



SEGURANÇA SOCIAL

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA
DA SEGURANÇA SOCIAL, IP

2005

RELATÓRIO de ACTIVIDADES



i GFSS



ÍNDICE

1. Nota introdutória	2
2. Quem somos	4
3. Orientação para resultados	5
4. Carta de Missão.....	7
5. Gestão da Qualidade	8
6. Objectivos Nucleares: resultados atingidos	11
7. Performance da área de Recuperação da Dívida	13
8. Performance da área Financeira	16
9. Performance da área do Património Imobiliário	19
10. Performance da área do Orçamento e Conta	22
11. Performance das áreas de Suporte	24
12. Avaliação Global da performance do IGSS.....	26
Anexo I – Nível de execução dos projectos	30
Anexo II – Nível de cumprimento dos objectivos	31

1. NOTA INTRODUTÓRIA

Para as equipas dirigentes que assumem a prestação de contas como um pilar da sua ética de gestão, a apresentação dos resultados anuais só pode ser motivo de satisfação redobrada.

É com esse espírito que o Conselho Directivo do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (IGFSS) divulga os resultados finais da actividade desenvolvida pelo Instituto em 2005. Ao dar sequência ao trabalho da anterior equipa de gestão, o Conselho Directivo honra também o compromisso assumido na sua Carta de Missão, subscrita de forma voluntária e pioneira no âmbito da Administração Pública, no sentido de prestar contas regulares do seu trabalho.

No final de 2005 essas contas são bastante positivas. Os objectivos nucleares foram atingidos ou superados, tal como 90 por cento dos objectivos operacionais.

Num contexto económico difícil, as Secções de Processo tiveram resultados muito acima das melhores expectativas com um aumento da cobrança na ordem dos 71 por cento, representando uma arrecadação de créditos de cerca de 112 milhões de Euros.

O capital médio diário em aplicação subiu aos 672,3 milhões de Euros, obtendo-se uma taxa de rendibilidade média de 2,30 por cento. Os juros ilíquidos arrecadados ascenderam a uma média mensal de 1,3 milhões de Euros.

As contribuições depositadas nas contas bancárias do IGFSS assumiram valores notáveis, superiores à previsão efectuada, traduzindo um crescimento de 4,9 por cento relativamente ao período homólogo de 2004. A evolução positiva da execução do orçamento da Segurança Social em 2005 concorreu para o encerramento do ano com um saldo orçamental na óptica da Contabilidade Pública de 186 milhões de Euros, que significa um acréscimo de 386,2 milhões de Euros acima do valor previsto no Orçamento Rectificativo aprovado em meados do ano.

Apesar das vicissitudes do mercado imobiliário, o IGFSS alcançou valores de venda superiores aos praticados no mercado na ordem dos 36 por cento. Ao todo, incluindo os resultados dos

concurso de venda de imóveis, foram arrecadadas receitas de alienação no montante de 10 milhões de Euros.

Finalmente, nas áreas de suporte, dando corpo à ambição de ser líder na adopção de boas práticas de gestão, constituindo-se como exemplo na Administração Pública, o Instituto lançou, no segundo semestre, diversos instrumentos de gestão estratégica, como *Balanced Scorecard*, o *Plano de Formação*, o *Plano de Combate ao Absentismo*, o *Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos* e o *Plano de Comunicação Interna*.

O presente relatório visa dar conta das metas atingidas e do esforço que todos os dirigentes e colaboradores do IGFSS produziram para as atingir. Para além de uma breve apresentação institucional, o Relatório de Actividades dá conta dos principais traços do modelo de gestão que tem vindo a ser seguido, ancorado na Carta de Missão e fortemente orientado para resultados. Em seguida reporta o caminho que tem vindo a ser percorrido no âmbito da Qualidade e que à luz dos critérios da *Common Assessment Framework (CAF)* se traduz num crescimento de 44,8 por cento comparativamente ao processo de auto-avaliação de 2004. Segue-se a apresentação dos resultados atingidos ao nível dos objectivos nucleares e das principais áreas de negócio e de suporte. Por último são escrutinados os resultados finais para cada um dos 52 objectivos operacionais e dos 26 projectos assumidos no ciclo de gestão terminado em 31 de Dezembro de 2005.

A hora é de prestar contas. E como os bons resultados atingidos se ficaram a dever ao esforço dos dirigentes e colaboradores do Instituto, bem como aos seus parceiros estratégicos, mal ficaria ao Conselho Directivo se a última palavra não lhes fosse dirigida.

A todos eles o nosso muito obrigado.

O CONSELHO DIRECTIVO

2. QUEM SOMOS

Contando com 29 anos de existência, o Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP tem por missão de gerir os recursos económicos consignados no Orçamento da Segurança Social.

O IGFSS exerce as suas atribuições, sob tutela do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, nas áreas do planeamento, orçamento e conta, gestão financeira, do património imobiliário e da dívida da Segurança Social, assumindo assim uma posição estratégica no Sistema de Segurança Social:

- ❖ Gere um orçamento anual na ordem dos 23 mil milhões de Euros;
- ❖ Abastece diariamente 29 instituições do Sistema, sem rupturas de tesouraria, assegurando deste modo os compromissos da Segurança Social para com os beneficiários;
- ❖ Dispõe de serviços descentralizados, a nível distrital, para a recuperação da dívida à Segurança Social – as Secções de Processo – que gerem mais de 351 mil processos executivos, num valor total de dívida instaurada superior a 2 mil milhões de Euros;
- ❖ Gere cerca de 6 mil imóveis/fracções que integram o património imobiliário da Segurança Social, dos quais 15 % são de renda livre e 85 % de habitação social.

3. ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS

Em 2004, o Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP viu no processo de reforma da Administração Pública uma oportunidade ímpar de modernização e desenvolvimento.

Desde logo o IGFSS abraçou os princípios subjacentes a uma nova cultura de Gestão por Objectivos, numa atitude de orientação para resultados em toda a sua estrutura.

A par da avaliação organizacional, foi igualmente materializado, dentro do prazo, o processo de avaliação individual de desempenho para os cerca de 440 colaboradores, corporizado no SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública.

Assim, o ciclo anual de gestão do IGFSS passou a integrar dois sistemas de avaliação interdependentes: o organizacional, assente na gestão por objectivos, e o individual, através do SIADAP.

Para um controlo de gestão eficaz, indispensável a um sistema de gestão por objectivos, foi também lançado em 2004 o processo de monitorização mensal da performance do Instituto, assente no reporte regular dos níveis de desempenho alcançados para cada um dos objectivos dos seus serviços.

O processo de monitorização tem vindo a confirmar a sua relevância do ponto de vista estratégico, não só porque dota o Conselho Directivo e demais dirigentes de informação de gestão permanentemente actualizada, permitindo definir medidas correctivas quando a performance fica aquém das metas estabelecidas, mas também porque potencia a criação ou a melhoria de mecanismos de controlo.

No ano de 2005 o Instituto adoptou uma nova metodologia para a monitorização da actividade – o *Balanced Scorecard* (BSC). Esta é uma abordagem que permite a operacionalização da estratégia e uma leitura global e integrada da performance sob quatro perspectivas diferentes: (i) financeira, (ii) cliente, (iii) processos internos e (iv) aprendizagem e desenvolvimento.

Em cada mês, divulgam-se aos colaboradores e à Tutela os resultados da monitorização da performance do IGFSS. A participação de todos no controlo de gestão é factor crítico de sucesso para o alcance dos objectivos, privilegiando-se a acção e a tomada de decisão em tempo útil.

4. CARTA DE MISSÃO

Em Junho de 2005, na cerimónia da tomada de posse, o actual Conselho Directivo do IGFSS assinou a Carta de Missão, que programa os objectivos e metas fundamentais que se propõe alcançar durante o mandato.

