



SEGURANÇA SOCIAL

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA
DA SEGURANÇA SOCIAL, IP



2008

PLANO DE ACTIVIDADES

II EDIÇÃO


iGFSS



Edição

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

Título

PLANO DE ACTIVIDADES DE 2008

II Edição

Concepção Técnica

Gabinete de Apoio à Gestão

Data de Edição

04 de Março de 2008



SEGURANÇA SOCIAL

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA
DA SEGURANÇA SOCIAL, IP



2008

PLANO DE ACTIVIDADES



iGFSS





ÍNDICE

CAPÍTULO I: O IGFSS	3
1. DESAFIO ESTRATÉGICO	5
1.1 MISSÃO	6
1.2 VISÃO	8
1.3 VALORES	8
2. ESTRUTURA ORGÂNICA	10
3. MODELO DE GESTÃO	12
3.1 GESTÃO POR OBJECTIVOS	13
3.2 GESTÃO DA QUALIDADE	14
3.3 GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS	14
3.4 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO	15
3.5 RESPONSABILIDADE SOCIAL	15
CAPÍTULO II: GESTÃO POR OBJECTIVOS	17
1. METODOLOGIA	19
1.1 FASES DE ELABORAÇÃO DO PLANO	19
1.2 BALANCED SCORECARD	20
1.3 CRITÉRIOS DE AFERIÇÃO DA PERFORMANCE	22
2. OBJECTIVOS PARA 2008	25
2.1 QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR)	25
2.2 POLÍTICA DA QUALIDADE	29
2.3 MAPAS ESTRATÉGICOS	31
2.3.1 MAPA CORPORATIVO	33
2.3.2 PN.01 - GESTÃO DA DÍVIDA	35
2.3.3 PN.02 - PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO	38
2.3.4 PN.03 - ORÇAMENTO E CONTA	41
2.3.5 PN.04 - GESTÃO FINANCEIRA	43
2.3.6 PS.01 - GESTÃO ESTRATÉGICA	47
2.3.7 PS.02 - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	54
2.3.8 PS.03 - GESTÃO DE INFRA-ESTRUTURAS	57
2.3.9 PS.04 - CONTABILIDADE	59
2.3.10 PS.05 - GESTÃO DE AQUISIÇÕES	64
2.3.11 PS.06 - JURÍDICO-CONTENCIOSO	66
2.3.12 PS.07 - AUDITORIAS DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO	69

I. O IG FSS



1. DESAFIO ESTRATÉGICO

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 integrado na administração indirecta do Estado, com autonomia administrativa e financeira, personalidade jurídica e património próprio.

Desde a criação do IGFSS, em paralelo com o progressivo alargamento do Sistema de Segurança Social e fruto das exigências que daí resultaram, as respectivas competências têm vindo a ser sucessivamente reforçadas.

Com a publicação da sua Lei orgânica, em Maio de 2007, a intervenção do IGFSS continua a centrar-se nas áreas do orçamento e conta da Segurança Social, da gestão da dívida, do património imobiliário e da gestão financeira, donde resulta um posicionamento estratégico de carácter transversal ao nível do Sistema de Segurança Social.

O IGFSS tem registado igualmente uma evolução significativa na adopção de mecanismos de gestão flexíveis e inovadores, cujos resultados são orientados sobretudo para a satisfação das necessidades dos cidadãos, que culmina na aposta de certificação do Sistema de Gestão da Qualidade do Instituto.

Exemplo disso foi a adopção de um sistema de Gestão por Objectivos, que visa fomentar uma cultura de orientação para resultados, assente no modelo *Balanced Scorecard* (BSC).

O BSC, enquanto sistema de gestão estratégica permite ao IGFSS, não apenas a definição e acompanhamento dos objectivos e a avaliação do desempenho organizacional, mas também a clarificação e comunicação da estratégia do Instituto. Este exercício de alinhamento de toda a organização pressupõe, desde logo, a clarificação e comunicação a todos os colaboradores das três componentes do desafio estratégico do IGFSS:

Missão	A razão de ser do Instituto / O que o Instituto oferece à Sociedade
Visão	O que o Instituto quer ser nos próximos anos / A ambição para o futuro
Valores	Os padrões de conduta que norteiam a actuação dos colaboradores do Instituto



Figura 1 – Desafio Estratégico do IGFSS

Nos pontos que se seguem descreve-se cada uma destas três componentes, as quais constituem a base para a construção da estratégia do Instituto.



1.1 MISSÃO

O IGFSS tem por missão a **gestão financeira unificada dos recursos económicos consignados no Orçamento da Segurança Social**. Exerce as suas atribuições nas áreas do (i) planeamento, orçamento e conta, (ii) gestão financeira, (iii) gestão da dívida da segurança social e (iv) gestão do património Imobiliário do Sistema.

O Orçamento da Segurança Social é 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 o IGFSS abastece 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 a nível distrital para a área da gestão da dívida - as Secções de Processo Executivo - que gerem mais de 700 mil processos executivos.

Na área da gestão do património imobiliário da Segurança Social, o Instituto gere ainda cerca de 5.000 imóveis/fracções, entre renda livre e renda social.

Assentes nestas quatro áreas nucleares, são, assim, as seguintes as principais atribuições do Instituto:

Planeamento, orçamento e conta

- Propor as medidas de estratégia e de política financeira a adoptar no âmbito do Sistema de Segurança Social e assegurar a respectiva execução, bem como assegurar o cumprimento do princípio da unidade financeira do Sistema de Segurança Social;
- Definir, a nível nacional, objectivos, meios e formas de gestão financeira das instituições do Sistema de Segurança Social;
- Efectuar o controlo estratégico das instituições e serviços do sistema;
- Preparar o orçamento da Segurança Social, apreciando, integrando e compatibilizando os orçamentos parcelares, e assegurar, coordenar e controlar a respectiva execução;
- Definir os critérios e normas a que deve obedecer a elaboração e organização do orçamento da Segurança Social, bem como as regras da sua execução e alteração;
- Definir os princípios, conceitos e procedimentos contabilísticos a adoptar no Sistema de Segurança Social, através da elaboração do plano de contas do sector e assegurar o seu cumprimento;
- Elaborar a Conta da Segurança Social;
- Assegurar a verificação, acompanhamento, avaliação e informação, nos domínios orçamental, económico e patrimonial, das actividades dos organismos, instituições e serviços que integram o Sistema de Segurança Social, no âmbito do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado;
- Participar, em colaboração com as demais instituições, organismos e serviços do sistema, em estudos e trabalhos com incidência no financiamento e na alteração de prestações do Sistema de Segurança Social.

Gestão financeira

- Optimizar a gestão dos recursos financeiros do Sistema de Segurança Social;
- Desempenhar as funções de tesouraria única do Sistema de Segurança Social, assegurando e controlando os pagamentos, bem como a arrecadação das receitas e dos respectivos fundos;
- Contrair os financiamentos necessários ao equilíbrio financeiro do Sistema, nos termos da legislação aplicável;
- Assegurar a gestão do Fundo de Garantia Salarial, do Fundo de Socorro Social e demais fundos englobados no Instituto;
- Assegurar a rendibilização de excedentes de tesouraria, nomeadamente mediante o recurso a instrumentos disponíveis no mercado.

Gestão da dívida

- Analisar a evolução da dívida à Segurança Social, bem como acompanhar e controlar a actuação das instituições de Segurança Social em matéria de regularização da dívida e assegurar a instauração e instrução de processos de execução de dívidas à Segurança Social;
- Representar a Segurança Social nas acções que visem a articulação institucional com outros credores públicos e privados;
- Apreciar e decidir, nos termos da lei, a posição a assumir pela Segurança Social no âmbito dos procedimentos extrajudiciais de conciliação, dos processos de insolvência e de recuperação de empresa e, ainda, de operações e procedimentos conducentes à celebração de contratos de consolidação financeira e de reestruturação empresarial, bem como instruir os procedimentos de regularização de dívida mediante dação em pagamento;
- Negociar e celebrar contratos de cessão de créditos;
- Promover, em articulação com o Instituto de Segurança Social, IP, a regularização das situações de incumprimento contributivo na forma, condições e requisitos estabelecidos na lei.

Gestão do Património Imobiliário

- Assegurar a gestão e administração dos bens e direitos de que seja titular e que constituem o património imobiliário da Segurança Social;
- Promover, no âmbito do Sistema de Segurança Social, estudos e avaliações do património imobiliário;
- Promover e implementar programas de alienação do património imobiliário da Segurança Social.

1.2 VISÃO

Consciente da importância e relevância estratégica do IGFSS no Sistema de Segurança Social, o actual Conselho Directivo ao tomar posse, em 2005, assinou uma Carta de Missão, na qual, pela primeira vez no Instituto, se definiu a Visão, ou seja, aquilo que se pretende que o IGFSS alcance no futuro.

A visão do IGFSS é ser um Instituto líder na qualidade do serviço público, que significa:

- Ser um instituto de referência na Administração Pública, procurado por outros organismos e entidades para a apresentar as suas boas práticas e instrumentos ou sistemas de gestão;
- Melhorar continuamente o Sistema de Gestão da Qualidade do Instituto, orientado para a satisfação das necessidades dos seus clientes.

1.3 VALORES

Em Abril de 2006, o IGFSS aprovou uma Carta de Valores, na qual são estabelecidos os princípios éticos e deontológicos pelos quais deve pautar a sua conduta, tal como pretende ser reconhecido pelos seus clientes e Sociedade em geral. São cinco os valores:

Rigor

Cumprir de forma criteriosa, pontual e exemplar os mais exigentes parâmetros legais e morais.

Imparcialidade

Tratar com o mesmo grau de isenção e qualidade todos os assuntos, todos os colaboradores e todos os clientes.

Eficiência

Promover mecanismos de motivação que permitam atingir patamares de desempenho apenas comparáveis com os melhores.

Ética

Assumir um posicionamento exemplar movido pelos mais elevados padrões éticos e deontológicos em moldes que promovam o bom-nome da organização.

Inovação

Perseguir a melhoria contínua através da adopção de métodos e tecnologias de ponta que potenciem soluções originais e pioneiras.

Estes valores foram eleitos pelos dirigentes do Instituto como sendo os mais intrínsecos no seio da organização.



Carta de Valores

O IGSS assumiu uma atitude ambiciosa no quadro da Administração Pública, adoptando um modelo de gestão por objetivos baseado no *balanced scorecard*, em aliança com práticas inovadoras que concorrem para o posicionamento estratégico que se traduz na Visão adoptada:

Tornar o IGSS um Instituto líder na Qualidade do serviço público.

A rota traçada passa pela qualificação das suas áreas de negócio e de suporte através de processos de melhoria guiados pela ambição de obter o reconhecimento *Committed to Excellence* e a certificação do seu Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com os requisitos da Norma NP EN ISO 9001:2000.

Neste contexto importa estabelecer os princípios éticos e deontológicos pelos quais o IGSS exige pautar a sua conduta, tal como foram identificados pelos seus dirigentes, nos termos da presente Carta de Valores que define o posicionamento do IGSS, a sua atitude perante a Sociedade e o modo como pretende que os seus clientes o reconheçam:

- 1. RIGOR**
Cumprir de forma criteriosa, pontual e exemplar os mais exigentes parâmetros legais e morais.
- 2. IMPARCIALIDADE**
Tratar com o mesmo grau de isenção e qualidade todos os assuntos, todos os colaboradores e todos os clientes.
- 3. EFICIÊNCIA**
Promover mecanismos de motivação que permitam atingir patamares de desempenho apenas comparáveis com os melhores.
- 4. ÉTICA**
Assumir um posicionamento exemplar movido pelos mais elevados padrões éticos e deontológicos em moldes que promovam o bom-nome da organização.
- 5. INOVAÇÃO**
Perseguir a melhoria contínua através da adopção de métodos e tecnologias de ponta que potenciem soluções originais e pioneiras.




Figura 2 – Carta de Valores do IGSS

2. ESTRUTURA ORGÂNICA

A actual estrutura orgânica do IGFSS, aprovada pela Portaria n.º 639/2007, de 30 de Maio, divide-se em áreas operacionais e áreas de suporte, existindo ainda serviços desconcentrados na área nuclear de gestão da dívida, que correspondem às Secções de Processo Executivo do Sistema de Segurança Social:

Áreas nucleares

- Departamento de Gestão Financeira
- Departamento de Orçamento e Conta
- Departamento de Património Imobiliário
- Departamento de Gestão da Dívida

Áreas de suporte

- Departamento de Apoio Técnico
- Gabinete de Apoio à Gestão
- Gabinete de Recursos Humanos
- Gabinete Jurídico-Contencioso
- Direcção de Auditoria



Figura 3 – Organograma IGFSS

Actualmente, o IGFSS tem cerca de 470 colaboradores que integram o quadro da Administração Pública e o de Contrato de Trabalho.

Ao Departamento de Gestão Financeira incumbe a gestão financeira unificada e otimizada dos recursos financeiros do Sistema de Segurança Social, assegurando a arrecadação das contribuições e dos demais recursos financeiros e o abastecimento financeiro das instituições e serviços do sistema, bem como assegurar a gestão do Fundo de Socorro Social e dos demais fundos englobados no IGFSS.

Ao Departamento de Orçamento e Conta incumbe elaborar e controlar a execução do orçamento da Segurança Social, elaborar a conta da Segurança Social e, bem assim, elaborar e controlar a execução do orçamento privativo do IGFSS.

Ao Departamento de Património Imobiliário incumbe a administração e conservação do património imobiliário da Segurança Social, tendo em vista a sua rentabilização, bem como a elaboração do plano de alienação de imóveis.

Ao Departamento de Gestão da Dívida incumbe analisar a evolução da dívida à Segurança Social, actuando pro-activamente na sua recuperação, através da cobrança coerciva e extraordinária e na viabilização de empresas devedoras,

representando a Segurança Social nas acções que visem uma articulação institucional, designadamente na titularização e junto de outros credores públicos.

O Departamento de Apoio Técnico assegura a gestão e manutenção dos edifícios afectos à actividade do IGFSS, garantindo os meios técnicos e as ferramentas necessárias aos serviços e utilizadores, assegurando a operacionalidade dos sistemas, telecomunicações e infra-estruturas tecnológicas, bem como a gestão do expediente e as aquisições de bens e serviços.

Ao Gabinete de Apoio à Gestão incumbe assegurar a gestão da qualidade, o planeamento e monitorização da actividade do IGFSS, a promoção de uma estratégia de comunicação e imagem institucional e a assessoria técnica e jurídica aos órgãos estatutários.

Ao Gabinete de Recursos Humanos incumbe a gestão técnica e administrativa dos recursos humanos do IGFSS.

Ao Gabinete Jurídico-Contencioso incumbe prestar assessoria jurídica e assegurar o contencioso do IGFSS.

À Direcção de Auditoria incumbe efectuar o acompanhamento da actividade dos organismos, instituições e serviços que integram o sistema de segurança social, nos domínios orçamental, económico e patrimonial, no âmbito do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado.

3. MODELO DE GESTÃO

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

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

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

Consciente da importância e relevância estratégica do Instituto no Sistema da Segurança Social, e tendo como visão tornar o IGFSS líder na qualidade do serviço público, o Conselho Directivo lançou, para além dos objectivos fixados, uma série de projectos transversais que reclamaram alterações comportamentais e culturais no âmbito da instituição.

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

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



Figura 4 – Modelo de Gestão do IGFSS

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.

3.1 GESTÃO POR OBJECTIVOS

Em 2004, o IGFSS adoptou uma cultura de Gestão por Objectivos, numa atitude de orientação para resultados. A par da avaliação organizacional, foi igualmente materializado o processo de avaliação individual de desempenho para todos os colaboradores, corporizado no SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública.

O ciclo anual de gestão do IGFSS integra, então, dois sistemas de avaliação interdependentes: o organizacional, assente na gestão por objectivos, e o individual, através do SIADAP.

Para um controlo de gestão eficaz, indispensável a um sistema de gestão por objectivos, iniciou-se também em 2004 o processo de monitorização mensal da *performance* do Instituto, assente no reporte regular dos níveis de desempenho alcançados para cada um dos objectivos fixados.

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

Em Junho de 2005, o Conselho Directivo do IGFSS assinou a primeira Carta de Missão no Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, documento no qual foram publicamente assumidos os compromissos de gestão para o triénio 2005-2008, através da identificação clara das iniciativas estratégicas a desenvolver e das metas quantificadas a atingir.

Em 2006, o IGFSS adoptou a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), primeiro como uma evolução natural do modelo de planeamento e de monitorização da *performance* existente e, mais tarde, como sistema de gestão estratégica, já no planeamento da actividade para 2007.

Procurou-se, sobretudo, a adopção de um sistema de gestão estratégica integrado que permitisse, não apenas a definição e acompanhamento dos objectivos e a avaliação do desempenho organizacional, mas também a clarificação e comunicação da estratégia, missão e visão da organização. Para o efeito foram desenhados os mapas estratégicos corporativo e de 2.º nível, abrangendo todos os Processos do Sistema de Gestão da Qualidade do IGFSS, os de Negócio e os de Suporte.

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 em 2007 as reuniões de pilotagem estratégica, promovidas trimestralmente pelo Conselho da Qualidade.

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* para estimular a melhoria contínua.

