendo como base os requisitos da Norma NP4552:2016.

### Ano de 2017

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

### Ano de 2016

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

### Ano de 2015

- Formação ministrada em janeiro de 2015 por 3 dirigentes do IGFSS à equipa do Ministério da Solidariedade Social de Timor-Leste, no domínio da elaboração e acompanhamento da execução do Orçamento de Segurança Social, no âmbito do programa de cooperação entre o 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 11.º Encontro Temático do MSESS, subordinado ao tema “Planeamento e Estratégia nas Organizações Públicas”;
- Orador no 10.º 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 IEPF (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 2018.

#### 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 2018

Flash Informativo	Assunto
N.º 12 de 07/02/2018	Recolha de Pilhas 2017
N.º 15 de 09/02/2018	Agradecimento “Make-A-Wish”
N.º 27 de 06/03/2018	Caminhada Solidária do 41.º Aniversário do IGFSS
N.º 33 de 15/03/2018	Boa prática da semana - Ar condicionado
N.º 35 de 21/03/2018	Boa prática da semana - Gestão de resíduos
N.º 36 de 22/03/2018	Higienização das mãos
N.º 40 de 27/03/2018	Boa prática da semana - Consumo de papel
N.º 42 de 01/04/2018	41.º Aniversário do IGFSS
N.º 47 de 05/04/2018	Boa prática da semana - Arquivo
N.º 49 de 11/04/2018	Boa prática da semana - Eletricidade
N.º 51 de 18/04/2018	Boa prática da semana - Ventilação no espaço de trabalho
N.º 54 de 24/04/2018	Boa prática da semana - Água
N.º 57 de 02/05/2018	Boa prática da semana - Gestão do tempo
N.º 60 de 09/05/2018	Boa prática da semana - Pilhas
N.º 63 de 16/05/2018	Clean out office moment
N.º 64 de 16/05/2018	Boa prática da semana - Banco de Bens Doados
N.º 66 de 22/05/2018	Inquérito aos trabalhadores - Segurança e Saúde no Trabalho
N.º 78 de 19/07/2018	Ecopontos de reciclagem de copos de plástico
N.º 79 de 19/07/2018	Concretização do desejo “Make-A-Wish”
N.º 102 de 16/10/2018	Circo de Natal SSAP 2018
N.º 106 de 05/11/2018	Campanha - Aqueça as noites de quem vive na rua
N.º 118 de 03/12/2018	Campanha de Natal - Agenda Solidária IPO 2019
N.º 119 de 03/12/2018	3 EM LINHA - Programa para a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar
N.º 123 de 07/12/2018	Convite para Lanche de Natal

## 8.2 BALANÇO DO PROGRAMA DE 2018

Apresenta-se de seguida os indicadores planeados no âmbito do Plano de Responsabilidade Social para 2018, bem como o seu estado de concretização a 31/12/2018.

