

Instituto de Informática, I.P.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES

2011



Título:

Instituto de Informática, I.P. – **Relatório de Atividades 2011**

Autoria: Conselho Diretivo / Departamento de Planeamento, Auditoria e Qualidade

Contributos: Departamentos, Áreas e Equipas do II, IP.

Aprovação: Conselho Diretivo do Instituto de Informática, I.P.

Data de edição:

Abril de 2012

Versão 1.0

Instituto de Informática, I.P.

Av. Prof. Dr. Cavaco Silva, 17 - Taguspark - 2740-120 Porto Salvo

Telf: 21 423 04 09 / Fax: 21 423 00 01

e-mail: ii@seg-social.pt

www.seg-social.pt

Os direitos de autor deste trabalho pertencem ao Instituto de Informática, I.P. (II, I.P.) e a informação nele contida encontra-se classificada em conformidade com a política de segurança da informação do II, I.P. (ver classificação atribuída no rodapé das páginas seguintes). Caso este documento não esteja classificado como "Público", não pode ser duplicado, destruído, arquivado, divulgado, ou transportado, na íntegra ou em parte, nem utilizado para outros fins que não aqueles para que foi fornecido, sem a autorização escrita prévia do II, I.P., em conformidade com o procedimento interno de manuseamento da informação do II, I.P., ou, se alguma parte do mesmo for fornecida por virtude de um contrato com terceiros, segundo autorização expressa de acordo com esse contrato. Todos os outros direitos e marcas são reconhecidos.

As cópias impressas representam versões não controladas.

ÍNDICE

1	NOTA INTRODUTÓRIA.....	7
2	O INSTITUTO DE INFORMÁTICA, IP.....	9
2.1	<i>Missão, Visão, Valores e Política da Qualidade, Segurança da Informação, Gestão de Serviços de TI e Responsabilidade Social.....</i>	<i>9</i>
2.2	<i>Modelo de Gestão.....</i>	<i>11</i>
3	AUTOAVALIAÇÃO.....	14
3.1	<i>Análise conjuntural.....</i>	<i>14</i>
3.2	<i>Balanced ScoreCard.....</i>	<i>18</i>
3.2.1	<i>Resultados por Objetivo Estratégico 2011.....</i>	<i>18</i>
3.2.2	<i>Resultados por Perspetiva BSC.....</i>	<i>19</i>
3.2.3	<i>BSC global do II, IP.....</i>	<i>20</i>
3.3	<i>Quadro de Avaliação e Responsabilização.....</i>	<i>21</i>
3.3.1	<i>Estratégia, objetivos e resultados.....</i>	<i>21</i>
3.3.2	<i>Meios disponíveis – recursos humanos e financeiros (execução).....</i>	<i>25</i>
3.3.3	<i>Fontes de verificação.....</i>	<i>27</i>
3.4	<i>Avaliação do Sistema de Controlo Interno.....</i>	<i>28</i>
1.	<i>Ambiente de controlo.....</i>	<i>30</i>
2.	<i>Estrutura Organizacional.....</i>	<i>34</i>
3.	<i>Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço.....</i>	<i>36</i>
4.	<i>Fiabilidade dos sistemas de informação.....</i>	<i>40</i>
3.5	<i>Projetos e atividades correntes 2011.....</i>	<i>43</i>
3.5.1	<i>Projetos.....</i>	<i>43</i>
3.5.2	<i>Atividades correntes.....</i>	<i>57</i>
3.6	<i>Avaliação da Satisfação das Partes Interessadas.....</i>	<i>79</i>
3.6.1	<i>Monitorização do Serviço aos Clientes.....</i>	<i>80</i>
3.6.2	<i>Monitorização da Satisfação dos Colaboradores.....</i>	<i>92</i>
3.7	<i>Boas Práticas.....</i>	<i>99</i>
3.7.1	<i>Sistemas de Gestão Integrado – melhoria contínua.....</i>	<i>99</i>
3.7.2	<i>Auditorias Internas.....</i>	<i>103</i>
3.7.3	<i>Auditorias Externas.....</i>	<i>104</i>
3.7.4	<i>Autoavaliações / Assessment EFQM.....</i>	<i>105</i>
3.7.5	<i>Comparação Externa.....</i>	<i>107</i>
3.7.6	<i>Representação Nacional e Internacional.....</i>	<i>112</i>
3.7.7	<i>Práticas de sustentabilidade.....</i>	<i>114</i>
3.8	<i>Gestão de Recursos.....</i>	<i>121</i>
3.8.1	<i>Recursos Humanos.....</i>	<i>121</i>
3.8.2	<i>Recursos Materiais.....</i>	<i>125</i>
3.8.3	<i>Recursos Financeiros.....</i>	<i>127</i>
4	BALANÇO SOCIAL.....	134
5	PUBLICIDADE INSTITUCIONAL.....	136
6	AVALIAÇÃO FINAL.....	137
6.1	<i>Resumo.....</i>	<i>137</i>

6.2	<i>Resultados do QUAR</i>	140
6.3	<i>Menção proposta</i>	141
6.4	<i>Desafios e perspetivas para 2012</i>	141
7	ANEXOS	144
	ANEXO N.º 1 – DEFINIÇÕES (GLOSSÁRIO E ACRÓNIMOS)	145
	ANEXO N.º 2 – RESULTADO BSC 2011	153
	ANEXO N.º 3 – RESULTADO QUAR 2011	154
	ANEXO N.º 4 – RESULTADO QUAR 2011 (JUSTIFICAÇÕES)	155
	ANEXO N.º 5 – AMBIENTE DE CONTROLO INTERNO (ANEXO A - CCAS)	157
	ANEXO N.º 6 – BALANÇO SOCIAL ANALÍTICO DO II, IP. 2011	159

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N.º 1 – ESTRUTURA MATRICIAL DO II, IP.....	11
FIGURA N.º 2 – CATÁLOGO DE SERVIÇOS DO II, IP.	13
FIGURA N.º 3 – ANÁLISE SWOT 2011.....	15
FIGURA N.º 4 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO II, IP. 2011	18
FIGURA N.º 5 – RESULTADO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO II, IP. 2011	19
FIGURA N.º 6 – RESULTADO DO BSC DO II, IP. 2011 POR PERSPETIVA	20
FIGURA N.º 7 – RESULTADO GLOBAL DO BSC DO II, IP. 2011	20
FIGURA N.º 8 – RESULTADO DO QUAR DO II, IP. 2011 POR TIPO DE OBJETIVO.....	21
FIGURA N.º 9 – RESULTADO DO QUAR DO II, IP. 2011 – OBJETIVOS OPERACIONAIS.....	22
FIGURA N.º 10 – RESULTADO DO QUAR DO II, IP. 2011 – INDICADORES.....	22
FIGURA N.º 11 – RECURSOS HUMANOS PLANEADOS E EXECUTADOS EM 31-12-2011	25
FIGURA N.º 12 – GRÁFICO REPRESENTATIVO DOS RECURSOS HUMANOS PLANEADOS E EXECUTADOS EM 31-12-2011	25
FIGURA N.º 13 – FONTES DE VERIFICAÇÃO – QUAR 2011	27
FIGURA N.º 14 – MODELO DE GOVERNANÇA DE SI DO II, IP.	29
FIGURA N.º 15 – SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO DO II, IP.	29
FIGURA N.º 16 – FORMAÇÃO NO II, IP. – COMPARAÇÃO 2009-2011	33
FIGURA N.º 17 – RESUMO DAS AUDITORIAS EXTERNAS EM 2011	34
FIGURA N.º 18 – ORGANOGRAMA DO II, IP.	35
FIGURA N.º 19 – PEDIDOS DE DADOS ESTATÍSTICOS 2011	64
FIGURA N.º 20 – TAXA DE DISPONIBILIDADE ACUMULADA DO SISS EM 2011	69
FIGURA N.º 21 – PERFORMANCE NA RESPOSTA PEDIDOS E SERVIÇO DO SISS	69
FIGURA N.º 22 – RESULTADO DA RESPOSTA A PEDIDOS E SERVIÇO DO SISS EM 2011	70
FIGURA N.º 23 – RANKING DO DESEMPENHO DOS SITES WEB – DEZEMBRO DE 2011	71
FIGURA N.º 24 – RANKING DO DESEMPENHO DOS SITES WEB – AGOSTO DE 2011	71
FIGURA N.º 25 – SITE DE ACREDITAÇÃO DA DGERT	72
FIGURA N.º 26 – NÚMERO DE MÓDULOS DO SISS EM PRODUÇÃO EM 2011.....	72
FIGURA N.º 27 – NÚMERO DE DEPLOYMENTS DE MÓDULOS DO SISS EM 2011	72
FIGURA N.º 28 – NÚMERO TOTAL DE <i>SCRIPTS</i> EM 2011	73
FIGURA N.º 29 – NÚMERO DE PROCESSAMENTOS EM 2011	73
FIGURA N.º 30 – NÚMERO DE REGISTOS PROCESSADOS EM SICC EM 2011	74
FIGURA N.º 31 – DURAÇÃO DOS PROCESSAMENTOS EM SICC EM 2011	74
FIGURA N.º 32 – NÚMERO DE POSIÇÕES/UTILIZADORES DO CONTACT CENTER EM 2011.....	75
FIGURA N.º 33 – NÚMERO TOTAL DE INCIDENTES TRATADOS EM 2011.....	75
FIGURA N.º 34 – ÍNDICE GLOBAL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES 2009-2011	81
FIGURA N.º 35 – CAPACIDADE DE TRABALHO / EFICIÊNCIA COM A UTILIZAÇÃO DO SISS	82
FIGURA N.º 36 – IMPORTÂNCIA DO SISS PARA O DESEMPENHO /EFICÁCIA NO TRABALHO.....	82
FIGURA N.º 37 – IMPORTÂNCIA DO SISS PARA A QUALIDADE DO TRABALHO.....	83
FIGURA N.º 38 – QUALIDADE DO SERVIÇO DE INFRAESTRUTURA	83
FIGURA N.º 39 – QUALIDADE DA FORMAÇÃO E-LEARNING	84
FIGURA N.º 40 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO GLOBAL COM O SISS.....	85
FIGURA N.º 41 – ADEQUAÇÃO ÀS NECESSIDADES DO SIGA.....	85
FIGURA N.º 42 – FACILIDADE DE UTILIZAÇÃO DO SIGA	86
FIGURA N.º 43 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM SIGA.....	86
FIGURA N.º 44 – COMPARAÇÃO DA TAXA DE DISPONIBILIDADE DOS SERVIÇOS COM OUTROS ORGANISMOS DA AP	87
FIGURA N.º 45 – TAXA DE DISPONIBILIDADE DOS SERVIÇOS POR GRUPO DE SERVIÇOS	88
FIGURA N.º 46 – EVOLUÇÃO 2009-2011 DA TAXA DE DISPONIBILIDADE DE SERVIÇOS.....	88
FIGURA N.º 47 – ÍNDICE DE SATISFAÇÃO COM O SERVIÇO AO UTILIZADOR – GESTÃO DE INCIDENTES	89
FIGURA N.º 48 – ÍNDICE DE SATISFAÇÃO COM O SERVIÇO AO UTILIZADOR – GESTÃO DE PEDIDOS DE SERVIÇO	89
FIGURA N.º 49 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM A FORMAÇÃO PRESENCIAL	90
FIGURA N.º 50 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE PARTICIPANTES EM AÇÕES DE FORMAÇÃO E-LEARNING	91
FIGURA N.º 51 – ÍNDICE DE SATISFAÇÃO COM A FORMAÇÃO E-LEARNING	91

FIGURA N.º 52 – RESULTADOS DA “SATISFAÇÃO GLOBAL” DOS COLABORADORES 2008-2010	93
FIGURA N.º 53 – RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES – CONCILIAÇÃO VIDA PROFISSIONAL COM FAMILIAR	93
FIGURA N.º 54 – RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES – ENVOLVIMENTO ATIVO	94
FIGURA N.º 55 – RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES – NÍVEIS DE MOTIVAÇÃO	94
FIGURA N.º 56 – AVALIAÇÃO DA BOLSA DE AUDITORES INTERNOS.....	95
FIGURA N.º 57 – AVALIAÇÃO DA INICIATIVA “HÁ CONVERSA”	97
FIGURA N.º 58 – TAXA DE CONCRETIZAÇÃO DOS INDICADORES DOS PROCESSOS 2011.....	101
FIGURA N.º 59 – TAXA DE CONCRETIZAÇÃO DOS INDICADORES DOS PROCESSOS 2011 / POR PROCESSO	102
FIGURA N.º 60 – AUTOAVALIAÇÃO (MODELO EFQM) SÍNTESE DOS PONTOS FORTES E OPORTUNIDADES DE MELHORIA.....	106
FIGURA N.º 61 – COMPARAÇÃO DA TAXA DE COLABORADORES COM FORMAÇÃO SUPERIOR COM OUTROS ORGANISMOS DA AP	108
FIGURA N.º 62 – COMPARAÇÃO DA SATISFAÇÃO GLOBAL COM OUTROS ORGANISMOS DA AP	109
FIGURA N.º 63 – COMPARAÇÃO DA SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE TRABALHO COM OUTROS ORGANISMOS DA AP	109
FIGURA N.º 64 – EVOLUÇÃO DO PESO DA DESPESA DE FUNCIONAMENTO NA DESPESA TOTAL 2008-2010	110
FIGURA N.º 65 – PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO A FORNECEDORES 2008-2011	110
FIGURA N.º 66 – COMPARAÇÃO DA TAXA DE DISPONIBILIDADE DOS SERVIÇOS COM OUTROS ORGANISMOS DA AP	111
FIGURA N.º 67 – BENCHMARK DO DESEMPENHO DO SÍTIO DA SEGURANÇA SOCIAL	111
FIGURA N.º 68 – RESUMO DA REPRESENTAÇÃO NACIONAL DO II, IP.....	112
FIGURA N.º 69 – RESUMO DA REPRESENTAÇÃO INTERNACIONAL DO II, IP.....	113
FIGURA N.º 70 – RESULTADOS 2011 DO PROJETO “TERRITÓRIOS SUSTENTÁVEIS”.....	115
FIGURA N.º 71 – RESULTADOS DO SGRS DE 2011	117
FIGURA N.º 72 – EVOLUÇÃO DOS EFETIVOS DE PESSOAL AO SERVIÇO DO II, IP.....	122
FIGURA N.º 73 – DISTRIBUIÇÃO DOS EFETIVOS EM 2011 POR GRUPO PROFISSIONAL.....	123
FIGURA N.º 74 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE CONSULTAS E EXAMES COMPLEMENTARES DE DIAGNÓSTICO.....	123
FIGURA N.º 75 – EVOLUÇÃO DOS INDICADORES DE EXECUÇÃO DA FORMAÇÃO	124
FIGURA N.º 76 – COMPOSIÇÃO DO ORÇAMENTO CORRIGIDO 2011	128
FIGURA N.º 77 – POF: DISTRIBUIÇÃO POR FUNDOS DAS DESPESAS	128
FIGURA N.º 78 – EXECUÇÃO ORÇAMENTAL 2010/2011.....	129
FIGURA N.º 79 – EVOLUÇÃO MENSAL DA DESPESA 2011.....	129
FIGURA N.º 80 – COMPOSIÇÃO DA DESPESA EXECUTADA	130
FIGURA N.º 81 – EXECUÇÃO COMPARADA 2010 / 2011 DA DESPESA DE INVESTIMENTO	132
FIGURA N.º 82 – EVOLUÇÃO DA DESPESA DE INVESTIMENTO – 2007 A 2011.....	132
FIGURA N.º 83 – EXECUÇÃO 2011 DAS OPERAÇÕES COFINANCIADAS PELO SAMA	133
FIGURA N.º 84 – INDICADORES DE EXECUÇÃO – 2007 A 2011	133
FIGURA N.º 85 – N.º DE COLABORADORES DO II, IP. POR GÉNERO.....	134
FIGURA N.º 86 – N.º DE COLABORADORES DO II, IP. POR FUNÇÃO E GÉNERO	134
FIGURA N.º 87 – N.º DE COLABORADORES DO II, IP. POR ESCALÃO ETÁRIO	135
FIGURA N.º 88 – N.º DE COLABORADORES DO II, IP. POR NÍVEL DE ANTIGUIDADE.....	135
FIGURA N.º 89 – RESULTADO GLOBAL DO QUAR DO II, IP. 2011.....	140
FIGURA N.º 90 – RESULTADO DO QUAR DO II, IP. 2011 POR TIPO DE OBJETIVO	140

1 Nota Introdutória

O presente Relatório de Atividades do Instituto de Informática, IP. (II, IP.) relativo a 2011 foi elaborado de acordo com o Decreto-lei nº 183/96, de 27 de Setembro (que define orientações no sentido da elaboração do plano e relatório anuais) e com o disposto na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro (que estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública), bem como com as Linhas de Orientação Gerais do Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços (CCAS).

Em 2011 as principais orientações para a atividade do II, IP. decorreram da sua missão e atribuições, dos compromissos assumidos na Carta de Missão do Conselho Diretivo e do Plano Estratégico de Sistemas de Informação 2011-2013, comum a vários parceiros do ex-Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

Neste contexto foram prosseguidos os seguintes objetivos estratégicos:

- *Consolidar o Sistema de Informação da Segurança Social;*
- *Melhorar a satisfação dos clientes;*
- *Melhorar a eficácia e eficiência dos processos internos;*
- *Enriquecer o capital humano.*

O ano de 2011 foi marcado pela mudança de ciclo político após as eleições de Junho e por restrições orçamentais que tiveram impacto direto na atividade do II, IP. decorrentes de uma conjuntura condicionada pelo cumprimento dos objetivos e das medidas previstas no Programa de Assistência Económica e Financeira acordado com a União Europeia e com o Fundo Monetário Internacional.

Para assegurar a resposta às solicitações da Tutela e dos Clientes e Partes Interessadas do ex-Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (até Junho) / atual Ministério da Solidariedade e Segurança Social, bem como para garantir que os sistemas de informação da Segurança Social suportassem o conjunto de alterações legislativas ocorrido em 2011 e com forte impacto nos cidadãos e nas empresas, foi mantido o enfoque nos projetos e atividades aos seguintes níveis:

- *Manutenção e evolutiva e corretiva das aplicações do Sistema de Informação da Segurança Social (SISS), do Sistema de Informação Financeira (SIF) e do Sistema Estatístico da Segurança Social (SESS);*
- *Desenvolvimento de novas soluções e projetos no âmbito do SISS, SIF e SESS;*
- *Consolidação dos acordos de nível de serviços com os clientes;*
- *Consolidação do Sistema de Gestão do Relacionamento e da imagem e usabilidade dos canais de interação (Segurança Social Direta e Portal da Segurança Social) com o cidadão e empresas;*

- *Desenvolvimento de novos Datamarts e melhoria dos processos de qualidade dos dados, interoperabilidade e interconexão de dados com outros organismos da Administração Pública (AP);*
- *Prestação de serviços a outros organismos, nomeadamente ao nível de “hosting” da infraestrutura e da extensão, disponibilização e gestão de aplicações anteriormente desenvolvidas para o suporte à Rede de Atendimento da Segurança Social;*
- *Consolidação da gestão da infraestrutura no âmbito dos Datacenter de suporte à atividade do Sistema da Solidariedade e da Segurança Social, dos Sistemas distribuídos, da gestão da disponibilidade da capacidade e do suporte técnico local descentralizado por todo o Sistema da Solidariedade e da Segurança Social;*
- *Melhoria dos processos internos ao nível da definição da estratégia tecnológica, automatização das ferramentas de suporte à atividade e planeamento e monitorização de serviços de TI;*
- *Melhoria contínua do Sistema de Gestão Integrado com a renovação e a manutenção das certificações dos referenciais normativos ISO9001, 27001 e 20000, e a candidatura ao nível Recognised for Excellence (R4E) do modelo de Excelência da EFQM (entretanto bem sucedida com o reconhecimento R4E – 4 estrelas, obtido já em Março de 2012);*
- *Melhoria dos fluxos e processos internos de suporte, nomeadamente ao nível da integração de soluções entre áreas funcionais;*
- *Continuação da aposta ao nível do enriquecimento do capital humano, nomeadamente em ações de formação e ações de mentoring interno para qualificar os perfis tecnológicos relevantes para a concretização da missão e visão do II, IP. e para continuação da prestação de um serviço de excelência.*

A informação constante deste Relatório foi obtida a partir do Sistema Integrado de Gestão (SIG) que permite garantir a coerência entre os dados relativos ao desempenho Departamental e os dados analíticos respeitantes aos projetos e atividades que contribuem para operacionalizar os processos da cadeia de valor do II, I.P.

O ano de 2011 caracterizou-se pela confirmação da prestação de um serviço de excelência aos Clientes, reconhecido externamente por entidades independentes e pelos organismos da AP, pelo tipo e natureza das solicitações transversais e desafios colocados ao II, IP. e, finalmente, pela superação das metas definidas ao nível do desempenho organizacional, nomeadamente no âmbito do Quadro de Avaliação e Responsabilização de 2011 e do Balanced ScoreCard do II, IP.

Ao longo do presente Relatório de Atividades detalha-se a informação relativa aos projetos, atividades, concretizações e resultados decorrentes do desempenho do II, IP. em 2011 e para os quais contribuíram, primordialmente, o compromisso, a motivação, o empenho e a coesão de todas as pessoas, equipas e estruturas que integram o Instituto.

A todos se deve o Muito Bom desempenho do II, IP. em 2011.

2 O Instituto de Informática, IP.

2.1 Missão, Visão, Valores e Política da Qualidade, Segurança da Informação, Gestão de Serviços de TI e Responsabilidade Social

Missão e atribuições

O Instituto de Informática IP. (II, IP.) foi criado em 1999, dando continuidade ao trabalho de planeamento e preparatório da informatização do SISS, iniciado em 1997 pela estrutura de projeto “ONI – Organismo Nacional de Informática”.

Tendo mantido ao longo dos anos o mesmo referencial para a sua missão, foi atribuída ao II, IP., no quadro das linhas gerais do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC) e da Lei orgânica do MSSS (Decreto-Lei n.º 126/2011 de 29 de Dezembro), a missão de *“definir e propor as políticas e estratégias de tecnologias de informação e comunicação, garantindo o planeamento, conceção, execução e avaliação das iniciativas de informatização e atualização tecnológica do MSSS.”*

Para a concretização da sua missão, o II, IP. tem as seguintes atribuições:

- Elaborar o plano estratégico de sistemas de informação do MSSS;
- Definir e controlar o cumprimento de normas e procedimentos relativos à seleção, aquisição e utilização de infraestruturas tecnológicas e sistemas de informação;
- Assegurar a construção, gestão e operação de sistemas e infraestruturas na área de atuação transversal do MSSS, em articulação com os organismos numa lógica de serviços partilhados;
- Promover a unificação e a racionalização de métodos, recursos, processos e infraestruturas tecnológicas nos organismos do MSSS;
- Assegurar a articulação com os organismos com atribuições interministeriais na área das tecnologias de informação e comunicação;
- Prestar serviços a departamentos do sector da solidariedade e da segurança social, a outros departamentos da Administração Pública, a empresas públicas ou a entidades privadas, com base em adequados instrumentos contratuais que determinem, designadamente, os níveis de prestação e respetivas contrapartidas.

Visão

O II, IP. foi introduzindo no seu Sistema de Gestão Integrado (SGI) um conjunto de boas práticas de gestão, orientadas essencialmente para a satisfação das necessidades dos clientes e outras partes interessadas, dando corpo à sua visão enquanto referência no setor das tecnologias de

informação e comunicação:

“O Instituto de Informática, IP., pretende ser uma referência nacional das melhores práticas na concepção, desenvolvimento, implementação e operação de Sistemas de Informação.”

Valores

A Carta de Valores estabelece os princípios éticos e deontológicos que devem reger a atuação do II, IP., enquanto prestador de serviço público, nos seguintes termos:

“O Instituto de Informática, IP., rege-se por princípios de dedicação exclusiva ao serviço do interesse público, observando os valores fundamentais e princípios da atividade administrativa: legalidade, justiça, imparcialidade, competência, responsabilidade, proporcionalidade, transparência e boa-fé.”

Política da Qualidade, Segurança da Informação, Gestão de Serviços de TI e Responsabilidade Social

O SGI e a implementação de uma abordagem por processos têm a sua raiz no programa de certificação iniciado em 2004 com a adoção da CAF (*Common Assessment Framework*), como *framework* de referência para a realização de *assessment*/autoavaliações.

Os resultados das autoavaliações de 2004 e 2006 culminaram com o reconhecimento atribuído pela APQ/EFQM para o nível *Committed to Excellence*, em 2007, tendo em 2009 e já pela 2ª vez em 2012 sido alcançado o nível seguinte, o *Recognised for Excellence* – 4 estrelas.

Desde 2008 o SGI viu o seu âmbito sucessivamente alargado após a implementação do sistema de gestão da qualidade, sendo atualmente suportado por uma Política integrada de Qualidade, Segurança da Informação, Gestão de Serviços de TI e Responsabilidade Social nos seguintes termos:

“Melhorar continuamente a eficácia do seu Sistema de Gestão Integrado, através do desenvolvimento das competências dos seus colaboradores para a Gestão e Prestação de um Serviço de Excelência, e da aplicação da metodologia e do ciclo Plan- Do-Check-Act, sustentados no:

- *Estabelecimento, implementação e comunicação da Política, Objetivos e Planos;*
- *Avaliação e monitorização da conformidade e do desempenho;*
- *Melhoria contínua dos processos e resultados chave”.*

Este compromisso é traduzido pela:

- *Monitorização, avaliação e melhoria contínua do desempenho e dos resultados chave, incluindo o estabelecimento de parcerias e a implementação dos processos de inovação com recurso às melhores práticas e tecnologias disponíveis;*
- *Implementação do modelo de segurança da informação sustentado nas*

melhores práticas para assegurar a confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação, bem como, na gestão e avaliação dos riscos de acordo com os critérios definidos para o cumprimento da sua missão, para melhorar continuamente o Sistema de Gestão de Segurança da Informação.

As políticas para os sistemas de gestão da segurança da informação, gestão de serviços de TI e Responsabilidade Social estão desdobradas nos documentos de referência do II, IP., no âmbito do seu SGI.

2.2 Modelo de Gestão

Gestão flexível / Estrutura matricial

O II, IP. tem adotado mecanismos de gestão flexíveis e inovadores, cujos resultados são orientados para a satisfação das necessidades dos clientes, tendo este esforço sido reconhecido através das diversas certificações e reconhecimentos do SGI desde 2007.

O modelo de gestão organizacional não está restringido a uma estrutura meramente hierárquica, contemplando departamentos operacionais de negócio, que são suportados por departamentos e funções com um âmbito de atuação transversal.

Figura n.º 1 – Estrutura Matricial do II, IP.



Gestão por Objetivos / Planeamento e Controlo de Gestão

A Gestão por Objetivos adotada pelo II, IP. tem por base a orientação para resultados, tal como determinado pelo SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública).

Para um eficaz controlo de gestão está implementado o processo de monitorização periódica do desempenho assente no reporte regular dos níveis de desempenho alcançados para cada um dos objetivos fixados.

O desdobramento dos objetivos estratégicos até ao nível operacional é realizado de acordo com as seguintes etapas:

- Carta de Missão negociada entre a Tutela e o Conselho Diretivo;
- Planeamento estratégico sistemas de informação (PESI), com periodicidade trianual, de acordo com os planos estratégicos dos organismos do MSSS considerados no seu âmbito;
- Plano anual de atividades, que operacionaliza a estratégia definida;
- QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização), que contém os objetivos considerados mais relevantes para a avaliação de desempenho anual;
- Monitorização periódica do grau de execução do Plano de Atividades e dos projetos que dele fazem parte, do QUAR e da Carta de Missão;
- Relatório Anual de Atividades.

Balanced Scorecard

O sistema de avaliação de desempenho organizacional, com base no modelo de *Balanced Scorecard* (BSC), permite uma leitura global e integrada do desempenho do II,I.P., analisado e medido segundo as quatro perspetivas mais adequadas à atividade do Instituto e encaradas como mais representativas da evolução do cumprimento da sua missão organizacional:

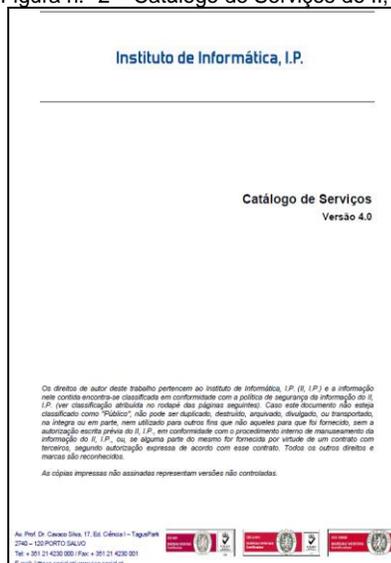
- Contribuição Corporativa;
- Utilizadores;
- Processos internos;
- Aprendizagem e Inovação.

Para assegurar o necessário alinhamento estratégico com a Carta de Missão, os objetivos e projetos são enquadrados nas quatro perspetivas do BSC acima indicadas. Para cada uma das quatro perspetivas são definidos, de acordo com os objetivos estratégicos plurianuais, os objetivos operacionais e respetivos indicadores, metas e os projetos em cada ano, garantindo-se, dessa forma, a ligação e a coerência entre as iniciativas operacionais (objetivos e projetos) e a estratégia da organização.

Catálogo de Serviços

O SGI tem como ferramenta fundamental de comunicação e de relacionamento com os clientes do II, IP. o catálogo de serviços, definido no âmbito do sistema de gestão de serviços de TI.

Figura n.º 2 – Catálogo de Serviços do II, I.P.



O catálogo de serviços documenta todos os serviços disponibilizados aos clientes (todas as Instituições a quem são prestados serviços), nele se integrando a sua descrição, as características e as condições necessárias para aceder aos serviços prestados. As principais componentes do catálogo de serviços são:

- Serviços de infraestruturas;
- Acesso e partilha de informação;
- Segurança da informação;
- Apoio ao utilizador;
- Ciclo de vida de equipamentos;
- Monitorização;
- Gestão da informação;
- Serviços de Formação;
- Serviços aplicativos;
- Serviços de Contact Center.

3 Autoavaliação

3.1 Análise conjuntural

Enquadramento

Numa conjuntura particularmente difícil o ano de 2011 colocou desafios acrescidos no quadro do funcionamento do II, IP., quer pelos condicionalismos transversais à AP, quer pela especificidade de alguns riscos e constrangimentos no âmbito da gestão de serviços de TI na AP.

Assim, e no **quadro de restrição orçamental** que vigorou com o Decreto-Lei da Execução Orçamental de 2011, foi fortemente condicionado o recurso a contratação externa de serviços de desenvolvimento de TI, uma vertente com um peso elevado na gestão de serviços de TI para suportar os serviços prestados pelo II, IP.

Por outro lado, e no **âmbito do recrutamento na AP**, foi constatada a dificuldade de recrutar os perfis com qualificação tecnológica exigida para dar cumprimento aos objetivos das equipas e dos acordos de nível de serviço estabelecidos com os clientes.

Finalmente, após as eleições de Junho de 2011, verificou-se a necessidade de responder a solicitações não planeadas e a requisitos do sistema de informação que decorreram sobretudo de nova legislação.

Acresce referir a saída por aposentação do Presidente do II, IP., tendo o CD permanecido apenas com os 2 Vogais que o integravam.

Análise SWOT

Aquando da revisão semestral do Plano de Atividades e do QUAR de 2011, e face aos constrangimentos e contexto acima resumidos, foi realizada uma análise *SWOT* para analisar a linha estratégica prosseguida até então e equacionar ajustamentos (essencialmente operacionais), até ao final do ano.

A análise SWOT permite identificar em 4 níveis de análise as **Forças** (S – *Strengths*), as **Fraquezas** (W – *Weaknesses*), as **Oportunidades** (O – *Opportunities*) e as **Ameaças** (T – *Threats*). Traduz uma análise dos cenários da envolvente externa e da realidade interna de uma organização e deram suporte ao diagnóstico da situação do II, IP. e à disponibilização de informação relevante para a avaliação estratégica e para a tomada de decisão visando o realinhamento operacional.

Resumem-se de seguida os principais resultados dessa análise, que permitiram focalizar o realinhamento estratégico e operacional face às condicionantes internas e externas. Foi avaliado o ambiente interno e externo para permitir maximizar as oportunidades e pontos fortes do II, I.P., e minimizar os pontos fracos, reduzindo em simultâneo os efeitos das ameaças.

Realça-se finalmente a pertinência deste exercício que contribuiu para que os compromissos assumidos com os clientes e ao nível do Programa de Certificação do SGI pelos referenciais normativos ISO9001, 27001 e 20000, não fossem colocados em causa.