3.2 GESTÃO DA QUALIDADE

Em 2005, o Conselho Directivo assumiu na Carta de Missão o seu compromisso com a Qualidade. Estabeleceu como metas o reconhecimento *Committed to Excellence* pela Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), até 2007, e a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), de acordo com a 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 cinge 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.

Concretizando a primeira etapa do Projecto, o IGFSS foi, em 2006, uma das quatro entidades nacionais, 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).

Por sua vez, a segunda etapa do Projecto Qualidade, com olhos postos na 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.

Em Novembro de 2007, um ano antes do previsto, foi atribuída a certificação pela norma ISO 9001:2000 ao Sistema de Gestão de Qualidade do IGFSS, abrangendo todos os processos de Negócio, Suporte e de Gestão.

A certificação foi o resultado do empenho colectivo dos 470 colaboradores do Instituto, bem como das relações estratégicas criadas com os seus parceiros. Constituiu, assim, mais um importante passo para a construção de uma Segurança Social cada vez mais forte e próxima dos seus clientes.

3.3 GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

No âmbito da Gestão de Recursos Humanos existem políticas exigentes, totalmente alinhadas com a estratégia da organização, suportadas por um sistema de avaliação de desempenho individual dos colaboradores, através do 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.

É com a convicção de que as pessoas são a chave do sucesso das organizações, que a Formação Profissional se afirma como um instrumento de gestão privilegiado que, gerido de forma adequada, proporciona ao conjunto dos trabalhadores a oportunidade de enriquecer conhecimentos, desenvolver capacidades, estimular atitudes e comportamentos, e melhorar qualificações técnicas e profissionais. Daí uma aposta cada vez mais consistente em mais e melhor Formação, bem assim como na análise do retorno da eficácia da mesma.

Por outro lado, mediante a saída de um número significativo de colaboradores por via da aposentação e perante a actual impossibilidade legal de recrutar externamente colaboradores, o IGFSS viu como uma oportunidade explorar novas formas de recrutamento com o objectivo de assegurar os recursos humanos necessários à concretização da sua missão e ao alcance dos seus objectivos. É assim que, desde 2006, existem Planos de Recrutamento anuais, com base na cenarização das saídas de colaboradores até 2020 e explorando novos e inovadores canais de recrutamento.

Em simultâneo, tem havido uma preocupação crescente para minorar os efeitos do absentismo e os custos a ele associados. Para tanto, são também implementados Planos de Combate ao Absentismo anuais que contêm um conjunto de medidas de sensibilização e de responsabilização.

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

3.4 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

A Gestão da Comunicação é outro dos eixos do modelo de gestão. Apostando na transparência da gestão, lançam-se anualmente centenas de acções e iniciativas visando o reforço da identidade institucional e dos laços de pertença.

Exemplo dessa transparência é a divulgação semanal das decisões do Conselho Directivo a todos os colaboradores através de uma Circular Informativa que contém um resumo das principais deliberações. A comunicação electrónica é intensa e favorece a alimentação de uma intranet bastante dinâmica.

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

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

É também elaborado trimestralmente o Relatório de Audiências que 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.

3.5 RESPONSABILIDADE SOCIAL

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 IGFSS, 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.

III. GESTÃO POR OBJECTIVOS



1. METODOLOGIA

A elaboração do Plano de Actividades integra o Sistema de Gestão da Qualidade e assenta na metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) enquanto ferramenta de avaliação de desempenho e de gestão estratégica.

Neste ponto, para além da descrição das várias fases de elaboração do Plano, descreve-se a forma como o IGFSS adoptou a metodologia BSC ao seu modelo de gestão, bem como os critérios de aferição da performance institucional.

1.1 FASES DE ELABORAÇÃO DO PLANO

Anualmente é definida e divulgada a todos os dirigentes a metodologia a seguir para a elaboração do Plano de Actividades, que inclui a definição dos prazos e responsáveis pelas várias fases, bem como os critérios e modelo a observar.

Considerando que o processo de planeamento deve anteceder e fundamentar a proposta de orçamento anual, a apresentar na fase de preparação do Orçamento do Estado, o IGFSS iniciou a elaboração do Plano de Actividades para 2008 no mês de Maio de 2007, à semelhança do que sucedeu no ano anterior.

Uma vez que o alinhamento com o ciclo orçamental obriga a efectuar este exercício de planeamento com muita antecedência, a elaboração do Plano de Actividades para 2008 decorreu em duas fases:

Fases	Descrição	Timings
Fase I	Desenho dos Mapas Estratégicos e definição das metas anuais / Articulação com a elaboração do orçamento anual	Maio 07 - Julho 07
Fase II	Revisão dos Mapas Estratégicos, definição das metas intercalares e consequente parametrização do <i>software</i> BSC	Novembro 07 - Janeiro 08

Este Plano resulta, assim, da execução da segunda fase e dele constam os Mapas Estratégicos e as metas finais de cada indicador.

Na segunda fase de elaboração do Plano de Actividades foram revistos os Mapas Estratégicos e as metas finais, bem como definidas as metas intercalares (mensais, trimestrais, etc.) de cada indicador as quais vão permitir aferir mensalmente a *performance* do IGFSS. Nesta sequência foi parametrizado o *software* de gestão BSC e, a partir de Fevereiro, serão monitorizados os resultados mensais do desempenho corporativo e por Processo.

Em Fevereiro, através do SIADAP, é despoletado o processo de definição dos objectivos individuais de cada colaborador, em cascata a partir dos objectivos organizacionais / por Processo.

1.2 BALANCED SCORECARD

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



Figura 5 – Metodologia BSC

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

Inicialmente, foi adoptado com o propósito de reforçar e melhorar o sistema de avaliação de desempenho organizacional, permitindo uma leitura global e integrada da performance sob quatro perspectivas diferentes e interdependentes (financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento).

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

O IGFSS reconhece no BSC um sistema de comunicação organizacional que promove o alinhamento de todos os

dirigentes e colaboradores em torno da sua estratégia, mantendo o foco naquele que deve ser o caminho e o rumo a seguir para alcançar os objectivos e resultados esperados permitindo, desta forma, planear melhor a afectação dos recursos disponíveis à consecução dos objectivos e missão do IGFSS.

A segunda fase de adopção do BSC em 2007 ficou também marcada pela implementação de um sistema de informação de gestão, através do qual o IGFSS consegue efectuar o controlo *on-line* dos níveis de performance e monitorizar com mais exactidão as iniciativas correctivas. Este *software* de gestão permite o desenho dos mapas estratégicos e o apuramento da sua eficácia em cada mês, sempre numa perspectiva acumulada.

Existem ainda reuniões trimestrais de pilotagem estratégica, no âmbito do Conselho da Qualidade, nas quais 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 PDCA (*Plan, Do, Check e Act*).

O Plano de Actividades, mais do que uma mera compilação de objectivos, é, assim, um verdadeiro instrumento de gestão do Instituto, assegurando a formulação da sua estratégia, através da resposta às seguintes questões chave:

- Como é que o IGFSS pode satisfazer os interesses dos seus *stakeholders*?
- Como é que os clientes do Instituto o vêem e como é que o IGFSS pode ir ao encontro das suas expectativas de forma sustentada?
- Como é que o IGFSS se consegue distinguir, inovar e, simultaneamente, melhorar a sua eficácia e eficiência?

- Como é que o IGFSS pode continuar a aperfeiçoar-se e a aprender, criando valor, tanto na vertente do capital humano, como na vertente do capital tecnológico, por forma a assegurar a infra-estrutura indispensável à melhoria dos seus processos internos e à satisfação das necessidades dos seus clientes e *stakeholders*?

A resposta a estas questões traduz-se no desenho dos mapas estratégicos do Instituto. Estes são a explicação do modo como o IGFSS se propõe, ao nível operacional, concretizar a sua missão, os objectivos da Carta de Missão e alcançar a visão de ser um Instituto líder na qualidade do serviço público.

1.3 CRITÉRIOS DE AFERIÇÃO DA PERFORMANCE

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

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

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%		

Por outro lado, para além deste sistema de pontuação em que a eficácia é medida através do “posicionamento” do valor da *performance* no intervalo entre os valores mínimos e máximos de cada indicador, existe um outro sistema de medição paralelo, mais simples, que consiste no cálculo da taxa de realização ou de concretização dos indicadores (peso relativo do valor da *performance* em relação ao valor da meta).

Admitindo que existem diferentes graus de importância ao nível das várias perspectivas, objectivos, indicadores e até actividades, sobretudo em face do impacto desigual da consecução de cada um nos resultados globais do Instituto, foram também introduzidas ponderações, destinadas a diferenciar o desempenho das metas fixadas. Assim, através da atribuição das ponderações, fica definido:

- O peso relativo de cada perspectiva no scorecard;
- Dentro da mesma perspectiva, o peso relativo de cada objectivo;
- Dentro do mesmo objectivo, o peso relativo de cada indicador.

Nesse sentido, foram fixados três níveis de ponderação (cujo factor ponderará o respectivo desempenho), que permitem distinguir as importâncias relativas:

- ➡ Grau de importância normal ➔ factor de ponderação 1;
- ➡ Grau de importância elevado ➔ factor de ponderação 1,5; e
- ➡ Grau de importância crítico ➔ factor de ponderação 2.

No que concerne, especificamente, aos Indicadores de Projecto, o sistema mede automaticamente a sua *performance* fazendo a comparação entre a data de conclusão prevista e a data de conclusão efectiva de cada uma das actividades, aplicando penalizações automáticas caso se verifiquem atrasos.

Assim, o sistema mediante a existência de uma tabela de penalizações automática e em função dos dias de atraso na conclusão das actividades calcula a *performance* destes indicadores de projectos.

% de penalização ao dia		
N.º de dias de atraso	Penalização por dia de atraso	Penalização total
1 a 5	6%	30%
6 a 15	2%	20%
16 a 65	1%	50%
Resumo		
5 dias de atraso implicam 30% de penalização nos pontos da actividade		
15 dias de atraso implicam 50% de penalização nos pontos da actividade		
65 dias de atraso implicam 100% de penalização nos pontos da actividade		

Por outro lado, de forma a assegurar uma avaliação mais justa e transparente, para além de critérios objectivos para a penalização do incumprimento, foram igualmente definidos critérios objectivos para a atribuição de bonificações, em função dos dois tipos de indicadores de projectos existentes:

- ➡ Actividades Encadeadas: Indicadores de Projecto em que as actividades são sequenciais, ou seja, alcançando-se o objectivo subjacente à sua definição apenas com o encerramento da última actividade;
- ➡ Actividades Regulares: Indicadores de Projecto em que as mesmas actividades se repetem com determinada periodicidade (por exemplo mensalmente), ou seja, em que o cumprimento ou incumprimento de uma actividade num mês não influencia ou é independente do cumprimento ou incumprimento das actividades dos meses seguintes.

Estabeleceram-se, por conseguinte, as seguintes regras:

1. As bonificações são atribuídas apenas se a data de conclusão efectiva for anterior à data de conclusão prevista;
2. As bonificações são atribuídas em função dos dias de antecipação do prazo previsto, de acordo com a seguinte tabela (igual à das penalizações):

% de bonificação ao dia		
N.º de dias de antecipação	Bonificação por dia de antecipação	Bonificação total
1 a 5	6%	30%
6 a 15	2%	20%
16 a 65	1%	50%
Resumo		
5 dias de antecipação implicam 30% de bonificação nos pontos da actividade/iniciativa		
15 dias de antecipação implicam 50% de bonificação nos pontos da actividade/iniciativa		
65 dias de antecipação implicam 100% de bonificação nos pontos da actividade/iniciativa		

- As Actividades encadeadas são bonificadas em função da data de conclusão da última actividade (encerramento do indicador), ou seja, não são bonificadas as actividades intermédias que compõem o cronograma do projecto. Assim, a percentagem de bonificação será calculada sobre a pontuação global obtida, ou seja, considerando eventuais penalizações nas actividades intermédias.
- As Actividades regulares são bonificadas em função da data de conclusão de cada uma das actividades que compõem o respectivo cronograma, pois nestes casos não existem precedências, ou seja, o cumprimento ou incumprimento de uma actividade não afecta as restantes.

O sistema de avaliação do desempenho assim parametrizado permite assegurar que as decisões do Conselho Directivo são cada vez mais baseadas em *outputs* objectivos e devidamente quantificados provenientes do próprio sistema.

Quanto ao procedimento de aferição e recolha dos dados, este modelo assente no software BSC implica a introdução dos respectivos dados de desempenho mensais, pelas Unidades Orgânicas, até ao dia 10 do mês seguinte, ocorrendo a geração e validação dos respectivos scorecards até ao 4.º dia útil seguinte ao dia 10 de cada mês. Os resultados apurados, referir-se-ão aos dados de *performance* acumulados desde o início do ano até ao final do mês imediatamente anterior à sua disponibilização.

2. OBJECTIVOS PARA 2008

Definida a estratégia e seleccionados os indicadores de medição dos objectivos, foram fixadas as metas a alcançar no ano de 2008, numa lógica de melhoria contínua.

Nesta fase encontram-se definidos os mapas estratégicos e as respectivas metas finais e intercalares de cada indicador, as quais, uma vez parametrizadas no sistema BSC, permitirão aferir mensalmente e de forma automática a *performance*, ou seja, a eficácia de cada Processo.

2.1 QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR)

O novo Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da acção dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências.

A avaliação do desempenho de cada serviço, no âmbito do SIADAP 1 - Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública - assenta no QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização). Este quadro constitui um "referencial sobre a razão de ser e de existência dos serviços (missão), dos seus propósitos de acção (objectivos estratégicos), da aferição da sua concretização e da explicitação sumária dos desvios apurados no fim do ciclo de gestão"¹. Por conseguinte, o QUAR deve conter a seguinte informação:

1. Missão
2. Objectivos Estratégicos plurianuais
3. Objectivos anuais hierarquizados
4. Indicadores de desempenho e respectivas fontes de verificação
5. Meios disponíveis (sinteticamente)
6. Grau de realização dos resultados na prossecução dos objectivos
7. Desvios e respectivas causas
8. Avaliação final do desempenho do serviço

Assim, e uma vez que até Janeiro de 2008 deverão os organismos da Administração Pública iniciar a construção do QUAR, começando por definir e propor os objectivos a prosseguir no ano seguinte e sobre os quais incidirá a avaliação do serviço no âmbito do SIADAP 1, o IGFSS apresentou, paralelamente a este Plano de Actividades, a sua proposta de QUAR para aprovação pela tutela.

¹ In Linhas de orientação para a construção do QUAR do Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços.

Neste contexto, a construção do QUAR do IGFSS partiu da análise dos mapas estratégicos desenhados de acordo com a metodologia do *Balanced Scorecard*, tendo sido seleccionados de entre um vasto leque de objectivos e indicadores, aqueles que melhor representam o essencial da missão e o foco estratégico do Instituto.

Por outro lado, a escolha dos objectivos a incluir no QUAR observou o disposto na Lei quanto à necessidade de considerar os seguintes três parâmetros:

- **Objectivos de eficácia** → medida em que um serviço atinge os seus objectivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados
- **Objectivos de eficiência** → relação entre os bens produzidos/serviços prestados e os recursos utilizados
- **Objectivos de qualidade** → conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores

Apesar de ainda sujeitos à aprovação pela tutela, apresentam-se neste Plano de Actividades os objectivos que foram considerados na construção do QUAR do IGFSS:

Objectivos estratégicos (plurianuais):

1. Desenvolver um novo Modelo de Gestão da Dívida;
2. Rentabilizar o Património Imobiliário da Segurança Social;
3. Optimizar o planeamento financeiro e a rentabilização das necessidades de tesouraria;
4. Qualificar a gestão do Orçamento e da Conta da Segurança Social;
5. Consolidar e inovar as ferramentas de gestão do Instituto.

Objectivos operacionais (anuais):

Sobre os 8 objectivos e 14 indicadores constantes do quadro seguinte recai particular atenção já que traduzem as grandes apostas estratégicas para o período. No âmbito do acompanhamento do QUAR serão monitorizados regularmente os resultados destes indicadores.