De forma voluntária e pioneira na Administração Pública, antecipando-se à publicação da Lei n.º 51/2005, de 30 de Agosto, o Conselho Directivo assumiu publicamente, com este acto, as seis iniciativas estratégicas e os dezassete objectivos nucleares do IGFSS para o triénio Junho 2005 – Maio 2008.

Seguindo já uma cultura de gestão por objectivos, o IGFSS consolidou assim, em 2005, a atitude de orientação para resultados, através da melhoria das ferramentas de gestão e do seu alinhamento estratégico. É disso bom exemplo a adopção da metodologia *Balanced Scorecard* para a elaboração do Plano de Actividades de 2006 e a conseqüente monitorização mensal do desempenho.

Consciente da importância e relevância estratégica do Instituto no Sistema da Segurança Social, e tendo como visão tornar o IGFSS líder na qualidade do serviço público que presta, o Conselho Directivo, para além de assumir os compromissos fixados no Plano de Actividades de 2005, comprometeu-se com a assinatura da Carta de Missão a ir mais longe. Assim, lançou para o segundo semestre do ano outros exigentes desafios, entre os quais uma série de projectos transversais que reclamaram alterações comportamentais e culturais no âmbito da instituição.

Com a concretização de tais objectivos, o IGFSS tem vindo a prosseguir a construção de uma imagem de maior rigor e confiança junto dos seus clientes e da Sociedade, constituindo-se como exemplo na Administração Pública na mudança e na adopção de boas práticas de gestão.

Com seis meses de mandato, perante a superação das metas propostas, o Conselho Directivo congratula-se por caminhar firmemente na prestação de um serviço público de maior qualidade, ao encontro das expectativas dos seus colaboradores, clientes e Sociedade.

5. GESTÃO DA QUALIDADE

Em 2004, no âmbito do Plano de Qualidade do então Ministério da Segurança Social e do Trabalho, o IGFSS constituiu uma equipa responsável pela prossecução do programa dentro do organismo.

Inovador no âmbito da Administração Pública portuguesa, o plano visava alcançar, pela primeira vez, um diagnóstico da Qualidade ao nível de um ministério no seu todo, englobando as 17 instituições que na altura integravam a sua orgânica.

Foi um importante desafio para o IGFSS, uma oportunidade única para traçar um diagnóstico das suas práticas de trabalho à luz dos critérios CAF (*Common Assessment Framework*) e determinar onde deveria evoluir em termos de Qualidade.



Metodologia CAF

O diagnóstico permitiu confirmar a existência de inúmeras boas práticas e assim desencadear, em paralelo, um processo de *benchmarking* interno.

Em 2005, na Carta de Missão, o Conselho Directivo assumiu publicamente o seu compromisso com a Qualidade. Estabeleceu como metas o reconhecimento *Committed to Excellence* pela Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), até 2007, e a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), de acordo com os requisitos da Norma NP EN ISO 9001:2000, até 2008.

Assim, o Projecto Qualidade tem duas frentes com horizontes temporais distintos, mas bem interligadas, constituindo dois marcos num percurso único.

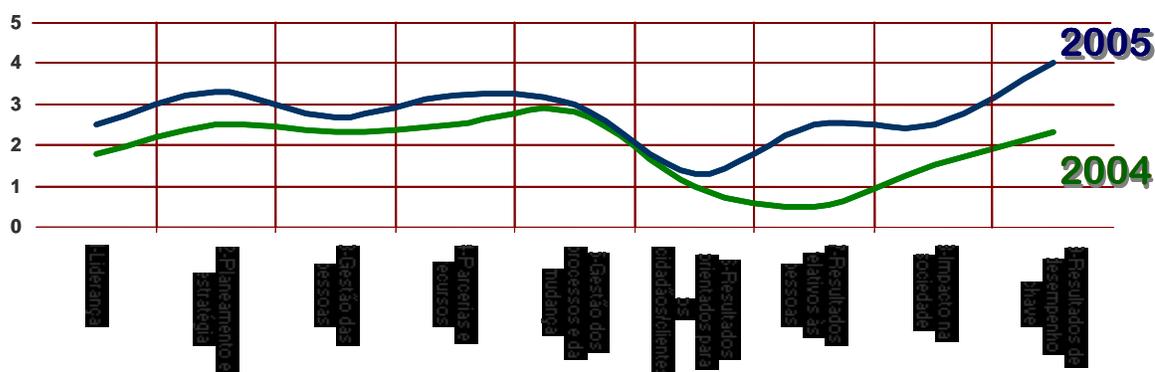
É um projecto ousado devido ao seu âmbito e extensão, não se cingindo apenas ao apuramento dos princípios da Qualidade mas à aplicação prática dos mesmos, tendo como base referenciais conhecidos e reconhecidos internacionalmente.

A sua consecução permite consolidar o sistema de gestão por objectivos e adoptar um modelo organizacional mais eficaz, num quadro de modernização institucional e de reorganização do trabalho, simplificando procedimentos e orientando-os para o cliente, com vista à satisfação das suas necessidades.

Foi assim que, em Novembro de 2005, no âmbito da primeira etapa do Projecto Qualidade, o IGFSS preencheu o inquérito de auto-avaliação, baseado na recolha de evidências, tendo identificado, em simultâneo, os seus pontos fortes e novas oportunidades de melhoria.

Com base no sistema de pontuação dos nove critérios da CAF, cujo desenho assenta na estrutura de avaliação da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), o Instituto registou um crescimento de 44,8 por cento comparativamente ao processo de auto-avaliação de 2004, denotando o esforço e preocupação constantes na melhoria contínua.

Critérios de 1 a 5 Meios e 6 a 9 Resultados



O resultado do questionário traduziu-se nos 24,9 valores, numa escala global de 0 a 45 e em que cada subcritério é pontuado de 0 a 5, revelando um aumento de 7,7 pontos relativamente ao valor de 2004 (17,2).

O passo seguinte consistiu na priorização e planeamento das acções de melhoria, culminando, no dia 16 de Dezembro de 2005, com o envio do documento de candidatura para o reconhecimento *Committed to Excellence* à APQ.

A concretização do Plano de Acção das oportunidades de melhoria, para além de ser condição *sine qua non* para este esquema de reconhecimento, constitui, também, um ponto de partida para mais uma etapa no trajecto da Qualidade - a certificação do IGFSS pela Norma NP EN ISO 9001:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade.

6. OBJECTIVOS NUCLEARES: RESULTADOS ATINGIDOS

No início do ciclo anual de gestão para 2005 foram eleitos 5 Objectivos Nucleares de entre os 52 objectivos operacionais estabelecidos para o conjunto das áreas em que se encontra segmentado o processo de planeamento institucional.

A sua selecção concentrou-se nas quatro áreas de negócio – Recuperação da Dívida, Financeira, Património Imobiliário e Orçamento e Conta – e, sempre que possível, alicerçou-se no *benchmark* com instituições que actuam nessas mesmas áreas ou resultou da comparação com valores de mercado:

- ❖ Nível de cobrança da dívida ao Estado, por parte dos serviços das Finanças, para a área da Recuperação da Dívida;
- ❖ Taxas de juro do Mercado Monetário Interbancário, na área Financeira;
- ❖ Indicadores do Instituto Nacional de Estatística ou de revistas da especialidade, relativamente aos valores de venda praticados no mercado imobiliário, no âmbito da gestão do Património.

Findo o ano de 2005, aprez registar ao Conselho Directivo a superação dos Objectivos Nucleares que espelham o desempenho global atingido pelo IGFSS na prossecução da sua missão.

