



SEGURANÇA SOCIAL

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA
DA SEGURANÇA SOCIAL, IP



RELATÓRIO DE ACTIVIDADES

2006



i GFSS



FICHA TÉCNICA

Título

Relatório de Actividades 2006

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

29 de Março de 2007

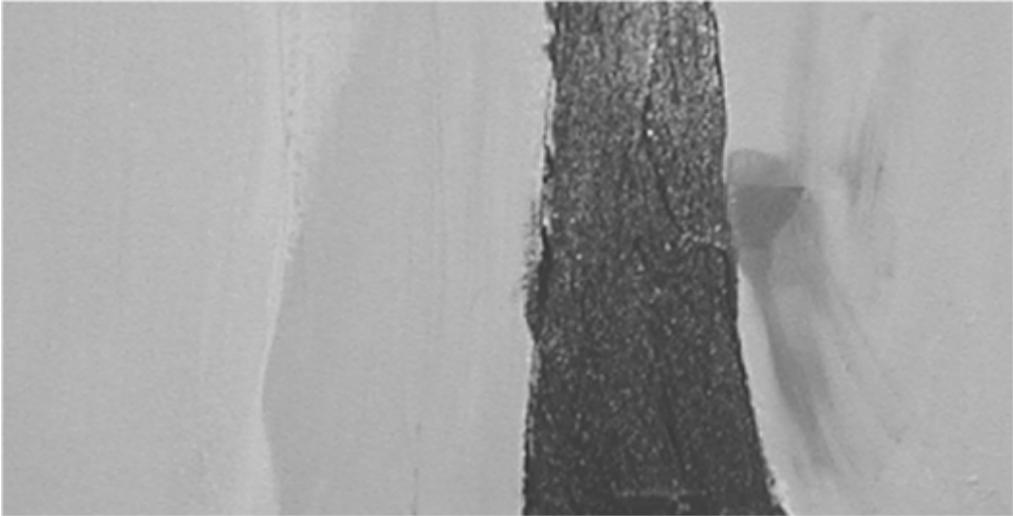
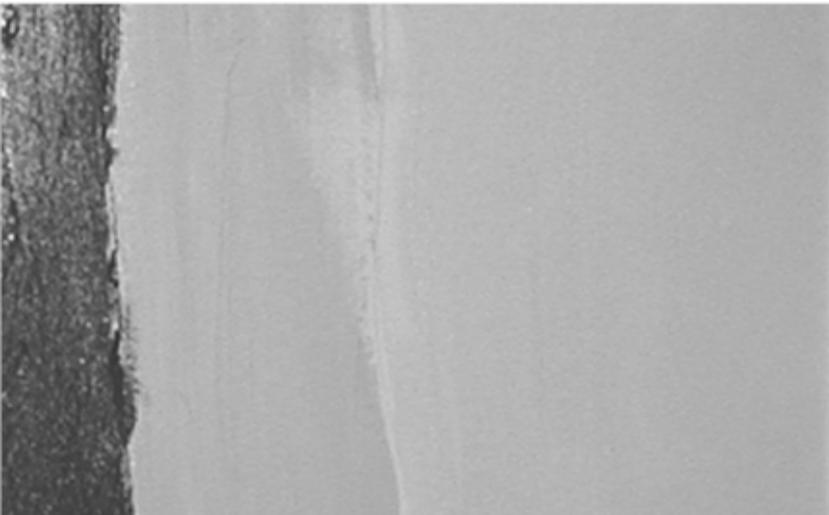


SEGURANÇA SOCIAL

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA
DA SEGURANÇA SOCIAL, IP



RELATÓRIO DE ACTIVIDADES 2006



i GFSS



ÍNDICE

1. NOTA INTRODUTÓRIA	3
2. QUEM SOMOS	5
3. O QUE FAZEMOS	9
4. MODELO DE GESTÃO.....	11
5. GESTÃO DA QUALIDADE.....	13
5.1. O reconhecimento Committed to Excellence (C2E)	14
5.2. A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)	15
5.3. Os resultados CAF	19
6. GESTÃO POR OBJECTIVOS.....	21
6.1. A adopção da metodologia Balanced Scorecard	21
7. OBJECTIVOS NUCLEARES: RESULTADOS ATINGIDOS.....	24
8. PERFORMANCE DA GESTÃO DA DÍVIDA	25
9. PERFORMANCE DA GESTÃO FINANCEIRA	26
10. PERFORMANCE DA GESTÃO DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO.....	32
11. PERFORMANCE DA ÁREA DO ORÇAMENTO E CONTA	34
12. PERFORMANCE DAS ÁREAS DE SUPORTE	36
13. AVALIAÇÃO GLOBAL DA PERFORMANCE DO IGFSS.....	40
ANEXO I – NÍVEL DE CUMPRIMENTO DOS OBJECTIVOS.....	43
ANEXO II – NÍVEL DE EXECUÇÃO DOS PROJECTOS.....	52

1. NOTA INTRODUTÓRIA

Há quem diga que o importante não é o número de passos que se dá mas a distância que se percorre.

Em matéria de qualidade o IGFSS tem razões para estar satisfeito com a trajectória seguida. Em três anos fez três auto-avaliações Common Assessment Framework (CAF), registando uma pontuação em 2006 de 33,0 pontos numa escala de 0 a 45. Esta classificação, suportada por um conjunto de mais de 300 evidências, significa uma variação positiva de 32,5 por cento face ao resultado atingido em 2005 e de 91,9 por cento face ao valor de 2004.

A maior prova deste compromisso com a qualidade foi a conquista do reconhecimento Committed to Excellence da European Foundation for Quality Management, atribuído pela Associação Portuguesa para a Qualidade, em 14 de Setembro de 2006. Com esta distinção, um ano antes da data prevista na Carta de Missão, o IGFSS tornou-se na quinta entidade, entre organizações públicas e privadas, a ver reconhecido o seu compromisso com a excelência do serviço público.

Para atingir esta meta foi percorrida uma trajectória, ao longo de cerca de 9 meses, que constitui um bom exemplo de como as organizações públicas se podem mobilizar para que a qualidade dos seus serviços seja reconhecida e valorizada.

E nesse período, em simultâneo, o IGFSS não só lançou as bases da certificação pela Norma NP EN ISO 9001:2000, como alinou o seu sistema de planeamento e controlo de gestão, de acordo com a metodologia Balanced Scorecard (BSC). Mais importante ainda: conseguiu produzir a mais relevante das mudanças culturais da Qualidade, que é a de fazer com que os colaboradores da organização se sintam actores empenhados na melhoria contínua.

Os resultados de gestão confirmam o sentido positivo dessa rota. Exemplo disso é o facto da rendibilidade média das aplicações de tesouraria estar sistematicamente acima da rendibilidade média do Mercado Monetário Interbancário (MMI). As vendas do património imobiliário, que se cifravam em cerca de 6 milhões de euros anuais, subiram para os 10 milhões de euros em 2005 e atingiram um valor de vendas de 12 milhões em 2006. No espaço de 2 anos foi mais do que triplicado o valor anual de recuperação da dívida à Segurança Social, que passou um volume de 65,7 milhões de euros para uma receita de 238 milhões no final de 2006. Por sua vez, a aposta no combate à evasão contributiva também levou ao encerramento do ano com um saldo orçamental da Segurança Social na óptica da Contabilidade Pública de 715,8 milhões de euros¹.

No âmbito da Gestão de Recursos Humanos foram lançadas políticas exigentes com o objectivo de recrutar 60 por cento dos efectivos desvinculados, fornecer 25 horas anuais de formação por colaborador, reduzir a taxa de absentismo de 7,4 para 6 por cento e concluir 80 por cento das avaliações de desempenho.

Com base num planeamento rigoroso, as metas foram praticamente superadas no final de 2006, com uma taxa de recrutamento de 178 por cento, cerca de 40 horas per capita de formação

¹ Valor provisório

ministradas, 95 por cento de fichas de avaliação concluídas e uma taxa de absentismo final na ordem dos 6,5 por cento.

Foi igualmente lançado em 2006 o primeiro Programa de Responsabilidade Social do IGFSS que contemplou dez medidas. Este Programa foi precedido da assinatura de uma Carta de Valores elaborada pelos dirigentes do Instituto, que deu corpo aos princípios norteadores do modelo de gestão: rigor, imparcialidade, eficiência, ética e inovação.

E como a responsabilidade social de uma instituição também se mede em números, importa a título de exemplo destacar que em Dezembro de 2006 foi recolhida mais de uma tonelada de alimentos, roupas e brinquedos, entre outros donativos dos colaboradores para apoiar cinco instituições de solidariedade social.

Para esta equipa dirigente que assume a prestação de contas como um pilar da sua ética de gestão, a apresentação destes resultados anuais só pode ser motivo de satisfação.

A presente publicação visa dar conta das metas atingidas e do esforço que todos os dirigentes e colaboradores do IGFSS produziram para as alcançar. Para além de uma breve apresentação institucional, a brochura 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 dá-se conta do caminho que tem vindo a ser percorrido no âmbito da Qualidade. Segue-se a apresentação dos resultados atingidos ao nível dos objectivos nucleares e das principais áreas de negócio e de suporte. Finalmente são escrutinados os resultados finais para cada um dos 75 objectivos operacionais assumidos no ciclo de gestão terminado em 31 de Dezembro de 2006.

E como estes resultados se devem ao empenho e dedicação dos colaboradores e a Qualidade está de facto nas pessoas, a nossa última palavra é de agradecimento a todos os dirigentes e colaboradores do Instituto, bem como aos seus parceiros estratégicos.

A todos eles o nosso muito obrigado.

O CONSELHO DIRECTIVO

2. QUEM SOMOS

O Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (IGFSS) foi criado a 1 de Abril de 1977. Sob tutela do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, é um instituto público com autonomia administrativa e financeira, personalidade jurídica e património próprio, com a missão de gerir os recursos consignados no Orçamento da Segurança Social, o segundo maior orçamento anual depois do Orçamento de Estado, com um volume financeiro na ordem dos 23 mil milhões de euros.

No âmbito da gestão financeira, fornece diariamente 29 instituições do Sistema de Segurança Social, sem rupturas de tesouraria, assegurando, por essa via, os compromissos da Segurança Social para com os beneficiários.

Organizado numa estrutura central, o IGFSS dispõe de serviços distritais para a área da recuperação da dívida – as Secções de Processo – que gerem mais de 514 mil processos executivos.

Na área do património imobiliário da Segurança Social, o Instituto gere ainda cerca de 5.300 imóveis/fracções.

O IGFSS foi criado com o objectivo de assegurar uma gestão financeira unificada do Sistema de Sólidariedade Social. Em 2007 comemora 30 anos de vida ao serviço da Segurança Social, cujos principais momentos se destacam:

1977

Criação do IGFSS pelo Decreto-lei n.º 17/77

Primeiras atribuições:

- Mobilização e Gestão dos Meios Financeiros
- Arrecadação e Gestão das Contribuições
- Gestão dos Valores do Património Financeiro
- Organização do Orçamento da Segurança Social
- Elaboração da Conta da Segurança Social

The logo consists of the number '30' in a large, stylized, dark red font, with the word 'ANOS' in a smaller, dark red, serif font directly below it.