**PLANO DE
ACTIVIDADES 2008**

Parâmetro	Ponderação	Objectivo	Ponderação	Indicador	Ponderação	Meta
Eficácia	34%	Regularizar a dívida da Segurança Social	34%	Aumento % do valor global regularizado	50%	10,62%
				Execução do processo de Titularização	50%	8.º dia útil de cada mês
		Rentabilizar o Património Imobiliário	34%	Receitas de alienação	50%	15,40 Milhões €
				N.º de imóveis estratégicos arrendados	50%	11
		Rentabilizar os excedentes de tesouraria da SS	32%	Rendibilidade média IGFSS Vs MMI	50%	15 pontos base
				Peso relativo DO/DP	50%	1,50%
Eficiência	34%	Dinamizar os pagamentos coercivos	25%	Rácio dos processos com penhora	50%	85%
				N.º de vendas marcadas de bens penhorados	50%	650
		Disponibilizar a execução orçamental do OSS	25%	Prazo para consolidação e apresentação da execução orçamental	50%	Dia 19 de cada mês
				Tempo médio para previsão da execução consolidada do OSS	50%	8 dias úteis
		Elaborar a Conta da Segurança Social	25%	Prazo de entrega da CSS 2007 e do Relatório sintético à DGO	100%	12-06-2008
		Assegurar o Planeamento Financeiro do Sistema de SS	25%	Taxa de cumprimento da apresentação diária do Plano de Tesouraria	100%	96%
Qualidade	32%	Assegurar o Sistema de Gestão da Qualidade	100%	Manutenção da certificação ISO 9001:2000	50%	31-12-2008
				Auto-avaliação CAF	50%	30-04-2008

2.2 POLÍTICA DA QUALIDADE

Com o objectivo de ser um Instituto líder na qualidade do serviço público, o IGFSS aposta numa Política da Qualidade assente em 7 compromissos:

1. Clientes satisfeitos

- Oferecer bons serviços, antecipando as solicitações dos cidadãos e instituições do sistema de forma a superar as suas expectativas;
- Receber com espírito de equipa todos os parceiros estratégicos, de modo a agir em conjunto na procura das melhores soluções para satisfazer os Clientes finais;

2. Colaboradores envolvidos

- Envolver os Colaboradores com o ideal do serviço público e a missão da Segurança Social, promovendo a adopção de elevados padrões éticos, de responsabilidade, civismo, competência e de exigência para com Clientes, parceiros e fornecedores;
- Valorizar os Colaboradores, através da qualificação e promoção do mérito, no sentido de aumentar a motivação e o empenhamento de todos;

3. Processos inovadores

- Promover a modernização e a inovação constante através de melhores práticas de gestão e do recurso intensivo às novas tecnologias de informação;
- Estimular a criatividade e o trabalho em equipa para que os serviços prestados sejam de maior qualidade;

4. Melhorias constantes

- Promover a orientação para resultados, no sentido de superar desafios cada vez mais exigentes, com vista ao aumento da eficiência e eficácia dos serviços prestados;
- Adoptar procedimentos claros para uma execução e controlo rigorosos e efectuar uma revisão periódica dos processos, objectivos e metas no sentido de eliminar o supérfluo e reforçar o que for estratégico;
- Procurar sempre a melhoria contínua do sistema, antevendo e ultrapassando todas as falhas e erros, rumo à excelência e ao aumento da qualidade do serviço;

5. Qualidade garantida

- Respeitar e fazer cumprir todos os requisitos legais, regulamentares e normativos aplicáveis à actividade do Instituto e decorrentes do Sistema de Gestão da Qualidade;

6. Comunicação transparente

- Comunicar de forma célere, apelativa e clara, a todos os interessados, a informação necessária e relevante ao exercício da sua actividade;
- Manter e criar novos canais de partilha de informação, acessíveis a todos, promovendo a credibilidade interna e externa do Instituto como organização de referência na Administração Pública;

7. Responsabilidade social

- Desenvolver uma política de responsabilidade social, com base numa Carta de Valores, para que o IGFSS seja uma instituição convidativa para trabalhar;
- Aferir as necessidades e expectativas dos Colaboradores, compatibilizando a sua vida profissional e familiar, e melhorando as instalações e as condições de trabalho;
- Ser uma organização socialmente responsável, aberta ao meio envolvente e em adaptação permanente às mudanças de uma sociedade em evolução.

Não obstante os objectivos do Sistema de Gestão da Qualidade sejam todos os definidos nos mapas estratégicos dos Processos, foi associado a cada um dos 7 compromissos da Política da Qualidade um objectivo devidamente quantificado.

Os 7 Compromissos		Objectivo	Indicador	Meta
1	Clientes satisfeitos	Aumentar a satisfação dos clientes externos	Índice de satisfação global	75%
2	Colaboradores envolvidos	Aumentar a satisfação dos colaboradores	Índice de satisfação global	75%
3	Processos Inovadores	Operacionalizar a Tesouraria Única	Pontos do objectivo no Scorecard	50 pts.
4	Melhorias constantes	Fomentar a melhoria contínua dos Processos	Taxa de objectivos cumpridos ou superados nos Scorecards	90%
5	Qualidade garantida	Assegurar a Gestão da Qualidade do IGFSS	Manutenção da certificação ISO 9001:2000	31-12-2008
6	Comunicação transparente	Promover a imagem interna e externa do IGFSS	Taxa de satisfação com a comunicação interna	81%
7	Responsabilidade Social	Envolvimento dos colaboradores no Programa de Responsabilidade Social	Taxa de colaboradores que já participou em acções do Programa	35%

A concretização destes objectivos resultará da ambição de perseguir a liderança na qualidade do serviço público.

2.3 MAPAS ESTRATÉGICOS

Os mapas estratégicos são a tradução “no papel” do modo como o IGFSS se propõe, na prática, assegurar o desenvolvimento dos seus recursos tecnológicos e humanos, no sentido de melhorar os seus processos internos, como forma de garantir a satisfação das necessidades dos seus clientes e, por essa via, a satisfação das necessidades dos seus *stakeholders*.

Surgem assim como um verdadeiro guia, que permite comunicar a estratégia do IGFSS a todos os colaboradores de forma clara, simples e eficaz, ao mesmo tempo que explicita os objectivos a atingir e a forma como estes se influenciam uns aos outros.

Uma vez que a actividade do IGFSS assenta numa abordagem por processos, totalmente alinhada com a Norma NP EN ISO 9001:2000, o exercício de planeamento estratégico anual segue uma segmentação funcional, entre Processos de Negócio e de Suporte. Assim, os mapas estratégicos de 2.º nível, num total de 11, foram desenhados por Processo e não por Unidade Orgânica.

Processos de Negócio	Missão
PN.01 Gestão da Dívida	Recuperar a dívida à SS, dissuadir o incumprimento contributivo e viabilizar empresas
PN.02 Património Imobiliário	Gerir o Património Imobiliário da Segurança Social
PN.03 Orçamento e Conta	Elaborar o OSS e a Conta da SS, e efectuar a execução orçamental consolidada
PN.04 Gestão Financeira	Gerir os recursos financeiros do OSS
Processos de Suporte	Missão
PS.01 Gestão Estratégica	Planear, controlar, assessorar a gestão, promover a qualidade e a imagem do IGFSS
PS.02 Gestão de Recursos Humanos	Desenvolver o Capital Humano do IGFSS
PS.03 Gestão de Infra-estruturas	Gerir as infra-estruturas físicas e técnicas do IGFSS
PS.04 Contabilidade	Efectuar a contabilização, execução orçamental e prestação de contas do IGFSS
PS.05 Gestão de Aquisições	Abastecer o IGFSS dos bens e serviços necessários ao desenvolvimento da sua actividade
PS.06 Jurídico-Contencioso	Prestar o apoio jurídico e contencioso ao IGFSS
PS.07 - Auditorias do Sistema de Controlo Interno	Efectuar o controlo estratégico da Segurança Social

Antes da apresentação dos mapas estratégicos do IGFSS para o ano de 2008, seguem-se algumas notas de leitura:

- O desenho dos mapas estratégicos em cada Processo considerou a existência das seguintes 4 perspectivas: Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento;
- Os objectivos definidos em cada Mapa Estratégico encontram-se listados nas caixas ovais;
- As setas que ligam os objectivos representam as relações de causa-efeito existentes;
- Cada objectivo é medido por um ou mais indicadores de desempenho, que se encontram listados por baixo dos objectivos;

- Todos os mapas estratégicos contêm dois objectivos comuns relacionados com o desenvolvimento do Capital Humano e com a prossecução da melhoria contínua;
- Todos os mapas estratégicos dos Processos de Negócio contêm indicadores referentes aos índices de satisfação de clientes externos;
- Existem dois tipos de indicadores, diferenciados no mapa estratégico pela sua cor:
 - Indicadores Normais: medidos em milhões, percentagem, horas, dias, n.º de unidades, etc. (cor preta);
 - Indicadores de Projecto: medidos pelo cumprimento de um conjunto de actividades calendarizadas, através da comparação entre as datas de conclusão previstas e as datas de conclusão efectivas (cor azul); Estes indicadores subdividem-se ainda em dois subtipos de indicadores:
 - i. Actividades Encadeadas: Indicadores de Projecto em que as actividades são sequenciais, ou seja, alcançando-se o objectivo subjacente à sua definição apenas com o encerramento da última actividade;
 - ii. Actividades Regulares: Indicadores de Projecto em que as mesmas actividades se repetem com determinada periodicidade (por exemplo mensalmente), ou seja, em que o cumprimento ou incumprimento de uma actividade num mês não influencia ou é independente do cumprimento ou incumprimento das actividades dos meses seguintes.

De seguida apresentam-se os mapas estratégicos Corporativo e por Processo para o ano de 2008, que no seu conjunto são compostos por 111 objectivos e 350 indicadores de desempenho.

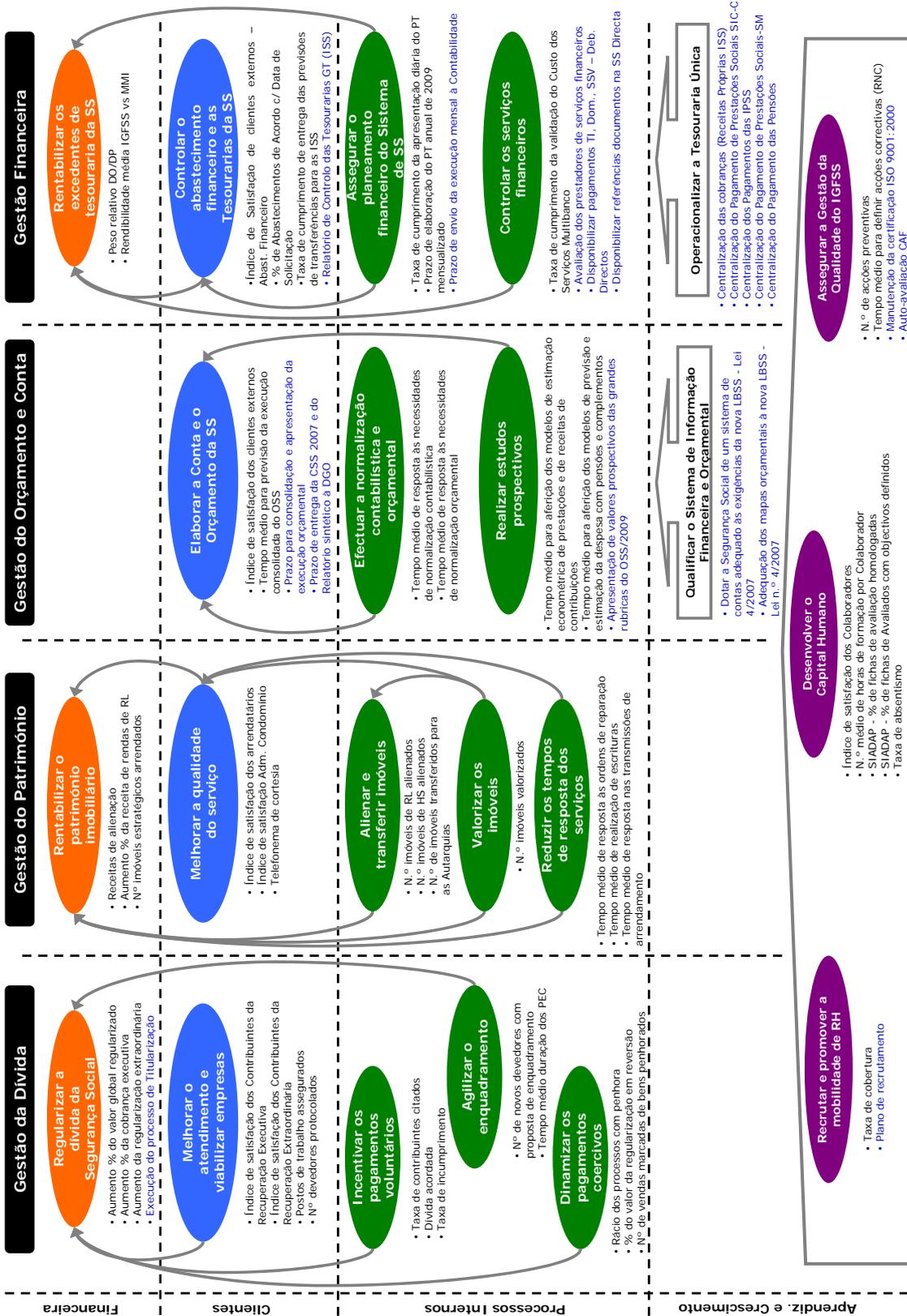
2.3.1 MAPA CORPORATIVO

O mapa da estratégia corporativa assentou na definição de quatro temas estratégicos (verticais), coincidentes com as áreas nucleares (Processos de Negócio) do Instituto - gestão da dívida, do património, do orçamento e conta e financeira.

Constituído pelos referidos quatro temas estratégicos, o Mapa Corporativo abarca os objectivos e indicadores mais relevantes dos Mapas Estratégicos de 2.º nível, por Processo. Assim, contém 22 objectivos e 69 indicadores no conjunto das quatro perspectivas, reflectindo a estratégia global do IGFSS, bem como a forma como este se propõe implementá-la.



Mapa Estratégico Corporativo - 2008
O IGFSS tem como missão gerir os recursos económicos do Orçamento da Segurança Social





2.3.2 PN.01 – GESTÃO DA DÍVIDA

Em 2008 pretende-se aumentar em 10,62% o valor da dívida à Segurança Social regularizada. Através da consolidação das iniciativas já iniciadas, da implementação de novas soluções inovadoras e do desenvolvimento de projectos que imprimam uma maior eficiência na cobrança de dívida.

Através da celebração de novas parcerias estratégicas, nomeadamente com as Finanças, Instituto de Registo e Notariado, IP e Centro Nacional de Pensões, será enriquecido o cadastro dos contribuintes com vista ao alargamento das penhoras automáticas. Dessa forma, perspectiva-se um crescimento de 12,97% da regularização de dívida em processos executivos e um aumento para 19% do rácio de regularização da dívida com menos de 2 anos, tal como estabelecido na Carta de Missão.

Outro passo importante no reforço da justiça contributiva e dissuasão ao incumprimento contributivo é a manutenção de um Plano de Reversão para 2008, para que 10% da cobrança seja proveniente dos responsáveis subsidiários das empresas devedoras, nomeadamente os seus gerentes.

No âmbito do processo de titularização da dívida da Segurança Social ao Citigroup e considerando a nova fase contratual do processo, assumem uma relevância central as tarefas relacionadas com a cobrança e/ou recompra de valores titularizados, reflectidas no cumprimento dos *Service Reports*.

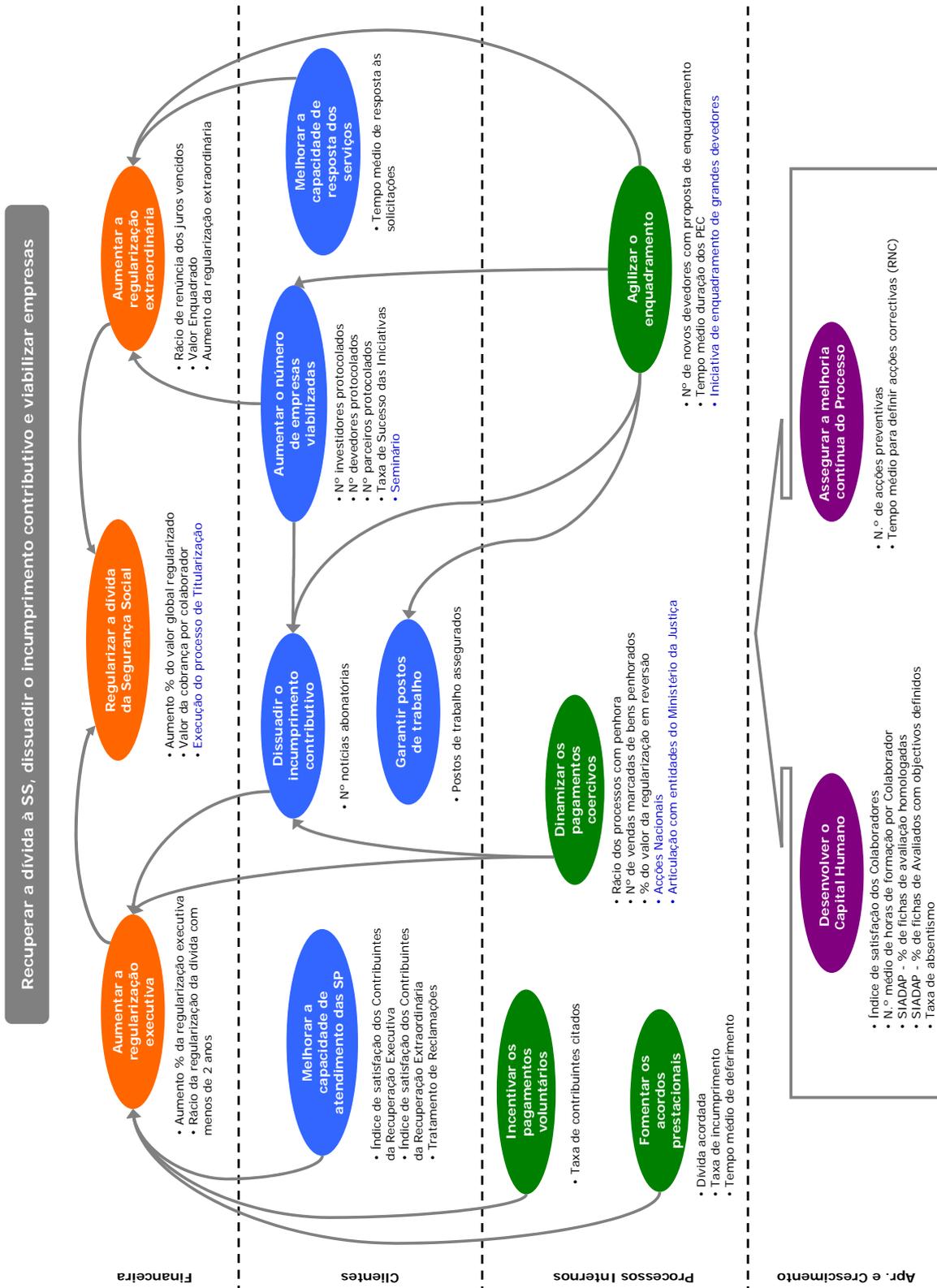
No âmbito da regularização extraordinária, o programa de enquadramento de grandes devedores seleccionará os sectores de actividade com maior evasão contributiva, permitindo a identificação de linhas de actuação específicas, pela via do conhecimento mais profundo e alargado dos problemas que afectam cada sector.