O esforço e empenho do Instituto neste processo de avaliação organizacional traduziram-se na obtenção de resultados superiores à meta nos objectivos nucleares fixados, com excepção do objectivo referente ao Modelo de Tesouraria Única que não avançou por razões exógenas:

Área Nuclear	Objectivo	Indicador	Meta	Resultado		Indicador de Mercado
				Perfor.	Desvio	
Dívida	Aumentar a eficácia na Cobrança da Dívida à Segurança Social, no âmbito dos Processos Executivos	Aumento % do montante de dívida cobrada em 2005, em relação ao ano anterior	5%	70%	65%	Taxa de cobrança da DGCI
Património Imobiliário	Obter valores de venda (V.V.) do Património de Renda Livre superiores aos do "mercado"	$\frac{V.V. m2\ IGSS - V.V. m2\ mercado}{V.V\ m2\ mercado}$	Rácio ≥ 0 %	36,45%	36,45%	Valor de venda do m2 do mercado
Orçamento e Conta	Disponibilizar atempadamente a Execução Orçamental do OSS	Data de apresentação da execução orçamental mensal	Dia 22 do mês seguinte	Dia 21	1 dia	N/a
Financeira	Obter uma rentabilidade superior à do MMI para o conjunto das aplicações financeiras	Diferencial entre a Rentabilidade média do IGSS e a Rentabilidade média do MMI	Diferencial Médio Anual $\geq 0,00$	0,17	0,17	Taxa de rentabilidade do MMI
	Desenvolver o Modelo de Tesouraria Única da Segurança Social	Taxa de cumprimento do prazo de disponibilização de informação ao IIESS	Taxa cumprimento $\geq 90\%$	N/a (a)	-	N/a

(a) Sem ocorrências durante o ano de 2005

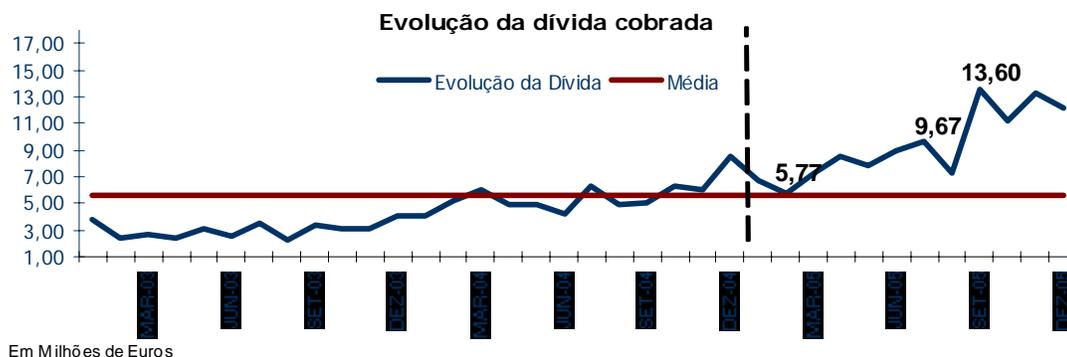
7. PERFORMANCE DA ÁREA DE RECUPERAÇÃO DA DÍVIDA

Beneficiando das sinergias com a Administração Fiscal, a criação das dezoito Secções de Processo distritais para a execução dos créditos à Segurança Social visou ganhar autonomia na cobrança das dívidas do Sistema – garantindo maior facilidade, celeridade e eficiência do processo – e concorrer para o combate à evasão e fraude contributivas.

Desde Setembro de 2001 foram instaurados mais de 351 mil processos executivos, recuperando-se um montante global de aproximadamente 300 milhões de Euros, através de pagamentos voluntários, planos prestacionais e pagamentos coercivos com recurso a penhoras bancárias e de bens e, ainda, venda de imóveis.

Assumindo a recuperação de créditos uma importância estratégica no Sistema da Segurança Social, o IGFSS assumiu como Objectivo Nuclear para 2005 o aumento da eficácia na cobrança da dívida, no âmbito dos processos executivos.

Num contexto económico difícil, as Secções de Processo tiveram resultados muito acima das melhores expectativas com um aumento da cobrança na ordem dos 71 por cento, representando uma arrecadação de créditos de cerca de 112 milhões de Euros.



Estes resultados devem-se, em boa medida, à forma profissional e empenhada como os dirigentes e colaboradores do IGFSS deram resposta ao exigente Plano de Combate à Fraude e Evasão Contributiva e Prestacional, lançado pelo Governo no segundo semestre de 2005.

Foram ainda enquadrados em acordos prestacionais cerca de 44 milhões de Euros através da gestão de grandes devedores em medidas de regularização extraordinária, atendendo à viabilização das empresas, arrecadando-se adicionalmente cerca de 17 milhões de Euros. A celebração deste conjunto de acordos permitiu viabilizar aproximadamente 4 mil postos de trabalho.

Assim, a actuação do IGFSS em matéria de gestão da dívida à Segurança Social contribuiu para a redução do défice orçamental, bem como para a defesa de uma imagem sólida de maior rigor, proactividade e de confiança no Sistema, funcionando como motor dissuasor na formação de nova dívida.

Foram estes os objectivos traçados pelo Conselho Directivo na sua Carta de Missão e que, em 2005, já produziram resultados. Não só no aumento da cobrança da dívida, mas também na inerente projecção de uma imagem de rigor do Sistema de Segurança Social.

Tendo como visão a garantia de uma "Justiça Contributiva" e dando um contributo decisivo ao Plano de Combate à Fraude e Evasão Contributiva, o IGFSS, em 2005, penhorou perto de 5 mil contas bancárias e identificou 44 mil automóveis, 457 mil contas bancárias e 38 mil imóveis penhoráveis.

A grande maioria das penhoras recaiu sobre empresas e permitiu recuperar mais de 12 milhões de Euros, equivalentes a 10 por cento do valor total em dívida.

Em Outubro foi lançada a primeira operação nacional de venda em hasta pública de imóveis cujos proprietários estão em dívida à Segurança Social. De carácter inédito, esta operação colocou em venda 120 imóveis, no valor de 30 milhões de Euros, a que corresponde uma dívida de cerca de 10 milhões de Euros. Tendo já sido arrecadados 2,5 milhões de Euros, encontra-se em curso a recuperação de 7,1 milhões de Euros.

O Conselho Directivo realça com agrado estas iniciativas, cuja concretização apenas foi possível graças ao empenhamento dos colaboradores do IGFSS, que souberam dignificar a missão prosseguida pelo Instituto no quadro das instituições da Segurança Social.



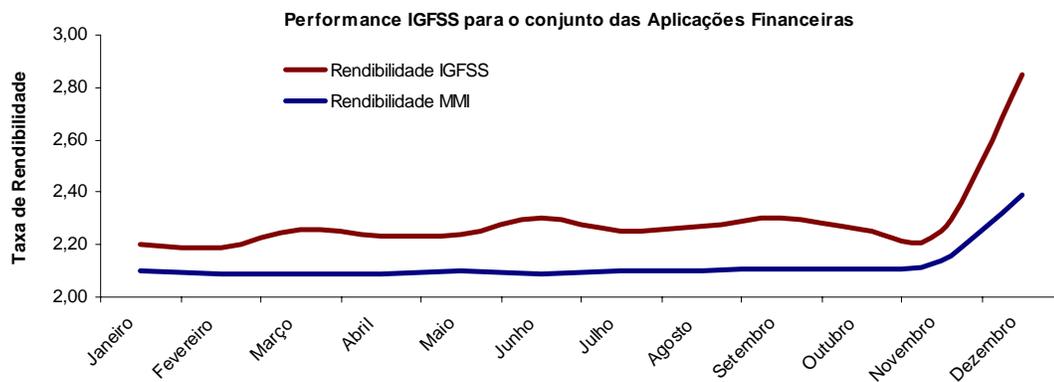
8. PERFORMANCE DA ÁREA FINANCEIRA

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

A gestão dos fluxos financeiros do Sistema passa também pela rentabilização dos excedentes de tesouraria, com recurso aos produtos disponíveis no mercado.

