



RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2021

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2021

AUTOR/EDITOR

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

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

Tel: 21 843 33 00 • Fax: 21 843 37 20

E-mail: igfss@seg-social.pt

CONCEÇÃO TÉCNICA

DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO

DIREÇÃO DA QUALIDADE E COMUNICAÇÃO

DATA DE EDIÇÃO

08/04/2022

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| CAPÍTULO I - APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL | 7 |
| 1. MISSÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE | 7 |
| 2. VISÃO E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS | 11 |
| 3. ATRIBUIÇÕES | 12 |
| CAPÍTULO II - AUTOAVALIAÇÃO | 14 |
| 1. QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO | 14 |
| 1.1 RESULTADOS DOS OBJETIVOS | 16 |
| 1.2 MEIOS DISPONÍVEIS – RECURSOS FINANCEIROS E HUMANOS | 20 |
| 1.3 FONTES DE VERIFICAÇÃO | 21 |
| 2. GESTÃO POR OBJETIVOS | 23 |
| 2.1 EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO | 26 |
| 2.2 <i>PERFORMANCE</i> DA GESTÃO DA DÍVIDA | 41 |
| 2.3 <i>PERFORMANCE</i> DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO | 51 |
| 2.4 <i>PERFORMANCE</i> DO ORÇAMENTO E CONTA | 62 |
| 2.5 <i>PERFORMANCE</i> DA GESTÃO FINANCEIRA | 71 |
| 2.6 <i>PERFORMANCE</i> DA AUDITORIA DO SISTEMA DE SEGURANÇA SOCIAL | 84 |
| 2.7 <i>PERFORMANCE</i> DA QUALIDADE E COMUNICAÇÃO | 87 |
| 2.8 <i>PERFORMANCE</i> DOS RECURSOS HUMANOS | 95 |
| 2.9 <i>PERFORMANCE</i> DA ADMINISTRAÇÃO E INFRAESTRUTURAS | 100 |
| 2.10 <i>PERFORMANCE</i> DO JURÍDICO E DE CONTENCIOSO | 118 |
| 2.11 PROMOÇÃO DA MELHORIA CONTÍNUA | 124 |
| 2.11.1 AÇÕES CORRETIVAS DA <i>PERFORMANCE</i> | 124 |
| 2.11.2 OPORTUNIDADES DE MELHORIA E NÃO CONFORMIDADES | 125 |
| 2.11.3 OLA – <i>ORGANIZATIONAL LEVEL AGREEMENTS</i> | 126 |
| 2.11.4 AUDITORIAS DA QUALIDADE | 126 |
| 2.11.5 GESTÃO DO RISCO | 127 |
| 2.11.6 <i>FOLLOW-UP</i> DAS RECOMENDAÇÕES DE AUDITORIA SCI E FINANCEIRAS | 128 |

| | |
|---|-----|
| 2.11.7 ANÁLISE SWOT | 128 |
| 2.11.8 STRATEGY FOCUSED ORGANISATION | 139 |
| 3. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES | 143 |
| 3.1 INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EXTERNOS | 143 |
| 3.2 CAIXAS DE SUGESTÕES E E-MAIL INSTITUCIONAL | 145 |
| 3.3 TRATAMENTO DE RECLAMAÇÕES | 146 |
| 3.4 PEDIDOS DO PROVEDOR DE JUSTIÇA | 147 |
| 3.5 PÁGINA ELETRÓNICA DA SEGURANÇA SOCIAL | 147 |
| 3.6 PÁGINA ELETRÓNICA DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO | 148 |
| 4. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES | 149 |
| 5. TABLEAU DE BORD DO SGQ (BENCHMARK EXTERNO) | 152 |
| 6. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO | 155 |
| 7. ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO | 168 |
| 8. RESPONSABILIDADE SOCIAL | 173 |
| 8.1 COMUNICAÇÃO | 173 |
| 8.2 BALANÇO DO PROGRAMA DE 2021 | 176 |
| CAPÍTULO III – BALANÇO SOCIAL | 179 |
| CAPÍTULO IV – COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL | 180 |
| 1. PUBLICIDADE INSTITUCIONAL | 180 |
| 2. BALANÇO DA COMUNICAÇÃO | 181 |
| 2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA | 182 |
| 2.1.1 BOLETINS INFORMATIVOS | 182 |
| 2.1.2 INTRANET | 183 |
| 2.1.3 MANUAIS DE COMUNICAÇÃO | 183 |
| 2.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA | 184 |
| 2.2.1 PORTAL DA SEGURANÇA SOCIAL | 184 |
| 2.2.2 PÁGINA ELETRÓNICA DA PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO | 186 |
| 2.2.3 IMPRENSA | 186 |
| 2.2.4 FOLHETOS | 186 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 2.3 | ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DO PLANO | 187 |
| | CAPÍTULO V - MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA | 190 |
| | CAPÍTULO VI - AVALIAÇÃO FINAL | 194 |
| | ANEXO I – SIGLAS | 197 |

ÍNDICE DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| QUADRO 1 - EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO DE FUNCIONAMENTO E DO ORÇAMENTO DE INVESTIMENTO IGFSS (ANO 2021) | 20 |
| QUADRO 2 - RECURSOS HUMANOS IGFSS (ANO 2021) | 20 |
| QUADRO 3 - FONTE DE VERIFICAÇÃO DOS INDICADORES DO QUAR | 22 |
| QUADRO 4 - NÚMERO DE ENTRADAS E SAÍDAS DE TRABALHADORES EM 2021 | 37 |
| QUADRO 5 - PROCEDIMENTOS DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA REALIZADOS NO ANO DE 2021 VS PACP2021 EM FUNÇÃO DO GRAU DE SEVERIDADE | 40 |
| QUADRO 6 - ANÁLISE DO PERFIL DE CONTRIBUINTES EM FUNÇÃO DAS PRINCIPAIS RÚBRICAS DE NEGÓCIO | 44 |
| QUADRO 7 - VALOR TOTAL ENQUADRADO (VARIAÇÃO 2020 VS 2021) | 46 |
| QUADRO 8 - RECURSOS HUMANOS DGD | 48 |
| QUADRO 9 - EVOLUÇÃO DA DÍVIDA ENTRE 2019 E 2021 | 53 |
| QUADRO 10 - VARIAÇÃO DO ORÇAMENTO E RESPECTIVA EXECUÇÃO ENTRE 2019 E 2021 | 57 |
| QUADRO 11 - EVOLUÇÃO DA TAXA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES ENTRE 2018 E 2021 POR TIPO DE CLIENTE | 57 |
| QUADRO 12 - RECURSOS HUMANOS DPI | 59 |
| QUADRO 13 - RECURSOS HUMANOS DOC | 67 |
| QUADRO 14 - RECURSOS HUMANOS DGF | 80 |
| QUADRO 15 - RECURSOS HUMANOS GASSS | 85 |
| QUADRO 16 - PEDIDOS REGISTRADOS NO PORTAL AJUDA IT-SI (2019 A 2021) | 89 |
| QUADRO 17 - ANÁLISE DA ATIVIDADE / VOLUME ANUAL DA GESTÃO DO PARQUE INFORMÁTICO E EQUIPAMENTO DE COMUNICAÇÕES | 90 |
| QUADRO 18 - RECURSOS HUMANOS DQC | 92 |
| QUADRO 19 - RECURSOS HUMANOS DQC (ILUSTRATIVO) | 92 |
| QUADRO 20 - NÚMERO DE TRABALHADORES RECRUTADOS EM 2021 | 95 |
| QUADRO 21 - RECURSOS HUMANOS DRH | 97 |
| QUADRO 22 - CONTRATAÇÃO PÚBLICA REALIZADA NO ANO 2021 POR UNIDADE ORGÂNICA | 101 |
| QUADRO 23 - PROCEDIMENTOS DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA REALIZADOS NO ANO 2021 POR DESIGNAÇÃO OU NATUREZA | 102 |
| QUADRO 24 - PROCEDIMENTOS DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA REALIZADOS NO ANO 2021 POR TIPOLOGIA DE PROCEDIMENTOS | 102 |
| QUADRO 25 - PROCEDIMENTOS DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA REALIZADOS NO ANO DE 2021 VS PACP2021 | 103 |
| QUADRO 26 - CONTRATAÇÃO PÚBLICA (ANOS 2019 A 2021) POR TIPOLOGIA DE PROCEDIMENTOS | 104 |
| QUADRO 27 - AVALIAÇÃO GLOBAL DE FORNECEDORES POR NATUREZA FORNECIMENTO | 106 |
| QUADRO 28 - INSTALAÇÕES AFETAS AOS SERVIÇOS DO IGFSS | 108 |
| QUADRO 29 - INTERVENÇÕES POR TIPOLOGIA DE CONTRATOS - ANO 2021 | 108 |
| QUADRO 30 - ENCARGOS POR TIPO DE CONTRATO - ANO 2021 | 109 |
| QUADRO 31 - ENCARGOS COM INVESTIMENTOS - ANO 2021 | 109 |
| QUADRO 32 - INTERVENÇÕES (FROTA AUTOMÓVEL) – ANO 2021 | 110 |
| QUADRO 33 - NÚMERO DE QUILOMETROS MENSAIS PERCORRIDOS POR UNIDADE ORGÂNICA | 110 |
| QUADRO 34 - ENCARGOS MENSAIS DA FROTA AUTOMÓVEL COM COMBUSTÍVEL | 110 |
| QUADRO 35 ENCARGOS MENSAIS (POR TIPO DE ENCARGO) COM FROTA AUTOMÓVEL – ANO 2021 | 111 |
| QUADRO 36 - AQUISIÇÃO DE BENS DE CAPITAL EM 2021 POR CLASSE DE IMOBILIZADO POCP | 112 |
| QUADRO 37 - ABATE DE BENS DE CAPITAL EM 2021 POR CLASSE DE IMOBILIZADO POCP | 112 |
| QUADRO 38 - ENCARGOS COM O SERVIÇO DE CUSTÓDIA DE ARQUIVO | 113 |
| QUADRO 39 - RECURSOS HUMANOS DAI | 115 |
| QUADRO 40 - RECURSOS HUMANOS DAI (ILUSTRATIVO) | 115 |
| QUADRO 41 - RECURSOS HUMANOS DJC | 121 |
| QUADRO 42 - PRINCIPAIS CLIENTES DO IGFSS POR ÁREA DE ATUAÇÃO | 143 |
| QUADRO 43 - ÍNDICE DE SATISFAÇÃO POR DIMENSÃO (VALORES MÉDIOS E PERCENTUAIS) | 150 |
| QUADRO 44 - ÍNDICE DE SATISFAÇÃO POR UNIDADE ORGÂNICA (VALORES MÉDIOS E PERCENTUAIS) | 151 |
| QUADRO 45 - FLASH'S INFORMATIVOS NO ÂMBITO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL - ANO 2021 | 175 |
| QUADRO 46 - BALANÇO DAS ATIVIDADES DO PLANO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL 2021 | 177 |
| QUADRO 47 - BALANÇO DAS ATIVIDADES DO PLANO DE COMUNICAÇÃO 2021 | 189 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| GRÁFICO 1 - RESULTADO DOS OBJETIVOS DO QUAR (TAXA DE CONCRETIZAÇÃO) | 18 |
| GRÁFICO 2 - RESULTADO DOS INDICADORES DO QUAR (TAXA DE CONCRETIZAÇÃO) | 18 |
| GRÁFICO 3 - ORÇAMENTO DE FUNCIONAMENTO (VALOR ESTIMADO VS REALIZADO) | 20 |
| GRÁFICO 4 - RECURSOS HUMANOS (PONTUAÇÃO PLANEADA VS REALIZADA) | 21 |
| GRÁFICO 5 - EVOLUÇÃO TRIMESTRAL DA PONTUAÇÃO DO MAPA DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA | 26 |
| GRÁFICO 6 - PROCEDIMENTOS DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA REALIZADOS NO ANO DE 2021 VS PACP2021 POR DESIGNAÇÃO OU NATUREZA | 40 |
| GRÁFICO 7 - RECUPERAÇÃO ANUAL DE DÍVIDA À SEGURANÇA SOCIAL (EM MILHÕES DE EUROS) | 42 |
| GRÁFICO 8 - EVOLUÇÃO DA DÍVIDA LÍQUIDA ATIVA (EM MILHÕES DE EUROS) | 43 |
| GRÁFICO 9 - RECUPERAÇÃO DE DÍVIDA POR TIPO DE PAGAMENTO EM 2020 E 2021 | 44 |
| GRÁFICO 10 - EVOLUÇÃO DO VALOR ENQUADRADO EM PROCESSOS DE REVITALIZAÇÃO (2015-2021) E CORRELAÇÃO COM O Nº DE TRABALHADORES | 46 |
| GRÁFICO 11 - EVOLUÇÃO DA RECEITA DAS RENDAS ENTRE 2019 E 2021 | 53 |
| GRÁFICO 12 - EVOLUÇÃO DO SALDO ORÇAMENTAL DA SEGURANÇA SOCIAL EM CONTABILIDADE PÚBLICA (EM MILHÕES DE EUROS) | 63 |
| GRÁFICO 13 - EVOLUÇÃO DAS CONTRIBUIÇÕES E QUOTIZAÇÕES (EM MILHÕES DE EUROS) | 63 |
| GRÁFICO 14 - ABASTECIMENTOS FINANCEIROS E PAGAMENTOS VIA TESOURARIA ÚNICA | 73 |
| GRÁFICO 15 - EVOLUÇÃO DO ABSENTISMO (2016-2021) | 96 |
| GRÁFICO 16 - PROCEDIMENTOS DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA REALIZADOS NO ANO 2021 POR DESIGNAÇÃO OU NATUREZA | 101 |
| GRÁFICO 17 - N.º DE PROCEDIMENTOS CONCRETIZADOS VS N.º DE PROCEDIMENTOS IDENTIFICADOS PELA UO NO PACP2021 | 103 |
| GRÁFICO 18 - CONTRATAÇÃO PÚBLICA (ANOS 2019 E 2021) POR TIPOLOGIA DE PROCEDIMENTOS | 104 |
| GRÁFICO 19 - CONTRATAÇÃO PÚBLICA (ANOS 2019 A 2021) POR TIPOLOGIA DE PROCEDIMENTOS | 105 |
| GRÁFICO 20 - DISTRIBUIÇÃO DOS FORNECEDORES AVALIADOS EM 2021 POR TIPO DE SISTEMA AVALIAÇÃO | 105 |
| GRÁFICO 21 - DISTRIBUIÇÃO DOS FORNECEDORES AVALIADOS POR CLASSIFICAÇÃO OBTIDA | 106 |
| GRÁFICO 22 - N.º FORNECEDORES AVALIADOS NOS ANOS DE 2017 A 2021 | 107 |
| GRÁFICO 23 - DISTRIBUIÇÃO DOS FORNECEDORES AVALIADOS POR CLASSIFICAÇÃO OBTIDA (DE 2017 A 2021) | 107 |
| GRÁFICO 24 - ENCARGOS POR TIPOLOGIA COM FROTA AUTOMÓVEL – ANO 2021 | 111 |
| GRÁFICO 25 - EVOLUÇÃO MENSAL DO N.º DE NOVOS PROCESSOS VS N.º DE PROCESSOS ENCERRADOS (2021) | 120 |
| GRÁFICO 26 - NÚMERO TOTAL DE PROCESSOS ATIVOS EM 2021 / PROCESSOS ATIVOS POR UO | 120 |
| GRÁFICO 27 - PROCESSOS ENCERRADOS – ANO 2021 | 121 |
| GRÁFICO 28 - EVOLUÇÃO DO ÍNDICE DE SATISFAÇÃO GLOBAL DO IGFSS (2006-2021) | 144 |
| GRÁFICO 29 - RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EXTERNOS EM 2021 | 145 |
| GRÁFICO 30 - ÍNDICE DE SATISFAÇÃO POR DIMENSÃO, INCLUINDO “CONCILIAÇÃO” | 150 |
| GRÁFICO 31 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO MÉDIO DE HORAS DE FORMAÇÃO POR TRABALHADOR/A | 158 |
| GRÁFICO 32 - N.º ANUAL DE DIÁRIOS DE RECORTE EMITIDOS | 182 |
| GRÁFICO 33 - N.º ANUAL DE FL@SH INFORMATIVOS EMITIDOS | 182 |
| GRÁFICO 34 - DISTRIBUIÇÃO DO NÚMERO DE VISUALIZAÇÕES POR PÁGINAS | 185 |
| GRÁFICO 35 - DISTRIBUIÇÃO DAS CONSULTAS POR TEMAS | 185 |
| GRÁFICO 36 - RESULTADO DOS OBJETIVOS (TAXA DE CONCRETIZAÇÃO) | 194 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| FIGURA 1 - RESULTADOS DETALHADOS QUAR IGFSS (ANO 2021) | 17 |
| FIGURA 2 - RESULTADO POR PERSPETIVAS E FINAL QUAR IGFSS (ANO 2021) | 17 |
| FIGURA 3 - DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA | 24 |
| FIGURA 4 - ESCALA DE CORES DO BSC | 25 |
| FIGURA 5 - SISTEMA DE PRIORIZAÇÃO DO PACP EM FUNÇÃO DO GRAU DE SEVERIDADE | 39 |
| FIGURA 6 - MATRIZ SWOT DO IGFSS (ANO 2021) | 129 |
| FIGURA 7 - ORGANOGRAMA DO IGFSS | 159 |

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 (MTSSS), 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 carácter transversal no sistema de Segurança Social, o IGFSS presta serviços em áreas de negócio distintas, (i) gestão da dívida, (ii) património imobiliário, (iii) orçamento e conta da Segurança Social, (iv) gestão financeira e (v) auditoria e controlo do Sistema de Segurança Social, sendo cada uma destas áreas responsável por:

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

O IGFSS definiu, ainda, no seu código de conduta os **princípios éticos** pelos quais os trabalhadores 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

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

- **RIGOR** - cumprir de forma criteriosa, pontual e exemplar os mais exigentes parâmetros legais e morais.
- **IMPARCIALIDADE** - tratar com o mesmo grau de isenção e qualidade todos os assuntos, trabalhadores 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.

POLÍTICA DA QUALIDADE

Por outro lado, em concomitância e no âmbito do seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), 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. TRABALHADORES ENVOLVIDOS

- Envolver os trabalhadores 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 trabalhadores, 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 trabalhadores 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 trabalhadores 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 **orientações estratégicas** que presidiram à definição dos objetivos e iniciativas estratégicas para o triénio 2019-2021.

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;
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.

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 e arrendamento 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 do Trabalho, Solidariedade e 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.

AUDITORIA DO SISTEMA DE SEGURANÇA SOCIAL

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

CAPÍTULO II - AUTOAVALIAÇÃO

1. QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO

“Análise dos resultados alcançados e dos desvios verificados de acordo com o QUAR do serviço (concretização alcançada em 31 de dezembro)”
“Análise das causas de incumprimento de ações ou projetos não executados ou com resultados insuficientes: os serviços deverão identificar causas exógenas (externas ao serviço) e/ou endógenas”
“Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho”
“Análise da afetação real e prevista dos recursos humanos, materiais e financeiros”^{Nota}

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

Assim, no dia 15 de outubro de 2020 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;
- (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 2019-2021. 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**

^{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).

A versão inicial do QUAR 2021, foi objeto de 5 alterações:

- Em 26 de novembro de 2020: envio de acordo com novo modelo disponibilizado pelo Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP), o qual contemplou uma alteração na forma de contabilização do número de dias úteis do ano de 2021;
- Em 23 de dezembro de 2020: na sequência da 1ª versão do parecer do GEP, foram efetuadas algumas alterações, designadamente a introdução da monitorização da performance do mês de novembro de 2020 dos indicadores que transitaram para o ano de 2021, a inserção do valor crítico em diversos indicadores (novos) e foi clarificada a fórmula de 2 indicadores;
- Em 10 de março de 2021: submetida nova revisão com base nos pareceres emitidos GEP sobre as versões anteriores, respetivamente, de 26 de novembro e 23 de dezembro de 2020, bem como do esclarecimento/clarificação de alguns aspetos na sequência de reunião ocorrida a 22 de fevereiro de 2021;
- Em 27 de julho de 2021: proposta de alteração do indicador “Prazo associado à certificação SICOI e TARGET2 dos cartões pré-pagos, medida simplex (dias úteis)” fundamentado pelo facto de estarem a decorrer outros projetos, com um nível de prioridade superior face à respetiva natureza, que inviabilizam a implementação face ao plano aprovado;
- Em 19 de outubro de 2021: proposta de alteração do indicador “Valor cobrado de dívida à Segurança Social”, fundamentada pela conjuntura económica adversa originada pela situação pandémica provocada pela Covid-19.

1.1 RESULTADOS DOS OBJETIVOS

Os 7 objetivos e os respetivos 15 indicadores constantes no QUAR do IGFSS foram monitorizados mensalmente durante o ano de 2021 à semelhança dos 272 indicadores definidos em *Balanced Scorecard* (BSC).

Apresentam-se de seguida os resultados do QUAR de 2021 do IGFSS:

|  | | QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO PARA 2021 | | | | | | | |  | |
|---|--|---|----------------|----------------|-----------|------------|---------------|------|---|---|--------------------|
| | | | | | | | | | | Data: | 19/10/2021 |
| | | | | | | | | | | Versão: | 5 |
| Ciclo de Gestão | | | | | | | | | | | |
| 2021 | | | | | | | | | | | |
| Designação do Serviço/Organismo: | | | | | | | | | | | |
| 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) | | | | | | | | | | | |
| OE1: | Otimizar o planeamento financeiro e os excedentes de tesouraria do sistema | | | | | | | | | | |
| OE2: | Combater a fraude e a evasão contributivas | | | | | | | | | | |
| OE3: | Aumentar a cobrança e melhorar a qualidade da dívida à segurança social | | | | | | | | | | |
| OE4: | Rentabilizar o património de renda livre da segurança social | | | | | | | | | | |
| OE5: | Melhorar o grau de eficiência do setor no acolhimento das recomendações do Tribunal de Contas e outros auditores | | | | | | | | | | |
| OE6: | Consolidar as relações estratégicas | | | | | | | | | | |
| OE7: | Melhorar os padrões de qualidade dos serviços prestados através da desmaterialização e integração dos canais de relacionamento com os clientes | | | | | | | | | | |
| OE8: | Racionalizar recursos, simplificar processos e otimizar a tecnologia e sistemas de informação | | | | | | | | | | |
| OE9: | Desenvolver um sistema integrado de gestão | | | | | | | | | | |
| OE10: | Desenvolver o capital humano | | | | | | | | | | |
| EFICÁCIA | | | | | | | | | | PESO: | 50% |
| OP1: Rentabilizar os ativos da Segurança Social | | | | | | | | | | Peso: | 33% |
| Indicadores | | Realizado 2018 | Realizado 2019 | Realizado 2020 | Meta 2021 | Tolerância | Valor Crítico | Peso | Fórmula de Cálculo | Resultado | Taxa de Realização |
| Ind.1 | Valor cobrado de dívida à Segurança Social (Milhões de €) | 644,39 | 666,75 | 471 | 396 | 4 | 436 | 34% | Somatório dos valores cobrados durante o ano | 434,20 | 124,12% |
| Ind.2 | Rendibilidade média IGFSS Vs MMI (Pontos base) | 44 | 46 | 59 | 35 | 0 | 39 | 34% | Diferença entre as taxas obtidas nas aplicações do IGFSS sem carácter de obrigatoriedade, face às taxas do MMI (mercado monetário interbancário) para prazos equivalentes | 59 | 236,36% |
| Ind.3 | Valor do património colocado no mercado imobiliário (Milhões de €) | 27,29 | 75,48 | 13 | 10 | 2 | 12,5 | 32% | Soma dos valores dos imóveis com proposta de venda e arrendamento aprovados pelo CD | 15,41 | 154,10% |
| | | | | | | | | | | Taxa de Realização do OP1 | 171,88% |
| OP2: Apresentar o OSS e a Conta da SS | | | | | | | | | | Peso: | 32% |
| Indicadores | | Realizado 2018 | Realizado 2019 | Realizado 2020 | Meta 2021 | Tolerância | Valor Crítico | Peso | Fórmula de Cálculo | Resultado | Taxa de Realização |
| Ind.4 | Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social de 2022 (dias úteis) | 174 | N/a | 176 | 177 | 0 | 176 | 50% | N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos - 01/02/2021 - e a data de entrega - 11/10/2021 | 176 | 125,00% |
| Ind.5 | Prazo de entrega da Conta da Segurança Social de 2020 (dias úteis) | 106 | 108 | 106 | 114 | 0 | 107 | 50% | N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos - 02/01/2021 - e a data de entrega - 15/06/2021 | 113 | 103,57% |
| | | | | | | | | | | Taxa de Realização do OP2 | 114,29% |
| OP3: Optimizar o Planeamento e Controlo Financeiro do Sistema de SS | | | | | | | | | | Peso: | 35% |
| Indicadores | | Realizado 2018 | Realizado 2019 | Realizado 2020 | Meta 2021 | Tolerância | Valor Crítico | Peso | Fórmula de Cálculo | Resultado | Taxa de Realização |
| Ind.6 | Prazo associado à certificação SICOI e TARGET2 dos cartões pré-pagos, medida simplex (dias úteis) | - | - | - | 168 | 14 | 148 | 50% | N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos - respetiva aquisição e conclusão - 30/12/2021 | 145 | 128,75% |
| Ind.7 | Prazo para carregamento de dados da Plataforma de Gestão Patrimonial, medida simplex (dias úteis) | - | - | - | 252 | 5 | 231 | 50% | N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos 2021 - 01/01/2021 - e a data da conclusão do carregamento de dados no sistema - 30/12/2021 | 237 | 117,86% |
| | | | | | | | | | | Taxa de Realização do OP3 | 123,30% |

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2021

| EFICIÊNCIA | | | | | | | | | | | PESO: | 10% |
|--|--|----------------|----------------|----------------|-----------|------------|---------------|------|---|-----------|--------------------|---------|
| OP4: Reduzir os encargos com a atividade corrente | | | | | | | | | | | Peso: | 100% |
| Indicadores | | Realizado 2018 | Realizado 2019 | Realizado 2020 | Meta 2021 | Tolerância | Valor Crítico | Peso | Fórmula de Cálculo | Resultado | Taxa de Realização | |
| Ind.8 | Taxa de redução de encargos com a atividade corrente face a 2018 (%) | - | 6,87 | 12 | 7,5 | 0,6 | 8,25 | 50% | (Total encargos do período / média de efetivos pertinentes do período) / (Total encargos do período homologado ano 2018 / média de efetivos pertinentes do período homologado ano 2018) - 1 | 20,05 | 518,33% | |
| Ind.9 | Taxa contratos celebrados com redução igual ou superior a 1% | - | - | - | 55 | 5,5 | 61 | 50% | (N.º contratos celebrados com redução igual ou superior a 1% face ao valor base / Total de contratos celebrados) x 100 | 76,00 | 187,50% | |
| Taxa de Realização do OP4 | | | | | | | | | | | | 352,92% |
| QUALIDADE | | | | | | | | | | | PESO: | 40% |
| OP5: Desenvolver o Sistema de Gestão | | | | | | | | | | | Peso: | 15% |
| Indicadores | | Realizado 2018 | Realizado 2019 | Realizado 2020 | Meta 2021 | Tolerância | Valor Crítico | Peso | Fórmula de Cálculo | Resultado | Taxa de Realização | |
| Ind.10 | Manutenção da certificação ISO 9001 (dias úteis) | 0 | 83 | 27 | 62 | 0 | 0 | 100% | N.º de dias úteis que medeia entre a auditoria de manutenção - 01/10/2021 e a data da confirmação da manutenção da certificação pela Entidade Certificadora - 31/12/2021 | 44 | 107,26% | |
| Taxa de Realização do OP5 | | | | | | | | | | | | 107,26% |
| OP6: Adotar medidas de boa gestão dos trabalhadores | | | | | | | | | | | Peso: | 42% |
| Indicadores | | Realizado 2018 | Realizado 2019 | Realizado 2020 | Meta 2021 | Tolerância | Valor Crítico | Peso | Fórmula de Cálculo | Resultado | Taxa de Realização | |
| Ind.11 | N.º de medidas de conciliação implementadas (N.º) | - | 3 | 2 | 1 | 0 | 2 | 50% | Soma do n.º de medidas de conciliação implementadas | 1 | 100,00% | |
| Ind.12 | Taxa de colaboradores abrangidos por formação (%) | 85,67 | 94,07 | 93 | 80 | 5 | 90 | 50% | (N.º de colaboradores que frequentem pelo menos uma ação de formação/universo de trabalhadores com ação de formação identificada)*100 | 83,54 | 108,85% | |
| Taxa de Realização do OP6 | | | | | | | | | | | | 104,43% |
| OP7: Garantir a resposta social e a qualidade do serviço público | | | | | | | | | | | Peso: | 43% |
| Indicadores | | Realizado 2018 | Realizado 2019 | Realizado 2020 | Meta 2021 | Tolerância | Valor Crítico | Peso | Fórmula de Cálculo | Resultado | Taxa de Realização | |
| Ind.13 | Taxa de Satisfação de Contribuintes com Dívida à SS | 62 | 59 | 55 | 63 | 10 | 78 | 40% | Média das respostas dos contribuintes com dívidas à SS em inquérito anual | 56 | 88,33% | |
| Ind.14 | Taxa de satisfação dos arrendatários | 62 | 61 | 58 | 63 | 10 | 75 | 20% | Média das respostas dos arrendatários em inquérito anual | 57 | 87,50% | |
| Ind.15 | Tx cumprimento prazo tratamento reclamações do livro amarelo | 99 | 97 | 96 | 96 | 2 | 99 | 40% | (N.º de respostas do livro amarelo respondidas dentro do prazo (15 dias úteis) / N.º de reclamações do livro amarelo)*100 | 98,28 | 119,00% | |
| Taxa de Realização do OP7 | | | | | | | | | | | | 100,43% |

Figura 1 - Resultados detalhados QUAR IGFSS (ano 2021)

| Eficácia | Eficiência | Qualidade |
|----------------|----------------|----------------|
| Ponderação 50% | Ponderação 10% | Ponderação 40% |
| 136,45% | 352,92% | 103,13% |
| Bom | Satisfatório | Insuficiente |
| 144,77% | | |

Figura 2 - Resultado por perspetivas e final QUAR IGFSS (ano 2021)

A menção do resultado do QUAR de 2021 do IGFSS, como bom, resulta do critério de classificação estabelecido pelo art.º 18.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, SIADAP, tendo presente que todos os objetivos foram atingidos, superando alguns.

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 144,77%**, conforme se detalha supra e se representa graficamente a seguir:

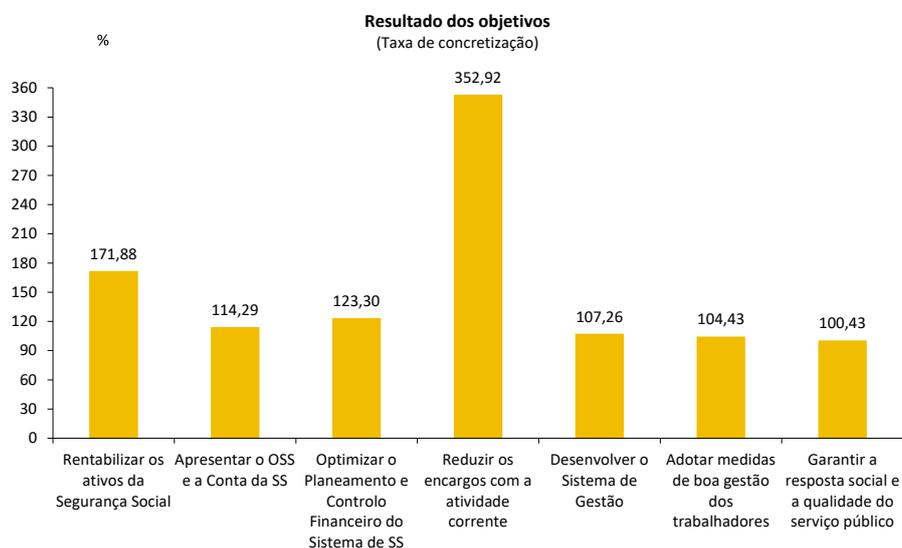


Gráfico 1 - Resultado dos objetivos do QUAR (taxa de concretização)

Dos 15 indicadores definidos no QUAR, verifica-se que 11 foram superados e 4 foram cumpridos, conforme se demonstra no gráfico seguinte:

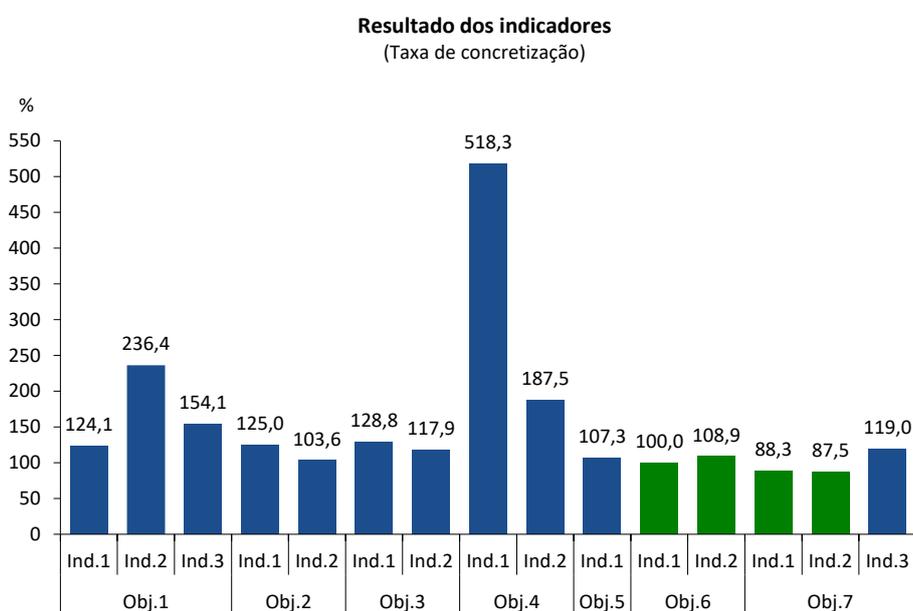


Gráfico 2 - Resultado dos indicadores do QUAR (taxa de concretização)

Decorrente do contexto da pandemia originada pela Covid-19 e também por alterações relevantes, alheias ao IGSS, o QUAR contém as seguintes alterações:

- O indicador n.º 6, “**Prazo para entrada em produtivo dos cartões pré-pagos medida simplex**”, foi renomeado para “Prazo associado à certificação do SICOI e TARGET2” e viu também a sua meta anual alterada de 105 dias úteis para 168 dias úteis;
- O indicador n.º 6, “**Prazo associado à certificação SICOI e TARGET2 dos cartões pré-pagos, medida simplex**”, foi renomeado para “Prazo associado à adjudicação do personalizador e realização de testes neste âmbito e fecho dos requisitos de negócio e financeiros associados aos cartões pré-pagos, medida simplex” e viu a sua fórmula passar de “N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos (certificação) - respetiva aceitação e conclusão de testes com o Banco de Portugal/SIBS - 30/12/2021” para “N.º de dias úteis que medeia entre o início dos trabalhos - respetiva aceitação e conclusão - 30/12/2021”;
- O indicador n.º 1, “**Valor cobrado de dívida à Segurança Social**”, viu a sua meta alterada de 456 M€ para 396 M€.

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:

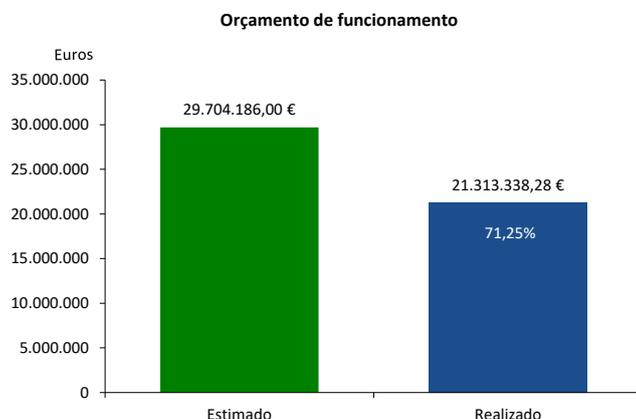


Gráfico 3 - Orçamento de funcionamento (valor estimado vs realizado)

| DESIGNAÇÃO | Planeado | Corrigido | Execução (31.dez.21) | Taxa de Execução (face ao planeado) | Taxa de Execução (face ao corrigido) |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| Orçamento de Funcionamento (OF) | 31.376.977,00 | 31.614.162,00 | 22.731.614,70 | 72,45% | 71,90% |
| Despesas c/Pessoal | 15.535.754,00 | 15.511.359,00 | 12.941.057,86 | 83,30% | 83,43% |
| Aquisições de Bens e Serviços | 13.891.168,00 | 14.135.456,00 | 9.155.413,23 | 65,91% | 64,77% |
| Outras despesas correntes | 1.950.055,00 | 1.967.347,00 | 635.143,61 | 32,57% | 32,28% |
| Despesas de Capital | | | | | |
| Orçamento de Investimento (OI) | 2.262.000,00 | 3.191.300,00 | 478.888,54 | 21,17% | 15,01% |
| Despesas correntes | | | | | |
| Despesas de capital | 2.262.000,00 | 3.191.300,00 | 478.888,54 | 21,17% | 15,01% |
| Outras | | | | | |
| Total (OF+OI+OV) | 33.638.977,00 | 34.805.462,00 | 23.210.503,24 | 69,00% | 66,69% |

Quadro 1 - Execução do Orçamento de Funcionamento e do Orçamento de Investimento IGFSS (ano 2021)

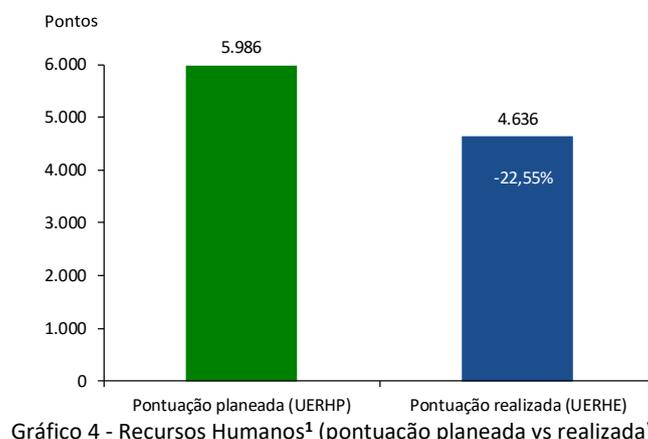
No que respeita aos recursos humanos, a pontuação planeada teve por base o número de trabalhadores existentes à data de 31 de outubro de 2020. Durante o ano em análise, alguns desses trabalhadores foram saindo do Instituto pelas mais diversas razões, bem como, em sentido inverso, foi possível recrutar novos trabalhadores. A pontuação realizada contempla todos os dias trabalhados por trabalhadores do IGFSS, independentemente de terem entrado ou saído durante o ano de 2021.

| DESIGNAÇÃO | Pontuação CCAS | Pontuação efetivos planeados 2021 | | | Pontuação efetivos Executados 2021 | | | Desvio (em n.º) | Pontuação Executada / Pontuação Planeada | UERHE / UERHP |
|--|----------------|---|----------------|--------------------|---|----------------|---------------------|-----------------|--|---------------|
| | | N.º de efetivos planeados (Mapa de Pessoal) | UERHP | Pontuação Planeada | N.º de efetivos a 31.dez (Balanço Social) | UERHE | Pontuação Executada | | | |
| Dirigentes - Direção Superior | 20 | 4 | 924 | 80 | 4 | 926 | 80 | 0 | 100,00% | 100,22% |
| Dirigentes - Direção Intermédia e Chefes de equipa | 16 | 62 | 14.322 | 992 | 60 | 15.065 | 960 | -2 | 96,77% | 105,19% |
| Técnico Superior/Especialista de Informática | 12 | 310 | 71.610 | 3.720 | 219 | 54.478 | 2.628 | -91 | 70,65% | 76,08% |
| Coordenador Técnico | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00% | 0,00% |
| Assistente Técnico | 8 | 143 | 33.033 | 1.144 | 116 | 29.686 | 928 | -27 | 81,12% | 89,87% |
| Assistente Operacional | 5 | 10 | 2.310 | 50 | 8 | 2.139 | 40 | -2 | 80,00% | 92,60% |
| Total | | 529 | 122.199 | 5.986 | 407 | 102.294 | 4.636 | -122 | 77,45% | 83,71% |

Quadro 2 - Recursos Humanos IGFSS (ano 2021)

Nota: O número de efetivos em funções a 31/12/2021 era de 409, no entanto, para efeitos de balanço social e QUAR o número não tem em conta os trabalhadores que, à data de 31/12/2021, se encontravam ausentes do serviço há mais de seis meses, pelo que o número corresponde a 407, conforme orientações da DGAEP.

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 -22,55%.



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 trabalhadores até 2015. Entre 2016 e 2018, houve inversão desta tendência. Contudo em 2019 e 2020 verificou-se nova redução, voltando a inverter-se em 2021, embora de forma pouco significativa.

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 trabalhadores. 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 *Balanced ScoreCard* (BSC) como modelo de planeamento e de monitorização da *performance*, adquiriu-se um software específico através do qual o IGFSS consegue efetuar o controlo *online* 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.

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

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.

Anualmente, aquando da realização das Auditorias Internas da Qualidade (AIQ) é efetuado um processo de auditoria aos dados inseridos na aplicação de BSC, que consubstancia a fonte de verificação dos resultados do QUAR de 2021, 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 de 2022 | Aplicação informática de Balanced Scorecard |
| Apresentar o OSS e a Conta da SS | Prazo de entrega da Conta da Segurança Social de 2020 | Aplicação informática de Balanced Scorecard |
| Optimizar o Planeamento e Controlo Financeiro do Sistema de SS | Prazo associado à certificação SICOI e TARGET2 dos cartões pré-pagos, medida simplex | Aplicação informática de Balanced Scorecard |
| Optimizar o Planeamento e Controlo Financeiro do Sistema de SS | Prazo para carregamento de dados da Plataforma de Gestão Patrimonial, medida simplex | Aplicação informática de Balanced Scorecard |
| Reduzir os encargos com a atividade corrente | Taxa de redução de encargos com a atividade corrente face a 2018 | Aplicação informática de Balanced Scorecard |
| Reduzir os encargos com a atividade corrente | Taxa contratos celebrados com redução igual ou superior a 1% | Aplicação informática de Balanced Scorecard |
| Desenvolver o Sistema de Gestão | Manutenção da certificação ISO 9001 | Aplicação informática de Balanced Scorecard |
| Adotar medidas de boa gestão dos trabalhadores | N.º de medidas de conciliação implementadas | Aplicação informática de Balanced Scorecard |
| Adotar medidas de boa gestão dos trabalhadores | Taxa de colaboradores abrangidos por formação | Aplicação informática de Balanced Scorecard |
| Garantir a resposta social e a qualidade do serviço público | Taxa de Satisfação de Contribuintes com Dívida à SS | Aplicação informática de Balanced Scorecard |
| Garantir a resposta social e a qualidade do serviço público | Taxa de satisfação dos arrendatários | Aplicação informática de Balanced Scorecard |
| Garantir a resposta social e a qualidade do serviço público | Tx cumprimento prazo tratamento reclamações do livro amarelo | Aplicação informática de Balanced Scorecard |

Quadro 3 - Fonte de verificação dos Indicadores do QUAR

2. GESTÃO POR OBJETIVOS

“Atividades desenvolvidas, previstas e não previstas no plano, com indicação dos resultados alcançados, indicando, preferencialmente, a taxa de execução global do plano de atividades”

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

No ano de 2004 o IGFSS adotou uma cultura de gestão por objetivos, numa atitude de orientação para resultados. A par da avaliação organizacional, foi igualmente materializado o processo de avaliação individual de desempenho para todos os trabalhadores, 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 *online* 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.

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

O Plano Estratégico 2019-2021, do qual decorre a atividade planeada para 2021, constitui, desta forma, a base para a definição anual do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) e dos mapas da estratégia dos Processos, permitindo o alinhamento estratégico de toda a organização.

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

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

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

A METODOLOGIA BSC

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

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

Inicialmente, o BSC 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 este sistema 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 trabalhadores 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 (SGQ) 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.



Figura 3 - Desdobramento da estratégia

Estes mapas permitem comunicar a estratégia do IGFSS a todos os trabalhadores de forma clara, simples e eficaz, ao mesmo tempo que explicitam os objetivos a atingir e a forma como estes se influenciam uns 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, dias, 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 | % de realização | Pontos do scorecard |
|---|-----------------------|-----------------|-----------------------|
|  | Não cumprido | 60% - 90% | [0 pts – 37,5 pts] |
|  | Não cumprido – Alerta | 90% - 98% | [37,5 pts – 47,5 pts] |
|  | Cumprido | 98% - 108% | [47,5 pts – 60 pts] |
|  | Superado | 108% - 140% | [60 pts – 100 pts] |

Figura 4 - Escala de cores do BSC

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 2019-2021 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 2021 foi positivo, tendo-se registado uma pontuação final de 73,93 pontos, ou seja, mais 23,93 pontos que a meta do *scorecard* (50 pontos), situando-se no nível de superado, conforme se pode verificar no gráfico infra.



Gráfico 5 - 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 2019-2021).

Não obstante, importa referir que todos estes indicadores e iniciativas se encontram igualmente incluídos nos mapas da estratégia dos respetivos Processos², onde foram monitorizados numa base mensal e cujos resultados se apresentam também nos pontos seguintes.

² Algumas metas definidas no Mapa da Estratégia Corporativa 2019-2021 foram ajustadas durante o ano de 2021 em consequência de alterações no contexto externo e/ou reorientação da estratégia.

Mapa da Estratégia Corporativa em 31-12-2021

| | Eficácia | Metas | |
|--|-----------------|--------------|---------|
| <input type="checkbox"/> Mapa da Estratégia Corporativa | 73,93 pts | (50 pts) | 147,86% |
| <input type="checkbox"/> Clientes/Tutela | 56,42 pts | (50 pts) | 112,84% |
| <input type="checkbox"/> Apresentar o OSS, a CSS e a execução orçamental | 57,13 pts | (50 pts) | 114,26% |
| Prazo de entrega do Orçamento da Segurança Social (OSS) | 30 PA | (30 PA) | 100% |
| Prazo de entrega da Conta da Segurança Social (CSS) | 32,4 PA | (30 PA) | 108% |
| Prazo de apresentação da execução orçamental mensal | 135 PA | (120 PA) | 112,5% |
| <input type="checkbox"/> Garantir a resposta social e a qualidade do serviço público | 55 pts | (49,99 pts) | 110,02% |
| Taxa de satisfação dos clientes externos | 76 % | (80 %) | 95% |
| Taxa de ocupação de imóveis de renda económica | 97 % | (95 %) | 102,11% |
| <input type="checkbox"/> Financeira | 87,35 pts | (50 pts) | 174,7% |
| <input type="checkbox"/> Rentabilizar os ativos do Sistema de Segurança Social | 87,35 pts | (50 pts) | 174,7% |
| Valor cobrado de dívida à Segurança Social | 434,2 M€ | (396 M€) | 109,65% |
| Rendibilidade média IGFSS vs MMI | 59 PB | (35 PB) | 168,57% |
| Receitas de alienação e arrendamento do património imobili... | 11,6 M€ | (7 M€) | 165,71% |
| <input type="checkbox"/> Processos Internos | 74,47 pts | (50 pts) | 148,94% |
| <input type="checkbox"/> Otimizar o planeamento e controlo financeiro do Sistema de SS | 58,75 pts | (50 pts) | 117,5% |
| Prazo de apresentação do plano previsional diarizado | 128,4 PA | (120 PA) | 107% |
| <input type="checkbox"/> Rentabilizar o património | 100 pts | (50 pts) | 200% |
| Valor do património colocado no mercado imobiliário | 15,41 M€ | (10 M€) | 154,1% |
| <input type="checkbox"/> Aumentar a cobrança da dívida à Segurança Social | 64,66 pts | (50 pts) | 129,32% |
| Taxa de cobrança de dívida líquida | 20,18 % | (17 %) | 118,71% |
| % de dívida acordada em processo executivo | 39,28 % | (37,5 %) | 104,75% |
| <input type="checkbox"/> Aprendizagem e Crescimento | 88 pts | (50 pts) | 176% |
| <input type="checkbox"/> Potenciar o modelo de gestão | 100 pts | (50 pts) | 200% |
| Renovação/Manutenção da certificação ISO 9001 | 15,3 PA | (10 PA) | 153% |
| <input type="checkbox"/> Otimizar os recursos financeiros, materiais e ambientais | 90,82 pts | (50 pts) | 181,64% |
| Prazo médio de pagamento | 16,53 Dias | (23 Dias) | 128,13% |

| | Eficácia | Metas | | |
|--|-----------------|--------------|---------|---|
| Despesas funcionamento/Orçamento desp. Funcionamento | 0,73 % | (1 %) | 127% |  |
| Taxa de redução de volume de impressão | 47,21 % | (15 %) | 314,73% |  |
| Taxa de redução de consumo de recursos energéticos | 35 % | (13 %) | 269,23% |  |
| Taxa de sucesso de ações em Tribunal | 83 % | (60 %) | 138,33% |  |
| <input type="checkbox"/> Atrair, desenvolver e valorizar as pessoas da organização | 73,19 pts | (50 pts) | 146,38% |  |
| Taxa de concretização do recrutamento | 91,9 % | (86 %) | 106,86% |  |
| Índice de satisfação dos colaboradores | 80,04 Pontos | (60 Pontos) | 133,4% |  |
| Taxa de colaboradores abrangidos por formação | 83,54 % | (80 %) | 104,43% |  |

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 de dezembro de 2021:

1. Plano de Relacionamento com o Contribuinte (PN.01: iniciativa)

Em 2021 foram dinamizados os canais de atendimento disponíveis, tendo sido instituído o atendimento remoto, por recurso à aplicação Teams.

Em paralelo, foi ainda dado seguimento à estratégia de contacto prévio no atendimento sujeito a marcação, através dos elementos de contacto disponibilizados pelo próprio aquando do registo do pedido na aplicação SIGA, tendo em vista minimizar as deslocações e promover um serviço público de excelência orientado para o cliente. Foram ainda incrementados os níveis de serviço prestado nos canais de atendimento alternativos como sejam a linha de apoio (300 036 036 / 218 433 320) e caixa institucional (igfss-Divida@seg-social.pt).

2. Implementação da Plataforma de Gestão Patrimonial (PN.02: iniciativa)

Em 2018, o IGFSS apresentou a 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 aprovada.

O projeto do sistema integrado de gestão do património imobiliário da segurança social, teve início com o contrato assinado a 11 de novembro de 2019, após procedimento aquisitivo para o efeito.

Em 2021 foi possível implementar o Sistema de Gestão de Imóveis, com o carregamento da informação cadastral e contratos, embora, nesta fase, sem possibilidade de interação com o Sistema de Informação Financeiro (SIF/SAP) de suporte à atividade do IGFSS na área da gestão do património próprio.

A solução tecnológica contempla a integração das diversas vertentes da gestão do património imobiliário num único sistema, com valências ao nível dos instrumentos previsionais, evitando redundâncias e erros de informação, garantindo uma maior capacidade de resposta ao nível da gestão e a simplificação no contacto de todos os interessados com o Departamento de Património Imobiliário.

A solução implementada prevê igualmente o processo de desmaterialização dos processos físicos, assim como a capacidade do sistema para registar quem e que informação foi alterada e disponibilizar esses dados para que seja possível auditá-los.

3. Plano de Valorização e Conservação do Património (PN.02: iniciativa)

A 11 de fevereiro de 2021 foi aprovado pelo Conselho Diretivo o Plano de Valorização e Conservação 2021/2023, que tem como objetivo definir as linhas estratégicas de atuação do Departamento de Património Imobiliário em matéria de conservação e reabilitação do edificado, espelhando o alinhamento da estratégia do IGFSS com as prioridades e objetivos da política pública da habitação e da reabilitação urbana.

