

O CD deliberou aprovar.

PLANO ESTRATÉGICO

2022-2024

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

PLANO ESTRATÉGICO 2022-2024

AUTOR/EDITOR

INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA DA SEGURANÇA SOCIAL, I. P.

Av. Manuel da Maia, n.º 58•1049-002 Lisboa

Tel: 21 843 33 00 • Fax: 21 843 37 20

E-mail: igfss@seg-social.pt

CONCEÇÃO TÉCNICA

DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO

DIREÇÃO DA QUALIDADE E COMUNICAÇÃO

DATA DE EDIÇÃO

22/12/2021

ÍNDICE

1	ENQUADRAMENTO	2
2	APRESENTAÇÃO DO IGFSS	3
2.1	ATRIBUIÇÕES	4
2.2	ESTRUTURA ORGÂNICA	6
2.3	RECURSOS HUMANOS, FINANCEIROS E MATERIAIS	7
3	ANÁLISE ESTRATÉGICA	10
3.1	PARTES INTERESSADAS RELEVANTES	10
3.2	ANÁLISE SWOT	16
4	DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA	32
4.1	MISSÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE	32
4.2	VISÃO E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS	34
4.3	MAPA DE ESTRATÉGIA CORPORATIVA	37
5	EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA	40
5.1	<i>STRATEGY-FOCUSED ORGANIZATION</i>	40

1 ENQUADRAMENTO

Decorrente da adoção de uma gestão por objetivos, da implementação de um sistema de gestão da qualidade e também de alterações legislativas, o IGFSS desenvolveu diversos instrumentos de gestão, incluindo o Plano Estratégico desde 2010.

Este documento destina-se a definir as orientações e os objetivos estratégicos para o próximo triénio, refletindo a visão estratégica de médio prazo do IGFSS. Através deste documento são confirmados a visão, a missão, os valores corporativos e os compromissos da política da qualidade do IGFSS, bem como são apresentadas as novas orientações estratégicas a prosseguir no ciclo 2022-2024.

O Plano Estratégico para o triénio constitui, desta forma e através da apresentação do mapa da estratégia corporativa, a base para a definição do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) e dos mapas da estratégia dos processos anuais, garantindo a tradução da estratégia organizacional em objetivos operacionais, de curto prazo.

Os mapas da estratégia de cada um dos processos são construídos pelos seus dirigentes e respetivas equipas, tendo presente as orientações transmitidas pelo Conselho Diretivo, bem como as necessidades e expectativas manifestadas pelos clientes no inquérito anual de avaliação da satisfação.

Neste contexto, e por existir um sistema de gestão por objetivos, suportado na metodologia Balanced Scorecard (BSC), que se verifica ser mais amplo e detalhado que os documentos de planeamento previstos na Lei, nomeadamente a carta de missão e o QUAR, procedeu-se à integração e articulação de todos estes instrumentos de gestão no modelo adotado pelo IGFSS, desdobrando-se o processo de formulação estratégica da forma que se esquematiza na figura.



Desdobramento da estratégia

Esta metodologia de desdobramento da estratégia contribui para o enraizamento de uma cultura de excelência, orientada para resultados, e para o envolvimento e alinhamento das pessoas na execução da estratégia definida.

2 APRESENTAÇÃO DO IGFSS

O Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, IP (IGFSS), sob tutela do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, é um instituto público integrado na administração indireta do Estado, com autonomia administrativa e financeira, personalidade jurídica e património próprio.

Criado em 1977 para dar resposta aos múltiplos desafios que então se colocavam a um Sistema de Segurança Social ainda embrionário, mas que se pretendia universal, o IGFSS afirmou-se ao longo do tempo como um dos pilares do sistema.

Ao longo do seu percurso o IGFSS procurou adaptar-se às constantes exigências e contribuir para a construção de um Sistema de Segurança Social cada vez mais sólido, sendo decisivo na gestão dos recursos económicos do sistema e contribuindo para a sua sustentabilidade.

Neste contexto, o IGFSS tem por **missão** a gestão financeira unificada dos recursos económicos consignados no Orçamento da Segurança Social (OSS). Com um posicionamento estratégico, de carácter transversal no Sistema da Segurança Social, o IGFSS presta serviços em áreas de negócio distintas, (i) gestão da dívida, (ii) património imobiliário, (iii) orçamento e conta da Segurança Social, (iv) gestão financeira e (v) auditoria e controlo, sendo cada uma destas áreas responsável por:

- Recuperar a dívida à Segurança Social através da cobrança coerciva, gerindo os respetivos processos de execução de dívidas, bem como mediante outros instrumentos extraordinários de regularização, contribuindo, ainda, para a viabilização das empresas em situação económica difícil;
- Gerir os imóveis que integram o património imobiliário da Segurança Social, de renda livre e renda social;
- Elaborar e acompanhar a execução do Orçamento da Segurança Social e produzir a Conta da Segurança Social, que integram o Orçamento de Estado e a Conta Geral do Estado;
- Desempenhar as funções de tesouraria única do Sistema de Segurança Social, na vertente de recebimento e pagamento direto a beneficiários, bem como de abastecimento financeiro diário às suas instituições e serviços, garantindo em simultâneo a rendibilização de fundos;
- Verificar, acompanhar, avaliar e informar, nos domínios orçamental, económico e patrimonial as atividades dos organismos que integram o Sistema de Segurança Social.

Ao longo do seu percurso o IGFSS procurou adaptar-se às constantes exigências e contribuir para a construção de um sistema de Segurança Social cada vez mais sólido, sendo decisivo na gestão dos recursos económicos do sistema e contribuindo para a sua sustentabilidade.

O instituto tem registado igualmente uma evolução significativa na adoção de mecanismos de gestão inovadores, cujos resultados são orientados sobretudo para a satisfação das necessidades dos cidadãos, que culminam na aposta de certificação do seu sistema de gestão da qualidade.

O IGFSS possui hoje um modelo de gestão ímpar, que produz resultados, certificado pela capacidade de melhoria contínua, reconhecido pela sua dinâmica e pelo elevado empenho, motivação e profissionalismo dos seus trabalhadores.

2.1 ATRIBUIÇÕES

Em paralelo com o progressivo alargamento do Sistema de Segurança Social, as competências do IGFSS foram sendo reforçadas, pelo que são as seguintes as atribuições do instituto:

GESTÃO DA DÍVIDA

- Assegurar a cobrança da dívida à Segurança Social;
- Acompanhar e controlar a atuação das instituições de Segurança Social em matéria de regularização da dívida;
- Representar a Segurança Social nas ações que visem a articulação institucional com outros credores públicos e privados;
- Assegurar a instauração e instrução de processos de execução de dívidas à Segurança Social, através das Secções de Processo Executivo da Segurança Social;
- Decidir, nos termos da lei, a posição a assumir pela Segurança Social no âmbito dos processos judiciais e extrajudiciais de regularização de dívida.

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 e arrendamento do património imobiliário da Segurança Social.

ORÇAMENTO E CONTA

- Elaborar o Orçamento da Segurança Social;
- Assegurar, coordenar e controlar a execução do Orçamento da Segurança Social;
- 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;
- Elaborar a Conta da Segurança Social;
- Definir os princípios, conceitos e procedimentos contabilísticos a adotar no Sistema de Segurança Social, através da elaboração do plano de contas do setor e assegurar o seu cumprimento;
- Participar, em colaboração com as demais instituições, organismos e serviços, em estudos e trabalhos com incidência no financiamento e na alteração de prestações do Sistema de Segurança Social.

GESTÃO FINANCEIRA

- Otimizar a gestão dos recursos financeiros do Sistema de Segurança Social, designadamente por recurso a instrumentos disponíveis no mercado, que visem assegurar a rendibilização de excedentes de tesouraria;
- Desempenhar as funções de tesouraria única do Sistema de Segurança Social;
- Estabelecer, no âmbito do Sistema de Segurança Social, relações com o sistema bancário e financeiro, ressaltando as competências do Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, I. P. (IGFCSS);

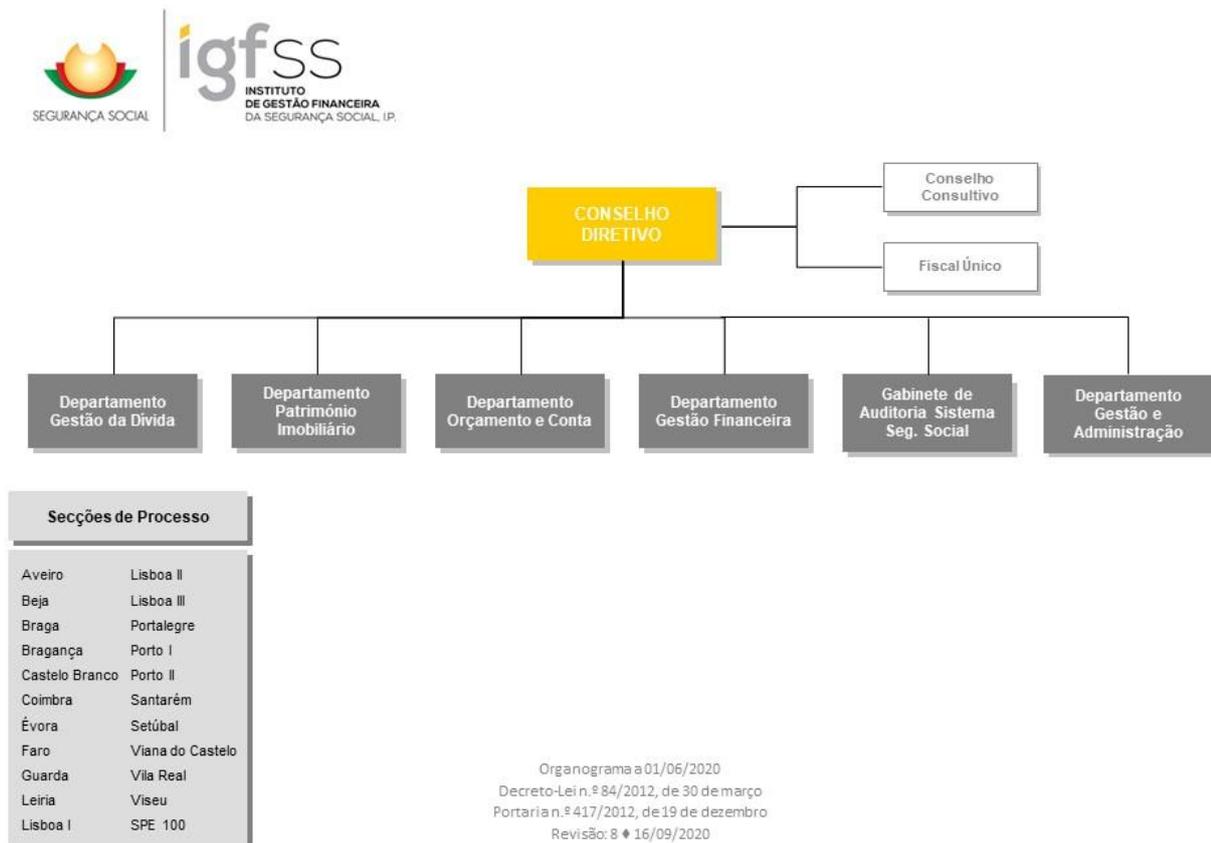
- Contrair os financiamentos necessários ao equilíbrio financeiro do sistema, nos termos da legislação aplicável;
- Propor as medidas de estratégia e de política financeira a adotar no âmbito do Sistema de Segurança Social e assegurar a respetiva execução, ressaltando as competências do IGFCSS;
- Assegurar a gestão do Fundo de Garantia Salarial, do Fundo de Socorro Social e demais fundos englobados no instituto;
- Conceder garantias a favor do sistema financeiro, nos termos do decreto-lei de execução orçamental anual;
- Assegurar, em articulação com o Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, a execução das dotações inscritas no Orçamento da Segurança Social destinadas ao financiamento dos encargos com cooperação externa, sem prejuízo das competências próprias do Ministério dos Negócios Estrangeiros.

AUDITORIA DO SISTEMA DE SEGURANÇA SOCIAL

- Assegurar a verificação, acompanhamento, avaliação e informação, nos domínios orçamental, económico e patrimonial das atividades dos organismos que integram o Sistema de Segurança Social.

