

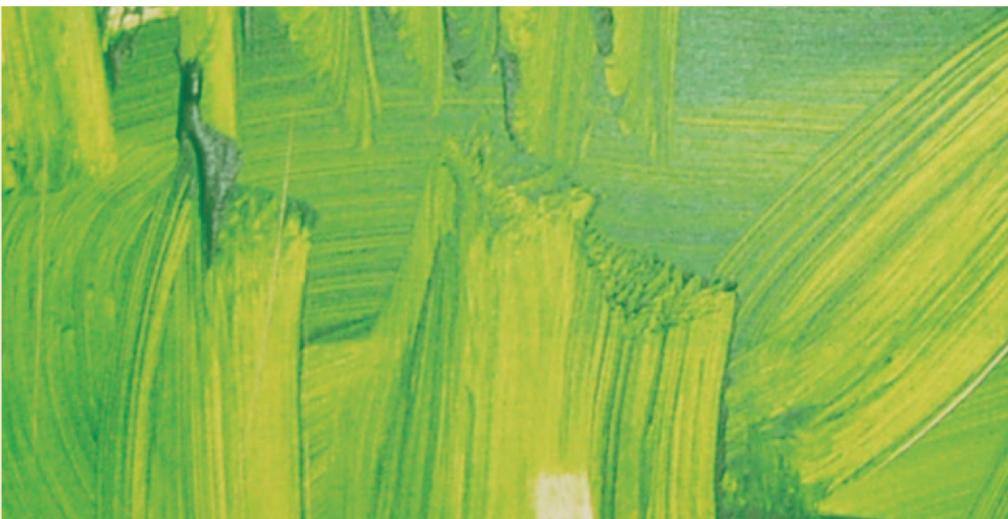


SEGURANÇA SOCIAL

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA  
DA SEGURANÇA SOCIAL, IP



# RELATÓRIO de ACTIVIDADES 2007



## **FICHA TÉCNICA**

### **Título**

RELATÓRIO DE ACTIVIDADES 2007

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

### **Coordenação Editorial**

CONSELHO DIRECTIVO

### **Concepção Técnica**

GABINETE DE APOIO À GESTÃO  
NÚCLEO DA QUALIDADE E CONTROLO DE GESTÃO

### **Concepção Gráfica**

NÚCLEO DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM

### **Data de Edição**

25 de Março de 2008



SEGURANÇA SOCIAL

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA  
DA SEGURANÇA SOCIAL, IP



# RELATÓRIO de ACTIVIDADES 2007





## 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 Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade .....	14
5.2 Resultados CAF .....	17
6. GESTÃO POR OBJECTIVOS.....	18
7. OBJECTIVOS NUCLEARES: RESULTADOS ATINGIDOS .....	20
8. <i>PERFORMANCE</i> DA GESTÃO DA DÍVIDA .....	22
9. <i>PERFORMANCE</i> DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO.....	26
10. <i>PERFORMANCE</i> DO ORÇAMENTO E CONTA .....	30
11. <i>PERFORMANCE</i> DA GESTÃO FINANCEIRA.....	34
12. <i>PERFORMANCE</i> DA GESTÃO ESTRATÉGICA.....	41
13. <i>PERFORMANCE</i> DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	44
14. <i>PERFORMANCE</i> DA GESTÃO DE INFRA-ESTRUTURAS .....	46
15. <i>PERFORMANCE</i> DA CONTABILIDADE.....	51
16. <i>PERFORMANCE</i> DA GESTÃO DE AQUISIÇÕES .....	53
17. <i>PERFORMANCE</i> DO JURIDICO-CONTENCIOSO .....	55
18. <i>PERFORMANCE</i> DAS AUDITORIAS DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO.....	57
19. AVALIAÇÃO GLOBAL DA <i>PERFORMANCE</i> DO IGSS .....	59



## 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 Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social tem razões para estar satisfeito com a trajectória seguida. Fez quatro auto-avaliações CAF (Common Assessment Framework) consecutivas, registando em 2007 uma pontuação de 84,4 pontos, numa escala de 0 a 100. Esta classificação, suportada por um conjunto de mais de 200 evidências, significa uma variação positiva de 15 por cento face ao resultado atingido em 2006 e de 121 por cento face ao valor de 2004. Num espaço de três anos o Instituto mais do que duplicou a pontuação à luz deste critério europeu.*

*A maior prova do compromisso com a qualidade foi a conquista da certificação do Sistema de Gestão da Qualidade pela Norma Internacional ISO 9001:2000, em Novembro de 2007, um ano antes do planeado. Conseguiu-se algo invulgar: ter zero não conformidades na auditoria de concessão! O IGFSS é uma das poucas instituições públicas com esta dimensão a ver certificados todos os seus processos, de negócio, suporte e gestão.*

*Já em 2006 o Instituto obteve o reconhecimento Committed to Excellence da European Foundation for Quality Management (EFQM), atribuído pela Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ). Com esta distinção, o IGFSS tornou-se numa das quatro entidades em 2006 a ver reconhecido o seu compromisso com a excelência, entre organizações públicas e privadas.*

*Para atingir estes prémios foi percorrida uma trajectória, ao longo de mais de 2 anos, 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 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 rentabilidade média das aplicações de tesouraria estar sistematicamente acima da rentabilidade média do Mercado Monetário Interbancário (MMI). As vendas do património imobiliário mais do que duplicaram desde 2004, atingindo um valor de vendas de 15 milhões em 2007. No espaço de três anos, o valor da cobrança da dívida à Segurança Social quase que quintuplicou, passando de um volume de 65,7 milhões de euros para uma receita de 314 milhões no final de 2007. 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 1.147,5 milhões de euros<sup>1</sup>.*

*No âmbito da Gestão de Recursos Humanos foram lançadas políticas exigentes que, com base num planeamento rigoroso, permitiram que em 2007 se registasse cerca de 40 horas de for-*

---

<sup>1</sup> Valor provisório

*mação per capita e uma taxa de absentismo final na ordem dos 4,6 por cento. Através do desenvolvimento do Plano de Recrutamento foram assegurados os níveis de substituição e de rejuvenescimento que se mostraram necessários à prossecução dos objectivos estabelecidos.*

*Em 2007 lançou-se também o segundo Programa de Responsabilidade Social do IGFSS que contemplou um conjunto amplo de medidas, entre elas a campanha de Natal, a campanha de recolha de sangue, a campanha de entrega de livros, a política de reciclagem e o Banco do Tempo. Empenhado no Programa de Responsabilidade Social, o IGFSS comemorou os seus 30 anos de forma diferente. Em vez de realizar a habitual sessão solene, decidiu recrutar 50 voluntários entre os seus colaboradores e assegurar nessa data a renovação da pintura das instalações da Ajuda de Mãe.*

*E como a responsabilidade social de uma instituição também se mede em números, importa a título de exemplo destacar que em Dezembro de 2007 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 alcançadas e do esforço que todos os dirigentes e colaboradores do IGFSS produziram para as realizar. 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 globais para o conjunto dos 327 indicadores assumidos no ciclo de gestão terminado em 31 de Dezembro de 2007.*

*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 cerca de 470 colaboradores, o Instituto tem por missão gerir os recursos económicos consignados no Orçamento da Segurança Social, o segundo maior orçamento anual depois do Orçamento de Estado, com um volume financeiro na ordem dos 27 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 desconcentrados para a área da recuperação da dívida – as Secções de Processo – que gerem mais de 700 mil processos executivos.

Na área do património imobiliário da Segurança Social, o Instituto gere ainda cerca de 4.900 imóveis/fracções.

O IGFSS foi criado com o objectivo de assegurar uma gestão financeira unificada do Sistema de Solidariedade Social. Em 2007 comemorou 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

30  
ANOS

### 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

**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 da 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 da 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

**2005**

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

**2006**

Reconhecimento *Committed to Excellence*, pela APQ/EFQM

Programa de Responsabilidade Social

**2007**

Nova Lei de Bases da Segurança Social: Lei n.º 4/2007, de 16 de Janeiro

Novo estatuto orgânico

Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade pela Norma ISO 9001:2000



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

#### **Gestão financeira**

- Optimizar a gestão dos recursos financeiros do Sistema de Segurança Social
- Exercer as funções de tesouraria única do Sistema de Segurança Social
- 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**

- Gerir o património imobiliário do Instituto
- Promover programas de alienação do património imobiliário
- Promover, no âmbito do Sistema de Segurança Social, estudos e avaliações do património imobiliário



## 4. MODELO DE GESTÃO

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

Num gesto voluntário e pioneiro na Administração Pública, uma vez que só meses mais tarde tal prática se tornou legalmente obrigatória, foram assumidos publicamente, com este acto, as seis iniciativas estratégicas e os dezassete objectivos nucleares para o triénio 2005 – 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 seu 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 de Comunicação e Responsabilidade Social.



Modelo de Gestão do IGFSS

Ao nível da **Gestão por Objectivos** é de assinalar, como aspecto inovador, a adopção da metodologia *Balanced Scorecard*, 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 2007 mais de 700 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.

O quinto vértice do modelo de gestão do IGFSS prende-se com o Programa de **Responsabilidade Social**, implementado desde 2006, e que anualmente contempla diversas medidas, tais como o apoio a instituições beneficiárias, a recolha de donativos, a política de reciclagem e a festa de Natal.

O Comité de Responsabilidade Social, composto por colaboradores do Instituto, tem como missão gerir e dinamizar o programa em duas vertentes:

- Interna – Para aumentar a satisfação e união dos colaboradores;
- Externa – Como forma de retorno à Sociedade.

O Instituto e os seus colaboradores pretendem desta forma contribuir para uma sociedade melhor, ajudando de uma forma directa os mais desprotegidos, ao mesmo tempo que procuram criar um bom ambiente de trabalho, boas condições pessoais e profissionais que gerem um clima de satisfação na prossecução da sua missão.

Estas cinco dimensões têm vindo a ser desenvolvidas de forma articulada tirando partido de práticas inovadoras de gestão, o que tem permitido ao IGFSS 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 Programa de Qualidade do então Ministério da Segurança Social e do Trabalho, o IGFSS constituiu em 2004 uma equipa responsável pela sua prossecução dentro do organismo.

Inovador no âmbito da Administração Pública portuguesa, o Programa 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 CAF (*Common Assessment Framework*) e determinar onde deveria evoluir.

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, de acordo com os requisitos da Norma NP EN ISO 9001:2000, até 2008.

Assim, o Projecto Qualidade contemplava duas frentes com horizontes temporais distintos, mas bem interligadas, constituindo dois marcos num percurso único que não se cingia apenas ao apuramento dos princípios da Qualidade mas à aplicação prática dos mesmos, tendo como base referenciais conhecidos e reconhecidos internacionalmente.

Mais do que contribuírem para uma estratégia de visibilidade e reconhecimento externo, estes objectivos projectam a ambição de prestar melhores serviços aos clientes e envolver os colaboradores com o ideal de serviço público e a missão da Segurança Social.

## 5.1 Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade

O IGFSS foi uma das quatro entidades em 2006, entre organizações públicas e privadas, a ser distinguida com o reconhecimento *Committed to Excellence* da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), atribuído pela Associação Portuguesa para a Qualidade (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.

A segunda etapa do Projecto Qualidade, com vista à certificação pela Norma NP EN ISO 9001:2000, não se cingia ao levantamento e formalização de processos e procedimentos, nem à declaração de intenções relativamente à aplicação de normativos. Antes foi encarada como a evolução natural da cultura organizacional e dos valores partilhados pelos colaboradores do IGFSS, a todos os níveis, e resultou da firme convicção de que se tratava 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.

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.

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).



Política da Qualidade do IGFSS

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, os anos de 2006 e 2007 ficaram marcados pela adopção de um conjunto de ferramentas e boas práticas de gestão que alimentam o Sistema de Gestão da Qualidade do IGFSS de que são exemplos:

- Realização anual do inquérito de satisfação a colaboradores;
- Realização anual do inquérito de satisfação aos clientes externos;
- Realização anual do inquérito de satisfação aos clientes internos;
- Colocação de caixas de sugestões nos balcões de atendimento;
- Adopção de uma Abordagem por Processos;
- Desenho fluxogramático dos procedimentos dos Processos de Negócio, de Suporte e de Gestão;
- Elaboração do Manual da Qualidade;
- Definição de um dicionário de competências e descritivos funcionais;
- Adopção de um Sistema de Avaliação de Fornecedores;
- Realização de Auditorias Internas da Qualidade;
- Criação do Conselho da Qualidade;
- Realização de reuniões de pilotagem estratégica.

Todas estas iniciativas são peças de um puzzle que foram sendo colocadas pelo IGFSS e que culminaram na certificação do Sistema de Gestão da Qualidade.

Em Novembro de 2007, um ano antes do planeado, foi atribuída a certificação pela norma ISO 9001:2000 ao Sistema de Gestão de Qualidade do IGFSS. É de realçar que com o empenho dos colaboradores conseguiu-se algo invulgar: ter zero não conformidades na auditoria de concessão!



Este prémio deveu-se principalmente à grande entrega e nível de conhecimento de todos, bem como à «robustez do sistema implementado», de acordo com os auditores. O IGFSS tornou-se assim uma das poucas instituições públicas com esta dimensão a ver certificados todos os seus processos, de negócio, suporte e gestão.

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 2007.

O inquérito de satisfação dos clientes externos realizado em 2007 envolveu a remessa de 5.246 questionários aos principais clientes do Instituto, o que representa um aumento de 144 por cento face a 2006. A tipologia dos clientes inquiridos foi também alargada.

Os resultados dos inquéritos são muito positivos, uma vez que comparando com o ano anterior, todos os clientes apresentam graus de satisfação equivalentes ou superiores. A taxa média de satisfação dos clientes do Instituto situa-se agora nos 74 por cento, mais 10 pontos percentuais que no ano anterior.

PROCESSO	TIPO DE QUESTIONÁRIO	GRAU DE SATISFAÇÃO 2006	GRAU DE SATISFAÇÃO 2007
<b>PN.01 - Gestão da Dívida</b>	Contribuintes com processos executivos	66%	65%
	Contribuintes que tenham celebrado acordo de regularização extraordinária nos últimos 12 meses	N/a	54%
	Citigroup	N/a	100%
<b>PN.02 - Património Imobiliário</b>	Arrendatários	58%	59%
<b>PN.02 - Património Imobiliário</b>	Administrações de Condomínio	58%	58%
<b>PN.03 - Orçamento e Conta</b>	Orçamento e Conta	58%	87%
<b>PN.04 - Gestão Financeira</b>	Abastecimento Financeiro	82%	95%
<b>Média</b>		<b>64%</b>	<b>74%</b>

Da análise dos questionários resultou a identificação de 38 oportunidades de melhoria e respectivos planos de acção que se encontram em execução, para que o serviço prestado aos clientes do IGFSS seja cada vez melhor.

Por sua vez, o inquérito de satisfação aos clientes internos visa a análise de cada um dos Processos do SGQ pelos restantes (nível de satisfação dos serviços prestados internamente), proporcionando a identificação de áreas com menor eficiência ao nível da actuação dos serviços. O principal objectivo é definir oportunidades de melhoria, em resultado das quais todos os serviços beneficiam reciprocamente.

Este inquérito constituiu mais um passo para a contratualização de níveis de serviço internos (OLA – *Organizational 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 aos 11 Processos do SGQ, tendo sido aferido um grau médio de satisfação global de 86 por cento, mais 8 pontos percentuais que em 2006. As pontuações oscilaram entre os 77 por cento e os 94 por cento. Como consequência da utilização deste instrumento de gestão, foram identificadas 52 oportunidades de melhoria.

À semelhança do que sucede com as oportunidades de melhoria resultantes do inquérito de satisfação de colaboradores, o Núcleo da Qualidade e Controlo de Gestão assegura a monitorização trimestral da execução dos respectivos planos de acção.

## 5.2 Resultados CAF

A *Common Assessment Framework* 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:

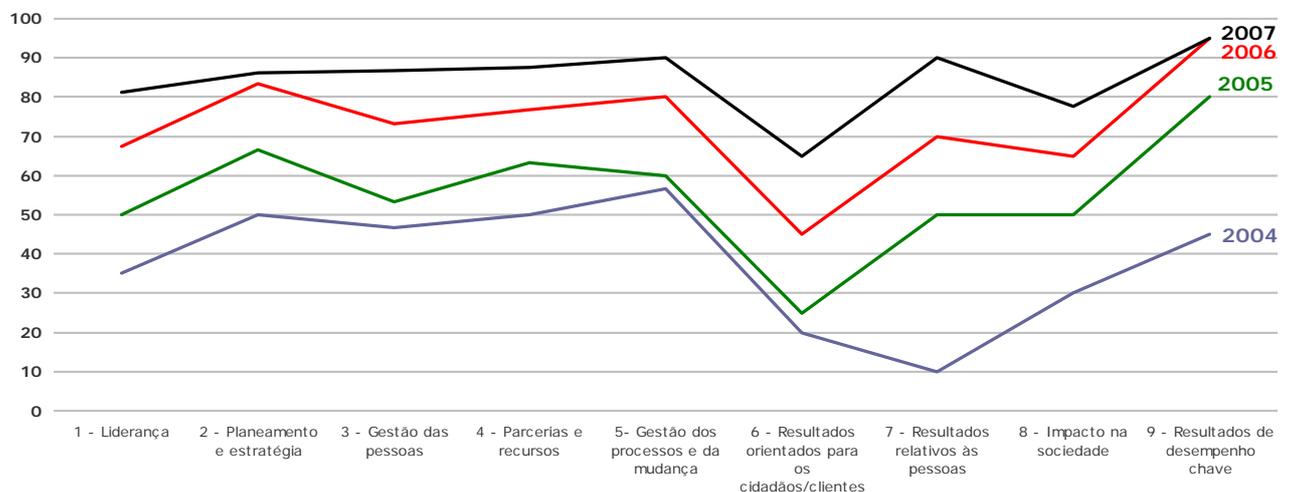
A sua aplicação favorece a melhoria contínua da organização e as suas conclusões fomentam a implementação de projectos de mudança ou de inovação, numa cultura de serviço público orientado para o cidadão.