A estratégia a desenvolver no decurso dos anos de 2021 a 2023 pretende dar continuidade ao trabalho que tem vindo a ser realizado, com o objetivo de garantir uma gestão mais eficaz dos fogos nos Bairros de Renda Social, por via da recuperação dos imóveis, designadamente, frações devolutas e da realização de obras profundas de reabilitação nos edifícios, por questões de segurança e saúde pública.

Desta forma, é possível ao IGFSS, por via da valorização e conservação, dar resposta ao determinado pelo Governo no âmbito das novas Políticas de Habitação, na área da reabilitação dos edifícios degradados e da recuperação dos fogos, cumprindo o que são as suas atribuições.

Em 2021 o trabalho desenvolvido no âmbito do Plano de Valorização e Conservação, ao nível das intervenções, foi o seguinte:

- Desenvolvimento, instrução e acompanhamento do procedimento concursal de empreitada para a substituição de caixilharia em 57 frações no Bairro das Enguardas em Braga;
- Recuperação de 2 fogos de Habitação Social arrendados;
- Recuperação de 6 fogos de Habitação Social devolutos;
- Reabilitação de 4 arrecadações e 2 garagens sitas na Av. Guerra Junqueiro 26, em Lisboa;
- Recuperação de 1 fração habitacional de Renda Livre sita na Amadora;
- Reabilitação exterior de 3 edifícios de Renda Social sitos na Trafaria, Setúbal e Laranjeiro.

4. Programa de Alienação e Arrendamento do Património (PN.02: iniciativa)

Em 2021, foi assegurada a continuidade da execução do Plano de Alienação e Arrendamento de 2019-2021, aprovado pelo Conselho Diretivo, por despacho de 19 de abril de 2019.

Com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 169-B/2019, de 3 de dezembro, que aprova o regime da organização e funcionamento do XXII Governo Constitucional, a alienação e arrendamento de imóveis do Estado e de qualquer entidade da Administração Direta e Indireta passaram a estar dependentes de despacho do Senhor Primeiro-Ministro, nos termos do artigo 83.º do citado diploma.

Face a esta situação, todos processos de alienação e de arrendamento de imóveis do IGFSS estão a ser obrigatoriamente submetidos à consideração por parte do Senhor Primeiro-Ministro. A necessária tramitação dos referidos processos, teve impacto na alienação do património, devido ao facto de não se ter disponibilizado património no mercado imobiliário para venda ou arrendamento.

Considerando a necessária tramitação dos referidos processos, após aprovação do Conselho Diretivo, ou seja, desde o envio do processo para parecer do Fiscal Único e remessa à Tutela para prolação do despacho do Senhor Primeiro-Ministro, verifica-se um hiato de tempo considerável para a conclusão dos mesmos. Tal circunstância teve impacto na alienação do património devido ao facto de não se ter disponibilizado património no mercado imobiliário para venda ou arrendamento, bem como não terem sido celebradas escrituras de compra e venda de imóveis.

Refira-se, contudo, que em cumprimento de uma das principais atribuições do IGFSS, no âmbito da gestão do património imobiliário, ou seja, a rentabilização do seu património por via da alienação e do arrendamento, foram objeto de apreciação pelo Conselho Diretivo 22 imóveis para efeitos de alienação ou arrendamento, correspondendo ao valor de mercado de 15.410.050,00 euros.

Foram celebradas, em 2021, três escrituras de compra de venda relativas a imóveis, que perpez o valor total de 347.759,98 euros.

No âmbito do princípio de onerosidade foram avaliados 13 imóveis cujo valor de mercado ascende a 36.477.390 euros, tendo as entidades sido notificadas do valor de venda e arrendamento dos imóveis. Ainda em 2021, foi celebrado um contrato de arrendamento com uma das entidades públicas ocupantes de um imóvel do IGFSS.

5. Monitorizar impactos de medidas de política (PN.03: iniciativa)

Esta iniciativa tem como objetivo acompanhar o efeito de todas as alterações legislativas ao nível da receita de contribuições ou do enquadramento da despesa com as diferentes prestações sociais, no sentido de conhecer e avaliar o seu efeito, bem como, disponibilizar um instrumento de apoio à decisão para eventuais medidas futuras.

A operacionalização desta monitorização inicia-se com a análise dos diplomas legais que enquadram as medidas a implementar, articulando, em caso de necessidade com o Instituto de Segurança Social (ISS) ou com o Instituto de Informática (II) no sentido de esclarecimento de dúvidas que se levantam. Segue-se uma consulta ao II, no sentido de aferir a existência de informação estatística que permita medir, acompanhar e avaliar a evolução em termos físicos e financeiros de cada uma das medidas legislativas.

O processo culmina com a elaboração de um quadro que desagrega todas as medidas com a respetiva evolução mensal do número de beneficiários abrangidos e da respetiva despesa.

No ano de 2021 não foram introduzidos e estudados os impactos de novas medidas, atendendo a que o II alterou a metodologia de disponibilização da informação.

No âmbito da pandemia Covid-19 demos continuidade ao acompanhamento dos impactos de todas as medidas criadas para o apoio às empresas e famílias.

6. Adoção de cartões pré-pagos (PN.04: iniciativa)

Face à complexidade do projeto, quer pelo envolvimento de diversas entidades, quer pela implementação de soluções tecnológicas inovadoras, bem como pelo contexto atual da pandemia da Covid-19, a data inicialmente estabelecida para conclusão do projeto, tem vindo a ser ajustada, estando atualmente prevista a respetiva entrada em produtivo para o 4.º trimestre de 2022.

O projeto tem tido diversos constrangimentos, dos quais se destacam:

- Pendência de concretização de desenvolvimentos informáticos;
- Parecer do Banco de Portugal relativamente à Diretiva PSD2 - Autenticação Forte;
- Parecer do Banco de Portugal/EBA relativamente à Diretiva PSD2: disponibilização de serviços para outros prestadores financeiros;
- Atrasos e falta de consistência na informação partilhada pela SIBS.

Em 2021 celebraram-se os contratos para a aquisição dos serviços de aplicação de gestão de Liquidez Target2 e *Swift Services*, no âmbito da implementação do cartão pré-pago como um novo meio de pagamento de prestações sociais.

Atualmente, encontra-se em curso um novo procedimento com vista à contratação de serviços de produção, impressão e emissão personalizada de cartões de pagamento (personalizador do cartão pré-pago). Foi realizado um procedimento idêntico, mas concluído com a decisão de não adjudicação em resultado da única proposta apresentada a concurso exceder o preço base do procedimento.

Ainda em 2021, foi dado seguimento aos trabalhos de definição dos requisitos técnicos com II e com a SIBS, com reuniões quinzenais, com vista a dotar os sistemas de informação da Segurança Social dos requisitos necessários a uma adequada gestão do ciclo de vida dos cartões pré-pagos, tratamento de fraude, reclamações, branqueamento de capitais, parceiros para a funcionalidade de adiantamento em TPA e disponibilização de serviços para outros prestadores financeiros no âmbito da diretiva PSD2.

No âmbito do projeto Cartões Pré-pagos e no seguimento da autorização do Banco de Portugal (BdP) para o IGFSS ser emissor de meios de pagamento eletrónicos, tornou-se necessário para a operacionalização do projeto o registo do IGFSS na rede SWIFT, com vista a obter o código SWIFT, também conhecido como BIC (*Bank Identifier Code*), que identifica bancos e agências para transferências internacionais.

O IGFSS no seguimento do contrato assinado em 20 de outubro de 2021 designado por *Swift Undertaking*, já dispõe do seu BIC (IGFGPTPPXXX), estando atualmente no processo de registo e verificação de conformidade junto da SWIFT.

Merece ainda especial destaque as reuniões de trabalho com o BdP com vista à adesão ao sistema de gestão de liquidez assim como o trabalho desenvolvido junto da SWIFT associado ao processo de acreditação. O IGFSS já formalizou junto do BdP a adesão ao TARGET2-PT enquanto participante direto, utilizando o acesso SWIFT e o BIC – IGFGPTPP. Estão em curso as parametrizações técnicas necessárias para ligação ao BdP. Já obtivemos também um LEI (*Legal Entity Identifier*), essencial para uma identificação clara e única do IGFSS como participante nos mercados financeiros globais.

De acordo com a calendarização do projeto prevê-se a disponibilização dos primeiros cartões pré-pagos durante o 4º trimestre de 2022.

7. Revisão/upgrade da solução de gestão documental do MTSSS para a versão *SmartDOCS V4* (PGA.01: iniciativa)

Dando continuidade aos trabalhos realizados desde 2018 no âmbito do projeto do II de renovação/atualização do *SmartDOCS V4*, projeto designado por *smart_eDoc*, ocorreu a entrada em produtivo da solução em 15 de junho de 2020 (*Smartdoc's V4*).

A implementação transversal da ferramenta *SmartDoc's V4* acelerou o processo de desmaterialização de um conjunto de fluxos documentais e de controlo/monitorização dos mesmos.

No ano de 2021 realizaram-se diversas reuniões com o II e prestador de serviços (Fujitsu) com o objetivo de se proceder à regularização de diversos aspetos críticos de funcionamento.

Visando a capacitação dos utilizadores para o uso da solução, foram realizadas 7 ações de formação, por via remota.

Complementarmente, foram ainda disponibilizados os seguintes meios para apoio ao utilizador de forma continuada:

- Um curso *e-learning* através da plataforma de formação à distância do II, disponível para todos os trabalhadores;
- Disponibilização via Teams de equipa de apoio pelo II: IGFSS-SmartDOCS;
- Colaboração prestada pela área da Qualidade e Comunicação/NITSIGD, sempre que solicitado de forma direta e através do Portal Ajuda.

Trata-se de um projeto que veio permitir aumentar a rastreabilidade global dos documentos, indo ao encontro de diversas oportunidades de melhoria anteriormente identificadas. Com a alteração ocorrida associada à desmaterialização dos processos/procedimentos, registou-se uma redução assinalável do número de impressões, em cerca de 2,5 milhões, e consequentemente do consumo de papel, bem como, das variáveis associadas, sejam arquivo ou outras.

8. Implementação da Norma NP 4552 sobre conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal (PGA.01: iniciativa)

A norma NP 4552:2016 enquadra o Programa 3 em Linha - Programa para a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, a que o IGFSS aderiu em fevereiro de 2019 - e visa aumentar a qualidade de vida dos trabalhadores, nas suas várias dimensões. A iniciativa do Governo designada Pacto para a Conciliação juntou 52 organizações (22 serviços e organismos da Administração Pública central e empresas públicas, 14 câmaras municipais e 16 empresas privadas), as quais se comprometeram a integrar o objetivo da conciliação na sua estratégia e processos, através da implementação de um sistema de gestão da conciliação, baseado na norma portuguesa NP4552:2016.

A fase de autoavaliação inicial permitiu um conhecimento mais profundo da organização, o diagnóstico das necessidades neste domínio e a definição de ações a desenvolver, promovendo uma organização do trabalho adequada às necessidades familiares e pessoais de trabalhadores. Para o efeito, o inquérito de avaliação da satisfação dos trabalhadores integrou questões destinadas a diagnosticar essas necessidades, em prol de uma vida mais conciliadora e que fariam a diferença no seu bem-estar. As questões conjugadas da dimensão "Conciliação" permitiram, além da avaliação da satisfação, perceber o reconhecimento de medidas já implementadas e proporcionadas pelo IGFSS.

Decorrente das sugestões apresentadas pelos trabalhadores do IGFSS, o Conselho Diretivo deliberou pela implementação das seguintes medidas facilitadoras da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar:

- 2019: (1) Dever e Direito ao desligamento; (2) Direito ao restabelecimento; (3) Direito ao gozo de crédito de horas em dias de aniversário;
- 2020: (1) Dotar os espaços dos trabalhadores de melhores condições permitindo assim o consumo de refeições trazidas de casa; (2) Disponibilização de serviços de enfermagem nas instalações do IGFSS que dispõem de gabinete médico;
- 2021: (1) Disponibilização de um médico de medicina curativa, através do Centro de Cultura e Desporto, nas instalações do IGFSS - Avenida Manuel da Maia - Lisboa.

As medidas de conciliação, foram comunicadas internamente através de flash informativo e da disponibilização de informação na Intranet.

Em 2022 dar-se-á continuidade ao projeto de implementação de um sistema certificado na norma NP 4552:2016, promovendo o aumento da satisfação dos trabalhadores e consequente melhoria do desempenho da organização.

9. Acompanhamento das parcerias estratégicas (PGA.01: iniciativa)

Os “Parceiros” da organização assumem grande importância no desenvolvimento da missão do IGFSS.

Assim, no planeamento da sua atividade e como forma de criar condições para a condução da sua estratégia, o IGFSS identificou, em cada área de negócio, as parcerias necessárias para o cumprimento dos seus objetivos e os respetivos níveis de serviço SLA – *Services Level Agreements*.

No ano de 2021, foram monitorizados 35 SLA's, correspondendo a 73% dos SLA's estabelecidos com os parceiros estratégicos (num total de 48).

Em resultado desta monitorização, verificaram-se as seguintes taxas de cumprimento:

- Instituto de Informática (22 SLA's): 63,72% (acréscimo de 12,31 p.p. em relação a 2020);
- Instituto da Segurança Social (12 SLA's): 62,07% (decréscimo de 8,18 p.p. em relação a 2020);
- Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social (1 SLA): 100% (sem variação relativamente a 2020).

10. Plano Anual de Desenvolvimento de Sistemas de Informação e Infraestruturas Tecnológicas (PGA.01: iniciativa)

Com o objetivo de dotar o IGFSS dos recursos tecnológicos necessários e do II prestar todo o apoio necessário no âmbito da gestão integrada dos sistemas de informação da Segurança Social, foram realizadas diversas reuniões visando a análise das necessidades do IGFSS, capacidade de resposta do II e planeamento dos projetos para o ano de 2021 e seguintes.

O 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 II, 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 2022 foi elaborado em novembro de 2021.

11. Conclusão da operacionalização do Regulamento Geral de Proteção de Dados (PGA.01: iniciativa)

Por limitação de recursos, sobreposição de diversas iniciativas e atividades, reorganização orgânica do Processo de Gestão e Administração da Qualidade e Comunicação e condicionantes associados à pandemia da Covid-19, em 2021, não ocorreram desenvolvimentos assinaláveis em termos de implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) face às atividades concretizadas em 2018 e 2019.

No início de 2021 deu-se início à atividade de um fórum informal oportunamente constituído para discussão, harmonização e articulação das questões transversais/comuns em matéria de implementação do RGPD no Ministério do Trabalho Solidariedade e Segurança Social (MTSSS).

Tendo presente a amplitude de reflexões e iniciativas neste âmbito, foi necessário priorizar os trabalhos, pelo que se optou por iniciar a análise às situações transversais aos diversos organismos e que tivessem maior impacto, para o cumprimento do RGPD.

Os principais trabalhos desenvolvidos no seio do grupo de trabalho foram:

- Implementação do RGPD – Atividades e Iniciativas a desenvolver;
- Conceção de formulário “Registo de Atividades de Tratamento (RAT)”;
- Conceção de formulário “Atividades de Impacto de Proteção de Dados (AIPD)”;
- Elaboração de RAT para protocolos a celebrar entre organismos do MTSSS;
- Apresentação e recolha de informação sobre aplicações informáticas de gestão de atividades do RGPD;
- Promoção de reuniões de trabalho com especialistas na área, promovendo o debate desta temática e o esclarecimento de dúvidas;
- Elaboração de documento de harmonização para um Regulamento Interno sobre Proteção de Dados Pessoais;
- Elaboração de documento de harmonização de “FAQS”;
- Análise e revisão da Política de Privacidade e respetiva tradução para Inglês, para publicação no Portal da Segurança Social;
- Operacionalização de formulário de registo de pedidos no âmbito da Proteção de Dados Pessoais na área do IGFSS do Portal da Segurança Social e Intranet.

Ao longo de 2021 foram realizadas 10 sessões de acolhimento de novos trabalhadores (23 trabalhadores e 2 dirigentes) nas quais foram enquadrados os meios tecnológicos do IGFSS, apresentados procedimentos e instruções associadas à utilização dos recursos disponíveis, bem como, feita a sensibilização para as temáticas em torno da segurança (cibersegurança) e proteção de dados, com um grau de satisfação dos formandos de 92,27%.

Em 2022 dar-se-á continuidade ao projeto, com a atualização do inventário de dados pessoais, registo das atividades de tratamento, elaboração de avaliações de impacto para as situações de risco elevado e moderado, aprovação de regulamento de proteção de dados do Instituto, entre outros, de forma articulada com os diversos organismos do MTSSS.

12. Formação interna sobre o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) (PGA.01: iniciativa)

Com vista à melhoria contínua da eficiência e eficácia do SGQ, a par da divulgação efetuada na intranet do IGFSS e através de cartazes nos diversos espaços do Instituto, no acolhimento de novos trabalhadores é efetuada uma sessão de formação para enquadramento e apresentação do Sistema e dos aspetos de base subjacentes à monitorização da *performance*.

13. Plano de Manutenção das Infraestruturas - Infraestruturas Tecnológicas e Sistemas de Informação (PGA.01: iniciativa)

De acordo com a cláusula 5.3 do Manual da Qualidade do IGFSS, este Instituto “estabelece regras para identificar, planejar e manter a infraestrutura (edifícios, espaços de trabalho, meios, equipamentos que incluem *hardware* e *software* e serviços de apoio), necessários para atingir os objetivos aprovados”.

Com a elaboração anual do Plano de Manutenção das Infraestruturas – Infraestruturas Tecnológicas e Sistemas de Informação (PMI-ITSI), pretende-se sistematizar um conjunto integrado de informações que orientam as atividades de manutenção desenvolvidas que visam, a operacionalidade e o desenvolvimento das várias infraestruturas técnicas, nas melhores condições de qualidade, custo e disponibilidade, com total segurança. O PMI-ITSI 2021 foi aprovado por deliberação do Conselho Diretivo em 25 de fevereiro de 2021.

Tendo subjacente o cabal cumprimento da missão do PGA.01 – Qualidade e Comunicação, em consonância com os objetivos operacionais estabelecidos, em 2021, deu-se continuidade às bases de atuação consideradas em anos anteriores, atendendo às seguintes linhas orientadoras para a gestão da manutenção:

- Concretização de esforços no sentido da atualização e otimização do parque tecnológico e soluções, visando a adequação do mesmo às necessidades operacionais, procurando proporcionar maiores capacidades e segurança;
- Operacionalização de novas soluções tecnológicas de suporte ao trabalho, com especial enfoque para sistemas de trabalho remoto e de otimização do trabalho colaborativo;
- Reforço do controlo e salvaguarda dos ativos, atendendo à quantidade significativa de meios e bens móveis colocados à disposição das diversas unidades orgânicas, pertencentes ao património do Instituto e de outras entidades externas, como sejam o II e prestadores de serviço, visando o controlo efetivo dos bens móveis em função da respetiva natureza, localização e afetação, independentemente da sua titularidade.

Em 2021, embora com constrangimentos decorrentes da pandemia da Covid-19 e da limitação/carência de recursos humanos do PGA.01 – Qualidade e Comunicação, a taxa de concretização das intervenções planeadas foi de 86% face à meta estabelecida de 75%.

14. Plano de Gestão de Recursos Humanos (PGA.02: iniciativa)

O Plano de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) é um instrumento de gestão privilegiado, tendo como finalidade desenvolver e colocar em prática um conjunto de iniciativas que visam sobretudo reforçar as equipas de trabalho do IGFSS, esperando assim contribuir para a criação de sinergias necessárias ao envolvimento de todos num objetivo comum para a concretização das metas e resultados que, de uma forma global e partilhada, nos propomos atingir.

Nesse sentido, o PGRH de 2021, aprovado em reunião de Conselho Diretivo do IGFSS a 4 de fevereiro de 2021, foi operacionalizado através do desenvolvimento de procedimentos concursais por tempo indeterminado e por mobilidade.

Observa-se que, foram desencadeadas as seguintes atividades em 2021 com vista ao recrutamento de trabalhadores:

- Publicitação de 20 ofertas de emprego na Bolsa de Emprego Público (BEP), tendo sido rececionadas 39 candidaturas;
- Abertura de 34 procedimentos concursais comuns para o preenchimento de 31 postos de trabalho nas carreiras/categoria de técnico superior, 2 postos de trabalho na carreira/categoria de assistente técnico e 1 posto de trabalho na carreira/categoria de assistente operacional, para constituição de vínculo de emprego público por tempo indeterminado do mapa de pessoal do IGFSS, tendo sido rececionadas 394 candidaturas;

Em 2021, as entradas e saídas de trabalhadores do IGFSS tiveram a seguinte expressividade:

| 2021 | |
|----------|--------|
| Entradas | Saídas |
| 37 | 32 |

Quadro 4 - Número de entradas e saídas de trabalhadores em 2021

As saídas ocorridas deveram-se maioritariamente a aposentação, saída para cargo dirigente, saída por mobilidade e por procedimento concursal para outros organismos.

À data de 31 de dezembro de 2021, o IGFSS contava com 409 trabalhadores, sendo o grupo de pessoal com maior representatividade no universo de trabalhadores o de técnico superior (220), seguido do grupo de pessoal de assistentes técnicos (117). O grupo de pessoal dirigente representava 16% do total do efetivo.

15. Plano de Formação (PGA.02: iniciativa)

A formação profissional é um processo mediante o qual os trabalhadores desenvolvem capacidades e competências adequadas ao seu desempenho profissional visando a sua valorização profissional e pessoal, que simultaneamente permite a atualização dos conhecimentos detidos no exercício da sua atividade.

Assim, em analogia com os anos anteriores, a Direção de Recursos Humanos promoveu o levantamento das necessidades de formação de todos trabalhadores, por forma a identificar as áreas predominantes para a melhoria contínua do respetivo desempenho, que deu origem ao Plano de Formação para 2021.

De referir que, à data de 31 de dezembro de 2021, 335 trabalhadores frequentaram ações de formação, representando um volume de cerca de 8.649 horas, que correspondeu a um número médio de 21,34 horas de formação por formando.

No ano de 2021, a taxa de trabalhadores no IGFSS abrangidos por ações de formação foi de 83,54%:

- Departamento de Gestão da Dívida: 84,48%;
- Departamento de Património Imobiliário: 96,88%;
- Departamento de Orçamento e Conta: 65,71%;
- Departamento de Gestão Financeira: 74%;
- Gabinete de Auditoria do Sistema de Segurança Social: 100%;
- Departamento de Gestão e Administração: 91,84%.

Salienta-se que a grande maioria das ações de formação decorreu em formato *online*, devido aos constrangimentos impostos pela situação pandémica da Covid-19.

16. Plano de Manutenção das Infraestruturas - Infraestruturas Físicas (PGA.03: iniciativa)

De acordo com a cláusula 5.3 do Manual da Qualidade do IGFSS, este Instituto “estabelece regras para identificar, planear e manter a infraestrutura (edifícios, espaços de trabalho, meios, equipamentos que incluem hardware e software e serviços de apoio), necessários para atingir os objetivos aprovados”.

Nesse âmbito o PGA.03 – Administração e Infraestruturas elaborou e apresentou o Plano de Manutenção de Infraestruturas – Infraestruturas Físicas (PMI) 2021. O mesmo foi aprovado por despacho da Vogal do Conselho Diretivo de 25 de novembro de 2020 e apreciado pelo Conselho Diretivo em 26 de novembro de 2020.

A área de intervenção da Direção de Administração e Infraestruturas (DAI), ao longo de 2021, traduziu-se, por excelência, pelo apoio e suporte ao funcionamento global deste Instituto. Assim, e tendo subjacente o cabal cumprimento da missão da DAI, em consonância com os objetivos operacionais estabelecidos para o ano de 2021, apresentam-se, seguidamente, as principais linhas orientadoras para a gestão da manutenção:

- Desenvolver/beneficiar as condições de funcionamento e ambientais das instalações, tendo presente os requisitos legalmente estabelecidos para a natureza dos espaços onde funcionam os serviços, sejam os mesmos próprios ou arrendados, utilizados em exclusivo pelo Instituto ou em partilha com outros organismos, designadamente ao nível de medidas de autoproteção de combate a incêndios, gestão de resíduos e eficiência energética;
- Como reforço do controlo e salvaguarda dos ativos, atendendo à quantidade significativa de meios e bens móveis colocados à disposição das diversas unidades orgânicas, pertencentes ao património do Instituto e de outras entidades externas, como sejam o II e prestadores de serviço, pretende-se desenvolver diversas iniciativas visando o controlo efetivo dos bens móveis em função da respetiva natureza, localização e afetação, independentemente da sua titularidade;
- Otimizar e incrementar os mecanismos de monitorização da utilização de recursos com o objetivo de se adotarem medidas corretivas adequadas e em tempo útil.

Destaca-se a taxa de concretização do Plano de Manutenção das Infraestruturas – Infraestruturas Físicas em 98% face à meta estabelecida de 75%.

17. Planeamento e reporte periódico sobre Contratação Pública (PGA.03: iniciativa)

O planeamento anual de contratação pública tem por base dois pilares fundamentais. O primeiro pilar consiste na elaboração do Plano Anual de Contratação Pública (PACP) que elenca todas as necessidades de contratação de bens e serviços a adquirir ou a alugar, as empreitadas de obras públicas que se pretende realizar durante o exercício económico, essenciais à prossecução da missão e das atividades do IGFSS, bem como a identificação do tipo de procedimento e outras informações relevantes para a tomada de decisão. O segundo pilar é a agregação das necessidades de aquisição por natureza, visando a obtenção de economias de escala através da concentração das aquisições originando um menor número de procedimentos de contratação pública, com maior eficiência processual, e permitindo obter preços mais baixos.

Destaca-se que o objetivo do PACP é permitir a concretização do desígnio do IGFSS, transformando fraquezas em pontos fortes e ameaças em oportunidades em prol da criação de valor, alinhada com os objetivos traçados no Plano Estratégico 2019-2021 e parametrizados no Plano de Atividades para 2021.

A metodologia adotada para a elaboração do PACP passou pela realização de um levantamento de necessidade junto das unidades orgânicas (UO), em junho de 2020. Os dados recolhidos foram analisados pela DAI no decurso dos meses de agosto e setembro de 2020. Foi ainda definido um sistema de priorização em função do grau de severidade (impacto na prossecução da missão do IGFSS):

| | |
|--------------------|----------|
| Prioritário | Vermelho |
| Alto | Laranja |
| Normal | Amarelo |
| Baixo | Verde |
| Muito Baixo | Azul |

Figura 5 - Sistema de priorização do PACP em função do grau de severidade

Na priorização dos procedimentos de contratação pública efetuada no PACP2021 foram atendidos os seguintes fatores:

- O término dos contratos vigentes (descontinuidade de contratos);
- A indisponibilidade de serviços essenciais prestados à sociedade;
- O incumprimento de obrigações e determinações legais;
- A perda de qualidade ou celeridade no serviço público prestado pelo IGFSS.

Importa ainda realçar que, neste contexto, o Plano de Atividades de 2021 teve subjacente um conjunto de indicadores que visavam reforçar a planificação, monitorização e controlo da função compras, a saber:

- Taxa de contratos celebrados com redução igual ou superior a 1%;
- Taxa de execução dos contratos celebrados e/ou em vigor;
- Taxa de cumprimento do plano de aquisições e renovações contratuais;
- Planeamento e Reporte periódico sobre contratação pública.

O PACP 2021 foi aprovado por Deliberação do Conselho Diretivo de 17 de dezembro de 2020.

No que concerne à sua concretização, constata-se que foram realizados mais 70 procedimentos de contratação pública que previsto no PACP2021, o que representa uma taxa de execução do PACP de 179%, apesar das restrições orçamentais e das novas regulamentações aplicáveis às compras públicas.

| Grau de Severidade | PACP2021 * | | Valor adjudicado / Contratual | | Valores sem IVA | |
|--------------------|---------------|-------------|-------------------------------|-------------|-----------------|-------------|
| | Procedimentos | | Procedimentos | | Procedimentos | |
| | N.º | % | N.º | % | N.º | % |
| Prioritário | 5 | 6% | 5 | 3% | 0 | 0% |
| Alto | 24 | 24% | 31 | 19% | 7 | 10% |
| Normal | 54 | 50% | 114 | 72% | 60 | 86% |
| Baixo | 6 | 18% | 9 | 6% | 3 | 4% |
| Muito Baixo | 0 | 2% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Total | 89 | 100% | 159 | 100% | 70 | 100% |

Quadro 5 - Procedimentos de contratação pública realizados no ano de 2021 vs PACP2021 em função do grau de severidade

Como é apresentado no gráfico seguinte, concretizaram-se mais procedimentos de natureza de contratação de serviços e fornecimento de bens que o previsto no PACP2021 aprovado pelo CD.

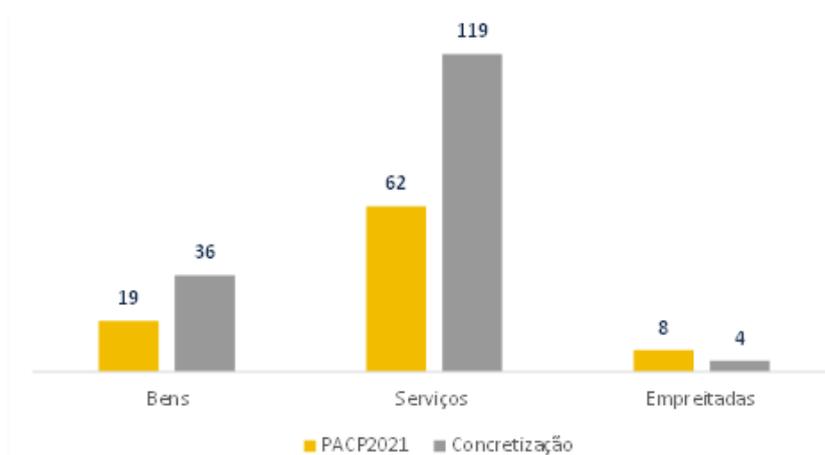


Gráfico 6 - Procedimentos de contratação pública realizados no ano de 2021 vs PACP2021 por designação ou natureza

De referir que, no que concerne 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 2021 e regulamentação complementar.

2.2 PERFORMANCE DA GESTÃO DA DÍVIDA

O Relatório de Atividades do PN.01 – Gestão da Dívida / Departamento de Gestão da Dívida (DGD), consubstancia o instrumento de gestão por excelência onde é efetuado o balanço da atividade do ano de 2021 e avalia o grau de conformidade entre as metas e iniciativas traçadas no âmbito do Plano Estratégico do IGFSS, o QUAR e Plano de Atividades de 2021 e os resultados obtidos.

O mesmo corporiza o princípio de *accountability*, ou seja, prestação de contas públicas deste serviço perante a Instituição e o público em geral, e enumera, de forma metódica e transparente, as atividades desenvolvidas e os recursos utilizados, em prol da visão e objetivos definidos, atinentes à recuperação de dívidas à Segurança Social e à viabilização de empresas, promovendo o uso adequado de bens e valores públicos.

A atividade do PN.01 – Gestão da Dívida, no ano de 2021, bem como os demais serviços da Administração Pública, foi diretamente afetada pelas vicissitudes associadas ao estado pandémico a que o país foi submetido, com o estabelecimento de um dever geral de confinamento, que veio a ser gerido em matéria de recursos, quer humanos quer materiais, com as regras aplicáveis consoante a evolução da situação sanitária. No âmbito da recuperação de dívidas à Segurança Social, a gestão no ano em causa, foi decisivamente impactada pela suspensão dos processos de execução fiscal decretada para o primeiro trimestre do ano, pela aplicação do art.º 6º do Decreto-Lei n.º 6-E/2021, de 15 de janeiro, conjugado com a Lei n.º 4-B/2021, de 1 de fevereiro, que estabeleceu um regime de suspensão de prazos processuais e procedimentais decorrente das medidas adotadas no âmbito da pandemia da doença Covid-19, e ainda, o regime excecional e temporário em matéria de obrigações e dívidas fiscais e de contribuições à Segurança Social, previsto no Decreto-Lei n.º 24/2021, de 26 de março, entre outros.

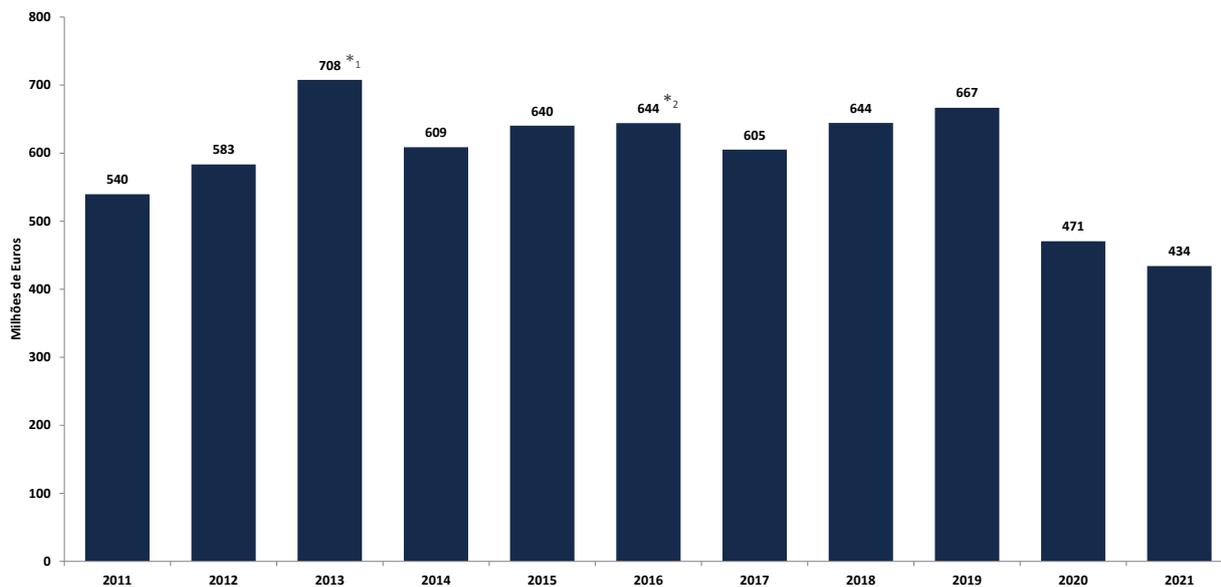
Entendida prioritariamente como uma ameaça, a situação de emergência sanitária implicou mudanças significativas no ambiente interno e, rapidamente, foi assumida como uma oportunidade, promovendo ao desenvolvimento de novas formas de trabalho, por recurso às tecnologias e à figura transversalmente instituída de trabalho remoto, bem como à desmaterialização das tarefas e de processos, pela instituição de ferramentas de gestão documental, interação eletrónica entre as equipas, tendo em vista não descuidar os níveis de serviço prestado e a resposta a ser dada ao cidadão, na prestação do serviço público.

Na senda do já preconizado, em 2021, foi dinamizado o tratamento de processos internos, objetivando uma gestão mais eficiente, e instituídos mecanismos de controlo mais assertivos, objetivando uma maior coerência e eficácia de atuação tendente a mitigar o risco de gestão.

Em matéria de atendimento foi reforçado o recurso ao atendimento por marcação, com a realização de contacto prévio, tendo em vista evitar deslocações desnecessárias em períodos de limitação de circulação e de presença nos serviços, bem como instituído o atendimento remoto, por recurso à aplicação Teams.

Apresentam-se, de seguida, os resultados da atividade, fornecendo uma perspetiva do modelo de gestão preconizado e dos recursos que o PN.01 utiliza para a prossecução dos seus objetivos e realização da sua missão.

COBRANÇA COERCIVA



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

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

Gráfico 7 - Recuperação anual de dívida à Segurança Social (em milhões de euros)

O prazo de suspensão dos processos de execução fiscal, acoplado à situação de contração da economia e das dificuldades sentidas pelos agentes económicos, como resultado da situação pandémica vivida, impactou, de forma direta e imediata na concretização do objetivo de cobrança, na medida em que afetou diretamente os rendimentos dos agentes económicos envolvidos, fossem eles pessoas singulares ou entidades empregadoras. Consequentemente, face a anos anteriores, verificou-se uma inversão de tendência nos índices globais de recuperação de valores, registando o resultado obtido, no valor de 434,2 milhões de euros, um decréscimo de 7,7% face ao ano anterior.

O indicador QUAR “Valor cobrado de dívida à Segurança Social (Milhões de €)”, inserido no objetivo “Rentabilizar os ativos da Segurança Social” no parâmetro de Eficácia é o resultado imediato e mensurável da atividade de cobrança coerciva de dívida à Segurança Social e, como tal, é influenciado, diretamente, pela atividade e conjuntura económica, a nível externo. Tendo presente as alterações ao contexto decorrentes da situação pandémica vivida, foi revista em baixa, com a aprovação da Tutela, a meta anual do indicador n.º 1 no QUAR, “Valor cobrado de dívida à Segurança Social” (meta anual alterada de 456M€ para 396M€).

Tal indicador “Valor cobrado de dívida à Segurança Social (Milhões de €)”, obteve, em 2021 o resultado de 434,2 milhões de euros, o que determinou uma taxa de realização de 124,12%, correspondente a uma classificação de “superado”.

CARTEIRA DE DÍVIDA LÍQUIDA

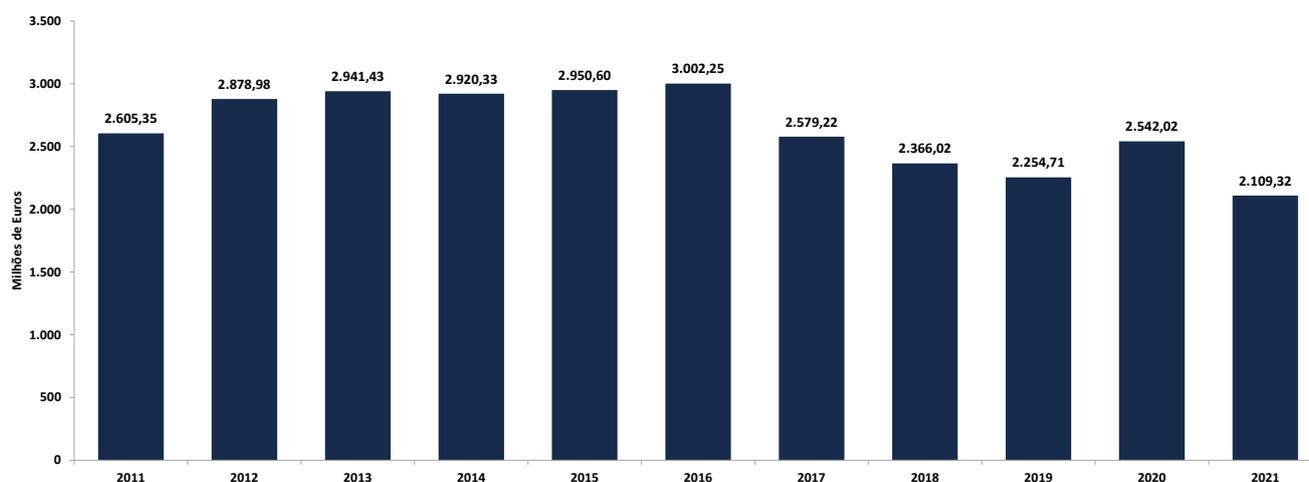


Gráfico 8 - Evolução da dívida líquida ativa (em milhões de euros)

Da análise ao gráfico apresentado, conclui-se que no ano de 2021 se verificou um decréscimo da carteira de dívida líquida em 17,02%.

Para este resultado em muito contribuiu a diminuição em 23,7% da participação automática de dívida por parte do Instituto da Segurança Social.

Neste contexto, refira-se que o decréscimo de participação de entidades empregadoras, face a 2020, se cifrou em 42,1% e que a sua variação por distritos não foi uniforme, sendo mais representativa no distrito de Lisboa (-54,1%).

Concomitantemente, a estratégia delineada de maximização do tratamento da vertente de processos internos e o incremento de eficácia nas iniciativas coercivas desenvolvidas, determinou a redução da dívida líquida *in casu*.

A taxa de cobrança de dívida líquida registou, em 2021, um resultado de 20,18%, face a uma meta fixada de 17%, o que traduz um ganho de eficiência na cobrança coerciva de dívidas à Segurança Social e denota uma inversão de resultado verificado no ano anterior (18,08%).

TIPOLOGIA DE DEVEDORES

Os devedores em carteira são classificados pelas seguintes tipologias:

- Entidades Empregadoras;
- Trabalhadores Independentes;
- Beneficiários/as por Prestações Sociais, incluindo-se nesta rúbrica as dívidas tituladas pelos Fundos (Fundo de Garantia de Alimentos devidos a Menores, Fundo de Garantia Salarial e Fundo de Socorro Social);
- Entidades Contratantes.

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

| | Valor Cobrado | | | Nº Contribuintes | | | Valor Participado | | | Dívida Líquida Associada | | |
|------------------------------------|---------------|-----------------|----------|------------------|-----------------|----------|-------------------|-----------------|----------|--------------------------|-----------------|----------|
| | 2021 | Variação face a | | 2021 | Variação face a | | 2021 | Variação face a | | 2021 | Variação face a | |
| | | Abs. | Relativa | | Abs. | Relativa | | Abs. | Relativa | | Abs. | Relativa |
| Entidades Empregadoras | 82,0% | -12,4% | -2,8% | 46,1% | -4,5% | -0,4% | 68,2% | -42,1% | -21,7% | 80,6% | -19,7% | -2,6% |
| Trabalhadores Independentes | 13,0% | -1,1% | 1,1% | 30,7% | -8,7% | -1,7% | 8,5% | 3,5% | 2,2% | 13,5% | -21,9% | -0,8% |
| Prestações Sociais (inclui Fundos) | 4,6% | 35,1% | 1,5% | 22,4% | 5,8% | 2,0% | 22,9% | 382,2% | 19,3% | 5,8% | 106,8% | 3,5% |
| Entidades Contratantes | 0,4% | 66,9% | 0,2% | 0,8% | 3,2% | 0,1% | 0,4% | 25,1% | 0,2% | 0,1% | 3,4% | 0,0% |
| | | -9,4% | | | -3,7% | | | -23,7% | | | -17,0% | |

Quadro 6 - Análise do perfil de contribuintes em função das principais rúbricas de negócio

Da análise ao quadro supra apresentado conclui-se que a tipologia de Entidades Empregadoras continua a ser a dominante em cada uma das rúbricas apresentadas, seguida da de Trabalhadores Independentes, verificando-se as maiores variações negativas, quer em matéria de instauração quer em matéria de arrecadação, naquela categoria de contribuintes (EE).

TIPOLOGIA DE PAGAMENTOS

O gráfico seguidamente apresentado identifica a comparação na representatividade dos pagamentos no cômputo do valor total cobrado em 2020 e 2021, de 470,6 milhões de euros e 434,2 milhões de euros, respetivamente.

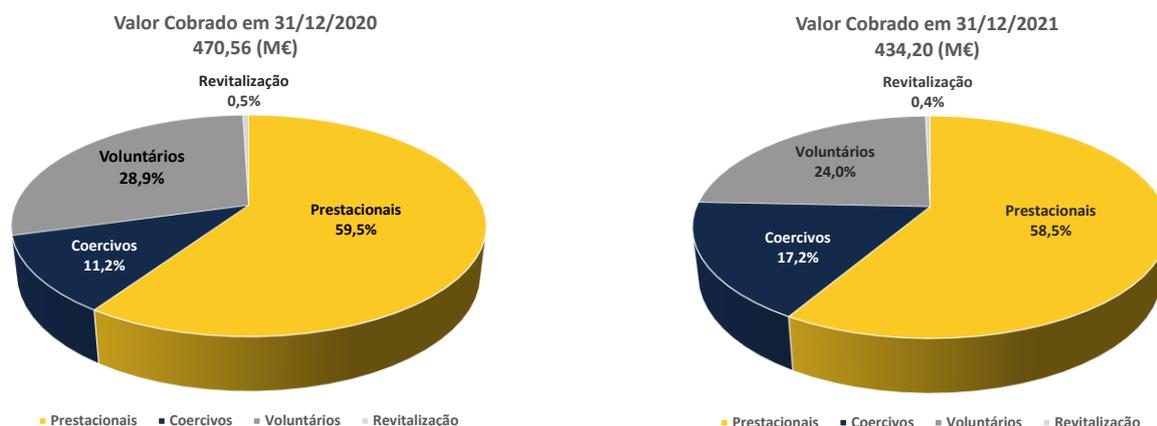


Gráfico 9 - Recuperação de dívida por tipo de pagamento em 2020 e 2021

Da análise ao gráfico apresentado conclui-se que, dentro da tipologia de pagamentos considerados em sede executiva, os acordos prestacionais continuam a assumir maior relevância (58,5%) no total da dívida recuperada, seguidos dos pagamentos de natureza voluntária (24%) e, por último, pelos pagamentos de índole coerciva (17,2%). Nas rubricas de pagamentos prestacionais e voluntários verificaram-se desvios negativos face ao ano transato, sendo que os pagamentos de índole coerciva tiveram uma variação em sentido inverso, registando um acréscimo de 6%, em termos relativos, e de 29%, em termos absolutos.

PENHORAS

No seguimento da ação coerciva das Secções de Processo, em período pós suspensão das execuções, foram ordenadas 641.948 penhoras (de contas bancárias, IRS, IVA, créditos entre outras).

REVITALIZAÇÃO

Durante o ano de 2021, no âmbito da Revitalização, continuou-se a análise casuística da situação dos devedores que recorrem a processos judiciais ou extrajudiciais de regularização de dívidas tendo como objetivo que as condições de regularização sejam, dentro do quadro legal disponível, as mais ajustadas à situação concreta de modo a permitir não só a recuperação do passivo acumulado mas também uma nova trajetória de cumprimento perante a Segurança Social através do pagamento atempado das contribuições mensais.

Para implementação e reforço da análise casuística referida incrementou-se a articulação com as unidades orgânicas dos Centros Distritais com competências no âmbito dos processos de revitalização³, em particular as Direções do Núcleo de Apoio Jurídico e de Contribuições, tendo resultado dessa articulação um maior dinamismo no acompanhamento dos processos bem como uma seleção cirúrgica de elementos que também acautelem os interesses da Segurança Social nas circunstâncias em que os planos aprovados e homologados nos processos de revitalização são incumpridos ou em que o recurso a tais processos é meramente dilatatório culminado com decisões judiciais de recusa de homologação. Neste contexto, foi criado um procedimento de envio de elementos obtidos pelos mandatários da Segurança Social nos processos de insolvência às Secções de Processo Executivo competentes e que constituem elementos probatórios da responsabilidade subsidiária pela dívida à Segurança Social.

No âmbito da articulação com o ISS em matéria de processos de revitalização aguarda-se a conclusão de um *Service Level Agreement* a propósito da comunicação do trânsito em julgado das decisões proferidas no âmbito dos processos de revitalização cuja proposta já foi remetida àquele Instituto pelo IGFSS.

Paralelamente manteve-se a estreita articulação com a Autoridade Tributária no âmbito da gestão articulada dos créditos públicos sobre empresas em situação económica difícil, em insolvência ou em insolvência iminente promovida pelo Programa Capitalizar.

O ano de 2021 manteve o desafio já sentido em 2020 no que respeita à recuperação do crédito da Segurança Social aliado a processos de recuperação de empresas e de devedores não empresariais fruto da situação de pandemia provocada pela doença Covid-19 e a consequente retração económica. Apesar desta situação, conforme resulta do quadro infra, o valor total enquadrado em processos de revitalização revela uma variação positiva quando comparado com o ano anterior – o qual já assumiu uma variação bastante positiva face a 2019 – sendo ainda de destacar o enorme aumento de postos de trabalho salvaguardados no âmbito do enquadramento da dívida à Segurança Social nesta área de recuperação do crédito.

³ Utilizamos a expressão “processos de revitalização” em sentido lato, nela incluindo todos os processos judiciais e extrajudiciais de regularização de dívidas que visem a recuperação de devedores, sejam, ou não, empresas.

| | | | Variação % |
|---------------------------------------|----------------------|-----------------------|--------------|
| | 2020 | 2021 | 2020-2021 |
| Revitalização-valor enquadrado | 98.252.331,15 | 109.797.096,02 | 11,8% |
| RERE | 26.408.965,89 | 2.564.966,39 | -90,3% |
| PER/PEAP | 23.866.431,62 | 31.450.828,68 | 31,8% |
| PIRE | 11.367,96 | 1.519.525,05 | 13266,7% |
| PEVE | N/A | 1.010.272,86 | N/A |
| PEF | 47.965.565,68 | 73.251.503,04 | 52,7% |
| Nº de trabalhadores | 5.978 | 9.809 | 64,1% |

Quadro 7 - Valor total enquadrado (variação 2020 vs 2021)

Durante o ano de 2021 o valor total enquadrado ascende a 109.797.096,02 euros, o que representa uma variação positiva de 11,8% face ao valor enquadrado em 2020 destacando-se uma variação positiva de 64,1% no que respeita ao número de postos de trabalho salvaguardados.

O aumento do valor enquadrado e do número de postos de trabalho salvaguardados deve-se essencialmente a duas circunstâncias: por um lado, a dimensão das empresas que recorreram a instrumentos de revitalização com condições para que fosse aprovado um plano de pagamentos e, por outro lado, a análise mais especializada e casuística efetuada ao longo do ano, contextualizada com a situação de crise económica enfrentada pelos devedores, permitindo, num maior número de casos, que durante a fase negocial as propostas de regularização de dívida acomodassem condições suscetíveis de serem aceites.

O gráfico seguinte representa a evolução do valor enquadrado em processos de revitalização entre 2015 e 2021 bem como a correlação de tal valor com o número de trabalhadores envolvidos.



Gráfico 10 - Evolução do valor enquadrado em processos de revitalização (2015-2021) e correlação com o nº de trabalhadores

Sublinha-se que, durante a fase negocial, tem-se mantido a sensibilização para a retoma do pagamento das contribuições mensais o que, em muitos casos, tem vindo a efetivar-se apesar da contração económica provocada pela pandemia, assistindo-se já a uma mudança de paradigma por parte das empresas que recorrem a estes processos, as quais, num maior número de casos, têm interiorizado que a retoma do pagamento das contribuições mensais constitui indício da sua viabilidade económica. Na generalidade dos casos, os pagamentos em fase de pré-acordo relativos a contribuições mensais que se encontrem em falta ocorrem no âmbito da execução fiscal em estreita articulação com as respetivas Secções de Processo Executivo refletindo-se o pagamento em SEF, assim como outros pagamentos extraordinários associados a negociações no âmbito de processos de revitalização que preveem cancelamentos de ónus e operações de *new money*.

RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

No ano de 2021, no seguimento do que já havia sucedido em 2020, o modelo de atendimento presencial sofreu alterações implícitas à situação de pandemia e restrições sanitárias decorrentes da doença Covid-19.

Com efeito, enquanto que no ano de 2020 o atendimento presencial ocorreu sem restrições até fevereiro, tendo sido registados 23.418 atendimentos presenciais no período, em 2021, tal situação só sucedeu na sequência da publicação da Resolução do Conselho de Ministros n.º 70-B/2021, de 4 de junho, que promoveu ao levantamento de medidas de confinamento no âmbito do combate à pandemia da doença Covid-19.

Por esse motivo, os atendimentos presenciais sem restrição, decorreram em momento posterior a tal publicação, tendo sido realizados até dezembro de 2021, 24.404 atendimentos, o que se traduz numa média mensal nacional de 4.067 atendimentos. Face a período homólogo de 2019, tais atendimentos sofreram um decréscimo de 62,63%.

Assim, no ano de 2021, entre junho e dezembro, coexistiram os agendamentos prévios com as senhas disponibilizadas nos serviços, sendo que, até essa data o atendimento presencial era efetuado em exclusivo com recurso a marcação prévia em todo o território nacional, sem prejuízo do cumprimento estrito das obrigações legais, quanto a atendimentos prioritários e preferenciais. Refira-se que, continuando a estratégia desenvolvida em 2020 os agendamentos por marcação, eram precedidos, por tratamento prévio de contacto ao contribuinte.