2.2 ESTRUTURA ORGÂNICA

O IGfSS tem cerca de 400 trabalhadores e a sua estrutura orgânica, em vigor desde 1 de janeiro de 2013, aprovada pela Portaria n.º 417/2012, de 19 de dezembro, divide-se em áreas operacionais e áreas de suporte, existindo ainda serviços desconcentrados na área de gestão da dívida, que correspondem às secções de processo executivo do Sistema de Segurança Social.



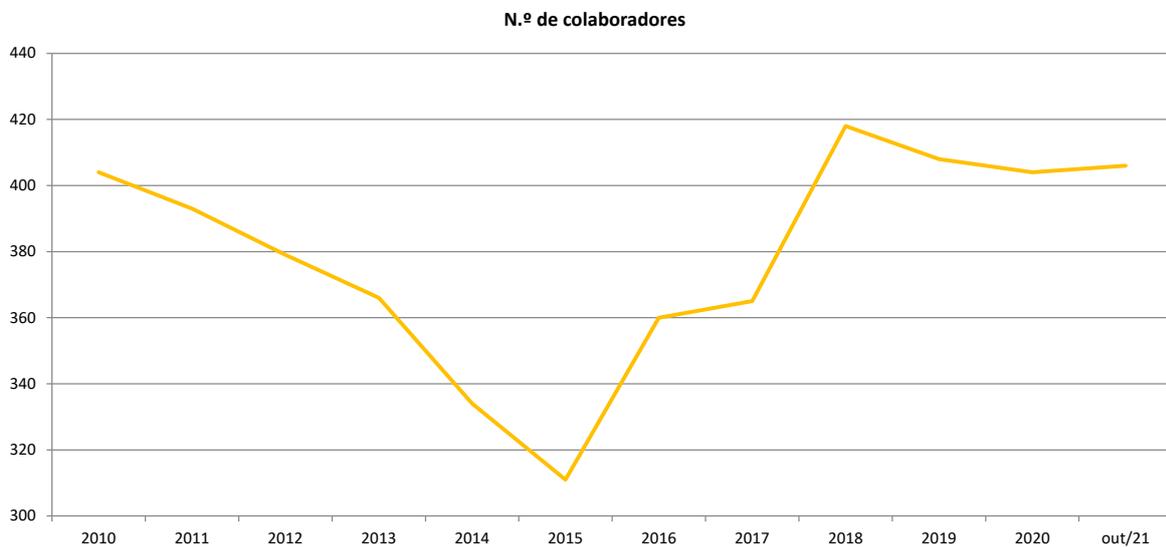
Organograma IGfSS

2.3 RECURSOS HUMANOS, FINANCEIROS E MATERIAIS

O IGFSS é um organismo público, pelo que se encontra vinculado às políticas de recursos humanos definidas para o setor. Assim, a entrada em vigor de diplomas legais que regulamentam e estruturam o funcionamento da administração pública, teve como principal consequência a redução do seu número de trabalhadores de 2011 até 2015.

Desde 2016 que esta tendência tem vindo a inverter-se, sendo que em 2018 com o Programa de Regularização Extraordinária dos Vínculos Precários na Administração Pública, registou-se um reforço do capital humano que veio colmatar algumas insuficiências de recursos.

Comparativamente com o ano de 2015, onde se registou o menor número de trabalhadores dos últimos 12 anos, o IGFSS apresenta em dezembro de 2020 mais 93 trabalhadores (+29,90%). Contudo, apresenta o mesmo número de trabalhadores face ao ano de 2010.



Evolução do número de trabalhadores do IGFSS

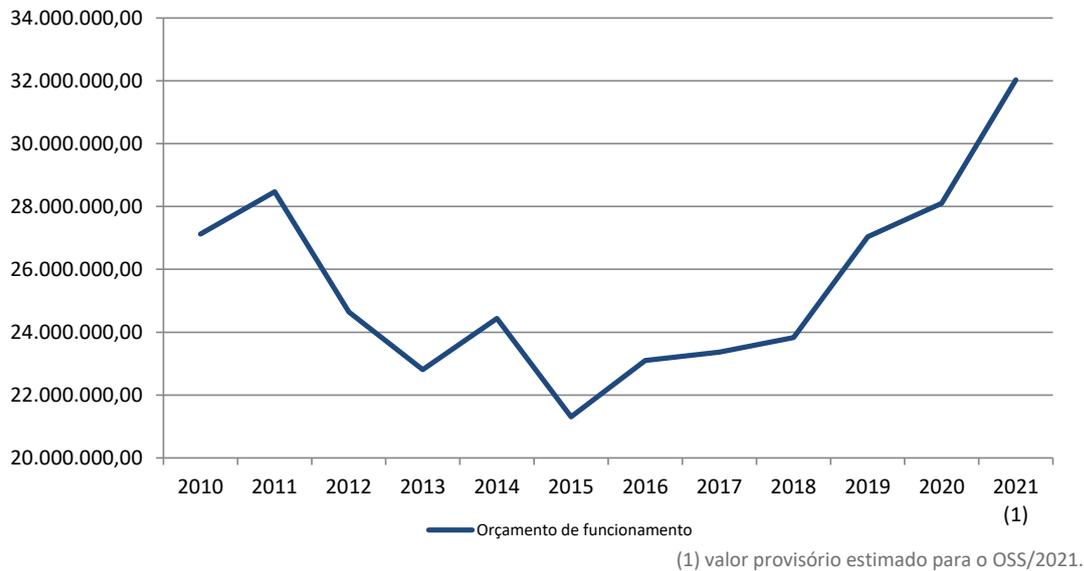
Em dezembro de 2020, o IGFSS tinha 404 trabalhadores e a sua caracterização era a seguinte:

Distribuição dos colaboradores					
Serviços Centrais (Lisboa e Porto)				191	47,3%
Conselho Diretivo - CD				4	1,0%
Departamento de Gestão da Dívida - DGD				20	5,0%
Departamento do Património Imobiliário - DPI				31	7,7%
Departamento do Orçamento e Conta - DOC				35	8,7%
Departamento de Gestão Financeira - DGF				49	12,1%
Gabinete de Auditoria do Sistema da Segurança Social - GASSS				4	1,0%
Departamento de Gestão e Administração - DGA				48	11,9%
Direção da Qualidade e Comunicação - DQC				13	3,2%
Direção de Recursos Humanos - DRH				13	3,2%
Direção de Administração e Infraestruturas - DAI				13	3,2%
Direção Jurídica e de Contencioso - DJC				9	2,2%
Serviços desconcentrados (Secções de Processo Executivo – SPE)				213	52,7%
Aveiro	13	3,2%	Lisboa II	13	3,2%
Beja	8	2,0%	Lisboa III	6	1,5%
Braga	17	4,2%	Portalegre	7	1,7%
Bragança	6	1,5%	Porto I	12	3,0%
Castelo Branco	6	1,5%	Porto II	14	3,5%
Coimbra	10	2,5%	Santarém	11	2,7%
Évora	6	1,5%	Setúbal	16	4,0%
Faro	8	2,0%	V. Castelo	5	1,2%
Guarda	6	1,5%	V. Real	7	1,7%
Leiria	12	3,0%	Viseu	9	2,2%
Lisboa I	12	3,0%	SPET 100	9	2,2%

Distribuição dos colaboradores por grupo profissional		
Gestor público	3	0,7%
Dirigentes	60	14,9%
Técnico superior	215	53,2%
Assistente técnico	119	29,5%
Assistente operacional	7	1,7%

Distribuição dos colaboradores por estrutura habilitacional		
Doutoramento	0	0,0%
Mestrado	20	5,0%
Licenciatura	259	64,1%
Bacharelato	9	2,2%
Colaboradores com formação superior	288	71,3%
12º Ano (ensino secundário)	91	22,5%
11º Ano (ensino secundário)	5	1,2%
9º Ano (3º ciclo ensino básico)	17	4,2%
6º Ano de escolaridade (2º ciclo ensino básico)	1	0,2%
4º Ano de escolaridade (1º ciclo ensino básico)	2	0,5%

No quadro do desenvolvimento da sua atividade, o IGFSS reconhece que a gestão financeira dos seus recursos assume também um papel relevante, porquanto pode condicionar a tomada de opções e decisões. Desde logo, e enquanto organismo público, a gestão financeira obedece a regras específicas definidas para o setor. Assim, nesta matéria, a atuação do IGFSS pauta-se por rigorosos critérios, consubstanciados no planeamento financeiro dos recursos e no controlo da sua execução.



Evolução do orçamento de funcionamento do IGFSS (em euros)

Desta forma, anualmente, em função das necessidades previstas e do comportamento da evolução das rubricas orçamentais ao longo dos últimos anos é elaborado o orçamento do IGFSS que suporta a realização das despesas de funcionamento e de investimento do instituto.

Ao longo do ano realiza-se uma gestão minuciosa do orçamento devido aos limites orçamentais existentes, sendo que a realização de despesas está sujeita à verificação dos requisitos de conformidade legal, regularidade financeira, economia, eficácia e eficiência.

No que respeita à gestão das aquisições de bens e serviços, o desenvolvimento central do Plano Anual de Contratação Pública e de procedimentos de aquisição de âmbito nacional, indispensáveis ao funcionamento dos serviços, permitem não só o aumento dos níveis de serviço internos, como a redução significativa de custos. Esta aposta na centralização dos contratos é muito importante no atual contexto económico de contenção da despesa.

Ao nível das infraestruturas, a gestão dos recursos físicos é apoiada por um vasto conjunto de instrumentos de gestão que, alinhados com a estratégia da organização, visam cobrir a generalidade dos aspetos enquadráveis nesta vertente. Destaca-se, desde logo, a existência de um Plano de Manutenção de Infraestruturas (infraestruturas físicas e infraestruturas tecnológicas e sistemas de informação), instrumento com as mais amplas valências e que, a este nível, dá resposta a desafios como a redução de custos, a melhoria da qualidade das instalações e às necessidades de recursos tecnológicos.

3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

Na definição da estratégia para o triénio 2022-2024, houve lugar à identificação, validação e atualização das Partes Interessadas relevantes (*stakeholders*) da organização e à análise da sua envolvente interna e externa, com vista a que a estratégia tenha presente as suas necessidades, colmate os pontos fracos da organização e transforme as potenciais ameaças de contexto em oportunidades. São os resultados dessa análise estratégica que se apresentam de seguida.

3.1 PARTES INTERESSADAS RELEVANTES

A identificação das Partes Interessadas relevantes foi realizada tendo por base os processos do IGFSS e a análise de *stakeholders* realizada no Plano Estratégico.

Da aplicação dos critérios da metodologia por parte dos Gestores de Processo, resultou a identificação de 78 Partes Interessadas, das quais 26 foram assinaladas como Partes Interessadas relevantes.

O IGFSS envolve as partes interessadas de acordo com a natureza e especificidades de cada um deles, como por exemplo através de questionários (clientes e trabalhadores), avaliação Relatório de Atividades (Tutela) e disponibilização de contacto para apresentar a opinião (Fornecedores).

Para além dos requisitos descritos nos procedimentos e mapas da estratégia dos Processos que compõem o SGQ do IGFSS, identificam-se ainda os seguintes requisitos de alto nível:

ÓRGÃOS DE SOBERANIA

GOVERNO

- Cumprimento dos requisitos legais;
- Alinhamento estratégico com as Grandes Opções do Plano;
- Operacionalização das políticas definidas e orientações emanadas pelo Governo;
- Desenvolvimento da atividade do instituto em consonância com a sua missão, atribuições e princípios de eficácia, eficiência e economia;
- Cumprimento na prestação de informação definida na legislação em vigor;
- Cumprimento das metas estabelecidas no QUAR, Plano Estratégico e Plano de Atividades do instituto;
- Controlo da legalidade e regularidade no âmbito dos procedimentos e despesas de pessoal – IGF (Ministério das Finanças);
- Interação com os Processos de Revitalização Empresarial (Ministério da Economia e Transição Digital);
- Articulação com os tribunais (Ministério da Justiça).

