

IGFSS

Instituto de Gestão Financeira
da Segurança Social



SOLIDARIEDADE E SEGURANÇA SOCIAL

**INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA DA
SEGURANÇA SOCIAL**

*Relatório de actividades
2001*



ÍNDICE

1 -	NOTA INTRODUTÓRIA.....	3
2 -	ENQUADRAMENTO.....	6
3 -	OBJECTIVOS.....	8
4 -	VERTENTES DE ACTUAÇÃO.....	10
5 -	ACTIVIDADE DESENVOLVIDA.....	11
5.1 -	<i>Área de Orçamento e Conta.....</i>	<i>11</i>
5.2 -	<i>Área Financeira.....</i>	<i>12</i>
5.3 -	<i>Área de Contribuintes.....</i>	<i>17</i>
5.4 -	<i>Área de Património Imobiliário.....</i>	<i>19</i>
5.5 -	<i>Área de Organização e Informática.....</i>	<i>21</i>
5.6 -	<i>Área de Recursos Humanos.....</i>	<i>23</i>
5.7 -	<i>Revisão Legislativa.....</i>	<i>25</i>
5.8 -	<i>Outras actividades.....</i>	<i>28</i>
6 -	PROJECTOS REALIZADOS.....	32
6.1 -	<i>Definição e Elaboração do POCISSSS.....</i>	<i>32</i>
6.2 -	<i>Implementação do Sistema de Informação Financeira (SIF).....</i>	<i>34</i>
6.3 -	<i>Revisão do Circuito de Cobrança.....</i>	<i>38</i>
6.4 -	<i>Implementação do Sistema de Gestão de Contribuintes (SGC).....</i>	<i>40</i>
6.5 -	<i>Criação das Secções de Processo.....</i>	<i>51</i>
6.6 -	<i>Criação do Serviço de Apoio ao Contribuinte.....</i>	<i>54</i>
6.7 -	<i>Implementação da Plataforma de Integração.....</i>	<i>57</i>
6.8 -	<i>Revisão Orgânica e Funcional.....</i>	<i>60</i>
6.9 -	<i>Gestão do Programa e da Comunicação.....</i>	<i>61</i>
7 -	PERSPECTIVAS PARA 2002.....	62



1 - NOTA INTRODUTÓRIA

O ano de 2001 foi especialmente marcante na história recente do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social (IGFSS), tendo-se caracterizado pela concretização das iniciativas que permitiram a efectiva transformação do seu papel no seio do Sistema de Solidariedade e Segurança Social, tal como previsto na reestruturação operada no sector.

Essa reestruturação, concretizada através de uma nova Lei de Bases e de uma nova orgânica do sector, conferiu novas e reforçadas responsabilidades ao IGFSS, nomeadamente ao nível do controlo orçamental das instituições do sistema e da gestão dos contribuintes, das contribuições e da dívida, cuja completa assunção se transformou no objectivo primordial definido pelo Conselho Directivo para o ano de 2001.

Assim, e no seguimento dos objectivos concretos estabelecidos, concentraram-se esforços na definição de um novo plano de contas sectorial - o Plano Oficial de Contabilidade das Instituições do Sistema de Solidariedade e Segurança Social (POCISSSS) - cumprindo, por um lado, com as normas, regras, conceitos e princípios consignados no Plano Oficial da Contabilidade Pública (POCP), estabelecidos em 1997, e por outro, dando resposta às necessidades específicas do sector, introduzidas pela Lei de Bases. Deste modo a Segurança Social tornou-se assim no **primeiro e único sub-sector da Administração Pública** a cumprir integralmente a disciplina financeira imposta pelo POCP.

Num esforço concertado que envolveu todos os organismos do sistema, foi lançado o projecto de implementação do Sistema de Informação Financeira (SIF), o qual, solucionando a problemática associada à introdução definitiva do euro, se constituiu como o veículo de excelência para a implantação, em todo o sector, do novo plano de contas, contribuindo também decisivamente para uma maior uniformização e optimização ao nível dos procedimentos seguidos nos diversos organismos. O SIF entrou em funcionamento em Janeiro de 2002, sendo actualmente, e apesar das naturais complicações iniciais, um caso de sucesso em termos de prazo de implementação e abrangência das soluções disponibilizadas.



Na vertente de gestão das contribuições, o ano caracterizou-se pela **definição de um novo modelo de relacionamento com os contribuintes**, o qual, tendo implicado um processo complexo de negociação com os Bancos, permitiu agilizar significativamente o circuito de cobrança, quer para os contribuintes, quer para o IGFSS. Com a supressão da guia de pagamento, foi atingido o objectivo de desburocratização e simplificação do relacionamento com o contribuinte, eliminando-se a necessidade de tratamento de cerca de 2,5 milhões de guias por mês (suporte papel) e conseguindo-se assim aumentar a fiabilidade da informação e a eficácia do processo através da redução da intervenção humana. Como resultado, o IGFSS está presentemente em condições de conhecer e contabilizar, através do Sistema de Gestão de Contribuintes (SGC), os pagamentos efectuados por cada contribuinte no dia seguinte à sua ocorrência, o que, representando uma evolução muito significativa face à situação anterior, cria as condições para um controlo mais eficaz de todo o processo contributivo, indutor por si só de um comportamento mais responsável por parte dos contribuintes.

Na área dos contribuintes, destaque-se também a **implantação efectiva das Delegações do IGFSS em cada uma das sedes de distrito do continente**, as quais assumiram as atribuições concretas do IGFSS no relacionamento com os contribuintes. Para essas delegações foram transferidos parte dos recursos humanos dos actuais Centros Distritais do Instituto de Solidariedade e Segurança Social, que anteriormente assumiam essas funções.

Na vertente da dívida, consumou-se a **criação das Secções de Processo executivo**, competentes para a execução de dívidas à Segurança Social, responsabilidade anteriormente atribuída aos Serviços de Finanças. A criação das Secções de Processo foi levada a cabo por um grupo de trabalho criado especialmente para o efeito, envolvendo o recrutamento e formação das equipas, a definição de procedimentos, a implementação de sistemas e respectivas infra-estruturas e a instalação de espaços e mobiliário. O prazo definido legalmente foi cumprido na íntegra, tendo as Secções de Processo rapidamente passado a actuar sobre as novas dívidas, levando a que, no final de Janeiro, tivessem sido já recuperados cerca de 5.000.000 €, com um total de cerca de 7.000 processos activos, referentes a cerca de 130.000.000 €.



No plano interno, o ano de 2001 foi marcado pela conclusão da revisão orgânica do IGFSS, adequando-a às novas responsabilidades, o que permitiu lançar a revisão dos procedimentos internos, tendo em conta a implementação em curso dos novos sistemas de informação, por si só catalisadores de mudanças significativas no modo tradicional de funcionamento.

Tratou-se de um ano extremamente exigente para os recursos humanos do IGFSS face aos numerosos projectos em curso e objectivos ambiciosos estabelecidos pelo que o Conselho Directivo entende adequado expressar público louvor ao elevado empenho e dedicação mostrados por todos os funcionários e dirigentes, quer os que foram directamente envolvidos nos projectos, quer os que por estes foram necessariamente abrangidos, num processo de mudança profundamente abrangente, que mantiveram simultaneamente um elevado grau de eficiência no desempenho das tarefas correntes.

A grandeza dos desafios colocados no início do ano findo, muitos deles com datas concretas que foi necessário cumprir, levam a que existam ainda muitas vertentes de actuação para os anos seguintes, procurando concluir e consolidar as iniciativas já encetadas e lançar os restantes projectos estruturantes.

Neste domínio, podem destacar-se, entre outros:

- a revisão do processo de orçamentação;
- a implantação dos serviços de fiscalização, de contra-ordenações e de ilícitos criminais;
- a implementação dos processos de controlo contributivo (crédito e débito) e de migração da informação anterior de conta-corrente;
- o planeamento da tesouraria única;
- o desenvolvimento de processos de estabilização e expansão dos sistemas actuais e dos procedimentos associados.

Só assim será possível concluir o processo de transformação da capacidade de actuação do IGFSS no seio do Sistema de Solidariedade e Segurança Social, contribuindo também decisivamente para a modernização de todo o sector.

2 - ENQUADRAMENTO

O IGFSS foi criado pelo Decreto-Lei n.º 17/77, de 12 de Janeiro, com actividade centrada no domínio do **orçamento, conta e tesouraria da Segurança Social**, da qual surgiam responsabilidades operacionais ao nível da integração dos orçamentos das diversas instituições, do acompanhamento da sua execução e da elaboração da respectiva conta, da mobilização e abastecimento financeiro dessas instituições e também como **produtor e divulgador das estatísticas oficiais do sector** enquanto órgão delegado do INE.

No plano normativo, as responsabilidades do IGFSS referiam-se, nesse momento inicial, à colaboração na definição e adequação permanentes da política financeira do sector, assim como na preparação das normas de gestão financeira a seguir pelas diversas instituições. A partir de 1981 é transferida para o IGFSS também a responsabilidade de gestão do património imobiliário da Segurança Social.

A reorganização efectuada a partir de 1998 em todo o sector condicionou por completo os objectivos do IGFSS para o ano de 2001, na sequência da assunção das novas responsabilidades que lhe foram atribuídas, nomeadamente:

- A **gestão dos contribuintes e das contribuições**, incluindo a gestão da base de dados de contribuintes, o controlo das contribuições e a acção fiscalizadora;
- A **gestão da dívida** à Segurança Social, incluindo a sua cobrança coerciva, os processos para a sua regularização e a recolha e análise da informação relevante para essa gestão;
- O reforço das competências actuais, com **responsabilidade sobre o orçamento das Instituições de Solidariedade e Segurança Social e plano de contas do sector**.

Numa outra vertente, o IGFSS assumiu também responsabilidades como órgão de controlo estratégico, no âmbito do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (Decreto-Lei n.º 166/98, de 25 de Junho), assim como ao nível da Tesouraria Única, a implementar para todo o sistema (Decreto-Lei n.º 191/99, de 5 de Junho).



Por outro lado, foram também criadas as unidades territoriais de representação do IGFSS, consubstanciadas na criação de **18 Delegações Distritais** pelas Portarias nº 410/2000 a 427/2000, de 17 de Julho, e cujas competências principais se situam na gestão dos contribuintes, das contribuições e da dívida, numa lógica de desconcentração de serviços e de proximidade dos contribuintes.

Em suma, o IGFSS passou a ter uma **missão alargada e decisiva no Sistema de Solidariedade e Segurança Social, concentrando a totalidade das funções inerentes ao sistema financeiro e contributivo da Segurança Social** em áreas como:

- a definição das regras de gestão financeira para adopção pelas diversas instituições do sistema;
- a elaboração do orçamento e conta da Segurança Social;
- a gestão da tesouraria;
- a cobrança directa das contribuições;
- a gestão do património detido pelo Sistema de Solidariedade e Segurança Social.

A actuação do IGFSS em 2001 teve assim em atenção a necessidade de, em adição às actividades já anteriormente desenvolvidas, serem progressivamente assumidas as novas funções, para o que foram estabelecidos objectivos específicos pelo Conselho Directivo, traduzidos num **conjunto de projectos multi-disciplinares** que foram levados a cabo durante todo o ano, envolvendo, não só o IGFSS, mas também as outras instituições do sistema e entidades externas.



3 - OBJECTIVOS

Tendo presentes as responsabilidades que foram introduzidas pelas novas atribuições e competências do IGFSS, o Conselho Directivo estabeleceu um conjunto de objectivos globais para o ano de 2001 que, complementarmente ao cumprimento das atribuições mais tradicionais, nortearam a actividade dos diferentes Departamentos.

Esses objectivos reflectem o novo posicionamento ambicionado e podem ser traduzidos em **novas capacidades** que o IGFSS desenvolveu, de forma a assumir as suas novas responsabilidades. Essas novas capacidades podem ser sintetizadas nos seguintes pontos:

- **Disponibilização e gestão dos meios apropriados à adopção pelas Instituições de Solidariedade e Segurança Social de procedimentos comuns e legalmente previstos para a orçamentação e contabilização no seio do Sistema**, concretizada através da definição de um novo Plano de Contabilidade do sector (POCISSSS) e da implementação de um novo Sistema de Informação Financeira que o suporta e que é partilhado por todas as instituições;
- **Gestão integral dos contribuintes e da arrecadação das contribuições do Sistema de Solidariedade e Segurança Social**, consubstanciada na constituição de Delegações com estas responsabilidades, na introdução da figura do contribuinte nacional suportada por um “ficheiro mestre” com a identificação das entidades empregadoras e no estabelecimento de circuitos de cobrança adequados para os diversos tipos de contribuintes e contribuições, concretizada através da implementação de um novo Sistema de Gestão de Contribuintes;
- **Gestão da dívida e dos processos para a sua regularização**, mediante a implementação das Secções de Processo para a cobrança coerciva da dívida, incluindo a disponibilização do Sistema de Execuções Fiscais, e da desconcentração da gestão dos acordos de regularização, assumindo desta forma uma postura de gestão proactiva.



Todos estes objectivos, abrangentes e ambiciosos, obrigaram à **definição de um conjunto de projectos com incidência pluridisciplinar que, no seu conjunto, levaram à implementação das capacidades enunciadas e constituíram parte significativa da actividade realizada em 2001.**

4 - VERTENTES DE ACTUAÇÃO

A actividade do IGFSS em 2001 passou pela intervenção corrente dos seus diversos departamentos nos domínios do orçamento, conta e tesouraria do Sistema de Solidariedade e Segurança Social e na gestão do respectivo património imobiliário

Para além da actividade corrente , o IGFSS, para 2001, traçou como objectivo o desenvolvimento de novas capacidades internas destinadas à assunção das suas novas responsabilidades, o que levou à definição e execução de um vasto número de **projectos**, necessariamente de natureza extraordinária em relação à actividade corrente.

Esses projectos englobaram intervenções nas diversas vertentes organizativas, nomeadamente ao nível dos processos de trabalho, dos recursos humanos, da organização e das tecnologias e sistemas de informação. Só assim foi possível garantir a manutenção do equilíbrio organizacional, assegurando, por exemplo, que a implementação dos novos sistemas de informação tivesse sido complementada com a revisão dos procedimentos abrangidos na mudança e com a adaptação das funções e competências internas a essa nova realidade, seja através da formação dos recursos humanos, seja da realização dos ajustes organizacionais considerados essenciais.