Por esse motivo, no ano de 2021 foram registados 23.974 agendamentos, uma média mensal de 1.998, o que representou um acréscimo de 8,98% face ao total de agendamentos registados em 2020 (21.998).

Complementarmente, a partir do mês de abril, foi instituído o serviço de atendimento Presencial Remoto (via TEAMS) em todas a Secções de Processo Executivo.

Tal serviço não logrou ter grande adesão por parte do público alvo envolvido, tendo-se registado, entre abril e dezembro de 2021, apenas 110 pedidos de agendamento remoto.

Com a continuação do crescimento exponencial dos atendimentos por marcação em 2021, e na sequência da estratégia que já vinha sendo desenvolvida desde março de 2020, com a entrada em vigor das medidas de confinamento determinadas pela situação de pandemia, foram reforçados os canais alternativos disponíveis, designadamente, no âmbito da linha de apoio 300 036 036 ou 218 433 320 (Linha informativa nacional: dias úteis das 9h às 18h) e do canal de e-mail institucional Igfss-divida@seg-social.pt.

Assim, no ano de 2021 foram atendidas 110.180 chamadas sobre as temáticas disponíveis (DUC'S, Dívidas e Processos) e tratadas 251.635 ordens de serviço com origem em e-mails de contribuintes. Face a 2020, o número de chamadas recebidas em 2021 apresentou um decréscimo de 24,14% e traduziu-se num aumento global de eficácia de 7,45%, traduzindo o enfoque e linha de orientação estratégica na dinamização do relacionamento com o cliente, via canais institucionais, salvaguardando a prestação de informação atempada e tempestiva aos contribuintes.

RECURSOS HUMANOS

A 31 de dezembro de 2021, o total de recursos humanos afeto ao Departamento de Gestão de Dívida era de 230 trabalhadores. Tal valor representa um decréscimo de efetivos de 1,29%, face ao ano de 2020 (233), e de 3,36%, face a 2019 (238).

Da totalidade de recursos humanos, 8,70% encontram-se afetos aos serviços centrais e 91,30% aos serviços distritais.

| Recursos humanos DGD | | |
|----------------------|------|------|
| 2019 | 2020 | 2021 |
| 238 | 233 | 230 |

Quadro 8 - Recursos Humanos DGD
Fonte: Direção de Recursos Humanos – mapa de pessoal

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 2021.

PN.01 - Gestão da Dívida em 31-12-2021

| | Eficácia | Metas | |
|---|-----------------|-----------------|---------|
| <input type="checkbox"/> PN.01 - Gestão da Dívida | 65,78 pts | (50 pts) | 131,56% |
| <input type="checkbox"/> Financeira | 64,47 pts | (50 pts) | 128,94% |
| <input type="checkbox"/> Aumentar a cobrança de dívida | 64,47 pts | (50 pts) | 128,94% |
| Taxa de cobrança de dívida líquida | 20,18 % | (17 %) | 118,71% |
| Valor cobrado | 434,2 M€ | (396 M€) | 109,65% |
| % de dívida acordada em processo executivo | 39,28 % | (37,5 %) | 104,75% |
| <input type="checkbox"/> Clientes | 82,24 pts | (50,01 pts) | 164,45% |
| <input type="checkbox"/> Aumentar a Satisfação do Cliente | 74,44 pts | (50 pts) | 148,88% |
| Taxa de Satisfação de Contribuintes com Dívida à SS | 56 % | (63 %) | 88,89% |
| Tempo médio de resposta a solicitações via e-mail | 4 Dias úteis | (10 Dias úteis) | 160% |
| <input type="checkbox"/> Melhorar a Relação Institucional | 87,44 pts | (50,02 pts) | 174,81% |
| Tx cumprimento prazo tratamento reclamações do livro ama... | 98,28 % | (96 %) | 102,38% |
| Tx cumprimento prazo resposta a Outras Entidades (GSESS,... | 99,71 % | (96 %) | 103,86% |
| <input type="checkbox"/> Processos internos | 50,94 pts | (50 pts) | 101,88% |
| <input type="checkbox"/> Aumentar a capacidade de resposta dos Serviços | 14,28 pts | (50 pts) | 28,56% |
| % de Tratamento de Contenciosos | 85 % | (90 %) | 94,44% |
| % Tratamento da Prescrição | 78,47 % | (90 %) | 87,19% |
| <input type="checkbox"/> Incrementar a Reversão | 44,29 pts | (50 pts) | 88,58% |
| % de dívida em reversão | 43,74 % | (55 %) | 79,53% |
| % Tratamento de NAPs | 89,49 % | (82 %) | 109,13% |
| <input type="checkbox"/> Agilizar o tratamento de valores penhorados | 72,07 pts | (50 pts) | 144,14% |
| % de valores imputados em SAG (para integração em SEF) | 95,81 % | (95 %) | 100,85% |
| Tempo médio de resposta a pedidos de restituições | 3,75 Dias úteis | (10 Dias úteis) | 162,5% |
| <input type="checkbox"/> Reengenharia e Dinamização da Ação Executiva | 100 pts | (50 pts) | 200% |
| % de cumprimento de planos de ações nacionais | 100 % | (97,5 %) | 102,56% |
| <input type="checkbox"/> Minimizar o Risco | 0 pts | (50 pts) | 0% |
| Plano de Verificação do Risco associado à atividade | 0 PA | (190 PA) | 0% |

| | Eficácia | Metas | | |
|---|-----------------|------------------|---------|---|
| <input type="checkbox"/> Aprendizagem e crescimento | 74,21 pts | (50 pts) | 148,42% |  |
| <input type="checkbox"/> Melhorar a Articulação e Comunicação Interna | 70,83 pts | (50 pts) | 141,66% |  |
| Reuniões de Articulação e Alinhamento Estratégico | 7 N.º | (6 N.º) | 116,67% |  |
| <input type="checkbox"/> Assegurar a melhoria contínua do processo | 77,85 pts | (50 pts) | 155,7% |  |
| Taxa de cumprimento dos OLA | 94,17 % | (90 %) | 104,63% |  |
| Taxa de redução de volume de impressão | 51,91 % | (15 %) | 346,07% |  |
| Taxa redução de encargos com atividade corrente face a 2018 | 20,05 % | (7,5 %) | 267,33% |  |
| Plano Anual de Gestão | 83,2 PA | (90 PA) | 92,44% |  |
| <input type="checkbox"/> Valorizar o capital humano | 73,93 pts | (50 pts) | 147,86% |  |
| Taxa de colaboradores abrangidos por formação | 84,48 % | (80 %) | 105,6% |  |
| Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns | 7,47 Pontos | (6,8 Pontos) | 109,85% |  |
| Homologação avaliações (SIADAP 3) | 89,31 Dias | (135 Dias) | 133,84% |  |
| Contratualização objetivos (SIADAP 3) | 55,28 Dias | (60 Dias) | 107,87% |  |
| Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais co... | 81 Dias úteis | (125 Dias úteis) | 135,2% |  |

2.3 PERFORMANCE DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO

Em 2021 o PN.02 – Património Imobiliário / Departamento do Património Imobiliário (DPI) pautou a sua atuação no âmbito da gestão do património imobiliário da Segurança Social, tendo por referência a prossecução dos eixos de atuação definidos para o triénio 2019-2021:

- Rentabilidade do património de renda livre;
- Valorização e conservação do património;
- Otimização da gestão do património;
- Melhoria contínua dos serviços.

A atividade ficou marcada pelo contexto da situação pandémica causada pela Covid-19 e pelos efeitos desta na sociedade, na economia e nas organizações. O impacto da pandemia obrigou à adoção de novas medidas de funcionamento interno que permitissem assegurar o contato presencial com os arrendatários e/ou outros interessados, manter a gestão regular dos imóveis, bem como foi necessário ajustar o planeamento das intervenções previstas no Plano de Valorização e Conservação 2021-2023.

O balanço da atividade desenvolvida foi globalmente positivo, para o qual contribuiu de forma expressiva o alinhamento estratégico das equipas, uma atitude proactiva, bem como a redefinição de métodos de trabalho que permitiram assegurar uma resposta eficiente às diversas solicitações internas e externas.

Assim importa destacar as principais atividades desenvolvidas no ano de 2021:

- Investimento contínuo na reabilitação do património habitacional, com o objetivo de promover a melhoria das condições de habitabilidade dos arrendatários de Renda Social;
- Reabilitação de fogos devolutos de Renda Livre com o objetivo de garantir a sua rentabilidade futura, através da promoção no mercado de arrendamento dos fogos habitacionais;
- Atribuição de fogos habitacionais reabilitados a pessoas que vivem em situações de carência económica e vulnerabilidade, permitindo que 7 agregados familiares (3 na Direção de Gestão de Imóveis Norte e 4 na Direção de Gestão de Imóveis Sul) tivessem acesso a uma habitação condigna, contribuindo, assim, para a promoção da inclusão social através da celebração de contratos de arrendamento em regime de arrendamento apoiado;
- Gestão de proximidade no âmbito das habitações de Renda Social através da realização de vistorias a todas as frações habitacionais propriedade do IGFSS inseridas em Bairros Sociais, com o objetivo de se avaliar o estado de conservação das mesmas para efeitos de definição de uma estratégia de intervenção;
- Promoção da constituição de condomínios em edifícios propriedade do IGFSS de Renda Livre e de Renda Social, com vista a uma partilha de responsabilidades pela gestão das partes comuns por parte de todos os proprietários;
- Controlo e acompanhamento da gestão dos condomínios, ao nível das atas e dos pagamentos a realizar das quotas ordinárias e extraordinárias;
- Promoção do processo de atualização e revisão das rendas no regime de arrendamento apoiado;
- Avaliação do património ocupado por entidades públicas tendo em vista a celebração de contratos de arrendamento, em cumprimento do disposto no artigo 124º n.º 4 da Lei n.º 71/2018 de 31 de dezembro, da Lei do Orçamento do Estado para 2019, mantido nas Leis de Orçamento do Estado seguintes.

Para além da focalização na prossecução dos eixos de atuação e no desenvolvimento da atividade regular do Departamento no âmbito da gestão do património, foram executadas um conjunto de atividades assegurando a resposta aos objetivos definidos no QUAR e no Mapa da Estratégia, em particular ao nível da conservação e reabilitação do edificado, execução do orçamento, receitas de alienação e de rendas, controlo da gestão da dívida e relacionamento com o cliente.

Os indicadores definidos no mapa da estratégia do PN.02 – Património imobiliário para 2021, mantiveram-se estáveis face a anos anteriores, em resultado das iniciativas estratégicas levadas a cabo pelo Departamento nas perspetivas de gestão, financeira, clientes e processos internos.

EVOLUÇÃO DA RECEITA

▪ RECEITA DE ALIENAÇÃO

Com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 169-B/2019, de 3 de dezembro, que aprova o regime da organização e funcionamento do XXII Governo Constitucional, a alienação e arrendamento de imóveis do Estado e de qualquer entidade da Administração Direta e Indireta passaram a estar dependentes de despacho do Senhor Primeiro-Ministro, nos termos do artigo 83.º do citado diploma.

Face a esta situação, em que se inclui o IGFSS enquanto Instituto Público integrado na Administração Indireta do Estado, desde a entrada em vigor do diploma acima referido que todos processos de alienação e de arrendamento de imóveis do IGFSS estão a ser obrigatoriamente submetidos a despacho do Senhor Primeiro-Ministro.

Considerando a necessária tramitação dos referidos processos, após aprovação do Conselho Diretivo, ou seja, desde o envio do processo para parecer do Fiscal Único e remessa à Tutela para prolação do despacho do Senhor Primeiro-Ministro, verifica-se um hiato de tempo considerável para a conclusão dos mesmos. Tal circunstância teve impacto na alienação do património devido ao facto de não se ter disponibilizado património no mercado imobiliário para venda ou arrendamento, bem como não terem sido celebradas escrituras de compra e venda de imóveis.

Refira-se, contudo, que em cumprimento de uma das principais atribuições do IGFSS, no âmbito da gestão do património imobiliário, ou seja, a rentabilização do seu património por via da alienação e do arrendamento, foram objeto de apreciação pelo Conselho Diretivo 22 imóveis para efeitos de alienação ou arrendamento, correspondendo ao valor de mercado de 15.410.050,00 euros.

Foram celebradas no ano de 2021 três escrituras de compra e venda relativas a imóveis, o que fez o valor total de 347.759,98 euros.

No âmbito da aplicação do princípio de onerosidade foram avaliados 13 imóveis cujo valor de mercado ascende a 36.477.390 euros, tendo as entidades sido notificadas do valor de venda e arrendamento dos imóveis abrangidos.

▪ RECEITA DE RENDAS

No ano de 2021, a receita de rendas, em cuja rúbrica se incluem os valores cobrados por indemnizações e acordos de confissão de dívida, obteve uma receita global de 2,97 milhões de euros, e a componente de receita exclusivamente de “rendas” do segmento de renda livre e renda económica obteve, em 2021, o valor de 2,39 milhões de euros, sendo que a evolução do triénio é a que consta no quadro seguinte:

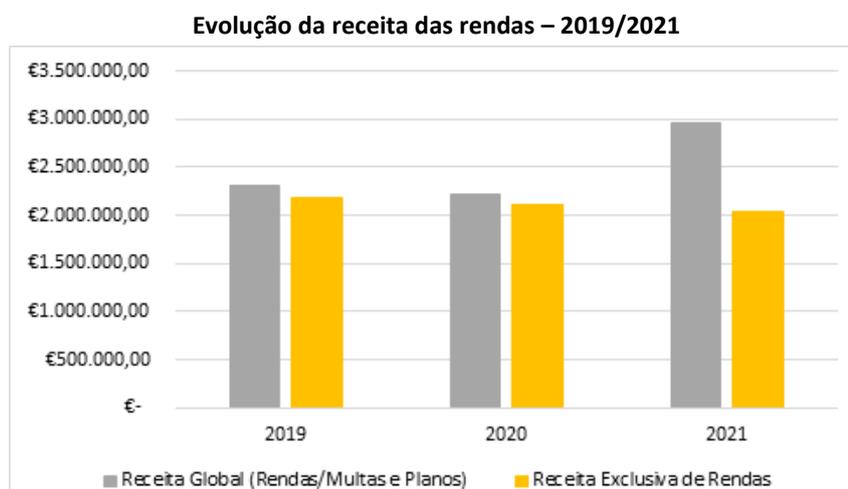


Gráfico 11 - Evolução da receita das rendas entre 2019 e 2021

▪ PLANO DE REGULARIZAÇÃO DE DÍVIDA

No ano de 2019, foi aprovado um plano de recuperação de valores em dívida, por despacho de 27 de junho, do Conselho Diretivo, tendo em vista a regularização de movimentos em aberto no sistema de informação financeira de suporte à cobrança das rendas, bem como o desenvolvimento de diligências junto dos arrendatários com situações de incumprimento.

Em 2021, em resultado das diligências no âmbito do controlo do incumprimento, bem como da previsão da Lei do Orçamento do Estado (LOE) para o ano de 2021, constante no artigo 146.º da Lei do Orçamento do Estado para o ano de 2021, aprovado pela Lei n.º 75-B/2020, de 31/12, em que se prevê a possibilidade de “anulação de créditos detidos pelas instituições da segurança social (...) rendas tenha 20 ou mais anos ou seja de montante inferior a 50 (euro) e tenha 10 ou mais anos”, foi obtida uma redução do valor global da dívida de 29%, face ao valor apurado no plano aprovado em 2019. Ao nível do número de clientes envolvidos, em comparação com o mesmo período, ocorreu uma redução de cerca de 43% do número de clientes com valores em dívida, conforme conta no quadro seguinte:

Evolução da dívida – 2019/2021

| Tipo de saldo | abr/19 | | dez/21 | | Variação | |
|---------------|----------|--------------|----------|--------------|----------|-------|
| | Clientes | Montantes | Clientes | Montantes | N.º | Valor |
| | N.º | Valor | N.º | Valor | | |
| Devedor | 1889 | 3.545.571,43 | 1070 | 2.507.057,48 | -43% | -29% |
| Credor | 648 | 64.555,43 | 309 | 44.886,05 | -52% | -30% |
| Global | 2537 | 3.481.016,00 | 1379 | 2.462.171,43 | -46% | -29% |

Quadro 9 - Evolução da dívida entre 2019 e 2021

REABILITAÇÃO DO PATRIMÓNIO

Em 11 de fevereiro de 2021 foi aprovado o Plano de Valorização e Conservação 2021/2023 que tem como objetivo definir as linhas estratégicas de atuação do Departamento de Património Imobiliário em matéria de conservação e reabilitação do edificado, espelhando o alinhamento da estratégia do IGFSS, IP com as prioridades e objetivos da política pública da habitação e da reabilitação urbana.

Atento os imóveis que necessitam de obras, os meios financeiros, técnicos e humanos disponíveis e tendo em conta os procedimentos de contratação pública a que o IGFSS se encontra obrigado, pretende o Departamento de Património Imobiliário intervir num total de 105 imóveis nos anos de 2021, 2022, com conclusão no ano de 2023.

A estratégia a desenvolver no decurso dos anos de 2021 a 2023 pretende dar continuidade ao trabalho que tem vindo a ser realizado, com o objetivo de garantir uma gestão mais eficaz dos fogos nos Bairros de Renda Social, por via da recuperação dos imóveis, designadamente, frações devolutas e da realização de obras profundas de reabilitação nos edifícios, por questões de segurança e saúde pública.

Desta forma, é possível ao IGFSS, por via da valorização e conservação, dar resposta ao determinado pelo Governo no âmbito das novas Políticas de Habitação, na área da reabilitação dos edifícios degradados e da recuperação dos fogos, cumprindo o que são as suas atribuições.

No ano de 2021 o trabalho desenvolvido no âmbito do Plano de Valorização e Conservação, ao nível das intervenções, foi o seguinte:

DGIN – Direção de Gestão de Imóveis Norte:

- Desenvolvimento, instrução e acompanhamento do procedimento concursal de empreitada para a substituição de caixilharia em 57 frações no Bairro das Enguardas em Braga;
- Recuperação de 2 fogos de Habitação Social arrendados.

DGIS - Direção de Gestão de Imóveis Sul:

- Recuperação de 4 fogos de habitação social devolutos;
- Intervenções no segmento de Renda Livre, designadamente 4 arrecadações e 2 garagens sitas na Av. Guerra Junqueiro, em Lisboa;
- Recuperação de 1 fração habitacional de Renda Livre sita na Amadora;
- Reabilitação exterior de 3 edifícios de Renda Social, sitos na Trafaria, Setúbal e Laranjeiro.

A título de exemplo demonstra-se o trabalho de recuperação de dois fogos devolutos, na sala de estar e na cozinha, em Setúbal, a saber:

ANTES

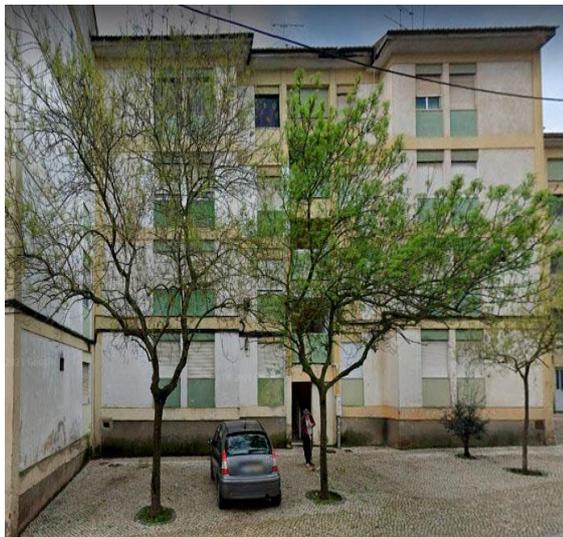


APÓS



Ao nível da reabilitação exterior destaca-se a reabilitação exterior de dois edifícios, um no Laranjeiro e outro na Trafaria:

ANTES



APÓS



Em linha com o estabelecido no Programa do XXI Governo Constitucional e da RCM n.º 50-A/2018, no sentido de ser prosseguida uma política pública de habitação mais abrangente, de forma a contemplar o maior número de agregados familiares possíveis, e face ao papel que o IGFSS desempenha enquanto proprietário de um considerável parque habitacional, foi avaliada a possibilidade de reconversão das frações habitacionais de tipologia superior a T3, subdividindo em duas frações autónomas de tipologia inferior.

Neste sentido foram avaliadas 22 frações de Renda Livre, com vista ao seu desdobramento e reconversão para tipologias entre T0 a T3, para serem criadas 44 frações autónomas habitacionais, aumentando substancialmente os potenciais agregados familiares com acesso a habitação pública, ainda que em regime de Renda Livre (de mercado).

Para o efeito foram promovidas diligências com vista à contratação de serviços de arquitetura e especialidades, bem como as demais diligências tendentes ao seu licenciamento e obtenção de licença de utilização de habitação, que habilitem o IGFSS a promover a execução de empreitada de reabilitação convertendo as referidas 44 frações autónomas.

EXECUÇÃO ORÇAMENTAL

O orçamento e a respetiva execução constam no quadro seguinte, onde se destaca o aumento do orçamento disponível no triénio 2019/2021:

Execução do orçamento DPI – 2019/2021

| Fundos | 2019 | | 2020 | | 2021 | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | Orçamento | Executado | Orçamento | Executado | Orçamento | Executado |
| Administração | 1.735.687,00 € | 878.666,53 € | 1.440.234,00 € | 698.655,84 € | 1.767.530,00 € | 824.821,17 € |
| Capital | 1.000.000,00 € | 514.073,00 € | 1.500.000,00 € | 1.065.965,60 € | 1.500.000,00 € | 359.886,88 € |
| Total | 2.735.687,00 € | 1.392.739,53 € | 2.940.234,00 € | 1.764.621,44 € | 3.267.530,00 € | 1.184.708,05 € |

Quadro 10 - Variação do orçamento e respetiva execução entre 2019 e 2021

A taxa de execução orçamental global, em 2021, foi de 36%, tendo por base de cálculo o valor executado/valor orçamentado.

Ao nível da execução da despesa de capital, constata-se uma redução de 2020 para 2021. Tal facto justificou-se pela necessidade de ajustamentos realizados ao Plano de Valorização e Conservação, pelo que a afetação de verbas disponíveis visou a recuperação do património de habitação social devoluto, recuperação de fachadas em edifícios por questões de segurança e intervenções correntes em edifícios.

RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

As taxas de satisfação de clientes ficaram aquém das metas pretendidas, em particular ao nível dos arrendatários, contudo, considerando a antiguidade, o estado de conservação do património e a escassez de recursos humanos, considera-se o resultado globalmente positivo.

| Taxa de satisfação | Resultado 2018 | Resultado 2019 | Resultado 2020 | Resultado 2021 |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Arrendatários/as | 62% | 61% | 59% | 58% |
| Administrações de Condomínios | 67% | 71% | 65% | 65% |
| Compradores/as de imóveis | 93% | 91% | 90% | 90% |

Quadro 11 - Evolução da taxa de satisfação dos clientes entre 2018 e 2021 por tipo de cliente

NOTIFICAÇÃO PARA ATUALIZAÇÃO DOS CONTRATOS DE RENDA SOCIAL

No ano de 2021 deu-se início à notificação massiva de todos os arrendatários para efeitos de atualização dos agregados familiares e respetivos rendimentos, num total de 1.369 arrendatários, tendo respondido um total de 831, o que corresponde a 61% de taxa de resposta. Sendo que dos que responderam, apenas 31%, correspondendo a 246 arrendatários, disponibilizaram a documentação completa.

O Departamento de Património Imobiliário encontra-se a atualizar a informação no sistema e a promover a revisão das rendas, quando aplicável, sendo que até 31 de dezembro de 2021, foram objeto de análise 120 processos, correspondendo a 47% dos processos com a documentação completa.

OUTRAS ATIVIDADES RELEVANTES

▪ IMPLEMENTAÇÃO DA PLATAFORMA DE GESTÃO PATRIMONIAL

No ano de 2021 foi possível implementar o Sistema de Gestão de Imóveis, com o carregamento da informação cadastral e contratos, embora, nesta fase, sem possibilidade de integração com o Sistema de Informação Financeiro (SIF/SAP) de suporte à atividade do IGFSS na área da gestão do património próprio.

Efetivamente, no ano de 2018, o IGFSS apresentou candidatura no âmbito do programa SIMPLEX 2018, para implementação de uma solução que permitisse gerir os imóveis que constituem o património da Segurança Social, nas áreas da administração, conservação, avaliação e alienação, a qual foi aprovada.

O projeto do sistema integrado de gestão do património imobiliário da Segurança Social, teve início com o contrato assinado a 11 de novembro 2019, após procedimento aquisitivo para o efeito.

A solução tecnológica contempla a integração das diversas vertentes da gestão do património imobiliário num único sistema, com valências ao nível dos instrumentos previsionais, evitando redundâncias e erros de informação, garantindo uma maior capacidade de resposta ao nível da gestão e a simplificação no contacto de todos os interessados com o Departamento de Património Imobiliário.

A solução implementada prevê igualmente o processo de desmaterialização dos processos físicos, assim como a capacidade do sistema para registar quem e que informação foi alterada e disponibilizar esses dados para que seja possível auditá-los.

RECURSOS HUMANOS

A 31 de dezembro de 2021, o total de recursos humanos afetos ao Departamento de Património Imobiliário (DP) era de 34 colaboradores. Desde 2018 que tem sido possível reforçar o quadro de pessoal do DPI, garantindo desta forma a continuidade da atividade e a prossecução dos objetivos do Departamento.

| Recursos humanos DPI | | |
|----------------------|------|------|
| 2019 | 2020 | 2021 |
| 31 | 31 | 34 |

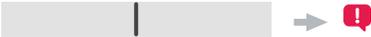
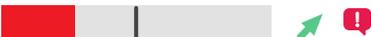
Quadro 12 - Recursos humanos DPI

Fonte: Direção de Recursos Humanos – mapa de pessoal.

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 2021.

PN.02 - Património Imobiliário em 31-12-2021

| | Eficácia | Metas | |
|--|-----------------|--------------|---------|
| <input type="checkbox"/> PN.02 - Património Imobiliário | 64,5 pts | (50 pts) | 129% |
| <input type="checkbox"/> Financeira | 64,09 pts | (50 pts) | 128,18% |
| <input type="checkbox"/> Rentabilizar o património imobiliário e maximizar a receita | 64,09 pts | (50 pts) | 128,18% |
| Receitas de alienação | 9,31 M€ | (5 M€) | 186,2% |
| Receitas de rendas | 2,29 M€ | (2 M€) | 114,5% |
| Acordos de confissão de dívida | 38 N.º | (60 N.º) | 63,33% |
| <input type="checkbox"/> Clientes | 57,31 pts | (50 pts) | 114,62% |
| <input type="checkbox"/> Garantir resposta e qualidade do serviço | 57,31 pts | (50 pts) | 114,62% |
| Taxa de satisfação dos arrendatários - Renda Livre | 60 % | (63 %) | 95,24% |
| Taxa de satisfação dos arrendatários - Renda Económica | 57 % | (63 %) | 90,48% |
| Taxa de satisfação das adm. condomínio | 60 % | (71 %) | 84,51% |
| Taxa de satisfação dos compradores de imóveis | 93 % | (91 %) | 102,2% |
| Taxa de ocupação de Renda Livre | 100 % | (95 %) | 105,26% |
| Taxa de ocupação de Renda Económica | 97 % | (95 %) | 102,11% |
| <input type="checkbox"/> Processos internos | 66,59 pts | (50 pts) | 133,18% |
| <input type="checkbox"/> Maximizar vendas | 76,56 pts | (50 pts) | 153,12% |
| Valor do património colocado no mercado imobiliário | 15,41 M€ | (10 M€) | 154,1% |
| Taxa de registo da titularidade dos imóveis | 81,25 % | (80 %) | 101,56% |
| <input type="checkbox"/> Maximizar o arrendamento | 100 pts | (50 pts) | 200% |
| Novos contratos de arrendamento celebrados de RL e RS | 111 N.º | (60 N.º) | 185% |
| % fogos habitacionais de RS atribuídos após reabilitação | 100 % | (90 %) | 111,11% |
| Nº fogos hab. de RL reabilitados | 100 % | (20 %) | 500% |
| <input type="checkbox"/> Valorizar e Conservar imóveis | 89,79 pts | (50 pts) | 179,58% |
| Taxa de vistorias efetuadas | 99,19 % | (90 %) | 110,21% |
| Taxa de intervenções efetuadas | 58,14 % | (50 %) | 116,28% |
| % de imóveis valorizados - Plano de valorização e conservação | 100 % | (95 %) | 105,26% |
| <input type="checkbox"/> Execução do Orçamento | 0 pts | (50 pts) | 0% |

| | Eficácia | Metas | |
|--|-----------------|------------------|---|
| % Execução do Orçamento | 36 % | (60 %) | 60%  |
| <input type="checkbox"/> Aprendizagem e crescimento | 68,33 pts | (50 pts) | 136,66%  |
| <input type="checkbox"/> Assegurar a melhoria contínua do processo | 72,71 pts | (50 pts) | 145,42%  |
| Taxa de cumprimento dos OLA | 89,47 % | (90 %) | 99,41%  |
| Taxa de redução de volume de impressão | 58,85 % | (15 %) | 392,33%  |
| Taxa redução de encargos com atividade corrente face a 2018 | 20,05 % | (7,5 %) | 267,33%  |
| Plano de reuniões estratégicas | 50 PA | (40 PA) | 125%  |
| Reuniões mensais análise performance | 116 PA | (110 PA) | 105,45%  |
| Plataforma de Gestão Patrimonial - Carregamento de dados | 15 PA | (10 PA) | 150%  |
| Plano Anual de Gestão | 73,6 PA | (90 PA) | 81,78%  |
| <input type="checkbox"/> Valorizar o capital humano | 63,94 pts | (50 pts) | 127,88%  |
| Taxa de colaboradores abrangidos por formação | 96,68 % | (80 %) | 120,85%  |
| Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns | 8,21 Pontos | (6,8 Pontos) | 120,74%  |
| Homologação avaliações (SIADAP 3) | 91,84 Dias | (135 Dias) | 131,97%  |
| Contratualização objetivos (SIADAP 3) | 65,7 Dias | (60 Dias) | 90,5%  |
| Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais co... | 151 Dias úteis | (125 Dias úteis) | 79,2%  |

2.4 PERFORMANCE DO ORÇAMENTO E CONTA

O PN.03 – Orçamento e Conta / Departamento de Orçamento e Conta (DOC), sendo uma área de elevada tecnicidade, tem como missão a elaboração, gestão, acompanhamento e controlo da execução da globalidade do Orçamento da Segurança Social, bem como da entidade individual – IGFSS. O mesmo acontece na responsabilidade pela elaboração da Conta individual desta Instituição (IGFSS) e da Conta Consolidada da Segurança Social. Adicionalmente, tem ainda como atribuições a elaboração de projeções de suporte à preparação do Orçamento da Segurança Social e respetiva previsão de execução.

Esta área de negócio, continua a focar muita da sua atividade na disponibilização e divulgação atempada da informação orçamental e contabilística aos Organismos Institucionais, com destaque para a Direção-Geral do Orçamento, UTAO - Unidade Técnica de Apoio Orçamental, Conselho das Finanças Públicas, Instituto Nacional de Estatística e Tribunal de Contas.

No ano de 2021, e apesar de persistirem condicionantes agravadas ao nível do efetivo de recursos humanos, o PN.03, passou por um acréscimo de esforço associado:

- À continuação dos reportes orçamentais e financeiros à UniLEO, no âmbito do *SNC-AP*, no Subsetor da Segurança Social – *SAP Ready*;
- Ao projeto de integração dos diversos processos em *SNC-AP*;
- À alteração do sistema aplicacional de informação orçamental e financeira (plataforma tecnológica *SAP4HANA* e *BPC* - novos módulos relacionados com o processo de consolidação e orçamentação).

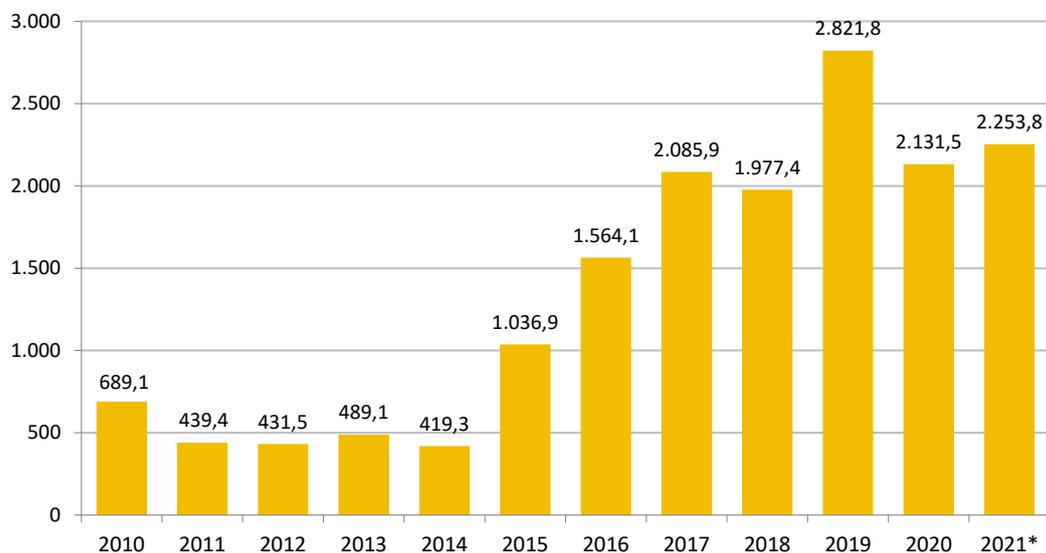
Ainda assim este Processo de Negócio apresentou um desempenho muito positivo.

ÁREA DE ORÇAMENTO E CONTA

O indicador que respeita à gestão, acompanhamento e controlo da execução do Orçamento da Segurança Social (OSS), apresentou um resultado de cumprimento, sendo de distinguir o reforço na continuidade da automatização do processo que tem viabilizado o reporte da execução orçamental mensal dentro dos prazos legais. Este trabalho representa o contributo do subsetor da Segurança Social para a Síntese de Execução Orçamental, junto do Conselho Diretivo, da Tutela e, conseqüentemente, da Direção-Geral do Orçamento.

A previsão de execução orçamental, que se realiza numa periodicidade mensal, evidenciou um resultado positivo, e revela-se como principal instrumento de gestão do OSS, possibilitando, identificar atempadamente as necessidades de financiamento do Sistema de Segurança Social, como também as medidas de controlo da execução orçamental para que esta decorra de forma adequada e regular, nomeadamente, através da identificação prévia das alterações orçamentais necessárias, nas previsões de receita ou nas dotações de despesa, tanto a nível do orçamento consolidado como do orçamento das instituições de segurança social. Esta atividade demonstrou ser de importância fulcral para mais um exercício económico exigente de acompanhamento do enquadramento orçamental e contabilístico de todos os apoios financeiros relativos às medidas associadas à Covid-19, por forma a viabilizar os respetivos pagamentos aos beneficiários em tempo útil.

Sendo da competência do IGFSS efetuar a gestão global do Orçamento da Segurança Social e assegurar o acompanhamento da execução orçamental, destaca-se que a execução orçamental provisória referente ao ano de 2021, apresentou um excedente global do subsetor da Segurança Social no montante de 2.253,8 milhões de euros (ótica da contabilidade pública), uma variação de mais 122,3 milhões de euros face ao período homólogo, conforme se constata no quadro infra.

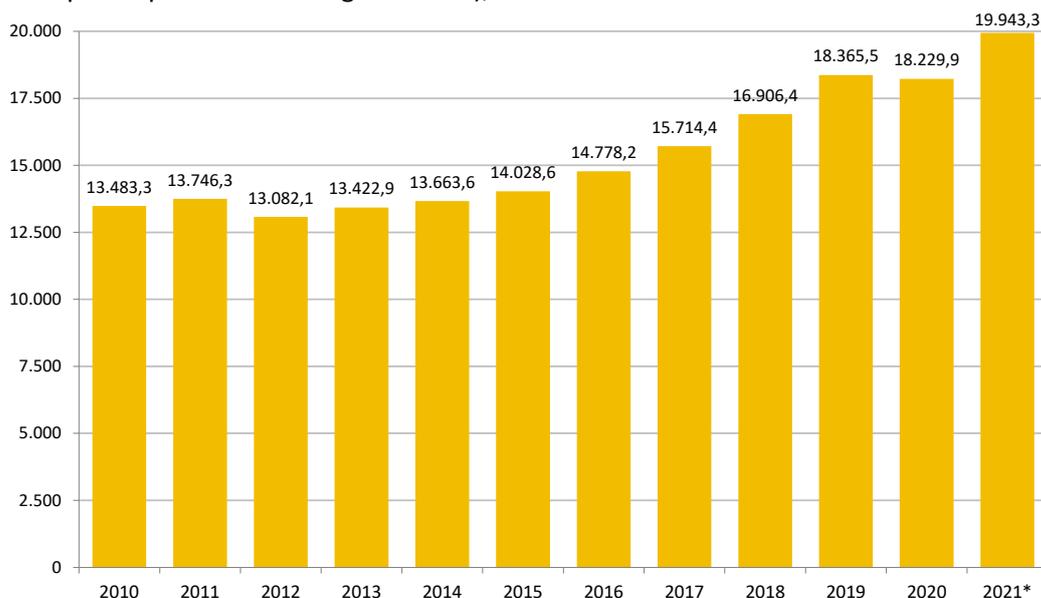


Nota: *Dados da execução provisória

Gráfico 12 - Evolução do saldo orçamental da Segurança Social em contabilidade pública (em milhões de euros)

A receita efetiva atingiu, em dezembro, o montante de 33.480,1 milhões de euros, tendo registado um aumento de 4,2 % em termos homólogos. Para esta variação concorreram, essencialmente, os seguintes fatores:

- O aumento da receita total de contribuições e quotizações em 1.713,4 milhões de euros (mais 9,4 % do que no período homólogo de 2020);



Nota: *Dados da execução provisória

Gráfico 13 - Evolução das contribuições e quotizações (em milhões de euros)

- O aumento das transferências correntes da União Europeia em 376,8 milhões de euros, mais 37,8 % que o registado em 2020;
- A redução das transferências correntes da administração central, ascende a 1.018,8 milhões de euros (sem incluir a transferência para o Regime Substitutivo Bancário). No entanto, o total de financiamento do Orçamento do Estado (sem incluir a transferência para o Regime Substitutivo Bancário) apresenta uma redução de 1.020,1 milhões de euros, comparativamente a igual período de 2020. Esta redução é justificada pela diminuição das transferências do OE, no que respeita ao financiamento das medidas excecionais no âmbito do Covid-19 e à isenção de pagamento de TSU (menos 469,3 milhões de euros e menos 477,6 milhões de euros, respetivamente, face ao período homólogo de 2020) e das transferências do OE para cumprimento da LBSS (menos 72,7 milhões de euros do que no período homólogo de 2020);
- O aumento, no computo total, dos rendimentos e das outras receitas correntes em 267,9 milhões de euros, face ao mesmo período de 2020, é justificado, principalmente, pelo efeito associado à operacionalização contabilística da atualização da prestação social para a inclusão e respetivo complemento, introduzida pela Portaria n.º 5/2021, de 6 de janeiro, que procede à atualização do valor de referência anual com efeitos a 1 de dezembro de 2020. Esta implicou um aumento na rubrica de reposições não abatidas aos pagamentos na ordem dos 87,3 milhões de euros, refletidos no mês de março.

A despesa efetiva, em dezembro, ascendeu a 31.226,3 milhões de euros, mais 4,0 % do que no período homólogo de 2020. Este aumento deveu-se, principalmente, aos seguintes fatores:

- O aumento da despesa com pensões e complementos em 487,9 milhões de euros (mais 2,7 % do que em dezembro de 2020);
- O aumento da despesa com prestações de desemprego no montante de 74,1 milhões de euros, que representam um acréscimo de 4,9 % face ao período homólogo;
- O aumento da despesa com o rendimento social de inserção no montante de 16,6 milhões de euros, que representam um acréscimo de 4,9 % face ao período homólogo;
- O aumento da despesa com o subsídio de educação especial em 38,1%, mais 14,1 milhões de euros do que em dezembro de 2020;
- O aumento da despesa com programas e prestações de ação social em 5,4%, mais 105,5 milhões de euros do que em dezembro de 2020;
- O aumento da despesa com subsídios e transferências correntes, relativos à vertente de formação profissional e de ação social, em 44,6% face a dezembro de 2020, traduzindo-se num acréscimo de despesa de 446,4 milhões de euros;
- O aumento da despesa com a prestação social para a inclusão e respetivo complemento em 27,8 %, mais 114,0 milhões de euros do que em dezembro de 2020, pelo impacto da respetiva atualização com efeitos retroativos, realizada em março. Este aumento é compensado em 87,3 milhões de euros pelo registo de reposições não abatidas nos pagamentos, referente ao último trimestre de 2020, já explicado no ponto referente às “Outras receitas correntes”;
- O aumento da despesa com o subsídio e complemento por doença em 6,2 milhões de euros, o que representa um acréscimo de 0,8% em relação ao período homólogo e a diminuição da despesa com as doenças profissionais em 34,0 milhões de euros, o que evidencia uma redução de 34,3 %;
- A diminuição da despesa com prestações de parentalidade em 20,0 milhões de euros, o que representa um decréscimo de 3,0 % face ao período homólogo;
- A diminuição das despesas com abono de família em 36,7 milhões de euros, que atinge um decréscimo de 4,5 %, face a mesmo período de 2020;
- A diminuição das despesas com complemento solidário para idosos em 7,3 milhões de euros, que evidencia um decréscimo de 3,4 %, comparando com o mesmo período de 2020.

No que se refere à área da Direção da Conta, particularmente o processo nuclear de preparação da Conta Consolidada da Segurança Social, e apesar do contexto pandémico, e da participação ativa da equipa no projeto de desenvolvimento da nova ferramenta de consolidação no novo referencial contabilístico, no novo sistema de informação financeira da Segurança Social, foram cumpridos todos os prazos legais de reporte definidos para a entidade consolidante, pela Direção Geral do Orçamento e pelo Tribunal de Contas.

No âmbito das competências como entidade coordenadora no tratamento de informação referente aos encargos plurianuais e na validação de informação respeitante ao mapa de pagamentos em atraso de todas as instituições do subsetor (cumprimento da Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso), foram mantidos os níveis de qualidade de resposta às solicitações e cumprimento dos prazos legalmente definidos.

Os padrões de exigência nesta área refletem-se igualmente nos processos de reconciliação dos saldos patrimoniais e orçamentais no subsetor da Segurança Social, assim como em matéria de promoção da normalização contabilística das operações orçamentais e patrimoniais no subsetor, sendo ainda relevante a elaboração das normas de encerramento de contas, recolha e divulgação de informação de todas as instituições que integram o perímetro de consolidação da Segurança Social.

No âmbito da divulgação externa de informação sobre a conta consolidada deste Subsetor, foram por esta área desenvolvidos capítulos de dimensão orçamental e patrimonial dando corpo ao Relatório da Conta da Segurança Social, cujo conteúdo se encontra disponibilizado no site da Segurança Social.

ÁREA DA CONTABILIDADE

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

O exercício de 2021, ainda em contexto pandémico ficou assinalado por um ano particularmente exigente para toda a equipa, no sentido do cumprimento não apenas dos prazos legais definidos, para a apresentação do relatório e prestação de contas do IGFSS ao Conselho Diretivo, respetivo reporte ao Tribunal de Contas, como assegurou uma resposta atempada às solicitações do ROC, para efeito da certificação legal de Contas. De referir ainda a participação desta direção no desenvolvimento de diversos processos contabilísticos a concretizar no novo sistema de informação financeira da Segurança social, e realização de inúmeros testes de operações de cariz funcional nesse mesmo sistema, em colaboração com as restantes instituições do Sistema de Segurança Social.

Este exercício económico, fica registado ainda como o início da automatização de várias operações contabilísticas, resultado do projeto de implementação do *Interface* SICCC/SIF em setembro de 2021, possibilitando uma previsível melhoria na obtenção de informação ao nível da execução orçamental em SIF sobre prestações sociais e na integração de informação no âmbito da tesouraria única da Segurança Social, tendo esta Direção tido também uma participação assinalável neste âmbito.

Salienta-se os trabalhos de acompanhamento relacionados com a auditoria informática ao sistema de informação financeira e os sistemas de gestão de contas correntes, a participação no projeto cartões pré-pagos da Segurança Social, de modo a garantir o cumprimento dos requisitos contabilísticos e orçamentais e o acompanhamento da implementação do projeto SNC-AP, onde se inclui a definição dos Processos de Negócio, no novo referencial contabilístico, bem como com a realização de testes de aceitação.

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 2021 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.

A atividade desenvolvida em 2021 foi, à semelhança do exercício anterior, reforçada com a continuidade na realização de estudos de impacto da implementação de um conjunto de medidas legislativas excecionais e temporárias, de proteção no emprego e dos rendimentos dos cidadãos e das suas famílias, no âmbito do combate à pandemia Covid-19, e a monitorização/afecção mensal destas medidas em termos físicos e financeiros, face ao orçamentado.

SNC-AP E NOVA LEI DO ENQUADRAMENTO ORÇAMENTAL

No exercício de 2021, ainda no âmbito do projeto de 1ª fase (ou fase transitória) da Implementação do SNC-AP no Subsetor da Segurança Social, através da ferramenta de SIF - *SAPReady*, todas as Instituições do subsetor deram continuidade ao reporte de informação financeira ao Sistema Central de Contas Públicas (S3CP), no âmbito da norma técnica nº 1/2017 da Unidade de Implementação da Lei de Enquadramento Orçamental (UniLEO).

Quanto à 2ª fase da Implementação do SNC-AP e nova LEO no Subsetor da Segurança Social- *SAP4HANA*, o projeto teve a sua fase mais ativa, envolvendo todos os recursos desta área de negócio, participando em sucessivas reuniões por videoconferência com as equipas de projeto e realizando inúmeros testes em ambiente simulador no novo sistema de informação financeira, em *SAP4HANA*. Em conjunto com o II, a este Departamento competiu a tarefa rigorosa de coordenação deste projeto, que contou igualmente com a colaboração de prestador externo de serviços com experiência de implementação de projetos desta dimensão.

Decorreram reuniões de colaboração deste Departamento, em representação do IGFSS, com a UniLEO, não apenas no tema da estruturação da orçamentação por programas deste Subsetor, mas também um apoio no levantamento de necessidades do Estado no reconhecimento de operações relevantes de consolidação ao nível setorial e na esfera da Entidade Contabilística Estado.

RECURSOS HUMANOS

Importa salientar que o número de trabalhadores afeto à Direção do Orçamento e Conta representa uma taxa de ocupação de cerca de 50%, tendo em conta o definido no mapa de pessoal. Por esta razão, destaca-se o esforço de toda a equipa no compromisso do 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.

A 31 de dezembro de 2021, o total de recursos humanos afeto ao Departamento de Orçamento e Conta era de 36 trabalhadores.

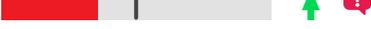
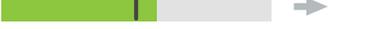
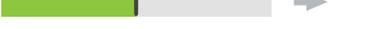
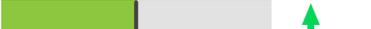
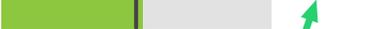
| Recursos humanos DOC | | |
|----------------------|------|------|
| 2019 | 2020 | 2021 |
| 35 | 35 | 36 |

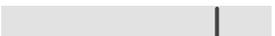
Quadro 13 - Recursos humanos DOC

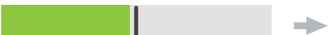
Fonte: Direção de Recursos Humanos – mapa de pessoal

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 2021.

PN.03 - Orçamento e Conta em 31-12-2021

| | Eficácia | Metas | |
|--|-----------------|-----------------|---|
| <input type="checkbox"/> PN.03 - Orçamento e Conta | 78,76 pts | (50 pts) | 157,52%  |
| <input type="checkbox"/> Clientes | 74,71 pts | (50 pts) | 149,42%  |
| <input type="checkbox"/> Aumentar o nível de satisfação dos SH internos e externos | 62,68 pts | (50 pts) | 125,36%  |
| Taxa de satisfação dos clientes externos | 91 % | (93 %) | 97,85%  |
| Taxa de cumprimento dos OLA | 94,12 % | (90 %) | 104,58%  |
| Tx cumprimento prazo resposta auditores internos e externos | 117,76 % | (100 %) | 117,76%  |
| <input type="checkbox"/> Elaborar e gerir o Orçamento da Segurança Social | 74,94 pts | (50 pts) | 149,88%  |
| Prazo de elaboração dos relatórios Saldo Orçamental ISSs | 138 PA | (120 PA) | 115%  |
| Elaboração do OSS 2022 | 63,6 PA | (60 PA) | 106%  |
| Prazo de apresentação da execução orçamental mensal | 135 PA | (120 PA) | 112,5%  |
| Apresentação de proposta de orçamento do IGFSS, I.P. | 31 PA | (20 PA) | 155%  |
| <input type="checkbox"/> Encerrar as Contas do IGFSS e elaborar a Conta da SS | 67,37 pts | (50 pts) | 134,74%  |
| Prazo de entrega do relatório de contas do IGFSS ao CD | 19 Dias úteis | (20 Dias úteis) | 105%  |
| Elaboração da CSS e Relatório | 93 PA | (80 PA) | 116,25%  |
| Elaboração de normas de encerramento das contas | 42 PA | (30 PA) | 140%  |
| Apuramento saldos orçamentais patrimoniais por programas | 42,4 PA | (40 PA) | 106%  |
| Encerramento das Contas do IGFSS e entrega ao TC | 140 PA | (140 PA) | 100%  |
| <input type="checkbox"/> Efetuar a normalização contabilística e orçamental | 100 pts | (50 pts) | 200%  |
| Tx cumprimento prazo normalização contabilística/orçamental | 100 % | (95 %) | 105,26%  |
| Tx cump. Prazo Atualiz Plano Contas e map. SNC-AP-SAP... | 100 % | (95 %) | 105,26%  |
| <input type="checkbox"/> Efetuar a previsão de execução orçamental | 79,86 pts | (50 pts) | 159,72%  |
| Apresentação da previsão de execução orçamental | 211,1 PA | (160 PA) | 131,94%  |
| Apresentação da previsão de execução orçamental do IGFSS | 107,8 PA | (100 PA) | 107,8%  |
| <input type="checkbox"/> Analisar séries históricas e realizar estudos prospetivos | 76,47 pts | (50 pts) | 152,94%  |
| Realização de estudos prospetivos (previsões de execução) | 30 PA | (30 PA) | 100%  |
| Taxa de assertividade dos estudos prospetivos | 80,9 % | (80 %) | 101,13%  |
| Tempo de realização de projeções/estudos (OSS, plurianual e... | 100 % | (90 %) | 111,11%  |

| | Eficácia | Metas | |
|---|-----------------|--------------|---|
| Qualidade das projeções e estudos realizados | 100 % | (90 %) | 111,11%  → |
| Previsão Receitas Cessantes - OSS/2022 | 11,8 PA | (10 PA) | 118%  → |
| <input type="checkbox"/> Estudar a evolução das prestações e realizar estudos impacto | 69,58 pts | (50 pts) | 139,16%  → |
| Elaboração de relatório de acompanhamento de prestações | 23 PA | (20 PA) | 115%  → |
| Monitorizar impactos de medidas de política | 145,2 PA | (120 PA) | 121%  → |
| Elaboração de relatório das séries longas da SS | 11,2 PA | (10 PA) | 112%  → |
| <input type="checkbox"/> Financeira | 91,5 pts | (50 pts) | 183%  → ! |
| <input type="checkbox"/> Diminuir o prazo médio de pagamentos e recebimentos | 91,5 pts | (50 pts) | 183%  → |
| Taxa de validação dos registos contabilísticos/despesa | 99,82 % | (97 %) | 102,91%  → |
| Taxa de validação dos registos contabilísticos/receita | 98,7 % | (94 %) | 105%  → |
| Prazo médio de pagamento | 16,53 Dias | (23 Dias) | 128,13%  → ↑ |
| <input type="checkbox"/> Reconciliar informação sobre dívida no SIF | 0 pts | (80 pts) | 0%  → ! |
| Reconciliar a dívida contribuições acordo prestacional e SSV | 0 PA | (0 PA) | 0%  → ! |
| <input type="checkbox"/> Processos internos | 75,81 pts | (50 pts) | 151,62%  → ↑ |
| <input type="checkbox"/> Aumentar a eficiência dos processos | 77,81 pts | (50 pts) | 155,62%  → |
| Taxa de cumprimento na manutenção dos mapas do SIF | 100 % | (95 %) | 105,26%  → |
| Prazo de análise mensal dos Fundos Disponíveis do IGFSS | 125,4 PA | (120 PA) | 104,5%  → |
| <input type="checkbox"/> Aumentar a eficácia dos processos | 71,81 pts | (50 pts) | 143,62%  → |
| Contribuir para a implementação do SNC-AP (SAP4 HANA) | 87,1 % | (80 %) | 108,88%  → |
| Consolidação patrimonial no módulo do SIF - EC - CS | 28 PA | (20 PA) | 140%  → |
| Análise de saldos do ano 2021 | 40 PA | (40 PA) | 100%  → |
| Qualificação da validação do MFD | 135 PA | (120 PA) | 112,5%  → |
| Validação e envio do OSS corrigido para publicação | 111,6 PA | (90 PA) | 124%  → |
| Validação mensal das alterações orçamentais | 136,4 PA | (120 PA) | 113,67%  → |
| <input type="checkbox"/> Aprendizagem e crescimento | 72,18 pts | (50 pts) | 144,36%  → ↑ |
| <input type="checkbox"/> Assegurar a melhoria contínua do processo | 100 pts | (50 pts) | 200%  → |
| Taxa de redução de volume de impressão | 73,18 % | (15 %) | 487,87%  → |
| Taxa redução de encargos com atividade corrente face a 2018 | 20,05 % | (7,5 %) | 267,33%  → |

| | Eficácia | Metas | |
|---|-----------------|------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Promover a avaliação do desempenho | 77,5 pts | (50 pts) | 155%  |
| Monitorização intercalar dos objetivos - BSC | 36,6 PA | (30 PA) | 122%  |
| <input type="checkbox"/> Valorizar o capital humano | 51,85 pts | (50 pts) | 103,7%  |
| Taxa de colaboradores abrangidos por formação | 65,71 % | (80 %) | 82,14%  |
| Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns | 7,66 Pontos | (6,8 Pontos) | 112,65%  |
| Homologação avaliações (SIADAP 3) | 93,22 Dias | (135 Dias) | 130,95%  |
| Contratualização objetivos (SIADAP 3) | 59,6 Dias | (60 Dias) | 100,67%  |
| Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais co... | 131 Dias úteis | (125 Dias úteis) | 95,2%  |
| Plano Anual de Gestão | 68,6 PA | (70 PA) | 98%  |
| <input type="checkbox"/> Qualificar o sistema de comunicação externa e interna do DOC | 59,38 pts | (50 pts) | 118,76%  |
| Divulgação externa de informação orçam. e finan. do sistema | 22,4 PA | (20 PA) | 112%  |
| Divulgação interna de informação orçam. e finan. do sistema | 20,6 PA | (20 PA) | 103%  |

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, atividades asseguradas no IGFSS pelo PN.04 – Gestão Financeira / Departamento de Gestão Financeira (DGF).