Figura n.º 3 – Análise SWOT 2011

Forças	Fraquezas
Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> • Elevado <i>Know-How</i> Tecnológico; • Considerável experiência; • Conhecimento aprofundado do negócio • Utilização de Metodologias Standard; • Juventude e Qualificação dos recursos. 	Recursos Financeiros <ul style="list-style-type: none"> • Constrangimentos orçamentais; • Reduzida agilidade dos processos de gestão, nomeadamente, os de aquisição, comprometida por constrangimentos legais.
Infraestruturas <ul style="list-style-type: none"> • Elevada capacidade instalada; • Alta escalabilidade e flexibilidade; • Elevado desempenho; • Procedimentos de segurança; • Plano de continuidade de negócio. 	Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> • Escassez de recursos nas áreas tecnológicas; • Grande curva de aprendizagem para técnicos de desenvolvimento.
Organização <ul style="list-style-type: none"> • Certificação das boas práticas; • Sistema de gestão integrado; • Cultura centrada no cliente. 	Organização <ul style="list-style-type: none"> • Dependência tecnológica face a alguns fornecedores.
Oportunidades	Ameaças
Conjunturais <ul style="list-style-type: none"> • Elevada motivação para a racionalização e modernização da AP; • Elevada preocupação com a redução de custos; • Combate ao desperdício e à redundância de soluções; • Maior oferta de Recursos Humanos especializados; • Maiores estímulos ao desenvolvimento das potencialidades das TIC. 	Sector <ul style="list-style-type: none"> • Instabilidade dos requisitos funcionais do negócio; • Dificuldades numa oportuna definição de âmbitos e requisitos.
	Sistemas de Informação <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento exponencial das necessidades de informação; • Degradação dos níveis de serviço.
	Recursos humanos <ul style="list-style-type: none"> • Grande competitividade na AP e mercado privado que impede retenção de Recursos Humanos.

Reforço das linhas de ação

A partir da análise efetuada em termos de **forças e para maximizar as oportunidades** o II, IP., em coordenação com os seus parceiros de negócio, definiu um conjunto de ações estratégicas a **desenvolver nos próximos anos**, que tendo o PESI como referencial, permitem realinhar algumas iniciativas face à estratégia global de Sistemas de Informação para o MSSS e das quais se destacam:

- Ao nível dos **Sistemas de Informação**:
 - Desmaterialização e reengenharia dos processos de negócio;
 - Estudo do novo processo declarativo;
 - Gestão integrada do atendimento, independentemente do canal utilizado (telefónico, internet e presencial);
 - Investimento em aplicações de análise preditiva para combate à fraude e evasão contributiva;
 - Alargamento dos Sistemas de arrecadação e Controlo da Receita, de Suporte a Prestações, Ação Social e de Inspeção e Auditoria;
 - Incorporação de novos domínios de negócio no SISS, nomeadamente o Sistema de Informação de Pensões;
 - Desenvolvimento de novos processos de interoperabilidade, em especial ao nível do controlo da receita e da atribuição de prestações, desmaterialização, simplificação administrativa e qualidade dos serviços prestados ao cidadão e empresas.

- Ao nível da **Infraestrutura Tecnológica**:
 - Racionalização e rentabilização das infraestruturas centrais, locais e de comunicações, incluindo os recursos humanos associados;
 - Integração de novos parceiros na infraestrutura instalada.

No sentido de tirar o máximo partido das **forças** e para minimizar os efeitos das **ameaças**, o II, I.P. previu ações que vão no sentido de:

- **Reconverter os recursos humanos** internos privilegiando o aumento de competências nas áreas de análise e desenvolvimento;
- Investir na **sustentabilidade dos sistemas em produção**, nomeadamente na qualidade dos dados, eficácia e eficiência das aplicações, garantindo o cumprimento dos estágios de análise de viabilidade e análise de negócio, previamente à elaboração construção e implantação.

De forma a minimizar as **fraquezas** e em simultâneo aproveitar as **oportunidades** emergentes no mercado de trabalho, foi previsto:

- Propor à tutela o **reforço de recursos qualificados próprios** com vista a aumentar a capacidade de resposta nas áreas tecnológicas, em

detrimento da dependência face a contratação externa.

Finalmente, no sentido de minimizar ou ultrapassar as **fraquezas** e, tanto quanto possível, fazer face às **ameaças**, o II,I.P. pretende ainda:

- Alargar o tratamento de Histórico e Acessibilidade da Informação, libertando recursos “máquina” e permitindo uma resposta mais eficiente dos sistemas;
- Investir numa maior independência face a fornecedores não apenas de *hardware* mas também de *software*, nomeadamente através de uma estratégia de adoção progressiva de soluções suportadas em software “*open source*”.

Impacto direto no SGI em 2011

Com base na informação e avaliação realizadas foi decidido realinhar ou manter as seguintes abordagens em 2011:

- Manter o programa de certificação no que diz respeito aos referenciais normativos ISO9001 (renovação – auditoria de 3º ano), 27001 (auditoria de seguimento de 2º ano) e 20000 (auditoria de seguimento de 1º ano);
- Diferir a candidatura à renovação do reconhecimento pelo nível R4E da APQ/EFQM para Dezembro, com a consequente avaliação externa realizada no 1º trimestre de 2012, com a manutenção do reconhecimento R4E;
- Investir em 2011/2012 num Plano de Frequência de Ações de Formação ambicioso e criterioso, com enfoque na qualificação dos recursos ao nível das funções críticas do ciclo de vida de desenvolvimento de SI e que permita dar resposta às lacunas sentidas ao nível da contratação de recursos no seio da AP.

3.2 Balanced ScoreCard

Enquadramento

Em 2011 a metodologia *BSC* continuou a ser a base para a definição e desdobramento dos objetivos do II, IP. Foi seguida a metodologia descrita no ponto n.º 2.2 – Modelo de Gestão.

Nos pontos seguintes apresentam-se os resultados de 2011, por objetivo estratégico, por perspetiva do BSC e finalmente, a síntese global do resultado do BSC do II, IP.

Em termos globais o **resultado do BSC global do II, IP. foi de 100%**. No **anexo n.º 2** apresenta-se o quadro completo com os resultados do BSC de 2011.

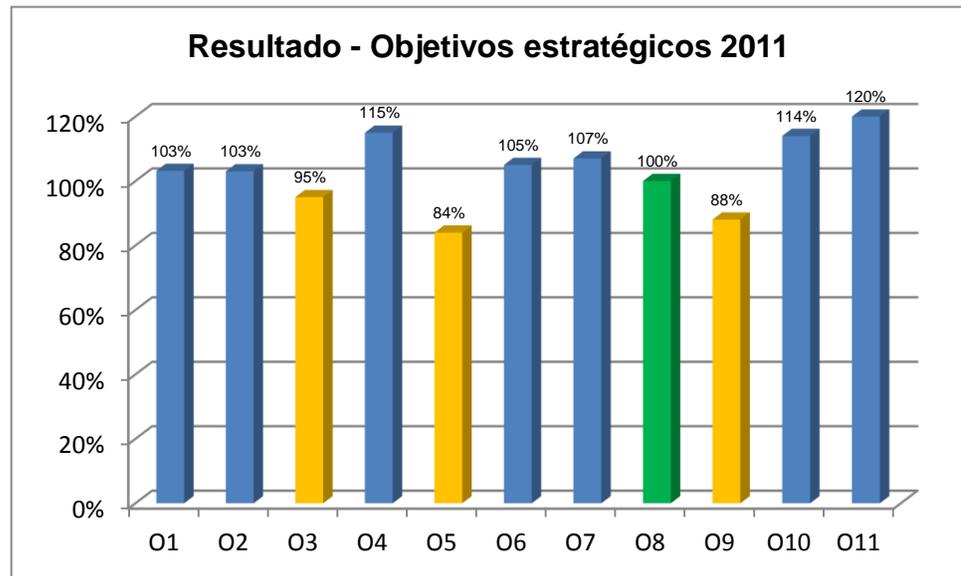
3.2.1 Resultados por Objetivo Estratégico 2011

Dos 11 objetivos estratégicos definidos para 2011 (descrição de cada objetivo na figura seguinte), 7 foram superados com resultados acima dos 100%, 1 foi cumprido a 100% e 3 tiveram 1 resultado abaixo dos 100%.

Figura n.º 4 – Objetivos estratégicos do II, IP. 2011

Objetivo estratégico 2011	Descrição
O1	Aumentar o nº de Subsistemas/aplicações em produção e o nº de novos módulos nos Subsistemas/aplicações em produção
O2	Implementar novos Datamarts no Sistema de Gestão da Informação
O3	Consolidar a Arquitetura Tecnológica Aplicacional
O4	Implementar ações de melhoria da qualidade dos dados
O5	Operacionalização da integração de infraestruturas no MTSS
O6	Assegurar 95% de resolução e implementação dos pedidos de 1ª prioridade de manutenção evolutiva e/ou corretiva acordados com o cliente e com cobertura orçamental
O7	Implementar ações de melhoria no Sistema de Relacionamento da Segurança Social
O8	Assegurar a melhor capacidade de resposta e disponibilidade das infraestruturas
O9	Otimizar os processos da cadeia de valor
O10	Desenvolver ações que promovam o incremento das competências dos colaboradores
O11	Desenvolver ações que promovam o incremento da motivação dos colaboradores

Figura n.º 5 – Resultado dos Objetivos estratégicos do II, IP. 2011



O objetivo n.º3 foi concretizado a 95%, sendo o desvio devido, essencialmente, a projetos em curso cuja taxa de execução dependia de processos de aquisição e da conseqüente alocação de recursos às equipas, e que foram condicionados por fatores e requisitos externos.

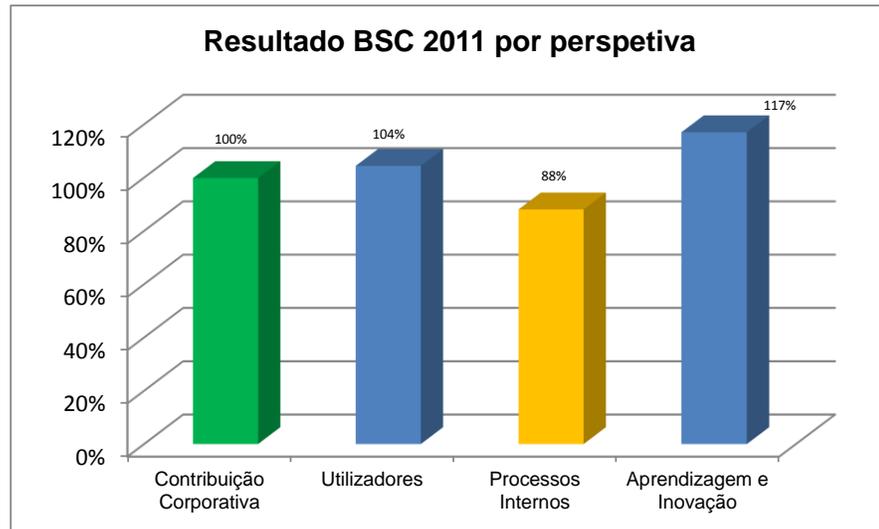
No que diz respeito ao objetivo n.º 5, cuja concretização foi de 84%, o desvio deveu-se sobretudo aos constrangimentos e disponibilidade dos organismos para as implementações necessários, resultantes das reestruturações, ainda no âmbito do PRACE, e mais recentemente, do PREMAC.

Finalmente, o objetivo n.º 9 com uma concretização de 88% deve o respetivo desvio aos condicionalismos para a contratação de recursos para as equipas, com impacto na reestruturação dos processos de administração geral e na consolidação das ferramentas de suporte aos processos internos.

3.2.2 Resultados por Perspetiva BSC

Relativamente às 4 perspetivas do BSC, verifica-se o cumprimento a 100% na perspetiva “Contribuição corporativa”, a superação nas perspetivas “Utilizadores” (104%) e “Aprendizagem e Inovação” (117%) e um desvio na perspetiva “Processos internos” (88%). O desvio verificado na perspetiva “Processos internos” decorre dos motivos apresentados no ponto precedente, para a justificação dos desvios do objetivo n.º 9.

Figura n.º 6 – Resultado do BSC do II, IP. 2011 por perspetiva



3.2.3 BSC global do II, IP.

O resultado global do BSC do II, IP. em 2011 foi de 100%, de acordo com a seguinte estrutura de ponderações de cada perspetiva e taxa de concretização dos objetivos:

Figura n.º 7 – Resultado global do BSC do II, IP. 2011

Perspetiva BSC	Resultado 2011	Peso no BSC Global	Resultado Global
Contribuição corporativa	100%	60%	100%
Utilizadores	104%	20%	
Processos internos	88%	15%	
Aprendizagem e Inovação	117%	5%	

3.3 Quadro de Avaliação e Responsabilização

3.3.1 Estratégia, objetivos e resultados

Enquadramento

De acordo com a Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro a avaliação de desempenho de cada serviço assenta num quadro de avaliação e responsabilização (QUAR), sujeito a avaliação permanente e atualizado a partir dos sistemas de informação do serviço.

São assim evidenciados, a missão do serviço, os objetivos estratégicos plurianuais, os objetivos operacionais fixados anualmente, os indicadores de desempenho e as respetivas fontes de verificação, bem como os meios disponíveis, o grau de realização dos resultados, a identificação dos desvios e respetivas causas, sendo proposta a avaliação final do serviço.

Para o QUAR de 2011 do II, IP. foram considerados os seguintes objetivos estratégicos plurianuais constantes da Carta de Missão 2009-2012:

- Consolidar o Sistema de Informação da Segurança Social;
- Melhorar a satisfação dos utentes do Sistema de Informação da Segurança Social;
- Melhorar a eficácia e a eficiência dos processos internos;
- Enriquecer o Capital Humano.

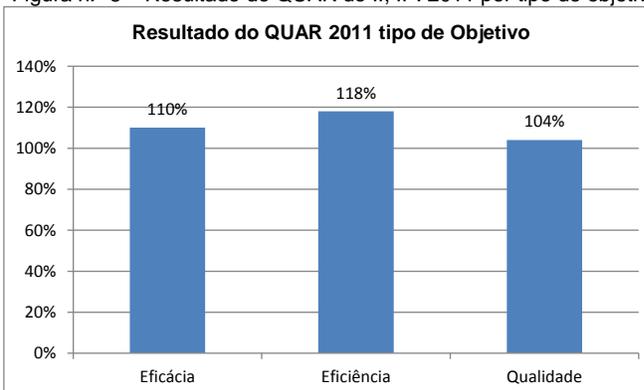
Os objetivos operacionais foram desdobrados a partir das linhas estratégicas e dos objetivos operacionais constantes da Carta de Missão acima referida, de acordo com o disposto na Lei quanto aos três parâmetros a considerar: **Objetivos de Eficácia, Objetivos de Eficiência e Objetivos de Qualidade.**

A monitorização do QUAR foi realizada trimestralmente, tendo sido elaborado o respetivo reporte, tal como previsto na Lei.

Resultados do QUAR 2011

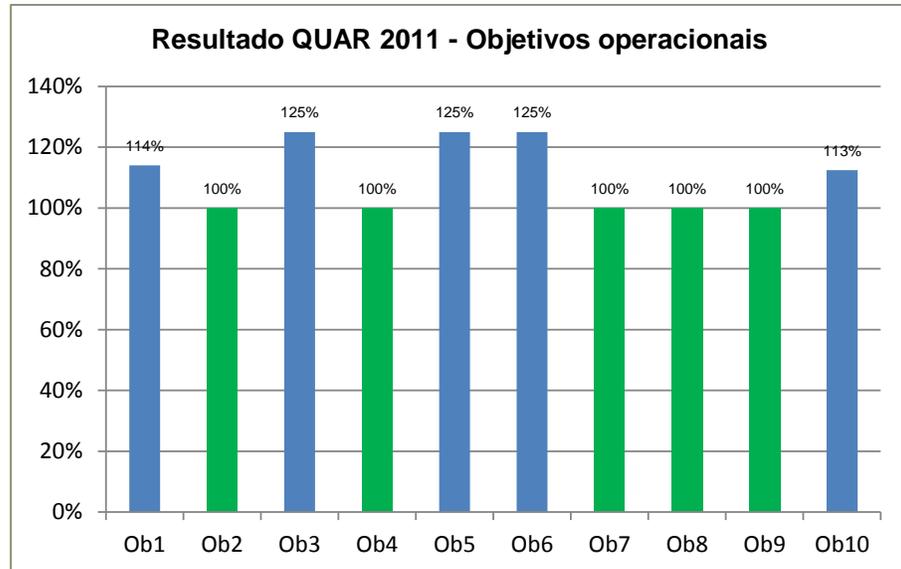
Os dez objetivos operacionais e os treze indicadores do QUAR 2011 foram monitorizados trimestralmente, com reporte ao Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP). O resultado global do QUAR em 2011 foi de **111%**, com a seguinte taxa de realização por tipo de objetivo:

Figura n.º 8 – Resultado do QUAR do II, IP. 2011 por tipo de objetivo



No **anexo n.º 3** apresenta-se o **resultado global do QUAR 2011**, para cada objetivo e indicador, no *template*. Base definido pelo GEP.

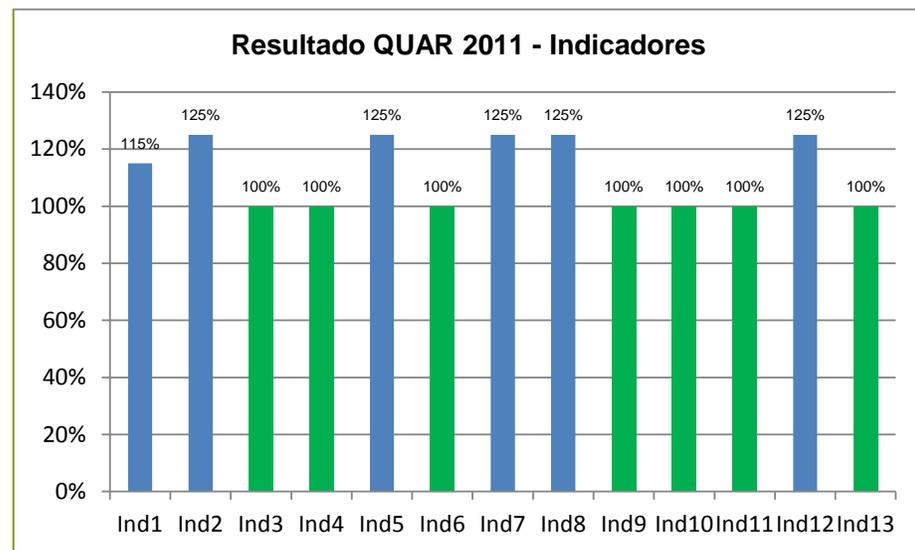
Figura n.º 9 – Resultado do QUAR do II, IP. 2011 – Objetivos operacionais



No que diz respeito aos **objetivos** foram concretizadas 50% das metas definidas e foram superadas igualmente 50%.

Em termos dos resultados dos **indicadores**, verifica-se que 46% foram superados e 54% concretizados.

Figura n.º 10 – Resultado do QUAR do II, IP. 2011 – Indicadores



Apresenta-se de seguida o resultado do QUAR 2011 detalhado por objetivo e indicador, com o respetivo desvio face à meta.

Critério Eficácia – 110%

Objetivo n.º 1 - Aumentar o nº de Subsistemas/aplicações/módulos em Produção

Indicador do QUAR	Meta	Tolerância	Resultado	Desvio (%)
Nº de novos projetos plataforma SISS	5	2	8	+15%
Nº de novos projetos plataforma SAP	2	1	4	+25%
Nº de novos Datamarts plataforma SESS	2	1	5	0%

Objetivo n.º 2 - Implementar ações de melhoria no Sistema de Relacionamento da Segurança Social

Indicador do QUAR	Meta	Tolerância	Resultado	Desvio (%)
Nº de novos projetos	2	1	2	0%

Critério Eficiência – 118%

Objetivo n.º 3 - Aumentar o nº de serviços disponíveis na Segurança Social Direta

Indicador do QUAR	Meta	Tolerância	Resultado	Desvio (%)
Nº de novos serviços	2	1	4	+25%

Objetivo n.º 4 - Implementar processos de automatismo de gestão interna

Indicador do QUAR	Meta	Tolerância	Resultado	Desvio (%)
Nº de processos internos automatizados	1	0	1	0%

Objetivo n.º 5 - Assegurar 95% de resolução e implementação dos pedidos de 1ª prioridade de manutenção evolutiva e/ou corretiva acordados com o cliente até 30/9/2011 e com cobertura orçamental

Indicador do QUAR	Meta	Tolerância	Resultado	Desvio (%)
% de resolução de pedidos de 1ª prioridade	93%	3%	100%	+25%

Objetivo n.º 6 - Garantir um tempo médio de espera por atendimento no Contact Center do II

Indicador do QUAR	Meta	Tolerância	Resultado	Desvio (%)
Tempo médio espera (segs)	20	4	13	+25%

Objetivo n.º 7 - % Disponibilidade (tempo) dos sistemas e aplicações do negócio para a Segurança Social Direta

Indicador do QUAR	Meta	Tolerância	Resultado	Desvio (%)
Nº horas de disponibilidade / 24 horas	98%	1%	98%	0%

Critério Qualidade – 104%**Objetivo n.º 8 - Implementar ações de melhoria de qualidade de dados**

Indicador do QUAR	Meta	Tolerância	Resultado	Desvio (%)
Nº de processos concretizados	5	1	6	0%

Objetivo n.º 9 - Otimizar os processos da cadeia de valor

Indicador do QUAR	Meta	Tolerância	Resultado	Desvio (%)
Nº de processos modelados	2	1	2	0%

Objetivo n.º 10 - Enriquecer o capital humano

Indicador do QUAR	Meta	Tolerância	Resultado	Desvio (%)
% Colaboradores participantes em ações de formação	50%	10%	83%	+25%
% Colaboradores participantes em iniciativas de Segurança e Higiene no Trabalho	50%	10%	60%	0%

Resumo do desempenho do QUAR em 2011

No seguimento dos pontos anteriores é possível constatar o bom nível de desempenho do II, IP. no âmbito do QUAR 2011. Com efeito verificou-se:

- A superação (acima dos 100%) para todos os tipos de objetivos considerados (eficácia: 110%; eficiência: 118%; qualidade: 104%);
- Todos os objetivos foram concretizados ou superados: dos 10 objetivos propostos, foram superados 50% e concretizados 50%;
- Todos os indicadores foram concretizados ou superados: dos 13 indicadores, 7 foram concretizados e 6 superados.

3.3.2 Meios disponíveis – recursos humanos e financeiros (execução)

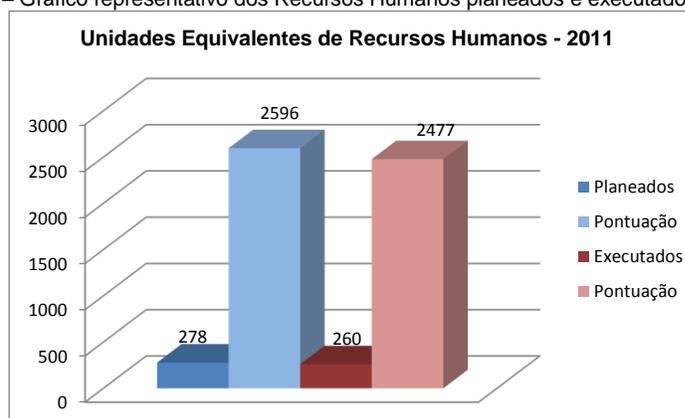
Recursos Humanos

Ao nível dos recursos humanos, as unidades equivalentes de recursos humanos executadas em 2011 representam um diferencial negativo de menos 4,6% face às unidades equivalentes de recursos humanos planeadas em 2011 (bem como, um diferencial negativo de menos 3,4% face às unidades equivalentes de recursos humanos executadas em 2010), conforme tabela abaixo.

Figura n.º 11 – Recursos Humanos planeados e executados em 31-12-2011

Recursos Humanos	Pontuação	2011			
		Planeados	Pontuação	Executados	Pontuação
Dirigentes	20	3	60	2	40
Dirigentes - Direcção intermédia	16	18	288	21	336
Assessores	12	5	60	0	0
Técnicos senior	12	6	72	13	156
Técnicos	9	208	1872	195	1755
Apoio técnico	8	18	144	15	120
Técnicos administrativos	5	20	100	14	70
Total		278	2596	260	2477

Figura n.º 12 – Gráfico representativo dos Recursos Humanos planeados e executados em 31-12-2011



Face à diferença percentual do orçamento estimado versus executado (ver ponto n.º 3.8.3), constata-se que, particularmente nos 2 últimos anos, foi necessário potenciar a gestão mais eficiente dos recursos humanos, fazendo “mais com menos”. Salieta-se o défice ao nível dos recursos com perfil essencialmente tecnológico, com 195 recursos executados face a 208 planeados, o que corrobora a referência no parágrafo anterior, dado serem estas as categorias onde se integram os perfis tecnológicos do II, IP. para a realização dos seus processos de negócio. Com menos recursos humanos, foi ainda assim possível concretizar os objetivos estratégicos e operacionais a que o II, IP. se propôs.

Para 2012, e tal como decorre do plano de atividades proposto à tutela, procurar-se-á reforçar o grupo profissional “Técnico”, quer ao nível de “Técnico Sénior”, quer ao nível dos perfis tecnológicos, para ir de encontro às diretrizes do PESI 2011-2013 e reduzir a taxa de contratação de prestação de serviços externos.

No capítulo 3.8 – “Gestão de Recursos”, no ponto n.º 3.8.1 - “Recursos Humanos” apresenta-se informação mais detalhada sobre os resultados a este nível em 2011.

**Recursos
Financeiros**

A informação no âmbito dos recursos financeiros está agregada e é detalhada no ponto n.º 3.8.3 – “Gestão de Recursos Financeiros”.

3.3.3 Fontes de verificação

Enquadramento

O II, IP. tem adotado continuamente, e desde 2004, um conjunto de ferramentas de suporte aos processos de controlo e monitorização que permitem assegurar uma maior integridade da informação, uma melhoria na gestão da sua disponibilidade para quem dela necessita, salvaguardando os requisitos de confidencialidade para dar resposta às políticas da segurança da informação.

Para além do Sistema Integrado de Gestão (SIG) que está implementado desde 2004, e que permitiu automatizar uma parte dos processos de monitorização e controlo, salientam-se as iniciativas e projetos atualmente em curso no âmbito da contabilidade analítica e da solução SAP/PS (SAP – Project System).

Na figura seguinte apresenta-se a listagem das fontes de verificação consideradas para o QUAR de 2011.

Figura n.º 13 – Fontes de Verificação – QUAR 2011

Objetivo	Fonte de verificação
Objetivo 1	% de execução dos planos de projeto – SIG
Objetivo 2	% de execução dos planos de projeto- SIG
Objetivo 3	% de execução dos planos de projeto – SIG
Objetivo 4	% de execução dos planos de projeto – SIG
Objetivo 5	Ferramenta de monitorização
Objetivo 6	Ferramenta de monitorização
Objetivo 7	Ferramenta de monitorização
Objetivo 8	% de execução dos planos de projeto – SIG
Objetivo 9	Ferramenta de modelação
Objetivo 10	SAP-RH

3.4 Avaliação do Sistema de Controlo Interno

Enquadramento

O II, IP. tem implementado um sistema de controlo interno para apoiar a concretização dos objetivos de gestão e assegurar o alinhamento com as políticas definidas, a salvaguarda dos ativos, a prevenção e deteção de fraudes e erros, a precisão e plenitude dos registos contabilísticos e a atempada preparação de informação financeira fidedigna.

O sistema de controlo interno do II, I.P. tem como principais componentes:

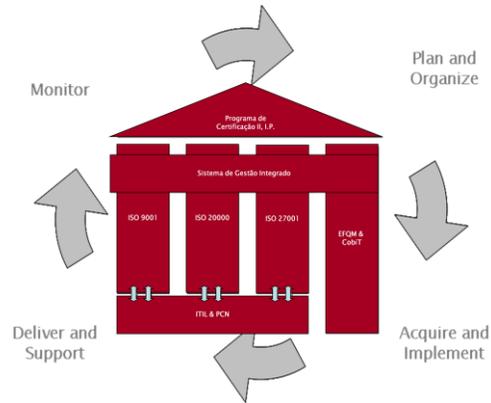
- a definição de autoridade e delegação de responsabilidades;
- a segregação de funções;
- o controlo das operações;
- a organização da documentação;
- a realização de auditorias independentes.

Com a implementação e monitorização do SGI, o II, IP. assegura o alinhamento entre 3 referenciais normativos – gestão da qualidade (ISO 9001), gestão da segurança da informação (ISO/IEC 27001) e gestão e serviços de TI (ISO/IEC 20000), com a utilização de *framework* de referência para gestão e monitorização dos controlos internos da organização.

Para além das normas ISO/IEC referidas, o SGI do II, IP. incorpora também as boas-práticas da ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), gerida pelo OGC (*Office for Government Commerce*) do governo do Reino Unido, que é o modelo mundialmente mais utilizado para identificar, planear, fornecer e manter serviços de TI. O Modelo de Governação das TI do II, IP baseia-se no CobiT (*Control Objectives for IT*) do ISACA (*Information Systems Audit and Control Association*), que é um modelo abrangente para o alinhamento dos requisitos de controlo, tecnologia e riscos do negócio. O II, IP. é frequentemente auditado para avaliação da maturidade segundo o CobiT, no âmbito de auditorias aos sistemas de informação, internas e externas.

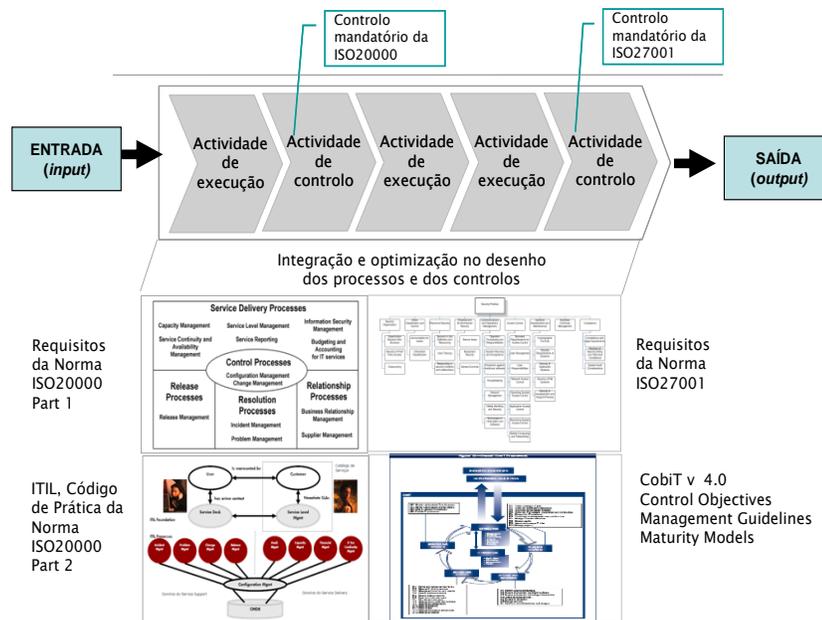
A melhoria organizacional, nos processos e na maturidade das práticas é monitorizada ao nível dos vários domínios do desenvolvimento de SI e de IT *Governance*:

Figura n.º 14 – Modelo de Governança de SI do II, IP.



O esquema seguinte traduz a abordagem metodológica, integrada, em vigor no II, IP. e aplicável ao SGI:

Figura n.º 15 – Sistema de Gestão Integrado do II, IP.



Nos pontos seguintes salientam-se os aspetos mais relevantes do Sistema de Controlo Interno implementado no II, IP., de acordo com as orientações emanadas pelo Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços (CCAS) e pelo GEP, nomeadamente com a apresentação da informação numa estrutura baseada e similar à tabela do respetivo Anexo A.

1. Ambiente de controlo

1.1 - Estão claramente definidas as especificações técnicas do sistema de controlo interno?

SIM.

As equipas de planeamento / controlo interno e auditoria e qualidade garantem funcionalmente a eficácia e o cumprimento dos requisitos e especificações técnicas do SGI.

Os principais componentes do sistema de controlo interno do II assentam na monitorização da execução do orçamento, replaneamento da atividade prevista e acompanhamento e monitorização do desempenho nas várias perspetivas de avaliação: BSC, QUAR, Carta de Missão; igualmente é avaliada a evolução dos projetos e/ou iniciativas e o desempenho dos indicadores associados aos processos da Cadeia de Valor do II.

Todos os departamentos participam neste processo, sendo a avaliação comunicada à organização, permitindo aos diversos níveis da gestão implementar ações preventivas e/ou corretivas, e assegurar o alinhamento da organização com a estratégia.