Foi neste contexto que se fixou como Objectivo Nuclear para 2005 obter, no conjunto das aplicações financeiras, um diferencial médio anual positivo entre a rentabilidade média do IGFSS e a rentabilidade média do MMI – Mercado Monetário Interbancário.

Consistindo a meta em atingir uma taxa de juro igual ou superior à do mercado, a performance do Instituto ficou muito além do pretendido, situando-se o diferencial nos 17 pontos base. Comparando este resultado com a média anual obtida em 2004, verifica-se ainda uma subida de 10 pontos base.



Durante o ano de 2005, o capital médio diário em aplicação subiu aos 672,3 milhões de Euros, obtendo-se uma taxa de rentabilidade média de 2,30 por cento. Os juros ilíquidos arrecadados ascenderam a uma média mensal de 1,3 milhões de Euros.

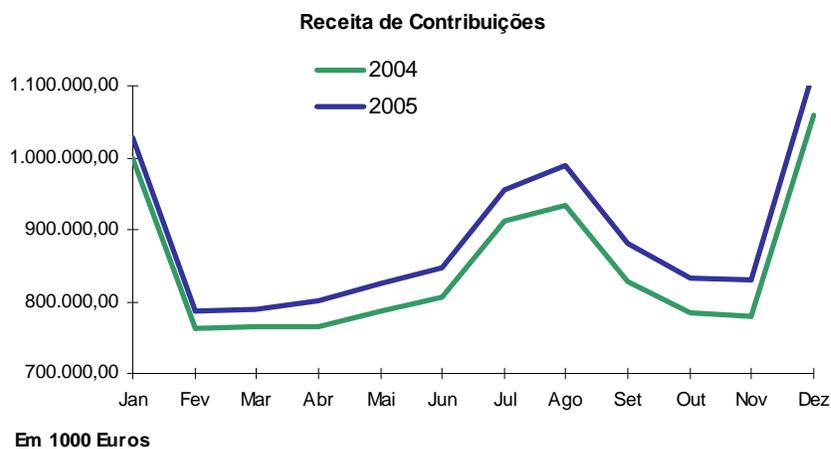
Produto	Capital Médio Diário (*)	Rendibilidade IGFSS	Rendibilidade MMI	Diferencial
Todos	672,3	2,30	2,13	0,17
Todos sem	667,0	2,32	2,13	0,19
<i>Overnight</i>	5,3	2,17	2,09	0,08
1 semana	148,2	2,25	2,13	0,12
2 semanas	221,2	2,36	2,14	0,22
1 mês	284,7	2,42	2,14	0,28
2 meses	12,9	2,77	2,18	0,59

(*) Em milhões de Euros
Fonte: Departamento Financeiro

No âmbito da gestão unificada dos recursos financeiros da Segurança Social, o IGFSS assegura a arrecadação das contribuições e dos demais recursos financeiros, bem como o abastecimento diário às 29 instituições e serviços do Sistema.

Em 2005, em termos médios mensais, o total do provimento financeiro para prestações sociais ascendeu a cerca de 1,3 mil milhões de Euros. Em relação à receita, o valor acumulado de contribuições e juros de mora cifrou-se nos 10.686 milhões de Euros, reflectindo um acréscimo de 503 milhões de Euros face a 2004.

Num contexto económico menos favorável, as contribuições depositadas nas contas bancárias do IGFSS assumem valores notáveis, superiores à previsão efectuada, significando um crescimento de 4,9% relativamente ao período homólogo de 2004.



Em 2005, a actividade do IGFSS no domínio da gestão financeira também ficou marcada pelo alargamento ou criação de diversos mecanismos de controlo de gestão, de que são exemplos o controlo dos fundos disponíveis e da sua rendibilidade e o acompanhamento e/ou alargamento do âmbito dos Protocolos, designadamente com a APB.

A realização do Protocolo com a APB para os Açores permitiu transpor a experiência com Protocolo TSU no Continente e a utilização dos mecanismos de controlo, viabilizando o alargamento dos canais de cobrança e uma melhor prestação de serviços da Segurança Social aos utentes. Por sua vez, o aperfeiçoamento do sistema de controlo visou, em concreto, os seguintes objectivos:

- ❖ Minimizar os custos financeiros decorrentes de transferências interbancárias, através do estudo do impacto, ao nível da gestão de tesouraria, do calendário de processamentos e abastecimentos financeiros acordado com o Instituto da Segurança Social, IP (ISS), para o ano de 2005, que teve como consequência a elaboração, sempre que necessário, da previsão das transferências por instituição bancária de destino;
- ❖ Reduzir os custos financeiros associados ao processo de abastecimento, através do reporte ao ISS das situações de incumprimento dos calendários acordados, fomentando a comunicação entre as instituições envolvidas; por outro lado, procedeu-se à definição dos requisitos necessários à introdução de um mecanismo automático no Sistema de Informação Financeira (SIF) para controlo do *timing* de admissão dos pedidos de financiamento efectuados pelas instituições do Sistema;
- ❖ Minimizar os custos financeiros associados à imobilização desnecessária de fundos nas contas bancárias tituladas pelas instituições do Sistema, propondo a adopção de calendários de abastecimento financeiro para pagamento de vencimentos, pagamento a Instituições Particulares de Solidariedade Social, pagamento de IRS centralizado no ISS e de prestações sociais;
- ❖ Optimização financeira, evitando abastecimentos fora do SIF, mediante comunicação atempada ao Departamento de Orçamento e Conta de previsíveis rupturas ao nível do orçamento de transferências de cada instituição financiada pelo IGFSS. Por outro lado, procedeu-se à análise das demonstrações financeiras apresentadas pelas instituições, com o objectivo de identificar eventuais excedentes de tesouraria passíveis de devolução ao IGFSS; as medidas adoptadas passaram, ainda, pelo reporte às instituições do Sistema dos desvios apurados entre os Planos de Tesouraria e os pedidos de abastecimento financeiro devido à sobreavaliação, sistemática, das previsões contempladas nos Planos de Tesouraria disponibilizados pelas instituições no SIF.
- ❖ Controlo das Tesourarias, através da concepção do modelo de controlo dos fluxos financeiros, relativos a cobrança de contribuições, a aplicar às tesourarias que operam com o Sistema de Gestão de Tesourarias (GT), tendo em vista assegurar o cumprimento dos procedimentos de cobrança e depósito, bem como do normativo imposto pela CN 38/2002 de forma a garantir a consistência de saldos ao nível da conta consolidada.

9. PERFORMANCE DA ÁREA DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO

São atribuições do Instituto administrar e conservar os cerca de 6 mil imóveis e fracções que integram o património imobiliário do Sistema da Segurança Social, tendo em vista a sua máxima rendibilização.

Relativamente à política de alienação do segmento do património de renda livre foi traçado o Objectivo Nuclear de alcançar valores de venda por m2 iguais ou superiores aos praticados no mercado.

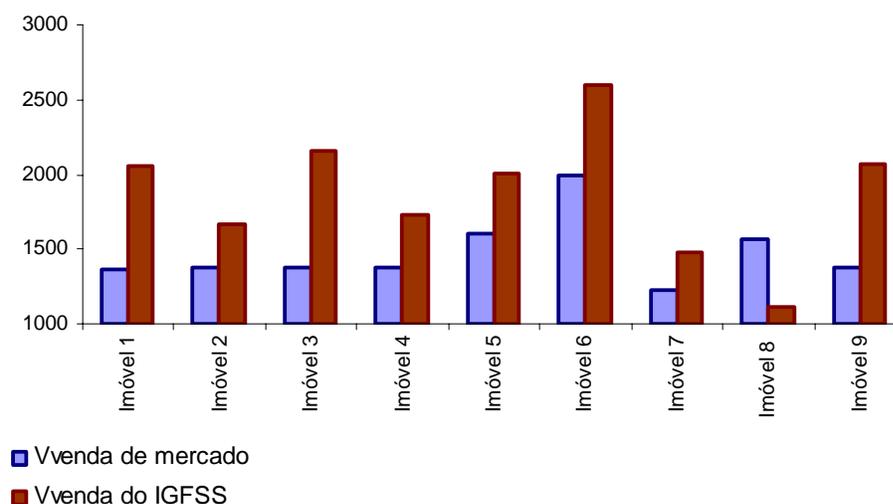
Assim, foram lançados no segundo semestre dois concursos de venda de imóveis, um relativo à zona centro e sul do país e o outro abrangendo a zona norte.