Como área de intervenção privilegiada podem ser destacadas as tecnologias e sistemas de informação, que actuaram simultaneamente como catalizadores das mudanças efectuadas e como seu principal suporte; de facto, quer o Sistema de Informação Financeira, quer o Sistema de Gestão de Contribuintes, quer ainda o Sistema de Execuções Fiscais foram essenciais à consecução dos objectivos propostos, na medida em que os conceitos e soluções que encerram permitiram ao IGFSS efectuar uma mudança consistente, célere e abrangente.

Nos capítulos seguintes descreve-se a actividade concreta realizada por cada departamento e descrevem-se os projectos desenvolvidos durante 2001, identificando-se os principais resultados obtidos.

5 - ACTIVIDADE DESENVOLVIDA

5.1 - Área de Orçamento e Conta

A actividade do Departamento de Orçamento e Conta envolveu a:

- Elaboração e controlo da execução do orçamento da Segurança Social procedeu ao:
 - Controlo mensal da execução do orçamento da Segurança Social e elaboração do respectivo relatório;
 - Controlo periódico da execução do orçamento das despesas de administração e de Acção Social das Instituições de Segurança Social;
 - Elaboração de proposta sobre as necessárias alterações ao orçamento de 2001;
 - Participação nos trabalhos conducentes à adequação dos mapas orçamentais para o ano de 2002 e seguintes, às normas estabelecidas na Lei de Bases do Sistema e na Lei do Enquadramento do Orçamento de Estado;
 - Início do processo de elaboração do orçamento, para 2002, por parte das ISSSS, definindo as normas e lay-out dos mapas de apoio;
 - Carregamento no SIF dos orçamentos de cada uma das ISSSS, após compatibilização com o OSS.

- Definição dos procedimentos contabilísticos e regras de encerramento de contas das ISSSS no âmbito do anterior plano de contas e participou no grupo de trabalho que elaborou o POCISSSS,

- Consolidação das contas das ISSSS :
 - Consolidação das contas das Instituições do Sistema;
 - Elaboração da conta da Segurança social e do respectivo relatório;



- Disponibilização da informação financeira junto das entidades encarregadas do controlo e fiscalização, nomeadamente, Tribunal de Contas;
- Controlo de gestão das prestações dos regimes de Segurança Social, da Acção Social e dos Programas e Projectos diversos e elaborou o respectivo reporte mensal;
- Análise financeira do Sistema, mediante a construção de indicadores e a análise evolutiva de séries de dados financeiros;
- Participação, em colaboração com outros Organismos, Instituições e serviços em estudos e trabalhos com incidência na avaliação do impacte orçamental, no financiamento e na alteração de prestações sociais.

5.2 - *Área Financeira*

A actividade do Departamento Financeiro desenvolveu-se nas seguintes vertentes:

5.2.1 - **Planeamento Financeiro**

- Elaboração dos Orçamentos de Tesouraria Iniciais do IGFSS, com base no OSS, numa óptica anual, mensal e diária.
- Execução e controlo diário do Orçamento de Tesouraria do IGFSS.
- Elaboração de mapas de desvios diários e mensais, numa óptica acumulada, entre os Orçamentos iniciais e Executados
- Reajustamento diário e mensal do Orçamento de Tesouraria do IGFSS
- Produção de informação de gestão:
 - Montante diário de contribuições cobradas por Banco e conta bancária.
 - Montante de contribuições cobradas por comparação com o período homólogo numa óptica diária, mensal e acumulada.



- Modelo 217 – Informação estatística numa óptica económica e financeira
- **Relatório mensal sobre Execução do Planeamento Financeiro do IGFSS**

5.2.2 - Controlo Financeiro

- Análise e controlo dos montantes solicitados pelas Instituições do Sistema de Segurança Social para pagamento de prestações sociais, imediatas e diferidas, e administração.
- Abastecimento financeiro às Instituições do Sistema de Segurança Social.
- Abastecimento financeiro às entidades financiadas pelo OSS.
- Produção de informação de gestão sobre os montantes financiados por natureza do financiamento e entidade.

5.2.3 - Reconciliação bancária de contas TSU

- **Apuramento do valor de contribuições diárias com base em informação recebida no âmbito de Acordos estabelecidos com cada um dos bancos.**
- Recepção dos protocolos bancários com informação dos valores cobrados de TSU, por Banco.
- Recepção de protocolos com respectivas Guias de valores cobrados através das Tesourarias dos ex-Centros Regionais/Centros Distritais do ISSS.
- Recepção de documentos probatórios a débito (cheques devolvidos e estornos) ou crédito (estornos).
- Identificação dos movimentos não reconciliados
- Envio mensal aos ex-Centros Regionais/Delegações do IGFSS e Caixas de Previdência do Modelo 316-B1 com o valor apurado de contribuições e cheques devolvidos, tendo em vista a comparação do valor arrecadado (316-B1) com as Guias de Contribuintes, recebidas pelos ex-Centros, através da Banca.



- Contabilização de Contribuições recebidas (valor global, a desdobrar posteriormente por taxas) e outras receitas e despesas, com base nos valores apurados nas contas da TSU.
- Esclarecimento de divergências entre valores de TSU creditados pela Banca e valores correspondentes às Guias de Pagamento de Contribuintes, recebidas pelos Centros.
- Aplicações de sanções à banca (cálculo dos juros legais), no caso de não cumprimento do crédito atempado dos valores cobrados.
- Elaboração de Mapas de Reconciliação bancária para Tribunal de Contas.
- Apuramento mensal dos valores a regularizar, a débito e a crédito, com a banca.

5.2.4 - Identificação da natureza das Contribuições, para permitir a contabilização por natureza (por taxas contributivas).

- Elaborado com base no Modelo 316-B2, recebido dos ex-Centros Regionais/Delegações do IGFSS e Caixas de Previdência.
- Recepção e reencaminhamento (Protocolos C) de Guias de Pagamento recebidas nos ex-Centros Regionais/Delegações do IGFSS e Caixas de Previdência através da Banca, nos casos em que a banca identificou erradamente o destinatário.
- Contabilização do valor das Contribuições por taxas.

5.2.5 - Produtos Financeiros

- Análise da remuneração dos depósitos à ordem (mapa mensal de apuramento saldos médios).
- Prospecção de produtos financeiros disponíveis no mercado e relatório da concentração de capital em função das aplicações financeiras efectuadas.



- Análise e controlo da rendibilidade de aplicações e produtos financeiros (Relatórios diários, semanais e mensais).
- Gestão da carteira de títulos e outras aplicações financeiras.
- Contabilização de aplicações financeiras e de movimentos da carteira de títulos.

5.2.6 - Gestão de Tesouraria e Activos Financeiros

- Controlo diário da informação bancária para apuramento da posição bancária.
- Rendibilização dos excedentes temporários de tesouraria e negociar empréstimos, quando necessários.

5.2.7 - Abastecimento e pagamentos

- Identificação e selecção dos meios de pagamento.
- Emissão dos meios de pagamento.
- Assegurar no sector de Tesouraria a recepção e tratamento de todos os valores recebidos.

5.2.8 - Contabilidade

- Contabilização de despesas de Administração e de Acção Social do IGFSS.
- Contabilização de despesas de Administração e de Acção Social com origem externa (MTS, Secretaria Geral).
- Elaboração do Orçamento Anual do IGFSS.
- Controlo Orçamental de todas as despesas de Administração.
- Contabilidade Analítica do IGFSS.
- Contabilização de despesas decorrentes de Protocolos com entidades externas (Stª Casa da Misericórdia de Lisboa, Direcção Geral dos Regimes de Segurança



Social, Intervenção Operacional INTEGRAR, Departamento de Cooperação do MTS).

- Análise, controlo e execução de Programas e Fundos:
 - Programa de Apoio à Iniciativa Privada Social
 - Programa Ser Criança
 - Programa de Apoio à Família e à Criança
 - Programa de Apoio Integrado a Idosos
 - Programa de Apoio a Idosos Residentes nas Comunidades Portuguesas
 - Programa de Ajudas Sociais Pecuniárias aos Hemofílicos Infectados com o vírus da sida.
 - Fundo de Socorro Social
 - Fundo de Garantia de Alimentos de Menores.
 - Fundos Especiais de Segurança Social.
- Lançamento de dados em sistema específico.
- Encerramento contabilístico, mensal e anual.
- Elaboração das demonstrações financeiras anuais.
- Elaboração da Conta Anual do IGFSS a remeter ao Tribunal de Contas e ao IGFSS/DOC para consolidação na Conta da Segurança Social.

5.2.9 - Actividades de carácter extraordinário

- Estabelecimento do novo protocolo com a banca, com vista à cobrança de contribuições aos balcões dos bancos e à recepção da informação de extracto por via electrónica
- Estabelecimento do novo protocolo com o banco Santander e com os CTT destinado a cobrança de rendas



5.3 - *Área de Contribuintes*

A actividade fundamental do Departamento de Contribuintes consiste em assegurar e controlar a cobrança das contribuições e a recuperação da dívida à Segurança Social, bem como assegurar a definição dos critérios que garantam a uniformidade dos procedimentos relativos à inscrição e actualização do cadastro das entidades relevantes.

A criação das Delegações Distritais do IGFSS durante o ano de 2001, com funções centradas no domínio dos contribuintes e contribuições, deu corpo às atribuições acrescidas que nesta área foram cometidas ao IGFSS pelo seu estatuto, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 260/99, de 7 de Julho e que, na prática, representaram uma transferência de competências dos ex-CRSS e correspondente transição do pessoal que, a nível distrital, assegurava essas funções.

Desde logo se verificou, com regra geral, a impossibilidade de articulação entre a sede e as Delegações, em virtude da inexistência de sistemas de informação nacional. A excepção verificava-se em áreas muito restritas, com a da Gestão da Dívida, em que a existência de aplicações nacionais permitia essa coordenação. Outra excepção a salientar é a dos Contribuintes EURO, projecto-piloto para o ensaio de um sistema nacional lançado para um universo restrito de contribuintes (os que em 2000 e 2001 aderiram voluntariamente ao EURO), com vista à gestão das contas correntes, a nível nacional, desses contribuintes e aferição do seu cumprimento contributivo quer nos aspectos materiais quer formais.

Assim, para a alteração radical desta realidade impunha-se, como imperativa, a concepção de sistemas nacionais de informação. Foi assim que, em 2001, foram dados os passos decisivos neste sentido, com o desenvolvimento do SEF - Sistema de Execuções Fiscais, adaptado às especificidades da Segurança Social, implementado em Setembro de 2001 mediante a criação e entrada em funcionamento das Secções de Processo Executivo, e bem assim com o arranque do projecto SGC, que mais adiante se detalha.



No âmbito do acompanhamento dos contribuintes, o Departamento de Contribuintes implementou um serviço de atendimento de contribuintes e procedeu ao apuramento de situações contributivas (de que resulta a emissão de declarações de situação contributiva), mantendo ainda o controlo permanente do cumprimento quer das obrigações inerentes aos acordos de regularização (cerca de 2000) quer da situação de contribuintes devedores sem acordo.

Complementarmente, em termos de actividade corrente nesta área há a desatacar:

- Apreciação, acompanhamento e propostas de posição da Segurança Social, no âmbito de processos judiciais de recuperação de empresas e de procedimentos extrajudiciais de conciliação, em articulação quer com outros credores públicos, nomeadamente DG Impostos, DG Tesouro ou IEFPP face a contribuintes devedores quer com o IAPMEI e a extinta Auditre no sentido da regularização de dívidas a credores públicos ou da recuperação de empresas;
- Apreciação de propostas de dação em pagamento de dívidas à Segurança Social e instrução de procedimentos de alienação de créditos e apreciação das propostas dos candidatos;
- Estabelecimento de procedimentos de carácter nacional para a tramitação interna de informação relativa a processos de recuperação ou de falência;
- Elaboração de planos de pagamento prestacional subsequentes a acordos de regularização autorizados e apreciação de propostas de planos prestacionais elaboradas nas Delegações, no âmbito dos processos executivos;

Finalmente, durante 2001, foi ao Departamento de Contribuintes que coube a apreciação de propostas de recurso ao recém-criado Fundo de Garantia Salarial.

5.4 - *Área de Património Imobiliário*

A actividade fundamental do IGFSS em matéria de Património Imobiliário consiste na organização e actualização do cadastro dos bens imóveis propriedade do Instituto, bem como na sua administração e conservação, tendo em vista a rendibilização. De acordo com as orientações definidas desde 1988 nesta área, é também o IGFSS responsável pela implementação da política de alienação do património imobiliário da Segurança Social, nos moldes definidos pelo Decreto-Lei nº 141/88, de 22 de Abril, reforçado pelo Decreto-Lei nº 288/93, de 20 de Agosto, que instituiu uma maior flexibilização e simplificação dos procedimentos estabelecidos anteriormente.

Em termos funcionais, até à criação das Delegações do IGFSS, a então Direcção de Serviços de Administração de Imóveis era responsável por esta área de actuação do Instituto. Com a criação das Delegações, entendeu-se repartir geograficamente a gestão, ficando o Departamento do Património Imobiliário da sede, além de prestar assessoria ao Conselho Directivo em matérias relacionadas com a definição de políticas nacionais de gestão e alienação de imóveis, com a responsabilidade gestão dos imóveis localizados a Sul de Leiria, enquanto a Delegação do Porto, através de um Departamento de Património, é responsável pela gestão dos imóveis situados a norte de Leiria.