As especificações técnicas do sistema de controlo interno estão definidas no Manual da Qualidade e nas políticas do SGI:

- Política da qualidade; Política da Segurança da Informação; Política da gestão de serviços de TI; Política da responsabilidade social; Política da melhoria contínua; Política de planeamento e custeio de serviços; Política de gestão e entregas; Política de alterações de emergência; Política de gestão de configurações.

As políticas materializam-se através dos processos e procedimentos implementados para suportar a atividade e missão do II, I.P., salientando-se pelo seu papel ao nível do controlo interno, os seguintes: Planeamento estratégico e operacional; Gestão orçamental; Gestão de projetos; Avaliação de desempenho organizacional; Gestão financeira e administrativa, Gestão de aquisições e contratos; Gestão de níveis de serviço; Riscos e segurança.

A Cadeia de Valor do II, I.P. é constituída por um conjunto processos e respetivas interfaces através dos quais o II, IP. cria o valor dos produtos e serviços que disponibiliza aos seus clientes, e assegura o controlo da atividade desenvolvida. As especificações técnicas estão claramente definidas, documentadas, comunicadas e compreendidas por todos os colaboradores. Toda a Cadeia de Valor está documentada em Processos e Procedimentos.

Na Intranet do II, I.P. pode ser consultada a documentação referente a:

- Políticas; Manuais; Procedimentos; Normas; Guias de Orientação.

Da documentação constam os seguintes processos e procedimentos:

Processos de Gestão

- Gestão da Relação com Clientes; Gestão Orçamental; Planeamento Estratégico e Operacional

Processos de Realização

- Gestão de Alterações; Gestão de Projetos; Gestão de entregas; Gestão de Configurações; Gestão de Capacidade; Gestão da Disponibilidade; Gestão da Continuidade; Gestão de Operações; Gestão de Informação; Gestão da Segurança de Informação; Gestão de Riscos; Gestão de Incidentes; Gestão de Problemas; Gestão dos Níveis de Serviço.

Processo de suporte

- Formação e Desenvolvimento; Avaliação de Desempenho; Recrutamento e Seleção; Gestão Administrativa de Pessoal; Gestão de Aquisições e Contratos; Contabilidade; Fluxos Financeiros; Gestão Administrativa.

1.2 - É efetuada internamente uma verificação efetiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?

SIM.

Existem vários mecanismos e processos para dar resposta à verificação da legalidade, regularidade e boa gestão:

- Atividade desenvolvida no Departamento de Administração Geral;
- Processos e procedimentos da área de aquisições e contratos;
- Auditorias Internas ao SGI (periódicas – em 2010 foi realizada uma auditoria integrada a todos os processos do SGI);
- Revisão do SGI pela gestão de topo (periodicidade anual).

1.3 - Os elementos da equipa de controlo e auditoria possuem a habilitação necessária para o exercício da função?

SIM.

As equipas auditoras estão acreditadas de acordo com os requisitos da norma ISO19011 e que constam do procedimento “II 005 005 Auditorias Internas”, bem como de acordo com os requisitos específicos dos normativos e referenciais internacionais no caso das normas ISO/IEC 27001 e ISO/IEC 20000.

90% dos colaboradores destas equipas possuem licenciatura, formação pós-graduada e/ou mestrado em áreas adequadas ao desempenho das funções. Todos os colaboradores possuem experiência profissional superior a 5 anos nas funções que desempenham; ao nível das equipas auditoras, todos os auditores possuem experiência de pelo menos 2 anos na função de auditor interno. 30% dos auditores possuem têm certificados internacionais de auditoria, de acordo com os referenciais ISO/IEC 27001 e ISO/IEC 20000. Finalmente, e ao nível da auditoria a sistemas de informação, a equipa auditora interna possui formação para realizar auditorias a sistemas de informação e o gestor da conformidade possui formação específica na

Framework CobiT.

Desde 2010 está implementado um procedimento para avaliação dos auditores internos e para a avaliação da satisfação com o desempenho da sua função.

1.4 - Estão claramente definidos valores éticos e de integridade que regem o serviço (ex. códigos de ética e de conduta, carta do utente, princípios de bom governo)?

SIM.

Estão definidos e divulgados, a missão, visão e valores do II, IP., bem como as políticas da qualidade, segurança da informação, gestão de serviços de TI e responsabilidade social (cfr. ponto nº 2.1 do presente relatório). Foram definidos em 2010 e consolidados em 2011, de acordo com a norma de referência NP 4469-1, os princípios da responsabilidade social. Todas as políticas estão disponíveis e são atualizadas aquando da revisão pela gestão, no manual da qualidade, acessível a todo o II, IP. na intranet e área partilhada.

A missão, visão e valores, bem como as políticas do SGI estão divulgadas nos painéis e brochuras do II,IP., na documentação externa (referência em página própria), na intranet e no sítio institucional.

1.5 - Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?

SIM.

As necessidades de formação são anualmente identificadas e sistematizadas entre colaboradores e Dirigentes Intermédios, e resultam na aprovação do Plano de Formação. O Processo de Gestão da Formação descreve a respetiva política; é elaborado o Plano Anual de Formação, com base na avaliação de desempenho individual, nos objetivos definidos e nas necessidades do serviço. As ações de formação permitem desenvolver as competências chave e dão resposta às necessidades de competências presentes e futuras do II, IP.

O plano de formação dá assim resposta ao PESI 2001-2013, no âmbito da qualificação e desenvolvimento de competências para o desempenho das funções identificadas como nucleares para a concretização da missão do II, IP., em que 69% são *skills* tecnológicos e 15% *skills* a nível de técnico superior para funções de apoio à gestão e administração geral.

Na tabela seguinte resume-se o investimento em formação nos últimos 3 anos, sendo de realçar a manutenção de uma taxa de participação superior a 1 ação por colaborador, apesar das restrições orçamentais em 2011, que reduziram significativamente o orçamento disponível para ações de formação e qualificação.

Figura n.º 16 – Formação no II, IP. – Comparação 2009-2011

	2009	2010	2011
Nº de Participações em Ações de Formação Realizadas	649	347	364
Nº de Colaboradores	264	276	260
Taxa de Participação	2,46	1,26	1,40
Investimento Formação (€)	234.867,67	179.034,89	19.100,13

1.6 - Estão claramente definidos e estabelecidos contactos regulares entre a direção e os dirigentes das unidades orgânicas?

SIM.

São realizadas reuniões periódicas de avaliação e revisão de objetivos e processos, nomeadamente o follow-up mensal do desempenho do SGI, as reuniões trimestrais de avaliação do desempenho organizacional e a reunião anual de revisão do SGI pela gestão.

Está igualmente implementado um conjunto de iniciativas designadas de “CD +Próximo” que inclui:

Despacho semanal - Semanalmente é organizada uma agenda de “despacho” com os assuntos que são discutidos e aprovados em reunião realizada entre os membros do Conselho Diretivo e à qual são chamados os Dirigentes envolvidos em cada temática;

Reuniões com os Departamentos – realização de reuniões mensais do CD com os colaboradores de um Departamento para partilha de informações e opiniões;

Reunião de Dirigentes - Trimestralmente é apurado o grau de evolução dos objetivos aos vários níveis, obtendo assim um ponto de situação relativo aos objetivos departamentais, estratégicos, QUAR e Carta de Missão;

Reunião Kiick-off - Reunião-geral anual para balanço da atividade do ano anterior e perspetivas para o ano seguinte;

Boas-vindas a Novos Colaboradores - No primeiro dia em funções, os novos colaboradores do II, IP. recebem pessoalmente as boas-vindas formuladas por um dos elementos do Conselho Diretivo;

Dia do Instituto - Conjunto de iniciativas dirigidas aos colaboradores, de que fazem parte a “Entrega de Diplomas pelos 10 Anos de Instituto” e a “Escolha do Colaborador do Ano”;

Política de “Porta Aberta” - Disponibilidade dos elementos do Conselho Diretivo para poderem receber colaboradores que assim o desejem.



1.7 - O serviço foi objeto de ações de auditoria e controlo externo?

SIM.

Em 2011 foram realizadas as seguintes auditorias externas:

Figura n.º 17 – Resumo das Auditorias Externas em 2011

Entidade Auditora	Âmbito da auditoria
IGMSSS	Auditoria à atribuição do subsídio de doença (ação conjunta com a Inspeção da Saúde não tendo visado especificamente o II, IP. A colaboração foi realizada através do fornecimento de dados).
IGMSSS	Auditoria ao trabalho extraordinário, ajudas de custo, transportes e alimentação.
Tribunal de Contas	Acompanhamento da Conta da Segurança Social (resposta às recomendações formuladas nos Pareceres da Conta da Segurança Social).
Bureau Veritas	Sistema Integrado de Gestão Certificação pelos referenciais normativos NP EN ISO9001:2008 (renovação); ISO/IEC 27001:2005 (acompanhamento 2º ano) e ISO/IEC 20000-1:2005 (acompanhamento 3º ano).

2. Estrutura Organizacional

2.1 - A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?

SIM.

A estrutura organizacional está organizada de acordo com os estatutos do II, IP.

O II, I.P. é dirigido por um Conselho Diretivo, constituído por um Presidente e dois Vogais e estrutura-se em Departamentos e estes em Áreas, dirigidos, respetivamente, por Diretores de Departamento e Coordenadores de Área.

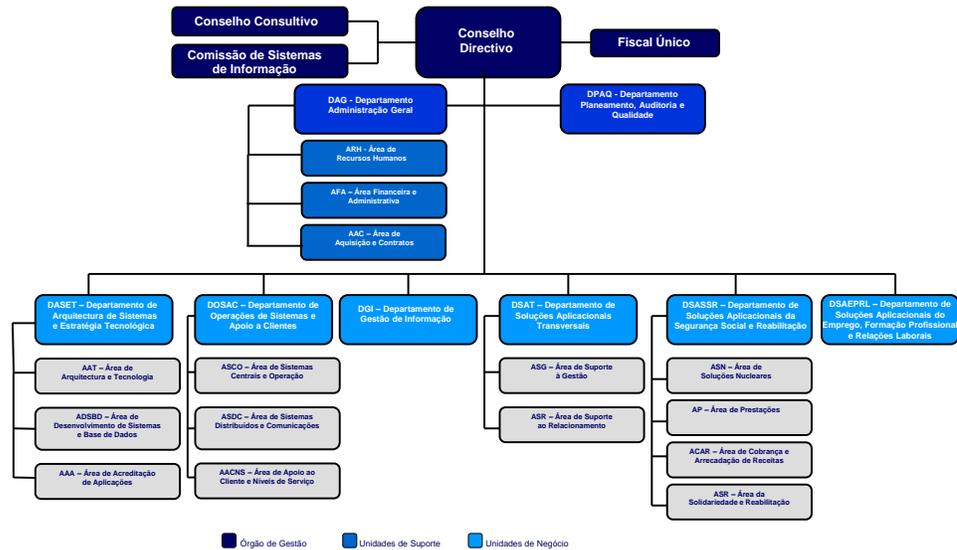
A atividade do II, IP., no relacionamento com as entidades a quem presta serviços e na gestão das soluções aplicacionais, desenvolve-se através de estruturas de projeto, de natureza não permanente, criadas por deliberação do Conselho Diretivo, que define os respetivos objetivos e competências.

Do ponto de vista da gestão da atividade de fornecimento de produtos e serviços foi definido e mapeado o conjunto de processos da cadeia de valor, tendo sido nomeados os responsáveis de processo, que gerem e monitorizam o seu desempenho de acordo com a estratégia definida

superiormente e com os requisitos do SGI.

Na figura seguinte apresenta-se o organograma do II, IP.

Figura n.º 18 – Organograma do II, IP.



Estão previstos na Lei orgânica do II, I.P., para além do Conselho Directivo, os seguintes órgãos:

- O Conselho Consultivo;
- A Comissão de Sistemas de Informação;
- O Fiscal Único.

O Conselho Consultivo é o órgão de consulta, apoio e participação na definição das linhas gerais de atuação do II, IP., e nas tomadas de decisão do Conselho Directivo. É constituído pelos dirigentes máximos dos organismos integrados nas administrações direta e indireta do MSSS e por um representante de cada um dos parceiros sociais.

A Comissão de Sistemas de Informação é um órgão de consulta e apoio técnico, ao Conselho Directivo, na definição da intervenção nas áreas do planeamento operacional dos sistemas de informação e infraestrutura tecnológica, gestão de riscos e de segurança de informação, gestão de recursos e avaliação do desempenho das tecnologias de informação, competindo-lhe, ainda, avaliar e propor a implementação de soluções e processos tecnológicos e aplicativos de forma a dar resposta às necessidades de cada organismo do MSSS e a acolher as boas práticas dos modelos de governação de tecnologias de informação.

O Fiscal único é o órgão responsável pelo controlo da legalidade, da regularidade e da boa gestão financeira e patrimonial (ainda não se encontra nomeado).

2.2 - Qual a percentagem de colaboradores do serviço avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3?

Resultado: 100%.

Todos os colaboradores do II, IP. foram avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3.

2.3 - Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma ação de formação?

Resultado: 83%.

No ano de 2011, 83% colaboradores frequentaram pelo menos 1 ação de formação. Este resultado evidencia o alinhamento com o objetivo estratégico “Enriquecer o capital humano”, constante da Carta de Missão do Conselho Diretivo para o triénio 2009-2012 e com o objetivo do QUAR para 2011, cujo valor crítico era de 70%, para uma meta de 50% com tolerância de 10%.

3. Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço

3.1 - Existem manuais de procedimentos internos?

SIM.

Para dar resposta aos requisitos dos clientes, às especificações e requisitos legais e ao desdobramento das políticas integradas da qualidade, segurança da informação, gestão e serviços de TI e responsabilidade social, foi estabelecido, documentado, implementado e é monitorizado o SGI, conforme os requisitos expressos no manual da qualidade.

No âmbito da gestão documental do SGI, estão identificados e descritos os macroprocessos e processos da cadeia de valor do II, IP., os responsáveis de cada processo, as respetivas atividades, interfaces e fluxos, a missão, as políticas, os indicadores, metas e os procedimentos que permitem assegurar a operacionalização dos processos no dia-a-dia.

São ainda identificadas as funções e recursos necessários para o desempenho eficaz dos processos e para a sua gestão eficiente.

A gestão dos processos é realizada de acordo com os requisitos das normas de referência do SGI, a NP EN ISO9001:2008, a ISO/IEC 27001:2005, ISO/IEC20000-1:2005 e NP 4469-1:2008 no caso da gestão da responsabilidade social.

No âmbito do sistema de gestão da segurança da informação estão

definidas as políticas e políticas detalhadas da segurança da informação, bem como todos os procedimentos e controlos para dar resposta ao respetivo ciclo PDCA.

No âmbito da gestão de serviços de TI, a partir do catálogo de serviços e dos acordos de nível de serviço, são operacionalizados os processos para dar resposta ao ciclo de planeamento e monitorização da gestão e serviços de TI, de acordo com o referencial normativo ISO/IEC20000-1:2005 e com a *framework* ITIL v3.

Finalmente, no âmbito da gestão da responsabilidade social foram definidos os procedimentos operacionais que permitem integrar as iniciativas e projetos das várias dimensões consideradas para o SGRS.

3.2 - A competência para autorização da despesa está claramente definida e formalizada?

SIM.

A competência para autorização da despesa está claramente definida através do despacho do Conselho Diretivo publicado em Diário da República, sendo igualmente formalizada no âmbito do processo e dos procedimentos da Gestão de Aquisições e Contratos.

3.3 - É elaborado anualmente um plano de compras?

SIM.

É elaborado um Plano Anual de Aquisições, em estreito alinhamento com a gestão orçamental e com as orientações para elaboração do orçamento. Atendendo às necessidades decorrentes dos novos projetos e às de manutenção corretiva e evolutiva, são previstos anualmente os encargos com as rubricas com maior peso no orçamento, em termos de aquisição e bens e serviços de *software* e *hardware*. No plano anual de compras salientam-se essencialmente as despesas com a renovação de equipamentos informáticos (para fazer face ao final do ciclo de vida útil dos equipamentos que suportam o SISS) e as de investimento em *software* para cobrir as necessidades de manutenção evolutiva das aplicações do SISS, com novos ciclos de desenvolvimento aplicacional e a continuidade de projetos afetos a candidaturas SAMA.

3.4 - Está implementado um sistema de rotação de funções entre trabalhadores?

SIM.

Nos estatutos do II, IP. está definida a prestação do serviço ao cliente através, entre outras, de estruturas matriciais orientadas para a gestão de projetos. Para dar resposta a esta organização, existe uma *pool* de recursos qualificados com *skills* essencialmente tecnológicos que transitam entre projetos e entre funções associadas a um projeto, em função das necessidades do II, IP. e das expectativas dos colaboradores.

É comum a rotação dos responsáveis de projeto entre projetos, face às necessidades decorrentes do plano de atividades e a pedidos de alteração maiores que sejam endereçados ao longo do ano, bem como, a rotação entre funções específicas como analista de sistemas ou arquiteto de sistemas de informação, em função das necessidades dos projetos numa determinada fase do seu desenvolvimento. A metodologia UP, que orienta o ciclo de vida de desenvolvimento aplicacional, induz à rotação e partilha funcional entre projetos em função da fase em que os mesmos se sucedem – por exemplo, um analista de sistemas pode dar o seu contributo na fase de conceção de um projeto, participando igualmente na fase de construção de outro, com percentagens de alocação partilhadas, ou mesmo, desempenhar funções em que partilhe conteúdos funcionais de responsável de projeto, analista de sistemas ou arquiteto de sistemas de informação, face às necessidades do II, IP.

Finalmente, ocorrem situações de mobilidade interna adequadas ao interesse do serviço e respondendo às expectativas dos colaboradores em causa, aqui com mudança efetiva entre funções.

3.5 - As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e controlos estão claramente definidas e formalizadas?

SIM.

As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e controlos estão claramente definidas e formalizadas no Manual de Funções. A função contabilística e a função operacional estão separadas e não existe a possibilidade de um colaborador ter o controlo físico de um ativo e, simultaneamente, ter a seu cargo os registos a ele inerentes, nem é possível ser o responsável de uma operação desde o início até ao seu termo, assegurando-se a segregação de funções necessárias à integridade da informação.

Por outro lado, e de igual forma, ao longo do ciclo de vida de desenvolvimento aplicacional, que desenvolve não testa, isto é, a função inerente aos testes de *software* está devidamente separada das funções de análise, desenvolvimento e arquitetura de sistemas de informação, por exemplo.

3.6 - Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?

SIM.

No âmbito do SGI todos os macroprocessos, processos e procedimentos estão definidos, descritos e são monitorizados em função dos indicadores e metas.

O manual da qualidade é o documento base onde se descrevem as macro relações entre processos, as respetivas interfaces e os seus responsáveis. De igual forma, no documento onde se descreve cada processo estão definidas as funções responsáveis pelas várias atividades, sendo utilizada

uma matriz RACI (R - responsável pela execução, A – decisor, C – consultado, I – informado) para definir qual o nível de participação da função no processo. As responsabilidades partilhadas entre processos decorrem das interfaces definidas entre os mesmos e são visíveis nos fluxos e descrição de cada processo.

Ao nível dos procedimentos são também identificados os responsáveis pelas atividades e tarefas operacionais e pela interação funcional com outros processos.

Os padrões de qualidade dos processos são assegurados através da monitorização dos indicadores dos processos, que constam de um manual de indicadores que caracterizam cada processo. Ao nível interno foram contratualizados acordos de nível de serviço operacionais (OLA) entre áreas operacionais. A nível externo e na gestão do relacionamento com os clientes, estão igualmente contratualizados acordos de nível de serviço (SLA), que permitem responder diretamente à qualidade exigida para os serviços prestados, de acordo com o catálogo de serviços.

3.7 - Os circuitos dos documentos estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias?

SIM.

Todos os circuitos dos documentos estão definidos nos macroprocessos, processos e procedimentos, ao nível das entradas e saídas. A gestão documental e os circuitos dos documentos têm por base o procedimento “II 005.001 Controlo de Documentos e Dados”. O procedimento visa definir uma metodologia que permita assegurar que todos os colaboradores do II, IP. dispõem de documentos atualizados para realizarem as suas atividades e que os registos evidenciem a eficácia e a operacionalidade do sistema de gestão integrado e é aplicável a todos os documentos, registos e dados relevantes do SGI do II, IP.

No procedimento são especificadas o tipo de documentos que integra o SGI, os princípios do controlo de documentos, os níveis de classificação e documentos, a estrutura e codificação dos documentos, as linhas orientadoras para o conteúdo de cada documento, seja processo, seja procedimento, as especificações para revisão de documentos, a forma de controlo, identificação, preenchimento, armazenagem e proteção/acesos aos registos. São descritas as especificações para tempo de retenção e eliminação de registos, controlo dos dados informáticos, acessibilidade e segurança dos dados, controlo de legislação e regulamentação aplicável e, finalmente, controlo da documentação com origem externa.

3.8 - Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas?

SIM.

Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas elaborado em 2010, aprovado em Dezembro de 2010 pelo conselho Diretivo do II, IP. e enviado à Tutela, ao Tribunal de Contas e à Inspeção-geral do

então MTSS.

3.9 - O plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas é executado e monitorizado?

SIM.

Tal como decorre do plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas, as medidas nele identificadas são executadas pelos departamentos e áreas responsáveis. Foi nomeada uma Comissão de Acompanhamento do Plano, integrada por 3 membros, com mandato bienal, com a missão de examinar as operações, atividades e sistemas sujeitos ao Plano, para verificar se são executados ou funcionam em conformidade.

4. Fiabilidade dos sistemas de informação

4.1 - Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas de contabilidade, gestão documental e tesouraria?

SIM.

O II, IP. possui um sistema de informação financeiro assente na plataforma e soluções SAP (SIF/SAP), que suporta o processamento de dados nas áreas da contabilidade e tesouraria. Possui igualmente um sistema de gestão documental suportado pela solução *Smartdocs* que permite gerir os fluxos de informação e de documentos digitalizados, ao nível das entradas e saídas, bem como ao nível das aprovações no âmbito dos respetivos *workflow*.

Ao nível e outras aplicações de suporte à gestão, destacam-se o sistema integrado de gestão (SIG) que integra as funcionalidades para gerir a informação relativa ao desempenho organizacional, o MS Project que assegura o suporte a uma gestão eficiente dos projetos, a aplicação de contabilidade analítica, a aplicação e-Valor RH (SAP) que suporta a atividade inerente à gestão de recursos humanos e o portal do colaborador e a plataforma eletrónica de contratação pública, que suporta a gestão de aquisições e contratos.

4.2 - As diferentes aplicações estão integradas permitindo o cruzamento de informação?

SIM.

A aplicação SIF/SAP está integrada com o e-Valor RH através da interface do módulo de gestão de vencimentos; o SIF/SAP, o e-Valor RH e o SIG estão integrados com a Contabilidade Analítica (SAP-CO).

4.3 - Encontra-se

SIM.

instituído um mecanismo que garanta a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos outputs dos sistemas?

No sentido de garantir a integridade, confidencialidade e disponibilidade da informação e dos *outputs* dos sistemas, estão definidas várias políticas, procedimentos e atividades de controlo de ativos, quer no âmbito do sistema de gestão da segurança da informação (ISO/IEC27001:2005), quer na gestão de serviços de TI (ISO/IEC 20000-1:2005 e *framework* ITIL v3), de acordo com os respetivos referenciais normativos.

A fiabilidade e oportunidade dos *outputs* dos sistemas de informação são asseguradas através dos processos e procedimentos de gestão e operações e infraestrutura, gestão de configurações, gestão da disponibilidade, gestão da capacidade e gestão da continuidade.

A utilidade dos *outputs* dos sistemas de informação é garantida através da monitorização da eficácia do SGI ao nível dos processos de realização, em particular no âmbito do processo de gestão de entregas e dos respetivos procedimentos, onde se encontram documentadas as especificações para implementar sistemas fiáveis.

A oportunidade e utilidade dos *outputs* dos sistemas são também garantidos através da aplicação da metodologia de gestão do ciclo de vida de desenvolvimento aplicacional, nomeadamente com a definição e validação de requisitos funcionais e não funcionais junto dos utilizadores, com a validação de casos de uso com precedências para avançar para as fases seguintes do desenvolvimento aplicacional e com a realização de testes funcionais, de integridade e de carga, para garantir que os *output* estão de acordo com as especificações dos utilizadores e com os requisitos funcionais e não funcionais.

4.4 - A informação extraída dos sistemas de informação é utilizada nos processos de decisão?

SIM.

A informação e os reportes extraídos dos sistemas de informação alimentam o ciclo da gestão e da melhoria contínua do SGI, através dos relatórios mensais de progresso de execução dos projetos, dos relatórios de monitorização do plano de atividades e do QUAR, dos relatórios de execução orçamental e dos relatório integrados de desempenho organizacional.

4.5 - Estão instituídos requisitos de segurança para o acesso de terceiros a informação ou ativos do serviço?

SIM.

Os requisitos de segurança para acesso de terceiros a informação ou ativos do serviço estão garantidos com a definição e operacionalização da Política e das Políticas detalhadas de Segurança de Informação e dos procedimentos associados à gestão de acessos.

Salientam-se as políticas de gestão de ativos, *compliance*, segurança física e ambiental, comunicações e operações, controlo de acessos, gestão de incidentes.

Ao nível dos principais procedimentos que permitem garantir estes requisitos, são de referir os seguintes: *backups*, controlo de acessos, gestão de chaves e certificados digitais, destruição de informação, proteção de documentação dos SI, gestão de incidentes de segurança, manuseamento de informação, proteção de informação enviada por via eletrónica, revisão e monitorização de *logs*, gestão de dispositivos amovíveis, controlo de acessos aplicativos ao SISS e SIF e controlo de acessos a bases de dados.

4.6 - A informação dos computadores de rede está devidamente salvaguardada (existência de backups)?

SIM.

A salvaguarda da informação está contemplada e é assegurada no âmbito das políticas e políticas detalhadas da segurança da informação e no âmbito do plano de continuidade de negócio.

O procedimento "II 005.012 *Backups*" tem por objetivo descrever as estratégias de backup e recuperação de dados do II, IP. em 2 áreas de sistemas principais: *Datacenter* e sistemas distribuídos. É definida a arquitetura do sistema de backups e são definidos os vários níveis em que são realizados backups, bem como as atividades e operações realizadas.

4.7 - A segurança na troca de informações e software está garantida?

SIM.

A segurança na troca de informações obedece a todos os requisitos previstos na norma ISO/IEC 27001:2005, cujo âmbito se aplica a toda a atividade do Instituto.

Para concretizar este objetivo salientam-se as políticas de segurança da informação, gestão de ativos, *compliance*, segurança física e ambiental, comunicações e operações, controlo de acessos, desenvolvimento, aquisição e manutenção de SI, gestão de incidentes.

Ao nível dos principais procedimentos que permitem garantir estes requisitos, são de referir os seguintes: *backups*, controlo de acessos, gestão de chaves e certificados digitais, destruição de informação, proteção de documentação dos SI, gestão de incidentes de segurança, manuseamento de informação, proteção de informação enviada por via eletrónica, revisão e monitorização de *logs*, gestão de dispositivos amovíveis, controlo de acessos aplicativos ao SISS e SIF e controlo de acessos a bases de dados.

3.5 Projetos e atividades correntes 2011

Enquadramento

Apresentam-se no presente subcapítulo com maior detalhe os resultados respeitantes aos projetos e atividades desenvolvidos em 2011.

Os projetos estão organizados por tema (SISS, estratégia e arquitetura de tecnológica, ...), ao passo que as atividades correntes estão estruturadas por Departamento, dado decorrerem com caráter de continuidade no âmbito das respetivas atribuições e competências.

Para além dos projetos inicialmente e previstos no Plano de Atividades de 2011 e das iniciativas e atividades correntes igualmente planeadas no início do ano, ressalvam-se os novos projetos que foram integrados ao longo do ano, para dar resposta a novas solicitações, sobretudo resultantes de alterações legislativas ou da colaboração e participação na implementação de soluções para dar resposta a necessidades de carácter transversal na AP.

3.5.1 Projetos

3.5.1.1 Arquitetura de Sistemas e Estratégia Tecnológica

Tarifa Social

No âmbito das medidas de “Apoio Social Extraordinário ao Consumidor de Energia” (Decreto-Lei n.º 102/2011 de 30 de Setembro) foi assinado um protocolo com a Direção Geral de Energia e Geologia (DGEG) que permite aos comercializadores de energia, em tempo real, validar junto da Segurança Social, se determinado cliente que requer a Tarifa Social está em condições de beneficiar da mesma, respeitando para o efeito, os critérios de atribuição definidos em Portaria (Portaria n.º 1334/2010 de 31 de Dezembro). As soluções tecnológicas foram implementadas através de processos de interoperabilidade no âmbito da plataforma de serviços comuns com as empresas de eletricidade e de gás natural.

A entrada em produção ocorreu a 30 de Setembro e a exploração iniciou-se no dia seguinte.

M020 – Ação Escolar com Acesso Mais Simples

Foi dada continuidade aos desenvolvimentos no âmbito do processo de interoperabilidade com o MISI do Ministério da Educação para simplificação e desmaterialização dos processos relacionados com a Prova de Situação Escolar e Ação Social Escolar.

Estímulo 2012

Processo de interoperabilidade com o IEFP que visa dar cumprimento à Portaria n.º 45/2012 de 13 de Fevereiro de 2012, que consiste na concessão à entidade empregadora, de um apoio financeiro à celebração de contrato

de trabalho com o desempregado inscrito no centro de emprego há pelo menos seis meses consecutivos, com a obrigação de lhe proporcionar formação profissional.

A entrada em produção ocorreu a 29 de Dezembro e a exploração iniciou-se a 15 de Fevereiro de 2012.

Gestão de identidades

Foi iniciada a fase de conceção do projeto.

3.5.1.2 Soluções Aplicacionais da Segurança Social e Reabilitação

Segurança Social, Solidariedade e Reabilitação

Relativamente à consolidação e evolução dos sistemas que já se encontram em produção, efetuaram-se as correções necessárias ao bom funcionamento das aplicações, através da implementação das alterações/novas funcionalidades de acordo com os requisitos e as prioridades definidas pelo negócio.

A esmagadora maioria dos projetos no ano de 2011 teve como orientação base e determinante as Alterações Legislativas, a saber:

- Novo Módulo de Qualificação de Trabalhadores Independentes -1ª Fase. Projeto inserido no âmbito do Código dos Regimes Contributivos da Segurança Social.

O projeto do Código para os Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social (CRC) abrange todos os regimes contributivos da Segurança Social.

Tem-se como legislação de base a Lei n.º 110/2009, a Lei n.º 119/2009, o Decreto-Lei n.º 140-B/2010, a Lei n.º 55-A/2010 (OE 2011) e a correspondente regulamentação – Decreto Regulamentar (DR) n.º 1-A/2011 e Portaria n.º 66/2011.

A implementação de todas as alterações está a ser efetuada de forma faseada, estimando-se que decorra até 2014.

Para dar resposta às novas regras para tratamento do Regime dos Trabalhadores Independentes, definidas neste Código dos Regimes Contributivos (CRC), foi necessário implementar um novo Módulo de Qualificação de Trabalhadores Independentes, que se considerou integrado numa nova aplicação designada por QLF.

Neste módulo, durante 2011, foram desenvolvidas:

- 12 Funcionalidades *on-line* relativas à gestão de processos, de qualificações e de suspensões de “TI”;
- 4 “*Batch*” para tratamento automático da informação de inícios e cessações de atividade proveniente das Finanças e seus reflexos nos enquadramentos correspondentes, reanálise automática de processos de TI e reenquadramento anual

automático de todos os TI registados no SISS.

O processo de “reenquadramento anual para os trabalhadores independentes” introduziu, pela primeira vez, uma lógica completamente nova no tratamento deste regime, uma vez que, com base nos rendimentos provenientes das Finanças, efetua, de forma totalmente automática, a reavaliação do enquadramento de cada um dos cerca de 1 milhão de TI e procede ao reenquadramento dos mesmos para os 12 meses seguintes, sendo por isso considerado como o processo mais crítico neste âmbito. O mesmo foi executado em produção de 28 a 31 de Outubro de 2011, seguido da reavaliação respetiva dos débitos em conta corrente dos trabalhadores independentes afetados.

- Novo módulo do regime de Contra Ordenações, subsistema de CO, no cumprimento dos requisitos do âmbito do Código dos Regimes Contributivos da Segurança Social.

Para o cumprimento dos requisitos da referida lei foi necessário implementar no subsistema de Contraordenações diversos requisitos que se sintetizam: Reincidência; Caracterização Infrações (Leve, Grave, Muito Grave); Dolo e Auto de Advertência; Processo Especial; Resposta do Infrator – novo estado de processo; Alterações no cálculo dos valores das Infrações e custas de processo. Todos estes requisitos traduziram-se numa pacote de alterações de grande complexidade e esforço em CO.