1978

Normas de elaboração do Orçamento da Segurança Social

Integração na carteira de títulos, dos Títulos de Crédito adstritos a fundos

1980

Integração do Fundo Socorro Social

Criação da Direcção Serviços Jurídico-Contenciosos

1981

Transferência do Património Imobiliário do Centro Nacional de Pensões

1982

Autorização para alienação do Património Imobiliário

30 ANOS

1984

Lei de Bases da Segurança Social: Lei n.º 28/84, de 14 de Agosto

1986

Início de transferências do Fundo Social Europeu
Criação da Taxa Social Única

1989

Criação do Fundo de Estabilização Financeira

1992

Controlo dos Acordos transferidos dos ex-CRSS

1996

Criação da Comissão do Livro Branco

1998

Instituição do sistema de controlo interno da Administração Financeira do Estado

1999

Novo Estatuto Orgânico

2000

Definição da Estrutura Orgânica Central e Distrital

Nova Lei de Bases do Sistema de Solidariedade e Segurança Social: Lei n.º 17/2000, de 8 de Agosto

2001

Gestão directa de todo o Processo de Cobrança Contributiva e Gestão da Dívida

Criação das 18 Delegações Distritais

Criação das 18 Secções de Processo

Instauração e instrução dos processos de execução de dívidas

Lei do enquadramento orçamental

- IGFSS tesouraria única
- Regime especial de execução do OSS

2002

Nova Lei de Bases do Sistema de Solidariedade e Segurança Social: Lei n.º 32/2002, de 20 de Dezembro

POCISSS (Plano Oficial de Contas das Instituições de Solidariedade e Segurança Social)

SIF – Sistema de Informação Financeira

SGC – Sistema de Gestão de Contribuintes - Uniformização da Gestão das Contribuições à Segurança Social

2004

DL n.º 112/2004, de 13 de Maio:

- As delegações são extintas
- As competências de gestão de contribuintes e contribuições são transferidas para o Instituto de Segurança Social, IP.
- Permanecem no IGFSS as 18 Secções de Processo e as competências de gestão da dívida

Implementação do SIADAP e Gestão por Objectivos

1.ª Avaliação *Common Assessment Framework* (CAF)

2005

O Conselho Directivo assina 1.ª Carta de Missão no MTSS

2.ª Avaliação CAF

2006

Reconhecimento *Committed to Excellence*, pela APQ/EFQM

Programa de Responsabilidade Social

3.ª Avaliação CAF



30
ANOS

3. O QUE FAZEMOS

Assentes em quatro áreas nucleares, as principais atribuições do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP são:

Planeamento, orçamento e conta

- Preparar o Orçamento da Segurança Social (OSS) e controlar a sua execução
- Elaborar a Conta da Segurança Social
- Efectuar o controlo estratégico das instituições e serviços do sistema

Gestão financeira

- Exercer as funções de tesouraria única do sistema de Segurança Social
- Planear e controlar a execução financeira das receitas e despesas previstas no OSS
- Rentabilizar os excedentes de tesouraria

Gestão da dívida

- Analisar a evolução da dívida à Segurança Social
- Assegurar a cobrança coerciva da dívida à Segurança Social
- Adoptar medidas extraordinárias de regularização da dívida

Gestão do Património Imobiliário

- Administrar e conservar o património imobiliário da Segurança Social
- Gerir o património imobiliário do Instituto constituído ou não em condomínio
- Promover programas de alienação do património imobiliário

4. MODELO DE GESTÃO

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.

Existindo desde 2004 uma gestão por objectivos, o IGFSS consolidou, desta forma, em 2005, a cultura de orientação para resultados, através da melhoria das ferramentas de gestão e do alinhamento estratégico.

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, o Conselho Directivo lançou, para além dos objectivos fixados, uma série de projectos transversais que reclamaram alterações comportamentais e culturais no âmbito da instituição.

Com a concretização de tais objectivos, o IGFSS tem construído 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.

A Carta de Missão foi, neste contexto, a base para a definição do modelo de gestão do IGFSS que privilegia cinco dimensões: Gestão por Objectivos, Gestão da Qualidade, Gestão de Recursos Humanos, Gestão da Comunicação e Responsabilidade Social.

Ao nível da **Gestão por Objectivos** é de assinalar, como aspecto inovador, a adopção da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), primeiro como uma evolução natural do sistema de planeamento e de monitorização da *performance* e mais tarde como sistema de gestão estratégica.

No âmbito da **Gestão de Recursos Humanos** foram lançadas políticas exigentes, totalmente alinhadas com a estratégia da Organização, suportadas por um sistema de avaliação de desempenho individual dos colaboradores, corporizado pelo Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), e por um planeamento rigoroso que inclui a elaboração e execução anual dos Planos de Formação, de Recrutamento e de Combate ao Absentismo, entre outras iniciativas.

A **Gestão da Comunicação** é outro dos eixos do modelo de gestão cujos resultados são animadores. Apostando na transparência da gestão, lançaram-se em 2006 mais de 500 acções e iniciativas visando o reforço da identidade institucional e dos laços de pertença. As decisões do Conselho Directivo são comunicadas na hora. A comunicação electrónica é intensa e favorece a alimentação de uma intranet bastante dinâmica.

O modelo de gestão do IGFSS assenta também na **Gestão da Qualidade**. Na Carta de Missão estabeleceram-se como objectivos o reconhecimento *Committed to Excellence* até 2007 e a certificação pela Norma NP EN ISO 9001:2000 no ano subsequente.

Por fim, foi lançado em 2006 o primeiro Programa de **Responsabilidade Social** do IGFSS que contemplou dez medidas, entre as quais a campanha de Natal, o apoio a cinco instituições beneficiárias, o Banco do Tempo e a política de reciclagem. Este Programa foi precedido da assinatura de uma Carta de Valores elaborada pelos dirigentes do Instituto, que deu corpo aos princípios norteadores do modelo de gestão: rigor, imparcialidade, eficiência, ética e inovação.

Estas cinco dimensões têm vindo a ser desenvolvidas de forma articulada tirando partido de práticas inovadoras de gestão.

A meio do seu mandato e perante o cumprimento das metas propostas o Conselho Directivo continua determinado em caminhar firmemente na prestação de um serviço público de maior qualidade, ao encontro das expectativas e necessidades dos seus colaboradores, clientes e Sociedade.

5. GESTÃO DA QUALIDADE

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

Inovador no âmbito da Administração Pública portuguesa, o plano visava efectuar, 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 *Common Assessment Framework* (CAF) e determinar onde deveria evoluir em termos de Qualidade.

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

Mais tarde, em 2005, o Conselho Directivo assumiu na Carta de Missão 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 contempla 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 Gestão da Qualidade 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.

5.1 O reconhecimento *Committed to Excellence*

O IGFSS foi a quinta entidade nacional, entre organizações públicas e privadas, a ser distinguida com o reconhecimento *Committed to Excellence* da European Foundation for Quality Management, atribuído pela APQ.



A conquista deste reconhecimento, que encerrou a primeira etapa do Projecto da Qualidade, foi fruto de um processo exigente que envolveu toda a Organização e que se iniciou em Novembro de 2005 com a realização de um exercício de auto-avaliação, baseado na recolha de evidências, e do qual resultou a identificação de oportunidades de melhoria.

Com base no sistema de pontuação dos nove critérios da CAF, cujo desenho assenta na estrutura de avaliação da EFQM, o Instituto registou em 2005 um crescimento de 44,8 por cento comparativamente ao processo de auto-avaliação de 2004, denotando o esforço e preocupação constantes na melhoria contínua.

O resultado do questionário traduziu-se nos 24,9 valores, numa escala global de 0 a 45 e em que cada um dos 27 subcritérios 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 prioritização das 37 oportunidades de melhoria identificadas e no planeamento das 6 acções seleccionadas como prioritárias, culminando, no dia 16 de Dezembro de 2005, com o envio do documento de candidatura à Associação Portuguesa para a Qualidade.

De acordo com o esquema de reconhecimento deste primeiro nível de excelência no percurso para o Prémio Europeu da Qualidade, foram eleitas 3 acções de melhoria no documento de candidatura: a realização de um inquérito de satisfação aos colaboradores; o lançamento de um inquérito de satisfação aos clientes externos do IGFSS; e o desenvolvimento de um Programa de Responsabilidade Social.

Nos sete meses seguintes cada uma das acções foi desenvolvida sob orientação do Grupo da Qualidade, com a participação activa das chefias e do Conselho Directivo.

O inquérito de satisfação dos clientes externos, realizado entre Fevereiro e Julho de 2006, envolveu a remessa de 2.147 questionários aos principais clientes do Instituto: contribuintes, arrendatários, administrações de condomínio e instituições públicas. Os questionários recebidos foram tratados pelo Grupo da Qualidade dando origem a um Relatório Preliminar que identificava as principais oportunidades de melhoria. Mediante a sua validação pelas chefias foi emitido um Relatório Final com 8 Planos de Acção a executar pelas unidades orgânicas envolvidas. Com uma taxa de resposta de 23 por cento, o inquérito revelou que a taxa média de satisfação dos clientes se situa na casa dos 64 por cento.

A segunda acção de melhoria, igualmente conduzida com recurso à “prata da casa”, passou pela inquirição dos colaboradores sobre 11 dimensões de satisfação no trabalho. No espaço de 5 meses foi preparado o inquérito, recolhida a opinião de 370 colaboradores (76 por cento do total) e analisados os respectivos resultados, que apontavam para um nível global de satisfação na ordem dos 70 por cento. Foram identificadas 15 oportunidades de melhoria que entraram de imediato em fase de execução.

Finalmente, precedido da assinatura da Carta de Valores do IGFSS, foi lançado o Programa de Responsabilidade Social, que contempla 10 medidas, no plano interno e no plano externo.

Lançadas as três acções de melhoria preconizadas foi escrutinada a qualidade da respectiva execução. Foi assim que em Julho de 2006 se enviou o Plano Final à APQ para que fosse avaliado o trabalho desenvolvido. A validação teve lugar no dia 1 de Setembro, através de uma visita que possibilitou o contacto directo com o Grupo da Qualidade, os membros do Conselho Directivo, os dirigentes e diversos colaboradores.

Em 14 Setembro de 2006 o IGFSS foi formalmente notificado da atribuição do reconhecimento *Committed to Excellence*.

A conquista deste nível de reconhecimento da EFQM foi visto por todos os dirigentes e colaboradores como uma recompensa pelo esforço desenvolvido, mas sobretudo como um factor de estímulo à caminhada entretanto empreendida tendo em vista a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade.

5.2 A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade

A segunda etapa do Projecto Qualidade, com olhos postos na certificação pela Norma NP EN ISO 9001:2000, não se cinge ao levantamento e formalização de processos e procedimentos, nem à declaração de intenções relativamente à aplicação de normativos. Antes é encarada como a evolução natural da cultura organizacional e dos valores partilhados pelos membros do IGFSS, a todos os níveis, e resulta da firme convicção de que se trata de um meio indispensável à consolidação do sistema de gestão por objectivos e à adopção de um modelo de gestão mais eficaz e eficiente, orientado para a satisfação das necessidades dos seus clientes.

O mais importante é a atitude institucional assumida e que se traduz na visão de ser um Instituto líder na Qualidade do serviço público.

Para tanto começou por ser definida uma Política da Qualidade, assente em 7 compromissos, devidamente traduzidos em objectivos, indicadores e metas quantificadas, de forma a poder medir os progressos alcançados.



Política da Qualidade do IGFSS.

Por outro lado, a concretização das oportunidades de melhoria desencadeadas no âmbito do processo de reconhecimento *Committed to Excellence*, para além de ser condição *sine qua non* para esta distinção, permitiu também ir caminhando ao encontro dos requisitos da Norma Internacional de certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

Ao mesmo tempo, foi sendo desenvolvida a fase de documentação do SGQ, assente, em particular, no desenho dos procedimentos numa lógica funcional (Abordagem por Processos) e na elaboração de um Manual da Qualidade.