As principais actividades desenvolvidas em 2001 prenderam-se com:

- **Reactivação das medidas de alienação do património** - definida a política de alienação, a execução dessa política tem sido levada a cabo sistematicamente. No entanto, a cadência das vendas diminuiu nos últimos anos, devido não só à redução do património (consequência das alienações ocorridas), mas ao facto de essas alienações terem sido, naturalmente, as mais fáceis, do ponto de vista jurídico, isto é, referentes aos casos em que foi mais simples a regularização dos registos legais, constituição de propriedade horizontal, etc. Por outro lado, e resultante das vendas efectuadas, o IGFSS teve que se defrontar com exigências de gestão diferentes, uma vez que a administração de condomínios é uma realidade substancialmente diferente da administração de edifícios em propriedade plena. A transferência da gestão do IGFSS para os condóminos tem



sido um processo com algumas vicissitudes, devido à resistência de condóminos em participar na gestão e nas despesas, como a lei impõe. Assim, foram tomadas **medidas de reorganização interna, no quadro da reestruturação orgânica**, por forma a alterar habilitar o Instituto à nova realidade jurídica a que a gestão em compropriedade se deve conformar e só então IGFSS reactivou a política de vendas.

- No âmbito das medidas de reactivação das vendas, a Deliberação 28/01 do Conselho Directivo, relativa ao **património de renda livre**, aponta as **prioridades** no relançamento das vendas, reformulando os **procedimentos**.

- Ainda inscrita na medida de reactivação das vendas, deu-se início a **negociações com o IGAPHE e com as Câmaras Municipais** no sentido de estas entidades adquirirem o **património de habitação social**, actualmente em estado de degradação, cuja recuperação é muito onerosa. Assim, a par da venda aos arrendatários, está a ser conduzido um processo negocial com o IGAPHE, que visa a venda a este do património de habitação social, uma vez que este pode dispor de meios e programas de reabilitação urbana que mais facilmente permitem recuperação desse património. Foi assim feita uma actualização de todo o parque habitacional de renda social por distrito, incluindo os ficheiros dos arrendatários. Paralelamente, têm sido feitas propostas de venda às autarquias, dado que estas, por razões de proximidade com a população, estão mais vocacionadas para a gestão desse património.

- **Actualização do cadastro e inventário do património imobiliário** - durante 2001, procedeu-se a esta tarefa, com vista ao carregamento dos ficheiros dos módulos respectivos do Sistema de Informação Financeira, de modo a que em 2002 se pudesse dar início a um novo ciclo da actividade, com base em informação actualizada e disponível automaticamente. Dispõe-se assim, actualmente de ficheiros completos contendo: cadastro e inventário, valorizado, arrendatários e condomínios.



5.5 - Área de Organização e Informática

O Departamento de Organização e Informática (DOI) desenvolve uma actividade de apoio aos restantes departamentos do IGFSS Sede e Delegações, concertando as diversas actividades com o objectivo de estabelecer uma visão única, integradora e contextualizada de todos os processos de negócio associada às melhores soluções existentes no universo das tecnologias de informação.

O ano de 2001 foi marcado por diversos desafios potenciados pela escassez temporal e pela implementação de uma nova estrutura organizativa.

Após a elaboração do Planeamento Estratégico do Sistema de Informação (PESI) e a definição da nova Arquitectura do Sistema de Informação (SI), desenvolveram-se todas as actividades conducentes à concretização dos diversos projectos desenvolvidos no IGFSS.

O DOI coordenou e geriu todos os projectos de natureza organizativa, de modernização e informação, e assegurou a articulação de todos os sistemas de informação do Instituto com os subsistemas externos, especificando os requisitos de negócio e o desenho dos procedimentos e metodologias de suporte.

Durante o ano de 2001, foram elaborados estudos e trabalhos sobre a estrutura orgânica e funcional, estando a ser ultimados os manuais de procedimentos para todos os departamentos. Pretende-se que estes sejam um reflexo e um guia da própria organização e que tenham a flexibilidade necessária de forma a suportar os novos desafios organizacionais.

O DOI tem a responsabilidade de analisar e avaliar o impacto da necessidade de criação ou alteração de procedimentos na organização e nos sistemas de informação. Após esta avaliação o DOI, em conjunto com o proponente, elabora a proposta final, actualizando os manuais de procedimentos. Também é responsável por gerir as necessidades de mudança que tenham impacto nas várias vertentes da estrutura do IGFSS. O DOI avalia o impacto que essas mudanças provocam na estrutura, para o que utiliza uma matriz, que deve ser actualizada periodicamente.



Nos casos em que se justifique adoptar as mudanças, deverão ser identificados e disponibilizados os mecanismos de implementação, sendo o DOI o responsável por implementar as mudanças.

A este nível, em 2001 a implementação do SIF e SGC obrigaram a um esforço bastante elevado, de forma a preparar a organização para a entrada em exploração dos novos Sistemas de Informação.

Na vertente de projectos e Sistemas de Informação quando o Conselho Directivo, outros Departamentos, ou Dep. Organização e Informática, detectam uma necessidade ao nível dos sistemas de informação elaboram uma proposta de projecto. É da responsabilidade do Dep. Organização e Informática operacionalizar todo o processo, devendo ser revisto o Plano Estratégico de Sistemas de Informação, de forma a verificar a sua consistência com as revisões de estratégia e de visão do negócio.

Ao nível dos projectos de SI em 2001, a actuação do DOI processou-se a dois níveis :

- **Grandes projectos** (ex : SIF, SGC, SEF, ...), actuando o DOI na coordenação dos mesmos em todos níveis, seguindo as orientações do Conselho Directivo e cumprindo os objectivos traçados no PESI.

A maioria destes projectos foram desenvolvidos recorrendo a entidades externas, mas envolvendo recursos internos de forma a assimilar o conhecimento e garantir a independência das entidades contratadas.

Todo o trabalho de análise e especificação de requisitos desenvolveu-se em estrita colaboração com os diversos Departamentos, tendo-se conseguido identificar as reais necessidades das áreas de negócio.

- **Pequenos Projectos** (ex : Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores (FGADM), Apoio Social a Idosos Carenciados das Comunidades Portuguesas (ASICP), Fundo de Garantia Salarial (FGS), etc.), existiu capacidade interna para o desenvolvimento destes projectos, sendo mínima a necessidade contratação de recursos externos.

Todos os projectos que entraram em exploração, encontram-se estabilizados.

Na vertente de infra-estrutura técnica, garantiu-se o correcto funcionamento e controlo do parque informático, em articulação com o IIES.



5.6 - *Área de Recursos Humanos*

No âmbito da gestão interna, é ao Departamento de Recursos Humanos que compete gerir, técnica e administrativamente, os recursos humanos do Instituto, bem como assessorar o Conselho Directivo na definição das respectivas políticas internas de gestão.

Em 2001, em matéria de Recursos Humanos, a situação alterou-se drasticamente – de um universo de 386 efectivos em Janeiro de 2001, abrangendo apenas a actual sede em Lisboa e uma repartição de imóveis no Porto, passou-se a 1639 (incluindo requisitados) em Janeiro de 2002, englobando as 18 Delegações Distritais, além da sede, por força da transição de funcionários dos ex-Centros Regionais de Segurança Social (Serviços Sub-Regionais), na área dos contribuintes e contribuições.

O pessoal do IGFSS abrange funcionários públicos, maioritariamente, e trabalhadores contratados ao abrigo da Lei Geral do Trabalho, que fazem parte de um Quadro Específico (QE), criado em 1999, após a aprovação da nova lei orgânica do Instituto, através do Decreto-Lei nº 260/99, de 7 de Julho.

Neste contexto, em 2001, foi feito um grande esforço a nível da **gestão administrativa**, para a **constituição do ficheiro central para a gestão integrada dos recursos humanos do IGFSS**, onde consta o cadastro individual dos trabalhadores, a partir do qual são processados mensalmente os salários, com base na inserção dos dados a nível distrital.

Tendo em atenção a necessidade de acolher e integrar os funcionários transferidos, bem como os que, de futuro, venham a ser admitidos, foi preparado e distribuído pelos trabalhadores do Instituto, dispersos geograficamente pelas 18 delegações distritais, um **Manual do Trabalhador** (versão papel e versão abreviada em CD-Rom), onde se encontra compilada a legislação aplicável mais relevante, bem como as normas, regras, direitos e deveres que regem o funcionamento do IGFSS e dos respectivos trabalhadores, a lista telefónica interna, os endereços de correio electrónico de todos os trabalhadores, a agenda anual, o organigrama do IGFSS, a explicação sobre o funcionamento do horário de trabalho, regime de férias, faltas, etc.



A **formação** foi também uma das prioridades em 2001, tendo sido aprovadas pelo Conselho (Ordem de Serviço n.º 7/2001, de 29/03) as linhas orientadoras da formação interna. De modo succinto, a formação no Instituto processa-se num nível de formação contínua, do tipo *on-the-job-training*, complementada com a frequência dos cursos do Instituto Nacional de Administração (INA), ministrados sobre as matérias relevantes para o desempenho das funções no Instituto. Por outro lado, reconhecendo o interesse da formação especializada de longa duração, o IGFSS pode participar em acções de formação mais estruturantes, ao nível de mestrados e pós graduações, quando a natureza das funções desempenhadas pelos respectivos trabalhadores assim o exige, mas sempre, cumprindo as normas internamente definidas e pré estabelecidas, que têm igualmente como contrapartida o assumir do trabalhador para com o Instituto de determinados compromissos de vínculo temporal.

Finalmente, em 2001, com as grandes mudanças do sistema de gestão informática e financeira, impôs-se a execução de um amplo programa de formação, visando dotar seus funcionários com os conhecimentos necessários para operarem os novos sistemas de gestão: SIF (Sistema Informático Financeiro); SGC (Sistema de Gestão dos Contribuintes), cuja existência decorre directamente das alterações e reestruturação operada ao nível das bases da segurança social e SEF (Sistemas de Execuções Fiscais).

A nível dos trabalhadores do Quadro Específico, foi **implementado um sistema de avaliação de desempenho**, que determina a progressão na carreira com base em critérios de mérito, que em 2002 se prevê estender às Delegações.

Ainda a nível dos trabalhadores contratados ao abrigo da Lei Geral do Trabalho foi implementado um **sistema de acompanhamento e avaliação dos trabalhadores admitidos, durante o período experimental** (Ordem de Serviço 6/2001, de 28 de Março).



5.7 - *Revisão Legislativa*

No âmbito da reforma do regime de administração financeira da Administração Pública foram aprovadas disposições legais que, salvaguardando as especificidades e a autonomia financeira do Sector, contaram na sua concepção com a participação do IGFSS, cometendo-lhe noutros casos também atribuições específicas, das quais merecem referência, nomeadamente:

- **Decreto-Lei n.º 232/97 de 3 de Setembro, que aprova o Plano Oficial de Contabilidade Pública**, como um sistema contabilístico cujo objectivo é a integração das contabilidades orçamental, patrimonial e analítica numa contabilidade pública moderna que se constitua como um instrumento de apoio à gestão das entidades públicas e à sua avaliação;

Aquele diploma, reconhecendo as especificidades da Segurança Social, incluiu-a no conjunto dos sectores aos quais foi cometida a tarefa de elaborarem um plano de contabilidade específico;

Coube ao Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, por Despacho n.º 23- I/SESSRL /99 de 19 de Abril de 1999, de sua EX^a o Secretário de Estado da Segurança Social e das Relações Laborais, a coordenação do grupo de trabalho criado para a elaboração do referido plano de contabilidade sectorial;

Pelo Decreto-Lei n.º.12/2002 de 25 de Janeiro de 2002, foi aprovado o Plano Oficial de Contabilidade das Instituições do Sistema de Solidariedade e Segurança Social - POCISSSS - , cuja implementação em todas as Instituições de Segurança Social, incluindo as das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, teve início em 2 de Janeiro de 2002;

Coube também ao IGFSS a coordenação dos trabalhos conducentes à elaboração do POCISSSS Explicado - peça indispensável à implementação do referido Plano na Segurança Social - tarefa concluída em 2001.



- **Decreto-Lei n.º 166/98 de 25 de Junho**, que, instituindo o sistema de controlo interno da administração financeira do Estado, cometeu ao IGFSS a responsabilidade pelo controlo interno estratégico de carácter horizontal no sub-sector.

O IGFSS criou recentemente, no quadro da sua reestruturação interna, o Departamento de Auditoria do Sistema, responsável pelas funções que ao Instituto foram atribuídas nesse âmbito.

- **Decreto-Lei n.º 191/99 de 5 de Junho**, que aprova o regime de tesouraria do Estado, consagrando o princípio da unidade da tesouraria, mas definindo uma aplicação autónoma, muito embora articulada com o Tesouro, e específica para a Segurança Social.

Ficou também o IGFSS incumbido da responsabilidade de implementação da Tesouraria Única da Segurança Social;

- **Lei n.º 17/2000 de 6 de Agosto**, que aprova as bases gerais em que passa a apoiar-se o Sistema de Solidariedade e Segurança Social (Lei de Bases), definindo, nomeadamente, os princípios gerais do Sistema, os objectivos de cada um dos Subsistemas, a respectiva composição, âmbito material e regime de financiamento.

Em 2001, com a participação do IGFSS, foram concluídos os trabalhos que conduziram ao estabelecimento do quadro genérico de financiamento do Sistema de Solidariedade e Segurança Social aprovado pelo **Decreto-Lei n.º 331/2001 de 20 de Dezembro**;

- **Decreto-Lei n.º 139/2001 de 9 de Outubro**, que regulamenta o funcionamento do Fundo de Garantia Salarial e define o enquadramento orgânico, cometendo a respectiva gestão ao IGFSS;



-
- **Lei n.º 91/2001 de 20 de Agosto**, que define as disposições gerais e comuns de enquadramento dos orçamentos e contas de todo o sector público administrativo, as regras relativas à organização, elaboração, apresentação, discussão e aprovação, alteração e execução do Orçamento e contas do Estado, incluindo os da Segurança Social.

Também neste âmbito foi incumbida ao IGFSS a gestão global da execução do Orçamento da Segurança Social.