- Lei de Orçamento de Estado para 2011.

Neste âmbito foram alteradas as regras de cálculo de juros no Sistema de Execuções Fiscais (SEF) e no sistema de Gestão de Contribuições (GC) que pela primeira vez ficaram indexas à taxa *Euribor*.

- Gestão de *suspensões e cessações*, por falta de prova, no âmbito do DL70/2010. Novos módulos, no subsistema de Prestações Familiares, no subsistema de Desemprego e no Subsistema de RSI, para a gestão de suspensões e cessações por falta de prova no âmbito da condição de recursos.

Neste âmbito foram desenvolvidas as seguintes atividades principais: Implementação do processo de suspensão por falta de apresentação de Prova de Condição de Recursos na SSD; Implementação do processo de anulação de suspensão por falta de apresentação de prova de condição de Recursos na SSD e Implementação do processo de cessação das prestações para as quais não foi apresentada prova de rendimentos na SSD até 25 de Julho.

Foram efetuadas as seguintes iterações mensais nos dois subsistemas: 8 execuções mensais e respetiva validação da medida *SIMPLEX M218* – obtenção de rendimentos, carregamento dos respetivos rendimentos em AF e execução dos processos de reposicionamento de escalões de Prestações Familiares (esta atividade terminou em Agosto com a cessação das prestações para as quais não foi apresentada prova de rendimentos na SSD); executadas 6 iterações de avaliação da condição de recursos de

Desemprego.

No âmbito de RSI foi igualmente efetuada a operacionalização da cessação da prestação por falta de prova, bem como uma nova “averiguação oficiosa” de rendimento. Entre outras atividades salientamos o seguinte detalhe: Foi criada uma cessação específica, com o motivo “Deserção” para os titulares que tiveram a prestação suspensas por falta de PCR, que se encontrem nos 6 meses de deserção mas pretendam realizar a PCR; No processamento de Julho, foi incluída a atualização dos montantes relativos a Pensões (CNP); Inativação dos CAM associados a outros elementos que não o titular ou cônjuge e equiparado; Inibição de pagamentos a agregados a receber SAC de mais de 6 vezes a Pensão Social; Correção de requerimentos Cessados por Fusão de Agregados, quando o requerente é quem fez a PCR; Tratamento de incumprimentos fornecidos pelo IEFP (correção de processos com mais do que uma cessação registada por motivo de falta à convocatória do IEFP).

- Implementação do DL 72/2010, no subsistema de Desemprego, referente ao tema “subsídio desemprego parcial”.

Pretendeu-se adaptar o subsistema de Desemprego às alterações introduzidas pelo decreto-lei 72/2010 (que republica o decreto-lei 220/2006).

Estas alterações introduzem novos requisitos, ao nível dos destinatários da prestação, tipo de atividade que exercem, rendimento relevante, data de início de pagamento, bem como ao próprio montante de subsídio de desemprego parcial atribuído.

- Novo módulo de gestão de relatórios e outputs, do subsistema CPCJ – Comissão proteção de crianças e jovens.

Foi disponibilizada no subsistema CPCJ, um novo pacote de alterações contendo um conjunto de novas funcionalidades, que permitiram a consolidação global da solução. Foi também, implementada uma nova infraestrutura tecnológica de servidores que permitiu melhorar a qualidade global deste serviço.

A concretização e implementação desta solução, permitiu o alargamento deste sistema aplicacional a todas as CPCJ do País, passando de uma cobertura de cerca 40% no final de 2010 para 100% (305 Comissões) em 2011. A Comissão Nacional das CPCJR passou a ter uma visão integrada da atividade das CPCJ.

- Alteração do cálculo do IRS no subsistema Fundo de Garantia Salarial (FGS).

O FGS efetuava o cálculo do IRS a reter de um determinado NISS TCO para uma determinada Entidade Empregadora (EE), somando todos os valores pagos de um determinado ano/mês de referência, referente à mesma natureza de rendimento, independentemente do ano em que os mesmos foram pagos. Com base nesse valor obtido era calculado o valor de retenção, através da taxa correspondente.

O cliente solicitou a alteração desse comportamento do sistema. Assim, o sistema deveria reter o IRS, apenas dos valores somados de processos do NISS TCO do ano corrente, ou seja, mesmo que existam pagamentos para o mesmo ano/mês de referência, da mesma natureza de rendimento, mas pagos em anos anteriores, esses não deverão ser englobados na soma final para obtenção da taxa de IRS.

Em paralelo, esta alteração foi também repercutida nas Declarações individuais de IRS e Ficheiro Modelo 10.

**Arrecadação da
Receita,
Cobrança e
Combate à
Fraude**

- No âmbito do subsistema Integrado de Conta Corrente – Prestações (SICC)

- Nova funcionalidade no subsistema SICC de *Envio de Notas de Reposição* com correio registado e receção do retorno dos CTT.

Funcionalidade desenvolvida, de modo a satisfazer uma necessidade legal existente na participação de dívida de beneficiários a execução fiscal. Aproveitou-se esta funcionalidade para integrar SICC com os projetos do CIMO (expedição por CTT) implementando todo o processo com recurso à nova “*Framework Batch*” desenvolvida pelo II, IP.

- *Integração do subsistema SICC na “Visão Conjunta” do Sistema Integrado da Dívida (SID).*

Desde Julho de 2010 que o módulo Visão Conjunta apresenta de forma unificada informação residente em dois sistemas diferentes: GC - Gestão de Contribuições e SEF - Sistema de Execução Fiscal. Em Dezembro de 2011, o módulo passou a integrar a informação residente no subsistema SICC.

O módulo Visão Conjunta é composto por 3 níveis de informação: Informação Global, onde é apresentada a informação agregada por ano/mês de referência; Informação Mensal, onde é apresentada toda a informação existente nos três sistemas para um determinado ano/mês de referência; e Informação Detalhada, onde é apresentado o detalhe da informação pesquisada.

Este módulo veio dar uma maior capacidade de análise à dívida participada em GC e sua evolução em SEF, diminuindo o tempo de análise e ao mesmo tempo aumentando a qualidade e rigor da informação pesquisada. Adicionalmente este módulo passou a permitir ter uma visão única e integrada de toda a dívida à segurança social, seja ela contributiva ou prestacional.

- *Nova funcionalidade de Adaptação de SICC ao SEPA*

Esta funcionalidade consistiu na adaptação dos processos de SICC ao protocolo de transferência bancária conforme estipulado no SEPA (“*Single Euro Payments Área*”) realizando uma integração com outros subsistemas para criação e receção dos ficheiros de pagamentos sendo a Segurança

Social pioneira nesta implementação junto dos bancos envolvidos.

- No âmbito do subsistema de execuções fiscais (SEF)
 - *Nova Funcionalidade para apresentação de detalhe de bens penhoráveis*

A penhora consiste numa apreensão de bens e sua afetação aos fins do processo de execução, sendo realizada como último recurso para a liquidação da dívida ou como garantia de um processo. Para dar resposta às secções de processo e de forma geral, a todo o processo de cobrança coerciva, foi necessário evoluir o SEF relativamente à informação de cadastro dos seguintes bens penhoráveis: contas bancárias, imóveis, vencimentos e veículos.

O desenvolvimento desta funcionalidade permitiu o enriquecimento da informação constante no SEF relativamente a este tipo de bens permitindo a implementação de mecanismos automáticos de identificação e registo de contas bancárias, imóveis e vencimentos com o detalhe associado a cada tipo de bem permitindo a sua identificação inequívoca.

- *Nova funcionalidade de Extinção de Processos em Reversão*

No âmbito do projeto GREF foi alterado a mecânica de funcionamento dos processos revertidos em SEF. Com esta nova funcionalidade passa a existir um controlo eficaz das extinções de processos em reversão sendo possível na sua reativação, a associação da dívida revertida ao processo do executado, algo que até então era perdido. Foi igualmente realizado um trabalho de qualidade de dados para reaver todas as ligações perdidas no passado.

- No âmbito do subsistema de Gestão de Contribuições (GC)
 - *Nova funcionalidade para Consultar as Adesões aos Débitos Diretos*

Esta nova funcionalidade permite ao utilizador consultar todos os contribuintes que aderiram ao meio de pagamento "débito direto", verificar as respetivas cobranças realizadas permitindo desta forma uma informação completa ao cidadão. Permite ainda a emissão da 2ª via da autorização de débito em conta necessária a processos de reclamação de cobranças indevidas.

- *Nova Funcionalidade para Consultar Dívida, Consultar e Emitir Documento de Cobrança*

Esta funcionalidade complementou a funcionalidade de Emissão e Consulta de Documentos de Cobrança na Segurança Social Direta para os contribuintes.

Através desta nova funcionalidade é possível ao utilizador de GC ter a visão

do que é apresentado ao contribuinte, aceder aos documentos que foram apresentados ao contribuinte permitindo ainda a emissão de um documento de cobrança no momento para pagamento através de Multibanco, “Homebaking” ou GT.

Esta funcionalidade também permite o cálculo de juros vencidos para informar a entidade devedora, sem a obrigatoriedade de emitir o documento de cobrança respetivo.

3.5.1.3 Sistemas de Relacionamento

Sistema de Gestão de Relacionamento (SGR)

- UNICA / SGR

Foi concluído o estudo sobre desenvolvimento à medida versus aquisição de package de mercado – e tomada a decisão pela adaptação da solução do Contact Center e extensão ao canal presencial – tendo resultado o sistema SGR.

Foram concluídas as fases de conceção do SGR e elaboração (desenvolvimento) das adaptações à solução do VIA para responder aos requisitos do SGR.

Foi realizada a formação no SGR aos utilizadores dos Centros Distritais de Santarém (Rio Maior) e Setúbal (Barreiro) eleitos pelo ISS. Foi realizado o Piloto da solução: 8 a 29 de julho de 2011. Foi elaborado o relatório do piloto e remetido ao ISS para validação e aceitação.

A solução pilotada foi aceite pelo ISS tendo sido acordada a sua generalização a nível Nacional.

Foi feito o dimensionamento das necessidades para generalização – arquitetura e licenciamento.

- Visita Por Marcação Prévia (VMP) - UNICA / VMP

Foram concluídas as fases de conceção, elaboração e iniciada fase de construção.

Segurança Social Direta (SSD)

- Novos serviços Internet

Foram disponibilizados novos serviços no canal Segurança Social Direta contribuindo assim para descongestionar os serviços de atendimento presencial, tendo como mais relevantes:

- Nova Declaração de Situação – Subsídio de Desemprego (GD23);
- CRC/TI - Recolha de informação para reposicionamento nos escalões:
 - Comunicação de Valor de Lucro Tributável e/ou Mais

Valias;

- Pedido de Alteração de Escalão;
- Consulta do Valor de Lucro Tributável e/ou Mais Valias Declarado;
- Consulta do Pedido de Alteração de Escalão.

Foi produzida uma versão que permite o suporte à contabilização, na SSD, dos relacionamentos entre os clientes e a Segurança Social, no âmbito do programa UNICA.

- Nova Imagem

Foi implementada a nova imagem definida no âmbito do Novo Portal da Segurança Social, mantendo a atual arquitetura (Microsoft) onde assenta a atual versão da SSD, tendo sido concluídas as seguintes fases:

- Fase I – conversão de todas as páginas dos atuais serviços online;
- Fase II – Integração do novo layout com os serviços SISS;
- Fase III – Realização de 80% dos testes aos requisitos funcionais.

**Orçamento e
Contas das IPSS
– Fase II**

- Novos serviços

No âmbito do Módulo de Análise económico/financeira (componente SISS) foram implementados os seguintes serviços:

- Efetuar Pedidos de Parecer Técnico;
- Consultar Pareceres Técnicos.

- Adaptações ao novo DL 36-A/2011

Foi feito o desenho da solução para dar resposta ao novo DL 36-A/2011 (Novo Regime de Normalização Contabilística adaptada às entidades do sector não lucrativo).

Foram disponibilizadas novas funcionalidades do módulo de contas:

- Entrega e Consulta de contas no plano SNC para Web;
- Consulta de contas no plano SNC em SISS;
- Conversão automática de rubricas entre planos de contas (PCIPSS->SNC).

**Novo Portal da
Segurança Social
(Site informativo)**

Foram concluídos os trabalhos relativos ao:

- Novo portal informativo da Segurança Social;

- Novo gestor de conteúdos do novo portal.

Contact Center SS

- Novos serviços Transacionais

Foram disponibilizados novos serviços transacionais no canal telefónico contribuindo assim para descongestionar os serviços de atendimento presencial, tendo como mais relevantes:

- Alteração de morada de estabelecimento de Entidade Empregadora (Pessoa Singular) ou Trabalhador Independente;
- Registo da comunicação do exercício de atividade laboral no âmbito das Prestações Familiares;
- Registo da comunicação de início da atividade laboral no âmbito das prestações de Desemprego;
- Registo da comunicação de cessação da incapacidade - regresso antecipado ao trabalho;
- Registrar Número de Identificação Fiscal de Pessoa Singular (PS).

- Outros Desenvolvimentos

- Novo serviço de Autenticação forte para PS;
- Adaptações para nova matriz de produtos & serviços (output do Programa UNICA).

3.5.1.4 Sistemas de Apoio à Gestão

Sistema de informação financeira (SIF)

- GOISS-GF

No âmbito deste programa que decorreu numa candidatura SAMA, foi implementada uma nova funcionalidade de Reconciliação Automática para contas bancárias do ISS. Os trabalhos no âmbito deste projeto foram dados como concluídos em 2011.

- TU-CNP

De acordo com o plano definido foi alargado o âmbito do processo de TU do CNP para as prescrições e anulações, tendo assim ficado fechado o âmbito do projeto em causa.

- PEC-TC

Durante 2011 foi entregue a 1ª versão de dois mapas para realização de testes de aceitação.

- SS-RAA

Projeto de implementação no SIF da reformulação orgânica da Segurança Social da RA dos Açores.

Este projeto teve a fase de implementação em produção no último trimestre de 2011.

- Interface SID-SIF

Durante o ano de 2011 foram desenvolvidos todos os programas e parametrizadas todas as tabelas relativas às contabilizações dos movimentos de SID para o âmbito Prestações.

Estes desenvolvimentos implicaram alterações profundas nos interfaces GT-SIF, SICC-SIF, SEF-SIF. Iniciou-se ainda a fase de construção do âmbito de Contribuições.

- Contabilidade Analítica CA-PS

No ano de 2011 foram feitos os testes unitários ao sistema CA-PS, tendo sido disponibilizada a 1ª versão para testes de aceitação. Após a aceitação final do sistema, realizou-se a formação de utilizadores. No último trimestre foram realizadas melhorias ao sistema para uma utilização mais eficiente.

- Interface RPC-SIF

Durante o ano de 2011, foram cumpridas todas as fases do projeto, planeadas até à fase de testes de aceitação.

- Integração do IGFCSS no SIF

Foi realizado o levantamento de necessidade e requisitos para integração do IGFCSS e do FEFSS no sistema SIF.

Foram feitas as alterações e parametrizações necessárias no sistema SIF, a identificação dos dados necessários, validados os dados enviados pelo IGFCSS e, posteriormente, foram migrados para SIF.

- M96 – Simplex - Rendas

Este projeto tem como finalidade implementar uma funcionalidade que permita o pagamento através do multibanco de rendas. Em 2011 foram concluídos os testes unitários.

- Mapas legais para DGO

Este projeto teve como finalidade a criação de um funcionalidade de geração de mapas em formato eletrónico e envio automático á DGO.

A entrada em produção verificou-se durante o 3ºtrimestre de 2011.

- IAF-SIF

Foi implementada em 2011 a comunicação direta através de WBS entre o GD e SIF, no âmbito do projeto IAF-SIF, tendo assim sido concluída a totalidade do âmbito definido para o projeto.

e-Valor RH

- Alargamento do e-ValorRH ao ISS

Foi lançado o processo administrativo para contratação de recursos para as atividades subjacentes a este alargamento. Foi preparada e enviada para a tutela a portaria de extensão de encargos, obrigatória para projeto plurianuais.

- Incorporação do CA-PS

Foi desencadeada uma iniciativa para contemplar todas as adaptações a efectuar no sistema e-ValorRH, resultantes da implementação do sistema CA-PS. Esta iniciativa decorreu em paralelo com o projeto CA-PS.

- Implementação do EhP4

Decorreram no ano de 2011 as fases associadas aos trabalhos de administração de sistema e de ajustes ao sistema. Foi identificada vantagem em que a versão de SAP a instalar fosse em alternativa a EhP5. Decidiu-se alterar a versão no 4º trimestre de 2011.

- Alterações legais decorrentes do OE 2011

Decorrente da publicação do OE 2011 foi necessário fazer alterações no sistema e-ValorRH, para dar cumprimento às alterações legais aprovadas.

Estas alterações decorreram durante todo o ano, uma vez que algumas delas tinham aplicação diferida no tempo.

Gestão documental

- Alargamento IAF-SIF ao ISS

Foram cumpridas todas as tarefas que levam á preparação do DDP, que foi enviado para aprovação no final de 2011.

Foram levados a cabo os procedimentos para contratação de recursos para a realização do projeto.

- Implementação de novo relatório de gestão – Solução IGFSS

Durante o ano 2011, foi solicitado pelo IGFSS a implementação de um relatório de gestão na solução de GD do IGFSS; foi desencadeado todo o

processo de implementação do mesmo tendo ficado concluído e em produção ainda durante 2011.

Outros Sistemas

- GOPRO-GOISS

Durante o ano de 2011, foi identificada a necessidade de fornecer ao ISS maior capacidade e proceder á implementação da solução desenvolvida em 2010 em todo o país.

3.5.1.5 Gestão da informação

Suporte à Decisão

O sistema que consubstancia o suporte à decisão da Segurança Social é o SESS (Sistema de Estatísticas da Segurança Social), o qual está acessível a utilizadores (autorizados) através de uma ferramenta web, tendo por isso sido adotada a designação SESSWeb.

Em 2011, concluiu-se o desenvolvimento dos Datamarts de:

- Gestão de Riscos Profissionais;
- Orçamento e Conta das IPSS (Fase 2).

3.5.1.6 Gestão da Infraestrutura

Disponibilidade e eficiência dos Sistemas

A entrada em Produção de novos servidores centrais associada a várias iniciativas de manutenção evolutiva e corretiva, levadas a cabo pelas diferentes equipas de especialidade e multidisciplinares envolvidas, teve por resultado uma significativa melhoria da disponibilidade e desempenho dos sistemas SISS e SIF.

Ao nível dos Sistemas Distribuídos, por efeito da atualização de servidores realizada no Contact Center (VIA), nos serviços Web (com particular relevo para a SSD), no serviço de Correio Eletrónico e em Centro Distritais, teve por consequência um aumento da disponibilidade e sobretudo do desempenho destes serviços.

Em 2011 procedeu-se aumento da capacidade da generalidade dos circuitos instalados, tornando-se mais sensível aos utilizadores o aumento de eficiência, sobretudo nos Serviços Locais de atendimento que duplicaram o débito disponível nos respetivos circuitos.

Avaliação da eficiência dos Serviços

A entrada em produção de um sistema de monitorização de eficiência dos serviços (projeto ASU) com elevado nível de detalhe de informação sobre a disponibilidade de serviço aos utilizadores, associada à avaliação e melhoria sistemática dos serviços operada pela equipa multidisciplinar SYSMON e

pela equipa de Administração de Bases de Dados, teve como resultado um aumento da eficiência do serviço ao utilizador e uma significativa redução de tempos de processamento da generalidade das prestações.

Crescimento dos dados e das aplicações

Observa-se o crescimento contínuo do volume de dados ocupando atualmente mais de 10 TB o que, se não fosse acompanhado por aumento da eficiência atrás referida, representaria degradação de tempos de resposta nos serviços; Por outro lado, assistiu-se em 2011 a ligeiro aumento do número de serviços disponibilizados (+ 3%) e a uma aumento muito elevado (5x mais que em ano anterior) do número de *scripts* executados para garantir a informação preparatória de novas medidas legislativas sobre prestações e a sua implementação.

Desempenho Web

Em 2011 observou-se um significativo aumento do desempenho das soluções Web (sites informativos, SSD, DRI e DRO) e que respondeu com elevada eficiência ao afluxo anormal de acessos decorrente do enquadramento de Trabalhadores Independentes. Os *sites* da Segurança Social estiveram durante todo o ano no Top10 dos sites nacionais em disponibilidade e eficiência tal como avalia externamente a *Marketware*, tendo mesmo estado 38 semanas consecutivas em 1º lugar no ranking de performance dos sites nacionais.

Infraestrutura do VIA-SS

Procedeu-se em 2011 a novo alargamento do número de posições de atendimento no VIA e à substituição de servidores que suportam a solução, cujo limite tinha sido atingido com o alargamento de posições realizado em final de 2010.

Redução de custos operacionais

Como resultado da maior eficiência energética dos novos equipamentos instalados, observou-se em 2011 uma redução de 16% na despesa com energia no *DataCenter*.

Também o elevado índice de virtualização de servidores (98%) é um indicador que releva não apenas para a redução de custos, mas igualmente para a maior eficiência energética e para a redução do esforço necessário à administração da infraestrutura instalada.

Ainda em matéria de redução de custos, o novo contrato de comunicações realizado em 2011, assegurou uma redução de 34% na despesa fixa em comunicações com simultânea duplicação da capacidade da generalidade dos circuitos de dados da rede do MSSS.

Integração das infraestruturas tecnológicas do MTSS

No âmbito do estudo realizado em 2010 para a integração de infraestruturas do MTSS constituindo uma *Private Cloud* com partilha recursos comuns em *DataCenter* procedeu-se à integração da DGERT.

Interoperabilidade com organismos

Em 2011 procedeu-se à instalação no II, IP. do Ponto de Acesso Nacional do projeto EESSI (Electronic Exchange of Social Security Information), o

**de Segurança
Social da União
Europeia (EESSI)**

qual constituirá o ponto único de comunicação entre as instituições nacionais no âmbito da Saúde e da Segurança Social e as respetivas congéneres em países da União Europeia (UE27+3). Encontram-se já concluídos os testes de comunicação do Ponto de Acesso Nacional com a infraestrutura central na Comissão Europeia (DG EMPL), aguardando-se a disponibilização da versão final do *software* que está em desenvolvimento sob controlo da CE.

**Aumento da
eficiência dos
Processos IT da
Cadeia de Valor**

Verificou-se durante o ano uma significativa melhoria nos processos que veio a ser confirmada pela auditoria externa realizada pela *Bureau Veritas* e que manteve a certificação do II, IP, segundo as normas ISO9001, ISO/IEC 27001 e ISO/IEC 20000.

3.5.1.7 Sistema de Gestão Integrado

**Qualidade e
Auditoria**

- Projeto “Ações de Melhoria CobiT”

O projeto foi iniciado em 2010 e no ano de 2011 foi adquirida e implementada a ferramenta aplicacional para a gestão de risco e conformidade, bem como foi elaborado o “Manual de Controlo Interno”.

- Projeto “Compromisso Sociial”

Em 2011 foi implementado o “Sistema de Gestão da Responsabilidade Social” (SGRS), de acordo com os requisitos do referencial NP 4469-1:2008. Foram definidos, revistos e implementados os processos e procedimentos para responder aos requisitos do SGRS, foi realizada uma auditoria interna ao SGRS da qual resultou a definição e implementação de Ações Corretivas e de Melhoria; foi igualmente realizada a revisão formal do SGRS. A informação relativa a este projeto encontra-se mais detalhada no capítulo 3.7.7. “Práticas de sustentabilidade”.

- Projeto “Clinica de Clientes”

O projeto foi adiado e encontra-se previsto no Plano de Atividades de 2012 como atividade corrente, no âmbito da avaliação da satisfação dos clientes.

3.5.2 Atividades correntes

3.5.2.1 Departamento de Arquitetura de Sistemas e Estratégia Tecnológica

SEPA – Transferências Bancárias	<p>Operacionalizar o canal financeiro Transferências Bancárias de acordo com a norma SEPA.</p> <p>Implementação do canal financeiro para transferências a créditos no âmbito das prestações sociais SICC.</p>
FRAB – Consolidação e Alargamento do processo de integração a sistemas representativos	<p>Este projeto teve como objetivo, em 2010, o desenvolvimento de uma <i>Framework</i> para execução de processos <i>Batch</i>, para estandardizar implementações, operações e facilitar o processo de desenvolvimento dos mesmos. A solução implementada ainda em 2010, para além de ter disponibilizado um conjunto de outras funcionalidades, teve um alargamento de utilização em 2011 por parte dos sistemas SICC, SID e QLF.</p>
Governação SOA	<p>Esta atividade é fundamental para alcançar os objetivos em termos de escalabilidade, robustez, qualidade, gestão e controlo de serviços. Foi já concretizada em documento a proposta de modelo e estratégia de implementação.</p>
Alargamento Modelo de Processos Assíncronos ao SISS	<p>Esta iniciativa e as respetivas atividades completam o ciclo de desenvolvimentos para a solução transversal de processos assíncronos, que teve início na camada de <i>Web Services</i> (2007) e foi alargada à <i>Framework Batch</i> (2010). Está previsto que as iniciativas DR's na SSD e Impressões <i>Offline</i> sejam as primeiras a utilizar esta solução e a provar o seu conceito, à semelhança do que aconteceu com WBS e FRAB.</p>
Framework Web	<p>Esta iniciativa e as respetivas atividades contemplam a definição de normas e praticas a considerar em termos de desenvolvimentos para a <i>Web</i>, procurando a normalização em termos de imagem, estilos, arquitetura e tecnologias.</p> <p>Em 2011 os trabalhos incidiram na consolidação do manual de estilos e no estudo da solução em termos de arquitetura tecnológica mais adequada às necessidades.</p>
Monitorização do Sistema	<p>Atividade permanente realizada por um grupo de elementos com competências multidisciplinares e que tem como objetivo monitorizar o desempenho do sistema, avaliar os resultados, diagnosticar problemas e participar na sua resolução, identificar oportunidades de melhoria e aplicar otimizações.</p>

	<p>O resultado alcançado em 2011 com este trabalho permitiu eliminar por completo as queixas dos utilizadores relativas ao desempenho do sistema em produção.</p>
<p>SIGA – Alargamento à AMA</p>	<p>No âmbito do protocolo estabelecido com a AMA, concretizou-se a adaptação desta solução ao conceito multi-entidade para permitir a sua utilização nas lojas do cidadão, respondendo, nesta primeira fase, a um âmbito funcional mais reduzido, embora, logo de início, se tenham planeado todas as necessidades que decorrem do protocolo celebrado. Apresentam-se alguns dados a título exemplificativo para elucidar os resultados já alcançados com esta parceria, referente à utilização do SIGA em lojas do cidadão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 25 Lojas / 81 Entidades / 677 Utilizadores / 5.797 Atendimentos/Dia (média).
<p>Ferramentas de Integração Contínua</p>	<p>Depois do Subversion (SVN) e BugZilla em 2010, avançou-se com o estudo e avaliação de potencial interesse e aplicabilidade de uma <i>suite</i> de ferramentas fortemente integradas entre elas e também com as que já são utilizadas, que visam garantir maior automatização, controlo e eficiência nos processos de desenvolvimento e entregas.</p> <p>Estas ferramentas já estão a ser utilizadas num conjunto restrito de projetos com o objetivo de provar o seu conceito, definir normas e criar condições de aplicabilidade, para posteriormente planearmos a sua utilização generalizada na organização.</p>
<p>xWiki</p>	<p>A xWiki tem por objetivo a gestão do conhecimento, estruturando e centralizando informação dispersa por diversos sistemas, equipas e pessoas, permitindo ter uma visão integrada, atualizada e consistente dessa informação, de fácil acesso e com possibilidade de colaboração dos interessados, potenciando a envolvimento da organização.</p> <p>Já está em utilização pretendendo-se a sua oficialização como ferramenta de trabalho para toda a organização.</p>
<p>SI - ATT - Fase 1</p>	<p>Implementação da fase1 do SI-ATT, utilizando plataforma tecnológica resultante do projeto DPN, incluindo as componentes de BPA, BPM e ECM.</p>
<p>Video- conferência</p>	<p>Deu-se continuidade à consolidação da solução.</p>
<p>Programa de Certificação</p>	<p>Foi assegurada a participação nas iniciativas de certificação nas normas ISO 9001, 20001, 27000, através da disponibilização de recursos, nomeadamente auditores internos.</p>

Formação

Foi realizada formação presencial sobre diversas aplicações disponibilizadas, nomeadamente, NPSS, OCIP, SGR (piloto) e SIF Project System, com um total de 198 participantes.

Foi disponibilizado o curso e-Learning ABC da Segurança de Informação para um total de 6869 formandos.

Foram disponibilizados novos tutoriais na ARe – Área de Recursos e-learning sobre as aplicações: Novo QLF, RSI, ITPT, DES e GC.

A avaliação média em todos os cursos (presenciais e *e-Learning*) foi sempre superior a 4 (escala de 1 a 5) – cfr. ponto n.º 3.4.2.5.

Acreditação

Foi implementada a nova estrutura organizativa e processual da equipa de testes.

- +Tester

Foi implementada a nova ferramenta interna de gestão, desenho e execução de testes implementada à medida da metodologia da Acreditação, e que possibilita uma maior qualidade no trabalho e a redução de custos com licenças de software.

- Testes Não Funcionais

Foi iniciada a investigação e o estudo de novas ferramentas (freeware) para Testes Não Funcionais. O projeto NPSS-2 foi o primeiro caso de sucesso.

- Automatização do Controlo de Versões

Com atualização automática das *builds* nos diferentes ambientes.

3.5.2.2 Departamento de Soluções Aplicacionais da Segurança Social e Reabilitação

Atividades 2011

- Adaptação do SISS à nova orgânica da Região Autónoma dos Açores, associada à legislação que constitui novos Institutos e extingue a organização existente até 31 de Dezembro 2011.
- No âmbito do encerramento de contas foi articulada e preparada uma estrutura para salvaguarda de informação anual de suporte aos mapas de encerramento de contas anuais de GC, SEF e SICC. Esta estrutura destina-se não só aos “donos da informação” residente no SISS, como

também ao Tribunal de Contas, sempre que assim desejar para verificar de informação prestada pelo Instituto.

- Em termos de Qualidade de Dados, em 2011, importa destacar alguns processos novos que foram efetuados em 3 âmbitos relevantes:
 - Migração da PT (ex-CTT e Marconi): Migração de Beneficiários, Descendentes, Qualificações e Agregados Familiares (concluído em Fevereiro); Migração de Histórico Mensal e Histórico Anual de Remunerações (concluído em Abril);
 - Processos de cruzamento com a informação das Finanças relativa a TI e de qualidade de dados no âmbito do CRC – TI, dos quais os mais importantes: Criação de Suspensões SCRC e Criação de Qualificações Oficiosas de TI (concluídos em Abril);
 - Cruzamento e correção de incoerências entre a Gestão de Contribuições e Gestão de Remunerações no que diz respeito às remunerações de entidades não empregadoras (ENEs).

- Foram geridas, através da participação ativa em reuniões, fornecimento de dados, esclarecimentos escritos sobre diversos pedidos, as seguintes auditorias, dirigidas a subsistemas sob a responsabilidade do DSASSR:
 - Auditoria relativa a “Identificação e Qualificação dos Beneficiários da Segurança Social” efetuada pela IGF – âmbito Cartão do Cidadão, Migração e Qualidade de Dados, Qualificação e Interoperabilidade;
 - “Auditoria à Qualidade dos Dados do Sistema de Gestão de Remunerações da Segurança Social” efetuada pela IGF – âmbito GR;
 - Resposta às recomendações da auditoria da IGMTSS a ITPT;
 - Auditoria aos Sistemas de Arrecadação de Contribuições e cotizações;
 - Auditoria ao Sistema de Controlo Interno do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social;
 - Parecer da conta da Segurança Social de 2010 pelo Tribunal de Contas;
 - Auditoria da IGMSS ao sistema de cobrança pelas SPE.

- Decorreu ainda a participação nos seguintes processos de Interoperabilidade:
 - Tarifa Social
 - IEFP _ Estímulo 2012;
 - DGES _ Bolsas de Estudo;

- IHRU _ Porta 65 Jovem;
- Implementada a componente do Instituto, no âmbito medida “Simplex M020”, Interoperabilidade com Educação, a aguardar concretização por parte do MISI.