Neste contexto, o ano de 2006 ficou marcado pela adopção de um conjunto ferramentas e boas práticas de gestão que alimentam o Sistema de Gestão da Qualidade do IGFSS de que são exemplos:

- Realização do inquérito de satisfação de colaboradores;
- Realização do inquérito de satisfação dos clientes externos;
- Realização do inquérito de satisfação de clientes internos;
- Colocação de caixas de sugestões nos balcões de atendimento;
- Adopção de uma Abordagem por Processos;

- Desenho fluxo gramático dos procedimentos dos Processos de Negócio, de Suporte e de Gestão;
- Elaboração do Manual da Qualidade;
- Definição de um dicionário de competências e conteúdos funcionais;
- Adopção de um sistema de avaliação de fornecedores.

Todas estas iniciativas são peças de um *puzzle* que vão sendo colocadas pelo IGFSS com vista à certificação do Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com os requisitos da Norma Internacional ISO 9001:2000.

E porque um dos principais requisitos da certificação se prende com a orientação para o cliente, sendo aliás este o primeiro compromisso da Política da Qualidade do IGFSS, importa dar algum destaque aos resultados dos inquéritos de satisfação dos clientes internos e externos, realizados em 2006.

O inquérito de satisfação dos clientes externos foi realizado entre Fevereiro e Julho de 2006 e envolveu a remessa de 2.147 questionários aos principais clientes do Instituto: contribuintes, arrendatários, administrações de condomínio e instituições públicas. Os questionários recebidos foram tratados pelo Grupo da Qualidade dando origem a um Relatório Preliminar que identificava as principais oportunidades de melhoria. Após a validação pelas chefias foi emitido um Relatório Final com 8 Planos de Acção a executar pelas unidades orgânicas envolvidas. Com uma taxa de resposta de 24%, o inquérito revelou que a taxa média de satisfação dos clientes se situa na casa dos 64%.

Serviço avaliado	N.º questionários enviados	N.º questionários respondidos	Taxa de Resposta	Grau de satisfação
Abastecimento Financeiro	29	14	48%	82%
Orçamento e Conta	18	12	67%	58%
Património - Arrendatários	250	72	29%	58%
Património – Administrações de Condomínio	300	92	31%	58%
Dívida - Secções de Processo	1.550	299	19%	66%
Média	2.147	489	23%	64%

Por sua vez, o inquérito de satisfação aos clientes internos, realizado no 4.º trimestre de 2006, visava a análise de cada Unidade Orgânica pelas restantes (nível de satisfação dos serviços prestados internamente), proporcionando a identificação de "zonas cinzentas" ou com menor eficiência ao nível da actuação dos serviços.

No preenchimento do questionário pretendia-se apenas a opinião mais verdadeira em relação ao nível de satisfação dos serviços prestados internamente, para de forma construtiva serem iden-

tificadas oportunidades de melhoria possíveis e/ou as causas de insatisfação, em resultado das quais todos os serviços beneficiam reciprocamente.

Este inquérito constituiu o primeiro passo para a contratualização de níveis de serviço (SLA – *Service Level Agreement*), numa clara aposta na melhoria do serviço ao cliente interno e consequentemente no aumento da satisfação dos clientes externos.

Os questionários foram remetidos às 11 unidades orgânicas do IGFSS, tendo sido aferido um grau médio de satisfação global de 78%. As pontuações oscilaram entre os 59% e os 89%.

À semelhança do que sucede com as oportunidades de melhoria resultantes dos inquéritos de satisfação de colaboradores e de clientes externos, o Grupo da Qualidade assegura a monitorização trimestral da execução dos respectivos planos de acção.

5.3 Os resultados CAF

A *Common Assessment Framework* (CAF) é um modelo de análise organizacional que permite às organizações públicas realizarem um exercício de auto-avaliação, pelo que se aplicado de forma continuada evidencia o seu crescimento e evolução à luz de 9 critérios, 5 de Meios e 4 de Resultados:

Meios	Liderança
	Planeamento e Estratégia
	Gestão das Pessoas
	Parcerias e Recursos
	Gestão dos Processos e da Mudança
Resultados	Resultados orientados para os Cidadãos / Clientes
	Resultados relativos às Pessoas
	Impacto na Sociedade
	Resultados de Desempenho-Chave

A sua aplicação favorece a melhoria contínua da organização e as suas conclusões fomentam a implementação de projectos de mudança ou de inovação, numa cultura de serviço público orientado para o cidadão.

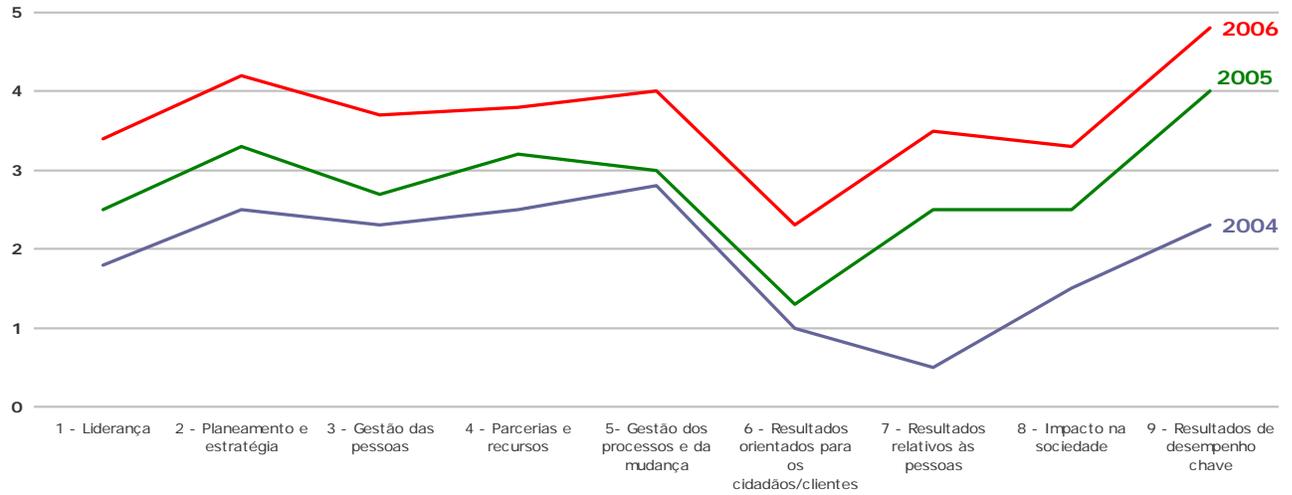
O processo de auto-avaliação inicia-se com a fase de recolha de evidências, na qual são compilados os documentos que posteriormente sustentam o preenchimento do questionário de auto-avaliação e a atribuição da classificação a cada um dos 9 critérios da CAF, divididos em 27 subcritérios.

O IGFSS realizou em 2006, pelo terceiro ano consecutivo, este exercício de auto-avaliação. Por um lado, permitiu medir a evolução do IGFSS em matéria de Qualidade e, por outro, é uma fonte de identificação de oportunidades de melhoria.

Em três anos foram reconhecidas 75 oportunidades de melhoria, cuja execução dos planos de acção é trimestralmente monitorizada. Das 44 oportunidades de melhoria resultantes dos exercícios de 2004 e 2005, cerca de 66 por cento já se encontram implementadas. Das 31 acções consideradas em 2006, estão propostas executar 87 por cento em 2007.

O IGFSS fez o exercício de auto-avaliação três anos consecutivos, registando uma classificação de 33 pontos em 2006, numa escala de 0 a 45 valores. Esta classificação, suportada por um conjunto de mais de 300 evidências, significa uma variação positiva de 32,5 por cento face ao resultado atingido em 2005 e de 91,9 por cento face à classificação obtida no ano de 2004.

Classificação do IGFSS na CAF



6. GESTÃO POR OBJECTIVOS

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 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.

O ciclo anual de gestão do IGFSS passou a integrar assim 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 fixados.

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

Mensalmente, 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.

6.1 A adopção da metodologia *Balanced Scorecard*

Ao nível da Gestão por Objectivos é de assinalar, como aspecto inovador, a adopção da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), primeiro, em 2006, como uma evolução natural do sistema de planeamento e de monitorização da *performance* e mais tarde como sistema de gestão estratégica, já no planeamento da actividade para 2007.

Metodologia BSC



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

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

Inicialmente, foi adoptado com o propósito de reforçar e melhorar o sistema de avaliação de desempenho organizacional, permitindo

uma leitura global e integrada da *performance* sob quatro perspectivas diferentes e interdependentes (financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento).

Mas cedo o BSC foi entendido como um importante modelo de gestão estratégica, susceptível de promover a melhoria e aprendizagem contínuas e de garantir o alinhamento e coerência entre as iniciativas operacionais (objectivos e projectos) e a estratégia da organização.

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

A segunda fase de adopção do BSC ficou também marcada pela implementação de um sistema de informação de gestão, através do qual o IGFSS consegue efectuar o controlo *on-line* dos níveis de *performance* e monitorizar com mais exactidão as iniciativas correctivas. Este software de gestão, que permite o desenho dos mapas estratégicos e o apuramento da sua eficácia, foi adquirido e desenvolvido no segundo semestre de 2006, mas entrou em produtivo no ano de 2007.

Procurou-se, sobretudo, a adopção de um sistema de gestão estratégica integrado que permitisse, não apenas a definição e acompanhamento dos objectivos e a avaliação do desempenho organizacional, mas também a clarificação e comunicação da estratégia, missão e visão da organização, bem como a garantia do alinhamento da organização em torno dos seus objectivos estratégicos e a orientação para a acção e para a execução da estratégia "no terreno".

A sua adopção foi bastante facilitada pela cultura e valores partilhados pelos dirigentes e colaboradores do IGFSS, por um lado, e pelos sistemas de gestão já implementados, designadamente no que concerne ao sistema de gestão por objectivos e ao sistema de gestão da qualidade.

Com o patrocínio directo do Conselho Directivo e total envolvimento do corpo de dirigentes neste projecto, e considerando os recursos disponíveis e a necessidade de assegurar a retenção do *know-how* do processo, o IGFSS optou por não recorrer ao apoio de consultores externos tendo antes apostado nos seus recursos internos e na realização de algumas sessões de formação e *workshops* específicos sobre a matéria.

Ao contrário do que normalmente sucede – em que a adopção de um novo modelo de gestão constitui um corte radical com o passado – o IGFSS optou por implementar gradualmente o *Balanced Scorecard*, assegurando a sua integração com os modelos e instrumentos de gestão já existentes, designadamente com o sistema de Gestão por Objectivos, com o SIADAP e com o Sistema de Gestão da Qualidade.



Mapa estratégico corporativo para 2007.

7. OBJECTIVOS NUCLEARES: RESULTADOS ATINGIDOS

Atenta a Resolução do Conselho de Ministros n.º 199/2005, de 29 de Dezembro, de entre os 75 objectivos operacionais fixados para o ano de 2006, foram eleitos 5 Objectivos Nucleares.

A selecção dos primeiros quatro objectivos centrou-se nas áreas de negócio – Gestão da Dívida, Financeira, do 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.

O quinto objectivo escolhido corresponde ao compromisso na obtenção do reconhecimento *Committed to Excellence*, apostado que está o IGFSS na prestação de um serviço público de maior qualidade e de aproximação ao cidadão.

Nesta hora de balanço, aprez registar ao Conselho Directivo a superação de todos os Objectivos Nucleares que espelham o desempenho global atingido pelo IGFSS na prossecução da sua missão.