O primeiro, aberto no dia 24 de Junho, colocou à venda 23 imóveis, correspondentes a andares em Lisboa e Portimão, garagens, atelier, lojas e um armazém. O segundo abriu ao público no dia 2 de Setembro, colocando em venda 25 imóveis, desde andares a lojas, escritórios e instalações industriais no distrito do Porto, Figueira da Foz, Guimarães, Covilhã, Manteigas e Águeda.

Apesar das vicissitudes do mercado imobiliário, para oito dos nove imóveis cujas escrituras se realizaram ainda em 2005, o IGFSS alcançou valores de venda superiores aos praticados no mercado na ordem dos 36 por cento.

Ao todo, incluindo os resultados dos concursos de venda de imóveis, foram arrecadadas receitas de alienação no montante de 10 milhões de Euros, cujo valor integra as receitas do Estado e é transferido na íntegra para o Fundo de Estabilização Financeira da Segurança Social (FEFSS).

Venda do IGFS vs Venda de mercado
(no âmbito dos concursos de venda - escrituras realizadas em 2005)



Ambos os concursos de venda de imóveis foram lançados em dois jornais de grande circulação, bem como no *site* da Segurança Social e no Portal do Cidadão.

Desde *banners* e destaques, num e noutro canal, a serviços de *sms* no Portal do Cidadão, o IGFS utilizou todos os meios disponíveis para a sua divulgação, o que contribuiu para os resultados de venda alcançados.

Deste modo, os concursos tiveram ampla cobertura sobre a maior audiência possível pelo menor custo. A título de exemplo, foram registados mais de 112 mil acessos ao menú do concurso de venda de imóveis da zona centro e sul, no *site* da Segurança Social.

Foi criada uma área de conteúdos exclusivamente dedicada aos concursos onde se disponibilizaram todas as informações sobre cada fracção em venda, desde fotografias e plantas dos imóveis ao regulamento e calendário de visitas.

Os resultados alcançados inserem-se na estratégia definida pelo Conselho Directivo na sua Carta de Missão e visam obter um encaixe financeiro de mais 20 por cento ao ano até 2007. Até essa data o IGFS pretende ter menos 30 por cento de fogos de renda livre e 15 por cento de fogos de habitação social.

Não obstante, a actividade do IGFSS, no âmbito da gestão do património da Segurança Social, não se circunscreve à política de rendibilização por via da alienação dos imóveis. Passa também pela valorização do património através da realização de obras de beneficiação ou reparação e pela gestão das rendas e condomínios.

Destacam-se a seguir outros indicadores de gestão, para além dos relativos à venda do património, que evidenciam o esforço de racionalização e optimização dos serviços, bem como alguns dos resultados atingidos em 2005:

- ❖ As despesas de condomínio suportadas em 2005 representaram um decréscimo de 29 por cento em relação ao ano anterior;
- ❖ As despesas com a conservação do património diminuíram para menos de metade do valor registado em 2004;
- ❖ O valor total investido em imóveis objectivando a sua valorização para posterior alienação ascendeu a cerca de 150 mil Euros;
- ❖ O total de rendas cobradas em 2005, incluindo as de renda livre e social, cresceu 1,5 por cento, ultrapassando os 2,5 milhões de Euros, o que num contexto económico difícil é significativo;
- ❖ Ao contrário, as rendas por cobrar desceram 3 por cento, denotando um maior esforço de cobrança;
- ❖ Foram celebrados 25 planos de pagamento faseado de rendas em débito, representando o acordo quanto ao pagamento de uma dívida total de cerca de 50 mil Euros;
- ❖ O montante cobrado a título de indemnizações pelo pagamento fora do prazo das rendas ascendeu a aproximadamente 85 mil Euros.

10. PERFORMANCE DA ÁREA DO ORÇAMENTO E CONTA

O IGFSS assume um papel particularmente importante no sector, cabendo-lhe a elaboração, gestão e controlo do Orçamento da Segurança Social. É ainda da sua responsabilidade o acompanhamento da execução orçamental e a elaboração da respectiva Conta.

Porque esta área se revela particularmente exigente, revestindo-se de enorme importância disponibilizar a tempo a informação, nomeadamente à Tutela, manteve-se o Objectivo Nuclear de emitir até ao dia 22 de cada mês a execução do Orçamento da Segurança Social referente ao período anterior.

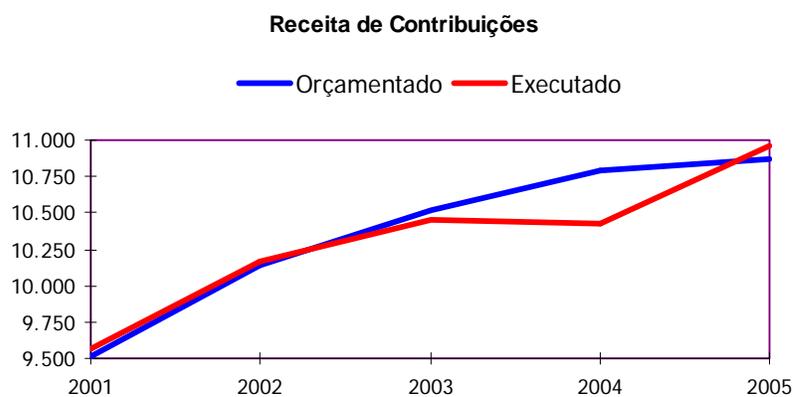
Este compromisso é ainda mais exigente se considerarmos que o IGFSS está dependente, para o seu cumprimento, do envio atempado da informação por parte das instituições do Sistema que integram o perímetro de consolidação do Orçamento da Segurança Social.

Fruto do empenho de todos quantos trabalham mensalmente para o alcance deste objectivo, o Instituto superou a meta a que se propôs, disponibilizando a tempo à Tutela a execução orçamental da Segurança Social.

Da execução orçamental do ano 2005 resulta um acréscimo da receita efectiva total de 5,9 por cento e um acréscimo da despesa efectiva total de 6,6 por cento, em relação ao período homólogo de 2004.

O comportamento da receita foi motivado pela evolução positiva das contribuições, que representam 52,8 por cento da receita total. A cobrança de contribuições e quotizações de Janeiro a Dezembro de 2005 ascendeu a 10.955 milhões de Euros, representando um acréscimo de 5 por cento em relação ao período homólogo de 2004 e situando-se 0,9 p.p. acima da variação implícita no Orçamento da Segurança Social.

Por outro lado, verificou-se um acréscimo das receitas de capital em 13,1 por cento no mesmo período, justificado, essencialmente, pela evolução da receita de activos financeiros e ainda pelo acréscimo de 12,9 por cento nas transferências correntes obtidas no período em análise.



Em milhões de euros

Nos exercícios de 2003, 2004 e 2005 os valores executados são provisórios

A evolução positiva da execução do orçamento da Segurança Social em 2005, concorreu para o encerramento do ano com um saldo orçamental na óptica da Contabilidade Pública de 186 milhões de Euros, que significa um acréscimo de 386,2 milhões de Euros acima do valor previsto no Orçamento Rectificativo aprovado em meados do ano.