Área da Responsabilidade Social	Indicador	Responsabilidade	Meta 2018	Resultado
Governança Organizacional	Elaboração do Plano de Responsabilidade Social 2019	Direção da Qualidade e Comunicação	12/11/2018 a 18/12/2018	Concretizado
Direitos Humanos	Tx de cumprimento do tempo de resposta - sugestões ao CD	Direção da Qualidade e Comunicação	95% em 5 dias úteis	não aplicável
Práticas Laborais	Taxa de satisfação com o acolhimento realizado pela DQC	Direção da Qualidade e Comunicação	90%	95,94%
	% de oportunidades de melhoria SST implementadas (das aprovadas para implementação)	Direção de Administração e Infraestruturas	65%	79,50%
	N.º de auditorias de segurança e saúde no trabalho (SST)	Direção de Recursos Humanos	7	7
	Consulta aos trabalhadores no âmbito de SST	Direção de Recursos Humanos	21/05/2018 a 29/06/2018	Concretizado
	Realização de consultas de medicina no trabalho	Direção de Recursos Humanos	02/01/2018 a 31/12/2018	Concretizado
	Taxa de colaboradores abrangidos por formação - IGFSS	Direção de Recursos Humanos	90%	85,67%
	N.º médio de horas de formação por colaborador - IGFSS	Direção de Recursos Humanos	18 horas	36,06 horas
	Taxa de satisfação com o acolhimento realizado pela DRH	Direção de Recursos Humanos	92%	98%
	Nº de acidentes no local de trabalho	Direção de Recursos Humanos	4	0
	Taxa de absentismo	Direção de Recursos Humanos	2%	1,88%
Ambiente	Relatório ECO - Economia, Compromisso e Organização	Direção de Administração e Infraestruturas	31/01/2018 a 30/11/2018	Concretizado
	Recolha seletiva de papel, consumíveis informáticos, embalagens e pilhas para reciclagem	Direção da Qualidade e Comunicação e Direção de Administração e Infraestruturas	02/01/2018 a 31/12/2018	Concretizado
	Taxa de redução de impressão de papel	Direção de Administração e Infraestruturas	15% em relação a 2015	0,67%
	Taxa de redução de consumo de recursos energéticos	Direção de Administração e Infraestruturas	10% em relação a 2015	5%
	Taxa de concretização do plano de manutenção das infraestruturas	Direção de Administração e Infraestruturas	75%	43,50%
	Elaboração e acompanhamento do plano de manutenção das infraestruturas	Direção de Administração e Infraestruturas	01/02/2018 a 31/12/2018	Concretizado
Práticas operacionais justas	Elaboração do relatório de acompanhamento das medidas do Plano de Prevenção de Riscos Gestão (incluindo os de corrupção e infrações conexas)	Direção da Qualidade e Comunicação	01/02/2018 a 23/02/2018	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	02/01/2018 a 31/12/2018	Concretizado
Consumidor	Realização do inquérito aos clientes externos - avaliação da satisfação com as áreas de negócio do IGFSS	Direção da Qualidade e Comunicação	01/03/2018 a 31/10/2018	Concretizado
	Taxa de satisfação dos clientes externos	Unidades Orgânicas de negócio	78%	79%
	Tx cumprimento prazo tratamento reclamações do livro amarelo	Departamento de Gestão da Dívida	95% em 15 dias úteis	96,31%
Envolvimento e desenvolvimento da Comunidade	Comemoração do aniversário do IGFSS	Direção da Qualidade e Comunicação	01/03/2018 a 06/04/2018	Concretizado
	Campanha de Natal	Direção da Qualidade e Comunicação	02/11/2018 a 31/12/2018	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.

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

No que concerne aos direitos humanos, não foi recebida qualquer sugestão durante o ano de 2018.

No que respeita às práticas laborais, verificou-se que os 10 indicadores que constam desta área foram concretizados/cumpridos, o que representa um aumento da taxa de concretização de 33,4%. De destacar o número médio de horas de formação por colaborador no IGFSS durante o ano de 2018, com um resultado de 36,06 horas, bem como a ausência de acidentes no interior do local de trabalho.

No plano do Ambiente, três dos seis indicadores foram totalmente concretizados/cumpridos, com destaque para a implementação da recolha seletiva de papel, consumíveis informáticos, embalagens e pilhas para reciclagem.

As intervenções nas práticas operacionais justas foram concretizadas com a elaboração do relatório e acompanhamento das medidas do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão, bem como a participação na equipa dinamizadora da Rede para o Desenvolvimento da Responsabilidade Social no 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 (79%) 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 dinamizada uma caminhada solidária, por ocasião do 41.º aniversário do IGFSS, cuja participação envolveu a oferta de bens alimentares para entrega à *Refood*, permitindo ajudar famílias carenciadas apoiadas por esta instituição, bem como uma Campanha de Natal que assentou na aquisição de Agendas Solidárias ao Instituto Português de Oncologia de Lisboa Francisco Gentil (IPO Lisboa), com o objetivo de angariar fundos para a construção de um novo Hospital de Dia de oncologia e de hematologia, melhorando as condições do espaço onde os doentes (adultos) fazem quimioterapia em regime de ambulatório. Ainda, neste âmbito, o IGFSS associou-se à Campanha “Aqueça as noites de quem vive na rua”, tendo angariado e contribuído com mantas e vestuário, para entrega à Comunidade Vida e Paz, em articulação com a Secretaria-Geral do MTSSS.