TESOURARIA E RENTABILIZAÇÃO DOS EXCEDENTES

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

Como objetivo nuclear para 2021, estabeleceu-se obter um diferencial médio anual positivo superior a 35 pontos base entre a rendibilidade média do IGFSS e as taxas do Mercado Monetário Interbancário (MMI), no conjunto das aplicações financeiras com capitalização. O diferencial de 35 pontos base foi proposto tendo em conta a 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, as quais se encontram a níveis historicamente baixos, verificando-se taxas negativas em todos os prazos das taxas Euribor.

O ano de 2021 caracterizou-se pela opção por um modelo de gestão igual ao de 2020, no que respeita à rentabilização dos excedentes de Tesouraria, optando-se pelo reforço de aplicações efetuadas em CEDIC junto do IGCP, EPE., e pela diminuição do recurso à Banca Institucional.

Em consequência desta alteração, à data do fecho do ano de 2021, apenas se encontravam constituídas duas aplicações na Banca Institucional, no valor de 23,8 milhões de euros, associadas à Linha de Crédito de Apoio à Economia Social, a par de um montante de 3.841 milhões de euros em CEDIC, refletindo uma posição mais assertiva da Tesouraria do Estado na procura de aplicações financeiras, com os respetivos reflexos positivos no financiamento do Estado e na Dívida Pública.

Desde 12 de setembro de 2019, que o Conselho do Banco Central Europeu (BCE) não efetua quaisquer alterações nas taxas de juro aplicável às operações principais de refinanciamento, nas taxas de juro aplicáveis à facilidade permanente de cedência de liquidez e à facilidade permanente de depósito mantendo-se em 0,00%, 0,25% e -0,50%, respetivamente.

Durante o ano de 2021, o capital médio diário em aplicação situou-se em 2.747,6 milhões de euros, obtendo-se uma taxa de rendibilidade para o conjunto dos prazos de 7 pontos base. Importa, no entanto, salientar que o IGFSS apenas efetuou aplicações em CEDIC.

Comparativamente com a rendibilidade média do MMI, verificou-se um diferencial na performance do IGFSS de mais 59 pontos base. Face à meta inicialmente estabelecida, verifica-se um diferencial positivo de 14 pontos base.

CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS FINANCEIROS E RESPETIVO ACOMPANHAMENTO

No âmbito da contratação pública, a Direção de Acordos e Controlo Interno durante o ano de 2021, efetuou os seguintes procedimentos:

- 1001/20/0000283 - Aquisição de serviço de banco de apoio associado ao IBAN Virtual – prestador de serviço: Deutsche Bank;
- 1001/21/0000028 – Aquisição de serviços de banco de apoio para arrecadação de receita da Segurança Social (GC+RE – Entidade 21056) - prestador de serviço: Novobanco;
- 1001/21/0000023 - Aquisição de serviços de banco de apoio para recuperação de prestações sociais, através do sistema de pagamento de serviços disponibilizado pela rede Multibanco - prestador de serviço: Novobanco;
- 1001/20/0000224 - Aquisição de serviços de banco de apoio para arrecadação de receita da Segurança Social através da rede multibanco – Segurança Social Direta (SSD) - prestador de serviço: Millennium BCP;
- 1001/21/0000056 - Aquisição de serviços de banco de apoio para pagamento de prestações diferidas - CNP por transferência crédito SEPA Nacional - prestador de serviço: Novobanco;
- 1001/21/0000077 – Ajuste Direto para o serviço de banco de apoio para arrecadação de receita associada à recuperação prestações sociais (SICC – Entidade 21111) - prestador de serviço: Novobanco;
- 1001/21/0000112 - Aquisição de serviços para restituições SEF, através da modalidade de pagamento por transferência bancária SEPA CT - prestador de serviço: Novobanco;
- 1001/21/0000114 - Aquisição de serviços receção de valores devidos à Segurança Social através de Terminais de Pagamento Automático (TPA) - prestador de serviço: CGD;
- 1001/21/0000044 – Aquisição de serviços para pagamento das citações de dívida emitidas pelas Secções de Processo Executivo do IGFSS, através do Multibanco Serviço Normal – SEF (Sistema de Execuções Fiscais) - prestador de serviço: CTT;
- 1001/21/0000113 – Aquisição de serviços de pagamento de prestações sociais ASIC e ASEC através da modalidade de transferência Não SEPA – proposta em análise.

ABASTECIMENTO FINANCEIRO ÀS INSTITUIÇÕES E SERVIÇOS DO SISTEMA

No âmbito da gestão unificada dos recursos financeiros da Segurança Social, o IGFSS assegurou durante o ano de 2021 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 beneficiários de Pensões, Complemento Solidário de Idosos, Subsídio por Morte, pagamentos diretos às Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e aos beneficiários de Ações de Formação Profissional no âmbito dos Fundos da União Europeia e Portugal 2020.

Os abastecimentos financeiros e pagamentos via Tesouraria Única atingiram o total de 27.672 milhões de euros, ligeiramente inferior aos pagamentos realizados em 2020, 27.986 milhões de euros, com a distribuição apresentada no gráfico seguinte.

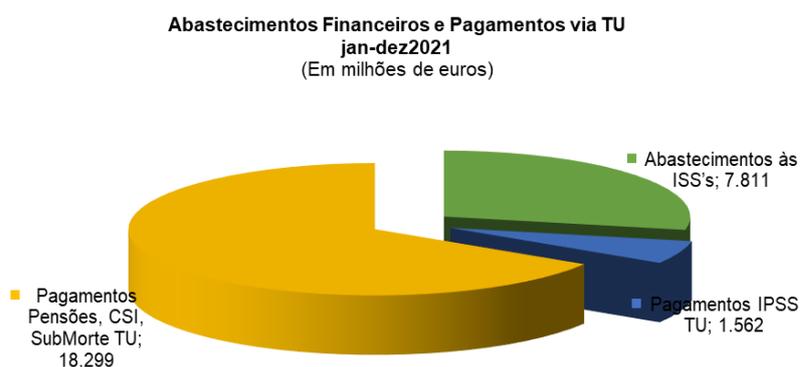


Gráfico 14 - Abastecimentos financeiros e pagamentos via Tesouraria Única

Em 2021, relativamente aos pagamentos efetuados no âmbito da Tesouraria Única, destacam-se os valores pagos de pensões no valor 18.032 milhões de euros, as transferências de Ação Social, que atingiram 1.561 milhões de euros, e de Outras Prestações, com 202 milhões de euros. Foram também executadas transferências, no total de 1.533 milhões de euros, para financiamento das medidas extraordinárias, no âmbito da Covid-19.

No que respeita ao Fundo de Certificados de Reforma, foram recebidos 5.763.426 euros e resgatados 1.932.016 euros.

RECEBIMENTOS DA RECEITA AFETA AO SISTEMA DE SEGURANÇA SOCIAL – CONTRIBUIÇÕES E REPOSIÇÕES DE PRESTAÇÕES SOCIAIS

No contexto da Tesouraria Única do Sistema de Segurança Social - vertente de recebimentos, a centralização das cobranças de receitas do ISS, recebidas nas Tesourarias do Sistema, ocorrida em anos anteriores, traduziu-se num aumento do volume de cobranças arrecadadas nas contas bancárias do IGFSS desde então. Estas cobranças, no ano de 2021, ascenderam a, aproximadamente, 12,6 milhões de euros, representando cerca de 11% do total cobrado, destacando-se um decréscimo de 7,6% relativamente ao ano transato. A quebra do volume de cobranças nas Tesourarias do sistema da Segurança Social resulta da contração económica originada pela pandemia da Covid-19 e das medidas governamentais de apoio à economia, adotadas no contexto pandémico.

O Despacho nº 15283/2013, que regula os pagamentos dos valores devidos à Segurança Social nas Tesourarias do sistema de Segurança Social, apenas permite 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, contribuindo para a redução/eliminação de más cobranças e para uma alteração do canal de pagamento por parte dos contribuintes/beneficiários.

As cobranças de reposições de prestações sociais arrecadadas nas contas bancárias do IGFSS através do canal de pagamento multibanco ascenderam a cerca de 73,1 milhões de euros.

O processo de participação de dívidas referentes a reposições de prestações sociais e pensões iniciou em 2014, sendo a cobrança creditada diretamente nas contas bancárias do IGFSS, através dos diversos canais de cobrança.

A cobrança de dívida associada a reposições de prestações sociais e pensões, em 2021, ascendeu a 11,85 milhões de euros, representando um acréscimo de 26,32% relativamente ao ano anterior. O canal multibanco apresentou a maior parcela da cobrança, 86%, seguindo-se as Tesourarias do sistema da Segurança Social, com 11%. A referida alteração legislativa também implicou a mudança do meio de pagamento preferencial nas Tesourarias do sistema, que passou a ser o TPA, representando, este ano, 62,48% do volume de cobranças, constatando-se um acréscimo de 4,20 pontos percentuais em relação ao ano transato.

Em 2020 iniciou-se o processo de participação de dívidas referentes aos Fundos (FSS, FGADM e FGS), tendo sido cobrados, durante o ano de 2021, 1.146.414,84 euros, essencialmente através do canal multibanco (79%).

Deu-se continuidade, em articulação com o II e o ISS, ao projeto do novo Interface *SICC-SIF-TU*, que engloba as prestações sociais processadas através de *SICC* (desemprego, doença, rendimento social de inserção, ação social, pensões, fundos, entre outros), com a eliminação do atual abastecimento financeiro por parte do IGFSS e a correspondente necessidade de devolução de disponibilidades.

Realça-se, no decorrer de 2021, a implementação, das interfaces *SEF-SIF* e *GC-SIF*, do agrupamento das cobranças no lançamento às contas bancárias, que permitiu reduzir substancialmente os documentos contabilizados anualmente nas contas DO, facilitando a reconciliação bancária, a análise das diferenças entre as contabilizações e os respetivos movimentos bancários e, diminuindo significativamente o número de documentos por reconciliar, caso a contabilização da cobrança não corresponda aos movimentos bancários.

FUNDOS SOB GESTÃO DO IGFSS

O IGFSS assegura ainda a gestão dos Fundos Autónomos, designadamente do Fundo de Socorro Social (FSS), Fundo de Garantia Salarial (FGS), Fundo Garantia Compensação do Trabalho (FGCT), Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores (FGADM), Fundo Especial de Segurança Social dos Profissionais de Banca dos Casinos (FESSPBC) e outros Fundos Especiais e Programas.

FUNDO DE SOCORRO SOCIAL

O Fundo de Socorro Social (FSS) destina-se a prestar apoio nas seguintes situações:

- em situações de alerta, contingência ou calamidade conforme tipificadas na Lei de Bases da Proteção Civil;
- às Instituições Particulares de Solidariedade Social, equiparadas ou outras de fins idênticos e de reconhecido interesse público que prossigam modalidades de ação social;
- a pessoas e famílias que se encontrem em situação de emergência social;
- para fazer face à despesa decorrente do diferimento da desocupação de imóvel arrendado para habitação, nos termos da legislação aplicável.

O financiamento do FSS é assegurado pelos resultados líquidos dos jogos sociais explorados pela Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, distribuídos anualmente por portaria do ministro responsável pela área setorial, cabendo ao Fundo 7% das verbas transferidas para o IGFSS.

Em 2021 a receita do Fundo ascendeu a 131.750.477,59 euros e a despesa foi de 7.680.464,74 euros.

De salientar que a receita não tem sido contabilizada na execução orçamental/contas do FSS, sendo este financiado até ao final do 1.º semestre de 2021, através de abastecimentos mensais de acordo com plano de tesouraria anual.

No 2.º semestre procedeu-se à regularização e correção deste procedimento, afetando e registando contabilisticamente os 7% dos jogos sociais ao financiamento do Fundo e transferindo o saldo de gerência para conta à ordem do FSS (118.123.871,16 euros).

FUNDO DE SOCORRO SOCIAL - IPSS

O Fundo de Socorro Social (FSS) concede apoio às IPSS, sendo que os Subsídios concedidos podem ter várias finalidades, variando o prazo para a execução do apoio:

- Obras em infraestruturas afetas às respostas sociais;
- Aquisição de equipamento móvel;
- Aquisição de viaturas;
- Desenvolvimento da ação social;
- Equilíbrio financeiro.

Em 2021, foram concedidos 73 apoios (menos 44 do que no ano anterior) e foram pagos 131 subsídios, no montante de 7.619.174,11 euros.

FUNDO DE SOCORRO SOCIAL - PESSOAS E FAMÍLIAS QUE SE ENCONTREM EM SITUAÇÃO DE EMERGÊNCIA SOCIAL

A Lei n.º 10/2016, de 4 de abril, estabelece o direito a uma compensação por morte emergente de doença profissional dos trabalhadores da Empresa Nacional de Urânio, SA (ENU), regulamentada pela portaria n.º 183/2016, de 11 de julho.

A ENU teve a seu cargo a exploração de minas de urânio em Portugal, tendo encerrado no final de 2004 após décadas de atividade.

Em 2021, foram pagas compensações tendo por base este Fundo no montante de 30.000 euros relativos a processos entrados em 2020.

FUNDO DE SOCORRO SOCIAL - DESOCUPAÇÃO DE IMÓVEL ARRENDADO PARA HABITAÇÃO

O FSS substitui-se ao arrendatário, mediante decisão judicial, indemnizando o senhorio pelas rendas não pagas no decurso do diferimento da desocupação de imóvel arrendado para habitação, quando a resolução do contrato resulte do não pagamento de rendas e se verifique carência de meios do inquilino (executado), ficando por essa via sub-rogado nos direitos do senhorio.

Cade ao FSS indemnizar o senhorio pelas rendas não pagas, no período de diferimento da desocupação concedida.

Em 2021, foram apoiadas 20 famílias, no montante de 30.960 euros.

FUNDO DE GARANTIA SALARIAL

O Fundo de Garantia Salarial (FGS) tem por objetivo assegurar o pagamento dos créditos emergentes do contrato de trabalho e da sua violação ou cessação, aos trabalhadores que, reunindo as condições legalmente estabelecidas, o requeiram, nos casos em que tais créditos não possam ser pagos pela entidade empregadora por motivo de insolvência ou de situação económica difícil.

O Fundo fica sub-rogado nos direitos de crédito e respetivas garantias, nomeadamente privilégios creditórios dos trabalhadores, na medida dos pagamentos efetuados.

No ano de 2021 deram entrada 7.870 novos requerimentos e foram analisados 16.321 requerimentos que tiveram as seguintes decisões:

- 12.121 tiveram diferimento parcial, representando 74,3% do total, na maioria com fundamento na redução para o *plafond* legal e por existirem créditos vencidos fora do período de referência;
- 2.503, obtiveram indeferimento, sendo que 848 foram por caducidade;
- 1.697 tiveram deferimento, representando 10,4% do total dos requerimentos.

Assumem particular relevância na atividade desenvolvida no decurso de 2021 os seguintes aspetos:

- Decréscimo significativo de número de requerimentos entrados, que comparativamente ao ano anterior se situa em cerca de metade dos pedidos apresentados (2021: 7.870; 2020: 14.278);
- Considerável diminuição do número de requerimentos pendentes, que regista um número histórico de apenas 386 pedidos em estado de pendência e transitados para 2022 (2020: 2.201);
- Valor recuperado pelo Fundo ascende a 40.861.696 euros (2020: 30.064.790 euros).

No exercício económico de 2021 foram efetuados pagamentos de créditos salariais relativos a 14.247 requerentes (2020: 13.979), no valor total de cerca de 76,7 milhões de euros (2020: 75,8 milhões de euros).

FUNDOS DE COMPENSAÇÃO DO TRABALHO E DE GARANTIA DE COMPENSAÇÃO DO TRABALHO

Os Fundos de Compensação do Trabalho e de Garantia de Compensação do Trabalho, têm como objetivo garantir aos trabalhadores o pagamento efetivo de até 50% da compensação a que tenham direito por cessação do respetivo contrato de trabalho, calculada nos termos do artigo 366.º do Código do Trabalho, cujos contratos se celebrem após dia 1 de outubro de 2013.

O Fundo Compensação do Trabalho (FCT) é um fundo de capitalização individual financiado pelo empregador por meio de entregas mensais, que constituem uma poupança a que estes se encontram vinculados, com vista ao pagamento de até 50% do valor da compensação a que os trabalhadores abrangidos por este novo regime venham a ter direito na sequência da cessação do contrato de trabalho.

O Fundo de Garantia de Compensação do Trabalho (FGCT) é um fundo de natureza mutualista, igualmente financiado pelos empregadores por meio de entregas mensais, que visa garantir o valor necessário à cobertura de metade do valor da compensação devida por cessação do contrato de trabalho calculada nos termos do artigo 366.º do Código do Trabalho, subtraído do montante já pago pelo empregador ao trabalhador. O FGCT não responde por qualquer valor sempre que o empregador já tenha pago ao trabalhador valor igual ou superior a 50% da referida compensação.

No ano de 2021:

- deram entrada 18 requerimentos, com vista ao acionamento do Fundo, sendo que 10 daqueles requerimentos, obtiveram decisão de indeferimento, e 3 foram deferidos;
- o Fundo Garantia de Compensação do Trabalho (FGCT) cobrou uma receita líquida de 15 milhões de euros e pagou 7 milhões de euros.

FUNDO DE GARANTIA DE ALIMENTOS DEVIDOS A MENORES

O Fundo de garantia de alimentos devidos a menores (FGADM) paga uma prestação social que tem como objetivo assegurar o pagamento da prestação de alimentos no caso em que exista incumprimento por parte do progenitor devedor e está limitado aos agregados familiares em que o rendimento *per capita* não seja superior ao valor do indexante dos apoios sociais fixado. Este pagamento efetua-se mediante decisão judicial.

Em 2021, o pagamento das prestações de alimentos no âmbito do FGADM cifrou-se nos 39,5 milhões de euros, para um total médio mensal de 16.965 processos – refletindo um acréscimo de 25% em termos de valor.

No final de 2021, o montante da dívida a regularizar em plano prestacional era de 11.800.974,28 euros e o montante da dívida comunicada para execução fiscal era de 88.246.734,92 euros.

FUNDO ESPECIAL DE SEGURANÇA SOCIAL DOS PROFISSIONAIS DA BANCA DOS CASINOS

O Fundo Especial de Segurança Social dos Profissionais de Banca dos Casinos é um Fundo sem personalidade jurídica, sem autonomia administrativa, patrimonial e financeira, sob a gestão administrativa e financeira, do IGFSS.

No entanto, a gestão administrativa do Fundo foi do ISS até ao final de 2021, passando o IGFSS a exercer esta função em janeiro de 2022.

Constituem receitas do Fundo:

- Quotização de 15% sobre as gratificações que sejam espontaneamente dadas pelos frequentadores a um grupo fechado de trabalhadores, constituído por todos os seus beneficiários em 31 de maio de 2019;
- 2,8% da receita especial de jogo afeta ao Turismo de Portugal com o limite anual de 3.500.000 euros, nos termos do artigo 84.º do DL 422/89, de 2 de dezembro, na redação atual;
- Juros de eventuais depósitos ou aplicações financeiras.

Constituem despesas do Fundo:

- Prestações complementos de invalidez;
- Prestações complementos de velhice;
- Prestações complementos de sobrevivência;
- Encargos bancários;
- A variação da despesa no último triénio foi de 8,3%.

Em 2021 a receita deste Fundo ascendeu a 1.244.374,79 euros e a despesa foi de 2.982.578,37 euros, existindo no final do exercício económico 741 beneficiários com prestação complementar, sendo que o déficite orçamental anual registado foi compensado pela utilização do saldo de gerências anteriores.

FUNDO DE COBRANÇA EXECUTIVA DA SEGURANÇA SOCIAL

O art.º 4.º do DL nº. 56/2019, de 26 de abril, procedeu à criação do Fundo de Cobrança Executiva (FCE) da Segurança Social, com a finalidade de atribuição dos prémios de desempenho e pagamento dos prémios de seguro de responsabilidade civil para cobertura do risco inerente ao desempenho profissional dos trabalhadores do IGFSS que exerçam funções de cobrança de dívida no Departamento de Gestão da Dívida, cujas respetivas regras de constituição e funcionamento se encontram em anexo do mencionado diploma.

O artigo 5.º institui um sistema de recompensa dos dirigentes e trabalhadores do IGFSS, que exercem funções de fiscalização e cobrança no Departamento de Gestão da Dívida, associado aos resultados alcançados no âmbito da cobrança da dívida à Segurança Social.

Este sistema de recompensa concretiza-se através da atribuição de prémios de desempenho, conforme critérios definidos e fixados (Portaria nº 173/2019, de 5 de junho).

Constituem receitas do FCE (art.º 3.º do anexo ao DL 56/2019):

- Taxa de justiça;
- Rendimentos de aplicações financeiras;
- Produto da alienação e do reembolso de valores do seu ativo;
- Receitas próprias do IGFSS que lhe forem afetas;
- Outras receitas que lhe venham a ser atribuídas.

Constituem despesas do FCE (art.º 4.º do anexo ao DL 56/2019):

- Prémios de desempenho a que se refere o art.º 5.º do DL 56/2019;
- Custos de gestão, de depósito, de transação e de guarda de ativos;
- Despesas de administração;
- Prémios de seguro de responsabilidade civil.

A Portaria nº 183/2021, de 1 de setembro, fixou em 13% a percentagem a aplicar sobre o valor da taxa de justiça cobrada pelo IGFSS, em 2020, para efeitos de determinação do valor da receita de taxa de justiça a afetar ao FCE.

O valor da receita do Fundo em 2021 foi de 1.297.990,00 euros e da despesa de 1.418.276,42 euros, o que se traduziu, respetivamente, num decréscimo de 35% e num acréscimo de 43%, face ao ano anterior.

O acréscimo da despesa no âmbito dos prémios de desempenho pagos aos dirigentes e trabalhadores do DGD foi justificado, por um lado, pelo aumento substancial no número de trabalhadores do DGD (cerca de 65) que em 2021 passou a reunir os necessários requisitos para auferir o prémio, designadamente, por passarem a deter 1 ano em funções naquele departamento e terem obtido no ciclo avaliativo anterior uma avaliação de desempenho de “Adequado” ou superior (trabalhadores integrados no IGFSS no âmbito do processo de regularização dos vínculos precários). Por outro lado, no primeiro trimestre de 2020 os prémios só foram pagos a 50% do seu valor, em respeito ao n.º 4 do art. 16.º da lei que aprovou o OE para 2019 (lei n.º 71/2018, de 31/12) que se manteve em vigor até 31 de março de 2019.

FUNDO DE REESTRUTURAÇÃO DO SETOR SOLIDÁRIO

O Fundo de Reestruturação do Setor Solidário (FRSS) destina-se a apoiar a reestruturação e a sustentabilidade económica e financeira das Instituições Particulares de Solidariedade Social e equiparadas, permitindo a manutenção do regular funcionamento e desenvolvimento das respostas e serviços sociais que estas entidades prestam.

No ano de 2021, foi dada continuidade ao acompanhamento dos planos apresentados pelo Conselho de Gestão do FRSS, sendo que das 93 instituições com planos aprovados, 45 liquidaram integralmente o plano proposto e 48 mantêm-se com plano de reembolsos em vigor para o ano de 2022.

Em 2021, o montante reembolsado foi de 1.646.103,00 euros, sendo que no final do ano, o valor em dívida ao Fundo era de 4.091.107,65 euros.

APOIOS SOB GESTÃO DO IGFSS

APOIO SOCIAL A IDOSOS E EMIGRANTES CARENCIADOS DAS COMUNIDADES PORTUGUESAS

O Apoio Social a Idosos Carenciados das Comunidades Portuguesas (ASIC-CP) constitui uma medida de apoio social do Estado português, destinada aos idosos portugueses residentes no estrangeiro, que se encontram em situação de absoluta carência de meios de subsistência, não superável pelos mecanismos existentes nos países de acolhimento.

O Apoio Social a Emigrantes Carenciados das Comunidades Portuguesas (ASEC-CP) constitui uma medida de apoio social do Estado português que se destina a fazer face a necessidades essenciais e extraordinárias de portugueses e seus familiares que se encontrem em situação de grande vulnerabilidade ou carência, para as quais não exista resposta adequada por parte das autoridades dos países de residência. Estes apoios são de carácter pontual.

No âmbito destes apoios foram pagos no ano de 2021, 725,6 mil euros, sendo 638 mil euros relativos ao ASIC (320 beneficiários no final do ano) e 87 mil euros ao ASEC, mais 3 % face a 2020.

APOIO SOCIAL AOS HEMOFÍLICOS E NO ÂMBITO DO ARTIGO 98.º

As ajudas sociais destinadas aos hemofílicos infetados pelo vírus da sida e respetivos familiares são asseguradas através do orçamento da ação social - família e comunidade e abrange:

- Os hemofílicos infetados pelo vírus da sida aos quais tenham sido ministradas, em estabelecimento de saúde da rede pública, transfusões de sangue ou medicamentos derivados do plasma humano, importados e eventualmente contaminados com aquele vírus, antes da obrigatoriedade da respetiva despistagem, e a quem tenha sido atribuída uma compensação pecuniária através da saúde;
- Cônjuges que tenham sido contaminados pelo vírus da sida em consequência da relação com as pessoas referidas no ponto anterior, desde que anterior ao respetivo diagnóstico;
- Os filhos das pessoas referidas anteriormente, tendo nascido de gravidez anterior à data do diagnóstico da contaminação com o vírus da sida pela mãe, sejam portadores do mesmo;
- Os filhos das pessoas referidas anteriormente, nascidos após o diagnóstico da contaminação, que se encontrem nas condições pessoais determinantes do reconhecimento do direito a prestações familiares no âmbito dos regimes de proteção social obrigatórios.

O montante do Apoio Social nesta componente atingiu, em 2021, o valor de cerca de 403,7 mil euros (decréscimo de cerca de 5%), tendo sido apoiados 38 beneficiários.

PAGAMENTOS NO ÂMBITO DO ARTIGO 98.º N DO CÓDIGO DO PROCESSO DO TRABALHO

Sempre que se declare a ilicitude do despedimento por via de uma decisão em 1.ª instância, o tribunal determina que o pagamento das retribuições devidas ao trabalhador, após o decurso de 12 meses, desde a apresentação do formulário referido no artigo 98.º C até à notificação da decisão de 1.ª instância seja efetuado pela entidade competente da área da Segurança Social.

A entidade competente da área da Segurança Social efetua o pagamento ao trabalhador das retribuições devidas até 30 dias após o trânsito em julgado da decisão que declare a ilicitude do despedimento.

No âmbito do Art.º 98 – N - Pagamento de retribuições intercalares pelo Estado foram efetuados, em 2021, pagamentos no valor de 14,7 mil euros.

RECURSOS HUMANOS

A 31 de dezembro de 2021, o total de recursos humanos afeto ao Departamento de Gestão Financeira era de 52 trabalhadores.

| Recursos humanos DGF | | |
|----------------------|------|------|
| 2019 | 2020 | 2021 |
| 51 | 49 | 52 |

Quadro 14 - Recursos humanos DGF

Fonte: Direção de Recursos Humanos – mapa de pessoal

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 2021.

PN.04 - Gestão Financeira em 31-12-2021

| | Eficácia | Metas | |
|---|-----------------|--------------|--|
| <input type="checkbox"/> PN.04 - Gestão Financeira | 82,81 pts | (50 pts) | 165,62%  → |
| <input type="checkbox"/> Financeira | 100 pts | (50 pts) | 200%  → |
| <input type="checkbox"/> Otimizar a tesouraria da SS | 100 pts | (50 pts) | 200%  → |
| Rendibilidade média IGFSS vs MMI | 59 PB | (35 PB) | 168,57%  → |
| <input type="checkbox"/> Clientes | 76,4 pts | (50 pts) | 152,8%  → |
| <input type="checkbox"/> Produzir informação de gestão | 65,83 pts | (50 pts) | 131,66%  → |
| Relatório rendibilidade e acordos | 129 PA | (120 PA) | 107,5%  → |
| Relatório movimento financeiro | 135 PA | (120 PA) | 112,5%  → |
| Relatório Acompanhamento da linha de crédito - (FCGM) | 23,6 PA | (20 PA) | 118%  → |
| <input type="checkbox"/> Garantir a qualidade dos canais protocolados (cobranças) | 79,01 pts | (50 pts) | 158,02%  → |
| Tx de cumpr. prazo de análise aos pedidos de regularizações | 98,01 % | (97 %) | 101,04%  → |
| Tx de cumpr. prazo diário envio situações irregulares banca | 98,97 % | (96 %) | 103,09%  → |
| <input type="checkbox"/> Assegurar a gestão processual dos fundos e programas | 71,3 pts | (50 pts) | 142,6%  → |
| Tempo médio tratamento do FGS - circ. de primeira apreciação | 4 Dias | (4 Dias) | 100%  → |
| Tempo médio tratamento do FGS - outros circuitos | 5 Dias | (6 Dias) | 116,67%  → |
| Taxa de processos por introduzir do FGADM | 0 % | (2,5 %) | 200%  → |
| <input type="checkbox"/> Aumentar a satisfação dos clientes | 84,22 pts | (50,01 pts) | 168,41%  → ↗ |
| Taxa de satisfação de clientes – Abastecimento Financeiro/TU | 100 % | (96 %) | 104,17%  ↑ |
| Taxa de cumprimento dos OLA | 92,11 % | (90 %) | 102,34%  → |
| <input type="checkbox"/> Controlar os fluxos financeiros das tesourarias do SSS | 77 pts | (50,01 pts) | 153,97%  → |
| Relatório de controlo das tesourarias GT | 86,8 PA | (70 PA) | 124%  → |
| Tx cumprimento prazo comunicação reconciliação processo ... | 100 % | (96 %) | 104,17%  → |
| Prazo comun./acomp. dif. reconcili. GC (II) e SEF (II) | 120 PA | (120 PA) | 100%  → |
| <input type="checkbox"/> Processos internos | 72,11 pts | (50 pts) | 144,22%  → |
| <input type="checkbox"/> Controlar os pagamentos TU/abastecimento das ISS | 78,36 pts | (50 pts) | 156,72%  → |
| Taxa de cumprimento dos prazos de envio dos workflows à ... | 100 % | (99,2 %) | 100,81%  → |
| Tx cumprimento prazo validação dos Planos de Fundos das I... | 100 % | (90 %) | 111,11%  → |

| | Eficácia | Metas | | |
|--|-----------------|------------------|---------|---|
| Prazo de análise das dif. reconciliação afetas ao processo | 124,6 PA | (110 PA) | 113,27% | → |
| Prazo tratamento contabilístico/processual das devoluções | 124,8 PA | (120 PA) | 104% | → |
| Prazo de tratamento de regularizações | 122,6 PA | (110 PA) | 111,45% | → |
| <input type="checkbox"/> Assegurar contabilização/reconciliação dos mov. financeiros | 83,81 pts | (50 pts) | 167,62% | → |
| Tx cumprimento prazo elaboração dos relatórios reconciliação | 100 % | (96 %) | 104,17% | → |
| Tx cumprimento prazo elab. do rel. dos registos por extrair | 100 % | (96 %) | 104,17% | → |
| Taxa de cumprimento do prazo de envio de ficheiros | 96 % | (94 %) | 102,13% | → |
| Tx cumprim. contabilização dos movimentos identificados | 97,2 % | (94 %) | 103,4% | → |
| <input type="checkbox"/> Assegurar o planeamento financeiro do IGFSS | 58,75 pts | (50 pts) | 117,5% | → |
| Prazo de apresentação do plano previsional diarizado | 128,4 PA | (120 PA) | 107% | → |
| <input type="checkbox"/> Controlar os prestadores dos serviços financeiros | 62,08 pts | (50 pts) | 124,16% | → |
| Avaliação dos prestadores de serviços financeiros | 131,6 PA | (120 PA) | 109,67% | → |
| <input type="checkbox"/> Aprendizagem e crescimento | 85,92 pts | (49,99 pts) | 171,87% | → |
| <input type="checkbox"/> Operacionalizar os Fundos | 0 pts | (80 pts) | 0% | → |
| Tx cump. prazos resposta: reformulação do subsistema FGS | 0 % | (0 %) | 0% | → |
| <input type="checkbox"/> Operacionalizar serviços bancários | 89,04 pts | (50 pts) | 178,08% | → |
| Tx cump. prazos resposta: adoção de cartões pré-pagos | 100 % | (90 %) | 111,11% | → |
| Prazo adj. personalizador fecho requisitos cartões pré-pagos | 145 Dias úteis | (168 Dias úteis) | 113,69% | ↑ |
| Tx cump. prazos resposta: IBAN Virtual | 100 % | (90 %) | 111,11% | → |
| <input type="checkbox"/> Assegurar a melhoria contínua do processo | 79,42 pts | (50 pts) | 158,84% | → |
| Taxa de redução de volume de impressão | 51,65 % | (15 %) | 344,33% | → |
| Taxa redução de encargos com atividade corrente face a 2018 | 20,05 % | (7,5 %) | 267,33% | → |
| Plano Anual de Gestão | 103,2 PA | (90 PA) | 114,67% | → |
| Monitorização dos SLA com o ISS | 129 PA | (120 PA) | 107,5% | → |
| <input type="checkbox"/> Valorizar o capital humano | 58,01 pts | (50 pts) | 116,02% | → |
| Taxa de colaboradores abrangidos por formação | 74 % | (80 %) | 92,5% | ↑ |
| Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns | 7,65 Pontos | (6,8 Pontos) | 112,5% | ↑ |
| Homologação avaliações (SIADAP 3) | 84,03 Dias | (135 Dias) | 137,76% | → |

| | Eficácia | Metas | |
|---|-----------------|------------------|---|
| Contratualização objetivos (SIADAP 3) | 67,08 Dias | (60 Dias) | 88,2%  →  |
| Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais co... | 118 Dias úteis | (125 Dias úteis) | 105,6%  ↑ |
| <input type="checkbox"/> Operacionalizar a tesouraria única | 100 pts | (49,99 pts) | 200,04%  → |
| Tx cump. prazos resposta: Central. Pag. e Integ. Pensões | 100 % | (95 %) | 105,26%  → |

2.6 PERFORMANCE DA AUDITORIA DO SISTEMA DE SEGURANÇA SOCIAL

As atribuições conferidas ao PN.05 – Auditoria do Sistema de Segurança Social / Gabinete de Auditoria do Sistema de Segurança Social (GASSS) inserem-se no âmbito do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI), nomeadamente através da realização de auditorias aos procedimentos, sistemas de informação e ao processo contabilístico, a adequação dos sistemas de controlo interno e a conformidade dos registos contabilísticos do sistema de Segurança Social.

A intervenção do Gabinete abrange as instituições de segurança social e demais organismos com orçamentos integrados no OSS, num total de 12 entidades:

- Fundo de Cobrança Executiva da Segurança Social;
- Fundo de Estabilização Financeira da Segurança Social;
- Fundo de Garantia Salarial;
- Fundo de Socorro Social;
- Fundo Especial de Segurança Social dos Profissionais da Área da Cultura;
- Fundo Especial de Segurança Social dos Profissionais de Banca dos Casinos;
- Instituto da Segurança Social dos Açores;
- Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, IP;
- Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP;
- Instituto de Informática, IP;
- Instituto de Segurança Social da Madeira, IP-RAM;
- Instituto da Segurança Social, IP.

Durante o ano de 2021, a atividade do Gabinete centrou-se nas seguintes atividades:

- Recolha e análise de informação solicitada pelo Tribunal de Contas no âmbito do Parecer sobre a Conta Geral do Estado (CGE) de 2020, especificamente sobre a Conta da Segurança Social 2020;
- Apreciação do projeto de parecer sobre a Conta Geral do Estado de 2020 e preparação da resposta do IGFSS em sede de contraditório;
- Ponto de situação do acolhimento das recomendações formuladas pelo Tribunal de Contas no Parecer sobre a CGE de 2018 e de 2019 e cujos resultados foram integrados no Parecer sobre CGE de 2020.

Ao longo do ano, foram ainda concretizadas as seguintes atividades:

- Recolha e análise de informação solicitada no acompanhamento de auditorias do Tribunal de Contas, Inspeção-Geral do MTSSS e Inspeção-Geral de Finanças;
- No âmbito do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado deu aprovação ao relatório dos Resultados do SCI no âmbito da CGE2020 e contribuiu para a elaboração e aprovação do Plano de Atividades de 2021;
- Realização de auditorias junto do Departamento do Património Imobiliário e do Instituto dos Fundos de Capitalização da Segurança Social.

RECURSOS HUMANOS

A 31 de dezembro de 2021, o total de recursos humanos afeto ao Gabinete de Auditoria do Sistema de Segurança Social era de 3 trabalhadores.

| Recursos humanos GASSS | |
|------------------------|------|
| 2020 | 2021 |
| 4 | 3 |

Quadro 15 - Recursos humanos GASSS

Fonte: Direção de Recursos Humanos – mapa de pessoal

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 2021.

PN.05 - Auditoria do Sistema de Segurança Social em 31-12-2021

| | Eficácia | Metas | |
|---|-----------------|-----------------|---------|
| <input type="checkbox"/> PN.05 - Auditoria do Sistema de Segurança Social | 67,51 pts | (50 pts) | 135,01% |
| <input type="checkbox"/> Clientes | 65 pts | (50 pts) | 130% |
| <input type="checkbox"/> Prom. acolhimento e implem. das recomend. de auditorias ext. | 80 pts | (50 pts) | 160% |
| Monit. na implementação das recomendações das aud. Exter... | 30 PA | (30 PA) | 100% |
| Tempo méd de resp do ponto de situação de acolh. recom. CSS | 2 Dias úteis | (10 Dias úteis) | 180% |
| Tempo médio de análise do anteprojecto Parecer TC CSS | 6 Dias úteis | (10 Dias úteis) | 140% |
| Tempo méd de resp a pedidos de auditorias externas | 3 Dias úteis | (10 Dias úteis) | 170% |
| <input type="checkbox"/> Aval. da fiabilidade dos S.C.I no âmbito do artº 62 LEO | 50 pts | (50 pts) | 100% |
| Avaliação da fiabilidade dos Sistemas de Controlo Interno | 10 PA | (10 PA) | 100% |
| <input type="checkbox"/> Processos internos | 48,59 pts | (50 pts) | 97,18% |
| <input type="checkbox"/> Promover a melhoria contínua do IGFSS | 73,7 pts | (50 pts) | 147,4% |
| Taxa de cumprimento dos OLA | 94,74 % | (90 %) | 105,27% |
| <input type="checkbox"/> Avaliação da fiabilidade dos Sistemas de Controlo Interno | 0 pts | (50 pts) | 0% |
| Ações junto dos Departamentos do IGFSS | 10 PA | (30 PA) | 33,33% |
| <input type="checkbox"/> Optimizar o funcionamento de canais de comunicação | 72,06 pts | (50 pts) | 144,12% |
| Tx. cump. prazo resposta a reportes e solicitações | 100 % | (85 %) | 117,65% |
| <input type="checkbox"/> Aprendizagem e crescimento | 91,44 pts | (50 pts) | 182,88% |
| <input type="checkbox"/> Assegurar a melhoria contínua do processo | 87,5 pts | (50 pts) | 175% |
| Taxa de redução de volume de impressão | 0 % | (0 %) | 0% |
| Taxa redução de encargos com atividade corrente face a 2018 | 20,05 % | (7,5 %) | 267,33% |
| Plano Anual de Gestão | 72 PA | (60 PA) | 120% |
| <input type="checkbox"/> Valorizar o capital humano | 95,39 pts | (50 pts) | 190,78% |
| Taxa de colaboradores abrangidos por formação | 100 % | (80 %) | 125% |
| Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns | 9,02 Pontos | (6,8 Pontos) | 132,65% |
| Homologação avaliações (SIADAP 3) | 91 Dias | (135 Dias) | 132,59% |
| Contratualização objetivos (SIADAP 3) | 32 Dias | (60 Dias) | 146,67% |
| Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais co... | 0 Dias úteis | (0 Dias úteis) | 0% |

2.7 PERFORMANCE DA QUALIDADE E COMUNICAÇÃO

O PGA.01 – Qualidade e Comunicação / Direção da Qualidade e Comunicação (DQC) tem como missão:

- Planear e controlar o desempenho organizacional e promover a qualidade do Instituto;
- Gerir a comunicação e a imagem do IGFSS;
- Garantir a operacionalidade dos sistemas de informação, telecomunicações e infraestruturas tecnológicas e assegurar a disponibilidade de acesso à informação;
- Assegurar a segurança e proteção de dados;
- Dinamizar e participar na conceção e implementação de projetos transversais, promovendo a inovação e a adoção de boas práticas de gestão;
- Promover a implementação e desenvolvimento de iniciativas de responsabilidade social e de desenvolvimento sustentável.

Em 2021, dando continuidade à política e estratégia de gestão da qualidade seguidas, um dos principais desafios, consistiu na renovação da certificação do Sistema de Gestão da Qualidade 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 conseguir a eficácia do SGQ a estratégia passou por focalizar as auditorias internas da qualidade nos aspetos de maior criticidade, apostando, em simultâneo, na qualificação e avaliação dos auditores internos da qualidade, tendo-se registado uma taxa de satisfação global relativamente às auditorias de 100% e uma taxa de satisfação relativamente aos auditores de 96,96%, em resultado das 33 auditorias realizadas em 2021.

Considerando a consciencialização de novos trabalhadores um acelerador ao alinhamento destes para com a estratégia organizacional e sistema de gestão prosseguido pelo IGFSS, em 2021 decorreram 10 sessões de acolhimento a 23 novos trabalhadores, incluindo aqueles que integraram os serviços descentralizados, as quais tiveram uma taxa de satisfação de 92,27%.

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

Tal prática foi ainda complementada pela monitorização semestral da execução dos planos de ação das oportunidades de melhoria e das não conformidades, decorrentes dos vários instrumentos de diagnóstico e avaliação existentes no IGFSS, bem como 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 Instituto, utilizando-se uma plataforma *online* para resposta ao questionário dos contribuintes com dívida à Segurança Social. Foi ainda 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 (SLA – *Service Level Agreements*) com os principais parceiros, entre os quais se encontram o II e o ISS.

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 global de cumprimento dos OLA do IGFSS, o resultado final do ano cifrou-se nos 94,55%, tendo o resultado do PGA.01 atingido os 95,77%, o que é de extrema importância numa área que existe para servir os clientes internos e demonstra, por outro lado, o forte empenho dos trabalhadores no cumprimento da missão.

No decorrer de 2021, a DQC assegurou a concretização de mais de 550 solicitações das diversas áreas organizacionais do Instituto, para publicitação e divulgação de conteúdos nos portais interno e externo, dos quais se destacam: a divulgação de procedimentos concursais, bem como a disseminação 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.

Identificado como um tema passível de afetar a estabilidade do Sistema de Gestão da Qualidade, o IGFSS encetou em 2018, o projeto de implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD). Esta iniciativa que envolveu a Gestão de Topo e os Processos do Instituto, contou com o apoio especializado de uma consultora no levantamento, documentação e planeamento do processo. Entre 2019 e 2021, por limitação de recursos e reorganização da DQC, não ocorreram desenvolvimentos assinaláveis neste contexto, processo que se perspetiva vir novamente a dinamizar no decorrer de 2022 tendo por base a contratação de uma nova prestação de serviços de suporte ao processo. Não obstante, assinala-se neste contexto: a integração do IGFSS em fórum informal de Encarregados de Proteção de Dados do MTSSS (desde o final de 2020, no qual têm sido concretizados diversos trabalhos de uniformização/harmonização de modelos, conteúdos e práticas a considerar), o despoletar no final de 2021 do processo de atualização do Registo de Atividades de Tratamento e emissão de Regulamento Interno de Proteção de Dados, a disponibilização de formulário para registo de pedidos de titulares de dados na internet e intranet, bem como da atualização e disponibilização de conteúdos informativos sobre o RGPD em ambas as plataformas, onde se inclui um conjunto alargado de perguntas frequentes.

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 MTSSS (Rede PorTodos), dinamizadas ações, das quais se destacam: (1) Organização e participação no concurso de Reconhecimento de Boas Práticas de Sustentabilidade; (2) Divulgação e participação no *Webinar* sobre o tema Sustentabilidade Ambiental - Boas práticas e desafios; (3) Desenvolvimento da participação conjunta em campanhas de solidariedade ou iniciativas e eventos no âmbito da Sustentabilidade; (4) Promoção de práticas para um estilo de vida saudável.

GESTÃO DE EXPEDIENTE

A gestão do expediente de Lisboa e Porto é assegurada pela DQC através de um contrato de prestação de serviços em *outsourcing*, sendo que em termos gerais, nos serviços centrais (Lisboa) e no Porto, em 2021, foram efetuados como expediente administrativo de entrada e saída 175.554 registos (alguns dos quais dão origem a vários documentos para expedição - média mensal 2021: 14.629; média mensal 2020: 6.692; média mensal 2019: 14.250), 90% em Lisboa e 10% no Porto, em que cerca de 80% corresponde a entradas e 20% a saídas. Relativamente ao total dos documentos tratados, 4% destes estão associados a expediente com origem presencial (Lisboa e Porto).

GESTÃO DE INFRAESTRUTURAS TECNOLÓGICAS

Ao nível 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.

Proseguindo o objetivo de ter uma indisponibilidade cada vez mais reduzida ao nível dos serviços de tecnologias de informação, o IGFSS conjuntamente com o II, planeou e executou um conjunto de operações com vista à prevenção e deteção de situações de risco em equipamentos e sistemas informáticos de suporte ao Instituto.

No ano de 2021 foram registados no Portal Ajuda, ferramenta de gestão de pedidos de intervenção e controlo da respetiva resposta, associados a infraestruturas físicas e infraestruturas tecnológicas e sistemas de informação, 5.185 pedidos (2020: 4.636), os quais tiveram uma taxa de resposta de acordo com os níveis de serviço pré-estabelecidos de 88% (2020: 85%), o que correspondeu a 4.693 (2020: 4.029) pedidos resolvidos.

| Totais | Volume anual | | |
|--|--------------|-------|-------|
| | 2019 | 2020 | 2021 |
| Pedidos associados à gestão e manutenção das Infraestruturas Tecnológicas e Sistemas de Informação | | | |
| - N.º pedidos entrados | 1.668 | 3.493 | 3.901 |
| - N.º pedidos resolvidos | 1.479 | 3.032 | 3.444 |

Quadro 16 - Pedidos registados no Portal Ajuda IT-SI (2019 a 2021)

A gestão do parque informático e equipamento de comunicações é assegurada pela DQC, dado que nos serviços desconcentrados o apoio é efetuado na generalidade pelo II, não obstante o acompanhamento e controlo efetuado por esta Direção, os números que refletem a atividade concretizada em 2021 são os seguintes:

| Totais | Volume anual |
|---|--------------|
| Equipamentos de impressão (nacional) | 83 |
| Postos de trabalho (PC's) | |
| - ativos (Lisboa) | 406 |
| - configuração/atualização de postos | > 300 |
| Equipamentos de comunicações (nacional) | |
| - telefones fixos e faxes | 521 |
| - telemóveis | 51 |
| - routers | 58 |

Quadro 17 - Análise da atividade / volume anual da gestão do parque informático e equipamento de comunicações

Em 2021, foram realizadas diversas iniciativas com o II com vista à concretização dos projetos planeados e dar resposta às necessidades operacionais existentes, designadamente no âmbito dos seguintes projetos:

Manutenção Evolutiva

- Dinamização do uso e forma de utilização do *Smartdoc's* nos diversos serviços; Revisão dos aspetos não conformes na implementação/*upgrade* da solução de gestão documental do MTSSS:

Dando continuidade aos trabalhos de implementação e dinamização do *Smartdoc's*, projeto designado por *smart_eDoc*, no ano de 2021 realizaram-se diversas reuniões com o II e prestador de serviços (Fujitsu) com o objetivo de se proceder à regularização de diversos aspetos críticos de funcionamento.

Visando a capacitação dos utilizadores para o uso da solução, foram realizadas 7 ações de formação, por videoconferência/Teams, de carácter geral destinadas a utilizadores iniciais e esclarecimento de dúvidas e agilização de utilização do sistema.

Complementarmente e em apoio ao utilizador, foi ainda disponibilizado um curso *e-learning* através da plataforma de formação à distância do II; uma equipa de apoio do II, via Teams: IGFSS-SmartDOCS; a colaboração pela área da Qualidade e Comunicação/NITSIGD, sempre que solicitado de forma direta e através do Portal Ajuda.