11. PERFORMANCE DAS ÁREAS DE SUPORTE

Com a assinatura da Carta de Missão, o IGFSS viu-se a braços com novos e exigentes objectivos, não só definidos para as áreas nucleares, mas também para as áreas de suporte. Alguns deles estão até na base de processos de mudança, transversais e estruturais, tal como por exemplo o Projecto Qualidade, com vista ao reconhecimento externo do Instituto.

Ambicionando tornar-se líder na adopção de boas práticas de gestão, constituindo-se como exemplo na Administração Pública, o Instituto implementou, no segundo semestre, uma panóplia de instrumentos de gestão estratégica de que são exemplos:

- ❖ A nova metodologia de planeamento e monitorização da actividade - o Balanced Scorecard – constituindo uma ferramenta de avaliação organizacional sob quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento. Esta metodologia facilita a comunicação e a compreensão dos objectivos estratégicos aos vários níveis organizacionais;
- ❖ O Plano Anual de Formação, integrando um diagnóstico prospectivo das necessidades formativas, a fixação de metas operacionais alinhadas com os objectivos de gestão e a identificação de recursos financeiros capazes de garantir, no mínimo, uma média anual de 25 horas de formação por colaborador;
- ❖ O Plano anual de Recrutamento, instrumento de gestão inédito nos serviços públicos, através do qual o IGFSS passa a contar com um quadro de referência para o trabalho de captação de novos colaboradores, de forma a melhor poder cumprir o objectivo de recrutar, pelo menos 60 por cento do pessoal que no ano deixe de exercer funções no Instituto;
- ❖ O Plano de Combate ao Absentismo, que se consubstancia num conjunto de acções com objectivos específicos, enquadráveis em vários eixos de actuação, todos com o propósito de reduzir a taxa de absentismo para 6 por cento;

- ❖ A implementação do SIRH - Sistema Integrado de Recursos Humanos que permite efectuar de forma integrada e mais eficiente a gestão e desenvolvimento do capital humano do IGFSS, incluindo a criação de um portal do empregado;
- ❖ O lançamento de inquéritos-piloto de satisfação de colaboradores, com o propósito de ter uma percepção clara do clima social do Instituto, recolher sugestões que melhorem o seu funcionamento e aferir o nível de satisfação relativamente às práticas de gestão seguidas.

Todos estes exemplos, bem como a redução de custos, a melhoria da qualidade das instalações e o desenvolvimento da responsabilidade social do Instituto são apostas do segundo semestre de 2005, que dão corpo à estratégia integrada definida pelo Conselho Directivo.

Essa estratégia foi alicerçada pelo lançamento do Plano de Comunicação Interna que veio consolidar os canais internos de difusão electrónica da informação, apoiar o reforço da identidade corporativa e incentivar o envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento dos projectos e objectivos do Instituto.

Colocou-se, assim, o desafio de consolidar o *mix* dos meios de comunicação existentes e de alinhar graficamente os suportes segundo o conceito de comunicação e imagem que começou a ser desenvolvido no segundo semestre do ano, simbolizado no edifício sede e inspirado numa colecção de quadros do IGFSS.



12. AVALIAÇÃO GLOBAL DA PERFORMANCE DO IGFSS

O processo de avaliação organizacional não se circunscreve ao compromisso assumido com os 5 Objectivos Nucleares. A avaliação global da performance é aferida através do desempenho relativo a todos os objectivos e projectos fixados para o conjunto das áreas, nucleares e de suporte.

São, assim, os 52 objectivos e os 26 projectos do Plano de Actividades para 2005 que, assentes na definição de metas concretas para os resultados esperados da actividade corrente e na prossecução das orientações estratégicas, sustentam a avaliação global do IGFSS.

A sua determinação, em Dezembro de 2004, resultou do esforço de concretização das orientações estratégicas definidas em sede de Plano de Actividades.

No que respeita aos 26 projectos inscritos no Plano de Actividades de 2005, findo o período de avaliação, conclui-se que 62 por cento de projectos foram terminados ou avançados sem desvios, tal como se evidencia no quadro abaixo:

Estado de Realização	1.º Trimestre de 2005		2.º Trimestre de 2005		3.º Trimestre de 2005		4.º Trimestre de 2005		Ano 2004	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Terminado	5	19%	5	19%	8	31%	15	58%	15	44%
Avançado S/ Desvio	12	46%	14	54%	10	38%	1	4%	-	-
Atrasado	6	23%	5	19%	5	19%	6	23%	7	21%
Adiado	2	8%	2	8%	1	4%	1	4%	8	23%
Suspenso	-	-	-	-	2	8%	3	11%	4	12%
N/d	1	4%	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	26	100%	26	100%	26	100%	26	100%	34	100%

Comparativamente ao desfecho dos projectos do ano transacto, tendo sido apurada uma percentagem de conclusão nesse período de 44 por cento, o nível de execução dos projectos de 2005 é significativamente superior.

O detalhe relativo ao estado de desenvolvimento dos projectos consta do mapa resumo, que constitui o Anexo I ao presente relatório, e resulta da monitorização trimestral efectuada à sua execução.

Relativamente aos objectivos operacionais de cada uma das áreas, com base no processo de monitorização da performance institucional, foram emitidos mensalmente os relatórios de controlo de gestão, com o reporte dos níveis de desempenho alcançados.

Este é um sistema que garante um controlo interactivo, que incentiva a adopção de uma atitude dinâmica permanente por parte de todos os seus responsáveis e privilegia a acção e a tomada de decisão em tempo útil, fomentando a responsabilização.

Para facilitar a análise e permitir uma interpretação rápida sobre os níveis de desempenho alcançados, os relatórios obedeceram a um esquema de sinalização, tal como já sucedeu no ano anterior.

Nível de performance do mês em referência	
	Objectivo superado
	Objectivo cumprido
	Objectivo não cumprido
	Medição da performance não aplicável no período em referência
	Informação não disponível

Do processo de avaliação organizacional resulta uma performance global do Instituto significativamente positiva em 2005. Comparando com o ano anterior o desempenho foi mais elevado, já que a percentagem de objectivos cumpridos ou superados passou de 86 para 90 por cento, enquanto que o número de objectivos não cumpridos se reduziu de 6 para 4 por cento.

Nível de Performance	Março		Junho		Setembro		Dezembro		Resultado Final	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
● Objectivos Superados	22	42%	24	46%	26	50%	31	60%	35	67%
● Objectivos Cumpridos	0	0%	2	4%	2	4%	9	17%	12	23%
● Objectivos não cumprido	4	8%	2	4%	3	6%	3	6%	2	4%
● Não aplicável	23	44%	23	44%	19	36%	9	17%	3	6%
● Não disponível	3	6%	1	2%	2	4%	0	0%	0	0%
	52	100%	52	100%	52	100%	52	100%	52	100%

O resultado obtido por cada uma das doze áreas em que se encontra segmentado o planeamento e monitorização das actividades é detalhado no Anexo II ao presente relatório.

Nos últimos meses o IGSS tem vindo a desenvolver um esforço muito intenso em todas as vertentes da sua actividade, cujos resultados estão à vista. Para que tenham sido atingidos o Conselho Directivo contou com o esforço e determinação dos colaboradores do IGSS e com o percurso já desenvolvido pela anterior gestão de topo, cujo contributo não pode deixar de ser enaltecido.

Com este empenhamento em dar vida à estratégia definida pelo Conselho Directivo na Carta de Missão, o IGSS ficou mais próximo daquilo que pretende ser: um Instituto líder na qualidade do serviço público que presta.