A estratégia para 2008 passa ainda por melhorar o relacionamento com o contribuinte, aumentando a sua satisfação, apostando na celeridade, simpatia, eficiência, clareza de linguagem e orientação para a resolução de problemas. Para o efeito será lançado o Programa FOCA2008.

Refira-se que em 2008 o mapa estratégico da Gestão da Dívida foi desdobrado para cada uma das 21 Secções de Processo Executivo (SPE), tendo sido definidas metas diferenciadas consoante a dimensão e caracterização da dívida em cada distrito.



PN.01 – Gestão da Dívida





Perspectiva	Pond.	Objectivo	Pond.	Indicador	Pond.	Meta 2008
Financeira	2	Regularizar a dívida da Segurança Social	2	Aumento % do valor global regularizado	1	10,62%
				Valor da cobrança por colaborador	1	1,56 Milhões €
				Execução do processo de Titularização	1	8.º dia útil de cada mês
		Aumentar a regularização executiva	1	Aumento % da regularização executiva	1	12,97%
				Rácio da regularização da dívida com menos de 2 anos	1	19%
		Aumentar a regularização extraordinária	1,5	Rácio de renúncia dos juros vencidos	1	50%
				Valor Enquadrado	1	80 Milhões €
		Aumento da regularização extraordinária	1	18,5 Milhões €		
Clientes	1,5	Melhorar a capacidade de atendimento das SP	1	Índice de satisfação dos Contribuintes da Recuperação Executiva	1	70%
				Índice de satisfação dos Contribuintes da Recuperação Extraordinária	1	59%
				Tratamento de Reclamações	1	5 dias úteis
		Dissuadir o incumprimento contributivo	1	Nº notícias abonatórias	1	5
		Aumentar o número de empresas viabilizadas	1,5	Nº investidores protocolados	1	35
				Nº devedores protocolados	1	80
				Nº parceiros protocolados	1	30
		Taxa de Sucesso das Iniciativas	1	50%		
		Seminário	1	30-09-2008		
		Garantir postos de trabalho	1,5	Postos de trabalho assegurados	1	5000
		Melhorar a capacidade de resposta dos serviços	1	Tempo médio de resposta às solicitações	1	5 dias úteis
Processos Internos	1	Incentivar os pagamentos voluntários	1	Taxa de contribuintes citados	1	85%
		Fomentar os acordos prestacionais	1,5	Dívida acordada	2	120 Milhões €
				Taxa de incumprimento	1	20%
				Tempo médio de deferimento	1	5 dias úteis
		Dinamizar os pagamentos coercivos	1	Rácio dos processos com penhora	1	85%
				Nº de vendas marcadas de bens penhorados	1	650
				% do valor da regularização em reversão	1	10%
				Acções Nacionais	1	31-12-2008
				Articulação com entidades do Ministério da Justiça	1	30-06-2008
		Agilizar o enquadramento	1	Nº de novos devedores com proposta de enquadramento	1	100
Tempo médio duração dos PEC	1			6,5 meses		
Iniciativa de enquadramento de grandes devedores	1			31-12-2008		
Aprendiz. e Crescimento	1	Desenvolver o Capital Humano	1	Índice de satisfação dos Colaboradores	1	77%
				N.º médio de horas de formação por Colaborador	1	51,43 horas
				SIADAP - % de fichas de avaliação homologadas	1	96%
				SIADAP - % de fichas de Avaliados com objectivos definidos	1	96%
				Taxa de absentismo	1	2,33%
		Assegurar a melhoria contínua do Processo	1	N.º de acções preventivas	1	3
		Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	1	5 dias úteis		

2.3.3 PN.02 – PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO

Foi traçada uma meta de alienação de imóveis num montante global de 15,4 milhões de euros, para o que serão lançados durante o ano dois concursos nacionais de venda de imóveis, nos quais se espera colocar em venda mais de oitenta imóveis, entre lojas, terrenos e edifícios de habitação.

Será lançado um concurso de arrendamento à escala nacional o que, complementado com um plano de valorização de edifícios, contribuirá para o aumento do número de imóveis estratégicos arrendados.

O aumento da eficácia na gestão do património imobiliário será igualmente avaliado pela taxa de cobrança das rendas dos imóveis de renda livre e de renda social. Neste contexto, destaca-se a implementação do projecto “gestor do imóvel”, com vista a atingir uma maior eficiência na administração dos edifícios.

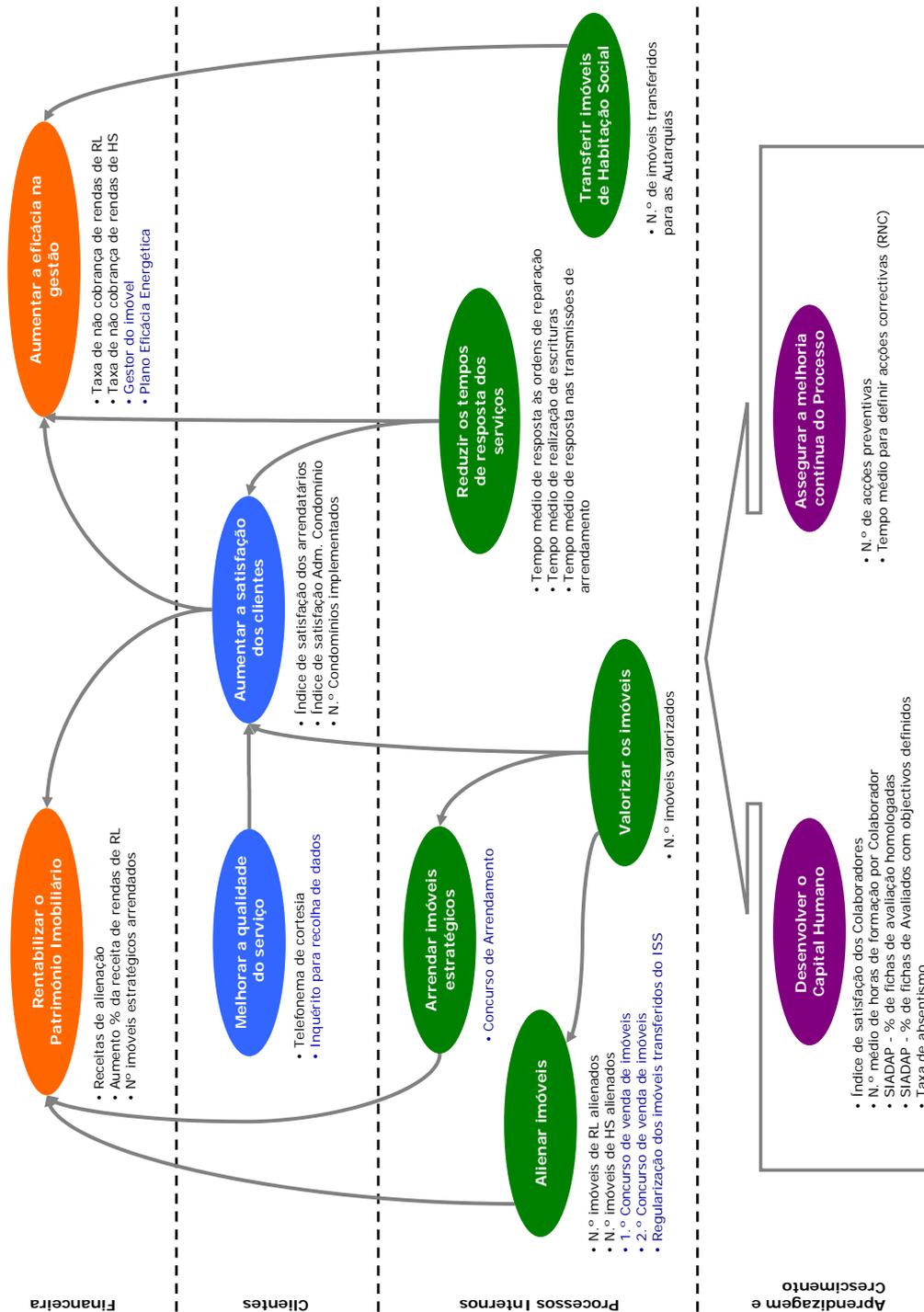
A implementação de um plano de eficácia energética tem como objectivo capacitar o Instituto na temática das energias renováveis, pretendendo-se lançar um projecto-piloto para avaliar os benéficos decorrentes da aplicação das novas tecnologias disponíveis nesta área.

Continuará em 2008 a política de transferência da habitação social para as Autarquias, prevendo-se a transposição de cerca de 250 fogos para a Administração Local.



PN.02 - Património Imobiliário

Gerir o Património Imobiliário da Segurança Social





Perspectiva	Pond.	Objectivo	Pond.	Indicador	Pond.	Meta 2008
Financeira	2	Rentabilizar o Património Imobiliário	2	Receitas de alienação	2	15,40 Milhões €
				Aumento % da receita de rendas de RL	1	10%
				N.º imóveis estratégicos arrendados	1	11
		Aumentar a eficácia na gestão	1	Taxa de não cobrança de rendas de RL	2	4%
				Taxa de não cobrança de rendas de HS	1	9,67%
				Gestor do imóvel	2	29-08-2008
				Plano Eficácia Energética	1,5	31-10-2008
Clientes	2	Melhorar a qualidade do serviço	1	Telefonema de cortesia	1	86%
				Inquérito para recolha de dados	1	30-06-2008
		Aumentar a satisfação dos clientes	1	Índice de satisfação dos arrendatários	1	64%
				Índice de satisfação Adm. Condomínio	1	63%
		N.º Condomínios implementados	2	30		
Processos Internos	2	Alienar imóveis	1,5	N.º imóveis de RL alienados	1	55
				N.º imóveis de HS alienados	1	100
				1.º Concurso de venda de imóveis	1	02-04-2008
				2.º Concurso de venda de imóveis	1	01-10-2008
				Regularização dos imóveis transferidos do ISS	2	03-11-2008
		Arrendar imóveis estratégicos	2	Concurso de Arrendamento	1	17-06-2008
		Valorizar os imóveis	2	N.º imóveis valorizados	1	14
		Reduzir os tempos de resposta dos serviços	1,5	Tempo médio de resposta às ordens de reparação	1	10 dias
				Tempo médio de realização de escrituras	1	95 dias
				Tempo médio de resposta nas transmissões de arrendamento	1	15 dias
Transferir imóveis de Habitação Social	1,5	N.º de imóveis transferidos para as Autarquias	1	250		
Aprendiz. e Crescimento	1	Desenvolver o Capital Humano	1	Índice de satisfação dos Colaboradores	1	79%
				N.º médio de horas de formação por Colaborador	1	19,04 horas
				SIADAP - % de fichas de avaliação homologadas	1	96%
				SIADAP - % de fichas de Avaliados com objectivos definidos	1	96%
				Taxa de absentismo	1	5,55%
		Assegurar a melhoria contínua do Processo	1	N.º de acções preventivas	1	3
				Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	1	5 dias úteis

2.3.4 PN.03 – ORÇAMENTO E CONTA

Em 2008 ir-se-á antecipar a consolidação e apresentação da execução mensal do Orçamento da Segurança Social em mais do que um mês, permitindo a respectiva divulgação conjunta da execução do OE e do OSS.

Outro dos principais objectivos é qualificar o Sistema de Informação Financeira e Orçamental aos imperativos da nova Lei de Bases do Sistema de Segurança Social e do novo Regime Público de Capitalização. Neste contexto, irá proceder-se à adequação do sistema de contas e dos mapas orçamentais à nova Lei de Bases, à qualificação do Classificador Económico das Receitas Públicas e à elaboração do plano de contabilização do Regime Público de Capitalização sob gestão do Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, IP.

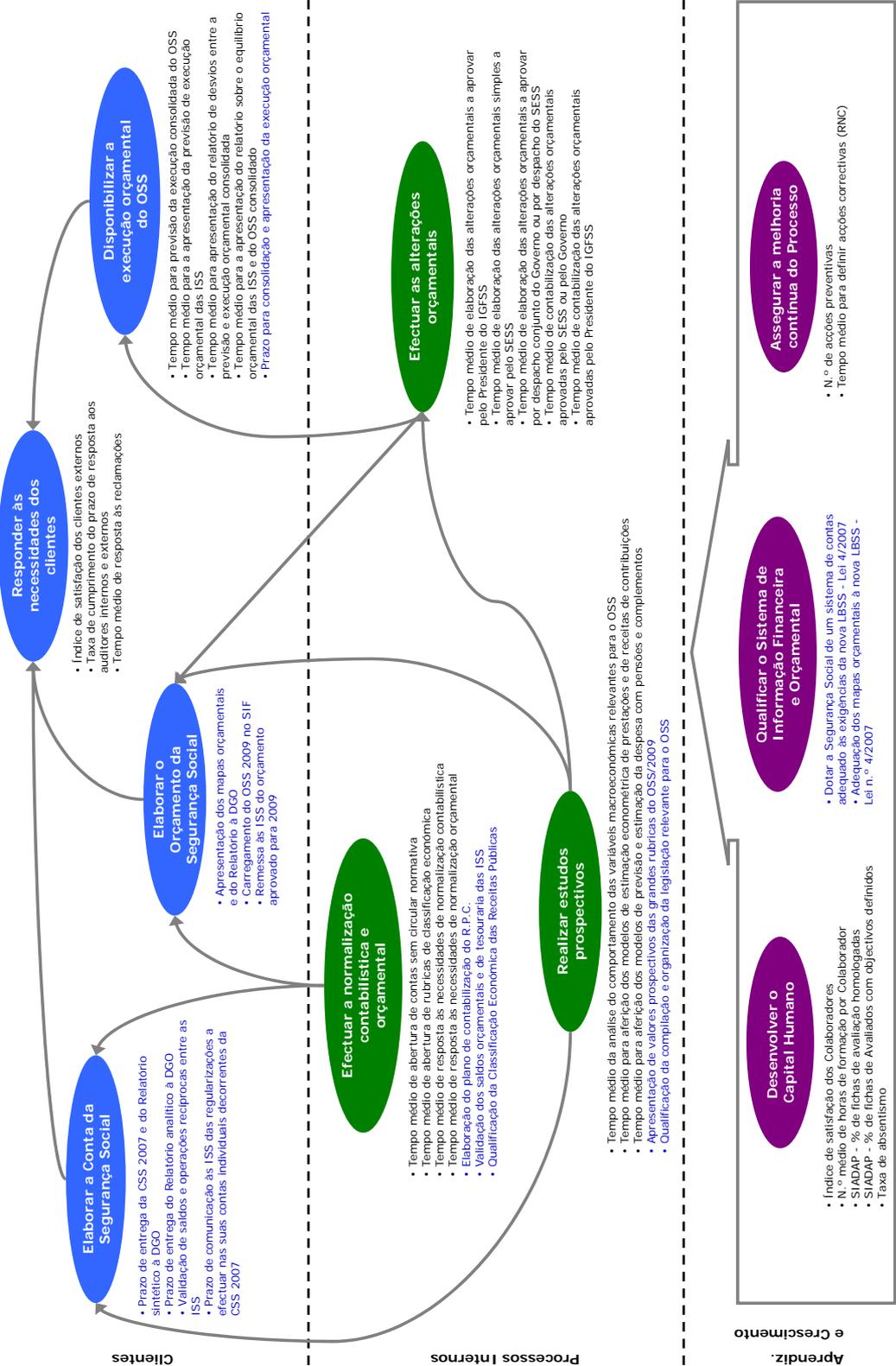
Por outro lado, serão desenvolvidas e implementadas metodologias de análise às Demonstrações Financeiras e Orçamentais que concorram para a eliminação das diferenças de reconciliação de saldos e de operações recíprocas e desse modo assegurar a fiabilização das Contas da Segurança Social.

Ao nível da gestão do Orçamento da Segurança Social serão desenvolvidos diversos projectos com vista a analisar o comportamento das variáveis macroeconómicas, aferir os modelos de estimação econométrica e/ou de outros métodos de previsão para as rubricas mais relevantes da receita e da despesa e elaborar a previsão mensualizada da execução orçamental do Sistema e de cada uma das Instituições que o compõem.

Por último destaca-se a contratualização de níveis de serviço com as Instituições de Segurança Social, projecto que assume particular importância numa área em que existe uma enorme interacção e dependência do envio de informação, de forma recíproca entre as partes, nomeadamente ao nível da apresentação das Contas individuais e da execução orçamental mensal.