- Implementação de fichas de controlo de afetação de bens móveis de natureza tecnológica pertencentes a terceiros e à guarda do IGFSS (bens do II e fornecedores), por natureza, localização e afetação:

Em 2021 o II disponibilizou acesso a plataforma para o efeito, com a identificação de todos os bens cedidos por aquele Instituto, o que permite ao IGFSS efetuar o controlo/monitorização de forma corrente dos equipamentos afetos ao Instituto nas diversas localizações.

- Implementação de novas *releases*/atualizações de soluções de suporte ao funcionamento dos serviços:

No decorrer de 2021 o IGFSS procedeu à atualização de diversas soluções de suporte ao funcionamento dos serviços:

- Nova *release* (*Oxygen*) e desenvolvimento de mecanismos de monitorização e controlo de resposta aos clientes e do serviço prestado através da solução de helpdesk-EASYVISTA/AJUDA;
- Solução KAMAELEI – Sistema de Gestão de Processos Jurídicos;
- Solução de monitorização da performance BSC/Quidgest.

Manutenção Corretiva

- Revisão de utilizadores acreditados nos diversos sistemas e plataformas:

No decurso de 2021, em complemento ao procedimento corrente de gestão de utilizadores, procedeu-se à análise e revisão dos que se encontram acreditados nos diversos sistemas e plataformas de gestão centralizada, com o objetivo de se identificarem situações em plataformas externas à rede da Segurança Social de trabalhadores indevidamente habilitados com acesso, dado que com a sua saída, os acessos exclusivos através da rede, aplicativos internos à Segurança Social e caixa de correio eletrónica são de imediato inibidos.

- Revisão rede informática: Av.MMaia-Lx - áreas com pontos de rede inoperacionais ou deficientes:

Com o objetivo de modernizar a rede informática do edifício e corrigir diversos problemas de antiguidade e obsolescência, refletindo-se em problemas cada vez mais frequentes de lentidão em diversos pontos e áreas de rede, quebras de sinal e inoperação de acessos em diversos locais, tratando-se de uma intervenção de natureza estrutural, na sequência do diagnóstico efetuado em 2020, procedeu-se à caracterização da necessidade, análise e validação de projeto de intervenção a realizar, integrada no âmbito de projeto transversal de renovação das instalações a desenvolver pelo PGA.03 – Administração e Infraestruturas, cujo mesmo foi concluído e validado já no decorrer de 2022, processo para o qual foi essencial a colaboração do II.

No início de 2021 foi assinado com o II um protocolo quadro, com as bases de colaboração entre as partes e três protocolos específicos:

- Solução de Gestão de Atendimento/Centro de Contacto do IGFSS;
- IaaS (Infraestrutura como Serviço): Infraestrutura como serviço para o alojamento da aplicação do sistema de gestão do património imobiliário do IGFSS;
- PaaS (Plataforma como Serviço): Solução de gestão de penhoras bancárias (PBanc), solução antiga SAG (Sistema de Apoio à Gestão).

RECURSOS HUMANOS

A 31 de dezembro de 2021, o total de recursos humanos afeto à Direção de Qualidade e Comunicação era de 14 trabalhadores.

Salienta-se, conforme indicado no Relatório de Atividade de 2020, quando efetuada a comparação da evolução de recursos humanos deste Processo face a anos anteriores, que em virtude da deliberação n.º 232/2020, de 18 de fevereiro, que procedeu à reestruturação da Direção da Qualidade e Comunicação e da Direção de Administração e Infraestruturas, o número de trabalhadores nesta Direção apresenta um aumento substancial em 2020 face ao ano de 2019. Não obstante, importa ressaltar que sendo este aumento uma consequência direta da reestruturação em causa, tal não se traduz num acréscimo real de trabalhadores em exercício de funções nas áreas de atuação da DQC.

| Recursos humanos DQC | | |
|----------------------|------|------|
| 2019 | 2020 | 2021 |
| 5 | 13 | 14 |

Quadro 18 - Recursos humanos DQC

Fonte: Direção de Recursos Humanos – mapa de pessoal

A título ilustrativo e para efeitos de análise evolutiva e comparativa do número de recursos humanos, identificam-se o número de trabalhadores que existiriam nesta unidade orgânica em 2019, caso a reestruturação funcional tivesse ocorrido em anos anteriores.

| Recursos humanos DQC (ilustrativo) | | |
|------------------------------------|------|------|
| 2019 | 2020 | 2021 |
| 13 | 13 | 14 |

Quadro 19 - Recursos humanos DQC (ilustrativo)

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 2021.

PGA.01 - Qualidade e Comunicação em 31-12-2021

| | Eficácia | Metas | |
|---|-----------------|--------------|---------|
| <input type="checkbox"/> PGA.01 - Qualidade e Comunicação | 78,64 pts | (50 pts) | 157,29% |
| <input type="checkbox"/> Clientes | 81,88 pts | (50 pts) | 163,76% |
| <input type="checkbox"/> Desenvolver o Sistema de Gestão do IGFSS | 97,92 pts | (50 pts) | 195,84% |
| Manutenção da certificação ISO 9001 | 15,3 PA | (10 PA) | 153% |
| Implementação da Norma NP 4552:2016 | 31,2 PA | (20 PA) | 156% |
| Plano de Responsabilidade Social/ODS | 53,6 PA | (40 PA) | 134% |
| Acompanhamento das parcerias estratégicas | 27,6 PA | (20 PA) | 138% |
| <input type="checkbox"/> Assegurar a qualidade dos níveis de serviço internos | 66,31 pts | (50 pts) | 132,62% |
| Taxa de cumprimento dos OLA | 95,77 % | (90 %) | 106,41% |
| Taxa de satisfação com o acolhimento | 92,27 % | (90 %) | 102,52% |
| Taxa de serviços garantidos em infraestruturas tecnológicas | 86 % | (80 %) | 107,5% |
| <input type="checkbox"/> Garantir o planeamento e controlo de gestão | 73,64 pts | (50 pts) | 147,28% |
| Relatório de Atividades 2020 | 30 PA | (30 PA) | 100% |
| Plano Estratégico (2022-24) e de Atividades (2022) | 79,2 PA | (60 PA) | 132% |
| QUAR 2022 | 20 PA | (20 PA) | 100% |
| Relatório de acompanhamento do PPRG | 28 PA | (20 PA) | 140% |
| <input type="checkbox"/> Processos internos | 74,52 pts | (50 pts) | 149,04% |
| <input type="checkbox"/> Promover a melhoria contínua do IGFSS | 63,33 pts | (50 pts) | 126,66% |
| Operacionalização do RGPD | 20 PA | (30 PA) | 66,67% |
| Inquérito aos clientes externos | 52,8 PA | (40 PA) | 132% |
| Monitorização da performance (BSC) | 129 PA | (120 PA) | 107,5% |
| Monitorização das oportunidades de melhoria | 45,8 PA | (40 PA) | 114,5% |
| Monitorização dos níveis de serviço (OLA) | 69,6 PA | (60 PA) | 116% |
| <input type="checkbox"/> Desenvolver os canais de comunicação | 84,03 pts | (50 pts) | 168,06% |
| Plano de Comunicação 2022 | 49,66 PA | (40 PA) | 124,16% |
| Controlo do relacionamento com o cliente | 47 PA | (40 PA) | 117,5% |
| Tx. cump. prazo resposta a reportes e solicitações externas | 100 % | (90 %) | 111,11% |

| | Eficácia | Metas | |
|--|-----------------|----------------|---------|
| <input type="checkbox"/> Otimizar as tecnologias e os sistemas de informação | 66,11 pts | (50 pts) | 132,22% |
| Atualização fichas imobilizado de bens tecnológicos cedidos | 20 PA | (30 PA) | 66,67% |
| Taxa de atualização estações padrão p/Windows 10 (64 bits) | 65 % | (65 %) | 100% |
| Taxa de avaliação de desempenho com parceiros prepondera... | 85 % | (80 %) | 106,25% |
| Elaboração e acompanhamento do PMI - ITSI | 35,6 PA | (30 PA) | 118,67% |
| Taxa de concretização do PMI - ITSI | 86 % | (80 %) | 107,5% |
| Plano desenvolvimento Sistemas Inform. e Infra. Tecnológicas | 46,8 PA | (30 PA) | 156% |
| <input type="checkbox"/> Otimizar as auditorias internas | 100 pts | (50 pts) | 200% |
| Taxa de satisfação com as auditorias internas | 100 % | (90 %) | 111,11% |
| <input type="checkbox"/> Aprendizagem e crescimento | 78,35 pts | (50 pts) | 156,7% |
| <input type="checkbox"/> Assegurar a melhoria contínua do processo | 86,46 pts | (50 pts) | 172,92% |
| Taxa de redução de volume de impressão | 66,56 % | (15 %) | 443,73% |
| Taxa redução de encargos com atividade corrente face a 2018 | 20,05 % | (7,5 %) | 267,33% |
| Plano Anual de Gestão | 43 PA | (40 PA) | 107,5% |
| <input type="checkbox"/> Valorizar o capital humano | 70,24 pts | (50 pts) | 140,48% |
| Taxa de colaboradores abrangidos por formação | 84,62 % | (80 %) | 105,78% |
| Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns | 8,19 PB | (6,8 PB) | 120,44% |
| Homologação avaliações (SIADAP 3) | 93,36 Dias | (135 Dias) | 130,84% |
| Contratualização objetivos (SIADAP 3) | 57,45 Dias | (60 Dias) | 104,25% |
| Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais co... | 0 Dias úteis | (0 Dias úteis) | 0% |

2.8 PERFORMANCE DOS RECURSOS HUMANOS

O Processo PGA.02 – Recursos Humanos / Direção de Recursos Humanos (DRH) tem por objetivo o desenvolvimento do capital humano do IGFSS, contemplando todos os processos inerentes aos trabalhadores que pressuponham uma intervenção técnica da DRH, de que se destaca 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, gestão das carreiras, avaliação do desempenho, gestão da assiduidade, processamento dos vencimentos, bem como as ações de promoção da segurança e saúde dos trabalhadores, fazem parte integrante da atividade diária da equipa que desenvolve este Processo, o qual assume um carácter transversal no IGFSS.

No desenvolvimento das atividades deste Processo, importa destacar que a área de recursos humanos é fortemente condicionada pelo quadro legal aplicável, o qual tem sofrido significativas e frequentes alterações com impactos muito significativos nestas atividades, quer pela introdução de exigências procedimentais novas, quer pela imposição de restrições e limitações.

Os últimos dois anos foram marcados por um contexto de profunda incerteza, resultante do contexto decorrente da situação pandémica provocada pela Covid-19, que obrigou à necessidade de adaptação da gestão de recursos humanos, conduzindo à introdução de formas de prestação de trabalho que, ainda que legalmente previstas, não eram prática generalizada na Administração Pública e inexistentes, até então, no IGFSS. Nesse sentido, foram introduzidos modelos de prestação e realização de trabalho em regime de teletrabalho e dada preferência a realização de reuniões à distância, com o recurso às novas tecnologias de informação.

No que se refere ao recrutamento de trabalhadores, e tendo por base as necessidades de recrutamento definidas pelo Conselho Diretivo, a performance alcançada (91,9%) relativa ao indicador “taxa de concretização de recrutamento” atingiu a meta estabelecida (86%).

Pese embora, todas as condicionantes referidas, importa destacar as atividades desenvolvidas no âmbito do recrutamento efetuado ao longo do ano por procedimento concursal comum, bem como 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 | 3 |
| Mobilidade | 20 |

Quadro 20 - Número de trabalhadores recrutados em 2021

No decorrer de 2021, foram ainda abertos 7 procedimentos concursais com vista ao provimento de cargos dirigentes em regime de comissão de serviço.

Foi desenvolvido um esforço significativo nos modelos de gestão de equipas e de organização do trabalho, bem como de adaptação dos instrumentos de trabalho de forma a garantir e assegurar a continuidade da prossecução das atribuições do IGFSS.

No que se refere à qualificação e formação dos trabalhadores do IGFSS, esta é já uma prática consubstanciada naquilo que tem sido assumido como um dos objetivos estratégicos deste Instituto, de “Apostar na Formação e Qualificação” em alinhamento com o seu Plano Estratégico 2022-2024.

Com efeito, os resultados quantitativos obtidos no ano de 2021, são significativamente positivos, correspondendo a um número médio de 21,34 horas de formação por trabalhador/a, considerado em plano de formação, valor que supera a meta traçada para o ano de 2021 (18 horas de formação por trabalhador/a), não obstante as sessões de formação terem decorrido preferencialmente à distância e com o recurso às novas tecnologias de informação.

Na sequência da conclusão do ciclo avaliativo referente ao biénio 2019-2020, no ano de 2021, 63 trabalhadores alteraram a suas posições remuneratórias, representando 15,40% do efetivo face a 31 de dezembro de 2021.

Foram ainda atribuídos prémios de desempenho, no âmbito do SIADAP, a 10 trabalhadores.

No que diz respeito ao absentismo para o ano de 2021 manteve-se a taxa de 2% como referência, tendo-se apurado uma taxa anual de 1,90%.

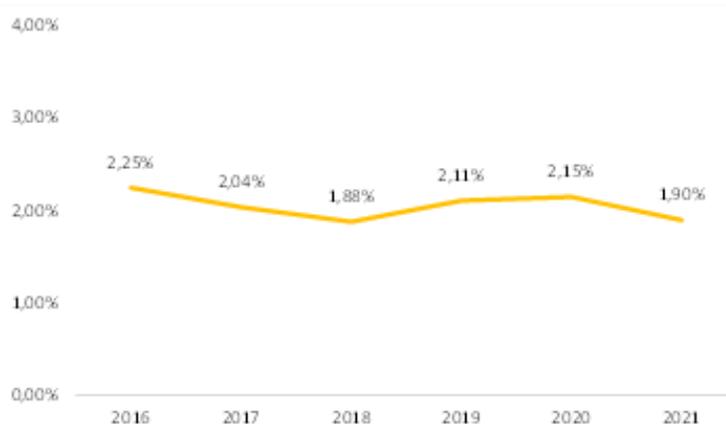


Gráfico 15 - Evolução do absentismo (2016-2021)

A doença é o principal motivo das ausências ao trabalho, que contribuiu em 55,02% para a taxa de absentismo. Observa-se que esta taxa não contempla as ausências referentes a aleitamento/amamentação, maternidade, gravidez de risco e doença superior a 30 dias.

No âmbito da promoção e prevenção da Segurança e Saúde no Trabalho (SST), em 2021, foi realizado o inquérito anual de consulta aos trabalhadores 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 trabalhadores como parte integrante e importante da gestão da segurança e saúde no trabalho.

No que concerne à medicina no trabalho, foram realizados 204 exames médicos (exames de admissão, periódicos e ocasionais) com uma taxa de cumprimento de 81%.

No âmbito do Programa 3 em Linha - Programa para a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, a que o IGFSS aderiu em fevereiro de 2019, foi implementada, em 2021, uma medida facilitadora da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar: disponibilização de um médico de medicina curativa, através do Centro de Cultura e Desporto, nas instalações do IGFSS - Avenida Manuel da Maia.

RECURSOS HUMANOS

A 31 de dezembro de 2021, o total de recursos humanos afeto à Direção de Recursos Humanos era de 13 trabalhadores.

| Recursos humanos DRH | | |
|----------------------|------|------|
| 2019 | 2020 | 2021 |
| 12 | 13 | 13 |

Quadro 21 - Recursos humanos DRH

Fonte: Direção de Recursos Humanos – mapa de pessoal

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 2021.

PGA.02 - Recursos Humanos em 31-12-2021

| | Eficácia | Metas | |
|--|-----------------|------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> PGA.02 - Recursos Humanos | 78,34 pts | (50 pts) | 156,67% |
| <input type="checkbox"/> Clientes | 81,25 pts | (50 pts) | 162,5% |
| <input type="checkbox"/> Melhorar o nível de serviço prestado pela DRH | 81,54 pts | (50 pts) | 163,08% |
| Prazo médio esclarecimentos sobre novas matérias de RH | 7,5 Dias úteis | (10 Dias úteis) | 125% |
| Report da execução orçamental | 151,8 Pontos | (120 Pontos) | 126,5% |
| Report por dashboard dos indicadores de gestão de RH | 144 PA | (120 PA) | 120% |
| Taxa de satisfação com o acolhimento realizado pela DRH | 94 % | (94 %) | 100% |
| Taxa de cumprimento dos OLA | 100 % | (90 %) | 111,11% |
| Tempo médio de emissão de declarações | 0,99 Dias úteis | (3 Dias úteis) | 167% |
| Tempo médio de processamento de vencimentos | 5,92 Dias úteis | (4 Dias úteis) | 148% |
| Tx de trab. com processamento atualizado/alterado | 98,86 % | (90 %) | 109,84% |
| N.º de medidas de conciliação implementadas | 1 N.º | (1 N.º) | 100% |
| <input type="checkbox"/> Dinamizar o recrutamento e a seleção de colaboradores | 80,96 pts | (50 pts) | 161,92% |
| Plano de Gestão de Recursos Humanos | 14,2 PA | (10 PA) | 142% |
| Taxa de concretização do recrutamento | 91,9 % | (86 %) | 106,86% |
| Prazo médio conclusão procedimentos concursais comuns-I... | 105 Dias úteis | (125 Dias úteis) | 116% |
| Prazo médio de conclusão procedimentos concursais dirigentes | 82 Dias úteis | (90 Dias úteis) | 108,89% |
| Prazo médio de apresentação de pedidos de mobilidade | 9,88 Dias úteis | (13 Dias úteis) | 124% |
| Prazo médio de elaboração do despacho de designação do júri | 5 Dias úteis | (13 Dias úteis) | 161,54% |
| <input type="checkbox"/> Processos internos | 68,05 pts | (50 pts) | 136,1% |
| <input type="checkbox"/> Desenvolver o potencial dos colaboradores | 62,55 pts | (50 pts) | 125,1% |
| Taxa de colaboradores abrangidos por formação - IGFSS | 83,54 % | (80 %) | 104,43% |
| N.º médio de horas de formação por colaborador - IGFSS | 21,34 Horas | (18 Horas) | 118,56% |
| Taxa de satisfação com a formação | 88 % | (85 %) | 103,53% |
| <input type="checkbox"/> Promover a segurança e saúde no trabalho | 83,33 pts | (50 pts) | 166,66% |
| N.º de acidentes no local de trabalho | 1 N.º | (4 N.º) | 175% |
| Consulta aos trabalhadores no âmbito de SST | 20 PA | (20 PA) | 100% |

| | Eficácia | Metas | |
|--|-----------------|----------------|--|
| Tempo médio de instrução de pedidos de EPIS | 3 Dias úteis | (5 Dias úteis) | 140%  → |
| <input type="checkbox"/> Reduzir o absentismo | 63,75 pts | (50 pts) | 127,5%  → |
| Monitorização do absentismo | 133,2 PA | (120 PA) | 111%  → |
| Taxa de iniciativas junto das UO no âmbito do absentismo | 0 % | (0 %) | 0%  →  |
| <input type="checkbox"/> Aprendizagem e crescimento | 87,94 pts | (50 pts) | 175,88%  → |
| <input type="checkbox"/> Assegurar a melhoria contínua do processo | 90,6 pts | (50 pts) | 181,2%  → |
| Taxa de redução de volume de impressão | 31,9 % | (15 %) | 212,67%  → |
| Taxa redução de encargos com atividade corrente face a 2018 | 20,05 % | (7,5 %) | 267,33%  → |
| Plano Anual de Gestão | 82,2 PA | (70 PA) | 117,43%  → |
| <input type="checkbox"/> Valorizar o capital humano | 85,28 pts | (50 pts) | 170,56%  → |
| Taxa de colaboradores abrangidos por formação | 100 % | (80 %) | 125%  → |
| Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns | 9 Pontos | (6,8 Pontos) | 132,35%  ↑ |
| Homologação avaliações (SIADAP 3) | 91,25 Dias | (135 Dias) | 132,41%  → |
| Contratualização objetivos (SIADAP 3) | 55,11 Dias | (60 Dias) | 108,15%  → |
| Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais co... | 0 Dias úteis | (0 Dias úteis) | 0%  →  |

2.9 PERFORMANCE DA ADMINISTRAÇÃO E INFRAESTRUTURAS

O PGA.03 – Administração e Infraestruturas / Direção de Administração e Infraestruturas (DAI) tem por objetivo, entre outras atividades, gerir as aquisições de bens e serviços e assegurar a gestão das infraestruturas físicas do IGFSS.

Se a contratação pública é um instrumento fulcral na atuação das entidades públicas e de afetação de recursos públicos, a manutenção constitui em si, um ponto fulcral no equilíbrio e apetência funcional dos ativos, atendendo a que engloba as atividades relacionadas com a gestão das infraestruturas, equipamentos e veículos relevantes para a qualidade dos serviços prestados pelo IGFSS e, por outro lado, garante a segurança de todos os seus trabalhadores.

Assim, e no âmbito das suas atribuições e competências, 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);
- Relatórios semestrais de acompanhamento do PMI.

Portanto, e tendo subjacente o cumprimento das atribuições da DAI, em consonância com os objetivos operacionais estabelecidos para o ano 2020, identificam-se de seguida os principais aspetos da atividade desenvolvida no ano em apreço.

CONTRATAÇÃO PÚBLICA

Contratação Pública é a atividade que contempla a fase da formação do contrato que decorre desde que é tomada a decisão de contratar até ao momento em que o contrato é celebrado, bem como a gestão do contrato e monitorização da sua execução. O Código dos Contratos Públicos (CCP) aprovado pelo Decreto-Lei nº 18/2009, de 29 de janeiro, na sua redação atual, é um diploma que regula duas grandes matérias, a formação e a execução de contratos públicos.

A contratação de bens e serviços e de empreitadas de obras públicas é regulada pelo Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei nº 18/2009, de 29 de janeiro, na sua redação atual, sendo os procedimentos aquisitivos preferencialmente desenvolvidos em plataforma eletrónica de contratação pública com obrigatoriedade no caso de concursos públicos.

O CCP prevê que a contratação pública deve ser tendencialmente desmaterializada, ou seja, desde a decisão de contratar até que o contrato é celebrado devem ser utilizados meios totalmente eletrónicos. Nesse intento, o IGFSS utiliza, para a quase totalidade dos procedimentos de contratação pública desenvolvidos, a plataforma eletrónica de contratação pública ACINGOV, com exceção do ajuste direto simplificado - aquisições até 5.000 euros, sendo que a esta decisão de adjudicação está subjacente a decisão de contratar e a decisão de escolha do ajuste direto nos termos do disposto na alínea a) do n.º 1 do artigo 20.º (n.º 2 do art.º 128.º) do CCP.

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

- A. Contratação de bens e serviços e de empreitadas de obras públicas;
- B. Avaliação de fornecedores;
- C. Gestão de stocks.

A. CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS

A.1. - CONTRATAÇÃO PÚBLICA POR UNIDADES ORGÂNICAS (UO)

No quadro seguinte apresenta-se a contratação pública realizada em 2021 por unidade orgânica. Destaca-se que 34% dos procedimentos de contratação foram desencadeados pela DAI, no âmbito das suas atribuições transversais ao funcionamento do IGFSS. O valor de adjudicação em 2021 ascendeu a 12.309.959,82 euros, sendo 77,58% (9.550.377,07 euros) no âmbito das atribuições do Departamento de Gestão Financeira (DGF) e 10,42% (1.282.111,43 euros) no âmbito das atribuições do Departamento de Gestão do Património (DPI).

| Unidade Orgânica (UO) | Contratação Pública em 2021 | | | | | | |
|---|-----------------------------|-------------|---------------------------------------|------------------------|---------------------|------------------------|-------------|
| | Procedimentos | | Valor adjudicado / Contratual (s/IVA) | | | | |
| | N.º | % | Bens | Serviços | Empreitadas | Total | % |
| Departamento de Gestão da Dívida | 1 | 0,6% | 608,78 € | - € | - € | 608,78 € | 0,00% |
| Departamento de Património Imobiliário | 23 | 14,5% | 1.811,44 € | 722.572,08 € | 557.727,91 € | 1.282.111,43 € | 10,42% |
| Departamento do Orçamento e Conta | 1 | 0,6% | - € | 69.000,00 € | - € | 69.000,00 € | 0,56% |
| Departamento de Gestão Financeira | 18 | 11,3% | - € | 9.550.333,07 € | - € | 9.550.333,07 € | 77,58% |
| Departamento de Gestão e Administração | | | | | | | |
| Direção de Recursos Humanos | 34 | 21,4% | 6.490,52 € | 20.875,00 € | - € | 27.365,52 € | 0,22% |
| Direção de Qualidade e Comunicação | 25 | 15,7% | 7.732,31 € | 27.825,56 € | - € | 35.557,87 € | 0,29% |
| Direção Jurídica e de Contencioso | 3 | 1,9% | 120,59 € | 97.740,00 € | - € | 97.860,59 € | 0,79% |
| Direção Administração e Infraestruturas | 54 | 34,0% | 106.277,20 € | 1.101.519,16 € | 39.326,20 € | 1.247.122,56 € | 10,13% |
| Total | 159 | 100% | 123.040,84 € | 11.589.864,87 € | 597.054,11 € | 12.309.959,82 € | 100% |

Quadro 22 - Contratação pública realizada no ano 2021 por unidade orgânica

A.2. - CONTRATAÇÃO PÚBLICA POR DESIGNAÇÃO OU NATUREZA

Em 2021 foram lançados 159 procedimentos aquisitivos, sendo 119 procedimentos relativos a aquisição de serviços, 36 procedimentos relativos a aquisição de bens e 4 procedimentos relativos a empreitadas. No decurso de 2021 foram ainda renovados 7 contratos (vide gráfico e quadro seguintes).

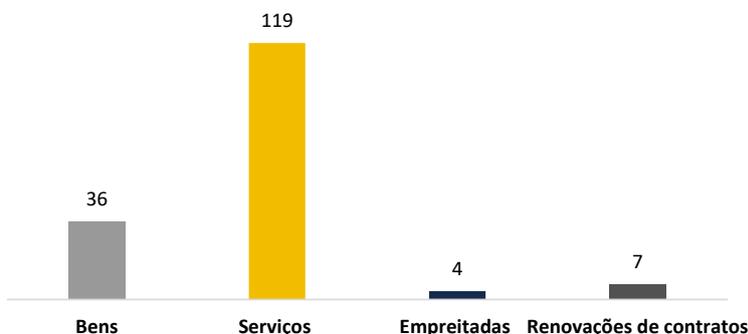


Gráfico 16 - Procedimentos de contratação pública realizados no ano 2021 por designação ou natureza

Como se apresenta no quadro seguinte, 71,7% procedimentos são contratação de serviços, 21,7% fornecimento de bens e 2,4% contratação de empreitadas.

| Natureza | N.º Procedimento | | Valor adjudicado /Contratual (s/IVA) | |
|------------------------------------|------------------|--------------|--------------------------------------|--------------|
| | Total | % | TOTAL | % |
| Bens | 36 | 21,7% | 123.040,84 € | 0,8% |
| Serviços | 119 | 71,7% | 11.589.864,87 € | 78,9% |
| Empreitadas | 4 | 2,4% | 597.054,11 € | 4,1% |
| Subtotal (1) | 159 | 95,8% | 12.309.959,82 € | 83,8% |
| Renovações de contratos (2) | 7 | 4,2% | 2.379.157,83 € | 16,2% |
| Total - (1) +(2) | 166 | 100% | 14.689.117,65 € | 100% |

Quadro 23 - Procedimentos de contratação pública realizados no ano 2021 por designação ou natureza

A.3. - CONTRATAÇÃO PÚBLICA POR TIPOLOGIA DE PROCEDIMENTOS DE CONTRATAÇÃO

Conforme se demonstra no quadro seguinte, 71% dos procedimentos realizados foram efetuados por recurso ao ajuste direto (regime simplificado, regime geral e por critérios materiais), porém, em termos de encargos estimados representa apenas 7,7% (1.125.915,56 euros) do valor adjudicado no ano em apreço.

Destaca-se que, 67,3% (9.887.313,07 euros) do valor adjudicado em 2021 foi realizado através de procedimentos de concurso público e concurso público com publicidade internacional ao abrigo das alíneas a) e b) do n.º 1 do artigo 20.º do CCP.

| Tipo de procedimento | N.º de procedimentos | | Valor adjudicado / Contratual (s/IVA) | |
|--|----------------------|-------------|---------------------------------------|-------------|
| | Total | % | TOTAL | % |
| Contratação Excluída | 2 | 1% | 393.130,08 € | 2,7% |
| Ajuste Direto Simplificado | 107 | 64% | 116.427,01 € | 0,8% |
| Ajuste Direto Regime Geral + Critérios materiais | 12 | 7% | 1.009.488,55 € | 6,9% |
| Consulta Prévia | 3 | 2% | 51.050,02 € | 0,3% |
| Concurso Público | 15 | 9% | 1.276.465,17 € | 8,7% |
| Concurso Público com publicidade internacional | 7 | 4% | 8.610.847,90 € | 58,6% |
| Outros procedimentos: ESPAP; UMCMTSSS | 13 | 8% | 852.551,09 € | 5,8% |
| Subtotal (1) | 159 | 96% | 12.309.959,82 € | 84% |
| Renovações de contratos (2) | 7 | 4% | 2.379.157,83 € | 16% |
| Total - (1) +(2) | 166 | 100% | 14.689.117,65 € | 100% |

Quadro 24 - Procedimentos de contratação pública realizados no ano 2021 por tipologia de procedimentos

De referir que no decurso do ano de 2021, foram efetuadas 7 renovações de contratos celebrados em anos anteriores, que totalizaram o montante de 2.379.157,83 euros (anual).

A.4. – PACP 2021 VS CONTRATAÇÃO PÚBLICA REALIZADA 2021

Constata-se que foram realizados mais 70 procedimentos de contratação pública do que o previsto no PACP2021, o que representa uma taxa de execução do PACP2021 de 179%, apesar das restrições orçamentais e das novas regulamentações aplicáveis às Compras Públicas.

Este acréscimo resulta sobretudo da necessidade de aquisição de equipamentos de proteção individual (EPI) e de produtos de higienização, bem como serviços de desinfecção necessários à prevenção e mitigação da doença Covid-19.

Destaca-se que foram realizadas mais aquisições de bens e serviços e menos 3 empreitadas do que o previsto no PACP2020.

| Tipo de procedimento | PACP2021 | | Valor adjudicado / Contratual (s/IVA) | | Diferença | |
|--|-----------|------------------------|---------------------------------------|------------------------|-----------|-----------------------|
| | n.º | € | n.º | € | N.º | € |
| Contratação Excluída | 3 | 46.000,00 € | 2 | 393.130,08 € | -1 | 347.130,08 € |
| Ajuste Direto Simplificado | 12 | 43.696,00 € | 107 | 116.427,01 € | 88 | 917.732,56 € |
| Ajuste Direto Regime Geral + Critérios materiais | 19 | 164.487,00 € | 12 | 1.009.488,55 € | -7 | -844.991,55 € |
| Consulta Prévia | 9 | 96.098,00 € | 3 | 51.050,02 € | -6 | -45.047,98 € |
| Concurso Público | 31 | 3.382.957,96 € | 15 | 1.276.465,17 € | -16 | -2.106.492,79 € |
| Concurso Público com publicidade internacional | 10 | 8.440.065,00 € | 7 | 8.610.847,90 € | -3 | -270.782,90 € |
| Outros procedimentos: ESPAP; UMCMTSSS | 5 | 357.200,00 € | 13 | 852.551,09 € | 8 | 495.351,09 € |
| Total | 89 | 12.530.503,96 € | 159 | 12.309.959,82 € | 70 | - 220.544,14 € |

Quadro 25 - Procedimentos de contratação pública realizados no ano de 2021 vs PACP2021

Observa-se que 6 procedimentos de contratação pública previstos no PACP2021 como procedimentos por concurso público, foram desenvolvidos pela UMCMTSSS e encontram-se refletidos na execução no título “Outros procedimentos: ESPAP; UMCMTSSS”.

O gráfico seguinte apresenta o número de procedimentos concretizados em 2021 e o número de procedimentos identificados, pela Unidade Orgânica (UO), no PACP2021. As UO com maiores variações (Δ) entre o número de procedimentos concretizados e o número de procedimentos identificados no PACP2021 são a Direção de Recursos Humanos (DRH) e a Direção do Património Imobiliário (DPI), com um acréscimo de 30 e 17 procedimentos, respetivamente.



Gráfico 17 - N.º de procedimentos concretizados vs N.º de procedimentos identificados pela UO no PACP2021

Observa-se, contudo, que no caso da DRH, tal variação (Δ) resulta do desdobramento do Plano de Formação (identificado no PACP2021) em vários procedimentos de contratação de serviços de formação, em função da ação e do prestador de serviço. No caso do DPI, é consequência da transferência das competências do Departamento na área da contratação pública para a DAI que resultou na tramitação de processos de contratação que seriam conduzidos pelo DPI e por este facto não foram previstos no PACP2021

De referir que, no concerne à gestão dos contratos de natureza continuada, foi efetuado o respetivo acompanhamento, garantindo o normal funcionamento dos serviços, não obstante os constrangimentos causados quer pelas medidas de controlo das despesas decorrentes da Lei do Orçamento do Estado 2020 e regulamentação complementar, quer pelo contexto pandémico.

A.5. – HISTÓRICO DA CONTRATAÇÃO PÚBLICA

No quadro e gráficos seguintes apresenta-se a contratação pública por tipologia de procedimentos nos anos de 2019 a 2021.

| Tipo de procedimento | 2019 | | 2020 | | 2021 | |
|--|------------|------------------------|------------|------------------------|------------|------------------------|
| | n.º | € | n.º | € | n.º | € |
| Contratação Excluída | 5 | 4.125.049,97 € | 5 | 15.342.975,00 € | 2 | 393.130,08 € |
| Ajuste Direto Simplificado | 142 | 136.681,11 € | 105 | 138.975,00 € | 107 | 116.427,01 € |
| Ajuste Direto Regime Geral + Critérios materiais | 6 | 49.169,26 € | 12 | 323.700,38 € | 12 | 1.009.488,55 € |
| Consulta Prévia | 8 | 220.063,79 € | 4 | 88.089,20 € | 3 | 51.050,02 € |
| Concurso Público | 10 | 407.417,39 € | 12 | 946.763,06 € | 15 | 1.276.465,17 € |
| Concurso Público com publicidade internacional | 5 | 12.335.772,88 € | 2 | 1.765.146,65 € | 7 | 8.610.847,90 € |
| Outros procedimentos: ESPAP; UMCMTSSS | 14 | 790.124,12 € | 19 | 487.012,53 € | 13 | 852.551,09 € |
| Total | 190 | 18.064.278,52 € | 159 | 19.092.661,82 € | 159 | 12.309.959,82 € |

Valores sem IVA

Quadro 26 - Contratação pública (anos 2019 a 2021) por tipologia de procedimentos

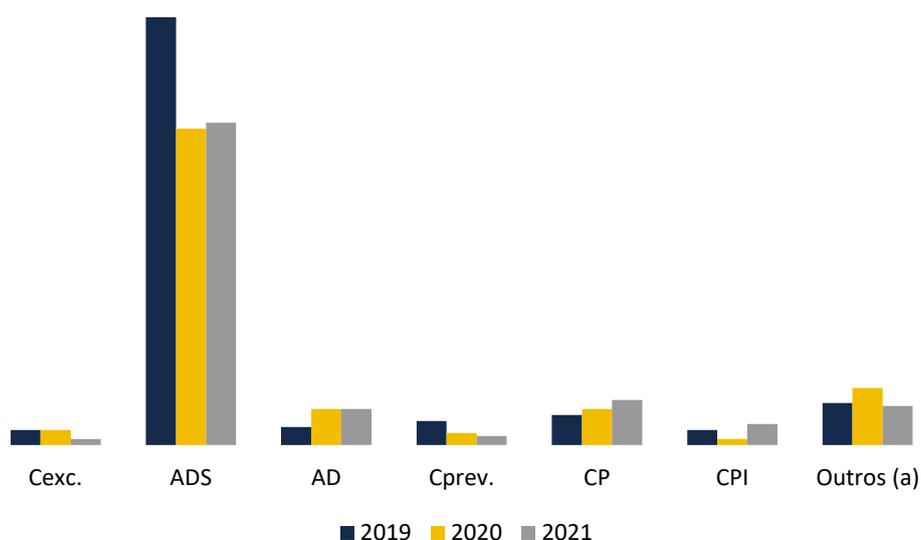


Gráfico 18 - Contratação pública (anos 2019 e 2021) por tipologia de procedimentos

De destacar, no gráfico seguinte, as alterações na distribuição do volume de contratação pública anual (em euros) por tipologia de procedimento. Em 2021, o valor adjudicado por procedimentos de contratação excluída é pouco expressivo face aos anos anteriores, o que não acontece com o procedimento de ajuste direto, cujo valor adjudicado em 2021 é muito superior aos anos anteriores. Este facto reflete os 3 procedimentos de ajuste direto por critérios materiais, realizados em 2021, cujo valor global adjudicado foi de 975.068,09 euros.

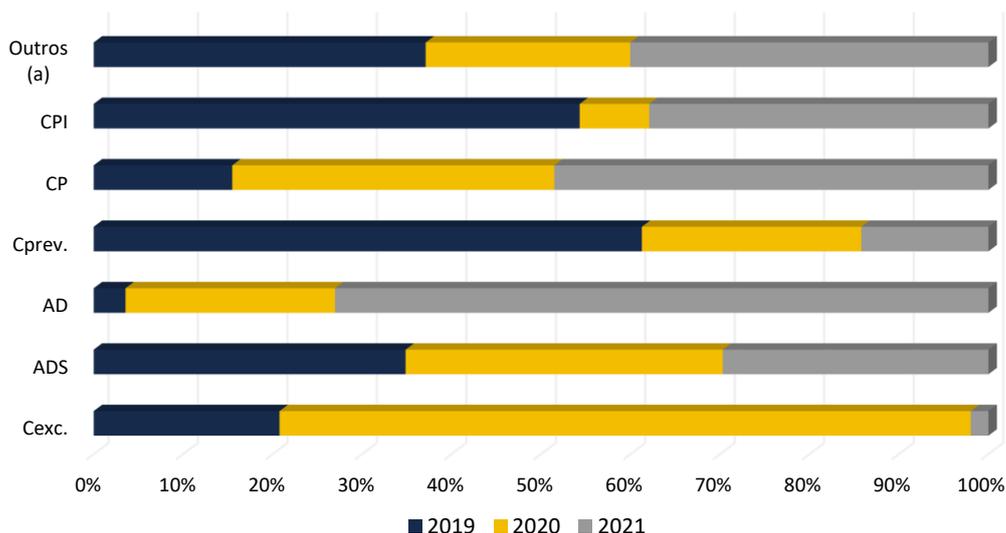


Gráfico 19 - Contratação pública (anos 2019 a 2021) por tipologia de procedimentos

B. AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

Em 2021 foram avaliados 467 fornecedores, sendo 313 (67%) fornecedores avaliados em sistema SIF-SAP (módulo MM) e 154 (33%) avaliados fora do sistema SIF-SAP. No gráfico seguinte apresenta-se as classificações obtidas discriminadas por sistema de avaliação.

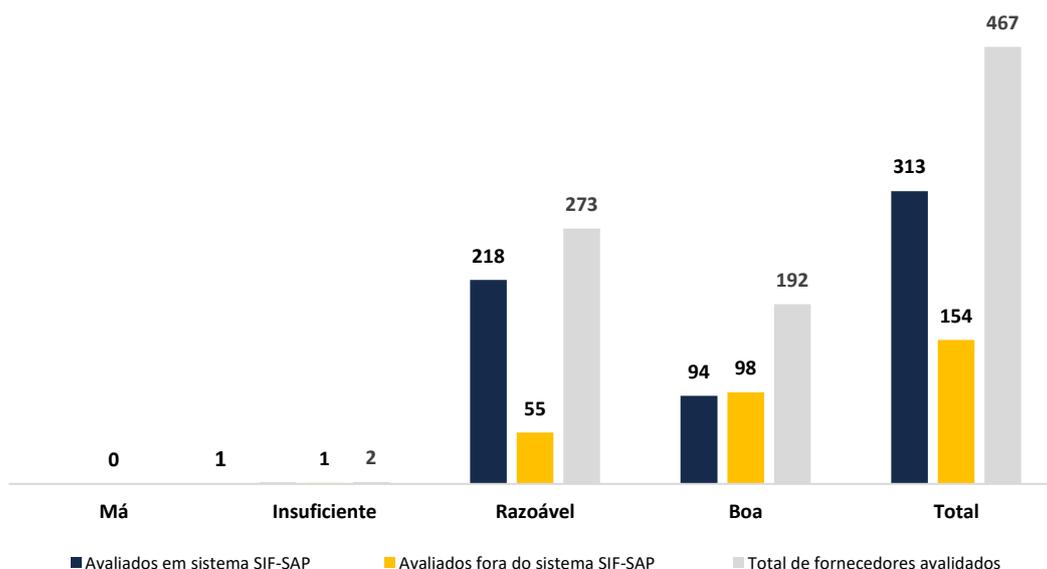


Gráfico 20 - Distribuição dos fornecedores avaliados em 2021 por tipo de sistema avaliação

No quadro seguinte apresentam-se as classificações obtidas discriminadas por tipo de avaliação, sistema de avaliação e por natureza de fornecimentos para o ano de 2021. Os fornecedores avaliados em sistema SIF-SAP (módulo MM) obtiveram avaliações globais positivas que equivalem a uma pontuação superior ou igual a 2,50 valores, classificadas entre o “Razoável” e o “Boa”, 70% (218 fornecedores) e 30% (94 fornecedores), respetivamente.

Os fornecedores avaliados fora do sistema SIF-SAP obtiveram avaliações globais positivas que equivalem a uma pontuação superior ou igual a 2,50 valores, classificadas entre o “Razoável” e o “Boa”, 36% e 64% respetivamente.

| Natureza dos fornecimentos | Avaliação global - 2021 | | | | |
|---|------------------------------------|--------------|------------|------------|------------|
| | Nº de Fornecedores / Classificação | | | | |
| | Má | Insuficiente | Razoável | Boa | Total |
| Avaliados em sistema SIF-SAP (módulo MM) | 0 | 1 | 218 | 94 | 313 |
| Aquisição de bens/serviços | 0 | 0 | 39 | 41 | 80 |
| Avaliadores | 0 | 0 | 5 | 9 | 14 |
| Formação | 0 | 0 | 11 | 5 | 16 |
| Manutenção e/ou natureza continuada | 0 | 0 | 150 | 28 | 178 |
| Produção gráfica/comunicação | 0 | 0 | 4 | 3 | 7 |
| Saúde no trabalho | 0 | 1 | 9 | 8 | 18 |
| Avaliados fora do sistema SIF-SAP | 0 | 1 | 55 | 98 | 154 |
| Conservação e reabilitação de imóveis | 0 | 1 | 6 | 25 | 32 |
| Equipamentos informáticos | 0 | 0 | 1 | 3 | 4 |
| Desenvolvimento de sistemas de informação | 0 | 0 | 4 | 0 | 4 |
| Serviços Webdesign | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| Formação interna | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| Prestadores de serviços financeiros | 0 | 0 | 42 | 68 | 110 |
| | 0 | 2 | 273 | 192 | 467 |
| | 0,00% | 0,43% | 58,46% | 41,11% | 100,00% |

| | | | | | |
|---|----|----|-----|-----|------|
| Avaliados em sistema SIF-SAP (módulo MM) | 0 | 1 | 218 | 94 | 313 |
| | 0% | 0% | 70% | 30% | 100% |
| Avaliados fora do sistema SIF-SAP | 0 | 1 | 55 | 98 | 154 |
| | 0% | 1% | 36% | 64% | 100% |

Quadro 27 - Avaliação Global de fornecedores por natureza fornecimento

No ano de 2021, 58,46% dos fornecedores obtiveram classificação de “Razoável”, 41,11% classificação de “Boa” e 2 fornecedores que representam 0,43%, obtiveram uma classificação de “Insuficiente”.

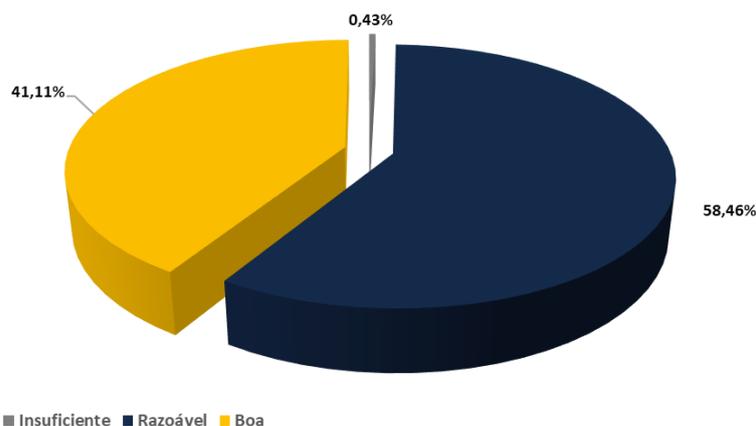


Gráfico 21 - Distribuição dos fornecedores avaliados por classificação obtida

AVALIAÇÃO DE FORNECEDOR - HISTÓRICO

Desde 2017 foram avaliados 2.381 fornecedores. Face ao ano de 2020, em 2021 foram avaliados mais 10 fornecedores, o que representa um acréscimo de 2%.

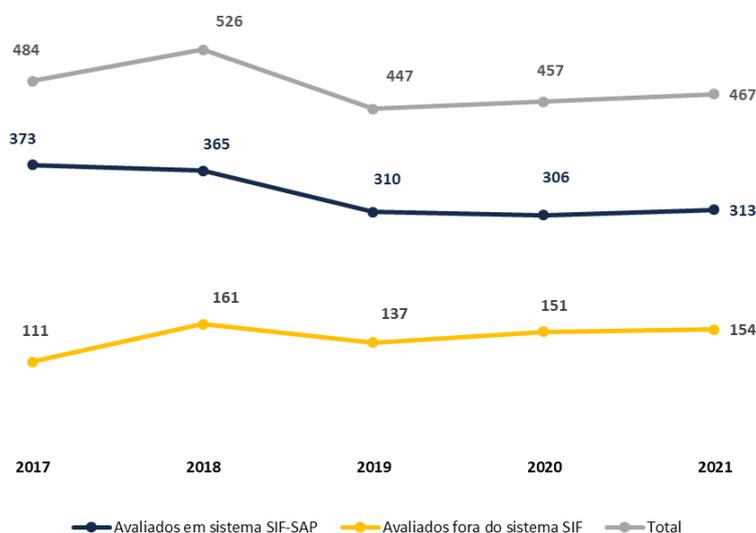


Gráfico 22 - N.º Fornecedores avaliados nos anos de 2017 a 2021

Ao longo dos anos, os fornecedores obtiveram classificações positivas de “Razoável” - 56% em termos médios e de “Boa” - 43% em termos médios. As classificações negativas não são expressivas no universo de fornecedores avaliados (1%).

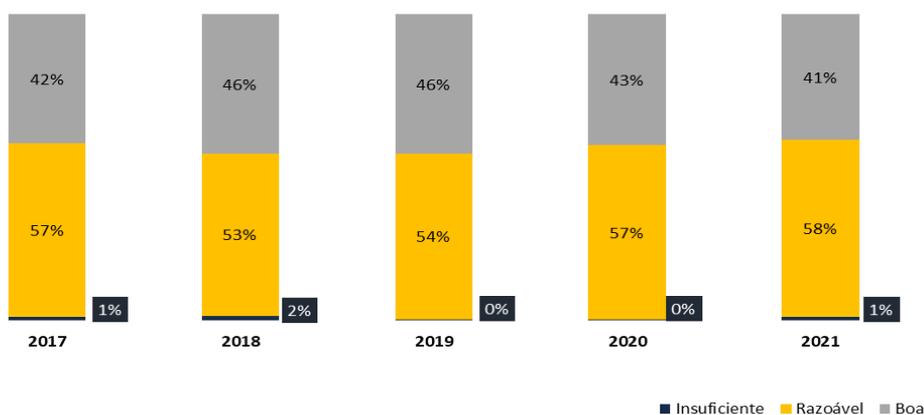


Gráfico 23 - Distribuição dos fornecedores avaliados por classificação obtida (de 2017 a 2021)

C. GESTÃO DE INFRAESTRUTURAS FÍSICAS

O IGFSS possui, associado ao seu funcionamento, 22 edifícios, sendo 6 edifícios da gestão e responsabilidade do Instituto, relativamente aos quais é assegurada pela DAI a celebração de contratos de manutenção das instalações e assistência técnica dos respetivos equipamentos, e 16 edifícios da gestão e responsabilidade de outras entidades – Instituto da Segurança Social (ISS) e Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP).

| Sigla | Edifício: | Serviço de afetação: | Gestão | Propriedade | Localidade: |
|------------|----------------------------------|----------------------|-----------------|-------------|-----------------|
| AMM | Manuel da Mala | SG/GE | Gestão do IGFSS | Próprio | Lisboa |
| ARP | República | SG/GE | Gestão do IGFSS | Próprio | Lisboa |
| ABV | Boavista | SG/GE | Gestão do IGFSS | Próprio | Porto |
| P-LDN | Praça de Londres | SG/GE | Gestão do IGFSS | Próprio | Lisboa |
| AR-M | Massamá | SG/GE | Gestão do IGFSS | Próprio | Sintra |
| SPE-EVR | SPE - Évora | SPE | Gestão do IGFSS | Arrendado | Évora |
| SPE-LRA | SPE - Leiria | SPE | Outros - ISS | ISS | Leiria |
| SPE-STRM | SPE - Santarém | SPE | Outros - IEFP | IEFP | Santarém |
| SPE-PRTGRE | SPE - Portalegre | SPE | Outros - ISS | ISS | Portalegre |
| SPE-GURD | SPE - Guarda | SPE | Outros - ISS | ISS | Guarda |
| SPE-COIMB | SPE - Coimbra | SPE | Outros - ISS | ISS | Coimbra |
| SPE-AVR | SPE - Avelro | SPE | Outros - ISS | ISS | Avelro |
| SPE-VCAST | SPE - Vila do Castelo | SPE | Outros - ISS | ISS | Vila do Castelo |
| SPE-VREAL | SPE - Vila Real | SPE | Outros - ISS | ISS | Vila Real |
| SPE-FARO | SPE - Faro | SPE | Outros - ISS | ISS | Faro |
| SPE-BEJA | SPE - Beja | SPE | Outros - ISS | ISS | Beja |
| SPE-BRGÇA | SPE - Bragança | SPE | Outros - ISS | ISS | Bragança |
| ARQ-ACM | Arquivo - Adolfo Casals Monteiro | SPE | Outros - ISS | ISS | Porto |
| SPE-VISEU | SPE - Viseu | SPE | Outros - ISS | ISS | Viseu |
| SPE-STBL | SPE - Setúbal | SPE | Outros - ISS | ISS | Setúbal |
| SPE-CSTBR | SPE - Castelo Branco | SPE | Outros - ISS | ISS | Castelo Branco |
| SPE-BRAGA | SPE - Braga | SPE | Outros - ISS | ISS | Braga |

Quadro 28 - Instalações afetas aos serviços do IGFSS

No decurso do ano de 2021, 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.