Área	Persp.	Objectivo	Indicador	Meta	Performance 2006		
					Perf.	Desvio	Menção qualita.
Gestão da Dívida	Financeira	Aumento da Cobrança da Dívida à SS em processos executivos	Aumento percentual face a 2005	80%	102%	22%	↑ Objectivo superado
Património Imobiliário	Financeira	Aumento de 20% da receita de alienação do património em relação a 2005	Valor das receitas extraordinárias em 2006	12 M€	12,05 M€	0,05 M€	↑ Objectivo superado
Orçamento e Conta	Cliente	Fornecimento tempestivo da Execução Mensal Consolidada da SS	Prazo mensal de apresentação dos mapas orçamentais (taxa de cumprimento)	Dia 22	125%	25%	↑ Objectivo superado
Financeira	Financeira	Rentabilização dos excedentes de tesouraria	Diferencial entre a rentabilidade média do IGFSS e a rentabilidade média do MMI	0,05	0,20	0,15	↑ Objectivo superado
Qualidade	Processos Internos	Certificação <i>Committed to Excellence</i> pela APQ/EFQM	Data do reconhecimento	30 de Nov.	14 de Set.	2,5 Meses	↑ Objectivo superado

8. PERFORMANCE DA GESTÃO DA DÍVIDA

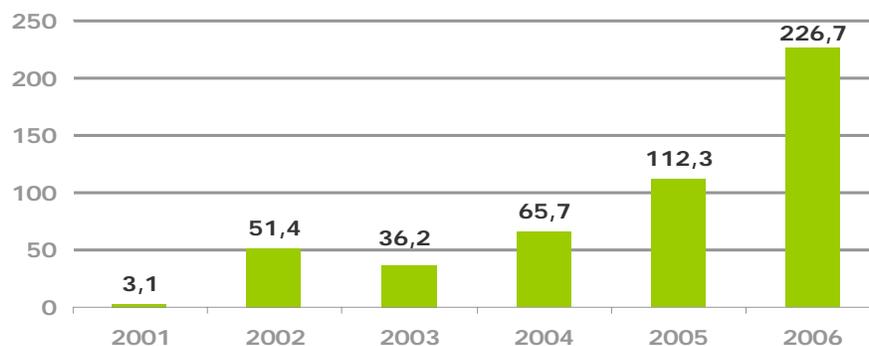
A criação das dezoito Secções de Processo distritais para a execução dos créditos à Segurança Social visou ganhar autonomia na cobrança das dívidas do Sistema, garantindo maior facilidade, celeridade e eficiência do processo e concorrer para o combate à evasão e fraude contributivas.

Desde Setembro de 2001 foram instaurados mais de 606 mil processos executivos, recuperando-se um montante global de aproximadamente 495,5 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 determinou como objectivo nuclear para 2006 aumentar a eficácia na cobrança da dívida, no âmbito dos processos executivos.

Tendo já sido alcançado em 2005 um aumento percentual da cobrança da dívida de 71 por cento, mais extraordinário se torna o resultado obtido em 2006, com um crescimento da dívida cobrada nas Secções de Processo na ordem dos 102 por cento, representando uma arrecadação de créditos de cerca de 226,7 milhões de euros pela via coerciva.

Cobrança Coerciva da dívida (secções de processo)



(em milhões de euros)

No espaço de 2 anos, englobando a via da recuperação extraordinária (11 milhões de euros), foi mais do que triplicado o valor anual global de cobrança da dívida à Segurança Social, que passou de um volume de 65,7 milhões de euros para uma receita de 238 milhões, no final de 2006.

Foram ainda enquadrados em acordos prestacionais cerca de 118 milhões de euros em mais de 6.500 processos executivos.

Através da gestão de grandes devedores em medidas de regularização extraordinária, foi também enquadrado em acordos o valor de 88,6 milhões de euros, duplicando o valor de 2005. Por outro lado, mantendo o foco na viabilização das empresas, foram ainda salvaguardados 5.321 postos de trabalho.

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.

A actuação do IGFSS em matéria de gestão da dívida à Segurança Social, contribuiu assim 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.

Estes foram os objectivos traçados pelo Conselho Directivo na Carta de Missão e que, em 2006, continuaram a produzir bons resultados. Não só no aumento da cobrança da dívida, mas também na inerente projecção de uma imagem de rigor do Sistema de Segurança Social.

Ambicionando a garantia de uma "Justiça Contributiva" e assumindo uma participação activa no Plano de Combate à Fraude e Evasão Contributiva, o IGFSS, em 2006, solicitou a penhora de 13,3 mil contas bancárias, mais 56 por cento que no ano anterior, que permitiram recuperar 20 milhões de euros neste ano.

Durante o ano de 2006 continuou a aposta na citação de contribuintes em massa, no âmbito do projecto SARS (Sistema Auxiliar de Regularização de Saldos), cujos resultados acabaram de ser relatados.

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

9. PERFORMANCE DA GESTÃO FINANCEIRA

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

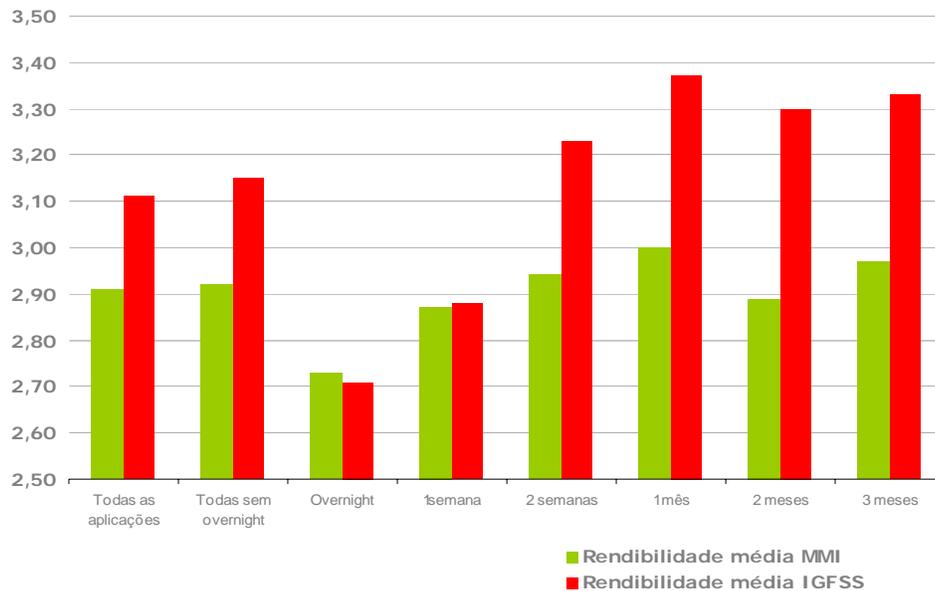
A gestão dos fluxos financeiros do Sistema passa também pela rentabilização dos excedentes de tesouraria, com recurso aos produtos disponíveis no mercado.

Foi neste contexto que se manteve como objectivo nuclear para 2006 obter um diferencial médio anual positivo superior a 5 pontos base entre a rentabilidade média do IGFSS e a rentabilidade média do MMI – Mercado Monetário Interbancário, no conjunto das aplicações financeiras.

Durante o ano de 2006, o capital médio diário em aplicação subiu aos 1.049,65 milhões de euros, obtendo-se uma taxa de rentabilidade média nas aplicações negociadas de 3,11 por cento, mais 81 pontos base face ao ano anterior.

A *performance* do Instituto ficou muito além do pretendido, situando-se a rentabilidade média do IGFSS 20 pontos base acima da rentabilidade média do MMI para o conjunto das aplicações financeiras.

Rendibilidade média das aplicações financeiras



A *performance* atingida resulta da gestão diária de tesouraria, que conduz a saldos de depósitos à ordem de menor dimensão e, conseqüentemente, à possibilidade de concentração de valores para consulta, reforçando a capacidade de negociação do IGFSS junto dos bancos.

A rendibilidade média obtida pelo Instituto nas aplicações negociadas em 2006, com excepção do prazo *Overnight*, situou-se nos 3,15 por cento (mais 83 pontos base face ao ano anterior), tendo-se obtido um diferencial face ao MMI de 23 pontos base, mais 4 pontos base face ao ano anterior.

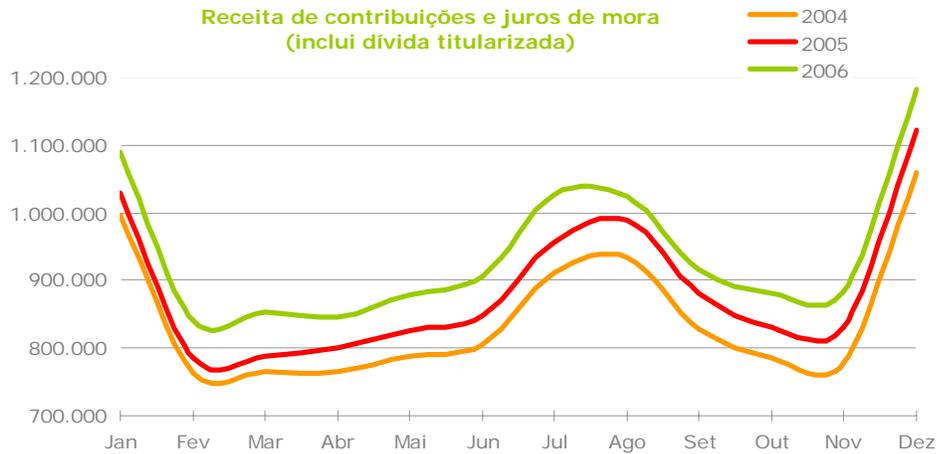
Foi nos prazos de 2 semanas e 1 mês que o Instituto aplicou a maior parcela de capital - 624,55 milhões de euros – representando 59,5 por cento do capital médio aplicado durante o ano.

Por sua vez, foi nos prazos de 1 mês e 2 meses que o IGFSS obteve as melhores *performances*, apresentando diferenciais médios superiores ao MMI em 37 e 41 pontos base, respectivamente.

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

Em 2006, em termos médios mensais, o provimento financeiro para prestações sociais ascendeu a cerca de 1,35 mil milhões de euros, registando-se uma execução inferior ao valor previsto na ordem dos 3,2 por cento, tendo para isso contribuído o comportamento favorável de algumas rubricas da despesa, nomeadamente as referentes a pensões e acção social.

Em relação à receita, o valor acumulado de contribuições e juros de mora em 2006 cifrou-se nos 11,3 mil milhões de euros, valor superior à previsão inicial em 221 milhões de euros, isto é, em mais dois por cento.



(Em 1.000 euros)

Num contexto económico menos favorável, as contribuições depositadas nas contas bancárias do IGFSS assumem valores assinaláveis, superiores à previsão efectuada, significando um crescimento de 6 por cento relativamente ao período homólogo de 2005.