TRIBUNAL DE CONTAS

- Cumprimento dos requisitos legais, adotando princípios de eficácia, eficiência e economia;
- Colaboração e disponibilização de toda a informação, incluindo o acesso aos sistemas de informação, no âmbito das auditorias, pareceres prévios e outros trabalhos.

TRIBUNAIS

- Cumprimento dos requisitos legais.

ÓRGÃOS SOCIAIS

CONSELHO CONSULTIVO

- Cumprimento de requisitos legais (artigo 7.º do DL 84/2012, de 30 de março);
- Auscultação para efeitos de emissão de parecer sobre o orçamento da Segurança Social;
- Auscultação para efeitos de emissão de parecer sobre a conta da Segurança Social;
- Colaboração e disponibilização de toda a informação solicitada.

FISCAL ÚNICO

- Cumprimento de requisitos legais (artigo 28º da Lei quadro dos institutos públicos – Lei n.º 3/2004);
- Cumprimento das orientações emitidas;
- Colaboração e disponibilização de toda a informação solicitada, incluindo o acesso aos sistemas de informação.

TRABALHADORES E DIRIGENTES

TRABALHADORES E DIRIGENTES DO IGFSS

- Cumprimento dos requisitos legais;
- Pagar pontualmente a remuneração;
- Proporcionar boas condições de trabalho;
- Proporcionar formação profissional;
- Oportunidade de progressão na carreira.

CLIENTES

ARRENDATÁRIOS

- Cumprimento dos requisitos legais;
- Profissionalismo, celeridade e qualidade no atendimento e tratamento das situações apresentadas, bem como a apresentação de propostas para a resolução das mesmas;
- Disponibilização de informação e serviços através de canais não presenciais.

COMPRADORES DE IMÓVEIS DA SEGURANÇA SOCIAL

- Cumprimento dos requisitos legais;
- Profissionalismo, celeridade e qualidade no atendimento e tratamento das situações apresentadas, bem como a apresentação de propostas para a resolução das mesmas;
- Disponibilização de informação e serviços através de canais não presenciais.

CONTRIBUINTES COM DÍVIDA À SEGURANÇA SOCIAL

- Cumprimento dos requisitos legais;
- Profissionalismo, celeridade e qualidade no atendimento e tratamento das situações apresentadas, bem como a apresentação de propostas para a resolução das mesmas;
- Disponibilização de informação e serviços através de canais não presenciais.

INSTITUIÇÕES DO SISTEMA DE SEGURANÇA SOCIAL

- Cumprimento dos requisitos legais;
- Profissionalismo, celeridade e qualidade no atendimento e tratamento das situações apresentadas;
- Correto funcionamento do processo ao nível do tempo de resposta às solicitações, cortesia no atendimento, recetividade/disponibilidade, simplificação dos formulários, clareza e acessibilidade da informação, contacto telefónico e e-mail, envolvimento da instituição no processo, aplicação de medidas corretivas em função das sugestões e reclamações, nos âmbitos: Alterações Orçamentais, Fundos Disponíveis, disponibilização de normas de encerramento das contas do exercício, Normalização Contabilística e Controlo do Mapa de Pagamentos em Atraso e registos SCEP;
- Correto funcionamento do processo ao nível do tempo de resposta aos pedidos de abastecimento e da acessibilidade à informação resultante das diferentes fases do processo de abastecimento, nos âmbitos: Abastecimento Financeiro, Tesouraria Única (pagamentos e recebimentos), contratos para pagamento de prestações sociais, acompanhamento dos protocolos para a arrecadação da receita.

FORNECEDORES CHAVE

SERVIÇOS FINANCEIROS (Bancos, CTT, etc.)

- Cumprimento dos requisitos legais;
- Cumprimento dos requisitos contratuais e protocolares definidos;
- Aceitação dos fornecimento de acordo com o nível de serviço contratado;
- Pagamento de faturas dos fornecimentos nos termos contratados;
- Profissionalismo, celeridade e qualidade no tratamento das situações apresentadas;
- Clareza na forma de lançamento de concursos, esclarecimento de dúvidas, disponibilidade para reuniões de trabalho, boa articulação entre serviços, disponibilização de contactos e acessibilidade;
- Cumprimento dos contratos, protocolos e requisitos legais emanados pelo BdP ou C. Europeia.

SOCIEDADE

CIDADÃOS E EMPRESAS

- Cumprimento dos requisitos legais;
- Desenvolvimento da atividade do instituto em consonância com a sua a missão, atribuições e princípios de eficácia, eficiência e economia;
- Profissionalismo, celeridade e qualidade no atendimento e tratamento das situações apresentadas.

PARCEIROS

BANCO DE PORTUGAL

- Cumprimento dos requisitos legais;
- Profissionalismo, celeridade e qualidade no tratamento das situações apresentadas;
- Cumprimento de todas as cláusulas contratuais inerentes ao Protocolo celebrado;
- Cumprimento dos requisitos legais emanados pelo Banco de Portugal ou Comissão Europeia;
- Partilha de informação, quando solicitada;
- Representação da segurança social no Fórum do Sistema de Pagamentos;
- Reporte de situações irregulares.

CNPD – COMISSÃO NACIONAL DE PROTEÇÃO DE DADOS

- Cumprimento dos requisitos, orientações regulamentares, técnicas e legais relativas à proteção de dados pessoais;
- Colaboração em iniciativas e prestação de informações de natureza operacional, no âmbito da proteção de dados pessoais;
- Profissionalismo, celeridade e qualidade no tratamento das situações apresentadas;
- Esclarecimento de dúvidas, boa articulação entre serviços, disponibilização de contactos e acessibilidade.

COMISSÃO DE NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICA

- Cumprimento de requisitos legais;
- Cumprimento das orientações técnicas emitidas no âmbito contabilístico.

DGO - DIREÇÃO-GERAL DO ORÇAMENTO

- Cumprimento dos requisitos e obrigações legais;
- Emissão de orientações/pareceres no âmbito orçamental e das finanças públicas;
- Profissionalismo, celeridade e qualidade no tratamento das situações apresentadas;
- Esclarecimento de dúvidas, boa articulação entre serviços, disponibilização de contactos e acessibilidade;
- Reporte / prestação de informação de natureza orçamental e de prestação de contas.

ESPAP - ENTIDADE DE SERVIÇOS PARTILHADOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- Cumprimento dos requisitos legais;
- Levantamento e reporte das necessidades de contratação agregadas / acordo quadro;
- Contratação pública suportada por acordos quadro nas categorias de produtos abrangidas pela gestão da ESPAP;
- Reportes diversos no âmbito da contratação pública e gestão do parque de veículos do Estado (utilização e despesa por natureza).

GABINETE DE ESTRATÉGIA E PLANEAMENTO

- Cumprimento dos requisitos e obrigações legais;
- Apresentação de documentos de estratégia, planeamento e reporte da atividade do IGFSS;
- Gestão orçamental no âmbito do Departamento de cooperação;
- Identificação das necessidades de fundos disponíveis.

IGFCSS - INSTITUTO DE GESTÃO DE FUNDOS DE CAPITALIZAÇÃO DA SEGURANÇA SOCIAL

- Profissionalismo, celeridade e qualidade no atendimento e tratamento das situações apresentadas;
- Análise da informação referente aos processos de orçamentação e previsão de execução;
- Integração da informação disponibilizada sobre a execução mensal;
- Integração da prestação de contas na conta consolidada;
- Validação do mapa de fundos disponíveis e do mapa de pagamentos em atraso;
- Cumprimento dos níveis de serviços quanto à disponibilização dos fundos.

II – INSTITUTO DE INFORMÁTICA

- Cumprimento dos requisitos legais;
- Colaboração na elaboração do Plano Estratégico de Sistemas de Informação do Ministério;
- Levantamento e reporte das necessidades de âmbito informático e tecnológico;
- Cumprimento das políticas definidas pelo Instituto de Informática ao nível das tecnologias de informação e comunicação;
- Profissionalismo, celeridade e qualidade no tratamento das situações apresentadas/ação interinstitucional, enquanto organismo “cliente” e corresponsável de tratamento de dados, no âmbito das infraestruturas tecnológicas e sistemas de informação de suporte à atividade;
- Esclarecimento de dúvidas, disponibilidade para reuniões de trabalho e boa articulação entre serviços;
- Disponibilização de meios tecnológicos (infraestrutura, comunicações e soluções), de suporte ao funcionamento dos serviços e apoio ao utilizador;
- Análise da informação referente aos processos de orçamentação, execução orçamental e prestação de contas.

ISS- INSTITUTO DE SEGURANÇA SOCIAL

- Cumprimento dos requisitos legais;
- Colaboração do instituto nas questões suscitadas relativas a contribuintes com dívidas à Segurança Social;
- Correto funcionamento do processo ao nível do tempo de resposta aos pedidos de esclarecimentos de informação e articulação em matérias de regularização de dívidas e de contribuintes e beneficiários do sistema de Segurança Social;
- Colaboração no âmbito da transferência de património da Segurança Social;
- Análise da informação referente aos processos de orçamentação e previsão de execução;
- Integração da informação disponibilizada sobre a execução mensal;
- Integração da prestação de contas na conta consolidada;
- Validação do mapa de fundos disponíveis e do mapa de pagamentos em atraso;
- Correto funcionamento do processo ao nível do tempo de resposta aos pedidos de abastecimento e da acessibilidade à informação resultante das diferentes fases do processo de abastecimento, nos âmbitos: Abastecimento Financeiro, Tesouraria Única (pagamentos e recebimentos), contratos para pagamento de prestações sociais, acompanhamento dos protocolos para a arrecadação da receita;
- Cumprimento de obrigações legais, nomeadamente, a inserção e alteração de dados dos trabalhadores e do IGFSS e a entrega da declaração mensal de remunerações;
- Disponibilização de instalações para alojamento de serviços desconcentrados;
- Serviços de gestão e suporte às infraestruturas físicas de serviços instalados no IGFSS;
- Comparticipação nas despesas de funcionamento dos edifícios e infraestruturas proporcionalmente à área ocupada nos edifícios dos CDSS;
- Colaboração no reencaminhamento de pedidos vários - apoio judiciário, penhoras, informações gerais - e ações judiciais indevidamente formulados/ intentadas contra o IGFSS, I.P., por diversas entidades - solicitadores de execução, Tribunais, Ministério Público e outros.

PROGRAMAS FINANCIADOS POR FUNDOS EUROPEUS

- Assegurar o cumprimento do Protocolo estabelecido com o IGFSS para pagamento de ações de formação profissional;
- Profissionalismo, celeridade e qualidade no atendimento e tratamento das situações apresentadas.

SECRETARIA-GERAL DO MTSSS

- Cumprimento dos requisitos legais;
- Requisição das verbas do OE para financiamento da despesa constante no OSS;
- Colaboração do instituto nos projetos transversais ao Ministério que são conduzidos pela Secretaria-Geral, nomeadamente a Rede para o Desenvolvimento da Responsabilidade Social (Rede PorTodos) e o Portal do Conhecimento para a Inovação e Qualidade;
- Cumprimento das orientações técnico-normativas relativas aos domínios de intervenção dos Recursos Humanos;
- Emissão de pareceres no âmbito de recursos humanos;
- Levantamento e reporte das necessidades de contratação agregadas / acordo quadro;
- Contratação pública nas categorias de produtos centralizadas;
- Reportes diversos no âmbito da contratação pública e gestão de infraestruturas físicas.

UNIDADE MINISTERIAL DE COMPRAS NO MTSSS

- Cumprimento dos requisitos legais;
- Levantamento e reporte das necessidades de contratação agregadas / acordo quadro;
- Reportes diversos no âmbito da contratação pública.

UnILEO - UNIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DA LEI DE ENQUADRAMENTO ORÇAMENTAL

- Cumprimento de requisitos legais;
- Cumprimento das orientações técnicas emitidas no âmbito da implementação da Lei de Enquadramento Orçamental e do SNC-AP.

UTAO – UNIDADE TÉCNICA DE APOIO ORÇAMENTAL DA ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA

- Cumprimento de requisitos legais;
- Cooperação institucional e partilha de informação face à atividade do IGFSS;
- Profissionalismo, celeridade e qualidade na resposta e tratamento das situações apresentadas;
- Esclarecimento de dúvidas, boa articulação entre serviços, disponibilização de contactos e acessibilidade.