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 2018, 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 2018 no que respeita aos recursos humanos do IGFSS:

- ⇒ Em 31 de dezembro, o efetivo do IGFSS tinha 413 colaboradores/as (+13,77% face ao ano anterior);
- ⇒ Registaram-se 104 admissões e 53 saídas de trabalhadores/as;
- ⇒ A taxa de colaboradores/as com habilitações de nível superior situou-se nos 70%;
- ⇒ A idade média dos/as colaboradores/as situou-se nos 47 anos;
- ⇒ A taxa de absentismo final situou-se nos 4,03% (menos 0,49 pontos percentuais que em 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 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 2018, 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 2018 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 2018, bem como em anos anteriores, é o de planear e desenvolver as ações de comunicação numa perspetiva integrada das atividades e projetos do instituto e alinhar os meios para este fim. Apresenta-se de seguida um balanço da utilização dos principais suportes de comunicação e das atividades que se encontravam previstas no plano de comunicação do ano transato.

## 2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

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

### 2.1.1 BOLETINS INFORMATIVOS

O Instituto emite boletins informativos eletrónicos como meio de comunicação com os colaboradores, o Diário de Recortes e o Fl@sh Informativo, cuja taxa de abertura (audiência), nos últimos oito anos, se cifrou nos 76,61%.

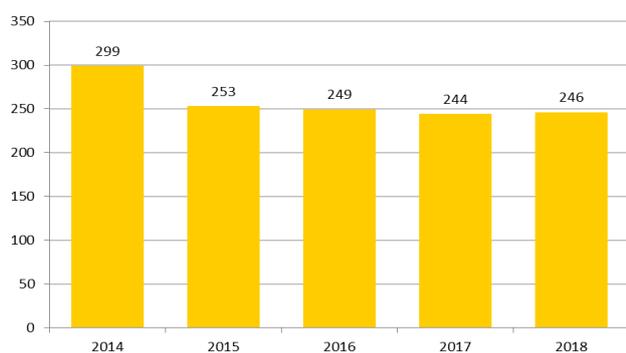
DIÁRIO  
DE RECORTES

É o serviço diário de divulgação de *clipping* de notícias dos principais media nacionais e de destaques legislativos, bem como de curiosidades da atualidade, nas vertentes culturais e desportivas, tendo sido publicados 246 “Diários de Recortes” em 2018.

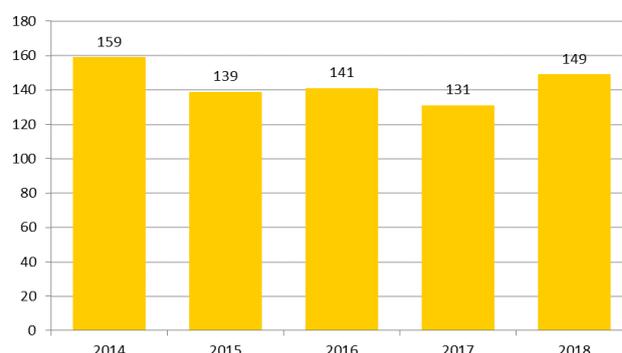
fl@sh

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 149 Flash durante o ano de 2018, tendo-se registado um aumento na divulgação de conteúdos (+18), em relação ao ano de 2017.