Conforme se demonstra no quadro seguinte, foram concretizadas todas as intervenções planeadas e realizada uma intervenção extra de manutenção/revisão de extintores que se encontravam em Stock:

| Intervenções por tipologia de contratos | 2021 | | | | | | Taxa Ex. |
|--|------|---|---|---|---|---|----------|
| | J | F | M | A | M | J | % |
| Serviços de manutenção das instalações: | | | | | | | |
| Manutenção das instalações | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 100% |
| Desinfestação das instalações | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 100% |
| Serviços de manutenção e assistência técnica dos AVAC | | | | | | | |
| Serviços de manutenção de instalações elétricas | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 100% |
| Serviços de manutenção e vistoria dos elevadores | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 100% |
| Serviços de ligação a central de receção e monitorização de alarmes e assistência técnica | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 100% |
| Serviços de manutenção de sistemas automáticos de deteção de incêndio e de extintores | | | | | | | |
| Manutenção de sistemas de deteção de incêndio | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 100% |
| Manutenção de extintores | ✓ | | | | | | |

Quadro 29 - Intervenções por tipologia de contratos - Ano 2021

Observa-se que em 2021, o encargo com as infraestruturas físicas ascendeu a 106.929,94 euros, destacando-se os serviços de manutenção das instalações com 61% (64.895,72 euros) do encargo global e os serviços de manutenção e assistência técnica dos AVAC com 28% (29.624,35 euros) do encargo global.

| Tipo de Contrato | Encargo | valores c/IVA |
|--|---------------------|---------------|
| | | Taxa Ex. % |
| Serviços de manutenção das instalações | 64.895,72 € | 61% |
| Manutenção das instalações | 43.881,69 € | 41% |
| Desinfestação das instalações | 3.560,84 € | 3% |
| Desinfecção de espaços - Plano de Contingência COVID19 | 3.308,70 € | 3% |
| Fornecimento de peças e materiais diversos | 14.144,48 € | 13% |
| Serviços de manutenção e assistência técnica dos AVAC | 29.624,35 € | 28% |
| Serviços de manutenção de instalações elétricas | - € | 0% |
| Serviços de manutenção e vistoria dos elevadores | 5.313,60 € | 5% |
| Serviços de manutenção de sistemas automáticos de deteção de incêndio e de extintores | 7.096,27 € | 7% |
| Manutenção de sistemas de deteção de incêndio | 4.721,72 € | 4% |
| Manutenção de extintores | 2.374,55 € | 2% |
| Encargo global com Infraestruturas | 106.929,94 € | 100% |

Quadro 30 - Encargos por tipo de contrato - Ano 2021

Foram ainda efetuados investimentos no edificado, sobretudo ao nível da aquisição de projetos de execução de arquitetura e demais especialidades para as futuras empreitadas de reabilitação dos imóveis sob gestão da DAI, quer com duas empreitadas de remodelação, que perfazem o valor total de 81.808,78 euros.

| Investimentos | Encargo | valores c/IVA |
|---|--------------------|---------------|
| | | Taxa Ex. % |
| Projetos de execução de arquitetura - Edif. Praça de Londres, Av. Manuel Mala, Av. Boavista e Av. República | 24.335,56 € | 30% |
| Serviços de Revisão de projetos de execução - Edif. Praça de Londres, Av. Manuel Mala, Av. Boavista e Av. República | 1.845,00 € | 2% |
| Fornecimento de estante de arquivo - SPE da Guarda | 1.230,00 € | 2% |
| Empreitada de obras remodelação das instalações do Armazém - Massamá | 30.473,86 € | 37% |
| Empreitada de obras de reestruturação do 6º piso do edif. da Av. República n.º 67 - Lisboa | 17.897,36 € | 22% |
| Projeto de arquitetura para Reconversão/adaptação de salas- Edifício Av. da Boavista, 900 - Porto | 6.027,00 € | 7% |
| Encargo global com Investimentos | 81.808,78 € | 100% |

Quadro 31 - Encargos com investimentos - Ano 2021

Em 2021, a frota automóvel do IGFSS foi composta por viaturas próprias, viaturas em regime de AOV (Aluguer Operacional de Veículos) e viaturas de rent-a-car.

Conforme se demonstra no quadro seguinte, foram concretizadas 96% das intervenções/atividades planeadas (50 ações executadas em 52 ações planeadas).

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2021

| INTERVENÇÕES | 2021 | | | | | | | | | | | | Taxa Ex. % | |
|--------------------------------------|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------|------|
| | J | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | | |
| Registo diário de deslocações | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 100% |
| Mapa mensal consumos e quilometragem | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 100% |
| Manutenção e conservação | | | ✓ | | | ✗ | | | ✗ | | | | ✓ | 50% |
| Seguro automóvel | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 100% |
| Comunicação de dados à ESPAP | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 100% |

Legenda

- Intervenção planeada
- ✓ Intervenção planeada e realizada
- ✗ Intervenção planeada mas não realizada
- ✓ Intervenção realizada mas não planeada

Quadro 32 - Intervenções (frota automóvel) – Ano 2021

As viaturas do IGFSS, em 2021, fizeram cerca de 84.071 Km, sendo o DPI, a unidade orgânica com mais Km percorridos (29.604 Km/ano), conforme se demonstra no quadro infra:

| UO | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez | Total | |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|---------------|-------------|
| | km | % | | | | | | | | | | | | |
| Conselho Diretivo | 332 | 675 | 3.074 | 3.883 | 4.295 | 2.200 | 1.847 | 1.122 | 2.766 | 2.840 | 3.826 | 1.823 | 28.683 | 34% |
| DAI - Serviços gerais | 2.211 | 1.345 | 1.431 | 946 | 1.057 | 2.158 | 2.701 | 1.395 | 3.308 | 4.727 | 2.940 | 736 | 24.955 | 30% |
| DPI - DGIN + DGIS | 3.186 | 1.655 | 2.973 | 3.249 | 3.749 | 2.390 | 1.571 | 1.335 | 2.748 | 2.002 | 3.213 | 1.533 | 29.604 | 35% |
| SPE Portalegre | 126 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 382 | 0 | 0 | 146 | 175 | 0 | 829 | 1% |
| km percorridos | 5.855 | 3.675 | 7.478 | 8.078 | 9.101 | 6.748 | 6.501 | 3.852 | 8.822 | 9.715 | 10.154 | 4.092 | 84.071 | 100% |
| % | 7% | 4% | 9% | 10% | 11% | 8% | 8% | 5% | 11% | 12% | 12% | 5% | 100% | |

Quadro 33 - Número de Quilómetros mensais percorridos por Unidade Orgânica

Em termos de consumos de combustíveis – Litros e/ou Kw (gasolina, gasóleo e eletricidade) os consumos por mês encontram-se apresentados no quadro seguinte:

| Tipo de combustível | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez | Total | |
|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|-------------|
| | n.º | % | | | | | | | | | | | | |
| Gasolina | 44 | 70 | 429 | 311 | 321 | 159 | 243 | 107 | 272 | 264 | 418 | 120 | 2.757 | 61% |
| Gasóleo | 269 | 88 | 35 | 91 | 174 | 129 | 217 | 65 | 115 | 275 | 266 | 73 | 1.796 | 39% |
| Litros total (Lt) | 313 | 158 | 464 | 402 | 495 | 288 | 459 | 172 | 387 | 538 | 684 | 193 | 4.553 | 100% |
| % | 5% | 2% | 7% | 6% | 7% | 4% | 7% | 2% | 6% | 8% | 10% | 3% | 100% | |
| Kw de energia total | 151 | 188 | 73 | 148 | 0 | 312 | 94 | 0 | 408 | 61 | 100 | 0 | 1.536 | |
| % | 2% | 3% | 1% | 2% | 0% | 5% | 1% | 0% | 6% | 1% | 1% | 0% | 100% | |

Quadro 34 - Encargos mensais da frota automóvel com combustível

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2021

O encargo global com a frota automóvel em 2021 ascendeu ao montante de 49.086,10 euros, conforme é demonstrado no quadro infra:

| | VALORES COM IVA | | | | | | | | |
|-----------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------|
| | COMBUSTIVEL | ELETRICIDADE | PORTAGENS | MANUTENÇÃO | IPO / SEGURO | RENT-A-CAR | PARQUEAME | TOTAL | |
| JANEIRO | 384,37 € | 205,04 € | 208,70 € | - € | - € | 622,38 € | - € | 1.420,49 € | 3% |
| FEVEREIRO | 210,16 € | 161,16 € | 66,85 € | 156,70 € | - € | 2.449,75 € | 5.657,05 € | 8.701,67 € | 18% |
| MARÇO | 694,79 € | 67,88 € | 201,85 € | 249,81 € | 25,61 € | 2.449,75 € | - € | 3.689,69 € | 8% |
| ABRIL | 593,57 € | 90,73 € | 352,90 € | 695,59 € | - € | 2.449,75 € | - € | 4.182,54 € | 9% |
| MAIO | 732,50 € | - € | 230,35 € | - € | 815,54 € | 2.449,75 € | - € | 4.228,14 € | 9% |
| JUNHO | 420,39 € | 132,17 € | 323,30 € | - € | - € | 2.449,75 € | - € | 3.325,61 € | 7% |
| JULHO | 690,81 € | 35,94 € | 224,25 € | 338,73 € | - € | 2.449,75 € | - € | 3.739,48 € | 8% |
| AGOSTO | 262,85 € | - € | 93,90 € | 307,08 € | 25,61 € | 2.449,75 € | - € | 3.139,19 € | 6% |
| SETEMBRO | 679,16 € | 156,48 € | 215,95 € | - € | - € | 2.449,75 € | - € | 3.501,34 € | 7% |
| OUTUBRO | 840,76 € | 22,29 € | 422,40 € | 668,89 € | 159,59 € | 2.449,75 € | 1.667,88 € | 6.231,56 € | 13% |
| NOVEMBRO | 1.100,97 € | 37,76 € | 452,30 € | - € | - € | 2.449,75 € | - € | 4.040,78 € | 8% |
| DEZEMBRO | 302,96 € | - € | 132,90 € | - € | - € | 2.449,75 € | - € | 2.885,61 € | 6% |
| Encargo global | 6.913,29 € | 909,45 € | 2.925,65 € | 2.416,80 € | 1.026,35 € | 27.569,63 € | 7.324,93 € | 49.086,10 € | 100% |
| % | 14% | 2% | 6% | 5% | 2% | 56% | 15% | 85% | |

Quadro 35 Encargos mensais (por tipo de encargo) com frota automóvel – Ano 2021

Observa-se que o encargo com o rent-a-car de viaturas representa 56% (27.569,63 euros) do encargo global, o encargo com estacionamento das viaturas (Av. Manuel da Maia, Av. República e Parque estacionamento do Campo Pequeno) ascende a 15% (7.324,93 euros) do encargo global com a frota. De referir que o encargo com combustível é de 14% (6.913,29 euros) do encargo global com a frota.

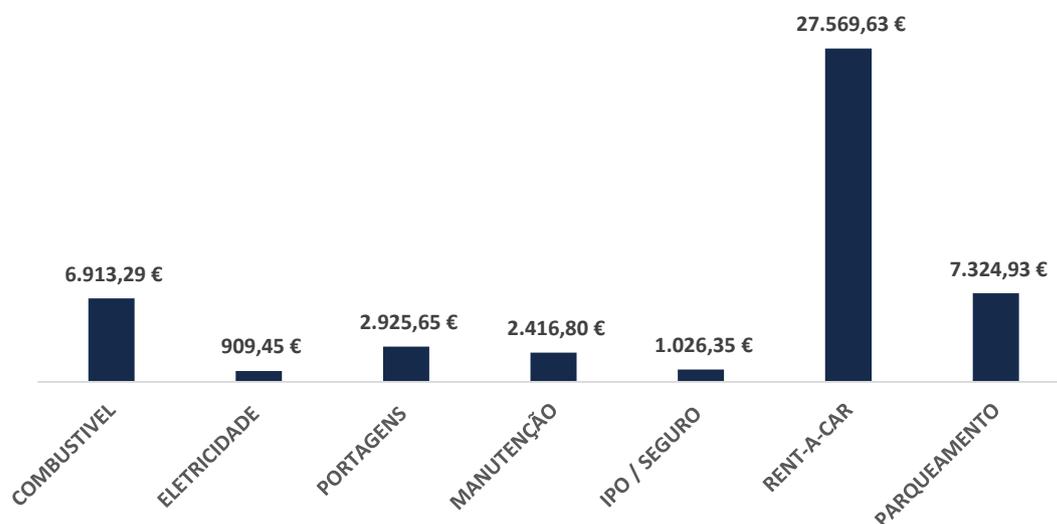


Gráfico 24 - Encargos por tipologia com frota automóvel – Ano 2021

IMOBILIZADO

No ano de 2021, foi realizado o inventário e etiquetagem dos bens móveis que integram o património do IGFSS, com a respetiva reconciliação físico-contabilística em cumprimento dos critérios de valorimetria legalmente estabelecidos.

Em sequência foram abatidos 1.311 bens móveis, cujo valor de aquisição foi de 1.415.650,09 euros, e que à data do abate se encontravam quase totalmente amortizados (valor contabilístico ≈ 110,86 euros).

| Classe de Imobilizado POCP | Descrição Classe | Quantidade | Valor | | | % |
|------------------------------------|--|-------------|-----------------------|-------------------------|-----------------|-------------|
| | | | Aquisição | Amortizações acumuladas | Contabilístico | |
| 4231000 | Equipamento básico - Equipamento informático | 117 | 377.066,94 € | 377.066,94 € | - € | 9% |
| 4231100 | Equipamento básico - Equipamento informático - baixo valor | 102 | 10.526,96 € | 10.526,96 € | - € | 8% |
| 4232000 | Equipamento básico - Maquinaria e equipamento social | 32 | 5.819,02 € | 5.819,02 € | - € | 2% |
| 4233000 | Equipamento básico - Equipamento escritório e reprografia | 322 | 39.834,93 € | 39.834,93 € | - € | 25% |
| 4234000 | Equipamento básico - Equipamento mobiliário | 120 | 11.786,88 € | 11.786,88 € | - € | 9% |
| 4239000 | Equipamento básico - Diverso | 11 | 9.485,00 € | 9.485,00 € | - € | 1% |
| 4251000 | Ferramentas e utensílios | 3 | 392,68 € | 392,68 € | - € | 0% |
| 4260000 | Equipamento administrativo - Equipamento administrativo | 386 | 102.415,68 € | 102.304,82 € | 110,86 € | 29% |
| 4262000 | Equipamento administrativo - baixo valor | 217 | 24.620,02 € | 24.620,02 € | - € | 17% |
| 4290000 | Outras imobilizações corpóreas | 1 | 833.701,98 € | 833.701,98 € | - € | 0% |
| Imobilizado abatido - TOTAL | | 1311 | 1.415.650,09 € | 1.415.539,23 € | 110,86 € | 100% |

Quadro 36 - Aquisição de bens de capital em 2021 por classe de imobilizado POCP

No decurso de 2021 foram adquiridos 75 bens móveis, no valor de 38.414,88 euros, sendo 92% equipamento administrativo.

| Classe de Imobilizado POCP | Descrição Classe | Quantidade | Valor | | | % |
|--------------------------------------|--|------------|--------------------|-------------------------|--------------------|-------------|
| | | | Aquisição | Amortizações acumuladas | Contabilístico | |
| 4231000 | Equipamento básico - Equipamento informático | 1 | 1.269,79 € | 185,18 € | 1.084,61 € | 1% |
| 4239000 | Equipamento básico - Diverso | 5 | 27.862,08 € | 1.712,45 € | 26.149,63 € | 7% |
| 4260000 | Equipamento administrativo | 69 | 9.283,01 € | 321,36 € | 8.961,65 € | 92% |
| Imobilizado adquirido - TOTAL | | 75 | 38.414,88 € | 2.218,99 € | 36.195,89 € | 100% |

Quadro 37 - Abate de bens de capital em 2021 por classe de imobilizado POCP

De destacar ainda a elaboração do Manual de Procedimentos – Ativo Fixo Tangível – Bens Móveis, que foi aprovado pelo Conselho Diretivo em 2 de dezembro de 2021.

ARQUIVO

Ao longo do ano em apreço, foram incorporados 1.057 contentores, eliminados 1.027 documentos nos termos da portaria arquivística e entregues para consulta 754 documentos em suporte físico (originais) e digitalizadas 6.634 páginas.

| Abertura de Contentores | Entrega de documentos | | | | Transferência de arquivo (incorporação) | Fornecimento de contentores | Atualização de base de dados | Eliminações | Custódia (a) - Mensalidade | Total | valores c/IVA | |
|-------------------------|-----------------------|--------------|------------|------------|---|-----------------------------|------------------------------|-------------|----------------------------|-------------|---------------|---|
| | Páginas Digitalizadas | Originais | | Quantidade | | | | | | | EUR. | % |
| | | Lisboa/Porto | Outras SPE | | | | | | | | | |
| | 2.944 | 6.634 | 643 | 111 | 1.057 | 692 | 160 | 1.027 | 16.237 | | | |
| | 2.708,48 € | 995,11 € | 64,30 € | 499,50 € | 243,11 € | 346,00 € | 78,40 € | 1.027,00 € | 25.306,44 € | 31.268,34 € | | |
| | 9% | 3% | 0% | 2% | 1% | 1% | 0% | 3% | 81% | 100% | | |

(a) Valor médio de contentores em custódia no ano de 2021

Quadro 38 - Encargos com o serviço de custódia de arquivo

O encargo com os serviços de custódia de arquivo em 2021 ascendeu a 31.268,34 euros.

OUTRAS ATIVIDADES RELEVANTES

Destaca-se neste segmento outras atividades realizadas ao longo de 2021, que procuraram responder às necessidades, bem como contribuir para uma melhor gestão das infraestruturas físicas:

- Foram concluídos os projetos de arquitetura e demais especialidades para as 4 empreitadas de requalificação dos imóveis sob gestão da DAI:

Edifício AMM - Av. Manuel da Maia – Lisboa: Requalificação do espaço interior – águas e esgotos, instalações elétricas, paredes, casas de banho, pavimento e revestimentos interiores, vãos interiores, Instalações e Equipamentos de Segurança contra Incêndios, sistema de ventilação; Conservação, reparação e adaptação de instalações de AVAC e reformulação da infraestrutura da rede informática.

Edifício ARP - Av. da República – Lisboa: Substituição da caixilharia (incluindo portas de emergência); Conservação, reparação e adaptação de instalações: AVAC; Adaptação de acesso para mobilidade reduzida e Reparação e limpeza da fachada exterior (incluindo escadas de emergência).



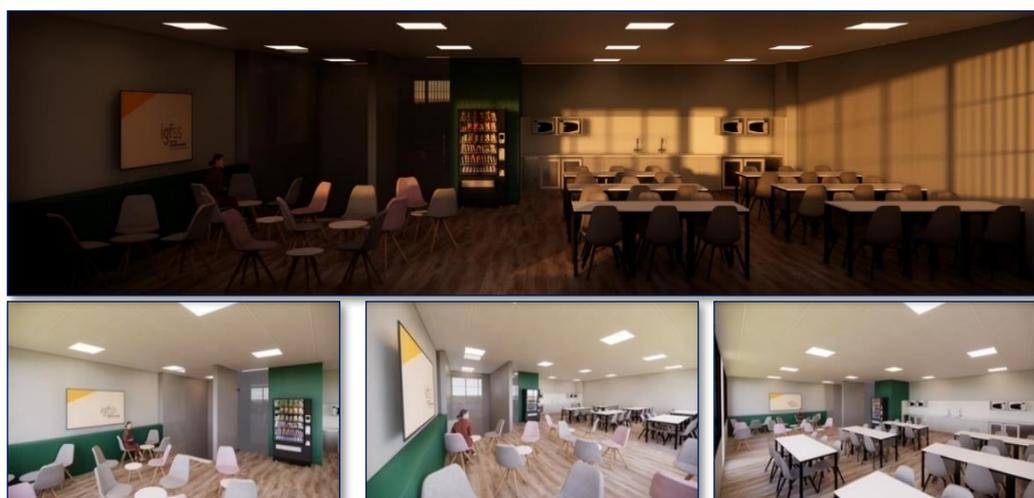
Edifício P-LDN - Praça de Londres (arquivo): adaptação e requalificação do espaço interior num espaço multifuncional (salas de formação e reunião) e arquivo, incluindo vãos interiores.



Edifício ABV - Av. da Boavista – Porto: Conservação, reparação da fachada exterior (incluindo intervenção na caixilharia); e Conservação, reparação e adaptação de instalações de AVAC.



- Contratação do projeto de arquitetura e demais especialidades para reconversão/adaptação da sala de arquivo existente no RC do Edifício da Avenida da Boavista, n.º 900, no Porto, em espaço multiusos de refeitório e de convívio para os trabalhadores



- Auditoria às condições de segurança dos edifícios sob gestão da DAI.

RECURSOS HUMANOS

A 31 de dezembro de 2021, o total de recursos humanos afeto à Direção de Administração e Infraestruturas era de 12 trabalhadores.

Salienta-se, conforme indicado no Relatório de Atividade de 2020, quando efetuada a comparação da evolução de recursos humanos deste Processo face a anos anteriores, que em virtude da deliberação n.º 232/2020, de 18 de fevereiro, que procedeu à reestruturação da Direção da Qualidade e Comunicação e da Direção de Administração e Infraestruturas, o número de trabalhadores nesta Direção apresenta um decréscimo substancial em 2020 face ao ano de 2019. Não obstante, importa ressaltar que sendo esta diminuição uma consequência direta da reestruturação em causa, tal não se traduz num decréscimo real de trabalhadores em exercício de funções nas áreas de atuação da DAI.

| Recursos humanos DAI | | |
|----------------------|------|------|
| 2019 | 2020 | 2021 |
| 22 | 13 | 12 |

Quadro 39 - Recursos humanos DAI
Fonte: Direção de Recursos Humanos – mapa de pessoal

A título ilustrativo e para efeitos de análise evolutiva e comparativa do número de recursos humanos, identificam-se o número de trabalhadores que existiriam nesta unidade orgânica em 2019, caso a reestruturação funcional tivesse ocorrido em anos anteriores.

| Recursos humanos DAI (ilustrativo) | | |
|------------------------------------|------|------|
| 2019 | 2020 | 2021 |
| 14 | 13 | 12 |

Quadro 40 - Recursos humanos DAI (ilustrativo)

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 2021.

PGA.03 - Administração e Infraestruturas em 31-12-2021

| | Eficácia | Metas | |
|--|-----------------|--------------|---------|
| <input type="checkbox"/> PGA.03 - Administração e Infraestruturas | 85,98 pts | (50 pts) | 171,97% |
| <input type="checkbox"/> Clientes | 94,94 pts | (50 pts) | 189,88% |
| <input type="checkbox"/> Reforçar a resposta aos clientes e o serviço prestado | 95,5 pts | (50 pts) | 191% |
| Taxa de serviços garantidos em infraestruturas físicas | 97 % | (80 %) | 121,25% |
| Taxa de cumprimento dos OLA | 100 % | (90 %) | 111,11% |
| <input type="checkbox"/> Promover a melhoria do relacionamento e a transparência | 91 pts | (50 pts) | 182% |
| Plano de Eficiência Energética | 0 PA | (0 PA) | 0% |
| Taxa de implementação de oportunidades de melhoria SST | 100 % | (65 %) | 153,85% |
| Tx. cump. prazo resposta a reportes e solicitações externas | 91 % | (75 %) | 121,33% |
| <input type="checkbox"/> Melhorar as condições ambientais das infraestruturas | 100 pts | (50 pts) | 200% |
| Taxa de redução de consumo de recursos energéticos | 35 % | (13 %) | 269,23% |
| <input type="checkbox"/> Financeira | 72,55 pts | (50 pts) | 145,1% |
| <input type="checkbox"/> Aumentar a eficiência na gestão da despesa | 72,55 pts | (50 pts) | 145,1% |
| Taxa contratos celebrados com redução igual ou superior a 1% | 76 % | (55 %) | 138,18% |
| Taxa de execução dos contratos celebrados e/ou em vigor | 75 % | (75 %) | 100% |
| Taxa redução de encargos com atividade corrente face a 2018 | 20,05 % | (7,5 %) | 267,33% |
| Taxa de eficiência na contratação pública | 86 % | (80 %) | 107,5% |
| <input type="checkbox"/> Processos internos | 88,32 pts | (50 pts) | 176,64% |
| <input type="checkbox"/> Reforçar os mecanismos de suporte à contratação pública | 83,18 pts | (50 pts) | 166,36% |
| Taxa cumprimento plano aquisições e renovações contratuais | 100 % | (90 %) | 111,11% |
| Planeamento e reporte periódico sobre contratação pública | 70,7 PA | (50 PA) | 141,4% |
| Avaliação de fornecedores | 97,8 PA | (90 PA) | 108,67% |
| Controlo de existências e de consumos em armazém | 188 PA | (160 PA) | 117,5% |
| <input type="checkbox"/> Promover a melhoria da gestão documental e arquivística | 80 pts | (50 pts) | 160% |
| Otimização da gestão do arquivo documental físico | 62 PA | (50 PA) | 124% |
| <input type="checkbox"/> Otimizar a gestão global de adm. e infraestruturas | 99 pts | (50 pts) | 198% |
| Inventário dos bens móveis do IGFSS | 73,2 PA | (40 PA) | 183% |

| | Eficácia | Metas | |
|--|-----------------|------------------|---|
| Elaboração e acompanhamento do PMI | 48,9 PA | (30 PA) | 163%  |
| Taxa de concretização do PMI | 98 % | (75 %) | 130,67%  |
| <input type="checkbox"/> Aprendizagem e crescimento | 84,74 pts | (50 pts) | 169,48%  |
| <input type="checkbox"/> Assegurar a melhoria contínua do processo | 93,2 pts | (50 pts) | 186,4%  |
| Taxa de redução de volume de impressão | 78,34 % | (15 %) | 522,27%  |
| Plano Anual de Gestão | 103,3 PA | (80 PA) | 129,13%  |
| <input type="checkbox"/> Valorizar o capital humano | 76,27 pts | (50 pts) | 152,54%  |
| Taxa de colaboradores abrangidos por formação | 85,71 % | (80 %) | 107,14%  |
| Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns | 7,57 Pontos | (6,8 Pontos) | 111,32%  |
| Homologação avaliações (SIADAP 3) | 89,09 Dias | (135 Dias) | 134,01%  |
| Contratualização objetivos (SIADAP 3) | 55 Dias | (60 Dias) | 108,33%  |
| Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais co... | 69 Dias úteis | (125 Dias úteis) | 144,8%  |

2.10 PERFORMANCE DO JURÍDICO E DE CONTENCIOSO

O Processo PGA.04 – Jurídico e de Contencioso / Direção Jurídica e de Contencioso (DJC) é uma unidade orgânica de suporte e encontra-se integrada no Departamento de Gestão e Administração (DGA).

Dentro das suas competências, regularmente definidas, distinguem-se duas vertentes de atuação da DJC:

- a vertente judicial, que engloba todo o contencioso e controlo de pós contencioso; e
- a vertente extrajudicial, que comporta toda a assessoria e apoio jurídico.

Destacando-se quatro grandes áreas de atuação desta área de suporte, como é o caso da assessoria direta ao Conselho Diretivo e outras entidades que o IGFSS tem representação, o apoio e consultoria jurídica transversal a todas as unidades orgânicas (sejam áreas de negócio ou de suporte), a intervenção junto de entidades externas com entendimento institucional e prossecução do princípio da cooperação; e o contencioso.

Assim, a DJC presta assessoria jurídica e assegura o contencioso, mediante o patrocínio judiciário 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 que o integram. Todas com destaque pela sua especial relevância e pelo respetivo volume de processos associados.

A atividade da DJC demonstra-se preponderante, na vertente assessoria jurídica, por prestar 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 a outorga de contratos de arrendamento e de acordos de confissão de dívida e o apoio jurídico prestado na área da contratação pública assumem particular relevância.

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.

Outra área a relevar é a da assessoria direta ao Conselho Diretivo e Conselho Consultivo do IGFSS, na vertente de apoio e acompanhamento das reuniões e diversas intervenções institucionais, e de forma mais indireta, no âmbito da emissão de pareceres.

Tal como a atividade desenvolvida em sede de prevenção de litígios e a da resolução em fase pré-contenciosa que assumem especial relevo, por afastarem a eventual necessidade de intervenção em fase contenciosa.

Na vertente do contencioso, assegura o patrocínio judiciário 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.

Ainda assim, existem áreas de intervenção por excelência, como é o caso do Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores (FGADM), o Departamento de Património Imobiliário (DPI) 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 manutenção de recursos pendentes das decisões judiciais que determinam a assunção do pagamento de prestações, em contradição com os pressupostos/requisitos legais, que condicionam a atribuição daquela prestação.

No âmbito do apoio ao Departamento de Património Imobiliário (DPI), a atuação da DJC assume especial relevo pela diversidade das matérias, designadamente pela atuação judicial, pela instauração de ações de despejo ou de reivindicação, ações para pagamento de quantia certa, ações administrativas, ações executivas, entre outras. Na vertente da atuação extrajudicial, pela interpelação de devedores, elaboração e autenticação de acordos de confissão de dívida, procurações, informações para enquadramento de dívida para planos prestacionais, pareceres jurídicos, extração de cadernetas e certidões prediais, apresentação de registos modelo 1 de IMI, entre outras.

Ainda no âmbito da assessoria, foram lançados dois novos desafios à DJC, no ano de 2021, em colaboração com o Departamento de Património Imobiliário (DPI), no acompanhamento direto de dois procedimentos de regularização da titularidade do património imobiliário e de constituição de condomínios. Estas duas atividades, constituíram um projeto piloto, que integram um plano mais abrangente para efeitos de regularização do património imobiliário sob gestão do IGFSS.

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

No ano de 2021, ainda reflexo da situação pandémica provocada pela Covid-19, com a declaração do Estado de Emergência, decretada em 18 de março, por Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, prorrogado pelo Decreto n.º 2-C/2020, de 17 de abril, de modo a salvaguardar a vida e a saúde pública bem como para garantir a execução das normas de contingência entretanto decretadas, constituiu um fator determinante com impacto no desenvolvimento da atividade dos processos da direção jurídica quer pela previsão da suspensão dos respetivos prazos judiciais, previsão de moratórias, entre outras limitações legais, tudo de acordo com a Lei n.º 1-A/2020, de 19 de março e lei 9/2020, de 10 de abril e respetivas atualizações.

Tratando-se de uma área de suporte, a natureza da atividade desenvolvida da DJC faz com que a mesma seja vital para a execução e operacionalização das diversas atividades no apoio prestado às diferentes áreas de negócio deste Instituto.

A DJC, ainda que com os constrangimentos atuais decretados, aposta na dinamização da eficiência das atividades que visa prosseguir, com especial enfoque na redução dos prazos de resposta, na eficácia das respostas às solicitações do Conselho Diretivo, das unidades orgânicas do IGFSS e na redução do número de processos pendentes sempre em prol da prossecução da missão do IGFSS e de acordo com a defesa do interesse público.

As atividades do Processo em 2021 traduziram-se, essencialmente, de forma numérica, no seguinte:

- Abertura de 653 novos processos;
- Encerramento de 703 processos.

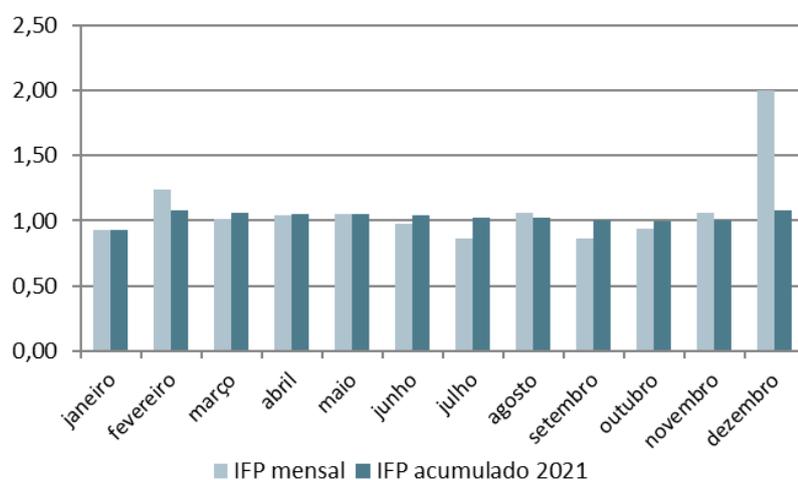


Gráfico 25 - Evolução mensal do n.º de novos processos vs n.º de processos encerrados (2021)

- Processos ativos: 700, dos quais 521 são judiciais e 179 não judiciais. Do total dos ativos, 221 processos correspondem a matérias relacionadas com o FGADM e 479 de outras UO's.

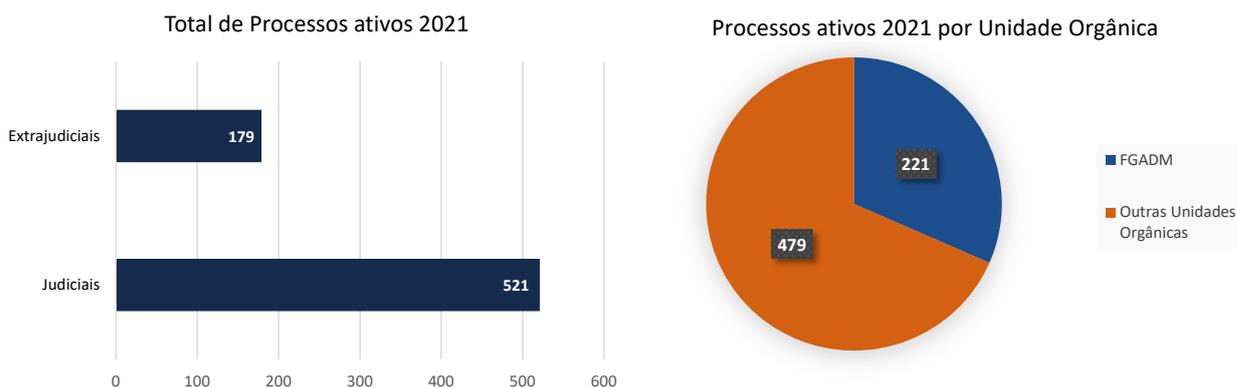


Gráfico 26 - Número total de processos ativos em 2021 / Processos ativos por UO

Processos encerrados: 703, dos quais 140 correspondem a análise de matérias relacionadas com a contratação pública, 109 relacionados com solicitações provenientes de entidades externas, 69 solicitações do Conselho Diretivo e 322 de outras UO's.

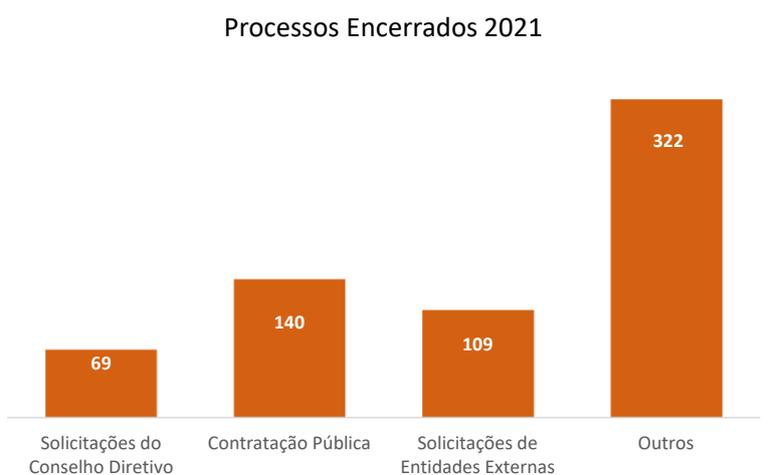


Gráfico 27 - Processos encerrados – Ano 2021

RECURSOS HUMANOS

A 31 de dezembro de 2021, o total de recursos humanos afeto à Direção Jurídica e de Contencioso era de 9 trabalhadores.

| Recursos humanos DJC | | |
|----------------------|------|------|
| 2019 | 2020 | 2021 |
| 9 | 9 | 9 |

Quadro 41 - Recursos humanos DJC
Fonte: Direção de Recursos Humanos – mapa de pessoal

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 2021.

PGA.04 - Jurídico e de Contencioso em 31-12-2021

| | Eficácia | Metas | |
|---|-----------------|----------------|---|
| <input type="checkbox"/> PGA.04 - Jurídico e de Contencioso | 84,99 pts | (50 pts) | 169,99%  → |
| <input type="checkbox"/> Financeira | 91,1 pts | (50 pts) | 182,2%  ↑ |
| <input type="checkbox"/> Assegurar ganho de causa favorável ao IGFSS | 91,1 pts | (50 pts) | 182,2%  → |
| Taxa de sucesso de ações em Tribunal | 83 % | (60 %) | 138,33%  → |
| Taxa de outorga de acordos de confissão de dívida do IGFSS | 95 % | (90 %) | 105,56%  → |
| Tempo médio agendamento dos acordos de confissão de dívida | 1,23 Dias úteis | (2 Dias úteis) | 138,5%  → |
| <input type="checkbox"/> Clientes | 88,86 pts | (49,99 pts) | 177,76%  → |
| <input type="checkbox"/> Desenvolver o conhecimento jurídico-legal | 69,35 pts | (50 pts) | 138,7%  ↓ |
| N.º de sessões de informação a outras Unidades Orgânicas | 1 N.º | (1 N.º) | 100%  ↑ |
| N.º atividades jurídico legislativa informativa junto das UO | 245 N.º | (180 N.º) | 136,11%  → |
| <input type="checkbox"/> Melhorar o apoio jurídico às UO | 98,61 pts | (49,99 pts) | 197,26%  → |
| Taxa de cumprimento às solicitações do Conselho Diretivo | 100 % | (98 %) | 102,04%  → |
| Taxa de cumprimento dos pontos de situação do DPI | 100 % | (95 %) | 105,26%  → |
| Tx de cumprimento dos pedidos de apoio à contratação pública | 100 % | (95 %) | 105,26%  → |
| Taxa de cumprimento às solicitações em entidades que IGFS... | 100 % | (98 %) | 102,04%  → |
| Taxa de cumprimento dos OLA | 97,92 % | (90 %) | 108,8%  → |
| <input type="checkbox"/> Processos internos | 76,7 pts | (50 pts) | 153,4%  → |
| <input type="checkbox"/> Reduzir o n.º de processos pendentes | 67,45 pts | (49,99 pts) | 134,93%  → |
| N.º de processos judiciais e extra-judiciais encerrados | 703 N.º | (700 N.º) | 100,43%  ↑ |
| Taxa de resposta aos pedidos de assessoria das UO | 99 % | (95 %) | 104,21%  → |
| <input type="checkbox"/> Gerir a articulação com entidades externas | 100 pts | (49,99 pts) | 200,04%  → |
| Taxa de resposta a Solicitadores/Agentes de Execução | 100 % | (98 %) | 102,04%  → |
| Taxa de resposta a Tribunais | 100 % | (98 %) | 102,04%  → |
| <input type="checkbox"/> Melhorar a informação de gestão e os procedimentos | 74,3 pts | (50 pts) | 148,6%  → |
| Monitorização da atividade jurídico-contenciosa - Kamae Lei | 131,4 PA | (120 PA) | 109,5%  → |
| Índice de fluxo processual (IFP) anual | 1,08 N.º | (1,1 N.º) | 98,18%  ↑ |
| Taxa de cumprimento de análise dos processos | 100 % | (80 %) | 125%  → |

| | Eficácia | Metas | |
|--|-----------------|------------------|---|
| Taxa de cumprimento de processos judiciais a instaurar | 100 % | (80 %) | 125%  → |
| <input type="checkbox"/> Aprendizagem e crescimento | 84,66 pts | (50 pts) | 169,32%  → |
| <input type="checkbox"/> Assegurar a melhoria contínua do processo | 89,17 pts | (50 pts) | 178,34%  → |
| Taxa de redução de volume de impressão | 61,18 % | (15 %) | 407,87%  → |
| Taxa redução de encargos com atividade corrente face a 2018 | 20,05 % | (7,5 %) | 267,33%  → |
| Plano Anual de Gestão | 68,4 PA | (60 PA) | 114%  → |
| <input type="checkbox"/> Valorizar o capital humano | 80,15 pts | (50 pts) | 160,3%  → |
| Taxa de colaboradores abrangidos por formação | 100 % | (80 %) | 125%  → |
| Índice de satisfação dos colaboradores: questões comuns | 7,87 Pontos | (6,8 Pontos) | 115,74%  ↑ |
| Homologação avaliações (SIADAP 3) | 103,13 Dias | (135 Dias) | 123,61%  → |
| Contratualização objetivos (SIADAP 3) | 59,25 Dias | (60 Dias) | 101,25%  → |
| Prazo médio de conclusão dos procedimentos concursais co... | 71 Dias úteis | (125 Dias úteis) | 143,2%  ↑ |

2.11 PROMOÇÃO DA MELHORIA CONTÍNUA

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

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

É crucial para a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade a existência de um Processo de suporte especificamente com essa missão (PGA.01 - Qualidade e Comunicação) o qual promove a elaboração do plano de atividades e monitorização do desempenho (BSC) junto dos Processos de Negócio e de Gestão e Administração. Cabe-lhe também criar, dinamizar e monitorizar, junto dos Processos, 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:

2.11.1 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 NP EN ISO 9001:2015. 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 trabalhadores 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 efetuada a análise de causas e identificada a razão desse resultado.

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

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

Na verdade, a utilização da metodologia BSC 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 ou ciclo PDCA⁴.

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 monitorização 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.

2.11.2 OPORTUNIDADES DE MELHORIA E NÃO CONFORMIDADES

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 tal, procede-se semestralmente, 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 trabalhadores;
- Inquéritos de satisfação dos clientes externos;
- Relatórios de auditorias internas da qualidade;
- Relatórios de auditorias de certificação e acompanhamento da norma ISO 9001:2015;
- 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.

Relativamente ao estado global das 61 oportunidades de melhoria objeto de análise no final do ano de 2021, destaca-se que 40,98% (25) se encontram implementadas.

De igual forma, importa aferir o ponto de situação da concretização das correções e ações corretivas definidas nas não conformidades identificadas por parte dos processos/serviços, nas não conformidades provenientes de reclamações, bem como nas não conformidades identificadas em auditorias internas e externas da qualidade.

⁴ O “ciclo PCDA” representa o ciclo da melhoria contínua: *Plan / Do / Check / Act (Planear / Executar / Avaliar / Atuar)*.

Relativamente ao estado global das 14 não conformidades objeto de análise no ano de 2021, destaca-se que 71,43% (10) se encontram encerradas.

2.11.3 OLA – ORGANIZATIONAL LEVEL AGREEMENTS

O IGFSS implementou em 2009 uma metodologia de contratualização de níveis de serviço internos (*Organizational Level Agreements* - OLA) entre os Processos do seu Sistema de Gestão da Qualidade.

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

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

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

Assim, os 68 OLA ativos em 2021 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.

2.11.4 AUDITORIAS DA QUALIDADE

No âmbito do seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), implementado de acordo com a Norma NP EN ISO 9001:2015, o IGFSS estabelece a metodologia para planificar e realizar auditorias internas para verificar se o SGQ:

- Está conforme com os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015;
- 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 2021, verificou-se o seguinte:

- Foram realizadas 33 auditorias internas da qualidade (AIQ);
- As AIQ abrangeram todos os Processos de Negócio e de Gestão e Administração;
- Ao todo, em resultado das AIQ, foram identificadas 2 não conformidades e 68 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) e das ações definidas para dar resposta às não conformidades (NC), decorrentes das auditorias internas da qualidade, identificadas nos relatórios correspondentes, semelhante à das restantes ferramentas de gestão de identificação de OM, realizando também um controlo semestral da execução dos planos de ação (ver 2.11.2).

Por sua vez, a dinâmica de definição de ações corretivas para os Relatórios de Não Conformidade (RNC), sejam elas resultantes de 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.

Na sequência de uma recomendação da Inspeção-Geral de Finanças, o IGFSS implementou, desde o segundo semestre de 2011, um processo de auditoria aos indicadores de desempenho constantes do sistema informático de BSC, processo integrado nos planos de auditorias internas da qualidade, que visa não só aferir a fiabilidade dos dados (cálculos efetuados e introdução dos dados), mas também melhorar a medição e definição dos indicadores de desempenho. Não se trata, contudo, de uma auditoria ao sistema de controlo interno nem aos procedimentos utilizados para a execução da atividade.

O IGFSS realizou também uma auditoria externa da qualidade (AEQ), conduzida por organização externa independente (APCER) no sentido de proporcionar registos de conformidade e de certificação. Em resultado da AEQ foram identificadas 4 oportunidades de melhoria, as quais não necessitam de resposta à entidade certificadora, não tendo sido identificada nenhuma não conformidade.

Com a certificação na Norma NP EN ISO 9001:2015, pretende-se demonstrar a capacidade de fornecer de modo consistente um serviço seguro, atingir os resultados pretendidos e evidenciar a capacidade em cumprir os requisitos das partes interessadas, os requisitos legais e regulamentares aplicáveis e os requisitos determinados pelo IGFSS.

2.11.5 GESTÃO DO RISCO

A versão de 2015 da Norma NP EN 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 NP EN 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 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 em 2021 constavam 132 riscos de gestão decorrentes da atividade. Para os 132 riscos identificados, foram adotadas 300 medidas preventivas, encontrando-se por implementar 55. No entanto, trata-se de uma matriz dinâmica cujo conteúdo é alterado sempre que as áreas de negócio e de gestão e administração do Instituto identifiquem essa necessidade.

De referir que em 2020, este documento foi atualizado, com a identificação dos riscos de contexto especial, no caso em concreto associados à pandemia da Covid-19. No final de 2021, face à evolução da pandemia despoletou-se um novo processo de análise e revisão dos riscos identificados, bem como dos demais.

2.11.6 FOLLOW-UP DAS RECOMENDAÇÕES DE AUDITORIA SCI E FINANCEIRAS

No ano económico de 2021, este Instituto realizou a 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 num suporte de informação 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 afeta a cada 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 Anteprojeto de Parecer à conta do último exercício económico.

Foi ainda realizada uma auditoria de seguimento das recomendações formuladas por entidades externas (Tribunal de Contas e IGMTSSS) na área do património da Segurança Social.

2.11.7 ANÁLISE SWOT

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

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

| | | |
|--------------------|---|---|
| ENVOLVENTE INTERNA | <ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiência de recursos humanos 2. Rotação de recursos humanos 3. Limitada capacidade de resposta às solicitações dos clientes 4. Insuficiente resposta e integração dos sistemas de informação 5. Ineficiente articulação estratégica com os principais parceiros 6. Qualidade das instalações | <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade de inovação organizacional 2. Maturidade e tecnicidade das equipas 3. Aposta na formação e qualificação 4. Sistema de Gestão da Qualidade 5. Cobertura geográfica dos serviços 6. Implementação da Tesouraria Única 7. Segmentação de contribuintes e Gestor Contribuinte Devedor |
| | PONTOS FRACOS | PONTOS FORTES |
| ENVOLVENTE EXTERNA | AMEAÇAS | OPORTUNIDADES |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Possibilidade de crescimento económico fraco com impacto na sustentabilidade da Segurança Social 2. Contexto legal fortemente restritivo 3. Dependência externa ao nível da tecnologia e Sistemas de Informação 4. Alteração frequente da legislação aplicável 5. Qualidade e antiguidade das dívidas em carteira 6. Impossibilidade de pagamento de prestações sociais através de carta-cheque 7. Atraso nos pagamentos de prestações sociais através de vale-postal 8. Possibilidade de desequilíbrios no mercado imobiliário 9. Regulamento Geral de Proteção de Dados 10. Pandemia COVID-19 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Alinhamento estratégico com os parceiros da Segurança Social 2. Opção governativa de combate à fraude e evasão fiscal 3. Sistema de Normalização Contabilística - AP e nova Lei do Enquadramento Orçamental 4. Reengenharia/upgrade do sistema administrativo e financeiro (ERP) de suporte ao funcionamento da Segurança Social 5. Generalização do acesso à internet 6. Revitalização 7. Campanha de utilização do IBAN pelo Instituto da Segurança Social 8. Desenvolvimento de meio de pagamento próprio 9. Novas Políticas de Habitação 10. Gestão adequada aos ciclos do mercado imobiliário 11. Implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados |

Figura 6 - Matriz SWOT do IGFSS (ano 2021)

De seguida descreve-se sumariamente o seu significado e/ou impacto no Instituto e estratégia para o triénio 2019-2021, sendo que importa, por conseguinte, tirar maior partido das forças da organização, concentrar esforços na superação das fraquezas e transformar, sempre que possível, as ameaças de contexto em oportunidades.

1 PONTOS FRACOS



1. Insuficiência de recursos humanos

A par de outros organismos, nos últimos anos 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 trabalhadores.

Desde 2016 que esta tendência tem vindo a inverter-se, sendo que em 2018 com o Programa de Regularização Extraordinária dos Vínculos Precários na Administração Pública, registou-se um reforço do capital humano que veio colmatar algumas insuficiências de recursos.

Ainda assim, continua a verificar-se em algumas Unidades Orgânicas (Departamento de Património Imobiliário, Departamento de Orçamento e Conta e Direção de Administração e Infraestruturas) um défice de trabalhadores que importa colmatar numa perspetiva de não rutura dos serviços e também de reforço da tecnicidade dos trabalhadores ao seu serviço, sendo este um fator crítico de sucesso para a concretização da política e estratégias definidas para o Instituto.

2. 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 organização em manter os seus trabalhadores. O IGFSS tem apresentado nos últimos anos um considerável percentual de *turnover*, sendo um indicador da incapacidade de retenção do pessoal, essencialmente derivado das melhores condições remuneratórias apresentadas por alguns organismos da Administração Pública com atividades similares.

3. Limitada 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 insuficiência de recursos humanos não existe ainda uma total capacidade de resposta 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. Ineficiente articulação estratégica com os principais parceiros

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

6. Qualidade das instalações

Algumas infraestruturas onde se encontram instalados os serviços do IGFSS encontram-se a necessitar de intervenções, de forma a torná-las mais adequadas à realização da atividade do Instituto.

2 PONTOS FORTES



1. 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 trabalhadores, em geral, se traduz no aumento da eficiência interna e no acréscimo de valor para os clientes e outros *stakeholders*.

2. Maturidade e tecnicidade 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, sendo multidisciplinares, flexíveis e dinâmicas. Tais características permitem a dinamização da *performance* a alcançar. A autonomia no trabalho é uma constante na prossecução dos objetivos traçados, incentivada pela abordagem *top-down* e *bottom-up* na estrutura. A orientação para resultados é intrínseca, existindo um comprometimento e alinhamento das equipas com os objetivos estratégicos da organização. Os trabalhadores são perseverantes no alcançar das metas e encaram com resiliência e persistência os obstáculos e dificuldades da atividade desenvolvida.

3. 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 trabalhadores 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.

4. 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*.

5. 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 e efetuam a instrução dos processos de revitalização. 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.

6. 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.

7. Segmentação de contribuintes e Gestor de Contribuinte Devedor

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

3 AMEAÇAS



1. Possibilidade de crescimento económico fraco com impacto na sustentabilidade da Segurança Social

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.

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, assim como fazer aumentar a complexidade associada ao processo de elaboração e execução do Orçamento da Segurança Social.

2. Contexto legal fortemente restritivo

O IGFSS encontra-se vinculado às regras de admissão de trabalhadores 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 trabalhadores sem vínculo à Administração Pública, o IGFSS concorre com todos os restantes organismos no recrutamento de trabalhadores, 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.

O Instituto está igualmente sujeito às regras subjacentes à lei do Orçamento de Estado relativamente ao incremento da despesa pública, em especial a associada à aquisição de serviços, bem como 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.

3. 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.

4. 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.

5. Qualidade e antiguidade das dívidas em carteira

A dívida participada para execução nas Secções de Processo Executivo tem verificado, nos últimos anos uma quebra sustentada. Em paralelo, apresenta ainda uma qualidade inferior ao desejável face à persistência de erros, determinados por insuficiências nos sistemas de informação, que induzem a potenciais reclamações por parte dos contribuintes. Por este motivo, a carteira de dívida líquida tende a estagnar assumindo um menor potencial de ressarcimento, determinado pela antiguidade associada.

6. Impossibilidade de pagamento de prestações sociais através de carta-cheque

O pagamento dos cheques aos balcões dos bancos tem vindo a criar constrangimentos ao nível da atividade das agências, com perturbações na qualidade do atendimento e do serviço prestado aos clientes. Adicionalmente, têm ocorrido inúmeros casos de fraude e adulteração do meio de pagamento “cheque”, com crescente dificuldade dos bancos gerirem o risco operacional e acréscimo de perdas.