3.2 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT enquanto anagrama de forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) é uma ferramenta de análise do cenário envolvente interno e externo das organizações, pelo que consolida o diagnóstico da situação atual do IGFSS, constituindo-se, por conseguinte, um facilitador e orientador no exercício de formulação da estratégia.

Assim, no quadro seguinte, encontram-se identificados os principais fatores destas quatro forças, transversais a toda a organização:

ENVOLVENTE INTERNA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiência de recursos humanos 2. Rotatividade de recursos humanos 3. Limitada capacidade de resposta às solicitações dos clientes 4. Ineficiente articulação estratégica com os principais parceiros 5. Insuficiente resposta e integração dos sistemas de informação 6. Limitações de meios tecnológicos disponíveis 7. Qualidade das instalações 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade de inovação organizacional 2. Cobertura geográfica dos serviços 3. Maturidade e tecnicidade das equipas 4. Aposta na formação e qualificação 5. Sistema de Gestão da Qualidade 6. Segmentação de contribuintes e Gestor Contribuinte Devedor 7. Adoção do Sistema de Normalização Contabilística – AP 8. Implementação da Tesouraria Única 9. Serviços de Segurança e Saúde no Trabalho 10. Adesão ao Pacto para a Conciliação
	PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
ENVOLVENTE EXTERNA	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crise económica decorrente de pandemia da COVID-19 2. Contexto legal fortemente restritivo 3. Alteração frequente da legislação aplicável 4. Qualidade e antiguidade das dívidas em carteira 5. Possibilidade de desequilíbrios no mercado imobiliário 6. Incremento de custos a curto prazo 7. Atraso nos pagamentos de prestações sociais através de vale-postal 8. Dependência externa ao nível da tecnologia e Sistemas de Informação 9. Regulamento Geral de Proteção de Dados 10. Pandemias 11. Alterações climáticas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retoma económica 2. Plano de Recuperação e Resiliência 3. Alinhamento estratégico com os parceiros da Segurança Social 4. Revitalização 5. Introdução de IBAN virtual na Segurança Social Direta 6. Novas Políticas de Habitação Pública 7. Gestão adequada aos ciclos do mercado imobiliário 8. Nova Lei de Enquadramento Orçamental 9. Reengenharia/upgrade do sistema administrativo e financeiro (ERP) de suporte ao funcionamento da Segurança Social 10. Desenvolvimento de meio de pagamento próprio (cartões pré-pagos) 11. Implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados 12. Generalização do acesso à internet 13. Desenvolvimentos tecnológicos e novas abordagens de trabalho decorrentes da pandemia COVID-19 14. Especialização dos Recursos Humanos 15. Compromisso com o desenvolvimento sustentável

De seguida descreve-se sumariamente o seu significado e/ou impacto no instituto e estratégia para o triénio 2022-2024, sendo que importa, por conseguinte, tirar maior partido das forças da organização, concentrar esforços na superação das fraquezas e transformar, sempre que possível, as ameaças de contexto em oportunidades.

No final de cada ponto é estabelecida a sua correlação com os indicadores e iniciativas estratégicas do mapa da estratégia corporativa.

PONTOS FRACOS



1. Insuficiência de recursos humanos

A par de outros organismos, o IGFSS ressentem-se, por via de diversas disposições legais que regulamentam e estruturam o funcionamento da administração pública, com carências de recursos humanos, tecnicamente adequados às funções, em algumas Unidades Orgânicas. Esta situação traduz-se num défice de trabalhadores que importa colmatar numa perspetiva de não rutura dos serviços e também de reforço da tecnicidade dos trabalhadores ao seu serviço, bem como do incremento de capacidades com competências de gestão, inovação e do trabalho colaborativo, aspetos críticos para o sucesso e para a concretização da política e estratégias definidas para o Instituto.

Acresce, como fator crítico, o facto da média etária no IGFSS se situar atualmente nos 49 anos, com 17% dos efetivos acima dos 59 anos, fatores que são fortes condicionantes à transmissão do conhecimento específico na organização e poderá, no futuro, incrementar ainda mais o risco de insuficiência de recursos humanos em diversas áreas.

(Indicador n.º 1.1; Iniciativa estratégica n.º 11)

2. Rotatividade de recursos humanos

Na área de recursos humanos, o cálculo da rotatividade de pessoal ou turnover tem a função de determinar a percentagem de substituições de funcionários antigos por novos e, conseqüentemente, analisar a capacidade da organização em manter os seus trabalhadores. O IGFSS tem apresentado nos últimos anos um considerável percentual de rotatividade, sendo um indicador da incapacidade de retenção do pessoal, essencialmente derivado das melhores condições remuneratórias apresentadas por alguns organismos da Administração Pública com atividades similares.

A elevada rotatividade de trabalhadores e conseqüente integração de novos elementos tem subjacente um tempo de adaptação e formação para assimilação da organização interna, processos de trabalho e conhecimentos técnicos específicos, que comprometem os níveis de autonomia, eficiência e eficácia individual e coletiva.

(Indicadores n.ºs 1.1 e 3.2; Iniciativas estratégicas n.ºs 6 e 11)

3. Limitada capacidade de resposta às solicitações dos clientes

Focalizada que está a política da qualidade do IGFSS para a prestação de um serviço público de excelência que garanta o melhor atendimento e satisfação do cidadão e demais clientes, o Instituto tem nestes últimos anos vindo a desenvolver um conjunto de canais e instrumentos de comunicação com os clientes de forma a agilizar o relacionamento e aferir as suas necessidades e expectativas. Contudo, neste momento, por insuficiência de recursos humanos e constrangimentos de natureza tecnológica não existe ainda uma total capacidade de resposta às solicitações.

(Indicador n.º 9.1; Iniciativas estratégicas n.ºs 1, 2, 5, 11, 13 e 14)

4. Ineficiente articulação estratégica com os principais parceiros

Apesar dos esforços de articulação com os organismos parceiros do sistema, verifica-se ainda um insuficiente alinhamento de estratégias e de prioridades entre entidades com vista à prestação de serviços de maior qualidade e à otimização dos resultados finais que se objetivam atingir.

(Iniciativas estratégicas n.ºs 8 e 13)

5. Insuficiente resposta e integração dos sistemas de informação

Apesar dos desenvolvimentos ocorridos nos últimos anos, de se encontrar em curso a implementação de um novo ERP - *Enterprise Resource Planning* (Sistema integrado de gestão empresarial), composto pelos diversos módulos de gestão administrativa e financeira (SAP4HANA), verifica-se que a resposta e integração dos sistemas de informação (SI) continua a não ser a suficiente e desejável, encontrando-se pendentes vários desenvolvimentos e integrações com as soluções de negócio, por exemplo, como o Sistema de Execuções Fiscais (SEF), Sistema de Gestão do Património Imobiliário, entre outros, o que é absolutamente crítico para o aumento da eficiência e da eficácia do IGFSS.

Neste contexto e face às limitações existentes, é essencial a implementação de ferramentas complementares de controlo que possibilitem responder às solicitações externas e internas dos diversos *stakeholders*.

(Indicador n.º 7.1; Iniciativas estratégicas n.ºs 3, 13 e 14)

6. Limitações de meios tecnológicos disponíveis

Embora exista uma preocupação continuada de renovação dos equipamentos, os avanços tecnológicos e os desafios decorrentes da pandemia da Covid-19, como seja o teletrabalho e a formação à distância online, exigem meios tecnológicos que são parcos e, que apesar de estarem considerados a médio prazo, não permitem uma resposta imediata às necessidades operacionais, existindo condicionantes e limitações ao nível dos equipamentos disponíveis, como por exemplo: computadores atuais e portáteis, ecrãs de dimensão média de acordo com as exigências de trabalho e prática corrente, câmaras e auriculares para comunicação de forma remota.

Complementarmente, identificam-se ainda limitações que condicionam os níveis de eficiência e eficácia, bem como de produtividade, decorrentes da infraestrutura de comunicações instalada (antiguidade da rede estruturada as instalações e velocidade/capacidade dos circuitos de dados).

(Iniciativas estratégicas n.ºs 13 e 14)

7. Qualidade das instalações

Algumas infraestruturas onde se encontram instalados os serviços do IGFSS encontram-se a necessitar de intervenções, de forma a torná-las mais adequadas à realização da atividade do Instituto.

(Iniciativa estratégica n.º 14)

PONTOS FORTES



1. Capacidade de inovação organizacional

O IGFSS nos últimos anos tem conseguido garantir a modernização e melhoria constantes através da adoção de boas práticas de gestão e do estímulo à criatividade e trabalho em equipa, a todos os níveis, sendo que a capacidade de inovação organizacional demonstrada pelos seus trabalhadores, em geral, se traduz no aumento da eficiência interna e no acréscimo de valor para os clientes e outros *stakeholders*.

(Indicadores n.ºs 3.1, 3.2, 3.3 e 7.1; Iniciativas estratégicas n.ºs 1, 2, 3, 5, 6, e 7)

2. Cobertura geográfica dos serviços

Embora 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 os processos executivos e efetuam a instrução dos processos de revitalização. Estes serviços, que garantem o atendimento ao público, presentes em todos os distritos do país, permitem, assim, uma maior aproximação ao cliente e, por conseguinte, a melhor prestação do serviço e uma atuação mais eficaz na cobrança da dívida. De igual modo, na área do património imobiliário da Segurança Social, para a melhor gestão dos imóveis/frações, entre renda livre e renda social, o Instituto dispõe também de um serviço de gestão de imóveis na zona norte do país, localizado no Porto, proporcionando um atendimento mais próximo do cliente.

(Indicadores n.ºs 4.1, 5.1, 8.1 e 8.3)

3. Maturidade e tecnicidade das equipas

No IGFSS as equipas de trabalho atingiram um ponto de maturidade e de competência técnica que lhes permite comprovadamente alcançar elevados níveis de eficácia e eficiência, sendo multidisciplinares, flexíveis e dinâmicas. Tais características permitem a dinamização da performance a alcançar. A autonomia no trabalho é uma constante na prossecução dos objetivos traçados, incentivada pela abordagem *top-down* e *bottom-up* na estrutura. A orientação para resultados é intrínseca, existindo um comprometimento e alinhamento das equipas com os objetivos estratégicos da organização. Os trabalhadores são perseverantes no alcançar das metas e encaram com resiliência e persistência os obstáculos e dificuldades da atividade desenvolvida.

(Todos os indicadores e iniciativas estratégicas)

4. Aposta na formação e qualificação

É com a convicção de que as pessoas são um fator crucial no sucesso da organização, que a formação profissional se afirma como um instrumento de gestão privilegiado ao dispor do IGFSS, proporcionando aos trabalhadores o desenvolvimento dos seus conhecimentos e competências, os quais são depois postos ao serviço da organização, potenciando o alcance de melhores resultados. Neste contexto, e de forma alinhada com a estratégia da organização, o IGFSS elabora anualmente um amplo plano de formação, verificando-se que, inerente às suas atribuições, existem na organização competências específicas e um elevado know-how que diferenciam a organização, reconhecida pela sua competência técnica.

(Indicador n.º 1.3; Iniciativa estratégica n.º 12)

5. Sistema de Gestão da Qualidade

O sistema de gestão da qualidade, hoje perfeitamente enraizado na organização, tem permitido ao IGFSS caminhar firmemente na prestação de um serviço público de maior qualidade, orientado para a excelência, garantindo que os processos são sistematicamente concebidos e geridos de forma a implementar a política e estratégia da organização, garantindo a concretização da missão do Instituto e responder às necessidades de todos os *stakeholders*.

(Indicadores n.ºs 3.1, 3.2 e 3.3; Iniciativas estratégicas n.ºs 6, 7 e 10)

6. Segmentação de contribuintes e Gestor de Contribuinte Devedor

A segmentação dos universos de contribuintes permite definir estratégias direcionadas para cada tipologia, potenciando os resultados da cobrança e minimizando os custos operacionais.

(Indicadores n.ºs 8.1 e 4.1)

7. Adoção do Sistema de Normalização Contabilística – AP

Acompanhando a modernização e a reforma nas finanças públicas portuguesas, através da existência de normas harmonizadas, aumentando a transparência, comparabilidade e a fiabilidade da informação financeira, nomeadamente, através da adoção do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas, o subsetor da Segurança Social, a partir do exercício de 2022, irá garantir a prestação periódica de informação orçamental e financeira junto do sistema central de contas públicas (S3CP).