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 28 subcritérios.

O IGFSS realizou em 2007, pelo quarto ano consecutivo, este exercício de auto-avaliação. Por um lado, permite medir a evolução do IGFSS em matéria de Qualidade e por outro é uma fonte de identificação de oportunidades de melhoria.

Em quatro anos foram reconhecidas mais de 100 oportunidades de melhoria, cuja execução dos planos de acção é trimestralmente monitorizada.

Alcançou-se em 2007 uma pontuação de 84,4 pontos numa escala de 0 a 100 valores. Esta classificação significa uma variação positiva de 15 por cento face ao resultado atingido em 2006 e de 121 por cento face ao valor de 2004.



Classificação do IGFSS na CAF

Num espaço de três anos o Instituto mais do que duplicou a pontuação à luz deste critério europeu. Aliás, o IGFSS foi exemplo nacional de aplicação da CAF no *3<sup>rd</sup> European CAF Users Event*, realizado em Lisboa, no âmbito da Presidência Portuguesa da União Europeia.

## 6. GESTÃO POR OBJECTIVOS

O IGFSS adoptou a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) no ano de 2006, primeiro como uma evolução natural do modelo de planeamento e de monitorização da *performance* existente e, mais tarde, como sistema de gestão estratégica, já no planeamento da actividade para 2007. Foram desenhados os mapas estratégicos corporativo e de 2.º nível, abrangendo todos os Processos do Sistema de Gestão da Qualidade.

A segunda fase de adopção do BSC, em 2007, ficou também marcada pela implementação de um sistema de informação, através do qual o IGFSS consegue efectuar o controlo *on-line* dos níveis de desempenho e monitorizar com maior exactidão as acções correctivas da *performance*. No seguimento, iniciaram-se as reuniões de pilotagem estratégica, promovidas trimestralmente pelo Conselho da Qualidade.

No plano interno, o principal objectivo na adopção do BSC foi a necessidade de reforçar a capacidade para 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 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.



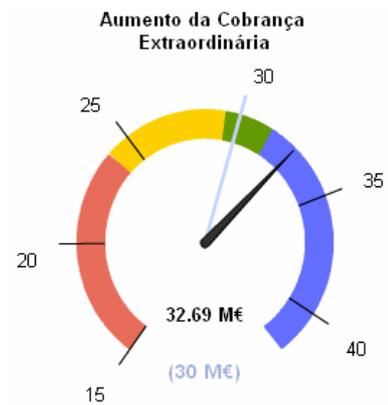
Mapa estratégico corporativo para 2007

A utilização da metodologia *Balanced Scorecard* no contexto da operacionalização do Sistema de Gestão da Qualidade assegura o indispensável alinhamento entre os objectivos operacionais de cada Processo e a estratégia do IGFSS. Ao mesmo tempo, enquanto sistema de medição estratégica, o BSC assegura a implementação do ciclo de Deming ou ciclo PDCA – *Plan, Do, Check e Act*.

Nas reuniões de pilotagem estratégica os responsáveis de 1.ª linha, mais do que analisar e justificar o desempenho passado, identificam as iniciativas que devem ser desencadeadas em virtude das tendências de *performance* registadas, no sentido de assegurar o bom funcionamento do ciclo da melhoria contínua.

O sistema de informação de gestão permite efectuar o controlo *on-line* dos níveis de *performance* e acompanhar as iniciativas correctivas dos desvios. Garante o desenho dos mapas estratégicos e o apuramento da sua eficácia em cada mês, através de um sistema de pontuação, facilitando o controlo do desempenho e a comparação dos níveis de *performance* entre indicadores, objectivos e mapas estratégicos.

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.



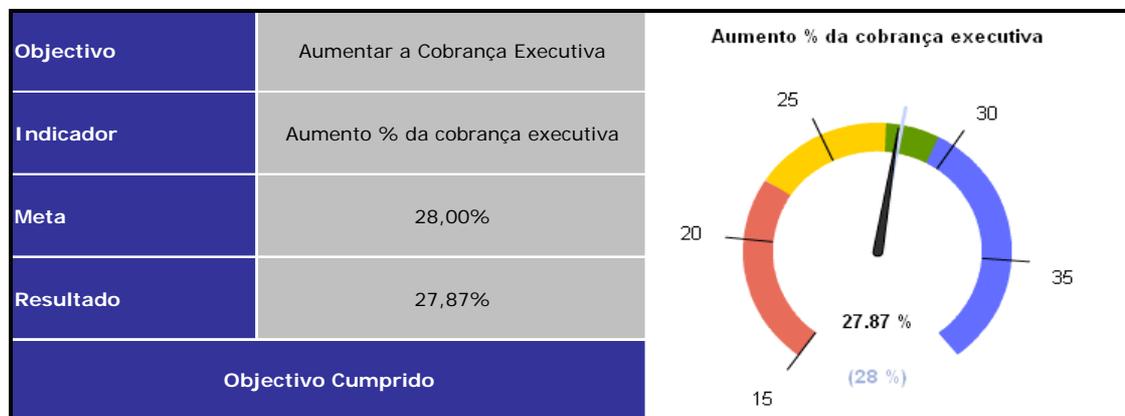
Dashboard de um indicador

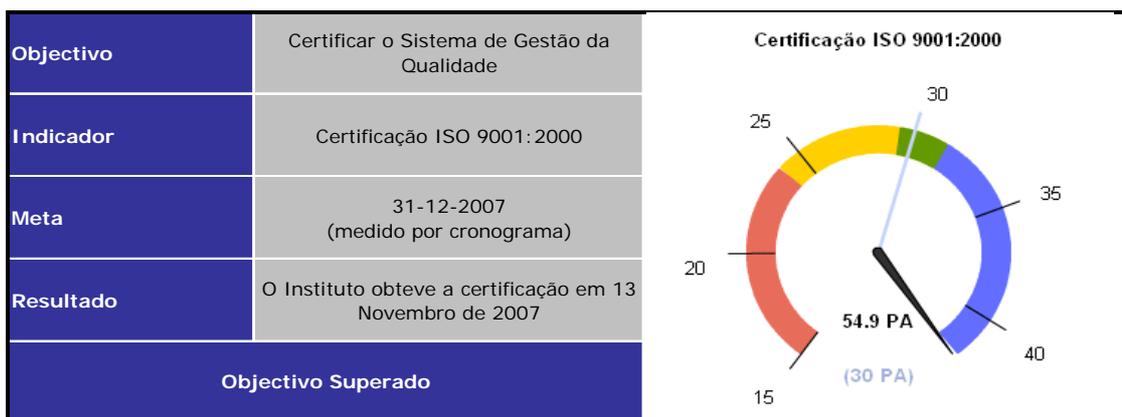
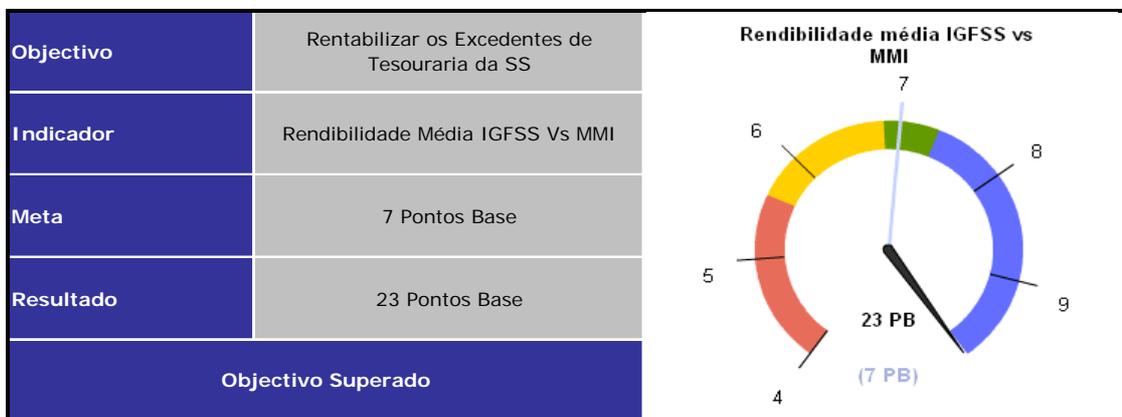
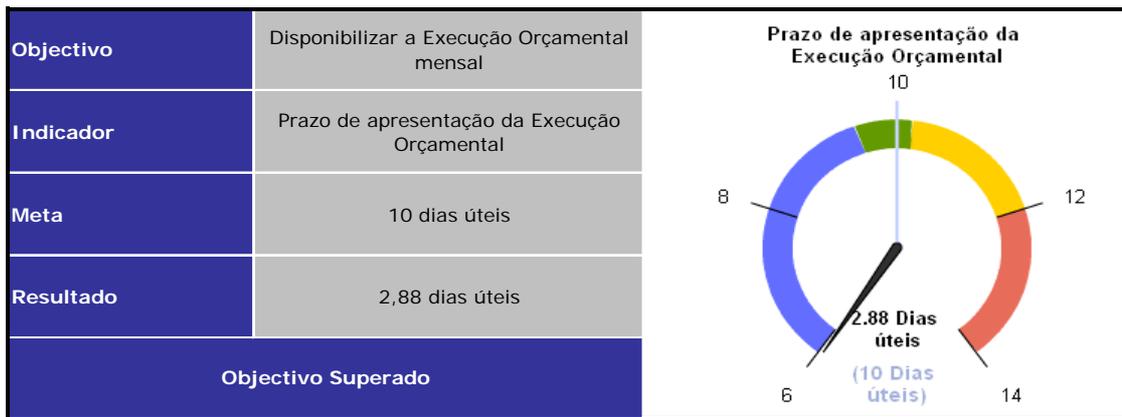
## 7. OBJECTIVOS NUCLEARES: RESULTADOS ATINGIDOS

À semelhança dos anos anteriores, o IGSS elegeu em 2007 um conjunto de 5 objectivos nucleares, de entre os 327 indicadores operacionais, os quais revestem-se de particular importância no desempenho do Instituto.

A selecção destes objectivos centrou-se nas áreas de negócio – Gestão da Dívida, Património Imobiliário, Orçamento e Conta e Gestão Financeira, bem como na certificação do Sistema de Gestão da Qualidade, transversal a toda a Organização.

Nesta hora de balanço, apraz registar o cumprimento ou superação de todos os Objectivos Nucleares que espelham o desempenho global atingido pelo IGSS na prossecução da sua missão.





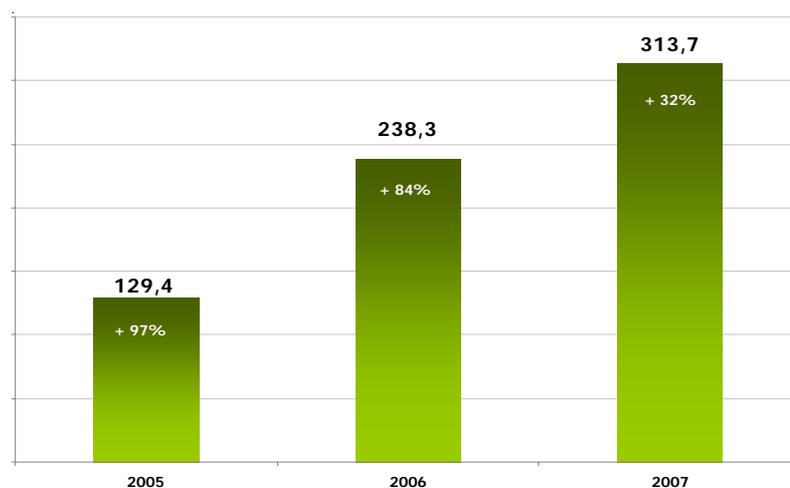
## 8. PERFORMANCE DA GESTÃO DA DÍVIDA

As Secções de Processo distritais do IGFSS visam a cobrança executiva das dívidas ao Sistema de Segurança Social, garantindo maior facilidade, celeridade e eficiência do processo, e concorrendo para o combate à evasão e fraude contributiva.

Desde Setembro de 2001 foram instaurados mais de 806 mil processos executivos, recuperando-se um montante global de aproximadamente 785,4 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 2007 aumentar a eficácia na cobrança da dívida, no âmbito dos processos executivos.

Tendo já sido registado um aumento percentual da cobrança da dívida de 97 por cento, em 2005, e de 84 por cento, em 2006, mais extraordinário se torna o resultado obtido em 2007, com um crescimento da dívida cobrada de 32 por cento, representando uma arrecadação de créditos de cerca de 313,7 milhões de euros.



Evolução da cobrança da dívida (em milhões de euros)

Do valor total cobrado, 289,9 milhões de euros foram arrecadados no âmbito do processo executivo, representando um crescimento de 27,9 por cento, face ao ano anterior. A abertura de duas novas Secções de Processo Executivo, em Lisboa e Porto, veio aumentar e melhorar a capacidade de atendimento nos dois maiores pólos urbanos.

Durante o ano foram celebrados acordos com 26.285 contribuintes a que corresponde uma dívida de 475 milhões de euros, superando claramente o objectivo traçado (305 milhões de euros de dívida enquadrada). O valor cobrado em acordos ascendeu a 130 milhões de euros, representando um aumento de 225,3 por cento face a 2006.

	2006	2007	Tx Cresc.	Objectivo Viável
N.º de contribuintes	5.996	26.285	338%	15.000
N.º de acordos	6.565	44.848	583%	
Valor acordado	118 M€	475 M€	303%	305 M€
Valor cobrado	40 M€	130 M€	225%	81 M€

O bom desempenho da cobrança no processo executivo tem contribuído para garantir o cumprimento do contrato de titularização, tendo sido arrecadados no último ano 20 milhões de euros relativos a dívidas titularizadas, em linha com o previsto (36,5 milhões de euros no último triénio).

Através da gestão de grandes devedores em medidas de regularização extraordinária, foi também enquadrado em acordos o valor de 115 milhões de euros, mais 30 por cento que em 2006. Por outro lado, mantendo o foco na viabilização das empresas, foram salvaguardados 9.311 postos de trabalho, em 2007.

O enfoque em sectores com um elevado número de empresas em situação económica difícil, nomeadamente empresas de trabalho temporário, limpeza e segurança, construção civil e transportes, contribuiu para a superação dos objectivos traçados no âmbito da recuperação extraordinária da dívida.

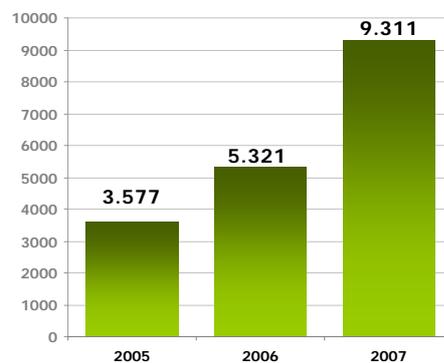
O ano transacto foi ainda marcado pelo arranque do Núcleo de Apoio ao Investidor e Viabilização de Empresas, com o objectivo de aproximar potenciais investidores a empresas em situação económica difícil com dívida à Segurança Social.

Todos estes resultados devem-se em grande 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, lançado pelo Governo em 2005. Com vista a garantir "Justiça Contributiva", em 2007 foram solicitadas cerca de 174 mil penhoras bancárias de cerca de 56 mil contribuintes, o que representa um aumento muito significativo de 386 por cento face a 2006.

No final do ano foram também dados passos importantes com a assinatura de um protocolo com o Instituto de Registos e Notariado para o acesso ao cadastro dos veículos dos contribuintes devedores, permitindo criar as bases para aumentar a celeridade deste tipo de penhoras.

A actuação do IGFSS nesta matéria contribuiu, assim, para a redução do défice orçamental, bem como para a defesa de uma imagem sólida, de proactividade e de confiança no Sistema, funcionando como motor dissuasor na formação de nova dívida.