Em 2006, a actividade do IGFSS no domínio da gestão financeira também ficou marcada pelo desenvolvimento ou criação de diversos mecanismos de controlo e ferramentas de gestão, para dar resposta aos objectivos operacionais de (i) aumento da eficácia no controlo das Tesourarias, (ii) controlo e planeamento dos abastecimentos financeiros, (iii) rentabilização dos excedentes de tesouraria e (iv) controlo dos serviços financeiros, nomeadamente:

(i) aumento da eficácia no controlo das Tesourarias

- Foram efectuados relatórios de acompanhamento das das tesourarias que operam com o Sistema de Gestão de Tesourarias (GT) para o registo da cobrança de contribuições, relativos aos anos de 2005 e 2006, com o objectivo de garantir a consistência de saldos da Conta Consolidada da Segurança Social e garantir o cumprimento de normas das tesourarias;
- Procedeu-se ao controlo da contabilização das cobranças efectuadas pelo Interface SGC-SIF (Sistema de Gestão de Contribuintes – Sistema de Informação Financeira) com o objectivo de identificação de cobranças não integradas em conta-corrente, e consequentemente não contabilizadas em SIF, procedendo-se ao reporte ao Instituto de Segurança Social, IP que promoveu, em articulação com o Instituto de Informática IP, a integração dos registos em falta;
- Efectuou-se o controlo diário e mensal das cobranças de receitas do SEF (Sistema de Execuções Fiscais) que são efectuadas através das Tesourarias GT;

- Dada a inexistência de interface SEF-SIF criou-se um mecanismo alternativo de controlo do cumprimento de normas de registo de depósito pelas tesourarias do IGFSS, ligadas às Secções de Processo, tendo sido elaborados relatórios de acompanhamento que foram disponibilizados ao Departamento de Contribuintes;
- Realizou-se o acompanhamento do Interface SICC-SIF (Sistema Integrado de Contas Correntes – Sistema de Informação Financeira) e GT-SIF, com o objectivo de alterar o sistema de contabilização das contribuições de modo a garantir a execução orçamental de forma atempada; Ainda neste âmbito foram efectuados desenvolvimentos das interfaces das Regiões Autónomas.

(ii) controlo e planeamento dos abastecimentos financeiros

- Foi alterada a estrutura dos Planos de Tesouraria, tendo sido acrescentadas novas “sub-rubricas”, com o objectivo de identificar a natureza dos pedidos de abastecimento com maior detalhe;
- Foram solucionadas as diferenças nas contas de Transferências detectadas ao nível da Consolidação, referentes às Caixas não integradas - Pagamento de Contribuições para a Segurança Social por encontro de contas com o IGFSS - CN n.º 31/CD/2003, em articulação com o Instituto da Segurança Social, IP;
- Iniciou-se a análise e controlo do Subsidio Complementar de Desemprego / Pedidos de reembolso ao IEFP, por força da transferência destas competências para o Departamento Financeiro;
- Procedeu-se à Previsão mensal das transferências a efectuar para as Instituições da Segurança Social (ISS` s), com o objectivo de garantir a sua correspondência com os calendários acordados e o acompanhamento dos pedidos de abastecimento financeiro, através da manutenção do Modelo de Previsões e Controlo dos Abastecimentos Financeiros;
- Efectuou-se o acompanhamento do processo de devolução de disponibilidades financeiras das ISS's e garantiu-se a contabilização dos pedidos de regularizações dos abastecimentos financeiros;
- Divulgou-se a implementação de novos processos (automatização), designadamente ao nível do Abastecimento Financeiro ao DAISS (Departamento de Acordos Internacionais da Segurança Social) e Caixas de Previdência sobre o processo de abastecimento financeiro, via SIF, para reembolso aos países estrangeiros das prestações pagas a beneficiários portugueses;
- Disponibilizou-se informação de gestão aos gestores do Sistema de Segurança Social relativamente aos desvios mensais dos planos de tesouraria vs abastecimentos financeiros.

(iii) rentabilização dos excedentes de tesouraria

- Foi revisto o Modelo de Previsões e Controlo dos Abastecimentos Financeiros, com vista à optimização da rentabilidade financeira das disponibilidades, tendo-se procedido a

uma nova reavaliação do modelo de articulação entre os Planos de Tesouraria das ISS's e o Plano de tesouraria do IGFSS.

(iv) controlo dos serviços financeiros

- A actividade ao nível das formas e canais de recebimento ficou marcada com a introdução de dois novos protocolos e com a atribuição de novas funcionalidades e de substituição do banco de apoio, resultante do processo de denúncia do contrato da Caixa Geral de Depósitos para o Multibanco-serviço especial;
- Os dois novos protocolos foram realizados com a Caixa Geral de Depósitos para os Débitos Directos no âmbito dos processos executivos e com os CTT para a cobrança de documentos de citação das Secções de Processo;
- Por outro lado, foram desenvolvidas novas funcionalidades com o novo Banco de Apoio – Millennium BCP – relativamente ao serviço especial Multibanco, alargando o serviço às Regiões Autónomas e aos trabalhadores independentes de escalão zero, domésticas efectivas e produtores agrícolas;
- Foi proposta à APB a celebração de uma adenda ao Protocolo estabelecido com esta entidade para cobrança da Taxa Social Única (TSU), de forma a abranger documentos de emissão prévia, a utilizar desde já no âmbito da cobrança coerciva de contribuições;
- Deu-se início ao processo de instalação de terminais de pagamento automático (TPA`s) nas tesourarias GT.

Relativamente ao **Projecto da Tesouraria Única**, os actuais canais de cobrança asseguram já a centralização dos recebimentos em contas do IGFSS (cerca de 95 % da receita total), com excepção dos valores que se referem a receitas próprias de outras instituições, nomeadamente do Instituto de Segurança Social, IP (ISS).

Destes, e para aqueles que são cobrados através das Tesourarias do Sistema de Segurança Social, foi definida em 2006 a solução contabilística para permitir a parametrização da *interface* GT-SIF, viabilizando assim a centralização destes recebimentos.

Foram entretanto remetidas ao Instituto de Informática, IP as especificações técnicas das alterações necessárias ao Interface GT-SIF para a implementação da centralização dos recebimentos, nas diversas hipóteses encontradas e de um programa que permita efectuar automaticamente nas duas Entidades (IGFSS e ISS) a contabilização da regularização dos recebimentos contabilizados como Operações de Tesouraria por falta de informação que possibilite a execução orçamental no momento da cobrança.

No que respeita à centralização dos pagamentos em contas bancárias do IGFSS de processamentos efectuados directamente no SIF, avançou-se com a proposta de centralização dos pagamentos às IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social, tendo-se procedido à especificação do modelo para garantir este subprojecto, através da elaboração de propostas de Manuais de Procedimentos e Pedidos de Intervenção a efectuar no SIF, documentos de posse do Instituto de Informática, IP, e que têm servido de base aos desenvolvimentos informáticos.

O Instituto de Informática, IP elaborou o fluxo processual e documental tendo o modelo apresentado sido objecto de apreciação positiva e consequente divulgação ao ISS que concordou com a essência do mesmo. Na sequência da referida divulgação realizou-se a primeira reunião com o grupo de trabalho designado por aquele Instituto para o projecto-piloto "Pagamento às IPSS´s" tendo sido definidas as etapas para a continuação do projecto.

O planeamento dos subprojectos subsequentes será influenciado pela forma como decorrer a implementação do projecto piloto, perspectivando-se, no entanto, o avanço para a centralização de outros pagamentos que decorrem de processamentos efectuados directamente no SIF, enquanto não estiverem criadas as condições para avançar para os pagamentos que são efectuados através do SICC - Prestações, ou através de outros sistemas a montante do SIF.

Iniciaram-se, ainda, os primeiros contactos com as instituições bancárias, privilegiando numa primeira fase as que actualmente têm acordos com o ISS para o pagamento das prestações sociais, solicitando a inclusão em extracto bancário da informação que, passando a integrar os ficheiros de pagamento, possibilitará a identificação inequívoca da instituição pela qual o IGFSS efectuará o pagamento e em simultâneo a reconciliação bancária automática no SIF.

O IGFSS assegura ainda a gestão dos Fundos Autónomos, designadamente do Fundo de Socorro Social, Fundo de Garantia Salarial e outros Fundos Especiais e Programas, que de forma sintética registaram a seguinte actividade em 2006:

- O pagamento das prestações de alimentos a nível nacional, no âmbito do Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores, cifrou-se nos 9,8 milhões de euros anuais, para um total médio de 6.140 processos por mês;
- No âmbito do Fundo de Garantia Salarial, foram efectuados pagamentos de créditos salariais a 9.530 trabalhadores, no valor total de cerca de 40 milhões de euros; Em 2006 o volume total de pedidos relativos a pagamento de créditos emergentes do contrato de trabalho elevou-se a mais de 22.000 requerimentos;
- Relativamente ao Fundo Especial de Segurança Social dos Profissionais da Banca dos Casinos, o IGFSS efectuou abastecimentos financeiros num total de mais de 3 milhões de euros em 2006 e contabilizou receitas de cotizações no valor de 856 mil euros;
- No âmbito do Apoio Social a Idosos e Emigrantes Carenciados das Comunidades Portuguesas foi efectuado um pagamento na ordem dos 4,9 milhões de euros;
- O montante do apoio social aos Hemofílicos atingiu, em 2006, perto de 515 mil euros;
- No que se refere ao Fundo de Socorro Social, no ano de 2006 foram assumidos compromissos respeitantes a subsídios por pagar de anos anteriores no valor total de 9 milhões de euros, dos quais foram pagos 4,3 milhões de euros; No ano de 2006 foram concedidos subsídios no valor de 3,5 milhões de euros, tendo sido pago o montante de 2,8 milhões de euros.

10. PERFORMANCE DA GESTÃO DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO

São atribuições do Instituto administrar e conservar os cerca de 5,3 mil imóveis e fracções que integram o património imobiliário do Sistema da Segurança Social, tendo em vista a sua rentabilidade.

No âmbito da política de alienação do património foi traçado como objectivo nuclear um aumento de 20 por cento da receita de venda dos imóveis, ou seja, a meta correspondia em alcançar uma receita de alienação de 12 milhões de euros.

Assim, foram lançados em 2006 quatro concursos de alienação de imóveis, dois na região de Lisboa e dois na região Norte, cujas receitas se cifraram em 3 milhões de euros.

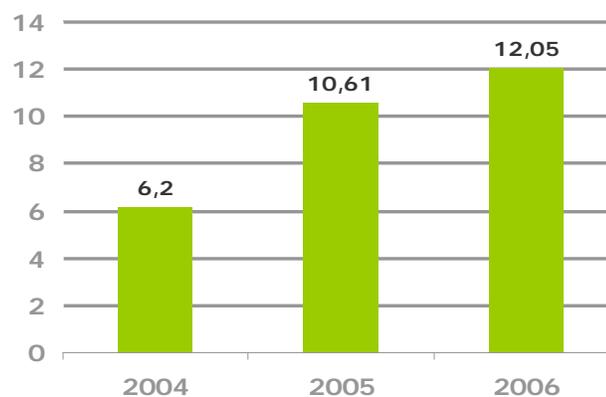
Por outro lado, foram enviadas propostas de venda aos arrendatários e assim alienadas 101 fracções, das quais 75 de habitação social e 26 de renda livre, correspondente a uma receita de 5,74 milhões de euros.

Por fim, no quarto trimestre, foi iniciada a venda das fracções que compõem o Bairro de Chelas, projecto desencadeado em 2005 com as vistorias aos 32 prédios e posterior regularização matricial e predial, que permitiu arrecadar uma receita na ordem dos 3,3 milhões de euros.

Apesar das vicissitudes do mercado imobiliário, o IGFSS alcançou uma receita de 12 milhões de euros com a alienação de 272 fracções, representando um aumento de 20 por cento face ao ano anterior, cumprindo com o objectivo nuclear fixado e que fora, aliás, traçado na Carta de Missão.

O valor das receitas de alienação do património arrecadado pelo IGFSS integra as receitas do Estado e é transferido na íntegra para o Fundo de Estabilização Financeira da Segurança Social (FEFSS).

Receita de Venda de Património



(em milhões de euros)

No âmbito do procedimento de transferência do património de habitação social para as Autarquias foram também assinados 7 autos de cessão de bens e transferidas 115 fracções.

No sentido contrário, durante o ano de 2006, foram transferidos do Instituto da Segurança Social, IP para o IGFSS um total de 304 fracções.