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



N.º anual de Diários de Recorte emitidos



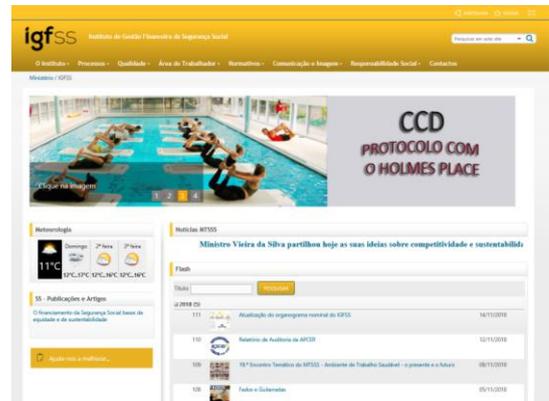
N.º anual de Fl@sh informativos emitidos

## 2.1.2 INTRANET

A intranet tem sido um dos meios comunicacionais mais utilizados pelo público interno.

Em 2017 veio a constatar-se uma tendência decrescente, com um mínimo de acessos naquele ano.

No final do segundo trimestre de 2018, entrou em produção a nova intranet do IGFSS, com uma nova imagem - mais apelativa - o que implicou a revisão integral de conteúdos e resultou numa nova arquitetura, mais responsiva.