De seguida, apresentam-se os resultados finais detalhados para cada um dos indicadores do Mapa Estratégico deste Processo em 2007:



Postos de trabalho salvaguardados

PN.01 - Gestão da Dívida em 2007/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PN.01 - Gestão da Dívida	55.50 pts	(50.00 pts)	97.22%	→
☐ Financeira	64.99 pts	(50.00 pts)	113.59%	→
☐ Aumentar a Cobrança Executiva	50.73 pts	(50.00 pts)	100.58%	→
☐ Aumento % da cobrança executiva	27.87 %	(28.00 %)	99.54%	→
☐ Rácio de cobrança da dívida com menos de 2 anos	16.26 %	(16.00 %)	101.63%	→
☐ Aumentar a Cobrança Extraordinária	67.57 pts	(50.00 pts)	118.84%	→
☐ Aumento da Cobrança Extraordinária	32.69 M€	(30.00 M€)	108.97%	↑
☐ Rácio de Renúncia	8.65 %	(20.00 %)	156.75%	→
☐ Valor Enquadrado	115.18 M€	(115.00 M€)	100.16%	→
☐ Recuperar a Dívida à SS	76.68 pts	(50.00 pts)	121.34%	→
☐ Titularização	318.40 PA	(280.00 PA)	113.71%	→
☐ Valor Global Recuperado	35.40 %	(28.00 %)	126.43%	→
☐ Clientes / Tutela	62.47 pts	(50.00 pts)	98.12%	→
☐ Aumentar o n.º de Empresas Viabilizadas	13.89 pts	(50.00 pts)	36.21%	→
☐ N.º de investidores contactados	28.00 N.º	(30.00 N.º)	93.33%	→ ⚠
☐ Taxa de Sucesso das Iniciativas	10.71 %	(70.00 %)	15.30%	→ ⚠
☐ Viabilização de empresas através da entrada de investidores	0.00 PA	(60.00 PA)	9.99%	→ ⚠
☐ Dissuadir o Incumprimento Contributivo	77.90 pts	(50.00 pts)	122.32%	→
☐ Evolução das contribuições	6.40 %	(5.75 %)	111.30%	→
☐ N.º notícias abonatórias	8.00 N.º	(6.00 N.º)	133.33%	→
☐ Garantir Postos de Trabalho	100.00 pts	(50.00 pts)	147.79%	→
☐ Postos de Trabalho Recuperados	9311.00 N.º	(6300.00 N.º)	147.79%	→
☐ Melhorar a Capacidade de Atendimento das SP	35.31 pts	(50.00 pts)	46.25%	→
☐ Ampliação da rede de SPET	84.30 PA	(140.00 PA)	59.21%	→ ⚠
☐ Índice de satisfação dos clientes externos	65.00 %	(67.00 %)	97.01%	↑
☐ N.º reclamações no livro amarelo	28.00 N.º	(8.00 N.º)	-150.00%	→ ⚠
☐ Sistema de Gestão de Reclamações	12.40 PA	(10.00 PA)	124.00%	→
☐ Sistema de Gestão do Atendimento	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	→
☐ Melhorar a Capacidade de Resposta dos Serviços	66.50 pts	(50.00 pts)	113.20%	→
☐ Tempo médio de resposta às solicitações	4.34 Dias	(5.00 Dias)	113.20%	→
☐ Processos Internos	43.64 pts	(50.00 pts)	89.80%	→
☐ Aumentar as iniciativas de enquadramento	0.00 pts	(50.00 pts)	59.99%	→
☐ N.º de novos devedores contactados	90.00 N.º	(180.00 N.º)	59.99%	→ ⚠
☐ Aumentar os pagamentos não prestacionais	0.00 pts	(50.00 pts)	-20.50%	→
☐ Taxa de concretização das citações	-4.12 %	(20.00 %)	-20.50%	→ ⚠
☐ Dinamizar a venda de bens penhorados	74.06 pts	(50.00 pts)	119.25%	→
☐ N.º imóveis publicitados	477.00 N.º	(400.00 N.º)	119.25%	→
☐ Dinamizar os pagamentos coercivos	21.77 pts	(50.00 pts)	77.42%	→
☐ % do valor dos pagamentos coercivos	46.45 %	(60.00 %)	77.42%	→ ⚠
☐ Fomentar os acordos prestacionais	86.39 pts	(50.00 pts)	175.90%	→
☐ Dívida acordada	474.61 M€	(305.00 M€)	155.61%	→
☐ N.º de novos acordos	44848.00 N.º	(18000.00 N.º)	249.18%	→
☐ Taxa de conclusão	77.16 %	(80.00 %)	96.45%	→ ⚠
☐ Incentivar os pagamentos voluntários	92.34 pts	(50.00 pts)	133.88%	→
☐ % do valor dos pagamentos voluntários	53.55 %	(40.00 %)	133.88%	→
☐ Incrementar as penhoras	45.11 pts	(50.00 pts)	94.03%	→

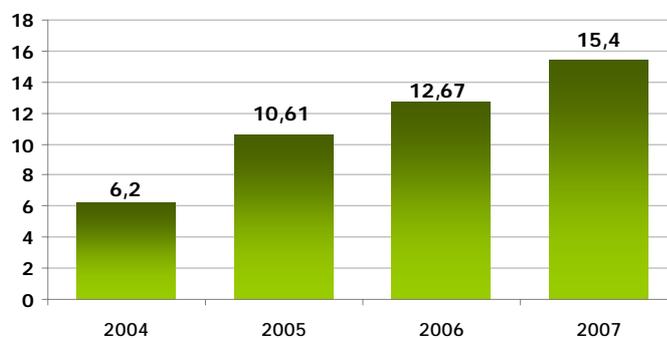
PN.01 - Gestão da Dívida em 2007/12/31

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> Acções Nacionais	137.00 PA	(270.00 PA)	50.74%	→ ⚠
<input type="checkbox"/> Levantamento das ETT com Dívida	64.00 PA	(80.00 PA)	80.00%	↑ ⚠
<input type="checkbox"/> N.º de Solicitações de Penhora	59011.00 N.º	(50000.00 N.º)	118.02%	→
<input type="checkbox"/> Rácio dos Processos c/ Penhora	92.28 %	(80.00 %)	115.35%	→
<input type="checkbox"/> Incrementar o acompanhamento dos processos	50.97 pts	(50.00 pts)	100.78%	→
<input type="checkbox"/> Tempo médio duração dos processos	8.93 Meses	(9.00 Meses)	199.73%	→
<input type="checkbox"/> Maximizar a reversão	0.00 pts	(50.00 pts)	32.40%	→
<input type="checkbox"/> % do valor dos pagamentos em reversão	3.24 %	(10.00 %)	32.40%	→ ⚠
<input type="checkbox"/> Aprendizagem e Crescimento	50.88 pts	(50.00 pts)	87.37%	→
<input type="checkbox"/> Desenvolver o Capital Humano	78.26 pts	(50.00 pts)	122.51%	→
<input type="checkbox"/> Índice de satisfação dos colaboradores	75.00 %	(69.00 %)	108.70%	→
<input type="checkbox"/> N.º médio de horas de formação	59.80 N.º	(43.00 N.º)	139.07%	→
<input type="checkbox"/> SIADAP - N.º de fichas homologadas	152.00 N.º	(129.00 N.º)	117.83%	→
<input type="checkbox"/> Taxa de absentismo	2.33 %	(3.10 %)	124.84%	→
<input type="checkbox"/> Desenvolver os Sistemas de Informação	16.67 pts	(50.00 pts)	33.33%	→
<input type="checkbox"/> Novo SEF	0.00 PA	(40.00 PA)	0.00%	→ ⚠
<input type="checkbox"/> SIGED 2	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> SPET @ NET	0.00 PA	(20.00 PA)	0.00%	→ ⚠
<input type="checkbox"/> Melhorar os Níveis de Serviço Interno	57.72 pts	(50.00 pts)	106.17%	↑
<input type="checkbox"/> Índice de Satisfação dos Clientes Internos	86.00 %	(81.00 %)	106.17%	↑

## 9. PERFORMANCE DO PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO

São atribuições do Instituto administrar e conservar os cerca de 4.900 imóveis e fracções que integram o património imobiliário do Sistema da Segurança Social, tendo em vista a sua rentabilização.

No âmbito da política de alienação do património foi traçado como objectivo nuclear um aumento anual de 20 por cento da receita de venda de imóveis, durante o último triénio. O objectivo foi superado. Registou-se um aumento de 61 por cento em 2005, de 20 por cento em 2006 e de 28 por cento em 2007.



Evolução das receitas de venda de imóveis (em milhões de euros)

De forma a atingir o objectivo estabelecido foram realizados em 2007, pela primeira vez, dois concursos públicos de alienação de imóveis a nível nacional, com uma oferta global de 128 imóveis com um valor base de licitação na ordem dos 15 milhões de euros.

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 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.

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.

A partir de 2006 foi seguida uma nova estratégia na venda do património, adoptando-se os métodos vigentes no mercado imobiliário e criando uma imagem institucional.

O valor das receitas de venda do património imobiliário mais do duplicou nestes últimos três anos. Apesar das vicissitudes do mercado imobiliário, o IGFSS alcançou uma receita de 15,4 milhões de euros em 2007, valor que integra as receitas do Estado e foi transferido na íntegra para o Fundo de Estabilização Financeira da Segurança Social (FEFSS).

No âmbito do procedimento de transferência do património de habitação social foram também transferidos cerca de 500 imóveis para as Autarquias.

No sentido contrário, durante o ano de 2007, foi transferido do Instituto da Segurança Social, IP para o IGFSS um total de 185 imóveis. Integraram ainda o património do Instituto, 43 imóveis provenientes de dações em pagamento, constituídos por lotes de terreno para construção, instalações fabris, prédios rústicos e fracções autónomas.

A actividade do IGFSS no âmbito da gestão do património da Segurança Social passa também pela valorização dos imóveis através da realização de obras de beneficiação ou reparação. No ano de 2007 foram realizadas obras de reabilitação e valorização do património em 14 prédios no montante aproximado de 300 mil euros.

Foi também realizado, pela primeira vez, um concurso para arrendamento de imóveis, referente a uma herdade com cerca de 72 mil hectares, cuja base de licitação foi de 12 mil euros, tendo sido adjudicada pelo valor de 18,7 mil euros.

A taxa das rendas por cobrar caiu em 2007 para os 9,67 por cento na habitação social (era de 14,49 por cento em Maio de 2005) e para os 4,27 por cento no património de renda livre (era de 17,15 por cento em Maio de 2005), fruto do aumento do controlo exercido.

Destaca-se o início do processo de actualização extraordinário das rendas, no âmbito do Novo Regime do Arrendamento Urbano (NRAU), tendo sido efectuados cerca de 400 pedidos de avaliação fiscal de imóveis propriedade do Instituto e igual número de pedidos de avaliação do estado de conservação.

Implementou-se ainda uma política de maior proximidade com os arrendatários, de que são exemplos o alargamento do horário de funcionamento e a aferição de uma taxa de satisfação com base em telefonemas de cortesia, que em 2007 alcançou um resultado positivo de 85,71 por cento. Foram implementados 25 novos condomínios.

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 até Maio de 2008.

De seguida, apresentam-se os resultados finais detalhados para cada um dos indicadores do Mapa Estratégico deste Processo em 2007:

PN.02 - Património Imobiliário em 2007/12/31

	Eficácia	Metas		
[-] PN.02 - Património Imobiliário	60.19 pts	(50.00 pts)	113.95%	→
[-] Financeira	66.20 pts	(50.00 pts)	109.94%	→
[-] Aumentar a Eficácia na Gestão do Património	84.08 pts	(50.00 pts)	127.43%	→
[-] N.º de Pedidos de Reparação	406.00 N.º	(558.00 N.º)	127.24%	→
[-] N.º de Processos Abertos	279.00 N.º	(471.00 N.º)	140.76%	→
[-] Rácio Proveitos/Custos	10.86 %	(8.00 %)	135.75%	→
[-] Taxa de Execução do Orçamento de Condomínios	49.09 %	(50.00 %)	101.32%	→
[-] Aumentar as Receitas de Património	57.26 pts	(50.00 pts)	101.19%	→
[-] Receitas Extraordinárias de Alienação	15.40 M€	(14.40 M€)	106.94%	→
[-] Rendas por Cobrar/Total de Rendas - HS	9.67 %	(10.00 %)	103.30%	→
[-] Rendas por cobrar/total de Rendas - RL	4.27 %	(6.00 %)	123.83%	→
[-] Valor das Receitas de Rendas de RL	8.07 %	(25.00 %)	32.29%	→ ⚠
[-] Clientes	62.95 pts	(50.00 pts)	135.03%	→
[-] Aumentar a Satisfação dos Clientes	59.43 pts	(50.00 pts)	144.54%	→
[-] Índice de satisfação Adm. de Condomínio	58.00 %	(59.00 %)	98.31%	↑
[-] Índice de satisfação dos Arrendatários	59.00 %	(59.00 %)	100.00%	↑
[-] N.º de condomínios implementados (RL+HS)	25.00 N.º	(24.00 N.º)	104.17%	→
[-] Redução da % de reclamações	65.00 %	(20.00 %)	325.00%	→
[-] Taxa de satisfação aferida pelos telefonemas de cortesia	85.71 %	(90.00 %)	95.23%	→ ⚠
[-] Melhorar a Qualidade de Atendimento	70.00 pts	(50.00 pts)	116.00%	→
[-] Alargamento do Horário de Atendimento	13.20 PA	(10.00 PA)	132.00%	→
[-] Revisão do Sistema de Minutas	50.00 PA	(50.00 PA)	100.00%	→
[-] Processos Internos	59.57 pts	(50.00 pts)	109.20%	→
[-] Actualizar as Rendas (NRAU)	77.50 pts	(50.00 pts)	122.00%	→
[-] N.º de Pedidos de Avaliação até Maio	477.00 N.º	(450.00 N.º)	106.00%	→
[-] Revisão da informação no SIF	55.20 PA	(40.00 PA)	138.00%	→
[-] Alienar Imóveis	54.99 pts	(50.00 pts)	106.86%	→
[-] N.º de concursos de venda de imóveis	223.50 PA	(210.00 PA)	106.43%	→
[-] N.º de Imóveis de HS alienados	362.00 N.º	(239.00 N.º)	151.46%	→
[-] N.º de Imóveis de RL alienados	52.00 N.º	(53.00 N.º)	98.11%	→
[-] Regularização dos imóveis transferidos do ISS	50.00 PA	(70.00 PA)	71.43%	↑ ⚠
[-] Arrendar Imóveis Estratégicos	62.50 pts	(50.00 pts)	110.00%	→
[-] N.º de Imóveis arrendados	11.00 N.º	(10.00 N.º)	110.00%	→
[-] Reduzir os Tempos de Resposta dos Serviços	73.00 pts	(50.00 pts)	128.70%	→
[-] Processo Único - N.º de processos Criados	10.00 N.º	(10.00 N.º)	100.00%	→
[-] Tempo médio de realização de escrituras	100.74 Dias	(120.00 Dias)	115.05%	→
[-] Tempo médio de resposta aos pedidos de reparação	10.72 Dias úteis	(13.00 Dias úteis)	117.54%	→
[-] Tempo médio de resposta nas transmissões de arrendamento	16.92 Dias	(90.00 Dias)	181.20%	→
[-] Transferir Imóveis de Habitação Social	50.50 pts	(50.00 pts)	100.40%	→
[-] N.º de imóveis transferidos para as Autarquias	502.00 N.º	(500.00 N.º)	100.40%	→
[-] Valorizar os Imóveis	25.00 pts	(50.00 pts)	75.00%	→
[-] Plano de Obras de Valorização	20.00 PA	(40.00 PA)	50.00%	↓ ⚠
[-] Taxa de Execução do Orçamento de Valorização	100.00 %	(100.00 %)	100.00%	→
[-] Aprendizagem e Crescimento	52.02 pts	(50.00 pts)	101.62%	→
[-] Aperfeiçoar os Sistemas de Informação	46.25 pts	(50.00 pts)	97.00%	→
[-] Bolsa On-Line de Imóveis p/ arrendamento e venda	18.80 PA	(20.00 PA)	94.00%	→ ⚠

PN.02 - Património Imobiliário em 2007/12/31

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> Pedidos de Reparação On-line	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	→
<input type="checkbox"/> Desenvolver o Capital Humano	62.35 pts	(50.00 pts)	109.89%	→
<input type="checkbox"/> Índice de Satisfação dos Colaboradores	77.00 %	(75.00 %)	102.67%	→
<input type="checkbox"/> N.º Médio de Horas de Formação	22.82 N.º	(17.00 N.º)	134.24%	→
<input type="checkbox"/> SIADAP - N.º de fichas homologadas	57.00 N.º	(48.00 N.º)	118.75%	→
<input type="checkbox"/> Taxa de Absentismo	5.55 %	(4.78 %)	83.89%	→ ⚠
<input type="checkbox"/> Melhorar os Níveis de Serviço Interno	53.25 pts	(50.00 pts)	102.60%	↑
<input type="checkbox"/> Índice de satisfação dos clientes internos	79.00 %	(77.00 %)	102.60%	↑

## 10. PERFORMANCE 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.

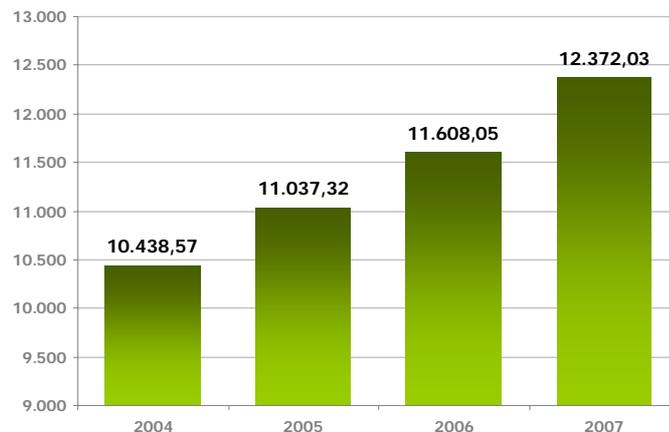
Este compromisso é ainda mais exigente se considerarmos que o IGFSS está dependente, para o seu cumprimento, do envio atempado da informação por parte das instituições do Sistema que integram o perímetro de consolidação do Orçamento da Segurança Social.