Por fim, no que respeita à taxa de não cobrança em imóveis de renda livre, verificou-se um decréscimo na ordem dos 16 por cento entre Janeiro a Dezembro, tendo sido registada uma taxa mínima de 5,6 por cento no mês de Agosto.

Desde 2004, todos os concursos de venda de imóveis promovidos pelo IGFSS são lançados em 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 IGFSS 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.

No site 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.

O ano de 2006 foi marcado pela adopção de uma nova estratégia na venda do património imobiliário, aproximada à que é seguida pelas empresas imobiliárias.

Adoptando-se os métodos vigentes no mercado imobiliário, o IGFSS passou a colocar placas nos andares em venda e alterou a estrutura dos anúncios publicados, reformulando o seu *layout*, redimensionando-os e aproximando-os da sua imagem institucional.

Os resultados alcançados inserem-se na estratégia definida pelo Conselho Directivo na sua Carta de Missão e visam, para além do encaixe financeiro, a redução de 30 por cento dos fogos de renda livre e de 15 por cento dos 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 dos imóveis através da realização de obras de beneficiação ou reparação e pela gestão das rendas e condomínios.

No ano de 2006 foram realizadas obras de reabilitação e valorização do património em quatro prédios onde o IGFSS detém a totalidade das fracções no montante aproximado de cem mil euros.

Por fim, uma última referência ao facto de em Setembro de 2006 ter sido aprovado o Programa de Transformação do Património que estabelece as linhas estratégicas do novo modelo de gestão para o património da Segurança Social.

O Gabinete Jurídico-Contencioso elaborou os instrumentos regulamentares que permitem pôr em prática alguns dos projectos constantes do Programa de Transformação do Património, nomeadamente o «Regulamento do Concurso para Arrendamento de Imóveis Propriedade do IGFSS» e «Regulamento do Concurso de Venda a Terceiros de Fracções Arrendadas».

11. 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.

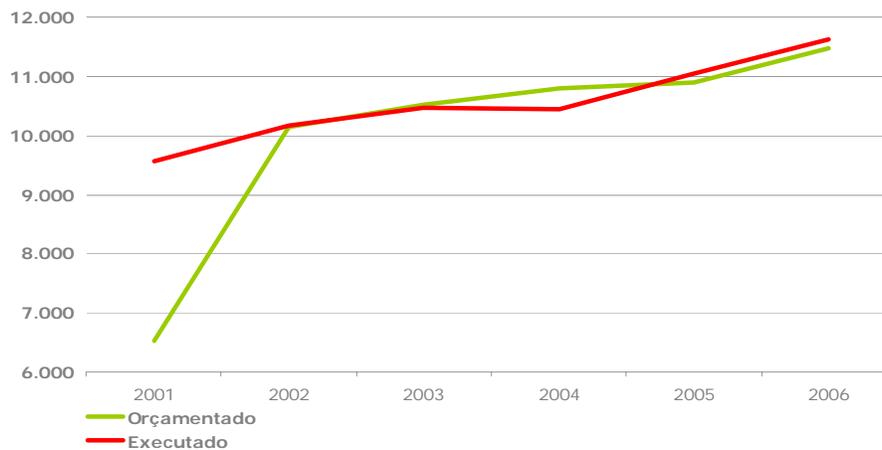
Este compromisso é ainda mais exigente se considerarmos que o IGFSS está dependente, para o seu cumprimento, do envio atempado da informação por parte das instituições do Sistema que integram o perímetro de consolidação do Orçamento da Segurança Social.

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 2006 resulta um acréscimo da receita efectiva total de 7,8 por cento e um acréscimo da despesa efectiva total de 5,6 por cento, em relação ao período homólogo de 2005.

O comportamento da receita foi motivado pela evolução positiva das contribuições que representando 59,8 por cento da receita efectiva, cresceram 5,2 por cento relativamente ao período homólogo de 2005, bem como pelo acréscimo de 13,7 por cento nas transferências correntes obtidas no período em análise.

Receita de Contribuições



(Em milhões de euros)

Nota: No exercício de 2006 os valores executados são provisórios

A evolução positiva da execução do orçamento da Segurança Social em 2006 concorreu para o encerramento do ano com um saldo orçamental na óptica da Contabilidade Pública de 715,8 milhões de Euros².

Por último, não pode deixar de ser assinalado o esforço desenvolvido em 2006 para a apresentação da Contas da Segurança Social definitivas referentes aos anos de 2002 a 2005, que, com excepção desta última, se vinham mantendo provisórias pelo atraso no fecho das contas singulares das Instituições que integram o perímetro de consolidação da Segurança Social.

² Valor provisório

12. 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.

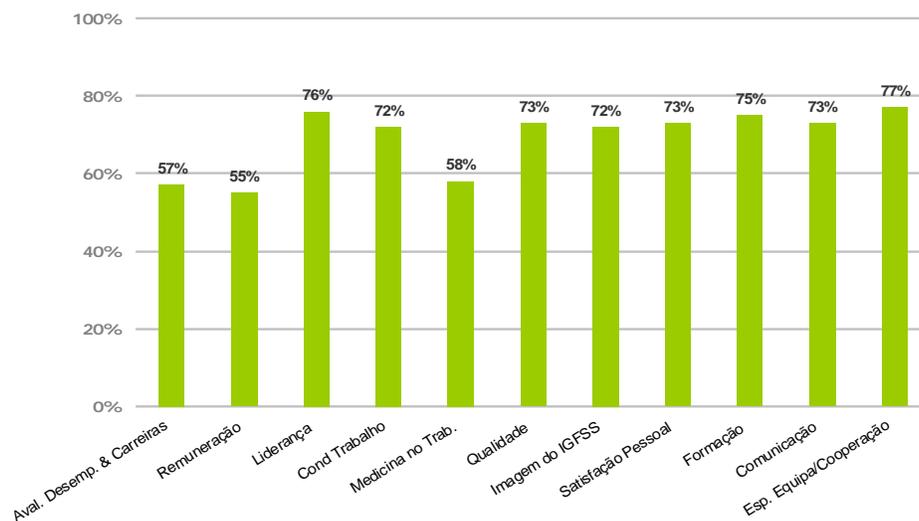
No âmbito da Gestão de Recursos Humanos foram lançadas políticas exigentes com o objectivo de recrutar 60 por cento dos efectivos desvinculados, fornecer 25 horas anuais de formação por colaborador, reduzir a taxa de absentismo de 7,4 para 6 por cento e concluir 80 por cento das avaliações de desempenho.

Com base num planeamento rigoroso as metas foram praticamente superadas no final de 2006, com uma taxa de recrutamento de 178 por cento, cerca de 40 horas per capita de formação ministradas, 95 por cento de fichas de avaliação concluídas e uma taxa de absentismo final na ordem dos 6,5 por cento.

Foi igualmente lançado em 2006 o primeiro Programa de Responsabilidade Social do IGFSS que contemplou 10 medidas concretas. A título de exemplo referem-se os resultados da campanha de Natal: foi recolhida mais de uma tonelada de alimentos, roupas e brinquedos, entre outros donativos dos colaboradores para apoiar 5 instituições de solidariedade social.

Em 2006 foi também lançado o primeiro inquérito de avaliação da satisfação dos colaboradores com o propósito de ter uma percepção clara do clima social do Instituto, recolher sugestões de melhoria e aferir o nível de satisfação quanto às práticas de gestão seguidas.

Resultados do Inquérito de Satisfação de Colaboradores



Os resultados foram muito positivos. Recolhida a opinião de 370 colaboradores (76 por cento do total), os resultados apontaram para um nível de satisfação global na ordem dos 70 por cento. Foi ainda possível a identificação de 15 oportunidades de melhoria que, divididas pelas 11 dimensões em análise, entraram de imediato em fase de execução.

Por outro lado, investiu-se fortemente na política de comunicação do IGFSS. Apostando na transparência da gestão, lançaram-se em 2006 mais de 500 acções e iniciativas visando o reforço da identidade institucional e dos laços de pertença. As decisões do Conselho Directivo são comunicadas na hora. A comunicação electrónica é intensa e favorece a alimentação de uma intranet bastante dinâmica.

Esta estratégia é alicerçada por Planos de Comunicação anuais que consolidam os canais internos de difusão electrónica da informação, apoiam o reforço da identidade corporativa e incentivam o envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento dos projectos e objectivos do Instituto.

O mix dos meios de comunicação foi alinhado graficamente segundo o conceito de comunicação e imagem que começou a ser desenvolvido no segundo semestre de 2005, simbolizado no edifício sede e inspirado numa colecção de quadros do IGFSS.

Em 2006 foi também lançado o Relatório de Audiências, com periodicidade mensal. Este documento constitui um importante instrumento de gestão no desenvolvimento da política de Comunicação do Instituto. Através deste barómetro, estabeleceu-se um ponto de medição do interesse dos clientes internos e externos do Instituto perante os conteúdos disponibilizados na rede de meios de comunicação utilizados.

Os resultados são manifestamente positivos. Em 2006, a taxa média de audiência dos boletins electrónicos foi de 72,6 por cento, o número médio mensal de acessos à intranet e internet situou-se nos 21.600 e 16.000 acessos, respectivamente, e a taxa de satisfação dos colaboradores com a comunicação subiu aos 73 por cento.



Meios de comunicação electrónicos.

Mix de canais de comunicação

- Momento Q —————> Divulgação do Projecto Qualidade
- Flash Informativo —————> Divulgação genérica
- RSF —————> Divulgação do Prog. de Responsabilidade Social
- Diário de Recortes —————> *Clipping* diário de notícias de imprensa
- Intranet —————> Divulgação em tempo real
- Newsletter —————> *Digest* de informação quadrimestral
- Placards internos —————> Divulgação a públicos sem acesso a PC
- Reuniões e eventos —————> *Marketing* relacional com as equipas

Mas o ano de 2006 também ficou marcado pela inovação no âmbito da gestão documental. Foi implementado de forma faseada ao nível das diversas unidades orgânicas do IGFSS um sistema informático de gestão documental que permitiu agilizar o tratamento e encaminhamento dos documentos electronicamente.

O Conselho Directivo salienta o envolvimento, disponibilidade e empenho de todos os colaboradores que permitiu atravessar esta fase de mudança com êxito e dar, assim, mais um passo na concretização dos objectivos traçados na Carta de Missão.

São resultados já comprovados a redução da circulação do papel e a agilização do processo de arquivo e consulta no IGFSS, onde, em média, a correspondência mensal ascende a cerca de 4.600 ofícios recebidos e 1.800 ofícios expedidos.

Ao nível da política de reciclagem, nomeadamente na gestão de resíduos sólidos e urbanos, desde 2004 existem no IGFSS procedimentos de recolha selectiva do papel e de consumíveis informáticos, os quais implicaram um esforço de sensibilização de todos os colaboradores.

No entanto, só em Maio de 2006 se iniciou a monitorização do sistema de recolha de papel para reciclagem. De Maio a Dezembro de 2006 foi registada uma recolha de 238 contentores, de 240 litros cada, com papel e cartão para reciclagem nas instalações do Instituto em Lisboa, o que significa que em média cada colaborador contribuiu para evitar o corte de 2,8 árvores. Foram poupadas no total 856 árvores durante este período.

Todos estes exemplos, bem como a redução de custos, a melhoria da qualidade das instalações e o desenvolvimento da responsabilidade social do Instituto foram apostas fortes do IGFSS no ano de 2006, que dão corpo à estratégia integrada definida pelo Conselho Directivo.

13. AVALIAÇÃO GLOBAL DA *PERFORMANCE* DO IGSS

Os objectivos operacionais para 2006 resultaram do *drill down* dos objectivos nucleares para o triénio, constantes do *Balanced Scorecard* de 2005-2008, assegurando a coerência e consistência entre si e o alinhamento com as iniciativas estratégicas e os objectivos nucleares da Carta de Missão.