No contexto das disposições emanadas na Lei de Bases do Sistema de Solidariedade e Segurança Social, nomeadamente no que se refere à composição dos Subsistemas e ao regime de financiamento respectivo e na Lei do Enquadramento do Orçamento de Estado, o IGFSS apresentou o Orçamento da Segurança Social relativo ao ano de 2002, objecto de aprovação pela Lei n.º 109 - B/2001 de 27 de Dezembro, de acordo com a seguinte estrutura:

- **Mapa IX- Estrutura a que estava obrigado no âmbito da Lei n.º 6/91 de 20 de Fevereiro**, estrutura ainda vinculativa relativamente ao orçamento de 2002
- **Quatro mapas orçamentais, isto é, um mapa por cada um dos Subsistemas**, estrutura com carácter informativo no que se refere ao orçamento de 2002:
 - **Subsistema Previdencial;**
 - **Subsistema de Protecção à Família e Políticas Activas de Emprego e Formação Profissional;**
 - **Subsistema de Protecção Social de Cidadania;**
 - **Subsistema Previdencial - Capitalização;**
- **Decreto-Lei n.º 26/2002 de 14 de Fevereiro de 2002**, que estabelece o regime jurídico dos códigos de classificação económica das receitas e das despesas públicas, integrando as especificidades da Segurança Social, nomeadamente no que concerne aos diferentes Subsistemas em que se decompõe o Sistema de Solidariedade e Segurança Social e às respectivas prestações sociais por cada um daqueles cobertas.



A implementação do referido classificador económico – peça indispensável à aplicação do POCISSSS teve início também em 2 de Janeiro de 2002 – com base ainda no projecto de diploma – em todas as Instituições de Segurança Social, incluindo as Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores, tendo sido objecto de detalhe adicional adequado à contabilização das transacções orçamentais e financeiras.

A aplicação e a respectiva implementação em todas as Instituições de Segurança Social das medidas de natureza financeira adoptadas e ainda a implementação do EURO em 2 de Janeiro de 2002, apenas foram viabilizadas porquanto foi criado um Sistema de Informação Financeira – SIF – visando:

- **Dotar as Instituições de Segurança Social de novos mecanismos de gestão e processos de trabalho renovados;**
- **Implementar uma solução funcionalmente integrada e integradora das diversas Instituições do Sistema;**
- **Garantir, em tempo real, a disponibilização da informação do Sistema de Solidariedade e Segurança Social a nível nacional ;**
- **Garantir a introdução do Euro e a aplicação do POCISSSS.**

5.8 - Outras actividades

O IGFSS assume ainda a gestão directa de diversos programas ou medidas específicas que, em geral, se traduzem no pagamento de subsídios ou de prestações estabelecidas por lei. Esta actividade específica é realizada através do Fundo de Socorro Social, do Fundo de Garantia Salarial, do Fundo de Garantia de Alimentos a Menores, do pagamento de Prestações de Apoio Social a Idosos Carenciados das Comunidades Portuguesas Residentes no Estrangeiro e de Prestações de Ajudas Sociais Pecuniárias a Hemofílicos Infectados com o Vírus da Sida.



5.8.1 - Fundo de Socorro Social

O Fundo de Socorro Social foi criado pelo Decreto-Lei n.º 35427, de 31 de Dezembro de 1943, regendo-se actualmente pelo Decreto-Lei n.º 47500 de 18 de Janeiro de 1967 e pelo Regulamento aprovado pelo Despacho n.º 236/96, do Ministro da Solidariedade e Segurança Social. Tem como objectivo fundamental a prestação de auxílio em situação de calamidade e de sinistro e de apoio à luta contra a exclusão social, para as quais não existam outras respostas adequadas, através da concessão de subsídios a Instituições Particulares da Solidariedade Social.

No ano de 2001 as receitas do Fundo de Socorro Social, totalizaram 25,5 milhões de Euros, de que importa salientar, como receita própria a proveniente das Apostas Mútuas do Totobola e do Totoloto que ascenderam a 12,7 milhões de Euros e o montante de 9,3 milhões de Euros relativo ao saldo de gerência do ano anterior.

Do lado da utilização das receitas, importa referir que o montante total das despesas ascendeu a 15,5 milhões de Euros dos quais 11,5 milhões de Euros correspondem a subsídios pagos através de outras Instituições de Solidariedade e Segurança Social e 3,2 milhões de Euros correspondem a subsídios pagos directamente pelo Fundo a instituições particulares.

Dado que o total das receitas ascenderam a 25,5 milhões de Euros e que as despesas totalizaram 15,5 milhões de Euros, verificou-se um **saldo de gerência** de 10 milhões de Euros que transitou para 2002, por despacho do Ministro do Trabalho e Solidariedade.

5.8.2 - Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores

O Fundo de Garantia de Alimentos a Menores rege-se pelo Decreto-Lei 164/99 de 13 de Maio e é gerido IGFSS que, além de assegurar o pagamento das prestações de alimentos a menores em caso de incumprimento pelo respectivo devedor, é o único interlocutor dos Tribunais, quer no que se refere ao cumprimento das suas decisões quer no que se refere à prestação de informação sobre os factos que possam determinar a alteração ou a cessação da prestação de alimentos.



O Fundo iniciou a sua actividade em Julho de 2000, liquidando desde esse mês até final do ano, 145 processos no valor total de 77 545 Euros.

No ano de 2001 o fundo recebeu 853 processos (excluídos os que foram cancelados por decisão judicial), tendo pago 702 596,14 Euros aos representantes legais dos menores abrangidos. Nesse ano foi possível ao fundo obter reembolsos no montante de 3 414,20 Euros

5.8.3 - Prestações de Apoio Social a Idosos Carenciados das Comunidades Portuguesas Residentes no Estrangeiro

O apoio social conferido por esta prestações destina-se a portugueses idosos que, nas diversas comunidades, vivem em situação de carência económica e social e não se encontram abrangidos por sistemas de segurança social.

As candidaturas são apresentadas nos consulados ou secções consulares da área de residência e remetidas à Direcção-Geral dos Assuntos Consulares afim de serem submetidos a análise e deliberação da Comissão de Análise, Avaliação e Acompanhamento.

Ao IGFSS compete pagar as prestações ao beneficiários que vierem a ser considerados em situação de carência pela Comissão, depois de devidamente aprovadas pelos membros do Governo respectivos.

O financiamento deste programa é efectuado através do Orçamento da Acção Social - Terceira Idade Comunidade.

No ano de 2001 foram pagos por este programa 3,2 milhões de Euros, tendo sido processadas 1909 candidaturas e suspensas ou cessadas 96.



5.8.4 - Pagamento de prestações de ajudas sociais pecuniárias a hemofílicos infectados com o vírus da sida

A Portaria n.º 321/2000 de 6 de Junho definiu o esquema das ajudas pecuniárias a atribuir hemofílicos infectados pelo vírus da sida e respectivos familiares. Os valores mensais a atribuir são calculados por indexação ao valor da remuneração mínima mensal garantida à generalidade dos trabalhadores, permitindo a livre acumulação com outras prestações sociais e a sua atribuição não depende de condições de recurso.

O financiamento destas ajudas é efectuado através do Orçamento da Acção Social - Família Comunidade.

No ano de 2001 foram pagas prestações no montante global de 598 mil Euros a 69 beneficiários.

6 - PROJECTOS REALIZADOS

6.1 - *Definição e Elaboração do POCISSSS*

6.1.1 - **Enquadramento e objectivos**

Pelo Despacho n.º 23 - I/SESSRL /99 de 19 de Abril, de Sua Ex.^a o Secretário de Estado da Segurança Social e das Relações Laborais foi constituído o Grupo de Apoio à Implementação do Plano Oficial de Contabilidade Pública à Segurança Social (GAIPOC).

O referido Grupo foi constituído por representantes dos cinco ex - Centros Regionais de Segurança Social e do IGFSS, a quem foi cometida a responsabilidade de coordenar os trabalhos do Grupo.

As Instituições de Segurança Social aplicavam desde a publicação do Decreto-Lei n.º 24/88 o seu plano de contabilidade específico (PCISS) que, face à aprovação do Decreto-Lei n.º 233/97 de 3 de Setembro, havia que adequar ao POCP.

6.1.2 - **Descrição da implementação**

No final de 1999, o GAIPOC apresentou o projecto de Plano Oficial de Contabilidade das Instituições do Sistema de Solidariedade e Segurança Social, acompanhado de um relatório onde referia, nomeadamente:

- “ ... a aplicação do POCISSSS ...apenas se afigura viável recorrendo a soluções informáticas novas... ”;
- “ ... será necessário organizar acções de formação destinadas a todos os que têm a ver com os sistemas de informação nas ISS - Regimes, Contabilidade, Orçamento e Contribuintes - por forma a preparar a mudança que este plano de contas implica.”;



- “... haverá ainda que proceder à elaboração do POCISSSS explicado, trabalho a que se dará início de imediato, se superiormente assim for entendido”.

Em 21 de Janeiro de 2000, o IGFSS remeteu o projecto de plano de contabilidade à Comissão de Normalização Contabilística da Administração Pública referindo que o classificador económico das receitas e despesas públicas teria que ser objecto de adequação à nova Lei de Bases.

O projecto inicialmente apresentado sofreu algumas alterações introduzidas pela CNCAP, à semelhança do que ocorreu com os restantes planos sectoriais, e ainda a indispensável adequação às alterações introduzidas pela nova Lei de Bases.

Durante o ano de 2001, procederam-se ainda a revisões ao POCISSSS decorrentes de reuniões realizadas com a CNCAP com vista à uniformização dos Planos Sectoriais que culminaram com a sua aprovação, em Outubro, pelo Conselho de Ministros.

No final do ano de 2001, o GAIPOC assegurou a formação neste novo Plano de Contabilidade a cerca de 400 técnicos de todas as Instituições de Segurança Social.

6.1.3 - Resultados obtidos

O POCISSSS foi aprovado pelo Decreto-Lei n.º 12/2002 de 25 de Janeiro, que determinou a sua aplicação a partir de 1 de Janeiro de 2002, o que efectivamente se verificou em todas as Instituições de Segurança Social.

O POCISSSS Explicado também se encontra concluído, tendo constituído um importante manual de apoio à implementação do POCISSSS para os Técnicos que mais directamente têm estado associados a esta fase inicial de entrada em exploração da nova solução informática para o Sistema de Informação Financeira das ISSSS.



6.2 - *Implementação do Sistema de Informação Financeira (SIF)*

6.2.1 - *Enquadramento e objectivos*

A Administração Pública desenvolve cada vez mais formas descentralizadoras de gestão e estratégias interactivas, semelhantes às organizações empresariais ainda que subordinado à visão tutelar do Estado, na implementação de técnicas de qualidade e conceitos organizacionais inovadores.

As estratégias orientadas à mudança passam pela introdução de formas de gestão dinâmicas, na adopção de novos métodos de trabalho mais eficientes e eficazes, na melhoria permanente de processos organizacionais e padrões de serviço que conduzam, por um lado, a uma maior produtividade, obtenção de resultados e benefícios concretos, e, por outro, responder às novas exigências da sociedade.

Estes desafios exigem a renovação dos Sistemas de Informação, através da utilização de plataformas mais potentes e flexíveis que viabilizem a integração e aproveitamento das novas tecnologias como a Internet.

Neste contexto, surgiu a necessidade de conceber e implementar um novo Sistema de Informação Financeira (SIF) para as Instituições do Sistema de Solidariedade e de Segurança Social. O Projecto SIF decorreu como resposta à adaptação da Moeda Única Europeia (EURO) e à obrigatoriedade do novo Plano Oficial de Contabilidade das Instituições do Sistema de Solidariedade e de Segurança Social (POCISSSS).

O Sistema de Informação Financeira entrou em funcionamento em 1 de Janeiro de 2002.

O Sistema de Informação Financeira (SIF) é um sistema de informação nacional integrado que permite a elaboração, execução e controlo da situação financeira e patrimonial do Sistema de Solidariedade e de Segurança Social em tempo real.

O projecto SIF insere-se, assim, num processo de reformulação dos sistemas de informação e de gestão dos meios financeiros nas ISSSS, quer ao nível do software aplicacional, quer ao nível da reconversão para Euro das bases de dados de natureza



económico-financeira, indispensáveis aos trabalhos de análise e previsão, substituindo as actuais aplicações em exploração.

O âmbito de aplicação do SIF consistiu na implementação de uma única solução totalmente integrada a nível institucional e integradora das diversas Instituições do Sistema de Solidariedade e de Segurança Social (ISSSS), numa lógica organizativa de melhoramento dos processos das áreas orçamental, financeira, contabilística e administrativa, cujo objectivo fundamental residiu na interligação e troca de informação rápida e eficaz, na uniformização de procedimentos e consolidação da informação. Uma resposta à descontinuidade das actuais aplicações em exploração nas ISSSS, ao Euro, à Lei de Enquadramento Orçamental e ao POCISSSS.

6.2.2 - Descrição da implementação

O novo sistema de informação financeira consubstancia - se na implementação de um produto do tipo do ERP - Enterprise Resource Planning - SAP, encontrando-se em exploração desde o dia 2 de Janeiro de 2002 em todas as ISSSS no Continente e nas Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores.

Para a entrada em exploração do SIF, foram determinantes os seguintes factos ainda ocorridos em 2001:

- O POCISSSS estar aprovado pela Comissão de Normalização Contabilística da Administração Pública;
- O POCISSSS Explicado estar concluído, na medida em que este consiste num manual, preparado exclusivamente por Técnicos e Dirigentes do Sector, para auxiliar todos os que estão envolvidos no processo de aplicação do novo Plano de Contabilidade;
- A estrutura do Orçamento da Segurança Social, definida no âmbito da Lei de Bases do Sistema de Solidariedade e Segurança Social e da nova Lei do Enquadramento do Orçamento de Estado, estar concluída;



- O Ministério das Finanças ter acolhido as sugestões apresentadas pelo IGFSS, relativamente ao Classificador Económico das Receitas e Despesas Públicas, no que respeita às especificidades da Segurança Social;
- A conclusão de parte significativa da aplicação informática em SAP que suporta o novo sistema de Informação Financeira da Segurança Social;
- Ter sido ministrada, por parte dos elementos do grupo de trabalho que elaborou o POCISSSS, formação neste novo Plano de Contabilidade, a cerca de 400 Técnicos de todas as Instituições de Segurança Social;

O seguinte GANTT descreve sumariamente as principais tarefas desenvolvidas ao longo da implementação de todo o projecto.

Uma correcta avaliação dos principais factores críticos de sucesso, condicionou positivamente todo o desenrolar do processo, destacamos o tempo de implementação do projecto e o impacto organizacional acompanhado por um programa de gestão da mudança previamente estabelecido e aprovado.