Fruto do empenho de todos quantos trabalham mensalmente para o alcance deste objectivo, o Instituto superou em todos os meses de 2007 a meta a que se propôs, disponibilizando a tempo à Tutela a execução orçamental da Segurança Social.

Já em 2008 o objectivo foi antecipado para o dia 19 de cada mês permitindo a publicação simultânea da execução orçamental com a Direcção-Geral do Orçamento.

Da execução orçamental do ano 2007 resulta um acréscimo da receita efectiva total de 4,4 por cento e um acréscimo da despesa efectiva total de 2,3 por cento, em relação ao período homólogo de 2006, reflectindo uma desaceleração do crescimento da despesa.

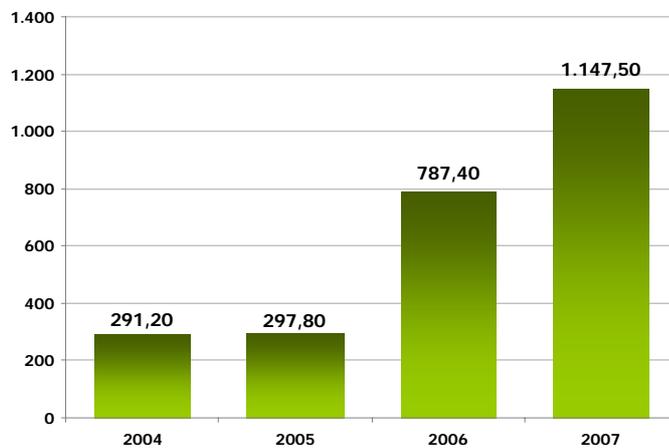
O comportamento da receita foi motivado pela evolução positiva das contribuições que representando 61,03 por cento da receita efectiva, cresceram 6,5 por cento relativamente ao período homólogo de 2006.



Evolução das contribuições (em milhões de euros)

No que respeita à despesa, assumem especial importância as pensões e respectivos complementos (56,3 por cento), prestações de desemprego (7,8 por cento) e os activos financeiros (11,1 por cento). Da análise evolutiva da despesa total do sistema de Segurança Social, constata-se que nos biénios 2007/2006 e 2006/2005 existe um acréscimo de 4 e 4,2 por cento, respectivamente.

A evolução positiva da execução do Orçamento da Segurança Social tem permitido o encerramento dos anos com um saldo orçamental na óptica da contabilidade pública cada vez mais elevado. A execução orçamental em 2007 gerou um saldo de 1.147,5 milhões de Euros<sup>2</sup>.



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

A evolução do saldo orçamental da Segurança Social tem vindo a revelar uma tendência de crescimento, desde 2005, que decorre naturalmente não só da recuperação económica sentida no país, mas, também, do reforço do Estado no financiamento do Sistema e no cumprimento da legislação aplicável.

De seguida, apresentam-se os resultados finais detalhados para cada um dos indicadores do Mapa Estratégico deste Processo em 2007:

<sup>2</sup> Valor provisório

PN.03 - Orçamento e Conta em 2007/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PN.03 - Orçamento e Conta	77.73 pts	(50.00 pts)	129.71%	👉
☐ Financeira	71.88 pts	(50.00 pts)	117.50%	👆
☐ Garantir a Cobertura Orçamental da Receita e da Despesa	71.88 pts	(50.00 pts)	117.50%	👆
☐ Grau de Execução Orçamental da Despesa	91.00 %	(80.00 %)	113.75%	👆
☐ Grau de Execução Orçamental da Receita	97.00 %	(80.00 %)	121.25%	👆
☐ Clientes/Tutela	80.22 pts	(50.00 pts)	132.09%	👉
☐ Disponibilizar a Execução Orçamental Mensal	87.75 pts	(50.00 pts)	151.00%	👉
☐ Indicadores de Análise da Execução Orçamental	55.30 PA	(50.00 PA)	110.60%	👆
☐ Prazo de Apresentação da Execução Orçamental	2.88 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	171.20%	👉
☐ Elaborar a Conta da SS	50.00 pts	(50.00 pts)	100.00%	👉
☐ Prazo de Apresentação da Conta - Relatório Analítico	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	👉
☐ Prazo de Apresentação da Conta à DGO - Rel. Sintético	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%	👉
☐ Elaborar o OSS	93.33 pts	(50.00 pts)	135.33%	👉
☐ Prazo de Apres. dos Mapas Orçamentais e Relatório	49.60 PA	(40.00 PA)	124.00%	👉
☐ Remessa às ISS's do Orçamento Aprovado para 2008	14.20 PA	(10.00 PA)	142.00%	👆
☐ Validação do OSS 2008 Contabilizado no SIF	14.00 PA	(10.00 PA)	140.00%	👆
☐ Responder às Necessidades dos Clientes	86.03 pts	(50.00 pts)	132.55%	👉
☐ Índice de Satisfação dos Clientes Externos	87.00 %	(59.00 %)	147.46%	👆
☐ Taxa de Cumprimento dos Prazos de Resposta aos Aud. Int/Ext	100.00 %	(85.00 %)	117.65%	👉
☐ Processos Internos	90.40 pts	(50.00 pts)	156.23%	👉
☐ Efectuar a Normalização Orçamental e Contabilística	78.57 pts	(50.00 pts)	138.64%	👉
☐ Requalificação das Contas POCISSSS	40.00 PA	(40.00 PA)	100.00%	👉
☐ Tempo de abert. clas. econ. s/ nece. de aprovação da Tutela	2.00 Dias úteis	(2.00 Dias úteis)	100.00%	👉
☐ Tempo de abertura de contas sem circular normativa	1.14 Dias úteis	(2.00 Dias úteis)	143.00%	👉
☐ Tempo de resp. as necess. urg. Normalização Contabilística	1.25 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	175.00%	👉
☐ Tempo de resp. necess. urg. Normalização Orçamental	5.00 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	100.00%	👉
☐ Tempo resp. às restantes necess. de Normalização Orçamental	4.00 Dias úteis	(15.00 Dias úteis)	173.33%	👉
☐ Tempo resp. às restantes necess. Normalização Contabilística	3.13 Dias úteis	(15.00 Dias úteis)	179.13%	👉
☐ Efectuar as Alterações Orçamentais	100.00 pts	(50.00 pts)	170.17%	👉
☐ Tempo Contab. Alt.Orç.Aprov.Desp.Conj.SESS Rev. Orç. Globais	0.72 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	185.60%	👉
☐ Tempo Elab. Alterações Orçamentais Aprov. Presidente IGFSS	0.78 Dias úteis	(4.00 Dias úteis)	180.50%	👉
☐ Tempo Envio Alt. Orç. Aprov. Desp. Conj. SESS Rev. Orç.Glob.	4.25 Dias úteis	(12.00 Dias úteis)	164.58%	👉
☐ Tempo Envio Alterações Orçamentais p/ Aprovação pelo SESS	2.00 Dias úteis	(4.00 Dias úteis)	150.00%	👉
☐ Realizar Estudos Prospectivos	92.64 pts	(50.00 pts)	159.89%	👉
☐ Actualização das séries longas	13.60 PA	(10.00 PA)	136.00%	👆
☐ Apres. dos valores prospectivos das grandes rubricas do OSS	19.80 PA	(10.00 PA)	198.00%	👉
☐ Taxa cump. prazo de rev. da previsão da Execução Orçamental	100.00 %	(80.00 %)	125.00%	👉
☐ Aprendizagem e Crescimento	68.41 pts	(50.00 pts)	113.04%	👆
☐ Desenvolver o Capital Humano	64.44 pts	(50.00 pts)	111.56%	👉
☐ Índice de Satisfação dos Colaboradores	65.00 %	(65.00 %)	100.00%	👉
☐ N.º Médio de Horas de Formação	24.99 N.º	(21.00 N.º)	119.00%	👉
☐ SIADAP - N.º de Fichas Homologadas	24.00 N.º	(21.00 N.º)	114.29%	👉
☐ Taxa de Absentismo	5.85 %	(6.72 %)	112.95%	👉
☐ Melhorar os níveis de serviço interno	100.00 pts	(50.00 pts)	143.08%	👆
☐ Índice de Satisfação dos Clientes Internos	93.00 %	(65.00 %)	143.08%	👆
☐ Qualificar o Sistema de Informação Financeira e Orçamental	50.00 pts	(50.00 pts)	94.00%	👆

### PN.03 - Orçamento e Conta em 2007/12/31

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> Automatização da Extração dos mapas orçamentais-LBSS e LEO	0.70 PA	(10.00 PA)	7.99%	
<input type="checkbox"/> Fiabilização Reciprocidade Oper. Financeiras entre ISS's	18.10 PA	(10.00 PA)	181.00%	

## 11. PERFORMANCE DA GESTÃO FINANCEIRA

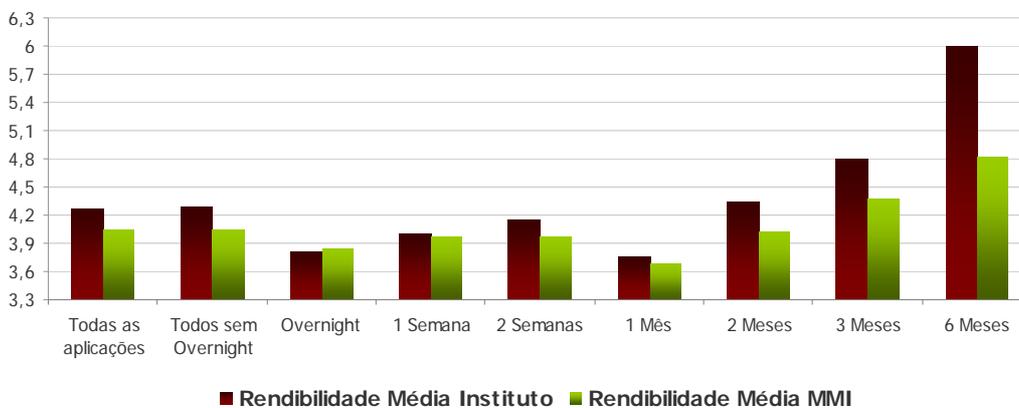
É missão do IGFSS proceder ao planeamento, controlo e execução financeira das receitas e despesas previstas no Orçamento da Segurança Social e elaborar o plano de tesouraria consolidado, com base no contributo das instituições da Segurança Social.

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 2007 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.

Durante o ano de 2007, o capital médio diário em aplicação subiu aos 1.358,9 milhões de euros, obtendo-se uma taxa de rentabilidade média nas aplicações negociadas de 4,27 por cento, mais 1,16 por cento face ao ano anterior.

A *performance* do Instituto superou as expectativas, situando-se a rentabilidade média do IGFSS 23 pontos base acima da rentabilidade média do MMI para o conjunto das aplicações financeiras, mais 3 pontos base face a 2006.



Rentabilidade 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, proporcionando taxas mais elevadas.

A rentabilidade média obtida pelo Instituto nas aplicações negociadas em 2007, com excepção do prazo *Overnight*, situou-se nos 4,29 por cento (mais 1,14 por cento face ao ano anterior), tendo-se obtido um diferencial face ao MMI de 25 pontos base, mais 2 pontos base face ao ano anterior.

Foi nos prazos de 2 Semanas e 2 Meses que o Instituto aplicou a maior parcela de capital – 655,6 milhões de euros, representando 48,2 por cento do capital médio aplicado durante o ano.

As melhores *performances* foram obtidas nos prazos de 3 Meses e 6 Meses, com diferenciais médios superiores ao MMI em 43 pontos base e 1,18 por cento, respectivamente.

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.

O Projecto de concretização da Tesouraria Única da Segurança Social objectiva, assim, a optimização da gestão dos fundos públicos para o universo das entidades abrangidas pelo Orçamento da Segurança Social.

No que respeita à vertente de centralização do processo da receita, foram em 2007 dados passos importantes. Assim, já são depositados nas contas bancárias tituladas pelo IGFSS os valores cobrados nas tesourarias do Sistema de Segurança Social, relativas às receitas próprias do Instituto de Segurança Social, IP.

Por outro lado, na vertente dos pagamentos, em 2007 foi realizado o primeiro pagamento directo às 396 Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) da área de gestão do Centro Distrital (CD) do Porto, envolvendo cerca de 12 milhões de euros por mês.

Em 2007 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 do controlo das tesourarias, (ii) controlo e planeamento dos abastecimentos financeiros, e (iii) controlo dos serviços financeiros, nomeadamente:

#### (i) aumento da eficácia no controlo das Tesourarias

- Procedeu-se à introdução de novos indicadores no modelo de controlo que permitem a identificação de procedimentos incorrectos e uma análise evolutiva do comportamento das tesourarias; Este modelo tem como objectivo não só a verificação do cumprimento dos procedimentos instituídos ao nível do registo das cobranças e respectivos depósitos, mas também a averiguação da correcta aplicabilidade dos normativos;
- Em 2007, as cobranças nas tesourarias do Sistema ascenderam a mais de 750 milhões de euros, correspondendo a um acréscimo de 6,88 por cento face a 2006;
- Considerando a necessidade de alteração do processo de extracção dos dados do Sistema de Gestão de Tesourarias (GT), implicando um significativo aumento do número de registos a analisar, iniciou-se a utilização da aplicação Access, com o fim de aglutinar os registos, funcionalidade sem a qual seria impossível continuar a análise e controlo dos fluxos financeiros das tesourarias dos 18;
- Prosseguiu-se a análise das cobranças DUC's (Documentos Únicos de Cobrança) registadas nas Tesourarias do IGFSS afectas às Secções de Processo Executivo e nas Tesourarias que operam com o GT, o que permitiu uma melhoria gradual ao nível do cumprimento das regras estabelecidas;

## (II) controlo e planeamento dos abastecimentos financeiros

- Viabilizou-se, em conjunto com o Instituto de Informática (II), o acesso, por parte das Instituições de Segurança Social (ISS's), a relatórios do Sistema de Informação Financeira (SIF) que permitem efectuar, permanentemente, o acompanhamento dos valores transferidos pelo IGFSS, face aos valores previstos nos respectivos Planos de Tesouraria;
- Efectuaram-se pedidos de intervenção ao II, com o objectivo de garantir validações no SIF que contribuem para a minimização da possibilidade da existência de erros nas regularizações das Transferências, bem como de diferenças nas contas orçamentais e patrimoniais entre o IGFSS e as outras instituições do sistema, tendo sido possível colocar quatro destes pedidos em produtivo;
- Comunicou-se ao Instituto de Segurança Social (ISS) algumas incorrecções e oportunidades de melhoria relacionadas com Devoluções e Regularizações de Abastecimentos, através da realização de reuniões com a participação do Departamento de Gestão Financeira, Departamento de Orçamento e Conta e representantes dos Centros Distritais e Centro Nacional de Pensões;
- Procedeu-se à análise dos impactos da centralização de orçamento e processos no ISS (com efeitos a partir de 2008) ao nível dos abastecimentos financeiros e planos de tesouraria, tendo-se efectuado a revisão dos respectivos procedimentos e o acompanhamento de alterações / actualizações no SIF, em articulação com o ISS e o II;
- Processaram-se em Dezembro de 2007 os primeiros abastecimentos financeiros de 2008 centralizados no ISS - Serviços Centrais;

## (III) controlo dos serviços financeiros

- Alargaram-se as formas e canais de recebimento, pelo que se efectuou a selecção dos bancos de apoio para pagamento de diversos tipos de cobrança: Contra-Ordenações, através dos aparelhos ATM – Multibanco serviço normal; instalação de Terminais de Pagamento Automáticos (TPA's) nas Tesourarias GT para pagamento de valores devidos à Segurança Social; pagamento de contribuições dos Trabalhadores Independentes e Seguro Social Voluntário via sistema de débitos directos; pagamentos dos aderentes ao Regime Público de Capitalização;
- Implementou-se um mecanismo de monitorização das reclamações relacionadas com o Protocolo TSU tendo em vista a identificação de acções correctivas, de forma a eliminar situações de insatisfação junto dos nossos clientes;
- Elaborou-se uma adenda ao protocolo com a APB – Associação Portuguesa de bancos para se incluírem outros tipos de receitas no circuito de cobrança previsto no Protocolo, suportadas por documentos de emissão prévia, ou seja, documentos do tipo factura/recibo, incluindo numa primeira fase os documentos de citação emitidos pelas Sec-

ções de Processo Executivo; A receita associada à cobrança de valores de execução foi superior a 5 milhões de euros até final de 2007;

- Iniciou-se em Novembro de 2007 o processo de instalação de 371 Terminais de Pagamento Automático (TPA's), abrangendo os 18 distritos onde se situam os Centros Distritais de Segurança Social; Tratou-se de uma medida de aproximação ao cliente, com o objectivo de facilitar o modo de pagamento de valores devidos à Segurança Social, tais como contribuições, juros de mora, reposição de prestações sociais e documentos de emissão prévia de processos executivos; Esta forma de pagamento correspondia a uma necessidade sentida principalmente nos grandes centros urbanos, esperando-se que a sua utilização venha a ter uma adesão crescente, a qual foi incluída nas medidas previstas no SIMPLEX 2007, constituindo um projecto transversal, no âmbito do Ministério Trabalho e da Segurança Social, envolvendo também o ISS e o II;
- Simultaneamente, este processo vai de encontro ao preconizado no âmbito dos instrumentos de pagamento incluídos na SEPA (*Single Euro Payments Area*), que corresponde a uma Área Única de Pagamentos em Euros, concretizando assim o objectivo definido pelo Banco de Portugal de diminuição da utilização dos cheques (eliminando a possibilidade de fraudes crescentes na sua utilização), bem como da circulação de moeda (reduzindo custos operacionais com a sua manutenção e autenticação);
- Foram identificadas as listagens do novo Controlo e Monitorização de Protocolos que funcionará como um módulo independente e transversal ao Sistema de Informação da Segurança Social; Este terá a responsabilidade de interagir com os Sistemas MICAP (Módulo Integrado de Canais de Pagamento) e a Plataforma de Integração para disponibilizar informação de controlo (Relatórios, Consultas, Alertas) dos protocolos de envio de informação para Sistemas Externos (SIBS, CTT, DGT e Bancos).