## 2.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA

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

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



Portal da Segurança Social

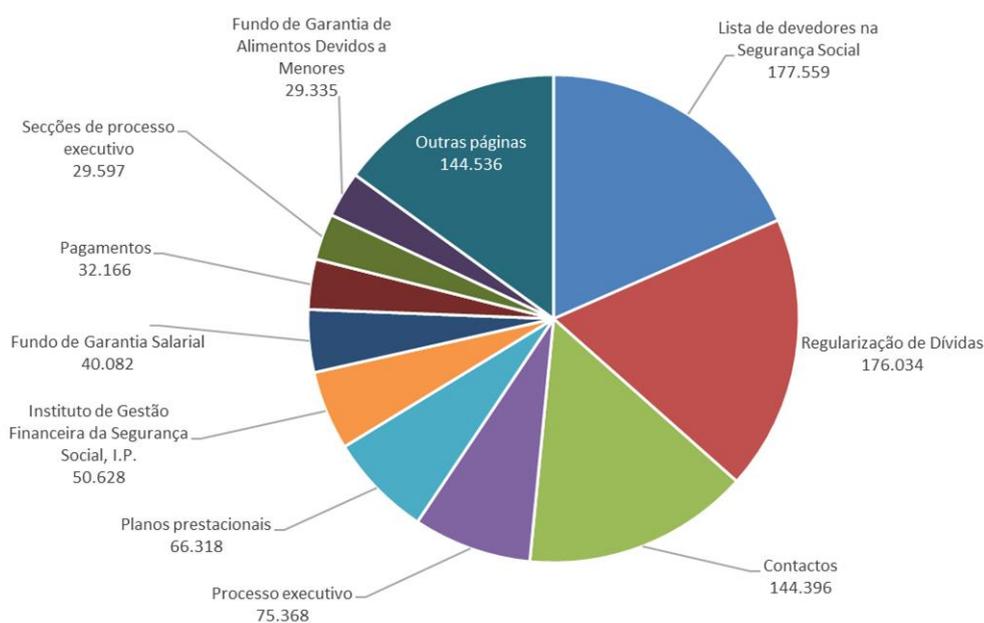
Página do Património Imobiliário

## 2.2.1 PORTAL DA SEGURANÇA SOCIAL

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

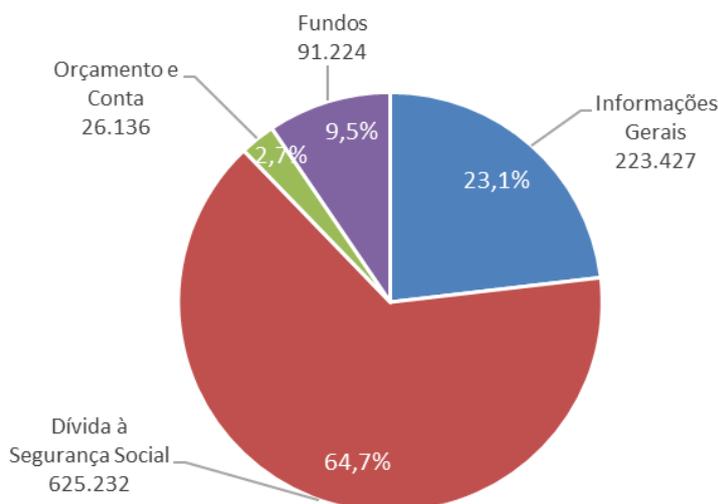
O IGFSS é responsável pela atualização do conteúdo de algumas páginas do *website* da Segurança Social ([www.seg-social.pt](http://www.seg-social.pt)) e contribui com informação para a página “Lista de devedores na Segurança Social”.

Conforme já referido no capítulo 3, a página eletrónica da Segurança Social, onde o IGFSS intervém registou um total de 966.019 visualizações, com predominância nas visitas aos seguintes conteúdos: “Lista de devedores na Segurança Social”, “Regularização de dívidas” e “Contactos”.



Distribuição do número de visualizações por páginas

Analisando os mesmos dados, mas agora por temática dos conteúdos das páginas visitadas, conclui-se que a maior procura está relacionada com assuntos da dívida à Segurança Social, que reuniu 625.232 visualizações, o que correspondeu a 64,7% do total de acessos efetuados durante o ano de 2018.



### 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](http://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 2018, e conforme referido no capítulo 3, a página eletrónica do Património Imobiliário da Segurança Social foi acedida por 130.816 utilizadores diferentes, em 172.991 sessões, registando-se um total de 793.408 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 2018 não foram elaborados folhetos informativos.

## 2.3 ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DO PLANO

Relativamente às 46 ações estabelecidas no Plano anual, concretizaram-se 32, o que corresponde a 69,5%, conforme se pode verificar no quadro infra.

Ação	Início	Conclusão	Resultado a 31/12/2018
<b>PN.01 Gestão da Dívida</b>			
Criação e definição de regras de distribuição de suportes comunicacionais para pessoas com deficiência visual e auditiva	02/01/2018	29/06/2018	Não concretizado
Promoção de funcionalidades SEF WEB na Segurança Social Direta	02/01/2018	31/12/2018	Não concretizado
Divulgação e promoção de espaços de cidadão	02/01/2018	31/12/2018	Não concretizado
Utilização generalizada do infodívda para transmissão de informação do Departamento de Gestão da Dívida	02/01/2018	31/12/2018	Concretizado
Programa capitalizar: organização de workshops com interlocutores da magistratura, administradores judiciais, advogados e Autoridade Tributária e Aduaneira para partilha de experiências e consolidação de procedimentos	A definir de acordo com legislação a aprovar		Não concretizado
<b>PN.02 Património Imobiliário</b>			
Elaboração e divulgação do "Guia do Arrendatário" aos Arrendatários e Administrações de condomínio	02/01/2018	15/02/2018	Não concretizado
Divulgação junto das Câmaras Municipais, ISS, IP, IPSS e outras instituições da nova ferramenta disponível na Bolsa de Imóveis: Área reservada à atribuição de Habitações Sociais	02/02/2018	01/03/2018	Não concretizado
Elaboração e divulgação da Newsletter do DPI - Ferramenta de divulgação interna das atividades do departamento	02/01/2018	31/12/2018	Concretizado
Monitorização de indicadores do site do Património Imobiliário	02/01/2018	31/12/2018	Concretizado
Monitorização de indicadores do questionário de visita a imóveis	02/01/2018	31/12/2018	Concretizado
Divulgação de leilões on-line para venda de património imobiliário junto dos meios de comunicação, nomeadamente jornais	02/01/2018	31/12/2018	Concretizado
Divulgação do património em venda nas Câmaras Municipais e Freguesias através de carta ou brochura	01/03/2018	31/12/2018	Não concretizado
<b>PN.03 Orçamento e Conta</b>			
Publicação do Relatório e Contas do IGFSS de 2017 - intranet	01/08/2018	31/08/2018	Não concretizado
Publicação da Conta da Segurança Social de 2017 - intranet e site da SS	01/10/2018	30/11/2018	Não concretizado
Publicação da execução orçamental - intranet e site da SS (mensal)	02/01/2018	31/12/2018	Concretizado
Atualização da informação sobre a Lei dos compromissos e pagamentos em atraso no site da SS (mensal)	02/01/2018	31/12/2018	Concretizado
Publicação das alterações orçamentais no site da SS (trimestral)	02/01/2018	31/12/2018	Concretizado
Atualização do prazo médio de pagamento a fornecedores no site da SS (trimestral)	02/01/2018	31/12/2018	Concretizado

## RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2018

Ação	Início	Conclusão	Resultado a 31/12/2018
<b>PN.04 Gestão Financeira</b>			
Divulgação Multibanco Serviço Especial - Novas Funcionalidades	15/01/2018	28/02/2018	Concretizado
Divulgação do relatório do movimento financeiro na intranet (mensal)	02/01/2018	31/12/2018	Concretizado
Disponibilização da INFODGF na intranet (mensal)	02/01/2018	31/12/2018	Concretizado
Divulgação de relatório de controlo das tesourarias GT na intranet (quadrimestral)	02/01/2018	31/12/2018	Concretizado
<b>PGA.01 Qualidade e Comunicação</b>			
Divulgação do Plano de Atividades de 2018	02/01/2018	29/03/2018	Não concretizado
Divulgação do QUAR de 2018	02/01/2018	29/03/2018	Não concretizado
Divulgação do relatório de acompanhamento do plano de prevenção de riscos de gestão (anual)	01/03/2018	29/03/2018	Concretizado
Divulgação da nova intranet aos colaboradores	02/04/2018	30/05/2018	Concretizado
Divulgação do Relatório de Atividades de 2017	02/05/2018	30/05/2018	Não concretizado
Divulgação da auditoria de manutenção da certificação pela ISO 9001	01/10/2018	31/10/2018	Concretizado
Divulgação do relatório de avaliação da satisfação dos clientes externos	02/11/2018	30/11/2018	Concretizado
Divulgação do relatório da auditoria aos indicadores do BSC (anual)	26/12/2018	31/12/2018	Concretizado
Divulgação do relatório de monitorização da performance (mensal)	02/01/2018	31/12/2018	Concretizado
Divulgação do relatório de monitorização das oportunidades de melhoria (trimestral)	02/01/2018	31/12/2018	Concretizado
Divulgação do relatório de monitorização dos OLA (quadrimestral)	02/01/2018	31/12/2018	Concretizado
Divulgação do relatório de controlo do relacionamento com o cliente (semestral)	02/01/2018	31/12/2018	Concretizado
Atualização de conteúdos na intranet e no site da Segurança Social	02/01/2018	31/12/2018	Concretizado
Divulgação das iniciativas do Plano de Responsabilidade Social	02/01/2018	31/12/2018	Concretizado
Emissão do Diário de Recortes e Flash	02/01/2018	31/12/2018	Concretizado
Divulgação de informação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados	02/01/2018	31/12/2018	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 2018, encontravam-se previstas as seguintes medidas de modernização:

1. Implementação da 2.ª fase da *SEFweb* no âmbito da gestão da dívida à Segurança Social, a qual permitirá, a par da consulta online da situação contributiva em execução fiscal, a submissão online de requerimentos atinentes à sua regularização e acesso simplificado a referências de pagamento na SSDireta, traduzindo-se na melhoria do relacionamento via Internet e na desmaterialização de processos, como forma de facilitar o cumprimento das obrigações contributivas;
2. Expansão para as lojas do cidadão do atendimento presencial na área da gestão da dívida;
3. Disponibilização no site do património imobiliário (<http://www.seg-social-patrimonio.pt/>) de uma área exclusiva para Arrendatários e Administrações de Condomínio, de modo a permitir uma resposta mais célere;
4. Implementação de uma plataforma eletrónica que permita a divulgação, junto dos Municípios, Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), Instituto da Segurança Social, I.P. e outras Entidades Públicas, dos fogos de habitação social, devolutos, disponíveis para atribuição a famílias carenciadas em regime de renda apoiada. Esta funcionalidade permitirá agilizar o processo de atribuição, criando um canal único para receção dos pedidos de habitação, bem como manter atualizada a informação referente aos fogos de renda económica, propriedade deste Instituto;
5. Operacionalização de Serviços Bancários: evolução multibanco – pagamento de serviços compras para permitir o pagamento das notas de reposição associadas ao FGADM e FGADMD e instalação de TPA virtual na Segurança Social Direta, permitindo os pagamentos através de MBWAY.

O ponto de situação, traduz-se no seguinte:

1. A implementação da *SEFWeb* 2ª fase foi adiada pelo II, I.P. para 2019, sendo previsível a sua efetiva implementação no decurso do primeiro semestre.
2. O projeto não prosseguiu, não tendo sido possível a sua efetiva implementação.
3. No ano de 2018, o IGFSS apresentou candidatura no âmbito do programa SIMPLEX 2018, para implementação de uma solução que permita gerir os imóveis que constituem o património da Segurança Social, nas áreas da administração, conservação, avaliação e alienação, a qual foi aceite.
4. A solução tecnológica irá igualmente proporcionar uma maior capacidade de resposta e a simplificação no contacto dos arrendatários com os serviços do Departamento de Património Imobiliário, prevendo-se a sua implementação até ao 4º trimestre de 2019.
5. No ano de 2018 o projeto relacionado com a instalação de TPA virtual na Segurança Social Direta não avançou, atendendo a que o Instituto de Informática não teve recursos disponíveis para o colocar no seu plano de atividades.

Relativamente à evolução multibanco - pagamento de serviços compras para permitir o pagamento das notas de reposição associadas ao FGADM e FGADMD - foram concluídos os trabalhos informáticos por parte do Instituto de Informática.

## CAPÍTULO VI - AVALIAÇÃO FINAL

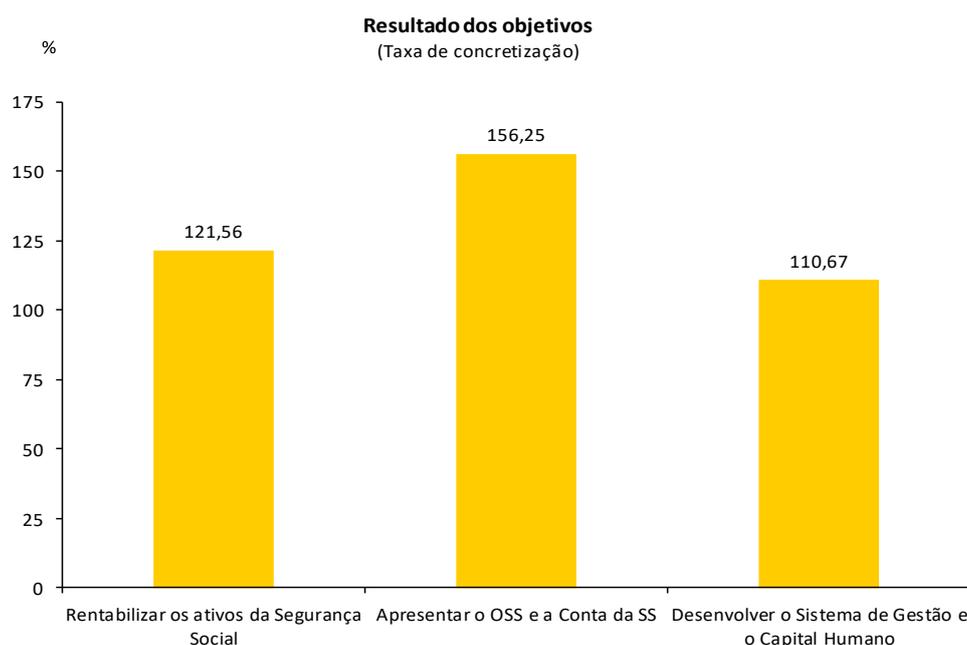
*“Apreciação qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados.”*