3.5.2.3 Departamento de Soluções Aplicacionais Transversais

Suporte ao Relacionamento

- Resposta a pedidos endereçados à DSAT/ASR relacionados com a manutenção da Intranet e dos Sites:
 - www.seg-social.pt
 - www.sg.msss.pt e www.ig.msss.pt (adaptações do ex - www.mtss.gov.pt)
 - www.voluntariado.pt
 - www.cnpcjr.pt
 - www.cnsri.pt
 - www.pnai.pt
 - www.inia.gov.pt
- Resposta a incidentes e problemas comunicadas pelas equipas de gestão de incidentes e problemas relativos aos seguintes projetos:
 - CESD – Cartão europeu de Seguro de Doença
 - AJUDIC – Apoio Judiciário
 - GERA – Gestão da Emissão de Recibos de Atendimento
 - GIEC – Gestão Integrada de Exposições do Cidadão
 - SCARE – Apoio Social a Carenciados
 - GPCC – Gestão de Procedimentos Concursais e Candidaturas
 - CASA - Plano de Intervenção Imediata
 - EME – Envio Massivo de Email’s
 - BackOffice SSD
 - Modelo Recolha Dados e Relatório de Atividades da CNPCJR
 - Aplicativos Intranet
 - [Pesquisa de Dados de Pessoas Coletivas - Empresa na Hora e M059](#)
 - [Pesquisa Base de Dados Ex-Combatentes](#)
 - [Pedido de Declaração de Não Aplicação de Sanção/DSC](#)
 - [Gestão de Notificação de Dívidas TI](#)
 - [Gestão de Notificação da Falta de Entrega de DRs](#)
 - [BD de Contatos CSI](#)
 - [Ajudas de Custo TIR](#)
 - [Cálculo de Dias Úteis](#)
 - [Gestão de Reclamações](#)

Suporte à Gestão

- Resposta a pedidos relacionados com a manutenção dos sistemas:
 - SIF;
 - E-ValoRH;
 - GD;
 - Outros sistemas.
- Resposta a incidentes e problemas comunicadas pelas equipas de gestão de incidentes e problemas relativos aos projetos sob responsabilidade da área.

3.5.2.4 Departamento de Gestão da informação

Suporte à Decisão

Foram efetuadas por definição de requisitos adicionais e/ou alterações dos sistemas operacionais, **alterações aos seguintes *Datamarts***:

- Contraordenações (alteração do sistema operacional e novos requisitos);
- Gestão de Contribuições (alteração do sistema operacional e novos requisitos);
- Sistema de Execução Fiscal (alteração do sistema operacional e novos requisitos);
- Identificação e Qualificação (alteração do sistema operacional);
- Cooperação (novos requisitos);
- Sistema de Verificação de Incapacidade Permanente (novos requisitos);
- Comissão Proteção a Crianças e Jovens (novos requisitos).

Estas alterações obrigaram à modificação dos processos ETL de carregamentos dos dados provenientes do SI operacional, bem como a alterações ao nível da metadata que suporta a disponibilização dos dados no SESSWeb.

Foi terminado em 2011, o **processo de autonomização dos projetos *microstrategy***, que passaram a projetos individuais para cada um dos *Datamarts*, com ganhos efetivos ao nível da performance na utilização/consulta aos relatórios do SESSWeb e também na gestão e manutenção do sistema/metadata, dado o volume de *Datamarts* em produção.

A acrescer às atividades inicialmente previstas foram ainda desenvolvidas

no **contexto dos *Datamarts***, durante 2011, um conjunto significativo de **alterações para incorporar novos requisitos do cliente aos *Datamarts***:

- Desemprego (novos requisitos);
- Incapacidades Temporárias para Trabalho (novos requisitos);
- Ação Social Gestão de Beneficiários (ASGB) (novos requisitos);
- Orçamento e Conta das IPSS (novos requisitos);
- Alterações Adoção (ADOP) (novos requisitos).

Estatísticas

Este tópico engloba toda a vertente de disponibilização de informação estatística, através dos vários canais existentes:

- Divulgação de estatísticas:
 - Gestão e manutenção do SESSWeb;
 - Gestão da informação estatística na Internet e Intranet, que pressupõe a atualização semanal de cerca de 120 relatórios na intranet e cerca de 123 na Internet (58 mensalmente, 65 anualmente).

- Alterações a processos:

Adicionalmente foram ainda efetuadas significativas **alterações aos processos de Visual Basic** que permitem a extração e disponibilização automática de informação na intranet.

- Alterações por motivo de novas necessidades de informação:

- Dados das Unidades de Identificação e Qualificação (UIQ);
- IDQ/Qualidade de dados.

- Alterações por motivo da migração para nova infraestrutura:

- Desemprego;
- Incapacidade Temporária para Trabalho;
- Gestão de Remunerações;
- Prestações Familiares;
- Regime Público Capitalização;
- Gestão de Contribuições.

- Resposta a solicitação de dados:

Em 2011, foram respondidos 1607 pedidos de dados estatísticos, repartidos da seguinte forma:

Figura n.º 19 – Pedidos de dados estatísticos 2011

Pedidos de Informação			
Âmbito			
Fiscalização	Qualidade	Informação Estatística	Total
86	293	1236	1615

No âmbito do **protocolo existente com o Banco de Portugal**, é gerada informação do sistema de gestão de remunerações da SS (GR), que constitui a fonte de dados para estudos, análises e publicação de dados de remunerações por esta entidade. A informação fornecida a esta entidade varia em conteúdo e periodicidade:

- Mensalmente: Total de Pessoas singulares e respetivo valor das remunerações declaradas à Segurança Social;
- Trimestralmente: Total de Pessoas singulares e respetivas remunerações declaradas à Segurança Social desagregadas por mês, secção CAE e dimensão da entidade empregadora.
- Anualmente: Pessoas singulares e respetivo valor das remunerações declaradas no ano à Segurança Social;

A informação de GR anual é ainda complementada com informação dos diversos sistemas prestacionais, nomeadamente DES, ITPT, PF e RSI.

No contexto das **necessidades do INE**, são gerados e atualizados relatórios (cerca de 20) de todas as prestações sociais, para incorporação nos boletins estatísticos do INE. Igualmente, é fornecida informação do sistema de gestão de remunerações da SS com o seguinte conteúdo e periodicidade:

- Mensalmente: Total de Pessoas singulares e respetivo valor das remunerações declaradas à Segurança Social;
- Trimestralmente: Total de Pessoas singulares e respetivas remunerações declaradas à Segurança Social desagregadas por mês, secção CAE e dimensão da entidade empregadora.

É ainda gerado um conjunto de estatísticas de subsistemas de gestão de remunerações, nomeadamente o nº de pessoas e valor de remunerações declaradas.

No âmbito do **fornecimento de estatísticas ao Ministério das Finanças**, são gerados e atualizados mensalmente, cerca de 10 relatórios.

- Controlo e acompanhamento das medidas e subsídios:

No contexto do DL 70/2010 (Prova de condição de recursos), foram revistos os processos de extração de dados para a obtenção dos rendimentos dos beneficiários e foram realizadas várias atividades das quais destacamos as

mais significativas:

- Apuramento de rendimentos – alteração de regras subjacentes à identificação dos rendimentos de abono de família e subsídio social de desemprego, com conseqüente alteração do processo de extração;
- Listagens de notificações – desenvolvimento de processos de extração em função de necessidades de notificação de beneficiários;
- Disponibilização de estatísticas e listagens semanais de monitorização do processo;
- Desenvolvimento de processos de extração para cálculo de estimativas de poupança, associada a alguns critérios da condição de recursos;
- Validação de rendimentos no âmbito de processos de reclamação.

Foram ainda desenvolvidos um conjunto de **análises e extração de dados**, no âmbito de:

- Fecho de Contas de 2010; TI's / Novo regime contributivo; Tarifa Social Eletricidade; participação de TI's com dívida à SS; Impacto alteração das novas regras das Prestações de Desemprego; Auditoria Inspeção Geral das Finanças - PF/AF; Entidades Empregadoras em Incumprimento; Projeto Única; Fundo Pesca Açores; Lista mails; Solicitação de Informação por parte da Assembleia da República; Cruzamento Quadros de Pessoal; Base de dados Pordata; Dados condição de Recursos; Informação GESRISP; Projeto POAT - Impacto dos Acordos de Inserção no Desempenho do RSI; Auditoria ao Sistema de Acompanhamento Técnico às Respostas Sociais; Dados para o MEID (Ministério da Economia, Inovação e Desenvolvimento); Base de dados Access de Stock Erros GR; Auditoria da Inspeção-geral das Finanças – CIT's; Participação de dívidas de SICC Prestações; Impacto alteração Salário Ferias e Natal.

Qualidade de Dados

- Enriquecimento de NIF;
- Análise e “*report*” aos responsáveis das aplicações, de situações incongruentes detetadas no carregamento dos Datamarts;
- Controlo de qualidade dos dados SESS.

Cruzamento de dados inter-temas e análises

- Cruzamento de dados efetuado entre os vários Datamarts, quer no âmbito de respostas a solicitações de dados, quer para análise de situações passíveis de gerar alertas para fiscalização;
- Análise da participação massiva e reclamações;
- Análise e produção de listagens para a ação social escolar;
- Processo de extração de ficheiros para alimentação da BD local do

Cruzamento de dados com entidades externas

complemento açoriano de Abono de Família.

- Cruzamento Quadros de Pessoal com sistema de IDQ;
- Cruzamento com DGO.

Protocolos

Em 2011 foram celebrados 3 novos protocolos com as seguintes Instituições:

- 1) Fundação Francisco Manuel dos Santos (Pordata)
 - Disponibilização de um conjunto alargado de dados estatísticos de vários subsistemas: DES, ITPT, PF, GR, RSI;
- 2) Gabinete de Estratégia e Planeamento
 - Disponibilização de acesso ao SESSWeb com perfil de “poweruser” e apoio na extração de dados;
- 3) Instituto Nacional de Estatística
 - Disponibilização de um conjunto de informação de IDQ, para constituição da amostra “mãe” com vista fins censitários.

Foi igualmente assegurada a manutenção dos protocolos existentes:

- 4) DGITA
 - Processo mensal de elaboração e envio de ficheiros para a DGITA;
 - Processo mensal de receção de ficheiros da DGITA;
 - Processo diário de receção de ficheiros da DGITA;
 - Processo periódico de enriquecimento e validação IDQ;
 - Disponibilização dos dados da DGITA na aplicação de consulta;
 - Processo periódico da empresa na hora;
 - Processo periódico de controlo de qualidade dos dados.
- 5) IEFP
 - Processo periódico de receção de ficheiro IEFP;
 - Enriquecimento do ficheiro com dados do subsistema de GR;
 - Disponibilização de ficheiro enriquecido ao IEFP.
- 6) IRE
 - Processo periódico de receção de ficheiro IRE;
 - Enriquecimento do ficheiro com dados do subsistema de GR;
 - Disponibilização de ficheiro enriquecido ao IRE.

	<p>7) DGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Processo periódico de receção de ficheiro DGO; ○ Enriquecimento do ficheiro com dados do subsistema de GR; ○ Disponibilização de ficheiro enriquecido ao DGO. <p>8) Banco de Portugal</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ No âmbito do protocolo com o Banco de Portugal, foi disponibilizada mensalmente informação do sistema de gestão de remunerações da SS (GR), que constitui a fonte de dados para estudos, análises e publicação de dados de remunerações por esta entidade.
<p>Fiscalização/ Fraude</p>	<p>Foi desenvolvido em 2011 um conjunto alargado de atividades no âmbito do combate à fraude nas prestações sociais, que tiveram como resultado a disponibilização de listagens de pessoas singulares e pessoas coletivas nas diversas áreas de negócio, que têm sido a base das ações de fiscalização pelos diversos serviços da Segurança Social.</p> <p>Foram geradas várias listagens, abrangendo listas nacionais e listas a nível de Centro Distrital:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ITPT (subsídio doença); DES; RSI; Beneficiários de desemprego (RA Açores); Entidades empregadoras da RA Madeira; Qualificações de NISS's para determinadas entidades empregadoras.
<p>Plataforma Combate à Fraude</p>	<p>No âmbito do plano de combate à fraude e durante 2011, foram executadas as seguintes atividades/ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Execução do cálculo mensal dos indicadores que constituem a Plataforma; • Manutenção e apoio à utilização do ISS, da Plataforma de Combate à Fraude.
<p>Enriquecimento de Bases de Dados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Foram geradas listagens para enriquecimento do IDQ, com NIF em falta, que originaram o preenchimento de cerca de 136.781 NIF's; • São regularmente reportadas situações estranhas referentes às BD's operacionais.
<p>Otimização Processos/Parallel</p>	<p>Este projeto contemplou a otimização dos processos ETL, utilizando novas funcionalidades/módulos que passam agora a estar disponíveis na sequência do upgrade do <i>Datastage</i> (ferramenta ETL) realizado em 2010. Assim, em 2011, foram otimizados na totalidade ou parcialmente, utilizando a funcionalidade Parallel do Datastage, os processos (cadeias) de carregamento dos seguintes Datamarts:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Ilícitos Criminais; Gestão de Contribuições; Complemento

Solidário Idosos; Incapacidade Temporária para Trabalho.

Foram ainda desenvolvidas atividades com vista à otimização da infraestrutura, nomeadamente ao nível:

- Monitorização e manutenção da base de dados;
- Execução de backups.

Sistema Estatístico Nacional

No âmbito do sistema estatístico nacional, foi assegurada a participação durante o ano de 2011 no grupo de trabalho Labour Market Policies, que pressupõe atualização de uma base de dados para o Eurostat.

Processos Internos de Qualidade/ Certificação

No âmbito da melhoria contínua e da certificação do SGI nos referenciais ISO9001, 27001 e 20000, foi assegurada a participação em todas as ações, nomeadamente com a:

- Elaboração e revisão do processo de Gestão de Informação;
- Definição do índice de satisfação global com o SISS;
- Construção e disponibilização mensal dos indicadores de processo de gestão de informação;
- Participação nas auditorias de concessão (renovação e acompanhamento) das referidas normas.

Migração Datacenter Viseu

No contexto da reorganização da infraestrutura técnica (aquisição de novas máquinas, reorganização das bases de dados e upgrade ferramenta de BI), foram terminados em 2011 os processos de migração para a infraestrutura do *Datacenter* de Viseu.

Este processo compreendeu nomeadamente:

- Identificação, análise e racionalização dos esquemas de base de dados (quantidade e respetivo espaço ocupado);
- Migração de todos os processos ETL de carregamento dos Datamarts;
- Migração de todos projetos microstrategy para nova versão;
- Testes de Migração ao nível dos processos ETL e MSTR.

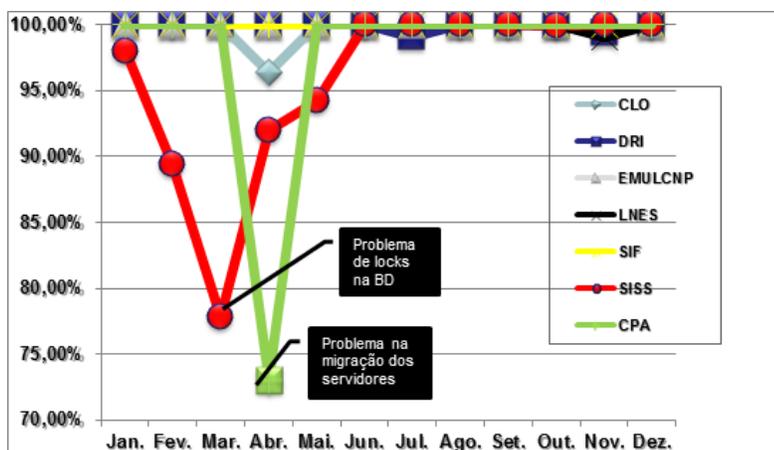
3.5.2.5 Departamento de Operações, Sistemas e Apoio ao Cliente

Disponibilidade e eficiência dos sistemas e serviços

De acordo com os sistemas de monitorização e controlo, durante o ano 2011 foi assegurada uma disponibilidade acumulada do SISS sempre superior a 97%, tendo apenas contribuído negativamente episódios ocorridos em Março e Abril associados à migração para novos servidores. A disponibilidade verificada no SIF foi de 100% evidenciando a melhoria de

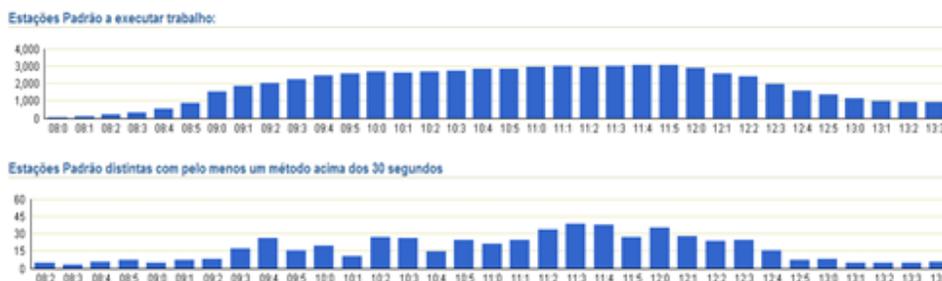
eficiência e estabilidade que resultou da atualização da plataforma operada em 2010.

Figura n.º 20 – Taxa de disponibilidade acumulada do SISS em 2011



Em condições normais de operação, verifica-se que 99% dos pedidos de serviço do SISS são tratados e respondidos pelos Sistemas Centrais em menos de 30 segundos.

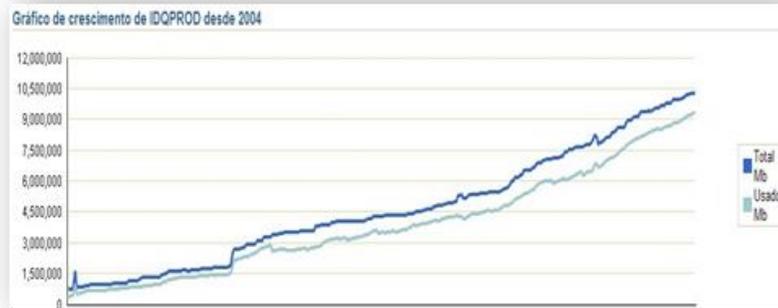
Figura n.º 21 – Performance na resposta pedidos e serviço do SISS



No entanto este facto deve ser enquadrado com a existência de algumas operações mais lentas mesmo em condições normais de exploração, embora no volume global não exceda 1%.

Tal deve-se ao contínuo crescimento do volume de dados dos sistemas em Produção que no ano 2011 já supera os 10TB e, por outro lado, ao elevado número de operações sobre as bases de dados decorrentes de algumas regras de negócio.

Figura n.º 22 – Resultado da resposta a pedidos e serviço do SISS em 2011



Importa ainda assinalar um nível de disponibilidade 100% observado na plataforma SISS após as operações de migração de servidores, concluída em Abril de 2011 e a atividade realizada por uma equipa multidisciplinar de técnicos do II, IP. designada por SYSMON (a qual tem vindo a avaliar semanalmente os resultados da monitorização e controlo das operações sobre o SISS, promovendo as ações necessárias à melhoria contínua da eficiência do serviço).

São de assinalar os seguintes resultados obtidos na melhoria de serviços por esta equipa multidisciplinar:

- Redução em 70% do volume de erros assinalados nos *logs* aplicativos;
- Redução em 76% dos métodos com execução acima de 30 segundos;
- Superação da meta de 95% para o índice KPI30 (estações de trabalho sem execuções acima de 30s durante todo o dia);
- O índice KPI7 (n.º de estações de trabalho com todas as resposta a serviço inferior a 7 segundos) situou-se em 68%.

A eficiência do SISS (e mais genericamente de todos os serviços disponibilizados) é o objetivo principal da atividade a este nível, conforme evidenciado nos quadros anteriores, para os quais têm contribuído significativamente a ação conjugada dos vários Departamentos e Equipas do II, IP. a montante da Produção, onde as ações preventivas e de maior eficácia têm vindo a ser adotadas.

Serviços Web

Os padrões habituais de elevada disponibilidade e desempenho dos serviços *Web* que usualmente são externamente qualificados (*Markeware*) no Top10 dos *sites* nacionais, foram mantidos durante o ano, tendo-se inclusivamente assistido a uma maior presença no topo deste *ranking* devido à instalação em 2011 de servidores com maior desempenho e que permitiram superar com sucesso os picos de atividade verificados pela nova legislação de enquadramento de Trabalhadores Independentes. Como se pode observar na informação publicada pela *Marketware*, os *sites Web* da

Segurança Social, em Dezembro de 2011, ocupavam o primeiro lugar do ranking há 38 semanas consecutivas com um desempenho significativamente acima do observado em sites da Banca ou mesmo de Operadores Públicos e empresas líderes do mercado mundial em TIC.

Figura n.º 23 – Ranking do desempenho dos sites WEB – Dezembro de 2011

Top 10 - 26 a 30 Dezembro 2011		
Cl.	WebSite	Seg.
1º	Seg. Social (38)	1.23
2º	CGD (21)	1.43
3º	Microsoft (38)	1.57
4º	ONI (122)	1.61
5º	Millennium BCP (142)	1.82
6º	Barclays (28)	2.35
7º	Santander Totta (4)	2.56
8º	Portal do Cidadão (2)	2.83
9º	Clix (3)	2.96
10º	BPI (2)	2.98
Índice KPBI30		3.88
(Último)Anónimo		7.73

Contrariamente ao observado em 2010 por ocasião da Prova de Recursos, em 2011, durante o pico de afluxo aos serviços *Web* durante os períodos de enquadramento de Trabalhadores Independentes, os *sites* da Segurança Social continuaram no *ranking* de *sites* nacionais e mantiveram o 1º lugar de disponibilidade como se observa na figura seguinte:

Figura n.º 24 – Ranking do desempenho dos sites WEB – Agosto de 2011

Top 10 - 29 Agosto a 2 Setembro 2011		
Cl.	WebSite	Disp.
1º	Seg. Social (17)	100.00
2º	Portal Finanças (9)	100.00
3º	BPN (5)	100.00
4º	Banif (3)	100.00
5º	Clix (3)	100.00
6º	Millennium BCP (6)	100.00
7º	GALP (2)	100.00
8º	CGD (2)	100.00
9º	Microsoft (2)	100.00
10º	Barclays (2)	100.00

É também de assinalar que em 2011 se manteve o *hosting* de vários sítios Internet do MSSS e passou a disponibilizar-se o *hosting* do *site* de Acreditação da DGERT.

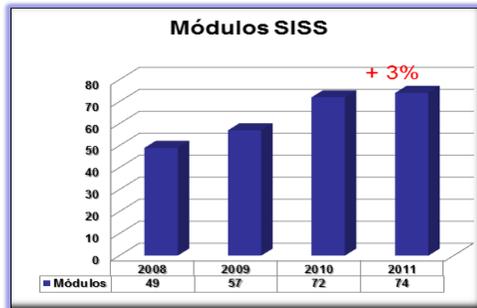
Figura n.º 25 – Site de acreditação da DGERT



Atividade corrente do SISS

Verificou-se em 2011 um aumento de 3% de serviços aplicacionais no SISS (atualmente constituído por 74 módulos de serviço).

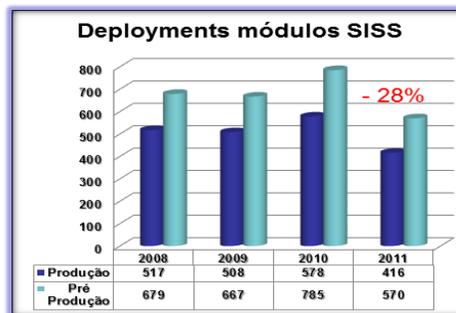
Figura n.º 26 – Número de módulos do SISS em produção em 2011



Processamentos

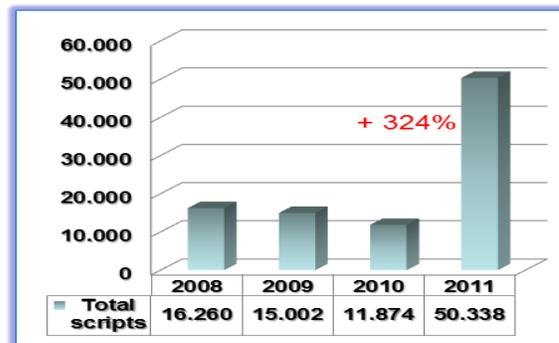
Foram assegurados os *deployments* de cliente para os utilizadores em todo o País, os *deployments* aplicacionais e os *deployments* de base de dados nos ambientes de Pré-Produção e Produção requeridos para a criação dos novos serviços e manutenções evolutivas e corretivas de aplicações SISS. Na figura seguinte evidencia-se um decréscimo significativo no número de *deployments* que resultou, por um lado, de maior estabilidade do SISS, também do menor número de novas aplicações desenvolvidas mas, essencialmente, devido à reorganização interna de processos que resultou na calendarização de um *deployment* semanal em contraposição aos 2 *deployments* semanais previstos em 2010.

Figura n.º 27 – Número de deployments de módulos do SISS em 2011



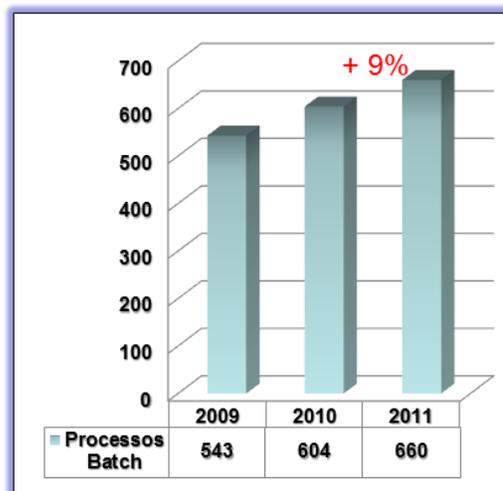
Em acréscimo à atividade de *deployment*, foi ainda garantida a execução de mais de 50.000 scripts para correção de dados o que evidencia um significativo aumento face ao ano anterior (12.000 em 2010) e que resultou essencialmente da necessidade decorrentes de novas regras de prestações.

Figura n.º 28 – Número total de *Scripts* em 2011



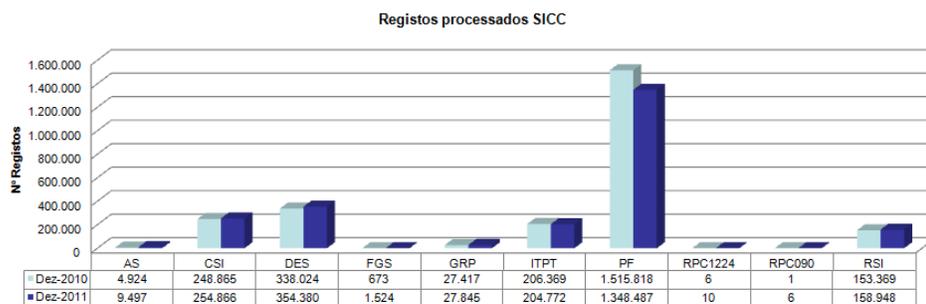
Um aspeto essencial da atividade no SISS é a realização dos processamentos que garantem, entre outros, o apuramento das prestações sociais. No ano 2011 esta atividade registou um acréscimo de 9% face a ano anterior.

Figura n.º 29 – Número de processamentos em 2011



Como evidência da criticidade desta atividade para o negócio da Segurança Social, é importante analisar a figura seguinte, que ilustra o volume de alguns processamentos para a Conta-Corrente:

Figura n.º 30 – Número de registos processados em SICC em 2011



Em 2011 foram introduzidas significativas melhorias de eficiência nos processamentos que resultaram num ganho global de 67% nos tempos de processamento. A figura seguinte detalha os tempos observados na última fase dos processamentos:

Figura n.º 31 – Duração dos processamentos em SICC em 2011

	Dez-2010	Dez-2011	%Redução
	Duração (min)	Duração (min)	
AS	43	50	14%
CSI	236	136	-74%
DES	744	445	-67%
FGS	5	6	17%
GRP	27	24	-13%
ITPT	513	224	-129%
RPC1224	113	6	-1783%
RPC090	4	3	-33%
RSI	322	307	-5%
Total	2007	1201	-67%
PF	1707	3141	46%

**Contact Center –
Via Segurança
Social**

Durante o ano 2011 continuou a assistir-se a um forte aumento das solicitações ao Contact Center da Segurança Social que obrigaram à instalação de mais 33 posições.

Figura n.º 32 – Número de posições/utilizadores do Contact Center em 2011



Os servidores adquiridos em final de 2010 e instalados em 2011 mostraram adequação da capacidade instalada para suportar o acréscimo de posições de atendimento e de serviço solicitado ao *Contact Center* da Segurança Social:

- Chamadas oferecidas: 5.420.973;
- Emails tratados: 651.307.

Suporte aos Utilizadores

Nesta atividade de manutenção evolutiva e corretiva de postos de trabalho dos utilizadores, resultou a instalação/reinstalação de 4.551 postos de trabalho, o que representa cerca de 50% do parque instalado.

Figura n.º 33 – Número total de incidentes tratados em 2011

Equipa	Total de Incidentes tratados
II-Alentejo	696
II-Algarve	2276
II-Centro1	4339
II-Centro2	2156
II-Centro3	340
II-Lisboa	5177
II-Norte I	4624
II-Norte 2	1602
Total	21210

Redução de custos operacionais

A redução dos custos operacionais é um objetivo transversal a toda a atividade do II, IP.; no que respeita à gestão da infraestrutura instalada, apresentou em 2011 resultados significativos:

- Por um lado, com a instalação de servidores com fontes de energia mais eficiente, obteve-se já em 2011 uma redução de 16% de consumo no Data Center;
- Em 2011 obteve-se também uma redução de 72% da despesa com contratos de manutenção de *hardware*, fruto do investimento em

novos equipamentos com maior capacidade e menor consumo energético que permitiram um maior índice de virtualização de servidores (98%), reduzindo também espaço e simplificando necessidades de administração e operação;

- Importa ainda assinalar a rentabilização de meios em *DataCenter* Alternativo operada pela implementação da solução de análise estatística para servidores em DC Alternativo do que resultou um ganho 43% de eficiência nos tempos de processamento para obtenção de informação estatística e simultaneamente um ganho de 9TB de espaço em disco, evitando-se assim necessidade de investimento para assegurar o constante aumento de volume do SISS.

Como resultado da negociação associada a novo contrato de comunicações foi possível em 2011 assegurar a duplicação do débito da generalidade dos circuitos instalados e simultânea redução de 34% da despesa com circuitos de dados.

3.5.2.6 Departamento de Planeamento, Auditoria e Qualidade

Planeamento e Controlo Interno

Foram realizadas as atividades correntes relacionadas com o Planeamento Estratégico e Operacional, Avaliação do Desempenho Organizacional e Reporting, sendo de destacar a conclusão do desenvolvimento, testes e formação ao utilizador do projeto de Contabilidade Analítica (SAP Project System).

Manutenção do Sistema de Gestão Integrado

No âmbito das atividades de manutenção do SGI são de realçar:

- Manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ – ISO 9001)
 - Controlo de documentos e registos, recolha e monitorização dos resultados dos indicadores dos processos, acompanhamento de ações, corretivas, preventivas e de melhoria, aplicação do inquérito de avaliação da satisfação de utilizadores.
- Manutenção do Sistema de Gestão da Segurança da Informação (SGSI – ISO 27001)
 - Implementação e acompanhamento das ações do Plano de Tratamento dos Riscos, gestão de incidentes de segurança, gestão da Equipa Técnica de Segurança da Informação (ETSI), revisão e atualização de Políticas, Normas e Procedimentos, revisão formal dos riscos.
- Manutenção do Sistema de Gestão de Serviços de TI (SGSTI – ISO 20000)

- Realização das revisões Pós-Implementação (RPI ou PIR) no âmbito do processo de gestão de alterações; elaboração e coordenação do Plano de Manutenção Anual 2012 do SGSTI.

Reconhecimentos e Certificações

No âmbito da candidatura a novo Reconhecimento R4E pela APQ/EFQM foi realizada uma Autoavaliação interna e foi submetido o formulário de candidatura tendo como objetivo a avaliação externa no 1º trimestre de 2012.

No âmbito das Certificações ISO9001 e ISO/IEC 20000 e 27001 foi realizada uma de Auditoria Interna Integrada, tendo sido igualmente revisto o SGI; foi assegurada a gestão da Bolsa Auditores Internos e foram realizadas Reuniões de Acompanhamento do Programa de Certificação.

Assegurou-se ainda a contratação e a preparação da Auditoria Externa Integrada para renovação da certificação ISO9001 e acompanhamento ISO 20000 e 27001.

3.5.2.7 Departamento de Administração Geral

Área de Recursos Humanos

Os resultados e concretizações de 2011 da área de Recursos Humanos são detalhados no ponto n.º 3.8.1 – Recursos Humanos.