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 2007:

- O pagamento das prestações de alimentos a nível nacional, no âmbito do Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores, cifrou-se na ordem dos 13 milhões de euros anuais, para um total médio de 7.700 processos por mês;
- No âmbito do Fundo de Garantia Salarial, foram efectuados pagamentos de créditos salariais a 12.220 trabalhadores, no valor total de cerca de 53 milhões de euros; Em 2007 o volume de pedidos relativos ao pagamento de créditos emergentes do contrato de trabalho elevou-se a 21.919 requerimentos;
- Relativamente ao Fundo Especial de Segurança Social dos Profissionais da Banca dos Casinos, o IGFSS efectuou abastecimentos financeiros num total de quase 3,3 milhões de euros em 2007 e contabilizou receitas de cotizações no valor de 945,5 mil euros;
- No âmbito do Apoio Social a Idosos e Emigrantes Carenciados das Comunidades Portuguesas foram efectuados pagamentos na ordem dos 7 milhões de euros;

- O montante do apoio social aos Hemofílicos atingiu, em 2007, perto de 531 mil euros;
- No que se refere ao Fundo de Socorro Social, no ano de 2007 foram assumidos compromissos respeitantes a subsídios por pagar de anos anteriores no valor total de 5,4 milhões de euros, dos quais foram pagos 2 milhões de euros; Foram ainda concedidos subsídios no valor de 2 milhões de euros, tendo sido pago o montante de 1,1 milhões de euros.

De seguida, apresentam-se os resultados finais detalhados para cada um dos indicadores do Mapa Estratégico deste Processo em 2007:

PN.04 - Gestão Financeira em 2007/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PN.04 - Gestão Financeira	76.58 pts	(50.00 pts)	288.49%	⬅ ⚠
☐ Financeira	100.00 pts	(50.00 pts)	781.48%	⬅
☐ Rentabilizar os Excedentes de Tesouraria da SS	100.00 pts	(50.00 pts)	781.48%	⬅
☐ Peso Relativo DO/DP	1.18 %	(3.00 %)	180.67%	⬅
☐ Rendibilidade Média FSS vs MMI	17.00 PB	(1.00 PB)	1700.00%	⬅
☐ Rendibilidade Média IGFSS Vs MMI	23.00 PB	(7.00 PB)	328.57%	⬅
☐ Clientes Internos e Externos	71.06 pts	(50.00 pts)	119.57%	⬅
☐ Assegurar a Gestão Processual dos Fundos e Programas	82.15 pts	(50.00 pts)	135.91%	⬅
☐ Actualização das Prestações do FGADM	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	⬅
☐ Prazo de Resposta aos Representantes Legais FGADM	1.92 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	161.60%	⬅
☐ Prazo de Resposta aos Tribunais - FGDAM	1.52 Dias úteis	(4.00 Dias úteis)	162.00%	⬅
☐ Redução das Pendências do FGS	100.00 %	(90.00 %)	111.11%	⬅
☐ Registo das Manutenções do FGADM	156.80 PA	(120.00 PA)	130.67%	🟢
☐ Controlar as Tesourarias do Sistema da SS	78.52 pts	(50.00 pts)	124.98%	⬅
☐ Modelo Controlo Mensal Caixas SIF	45.90 PA	(30.00 PA)	153.00%	⬅
☐ Relatório das Cobranças dos processos Executivos	23.00 PA	(20.00 PA)	115.00%	⬅
☐ Relatório de Controlo das Tesourarias GT (IGFSS)	131.80 PA	(110.00 PA)	119.82%	🟢
☐ Relatório de Controlo das Tesourarias GT (ISS)	73.40 PA	(60.00 PA)	122.33%	⬅
☐ Controlar o Abastecimento Financeiro das ISS's	67.96 pts	(50.00 pts)	114.36%	⬅
☐ % de Abastecimentos de Acordo c/ Data de Solicitação	99.83 %	(95.00 %)	105.08%	⬅
☐ Índice de Satisfação Clientes do Abastecimento Financeiro	95.00 %	(82.00 %)	115.85%	🟢
☐ Relatório de Acompanhamento dos PT's das ISS's	33.40 PA	(30.00 PA)	111.33%	⬅
☐ Taxa de Cump. Entrega Previsões de Transferências p/ ISS's	95.83 %	(80.00 %)	119.79%	⬅
☐ Garantir a Qualidade dos Serviços Financeiros	63.66 pts	(50.00 pts)	110.93%	⬅
☐ Taxa de Cumprimento de Resposta aos Bancos	90.02 %	(85.00 %)	105.91%	⬅
☐ Tx. de Cump. Prazo Diário p/ Envio de Situações Irreg. Banca	97.14 %	(85.00 %)	114.28%	⬅
☐ Preparar Informação de Gestão	57.32 pts	(50.00 pts)	105.86%	⬅
☐ INFO DFIN	220.00 PA	(200.00 PA)	110.00%	🟢
☐ Relatório Movimento Financeiro	112.40 PA	(110.00 PA)	102.18%	⬅
☐ Relatório Rendibilidade e Acordos	129.60 PA	(120.00 PA)	108.00%	🟢
☐ Produzir Informação de Gestão dos Fundos	71.63 pts	(50.00 pts)	119.83%	⬅
☐ Plano de Actividades do FGS	15.90 PA	(10.00 PA)	159.00%	⬅
☐ Relatório Anual de Actividades do FGS	28.00 PA	(20.00 PA)	140.00%	⬅
☐ Relatório Anual de Actividades do FBC	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	⬅
☐ Relatório Anual do FSS	11.20 PA	(10.00 PA)	112.00%	⬅
☐ Relatório de Actividade Mensal do FGS	119.00 PA	(100.00 PA)	119.00%	🟢
☐ Relatório Mensal do FSS	127.40 PA	(120.00 PA)	106.17%	⬅
☐ Processos Internos	73.89 pts	(50.00 pts)	138.66%	⬅ ⚠
☐ Assegurar o Planeamento Financeiro	59.00 pts	(50.00 pts)	107.20%	⬅ ⚠
☐ Mapa de Controlo Financeiro do FSE	128.40 PA	(120.00 PA)	107.00%	🟢
☐ Prazo de Apresentação Mensal do PT 2007	114.80 PA	(110.00 PA)	104.36%	⬅
☐ Prazo de Elaboração do PT Anual de 2008 Mensualizado	Não Aplicável	( )		⬅ ⚠
☐ Prazo de Envio da Execução Mensal à Contabilidade	129.00 PA	(120.00 PA)	107.50%	🟢
☐ Taxa de Cumprimento da Apresentação Diária do PT	98.79 %	(90.00 %)	109.77%	⬅
☐ Contabilizar os Fluxos Financeiros	95.50 pts	(50.00 pts)	195.30%	⬅
☐ % de Mov. Aberto p/ os foram real. contac. (Conta 21)	98.86 %	(40.00 %)	247.15%	⬅

PN.04 - Gestão Financeira em 2007/12/31

	Eficácia	Metas		
<input type="checkbox"/> % de Mov. p/ Contab. em Relação ao total (Contas 12)	0.00 %	(5.00 %)	200.00%	→
<input type="checkbox"/> Manual de Procedimentos da Reconciliação Bancária	41.40 PA	(30.00 PA)	138.00%	→
<input type="checkbox"/> Manual de Procedimentos da Tesouraria	42.00 PA	(30.00 PA)	140.00%	→
<input type="checkbox"/> Manual de Procedimentos de Contabilização	35.40 PA	(30.00 PA)	118.00%	→
<input type="checkbox"/> N.º contactos estabelecidos p/ reduzir mov. por reconciliar	7353.00 N.º	(2500.00 N.º)	294.12%	→
<input type="checkbox"/> <b>Controlar os Serviços Financeiros</b>	79.10 pts	(50.00 pts)	139.64%	→
<input type="checkbox"/> Avaliação dos Prestadores dos Serviços Financeiros	60.00 PA	(30.00 PA)	200.00%	→
<input type="checkbox"/> Instalação de TPA nas Tesourarias GT	34.81 PA	(30.00 PA)	116.03%	→
<input type="checkbox"/> Manual de Procedimentos	35.40 PA	(30.00 PA)	118.00%	→
<input type="checkbox"/> Taxa de Cump. da Val. do Custo dos Serv. Multibanco	93.59 %	(80.00 %)	116.99%	→
<input type="checkbox"/> <b>Melhorar o Funcionamento dos Fundos</b>	63.45 pts	(50.00 pts)	115.15%	→
<input type="checkbox"/> Encerramento das Contas do FGS	35.20 PA	(40.00 PA)	88.00%	→ ⚠
<input type="checkbox"/> Encerramento das Contas do FSS	30.62 PA	(30.00 PA)	102.07%	→
<input type="checkbox"/> Encerramento das Contas do Fundo da Banca dos Casinos	15.00 PA	(20.00 PA)	75.00%	→ ⚠
<input type="checkbox"/> Manual de Procedimentos do FGS	93.60 PA	(60.00 PA)	156.00%	→
<input type="checkbox"/> Manual de Procedimentos do FSS	25.60 PA	(30.00 PA)	85.33%	→ ⚠
<input type="checkbox"/> Manual de Procedimentos do Fundo da Banca dos Casinos	42.60 PA	(30.00 PA)	142.00%	→
<input type="checkbox"/> Manual de Procedimentos dos Fundos Esp. e Programas	79.20 PA	(60.00 PA)	132.00%	→
<input type="checkbox"/> Optimização do Modelo Funcionamento do FGS	111.60 PA	(70.00 PA)	159.43%	→
<input type="checkbox"/> Taxa de actualização das Bases de Dados do FSS	100.00 %	(95.00 %)	105.26%	→
<input type="checkbox"/> <b>Aprendizagem e Crescimento</b>	61.36 pts	(50.00 pts)	114.24%	→
<input type="checkbox"/> <b>Desenvolver o Capital Humano</b>	70.56 pts	(50.00 pts)	117.48%	→
<input type="checkbox"/> Índice de Satisfação dos Colaboradores	74.00 %	(70.00 %)	105.71%	→
<input type="checkbox"/> N.º médio de Horas de Formação	20.18 N.º	(14.00 N.º)	144.14%	→
<input type="checkbox"/> SIADAP - N.º de Fichas Homologadas	56.00 N.º	(49.00 N.º)	114.29%	→
<input type="checkbox"/> Taxa de Absentismo	6.51 %	(6.91 %)	105.79%	→
<input type="checkbox"/> <b>Melhorar os Níveis de Serviço Interno</b>	40.96 pts	(50.00 pts)	92.77%	↑
<input type="checkbox"/> Índice de Satisfação dos Clientes Internos	77.00 %	(83.00 %)	92.77%	↑ ⚠
<input type="checkbox"/> <b>Operacionalizar a Tesouraria Única</b>	68.82 pts	(50.00 pts)	126.39%	→
<input type="checkbox"/> Centralização das cobranças SGT (Receitas Próprias ISS)	52.20 PA	(30.00 PA)	174.00%	→
<input type="checkbox"/> Centralização do Pagamento de Prestações Sociais	14.00 PA	(10.00 PA)	140.00%	↑
<input type="checkbox"/> Centralização dos Pagamentos das IPSS's	33.55 PA	(40.00 PA)	83.87%	↑ ⚠

## 12. PERFORMANCE DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Em 2007 este Processo impulsionou dois desafios particularmente importantes para o desenvolvimento do IGFSS: a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e a operacionalização do *Balanced Scorecard* enquanto ferramenta de monitorização *on-line* da *performance*.

Ambas as metas foram superadas. Desde Fevereiro de 2007 que o controlo de gestão dos objectivos do Instituto é feito através de um sistema informático, perfeitamente alinhado com o Plano de Actividades. Mensalmente foram gerados, até ao dia 15, os *scorecards* dos 11 Processos do Instituto, aferindo-se desta forma automática os resultados para cada um dos 327 indicadores de *performance*, emitindo-se nessa sequência um relatório de monitorização.

Em Novembro, o IGFSS conseguiu certificar o seu SGQ pela Norma ISO 9001:2000, tornando-se numa das maiores instituições a ver certificado todo o âmbito da actividade. Esta certificação foi coroada de êxito, atendendo a que não foram detectadas não conformidades, o que reflecte bem o empenho e envolvimento de toda a organização neste objectivo comum.

Ainda no âmbito do SGQ, importa referir que coube a esta área dinamizar a sua implementação e controlar o seu bom funcionamento, sendo de destacar a realização de 43 Auditorias Internas da Qualidade, de inquéritos de satisfação a clientes internos e externos, o tratamento de sugestões e reclamações, bem como a realização da 3.ª auto-avaliação do Instituto através da metodologia CAF. Foram ainda implementadas as reuniões trimestrais de pilotagem estratégica.

Por outro lado, investiu-se fortemente na política de comunicação do IGFSS. Apostando na transparência da gestão, lançaram-se em 2007 mais de 700 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 da sede e inspirado numa colecção de quadros do IGFSS.



Mix de canais de comunicação

Em 2007 continuou a ser emitido o Relatório de Audiências, com periodicidade trimestral. Este documento constitui um importante instrumento de gestão no desenvolvimento da política de Comunicação do Instituto. Através deste barómetro, estabelece-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 2007 a taxa média de audiência dos boletins electrónicos foi de 74,10 por cento, o número médio mensal de acessos à intranet e internet situou-se nos 37.708 e 28.494 acessos, respectivamente, e a taxa de satisfação dos colaboradores com a comunicação subiu aos 79 por cento.

Fruto desta dinâmica e inovação permanente das práticas de gestão o IGFSS foi alvo de 15 acções de benchmarking, onde através de apresentações, livros ou artigos de revista foi sendo considerado como um exemplo a seguir na Administração Pública.