O CONSELHO DIRECTIVO DO IGSS

Dr. José Gaspar
(Presidente)

Dr. Rui Fiolhais
(Vice-Presidente)

Dr.ª Joaquina Franco
(Vogal)

Dr. Nelson Ferreira

(Vogal)

ANEXO I – NÍVEL DE EXECUÇÃO DOS PROJECTOS

Área	Projecto	Grau de Realização	Observações
Recuperação da Dívida	Definição do Manual de Procedimentos e de um Modelo de Actuação para a Área de Recuperação da Dívida	Atrasado	O projecto no final do ano encontrava-se atrasado face ao calendário inicial, devido ao adiamento sofrido no 1.º Semestre
	Implementação da 3ª Fase do PECD - Programa de Enquadramento de Contribuintes e Devedores	Suspenso	Este projecto está suspenso pelo projecto SARS - Sistema Auxiliar de Regularização de Saldos
	Interconexão de Dados	Terminado	—
Património Imobiliário	Implementação de um Novo Modelo de Actuação Relativamente ao Património Imobiliário	Terminado	Em relação ao arrendamento e à reabilitação, aguarda-se aprovação do novo regime de arrendamento urbano
	Concretização da Transferência ou Transacção do Património Imobiliário de Habitação Social do IGFSS para as Autarquias Locais	Adiado	Projecto a aguardar a publicação da norma que permite efectuar a transferência
	Desenvolvimento da Transferência do Património Afecto ao ISS, IP	Atrasado	As avaliações aos imóveis foram concluídas em termos de vistorias locais. Encontram-se em fase de conclusão os relatórios das avaliações, tendo sido concluídos 95% dos 18 distritos, CNP e Serviços Centrais de Lisboa
Orçamento e conta	Manual de Procedimentos para a Elaboração e Registo do OSS	Terminado	—
	Análise Evolutiva da Execução Orçamental de 2005 das Instituições de Segurança Social Financiadas pelo IGFSS	Terminado	—
	Análise Evolutiva da Execução Orçamental do OSS de 2005	Terminado	—
	Iniciar a Sistematização do âmbito das Contas Do POCISSSS	Atrasado	O trabalho foi executado em cerca de 80%
Financeira	Unidade De tesouraria	Atrasado	No final do ano foi efectuada uma síntese dos desenvolvimentos do projecto com o objectivo de serem estabelecidas novas orientações quanto ao seu desenvolvimento
Auditoria do Sistema	Base de Dados de Informação de Suporte ao Controlo Estratégico	Terminado	—
	Análise da Conformidade dos Procedimentos Contabilísticos do SIF com as Orientações Contabilísticas Estabelecidas	Terminado	—
Recursos Humanos	Implementação do Sistema de Controlo de Assiduidade às Secções de Processo	Terminado	—
	Base de Dados Referente à Formação	Suspenso	Projecto suspenso em virtude do desenvolvimento / upgrade do sistema informático de suporte à gestão dos recursos humanos, o qual contempla um módulo de gestão da formação
	Implementação de um Novo Sistema de Gestão de RH	Avançado S/ Desvios	—
Administrativa	Gestão de Arquivos	Terminado	—
	Inventário dos Bens Móveis	Terminado	—
Organização e Comunicação	Planeamento e Controlo de Gestão	Terminado	—
	Difusão Selectiva da Informação	Terminado	—
	Acompanhamento e Monitorização do SIADAP	Terminado	—
Projectos em Sistemas de Informação e Infra Estruturas	Sistema de Informação para o Fundo de Garantia Salarial (FGS)	Atrasado	O projecto sofreu um atraso devido à necessidade em contratar uma empresa externa para desenvolver o Sistema de Informação do FGS, por parte do Instituto de Informática e Estatística da Segurança Social, IP
	Sistema de Gestão Documental	Atrasado	Projecto atrasado em consequência do atraso no feedback por parte de entidades terceiras. Contudo, encontra-se em fase de grande desenvolvimento no ano de 2006.
	Digitalização de Documentos do Cadastro de Imóveis	Suspenso	Suspenso pela falta dos recursos humanos necessários ao desenvolvimento do projecto
Jurídica	Implementação de Procedimentos de Controlo do Serviço Prestado	Terminado	—
	Elaboração do Projecto de Diploma para Alterar o Regime Vigente Relativamente ao FGDAM	Terminado	—

ANEXO II – NÍVEL DE CUMPRIMENTO DOS OBJECTIVOS

Área da Recuperação da Dívida

Objectivo	Indicador	Meta	Resultado Final		
			Perfor.	Desvio	
1 Aumentar a eficácia na Cobrança da Dívida à Segurança Social, no âmbito dos Processos Executivos	Aumento % do montante cobrado, em relação a 2004	5%	70%	65%	●
2 Aumento da dívida exequenda com garantias face a 2004	Aumento % da dívida exequenda com garantias, em relação a 2004	5%	138%	133%	●
3 Aumento da dívida acordada face a 2004	Aumento % da dívida acordada, em relação a 2004	5%	38%	33%	●
4 Dinamizar o processo de vendas de móveis e imóveis com penhoras nas Secções de Processo	% de processos que tramitaram da fase da penhora de móveis/imóveis (no final de 2004) para a fase de venda	15%	4,11%	11,89%	●
5 Cumprir o contrato de titularização para determinação dos valores, preparação da transferência mensal e dos mapas de suporte	Prazos para a determinação dos valores, preparação da transferência e entrega dos mapas de suporte	10.º dia útil	8º dia útil (em média)	2 dias	●

Área da Gestão Financeira

Objectivo	Indicador	Meta	Resultado Final		
			Perfor.	Desvio	
1 Obter rentabilidade superior à do MMI para o conjunto das aplicações financeiras	Rendibilidade média do IGFSS - Rendibilidade média do MMI	Diferencial Médio Anual $\geq 0,00$	0,17	0,17	●
2 Desenvolver Modelo de Tesouraria Única da Segurança Social	Prazo de disponibilização de informação ao IIESS	Taxa cumprimento $\geq 90\%$	N/a	N/a	●
3 Disponibilizar informação para a centralização de recebimentos efectuados através do GT	N.º pedidos satisfeitos dentro do prazo solicitado	Taxa cumprimento $\geq 90\%$	100%	10%	●
4 Obter rentabilidade superior à do MMI para o conjunto das aplicações financeiras superiores ou iguais a 1 semana	Rendibilidade média do IGFSS - Rendibilidade média do MMI	Diferencial Médio Anual $\geq 0,07$	0,19	0,12	●
5 Aumentar a eficiência na rentabilização dos excedentes de Tesouraria	$\frac{\text{Cap. Médio DO (Contas TSU)}}{\text{Capital aplicado em DP}}$	Peso Relativo Médio Anual $\leq 3,00\%$	1,15%	1,85%	●

Área do Património Imobiliário

Objectivo	Indicador	Meta	Resultado Final		
			Perfor.	Desvio	
1 Obter valores de venda (V.V.) do Património de RL superiores aos do "mercado" (no âmbito dos concursos de venda)	$\frac{V.V. \text{ m2 IGFSS} - V.V. \text{ m2 mercado}}{V.V. \text{ m2 Mercado}}$	Rácio ≥ 0 %	36,45%	36,45%	●
2 Aumentar a eficácia do processo de alienação do Património de Renda Livre	% mínima de escrituras em relação a cada concurso	60%	80%	20%	●
3 Aumentar a eficiência na realização de obras de beneficiação geral	$\frac{N.º \text{ Fracções beneficiadas}}{N.º \text{ Total de Fracções}}$	5%	12%	7%	●
4 Concretizar o processo de transferência ou transacção do património imobiliário de habitação social para as Autarquias Locais	% mínima de Autarquias contactadas	30%	N/a	N/a	●