Conjugando a complexidade e abrangência do projecto SIF com o desafio dos prazos estipulados, revelou-se como factor essencial de sucesso a criação de uma vertente de controlo e análise permanente das opções do projecto, tendo o IGFSS, para este efeito recorrido à colaboração da Accenture, enquanto empresa com elevada e comprovada experiência na gestão e realização de projectos desta natureza. A presença da Accenture enquanto parceiro estratégico do IGFSS neste processo permitiu o efectivo acompanhamento e controlo do projecto, garantindo simultaneamente o alinhamento e compatibilidade com as restantes acções em curso no programa de mudança. Em termos concretos a sua intervenção assegurou o apoio em áreas cruciais para o sucesso do projecto como a gestão da qualidade, gestão do risco, controlo do plano de execução, gestão do âmbito, controlo da adequabilidade funcional e revisão de procedimentos.



Releva-se o facto de se ter cumprido o planeamento inicialmente efectuado em relação aos prazos e custos de todo o projecto.

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	2nd Quarter			3rd Quarter			4th Quarter			1st Quarter		
					Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	
1	Projecto SIF	183 days	Mon 14-05-01	Thu 31-01-02	[Gantt bar spanning from May 2001 to Jan 2002]											
2																
3	Preparação do Projecto	11 days	Mon 14-05-01	Mon 28-05-01	[Gantt bar from May 14 to May 28, 2001]											
7																
8	Formação Inicial	11 days	Mon 28-05-01	Mon 11-06-01	[Gantt bar from May 28 to Jun 11, 2001]											
19																
20	Nickoff	1 day	Mon 18-06-01	Mon 18-06-01	[Gantt bar on Jun 18, 2001]											
21																
22	Formação Complementar	7 days	Mon 09-07-01	Tue 17-07-01	[Gantt bar from Jul 9 to Jul 17, 2001]											
26																
27	Sub-Projecto	164 days	Mon 18-06-01	Thu 31-01-02	[Gantt bar spanning from Jun 18, 2001 to Jan 31, 2002]											
28	FASE 1 - Desenho Conceptual	36 days	Mon 18-06-01	Mon 06-08-01	[Gantt bar from Jun 18 to Aug 6, 2001]											
33	FASE 2 - Protótipo Funcional	34 days	Tue 07-08-01	Fri 21-09-01	[Gantt bar from Aug 7 to Sep 21, 2001]											
38	FASE 3 - Protótipo Global	46 days	Mon 24-09-01	Mon 19-11-01	[Gantt bar from Sep 24 to Nov 19, 2001]											
45	FASE 4 - Preparação do Sistema Produtivo	30 days	Tue 28-11-01	Mon 31-12-01	[Gantt bar from Nov 28 to Dec 31, 2001]											
53	FASE 5 - Arranque e Optimização do Sistema	23 days	Tue 01-01-02	Thu 31-01-02	[Gantt bar from Jan 1 to Jan 31, 2002]											

6.2.3 - Resultados obtidos

Actualmente o SIF encontra-se em exploração em todas as Instituições, após um enorme esforço de adaptação e formação cujo sucesso só foi possível graças ao grande empenho e dedicação de todos os funcionários da Segurança Social.

Os objectivos inicialmente traçados foram cumpridos, entre os quais destacamos :

- Sistema de Informação Nacional integrado;
- Disponibilização da informação em tempo real;
- Existência de procedimentos únicos e normalizados para todo o sistema;
- Possibilidade de existência de mais do que um exercício no ano económico;
- Garantia de um fluxo de informação, desde o início até ao seu terminus, consequente e automático;
- Possibilidade do balanceamento dentro de cada instituição dos movimentos contabilísticos, nomeadamente, por Serviço Central, Regionais, Distritais, quando adequado;
- Acesso à informação económico-financeira desagregada, de acordo com a estrutura orgânica das diversas instituições até ao nível distrital;
- Criação de sub-sistemas para cada ISSSS, com integração ao nível do IGFSS;



- Criação de plataformas de comunicação de dados, entre as ISSSS e outras Instituições relevantes para o sistema, nomeadamente, a Banca, outras Instituições Governamentais, fornecedores, etc.;
- Exportação automática de dados para sub-sistemas de apoio à gestão e decisão (EIS/DSS) e para outros formatos considerados relevantes.

Apesar de todo trabalho desenvolvido, e dos resultados já alcançados, ainda falta afinar todo o sistema, trabalho que será desenvolvido no decorrer deste ano maximizando e potenciando o conhecimento obtido pelos recursos humanos da Segurança Social, desde o início envolvidos no desenvolvimento de todo o Sistema.

6.3 - Revisão do Circuito de Cobrança

6.3.1 - Enquadramento e objectivos

Entre os objectivos preconizados pelo programa de mudança encontravam-se **a melhoria da eficiência e eficácia do processo de cobrança de contribuições**, tendo este mesmo facto originado a criação por parte do IGFSS de um novo modelo de relacionamento com o contribuinte para pagamento das contribuições.

Este novo modelo pressupunha a criação de um novo procedimento para a recepção de contribuições a adoptar pelos bancos e serviços de tesouraria, de forma a permitir uma simplificação do processo de pagamento e uma mais célere obtenção dos dados relativos à actividade de cobrança, tendo este facto conduzido ao estabelecimento de um protocolo com a APB com vista ao estabelecimento de um novo protocolo para a cobrança de contribuições

Paralelamente lançaram-se ainda algumas iniciativas ligadas à agilização das actividades relativas à cobrança de rendas e prestações de acordos.



6.3.2 - Descrição da implementação

Em termos operacionais a implementação do projecto de revisão do circuito de cobrança, concretizou-se através das seguintes iniciativas:

- Negociação com a APB, de um novo protocolo para cobrança das contribuições por parte das Instituições Bancárias;
- Estabelecimento, com os diversos bancos, de uma norma para transferência electrónica de dados relativos aos extractos de conta e à informação de identificação das cobranças efectuadas junto dos Balcões;
- Negociação, com os diversos bancos, de uma adenda ao protocolo para tratamento específico dos depósitos das Tesourarias da Segurança Social;
- Negociação de um protocolo com o banco Santander, para a cobrança através do sistema de débitos directos, das rendas relativas a imóveis sob a tutela do IGFSS;
- Negociação de um protocolo com os CTT, para a cobrança através do sistema de cobrança postal, das rendas dos imóveis sob a tutela do IGFSS e dos pagamentos relativos a cobranças das prestações de acordos de regularização de dívidas;

6.3.3 - Resultados obtidos

Relativamente aos resultados alcançados pela revisão do circuitos de cobrança pode-se referir a obtenção integral dos objectivos identificados anteriormente, garantindo assim uma efectiva agilização do processo global de arrecadação de receita e uma aceleração da disponibilidade da informação de gestão correspondente.



6.4 - *Implementação do Sistema de Gestão de Contribuintes (SGC)*

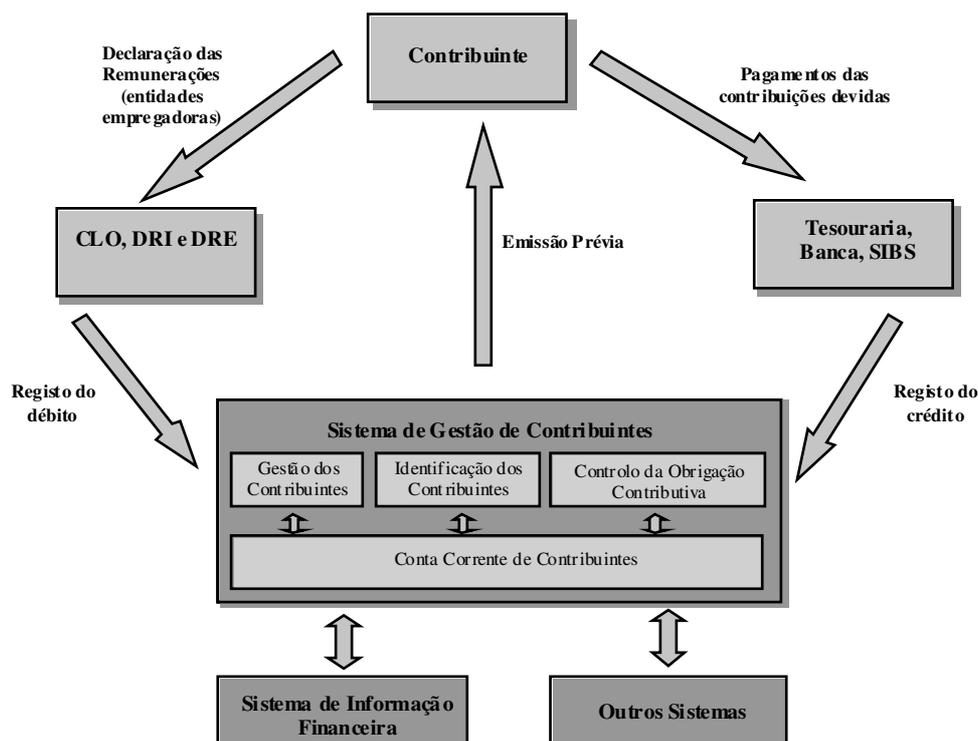
6.4.1 - *Enquadramento e objectivos*

No domínio da arrecadação das contribuições para o Sistema de Segurança Social, as principais atribuições do IGFSS são, de acordo com o Decreto-Lei n.º 260/1999, de 7 de Julho, que aprovou a sua orgânica, as seguintes:

- Manter uma Base de Dados com informação sobre todos os contribuintes da Segurança Social, procedendo à definição do seu conteúdo e utilização;
- Assegurar e controlar a cobrança das contribuições, através do seu pagamento voluntário, coercivo ou extraordinário pelos contribuintes e da implementação de mecanismos que permitam a obtenção de estimativas sobre os montantes devidos e a detecção de situações de incumprimento;
- Receber as contribuições e os demais recursos financeiros da Segurança Social, assegurando e controlando a sua arrecadação;
- Recolher, organizar e analisar toda a informação necessária ao correcto apuramento das dívidas dos contribuintes à Segurança Social e à realização de acções de controlo e fiscalização;
- Realizar acções fiscalizadoras junto dos contribuintes, por forma a dissuadi-los da prática de actos ilícitos e a exigir o cumprimento das obrigações previstas na lei;
- Promover a regularização dos incumprimentos, através da definição e desenvolvimento de soluções que, baseadas na análise da situação contributiva, económica e financeira de cada contribuinte, permitam a cobrança coerciva ou a celebração de acordos de regularização;
- Informar o contribuinte acerca da sua situação contributiva, no que respeita tanto ao montante global apurado, como à discriminação dos respectivos lançamentos que lhe deram origem, emitindo certidões sempre que estas sejam solicitadas;

- Preparar e elaborar o orçamento e conta da Segurança Social, integrando e consolidando as suas diversas parcelas, controlando a sua execução e definindo os princípios e normas orientadoras da sua elaboração.

O IGFSS é, assim, o organismo responsável pela execução de todo o ciclo de arrecadação das contribuições do Sistema de Segurança Social, desde a identificação de quem são os contribuintes à efectiva cobrança de valores, passando pela sua orçamentação e contabilização e pelas medidas de fiscalização e regularização que se mostrem necessárias à resolução de incumprimentos. O diagrama seguinte traduz, numa perspectiva de alto nível, o ciclo de arrecadação das receitas.



Por forma a que a prossecução destas competências seja possível, torna-se necessário suprir um conjunto de necessidades de informação:

- **A necessidade de conhecer todos os contribuintes, correntes, potenciais e desconhecidos.**



- **A necessidade de identificar e validar os valores devidos ao IGFSS.**
- **A necessidade de conhecer os pagamentos realizados por cada contribuinte.**
- **A necessidade de conhecer o comportamento contributivo de um contribuinte.**
- **A necessidade de identificar situações de risco.**
- **A necessidade de identificar os acontecimentos com reflexo na contabilidade da Segurança Social.**
- **A necessidade de possuir informação caracterizadora da realidade financeira, económica e social.**

A solução para tais necessidades assenta, genericamente, na existência de Sistemas de Informação que recebam, processem e disponibilizem os dados necessários.

Neste contexto, é elaborado em Setembro de 2001 o caderno de encargos para adjudicação dos serviços de implementação do **Sistema de Gestão de Contribuintes (SGC)** em consonância com as necessidades identificadas anteriormente.

A solução tecnológica escolhida para suprimir as necessidades de informação acima descritas foi o My.SAP.COM - Tax & Revenue Management da SAP, AG. Este módulo foi desenvolvido tendo como base a implementação no Estado da Flórida do sistema SAP, estando no presente a dar suporte a toda a actividade de cobrança de impostos desse Estado.

Para esta escolha contribuiu não só a utilização da mesma plataforma tecnológica do SIF garantindo assim vantagens significativas, nomeadamente em termos de integração dos sistemas, mas também a cobertura de cerca de 80% dos processos de negócio identificados, pelo produto na sua forma "standard", isto é, sem necessidade de desenvolvimentos adicionais.

As principais vantagens da solução escolhida são:

- **Processamento de Grandes Volumes de Dados**
- **O Conceito de Integração de Dados Mestre**, o qual considera o cidadão ou empresa como um parceiro de negócio, com o qual se mantêm diferentes relações



financeiras. Podem-se assignar diferentes perfis e tipos de relação ao parceiro de negócio, o que proporciona análises diferentes da conta corrente do cidadão.