De seguida, apresentam-se os resultados finais detalhados para cada um dos indicadores do Mapa Estratégico deste Processo em 2007:

PS.01 - Gestão Estratégica em 2007/12/31

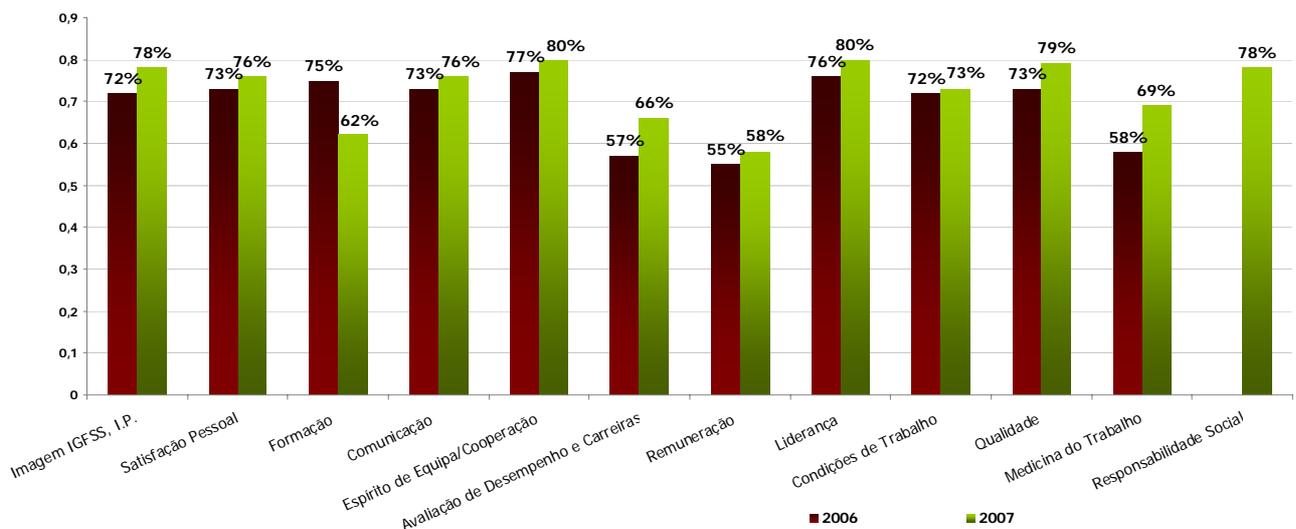
	Eficácia	Metas		
☐ PS.01 - Gestão Estratégica	76.04 pts	(50.00 pts)	135.54%	→
☐ Clientes	79.97 pts	(50.00 pts)	141.51%	→
☐ Certificar o Sistema de Gestão da Qualidade	88.33 pts	(50.00 pts)	159.33%	→
☐ Certificação ISO 9001:2000	54.90 PA	(30.00 PA)	183.00%	→
☐ Reunião de revisão do SGQ	22.40 PA	(20.00 PA)	112.00%	→
☐ Disponibilizar informação de gestão	68.89 pts	(50.00 pts)	118.67%	→
☐ Balanço da Carta de Missão	21.08 PA	(20.00 PA)	105.40%	→
☐ Plano de Actividades para 2008	44.20 PA	(50.00 PA)	88.40%	⚠
☐ Relatório de Actividades de 2006	59.20 PA	(40.00 PA)	148.00%	→
☐ Monitorizar as oportunidades de melhoria	74.17 pts	(50.00 pts)	119.33%	→
☐ Monitorização dos planos de acção: CAF, Internos e Externos	35.80 PA	(30.00 PA)	119.33%	→
☐ Promover a imagem interna e externa do IGFSS	83.75 pts	(50.00 pts)	155.36%	→
☐ Comemoração dos 30 anos do IGFSS	71.00 PA	(50.00 PA)	142.00%	→
☐ N.º de acções de benchmarking	15.00 N.º	(7.00 N.º)	214.29%	→
☐ Taxa satisfação da comunicação interna	79.00 %	(75.00 %)	105.33%	→
☐ Processos Internos	84.60 pts	(50.00 pts)	149.18%	→
☐ Assegurar os Processos de Gestão do SGQ	89.43 pts	(50.00 pts)	194.40%	→
☐ Auditorias internas da Qualidade	53.60 PA	(40.00 PA)	134.00%	→
☐ N.º mínimo de acções preventivas	36.00 N.º	(10.00 N.º)	360.00%	→
☐ Tempo médio p/ definir acções correctivas	4.03 Dias	(5.00 Dias)	119.40%	→
☐ Aumentar a eficiência da comunicação	85.69 pts	(50.00 pts)	171.75%	→
☐ N.º de flashes informativos	320.00 N.º	(240.00 N.º)	133.33%	→
☐ N.º médio de acessos da internet	28494.00 N.º	(11700.00 N.º)	243.54%	→
☐ N.º médio de acessos da intranet	37708.00 N.º	(19000.00 N.º)	198.46%	→
☐ Newsletter institucional	33.60 PA	(30.00 PA)	112.00%	↑
☐ Taxa média de audiência dos boletins electrónicos	74.10 %	(70.00 %)	105.86%	→
☐ Desenvolver o modelo de GPO	75.33 pts	(50.00 pts)	120.27%	→
☐ Geração mensal dos Scorecards	136.00 PA	(120.00 PA)	113.33%	→
☐ Reuniões de pilotagem estratégica	39.20 PA	(30.00 PA)	130.67%	→
☐ Medir a evolução do IGFSS - CAF	97.50 pts	(50.00 pts)	139.00%	→
☐ Auto-avaliação CAF	41.40 PA	(30.00 PA)	138.00%	→
☐ Medir a satisfação dos clientes internos e externos	79.17 pts	(50.00 pts)	124.67%	→
☐ Inquérito aos clientes externos 2007	49.60 PA	(40.00 PA)	124.00%	→
☐ Inquérito aos clientes internos 2007	57.60 PA	(40.00 PA)	144.00%	↑
☐ Relatório final do índice de satisf. clientes internos 2006	42.40 PA	(40.00 PA)	106.00%	→
☐ Aprendizagem e Crescimento	63.54 pts	(50.00 pts)	115.93%	→
☐ Desenvolver o Capital Humano	78.62 pts	(50.00 pts)	149.28%	→
☐ Índice de satisfação dos colaboradores	79.00 %	(77.00 %)	102.60%	→
☐ N.º médio de horas de formação	33.24 N.º	(15.00 N.º)	221.60%	→
☐ SIADAP - N.º de fichas homologadas	18.00 N.º	(16.00 N.º)	112.50%	→
☐ Taxa de absentismo	2.53 %	(3.98 %)	136.43%	→
☐ Melhorar os níveis de serviço interno	60.54 pts	(50.00 pts)	108.43%	↑
☐ Índice de satisfação dos clientes internos	90.00 %	(83.00 %)	108.43%	↑
☐ Operacionalizar o Balanced Scorecard	57.50 pts	(50.00 pts)	106.00%	→
☐ Operacionalização do sistema de monitorização on-line	74.20 PA	(70.00 PA)	106.00%	→

### 13. PERFORMANCE DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Com base num planeamento rigoroso, as metas no âmbito da Gestão de Recursos Humanos foram superadas no final de 2007, de que são exemplos as cerca de 40 horas de formação *per capita* e uma taxa de absentismo final na ordem dos 4,6 por cento. Através do desenvolvimento do Plano de Recrutamento foram assegurados os níveis de substituição e de rejuvenescimento que se mostraram necessários à prossecução dos objectivos estabelecidos.

Para o bem-estar dos colaboradores foi criado um Gabinete Médico nas instalações do IGFSS, no âmbito do serviço interno de saúde, fomentando no meio laboral uma política de vigilância da saúde dos colaboradores. São também disso exemplos a campanha de vacinação anti-gripe e a realização de 130 check-ups anuais aos colaboradores.

Em 2007 foi realizado o segundo 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 e satisfação quanto às práticas de gestão seguidas.



Resultados do inquérito de satisfação de colaboradores

Os resultados foram muito positivos. Recolhida a opinião de 350 colaboradores (75 por cento do total), os resultados apontaram para um nível de satisfação global na ordem dos 73 por cento, mais 3 pontos percentuais que no ano anterior. Foi ainda possível a identificação de 10 oportunidades de melhoria que entraram de imediato em fase de execução.

Durante o ano de 2007 procedeu-se ainda ao desenvolvimento do sistema de informação dos recursos humanos, tendo-se evoluído para uma plataforma SAP.

De seguida, apresentam-se os resultados finais detalhados para cada um dos indicadores do Mapa Estratégico deste Processo em 2007:

PS.02 - Gestão de Recursos Humanos em 2007/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PS.02 - Gestão de Recursos Humanos	71.43 pts	(50.00 pts)	120.64%	👉 ⚠️
☐ Clientes Internos/Colaboradores	66.51 pts	(50.00 pts)	113.90%	👉
☐ Aumentar a Satisfação dos Colaboradores	75.87 pts	(50.00 pts)	122.30%	👉
☐ Índice de Satisfação Colaboradores	73.00 %	(72.00 %)	101.39%	👉
☐ Inquérito de Satisfação Organizacional	114.57 PA	(80.00 PA)	143.21%	👉
☐ Responder às Necessidades das UO	59.49 pts	(50.00 pts)	107.59%	👉
☐ Índice de Satisfação dos Clientes Internos	85.00 %	(79.00 %)	107.59%	👉
☐ Processos Internos	77.97 pts	(50.00 pts)	134.41%	👉
☐ Aumentar a Qualificação dos Colaboradores	75.33 pts	(50.00 pts)	136.80%	👉
☐ N.º de Horas de Formação por Colaborador PCEP	35.00 N.º	(35.00 N.º)	100.00%	👉
☐ N.º Médio de Horas Formação por Colaborador	38.48 N.º	(26.00 N.º)	148.00%	👉
☐ Plano de Formação	31.80 PA	(30.00 PA)	106.00%	👉
☐ Programa de Colaboradores com Elevado Potencial (PCEP)	39.20 PA	(20.00 PA)	196.00%	👉
☐ Promover a Gestão de Carreiras e Competências	71.22 pts	(50.00 pts)	116.98%	👉
☐ SIADAP - % de Homologação	95.92 %	(82.00 %)	116.98%	👉
☐ Promover a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	98.94 pts	(50.00 pts)	139.68%	👉
☐ % de Colaboradores C/ Check Up Anual	27.66 %	(20.00 %)	138.30%	👉
☐ Criação de um Gabinete Médico	84.64 PA	(60.00 PA)	141.07%	👉
☐ Recrutar e Promover a Mobilidade dos RH	76.82 pts	(50.00 pts)	158.53%	👉
☐ Plano de Recrutamento	34.00 PA	(30.00 PA)	113.33%	👉
☐ Programa de Rotação	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	👉
☐ Programa Integrar	20.00 PA	(20.00 PA)	100.00%	👉
☐ Taxa de Acompanhamento de Novos Colaboradores	100.00 %	(80.00 %)	125.00%	👉
☐ Taxa de Cobertura	138.10 %	(70.00 %)	197.29%	👉
☐ Taxa de Mobilidade Interna	6.44 %	(2.00 %)	322.00%	👉
☐ Reduzir o Absentismo	57.14 pts	(50.00 pts)	105.71%	👉
☐ Taxa de Absentismo	4.62 %	(4.90 %)	105.71%	👉
☐ Financeira	77.78 pts	(50.00 pts)	122.23%	👉
☐ Investir em Formação	64.68 pts	(50.00 pts)	111.74%	👎
☐ Taxa de Execução do Orçamento de Formação	94.98 %	(85.00 %)	111.74%	👎
☐ Investir em SHST	91.84 pts	(50.00 pts)	133.47%	👉
☐ Taxa de Execução do Orçamento de SHST	93.43 %	(70.00 %)	133.47%	👉
☐ Reduzir os Custos Directos do Absentismo	76.36 pts	(50.00 pts)	121.09%	👉
☐ Custo Teórico do Absentismo	398683.77 €	(519000.00 €)	123.18%	👉
☐ Plano de Combate ao absentismo	142.80 PA	(120.00 PA)	119.00%	👉
☐ Aprendizagem e Crescimento	63.46 pts	(50.00 pts)	112.01%	👉 ⚠️
☐ Desenvolver o Capital Humano	63.46 pts	(50.00 pts)	112.01%	👉
☐ Índice de Satisfação dos Colaboradores	72.00 %	(71.00 %)	101.41%	👉
☐ N.º Médio de Horas de Formação	49.27 N.º	(34.00 N.º)	144.91%	👉
☐ SIADAP - N.º de Fichas Homologadas	20.00 N.º	(16.00 N.º)	125.00%	👉
☐ Taxa de Absentismo	5.56 %	(4.51 %)	75.72%	👉 ⚠️
☐ Desenvolver os Sistemas de Informação	Não Aplicável	( )		👉 ⚠️
☐ Sistema Integrado de Recursos Humanos	Não Aplicável	( )		👉 ⚠️

## 14. PERFORMANCE DA GESTÃO DE INFRA-ESTRUTURAS

O ano de 2007 ficou marcado pela inovação no âmbito da gestão dos pedidos de suporte. Com a implementação do sistema de gestão de infra-estruturas e *helpdesk* – “Service Desk” – foi possível passar a responder com maior celeridade aos diversos pedidos de assistência por parte dos colaboradores, possibilitando o acompanhamento *on-line* do estado de resolução dos pedidos. Entre Agosto e Dezembro foram processados 921 pedidos, 449 dos quais foram relativos à infra-estrutura técnica, 171 a sistemas de informação e 162 a infra-estruturas físicas.

No âmbito da operacionalização do Sistema de Gestão da Qualidade, há que assinalar também a adopção da *Clean Desk Policy*, uma iniciativa que visou reforçar as regras de segurança da informação, nomeadamente no que se prende com a salvaguarda de documentos, em suporte escrito ou electrónico, e com o impedimento do acesso por parte de terceiros a informação crítica para a organização.

No âmbito da execução do Plano de manutenção das Infra-Estruturas Físicas de 2007 foram realizadas inúmeras intervenções de melhoria, das quais se destacam a recuperação da escada de serviço e tardo do edifício Sede, a remodelação/adaptação de uma sala para o Gabinete Médico; a remodelação/alargamento do projecto “andar modelo” a 4 fracções do edifício Sede, a instalação da Secção de Processo Executivo (SPE) II de Lisboa, o lançamento das obras para adaptação das instalações para a SPE I de Lisboa e a instalação do Sistema Automático de Detecção de Incêndios no edifício da Av. António Serpa.

Por sua vez, no que respeita às Infra-Estruturas Técnicas e Sistemas de Informação realçam-se as seguintes acções:

- Entrada em produção da adenda ao protocolo da TSU (Pagamento de DEP's - Documentos de Emissão Prévia), para pagamento na Banca;
- Adenda ao contrato com os CTT para controlar a emissão de Citações e DUC's – Documento Único de Cobrança;
- 1.435 horas de formação interna ministradas em Outlook e Excel;
- Implementação de um piloto de Tesouraria Única com passagem dos ficheiros de pagamento pelo Instituto;
- Colaboração no novo sistema de gestão de canais de pagamento, nomeadamente no Sistema do Regime Complementar Público e pagamento de Serviços no Multibanco;
- Instalação da infra-estrutura de voz/dados e gestão de atendimento das SPE I e II de Lisboa;
- Modelização da base de dados da auditoria – *Follow-up*;
- Migração da rede vertical no edifício-sede para fibra óptica;
- Arranque e Instalação do *Balanced Scorecard* ao nível das SPE;
- Participação no processo de instalação dos 371 TPA em todas as Tesourarias da Segurança Social;

- Implementada a comunicação em termos de melhoras bancárias electrónicas com o BES;
- Substituição e *upgrade* de cerca de 50 por cento do parque informático;
- Migração de um servidor para a SPE I de Lisboa;
- Foi assegurado um reduzido grau de inoperância dos sistemas de informação, dos servidores e uma redução dos tempos de paragem das impressoras.

Na Plataforma de Integração foram assegurados os fluxos de informação, observando-se tempos de desvio/correção abaixo dos limites fixados, tendo-se registado:

- Pagamentos de 403.857 contribuintes ao abrigo do protocolo com a Banca (incluindo as Regiões Autónomas);
- 8.761 ficheiros recebidos e 1.818 enviados na relação com entidades externas (CTT/Banca/SIBS), com origem em SIF, GC (Gestão de Contribuições), SEF (Sistema de Execuções Fiscais);
- Mais de 5 milhões de pagamentos na Banca, e, relativamente ao SEF, foram feitos 138.153 pagamentos no Multibanco e 38.538 nos CTT.

Na área das comunicações móveis e fixas, destacaram-se a aquisição e instalação de duas centrais telefónicas (SPE de Lisboa e Porto), a aquisição de equipamentos GSM (*Global System for Mobile Communications*), com o objectivo de reduzir os custos das comunicações e a renovação do contrato de comunicações móveis, incluindo a aquisição de equipamentos.

Em matéria de gestão e acompanhamento dos custos, verificou-se uma redução de 12 por cento no valor global das comunicações (cerca de menos 10 mil euros), que foi particularmente acentuado nas comunicações fixas – menos 14 mil euros do que em 2006, resultando em mais de metade da colocação de equipamentos GSM, o que permitiu reduzir em 42 por cento o valor das chamadas fixo-móvel; em contrapartida houve um acréscimo superior a 4 mil euros das comunicações móveis.

No domínio da Gestão Documental do Instituto foram também dados importantes passos, nomeadamente o envio à Tutela do Projecto de Portaria de Regulamentação Arquivística do Instituto, a elaboração e divulgação do Manual de Arquivo e, ainda, a eliminação de 12.545 espécies documentais, cujos prazos de conservação haviam prescrito.

Ainda ao nível da gestão documental foram durante o ano apurados os seguintes resultados:

- Recepção, registo, classificação e encaminhamento de ofícios entrados – 54.493;
- Expedição de ofícios – 20.276;
- Empréstimos efectuados pelo Centro de Documentação Técnica (CDT) – 451;
- Pedidos de legislação satisfeitos pelo CDT – 386.

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

Através da monitorização anual do programa de reciclagem de papel verifica-se que em 2007 foram recolhidos 438 contentores, de 240 litros cada, com papel e cartão para reciclagem nas instalações do Instituto em Lisboa. Em média cada colaborador contribuiu, assim, para evitar o corte de cerca de 5 árvores. Foram poupadas no total 1.576 árvores durante este período.

Em 2007 foram também enviados para reciclagem 73 *toners* de impressoras e 91 telemóveis, o que para além das preocupações ambientais permitiu efectuar um simbólico donativo para a causa defendida pela AMI – Assistência Médica Internacional.