PN.03 – Orçamento e Conta

Elaborar o OSS e a Conta da SS, e efectuar a execução orçamental consolidada



Perspectiva	Pond.	Objectivo	Pond.	Indicador	Pond.	Meta 2008	
Clientes	2	Elaborar o Orçamento da Segurança Social	2	Apresentação dos mapas orçamentais e do Relatório à DGO	2	15-10-2008	
				Carregamento do OSS 2009 no SIF	2	31-12-2008	
				Remessa às ISS do orçamento aprovado para 2009	1,5	31-12-2008	
		Responder às necessidades dos clientes	1	Índice de satisfação dos clientes externos	1	87%	
					Taxa de cumprimento do prazo de resposta aos auditores internos e externos	2	100%
					Tempo médio de resposta às reclamações	1	10 dias úteis
		Disponibilizar a execução orçamental do OSS	1,5	Tempo médio para previsão da execução consolidada do OSS	1,5	8 dias úteis	
					Tempo médio para a apresentação da previsão de execução orçamental das ISS	1,5	10 dias úteis
					Tempo médio para apresentação do relatório de desvios entre a previsão e execução orçamental consolidada	1	6 dias úteis
					Tempo médio para a apresentação do relatório sobre o equilíbrio orçamental das ISS e do OSS consolidado	2	5 dias úteis
					Prazo para consolidação e apresentação da execução orçamental	2	Dia 19 de cada mês
		Elaborar a Conta da Segurança Social	2	Prazo de entrega da CSS 2007 e do Relatório sintético à DGO	2	12-06-2008	
					Prazo de entrega do Relatório analítico à DGO	1	04-08-2008
					Validação de saldos e operações recíprocas entre as ISS	1	31-12-2008
					Prazo de comunicação às ISS das regularizações a efectuar nas suas contas individuais decorrentes da CSS 2007	1	31-12-2008
Processos Internos	1,5	Efectuar a normalização contabilística e orçamental	1	Tempo médio de abertura de contas sem circular normativa	1	1,5 dias úteis	
				Tempo médio de abertura de rubricas de classificação económica	1	2 dias úteis	
				Tempo médio de resposta às necessidades de normalização contabilística	1	5 dias úteis	
				Tempo médio de resposta às necessidades de normalização orçamental	1	5 dias úteis	
				Elaboração do plano de contabilização do R.P.C.	1	30-06-2008	
				Validação dos saldos orçamentais e de tesouraria das ISS	1	31-12-2008	
				Qualificação da Classificação Económica das Receitas Públicas	1	31-10-2008	

Perspectiva	Pond.	Objectivo	Pond.	Indicador	Pond.	Meta 2008
Processos Internos	1,5	Efectuar as alterações orçamentais	1,5	Tempo médio de elaboração das alterações orçamentais a aprovar pelo Presidente do IGFSS	1,5	2 dias úteis
				Tempo médio de elaboração das alterações orçamentais simples a aprovar pelo SESS	1	3 dias úteis
				Tempo médio de elaboração das alterações orçamentais a aprovar por despacho conjunto do Governo ou por despacho do SESS	1	10 dias úteis
				Tempo médio de contabilização das alterações orçamentais aprovadas pelo SESS ou pelo Governo	1	2 dias úteis
				Tempo médio de contabilização das alterações orçamentais aprovadas pelo Presidente do IGFSS	1	1 dia útil
		Realizar estudos prospectivos	1,5	Tempo médio da análise do comportamento das variáveis macroeconómicas relevantes para o OSS	1	6 dias úteis
				Tempo médio para aferição dos modelos de estimação econométrica de prestações e de receitas de contribuições	2	6 dias úteis
				Tempo médio para aferição dos modelos de previsão e estimação da despesa com pensões e complementos	2	6 dias úteis
				Apresentação de valores prospectivos das grandes rubricas do OSS/2009	2	26-05-2008
				Qualificação da compilação e organização da legislação relevante para o OSS	1	31-12-2008
Aprendiz. e Crescimento	1	Qualificar o Sistema de Informação Financeira e Orçamental	1	Dotar a Segurança Social de um sistema de contas adequado às exigências da nova LBSS – Lei n.º 4/2007	1	31-12-2008
				Adequação dos mapas orçamentais à nova LBSS - Lei n.º 4/2007	1	31-12-2008
		Desenvolver o Capital Humano	1	Índice de satisfação dos Colaboradores	1	69%
				N.º médio de horas de formação por Colaborador	1	24,50 horas
				SIADAP - % de fichas de avaliação homologadas	1	96%
				SIADAP - % de fichas de Avaliados com objectivos definidos	1	96%
				Taxa de absentismo	1	5,85%
		Assegurar a melhoria contínua do Processo	1	N.º de acções preventivas	1	3
				Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	1	5 dias úteis

2.3.5 PN.04 – GESTÃO FINANCEIRA

A operacionalização da Tesouraria Única é o foco estratégico para 2008. Neste contexto, e no que respeita ao processo de centralização dos recebimentos, avança-se para o estudo da centralização das receitas próprias do Instituto de Segurança Social, IP.

Por outro lado, dar-se-á continuidade à centralização dos pagamentos das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), alargando-a à totalidade dos Centros Distritais. Prossegue-se, entretanto, com o estudo das formas de pagamento das prestações sociais, subsídio por morte e pensões.

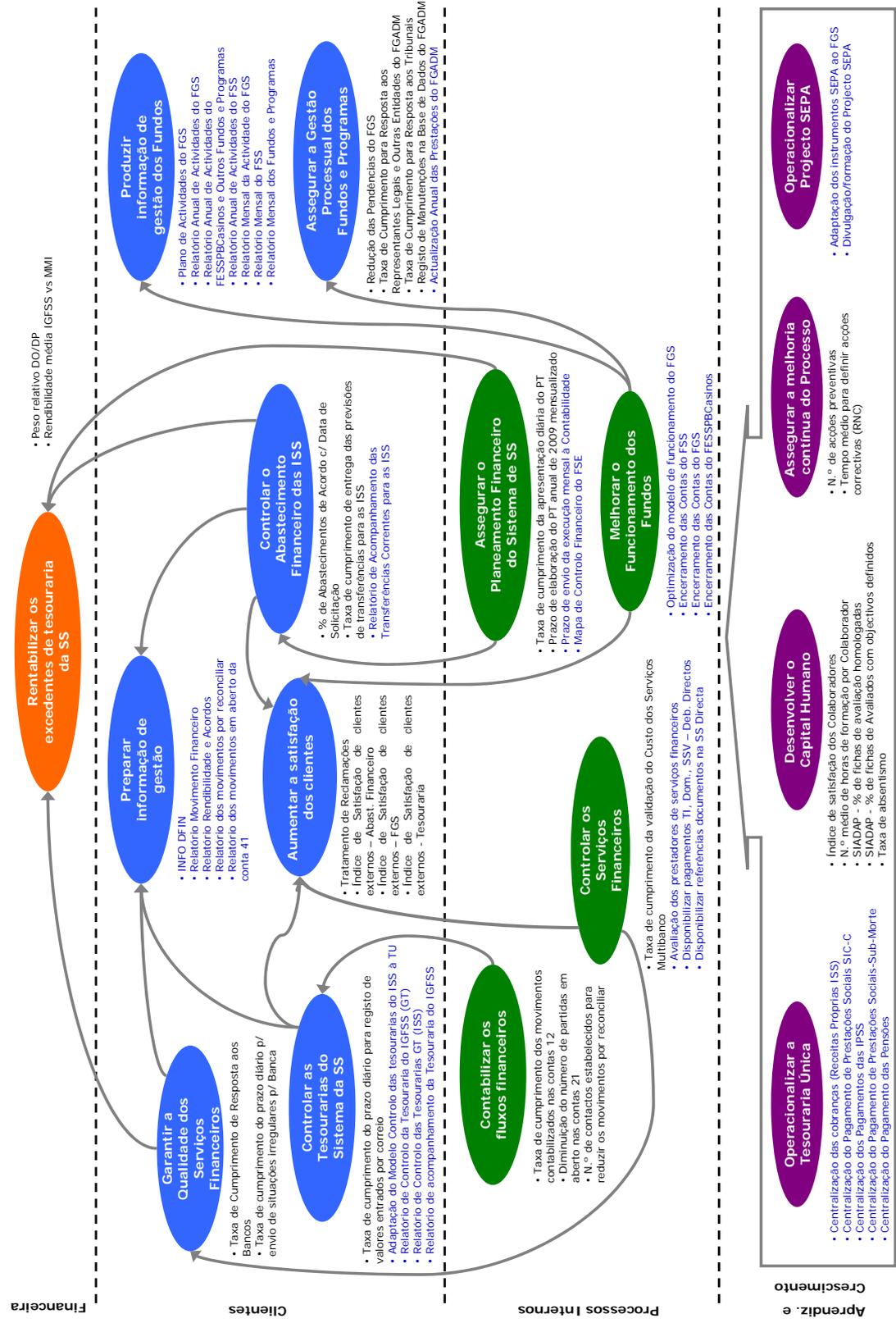
No que respeita ao controlo dos serviços financeiros, incluem-se dois novos projectos, identificados no âmbito do SIMPLEX 2008, transversais a vários organismos do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, visando modernizar os canais de pagamento, de forma a permitir a utilização do sistema de débitos directos, bem como de referências Multibanco e de DEP (documentos de emissão prévia), através da Segurança Social Directa.

No âmbito do Planeamento Financeiro, pretende-se garantir a melhoria dos processos que permitem planear e controlar a execução financeira das receitas e despesas previstas no Orçamento da Segurança Social. A rentabilização dos excedentes de tesouraria da Segurança Social prevê-se mais exigente em 2008 pela menor concentração de capital devido ao acentuar das transferências regulares para o Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, IP.

A avaliação da satisfação dos clientes externos passará a incluir os serviços do Fundo de Garantia Salarial, bem como o serviço de Tesouraria. Por outro lado, no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, será optimizado o procedimento de tratamento de reclamações.

PN.04 – Gestão Financeira

Gerir os recursos financeiros do OSS



Perspectiva	Pond.	Objectivo	Pond.	Indicador	Pond.	Meta 2008
Financeira	2	Rentabilizar os excedentes de tesouraria da SS	2	Peso relativo DO/DP	1,5	1,50%
				Rendibilidade média IGFSS Vs MMI	2	15 pontos base
Clientes	1	Assegurar a Gestão Processual dos Fundos e Programas	2	Taxa de Cumprimento para Resposta aos Representantes Legais e Outras Entidades do FGADM	1,5	60%
				Taxa de Cumprimento para Resposta aos Tribunais	2	70%
				Registo de Manutenções na Base de Dados do FGADM	1	5 dias úteis
				Redução das Pendências do FGS	2	95%
				Actualização Anual das Prestações do FGADM	1	16-04-2008
		Controlar as Tesourarias do Sistema da SS	2	Taxa de cumprimento do prazo diário para registo de valores entrados por correio	1	90%
				Adaptação do Modelo Controlo das tesourarias do ISS à TU	1,5	30-06-2008
				Relatório de Controlo da Tesouraria do IGFSS (GT)	1,5	Bimensal
				Relatório de Controlo das Tesourarias GT (ISS)	1,5	Quadrimestral
				Relatório de acompanhamento da Tesouraria do IGFSS	1	Mensal Até ao 12.º dia útil do mês seguinte
		Controlar o Abastecimento Financeiro das ISS	2	% de Abastecimentos de Acordo c/ Data de Solicitação	1	96%
				Taxa de cumprimento de entrega das previsões de transferências para as ISS	2	90%
				Relatório de Acompanhamento das Transferências Correntes para as ISS	1,5	Trimestral
		Garantir a Qualidade dos Serviços Financeiros	1,5	Taxa de Cumprimento de Respostas aos Bancos	1	85%
				Taxa de cumprimento do prazo diário p/ envio de situações irregulares p/ Banca	1,5	90%

Perspectiva	Pond.	Objectivo	Pond.	Indicador	Pond.	Meta 2008	
Clientes	1	Preparar informação de gestão	1,5	INFO DFIN	1	Mensal Até ao 6.º dia útil do mês seguinte	
				Relatório Movimento Financeiro	2	Mensal Até ao 13.º dia útil do mês seguinte	
				Relatório Rendibilidade e Acordos	1,5	Mensal Até ao 10.º dia útil do mês seguinte	
				Relatório dos movimentos por reconciliar	1	Mensal Até ao 3.º dia útil do mês seguinte	
				Relatório dos movimentos em aberto da conta 41	1	Mensal Até ao 6.º dia útil do mês seguinte	
		Aumentar a satisfação dos clientes	2	Tratamento de Reclamações	2	90%	
				Índice de Satisfação Clientes Externos - Abastecimento Financeiro	2	95%	
				Índice de Satisfação Clientes Externos - FGS	2	90%	
				Índice de Satisfação Clientes Externos - Tesouraria	2	70%	
		Produzir informação de gestão dos Fundos	1,5	Plano de Actividades do FGS	1	22-02-2008	
	Relatório Anual de Actividades do FGS			1,5	29-02-2008		
	Relatório Anual de Actividades do FESSPCasinos e Outros Fundos e Programas			1,5	29-02-2008		
	Relatório Anual de actividades do FSS			1	29-02-2008		
	Relatório Mensal da Actividade do FGS			1,5	Penúltima 6.ª feira de cada mês		
	Relatório Mensal do FSS			1,5	Mensal Até ao 12.º dia útil do mês seguinte		
	Relatório Mensal dos Fundos e Programas			1,5	Mensal Até ao 3.º dia útil do mês seguinte		
	Processos Internos	1	Assegurar o Planeamento Financeiro do Sistema de SS	2	Taxa de cumprimento da apresentação diária do PT	1,5	96%
					Prazo de Elaboração do PT Anual de 2009 mensualizado	2	50 dias
					Prazo de Envio da Execução Mensal à Contabilidade	2	Mensal Até ao 2.º dia útil do mês seguinte
Mapa de Controlo Financeiro do FSE					1	Mensal Até ao 2.º dia útil do mês seguinte	

Perspectiva	Pond.	Objectivo	Pond.	Indicador	Pond.	Meta 2008		
Processos Internos	1	Contabilizar os Fluxos Financeiros	1,5	Diminuição do número de partidas em aberto nas contas 21	1,5	5%		
				Taxa de cumprimento dos movimentos contabilizados nas contas 12	2	80%		
				N.º de contactos estabelecidos para reduzir os movimentos por reconciliar	2	4200		
		Controlar os Serviços Financeiros	1,5		Taxa de cumprimento da validação do Custo dos Serviços Multibanco	1	90%	
					Avaliação dos Prestadores dos Serviços Financeiros	1	Mensal	
					Disponibilizar pagamentos TI, Dom., SSV – Deb. Directos	1,5	31-12-2008	
					Disponibilizar referências documentos na SS Directa	1,5	31-12-2008	
		Melhorar o Funcionamento dos Fundos	1		Encerramento das Contas do FGS	2	15-04-2008	
					Encerramento das Contas do FSS	2	15-04-2008	
					Encerramento das Contas do FESSPCasinos	2	15-04-2008	
					Optimização do Modelo de Funcionamento do FGS	2	31-12-2008	
		Aprendiz. e Crescimento	2	Operacionalizar a Tesouraria Única	1,5	Centralização das cobranças (Receitas Próprias ISS)	1,5	31-10-2008
						Centralização do Pagamento de Prestações Sociais SIC-C	1	31-12-2008
Centralização dos Pagamentos das IPSS	2					31-03-2008		
Centralização do Pagamento de Prestações Sociais - Sub-Morte	1,5					31-10-2008		
Centralização do Pagamento das Pensões	1,5					31-12-2008		
Operacionalizar Projecto SEPA	1				Adaptação dos instrumentos SEPA ao FGS	1,5	30-04-2008	
					Divulgação/Formação do Projecto SEPA	1	31-12-2008	
Desenvolver o Capital Humano	1				Índice de satisfação dos Colaboradores	1	76%	
					N.º médio de horas de formação por Colaborador	1	28,47 horas	
					SIADAP - % de fichas de avaliação homologadas	1	96%	
					SIADAP - % de fichas de Avaliados com objectivos definidos	1	96%	
					Taxa de absentismo	1	6,51%	
Assegurar a melhoria continua do Processo	1				N.º de acções preventivas	1	3	
					Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	1	5 dias úteis	



2.3.6 PS.01 – GESTÃO ESTRATÉGICA

O principal desafio para o ano 2008 consiste em consolidar o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) do IGFSS, já certificado pela Norma ISO 9001:2000.

Para alcançar este objectivo a estratégia passa, em primeiro lugar, por focalizar as Auditorias Internas da Qualidade nos aspectos de maior criticidade, apostando, em simultâneo, no aumento da bolsa de auditores internos, sua qualificação e avaliação.