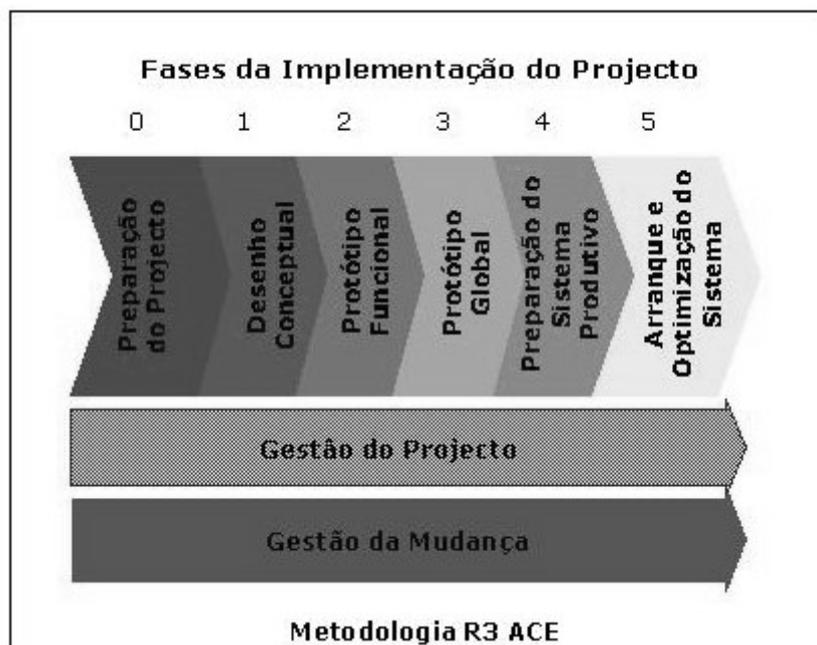
- **Ferramenta Visual Configuration**, a qual simplifica a adaptação dos elementos a visualizar no écran consoante as necessidades do utilizador do sistema, não requerendo programação.
- **Segurança dos Dados**
- **Correspondência**, na medida em que cobre toda a troca de correspondência entre os organismos governamentais e o contribuinte. As cartas podem ser criadas automaticamente, devido a: Reembolsos; Declarações; Informações; Planos de liquidação; Notificações de débito; Declarações de rendimentos; Cheques de reembolso; Formulários; Certificados e Reclamações de pagamento.
- **Pagamentos e Liquidações**. O sistema suporta todos os tipos de pagamentos (cheque, transferência bancária, cartão de crédito, dinheiro, etc.), incluindo os protocolos DTA e EDI. As condições de pagamento (ex.: regras para pagamentos inferiores ou superiores ao valor em dívida, montantes mínimos e máximos para liquidação da dívida, tolerâncias no cumprimento dos prazos, etc.) dependem da parametrização do sistema, dos dados mestre individuais e da actual configuração.
- **Cálculo de Juros**
- **Gestão Financeira**. A solução mySAP Tax & Revenue Management é um add-on à solução SAP R/3. Como parte do sistema SAP R/3 pode também ser ligada a outras componentes como Contabilidade Analítica (CO), Gestão de Fundos (FM) e Cash Management (CM).

A escolha sobre a empresa prestadora dos serviços de implementação recaiu sobre a Case Edinfor, esta escolha teve como fundamentos o facto da Case Edinfor ser a maior implementadora em termos nacionais de soluções SAP, as sinergias obtidas com o projecto SIF e o facto de possuir experiência na implementação da mesma solução de contas correntes na EDP.

Recorreu-se também à colaboração da Accenture, no âmbito dos trabalhos por esta realizados de assessoria à mudança. A participação da Accenture tinha como objectivo efectuar o controlo de qualidade do produto dos trabalhos e incorporar à sua experiência, em termos de “melhores práticas”, na redefinição dos principais processos de negócio da relação contributiva.

6.4.2 - Descrição da implementação

A CaseEdinfor trabalha com uma metodologia apropriada a projectos de implementação da solução mySap.com, baseada na experiência da sua equipa e enquadrada nas recomendações e orientações da própria SAP. Dispõe dum Guia Metodológico próprio para uso nos projectos onde intervém.

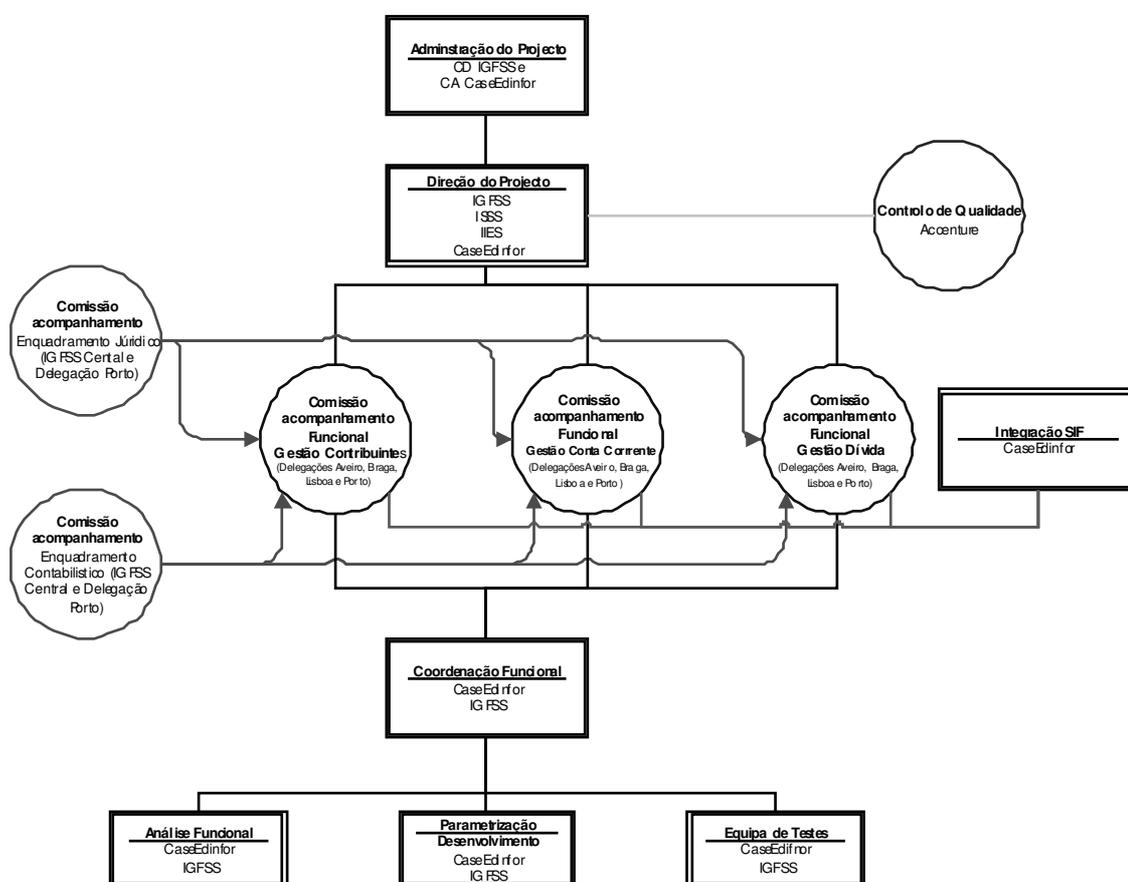


O Modelo de Organização seguido para a realização dos trabalhos, para além de ter um carácter multidisciplinar, envolvendo competências várias, teve a característica de reunir especialistas de “ambos os lados”.



A proposta de trabalho apresentada, previa a constituição de uma equipa mista entre o IGFSS e a CaseEdinfor, assegurando a necessária transferência de know-how, indispensável ao bom uso das funcionalidades instaladas.

A equipa proposta para a realização do projecto de implementação dos módulos aplicativos do IGFSS, encontrava-se subdividida em equipa funcional, de interfaces e desenvolvimento.

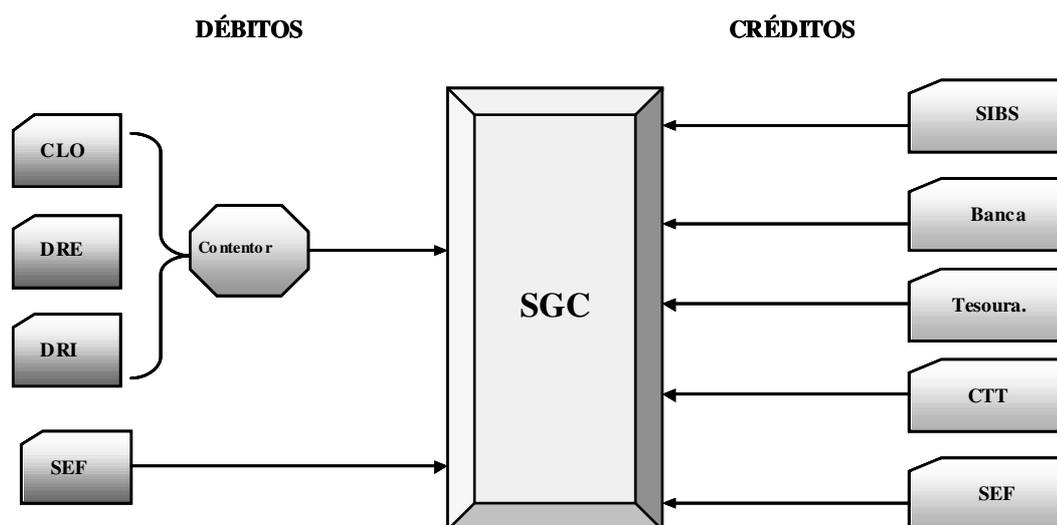


Esta organização da equipa de Projecto permitiu a construção da solução baseada no conhecimento dos técnicos da Segurança Social (Comissões de Acompanhamento), ao mesmo tempo que garantiu a observação dos princípios estabelecidos no POCISSSS através da Comissão Enquadramento Contabilístico e a transferência de conhecimentos, fundamentais para a evolução do sistema, para jovens técnicos da Segurança Social (Equipas de Key-Users). Permitiu ainda a construção da solução

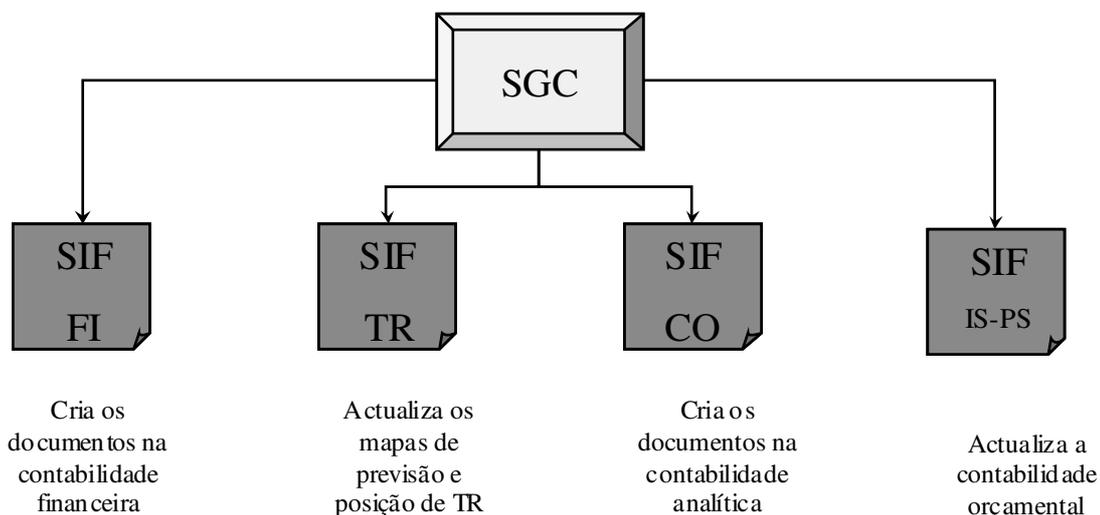
num espaço temporal extremamente reduzido, considerando que as funcionalidades básicas deveriam estar disponíveis em 2 de Janeiro de 2002 e o projecto terminado em finais de Março do mesmo ano.

No âmbito dos trabalhos da equipa de projecto foi também elaborado um Manual de Procedimentos de Gestão dos Contribuintes, o qual pretende constituir-se como uma ferramenta de trabalho na gestão dos contribuintes, contribuindo para a normalização dos procedimentos nas áreas da inscrição e da alteração dos elementos identificadores dos contribuintes, das contas correntes e da dívida

O sistema a desenvolver previa a construção de interfaces com todos os sistemas que geram informação para a conta corrente.



O SGC integra-se com o SIF garantindo a contabilização de todos os valores originados pela relação jurídica contributiva.



6.4.3 - Resultados obtidos

A primeira avaliação do sistema ocorreu na apresentação do protótipo global. Para tal foi efectuado um Workshop, em Dezembro de 2001, que teve como destinatários dirigentes e funcionários das várias Instituições do Sistema de Solidariedade e Segurança Social.

Do questionário/avaliação elaborado salientam-se os seguintes pontos:

Interface com o utilizador	4,1	(0-5)
Funcionalidades disponíveis	4	(0-5)
Acessibilidade do sistema	4	(0-5)
Nível de automatismo da Solução	4,1	(0-5)
Comparação do novo sistema com os actuais sistemas	4,3	(0-5)
Adequação da solução às necessidades actuais dos utilizadores	3,7	(0-4)



Em Janeiro de 2002 o sistema entrou em funcionamento. As principais funcionalidades foram disponibilizadas, existindo, como é natural, em implementações com a dimensão do SGC, alguns percalços, nomeadamente no que diz respeito à instalação e disponibilidade de equipamentos informáticos.

O SGC está disponível, não só para o IGFSS mas também para as Regiões Autónomas dos Açores e Madeira, garantindo uma efectiva gestão nacional dos contribuintes e contribuições, através de um repositório nacional de informação. A equipa de projecto prestou e continua a prestar toda a ajuda possível para o arranque do sistema nomeadamente através da deslocação de técnicos para formação e apoio no local.

Os principais interfaces estão disponíveis (Banca, CTT, SIBS), estando alguns ainda em fases de testes (GT, Contentor e SEF)

Todos os valores, oriundos dos vários interfaces, registados em conta corrente são automaticamente reflectidos no SIF. Assim são automaticamente contabilizados os valores recebidos na Banca, CTT e SIBS.