*“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.

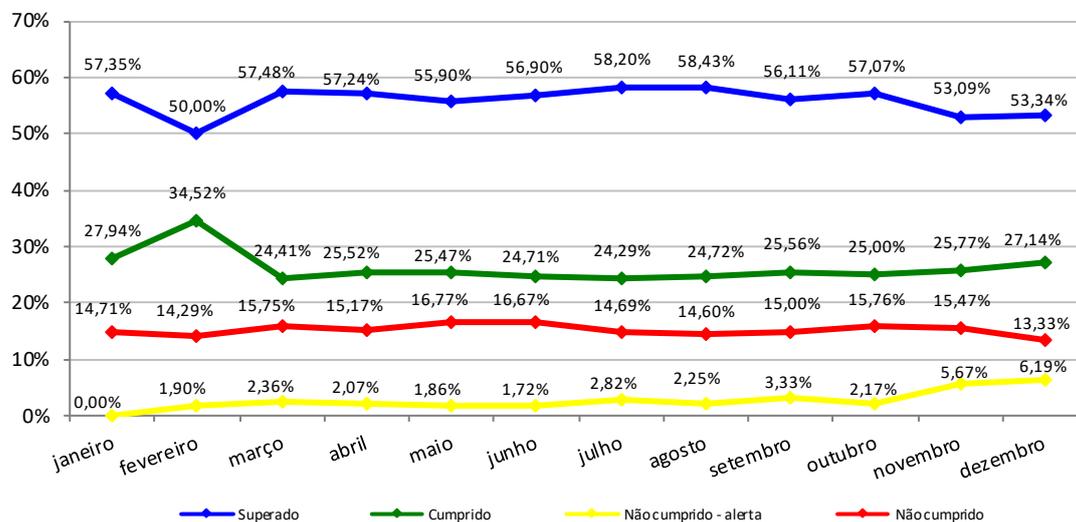
De facto, da leitura do QUAR do IGFSS resulta que **os 3 objetivos do QUAR apresentam resultados superiores a 100%. Conclui-se, assim, que os parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade foram cumpridos ou superados, resultando uma avaliação final de 129,87%**, conforme se lê no QUAR constante do ponto 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 2018 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 223 indicadores cujo desempenho foi aferido em 2018<sup>6</sup>, verifica-se que foram cumpridas ou superadas as metas para 80,48% 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 2018 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 2019. Na verdade, o BSC reforçou a capacidade de análise prospetiva por parte dos/as dirigentes de topo e intermédios, pelo que nas reuniões de pilotagem estratégica os/as responsáveis de primeira linha, mais do que analisar e justificar o desempenho passado, identificam as iniciativas que devem ser desencadeadas no futuro, em virtude das tendências de performance registadas, no sentido de assegurar o bom funcionamento do ciclo da melhoria contínua.

Neste contexto, aquando a elaboração do Plano de Atividades para 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 o Plano Estratégico 2019-2021, e o Plano de Atividades para 2019, consubstanciam os principais planos de melhoria do IGFSS face aos resultados alcançados em 2018 e anos anteriores.

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

<sup>6</sup> Dos 223 indicadores definidos em 2018, não foi possível aferir o desempenho de

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 da Costa Santos

Vogal: Ana Margarida Magalhães Vasques







SEGURANÇA SOCIAL