(Indicador n.º 7.1; Iniciativa estratégica n.º 3)

8. Implementação da Tesouraria Única

O processo de otimização dos fundos públicos, na componente do Orçamento da Segurança Social (OSS), obedece ao princípio da unidade de tesouraria do sistema de Segurança Social e é baseado numa gestão previsional e integrada dos fundos, através de planos de tesouraria e controlo dos fluxos financeiros de arrecadação da receita e de pagamento.

No contexto da gestão financeira unificada dos recursos económicos do OSS, a implementação da Tesouraria Única (TU) tem um impacto muito significativo.

Com a conclusão do novo interface SICC-SIF TU para prestações sociais, a quase totalidade da despesa (99%) está abrangida no projeto.

Com efeito, e no que respeita aos pagamentos, registam-se importantes ganhos de rendimento resultantes da eliminação da intermediação financeira, verificando-se ganhos de oportunidade anuais assinaláveis.

Deve assinalar-se também a melhoria no controlo e eficiência dos processos internos - planeamento financeiro e qualidade da conta consolidada da Segurança Social. Destaca-se, pela sua relevância, o pagamento direto aos pensionistas e às Instituições Particulares de Segurança Social, fruto de processos desenvolvidos em articulação com os parceiros do sistema (II e ISS). No plano externo, referência ao pagamento direto às entidades beneficiárias dos programas operacionais.

Os ganhos financeiros significativos têm também sido obtidos através de novos contratos para prestação de serviços financeiros (dando cumprimento ao Código da Contratação Pública), enquadrados também no âmbito da TU.

Por último, referência ao facto de que a gestão previsional e integrada dos fundos abrange também o controlo dos fluxos decorrentes dos diversos canais de recebimento de valores devidos à Segurança Social, os quais já se encontram integrados em termos de TU, incluindo a cobrança através das tesourarias do sistema, relativamente às quais se assegura a regulamentação e a monitorização sistemática do seu cumprimento.

(Indicadores n.ºs 6.1 e 8.2)

9. Serviços e Segurança e Saúde no Trabalho

Disponibilização de um conjunto de serviços, quer ao nível dos cuidados de Saúde (enfermagem, exames médicos), quer ao nível da segurança com a realização de auditorias às condições de trabalho e implementação das medidas de autoproteção, o que representa uma mais valia para os trabalhadores e segurança e saúde no trabalho.

(Indicadores n.ºs 1.2 e 3.3; Iniciativa estratégica n.º 7)

10. Adesão ao Pacto para a Conciliação

O IGFSS aderiu ao projeto “3 em Linha – Programa para a Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar que visa aumentar a qualidade de vida dos trabalhadores, nas suas várias, dimensões.

Esta iniciativa designada de Pacto para a Conciliação compromete o IGFSS a integrar o objetivo da conciliação na sua estratégia e processos, através da implementação de um sistema de gestão da conciliação, baseado na norma portuguesa NP4552:2016.

(Indicadores n.ºs 1.2 e 3.2; Iniciativa estratégica n.º 6)

AMEAÇAS



1. Crise económica decorrente de pandemia da COVID-19

Na sequência da pandemia da Covid-19 que provocou uma quebra assinalável na produção nacional, consumo e emprego, registou-se uma deterioração da situação financeira das empresas, dos investidores e das famílias, o que conseqüente gera dificuldades à concretização da missão do IGFSS.

A necessidade de implementação de iniciativas de sustentação e estímulo da economia, a par necessidade imperiosa de se garantir a sustentabilidade da Segurança Social, impõe a adoção de determinadas políticas que podem eventualmente condicionar a estratégia de atuação do IGFSS, assim como fazer aumentar a complexidade associada ao processo de elaboração e execução do Orçamento da Segurança Social.

(Indicadores n.ºs 8.1, 8.2, 8.3, 10.1 e 10.3; Iniciativas estratégicas n.ºs 1 e 4)

2. Contexto legal fortemente restritivo

O IGFSS encontra-se vinculado às regras de admissão de trabalhadores vigentes para a administração pública (AP), as quais estabelecem, mecanismos rigorosos de controlo nas admissões. Perante a saída de um significativo número de trabalhadores e face à impossibilidade de contratar novos sem vínculo à Administração Pública, o IGFSS concorre com todos os restantes organismos no recrutamento de trabalhadores, os quais por vezes apresentam condições mais atrativas a nível remuneratório.

Por outro lado, são também outras as restrições com que o IGFSS se depara na gestão dos seus recursos humanos e que limitam a sua capacidade de ação, nomeadamente ao nível do sistema de avaliação de desempenho, onde se incluem as restrições na atribuição de prémios de desempenho e de mudança de posição remuneratória.

O Instituto está igualmente sujeito às regras subjacentes à Lei do Orçamento de Estado relativamente ao incremento da despesa pública, em especial a associada à aquisição de serviços, bem como à obtenção prévia de diversos pareceres, os quais por regra são morosos, o que limita o desenvolvimento normal dos processos de contratação e a sua concretização em tempo útil face às necessidades operacionais.

(Indicadores n.ºs 1.1 e 2.3; Iniciativas estratégicas n.ºs 4, 11 e 15)

3. Alteração frequente da legislação aplicável

O Instituto está em permanente alerta para as mudanças legislativas que possam ter impacto no seu negócio, na sua estratégia ou modelo organizativo. A entrada em vigor de novos diplomas legais que regulamentam e estruturam o funcionamento da administração pública e/ou que tenham impacto na prossecução da missão do IGFSS conduzem inevitavelmente ao surgimento de mudanças, que requerem um rápido esforço de adaptação.

Neste contexto é ainda de assinalar que a não atualização de forma atempada de diplomas/legislação não permite promover as alterações necessárias a dar cumprimento a recomendações dos órgãos de fiscalização.

(Indicador n.º 2.4; Iniciativas estratégicas n.ºs 4, 9 e 16)

4. Qualidade e antiguidade das dívidas em carteira

A dívida participada para execução nas secções de processo executivo tem verificado, nos últimos anos uma quebra sustentada. Em paralelo, apresenta ainda uma qualidade inferior ao desejável face à persistência de erros, determinados por insuficiências nos sistemas de informação, que induzem a potenciais reclamações por parte dos contribuintes. Por este motivo, a carteira de dívida líquida tende a estagnar assumindo um menor potencial de ressarcimento, determinado pela antiguidade associada.

(Indicador n.º 4.1)

5. Possibilidade de desequilíbrios no mercado imobiliário

A subida dos preços dos imóveis, em particular no setor habitacional, cria a possibilidade de provocar desequilíbrios preocupantes no mercado imobiliário, uma vez que não é justificada por um aumento do rendimento que é possível obter através das rendas. A confirmar-se, no futuro, uma situação de desequilíbrio no mercado imobiliário pode a mesma trazer dificuldades na concretização da missão do IGFSS ao nível da gestão do Património da Segurança Social.

Neste contexto, salienta-se ainda que existem fortes indícios de um aumento significativo dos custos de construção, na componente materiais e da mão-de-obra, que pode impactar significativamente os processos de reabilitação dos imóveis do IGFSS, e, conseqüentemente, a sua colocação no mercado imobiliário de venda ou arrendamento.

Acresce que o sector da construção não apresenta grande elasticidade, pelo que se pode vir a verificar escassez de capacidade de resposta face ao potencial de procura decorrente das medidas do Programa de Recuperação e Resiliência, designadamente por parte das autarquias locais.

(Indicadores n.ºs 5.1 e 8.3; Iniciativa estratégica n.º 2)

6. Incremento de custos a curto prazo

Na sequência dos constrangimentos económicos decorrentes da pandemia da Covid-19, a par com a implementação de um conjunto de medidas que visam dar cumprimento à legislação em vigor sobretudo em matéria de neutralidade carbónica em conformidade com os objetivos definidos no Regulamento (EU) 2021/2014, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 12 de fevereiro de 2021, existe um potencial incremento dos custos, a curto prazo.

Prevê-se que ocorra um ciclo de subida de preços, em algumas situações, como no caso dos materiais de construção, podendo inclusive em alguns casos atingir valores acima desta percentagem, o que constitui uma ameaça, com repercussões diretas e indiretas, no lançamento de novos procedimentos de contratação pública desenvolvidos pelo IGFSS, particularmente ao nível das empreitadas, que correm o risco de ficarem desertos mesmo considerando um preço-base de valor superior quando comparado com anos anteriores.

(Indicador n.º 2.3; Iniciativas estratégicas n.º 2, 14 e 15)

7. Atraso nos pagamentos de prestações sociais através de vale-postal

Os CTT têm vindo a registar dificuldades na operação de emissão e pagamento de vales-postais, em consequência da redução da rede de estações, o que se tem traduzido numa prestação de serviços de menor qualidade. Adicionalmente, é um impeditivo a que correspondam à solicitação da segurança social de redução do número de bandas de pagamento, com o objetivo de evitar pagamentos indevidos.

(Iniciativa estratégica n.º 5)

8. Dependência externa ao nível da tecnologia e sistemas de informação

No que em particular se refere à gestão das infraestruturas tecnológicas, cabe ao Instituto de Informática, as tarefas de operação, manutenção e desenvolvimento dos principais sistemas de informação, de segurança de infraestruturas tecnológicas e de comunicações, de apoio aos utilizadores da rede da Segurança Social, pelo que o IGFSS encontra-se vinculado ao cumprimento das diretrizes bem como à definição de prioridades e capacidade de resposta daquele organismo.

(Iniciativa estratégica n.º 13)

9. Regulamento Geral de Proteção de Dados

Com a entrada em vigor do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) o Instituto está sujeito a um conjunto de obrigações ao nível do tratamento dos dados pessoais, as quais não se encontram ainda totalmente suportadas pelos processos de trabalho e sistemas de informação.

(Iniciativa estratégica n.º 9)

10. Pandemias

No contexto corrente da situação pandémica à escala global, que, face à atual organização social não conhece precedentes, não sendo, por isso, comparável com outras pandemias no decurso da história mundial, a situação, provocada pela Covid-19, generalizou-se a nível mundial no ano de 2020.

Decorrente da situação registada, houve a necessidade de implementar medidas de contenção, entre as quais o confinamento generalizado da população, com vista à mitigação da doença, o que causou um forte abalo em toda a estrutura empresarial, económica e social.

A situação em causa e eventualmente outras de natureza pandémica semelhante que possam vir a suceder, contemplam inúmeras alterações a nível legal e regulamentar, com natural impacto na concretização da missão do IGFSS e reflexos na concretização dos objetivos estratégicos deste Instituto.

(Objetivos n.ºs 1, 2, 6 e 10; Indicadores n.ºs 3.1, 4.1, 8.1 e 9.1; Iniciativas estratégicas n.º 1, 2, 4, 11, 12, 14 e 15)

11. Alterações climáticas

As alterações climáticas constituem um risco a considerar na atividade do IGFSS, designadamente no que respeita às ações de conservação e manutenção do património imobiliário. Por outro lado, vieram impor um conjunto de regras no âmbito da contratação pública, que implicam considerar critérios de natureza ambiental, contribuindo para a neutralidade carbónica fixada pela União Europeia, nas peças de procedimento de aquisição de bens e serviços e de contratação de empreitadas de obras públicas.

(Objetivos n.ºs 2, 3 e 5; Indicadores n.ºs 2.3, 3.3 e 5.1; Iniciativas estratégicas n.º 2, 7, 14 e 15)

OPORTUNIDADES



1. Retoma económica

A situação de retoma económica pós pandemia da Covid-19 traduz-se numa oportunidade à concretização da missão do IGFSS, pela recuperação da situação financeira dos agentes económicos envolvidos.

(Indicadores n.ºs 8.1, 8.2, 8.3, 10.1 e 10.3; Iniciativas estratégicas n.ºs 1, 2 e 4)

2. Plano de Recuperação e Resiliência

O Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) prevê reformas e investimentos no âmbito da modernização e simplificação da gestão financeira pública, nomeadamente na otimização do ciclo contributivo dos cidadãos e empresas, alargando a base contributiva e garantindo o pagamento atempado aos beneficiários de prestações sociais.