Área de Aquisições e Contratos

Os resultados e concretizações de 2011 da área de Aquisições e Contratos são sintetizados de seguida:

- Garantir a utilização plena das plataformas eletrónicas de contratação pública – Vortal e GateWit, possibilitando as melhorias ao nível do impacto na tramitação processual e a maior fiabilidade e rigor na gestão dos procedimentos, traduzidos na evidência dos registos, facilidade de comunicação e pelos mecanismos de controlo;
- Sistema Nacional Compras Públicas: salienta-se o aumento de Acordos-Quadro e a obrigatoriedade da sua utilização para as categorias de bens/serviços objeto dos Acordos-Quadro;
- Resumo dos procedimentos realizados em 2011:
 - Total procedimentos: **334** – distribuídos por:
 - processos de aquisição: **314** (94%);
 - renovações de contrato: **20** (6%);
 - Processos de aquisição quanto ao regime de aquisição:
 - Ajuste direto regime simplificado: **119** (38%);
 - Ajuste direto, com consulta a uma ou mais entidades: **133**

(42%);

- Procedimento concursal: **62** (20%).

Realça-se finalmente, como principais obstáculos par ao desempenho da atividade da área em 2011, o aumento de constrangimentos no âmbito da instrução e do desenvolvimento processual, quer pela via orçamental, quer pela necessidade de autorizações prévias.

Área Financeira e Administrativa

Em 2011 para além do cumprimento das metas relativas à atividade corrente, de forma a respeitar os requisitos e prazos legais no âmbito da legislação aplicável (cfr. resultados da gestão financeira no ponto n.º 3.8.3), salienta-se a concretização dos seguintes projetos e iniciativas:

- Entrada em produção do módulo IAF-SIF;
- Implementação de um procedimento centralizado de aquisições para o II, IP. geral;
- Cumprimento do plano de tesouraria e dos prazos de cabimento e abastecimento;
- Ao nível da gestão do imobilizado salienta-se a reconciliação no âmbito da atividade da Gestão da Infraestrutura, suportada pela aplicação SIF.

3.6 Avaliação da Satisfação das Partes Interessadas

Enquadramento

No âmbito da política de melhoria contínua do SGI, a auscultação às partes interessadas é um *input* fundamental para a melhoria dos serviços prestados aos clientes e outras partes interessadas, alimentando os ciclos de gestão, quer ao nível da revisão pela gestão e ações de melhoria, quer ao nível dos *assessment*/autoavaliações internas, com a utilização da *framework* e modelo de excelência da EFQM.

A auscultação aos clientes, para além dos inquéritos à satisfação dos clientes e colaboradores, já aplicados, respetivamente desde 2007 e 2009, inclui os resultados de várias abordagens entretanto introduzidas no SGI:

Externas:

- Monitorização do nível de serviço;
- Avaliação da satisfação dos utilizadores com a gestão de incidentes;
- Avaliação da satisfação dos formandos com a formação presencial e e-*Learning*;

Internas:

- Avaliação dos auditores internos;
- Avaliação dos resultados das iniciativas da comunicação interna / envolvimento.

3.6.1 Monitorização do Serviço aos Clientes

3.6.1.1 Inquérito à satisfação dos clientes

Abordagem

Desde 2007 é aplicado anualmente (entre Maio e Julho) um inquérito à satisfação dos clientes. O âmbito do inquérito tem sido alinhado com as necessidades do negócio e com o *input* dos projetos e auditorias internas e externas, tendo começado com os utilizadores do SISS em 2007, SISS, SIF, SSD e SESS em 2008, 2009, SISS em 2010, SISS e SIGA (1ª vez que foi alvo de aplicação), em 2011.

Inquéritos à satisfação dos clientes 2011

Calendarização

As atividades foram realizadas de acordo com as seguintes fases:

Preparação dos questionários; Respetiva Aprovação; Desenvolvimento e implementação dos questionários; Envio dos questionários; Análise Estatística; Elaboração das versões preliminares do relatório; Elaboração do relatório final (Outubro / Novembro).

Caracterização do estudo

Data de realização: Maio / Julho

Universo SISS: 4085 utilizadores com perfil de registo e alteração/correção das aplicações de desemprego, impedimentos temporários para o trabalho, gestão de taxas especiais, sistema de apoio à fiscalização e sistema de execuções fiscais;

Universo SIGA: 504 utilizadores com o perfil de atendimento;

Ferramenta de suporte: aplicação *LimeSurvey*;

Total de respostas SISS: 911;

Taxa de participação SISS: 22,3%;

Total de respostas SIGA: 175;

Taxa de participação SIGA: 34,72%.

Erro de amostragem SISS: 2,78%;

Intervalo de confiança SISS: 95%.

Âmbito do inquérito SISS

Aplicações; Infraestrutura; Formação – Vertente e-Learning; Apoio ao Utilizador (Processo de comunicação e Linhas de apoio ao utilizador); Satisfação global.

Âmbito do inquérito SIGA: Aplicação/infraestrutura; apoio ao utilizador; Satisfação global.

Resultados da avaliação da satisfação com o SISS

Constata-se que o índice global da satisfação dos utilizadores com o SISS evoluiu de forma estável desde 2009, ano em que começou a ser apurado, tendo nos 3 anos sido superada ou atingida a meta de 3,5.

Figura n.º 34 – Índice global de satisfação dos clientes 2009-2011

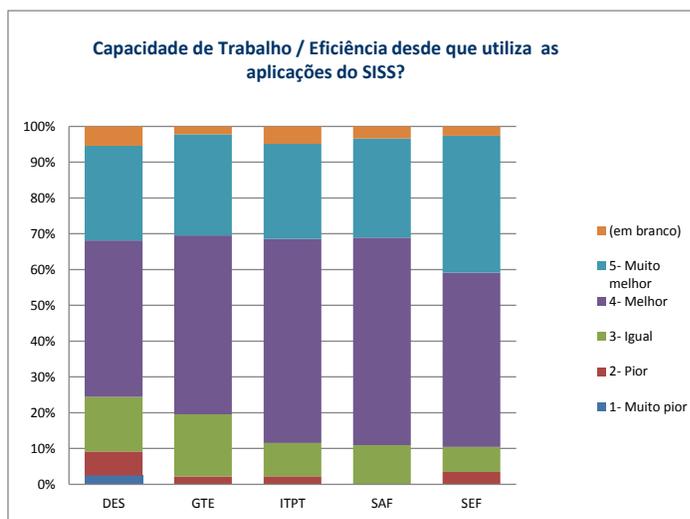


Este resultado global decorre essencialmente da maturação do SISS, da interligação entre subsistemas e do nível de utilização das várias aplicações. Realça-se igualmente que o ligeiro decréscimo verificado no resultado de 2011 pode estar relacionado com as alterações legislativas em vários subsistemas, que motivaram alterações funcionais nas aplicações, com o conseqüente impacto junto dos utilizadores, que nestes contextos tendem a avaliar menos positivamente os sistemas de informação ao seu dispor e o respetivo tempo de adaptação aos novos requisitos.

Verifica-se também um resultado maioritariamente satisfatório na perceção relativa à melhoria da **capacidade de trabalho/eficiência**, desde que são utilizadas as aplicações do SISS, uma tendência que se tem mantido estável desde 2007.

78% dos utilizadores são de opinião que as aplicações do SISS tiveram um impacto positivo na sua capacidade / eficiência de trabalho, valor que se manteve sem alteração face a 2010, superando assim a meta definida (70% de satisfação). Destaca-se a melhoria significativa na eficiência/capacidade de trabalho do SAF, comparativamente a 2010, devido previsivelmente à evolução e domínio na utilização da aplicação por parte dos utilizadores com a função de Inspeção.

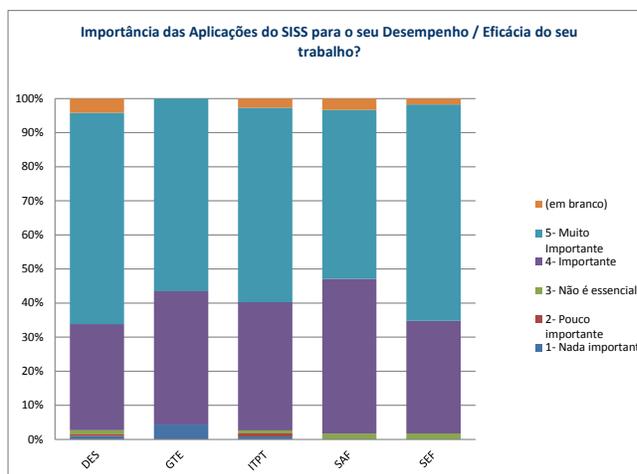
Figura n.º 35 – Capacidade de Trabalho / Eficiência com a utilização do SISS



Confirma-se igualmente o elevado nível de **importância** atribuído às aplicações do SISS **para o desempenho / eficácia** do trabalho e **respetiva qualidade**, complementando positivamente a perceção na resposta à questão anterior, e traduzindo a contribuição do SISS para o resultado global do negócio da Segurança Social.

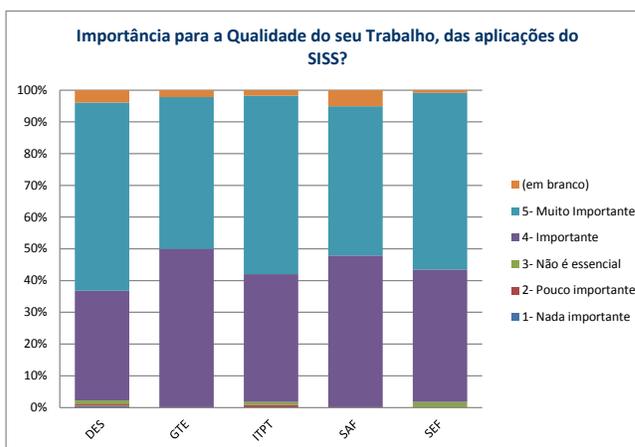
94,3% dos utilizadores inquiridos classificam as aplicações do SISS como sendo importantes (4) ou muito importantes (5) para o desempenho e eficácia do seu trabalho. Este valor assume maior relevo (96% e 95% respetivamente), para as aplicações de SEF e GTE.

Figura n.º 36 – Importância do SISS para o Desempenho /Eficácia no Trabalho



No âmbito da importância para a qualidade do trabalho, as respostas positivas representam 90% das respostas, com 65% dos inquiridos a referirem que as aplicações do SISS estão adequadas ou muito adequadas às solicitações no respetivo trabalho.

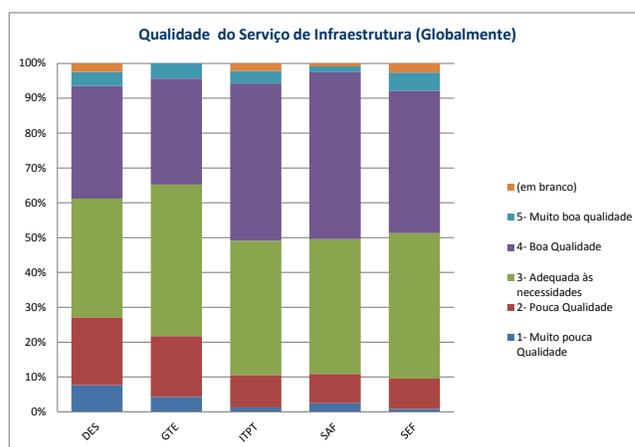
Figura n.º 37 – Importância do SISS para a Qualidade do Trabalho



No que diz respeito à **gestão da infraestrutura** e atendendo à dimensão do número de utilizadores do SISS, SIF e SESS, bem como à respetiva descentralização e volume de aplicações em produção, salienta-se a percepção positiva global com a qualidade do serviço de infraestrutura. Tal resultado decorre também dos acordos de nível de serviço estabelecidos com os organismos clientes e a melhoria verificada ao nível da monitorização, consequência do alargamento do SGI à norma ISO20000 – gestão de serviços de TI.

79,5% dos inquiridos avalia com um nível adequado ou superior (3, 4 e 5) a qualidade do serviço de Infraestrutura. Os utilizadores de SAF (47,90%) e ITPT (45,13%) são os mais satisfeitos com a qualidade destes serviços, considerando os níveis de avaliação 4 e 5.

Figura n.º 38 – Qualidade do Serviço de Infraestrutura



Os resultados com a satisfação relativamente à **formação e-Learning** traduzem o sucesso da adoção deste modelo formativo, tendo permitido realizar a transição do modelo clássico de formação para um modelo inovador no Sistema da Segurança Social, com elevados ganhos de eficiência e com o

reconhecimento da qualidade e importância dos conteúdos disponibilizados. A qualidade percebida pelos utilizadores é elevada para os utilizadores de todas as aplicações que repondera ao inquérito.

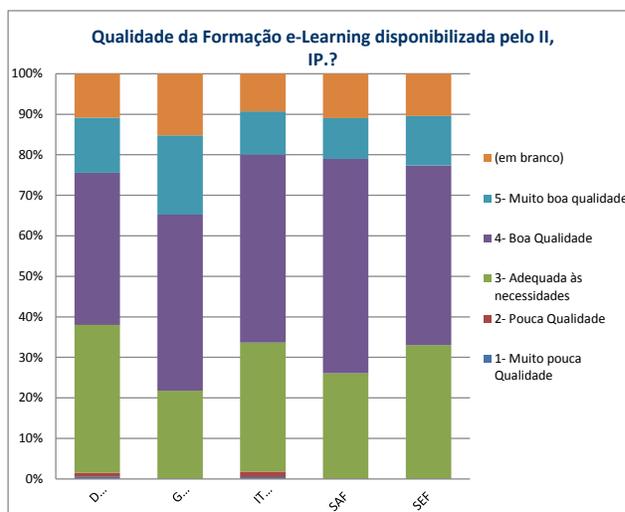
Mais de 90% dos inquiridos realizaram pelo menos uma ação de formação em ambiente **e-Learning** relacionada com o SISS, mostrando uma evolução positiva desde a primeira disponibilização do ambiente.

De igual forma, mais de 90% dos inquiridos que já frequentaram uma formação **e-Learning** relacionada com o SISS, classificaram-na como adequada às necessidades ou superior, situando-se as respostas mais favoráveis ao nível dos 55% (boa e muito boa).

Também é importante realçar que mais de 86% dos utilizadores considera que os conteúdos da formação **e-Learning** são os adequados à sua função.

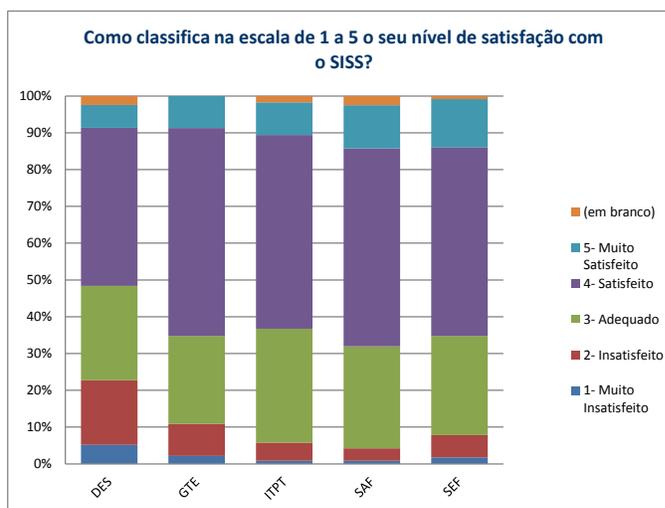
Finalmente, cerca de 85% dos inquiridos que já frequentou uma ação de formação **e-Learning** sente-se preparado para aplicar os conhecimentos adquiridos.

Figura n.º 39 – Qualidade da Formação e-Learning



Finalmente, e em termos globais, o **nível de satisfação com o SISS** traduz maioritariamente (84,41%) resultados de “adequado”, “satisfeito” e “muito satisfeito”, podendo inferir-se a perceção globalmente positiva; realça-se o âmbito alargado de aplicações sobre as quais incidiu o inquérito, o que permite traduzir a consistência alargada no desenvolvimento, entrega e gestão de sistemas de informação por parte do II, IP.

Figura n.º 40 – Nível de Satisfação global com o SISS



Os aspetos mais referenciados pela positiva são: a disponibilização da informação a nível nacional (base de dados nacional); a disponibilização da informação em tempo real; a qualidade e quantidade de informação; a simplicidade do sistema e a abrangência das aplicações acesso às diversas áreas (interligação de aplicações

Resultados da avaliação da satisfação com o SIGA

O SIGA é a aplicação que dá suporte à gestão de filas de espera e dos atendimentos do ISS, tendo resultado de um processo de desenvolvimento interno e à medida das necessidades do negócio. Em 2010/2011, e atendendo à boa performance do sistema, foi desenvolvido um produto e serviço baseado no SIGA para a rede nacional de lojas do cidadão, após protocolo celebrado com a Agência para a Modernização Administrativa (AMA, IP.). Neste contexto, foi entendido integrar os utilizadores do SIGA no universo e amostra dos inqueritos à satisfação de 2011, de forma a compilar dados base visando a análise das tendências relativa ao desempenho e percepção pelos utilizadores de diferentes organismos, para assegurar a melhoria contínua do serviço que lhe está associado.

Globalmente o SIGA responde ou excede as expectativas relativas às necessidades que conduziram à sua utilização e é considerada uma aplicação de fácil utilização.

Figura n.º 41 – Adequação às necessidades do SIGA

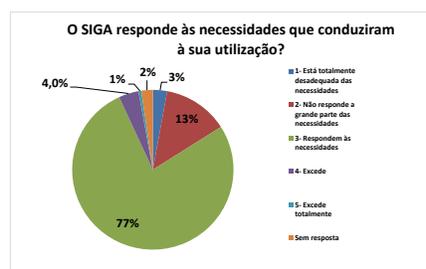
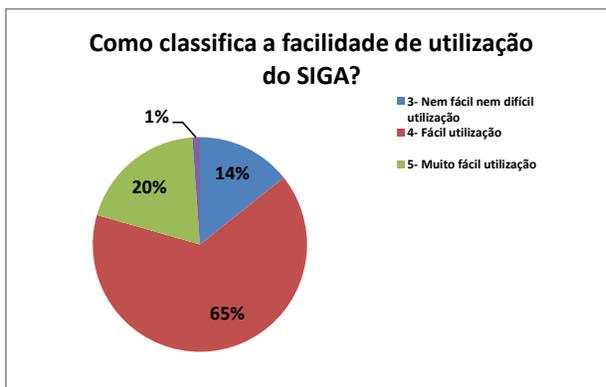
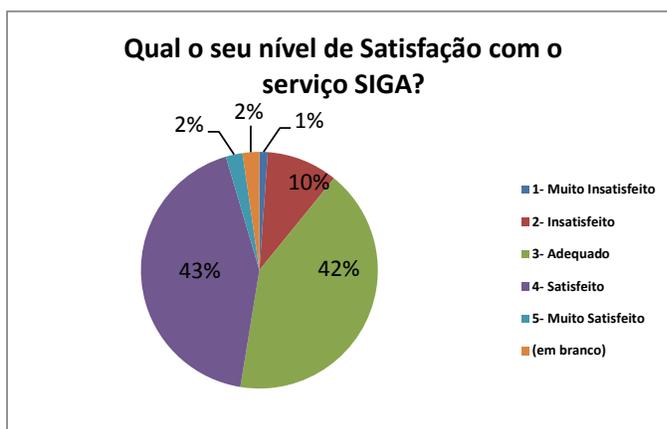


Figura n.º 42 – Facilidade de utilização do SIGA



No que respeita à perceção global com o serviço associado ao SIGA, os resultados são maioritariamente positivos, sendo o mesmo considerado adequado ou satisfatório.

Figura n.º 43 – Nível de satisfação com SIGA



Os resultados revelaram-se, globalmente, bastante positivos, dado estarmos perante uma 1ª inquirição, permitindo assim deixar pistas futuras para a melhoria do serviço, para os vários “negócios” e organismos aos quais a aplicação dá suporte.

3.6.1.2 Monitorização do nível de serviço

Abordagem

Com a implementação do sistema de gestão de serviços de TI e a consequente certificação pelo referencial normativo ISO20000-1:2005, foi definido o catálogo de serviços do II, IP. e deu-se início à monitorização do nível de serviço prestado aos clientes, tendo por base todos os serviços

prestados e, em particular, os acordos de nível de serviço formalizados com os principais clientes.

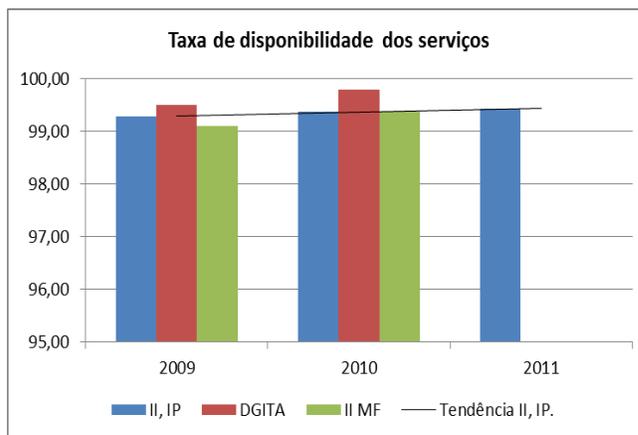
Assim, mensalmente são produzidos relatórios de monitorização do serviço, que servem de base para as reuniões de revisão do serviço, entre o Conselho Diretivo e os principais clientes. Estes relatórios são igualmente agregados num relatório que serve de *input* para a revisão do SGI pela gestão e para o procedimento de ações corretivas, preventivas e de melhoria.

Apresentam-se de seguida os resultados da monitorização do serviço para 2011, no que diz respeito à disponibilidade, o principal indicador considerado no catálogo de serviços e nos acordos de nível de serviço com os clientes.

Disponibilidade do serviço

A taxa de disponibilidade dos serviços prestados situou-se em 2011 nos 99,43%, confirmando a tendência positiva dos resultados desde 2009 e situando-se na média dos resultados de organismos congéneres na AP.

Figura n.º 44 – Comparação da taxa de disponibilidade dos serviços com outros organismos da AP



Por grupos de serviços constata-se que o “apoio ao utilizador” é o que apresenta a média menos positiva, com 98,3%, tendo decrescido a respetiva performance face a 2009 e 2010, enquanto o grupo de serviços associados ao “Datacenter” é o que apresenta a performance mais positiva, com 99,9%

Figura n.º 45 – Taxa de disponibilidade dos serviços por grupo de serviços

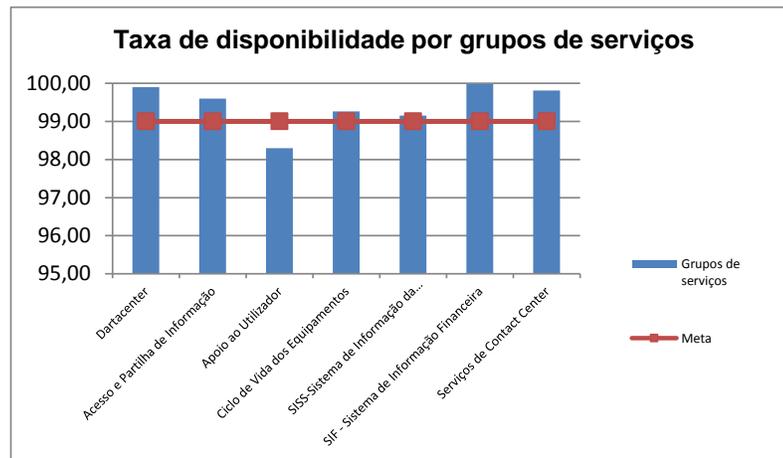


Figura n.º 46 – evolução 2009-2011 da taxa de disponibilidade de serviços

Grupos de Serviços	2009	2010	2011
Datacenter	99,78	99,42	99,9
Acesso e Partilha de Informação	97,67	99,4	99,6
Apoio ao Utilizador	99,82	99,89	98,3
Ciclo de Vida dos Equipamentos	99,03	98,99	99,26
SISS-Sistema de Informação da Segurança Social	98,88	99,11	99,15
SIF - Sistema de Informação Financeira	99,93	98,84	99,98
Serviços de Contact Center	99,89	99,93	99,81
Disponibilidade Média Anual	99,29	99,37	99,43

A partir dos relatórios de níveis de serviço, elaborados mensalmente, e do relatório final de níveis de serviço, relativo a 2011, foi possível identificar oportunidades de melhoria ao nível do procedimento de classificação de incidentes no âmbito da gestão de serviços de TI, bem como de melhoria dos procedimentos de monitorização das infraestruturas de suporte no âmbito dos serviços de infraestrutura e aplicativos.

3.6.1.3 Gestão de incidentes – satisfação dos utilizadores

Satisfação com o serviço de suporte ao utilizador

No ano de 2011 foram fechados 31 408 incidentes e 56 945 pedidos de serviço. A aplicação *EasyVista* permite que o utilizador avalie o serviço prestado, antes de o dar como concluído. Nesse sentido, este é um indicador relevante, dado decorrer da média de respostas “on time”, pelo utilizador, a pedidos solucionados (incidentes e pedidos de serviço).

No âmbito da gestão de incidentes, entre 2010 (ano de entrada em produção da aplicação) e 2011, verifica-se uma estabilização no nível de

satisfação com o serviço prestado, tendo melhorado a satisfação com o tempo de intervenção e diminuído ligeiramente a satisfação com a qualidade da mesma. Em ambos os casos, o resultado supera a meta estabelecida conforme gráfico seguinte.

Figura n.º 47 – Índice de satisfação com o serviço ao utilizador – gestão de incidentes

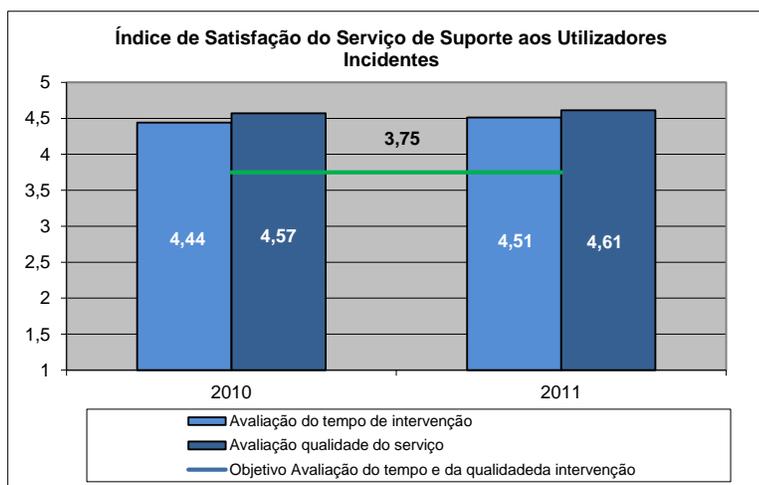
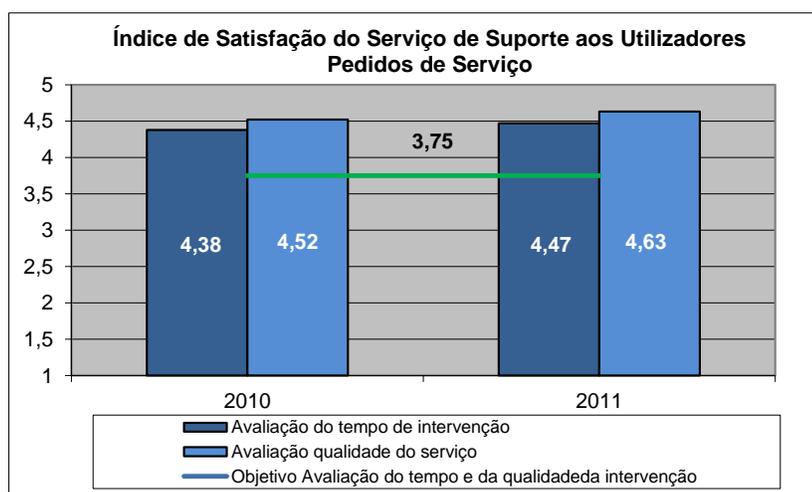


Figura n.º 48 – Índice de satisfação com o serviço ao utilizador – gestão de pedidos de serviço



Estes resultados traduzem igualmente a possibilidade das equipas do suporte ao utilizador poderem, em tempo real, aferir a perceção dos utilizadores e atuar imediatamente para repor ou melhorar o nível de serviço na resolução de incidentes do mesmo grupo ou similares.

3.6.1.4 Avaliação da satisfação com a Formação Presencial e e-Learning

Abordagem

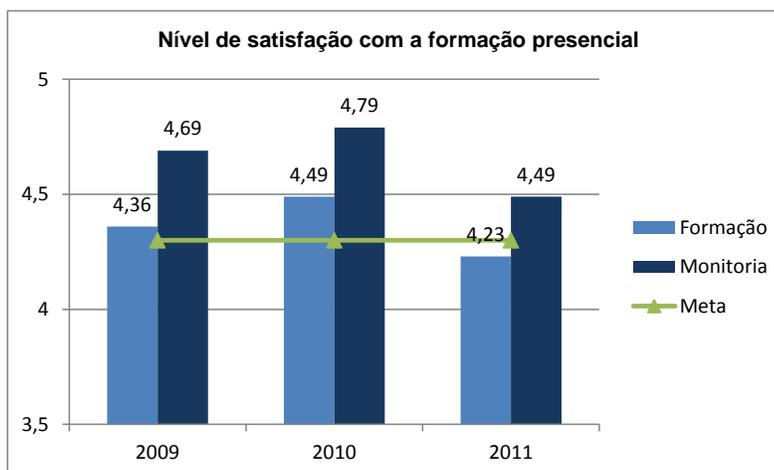
A avaliação com a satisfação da formação é realizada de forma permanente, para cada ação de formação ministrada, quer presencialmente, quer com o recurso ao modelo *e-Learning*. Os resultados obtidos no ano de 2011 confirmam a maturidade e a capacidade de inovação ao nível das boas práticas formativas, que foram sendo introduzidas ao longo dos anos no modelo de gestão da formação do II, IP.

Fruto deste trabalho continuado, orientado para a satisfação das necessidades dos clientes e suportado por práticas que promovem a eficiência dos processos, o modelo formativo está acreditado pela DGERT e tem revelado a satisfação dos formandos com as ações e serviços formativos disponibilizados.

Formação presencial

Foram formados 168 utilizadores dos sistemas e informação, tendo sido realizados 6 cursos durante o ano, sendo de assinalar uma média anual de 197 formandos entre 2009 e 2011. Verifica-se que a satisfação dos formandos se mantém estável e acima da meta de 4,3, no caso da monitoria, com um ligeiro decréscimo ao nível dos conteúdos formativos. Este fato pode dever-se ao desfasamento temporal entre a formação e a entrada em produção, condicionando a perceção dos formandos na sua avaliação final.

Figura n.º 49 – Nível de satisfação com a formação presencial



Formação e-Learning

Foram formados 8113 utilizadores dos sistemas de informação da segurança social durante o ano de 2011, tendo sido realizados os seguintes cursos:

- IDQ - Alteração / Correção de Morada;

- DSC - Atendimento (e-Learning);
- GR - Atendimento (e-Learning);
- CPCJ - Conhecer a Aplicação (e-Learning);
- SSD - Navegando na SSDireta (e-Learning);
- ASIP - Ligue-se à ASIP;
- SICC Prestações – Consultas;
- ABC da Segurança de Informação.

Verifica-se uma estabilização no nível de satisfação dos utilizadores com os cursos de formação e-Learning, facto tanto mais significativo quanto a percentagem de formandos incrementou 146% entre 2011 e 2010, e 111% entre 2010 e 2009.

Figura n.º 50 – Evolução do número de participantes em ações de formação e-Learning

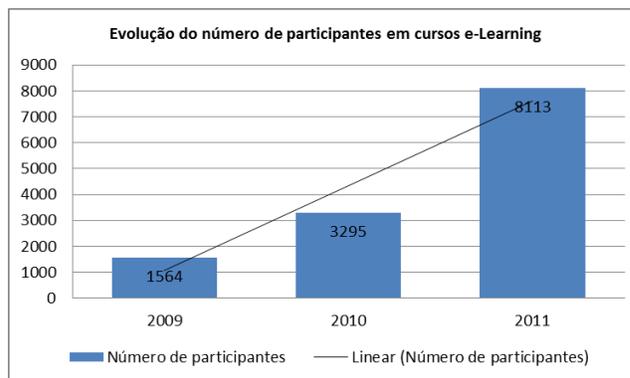
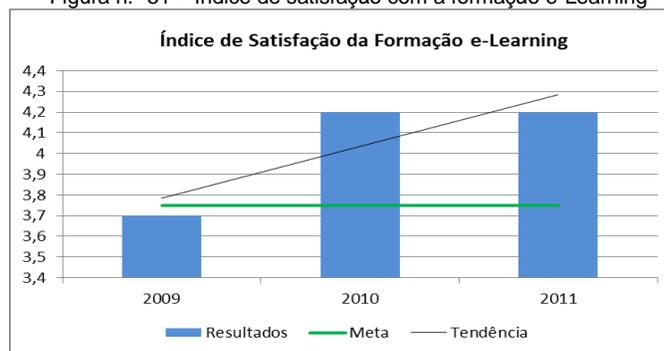


Figura n.º 51 – Índice de satisfação com a formação e-Learning



3.6.2 Monitorização da Satisfação dos Colaboradores

3.6.2.1 Inquérito à satisfação dos colaboradores

Abordagem

O inquérito interno à satisfação dos colaboradores é geralmente lançado no 1º semestre do ano abrangendo a avaliação do período decorrido desde a anterior aplicação do inquérito.