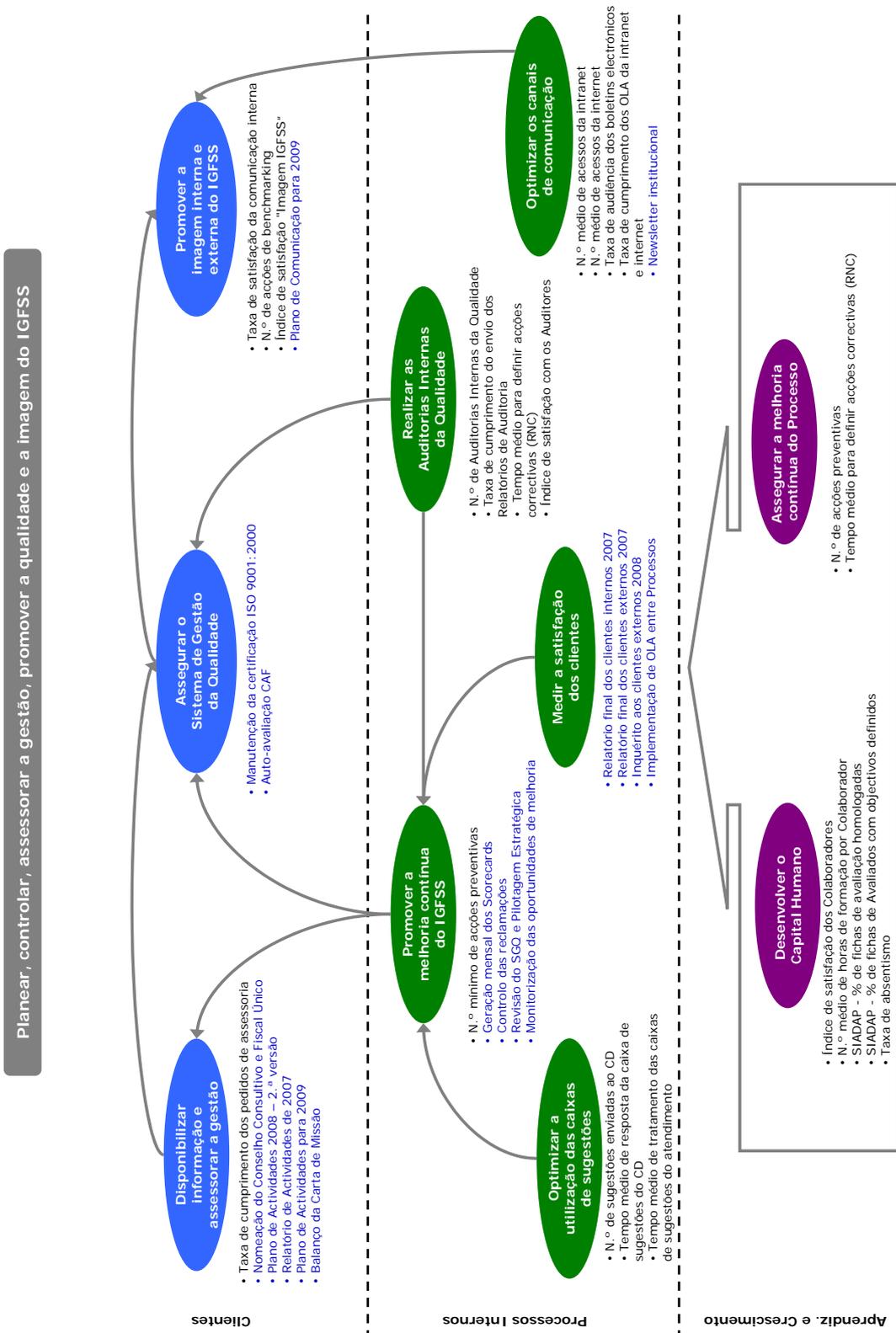
Em segundo lugar, fomentando a melhoria contínua dos Processos, pretende-se triplicar o número de acções preventivas e manter os actuais níveis de performance relativamente ao tempo médio para definição das acções correctivas.

O âmbito do inquérito anual de satisfação aos clientes externos será também alargado e dar-se-á início ao processo de contratualização de níveis de serviço internos, entre Processos (*OLA - Organizational Level Agreements*). Com este passo, o IGFSS afirma-se, mais uma vez, como uma referência na Administração Pública pela adopção de boas práticas e instrumentos de gestão.

No que respeita ao *Balanced Scorecard*, para além da geração mensal dos *Scorecards* e das reuniões trimestrais de pilotagem estratégica realizadas pelo Conselho da Qualidade, será operacionalizado o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), no âmbito do novo modelo de avaliação dos serviços (SIADAP 1 - Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública).

Pretende-se ainda otimizar os canais de comunicação para aumentar a taxa de satisfação da comunicação interna, o número de acessos ao *site* e o número de acções de *benchmarking*. Para isso contribuirá a execução do Plano de Comunicação anual que prevê cerca de mil iniciativas de comunicação.

PS.01 – Gestão Estratégica



Perspectiva	Pond.	Objectivo	Pond.	Indicador	Pond.	Meta 2008	
Clientes	2	Disponibilizar informação e assessorar a gestão	1	Taxa de cumprimento dos pedidos de assessoria	1,5	90%	
				Nomeação do Conselho Consultivo e Fiscal Único	1	CC: 31-03-2008 FU: 30-04-2008	
				Plano de Actividades 2008 – 2.ª versão	1,5	01-02-2008	
				Relatório de Actividades de 2007	2	18-04-2008	
				Plano de Actividades para 2009	2	28-11-2008	
				Balanço da Carta de Missão	1	30-05-2008	
	Assegurar o Sistema de Gestão da Qualidade	1,5			Manutenção da certificação ISO 9001:2000	2	31-12-2008
					Auto-avaliação CAF	1	30-04-2008
	Promover a imagem interna e externa do IGSS	1			Taxa de satisfação da comunicação interna	2	81%
					N.º de acções de benchmarking	1,5	15
					Índice de satisfação "Imagem IGSS"	1	80%
					Plano de Comunicação para 2009	1	12-12-2008
Processos Internos	1,5	Optimizar a utilização das caixas de sugestões	1	N.º de sugestões enviadas ao CD	1,5	20	
				Tempo médio de resposta da caixa de sugestões do CD	1	2 dias úteis	
				Tempo médio de tratamento das caixas de sugestões do atendimento	1,5	2 dias úteis	
	Promover a melhoria contínua do IGSS	2			N.º mínimo de acções preventivas	1	93
					Geração mensal dos Scorecards	2	4.º dia útil após o dia 10 de cada mês
					Controlo das reclamações	1	Semestral 31-03-2008 30-09-2008
					Revisão do SGQ e Pilotagem Estratégica	2	Trimestral 29-02-2008 16-05-2008 31-07-2008 31-10-2008
					Monitorização das oportunidades de melhoria	1,5	Trimestral 31-01-2008 30-04-2008 31-07-2008 31-10-2008

Perspectiva	Pond.	Objectivo	Pond.	Indicador	Pond.	Meta 2008		
Processos Internos	1,5	Medir a satisfação dos clientes	1,5	Relatório final dos clientes internos 2007	1	29-02-2008		
				Relatório final dos clientes externos 2007	1	29-02-2008		
				Inquérito aos clientes externos 2008	2	31-12-2008		
				Implementação de OLA entre Processos	1,5	19-12-2008		
		Realizar as Auditorias Internas da Qualidade	2	N.º de Auditorias Internas da Qualidade	2	Taxa de cumprimento do envio dos Relatórios de Auditoria	1	87,50%
						Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	1	5 dias úteis
						Índice de satisfação com os Auditores	1,5	75%
						Optimizar os canais de comunicação	1,5	N.º médio de acessos da intranet
		Taxa de audiência dos boletins electrónicos	2	73,50%				
		Taxa de cumprimento dos OLA da intranet e internet	1	92,5%				
		Newsletter institucional	1	30-04-2008 30-09-2008 31-12-2008				
		Aprendiz. e Crescimento	1	Desenvolver o Capital Humano	1	Índice de satisfação dos Colaboradores	1	81%
						N.º médio de horas de formação por Colaborador	1	65,06 horas
						SIADAP - % de fichas de avaliação homologadas	1	96%
						SIADAP - % de fichas de Avaliados com objectivos definidos	1	96%
Taxa de absentismo	1					2,53%		
Assegurar a melhoria contínua do Processo	1			N.º de acções preventivas	1	Taxa de cumprimento dos OLA da intranet e internet	1	92,5%
						N.º de acções preventivas	1	3
						Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	1	5 dias úteis

2.3.7 PS.02 – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Sabendo que, cada vez mais, a gestão dos Recursos Humanos tem como objectivo envolver os colaboradores e incentivar a sua participação no desempenho organizacional numa cultura de gestão por objectivos orientada para metas e resultados, a gestão de recursos humanos assenta numa aposta clara no desenvolvimento das competências dos colaboradores e no aumento a sua qualificação.

Para o efeito contribuirá a execução do Plano de Formação do Instituto, que prevê uma média de 35 horas de formação por colaborador e que reflecte uma distribuição equitativa das acções, ou seja, cada colaborador receberá pelo menos uma acção de formação durante o ano de 2008.

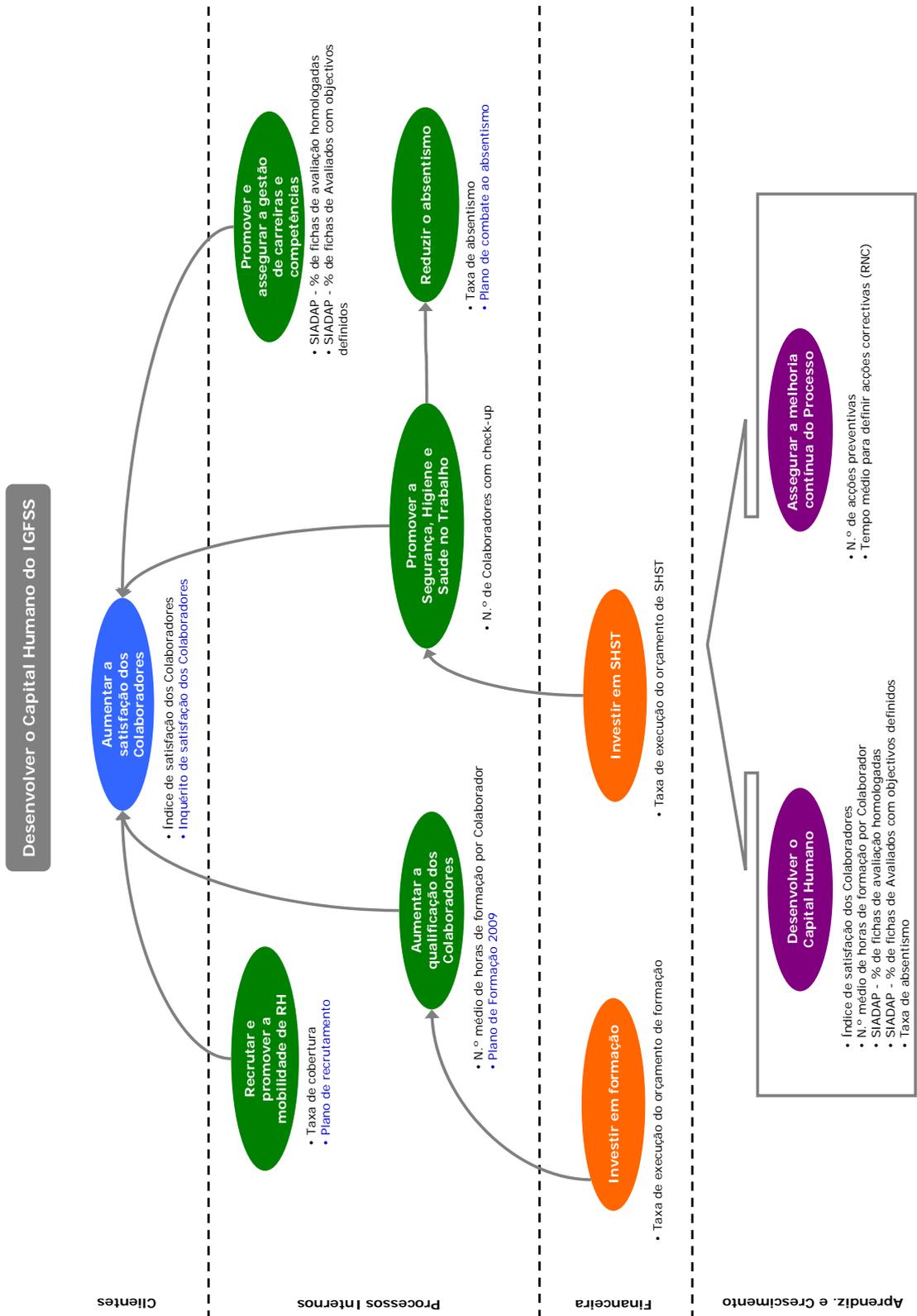
O Plano de Recrutamento, elaborado com base na cenarização das saídas até 2020 e com base na estratégia global da organização, prevê uma taxa de cobertura de 100%, ou seja, o recrutamento de um colaborador por cada um que sair, pelo que serão explorados novos e inovadores canais de recrutamento.

Em 2008, será igualmente dada continuidade ao Plano de Combate ao Absentismo, cujas medidas eficazes de sensibilização e responsabilização permitirão continuar a manter uma taxa inferior a 5%.

Mantém-se o investimento em Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, de que é exemplo o número de check-up's anual previsto, bem como a manutenção do Gabinete Médico nas instalações do IGFSS, aspectos que contribuem para o bem-estar e satisfação dos colaboradores.

No âmbito da gestão de carreiras e competências será dada particular importância à aplicação do SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública, bem como à adaptação da nova legislação ao instituto (SIADAP 2 e 3).

PS.02 – Gestão de Recursos Humanos



Perspectiva	Pond.	Objectivo	Pond.	Indicador	Pond.	Meta 2008
Processos Internos	1,5	Recrutar e promover a mobilidade de RH	1	Taxa de cobertura	1	100%
				Plano de recrutamento	1	31-10-2008
		Promover e assegurar a gestão de carreiras e competências	1,5	SIADAP - % de fichas de avaliação homologadas	1	96%
				SIADAP - % de fichas de Avaliados com objectivos definidos	1	96%
		Aumentar a qualificação dos Colaboradores	1,5	N.º médio de horas de formação por Colaborador	1,5	35 Horas
				Plano de Formação 2009	1	28-11-2008
		Promover a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	1	N.º de Colaboradores com check-up	1	126
		Reduzir o absentismo	1	Taxa de absentismo	1	4,62%
Plano de combate ao absentismo	1			09-10-2008		
Financeira	1,5	Investir em formação	1,5	Taxa de execução do orçamento de formação	1	95%
		Investir em SHST	2	Taxa de execução do orçamento de SHST	1	95%
Clientes	1	Aumentar a satisfação dos Colaboradores	1	Índice de satisfação dos Colaboradores	1	75%
				Inquérito de satisfação dos Colaboradores	1	15-12-2008
Aprendiz. e Crescimento	1	Desenvolver o Capital Humano	1	Índice de satisfação dos Colaboradores	1	76%
				N.º médio de horas de formação por Colaborador	1	38,95 horas
				SIADAP - % de fichas de avaliação homologadas	1	96%
				SIADAP - % de fichas de Avaliados com objectivos definidos	1	96%
				Taxa de absentismo	1	5,56%
		Assegurar a melhoria contínua do Processo	1	N.º de acções preventivas	1	3
				Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	1	5 dias úteis

2.3.8 PS.03 – GESTÃO DE INFRA-ESTRUTURAS

Um dos principais objectivos para 2008 consiste em otimizar a gestão dos edifícios afectos à actividade do Instituto, aspecto que assume particular importância pela dispersão territorial dos serviços. Neste contexto destaca-se a implementação do Plano de Manutenção das Infra-estruturas que inclui, pela primeira vez, a vertente das infra-estruturas técnicas, tencionando garantir os meios técnicos e as ferramentas necessárias aos serviços e utilizadores do IGFSS e assegurar a operacionalidade dos sistemas, telecomunicações e infra-estruturas tecnológicas.

Complementarmente e no que se refere às infra-estruturas técnicas, avança-se com um conjunto de projectos, tais como a reformulação da sala de servidores, a criação de um *call center* para a área de recuperação da dívida, a modernização das comunicações e o reequipamento dos serviços. Por outro lado, afinam-se as medidas de controlo dos tempos de indisponibilidade de servidores e equipamentos de impressão.