Recordamos que no processo de implementação do BSC do IGSS é possível identificar duas fases distintas, embora interdependentes e complementares: a primeira fase, em 2005/2006, que consistiu na adopção do modelo do BSC como ferramenta de apoio à definição e articulação dos objectivos organizacionais e ao controlo do respectivo desempenho; e uma segunda fase, já em 2007, com a adopção do BSC como um verdadeiro sistema de gestão estratégica.

Assim, em 2006 o *Balanced Scorecard* foi utilizado apenas como uma ferramenta de suporte à avaliação do desempenho, no âmbito do sistema de gestão por objectivos já adoptado.

Desta forma, cada área procedeu ao estabelecimento de um número exacto de cinco objectivos, respectivos indicadores e metas, enquadrando cada um deles numa das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, mas ainda sem desenhar mapas estratégicos.

No total, foram definidos e aprovados 75 objectivos operacionais para o ano de 2006, distribuídos pelas quatro perspectivas: Financeira (15%), Clientes (41%), Processos Internos (32%) e Aprendizagem e Crescimento (12%).

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 dirigentes 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 aconteceu nos anos anteriores.

Nível de <i>performance</i>	
●	Objectivo superado
●	Objectivo cumprido
●	Objectivo não cumprido
●	Medição da <i>performance</i> não aplicável no período em referência
●	Informação não disponível

Em 2006 o desempenho acumulado foi muito positivo. Dos 75 objectivos estabelecidos foram atingidas ou superadas as metas para 90 por cento das situações. Em termos percentuais a *performance* foi equivalente à do ano anterior, o que se traduz num óptimo resultado atendendo não só ao facto do número de objectivos ter passado de 52, em 2005, para 75, em 2006, mas também ao facto do nível de exigência se ter elevado substancialmente num contexto de certificação de qualidade e de constantes mudanças organizacionais.

Nível de performance		Março		Junho		Setembro		Dezembro		Resultado Final	
		N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
●	Objectivos superados	22	29%	33	45%	32	43%	38	51%	50	67%
●	Objectivos cumpridos	12	16%	13	17%	16	22%	22	30%	17	23%
●	Objectivos não cumpridos	9	12%	5	6%	8	10%	7	9%	4	5%
●	Não aplicável	30	40%	23	31%	18	24%	7	9%	3	4%
●	Não disponível	2	3%	1	1%	1	1%	1	1%	1	1%
		75	100%	75	100%	75	100%	75	100%	75	100%

O resultado obtido por cada uma das quinze áreas em que se encontrou segmentado o planeamento e monitorização das actividades em 2006 é detalhado no Anexo I ao presente relatório.

No que respeita aos 35 projectos inscritos no Plano de Actividades de 2006, findo o período de avaliação, conclui-se que 77% por cento de projectos foram terminados ou avançados sem desvios, tal como se evidencia no quadro abaixo:

Nível de Performance	2004		2005		2006	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Terminado	15	44%	15	58%	27	77%
Avançado s/ Desvio	0	0%	1	4%	0	0%
Atrasado	7	21%	6	23%	2	6%
Adiado	8	23%	1	4%	2	6%
Suspensão	4	12%	3	11%	4	11%
	34	100%	26	100%	35	100%

Comparativamente ao desfecho dos projectos do ano transacto, tendo sido apurada uma percentagem de conclusão nesse período de 62 por cento, o nível de execução dos projectos de 2006 é significativamente superior.

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

Durante o último ano e meio o IGFSS tem desenvolvido um esforço grande em todas as áreas da sua actividade, nucleares e de suporte, dando resposta aos desafios e objectivos traçados na Carta de Missão. É visível o empenho e envolvimento de todos os colaboradores na aposta da melhoria contínua e na adopção de boas práticas de gestão, cujo contributo não pode deixar de ser enaltecido.

Com o alcance destes resultados o Conselho Directivo não tem dúvidas de que o IGFSS ficou mais próximo daquilo que pretende ser: um Instituto líder na qualidade do serviço público.

O CONSELHO DIRECTIVO DO IGFSS

Dr. José Gaspar
(Presidente)



Dr. Rui Fiolhais
(Vice-Presidente)



Dr.^a Joaquina Franco
(Vogal)



Dr. Nelson Ferreira
(Vogal)



ANEXO I – NÍVEL DE CUMPRIMENTO DOS OBJECTIVOS

Gestão da Dívida

	Objectivo	Indicador	Meta	Resultado 2006		
				Perfor.	Desvio	
1	Aumento da cobrança da dívida à Segurança Social em processos executivos	Aumento percentual face a 2005	80%	102%	22%	●
2	Aumento da eficiência na cobrança de dívida recente em processos executivos	Rácio de cobrança de dívida com menos de 2 anos	13%	14%	1%	●
3	Aumento da cobrança de dívida em processos da regularização extraordinária	Rácio da dívida recuperada/acordada s/ a dívida dos processos extraordinários	70%	91%	21%	●
4	Dinamização do processo de vendas de imóveis	N.º de vendas realizadas em 31-12-06	300	353	53	●
5	Aumento das penhoras efectuadas	Rácio das penhoras efectuadas sobre bens imóveis e veículos conhecidos com registo definitivo	80%	N/d	-	●

Património Imobiliário

	Objectivo	Indicador	Meta	Resultado 2006		
				Perfor.	Desvio	
1	Rentabilização do património imobiliário de renda livre a cargo do IGFSS	Rácio Proveito/Custo	5,5	2,2	3,3	●
2	Aumento de 20% da receita de alienação do património em relação a 2005	Valor das receitas extraordinárias em 2006	12 M€	12,05 M€	0,05 M€	●
3	Diminuição de 10% do n.º de imóveis/fracções de renda livre a cargo do IGFSS em relação a 31-12-2005	N.º imóveis alienados no ano	87	53	34	●
4	Aumento da eficiência na gestão da conservação dos imóveis	Taxa de cumprimento do Plano de Obras de Conservação para 2006	70%	72,73%	2,73%	●
5	Redefinição do modelo de gestão do património imobiliário	Prazo de apresentação das propostas à Tutela	30 de Setembro	30 de Setembro	0 dias	●

Gestão Financeira

	Objectivo	Indicador	Meta	Resultado 2006		
				Perfor.	Desvio	
1	Rentabilização dos excedentes de tesouraria	Diferencial entre a rentabilidade média das aplicações do IGFSS e rentabilidade média do MMI para o conjunto das aplicações financeiras	0,05	0,20	0,15	●
2	Aumento da eficiência no controlo do cumprimento Protocolo com a APB	Prazo máximo (n.º de horas do próprio dia) para o envio das situações irregulares para a Banca	13 horas	11h24m	1h36m	●
3	Aumento da eficiência e da eficácia dos Planos de Tesouraria com vista à optimização da rentabilidade financeira das disponibilidades	Prazo de revisão e implementação do modelo de articulação dos Planos de Tesouraria	30 de Junho	6 de Junho	24 dias	●
4	Aumento da eficiência no controlo das tesourarias	Prazo de revisão e implementação do Modelo de Controlo das Tesourarias	30 de Junho	31 de Maio	1 mês	●
5	Disponibilização atempada do Plano de Tesouraria à Direcção de Contabilidade	Prazo de apresentação do Plano a contar do último dia de cada mês (taxa de cumprimento)	2 dias úteis	167%	67%	●

Orçamento e Conta

	Objectivo	Indicador	Meta	Resultado 2006		
				Perfor.	Desvio	
1	Antecipação da apresentação da proposta de OSS 2007	Prazo de apresentação do dossier sobre o OSS	15 de Outubro	9 de Outubro	1 semana	●
2	Antecipação da apresentação da Conta da Segurança Social relativamente ao exercício de 2005	Prazo de apresentação das DF's e orçamentais consolidadas e respectivo relatório	30 de Junho	16 de Junho	2 semanas	●
3	Fornecimento tempestivo da execução mensal consolidada da Segurança Social	Prazo mensal de apresentação dos mapas orçamentais e respectivo relatório (taxa de cumprimento)	Dia 22	125%	25%	●
4	Elaboração atempada das directrizes contabilísticas e orçamentais p/ as ISS's	Prazo de emissão das Circulares Normativas e outras orientações técnicas (taxa de cumprimento)	15 dias úteis	160%	60%	●
5	Desenvolvimento dos instrumentos de avaliação prospectiva do comportamento da execução orçamental	Prazo de emissão dos relatórios trimestrais (até 3.º t) e mensais (4.º t) (taxa de cumprimento)	30-04-2006 31-07-2006 31-10-2006 30-11-2006 31-12-2006	100%	0%	●

Auditoria Interna

	Objectivo	Indicador	Meta	Resultado 2006		
				Perfor.	Desvio	
1	Emissão de recomendações de melhoria dos Sistemas de Controlo Interno e/ou de correcção dos registos contabilísticos	N.º de auditorias de âmbito limitado reportados ao CD após validação das UO	3	3	0	●
2	Aumento da eficiência no acompanhamento e dinamização da implementação das recomendações de auditoria externas e internas	Percentagem de recomendações implementadas	75%	76%	1%	●
3	Reporte do acompanhamento da implementação das recomendações de auditorias externas e internas	Prazo de reporte (taxa de cumprimento)	31-03-2006 30-06-2006 30-09-2006 31-12-2006	100%	0%	●
4	Execução atempada das actividades definidas em Projectos	Taxa de cumprimento do cronograma de actividades	90%	N/a	-	●
5	Conclusão dos serviços de auditoria financeira e SCI prestados pela KPMG	Data de conclusão dos trabalhos	31 de Julho	Não concluído	Não concluído	●

Auditoria do Sistema

	Objectivo	Indicador	Meta	Resultado 2006		
				Perfor.	Desvio	
1	Realização de trabalhos de auditoria e/ou estudos de carácter estratégico, no âmbito do SCI-AFE e reportar conclusões	N.º de trabalhos reportados ao CD até 31-12-06	2	2	0	●
2	Reporte do acompanhamento da implementação das recomendações de auditoria nos Org. da SS	Prazo de reporte (taxa de cumprimento)	31-03-2006 30-06-2006 30-09-2006 31-12-2006	100%	0%	●
3	Representação do Instituto nas reuniões no âmbito do SCI-AFE 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%	200%	110%	●
4	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	90%	200%	110%	●
5	Desenvolvimento e manutenção das bases de dados da ASSS para a realização e monitorização de acções de controlo	Taxa de carregamento e actualização das bases de dados	90%	90%	0%	●

Administrativa

	Objectivo	Indicador	Meta	Resultado 2006		
				Perfor.	Desvio	
1	Redução de custos de aquisição de bens e serviços	Varição percentual dos custos em relação ao valor orçamentado (duodécimo)	2%	21%	19%	●
2	Modernização dos circuitos documentais	Prazo de operacionalização do Sistema de Gestão Documental	31 de Dezembro	22 de Dezembro	9 dias	●
3	Conformidade dos registos contabilísticos com o inventário dos bens móveis	Taxa de verificação em 31-12-06	75%	100%	25%	●
4	Melhoria da gestão dos arquivos físicos	Prazo de apresentação do dossier no IAN/Torre do Tombo	31 de Dezembro	21 de Dezembro	10 dias	●
5	Melhoria da qualidade do ambiente e dos espaços de trabalho	Data de conclusão do projecto piloto	31 de Outubro	30 de Junho	4 meses	●