O inquérito de 2010/2011 foi desenvolvido com base no questionário para avaliação da satisfação das pessoas da DGAEP, com a adequação à realidade do II, IP. nas questões que o justificaram.

Foram avaliadas as seguintes dimensões gerais: “**satisfação global**”, “**satisfação com a gestão e com o sistema de gestão por processos**”, “**satisfação com as condições de trabalho**”, “**satisfação com o desenvolvimento na carreira e competências**”, “**Envolvimento ativo na organização**” e “**Níveis de motivação**”.

O inquérito foi aplicado a um universo de 275 colaboradores, tendo sido obtida uma taxa de resposta de 42%. O modo de preenchimento foi através de um link para um *template* disponibilizado em formato HTML, através de uma ferramenta de gestão de inquéritos.

Principais resultados

Relativamente ao inquérito de 2010/2011 e ao nível da satisfação global, salienta-se a evolução positiva dos resultados que resultaram das abordagens prosseguidas em 2010 e início de 2011 no âmbito da comunicação institucional e envolvimento – cfr. 3.4.3.3: “[Resultados da comunicação interna e envolvimento](#)”. O **índice de satisfação global** foi de **64%**.

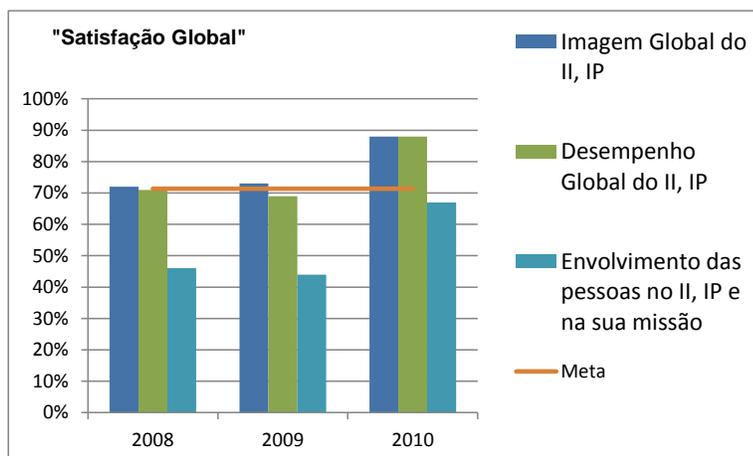
Nas figuras seguintes apresenta-se um resumo dos resultados do inquérito à satisfação dos colaboradores, aplicado no 1º trimestre de 2011.

Ao nível da “[Satisfação global](#)” verifica-se um resultado médio das várias dimensões que a compõem de 83% nas perceções mais positivas (4 e 5).

Relativamente às dimensões em estudo no âmbito da [Imagem e desempenho global do II, IP.](#) constata-se a evolução positiva desde 2008. Em 2010/2011 a satisfação com ambas as dimensões traduziu um nível de satisfação de 88%, nos níveis 4 e 5, cerca de 15% de incremento na satisfação percebida face a 2009.

Ao nível da satisfação do [Papel do II, IP. com a sociedade](#) realça-se igualmente o resultado de 91% de satisfação (níveis 4 e 5), sendo o resultado da perceção do [Impacto do II, IP. no relacionamento com a comunidade](#) ligeiramente inferior, situando-se nos 84% (níveis 4 e 5).

Figura n.º 52 – Resultados da “satisfação global” dos colaboradores 2008-2010

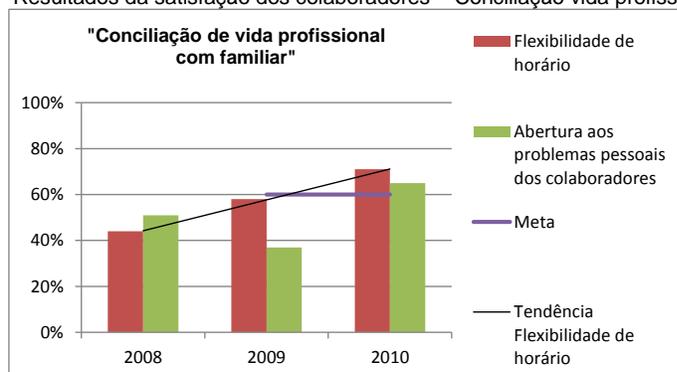


Ao nível da “Satisfação com a gestão e com o sistema de gestão por processos” verifica-se um resultado médio da perceção da satisfação de 59%, sendo de realçar os resultados acima dos 70% nas dimensões, “Comunicação e conteúdo do manual do SGI” (73%), “Cadeia de valor do II, IP.” (70%), “Estabilidade e segurança do emprego e do vínculo laboral” (79%), “Postura do II, IP. face à mudança e à modernização” (72%).

No domínio da “Satisfação com as condições de trabalho” constata-se um resultado de 74% na perceção global da satisfação neste item, salientando-se o resultado bastante positivo nas seguintes dimensões: “Disposição e distribuição do espaço no local de trabalho” (74%), “Ambiente de trabalho e cultura do Instituto” (73%), “Flexibilidade do horário de trabalho e conciliação da vida familiar com a profissional” (70%), “Equipamentos informáticos disponíveis” (89%), “Software disponível” (88%), “Equipamentos de comunicação disponíveis” (90%), “Condições de higiene” (86%), “Condições de segurança” (89%), “Serviço de refeitório e bar” (78%).

A evolução dos resultados desde 2008 ao nível da conciliação entre a vida familiar e a profissional é uma das dimensões que vem sendo melhorada e que integra o SGRS do II, IP., conforme está ilustrado na figura seguinte.

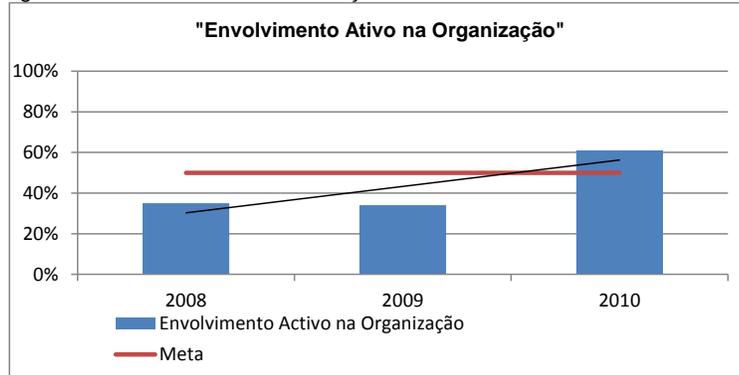
Figura n.º 53 – Resultados da satisfação dos colaboradores – Conciliação vida profissional com familiar



Ao nível satisfação com o “Desenvolvimento na carreira e competências”, verifica o conjunto de resultados com perceções menos positivas, com uma média global de 44%, salientando-se as “Oportunidades para desenvolver novas competências”, com 57%.

No que diz respeito ao “Envolvimento ativo na organização”, cujo resultado médio foi de 60% de perceção de satisfação, salienta-se a satisfação com a “Delegação de Responsabilidades” com um resultado de 69%. Globalmente verifica-se uma evolução positiva consolidada desde 2008, conforme ilustra a figura seguinte.

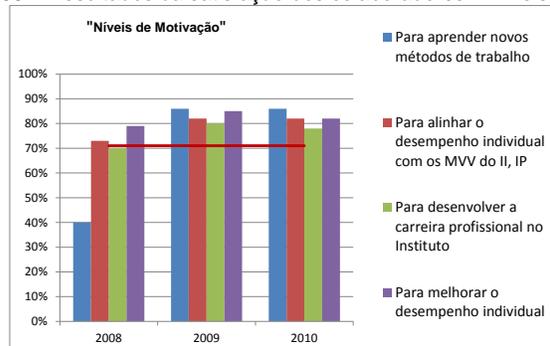
Figura n.º 54 – Resultados da satisfação dos colaboradores – Envolvimento ativo



Finalmente, ao nível da dimensão “Níveis de motivação” verifica-se uma estabilização face a 2009, dando o **resultado médio global de 78%**. Salientam-se os resultados ao nível da motivação para “Aprender novos métodos de trabalho” (87%), “Desenvolver trabalho em equipa” (86%), “Participar em ações de formação” (90%), “Participar em projetos de mudança no Instituto” (85%), “Melhorar o desempenho individual” (82%) e “Alinhar o desempenho individual com os valores, missão e visão do Instituto” (83%).

Realça-se a importância deste resultado global numa conjuntura restritiva ao nível das políticas de gestão de recursos humanos, sendo necessário encontrar formas alternativas de premiar e incentivar o desempenho (por exemplo: alargar o leque de benefícios não materiais).

Figura n.º 55 – Resultados da satisfação dos colaboradores – Níveis de Motivação



3.6.2.2 Resultados da avaliação da Bolsa de Auditores

Abordagem

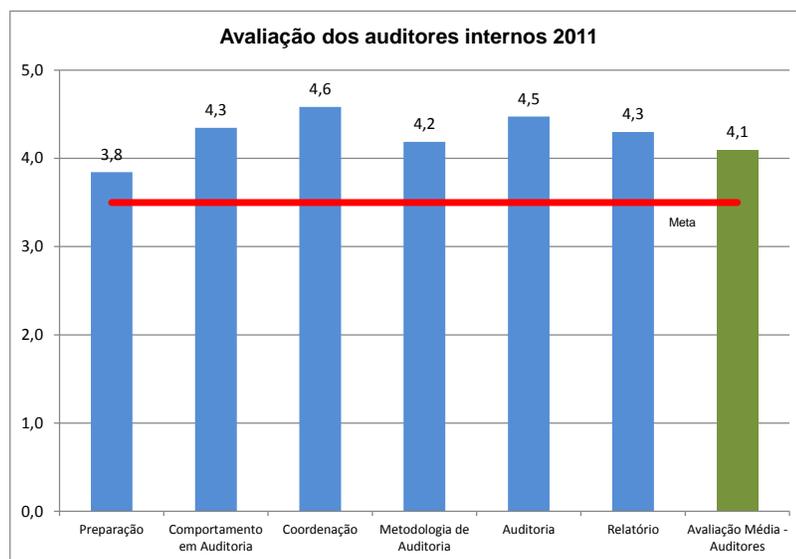
No âmbito do procedimento de auditorias interna “II 005.005” está prevista a avaliação dos auditores internos, após cada auditoria interna, quer pelos auditados, quer pelos auditores coordenadores de cada auditoria, para os vários referenciais normativos no âmbito do SGI.

Os resultados da avaliação de 2011 revelam uma média global da avaliação dos auditores internos de 4,17, numa escala de avaliação de 1 a 5.

O resultado da avaliação global das várias componentes inquiridas e alvo de avaliação cifrou-se nos 4,3.

Este resultado francamente positivo traduz a maturidade das equipas auditoras que, desde há 3 anos após a sua constituição e qualificação, têm acumulado uma experiência significativa de horas de auditoria para dar resposta às necessidades do SGI no âmbito dos três referenciais normativos, ISO9001, ISO27001 e ISO20000.

Figura n.º 56 – Avaliação da bolsa de auditores internos



Realçam-se como pontos fortes da avaliação 2011, a “coordenação das equipas” com um resultado médio de 4,6 (atendendo às dificuldades inerentes à realização de auditorias integradas para 3 referenciais normativos, com 15 auditorias em simultâneo para coordenar) e o item “Auditoria” com 4,5, que traduz a experiência e saber fazer das equipas auditoras.

O resultado que indicia mais oportunidades de melhoria é ao nível da “preparação” com 3,8, a que não é alheia, certamente, a concorrência entre a alocação a projetos nas respetivas equipas e processos por parte dos auditores internos, com as necessidades de tempo para preparar uma auditoria com âmbito alargado a todo o SGI.

3.6.2.3 Comunicação interna / Envolvimento

Enquadramento

A comunicação interna e a temática do envolvimento têm merecido particular atenção desde 2007, ano em que o II, IP. foi reconhecido pelo nível *Committed to Excellence* pela APQ/EFQM. Para além das iniciativas decorrentes da comunicação da missão, visão e valores do II, IP. após ter a sua criação no âmbito do PRACE, e da gestão da comunicação de todo o programa de certificação desde 2008, salientam-se a reestruturação da *intranet* e o reforço das boas práticas ao nível do envolvimento da gestão de topo, decorrentes dos *inputs* dos inquéritos à satisfação dos colaboradores, das auditorias internas e das autoavaliações realizadas com a *framewrok* e modelo de excelência da EFQM.

Como exemplos de boas práticas a este nível podem referir-se as [Boas-vindas a Novos Colaboradores](#) (no primeiro dia em funções, os novos colaboradores do II, IP. recebem pessoalmente as boas-vindas formuladas por um dos elementos do Conselho Diretivo), o [Dia do Instituto](#) (conjunto de iniciativas dirigidas aos colaboradores, de que fazem parte a “Entrega de Diplomas pelos 10 Anos de Instituto” e a “Escolha do Colaborador do Ano”), a [Política de “Porta Aberta”](#) (disponibilidade dos elementos do Conselho Diretivo para poderem receber colaboradores que assim o desejem) e as iniciativas [“SETTAS”](#) (fórum de participação e debate dos colaboradores para identificação de ações de melhoria em todos os níveis da organização) e [“Protagonistas”](#) (apresentação das várias facetas de um colaborador, em formato “newsletter”, e que se iniciou em 2009).

Iniciativas relevantes em 2011

Neste contexto, e relativamente a 2011, assumiram destaque as iniciativas [“CD + Próximo”](#) e [“Há Conversa”](#) que tiveram o seu início no ano anterior e cujos resultados traduzem a sua consolidação enquanto canal de comunicação organizacional e de auscultação das expectativas dos colaboradores. Para além das reuniões com os Departamentos, assinalam-se as reuniões do CD com os diretores de Departamento, Coordenadores de área e Responsáveis de Equipa, com o objetivo de avaliar o desempenho organizacional, o grau de concretização dos objetivos e perspetivar as ações necessárias para prosseguir as políticas, a estratégia e a melhoria contínua do SGI.

CD + Próximo

As [“Reuniões com os Departamentos”](#) e as [“Reuniões com Dirigentes”](#) foram um espaço de partilha de informações e opiniões permitindo ao Conselho Diretivo ouvir diretamente os colaboradores do II, IP.



Para cada encontro o Conselho Diretivo convidou todos os colaboradores de um Departamento, tendo os colaboradores a possibilidade de enviar previamente tópicos de assuntos que gostariam de ver abordados. Através desta ação materializou-se uma das ações de melhoria mais importantes resultantes da iniciativa “SETTAS”, que consideravam importante a existência de fórum para contacto direto com o Conselho Diretivo.

Foram realizadas 4 edições com a presença de um total de 82 colaboradores do II, IP.

Os principais temas analisados nas sessões foram: recrutamento, formação, modelo organizativo do II, IP., constrangimentos à contratação de serviços externos, avaliação do desempenho, avaliação do II, IP., mobilidade interna, imagem do II, IP. face ao exterior e relevância e divulgação da atividade dos Departamentos.

SETTAS

Em 2011 foram realizadas 2 edições da iniciativa "SETTAS". No total contaram com a presença de 13 colaboradores representantes de todas as áreas do II, IP.



Cumprindo o objetivo da iniciativa, foram identificadas 20 oportunidades de melhoria e 30 sugestões de ações a implementar.

Iniciativa "Há Conversa"

Em 2011 decorreram 10 sessões da iniciativa "Há Conversa". Tiveram como objetivo estimular o debate e a reflexão sobre diversos temas, sensibilizando e fomentando informalmente e de forma prática a partilha de ideias e de conhecimento; os temas debatidos foram os seguintes. Sublinham-se alguns dos temas: Mobilidade sustentável nas cidades; Reutilizar com estilo; Programação para crianças com o Scrath; Traços e rabiscos; *Coaching* para todos; Voluntariado; Astrologia; Sistema Solar.



Foi aplicado um inquérito à satisfação com as ações realizadas na iniciativa, para um universo de 50% de participantes. Os resultantes foram muito positivos, confirmando o benefício deste tipo de iniciativas de comunicação interna/envolvimento.

Figura n.º 57 – Avaliação da iniciativa "Há conversa"

	Grau de satisfação
A iniciativa "Há Conversa..."	4,53
A apresentação do tema	4,30
Satisfação Global	4,33

Outras iniciativas

Em 2011, para além das iniciativas acima mencionadas, decorreram vários tipos de atividades igualmente direcionadas para a melhoria da comunicação e envolvimento internos. Apresentam-se os resultados dos principais indicadores considerados para avaliar essas atividades:

- Divulgação de 90 Destaques na intranet (notícias internas enviadas por e-mail para todos os colaboradores);
- Divulgação de 36 e-mails de “[Decisões do Conselho Diretivo](#)”, num total de 128 decisões;
- Realização de 31 edições dos “[Protagonistas](#)”, com apresentação de 31 colaboradores, com representatividade de todos os Departamentos e de 18 funções;



- Celebração do “[Dia do Instituto](#)”, com os seguintes resultados:



- “[Concurso de Fotografia Digital](#)” em que 18 concorrentes com 66 fotografias possibilitaram a realização de uma exposição de fotografia;
- Entregues 45 diplomas por “[10 anos de Instituto](#)”;



- Realização do “[Vídeo do Colaborador de 2010](#)”;
 - Entrega da distinção “[Colaborador de 2011](#)”, tendo participado na consulta 22 colaboradores.
- Iniciativas “[Pais ii Filhos](#)” com a realização de 2 atividades de convívio para a família dos colaboradores, uma no Carnaval, outra num convívio de ar livre que decorreu em época de Outono.

3.7 Boas Práticas

3.7.1 Sistemas de Gestão Integrado – melhoria contínua

Enquadramento

O SGI tem vindo a aumentar a abrangência do respetivo âmbito e a ser sucessivamente avaliado e auditado externamente, desde 2007. Tendo sido certificado em 2008 de acordo com o referencial normativo NP EN ISO9001:2008, o II, IP. decidiu continuar o caminho de inovação e melhoria nos seus processos, implementando e certificando o sistema de gestão da segurança da informação e o sistema de gestão de serviços de TI.

Assim, e desde 2007, foram concretizadas as seguintes metas:

- **2007:**
Reconhecimento C2E pela APQ/EFQM; Implementação do sistema de gestão da qualidade de acordo com o referencial ISO9001;
- **2008:**
Certificação pelo referencial normativo NP EN ISO 9001:2008; Implementação do sistema de gestão da segurança da informação (ISO27001);
- **2009:**
Certificação pelo referencial normativo ISO/IEC 27001:2005;
Acompanhamento pelo referencial normativo NP EN ISO 9001:2008;
Reconhecimento R4E “4 estrelas” pela APQ/EFQM;
Implementação do sistema de gestão de serviços de TI (ISO20000);
- **2010:**
Certificação pelo referencial normativo ISO/IEC 20000-1:2005;
Acompanhamento pelo referencial normativo NP EN ISO 9001:2008;
Acompanhamento pelo referencial normativo ISO/IEC 27001:2005;
- **2011:**
Renovação da certificação pelo referencial normativo NP EN ISO 9001:2008;
Acompanhamento pelo referencial normativo ISO/IEC 27001:2005;
Acompanhamento pelo referencial normativo ISO/IEC 20000-1:2005;
Implementação do sistema de gestão da responsabilidade social de acordo com o referencial NP 4469-1:2008;
Candidatura ao Reconhecimento R4E pela APQ/EFQM (já concluída com sucesso em **Março de 2012 – reconhecimento com avaliação externa de 4 estrelas**).

3.7.1.1 Prémios

**Prémios
recebidos em
2011**

“*Customer Center of Expertise (COE) Certification*”, certificação primária atribuída pela empresa SAP (2011).

3.7.1.2 Resultados do desempenho – Indicadores dos processos

Enquadramento

No âmbito do SGI, o desempenho dos processos é monitorizado com base nas metas e resultados dos indicadores. Estes são caracterizados através dos seguintes atributos:

Nome do Indicador: Denominação do indicador;

Método de recolha: Forma ou método e local de recolha do indicador;

Medição, algoritmo: Forma de cálculo do indicador;

Interpretação dos valores: Tendência desejável para os valores obtidos;

Tipo de escala: Escala utilizada na representação gráfica do indicador;

Tipo de métrica: Métrica utilizada no cálculo do indicador;

Input para o indicador: Fonte de informação utilizada para a recolha;

Frequência: Periodicidade de recolhas do indicador por unidade de tempo;

Destinatários: Entidades com acesso aos relatórios mensais e anuais da evolução dos indicadores.

O resultado do desempenho dos processos é avaliado mediante o tratamento da informação recolhida mensalmente junto dos respetivos responsáveis. Após consolidada a informação, o respetivo resumo é apresentado nas reuniões mensais de acompanhamento do SGI. O resultado de cada indicador é apresentado sob a forma de taxa de concretização, de acordo com a seguinte classificação:

Superou – Concretização superior a 100%;

Atingiu – Concretização igual a 100%;

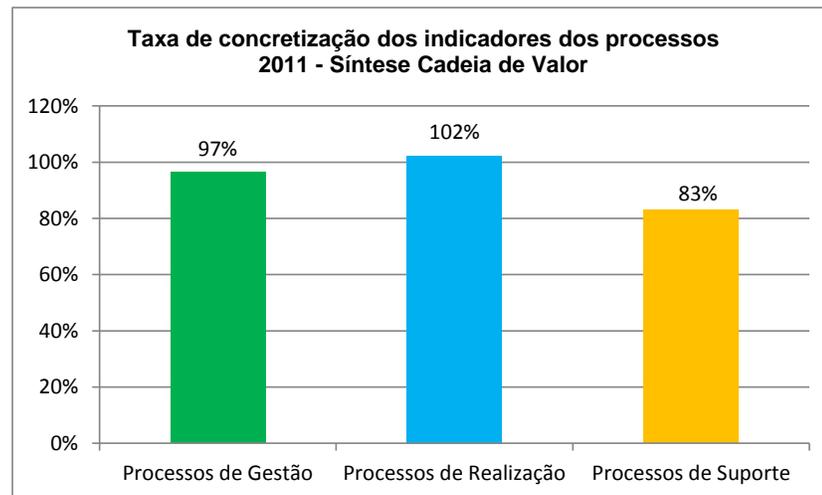
Alerta – Concretização igual ou Superior a 75% e inferior a 100%;

Não atingiu – Concretização inferior a 75%.

Relativamente aos resultados classificados como “não atingiu”, as causas são analisadas conjuntamente com os responsáveis de processo e sempre que se entende necessário, são identificadas, implementadas e monitorizadas ações preventivas ou de melhoria.

Apresenta-se de seguida um resumo global dos resultados dos indicadores dos processos em 2011. Por grandes grupos de processos da cadeia de valor observa-se que as metas dos processos de gestão e de realização foram concretizadas, respetivamente a 97% e a 102%. Já no que diz respeito aos processos de suporte verifica-se uma concretização de 83%, fruto essencialmente dos processos relacionados com a gestão administrativa de pessoal e com a gestão de aquisições.

Figura n.º 58 – Taxa de concretização dos indicadores dos processos 2011

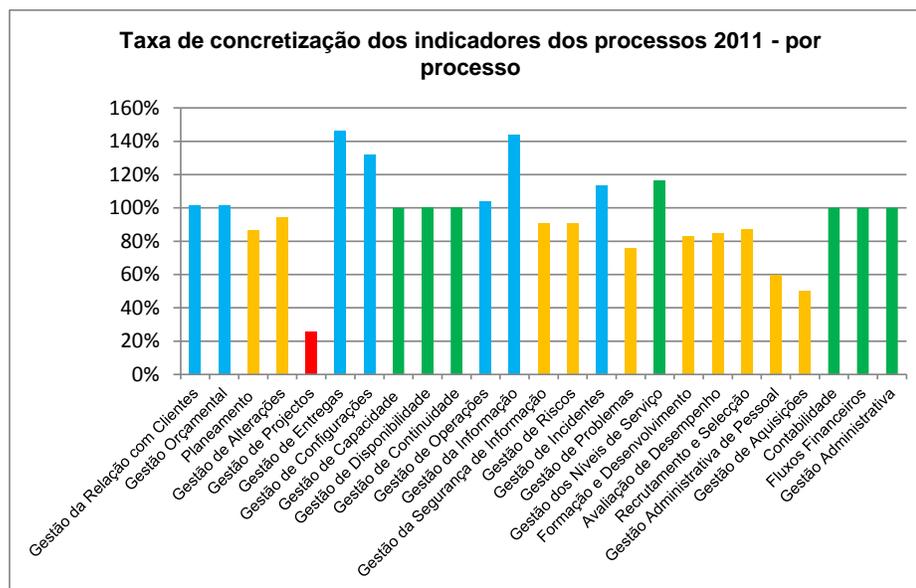


No caso do processo da gestão administrativa de pessoal a reduzida taxa de concretização (60%) decorre essencialmente do resultado do indicador "**Taxa de Colaboradores com tempos de trabalho regularizados**", o que pressupõe a necessidade de rever os respetivos procedimentos.

No caso da gestão de aquisições, a taxa de concretização mais reduzida depende fundamentalmente do indicador "**Taxa de Processos de aquisição anulados**", realçando-se a necessidade de estabilizar os procedimentos para acomodar as necessidades de passagem de informação e dados em situações de rotação na equipa, como sucedeu em 2011.

Na figura seguinte apresentam-se os resultados para cada processo.

Figura n.º 59 – Taxa de concretização dos indicadores dos processos 2011 / Por processo



Salienta-se a reduzida taxa de concretização no processo de gestão de projetos, o que motivará em 2012 uma revisão do processo e a análise do seu realinhamento estratégico na cadeia de valor, em sintonia com a entrada em produção da nova aplicação de contabilidade analítica, com um módulo específico para a gestão de projetos.

3.7.2 Auditorias Internas

Enquadramento

De acordo com o procedimento “II 005 005 Auditorias Internas” é aprovado anualmente o programa de auditorias internas, externas e *assessment* / autoavaliações, na revisão do SGI pela gestão de topo.

Em 2011 realizou-se uma auditoria interna integrada aos 3 referenciais normativos NP EN ISO9001:2008, ISO/IEC 27001:2005 e ISO/IEC 20000-1:2005, que abrangeu todos os processos incluídos nos âmbitos do SGI definidos para cada referencial.

Síntese dos resultados da auditoria interna de 2011 ao SGI

As equipas auditoras foram constituídas por 1 auditor coordenador, por referencial normativo, e por 4 auditores na norma ISO9001, 4 auditores na norma ISO27001 e por 5 auditores na norma ISO20000.

O âmbito da auditoria abrangeu o “Planeamento, conceção, construção, implementação, operação e avaliação das iniciativas de informatização e atualização tecnológica do Ministério da Solidariedade e Segurança Social”.

As equipas auditoras constataram a maturidade do SGI, com a identificação de 2 não conformidades no referencial ISO9001 e 3 não conformidades no referencial ISO20000.

Foi evidenciada a necessidade de simplificação dos processos da cadeia de valor e de revisão dos indicadores e metas dos mesmos.

Foi igualmente constatado o impacto dos constrangimentos financeiros e de recursos humanos na implementação de ações corretivas, preventivas e de melhoria mais estruturantes e com maior impacto.

Foram identificadas 7 ações de melhoria, que se somam a um conjunto de 27 ações de melhoria identificadas em auditorias internas em 2010 e 26 ações de melhoria identificadas em 2009. Estes resultados traduzem, tal como acima referido, o nível de maturidade do SGI: os anos de 2009 e 2010 foram de implementação e consolidação dos processos para alinhamento com as boas práticas e referenciais normativos internacionais, ao passo que em 2011 se verifica uma aposta estratégica, menos em ações de melhoria operacionais e mais, em ações e iniciativas estruturantes e transversais ao II, IP.

3.7.3 Auditorias Externas

Enquadramento

As auditorias externas têm sido, sensivelmente desde 2003, uma fonte permanente de identificação de oportunidades de melhoria e de input para a revisão do SGI. Com efeito, dada a complexidade e impacto do SISS, é comum organismos como o Tribunal de Contas (TC) e a Inspeção Geral de Finanças (IGF) auditarem subsistemas do SISS, quer diretamente no âmbito dos processos do II, IP, quer indiretamente, em auditorias aos processos dos clientes IGFSS, IP. e ISS, IP.

Por outro lado, e desde 2008, no âmbito do programa de certificação, o II, IP. definiu como estratégicas as certificações do SGI em 3 referenciais normativos internacionais, a norma NP EN ISO9001:2008, a norma ISO/IEC27001:2005 e a norma ISO/IEC ISO20000-1:2005.

Desta forma, para além da comparação e *benchmarking* com as melhores práticas internacionais no domínio dos sistemas de gestão da qualidade e da gestão de SI/TI, e mais importante ainda, é possível recolher *feedback* e *input* independentes relativos à eficácia do SGI, ao seu desempenho ao grau de eficiência e às oportunidades de melhoria, por parte de quem contacta com organizações de referência internacionais nestes domínios.

Em 2011 foram realizadas 1 auditoria externa ao SGI, e 3 auditorias externas a âmbitos relacionados com os subsistemas do SISS e com os processos administrativos e de gestão de pessoas (cfr. ponto nº 3.3 – Avaliação do sistema de controlo interno / 1. Ambiente de controlo / 1.7 - O serviço foi objeto de ações de auditoria e controlo externo?).

Auditoria externa ao SGI – referenciais normativos ISO 9001, 27001 e 2000

Foi realizada 1 auditoria externa integrado ao SGI, de acordo com os referenciais normativos ISO9001, ISO/IEC27001 e ISO/IEC20000. No caso do referencial ISO9001 a auditoria foi de renovação, isto é, 3 anos após a auditoria inicial de certificação, tendo por isso um caráter de auditoria inicial. No caso dos referenciais normativos ISO/IEC27001 e 20000 a auditoria foi de acompanhamento, respetivamente de 2º ano e de 1º ano, após a auditoria inicial.

Foram identificadas 5 oportunidades de melhoria e foram registadas 10 observações, no resultado global da auditoria, sendo de assinalar as zero não conformidades, num sistema complexo e integrado.

Este resultado confirmou as constatações da auditoria interna integrada, descritos no ponto anterior, realçando-se a maturidade de um SGI que em 2009 teve o registo de 1 não conformidade e 19 ações de melhoria e em 2010, de 11 ações de melhoria e 9 observações.

Todas as ações de melhoria e observações são integradas no plano global de ações de melhoria, preventivas e corretivas, que desde 2009, entre auditorias externas e internas ao SGI já produziu 99 ações de melhoria, 104 não conformidades, 5 oportunidades de melhoria e 19 observações.

3.7.4 Autoavaliações / Assessment EFQM

Enquadramento

Desde 2004 o II, IP. adotou como referencial o modelo de excelência da EFQM através da utilização da CAF como *framework* de referência para a realização de autoavaliações/*assessment* organizacionais.

Tendo realizado a 1ª autoavaliação em 2004, o processo foi repetido em 2006, e culminou com a candidatura e reconhecimento pelo nível *Committed to Excellence* da APQ/EFQM em 2007. Foi realizada uma nova autoavaliação em 2008, mantendo-se a periodicidade bianual neste processo, que culminou com a candidatura em 2009 ao nível *Recognised for Excellence* da EFQM, cujo resultado foi o reconhecimento com 4 estrelas.

Tendo tido o *feedback* externo da equipa avaliadora em 2009, e atendendo a que o modelo de excelência da EFQM teve uma revisão em 2010, com alteração no modelo RADAR e nas ponderações dos critérios do modelo, foi decidido realizar uma nova autoavaliação em 2011, já após a formação da equipa de autoavaliação interna no modelo EFQM revisto para a versão 2010, realizada pela APQ. Apresenta-se de seguida a síntese de resultados da autoavaliação, que é um dos *inputs* para a revisão pela gestão e para o ciclo e processos de melhoria contínua do SGI.

Autoavaliação 2011 – Modelo de excelência da EFQM (versão 2010)

A autoavaliação de 2011 iniciou-se com a formação da equipa de autoavaliação na versão 2010 do modelo de excelência da EFQM.

De seguida foi definido o guião de entrevista e os interlocutores a contactar, ao nível dos departamentos, áreas, equipas e processos.

Foram alocadas as equipas de entrevistadores a cada interlocutor e foi aplicado o guião de entrevista, com a recolha e tratamento das evidências.