(Indicadores n.ºs 8.1, 8.3, 10.1 e 10.3; Iniciativas estratégicas n.ºs 1 e 4)

3. Alinhamento estratégico com os parceiros da Segurança Social

O desenvolvimento da missão do IGFSS de forma articulada com os restantes organismos do sistema, assente num verdadeiro alinhamento de esforços e estratégias, afigura-se como uma oportunidade para a melhor prestação do serviço público e alcance dos objetivos estratégicos institucionais.

O conhecimento existente entre os membros dos Conselhos Diretivos do IGFSS, do Instituto da Segurança Social e do Instituto de Informática, facilita o diálogo e o acesso aos canais de decisão.

(Iniciativas estratégicas n.ºs 8 e 13)

4. Revitalização

As medidas introduzidas no âmbito do Programa Capitalizar, ao promoverem estruturas financeiras mais equilibradas, vêm potenciar a melhoria do tecido empresarial com o consequente impacto positivo no enquadramento e regularização da dívida à segurança social.

Por outro lado, a implementação do Balcão Único para a gestão articulada dos créditos da Segurança Social e da Autoridade Tributária e Aduaneira no âmbito da revitalização empresarial vem contribuir para uma análise mais personalizada de situações que revistam especial criticidade permitindo configurar soluções ajustadas às especificidades dos casos concretos.

(Indicador n.º 8.1)

5. Introdução de IBAN virtual na Segurança Social Direta

A disponibilização do IBAN-Virtual possibilitará a identificação da natureza do pagamento de forma automática através da utilização de transferências bancárias.

A iniciativa permitirá simplificar e automatizar o processo atual de imputação de pagamentos na conta corrente de contribuintes e a realização da reconciliação bancária: retenções, pagamentos de contribuições de empresas que não têm sede em Portugal, penhoras do IGCP, que se caracterizam por um elevado número de valores por identificar e a contabilizar.

(Indicador n.º 8.2)

6. Novas Políticas de habitação Pública

Com a publicação do Decreto-lei n.º 37/2018, de 4 de junho, o XXI Governo Constitucional reconheceu, no âmbito das suas prioridades políticas, o papel central da habitação e da reabilitação para a melhoria da qualidade de vida das populações, para a revitalização e competitividade das cidades e para a coesão social e territorial.

A entrada em vigor da Nova Geração de Políticas de Habitação (NGPH), aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 50-A/2018, veio definir a estratégia e os instrumentos de atuação para uma Nova Política de Habitação que tem por objetivo:

- Garantir o acesso de todos a uma habitação adequada, às pessoas que vivem em situações habitacionais indignas e que não dispõem de capacidade financeira para encontrar uma solução habitacional condigna;
- Criar as condições para que tanto a reabilitação do edificado como a reabilitação urbana passem de exceção a regra e se tornem nas formas de intervenção predominantes, tanto ao nível dos edifícios como das áreas urbanas.

Em 3 de setembro de 2019 é publicada a Lei de Bases de Habitação, aprovada pela Lei 83/2019, que define as bases do direito à habitação e as incumbências e tarefas fundamentais do Estado na efetiva garantia desse direito a todos os cidadãos, nos termos da Constituição.

Com a publicação de vários diplomas na área da habitação, designadamente o Decreto-lei 81/2020 de 2 de outubro e a Lei nº 12/2021, de 10 de março, promoveu-se a adequação dos instrumentos criados no âmbito da Nova Geração de Políticas de Habitação, à lei de bases da habitação.

Deste novo acervo legislativo salienta-se a indexação dos modelos de financiamento da reabilitação de imóveis de habitação em regime de renda apoiada, detidos por entidades públicas, às Estratégias Locais de Habitação promovidas por cada município.

Os novos instrumentos de atuação criados no âmbito das novas políticas de habitação constituem, assim, um fator de oportunidade no âmbito da reabilitação e valorização dos fogos e edifícios de Bairros de Renda Social, com vista à melhoria global das condições de vida dos seus arrendatários.

As disposições legais identificadas, constituem também uma alavanca para aproximar a gestão do património imobiliário de renda apoiada do IGFSS às políticas de desígnios preconizados pelas Câmaras Municipais em cuja área geográfica se situam, integrando as respetivas Estratégias Locais de Habitação.

(Indicador n.º 9.2; Iniciativa estratégica n.º 2)

7. Gestão adequada aos ciclos do mercado imobiliário

O mercado imobiliário é caracterizado por fases cíclicas, em que a procura é maior que a oferta, ou de contração, em que a oferta é maior que a procura.

A gestão do património imobiliário da Segurança Social pelo IGFSS deve possuir uma componente estratégica que se adequa ao ciclo em que o mercado se encontra, bem como às políticas habitacionais em vigor, garantindo, assim, a sua rentabilização por via alienação e do arrendamento.

(Indicadores n.ºs 5.1 e 8.3)

8. Nova Lei do Enquadramento Orçamental

A entrada em vigor da nova Lei de Enquadramento Orçamental (LEO), Lei n.º 151/2015, de 11 de setembro, tem obrigado ao desenvolvimento de instrumentos técnicos específicos e à mobilização, desenvolvimento e investimento em recursos a afetar a esta área por forma a reforçar e potencializar as suas capacidades e competências técnicas.

Por outro lado, uma vez que a obrigatoriedade da implementação, tanto do SNC-AP como da nova LEO, implica alterações substanciais em termos de reporte de informação e de prazos, estão a ser criados/reformulados os sistemas de informação com o objetivo de estes responderem de forma fiável e tempestiva às obrigações legais estabelecidas.

Refira-se que a nova Lei de Enquadramento Orçamental, apesar de publicada no ano de 2015, tem sido alvo de alterações e ainda carece de regulamentação complementar.

(Indicador n.º 7.1; Iniciativa estratégica n.º 3)

9. Reengenharia/upgrade do sistema administrativo e financeiro (ERP) de suporte ao funcionamento da Segurança Social

Em simultâneo com a entrada em vigor do Sistema de Normalização Contabilística (SNC-AP) e da nova Lei de Enquadramento Orçamental (LEO), estão a ser asseguradas transformações de natureza tecnológica, que implicam uma alteração profunda nos diversos módulos em SIF, que cobre todos os aspetos da atividade da segurança social, incluindo as suas ligações com os sistemas de gestão operacional (interfaces), não só com o objetivo de adaptação aos novos normativos legais e contabilísticos, como também de forma a superar as limitações do atual sistema. Assinala-se que muitas dessas limitações decorrem da própria obsolescência das plataformas de informação em que funciona o atual sistema, o que impede novas atualizações e desenvolvimentos.

Perspetiva-se que esta iniciativa, implementação do novo SIF – SAP4Hana, permitirá, ainda que de uma forma indireta: Padronizar processos e fluxo da informação com aumento da qualidade e eficiência organizacional; Facilitar a comunicação e agilizar a troca de informações em menos tempo e de forma mais segura, contribuindo para a diminuição de prazos diversos; Potenciar a obtenção de informação mais célere para suporte das decisões e resposta rápida e segura ao cidadão; Agilizar/desenvolver mecanismos de planeamento, controlo e prestação de contas públicas pelo sistema de Segurança Social, incrementando a transparência sobre a utilização dos fundos públicos.

(Indicador n.º 3.1 e 7.1; Iniciativa estratégica n.º 3)

10. Desenvolvimento de meio de pagamento próprio (cartões pré-pagos)

A implementação deste novo meio de pagamento permitirá ultrapassar os atuais constrangimentos associados à utilização de cartas-cheque e vales-postais.

De forma resumida, listam-se os principais benefícios:

Para a Segurança Social:

- Mitigação da economia paralela
- Adoção das recomendações do Banco de Portugal.
- Redução de custos.
- Meio de pagamento eletrónico, pelo que não está dependente de greves, perturbações climatéricas.
- Utilização alargada.
- Maior satisfação do titular do cartão.

- Alinhamento com políticas de modernização seguidas noutros países, inclusive na respetiva segurança social, e preconizados para a Administração Pública.
- O controlo e eficiência poderão ser otimizados, através de diversos relatórios, fixação de limites, restrições, parâmetros de carregamento, etc.

Para os utilizadores dos cartões:

- Poupa tempo e dinheiro.
- Segurança e proteção, pois permite a eliminação de fraudes associadas a endossos fraudulentos, roubos, extravio de vales-postais e cheques.
- Acesso imediato a fundos.
- Melhor gestão financeira, permite controlo a qualquer momento do saldo, conta-corrente dos valores utilizados.
- Flexibilidade.
- Inclusão Social.
- Utilização universal do cartão (caixas ATM e TPA de estabelecimentos comerciais)
- Não necessita de ter conta bancária.

(Iniciativa estratégica n.º 5)

11. Implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados

Face à necessidade de cumprimento do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), o Instituto terá de concretizar um conjunto de iniciativas as quais terão que se traduzir numa melhoria dos processos de trabalho ao nível da segurança e proteção dos dados pessoais.

(Iniciativa estratégica n.º 9)

12. Generalização do acesso à internet

Atualmente, a proliferação do acesso à internet potencia a dinamização e utilização de ferramentas de atendimento on-line de forma remota, o surgimento de plataformas de comunicação digital, que visam a aproximação do cidadão à organização, a simplificação dos processos operacionais, de relacionamento e reporte, com um incremento do controlo e melhoria do serviço.

O acesso atempado à informação e a disponibilização continuada de serviços on-line, dinamizado pela implementação de medidas SIMPLEX, acrescem valor à atividade da organização na prossecução da sua missão. O potencial de incremento de tais ferramentas traduz-se num elemento facilitador ao enquadramento de relacionamento com a Segurança Social.

De salientar que com a pandemia da Covid-19 houve a necessidade de se dinamizarem novas formas de atendimento decorrente das limitações no atendimento presencial, as quais, naturalmente, se pretendem manter e desenvolver para um melhor atendimento ao cidadão.

(Indicadores n.ºs 8.1 e 9.1; Iniciativas estratégicas n.ºs 1, 13 e 14)

13. Desenvolvimentos tecnológicos e novas abordagens de trabalho decorrentes da pandemia COVID-19

No contexto da pandemia da Covid-19 e do confinamento legalmente estabelecido, houve uma generalização do trabalho remoto, o que exigiu uma adaptação dos processos de trabalho e a disponibilização de novos meios e ferramentas informáticas como resposta às necessidades operacionais.

Os modelos de trabalho, ainda em desenvolvimento, mas sustentados pelas alterações impostas no funcionamento dos serviços, decorrente dos constrangimentos ocorridos, traduzem-se em novas formas de trabalhar, com maior flexibilidade e que consequentemente, num curto e médio prazo, permitirão aumentos da eficiência e eficácia.

(Indicadores n.ºs 3.1, 8.1 e 9.1; Iniciativas estratégicas n.ºs 1, 13 e 14)

14. Especialização de Recursos Humanos

Promoção de cursos / formação de especialização com vista à retenção de trabalhadores, bem como à sua diferenciação.

(Indicadores n.ºs 1.2 e 1.3; Iniciativas estratégicas n.ºs 11, 12 e 16)

15. Compromisso com o desenvolvimento sustentável

A responsabilidade social do IGFSS tem subjacente uma cultura organizacional que promove a adoção de comportamentos e ações que incrementam o bem-estar das suas partes interessadas, em que a gestão do IGFSS está comprometida, ao nível estratégico e operacional, com uma política da qualidade suportada num conjunto princípios diretamente relacionados com os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS's), que correspondem especificamente aos seguintes compromissos de atuação:

- Clientes satisfeitos;
- Trabalhadores envolvidos;
- Processos inovadores;
- Melhorias constantes;
- Qualidade garantida;
- Comunicação transparente;
- Responsabilidade social e ambiental.