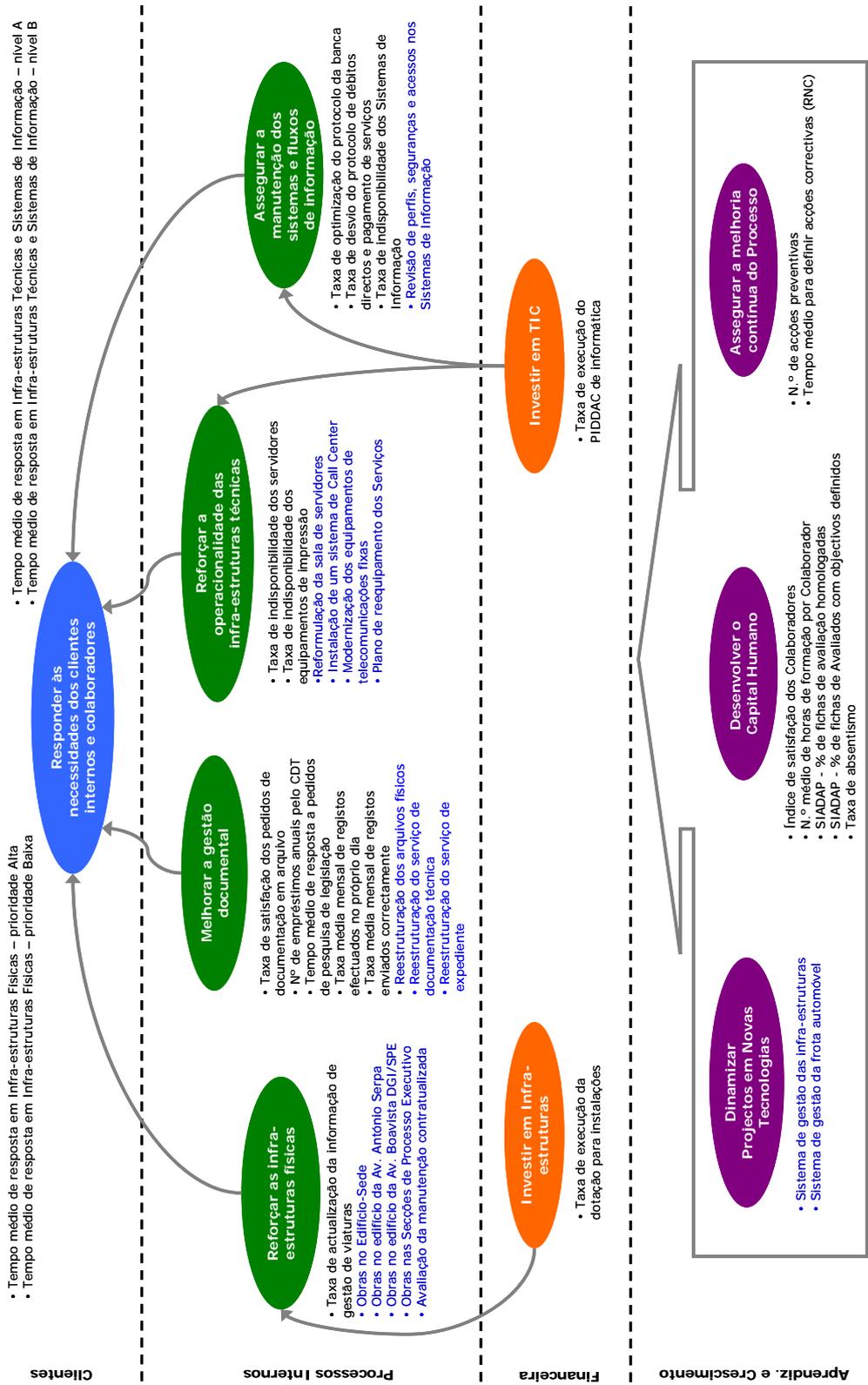
Relativamente aos sistemas de informação, realça-se o projecto de adequação de perfis e acessos às mais de 100 funções tipificadas no Manual Organizacional. Aposta-se também na dinamização de projectos em novas tecnologias, nos quais se inserem os desenvolvimentos das novas versões dos sistemas de gestão de viaturas e de infra-estruturas.

Destacam-se, também, os objectivos de diminuição dos tempos de resposta nas áreas das infra-estruturas físicas, técnicas e sistemas de informação, para o que contribuirá a optimização e alargamento do sistema *service desk*.

No domínio da gestão documental foram assumidos objectivos de reestruturação nos três subsectores: expediente, documentação técnica e arquivos, fixando-se igualmente medidas do serviço prestado.

PS.03 – Gestão de Infra-estruturas

Gerir as infra-estruturas físicas e técnicas do IGSS



Perspectiva	Pond.	Objectivo	Pond.	Indicador	Pond.	Meta 2008	
Clientes	1	Responder às necessidades dos clientes internos e colaboradores	1	Tempo médio de resposta em Infra-estruturas Físicas - prioridade Alta	2	5 dias úteis	
				Tempo médio de resposta em Infra-estruturas Físicas - prioridade Baixa	1,5	15 dias úteis	
				Tempo médio de resposta em Infra-estruturas Técnicas e Sistemas de informação - nível A	2	2,5 horas expediente	
				Tempo médio de resposta em Infra-estruturas Técnicas e Sistemas de informação - nível B	1,5	7 horas expediente	
Processos Internos	2	Melhorar a gestão documental	1	Taxa de satisfação dos pedidos de documentação em arquivo	1	90%	
				Nº de empréstimos anuais pelo CDT	1	1000	
				Tempo médio de resposta a pedidos de pesquisa de legislação	1	10 minutos	
				Taxa média mensal de registos efectuados no próprio dia	1	95%	
				Taxa média mensal de registos enviados correctamente	1	95%	
				Reestruturação dos arquivos físicos	1,5	31-12-2008	
				Reestruturação do serviço de documentação técnica	2	30-04-2008	
	Reestruturação do serviço de expediente	2	30-04-2008				
	Reforçar as infra-estruturas físicas	2		2	Taxa de actualização da informação de gestão de viaturas	1	90%
					Obras no Edifício-Sede	2	31-12-2008
					Obras no edifício da Av ^o . António Serpa	2	30-09-2008
					Obras no edifício da Av ^o . Boavista DGI/SPE	2	31-10-2008
					Obras nas Secções de Processo Executivo	2	31-12-2008
Avaliação da manutenção contratualizada					1	Quadrimestral 02-06-2008 30-09-2008	

Perspectiva	Pond.	Objectivo	Pond.	Indicador	Pond.	Meta 2008
Processos Internos	2	Reforçar a operacionalidade das infra-estruturas técnicas	2	Taxa de indisponibilidade dos servidores	1,5	2%
				Taxa de indisponibilidade dos equipamentos de impressão	1,5	3%
				Reformulação da sala de servidores	1,5	30-06-2008
				Instalação de um sistema de Call Center	2	30-04-2008
				Modernização dos equipamentos de telecomunicações fixas	1,5	01-09-2008
				Plano de reequipamento dos Serviços	1,5	31-07-2008
		Assegurar a manutenção dos sistemas e fluxos de informação	1,5	Taxa de indisponibilidade dos Sistemas de Informação	2	2%
				Revisão de perfis, seguranças e acessos nos Sistemas de Informação	1	09-12-2008
				Taxa de optimização do protocolo da banca	1,5	5%
				Taxa de desvio do protocolo de débitos directos e pagamento de serviços	1,5	7,50%
Financeira	1	Investir em Infra-estruturas	1	Taxa de execução da dotação para instalações	1	95%
		Investir em TIC	1	Taxa de execução do PIDDAC de informática	1	95%
Aprendiz. e Crescimento	2	Dinamizar Projectos em Novas Tecnologias	2	Sistema de gestão de infra-estruturas	1	31-12-2008
				Sistema de gestão da frota automóvel	1	31-12-2008
	1,5	Desenvolver o Capital Humano	1	Índice de satisfação dos Colaboradores	1	74%
				N.º médio de horas de formação por Colaborador	1	20,11 horas
				SIADAP - % de fichas de avaliação homologadas	1	96%
				SIADAP - % de fichas de Avaliados com objectivos definidos	1	96%
				Taxa de absentismo	1	9,24%
				1	Assegurar a melhoria contínua do Processo	1
	Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	1	5 dias úteis			

2.3.9 PS.04 – CONTABILIDADE

A grande aposta estratégica para 2008 consiste em desenvolver e implementar a automatização e fiabilização dos registos contabilísticos da receita de contribuições, promovendo o desenvolvimento de testes às interfaces em construção pelo Instituto de Informática, IP, relativamente aos sistemas: Gestão de Contribuintes, Sistema Integrado de Contas Correntes, Sistema de Informação Financeira e Sistema de Execuções Fiscais.

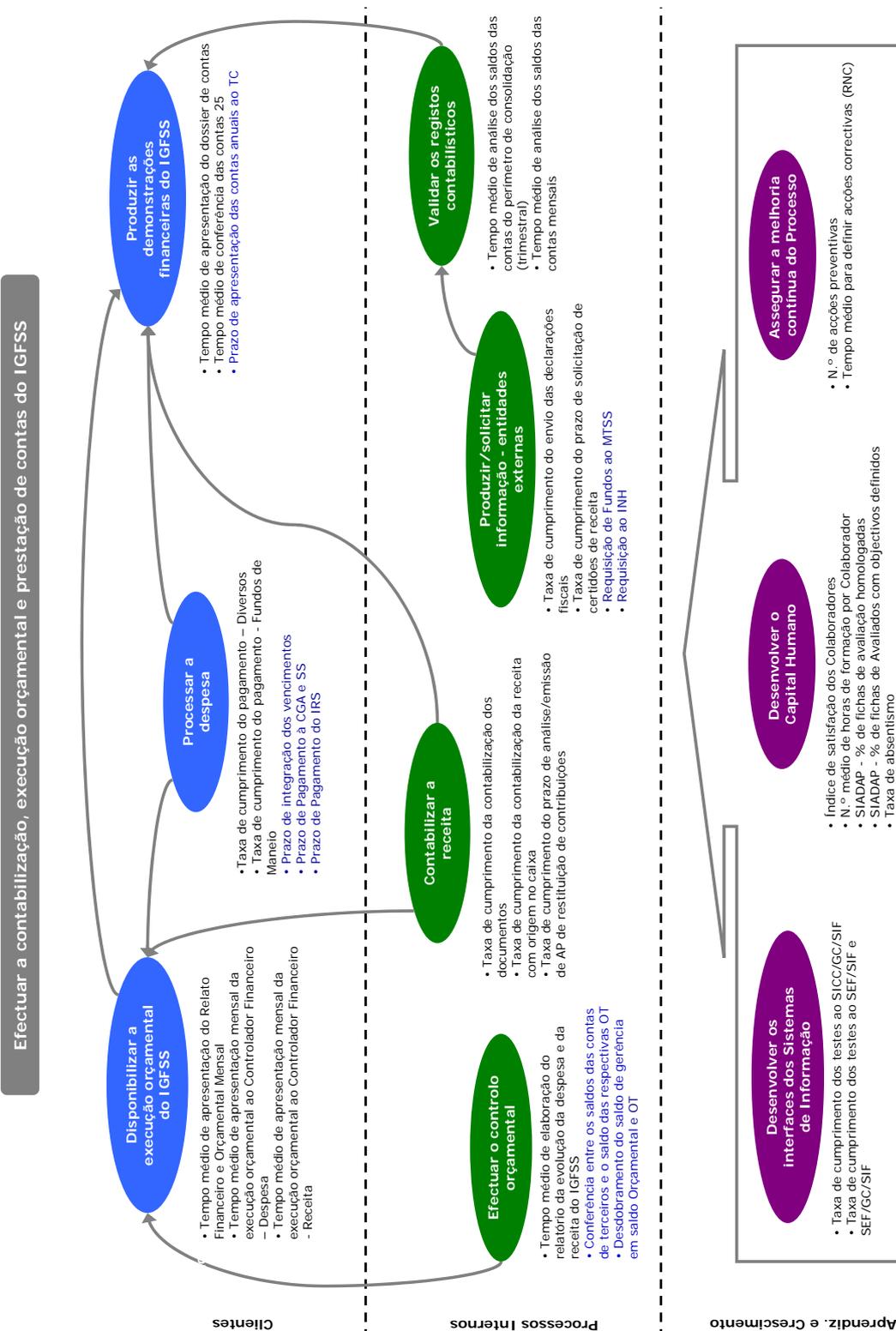
Visando contribuir para o objectivo de fiabilização das Contas da Segurança Social serão também implementadas metodologias de análise às Demonstrações Financeiras e Orçamentais, que incluem a elaboração dos dossiers de reconciliação de saldos e operações recíprocas, a análise mensal da coerência dos saldos das contas activas e passivas do IGFSS e a verificação entre o saldo das contas de terceiros e das respectivas operações de tesouraria.

Por outro lado, pretendem-se obter ganhos de eficiência que concorram para a melhoria da qualidade dos serviços inerentes à contabilização da receita e despesa do IGFSS, nomeadamente através da redução do tempo médio para a elaboração de autorizações de pagamento, ordens de recebimento e contabilização.

A modernização da metodologia de remessa das Demonstrações Financeiras e Orçamentais do IGFSS ao Tribunal de Contas é igualmente um dos objectivos a alcançar em 2008.



PS.04 – Contabilidade



Perspectiva	Pond.	Objectivo	Pond.	Indicador	Pond.	Meta 2008
Clientes	2	Processar a despesa	2	Taxa de cumprimento do pagamento - Diversos	1	90%
				Taxa de cumprimento do pagamento - Fundos de Maneio	1	90%
				Prazo de integração dos vencimentos	2	Dia 20 de cada mês
				Prazo de Pagamento à CGA e SS	2	Dia 15 de cada mês
				Prazo de Pagamento do IRS	2	Dia 20 de cada mês
		Disponibilizar a execução orçamental do IGFSS	1	Tempo médio de apresentação do Relato Financeiro e Orçamental Mensal	2	2 dias úteis
				Tempo médio de apresentação mensal da execução orçamental ao Controlador Financeiro – Despesa	1	4 dias úteis
				Tempo médio de apresentação mensal da execução orçamental ao Controlador Financeiro - Receita	1	5 dias úteis
		Produzir as demonstrações financeiras do IGFSS	2	Tempo médio de apresentação do dossier de contas	1	10 dias úteis
				Tempo médio de conferência das contas 25	2	2 dias úteis
Prazo de apresentação das contas anuais ao TC	2			30-04-2008		
Processos Internos	1,5	Produzir/solicitar informação - entidades externas	1	Taxa de cumprimento do envio das declarações fiscais	1	85%
				Taxa de cumprimento do prazo de solicitação de certidões de receita	1	85%
				Requisição de Fundos ao MTSS	1,5	Dia 17 de cada mês
				Requisição ao INH	1	Último dia de cada trimestre
		Contabilizar a receita	2	Taxa de cumprimento da contabilização dos documentos	2	70%
				Taxa de cumprimento da contabilização da receita com origem no caixa	1,5	60%
				Taxa de cumprimento do prazo de análise/emissão de AP de restituição de contribuições	1,5	90%
		Validar os registos contabilísticos	1	Tempo médio de análise dos saldos das contas do perímetro de consolidação (trimestral)	1	5 dias úteis
				Tempo médio de análise dos saldos das contas mensais	1	2 dias úteis
		Efectuar o controlo orçamental	1	Tempo médio de elaboração do relatório da evolução da despesa e da receita do IGFSS	1	15 dias úteis
				Conferência entre os saldos das contas de terceiros e o saldo das respectivas OT	1	31-12-2008
				Desdobramento do saldo de gerência em saldo Orçamental e OT	1	31-12-2008
		Aprendiz. e Crescimento	1	Desenvolver os interfaces dos Sistemas de Informação	2	Taxa de cumprimento dos testes ao SICC/GC/SIF
Taxa de cumprimento dos testes ao SEF/SIF e SEF/GC/SIF	1					75%
Desenvolver o Capital Humano	1			Índice de satisfação dos Colaboradores	1	72%
				N.º médio de horas de formação por Colaborador	1	49,21 horas
				SIADAP - % de fichas de avaliação homologadas	1	96%
				SIADAP - % de fichas de Avaliados com objectivos definidos	1	96%
				Taxa de absentismo	1	4,95%
				Assegurar a melhoria continua do Processo	1	N.º de acções preventivas
Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	1			5 dias úteis		



2.3.10 PS.05 – GESTÃO DE AQUISIÇÕES

É indispensável em 2008 consolidar os procedimentos e metodologia necessários ao aperfeiçoamento dos instrumentos de gestão obrigatórios no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, nomeadamente a avaliação periódica de fornecedores. Neste âmbito, pretende-se divulgar aos fornecedores, numa óptica de parceria e melhoria contínua, o respectivo resultado da avaliação, processo que se realizará já no início do ano relativamente à avaliação de 2007.

Por outro lado, cabe concretizar a nova Metodologia de Gestão de Stocks, com vista a garantir a satisfação atempada de todas as necessidades de aprovisionamento, induzindo ao aumento da taxa de satisfação das reservas de material de armazém.