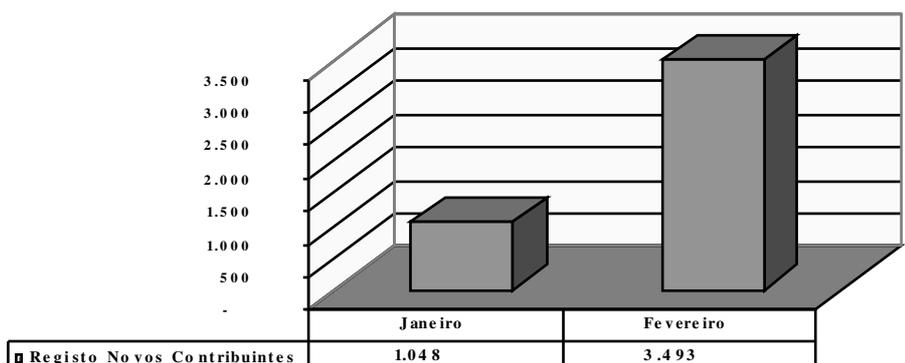
Em termos de competências dos recursos humanos, a equipa de projecto adquiriu conhecimentos que permitem ao IGFSS encarar com tranquilidade a evolução do sistema e redução da dependência de entidades externas. Foram formados cerca de 400 utilizadores do sistema, sendo que, toda a formação foi assegurada por técnicos da Segurança Social.



Salientam-se ainda, os seguintes resultados alcançados:

- **Contribuinte Nacional** – O sistema permite o registo da informação fundamental para a gestão dos contribuintes, em termos nacionais, dando resposta a uma velha aspiração de todos na Segurança Social

Registo Novos Contribuintes

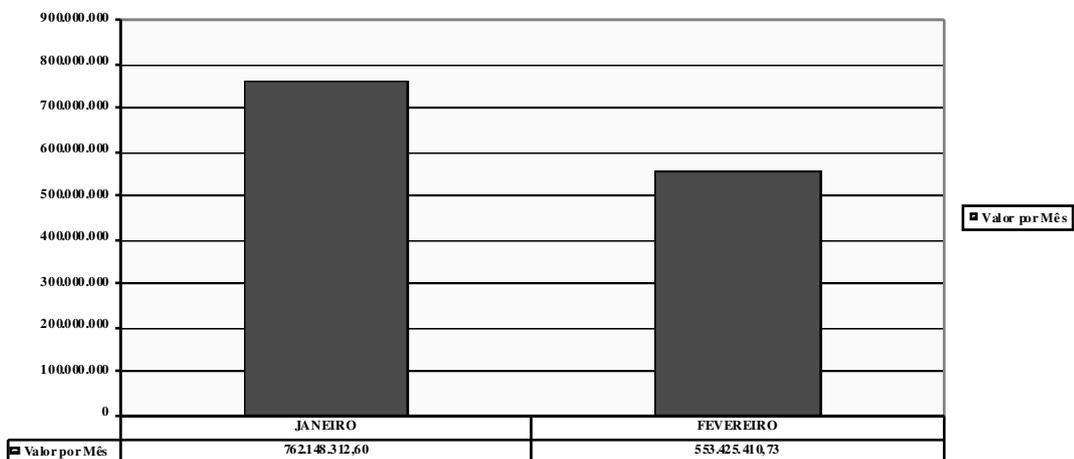


Total de No vos Contribuintes - 4.541

- **Novo modelo de Cobrança da TSU de Entidades Empregadoras na Banca** – Os pagamentos efectuados por entidades empregadoras na banca, a partir de 2 de Janeiro de 2002, são lançados automaticamente nas contas correntes do contribuinte no dia imediatamente após o seu pagamento, sem necessidade de qualquer intervenção humana, além da simplificação do acto de pagamento para o contribuinte por eliminação da Guia de Pagamento, deixa também de ser necessário o trabalho de lançamento manual das guias nas contas correntes que envolvia centenas de trabalhadores aumentando exponencialmente a rapidez e fiabilidade da informação disponibilizada. Todos os valores recebidos desta forma são automaticamente integrados no Sistema de Informação Financeira.



Evolução Mensal dos Recebimentos de TSI na Banca Lançados em Conta Corrente

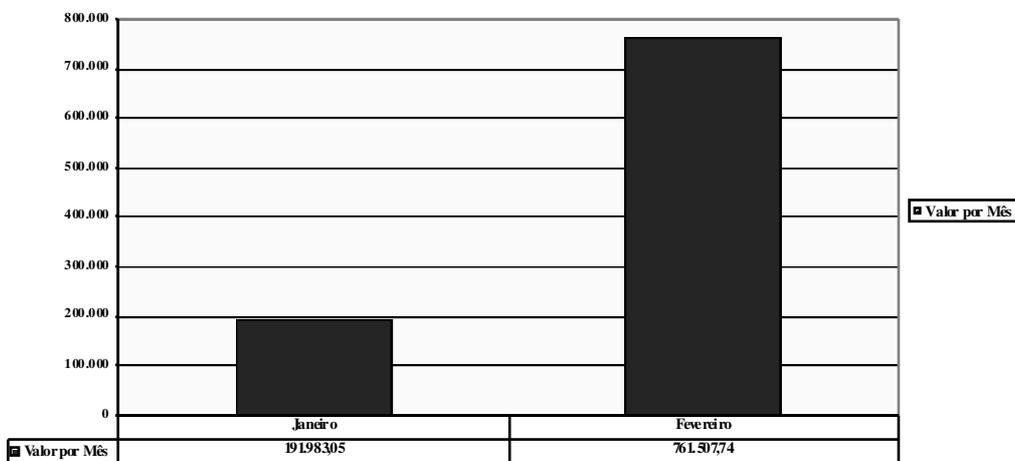


(Valores em €)

- **Novo modelo de controlo dos acordos de regularização extraordinária de dívidas à Segurança Social** - O controlo dos acordos passou a ser automático, no âmbito de acordo firmado com os CTT é enviado para os contribuintes um Documento de Emissão Prévia (DEP) respeitante à prestação mensal o qual pode ser pago aos balcões dos CTT ou nas tesourarias da Segurança Social. Após o pagamento efectuado o lançamento na conta corrente é automático assim como a compensação do respectivo débito. Aumentando assim a eficácia no controlo da dívida em acordo.



Evolução Mensal dos Recebimentos de Prestações de Acordos nos CTT



(Valores em €)



6.5 - Criação das Secções de Processo

6.5.1 - Enquadramento e objectivos

Com o objectivo de conferir maior celeridade e eficácia ao processo de cobrança coerciva das dívidas à Segurança Social foi publicado a 9 de Fevereiro de 2001 o Decreto-Lei n.º 42/2001, o qual previa a criação de Secções de Processo Executivo, autónomas e integradas no Sistema, competentes para a execução de dívidas à Segurança Social.

De acordo com este diploma, o Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social (IGFSS), ou mais concretamente a Delegação do distrito da sede ou da área de residência do devedor, passou a ser o órgão competente para a instauração e instrução dos processos de execução de dívidas à Segurança Social, passando as Instituições de Solidariedade e Segurança Social a remeter as certidões de dívida à respectiva Delegação do IGFSS.

Em termos legais, e em tudo o não regulado especificamente neste novo diploma, aplicou-se, ao processo de execução das dívidas à Segurança Social, o disposto na Lei Geral Tributária e no Código do Procedimento e Processo Tributário, permitindo assim um alinhamento com o funcionamento das Finanças e uma consequente capitalização dos meios e recursos aí disponíveis.

Face à oficialização destas novas atribuições e em função dos prazos estabelecidos para a sua entrada em vigor - 180 dias após a publicação do referido diploma - o IGFSS desencadeou de imediato um novo projecto com vista à criação das Secções de Processo Executivo da Segurança Social, procurando assim garantir que à data do prazo estabelecido - 14 de Setembro de 2001 - disporia da capacidade necessária à correcta e efectiva gestão da actividade de cobrança coerciva do Sector, facto este que se veio efectivamente a verificar.



6.5.2 - Descrição da implementação

A criação de uma nova unidade funcional com as características das Secções de Processo encerravam um conjunto diversificado de desafios, concretizáveis através do desenvolvimento de um conjunto de actividades focadas numa multiplicidade de vertentes, nomeadamente:

- Estabelecimento e definição dos objectivos estratégicos pretendidos para o projecto, enquanto princípios orientadores das restantes actividades;
- Definição das normas e procedimentos de suporte à actividade de cobrança coerciva e respectiva tramitação dos processos de execução fiscal;
- Análise e previsão do volume de serviço esperado e respectivo dimensionamento das secções de processo a criar, nas vertentes de recursos humanos, espaço físico, infra-estrutura tecnológica, etc.;
- Identificação das necessidades de recursos humanos quer em termos quantitativos quer em termos qualitativos, tendo sido definidos os diversos perfis necessários e o número de funcionários a afectar a cada um dos perfis.
- Execução dos respectivos processos de reafecção ou recrutamento;
- Qualificação e preparação dos recursos humanos afectos a este novo serviço, através da definição e execução de um plano de formação focado em três vertentes: formação teórica na temática das execuções fiscais e respectiva legislação de suporte (CPPT, etc.); formação prática através da colaboração com o Ministério das Finanças, permitindo a experimentação *in-loco* das tarefas subjacentes à actividade de cobrança coerciva; formação tecnológica utilização do sistema informático de suporte à actividade;
- Identificação das necessidades de infra-estruturas físicas, tendo sido desencadeados os diversos processos de reorganização e adaptação das instalações para este efeito;
- Definição do sistema de informação e respectiva infra-estrutura tecnológica de suporte. Devido às semelhanças verificadas com a actividade de cobrança coerciva das Finanças, e dada a existência de um sistema de informação perfeitamente adaptado às necessidades funcionais desta área de actuação,



optou-se pela importação do Sistema de Execuções Fiscais (SEF) da DGITA, efectuando-se apenas as adaptações necessárias às especificidades da Segurança Social. Esta opção permitiu não um encurtamento substancial dos prazos associados à concretização deste tipo de activos, mas também uma racionalização e reaproveitamento dos meios já disponíveis.

6.5.3 - Resultados obtidos

Da conjugação das tarefas anteriormente apresentadas resultou, a 14 de Setembro, a efectiva obtenção, por parte do IGFSS, da capacidade para cobrança coerciva de dívidas, consubstanciando-se este feito nos seguintes activos:

- 18 Secções de Processo - uma em cada distrito - a funcionar e com capacidade para a instauração imediata de processos de execução fiscal, com base nas certidões de dívida emitidas pelas diversas instituições da Segurança Social;
- Cerca de 120 funcionários afectos aos serviços de cobrança coerciva e com formação integral nas diversas vertentes anteriormente identificadas (teórica, prática e aplicacional);
- Um sistema de informação global e integrado, permitindo, tanto o suporte integral e on-line da actividade, como a análise e controlo centralizados da actividade de cobrança coerciva - quer ao nível específico das diversas delegações quer ao nível global do contexto nacional.

Consubstanciando-se esta nova capacidade, à data de 31 de Janeiro, nos seguintes resultados:

- Instauração de **7.260 processos** num valor total de **129 milhões de euros de dívida em execução**;
- **Recuperação efectiva de 5 milhões de euros**, por via de pagamentos após instauração.



6.6 - Criação do Serviço de Apoio ao Contribuinte

6.6.1 - Enquadramento e objectivos

A assunção das novas atribuições por parte do IGFSS, bem como a transferência de competências para as suas Delegações Distritais, implicaram um conjunto significativo de transformações na forma de actuação do Sistema, acarretando mudanças significativas na forma de relacionamento com o contribuinte e aumentando assim o nível da necessidade de interacção com este.

Neste contexto, tornou-se assim impreterível a criação do Serviço de Apoio ao Contribuinte, enquanto nova área de actuação, capaz de esclarecer todo o tipo de questões e dúvidas decorrentes do novo modelo de relacionamento e colmatando desta forma eventuais lacunas de informação que podessem vir a ser sentidas por parte dos contribuintes.

6.6.2 - Descrição da implementação

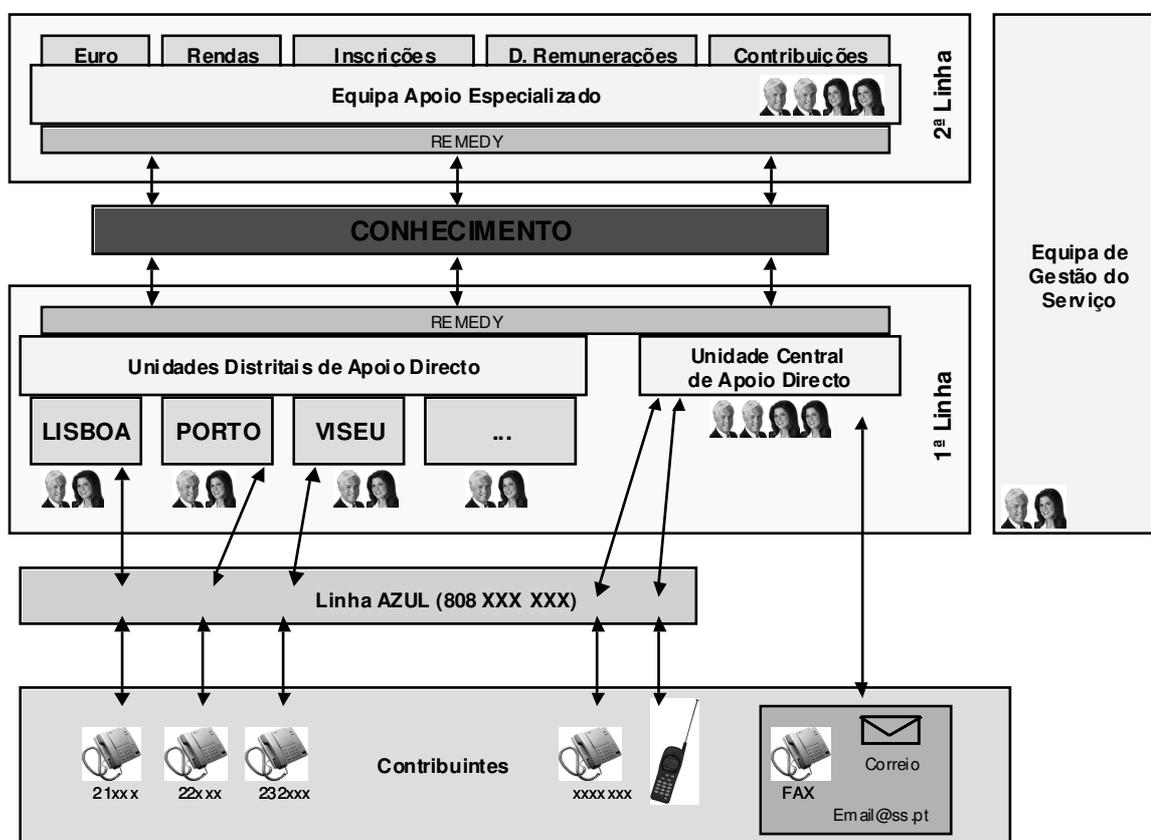
Face aos objectivos estipulados para o projecto, assumiram-se á partida dois cenários alternativos de implementação:

- Implementação de um contact-center global centralizado, permitindo a interacção dos contribuintes por via de um conjunto diversificado de canais e garantindo a gestão integrada desses mesmos canais.
- Implementação de uma linha azul para esclarecimento de dúvidas, com reencaminhamento automático para os actuais serviços locais de atendimento, fornecendo assim um ponto de contacto único aos contribuintes e capitalizando a infra-estrututa e recursos actualmente disponíveis.