Neste contexto, destaca-se como preocupação do IGFSS e uma oportunidade para a sua ação:

- prestar informações claras e concisas ao cidadão/cliente;
- dinamizar as tecnologias de informação e comunicação como um fator de inovação e desenvolvimento sustentável, na informação e no relacionamento com o cidadão/cliente;
- diminuir a pegada ecológica, reduzindo o consumo de energia e fazendo um uso cada vez mais racional dos recursos;
- desmaterializar processos, com a redução de custos associados;
- sensibilizar e incentivar a adoção de boas práticas ambientais e a utilização eficiente dos recursos naturais;

- promover uma contratação pública com base em critérios claros e imparciais e honrar os compromissos assumidos com os fornecedores;
- concretizar compras públicas sustentáveis contribuindo ativamente para a proteção do ambiente e da sociedade, assente em princípios que tenham presente o ambiente, alterações climáticas, economia circular, inovação, desenvolvimento local e responsabilidade social, de acordo com a última revisão do Código dos Contratos Públicos operada com a Lei nº 30/2021, de 21 de maio;
- criar um ambiente de trabalho que promova a diversidade, o respeito pelos direitos de cada um e o equilíbrio a vida profissional com a vida pessoal.
- melhorar as condições de trabalho e segurança dos trabalhadores;
- orientar a atuação para valores como a solidariedade social e a cidadania, promovendo junto das partes interessadas iniciativas de carácter solidário, como forma de retorno à sociedade.

(Indicadores n.ºs 1.2, 2.2, 2.3, 3.1, 3.2 e 3.3; Iniciativas estratégicas n.ºs 6, 7, 10, 11, 12, 14 e 15)

4 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA

Com base nos resultados da análise estratégica procedeu-se à definição da estratégia para o triénio 2022-2024, começando por se reafirmar a visão, a missão, os valores corporativos e os compromissos da política da qualidade do IGFSS, bem como identificar as orientações estratégicas a prosseguir no próximo triénio.

A estratégia corporativa a seguir para o alcance dos resultados esperados surge, por conseguinte, desenhada no mapa da estratégia corporativa para o triénio.

4.1 MISSÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE

A missão dos organismos da administração pública vem desde logo definida nas respetivas leis orgânicas, sendo que o IGFSS tem por **missão** a gestão financeira unificada dos recursos económicos consignados no Orçamento da Segurança Social.

Por sua vez, na **carta de valores** do IGFSS encontram-se estabelecidos os princípios éticos e deontológicos que pautam a sua conduta, e pelos quais o instituto pretende ser reconhecido pelos seus clientes e sociedade em geral na prossecução da sua missão:

- **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, trabalhadores e clientes.
- **EFICIÊNCIA** - promover mecanismos de motivação para atingir níveis 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, adotando métodos e tecnologias que potenciem soluções originais e pioneiras.

Por outro lado, em concomitância e no âmbito do seu sistema de gestão da qualidade, o IGFSS adotou uma **política da qualidade**, assente em sete compromissos, que visam nortear a atuação do instituto para a prestação de um serviço público de excelência.

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. TRABALHADORES ENVOLVIDOS

- Envolver os trabalhadores com o ideal do serviço público e a missão da Segurança Social, promovendo a adoção de elevados padrões éticos, de responsabilidade, civismo, competência e de exigência para com clientes, parceiros e fornecedores;
- Valorizar os trabalhadores, 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;
- Adotar procedimentos claros para uma execução e controlo rigorosos e efetuar uma revisão periódica dos processos, objetivos 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 atividade 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 atividade;
- 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 E AMBIENTAL

- Respeitar os princípios éticos e deontológicos da carta de valores que pautam a conduta da organização e dos seus trabalhadores e pelos quais pretende ser reconhecida pela sociedade em geral e seus clientes;
- Ser uma organização convidativa para trabalhar, estando atenta às necessidades e expectativas dos trabalhadores e contribuindo para melhorar a sua qualidade de vida profissional e pessoal;
- Ser uma organização solidária e socialmente responsável, como forma de retorno à sociedade;
- Promover uma cultura de respeito e preservação do ambiente, minimizando o impacto da sua atividade na sociedade e contribuir para a responsabilidade ambiental das gerações futuras.

4.2 VISÃO E ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

Para melhor concretizar a sua missão, o instituto adota mecanismos de gestão reconhecidos como boas práticas, cujos resultados são orientados sobretudo para a satisfação das necessidades dos clientes, indo ao encontro da **visão** de “ser uma referência na excelência e sustentabilidade do serviço público”.

Constituíram orientações estratégicas para a elaboração do Plano Estratégico para o período de 2022-2024, as definidas na Carta de Missão do Instituto, designadamente:

No domínio da promoção de uma gestão sustentável e transparente da Segurança Social:

- Participar na avaliação rigorosa da evolução do Sistema de Segurança Social nos últimos anos, analisando o impacto das medidas tomadas e os efeitos da crise económica nos equilíbrios financeiros do sistema de pensões, bem como os novos desafios que se colocam decorrentes das transformações demográficas e do mercado de trabalho;
- Participar na realização de estudos transparentes, retrospectivos e prospetivos, disponibilizando, no âmbito das suas competências, informação rigorosa e clara para escrutínio de todos;
- Proceder ao acompanhamento e monitorização permanente de políticas sociais e do estado da Segurança Social, com o objetivo de efetuar uma avaliação rigorosa e independente das políticas e proceder a recomendações, fazendo igualmente refletir as conclusões em sede de exercício de previsão de execução do orçamento da Segurança Social e de propostas para orçamento da Segurança Social do ano seguinte;
- Dar a conhecer, de forma transparente, clara e acessível a todos os cidadãos, o estado financeiro e a capacidade da Segurança Social para assegurar o pagamento de reformas e a sustentabilidade do sistema no médio e longo prazo;
- Promover uma gestão pública cuidada e criteriosa dos recursos financeiros do sistema, bem como o reforço do Fundo de Estabilização Financeira da Segurança Social.

No domínio da gestão reformista do Sistema de Segurança Social, visando reforçar a sua sustentabilidade, equidade e eficácia redistributiva:

- Participar nos estudos do reforço do financiamento e a sustentabilidade da Segurança Social através da diversificação das suas fontes de financiamento.

No domínio do combate à fraude e evasão contributivas e prestacionais:

- Participar no combate à fraude e evasão contributiva e prestacional apostando, em paralelo, no aumento da eficácia e eficiência do sistema na cobrança das contribuições e no pagamento das prestações sociais, de modo a diminuir o stock da dívida e, conseqüentemente, aumentar os recursos financeiros da Segurança Social;
- Implementar novas funcionalidades que permitam a gestão da dívida à Segurança Social;
- Promover a flexibilização e o reforço dos mecanismos de cobrança de dívida, tornando-a mais célere, tempestiva e universal, designadamente através do aperfeiçoamento do processo de participação de dívida, de instauração de processos executivos, de pagamento e de celebração de planos prestacionais,
- Otimizar os processos de regularização extraordinária de dívida, com particular enfoque na viabilização das empresas;

- Aperfeiçoar e tornar mais eficaz o processo de recuperação de pagamentos indevidamente realizados.

No âmbito do atendimento ao cidadão, em sede de processo executivo e na área do património imobiliário:

- Promover a desmaterialização do processo de atendimento, no sentido de tornar o atendimento online o canal privilegiado de acesso ao Sistema de Segurança Social, de utilização generalizada;
- Conciliar o atendimento online com um atendimento telefónico com efetiva capacidade de resposta, cujo horário de atendimento seja adaptado às necessidades dos cidadãos, e locais de atendimento presencial com adequada cobertura territorial atendendo, em particular, àqueles que tenham maior dificuldade no acesso aos restantes canais de atendimento;
- Garantir uma interação permanente entre os contribuintes e beneficiários e a Segurança Social através de notificações na página individual da Segurança Social Direta, mediante aviso por email ou SMS.

No âmbito do relançamento da política de habitação social:

- Reforçar o investimento, designadamente através dos fundos comunitários, na reabilitação e na melhoria da eficiência energética do parque de habitação social existente, bem como na reabilitação de edifícios devolutos para fins de habitação social;
- Promover uma gestão participada dos bairros sociais, mediante um reforço da participação e do envolvimento dos inquilinos sociais.

No âmbito da gestão do património imobiliário:

- Promover uma efetiva gestão do património imobiliário da Segurança Social, através da alienação e do arrendamento dos imóveis, no sentido de o referido património reforçar os recursos financeiros do Sistema de Segurança Social.

Constituem, ainda, orientações estratégicas para o IGFSS, nos planos do desenvolvimento organizacional e da observância de normas de conduta:

- Contribuir para a desburocratização e simplificação de procedimentos na Segurança Social;
- Desenvolver os recursos humanos do IGFSS, reforçando a sua capacidade de resposta aos desafios que se colocam ao instituto;
- Dinamizar ações de melhoria dos processos internos, de forma a aumentar a eficácia e a eficiência do IGFSS;
- Atuar de modo a promover a satisfação dos *stakeholders* do IGFSS;
- Observar, com as necessárias adaptações, as regras previstas no Código de Conduta do Governo, aprovado em anexo à Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2016, de 8 de setembro, publicada no Diário da República, 1.ª série, n.º 182, de 21 de setembro de 2016.

Para a prossecução desta ambição foram emanadas pelo conselho diretivo as **orientações estratégicas** que presidiram à definição dos objetivos e iniciativas estratégicas para o triénio 2022-2024.

1. Contribuir para a Sustentabilidade da Segurança Social;
2. Otimizar a gestão do Património Imobiliário;
3. Otimizar o Processo de Orçamentação e Execução do OSS;
4. Valorizar os Resultados do Controlo e da Prestação de Contas;
5. Melhorar e Modernizar os Serviços Prestados;
6. Valorizar as pessoas e Melhorar o Clima Organizacional.

4.3 MAPA DE ESTRATÉGIA CORPORATIVA

O mapa da estratégia corporativa para o triénio 2022 - 2024 traduz o modo como o IGFSS se propõe, na prática, assegurar o desenvolvimento dos seus recursos humanos e tecnológicos, bem como do seu modelo organizativo e de gestão, no sentido de melhorar os seus processos internos, como forma de garantir a satisfação das necessidades dos seus clientes e restantes *stakeholders*, respondendo ao propósito de rentabilizar os ativos da Segurança Social.

Pretende-se, assim, que seja um guia para comunicar a estratégia do instituto a todos os trabalhadores de forma clara, simples e eficaz, explicitando os objetivos a atingir e a forma como estes se influenciam uns aos outros, garantindo o alinhamento, envolvimento e compromisso de todos na concretização da estratégia organizacional.

O desenho da estratégia partiu das quatro componentes do desafio estratégico institucional: missão, visão, valores e política da qualidade. De igual forma, o mapa da estratégia corporativa pretende dar resposta às dez orientações estratégicas emanadas pelo conselho diretivo para este ciclo de gestão.

Apresenta-se de seguida o mapa da estratégia corporativa para os próximos três anos.