De seguida, apresentam-se os resultados finais detalhados para cada um dos indicadores do Mapa Estratégico deste Processo em 2007:

PS.03 - Gestão de Infra-Estruturas em 2007/12/31

	Eficácia	Metas		
[-] PS.03 - Gestão de Infra-Estruturas	70.11 pts	(50.00 pts)	129.57%	⬅️ ⚠️
[-] Clientes Internos	94.13 pts	(50.00 pts)	163.89%	⬅️
[-] Responder Necessidades dos Clientes Internos e Colaboradores	94.13 pts	(50.00 pts)	163.89%	⬅️
[-] Índice de Satisfação dos Clientes Internos	84.00 %	(82.00 %)	102.44%	⬆️
[-] Tempo Médio de Resp. Helpdesk Aplicacional - Nível A	2.53 Horas Expedie	(6.00 Horas Expe	157.83%	⬅️
[-] Tempo Médio de Resp. Helpdesk Aplicacional - Nível B	2.83 Horas Expedie	(10.00 Horas Exp	171.70%	⬅️
[-] Tempo Médio de Resposta do Helpdesk Técnico - Nível A	1.58 Horas	(3.50 Horas)	154.86%	⬅️
[-] Tempo Médio de Resposta do Helpdesk Técnico - Nível B	8.28 Horas	(21.00 Horas)	160.57%	⬅️
[-] Tempo Médio de Resposta do IGFSS - DA - Baixo	0.74 Dias úteis	(22.00 Dias úteis	196.64%	⬅️
[-] Tempo Médio de Resposta do IGFSS - DA - Normal	1.15 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	177.00%	⬅️
[-] Tempo Médio de Resposta do IGFSS - DA - Urgente	2.38 Horas	(24.00 Horas)	190.08%	⬅️
[-] Processos Internos	61.68 pts	(50.00 pts)	113.22%	⬅️ ⚠️
[-] Assegurar a Manutenção dos SI	73.75 pts	(50.00 pts)	142.67%	⬅️
[-] Manual de Procedimentos Aplicacionais	29.40 PA	(30.00 PA)	98.00%	⬅️
[-] Prazo Médio de Inoperância dos SI/BD	0.38 Horas Expedie	(3.00 Horas Expe	187.33%	⬅️
[-] Assegurar a Operacionalidade dos Equipamentos	56.10 pts	(50.00 pts)	104.88%	⬅️
[-] Apresentação do Relatório de Custos com a Frota Automóvel	43.70 PA	(40.00 PA)	109.25%	⬅️
[-] Gestão do Imobilizado Corpóreo	40.70 PA	(50.00 PA)	81.40%	⬅️ ⚠️
[-] Taxa de Verificação de Bens	31.00 %	(25.00 %)	124.00%	⬅️
[-] Assegurar as Infra-Estruturas Técnicas de Base	74.74 pts	(50.00 pts)	136.67%	⬅️
[-] Migração do Servidor IGF279 - BDC de NT para 2003	11.20 PA	(10.00 PA)	112.00%	⬅️
[-] Modernização do Parque Informático e de Comunicações	100.00 PA	(50.00 PA)	200.00%	⬅️
[-] Nº de dias de Inoperância das Impressoras - Avarias	48.50 Dias	(60.00 Dias)	119.17%	⬆️
[-] Nº de horas de Inoperância das Impressoras - Consumíveis	97.05 Horas	(120.00 Horas)	119.12%	⬆️
[-] Nº Horas de Inoperância dos Servidores	1.10 Horas Expedie	(60.00 Horas Exp	198.17%	⬅️
[-] Nº Mensal de Solicitações	647.00 N.º	(705.00 N.º)	109.23%	⬅️
[-] Suporte Técnico à Criação de Novas SPET	10.00 PA	(10.00 PA)	100.00%	⬅️
[-] Assegurar os Fluxos de Informação da PI	61.84 pts	(50.00 pts)	109.47%	⬅️
[-] Taxa de Desvio do Processamento Diário de Ficheiros	7.10 %	(8.00 %)	111.25%	⬅️
[-] Tempo Médio Total de Correção dos Ficheiros Devolvidos	44.31 Horas	(48.00 Horas)	107.59%	⬅️
[-] Melhorar a Gestão Documental	53.68 pts	(50.00 pts)	96.88%	⬅️ ⚠️
[-] Gestão de Arquivos Físicos	67.20 PA	(60.00 PA)	112.00%	⬅️
[-] Nº de Empréstimos Anuais pelo CDT	451.00 N.º	(450.00 N.º)	100.22%	⬅️
[-] Taxa de Organização Documental	20.50 %	(20.00 %)	102.50%	⬅️
[-] Tempo de Implementação de Workflow no SmartDocs	0.00 Dias	(120.00 Dias)	0.00%	⬅️ ⚠️
[-] Tempo Médio de Resposta a Pedidos de Pesquisa de Legislação	0.10 Horas	(0.33 Horas)	169.70%	⬅️
[-] Reforçar as Infra-Estruturas Físicas	50.00 pts	(50.00 pts)	88.75%	⬅️
[-] Instalação das SPET I e II de Lisboa	4.30 PA	(20.00 PA)	21.50%	⬅️ ⚠️
[-] Obras de Beneficiação no IGFSS	31.20 PA	(20.00 PA)	156.00%	⬅️
[-] Financeira	37.79 pts	(50.00 pts)	90.23%	⬅️
[-] Investir em Infra-Estruturas	38.33 pts	(50.00 pts)	90.67%	⬅️
[-] Taxa de Execução da Dotação para Instalações	81.60 %	(90.00 %)	90.67%	⬅️ ⚠️
[-] Investir em TIC	37.24 pts	(50.00 pts)	89.79%	⬆️
[-] Taxa de Execução do PIDDAC de Informática	85.30 %	(95.00 %)	89.79%	⬆️ ⚠️
[-] Aprendizagem e Crescimento	86.83 pts	(50.00 pts)	150.92%	⬅️
[-] Desenvolver o Capital Humano	73.66 pts	(50.00 pts)	141.83%	⬅️

**PS.03 - Gestão de Infra-Estruturas em 2007/12/31**

	<b>Eficácia</b>	<b>Metas</b>		
<input type="checkbox"/> Índice de Satisfação dos Colaboradores	70.00 %	(70.00 %)		
<input type="checkbox"/> Nº Médio de Horas de Formação	17.37 N.º	(7.50 N.º)		
<input type="checkbox"/> SIADAP - Nº de Fichas Homologadas	33.00 N.º	(27.00 N.º)		
<input type="checkbox"/> Taxa de Absentismo	9.24 %	(10.68 %)		
<input type="checkbox"/> Desenvolver os Sistemas de Informação	100.00 pts	(50.00 pts)		
<input type="checkbox"/> Sistema de Gestão de Infra-Estruturas e Helpdesk	80.01 PA	(50.00 PA)		

## 15. PERFORMANCE DA CONTABILIDADE

Numa área regida essencialmente pelo cumprimento de prazos, o ano de 2007 revelou-se particularmente positivo. Procedeu-se aos encerramentos mensais dos períodos contabilísticos de acordo com o calendário estipulado e elaboraram-se os dossiers trimestrais de reconciliação de saldos com entidades do perímetro da consolidação da Segurança Social, também dentro dos prazos estabelecidos.

A Execução Orçamental da Despesa e da Receita foi elaborada e remetida atempadamente ao Controlador Financeiro do Ministério do Trabalho e Segurança Social (MTSS) e as Contas do IGFSS relativas ao ano de 2006 foram também remetidas ao Tribunal de Contas dentro dos prazos acordados.

Como corolário do trabalho desenvolvido, no ano de 2007 o Instituto foi convidado a integrar o projecto-piloto de entrega electrónica das contas individuais ao Tribunal de Contas. O sistema de “Prestação de Contas dos Serviços e Organismos Públicos por via electrónica” visa dotar as entidades sob controlo e jurisdição do Tribunal de Contas de um serviço *on-line* de entrega e consulta electrónica de contas de gerência.

O ano transacto ficou ainda marcado pelo desenvolvimento de diversos interfaces informáticos que permitem uma maior automatização e fiabilidade das operações contabilísticas, nomeadamente:

- Interface GC/SIF - Parametrização das contabilizações, validação dos processos e elaboração de testes inerentes à conta corrente de contribuições (interface SICC-GC/SIF) com a obtenção da execução orçamental em SIF de acordo com a Recomendação do Tribunal de Contas; Integração técnica do sistema de informação de conta corrente nos diversos processos;
- Interface SEF/SIF – Parametrização das contabilizações, inerentes ao Serviço de Execuções Fiscais (SEF) – interface SEF-GC/SIF e SEF/SIF;
- Projecto Tesouraria Única - Elaboração e validação contabilísticas dos diversos processos implementados;
- Interface CO (*Controlling*) – Contabilização do interface das coimas e contra ordenações;
- Colaboração na implementação do interface entre o novo Sistema de Informação de Recursos Humanos e o SIF.

De seguida, apresentam-se os resultados finais detalhados para cada um dos indicadores do Mapa Estratégico deste Processo em 2007:

PS.04 - Contabilidade em 2007/12/31

	Eficácia	Metas			
☐ PS.04 - Contabilidade	71.16 pts	(50.00 pts)	119.00%		
☐ Clientes	73.31 pts	(50.00 pts)	121.73%		
☐ Disponibilizar a execução orçamental do IGFSS	68.51 pts	(50.00 pts)	114.81%		
☐ Prazo apresentação da execução orçamental ao CF - Despesa	154.40 PA	(120.00 PA)	128.67%		
☐ Prazo apresentação da execução orçamental ao CF - Receita	141.80 PA	(120.00 PA)	118.17%		
☐ Prazo apresentação mensal da execução orçamental - Despesa	127.80 PA	(120.00 PA)	106.50%		
☐ Prazo apresentação mensal da execução orçamental - Receita	137.40 PA	(120.00 PA)	114.50%		
☐ Processar a despesa	65.80 pts	(50.00 pts)	112.64%		
☐ Prazo de pagamento à CGA e SS	125.40 PA	(120.00 PA)	104.50%		
☐ Prazo de pagamento do IRS	133.20 PA	(120.00 PA)	111.00%		
☐ Prazo de pagamento dos vencimentos	283.00 PA	(240.00 PA)	117.92%		
☐ Taxa cumprimento de pagamento - Fundos de Maneio	99.00 %	(85.00 %)	116.47%		
☐ Taxa cumprimento prazos pagamento - Diversos	95.29 %	(85.00 %)	112.11%		
☐ Produzir as demonstrações financeiras do IGFSS	83.75 pts	(50.00 pts)	135.47%		
☐ Prazo apresentação das contas ao DOC e TC	177.00 PA	(150.00 PA)	118.00%		
☐ Prazo apresentação do dossier de contas	52.80 PA	(40.00 PA)	132.00%		
☐ Prazo de encerramento mensal de contas	173.90 PA	(100.00 PA)	173.90%		
☐ Processos Internos	81.56 pts	(50.00 pts)	135.49%		
☐ Contabilizar a receita	75.79 pts	(50.00 pts)	124.19%		
☐ Contabilização da receita com origem no caixa	133.90 PA	(120.00 PA)	111.58%		
☐ Contabilização da receita com origem no SEF	96.00 %	(85.00 %)	112.94%		
☐ Requisição ao INH	51.40 PA	(40.00 PA)	128.50%		
☐ Requisição de Fundos ao MTSS	192.20 PA	(120.00 PA)	160.17%		
☐ Restituição de Contribuições	97.86 %	(85.00 %)	115.13%		
☐ Taxa cumprimento da contabilização da receita	96.33 %	(85.00 %)	113.33%		
☐ Efectuar o controlo orçamental	71.77 pts	(50.00 pts)	117.42%		
☐ Prazo de análise mensal da execução orçamental provisória	140.90 PA	(120.00 PA)	117.42%		
☐ Validar os registos contabilísticos	100.00 pts	(50.00 pts)	170.53%		
☐ Prazo análise saldos das contas perí. cons. (trimestral)	72.20 PA	(40.00 PA)	180.50%		
☐ Prazo de análise dos saldos das contas mensais	144.50 PA	(90.00 PA)	160.56%		
☐ Aprendizagem e Crescimento	58.60 pts	(50.00 pts)	99.76%		
☐ Desenvolver o Capital Humano	50.63 pts	(50.00 pts)	86.27%		
☐ Índice de satisfação dos colaboradores	68.00 %	(71.00 %)	95.77%		
☐ N.º médio de horas de formação	26.65 N.º	(19.00 N.º)	140.26%		
☐ SIADAP - N.º de fichas homologadas	17.00 N.º	(16.00 N.º)	106.25%		
☐ Taxa de absentismo	4.95 %	(2.51 %)	2.79%		
☐ Melhorar os níveis de serviço interno	66.57 pts	(50.00 pts)	113.25%		
☐ Índice de satisfação dos clientes internos	94.00 %	(83.00 %)	113.25%		

## 16. PERFORMANCE DA GESTÃO DE AQUISIÇÕES

De forma a responder aos requisitos da Norma ISO 9001:2000, foi implementado em 2007, no SIF-SAP, um Sistema de Avaliação de Fornecedores com o objectivo final de assegurar uma gestão de aquisições mais eficiente, através da selecção dos fornecedores com o melhor desempenho.

Ao nível da Gestão de Stocks foi também implementada uma nova metodologia que visa garantir a preservação da conformidade dos produtos adquiridos para fazer face às necessidades correntes do IGFSS, bem como a entrega dos mesmos às Unidades Orgânicas requisitantes, pretendendo-se otimizar a gestão dos armazéns existentes.

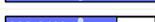
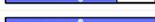
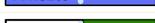
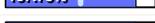
No que respeita à aquisição de Bens e Serviços há que referir o desenvolvimento de alguns procedimentos de aquisição de serviços por concurso, indispensáveis ao regular funcionamento do Instituto, garantindo-se a adjudicação dos serviços antes do termo dos contratos vigentes. A este título, mencionem-se, em particular, os procedimentos para a aquisição dos serviços de vigilância e segurança, limpeza, medicina curativa, medicina no trabalho e de seguros de acidentes de trabalho.

Com estas adjudicações foi possível obter uma redução de despesa face aos contratos anteriores e arrecadar receita com a venda de peças processuais no valor de 59 mil euros.

De realçar ainda a redução de 11,66 por cento dos custos face ao orçamentado e uma redução de 18 por cento do número de processos. Foram trabalhados 578 processos de aquisição, correspondendo a um total de compromissos assumidos superior a 1,1 milhões de euros.

De seguida, apresentam-se os resultados finais detalhados para cada um dos indicadores do Mapa Estratégico deste Processo em 2007:

PS.05 - Gestão de Aquisições em 2007/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PS.05 - Gestão de Aquisições	82.29 pts	(50.00 pts)	159.48% 	→
☐ Financeira	100.00 pts	(50.00 pts)	233.20% 	→
☐ Reduzir os Custos de Aquisição	100.00 pts	(50.00 pts)	233.20% 	→
☐ Taxa de Redução de Custos	11.66 %	(5.00 %)	233.20% 	→
☐ Clientes Internos	59.49 pts	(50.00 pts)	107.59% 	↑
☐ Dar Resposta às Necessidades Internas	59.49 pts	(50.00 pts)	107.59% 	↑
☐ Índice de Satisfação dos Clientes Internos	85.00 %	(79.00 %)	107.59% 	↑
☐ Processos Internos	82.60 pts	(50.00 pts)	135.19% 	→
☐ Avaliar os Fornecedores	85.42 pts	(50.00 pts)	128.33% 	→
☐ Relatório de Reporte Trimestral	38.50 PA	(30.00 PA)	128.33% 	→
☐ Melhorar a Gestão dos Processos com Contrato	75.00 pts	(50.00 pts)	120.00% 	↑
☐ Taxa de Cump. Adjud. de Contratos 15 dias Antes do seu Termo	90.00 %	(75.00 %)	120.00% 	↑
☐ Reduzir o Nº de Processos de Aquisição	100.00 pts	(50.00 pts)	180.00% 	→
☐ Taxa de Redução dos Processos	18.00 %	(10.00 %)	180.00% 	→
☐ Reduzir o Tempo de Duração dos Processos	74.19 pts	(50.00 pts)	120.01% 	→
☐ Tempo Médio de Entrega Bens e Serviços - Consulta Prévia	14.67 Dias úteis	(25.00 Dias úteis)	141.32% 	→
☐ Tempo Médio de Entrega Bens e Serviços - Ajuste Directo	10.13 Dias úteis	(10.00 Dias úteis)	99.79% 	→
☐ Aprendizagem e Crescimento	87.08 pts	(50.00 pts)	137.73% 	→
☐ Desenvolver o Capital Humano	87.08 pts	(50.00 pts)	137.73% 	→
☐ Índice de Satisfação dos Colaboradores	74.00 %	(75.00 %)	98.67% 	→
☐ Nº Médio de Horas de Formação	4.87 N.º	(3.00 N.º)	162.33% 	↑
☐ SIADAP - Nº de Fichas Homologadas	10.00 N.º	(7.00 N.º)	142.86% 	→
☐ Taxa de Absentismo	4.32 %	(8.16 %)	147.06% 	→

## 17. PERFORMANCE DO JURIDICO-CONTENCIOSO

Este Processo tem como principais incumbências a prestação de apoio jurídico ao Conselho Directivo e, transversalmente às Unidades Orgânicas do Instituto, bem como assegurar o patrocínio judicial do IGFSS em acções, por si ou contra si instaurados.