Recursos Humanos

	Objectivo	Indicador	Meta	Resultado 2006		
				Perfor.	Desvio	
1	Optimização do processo de recrutamento	Taxa de cobertura face ao número de efectivos que cessam funções em 2006	60%	178%	118%	●
2	Redução da taxa de absentismo	Taxa de absentismo	6%	6,50%	0,50%	●
3	Qualificação dos trabalhadores	N.º médio de horas de formação por trabalhador	25 horas	39,74h	14,74h	●
4	Aumento da eficiência no desenvolvimento do processo de avaliação de desempenho (SIADAP)	Número de fichas homologadas face ao número de trabalhadores avaliados até 31 de Março	80%	95%	15%	●
5	Aumento da eficiência na gestão dos recursos humanos	Taxa de execução do projecto SIRH	50%	55%	5%	●

Organização e Comunicação

	Objectivo	Indicador	Meta	Resultado 2006		
				Perfor.	Desvio	
1	Certificação Committed to Excellence pela APQ/EFQM	Data do reconhecimento	30 de Novembro	14 de Setembro	2,5 meses	●
2	Melhoria da capacidade de gestão e controlo através da monitorização da gestão por objectivos	Taxa de cumprimento do prazo de emissão do relatório de controlo de gestão (dia 15 de cada mês)	70%	83%	13%	●
3	Aumento do nível de satisfação dos clientes relativamente aos canais de comunicação interna e de difusão da informação	Percentagem de clientes que consideram o serviço "muito positivo" (na globalidade)	44%	73%	29%	●
4	Melhoria da qualidade da comunicação interna	Taxa de cumprimento do Plano de Comunicação para 2006	90%	200%	110%	●
5	Optimização do Portal e do espólio bibliográfico do CDT	N.º de empréstimos anual	200	417	217	●

Projectos em SI 'S e Infra-Estruturas

	Objectivo	Indicador	Meta	Resultado 2006		
				Perfor.	Desvio	
1	Qualificação dos colaboradores do IGFSS nas aplicações auxiliares (Microsoft Office)	Nº de horas de formação	4.286 horas	4.333	47	●
2	Melhoria da qualidade dos fluxos de informação protocolados	Taxa de cumprimento da taxa máxima de desvio do processamento diário de ficheiros para além das 8 horas (10%)	100%	142%	42%	●
3	Optimização da gestão da informação do SEF - Sistema de Execuções Fiscais	Prazo de implementação de um Sistema de Data Warehouse	30 de Junho	N/a	-	●
4	Optimização das ferramentas de gestão do Instituto através da sua informatização	Prazo de implementação de um Sistema de Balanced Scorecard	31 de Dezembro	31 de Dezembro	0 dias	●
5	Diminuição do nº de solicitações de Helpdesk em relação ao ano de 2005	Taxa de redução das solicitações	30%	38,80%	8,80%	●

Jurídico-Contencioso

	Objectivo	Indicador	Meta	Resultado 2006		
				Perfor.	Desvio	
1	Redução de 7,5% das pendências do Gabinete Jurídico-Contencioso c/ data abertura até 2005	N.º de processos encerrados em 2006	23	93	70	●
2	Agilização do relacionamento entre o Gabinete Jurídico e o DPI, no âmbito da cobrança de rendas	Prazo de elaboração de uma Circular Normativa e Nota de Serviço	30 de Abril	28 de Abril	2 dias	●
3	Elaboração dos instrumentos legislativos necessários ao processo de transformação do patrim. imobiliário SS	Prazo de elaboração dos diplomas legais a contar da data de solicitação (após a conclusão dos estudos prévios)	3 meses	51 dias	40 dias	●
4	Aumento da eficiência do Gabinete Jurídico na condução do expediente administrativo	Prazo de implementação de duas (2) iniciativas de melhoria	31 de Julho	31 de Julho	0 dias	●
5	Reorganização do arquivo do Gabinete Jurídico	Prazo de implementação de duas (2) alterações de melhoria	30 de Setembro	18 de Julho	2,5 meses	●

Contabilidade

	Objectivo	Indicador	Meta	Resultado 2006		
				Perfor.	Desvio	
1	Encerramento atempado dos períodos contabilísticos mensais	Desfasamento temporal entre o período contabilístico em referência e a data do seu fecho (taxa de cumprimento)	2 meses	200%	100%	●
2	Disponibilização atempada da execução orçamental do IGFSS	Prazo de apresentação da execução orçamental mensal (taxa de cumprimento)	5 dias úteis	183%	83%	●
3	Conformidade dos registos contabilísticos com o inventário dos bens móveis	Taxa de verificação em 31-12-06	75%	100%	25%	●
4	Reconciliação das Contas e das operações intra-entidades do perímetro de consolidação da SS	Prazo trimestral para apresentação do dossier de contas (taxa de cumprimento)	31-03-2006 30-06-2006 30-09-2006 31-12-2006	125%	25%	●
5	Encerramento atempado das Demonstrações Financeiras do IGFSS relativas ao exercício de 2005	Data de envio das Demonstrações Financeiras ao Tribunal de Contas	5 de Maio	5 de Maio	0 dias	●

Fundo de Socorro Social

	Objectivo	Indicador	Meta	Resultado 2006		
				Perfor.	Desvio	
1	Melhoria da informação no Sistema de Gestão que serve de apoio à actividade do FSS	Taxa de actualização das bases de dados do SGFSS em 31-12-2006	50%	Concluídos 50% em 30 de Junho	6 meses	●
2	Rentabilização dos excedentes de tesouraria do FSS	Diferencial entre a rentabilidade média das aplicações do FSS e rentabilidade média do MMI	0,00	0,14	0,14	●
3	Melhoria do funcionamento da actividade de Indemnização de Rendas	Prazo de implementação dos novos procedimentos a contar da data de recepção do parecer do Gabinete Jurídico	2 meses	N/a	-	●
4	Disponibilização da informação de Gestão em SIF	Prazo de introdução da informação em SIF a contar do fim do mês (taxa de cumprimento)	8 dias úteis	167%	67%	●
5	Desenvolvimento do programa de apoio à Gestão SGFSS	Prazo de criação de novos relatórios e carregamento de dados	31 de Dezembro	30 de Outubro	2 meses	●

Fundos Especiais e Programas

	Objectivo	Indicador	Meta	Resultado 2006		
				Perfor.	Desvio	
1	Contabilização em SIF das gratificações da Banca dos Casinos	Prazo de lançamento após entrada (taxa de cumprimento)	15 dias	167%	67%	●
2	Manutenção do registo em SIF da anulação de cheques sobre o estrangeiro	Nº dias após a recepção do documento bancário (taxa de cumprimento)	7 dias	200%	100%	●
3	Diminuição do prazo de resposta aos representantes legais do FGADM	Prazo máximo de resposta (taxa de cumprimento)	7 dias	192%	92%	●
4	Diminuição do prazo de resposta aos tribunais - FGADM	Prazo máximo de resposta (taxa de cumprimento)	3 dias	100%	0%	●
5	Identificação no programa informático dos documentos entrados no FGADM	Prazo máximo de identificação (taxa de cumprimento)	3 dias	158%	58%	●

Fundo de Garantia Salarial

	Objectivo	Indicador	Meta	Resultado 2006		
				Perfor.	Desvio	
1	Aumento da eficiência na introdução da informação da despesa do FGS no SIF	Prazo lançamento no SIF da informação relativa ao mês anterior (taxa de cumprimento)	Dia 15	133%	33%	●
2	Envio atempado da informação para Execução Orçamental	Prazo mensal de envio relativamente à execução orçamental do mês anterior (taxa de cumprimento)	Dia 5	167%	67%	●
3	Diminuição do tempo de espera para pagamento através de cheque	Prazo de pagamento por cheque (taxa de cumprimento)	5 dias	100%	0%	●
4	Envio atempado da informação dos pagamentos efectuados aos Centros Distritais	Prazo de envio da informação a contar da data de pagamento (taxa de cumprimento)	3 dias	100%	0%	●
5	Aumento da eficiência no processo de reconciliação bancária no SIF	Prazo de reconciliação após a recepção do extracto (taxa de cumprimento)	15 dias	108%	8%	●

ANEXO II – NÍVEL DE EXECUÇÃO DOS PROJECTOS

Área	Designação	Grau de execução	Observações
Recuperação da Dívida	Dinamização das Secções de Processo Executivo Tributário	Terminado	-
	Reorganização da área de Recuperação Extraordinária da Dívida	Terminado	-
	Modernização do sistema informático e redefinição de procedimentos da área da Dívida	Terminado	-
	SPET@NET	Adiado	Por reajustamento do calendário do Instituto de Informática, IP
Património Imobiliário	Adaptação dos serviços ao Novo Regime do Arrendamento Urbano	Terminado	-
	Transferência do Património Imobiliário do ISS, IP para o IGFSS	Atrasado	Não foram transferidos do Instituto de Segurança Social, IP 127 imóveis
	Regularização dos imóveis de renda livre	Atrasado	Foram transferidos recursos e esforços para o objectivo nuclear
Orçamento e Conta	Sistematização das contas do POCISSSS	Terminado	-
	Análise da execução orçamental das ISS's - Indicadores	Terminado	-
Financeira	Centralização dos pagamentos das prestações sociais através de contas bancárias do IGFSS	Adiado	O Instituto de Informática, IP pretende primeiro o arranque e estabilização do projecto relativo aos pagamentos às IPSS's
	Centralização dos pagamentos, que resultem de processamentos efectuados directamente no SIF, em contas bancárias do IGFSS	Terminado	-
	Centralização das cobranças efectuadas através do Sistema de Gestão das Tesourarias, referentes a receitas próprias do ISS, nas contas bancárias do IGFSS	Suspenso	Não foi recebida a calendarização do projecto da parte do Instituto de Informática, IP
Auditoria Interna	Auditoria às Secções de Processo	Terminado	-
	Auditoria à Direcção de Regularização Extraordinária da Dívida	Terminado	-
	Auditoria de âmbito limitado às Demonstrações Financeiras de 2005	Suspenso	Foram transferidos recursos e esforços para outros projectos
Auditoria do Sistema	Auditoria ao circuito e processos da gestão de Tesouraria no SSSS	Suspenso	Foram transferidos recursos e esforços para outros projectos
	Auditoria aos Bens Patrimoniais- Análise dos procedimentos e sistemas de gestão e controlo instituídos	Terminado	-
Administrativa	Gestão documental - Modernização dos circuitos documentais	Terminado	-
	Inventário de bens imóveis	Terminado	-
	Gestão de Arquivos Físicos (Fase III)	Terminado	-
	Melhoria do Ambiente de Trabalho - projecto piloto	Terminado	-
Recursos Humanos	Sistema Integrado de Recursos Humanos (SIRH)	Terminado	-
	Plano de Recrutamento	Terminado	-
	Plano de Combate ao Absentismo	Terminado	-
	Plano de Formação	Terminado	-
	SIADAP	Terminado	-
Organização e Comunicação	Qualidade	Terminado	-
	Inquéritos de satisfação (clientes externos)	Terminado	-
	Aperfeiçoamento do Sistema de Controlo de Gestão	Terminado	-
	Redefinição da estrutura Orgânica do IGFSS	Terminado	-
Projectos em SI e IE	Sistema de Balanced Scorecard	Terminado	-
	Sistema de data Warehouse	Suspenso	Sobreposição com projecto do Instituto de Informática, IP
	Formação em aplicações auxiliares (Microsoft Office)	Terminado	-
	Melhores Práticas para os utilizadores da Estação Padrão	Terminado	-
Jurídica	Plano de sistematização de regras relativas aos procedimentos de pré-contencioso	Terminado	-



SEGURANÇA SOCIAL

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA
DA SEGURANÇA SOCIAL, IP