MISSÃO

Gerir os recursos económicos do Orçamento da Segurança Social

VISÃO

Ser uma referência na excelência e sustentabilidade do serviço público

VALORES

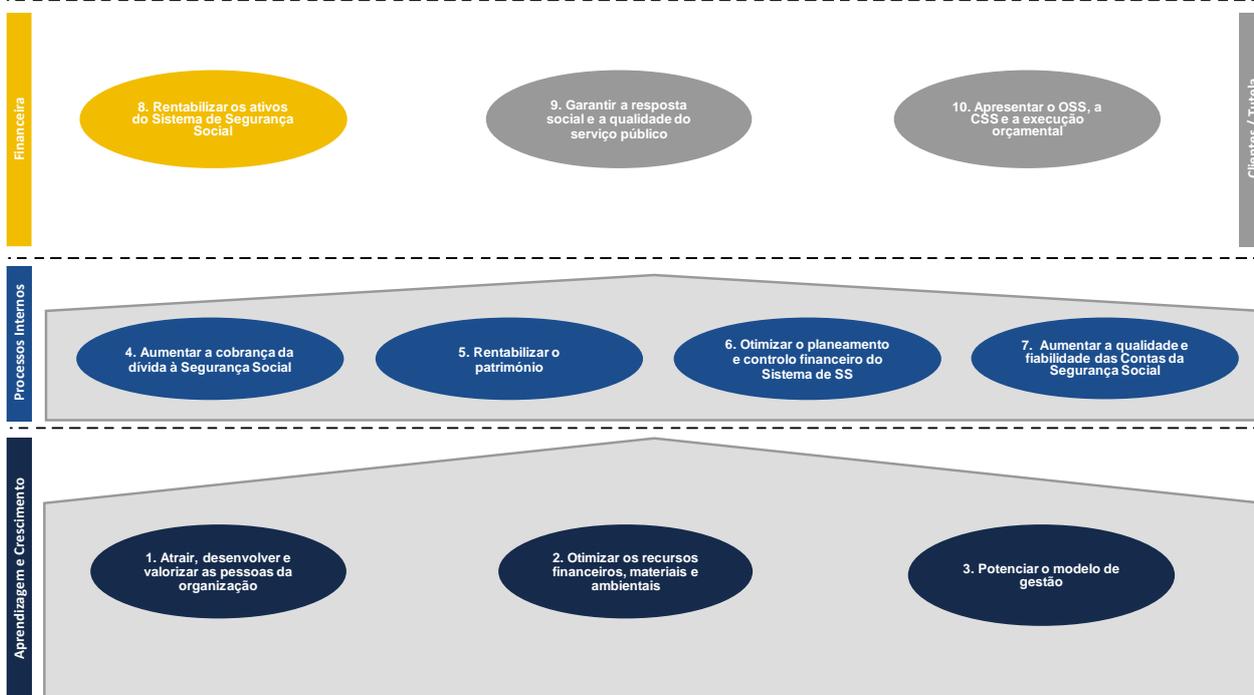
- 1 Rigor
- 2 Imparcialidade
- 3 Eficiência
- 4 Ética
- 5 Inovação

POLÍTICA DA QUALIDADE

- 1 Clientes satisfeitos
- 2 Colaboradores envolvidos
- 3 Processos inovadores
- 4 Melhorias constantes
- 5 Qualidade garantida
- 6 Comunicação transparente
- 7 Responsabilidade social e ambiental

Orientações Estratégicas

- 1 Contribuir para a Sustentabilidade da Segurança Social
- 2 Otimizar a gestão do Património Imobiliário
- 3 Otimizar o Processo de Orçamentação e Execução do OSS
- 4 Valorizar os Resultados do Controlo e da Prestação de Contas
- 5 Melhorar e Modernizar os Serviços Prestados
- 6 Valorizar as pessoas e Melhorar o Clima Organizacional



5 EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

O *Balanced Scorecard* hoje em dia é entendido não apenas como uma metodologia de definição da estratégia, mas como um sistema de gestão da própria estratégia, ou seja, suscetível de promover a melhoria e aprendizagem contínuas da organização, através da monitorização e gestão da sua execução.

A formulação da estratégia passa pela sua tradução num plano de mudança e de transformação da organização, o mapa da estratégia corporativa. Uma vez formulada a estratégia, há que passar à ação, há que a executar. Caso contrário, a estratégia definida não passará de um conjunto de intenções. Apenas quando bem executadas, as estratégias se traduzem em resultados.

5.1 STRATEGY-FOCUSED ORGANIZATION

A incapacidade de executar as estratégias formuladas está, muitas vezes, na origem do insucesso na adoção desta metodologia. Segundo os estudos efetuados, mencionados em diversa literatura sobre o BSC, menos de 10% das organizações com a estratégia formulada conseguem efetivamente executá-la.

Com efeito, para ser bem sucedido na execução dos seus planos estratégicos o IGFSS garante não só a definição da estratégia, mas também a gestão da própria estratégia, assumindo-se uma *Strategy Focused Organization*. Para tanto, o IGFSS segue os cinco princípios para a execução da estratégia, tal como preconizado por Kaplan e Norton .

Descrevem-se de seguida, ainda que sumariamente, as práticas de gestão do IGFSS que vão ao encontro destes cinco princípios de execução da estratégia preconizados por Kaplan e Norton.

1. Promover a mudança através da liderança executiva

Para o processo de definição e execução da estratégia para o triénio 2022-2024 é crítico o papel da gestão de topo enquanto inequívoco patrocinador da operacionalização da estratégia.

A gestão de topo assume, portanto, a responsabilidade de (i) clarificar o porquê da mudança (novas orientações estratégicas), (ii) garantir o compromisso da equipa de dirigentes, (iii) assegurar que a missão, visão, valores, política da qualidade e estratégia da organização são claras e entendidas por todos os trabalhadores e (iv) fomentar o entendimento e enraizamento do modelo de gestão.

Para além da equipa de gestão estratégica, a quem cabe coordenar e dinamizar este processo do ponto de vista operacional, têm aqui também um papel fundamental os gestores de processo, funcionando como “agentes da mudança” junto das suas equipas. Os processos de comunicação interna existentes assumem, aqui, particular importância na mobilização dos trabalhadores.

2. Traduzir a estratégia de forma operativa

Após a mobilização da organização há que descrever e comunicar a estratégia, utilizando para o efeito o mapa da estratégia corporativa, o qual contém os principais objetivos a alcançar no triénio, bem como os respetivos indicadores e metas. Inclui ainda as iniciativas estratégicas definidas, ou seja, projetos ou iniciativas que visam alavancar o cumprimento dos objetivos estratégicos.

O BSC ajuda, assim, a traduzir a estratégia em objetivos operacionais, que constituem o guia para a obtenção dos resultados esperados e que permitem efetuar a monitorização regular da performance institucional e aferir a eficácia da execução da estratégia.

É também importante desde logo assegurar as responsabilidades. No IGFSS existe uma cultura de responsabilização, a qual é impulsionada pela adoção do BSC, pelo que as responsabilidades estão claramente atribuídas, a todos os níveis da organização.

3. Alinhar a organização com a estratégia

Enraizar uma cultura de excelência, orientada para resultados apenas é possível com o envolvimento das pessoas. Não obstante, não basta envolver e motivar os trabalhadores para a mudança, é preciso alinhar toda a organização na execução da estratégia.

O Plano Estratégico reflete a visão estratégica do IGFSS a três anos (médio prazo), apresentando, assim, as linhas gerais para a construção dos Planos de Atividades anuais, permitindo o alinhamento estratégico da organização.

Desta forma, para cada processo de negócio e de gestão e administração é anualmente desenhado um mapa da estratégia (de segundo nível) e definido um conjunto de objetivos, medidos, cada um deles, por um ou mais indicadores, através da fixação não só de metas anuais, mas também de metas intercalares, na sua maioria mensais ou trimestrais, que permitirão depois, ao longo do ano, efetuar a monitorização mensal da performance institucional e aferir a sua eficácia. Por outro lado, relativamente ao PN.01 – Gestão da Dívida são ainda desenhados mapas da estratégia (de terceiro nível), para as secções de processo executivo, o que para além de permitir verificar o contributo e impacto de cada uma no resultado global no processo, possibilita a emissão de um ranking mensal da performance destes serviços cuja missão e atividade é igual em cada local.

Através da metodologia BSC e do desdobramento dos objetivos do mapa da estratégia corporativa a todos os processos de negócio e de gestão e administração fica, então, garantido o alinhamento de toda a organização em torno da execução da estratégia.

Importa, em paralelo, consolidar as relações de parceria estratégica identificadas, promovendo o melhor alinhamento das estratégias e prioridades entre as entidades do sistema de Segurança Social e promover o acompanhamento regular dos SLA (*Service Level Agreements*) já contratualizados com os principais parceiros.

4. Motivar para que a estratégia seja um trabalho de todos

Os mapas da estratégia de segundo nível, por processo, por sua vez, servem de suporte à definição dos objetivos individuais dos trabalhadores, no âmbito do SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública). Desta forma, cada um conhece o seu papel e sabe qual o contributo dos seus objetivos individuais para o alcance dos objetivos do mapa da estratégia do processo ao qual pertence e, por conseguinte, entende o impacto que o seu desempenho tem para a eficácia da estratégia corporativa, e, por essa via, para a concretização da missão e visão do IGFSS.

O SIADAP, entre outros aspetos, visa avaliar, responsabilizar e reconhecer o mérito dos trabalhadores e dirigentes em função dos resultados obtidos. O processo de avaliação assenta na contratualização dos objetivos a alcançar e das competências a demonstrar ao longo do período de avaliação, numa lógica clara de orientação para resultados, de envolvimento na atividade da organização e de responsabilização de todos os que se encontram ao serviço da concretização da sua missão. Por outro lado, o SIADAP assenta na diferenciação de desempenhos, promovendo uma cultura de excelência, garantida pela fixação de percentagens máximas para as classificações mais elevadas, as quais são rigorosamente observadas.

Não obstante, atentos os impedimentos legais, não é exequível implementar outros sistemas de incentivo, muitas vezes existentes em organizações que adotam um sistema de gestão por objetivos, nomeadamente no setor privado.

Com a convicção de que as pessoas são um factor crucial no sucesso da organização e também como forma de reconhecimento e motivação, o IGFSS aposta, assim, fortemente na formação e no desenvolvimento de competências dos seus trabalhadores.

5. Liderar para conseguir que a estratégia seja um processo contínuo

Para um controlo de gestão eficaz, existe um processo de monitorização mensal da performance, assente no reporte dos níveis de desempenho alcançados para cada um dos objetivos fixados. É um processo que garante um controlo iterativo, incentiva a adoção de uma atitude dinâmica permanente, e privilegia a ação e a tomada de decisão em tempo útil, fomentando a responsabilização.

A operacionalização de um sistema de gestão por objetivos como o BSC implica um acompanhamento sistemático dos resultados obtidos, de forma a verificar se as variáveis que contribuem para o cumprimento das metas estabelecidas estão a comportar-se de acordo com o planeado. Este controlo visa também a identificação e implementação de ações corretivas do desempenho de objetivos/indicadores que estejam aquém do planeado, ou seja, serve para empreender ações para inverter tendências negativas de performance. A utilização do BSC assegura, assim, o ciclo da melhoria contínua: ciclo PDCA – *Plan, Do, Check e Act*.

Na verdade, o BSC reforçou a capacidade de análise prospetiva por parte dos dirigentes de topo e intermédios, pelo que nas reuniões de pilotagem estratégica do conselho da qualidade os responsáveis de primeira linha, mais do que analisar e justificar o desempenho passado, debruçam-se sobre as iniciativas que devem ser desencadeadas, em virtude das tendências de performance registadas, no sentido de assegurar o ciclo da melhoria contínua e, onde aplicável, melhorar as interações entre os vários processos.

Esta pilotagem estratégica é facilitada pelo sistema de informação de gestão que permite efetuar o controlo on-line dos níveis de performance e acompanhar as iniciativas corretivas dos desvios. Este software específico de BSC garante o apuramento automático e rigoroso da eficácia de cada processo em cada mês, através de um sistema de pontuação, facilitando o controlo do desempenho e a comparação dos níveis de performance entre indicadores, objetivos e mapas estratégicos.

Todos os trabalhadores do IGFSS têm acesso a este sistema, podendo consultar os resultados dos *scorecards* gerados mensalmente, bem como as justificações e iniciativas desencadeadas relativamente aos indicadores em níveis de alerta ou incumprimento.

Mensalmente divulgam-se à tutela os resultados da monitorização da performance do IGFSS. A participação de todos os trabalhadores no controlo de gestão é fator crítico de sucesso para o alcance dos objetivos.

A adoção destes princípios potencia, assim, a gestão da estratégia e não apenas a sua definição, processo que se inicia com a mobilização para a mudança patrocinada pelo conselho diretivo, com vista à tradução da estratégia em objetivos operacionais, alinhando e motivando toda a organização em torno da sua execução, assegurando, por fim, que este seja um processo contínuo de melhoria.

O contexto atual é da maior exigência e rigor, por isso, impõe um elevado esforço e empenho, bem como uma capacidade de adaptação constante. Com a execução deste Plano Estratégico, o IGFSS concretizará melhor a sua missão e ficará mais próximo daquilo que pretende ser: uma referência na excelência e sustentabilidade do serviço público.

O Conselho Diretivo

Presidente: Teresa Maria da Silva Fernandes

Vice-presidente: Nuno Miguel da Costa Santos

Vogal: Sara Maria Murta Ribeiro

Vogal: Margarida Maria Chaves Pratas Ferreira Filipe



SEGURANÇA SOCIAL

igfSS

INSTITUTO
DE GESTÃO FINANCEIRA
DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.