Esta realidade, a que se junta o aumento do custo operativo desta prestação de serviço, que inclui todos os processos de suporte à operação, conduz a que os bancos não concorram aos concursos lançados pelo IGFSS para esta prestação de serviços. O único banco que prestava este serviço denunciou o contrato que tinha com o IGFSS, pondo em causa o pagamento de Prestações Sociais e de Benefícios Diferidos a cerca de cem mil beneficiários.

7. Atraso nos pagamentos de prestações sociais através de vale-postal

Os CTT têm vindo a registar dificuldades crescentes na operação de emissão e pagamento de vales-postais, em consequência da redução da rede de estações, o que se tem traduzido numa prestação de serviços de menor qualidade. Adicionalmente, é um impeditivo a que correspondam à solicitação da Segurança Social de redução do número de bandas de pagamento, com o objetivo de evitar pagamentos indevidos.

8. Possibilidade de desequilíbrios no mercado imobiliário

A subida dos preços dos imóveis, em particular no setor habitacional, cria a possibilidade de provocar desequilíbrios preocupantes no mercado imobiliário, uma vez que não é justificada por um aumento do rendimento que é possível obter através das rendas. A confirmar-se, no futuro, uma situação de desequilíbrio no mercado imobiliário pode a mesma trazer dificuldades na concretização da missão do IGFSS ao nível da gestão do Património da Segurança Social.

9. Regulamento Geral de Proteção de Dados

Com a entrada em vigor do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) o Instituto está sujeito a um conjunto de obrigações ao nível do tratamento dos dados pessoais, as quais não se encontram ainda totalmente suportadas pelos processos de trabalho e sistemas de informação.

10. Pandemia COVID-19

No contexto corrente da situação pandémica à escala global, que, face à atual organização social não conhece precedentes, não sendo, por isso, comparável com outras pandemias no decurso da história mundial, a situação, provocada pela Covid-19, generalizou-se a nível mundial no ano de 2020.

Desde o final do 1.º trimestre de 2020 tem-se assistido a grandes variações do número de contágios por via desta doença. Face à situação crítica vivida, houve a necessidade de implementar medidas de contenção, entre as quais o confinamento generalizado da população, com vista à mitigação da doença, o que causou um forte abalo em toda a estrutura empresarial, económica e social.

Esta nova realidade, que contempla inúmeras alterações a nível legal e regulamentar, tem naturalmente um impacto assinalável na concretização da missão do IGFSS, com reflexos na concretização dos objetivos estratégicos deste Instituto.

4 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.

O conhecimento existente entre os membros dos Conselhos Diretivos do IGFSS, do Instituto da Segurança Social e do Instituto de Informática, facilita o diálogo e o acesso aos canais de decisão.

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 atual, 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. 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.

4. Reengenharia/upgrade do sistema administrativo e financeiro (ERP) de suporte ao funcionamento da Segurança Social

Em simultâneo à entrada em vigor do Sistema de Normalização Contabilística (SNC-AP) e da nova Lei do Enquadramento Orçamental (LEO) procurar-se-á, em articulação com as demais instituições de Segurança Social, proceder à substituição do atual Sistema de Informação Financeira, não só com o objetivo de adaptação aos novos normativos legais e contabilísticos, como também de forma a superar as limitações do atual sistema. Assinala-se que muitas dessas limitações decorrem da própria obsolescência das plataformas de informação em que funciona o atual sistema, o que impede novas atualizações e desenvolvimentos.

A iniciativa permitirá, ainda que de uma forma indireta: Padronizar processos e fluxo da informação com aumento da qualidade e eficiência organizacional; Facilitar a comunicação e agilizar a troca de informações em menos tempo e de forma mais segura, contribuindo para a diminuição de prazos diversos; Potenciar a obtenção de informação mais célere para suporte das decisões e resposta rápida e segura ao cidadão; Agilizar/desenvolver mecanismos de planeamento, controlo e prestação de contas públicas pelo Sistema de Segurança Social, incrementando a transparência sobre a utilização dos fundos públicos.

5. Generalização do acesso à internet

Atualmente, a proliferação do acesso à internet potência a dinamização e utilização de ferramentas que visam a aproximação do cidadão à organização. Com efeito, o acesso atempado à informação e a disponibilização continuada de serviços *online*, dinamizado pela implementação de medidas SIMPLEX, acrescem valor à atividade da organização na prossecução da sua missão. O potencial de incremento de tais ferramentas traduz-se num elemento facilitador ao enquadramento de situações devedoras perante a Segurança Social e ainda à adaptação da organização em matéria de atendimento presencial.

6. Revitalização

As medidas introduzidas no âmbito do Programa Capitalizar, ao promoverem estruturas financeiras mais equilibradas, vêm potenciar a melhoria do tecido empresarial com o consequente impacto positivo no enquadramento e regularização da dívida à Segurança Social.

Por outro lado, a implementação do Balcão Único para a gestão articulada dos créditos da Segurança Social e da Autoridade Tributária e Aduaneira no âmbito da revitalização empresarial vem contribuir para uma análise mais personalizada de situações que revistam especial criticidade permitindo configurar soluções ajustadas às especificidades dos casos concretos.

7. Campanha de utilização do IBAN pelo Instituto da Segurança Social

Após identificação de todos os beneficiários que ainda não disponibilizaram IBAN para efeitos de recebimento por transferência bancária, os mesmos deverão ser notificados para que adiram a este meio de pagamento, no Sistema de Segurança Social.

8. Desenvolvimento de meio de pagamento próprio

A implementação deste novo meio de pagamento permitirá ultrapassar os atuais constrangimentos associados à utilização de cartas-cheque e vales-postais.

De forma resumida, listam-se os principais benefícios:

Para a Segurança Social:

- Mitigação da economia paralela;
- Adoção das recomendações do Banco de Portugal;
- Redução de custos;
- Meio de pagamento eletrónico, pelo que não está dependente de greves, perturbações climatéricas;
- Utilização alargada;
- Maior satisfação do titular do cartão;
- Alinhamento com políticas de modernização seguidas noutros países, inclusive na respetiva Segurança Social, e preconizados para a Administração Pública;
- O controlo e eficiência poderão ser otimizados, através de diversos relatórios, fixação de limites, restrições, parâmetros de carregamento, etc.

Para os utilizadores dos cartões:

- Poupa tempo e dinheiro;
- Segurança e proteção, pois permite a eliminação de fraudes associadas a endossos fraudulentos, roubos, extravio de vales-postais e cheques;
- Acesso imediato a fundos;
- Melhor gestão financeira, permite controlo a qualquer momento do saldo, conta-corrente dos valores utilizados;
- Flexibilidade;
- Inclusão Social;
- Utilização universal do cartão (caixas ATM e TPA de estabelecimentos comerciais);

- Não necessita de ter conta bancária.

9. Novas Políticas de habitação

Com a publicação do Decreto-lei n.º 37/2018, de 4 de junho, o XXI Governo Constitucional reconheceu, no âmbito das suas prioridades políticas, o papel central da habitação e da reabilitação para a melhoria da qualidade de vida das populações, para a revitalização e competitividade das cidades e para a coesão social e territorial.

A entrada em vigor da Nova Geração de Políticas de Habitação (NGPH), aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 50-A/2018, veio definir a estratégia e os instrumentos de atuação para uma Nova Política de Habitação que tem por objetivo:

- Garantir o acesso de todos a uma habitação adequada, às pessoas que vivem em situações habitacionais indignas e que não dispõem de capacidade financeira para encontrar uma solução habitacional condigna;
- Criar as condições para que tanto a reabilitação do edificado como a reabilitação urbana passem de exceção a regra e se tornem nas formas de intervenção predominantes, tanto ao nível dos edifícios como das áreas urbanas.

Os novos instrumentos de atuação criados no âmbito das novas políticas de habitação constituem, assim, um fator de oportunidade no âmbito da reabilitação e valorização dos fogos e edifícios de Bairros de Renda Social, com vista à melhoria global das condições de vida dos seus arrendatários.

10. Gestão adequada aos ciclos do mercado imobiliário

O mercado imobiliário é caracterizado por fases cíclicas, em que a procura é maior que a oferta, ou de contração, em que a oferta é maior que a procura.

A gestão do património imobiliário da Segurança Social pelo IGFSS deve possuir uma componente estratégica que se adequa ao ciclo em que o mercado se encontra, bem como às políticas habitacionais em vigor, garantindo, assim, a sua rentabilização por via alienação e do arrendamento.

11. Implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados

Face à necessidade de cumprimento do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) o Instituto terá de concretizar um conjunto de iniciativas as quais terão que se traduzir numa melhoria dos processos de trabalho ao nível da proteção dos dados pessoais.

2.11.8 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 tal, o IGFSS segue os cinco princípios para a execução da estratégia, tal como preconizado por Kaplan e Norton.

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.

1. Promover a mudança através da liderança executiva

Para o processo de definição e execução da estratégia para o triénio 2019-2021 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 trabalhadores 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 gestores de Processo, funcionando como “agentes da mudança” junto das suas equipas. Os processos de comunicação interna existentes assumem, aqui, particular importância na mobilização dos trabalhadores.

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 trabalhadores para a mudança, é preciso alinhar toda a organização na execução da estratégia.

O Plano Estratégico reflete a visão estratégica do IGFSS a três anos (médio prazo), 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 trabalhadores, 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 trabalhadores 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 fator 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 seus trabalhadores.

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 iterativo, 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 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 *online* 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 os trabalhadores 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.

Trimestralmente divulgam-se à tutela os resultados da monitorização da *performance* do IGFSS. A participação de todos os trabalhadores no controlo de gestão é fator crítico de sucesso para o alcance dos objetivos.

A adoção destes princípios potencia, assim, a gestão da estratégia e não apenas a sua definição, processo que se inicia com a mobilização para a mudança patrocinada pelo Conselho Diretivo, com vista à tradução da estratégia em objetivos operacionais, alinhando e motivando toda a organização em torno da sua execução, assegurando, por fim, que este seja um processo contínuo de melhoria.

O contexto atual é da maior exigência e rigor, por isso, impõe um elevado esforço e empenho, bem como uma capacidade de adaptação constante. Com a execução deste Plano Estratégico, o IGFSS concretizará melhor a sua missão e ficará mais próximo daquilo que pretende ser: uma referência na excelência e sustentabilidade do serviço público.

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 implementado de acordo com a norma ISO 9001:2015, o Instituto realiza consecutivamente, desde há 16 anos, um inquérito de avaliação da satisfação dos seus principais clientes externos, das áreas de negócio.

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

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

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

Quadro 42 - Principais clientes do IGFSS por área de atuação

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 2021, e com base nos resultados e na aprendizagem decorrente das respostas aos questionários do ano anterior, foram promovidas as necessárias alterações na seleção da amostra, bem como nos questionários de cada um dos tipos de clientes, de forma a torná-los mais simples e orientados para a

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

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

O início da preparação do inquérito ocorreu no mês de março de 2021 de acordo com o Plano Anual de Gestão.

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;
2. Distribuição dos questionários;
3. Período de resposta aos questionários;
4. Tratamento dos dados pela Direção da Qualidade e Comunicação (DQC), 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;
6. Elaboração do relatório final pela DQC.

A DQC assegura semestralmente a monitorização da execução dos planos de ação das oportunidades de melhoria identificadas neste âmbito.

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 foi de 76% em 2021, o que representa um decréscimo de 1 ponto percentual face ao ano anterior e de 4 pontos percentuais face à meta estabelecida em 2021 no mapa da estratégia corporativa.

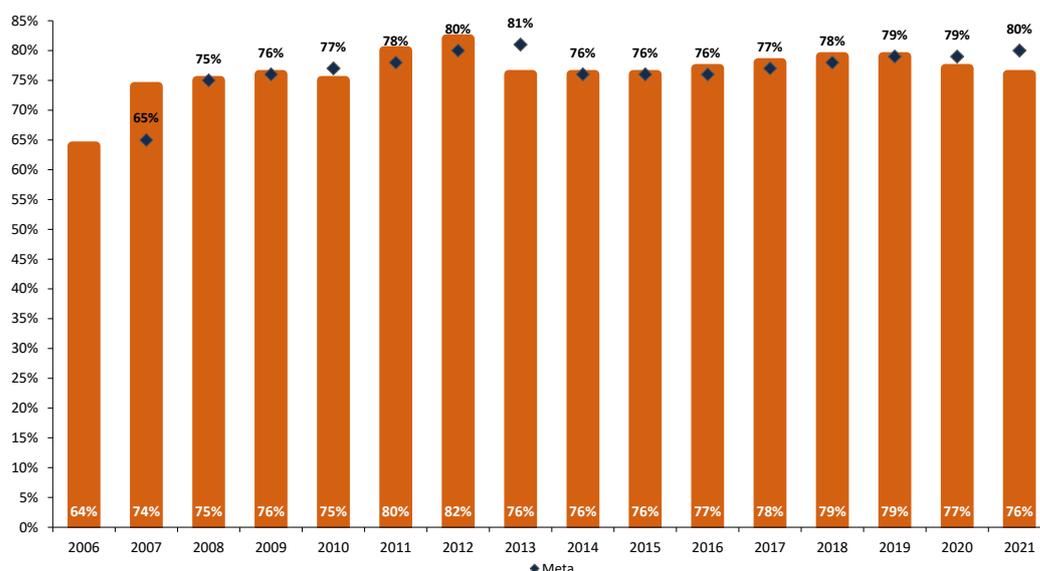


Gráfico 28 - Evolução do índice de satisfação global do IGFSS (2006-2021)

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 12 pontos percentuais.

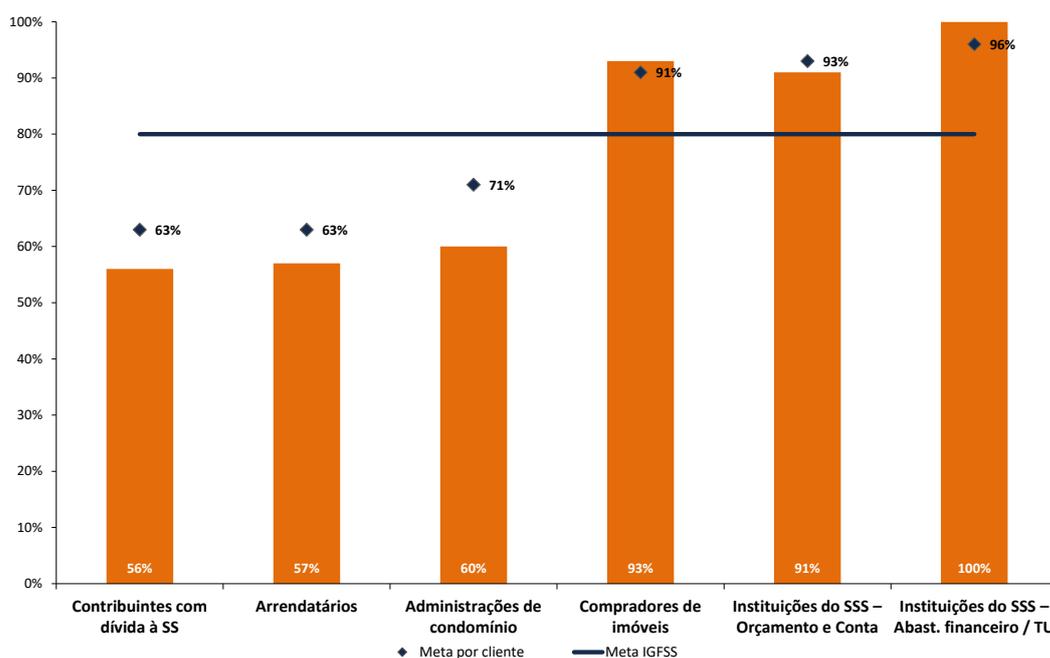


Gráfico 29 - Resultados da satisfação dos clientes externos em 2021

Os resultados da avaliação da satisfação dos clientes do IGFSS apresentam índices de satisfação que oscilam entre os 56% (Contribuintes com dívida à Segurança Social) e os 100% (Instituições do SSS - Abastecimento Financeiro/Tesouraria Única), sendo a meta global estabelecida para o IGFSS de 80%.

Os Contribuintes com dívida à Segurança Social, os Arrendatários e as Administrações de Condomínio registaram resultados significativamente mais baixos do que a meta global do IGFSS, 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 superada no caso dos Compradores de imóveis e das 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, em 2021 era também 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 nº 73/2014, de 13 de maio, todas as questões dirigidas à administração pública, qualquer que seja a sua natureza, devem ter resposta no prazo legal de 15 dias úteis, pelo que o IGFSS criou procedimentos (circuitos e controlos) que garantem o registo e a resposta atempados das mensagens, de modo a assegurar o seu acompanhamento.



Em 2021 foram recebidos 6 folhetos (5 comentários e 1 sugestão), os quais representam apenas 0,02% 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 2021, 83% dos clientes assinalam estar muito satisfeitos e 17% satisfeitos, tendo ainda 100% 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.

Em 2021 foram recebidos 306.193 e-mails nas caixas de correio institucionais, dos quais 31.401 foram dirigidos ao e-mail geral do IGFSS (igfss@seg-social.pt).

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 9001:2015 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, em simultâneo, 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 definida 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 2021, o tempo médio de resposta a reclamações foi de 13 dias úteis para o Processo de Gestão da Dívida (total de 86 reclamações). Relativamente aos demais Processos de Negócio do IGFSS (Património Imobiliário, Orçamento e Conta, Gestão Financeira e Auditoria do Sistema de Segurança Social), não existiram quaisquer reclamações no decurso do ano.

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, devendo ser sempre fornecida resposta 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 SGQ, 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, a DQC efetuou uma monitorização semestral através da análise do registo e tratamento das reclamações, da qual resultou a emissão de um relatório cujas conclusões e recomendações, em conjunto com outros *inputs*, são analisados nas reuniões do Conselho da Qualidade com o intuito de identificar eventuais oportunidades de melhoria. Para o IGFSS “as reclamações são uma segunda oportunidade”.

3.4 PEDIDOS DO PROVIDOR DE JUSTIÇA

Em 2021 foram rececionados 184 pedidos de esclarecimento, por parte do Provedor de Justiça ao Departamento de Gestão da Dívida, tendo sido dada resposta à totalidade dos pedidos. Em média, as solicitações de esclarecimento demoraram 14 dias úteis a serem respondidas. Face ao ano anterior, o número de pedidos diminuiu 43,73% (327 em 2020).

Não foi possível a análise dos dados relativos ao arquivamento de pedidos, por parte do Provedor de Justiça, uma vez que a Gestão da Dívida não tem a informação necessária por parte da Provedoria.

3.5 PÁGINA ELETRÓNICA DA SEGURANÇA SOCIAL

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

De salientar que, no último trimestre do ano de 2021, o portal da Segurança Social foi disponibilizado em inglês para acesso ao público, que visa facilitar o acesso à informação de clientes que possam não ter o domínio da língua portuguesa, tendo ocorrido inclusive uma simplificação do portal face aos conteúdos disponibilizados.

Neste âmbito, através da ferramenta *Google Analytics*, foi analisado o número de visualizações⁵ que as referidas páginas registaram durante o ano de 2021. A análise em apreço considerou os dados estatísticos relativos ao *website* descontinuado (analisado no primeiro semestre), bem como ao novo *website* da Segurança Social, no que concerne ao IGFSS.

Verificou-se, assim, que no período de 1 de janeiro a 31 de dezembro de 2021, a página eletrónica da Segurança Social registou um total de 2.053.418 visualizações de páginas, o que corresponde a um aumento de 810.523 visualizações (+65,2%), face ao registado em 2020 (1.242.895).

As três páginas mais visitadas no ano de 2021 foram: “Pagamentos” com um total de 992.601 visualizações (48,3%); “Regularização de dívidas (Cidadão)”, com 138.015 visitas (6,7%) e “Lista de devedores na Segurança Social (Empregador)” com 120.391 acessos (5,9%).

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>, cuja atualização e manutenção dos conteúdos 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 2021, a página eletrónica do Património Imobiliário foi acedida por 126.443 utilizadores diferentes, em 142.958 sessões, registando-se um total de 645.331 visualizações de páginas.

A página eletrónica do Património Imobiliário foi acedida, em média, 11.913 vezes por mês, por 10.537 visitantes, sendo que em cada sessão foram visitadas 4,51 páginas, tendo os utilizadores permanecido, uma média de 1 minuto e 11 segundos.

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

4. RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES

“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 “Trabalhadores envolvidos”, o que significa:

- Envolver os trabalhadores 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 trabalhadores, 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 trabalhadores possam comunicar com a administração.

Exemplo disso é a caixa de sugestões eletrónica, existente desde 2004, através da qual os/as trabalhadores 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 trabalhadores, 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 trabalhadores 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 trabalhadores no IGFSS não serve para satisfazer a simples curiosidade estatística, sendo antes uma ferramenta que permite avaliar a organização na forma como gere os seus recursos humanos.

Decorridos alguns anos sobre a utilização deste instrumento, denotou-se, pela estabilidade dos resultados apresentados, que, tal como está desenhado, assumiu já um carácter de rotina, não servindo, deste modo, o propósito essencial de desencadear ações de melhoria. Esta circunstância, aliada ao contexto laboral atual, levou a concluir pelo alargamento da periodicidade com que é elaborado o inquérito. Neste

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

contexto, o mesmo não foi realizado em 2013 e 2014, tendo sido decidida a realização bienal do referido inquérito, a partir de 2015.

Do que precede, apresentam-se de seguida os resultados obtidos em 2021:

O cômputo da totalidade das respostas, 276 ou seja de 69% dos trabalhadores às questões de classificação de 1 a 10, revelou o nível médio de satisfação dos trabalhadores do IGFSS de 76%.

RESULTADOS GLOBAIS: DIMENSÃO E CONCILIAÇÃO

| RESULTADOS GLOBAIS POR DIMENSÃO E CONCILIAÇÃO | Valores | Valores |
|---|-------------|------------|
| IMAGEM E IDENTIDADE CORPORATIVA DO IGFSS | 8,09 | 81% |
| SATISFAÇÃO PESSOAL | 7,46 | 75% |
| FORMAÇÃO | 7,13 | 71% |
| COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL | 7,94 | 79% |
| COMUNICAÇÃO FUNCIONAL / ESPÍRITO DE EQUIPA | 7,39 | 74% |
| AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E CARREIRAS | 6,43 | 64% |
| REMUNERAÇÕES | 5,62 | 56% |
| LIDERANÇA | 8,09 | 81% |
| CONDIÇÕES DE TRABALHO E BEM-ESTAR | 7,63 | 76% |
| SAÚDE DO TRABALHO | 6,27 | 63% |
| QUALIDADE | 7,99 | 80% |
| RESPONSABILIDADE SOCIAL | 7,61 | 76% |
| CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL, PESSOAL E FAMILIAR | 7,78 | 78% |

Quadro 43 - Índice de satisfação por dimensão (valores médios e percentuais)

RESULTADOS GLOBAIS DA SATISFAÇÃO POR DIMENSÃO E ASPETOS DE CONCILIAÇÃO (%)

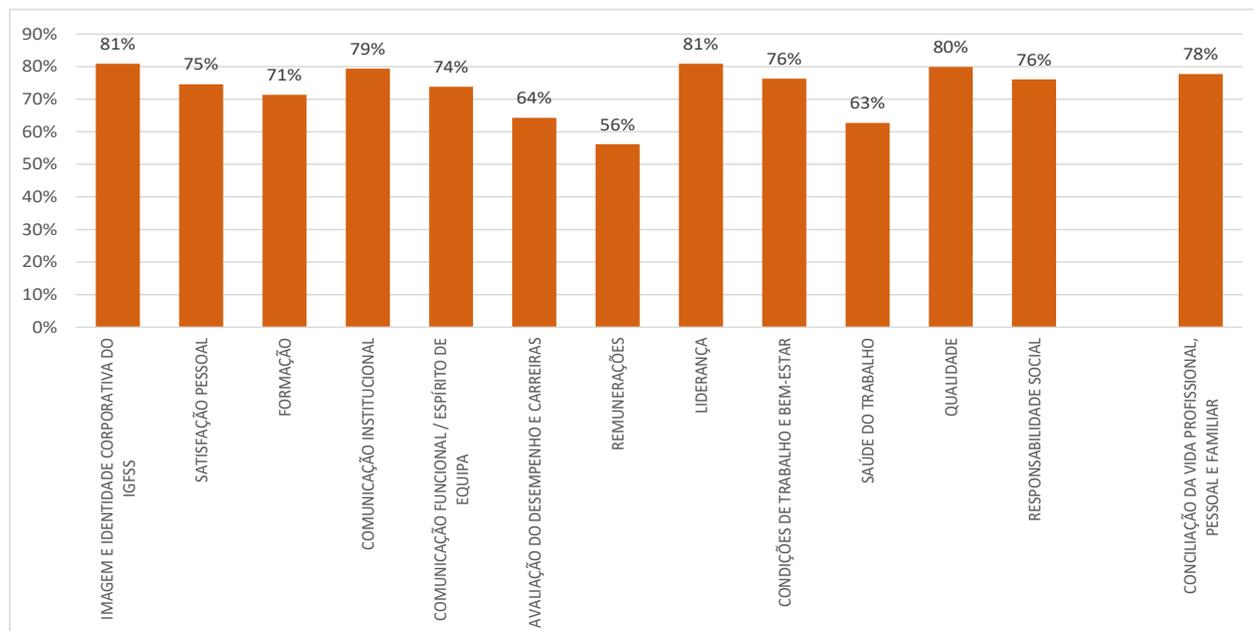


Gráfico 30 - Índice de satisfação por dimensão, incluindo "Conciliação"

A classificação média mais elevada corresponde à dimensão Imagem e Identidade Corporativa do IGFSS (81%). Por outro lado, a dimensão Remunerações (56%) apresenta a classificação média mais reduzida.

Face à meta traçada de 60 pontos para o índice de satisfação dos trabalhadores em 2021, o resultado obtido (76 pontos) superou a mesma em 16 pontos.

RESULTADOS GLOBAIS POR UNIDADE ORGÂNICA

| RESULTADOS GLOBAIS POR PROCESSO | Valores médios | % |
|--|----------------|-----|
| PN.01 - Departamento de Gestão da Dívida (incluindo Secções de Processo) | 7,38 | 74% |
| PN.02 - Departamento de Património Imobiliário | 8,05 | 81% |
| PN.03 - Departamento de Orçamento e Conta | 7,54 | 75% |
| PN.04 - Departamento de Gestão Financeira | 7,55 | 76% |
| PN.05- Gabinete de Auditoria do Sistema de Segurança Social | 9,23 | 92% |
| PGA - Departamento de Gestão e Administração | 8,43 | 84% |

Quadro 44 - Índice de satisfação por unidade orgânica (valores médios e percentuais)

5. TABLEAU DE BORD 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 envolver os trabalhadores e 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 bord* 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 organismos da Segurança Social com os quais o IGFSS mantém uma estreita relação de proximidade – Instituto de Segurança Social (ISS), Instituto de Informática (II) e Secretaria Geral do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (SG MTSSS);
- Realizar a comparação com outras entidades da Administração Pública que exercem funções similares às desenvolvidas pelo IGFSS – Autoridade Tributária e Aduaneira (AT) e Regiões Autónomas;
- Realizar a comparação com referenciais de excelência – Dados do Mercado Monetário Interbancário (MMI);
- Selecionar indicadores relevantes e aplicáveis aos organismos identificados para comparação.

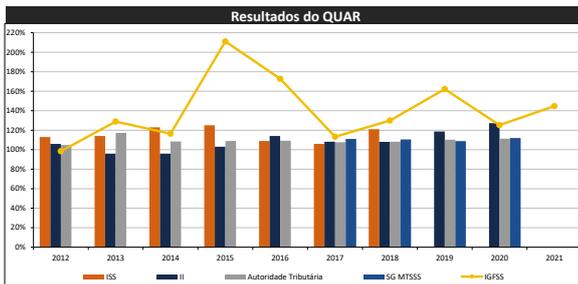
O *benchmark* consiste, na comparação de resultados e na perceção do posicionamento do IGFSS face às demais entidades no que se refere aos indicadores em análise. É, assim, o referencial de excelência que permite identificar as melhores práticas que poderão ser adaptadas à realidade do IGFSS e implementadas de modo a melhorar continuamente os níveis de desempenho do Instituto.

De seguida apresenta-se o *tableau de bord* do sistema de gestão da qualidade do Instituto, atualizado à data de 21/03/2022.

Tableau de board do SGQ (benchmark)

Data de atualização: 21-03-2022

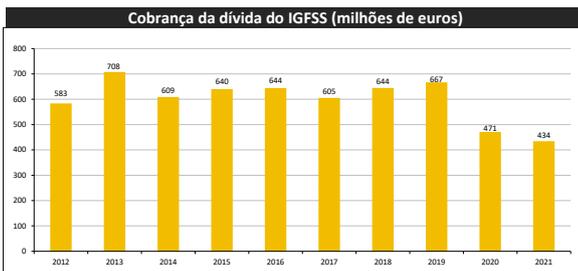
Resultados de Negócio



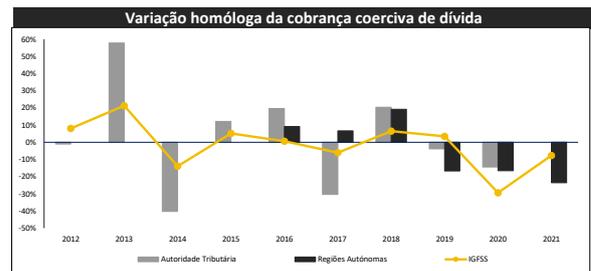
Fonte: Relatórios de Atividades dos respetivos organismos disponibilizados na internet



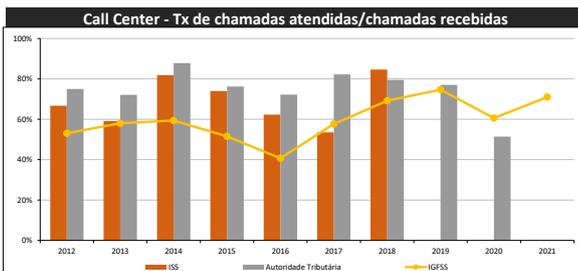
Fonte: Relatórios de Atividades do IGFSS



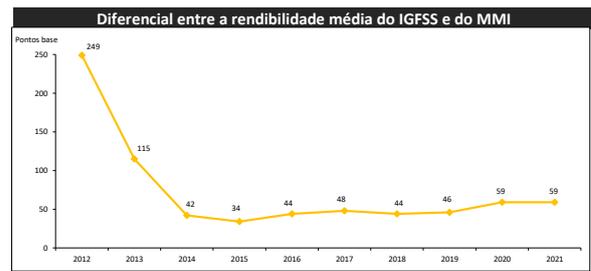
Fonte: Sistema de Execuções Fiscais



Fonte: Sistema de Execuções Fiscais e Relatório de Atividades/Atividades Desenvolvidas de Combate à Fraude e Evasão Fiscais e Aduaneiras da AT disponibilizados na internet



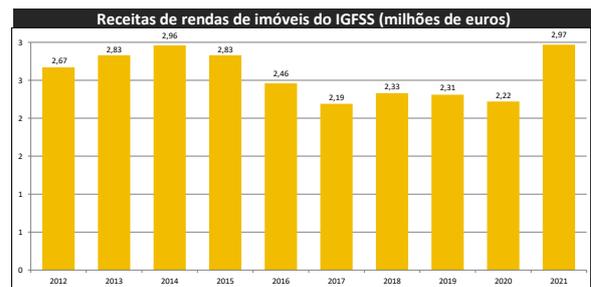
Fonte: Sistema de Atendimento Telefónico do IGFSS e Relatórios de Atividades dos respetivos organismos disponibilizados na internet



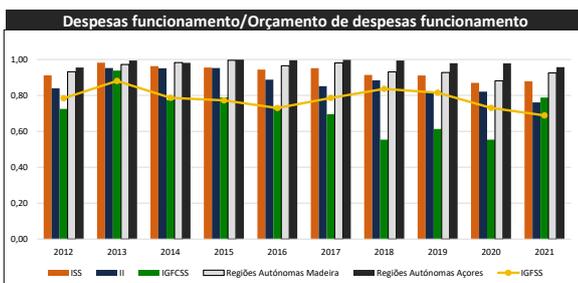
Fonte: Sistema de Informação Financeira do IGFSS e Banco de Portugal



Fonte: Sistema de Informação Financeira do IGFSS



Fonte: Sistema de Informação Financeira do IGFSS



Fonte: Mapas de controlo orçamental da despesa

Tableau de board do SGQ (benchmark)
Data de atualização: 21-03-2022



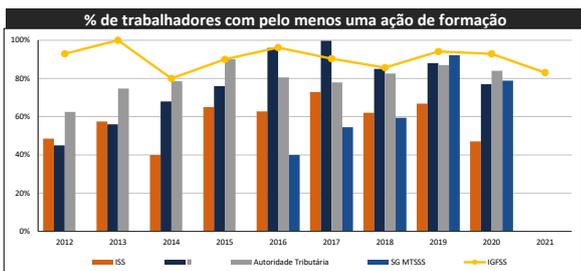
Outros resultados



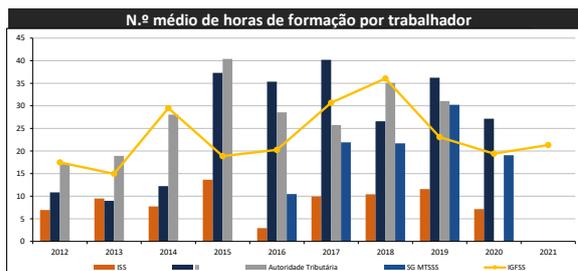
Nota: Dados não diretamente comparáveis (universos e critérios diferenciados)
Fonte: Relatórios de Atividades dos organismos respetivos disponibilizados na Internet

| Tipo de cliente | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Contribuintes com dívida à SS | 71% | 57% | 59% | 58% | 62% | 61% | 62% | 59% | 55% | 55% |
| Pensionistas | 60% | 62% | 60% | 60% | 59% | 61% | 62% | 61% | 58% | 57% |
| Adm. Condomínio | 67% | 68% | 70% | 69% | 65% | 69% | 67% | 71% | 65% | 60% |
| Compradores de imóveis | 93% | 96% | 91% | 90% | 91% | 85% | 93% | 91% | 90% | 93% |
| Orçamento e Conta | 93% | 82% | 84% | 89% | 88% | 93% | 89% | 93% | 93% | 91% |
| Absent. Financiador Tes. Unico | 99% | - | 90% | 92% | 98% | 99% | 99% | 100% | 99% | 100% |

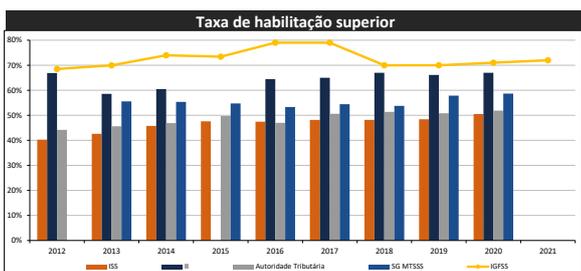
Fonte: Relatório de Satisfação de Clientes Externos do IGFSS



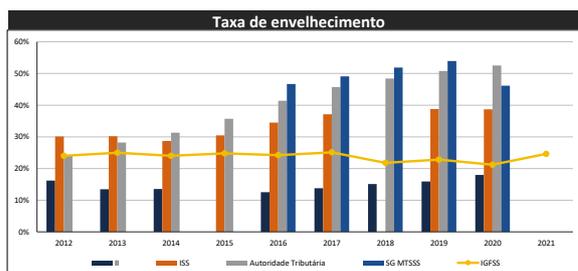
Fonte: Relatórios de Atividades/Balancos Sociais dos organismos respetivos disponibilizados na internet. O valor apresentado pelo IGFSS em 2012 e 2013 corresponde à taxa apurada no período 2011-2012 e 2011-2013 respetivamente (Resolução do Conselho de Ministros n.º 89/2010, de 17 de novembro)
% de trabalhadores com pelo menos uma ação de formação = Nº de participantes em ações de formação / Total de trabalhadores x 100



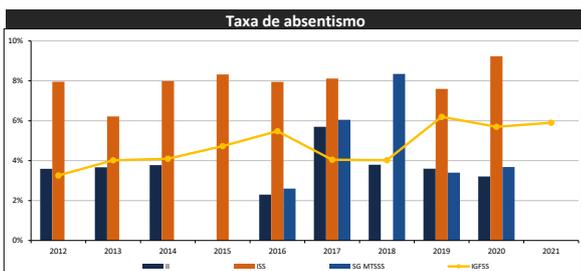
Fonte: Relatórios de Atividades e Balancos Sociais dos diversos organismos disponibilizados na internet
Nº médio de horas de formação por trabalhador = Nº total de horas de formação / Total de trabalhadores



Fonte: Relatórios de Atividades e Balancos Sociais dos organismos respetivos disponibilizados na internet.
Taxa de habilitação superior = % de trabalhadores com Bacharelato, Licenciatura, Mestrado e/ou Doutoramento.



Fonte: Relatórios de Atividades e Balancos Sociais dos diversos organismos disponibilizados na internet.
Taxa de envelhecimento = Total de trabalhadores com mais de 55 anos / Total de trabalhadores x 100



Fonte: Relatórios de Atividades e Balancos Sociais dos diversos organismos disponibilizados na internet.
Taxa de absentismo = Total de dias de ausência de todos os trabalhadores (não incluindo férias) / Total de dias potenciais de trabalho (=dias úteis do ano X total de trabalhadores) X 100

6. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

“Avaliação do Sistema de Controlo Interno (SCI)

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

1. Ambiente de controlo

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

Sim. No âmbito da reestruturação orgânica operada pela Portaria n.º 417/2012, de 19 de dezembro, foi criado o Departamento de Gestão e Administração, que tem na sua dependência, entre outros, a Direção da Qualidade e Comunicação, que tem como uma das suas atribuições "gerir o sistema de qualidade e realizar auditorias internas nesse âmbito", de acordo com a norma ISO 9001:2015.

Com efeito, para cumprimento do compromisso subjacente à política da qualidade, atingir os objetivos da qualidade e assegurar que os serviços prestados aos clientes estão conformes com os requisitos desta norma, o IGFSS estabeleceu, documentou e implementou um Sistema de Gestão da Qualidade, cujos requisitos e diretrizes estão definidos no manual da qualidade, estando o Instituto certificado desde o ano de 2007.

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

Sim. O IGFSS estabelece no seu Processo "PGA.01 - Qualidade e Comunicação" a metodologia para planear e realizar auditorias internas para verificar se o Sistema de Gestão da Qualidade:

- Está conforme com os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015;
- Está implementado e mantido com eficácia.

Anualmente é efetuada a revisão formal e abrangente do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) pelo Conselho da Qualidade, para além das reuniões de acompanhamento e de monitorização estratégica realizadas por este órgão.

Anualmente é também elaborado um programa de auditorias internas e externas da qualidade, que contempla auditorias a todos os departamentos (Processos), incluindo os serviços desconcentrados. Estas auditorias são realizadas por uma bolsa de auditores internos e pela entidade certificadora do SGQ (APCER).

De acordo com o programa anual de auditorias internas da qualidade, em 2021, foram realizadas 33 Auditorias Internas da Qualidade (AIQ) e 1 Auditoria Externa da Qualidade (AEQ) que abrangeram todos os Processos de Negócio e de Gestão e Administração do Instituto.

Os resultados das auditorias são transmitidos aos Gestores de Processo/áreas auditadas, que definem as ações corretivas necessárias, bem como o respetivo prazo de implementação. É também efetuado um acompanhamento para avaliação da eficácia das ações implementadas. Os resultados das auditorias e do acompanhamento da implementação das ações decorrentes de oportunidades de melhoria e não

conformidades são comunicados ao Conselho Diretivo e apresentados ao Conselho da Qualidade para análise e acompanhamento.

Na sequência de uma recomendação da Inspeção-Geral de Finanças, o IGFSS implementou, desde o segundo semestre de 2011, um processo de auditoria aos indicadores de desempenho constantes do sistema informático de *BSC*, que visa não só aferir a fiabilidade dos dados (cálculos efetuados e introdução dos dados), mas também melhorar a medição e definição dos indicadores de desempenho.

Em 2021, a monitorização e verificação dos indicadores de *BSC* e respetivos dados passou a integrar as Auditorias Internas da Qualidade realizadas em termos gerais, em detrimento da concretização de uma Auditoria Interna específica para a análise/avaliação em causa. Tal monitorização, não se trata, contudo, de uma auditoria ao sistema de controlo interno nem aos procedimentos utilizados para a execução da atividade.

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, a saber:

- Experiência profissional > 1 ano;
- Curso de auditores internos da qualidade: teórica e prática - 40 horas;
- Conhecimentos de ferramentas da qualidade;
- 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 2021 foi de 96,96%.

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 trabalhadores 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 (ver ponto 1 do Capítulo I deste relatório).

O Conselho Diretivo, em reunião ordinária de 06 de agosto de 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 trabalhadores do Instituto, bem como do Centro de Cultura e Desporto do IGFSS. A partir de 2014 e já sob dependência da DQC, o até então “Programa de Responsabilidade Social” passou a designar-se por “Plano de Responsabilidade Social”.

Salienta-se que no âmbito da responsabilidade social, o IGFSS integra a Rede PorTodos (Rede do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social – MTSSS – para a Sustentabilidade), enquanto elemento da equipa dinamizadora. O projeto foi criado em 2012 e promove a inter-relação entre organismos do MTSSS, demonstrando ser um meio privilegiado para promover, nos serviços e organismos do Ministério, a adoção de uma cultura para a sustentabilidade, encarada numa perspetiva estratégica e tendente a criar benefícios competitivos e sustentáveis para as organizações.

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 os trabalhadores 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 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 2021 registou-se no final do ano um valor de 21,34 horas de formação por trabalhador/a.

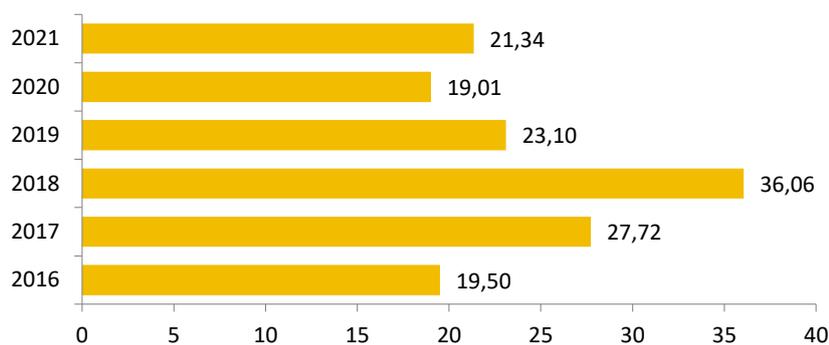


Gráfico 31 - Evolução do número médio de horas de formação por trabalhador/a

De salientar que o valor registado de horas de formação por trabalhador/a foi superior à meta traçada para o ano de 2021 (18 horas de formação por trabalhador/a).

Por outro lado, a cultura de gestão por objetivos do IGFSS tem-se revelado impulsionadora no desenvolvimento, crescimento e valorização profissional dos trabalhadores. Todos os anos, para além dos objetivos dos serviços, são definidos objetivos individuais aos trabalhadores (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 os trabalhadores 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 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, foi objeto de acompanhamento no que se refere ao controlo financeiro, nomeadamente por parte das seguintes entidades:

- Tribunal de Contas: Trabalhos no âmbito do Parecer sobre a Conta da Segurança Social 2020, e ainda no acompanhamento do ponto de situação das recomendações formuladas pelo no âmbito do Parecer sobre a Conta Geral do Estado de 2018 e de 2019 e cujos resultados foram integrados no Parecer sobre Conta Geral do Estado de 2020;
- Tribunal de Contas: Auditoria aos apoios do Estado às respostas sociais a idosos face à pandemia da Covid-19-19;
- Tribunal de Contas: Covid-19-19 - Implementação do lay-off "simplificado" durante a pandemia;

- Tribunal de Contas: Auditoria de seguimento das recomendações ao processo de implementação da LEO e do SNC-AP - IGFSS;
- Inspeção-Geral do MTSSS: Auditoria à prescrição de dívida de quotizações e contribuições.

O IGFSS forneceu ainda informação financeira no âmbito das seguintes ações de auditoria:

- Inspeção-Geral do MTSSS: Auditoria aos apoios concedidos pela Segurança Social à NucliSol Jean Piaget;
- Inspeção-Geral do MTSSS: Auditoria à gestão e funcionamento da Associação Mutualista “O Legado do Caixeiro Alentejano”;
- Inspeção-Geral de Finanças: Auditoria de conformidade das subvenções públicas a associações;
- Inspeção-Geral de Finanças: Auditoria de Garantia de Fiabilidade ao impacto das opiniões dos ROC nos serviços e fundos autónomos.

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 409 trabalhadores em 31 de dezembro de 2021, 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.

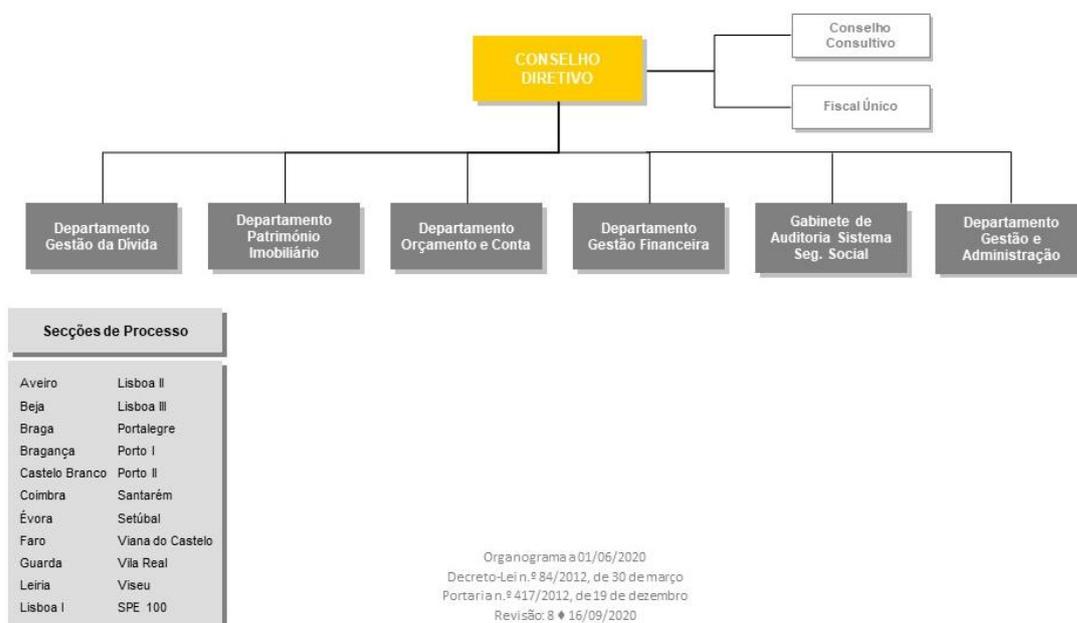


Figura 7 - Organograma do IGFSS

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 trabalhadores, diferenciando aqueles/as que têm melhor desempenho - cultura do mérito e excelência.

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

Relativamente ao SIADAP 3, no biénio 2019-2020, foram avaliados 333 trabalhadores/as representando uma taxa de 99%. De referir que, não foram avaliados 5 trabalhadores (1%) por não reunirem os requisitos legais para o efeito.

No que diz respeito ao SIADAP 2, no ano de 2021, 2 dirigentes intermédios de 1.º grau e 8 dirigentes intermédios de 2.º grau reuniram condições para avaliação.

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

Em 2021, cerca de 83,54% dos trabalhadores frequentaram pelo menos uma ação de formação, determinada em função do universo de trabalhadores relativamente aos 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 9001:2015, 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 SGQ;
- 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 ISO 9001:2015 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 as delegações e subdelegações de competências necessárias ao 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 ERP – *Enterprise Resource Planning*, 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.

A contratação pública no IGFSS rege-se pelo Código dos Contratos Públicos (CCP), Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, que estabelece a disciplina aplicável à contratação pública e o regime substantivo dos contratos públicos que revistam a natureza de contrato administrativo e demais legislação aplicável.

Neste âmbito, destaca-se ainda:

- **A Plataforma eletrónica de contratação pública** - Com a entrada em vigor, a 30 de julho de 2008, do Código dos Contratos Públicos (CCP), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008 de 29 de janeiro, passou a ser obrigatório o uso de mecanismos eletrónicos na contratação pública. Neste sentido, para todos os procedimentos definidos no artigo 16.º do CCP, o IGFSS adota a Plataforma Eletrónica de Contratação acinGOV, da entidade Academia de Informática, Lda.;
- **O Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP)** – o IGFSS é uma entidade que integra o Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP) da eSPap - Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, IP. A lista de bens e/ou serviços disponíveis para contratação, informação sobre os fornecedores de bens e prestadores de serviços qualificados, bem como as condições e requisitos mínimos definidos para cada acordo quadro constam do Catálogo Nacional de Compras Públicas⁶ (CNCP);
- **A Unidade Ministerial de Compras** – A Secretaria-Geral do MTSSS centraliza, através da UMC, o processo relativo às aquisições de bens e serviços para o MTSSS, no quadro de funcionamento do sistema de compras públicas, ao abrigo da alínea c) do n.º 2 do artigo 2.º do Decreto Regulamentar n.º 21/2012, de 8 de fevereiro;
- **O Portal dos Contratos Públicos – BASE.GOV** - O Código dos Contratos Públicos (CCP) regula os procedimentos obrigatórios para a formação de contratos públicos (parte II do CCP) e estabelece ainda um regime aplicável à execução dos mesmos (parte III). O Código prevê a criação de um portal na internet dedicado aos contratos públicos, que agregue informação sobre contratação pública. Para dar cumprimento a esta obrigação foi criado o BASE, cuja gestão é assegurada pelo Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção (IMPIC).

Nesse sentido, as aquisições de bens, serviços e empreitadas de obras públicas, bem como a gestão dos contratos celebrados são concretizadas 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.

No que respeita à área das infraestruturas destaca-se desde logo a existência do Plano de Manutenção de Infraestruturas, ao nível das infraestruturas físicas e ao nível das infraestruturas tecnológicas e de sistemas de informação, alinhados com o Plano de Atividades, nos quais se pretende sistematizar um conjunto de conceitos e metodologias de manutenção, valorizando medidas preventivas em detrimento de medidas corretivas, com vista à otimização da vida útil, à redução de custos diferidos e alcançar bons níveis de satisfação dos utilizadores, tendo presente os aspetos específicos da atividade desenvolvida pelo IGFSS.

⁶ Expeto nos procedimentos por Ajuste Direto Simplificado ao abrigo do artigo 128.º do CCP.

Portaria n.º 772/2008, de 6 de agosto, revista e atualizada pelas Portarias n.ºs 420/2009, de 20 de abril, e 103/2011, de 14 de março, define as categorias de bens e serviços cujos acordos quadro e procedimentos de aquisição são celebrados e conduzidos pela eSPap, nos termos previstos nas alíneas a) e b) do n.º 1 do artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 37/2007, de 19 de fevereiro.

A manutenção constitui um ponto fulcral no equilíbrio e apetência funcional, visto que engloba as atividades relacionadas com a gestão das infraestruturas, equipamentos e veículos, relevantes para a qualidade dos serviços prestados pelo IGFSS, e por outro lado para garantir a segurança de todos os seus trabalhadores.

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

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.

No conjunto dos Processos, o IGFSS tem as funções tipificadas e descritas em redor das quais é possível agrupar todos os trabalhadores. Cada trabalhador conhece a sua função e a alocação dos trabalhadores 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 trabalhadores a cada uma das funções e identifica as respetivas substituições de 1.º e 2.º nível (se aplicável).

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.