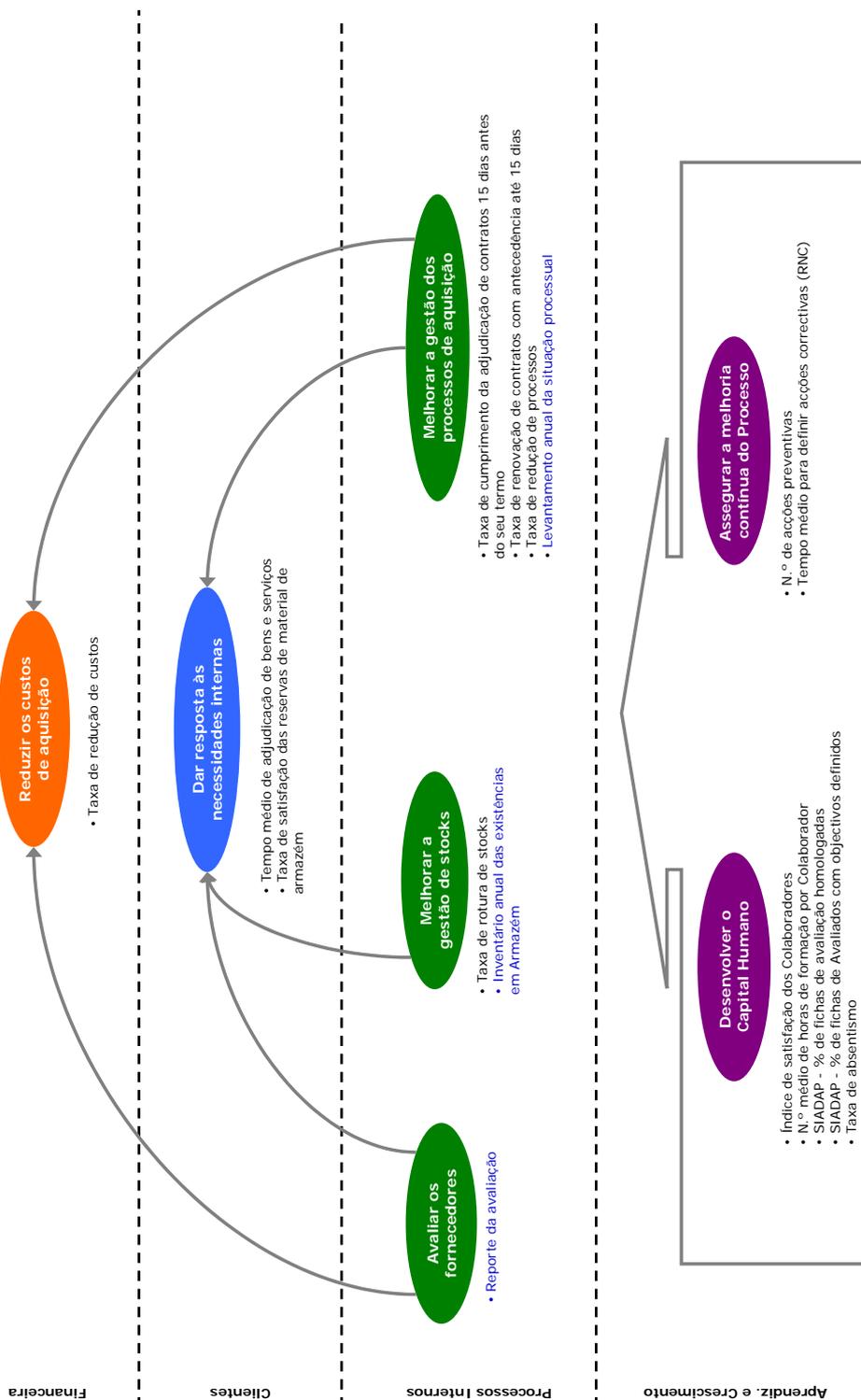
A par da redução global de custos, pretende-se reduzir o tempo médio de adjudicação de bens e serviços, tornando mais célere a resposta a necessidades manifestadas pelos utilizadores internos.

Pretende-se, ainda, melhorar a gestão dos processos de aquisição de bens e serviços, não só ao nível tempo de resposta às solicitações, independentemente do tipo de procedimento, mas também relativamente ao controlo e acompanhamento das renovações de contratos, de modo a obter uma redução do número de processos de aquisição e a antecipação do encerramento dos processos de compra.



PS.05 – Gestão de Aquisições

Abastecer o IGSS dos bens e serviços necessários ao desenvolvimento da sua actividade



Perspectiva	Pond.	Objectivo	Pond.	Indicador	Pond.	Meta 2008	
Financeira	1,5	Reduzir os custos de aquisição	1	Taxa de redução de custos	1	5%	
Clientes	2	Dar resposta às necessidades internas	1	Tempo médio de adjudicação de bens e serviços	1	12 dias úteis	
				Taxa de satisfação das reservas de material de armazém	1	90%	
Processos Internos	2	Avaliar os fornecedores	1,5	Reporte da avaliação	1	Trimestral 20-02-2008 20-05-2008 20-08-2008 20-11-2008	
		Melhorar a gestão dos processos de aquisição	2	Taxa de cumprimento da adjudicação de contratos 15 dias antes do seu termo	1,5	90%	
	Taxa de renovação de contratos com antecedência até 15 dias			1,5	90%		
	Taxa de redução de processos			2	10%		
			Levantamento anual da situação processual	1	31-12-2008		
	Melhorar a gestão de stocks	1,5	Taxa de rotura de stocks	1,5	10%		
Inventário anual das existências em Armazém			1	31-12-2008			
Aprendiz. e Crescimento	1	Desenvolver o Capital Humano	1	Índice de satisfação dos Colaboradores	1	76%	
				N.º médio de horas de formação por Colaborador	1	14,53 horas	
				SIADAP - % de fichas de avaliação homologadas	1	96%	
				SIADAP - % de fichas de Avaliados com objectivos definidos	1	96%	
				Taxa de absentismo	1	4,32%	
	Assegurar a melhoria contínua do Processo	1		1	N.º de acções preventivas	1	3
					Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	1	5 dias úteis

2.3.11 PS.06 – JURÍDICO-CONTENCIOSO

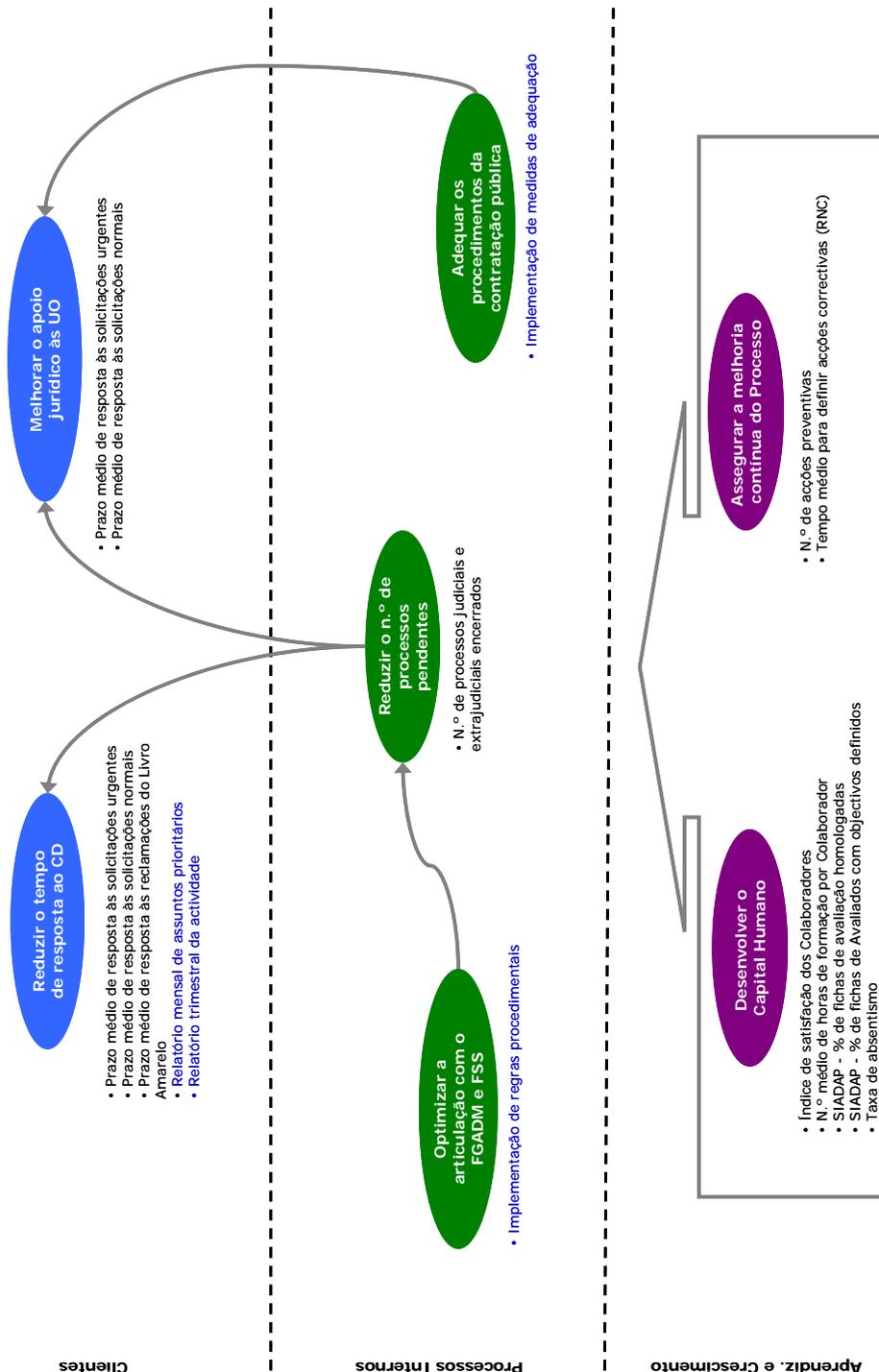
A optimização do apoio jurídico-contencioso ao Conselho Directivo e unidades orgânicas do IGFSS passa em boa parte pela redução dos prazos de resposta às solicitações, bem como pelo aumento do controlo e acompanhamento dos processos em curso. Neste contexto, será desenvolvido em 2008 um relatório trimestral de monitorização da actividade e resultados.

A redução do número de processos judiciais e extra-judiciais é um dos principais objectivos para 2008, bem como a optimização da articulação com o Fundo de Garantia de Alimentos Devidos a Menores e a adequação dos procedimentos de contratação pública, face ao novo regime legal a publicar.



PS.06 –Jurídico-Contencioso

Prestar o apoio jurídico e contencioso ao IGFSS



Perspectiva	Pond.	Objectivo	Pond.	Indicador	Pond.	Meta 2008
Clientes	1	Reduzir o tempo de resposta ao CD	2	Prazo médio de resposta às solicitações urgentes	2	3,75 dias úteis
				Prazo médio de resposta às solicitações normais	1	16,5 dias úteis
				Prazo médio de resposta às reclamações do Livro Amarelo	2	5 dias úteis
				Relatório mensal de assuntos prioritários	2	dia 15 do mês seguinte
				Relatório trimestral da actividade	1	Trimestral 15-04-2008 15-07-2008 15-10-2008
		Melhorar o apoio jurídico às UO	1,5	Prazo médio de resposta às solicitações urgentes	2	2,3 dias úteis
				Prazo médio de resposta às solicitações normais	1	16,95 dias úteis
Processos Internos	1,5	Optimizar a articulação com o FGADM e FSS	1	Implementação de regras procedimentais	1	30-06-2008 (Fase I) 28-11-2008 (Fase II)
		Reduzir o n.º de processos pendentes	1,5	N.º de processos judiciais e extra-judiciais encerrados	1	150
		Adequar os procedimentos da contratação pública	1	Implementação de medidas de adequação	1	31-10-2008
Aprendiz. e Crescimento	1	Desenvolver o Capital Humano	1	Índice de satisfação dos Colaboradores	1	80%
				N.º médio de horas de formação por Colaborador	1	39,75 horas
				SIADAP - % de fichas de avaliação homologadas	1	96%
				SIADAP - % de fichas de Avaliação com objectivos definidos	1	96%
				Taxa de absentismo	1	18,80%
		Assegurar a melhoria contínua do Processo	1	N.º de acções preventivas	1	3
				Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	1	5 dias úteis

2.3.12 PS.07 – AUDITORIAS DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

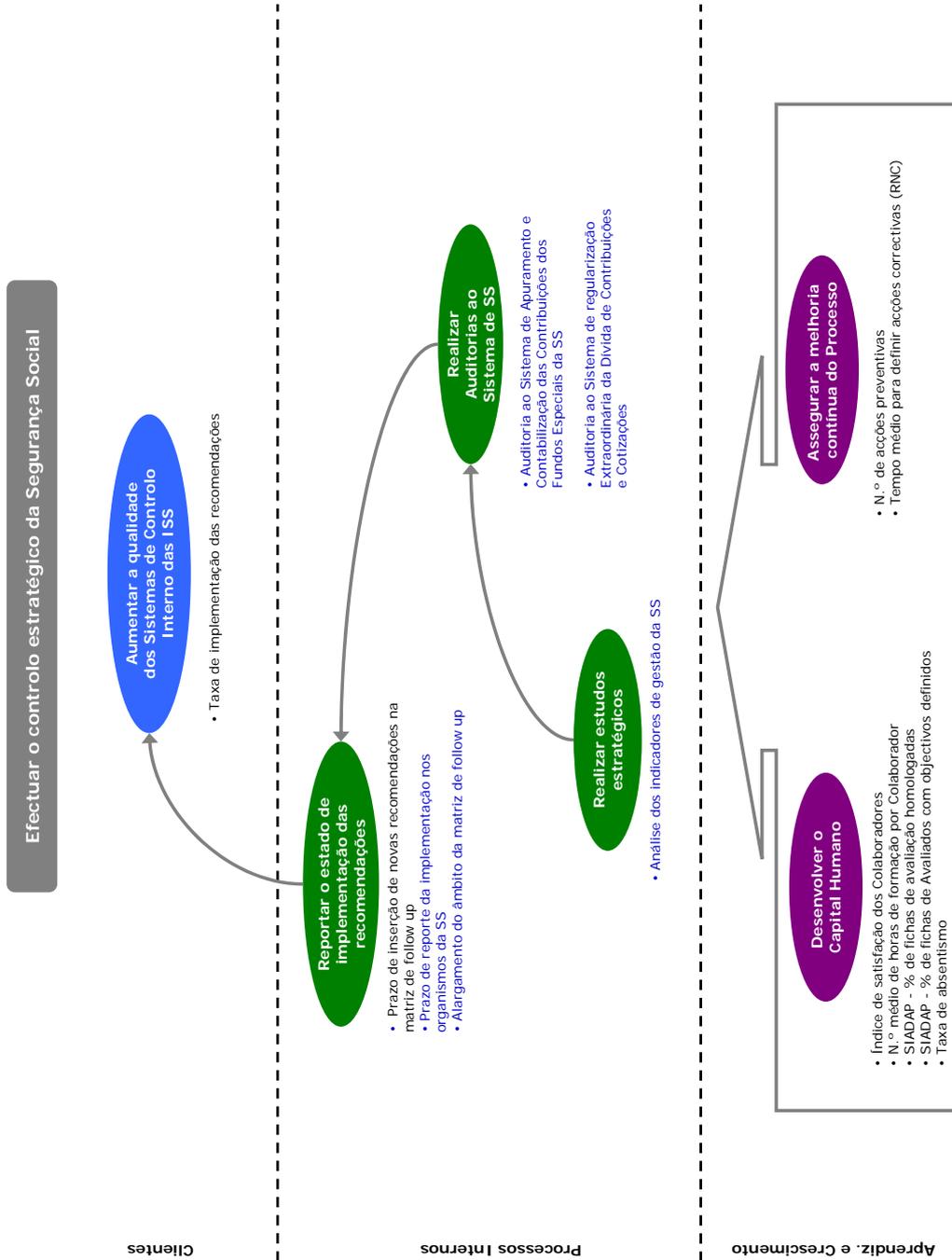
Em 2008 as atribuições e competências definidas pela actual lei orgânica do IGFSS reforçaram o enquadramento do Instituto no Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI). Neste contexto, prevê-se a realização de duas auditorias transversais ao sistema de segurança social, a par da manutenção dos estudos estratégicos e actualização da Análise dos Indicadores de Gestão da Segurança Social.

Por outro lado, mantém-se o acompanhamento sistemático da implementação das recomendações de auditoria nos Organismos da Segurança Social, introduzindo-se algumas melhorias, nomeadamente ao nível do sistema de informação de suporte.

Devido ao alargamento das atribuições e competências do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado em 2008, designadamente em matéria de SIADAP, a participação do IGFSS terá de ser necessariamente mais exigente e focalizada.

Os objectivos para o ano de 2008 passam igualmente por desenvolver as capacidades e competências necessárias para assegurar as funções do IGFSS no âmbito do SCI no que se refere ao cumprimento do plano de auditorias no âmbito da Lei de Enquadramento Orçamental para o triénio 2008-2010, mas também de modo a que possa assumir um papel decisivo na resolução de problemas transversais ao Sistema de Segurança Social.

PS.07 - Auditorias do Sistema de Controlo Interno



Perspectiva	Pond.	Objectivo	Pond.	Indicador	Pond.	Meta 2008
Clientes	1	Aumentar a qualidade dos Sistemas de Controlo Interno das ISS	1	Taxa de implementação das recomendações	1	25%
Processos Internos	2	Realizar estudos estratégicos	1	Análise dos indicadores de Gestão da SS	1	31-12-2008
		Realizar auditorias ao Sistema de SS	2	Auditoria ao Sistema de Apuramento e contabilização das contribuições dos Fundos Especiais da SS	1	30-09-2008
				Auditoria ao Sistema de Regularização Extraordinária da Dívida de Contribuições e Cotizações	1	03-12-2008 (Rel. Preliminar)
		Reportar o estado de implementação das recomendações	2	Prazo de inserção de novas recomendações na matriz de follow up	2	60 dias
				Prazo de reporte da implementação nos Organismos da SS	2	Semestral 01-07-2008 31-12-2008
				Alargamento do âmbito da matriz de follow up	1	30-06-2008
Aprendiz. e Crescimento	1	Desenvolver o Capital Humano	Índice de satisfação dos Colaboradores	1	71%	
			N.º médio de horas de formação por Colaborador	1	30,4 horas	
			SIADAP - % de fichas de avaliação homologadas	1	96%	
			SIADAP - % de fichas de Avaliados com objectivos definidos	1	96%	
			Taxa de absentismo	1	1,73%	
	Assegurar a melhoria continua do Processo	1	N.º de acções preventivas	1	3	
			Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	1	5 dias úteis	



SEGURANÇA SOCIAL

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA
DA SEGURANÇA SOCIAL, IP