Área do Orçamento e Conta

Objectivo	Indicador	Meta	Resultado Final		
			Perfor.	Desvio	
1 Disponibilizar a tempo a Execução Orçamental do OSS	Data de apresentação da execução orçamental mensal	Dia 22 do mês seguinte	Dia 21	1 dia	●
2 Conceber as orientações para a elaboração do OSS/2006	Prazo para a emissão das orientações normativas para ISS's	30-04-2005	21-04-2005	9 dias	●
3 Analisar a evolução da execução orçamental da despesa das ISS's	Prazo da produção de dois relatórios de execução orçamental das ISS's	31-05-2005 / 30-11-2005	Cumprido	0 dias	●
4 Definir atempadamente as orientações contabilísticas	Prazo médio para a elaboração de circulares normativas e/ou outros documentos normativos	Taxa de cumprimento $\geq 90\%$	100%	10%	●
5 Iniciar a apresentação de dossier com o âmbito das contas do POCISSSS	Prazo de conclusão do dossier com o âmbito preciso de contas do POCISSSS (classes 1, 3 e 4)	31-12-2005	Taxa de conclusão de 80%	20%	●

Área Administrativa

Objectivo	Indicador	Meta	Resultado Final		
			Perfor.	Desvio	
1 Desenvolver projecto de Gestão da Documentação (Arquivos Físicos)	Prazo de elaboração do diagnóstico da situação documental do IGSS, com propostas para o sistema de arquivo a adoptar	31-12-2005	15-12-2005	15 dias	●
2 Concluir o processo de inventariação	Prazo de conclusão da inventariação (a 100%)	31-12-2005	15-12-2005	15 dias	●
3 Reduzir os custos com a aquisição de bens e/ou prestação de serviços	Redução percentual dos custos com a aquisição de bens e/ou serviços em relação ao orçamentado	5%	14%	9%	●

Área da Contabilidade

Objectivo	Indicador	Meta	Resultado Final		
			Perfor.	Desvio	
1 Proceder a tempo aos encerramentos trimestrais de contas	Prazo de encerramento trimestral (desfasamento temporal entre o período contabilístico em referência e a data do fecho)	1 mês	1 mês	0	●
2 Reduzir o prazo para a análise das Contas trimestrais do IGSS	Prazo de análise	Até ao final do último mês do trimestre seguinte	Cumprido	Cumprido	●
3 Disponibilizar a tempo a execução orçamental do IGSS	Data de disponibilização	Dia 5 do mês seguinte	Dia 4 (em média)	1 dia	●

Área dos Recursos Humanos

Objectivo	Indicador	Meta	Resultado Final		
			Perfor.	Desvio	
1 Concluir o processo conducente a certificação da qualidade	Prazo de conclusão	31-12-2005	16-12-2005	14 dias	●
2 Redução do tempo de resposta a solicitações ao DRH	Taxa de cumprimento do prazo médio de resposta inferior ou igual a 10 dias	70%	100%	30%	●
3 Consolidação do processo de implementação do SIADAP no IGSS	Taxa de cumprimento do PIPMA (procedimentos e timings) em todas as fases	80%	100%	20%	●
4 Criar um novo quadro de pessoal da função pública	Data de apresentação da proposta	31-10-2005	31-10-2005	0	●
5 Envio de recibos de vencimento por correio electrónico	Prazo de operacionalização	30-06-2005	31-03-2005	3 meses	●

Área dos Projectos em SI e Infra-estruturas

Objectivo	Indicador	Meta	Resultado Final		
			Perfor.	Desvio	
1 Garantir a gestão de projectos em SI	Taxa de desvio face aos cronogramas de projectos	Desvio ≤ 15%	Superado	Superado	●
2 Assegurar a qualidade e controlo das solicitações ao IIESS e POCISSSS	Prazo máximo de tratamento das solicitações	1 dia	0,3	0,7	●
3 Garantir resposta em SI às UO do IGSS para processos manuais	Prazos de resposta	1 dia	0,95	0,05	●
4 Garantir resposta em SI às UO do IGSS para processos automáticos	Prazos de resposta	12 horas (1/2 dia)	2h20m	09h40m	●
5 Reduzir o custo anual com os consumíveis de impressoras laser	Redução percentual relativamente a 2004	5%	11%	6%	●

Área da Organização e Comunicação

Objectivo	Indicador	Meta	Resultado Final		
			Perfor.	Desvio	
1 Monitorar o processo de Gestão por Objectivos	Data de reporte mensal	Dia 20	Dia 19 (em média)	1 dia	●
2 Implementar medidas de modernização do Serviço	Número de medidas implementadas até final do ano	2	5	3	●
3 Aumentar a qualidade da comunicação, nomeadamente na divulgação do Diário de Recortes	$\frac{\text{N.º de Mensagens de leitura}}{\text{Total de Mensagens}}$	70% (média anual)	75%	5%	●
4 Operacionalizar os modulos "Aquwin" e "Cardex" do Porbase	Data de operacionalização	31-07-2005	12-07-2005	19 dias	●
5 Inventariação do estado de actualização / desactualização dos procedimentos existentes	Prazo de conclusão	30-06-2005	30-06-2005	0	●

Área Jurídica

Objectivo	Indicador	Meta	Resultado Final		
			Perfor.	Desvio	
1 Redução de pendências nos processos do GJC	Redução % face a 2004	5%	37%	32%	●
2 Agilização dos processos de FGADM / Reduzir o número de Recursos	Data limite para elaboração de diploma legal	31-12-2005	27-12-2005	3 dias	●
3 Transferência "ope legis" do património de habitação social do IGSS, para as autarquias	Data limite para elaboração de diploma legal	31-12-2005	31-01-2005	11 meses	●

Área da Auditoria Interna

Objectivo	Indicador	Meta	Resultado Final		
			Perfor.	Desvio	
1 Aumentar o n.º de trabalhos de auditoria de âmbito limitado	N.º de Trabalhos reportados até 31-12-05	4	4	0	●
2 Efectuar a gestão dos serviços de auditoria financeira externa em conformidade com o Contrato de Prestação de Serviços	Taxa de cumprimento dos critérios de gestão e controlo definidos no Caderno de Encargos	90%	100%	10%	●
3 Reportar a tempo o resultado do acompanhamento da implementação das recomendações da auditoria externa e interna	Prazo de reporte	Dia 30 do último mês de cada trimestre	29-06-2005 30-09-2005 30-12-2005	0	●
4 Concluir a tempo as actividades definidas em Projectos	Taxa de cumprimento do cronograma de actividades	90%	N/a	N/a	●
5 Dinamizar a regularização das medidas de carácter extraordinário adoptadas no âmbito do encerramento de contas de 2002 e de 2003	Prazo de reporte	Conforme acordado com o CD	Cumprido	0	●

Área da Auditoria do Sistema

Objectivo	Indicador	Meta	Resultado Final		
			Perfor.	Desvio	
1 Efectuar trabalhos de Auditoria e/ou estudos de carácter estratégico no âmbito do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado	Número de trabalhos reportados até 31-12-05	4	6	2	●
2 Representar o Instituto nas reuniões no âmbito do SCIAFE e garantir a execução das actividades correntes relacionadas com as estruturas de coordenação deste sistema	Taxa de cumprimento dos critérios de qualidade e temporalidade	90%	100%	10%	●
3 Garantir a participação do IGFSS em GT's e na execução de tarefas extraordinárias no âmbito da coordenação do SCI ou a pedido do CD	Taxa de cumprimento dos critérios de qualidade e temporalidade e orientações pontualmente definidas pelo CD	90%	100%	10%	●
4 Dotar a ASSS de informação para base de acções de controlo a desenvolver	N.º de projectos desenvolvidos até 31-12-05	1	2	1	●

FICHA TÉCNICA

Título

Relatório de Actividades 2005

Autor/Editor

Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP

Av. Manuel da Maia, n.º 58
1049 – 002 Lisboa
Tel.: 21 843 33 00
Fax.: 21 843 37 20
Email: igfss@seg-social.pt

Coordenação Editorial

Conselho Directivo

Concepção Técnica

Direcção de Organização e Apoio ao Relacionamento

Concepção Gráfica

Núcleo de Comunicação e Imagem

Data de Edição

30 de Março de 2006