A abordagem por Processos permite que a organização planeie os Processos e as respetivas interações, incorporando o ciclo PDCA e o pensamento baseado no risco.

O ciclo PDCA permite que a organização assegure que os seus Processos sejam dotados com recursos adequados e devidamente geridos e que as oportunidades de melhoria sejam determinadas e implementadas. O pensamento baseado no risco permite que a organização determine fatores suscetíveis

de provocar desvios nos seus Processos e no SGQ em relação aos resultados planeados e implementar controlos preventivos para minimizar efeitos negativos.

O envolvimento e responsabilização dos trabalhadores é também visível em sede de BSC, no qual estão definidos vários níveis de responsáveis (ex. pelos indicadores e pela introdução de dados), 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 2.11.3), 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 de 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;
- 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.

Em 2021, este documento foi complementado, com a identificação dos riscos de contexto especial, no caso decorrentes da pandemia da Covid-19.

De mencionar que a gestão do risco encontra-se também implícita no SGQ, dado que decorre dos requisitos da norma o planeamento e implementação de ações para tratar os riscos e as oportunidades, estabelecendo assim uma base para aumentar a eficácia do Sistema, obter melhores resultados e prevenir efeitos negativos.

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 V4* – 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 que contempla de forma específica a gestão de 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.01.13 – Administração de sistemas”, “SPGA.01.14 – Suporte e operação” e “SPGA.01.15 - Desenvolvimento e manutenção evolutiva de SI”.

O IGFSS dispõe de um sistema de gestão da infraestrutura e suporte ao utilizador, o qual 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 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 NP EN 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 e 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 da segurança 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 trabalhador se ausentar, garantindo organização e segurança no acesso à informação, tendo sido elaborada com base nas seguintes referências normativas:

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

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 NP EN 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

Desde alguns 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 BSC, a operacionalização desde a primeira hora do sistema de avaliação de desempenho dos/as trabalhadores, 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). 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).

Em 2011 o IGFSS foi 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 desenvolvido pelo IGFSS na adoção de boas práticas de gestão e do sucesso na sua implementação por todos/as.

Em 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 recentemente um upgrade.

Fruto desta dinâmica e inovação permanente das práticas de gestão, ao longo dos anos o IGFSS tem apresentado 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 2021

- Participação da Senhora Presidente do Conselho Diretivo do IGFSS, Dr.ª Teresa Fernandes, na cerimónia de apresentação de trabalhos premiados e entrega de diplomas no âmbito da “Celebração 20 anos de Prémio Silva Leal - Contributos da academia para a promoção de políticas públicas, da solidariedade e da economia social”;
- Receção de uma Delegação da Guiné-Bissau, o INSS – Instituto Nacional da Segurança Social da Guiné-Bissau, para estabelecer o contato entre as instituições de Segurança Social de ambos os países, aprofundar o conhecimento da organização, atribuições e funcionamento das principais instituições da Segurança Social em Portugal, e promover a articulação entre si;

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).

- Receção de uma Delegação do Instituto Nacional de Segurança Social de Timor-Leste (INSS-TL), no âmbito do Programa de Cooperação assinado entre o Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social de Portugal e o Ministério da Solidariedade Social e Inclusão de Timor-Leste para o período 2019-2022, com o projeto “Criação e Implementação de um Sistema de Segurança Social”.

Ano de 2020

- Orador no congresso nacional “Insolvência e Recuperação de Empresas”, que abordou a situação do Estado enquanto credor, em especial os princípios da legalidade e da indisponibilidade dos créditos tributários bem como as condições legalmente previstas para regularização da dívida à Segurança Social;
- Cooperação Portugal - Timor-Leste — Cooperação entre os dois países para fomentar a partilha de boas práticas e metodologias de trabalho prosseguidas no âmbito da gestão da dívida e do orçamento e conta.

Ano de 2019

- Cooperação Portugal - Timor-Leste — Cooperação entre os dois países para fomentar a partilha de boas práticas e metodologias de trabalho prosseguidas pelo DOC;
- Cooperação Portugal – São Tomé e Príncipe — Cooperação com a delegação da Direção da Contabilidade Pública do Ministério do Planeamento, Finanças e Economia Azul de São Tomé e Príncipe. O encontro enquadra-se numa missão técnica para reforço de capacidades no domínio de alargamento do sistema de administração financeira do Estado para os Serviços e Fundos Autónomos, Poder Local e Regional e Segurança Social, daquele país.

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;
- 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 MTSSS de Portugal e o Ministério da Solidariedade Social de Timor-Leste para o período de 2011-2014, no subprojecto “Reforço Institucional – Criação do Sistema de Segurança Social”;
- Orador no 11º Encontro Temático do MSESS, subordinado ao tema “Planeamento e Estratégia nas Organizações Públicas”;
- Orador no 10º Encontro Temático do MSESS, subordinado ao tema “Ética, Gestão Pública e Prevenção dos Riscos de Corrupção”.

Ano de 2014

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

Ano de 2013

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

Ano de 2012

- Orador no evento “BSC: Uma Estratégia para o Futuro” promovido pela Quidgest;
- Orador no seminário “A Excelência na cultura organizacional” promovida pela Associação Portuguesa para a Qualidade;
- Orador na audioconferência alusiva ao tema “Comunicação Interna chave para a mudança e sucesso organizacional” promovida pelo INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas;
- Participação no curso de “Gestão da Dívida à Segurança Social - Fase III”, dirigida aos técnicos e quadros do INSS - Instituto Nacional de Segurança Social, da Direção Nacional de Previdência Social (Ministério das Finanças) e do Instituto Nacional de Ação Social de Moçambique;

- Participação no curso de "Gestão da Dívida à Segurança Social", realizado na Cidade da Praia, Cabo Verde;
- *Case study* sobre "a importância da comunicação interna na mudança organizacional" no Programa Avançado em Comunicação Organizacional da Universidade Católica;
- Publicação sobre o caso de sucesso do IGFSS na Revista Qualidade (edição 04/2011) da Associação Portuguesa para a Qualidade.

Ano de 2011

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

Ano de 2010

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

Ano de 2009

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

Ano de 2008

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

Ano de 2007

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

Todos estes exemplos são motivo de orgulho dos trabalhadores, 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.

8. RESPONSABILIDADE SOCIAL

O Conselho Diretivo do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social (IGFSS), aprovou em 12 de abril de 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:

- Como forma de estreitar os laços de pertença entre os seus trabalhadores;
- Como forma de ajudar na sociedade aqueles que mais precisam e preservar a natureza;
- 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 trabalhadores 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 trabalhadores, bem como do Centro de Cultura e Desporto.

O presente capítulo pretende fazer um balanço da execução do plano de 2021.

8.1 COMUNICAÇÃO

A estratégia de divulgação e 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 os trabalhadores 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 através de um boletim eletrónico - flash informativo, o qual é enviado via e-mail a todos os trabalhadores a nível nacional. Para além do referido, são também elaborados cartazes sobre as iniciativas desencadeadas.

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

No âmbito da responsabilidade social em 2021 foram emitidos os seguintes flash's informativos:

| Flash Informativo | Assunto |
|----------------------|---|
| N.º 06 de 15/01/2021 | Resultados da Campanha de Natal 2020 |
| N.º 10 de 26/01/2021 | Campanha de Prevenção e Combate à Violência Doméstica |
| N.º 17 de 25/02/2021 | Dia Internacional das Mulheres |
| N.º 21 de 04/03/2021 | Webinar - Teletrabalho no Pós-Covid e Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar o direito a desligar |
| N.º 23 de 08/03/2021 | Dia Internacional da Mulher – Divulgação de cartaz |
| N.º 24 de 08/03/2021 | Segurança e Saúde no Trabalho - Serviços de Enfermagem |
| N.º 30 de 01/04/2021 | 44.º Aniversário do IGfSS |
| N.º 37 de 26/04/2021 | Webinar - Proteção da Parentalidade e Conciliação Trabalho-Família |
| N.º 40 de 07/05/2021 | Um desejo significa esperança! - Rede PorTodos - Campanha Make-A-Wish |
| N.º 41 de 07/05/2021 | Reconhecimento de Boas Práticas de Sustentabilidade |
| N.º 42 de 07/05/2021 | 8 de maio - Dia da Segurança Social - Sessão Comemorativa |
| N.º 46 de 11/05/2021 | Cerimónia do Dia da Segurança Social |
| N.º 53 de 24/05/2021 | Webinar - Violência doméstica em tempo de pandemia e isolamento social |
| N.º 58 de 11/06/2021 | Webinar - Sustentabilidade Ambiental – Desafios e Boas práticas |
| N.º 59 de 11/06/2021 | Plano de reforço de prevenção e combate à violência doméstica |
| N.º 65 de 23/06/2021 | Resultado da Campanha Make-A-Wish |
| N.º 72 de 29/07/2021 | Testar é fundamental |
| N.º 75 de 01/09/2021 | Consulta aos trabalhadores SST |
| N.º 85 de 15/09/2021 | Vamos preparar o regresso à normalidade |
| N.º 86 de 16/09/2021 | Agradecimento da Campanha Make-A-Wish |
| N.º 87 de 24/09/2021 | Levantamento de medidas COVID-19 |
| N.º 92 de 01/10/2021 | Regressar à normalidade com Segurança |
| N.º 95 de 07/10/2021 | Caminhada Solidária - Duna da Cresmina |
| N.º 98 de 13/10/2021 | Relatório de Segurança e Saúde no Trabalho - 2021 |

| Flash Informativo | Assunto |
|-----------------------|--|
| N.º 105 de 21/10/2021 | Comunicado do CCD - Consultório médico |
| N.º 107 de 25/10/2021 | Circo de Natal 2021 |
| N.º 121 de 25/11/2021 | Campanha de prevenção e combate à violência |
| N.º 124 de 02/12/2021 | Campanha de Solidariedade de Natal - Porque Quem Precisa, Precisa de Nós |
| N.º 130 de 20/12/2021 | Campanha de Solidariedade de Natal - Porque Quem Precisa, Precisa de Nós |

Quadro 45 - Flash's informativos no âmbito da responsabilidade social - Ano 2021

8.2 BALANÇO DO PROGRAMA DE 2021

Apresenta-se de seguida os indicadores planeados no âmbito do Plano de Responsabilidade Social para 2021, bem como o seu estado de concretização a 31 de dezembro de 2021.

| Área da Responsabilidade Social | Pilar da Sustentabilidade | ODS | Indicador | Responsabilidade | Meta 2021 | Resultado |
|--|--|--------------------|--|--|--|--|
| Governança Organizacional | Social | 3; 4; 5; 8; 16; 17 | Implementação da Norma NP 4552:2016 - Sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal | DGA-DQC | 04/01/2021 a 31/12/2021 | Concretizado |
| | | | Adoção de práticas de conciliação do trabalho com a vida pessoal e familiar | DGA-DRH | 1 | 1 |
| | | | Elaboração do Plano de Responsabilidade Social 2022 | DGA-DQC | 01/12/2021 a 17/12/2021 | Concretizado |
| | | | Promoção de práticas para um estilo de vida saudável (ex.ª campanha para promoção da prática de desporto; alimentação saudável) | DGA-DQC | 01/03/2021 a 31/12/2021 | Concretizado |
| Direitos Humanos | | | Tx de cumprimento do tempo de resposta - sugestões ao CD | DGA-DQC | 95% em 5 dias úteis | 100% |
| Práticas Laborais | | | Taxa de implementação de oportunidades de melhoria SST | DGA-DAI | 65% | 100% |
| | | | Consulta aos trabalhadores no âmbito de SST | DGA-DRH | 14/06/2021 a 30/07/2021 | Concretizado |
| | | | Realização de consultas de medicina no trabalho | DGA-DRH | 04/01/2021 a 31/12/2021 | Concretizado |
| | | | Taxa de colaboradores abrangidos por formação - IGFSS | DGA-DRH | 80% | 83,54% |
| | | | N.º médio de horas de formação por colaborador - IGFSS | DGA-DRH | 18 horas | 21,34h |
| | | | Taxa de satisfação com a formação | DGA-DRH | 85% | 88% |
| | | | Taxa de satisfação com o acolhimento realizado pela DRH | DGA-DRH | 94% | 94% |
| | | | Nº de acidentes no local de trabalho | DGA-DRH | 4 | 1 |
| Práticas operacionais justas | | | Taxa de iniciativas junto das UO no âmbito do absentismo | DGA-DRH | 80% | Não aplicável |
| | | | Elaboração do relatório de acompanhamento das medidas do Plano de Prevenção de Riscos Gestão (incluindo os de corrupção e infrações conexas) | DGA-DQC | 01/02/2021 a 26/02/2021 | Concretizado |
| Consumidor | | | Realização do inquérito aos clientes externos - avaliação da satisfação com as áreas de negócio do IGFSS | DGA-DQC | 01/03/2021 a 29/10/2021 | Concretizado |
| | | | Taxa de satisfação dos clientes externos | UO área negócio | 80% | 76% |
| | Tx cumprimento prazo tratamento reclamações do livro amarelo | DGD | 96% | 98,28% | | |
| Envolvimento e desenvolvimento da Comunidade | Comemoração do aniversário do IGFSS - Iniciativa de índole solidário | DGA-DQC | 01/03/2021 a 09/04/2021 | Não concretizado - face à pandemia COVID19 | | |
| | Campanha de Natal | DGA-DQC | 01/11/2021 a 31/12/2021 | Concretizado | | |
| Ambiente | Ambiental | 8; 12 | Promover iniciativas anuais de sensibilização / boas práticas ambientais (ex.ª Dia do escritório limpo; Separação de resíduos) | DGA-DQC e DGA-DAI | 2 | Concretizado |
| | | | Taxa de redução de encargos com atividade corrente face a 2018 | DGA-DQC e DGA-DAI | 7,5 | 20,05% |
| | | | Recolha seletiva de papel, consumíveis informáticos, embalagens e pilhas para reciclagem | DGA-DQC e DGA-DAI | 04/01/2021 a 31/12/2021 | Concretizado parcialmente |
| | | | Taxa de redução de volume de impressão | DGA-DQC | 15% | 47,21% |
| | | | Taxa de redução de consumo de recursos energéticos | DGA-DAI | 13% em relação à média de consumo de 2015 a 2017 | 35% |
| | | | Taxa de concretização do plano de manutenção das infraestruturas | DGA-DQC e DGA-DAI | 80% 75% | DGA-DQC - PMI-ITSI: 86% DGA-DAI - PMI-I.Fis.: 98% |
| | | | Elaboração e acompanhamento do plano de manutenção das infraestruturas | DGA-DQC e DGA-DAI | 25/11/2021 a 31/12/2021 02/11/2021 a 31/12/2021 | Concretizado |

| Área da Responsabilidade Social | Pilar da Sustentabilidade | ODS | Indicador | Responsabilidade | Meta 2021 | Resultado |
|--------------------------------------|---------------------------|--------|--|------------------|-------------------------|------------------|
| Atividade no âmbito da Rede PorTodos | | 16; 17 | Participação nas reuniões da equipa dinamizadora da Rede PorTodos - Rede do MTSSS para a Sustentabilidade | DGA-DQC | 04/01/2021 a 31/12/2021 | Concretizado |
| | | | Apresentação de resultados das atividades desenvolvidas em 2020, no âmbito da Rede PorTodos, bem como dos indicadores de sustentabilidade, para efeitos do Relatório de Atividades (a pedido da Rede PorTodos) | DGA-DQC | 1º semestre | Concretizado |
| | | | Apresentação de contributos para o Plano de Atividades, no âmbito da Rede PorTodos (a pedido da Rede PorTodos) | DGA-DQC | 4º trimestre | Concretizado |
| | | | Envio de notícias para a webletter da Rede porTodos | DGA-DQC | trimestral | Não concretizado |
| | | | Participação conjunta em campanhas de solidariedade ou iniciativas e eventos no âmbito da Sustentabilidade | DGA-DQC | 04/01/2021 a 31/12/2021 | Concretizado |

Quadro 46 - Balanço das atividades do Plano de Responsabilidade Social 2021

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. A implementação da Norma NP 4552:2016 - Sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, decorrente dos constrangimentos associados à pandemia da Covid-19, encontra-se suspensa, processo que será retomado em 2022.

No que respeita às práticas laborais, verificou-se que 8 dos 9 indicadores que constam desta área foram concretizados/cumpridos, o que representa uma taxa de concretização de 93,75%. A taxa de iniciativas junto das UO no âmbito do absentismo foi considerada não aplicável decorrente da ausência de ações aprovadas para implementação. De destacar a taxa de implementação de oportunidades de melhoria no âmbito da Segurança e Saúde no Trabalho durante o ano de 2021, com um resultado de 100%, bem como a diminuição do número de acidentes no local de trabalho face a 2020, tendo-se verificado apenas uma ocorrência em 2021.

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.

No plano do consumidor, a taxa de satisfação dos clientes externos registou este ano 76%, resultado inferior em 1 ponto percentual ao obtido no ano transato.

Das diversas iniciativas de responsabilidade social adotadas ao longo de 2021, destacam-se as seguintes:

- Programa de reciclagem - papel, toners e tinteiros;
- Comemoração do aniversário do IGFSS. Iniciativa realizada de forma simbólica e por meio digital, devido à impossibilidade de realização presencial da mesma por restrições à realização de eventos face à pandemia da Covid-19;
- Participação na iniciativa promovida pela Rede PorTodos do MTSSS de “Reconhecimento por Boas Práticas de Sustentabilidade”, entendendo como boas práticas todas as iniciativas e projetos que vão além das práticas definidas por lei. O IGFSS apresentou como iniciativa a desmaterialização do processo documental, com a adoção do fluxo de documentos exclusivamente em canal digital, a qual foi impulsionada pela situação de confinamento/teletrabalho decorrente da pandemia da Covid-19, a par da atualização do sistema de gestão documental (Smartdoc's V4). Com a implementação da medida, no final de 2020 e face a 2019, contabilizou-se uma redução de 2,3 milhões de impressões, percentualmente, de -37,5%, não obstante a medida ter sido iniciada em abril/2020 e adotada de forma gradual ao longo dos meses seguintes;
- Realização de caminhada solidária promotora da saúde e do bem-estar e do relacionamento entre trabalhadores (elemento dinamizador de iniciativa da Rede PorTodos do MTSSS):
 - Pelos trilhos da duna da Cresmina, no Guincho, tendo sido angariados 100 euros para uma associação local de proteção da natureza.
- No que respeita ao envolvimento e desenvolvimento da comunidade, foram dinamizadas as seguintes campanhas de recolha de donativos para apoio a diversas instituições de solidariedade social / Angariação de fundos para as instituições de solidariedade social (integrados em iniciativa da Rede PorTodos do MTSSS):
 - Campanha a favor da Make-a-wish Portugal, tendo sido angariados 1.868,31 euros;
 - Campanha de natal 2021, “Porque quem precisa, precisa de nós”, a favor da Liga Portuguesa Contra o Cancro, tendo-se angariado 863,00 euros.

No plano do Ambiente, a totalidade dos 7 indicadores foram concretizados/cumpridos, com parcial execução. A recolha seletiva de resíduos (papel, plástico e embalagens) foi assegurada nos grandes edifícios do IGFSS (Lisboa e Porto) e a recolha de consumíveis informáticos ocorreu no âmbito de contrato de prestação de serviços em outsourcing. No que se refere à recolha de pilhas para reciclagem, embora efetuada de forma continuada, não se procedeu ao envio de qualquer remessa para uma entidade gestora deste tipo de resíduos, situação justificada pelos constrangimentos decorrentes das restrições associadas à pandemia da Covid-19.

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, salienta-se que existe uma integração dos objetivos e indicadores de RS no mapa estratégico dos diversos Processos.

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 2021, 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 2021 no que respeita aos recursos humanos do IGFSS:

- Em 31 de dezembro, o efetivo do IGFSS tinha 407 trabalhadores, neste efetivo não estão considerados 2 trabalhadores por se encontrarem ausentes há mais de 6 meses;
- A Taxa de Admissões situou-se nos 9,8%;
- O Índice de Trabalhadores Portadores de Deficiência foi de 8,40%;
- A idade média dos trabalhadores situou-se nos 49 anos;
- A Taxa Participação em Formação Profissional foi de 83,05%.

^{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 2021, 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 2021 assentou em dois eixos:

- Comunicação interna – dinamização do envolvimento dos trabalhadores, 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 trabalhadores 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 2021, 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 trabalhadores, o IGfSS Diário e o Fl@sh Informativo.

IGfSS Diário

É o serviço diário de divulgação de clipping de notícias dos principais media nacionais e de destaques legislativos, tendo sido publicados 250 “IGfSS Diário” em 2021.



Fl@sh Informativo

O boletim “Fl@sh informativo” faz a divulgação das matérias relacionadas com o Sistema de Gestão da Qualidade, Plano de Responsabilidade Social, campanhas internas a decorrer, alertas sobre situações contextuais de acordo com a unidade orgânica implicada, novidades institucionais, entre outros. Foram publicados 136 Flash’s em 2021.

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

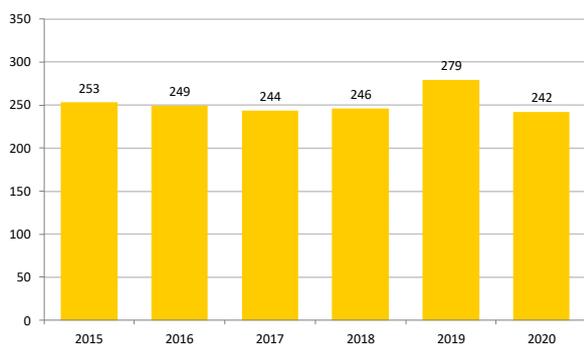


Gráfico 32 - N.º anual de Diários de Recorte emitidos

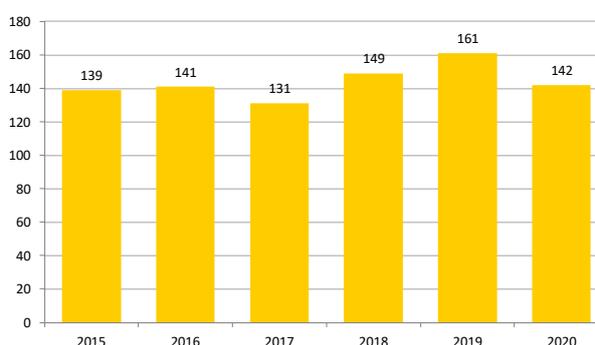


Gráfico 33 - N.º anual de Fl@sh informativos emitidos

2.1.2 INTRANET

Neste canal informático são colocados todos os documentos relevantes e é também depositada, permanentemente, toda a informação da atividade do Instituto. A intranet incorpora ainda uma área de destaques para divulgação de ações comunicativas que, normalmente, acompanham a produção dos boletins informativos, cartazes e *banners*.

Na área alusiva ao trabalhador foi atualizada em 2021 a página referente à “Proteção de dados pessoais” com as perguntas frequentes, os contactos do encarregado de proteção de dados e o respetivo formulário eletrónico de registo de pedidos.



2.1.3 MANUAIS DE COMUNICAÇÃO

2.1.3.1 MANUAL DE NORMAS GRÁFICAS E ESTACIONÁRIO DO IGFSS

Procedeu-se à atualização e desenvolvimento de um manual de normas gráficas e estacionário da identidade visual IGFSS, que é utilizada na comunicação interna e na comunicação externa, o qual constitui um guia dos elementos da componente visual, bem como, as respetivas normas para a sua correta utilização e reprodução, de modo a garantir uma melhor comunicação.

A iniciativa teve ainda como objetivo reunir num único documento toda a informação associada aos aspetos inerentes à comunicação estacionária do Instituto, a qual se encontrava dispersa em diversas áreas e procedimentos disponíveis na intranet.

2.1.3.2 LIVRO DE ESTILO

Elaborou-se um livro de estilo para o IGFSSDIÁRIO, diário de divulgação de *clipping* de notícias dos principais media nacionais e de destaques legislativos, fundamental para que a comunicação se mantenha clara, coerente, correta e profissional, seguindo de forma consistente a mesma linha editorial, respeitando a coerência e o rigor da informação, bem como da identidade do Instituto.

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:



2.2.1 PORTAL DA SEGURANÇA SOCIAL

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

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

Conforme já referido no capítulo 3, a página eletrónica da Segurança Social, onde o IGFSS intervém registou um total de 2.053.418 visualizações, com predominância nas visitas aos seguintes conteúdos: “Pagamentos”, “Regularização de dívidas (área do cidadão)” e “Lista de devedores na Segurança Social”.

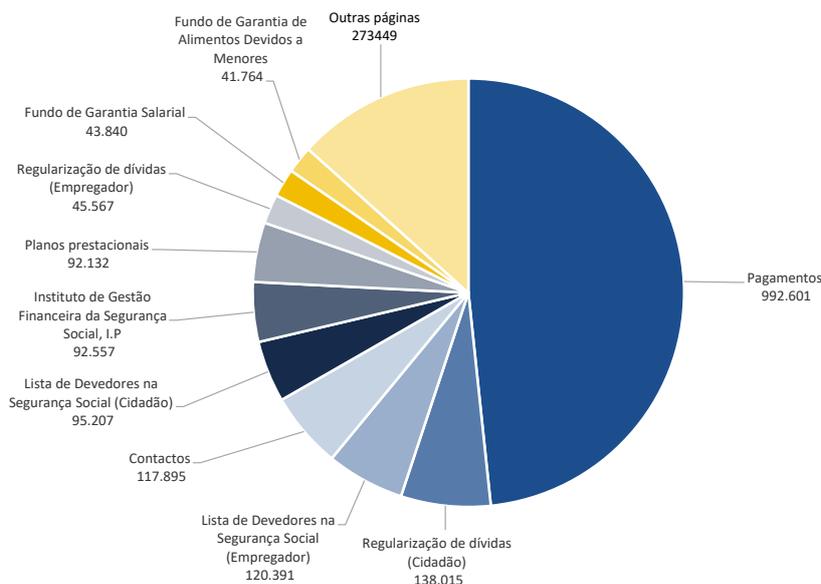


Gráfico 34 - Distribuição do número de visualizações por páginas

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 1.663.613 visualizações, o que correspondeu a 86,1% do total de acessos efetuados durante o ano de 2021.

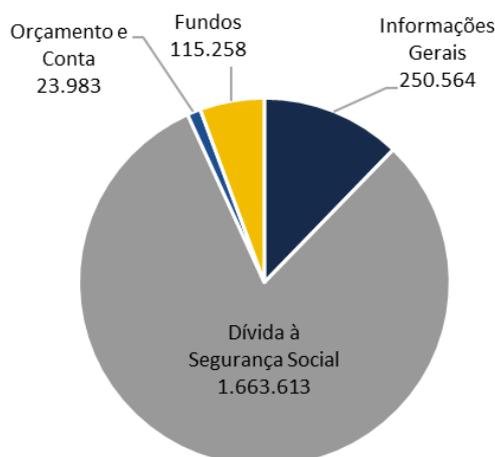


Gráfico 35 - Distribuição das consultas por temas

A estratégia “Segurança Social Consigo”, medida 11, tem definida a implementação de um Novo Portal da Segurança Social (NPSS), que em maio de 2021 foi disponibilizado ao cidadão e consistiu na implementação de uma iniciativa de modernização do Portal Informativo, através de uma nova imagem gráfica e uma melhor organização dos conteúdos, tornando-o mais apelativo e intuitivo, de modo a permitir o acesso mais fácil e simples à informação disponibilizada, tendo-se assegurado a correspondência de conteúdos entre o portal descontinuado e o novo portal disponibilizado.

Com este portal transversal ao sistema de Segurança Social, pretendeu-se aumentar a acessibilidade informativa do cidadão aos conteúdos da Segurança Social, quer por via de melhorias na organização da informação, como também por via de melhorias gráficas ao tornar os conteúdos mais apelativos, por um lado, e, obter ganhos de serviço, procurando reduzir o movimento nos postos de atendimento, por outro.

Na área alusiva ao trabalhador foi disponibilizada uma página referente à “Proteção de dados pessoais” com as perguntas frequentes, os contactos do encarregado de proteção de dados e o respetivo formulário eletrónico de registo de pedidos.

De salientar que, em dezembro de 2021, o portal da Segurança Social foi disponibilizado ao público em versão inglesa, por forma a facilitar o acesso à informação de clientes que possam não ter o domínio da língua portuguesa, tendo ocorrido, neste contexto, uma simplificação do portal face aos conteúdos disponibilizados.

2.2.2 PÁGINA ELETRÓNICA DA PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO

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

- Número de sessões - número de vezes que um utilizador, durante um período de tempo, está a interagir ativamente com o website, independentemente do número de páginas que visita;
- 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 2021 a página eletrónica do Património Imobiliário da Segurança Social foi acedida por 126.443 utilizadores diferentes, em 142.958 sessões, registando-se um total de 645.331 visualizações de páginas.

2.2.3 IMPRENSA

A divulgação de concursos de venda do património da Segurança Social, dos Recursos Humanos e outras UO's através de anúncios em vários jornais nacionais (e por vezes regionais) que têm o objetivo de divulgar estas ações, assim como passar uma imagem de proatividade da sua atuação em prol da sustentabilidade do sistema.

Durante o ano 2021 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 2021 não foram elaborados folhetos informativos.

2.3 ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DO PLANO

Relativamente à execução do constante no Plano de Comunicação 2021, plano de realização anual, apresentam-se as considerações gerais, bem como os resultados por atividade:

- das 52 ações estabelecidas concretizaram-se 42, o que corresponde a 80,76% (um acréscimo de 8,21% relativamente a 2020);
- 11 das 16 ações dos Processos de Negócio foram implementadas (68,75%);
- 31 das 36 ações dos Processos de Gestão e Administração foram implementadas ou parcialmente concretizadas (86,11%), sendo 1 considerada não aplicável.

| Ação | Interna | Externa | Início | Conclusão | Resultado |
|--|---------|---------|------------|------------|------------------|
| PN.01 Gestão da Dívida | | | | | |
| Promoção de funcionalidades SEF WEB na Segurança Social Direta | | x | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| Utilização generalizada do infodívida para transmissão de informação do Departamento de Gestão da Dívida, nomeadamente boas práticas entre UO | x | | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| Intensificação da articulação com a AT, nomeadamente através da tomada de posições concertadas no âmbito dos instrumentos de revitalização | | x | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| Desmaterialização do atendimento em complemento da SEFWeb: a) Plano de comunicação interna e externa visando a divulgação e implementação efetiva das funcionalidades da SSD; b) Externa – disponibilização de flyers com dados estatísticos de acesso e otimização de canais; c) Interna – Implementação efetiva com métricas de desempenho associadas no DGD para utilização efetiva das funcionalidades disponibilizadas (ex.º substituição do posto de DUC's pelos quiosques – atendimento induzido). | x | x | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Não concretizado |
| PN.02 Património Imobiliário | | | | | |
| Elaboração e divulgação do "Guia do Arrendatário" no qual deve constar os direitos e deveres do arrendatário - versão em papel e em formato web (para estar disponível no site eletrónico) | | x | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Não concretizado |
| Publicação de anúncios a divulgar a venda/arrendamento eletrónico de imóveis junto dos meios de comunicação, nomeadamente jornais | | x | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| PN.03 Orçamento e Conta | | | | | |
| Publicação do Relatório e Contas do IGFSS de 2020 - intranet | x | | 02/08/2021 | 31/08/2021 | Não concretizado |
| Publicação da Conta da Segurança Social de 2020 - intranet e site da SS | x | x | 01/10/2021 | 29/11/2021 | Não concretizado |
| Publicação da execução orçamental - intranet e site da SS (mensal) | x | x | 04/01/2021 | 29/12/2021 | Concretizado |
| Atualização da informação sobre a Lei dos compromissos e pagamentos em atraso no site da SS | x | x | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| Publicação das alterações orçamentais no site da SS (trimestral) | | x | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| Atualização do prazo médio de pagamento a fornecedores no site da SS (trimestral) | | x | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| PN.04 Gestão Financeira | | | | | |
| Divulgação dos cartões pré-pagos como novo meio de pagamento de prestações sociais | | x | 01/06/2021 | 31/12/2021 | Não concretizado |
| Divulgação do relatório do movimento financeiro na intranet (mensal) | x | | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| Disponibilização da INFODGF na intranet (mensal) | x | | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| Divulgação de relatório de controlo das tesourarias GT na intranet (quadrimestral) | x | | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |

RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2021

| Ação | Interna | Externa | Início | Conclusão | Resultado |
|--|---------|---------|------------|------------|-------------------------------------|
| PGA.01 Qualidade e Comunicação | | | | | |
| Divulgação do Plano de Atividades de 2021 | x | x | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| Divulgação do QUAR de 2021 | x | x | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| Divulgação do Plano anual de desenvolvimento de Sistemas de Informação e Infraestruturas Tecnológicas na intranet | x | | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado Divulgação aos GP's |
| Divulgação do Relatório de Atividades de 2020 | x | x | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Não concretizado |
| Divulgação do relatório de monitorização da performance (mensal) | x | | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| Divulgação do relatório de monitorização das oportunidades de melhoria e das não conformidades (semestral) | x | | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| Divulgação do relatório de monitorização dos OLA (quadrimestral) | x | | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| Divulgação do relatório de controlo do relacionamento com o cliente (semestral) | x | | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| Atualização de conteúdos na intranet e no portal informativo da Segurança Social e portal da Segurança Social versão inglesa | x | x | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| Atualização e dinamização da intranet por via da introdução de novos conteúdos e upgrade da plataforma | x | | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| Otimização do novo portal informativo da Segurança Social | | x | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| Divulgação das iniciativas do Plano de Responsabilidade Social / Sustentabilidade | x | | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| Divulgação das iniciativas no âmbito da Norma da Conciliação | x | | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| Emissão do IGFSS Diário e Flash | x | | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| Divulgação de informação sobre o Regulamento Geral de Proteção de Dados e Cibersegurança | x | | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| Revisão e edição digital de folhetos das áreas de negócio | | x | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Não concretizado |
| Atualização e desenvolvimento de um manual de normas gráficas e estacionário da identidade visual IGFSS, que é utilizada na comunicação interna e na comunicação externa | x | x | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| Otimização da comunicação digital, no âmbito do SGQ | | x | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| Uniformização da comunicação nos locais de atendimento | | x | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Não concretizado |
| Implementação e divulgação do Livro Amarelo Eletrónico/Livro de Reclamações Online | | x | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Não concretizado |
| Divulgação do relatório de acompanhamento do plano de prevenção de riscos de gestão (anual) | x | x | 01/03/2021 | 30/04/2021 | Concretizado |
| Divulgação do plano e relatório de manutenção de infraestruturas de 2021 na intranet - Infraestruturas Tecnológicas | x | | 01/04/2021 | 30/04/2021 | Concretizado |
| Divulgação do relatório de avaliação da satisfação dos clientes externos | x | | 01/04/2021 | 30/04/2021 | Concretizado |
| Divulgação da auditoria de manutenção da certificação pela ISO 9001 | x | | 01/09/2021 | 30/11/2021 | Concretizado |
| PGA.02 Recursos Humanos | | | | | |
| Divulgação do Plano de Formação 2021 - intranet | x | | 01/02/2021 | 31/05/2021 | Concretizado |
| Divulgação do Balanço Social de 2020 - intranet e site da SS | x | x | 03/05/2021 | 31/05/2021 | Concretizado |
| Divulgação do inquérito de consulta aos trabalhadores no âmbito da SST - intranet | x | | 15/09/2021 | 30/09/2021 | Concretizado |
| Divulgação de procedimentos concursais e mobilidades - meios de comunicação social e site da SS | x | x | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| Divulgação dos relatórios das auditorias de SST - intranet | x | | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Não aplicável |
| Divulgação do mapa de pessoal aprovado pela SESS - intranet | x | | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| Divulgação dos perfis funcionais e matriz de competências - intranet | x | | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |

| PGA.03 Administração e Infraestruturas | | | | | |
|---|---|---|------------|------------|--------------|
| Divulgação do plano e relatórios de manutenção de infraestruturas de 2021 na intranet - Infraestruturas Físicas | x | | 01/02/2021 | 26/02/2021 | Concretizado |
| Divulgação do relatório de avaliação de fornecedores na intranet (trimestral) | x | | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| Divulgação dos concursos publicos a decorrer no IGFSS | | x | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| PGA.04 Jurídico e Contencioso | | | | | |
| Divulgação diária de legislação e publicações em DR relevantes para o IGFSS, IP | X | | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |
| Divulgação mensal do relatório da atividade jurídica (KamaeLei) | X | | 04/01/2021 | 31/12/2021 | Concretizado |

Quadro 47 - Balanço das atividades do Plano de Comunicação 2021

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.

Ainda neste contexto, tendo presente a respetiva natureza assinalam-se também as iniciativas SIMPLEX, medidas de simplificação administrativa da vida dos cidadãos e das empresas, que assumem uma visão clara de transformações necessárias em termos de modernização, inovação e reforço da capacidade interna dos serviços públicos, no caso específico do IGFSS.

MEDIDAS DO ORÇAMENTO E CONTA

No exercício de 2021, ainda no âmbito do projeto de 1ª fase (ou fase transitória) da Implementação do SNC-AP no Subsetor da Segurança Social, através da ferramenta de SIF - *SAPReady*, todas as Instituições do subsetor deram continuidade ao reporte de informação financeira ao Sistema Central de Contas Públicas (S3CP), no âmbito da norma técnica nº 1/2017 da Unidade de Implementação da Lei de Enquadramento Orçamental (UniLEO).

Quanto à 2ª fase da Implementação do SNC-AP e nova LEO no Subsetor da Segurança Social - *SAP4HANA*, o projeto teve a sua fase mais ativa, envolvendo todos os recursos desta área de negócio, participando em sucessivas reuniões por videoconferência com as equipas de projeto e realizando inúmeros testes em ambiente simulador no novo sistema de informação financeira, em *SAP4HANA*.

MEDIDAS SIMPLEX

Em 31 de dezembro de 2021, o ponto da situação quanto às medidas SIMPLEX em implementação pelo IGFSS é o seguinte:

| Simplex 2018 | | | | |
|-----------------------------|---|---|--|------------|
| # Simplex | Medida | Prazo (previsão) | Prazo corrigido | Concluídas |
| 175 | Gestão online de conta bancária (Disponibilizar na Segurança Social Direta funcionalidade para gestão de conta bancária, por parte de cidadãos e empresas, no que respeita a pagamentos a realizar pela Segurança Social ao cidadão/agente económico com validação da titularidade da conta bancária) | 4º T 2019 | 2º T 2020 | |
| Ponto situação | | | Dependente de adesão de bancos à solução | |
| Prazo de conclusão previsto | | | | |
| Justificação de atraso | | A implementação plena da medida está condicionada pela adesão de bancos ao serviço. | | |
| Constrangimentos | | <ul style="list-style-type: none"> Não há bancos aderentes; Os bancos não têm esta funcionalidade e nalguns casos invocam o RGPD para não terem esta verificação de titularidade bancária. | | |
| Pendências | | <ul style="list-style-type: none"> Os Bancos têm de fazer desenvolvimento e aderir a este contrato junto da SIBS. | | |
| Atividades em curso | | <ul style="list-style-type: none"> Foram remetidos ofícios para a APB (Associação Portuguesa de Bancos) e principais bancos a sensibilizar para esta necessidade. Foi celebrado um contrato de prestação de serviços em 20 de novembro de 2020, com a duração de 18 meses, o qual termina a 19 de abril de 2022; Está contratualizado um protocolo com a SIBS, contudo à data ainda não existem bancos que prestem o serviço; Foi remetido ofício à APB a solicitar intervenção com vista à promoção da adesão dos bancos, no entanto não houve resposta até à data; O IGFSS promoveu contactos com os principais bancos e remeteu ofícios com vista à adesão dos mesmos, mas até à data ainda não se registou adesão à prestação do serviço em causa. | | |
| Atividades concretizadas | | <ul style="list-style-type: none"> Caso não haja adesão de bancos ao contrato celebrado, não obstante os desenvolvimentos informáticos na Segurança Social Direta não é concretizável a medida em termos de entrada em produtivo/fecho da mesma. | | |
| Observações | | | | |

| Simplex 2018 | | | | |
|-----------------------------|--|---|-----------------|------------|
| # | Medida | Prazo (previsão) | Prazo corrigido | Concluídas |
| 178 | Gerir imóveis SS (Implementar uma solução que permita gerir os imóveis que constituem o património da Segurança Social, nas áreas da administração, conservação, avaliação e alienação) | 4º T 2019 | 4º T 2021 | |
| Ponto situação | | | | |
| Prazo de conclusão previsto | | 4º T 2022 | | |
| Justificação de atraso | | Face à natureza do projeto, com envolvimento do Instituto de Informática, I.P. (II) integração com o ERP em uso no IGSSS (SIF/SAP) para suporte da componente patrimonial e financeira, necessidade de desenvolvimentos informáticos diversos, bem como pelo contexto atual da pandemia da COVID19, a data estabelecida para conclusão do carregamento de dados/início da operação do sistema não é expectável que possa ocorrer em momento prévio. | | |
| Constrangimentos | | <ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimentos aplicativos essenciais à integração com o sistema de informação financeira ao nível da vertente financeira, em particular processamento de rendas, dívida, multas, acordos prestacionais e imobilizados, pelo que o projeto se encontra em curso sem integração com SIF/SAP | | |
| Pendências | | <ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento aplicativo das funcionalidades que garantam a integração entre o novo sistema de gestão de imóveis e o sistema de informação financeira do IGSSS (SIF/SAP); Desenvolvimento funcional de integração do novo sistema de gestão de imóveis com o sistema de informação financeira do IGSSS (SIF/SAP) – (sem interoperabilidade com SIF/SAP); Implementação do módulo de gestão documental associado aos documentos relacionados com os imóveis; Trabalhos relativos ao desenvolvimento dos restantes módulos, designadamente da vertente relacionada com os contactos e pedidos de intervenção (obras), assim como o carregamento de informação relacionada com os condomínios e imobilizados. | | |
| Atividades em curso | | <ul style="list-style-type: none"> Aquisição de solução aplicativo / sistema de gestão de imóveis; Customização do sistema de gestão de imóveis face às necessidades operacionais pré-estabelecidas; Alojamento/instalação da solução; Carregamento da informação dos imóveis e respetivos contratos no novo sistema. | | |
| Atividades concretizadas | | Considerando os constrangimentos relacionados com a necessidade de articulação com o Instituto de Informática, IP ao nível da interoperabilidade com o SIF/SAP, o projeto encontra-se em curso sem a integração com o SIF/SAP. O projeto apenas ficará concluído quando for assegurada a integração com SIF/SAP. | | |
| Observações | | | | |

| Simplex 2019 | | | | |
|-----------------------------|--|---|-----------------|------------|
| # Simplex | Medida | Prazo (previsão) | Prazo corrigido | Concluídas |
| 70 | PPSS - Pré-Pago na SS (Criar um cartão pré-pago que sirva de novo meio de pagamento, voluntário, célere e seguro, de prestações sociais pela Segurança Social aos respetivos beneficiários) | 4º T 2020 | 4º T 2022 | |
| Ponto situação | | | | |
| Prazo de conclusão previsto | | 4º T 2022 | | |
| Justificação de atraso | | Face à complexidade do projeto, quer pelo envolvimento de diversas entidades, quer pela implementação de soluções tecnológicas inovadoras, bem como pelo contexto atual da pandemia da COVID19, a data estabelecida para conclusão do projeto, teve que ser ajustada para o 4.º trimestre de 2022 (novembro/2022). | | |
| Constrangimentos | | <ul style="list-style-type: none"> • Pendência de concretização de desenvolvimentos informáticos; • Parecer do Banco de Portugal relativamente à Diretiva PSD2 - Autenticação Forte; • Parecer do Banco de Portugal/EBA relativamente à Diretiva PSD2: disponibilização de serviços para outros prestadores financeiros; • Atrasos e falta de consistência na informação partilhada pela SIBS. | | |
| Pendências | | <ul style="list-style-type: none"> • SIBS: Realização de workshops para análise dos processos de emissão e compensação, desenvolvimento aplicacional para utilização dos cartões em TPA; • Plano de Comunicação aos beneficiários pelas ISS's; • Desenvolvimento aplicacional SS da nova modalidade de pagamento; • Atualizações/desenvolvimentos em SICC relacionadas com parametrizações contabilísticas suspensas até à entrada em produtivo do projeto do SNC-AP. | | |
| Atividades em curso | | <ul style="list-style-type: none"> • Definição dos fluxos no Sistema de Informação Financeira (SIF)/conta-corrente e fluxos procedimentais e contabilísticos - Interface SICC-SIF; • Conclusão do processo de acreditação/ligação à rede SWIFT; • Adesão ao SICOI; • Interface com ligação ao Target2 (Banco de Portugal); • Procedimento com vista à contratação de serviços de produção, impressão e emissão personalizada de cartões de pagamento (personalizador do cartão pré-pago); • Definição dos requisitos técnicos com Instituto de Informática e com a SIBS, com vista a dotar os sistemas de informação da segurança social dos requisitos necessários a uma adequada gestão do ciclo de vida dos cartões pré-pagos, tratamento de fraude, reclamações, branqueamento de capitais, parceiros para a funcionalidade de adiantamento em TPA e disponibilização de serviços para outros prestadores financeiros no âmbito da diretiva PSD2. | | |
| Atividades concretizadas | | <ul style="list-style-type: none"> • Atribuição BIC/SWIFT; • Reuniões com vários players no mercado relacionadas com a funcionalidade adiantamento em TPA; • Reuniões relacionadas com requisitos de negócio e financeiros; • Banco de Portugal: habilitação do IGfSS enquanto emissor de moeda eletrónica no formato de cartões pré-pagos / integração nos Sistemas de Pagamentos; • Adesão ao serviço SIBS FPS: processamento de transações com cartão, acesso à rede Multibanco; • Adesão ao serviço SIBS MB: acesso ao sistema de pagamentos MB; • Formalização junto do BdP a adesão ao TARGET2-PT enquanto participante direto, utilizando o acesso SWIFT e o BIC – IGFGPTPP; • Obtenção de um LEI (Legal Entity Identifier), essencial para uma identificação clara e única do IGfSS como participante nos mercados financeiros globais. | | |
| Observações | | - | | |

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

De acordo com o n.º 1, do artigo 18.º, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, em face da 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 facto, da leitura do QUAR do IGFSS resulta que **dos 7 objetivos do QUAR, todos 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 144,77%**, conforme se lê no QUAR constante do ponto 1 do segundo capítulo deste relatório, e como a seguir se representa:

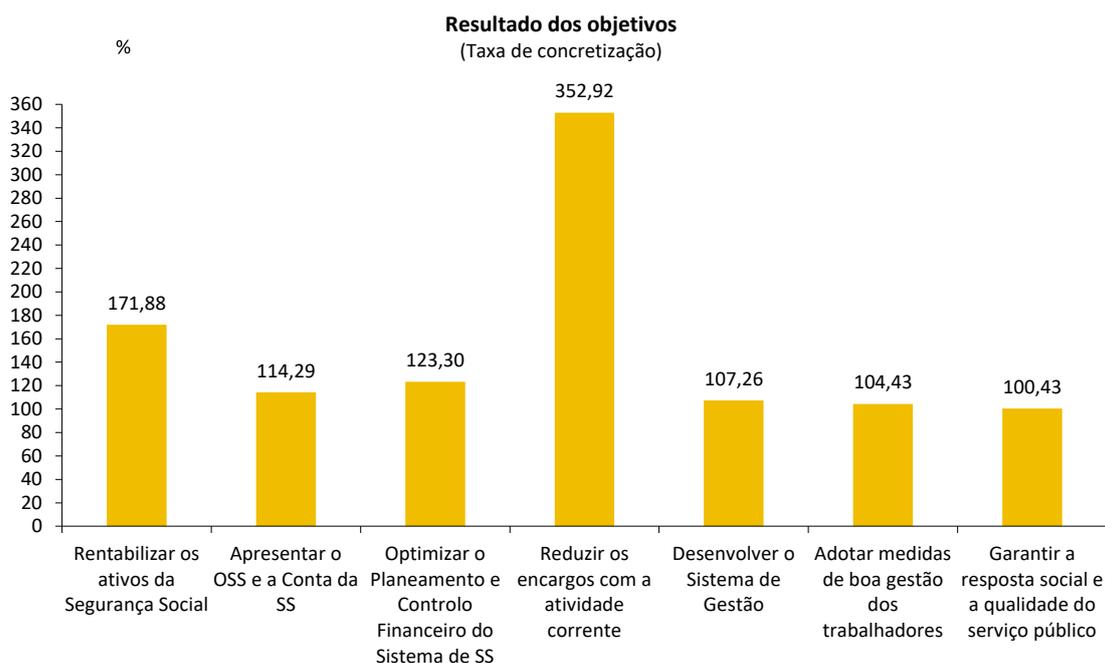


Gráfico 36 - Resultado dos objetivos (taxa de concretização)

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 2021 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 267 indicadores cujo desempenho foi aferido em 2021⁷, verifica-se que foram cumpridas ou superadas as metas para 90,64% dos indicadores, o que é revelador do elevado empenho e compromisso dos trabalhadores do Instituto em alcançar os objetivos a que este se propôs.

Mais significativo é este resultado se considerarmos que em 2021 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 trabalhadores.

Assim, a exigência ainda é maior em 2021. Na verdade, o BSC reforçou a capacidade de análise prospetiva por parte dos/as dirigentes de topo e intermédios, pelo que nas reuniões de monitorização 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 2021, 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 2022-2024, e o Plano de Atividades para 2022, consubstanciam os principais planos de melhoria do IGFSS face aos resultados alcançados em 2021 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 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 seus trabalhadores.

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.**

⁷ Dos 272 indicadores definidos em 2021, não foi possível aferir o desempenho de 5 indicadores.

O Conselho Diretivo

Presidente



Teresa Maria da Silva
Fernandes

Vice-presidente



Nuno Miguel da Costa
Santos

Vogal



Sara Maria Murta Ribeiro

Vogal



Margarida Maria Chaves
Pratas Ferreira Filipe

ANEXO I – SIGLAS RECORRENTES

AIQ - Auditoria Interna da Qualidade

BSC - *Balanced Scorecard*

CCP - Código dos Contratos Públicos

DAI - Direção de Administração e Infraestruturas

DGA - Departamento de Gestão e Administração

DGD - Departamento de Gestão da Dívida

DGF - Departamento de Gestão Financeira

DGIN - Direção de Gestão de Imóveis Norte

DGIS - Direção de Gestão de Imóveis Sul

DJC - Direção Jurídica e de Contencioso

DOC - Departamento de Orçamento e Conta

DPI - Departamento de Património Imobiliário

DQC - Direção da Qualidade e Comunicação

DRH - Direção de Recursos Humanos

FCE - Fundo de Cobrança Executiva

FESSPBC - Fundo Especial de Segurança Social dos Profissionais de Banca dos Casinos

FGADM - Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores

FGCT - Fundo Garantia Compensação do Trabalho

FGS - Fundo de Garantia Salarial

FRSS - Fundo de Reestruturação do Setor Solidário

FSS - Fundo de Socorro Social

GASSS - Gabinete de Auditoria do Sistema de Segurança Social

GEP - Gabinete de Estratégia e Planeamento

IGFCSS - Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social

IGFSS - Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social

II - Instituto de Informática

ISS - Instituto de Segurança Social

LOE - Lei do Orçamento do Estado

MTSSS - Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

OSS - Orçamento da Segurança Social

PGA - Processo de Gestão e Administração

PGA.01 - Qualidade e Comunicação

PGA.02 - Recursos Humanos

PGA.03 - Administração e Infraestruturas

PGA.04 - Jurídico e de Contencioso

PN - Processo de Negócio

PN.01 - Gestão da Dívida

PN.02 - Património Imobiliário

PN.03 - Orçamento e Conta

PN.04 - Gestão Financeira

PN.05 - Auditoria do Sistema de Segurança Social

QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização

RGPD - Regulamento Geral de Proteção de Dados

SCI - Sistema de Controlo Interno

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

SIADAP - Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública

UO - Unidade Orgânica



SEGURANÇA SOCIAL

igfSS

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