No plano da assessoria jurídica realça-se a diminuição significativa dos tempos de resposta, bem como o aumento do número de processos encerrados. Só em 2007 foram encerrados 309 processos de várias naturezas.

Foram analisadas e preparadas respostas a 45 reclamações registadas no Livro Amarelo e elaborados 213 pareceres e informações jurídicas ao longo do ano, destacando-se com particular relevância o parecer sobre o "acesso *on-line*" pelo Departamento de Gestão de Dívida à base de dados das matrizes prediais e dos particulares/contribuintes.

A actividade de reconhecimento de assinaturas, autenticação de procurações e certificação de documentos, nomeadamente para o Departamento de Património Imobiliário, levou à produção de 1.032 actos notariais, o que permitiu realizar uma poupança de alguns milhares de euros ao IGFSS. No que respeita ao apoio jurídico nesta área realça-se a celebração de 133 acordos prestacionais para cobrança de rendas vencidas e não pagas.

Dos processos judiciais concluídos, em mais de 90 por cento registou-se ganho de causa para o IGFSS. No último ano, foram ainda abertos 749 novos processos, referentes a várias áreas, e analisados 635 processos no âmbito do Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores.

De seguida, apresentam-se os resultados finais detalhados para cada um dos indicadores do Mapa Estratégico deste Processo em 2007:

PS.06 - Jurídico-Contencioso em 2007/12/31

	Eficácia	Metas		
☐ PS.06 - Jurídico-Contencioso	65.08 pts	(50.00 pts)	152.08%	→
☐ Clientes Internos	77.85 pts	(50.00 pts)	124.46%	→
☐ Melhorar o Apoio Jurídico às UO	75.66 pts	(50.00 pts)	124.26%	→
☐ Índice de Satisfação dos Clientes Internos	89.00 %	(82.00 %)	108.54%	↑
☐ Introdução de Duas Iniciativas de Melhoria - Área Adm.	13.40 PA	(10.00 PA)	134.00%	→
☐ Prazo Médio de Resposta às Solicitações - Normal	16.95 Dias úteis	(20.00 Dias úteis)	113.25%	→
☐ Prazo Médio de Resposta às Solicitações - Urgentes	2.30 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	154.00%	→
☐ Prazo Médio Resposta às Solicitações - Baixo	30.00 Dias úteis	(30.00 Dias úteis)	100.00%	→
☐ Reduzir o Tempo de Resposta ao CD	80.05 pts	(50.00 pts)	124.65%	→
☐ Prazo Médio de Resposta às Solicitações - Baixo	30.00 Dias úteis	(30.00 Dias úteis)	100.00%	→
☐ Prazo Médio de Resposta às Solicitações - Normal	16.50 Dias úteis	(20.00 Dias úteis)	117.50%	↑
☐ Prazo Médio de Resposta às Solicitações - Urgentes	3.75 Dias úteis	(5.00 Dias úteis)	125.00%	→
☐ Relatório Trimestral dos Assuntos Prioritários	42.60 PA	(30.00 PA)	142.00%	→
☐ Financeira	57.14 pts	(50.00 pts)	98.58%	→
☐ Aumentar o nº de Reembolsos no FGADM	0.00 pts	(50.00 pts)	0.00%	→
☐ % do Valor Recuperado	0.00 %	(5.00 %)	0.00%	⚠
☐ Reduzir o nº de Pagamentos das Prestações Substitutivas	100.00 pts	(50.00 pts)	172.52%	→
☐ Taxa de Recursos providos	43.13 %	(25.00 %)	172.52%	→
☐ Processos Internos	72.72 pts	(50.00 pts)	191.71%	→
☐ Adequar os Procedimentos ao NRAU	100.00 pts	(50.00 pts)	166.00%	→
☐ Implicações das Alterações do NRAU no Património Imobiliário	49.80 PA	(30.00 PA)	166.00%	→
☐ Recuperar as Prestações Pagas pelo FGADM	44.19 pts	(50.00 pts)	88.63%	→
☐ Introdução de duas Iniciativas de Melhoria - FGADM	40.00 PA	(20.00 PA)	200.00%	→
☐ Levantamento Prévio da Situação Patrimonial do Devedor	0.00 PA	(30.00 PA)	0.00%	⚠
☐ Relatório Trimestral do n.º de Interpelações Feitas	16.60 PA	(30.00 PA)	55.33%	⚠
☐ Taxa de Interpelações Feitas ao Incumpridor	68.15 %	(50.00 %)	136.30%	→
☐ Reduzir o nº de Processos Pendentes	66.52 pts	(50.00 pts)	262.53%	→
☐ % de Acordos Extra-Judiciais	7.75 %	(10.00 %)	77.50%	⚠
☐ N.º de Processos Encerrados	309.00 N.º	(77.00 N.º)	401.30%	→
☐ Aprendizagem e Crescimento	52.60 pts	(50.00 pts)	193.56%	→
☐ Desenvolver o Capital Humano	52.60 pts	(50.00 pts)	193.56%	→
☐ Índice de Satisfação dos Colaboradores	78.00 %	(72.00 %)	108.33%	→
☐ Nº Médio de Horas de Formação	12.49 N.º	(2.00 N.º)	624.50%	→
☐ SIADAP - Nº de Fichas Homologadas	7.00 N.º	(7.00 N.º)	100.00%	→
☐ Taxa de Absentismo	18.80 %	(7.27 %)	-59.50%	⚠

## 18. PERFORMANCE DAS AUDITORIAS DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

A actual Lei Orgânica do IGFSS veio reforçar o enquadramento do Instituto como órgão de controlo estratégico no âmbito do Sistema de Controlo Interno (SCI) da Administração Financeira do Estado.

No que respeita à Auditoria ao Sistema, em 2007 foi prestado apoio ao Tribunal de Contas na dupla qualidade de serviço auditado e de interlocutor do IGFSS para efeitos da Auditoria ao Sistema de Controlo Interno da Segurança Social, realizada por aquele Organismo a pedido da Assembleia da República.

Por outro lado, efectuou-se uma análise a 50 Relatórios de Auditorias ao Sistema de Segurança Social emitidos nos últimos 3 anos, a qual permitiu identificar zonas ou organismos não cobertas por auditorias naquele período, detectar irregularidades ou não conformidades, e áreas de risco. Foram efectuadas 8 recomendações para planeamento e actuação em futuras auditorias. Deste Relatório foi dado conhecimento ao Presidente do Conselho Coordenador do SCI.

Em 2007 foram também realizadas duas auditorias:

- Auditoria aos Processos de Aquisição de Bens e Serviços do IGFSS  
Foi analisado o funcionamento do serviço de suporte em termos de sistema de controlo interno e os procedimentos da aplicação da legalidade e princípios de boa gestão em 132 processos. O Relatório emitido apresenta 21 recomendações.
- Auditoria ao Circuito e Processos da Gestão de Tesouraria da Segurança Social  
Esta auditoria abrangeu serviços de três Institutos: IGFSS, ISS e II. Foi efectuada uma caracterização do Circuito e Processos da Gestão de Tesouraria do Sistema de Solidariedade e Segurança Social numa óptica de Tesouraria Única do sistema e identificadas algumas áreas de maior risco. O Relatório emitido apresenta 33 recomendações.

Destaca-se ainda o desenvolvimento da base de dados de monitorização da implementação das recomendações de auditoria emitidas aos Organismos da Segurança Social. Com este instrumento espera-se, em 2008, poder desenvolver o acompanhamento da implementação das recomendações de auditoria com maior qualidade e abrangência.

De seguida, apresentam-se os resultados finais detalhados para cada um dos indicadores do Mapa Estratégico deste Processo em 2007:

PS.07 - Auditorias do Sistema de Controlo Interno em 2007/12/31

	Eficácia	Metas		
[-] PS.07 - Auditorias do Sistema de Controlo Interno	56.29 pts	(50.00 pts)	107.15%	→
[-] Clientes	59.82 pts	(50.00 pts)	107.85%	↑
[-] Aum. a Qual. dos Sistemas de Controlo Interno das ISS's	59.82 pts	(50.00 pts)	107.85%	↑
[-] Índice de Satisfação dos Clientes Internos	86.00 %	(76.00 %)	113.16%	↑
[-] Taxa de Implementação das Recomendações	52.60 %	(50.00 %)	105.20%	↑
[-] Processos Internos	50.41 pts	(50.00 pts)	100.83%	→
[-] Realizar Auditorias ao Sistema da SS	72.50 pts	(50.00 pts)	118.00%	→
[-] Aud. ao Circuito e Proc. da Gestão de Tesouraria no SSSS	47.20 PA	(40.00 PA)	118.00%	→
[-] Realizar Auditorias Internas	4.00 pts	(50.00 pts)	63.20%	→
[-] Auditoria ao Sector de Aquisição de Bens e Serviços	31.60 PA	(50.00 PA)	63.20%	→ ⚠
[-] Realizar Estudos Estratégicos	65.00 pts	(50.00 pts)	112.00%	→
[-] Análise dos Relatórios de Auditorias ao Sistema de SS	33.60 PA	(30.00 PA)	112.00%	→
[-] Reportar o Estado de Implement. das Recomendações	61.25 pts	(50.00 pts)	109.00%	→
[-] Prazo de Reporte da Implementação no IGFSS	21.80 PA	(20.00 PA)	109.00%	→
[-] Prazo de Reporte da Implementação nos Organismos da SS	21.80 PA	(20.00 PA)	109.00%	→
[-] Aprendizagem e Crescimento	58.66 pts	(50.00 pts)	113.27%	→
[-] Desenvolver o Capital Humano	58.66 pts	(50.00 pts)	113.27%	→
[-] Índice de Satisfação dos Colaboradores	67.00 %	(77.00 %)	87.01%	→ ⚠
[-] Nº Médio de Horas de Formação	47.96 Horas	(29.00 Horas)	165.38%	→
[-] SIADAP - Nº de Fichas Homologadas	6.00 N.º	(5.00 N.º)	120.00%	→
[-] Taxa de Absentismo	1.73 %	(1.45 %)	80.59%	↑ ⚠

## 19. AVALIAÇÃO GLOBAL DA PERFORMANCE DO IGFSS

O IGFSS possui um sistema de informação de gestão através do qual consegue efectuar o controlo *on-line* dos níveis de *performance* e acompanhar as iniciativas correctivas dos desvios da *performance*. Este *software* de gestão permite o desenho dos mapas estratégicos e o apuramento da sua eficácia em cada mês, sempre numa perspectiva acumulada.

Afere-se, assim, a eficácia de cada mapa estratégico, através de um sistema de pontuação que pode oscilar entre os 0 e os 100 pontos, facilitando o controlo do desempenho e a comparação dos níveis de *performance* entre indicadores, objectivos e mapas estratégicos.

A *performance* de todos os objectivos, independentemente da unidade de medida dos vários indicadores – milhões, percentagem, horas, etc. – é, então, aferida com base num sistema de pontuação automático em que:

- ➔ São atribuídos 50 pontos quando a *performance* verificada é igual à meta fixada;
- ➔ São atribuídos 0 pontos quando a *performance* verificada é igual ou inferior ao valor mínimo definido para cada indicador (correspondente a 60 por cento do valor da meta);

São atribuídos 100 pontos quando a *performance* verificada é igual ou superior ao valor máximo definido para cada indicador (correspondente a 140 por cento do valor da meta).

Assim, o *software* BSC foi parametrizado de forma a classificar uniformemente o desempenho relativamente a cada indicador, imprimindo a todos o mesmo nível de exigência, através da seguinte escala:

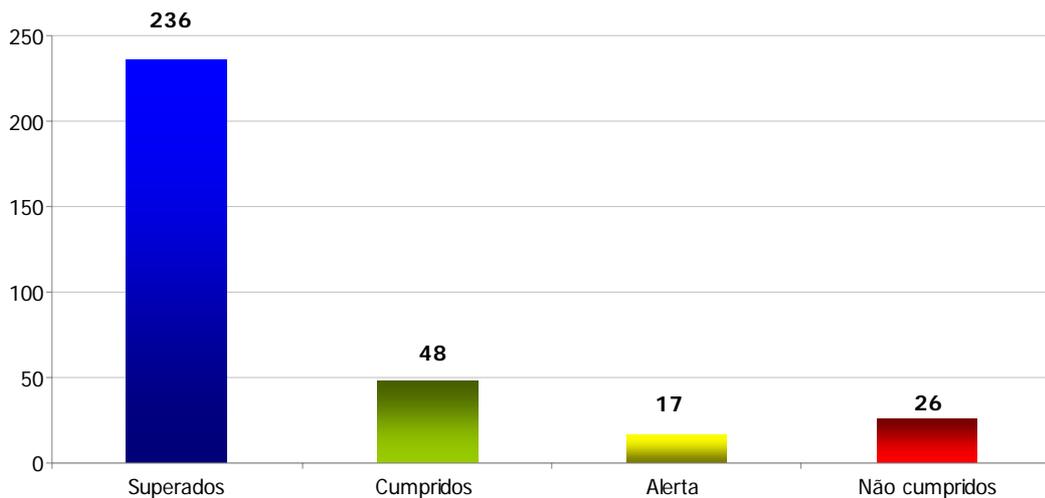
Mínimo	60%		Não cumprido [ 0 pts – 25 pts ]
Mau	80%		Não cumprido [ 25 pts – 47,5 pts ]
Alerta	97%		Cumprido [ 47,5 pts – 56,25 pts ]
Bom	98%		Cumprido [ 47,5 pts – 56,25 pts ]
Meta	100%		Superado [ 56,25 pts – 100 pts ]
Superado	105%		Superado [ 56,25 pts – 100 pts ]
Máximo	140%		

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.

Relativamente aos 327 indicadores cujo desempenho foi aferido em 2007, verifica-se que foram cumpridas ou superadas as metas para 87 por cento dos indicadores, o que é revelador do eleva-

do empenho e compromisso dos colaboradores do Instituto em alcançar os objectivos a que este se propôs.

Mais significativo é este resultado se considerarmos que em 2007 se atravessou um período de grandes mudanças culturais e comportamentais, de enorme exigência nomeadamente pela certificação da Qualidade.



Distribuição dos indicadores pelos níveis de *performance*

Durante os últimos dois anos e meio o IGFSS tem desenvolvido um grande esforço em todas as áreas da sua actividade, 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

José Gaspar

(Presidente)

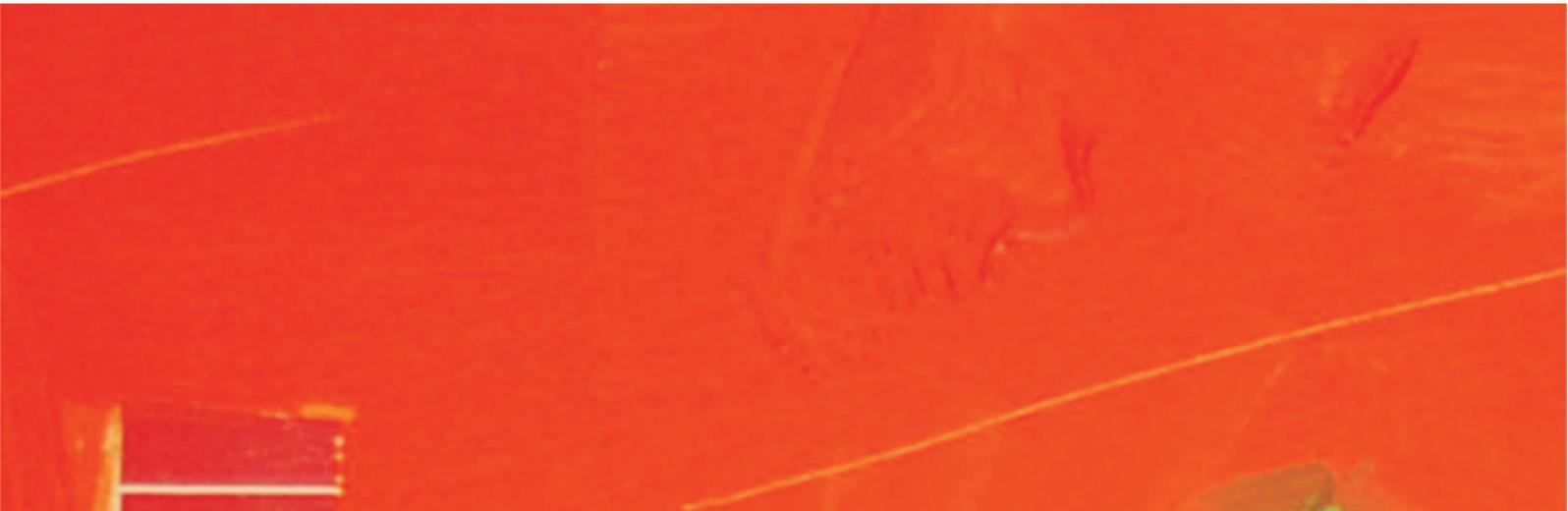
Joaquina Franco

(Vogal)

Nelson Ferreira

(Vogal)





SEGURANÇA SOCIAL

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA  
DA SEGURANÇA SOCIAL, IP