Embora em termos estratégicos se considere o primeiro cenário como o caminho a seguir em termos da evolução do serviço público da Segurança Social, a constatação das limitações existentes, à data do lançamento do projecto, ao nível da disponibilidade

de tempo e de meios, fizeram com que a opção pelo 2º cenário se assumisse como a única exequível em termos imediatos, garantindo simultaneamente uma resposta imediata à necessidade de apoio aos contribuintes e uma futura possibilidade de evolução para uma realidade alinhada com o primeiro cenário.

Criou-se assim o Serviço de Apoio ao Contribuinte, baseando-se a sua constituição nas seguintes características base:



- Possibilidade de acesso através dos canais telefónico e email, sendo privilegiada a utilização do canal telefónico;

- Divisão do serviço em três grandes equipas:
 - **Uma Equipa de Apoio Directo**, composta por 18 unidades distritais com 2 operadores cada e uma unidade central com 4 a 5 operadores, tendo como áreas de responsabilidade a recepção dos pedidos de esclarecimento, o esclarecimento de questões existentes na Base de Dados de Conhecimento, o registo de pedidos de informação para a equipa de Atendimento Especializado e a comunicação aos contribuintes das respostas avançadas pela mesma;
 - **Uma Equipa de Apoio Especializado**, constituída por elementos do Departamento de Contribuintes, sendo responsável por dar resposta a pedidos de informação mais complexos registados pela Equipa de Apoio Directo;
 - **Uma Equipa de Gestão do Serviço**, constituída por 1 ou 2 elementos inteiramente dedicados a estas funções e responsável pelo acompanhamento e controlo da actividade de esclarecimento de dúvidas (*follow-up* dos pedidos) e pelo carregamento da Base de Dados de Conhecimento (com base nas respostas da Equipa de Atendimento Especializado carrega organiza a informação, carregando-a na Base de Dados de Conhecimento).

6.6.3 - Resultados obtidos

Em termos de valor acrescentado pela implementação deste projecto, pode-se referir :

- A efectiva concretização de um serviço descentralizado de apoio ao contribuinte, perfeitamente coincidente com as características anteriormente identificadas e responsável pelos seguintes resultados, durante o mês de Janeiro:
 - Recebimento de cerca de 184.000 chamadas;



- Resolução de mais de 14.000 problemas;
- Notificação por anúncio pré-definido de mais de 63.000 tentativas de contacto.

No entanto, apesar dos resultados alcançados, considera-se essencial a evolução do Serviço de apoio ao Contribuinte, no sentido da disponibilização de novos canais para contacto e da prestação do serviço directo aos contribuintes.

6.7 - Implementação da Plataforma de Integração

6.7.1 - Enquadramento e objectivos

Com a implementação dos sistemas de informação para suporte das diversas áreas de actividade do IGFSS, gerou-se desde logo um **nível relativamente elevado de necessidades de integração**, quer dos sistemas entre si, quer com os sistemas dos parceiros estratégicos do IGFSS (Bancos, CTT, etc.).

Associado a este elevado volume de necessidades de integração, verificava-se ainda que a gestão de alguns dos fluxos de informação associados poderia, em alguns casos, assumir contornos funcionais relativamente complexos, o que faria aumentar extraordinariamente a complexidade dos sistemas intervenientes. Para além deste facto verificava-se ainda que alguns dos fluxos de informação a implementar teriam de ser partilhados por vários sistemas de informação, muitas das vezes com necessidades de validação prévia comuns.

Neste contexto, a **implementação de um novo sistema de informação destinado exclusivamente ao tratamento e gestão dos fluxos de informação a trocar entre os diversos sistemas** e capaz de lhes retirar o acréscimo de complexidade inerente à implementação deste tipo de funcionalidades, assume-se como um elemento essencial ao correcto e eficiente funcionamento de toda uma arquitectura tecnológica.



Deu-se assim início ao desenvolvimento de uma primeira versão da Plataforma de Integração do IGFSS, capaz de suprir as necessidades mais imediatas de integração dos diversos sistemas e, como tal, viabilizando desta forma o cumprimento integral dos objectivos estratégicos preconizados pelo Programa de Mudança para o início de 2002.

6.7.2 - Descrição da implementação

Em termos concretos a implementação da plataforma de integração consubstanciou-se na implementação de um sistema de informação, baseado na tecnologia *Biztalk* da Microsoft, tendo como principal objectivo a integração, com recurso a normas XML e a *Flat Files*, dos diversos sistemas do IGFSS, quer entre quer com diversos parceiros do IGFSS tendo-se a sua implementação envolvido desenvolvimentos ao nível das seguintes actividades:

- Identificação e caracterização dos fluxos de informação a suportar pela Plataforma de Integração;
- Definição do Modelo Global de Integração a estabelecer face às necessidades identificadas;
- Definição e negociação dos protocolos de comunicação a estabelecer com cada uma das entidades intervenientes;
- Definição das opções tecnológicas a adoptar para a implementação do modelo proposto;
- Análise funcional e desenho técnico da solução a implementar;
- Definição da arquitectura tecnológica para o ambiente de produção;
- Implementação das componentes aplicacionais do sistema de informação;
- Acompanhamento dos desenvolvimentos paralelos das restantes entidades intervenientes e controlo da compatibilidade dos desenvolvimentos em curso com o estabelecido nos protocolos.



6.7.3 - Resultados obtidos

Em termos do valor acrescentado pelo projecto de implementação da Plataforma de Integração, pode-se referir o seguinte:

- Existência de um sistema de informação capaz de controlar, tratar, validar e fornecer aos restantes sistemas, informação proveniente de mais de 30 fluxos de informação distintos, em paralelo, de entre os quais se destacam:
 - Os fluxos provenientes dos diversos bancos portugueses, relativos à informação, quer das cobranças de contribuições efectuadas ao abrigo do protocolo com a APB, quer dos extractos de conta electrónicos de todas as Instituições da Segurança Social ;
 - Os fluxos de informação trocados com os CTT relativos às cobranças de rendas e prestações de acordos;
 - Os fluxos de informação trocados com o IIES relativos às cobranças de trabalhadores independentes, seguro social voluntário e domésticas, actualização da BDNC; declarações de remuneração, cobranças aos balcões das tesourarias, etc.
- Protocolos de transferência de informação estabelecidos com os diversos sistemas de informação;
- Disponibilidade diária e automática de informação para gestão como seja o número de cobranças efectuadas pela banca e respectivos montantes associados.



6.8 - *Revisão Orgânica e Funcional*

6.8.1 - **Enquadramento e objectivos**

A publicação no Decreto-Lei nº 260/99, de 7 de Julho, dos novos estatutos do IGFSS e posteriormente do sua orgânica interna na Portaria nº 409/2000, de 17 de Julho, criou as condições para que fosse concretizada a ambicionada reestruturação orgânica, ultrapassando os desajustamentos já verificados há alguns anos.

Assim, tendo também presentes as necessidades inerentes às novas atribuições do IGFSS, foi lançado durante o ano de 2001 um projecto de definição da nova orgânica interna, tendo como base os diferentes projectos desenvolvidos anteriormente.

6.8.2 - **Descrição da implementação**

O processo de revisão da orgânica decorreu essencialmente durante o 2º semestre do ano, tendo sido acompanhado pela Accenture (empresa que já tinha colaborado anteriormente com o IGFSS num projecto semelhante). O processo envolveu uma análise preliminar do modelo em projecto, procurando-se identificar os impactos que a nova realidade poderia trazer, após o que foi elaborada uma nova proposta.

Como passos seguintes neste processo, foram realizadas sessões de apresentação da nova orgânica de cada departamento aos seus elementos, assim como das funções e competências associadas às diversas unidades orgânicas, com vista à adequação do quadro de recursos humanos.

6.8.3 - **Resultados obtidos**

O principal resultado deste projecto foi o novo modelo orgânico proposto, debatido com os responsáveis pelas diferentes áreas e tendo em conta as novas capacidades do IGFSS, nomeadamente os sistemas de informação.

6.9 - Gestão do Programa e da Comunicação

6.9.1 - Enquadramento e objectivos

A assunção das novas atribuições do IGFSS obrigou, tal como já foi referido, à execução de um conjunto de projectos de natureza multi-disciplinar, a que se chamou Programa Integrado de Mudança, que, procurando assegurar a correcta articulação e sintonia dos diversos projectos, envolveu a definição de uma estrutura de gestão e comunicação própria.

6.9.2 - Descrição da implementação

Utilizou-se a definição da arquitectura dos sistemas de informação desenvolvida entretanto pelo IGFSS e teve-se em conta os objectivos estratégicos definidos pelo Conselho Directivo, tendentes à transformação da capacidade de actuação do IGFSS face à reestruturação do sistema.

Cada projecto foi identificado com uma ficha, que sistematizou as tarefas envolvidas em cada um. O plano global foi apresentado às diferentes chefias internas, tendo servido de referência para a execução dos diversos projectos.

Paralelamente, foram também definidos e implementados os instrumentos de gestão do programa, nomeadamente a sua Direcção. Numa outra vertente, foi também definido um plano de comunicação - interna, sectorial e externa - destinado à divulgação das iniciativas em curso, de forma a facilitar e suavizar o processo de interiorização das modificações concretizadas.

6.9.3 - Resultados obtidos

O resultado desta iniciativa foi a definição do próprio Programa Integrado de Mudança, constante em relatório específico, com identificação e calendarização dos diferentes projectos e com a definição do plano de comunicação que estes têm associado (este também contido em relatório próprio).



7 - PERSPECTIVAS PARA 2002

O ano de 2002 será, por um lado, um ano de consolidação e aprofundamento das novas capacidades implementadas, sendo o primeiro em que o IGFSS assegura um leque mais vasto de responsabilidades, e, por outro, de lançamento das iniciativas já planeadas e que vão dar continuidade ao ciclo de mudança iniciado em 2001. Assim, prevê-se a realização do seguinte conjunto de iniciativas:

- Estabilização e evolução do Sistema de Informação Financeira (SIF), envolvendo a afinação de algumas das funcionalidades e o desenvolvimento de novas, assim como a revisão dos procedimentos associados, tendo em conta a experiência prática entretanto verificada;
- Definição dos novos procedimentos de orçamentação, procurando encontrar uma solução que permita adequar a execução do ano corrente e estabelecer as regras para os anos seguintes;
- Evolução do Sistema de Gestão de Contribuintes (SGC), tendo em vista a implementação, entre outras funcionalidades, de mecanismos de controlo contributivo e de registo e controlo do débito;
- Planeamento, desenvolvimento e execução do processo de migração da informação referente às conta-correntes de contribuintes registadas nos sistemas distritais, de forma completar a informação disponível no SGC e como simplificar a gestão das contas-correntes;
- Evolução do Serviço de Apoio ao Contribuinte, aplicando conceitos de *Customer Relationship Management* e disponibilizando diferentes canais de acesso aos contribuintes, incluindo serviços directos;
- Constituição da estrutura de gestão dos sistemas de informação da Segurança Social, nomeadamente dos baseados em tecnologias SAP, de forma que permita operacionalizar devidamente a sua administração e manutenção corrente, assim como o apoio aos utilizadores;
- Revisão da arquitectura de sistemas de informação do IGFSS, adequando às evoluções entretanto verificadas e desenvolvendo conseqüentemente um programa de capacitação tecnológica;



-
- Implementação de novos sistemas das áreas de suporte, envolvendo novos módulos SAP e sistemas estruturantes, como seja a gestão integrada de acessos;
 - Implementação de soluções de suporte à gestão dos diversos fundos que funcionam junto do IGFSS, assim como de outras medidas lançadas pelo governo e/ou de índole comunitária;
 - Conclusão da definição e da implementação da forma de articulação entre os serviços centrais e as delegações, optimizando-se a distribuição de responsabilidades e assegurando-se a consecução de objectivos de eficiência e eficácia;
 - Implantação dos serviços de inspecção de contribuintes, definindo-se o melhor modelo para a sua distribuição geográfica e desenvolvendo-se os respectivos sistemas de suporte e normas de actuação;
 - Evolução do Sistema de Execuções Fiscais (SEF), garantindo, entre outros, a sua interligação automática com os restantes sistemas e a permanente aderência às necessidades dos utilizadores;
 - Activação dos serviços de ilícitos criminais e de contra-ordenações nas delegações, disponibilizando os sistemas de suporte e definindo o respectivo quadro normalizador;
 - Implementação de novos canais de cobrança das contribuições, rendas e prestações de acordos, tendo como objectivo a agilização dos pagamentos à segurança social;
 - Conclusão da implementação da nova orgânica e modelo de funções e competências, garantido-se que todos os departamentos estão já a funcionar segundo os novos moldes definidos;
 - Adequação do quadro de recursos humanos às novas funções e competências exigidas, planeando e realizando acções de formação e procedendo à eventual transferência e/ou recrutamento de recursos;
 - Implementação de uma Solução para Gestão de Incentivos (e.g. Interioridade), permitindo assim o controlo integrado das reduções à obrigação contributiva;
 - Planeamento e criação das condições para a implementação da Tesouraria Única;



- Por último, é intenção do IGFSS realizar as diligências necessárias à obtenção da certificação de qualidade pela norma ISO 9001.