O passo seguinte foi analisar e sistematizar as abordagens para os critérios de meios, a relevância, metas e concretizações, tendências e comparações, para os critérios de resultados e, em função das evidências recolhidas, identificar os pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Posteriormente foi aplicada a metodologia RADAR a cada parte de critério, tendo a equipa de autoavaliação refletido e refinado a abordagem para a identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria.

De seguida resumem-se os principais pontos fortes e oportunidades de melhoria que resultaram do processo de autoavaliação, tendo estas últimas resultado na identificação das seguintes ações de melhoria integradas no plano de ações corretivas, preventivas e de melhoria:

- AM1 - Definir e implementar o Modelo de Competências da *Pool* de Recursos;
- AM2 - Reestruturação/Melhoria da Cadeia de Valor, Indicadores e

- Processos do SGI;
- AM3 - Alargamento do uso das *Wiki* para promover a Gestão do Conhecimento;
- AM4 - Definir/identificar indicadores para Benchmarking com outros organismos.

Figura n.º 60 – Autoavaliação (modelo EFQM) Síntese dos Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria

Critério	Ponto Forte	Oportunidade de melhoria
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de certificação • Metodologia de autoavaliação • Implementação de uma Estrutura de projeto - <i>pool</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Rever a cadeia de valor e os indicadores dos processos • Definir uma política para parcerias e protocolos • Evidenciar exercícios de <i>benchmarking</i>
Política e estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Plano estratégico de sistemas de informação • Catálogo de serviços e SLA com clientes; • Revisão anual do sistema de gestão integrado 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar metodologia de avaliação da satisfação dos clientes – ex: clínica de clientes
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de formação • Modelo de <i>mentoring</i> ao nível da gestão de projeto • Estrutura matricial – procura da flexibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar um modelo de gestão por competências • Avaliar a eficácia do plano de formação
Parcerias e Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Número de protocolos celebrados • Realização de provas de conceito com fornecedores para avaliação de soluções tecnológicas • Plano de continuidade de negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • Rever o processo de avaliação e fornecedores • Rever e sistematizar o plano de aquisições
Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Maturidade do sistema de gestão integrado • Processo de gestão de alterações – <i>change advisory board</i> • Monitorização do desempenho do SISS • Inquérito à satisfação do cliente realizados anualmente, desde há 5 anos • Proximidade dos clientes fomentada com a estrutura de gestão por projeto 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar os indicadores de desempenho do sistema de gestão integrado • Necessidade de revisão da metodologia UP para projetos de menor dimensão e complexidade • Avaliar PIR com maior regularidade
Critérios de resultados (Clientes, Pessoas, Sociedade e Resultados-Chave)	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências positivas ao nível da evolução para os indicadores chave, nos últimos 3 anos 	<ul style="list-style-type: none"> • Alargar a definição de metas a um conjunto mais vasto de indicadores do sistema de gestão integrado

3.7.5 Comparação Externa

Abordagem

Um das premissas fundamentais do modelo de excelência da EFQM e das boas práticas no âmbito da eficácia e melhoria contínua do SGI é a comparação com práticas externas, seja ao nível dos processos de auditoria de certificação ou avaliação externa para reconhecimento.

Nesse sentido, e embora sem um carácter “formalizado”, o II, IP. tem procurado nos últimos anos comparar o seu desempenho, em indicadores chave para concretização da sua missão, com outros organismos prestadores de serviços de TI, ou que integrem o MSSS, no caso de indicadores globais de gestão.

Ao nível das práticas de *benchmarking*, salienta-se a participação, desde 2010, nas iniciativas relacionadas com o [portal do conhecimento para a inovação e qualidade do MSSS](#). Com efeito, tendo coordenado o tema “Sistemas de Informação” do referido portal, durante a sua conceção, o II, IP. é o responsável pela dinamização de conteúdos referentes a esse tema.

Como organismo que esteve presente e apoiou a definição do modelo e estrutura do portal desde o seu início, nomeadamente ao nível do tema já referido de “Sistemas de informação”:

- Ferramentas e metodologias;
- Boas práticas;
- FAQ's;
- Glossário;
- Links.

Em 2011 foram realizados 2 eventos para partilha de boas práticas entre os organismos do MSSS, tendo o II, IP participado em ambos.

No 1º encontro temático, realizado em Março de 2011 subordinado ao tema “[Gestão por processos BPM – conceitos, ferramentas e práticas](#)”, foi realizada uma apresentação sobre “desmaterialização de processos de negócio, traduzindo a experiência ao nível da gestão de processos e de ferramentas tecnológicas que o II, IP. já desenvolveu a este nível.

O 2º encontro temático, subordinado ao tema da “[Responsabilidade Social](#)” decorreu em Dezembro de 2011 tendo sido apresentadas comunicações sobre o processo de implementação do SGRS no II, IP., de acordo com o referencial normativo NP 4469-1:2008, e sobre a iniciativa ISR – Instituto Socialmente Responsável versando a prática do voluntariado e de participação em campanhas de solidariedade implementada no II, IP. desde 2004.

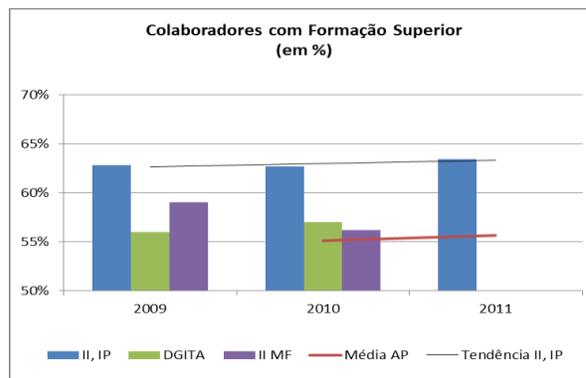
Indicadores dos Recursos Humanos

No âmbito das comparações externas e para exemplificar esta prática, apresenta-se de seguida um conjunto de comparações realizadas ao nível de indicadores chave do desempenho, e que procuram assumir-se como uma base para a criação do futuro painel de comparação e *benchmarking*.

No que diz respeito aos indicadores da gestão de recursos humanos, as comparações são essenciais, quer pela sensibilidade da temática e pela sua importância para a concretização da missão do II, IP., quer pela conjuntura restritiva em termos orçamentais e de contratação, que coloca novos desafios, especialmente no que diz respeito ao recrutamento de recursos especializados em áreas tecnológicas, fundamental para a concretização da missão do II, IP. e do PESI para todo o MSSS.

Constata-se a tendência de incremento ao nível da qualificação da força de trabalho com formação superior, um dos aspetos relevantes nas áreas tecnológicas e que permite consolidar a cultura de gestão por projeto e de inovação e dinamização de iniciativas e melhoria contínua no MSSS e na AP. Verifica-se nesta dimensão que o II, IP. está acima da média relativamente a organismos congéneres prestadores de serviços de gestão de TI.

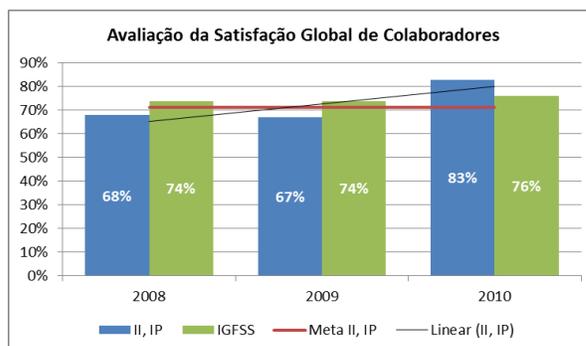
Figura n.º 61 – Comparação da taxa de colaboradores com formação superior com outros organismos da AP



Fonte: Balanço Social 2010 dos organismos

No que diz respeito à satisfação global dos colaboradores e de acordo com os dados disponíveis, verifica-se uma tendência positiva no II, IP. tal como foi referido no ponto 3.6.2.1 – inquérito à satisfação dos colaboradores. Em 2010 verificou-se um resultado acima da meta estabelecida, confirmando a eficácia das abordagens neste domínio desde 2008, e conduzindo o II, IP. para um resultado ligeiramente acima da um dos parceiros do MSSS, que é uma referência ao nível das boas práticas da gestão de recursos humanos e do desempenho do seu sistema de gestão da qualidade.

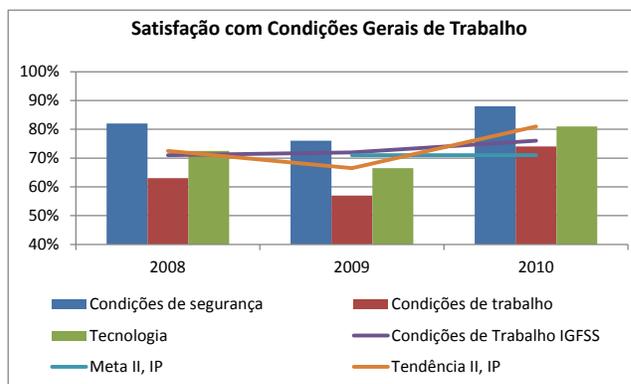
Figura n.º 62 – Comparação da satisfação global com outros organismos da AP



Fonte: Relatórios de atividades 2010 dos organismos

Finalmente, no que diz respeito às condições de trabalho, salienta-se a superação das metas estabelecidas desde 2009, nas 3 dimensões inquiridas – condições de segurança, condições de trabalho e tecnologia, estando o resultado de 2010 a par com um dos parceiros do MSSS no que respeita a condições de trabalho, globalmente.

Figura n.º 63 – Comparação da satisfação com as condições de trabalho com outros organismos da AP

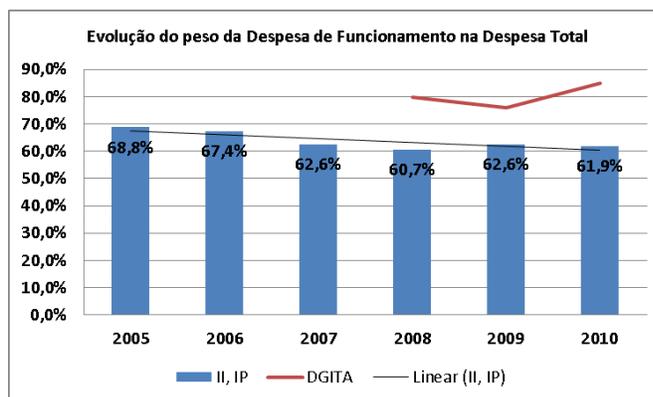


Fonte: Relatórios de atividades 2010 dos organismos

Indicadores financeiros

No âmbito dos indicadores financeiros, e dada a forte componente de atividade ao nível da manutenção da infraestrutura e dos sistemas de informação, com reflexos no orçamento de funcionamento, um indicador chave é a evolução do peso da despesa de funcionamento face à despesa total. Verifica-se uma tendência positiva dado que o valor percentual da despesa de funcionamento face à despesa total tem vindo a decrescer desde 2005, tendo estabilizado desde 2008. Por outro lado, a comparação com a DGITA evidencia igualmente este esforço, registando uma diferença percentual da ordem dos 20% a favor do desempenho do II, IP.

Figura n.º 64 – Evolução do peso da despesa de funcionamento na despesa total 2008-2010

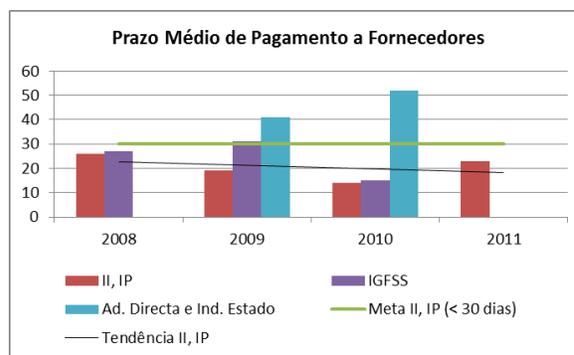


Fonte: Relatórios de atividades 2010 dos organismos

Prazo médio de pagamento a fornecedores

Ao nível do prazo médio de pagamento a fornecedores o desempenho do II, IP. tem-se situado abaixo do prazo definido por Lei, superando a meta definida desde 2008. As ligeiras oscilações no desempenho do indicador decorrem essencialmente das carências sentidas ao nível da gestão de recursos humanos nas áreas de suporte, especialmente desde 2010. Estão atualmente a decorrer processos de recrutamento que visam normalizar a situação e repor o indicador com a tendência para o bom desempenho que vinha tendo desde 2008. O desempenho do II, IP. é similar ao de um parceiro de referência no MSSS e é muito positiva quando comparado com a média global dos organismos da administração direta e indireta do Estado.

Figura n.º 65 – Prazo médio de pagamento a fornecedores 2008-2011



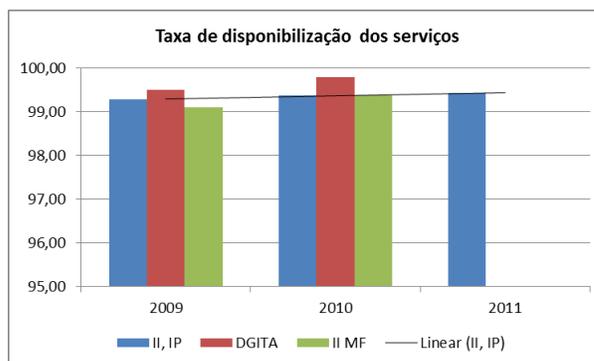
Fonte: Relatórios de atividades 2010 dos organismos

Indicadores da gestão de serviços de TI

Disponibilidade

Tal como foi mencionado no ponto 3.6.1.2 – monitorização do nível de serviço, o principal indicador utilizado para comparação com organizações congéneres prestadoras de serviços de TI na PA é o da disponibilidade. Verifica-se uma tendência estável no desempenho do II, IP., muito próximo ao dos organismos considerados para comparação.

Figura n.º 66 – Comparação da taxa de disponibilização dos serviços com outros organismos da AP

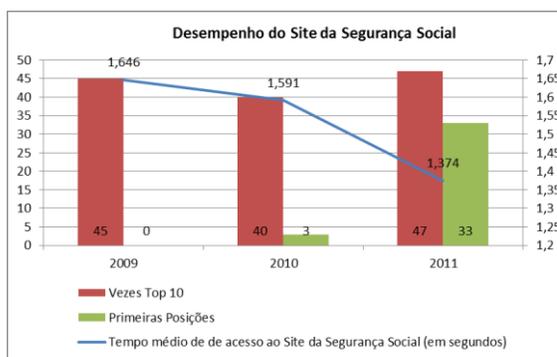


Fonte: Relatórios de atividades 2010 dos organismos

Um dos indicadores relevantes para a avaliação da gestão de serviços de TI decorre da comparação entre a performance da gestão de sítios institucionais. Com a crescente disponibilização de serviços transacionais no sítio da Segurança Social, potenciando a utilização pelos cidadãos e empresas deste canal de relacionamento, é fundamental assegurar a excelente performance no acesso e navegação. O II, IP. compara-se com o mercado, quer público, quer privado, de forma continuada, através do estudo da "Markeware".

No gráfico seguinte apresentam-se os resultados comparativos desde 2009, que têm revelado uma tendência bastante positiva, quer no número de vezes em que o sítio se encontra no "top ten" (incremento de 17,5% entre 2010 e 2011), quer no número de 1^{as} posições (valor 10 X superior entre 2010 e 2011). Finalmente realça-se o decréscimo no tempo médio de acesso ao sítio da Segurança Social entre 2009 e 2011, de 1,6 segundos para 1,3 segundos.

Figura n.º 67 – Benchmark do desempenho do sítio da Segurança Social



Fonte: Benchmark Markeware 2009-2011

3.7.6 Representação Nacional e Internacional

Representação Nacional

No âmbito da sua atividade e para a concretização da missão o II, IP. está representado em vários grupos transversais à AP, quer como parceiro, quer como entidade coordenadora, conforme a tabela seguinte:

Figura n.º 68 – Resumo da representação nacional do II, IP.

Grupo / Iniciativa	Descrição Sucinta
Rede Interministerial TIC/Resolução do Conselho de Ministros n.º 109/2009	O II, IP, representa o ex-MTSS, na pessoa do CD. Participação de colaboradores do II, IP nos seguintes Grupos de Trabalho: <ul style="list-style-type: none"> • Incentivo ao uso de Serviços Eletrónicos; • Acesso único aos serviços da AP; • Políticas de Software; • Modelos Ontológicos, Serviços e Arquitetura da AP; • Segurança de Informação; • Racionalização das Comunicações • Gestão Documental; • Autenticação e Identificação Eletrónica.
Estudo para a Integração do Sistema de Informação de Pensionistas no Sistema de Informação da Segurança Social	• Deliberação conjunta do ISS,I.P. e do II, I.P. datada de 2 de Julho de 2010.
Tarifa Social de Energia Elétrica a) Decreto-Lei nº 138-A/2010, de 28 de Dezembro, vem determinar a criação da tarifa social de fornecimento de energia elétrica a aplicar a clientes finais economicamente vulneráveis; b) Portaria nº 1334/2010, de 31 de Dezembro, vem regular os procedimentos de atribuição e confirmação da tarifa social, a efetuar através de meios eletrónicos.	Constituído Grupo de Trabalho para implementação da medida, com representantes das seguintes entidades: <ul style="list-style-type: none"> • II, IP.; • ISS, IP.; • EDP; • GALP; • DGEG; • AMA.
POCIQ – Portal do Conhecimento para a Inovação e Qualidade: Rede de Interlocutores para a Inovação e Qualidade no MTSS/Secretaria-Geral do MTSS	Fórum para promoção de boas práticas e partilha de experiências no âmbito da inovação e da qualidade do ex-MTSS.

Representação Internacional

Em termos internacionais assume relevo as seguintes participações:

Figura n.º 69 – Resumo da representação internacional do II, IP.

Grupo / Iniciativa	Descrição Sucinta
Electronic Exchange of Social Security Information Regulamento CE nº 883/2004 de 29 de Abril; Regulamento CE nº 988/2009 de 16 de Setembro; Regulamento CE nº 987/2009 de 16 de Setembro; Despacho nº 8771/2011 de 1 de Julho.	O II, IP foi designado como único Ponto de Acesso Nacional com a responsabilidade de operacionalizar o encaminhamento eletrónico de documentos eletrónicos estruturados de/para diferentes Estados-Membros.
Representantes do Sistema de Segurança Social na Comissão de Contas e na Comissão Técnica para o Tratamento da Informação	Apoia a Direção-Geral da Segurança Social nas questões relacionadas com as Tecnologias de Informação e Comunicação.

3.7.7 Práticas de sustentabilidade

Abordagem

O ano de 2011 foi marcado pela implementação do SGRS de acordo com o referencial normativo NP 4469-1:2005, facto que permitiu agregar sob um tronco comum de planeamento, execução, avaliação e melhoria contínua, as várias práticas que continuamente, e desde 2004, davam corpo às iniciativas no âmbito da sustentabilidade e responsabilidade social, levadas a cabo pelo II, IP.

Desta forma foi possível integrar num ciclo completo de PDCA as iniciativas do ISR – Instituto Socialmente Responsável, da gestão e doação de equipamentos, do projeto “Territórios Sustentáveis” e da realização de campanhas junto de diversos parceiros.

A estratégia passou por dinamizar 4 áreas fundamentais de atuação, com definição de objetivos e indicadores:

- Tecnologia de informação / Infraestrutura Componente Externa;
- Tecnologia de informação / Infraestrutura Componente Interna;
- Pessoas / Comunidade Componente Externa;
- Pessoas Componente Interna.

Nos pontos seguintes apresentam-se as principais concretizações do ano de 2011, quer no domínio do projeto “Territórios sustentáveis”, quer no do SGRS, integrando já os resultados das várias iniciativas.

Relativamente a 2012 e como consta já do plano de atividades do II, IP., todas as atividades estarão integradas num único ciclo de planeamento, implementação, monitorização e auditoria, no âmbito da gestão do SGRS.

Projeto “Territórios Sustentáveis”

O II, IP. candidatou-se à 2ª fase do projeto “Territórios Sustentáveis” que decorreu ao longo do ano de 2011. O projeto integrou-se nas atividades do ISR e incluiu a iniciativa PICS – Plano Institucional de Consumo Sustentável visando dar resposta às políticas da responsabilidade social e ambiente, aprovadas pelo Conselho Diretivo com a implementação do SGRS.

Foram estabelecidos objetivos para incrementar o envolvimento e compromisso do II, IP. e dos seus colaboradores no contexto da adoção de boas práticas de sustentabilidade.

As principais iniciativas no âmbito deste projeto foram as que se resumem de seguida:

- Participação de 3 colaboradores na ação de formação para a elaboração do PICS;

- Elaboração do projeto de PICS;
- Aplicação de medidas do PICS e respetiva monitorização;
- Participação nas iniciativas da II Semana de Consumo Sustentável: Seminário “Consumo Sustentável: Que desafios?”, sendo o II, I.P. incluído no Painel de Experiências como Case Study; Apresentação na Ação de Sensibilização para o Consumo Sustentável, no Regimento de Lanceiros nº 2, do tema “Green IT – Eficiência Energética nas Tecnologias de Informação”;
- Criação de ECOiiLHA, e local de recolha de produtos, marca de evidência de práticas de concretização do “Projeto Territórios Sustentáveis” (PTS);
- Disponibilização, na intranet, e divulgação por outros meios de comunicação interna das iniciativas concretizadas e a concretizar no âmbito do PTS.

As principais concretizações do projeto são resumidas de seguida (**nota:** dada a integração do projeto no âmbito do SGRS, alguns resultados poderão ser consultados no ponto seguinte):

Figura n.º 70 – Resultados 2011 do projeto “Territórios Sustentáveis”

Área de atuação	Medida	Resultado
Indicadores / Estatística	Introdução de indicadores de sustentabilidade nas métricas de desempenho	Concluído. Integrado no SGRS.
Green IT	Consolidação e virtualização do <i>Datacenter</i> – sistema central	Poupança em 16% no consumo energético.
	Impressoras	Ver resultado SGRS.
Eficiência energética	Racionalização do consumo de energia elétrica no edifício do II, IP.	Redução de consumo em 36.360 watts/hora.
Água	Racionalização do consumo de água	Redução de consumo em 50% por torneira.
Resíduos	Ponto de recolha de papel	Ver resultado SGRS.
	Ponto de recolha de plásticos	
Saúde, higiene e segurança no trabalho	Rastreios (colesterol, diabetes, ...)	Ver resultado SGRS.
	Dádivas de sangue	
	Consultas médicas	

	Vacinação sazonal contra a gripe	74%.
	Promoção do bem-estar	
	Nível de satisfação com as condições de trabalho	
Promoção para a igualdade	Integração de pessoas com deficiência e/ou capacidade reduzida	Ver resultado SGRS.
Desenvolvimento da sociedade	Recolha de recicláveis para oferta a instituições	Ver resultado SGRS.
	Angariação para instituições e particulares carenciados	
	Ações de voluntariado	
	Alienação de equipamento informático obsoleto para doação	

3.7.7.1 Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS)

Implementação do SGRS

Dando continuidade ao projeto “Compromisso Social” de 2010, foram definidos os procedimentos do SGRS, para materializar a visão, a estratégia e a política da responsabilidade social então definidas.

Foram definidos e ou revistos os seguintes procedimentos:

- Plano de emergência interno;
- Identificação e Determinação dos Requisitos Legais;
- Identificação e Avaliação das Partes Interessadas;
- Identificação e Avaliação dos Aspectos da Responsabilidade Social;
- Sensibilização da Responsabilidade Social;
- Comunicação interna e externa;
- Preparação e resposta a emergências;
- Avaliação da satisfação das partes interessadas;
- Gestão de resíduos;
- Controlo de consumos.

Foi igualmente assegurada a integração do SGRS no SGI dando cumprimento aos requisitos do referencial normativo NP 4469-1:2008.

De seguida apresentam-se os resultados da monitorização do SGRS em 2011, para cada uma das 4 áreas de atuação principais acima referidas:

Figura n.º 71 – Resultados do SGRS de 2011

Área de atuação:
Tecnologia de informação / Infraestrutura - Componente Externa

Objetivo	Indicador	Resultado 2011
Consolidar a cooperação com instituições - atingir as 300 unidades doadas	• Volume de equipamento/ material doado	496 equipamentos
Continuar o apoio à formação da sociedade e das comunidades locais - 4 ações de sensibilização na área das TI	• Nº de ações de sensibilização/formação na área de TI	3 ações

Área de atuação:
Tecnologia de informação / Infraestrutura - Componente Interna

Objetivo	Indicador	Resultado 2011
Realizar 6 ações de sensibilização no âmbito da implementação das políticas de Green IT	• Nº de ações de sensibilização/formação realizadas no âmbito da política de Green IT do II, IP	0
Monitorizar a implementação de boas práticas no âmbito do desenvolvimento sustentável	• Volume de material separado e entregue para reciclagem	53 toner 36 tinteiros 40.040 l de papel 40.040 l de plástico

Área de atuação:
Pessoas / comunidade - Componente Externa

Objetivo geral	Indicador	Resultado 2011
Informação, consulta e participação das partes interessadas - 1 protocolo	• Nº de protocolos estabelecidos com partes interessadas	1 Protocolo estabelecido com o ISU no âmbito do Projeto Territórios Sustentáveis
Índice global de satisfação dos utilizadores = 3,5 e % de concretização dos	• Grau de satisfação dos Clientes • % de concretização dos indicadores do	Índice global de satisfação = 3,5 100 %

indicadores de 87%	processo Gestão da Relação com o Cliente	
Diminuir o prazo médio de pagamento de faturas	<ul style="list-style-type: none"> • Prazo médio de pagamento a fornecedores 	23 dias
Realizar 2 Ações no âmbito do Ano Europeu do Voluntariado	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de ações de apoio junto da comunidade no âmbito do ano europeu do Voluntariado 	1 ação
Recolha de bens de 1ª necessidade para carenciados, superando os valores de 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Volume de bens angariados e distribuídos 	112 Unidades alimentares 71kg de brinquedos 216,5kg de roupa 40,5kg de sapatos
Participar em campanhas de angariação de fundos para Instituições de Solidariedade Social ou pessoas carenciadas	<ul style="list-style-type: none"> • Pirilampo Mágico • Campanha de recolha de fios elétricos para a Abraço • Recolha de tampinhas 	60 pirilampos e 20 pins 70,03m 50kg

Área de atuação:

Pessoas - Componente Interna

Objetivo geral	Indicador	Resultado 2011
Aumentar a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, atingindo uma taxa de absentismo de 4%	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de absentismo • % do tempo de trabalho em horário flexível • Nº de colaboradores com práticas de teletrabalho 	5,07% 4,10% 1
Consolidar mecanismos de negociação coletiva do II, IP, concluindo o acordo coletivo iniciado em 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de acordos de negociação coletiva 	1
Realizar 3 estágios profissionais no âmbito da missão do II, I.P. no contexto da Administração Pública	<ul style="list-style-type: none"> • Nº estágios acolhidos no II / ano 	2
Consolidar as iniciativas de Formação profissional e desenvolvimento de competências	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de concretização anual do plano de formação • Nº médio de horas de formação por colaborador/ano • % de colaboradores com formação profissional/ano 	67% 16,75h 83%
Promover a diversidade,	<ul style="list-style-type: none"> • % de colaboradores por 	61% masculino / 39%

não discriminação e igualdade de género	género • % de colaboradores em funções de chefia por género	feminino 74% do sexo masculino e 26% do sexo feminino
Continuar a integração de pessoas com deficiências e com capacidades reduzidas	• % de pessoas com deficiência integradas nos quadros do II	2,23%
Mobilidade profissional (funcional e geográfica)	• Nº de colaboradores abrangidos por programas de mobilidade	7
Promover iniciativas no âmbito da saúde, higiene e segurança no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Volume de dádivas de sangue • Nº de consultas médicas/ano • Nº de Rastreios de diabetes, colesterol e tensão arterial • Nº de colaboradores que participaram na Campanha de vacinação da gripe sazonal • Ações de sensibilização/informação na área da saúde • Ações de promoção do bem-estar 	<p>10 l</p> <p>293</p> <p>170</p> <p>59</p> <p>2</p> <p>1</p>

Relações de colaboração / parceria

Em 2011 foram estabelecidas as seguintes relações de colaboração / parceira no âmbito de iniciativas do SGRS:

- Campanha de recolha/Entrega de Livros – HELPO;
- Integração Comissão Social da Freguesia de Porto Salvo (CSFPS);
- Pintura de espaço Loja Solidária de Porto Salvo (LSPS);
- Entrega de roupas e sessão - Associação Social de Caixas;
- Entrega de alimentos, roupas e brinquedos para criança - Conferência Vicentina NS Paz – Alcabideche;
- Contactos Comissão de Proteção de Menores (CPM) – S. Marcos;
- Entrega de bens de TI -Recicláveis -Fundação Gil;
- Sessão sobre voluntariado CERCÍ OEIRAS;
- Apoio com TI e sessões de sensibilização à informática -Centro de Orientação e Ocupação de Tempos Livres de Linda-a -Velha - Férias Tagus Parque;
- Protocolo PTS - ISU - Instituto Universitário;

- Apoio plantação da árvore dia do II,IP. – Lizgarden;
- Cedência de tintas para pintura de espaço na PSPS – Sotinco;
- Apoio visita de crianças II,IP - CCD - Centro de Cultura e Desporto da Segurança Social;
- Campanha Pirlampo Mágico;
- Divulgações Casa da Criança de Tires;
- Recolha de cabos elétricos - Associação Abraço;
- Parceiros no Projeto Territórios Sustentáveis (3 a 5 parceiros);
- Entrega de roupas - Maior Estendal do Mundo;
- Entrega de calçado – Botaminuto;
- Entrega de roupas - Junta de Freguesia de Porto Salvo.

3.8 Gestão de Recursos

3.8.1 Recursos Humanos

Estratégia de Recursos Humanos

Em 2011, o II, IP. prosseguiu a sua visão estratégica para a gestão de recursos humanos, que para o cumprimento da sua missão requer um corpo de profissionais estável e permanente, com perfis adequados às competências chave necessárias, qualificado e motivado, e dimensionado de acordo com a disponibilidade ao nível da gestão orçamental.

Para o efeito foram desenvolvidas melhorias nas orientações e nos processos da gestão de recursos humanos visando, entre outros, a reflexão sobre as qualificações e conhecimentos para as funções desempenhadas, a atualização do Manual de Funções e o incremento da qualidade do Sistema de Informação de Recursos Humanos (SIRH).

É de destacar a disponibilização de base de dados do histórico de formação profissional, desde 1999-2011, enquanto portefólio de reflexão das aprendizagens das pessoas ao serviço do II, IP., permanentemente atualizado. Ainda neste âmbito, salienta-se a realização de um inquérito, visando o aprofundamento do diagnóstico de necessidades de formação, com priorização das competências, e que serviu de base para a elaboração do plano de formação para 2012.

Entretanto, melhorou-se a exploração e disponibilização de dados do SIRH, através de novas parametrizações e da utilização dos dados do Sistema de Informação de Acessos e Tempos no Edifício.

Prosseguiram os trabalhos de aplicação dos normativos legais, em vigor, nomeadamente da Lei nº 12º-A/2008, de 28 de Fevereiro, que aprovou os novos regimes de Vínculos, Carreiras e Remunerações (LVCR) e do Código de Trabalho em Funções Públicas (RCTFP), com as alterações introduzidas Lei n.º 55-A/2010, de 31 de Dezembro, que aprovou o orçamento do estado para 2011 (LOE), incluindo a divulgação e esclarecimentos a todos os trabalhadores.

A entrada em vigor do Acordo Coletivo de Entidade Empregadora Pública nº 7/2011, de 8 de Julho (ACEEP), possibilitou a implementação de novas medidas, no âmbito da organização e duração do tempo de trabalho, aplicáveis aos trabalhadores abrangidos pelo acordo.

Foi aprovado o Plano de Iniciativas para a Igualdade do Género no II, IP., de acordo com o Plano de Ação para a Igualdade setorial e IV Plano Nacional para a Igualdade — Género, Cidadania e não Discriminação, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 5/2011, de 18 de Janeiro.

O II, IP. tem, assim, firmadas políticas de inovação e qualidade na gestão dos recursos humanos, assentes no diálogo laboral e social, de modo continuado e participativo, o que, estamos convictos, tem contribuído, significativamente, para acrescentar valor para as pessoas e para o serviço

prestado aos clientes e outras partes interessadas.

Mapa de pessoal a 01 de Janeiro de 2011

O **Mapa de Pessoal (MP)** aprovado para o ano de **2011**, com **300 Postos de Trabalho Necessários (PTN)**, foi elaborado com a participação dos responsáveis de unidades e aprovado superiormente, nos termos dos artigos 4º a 7º LVCR. A distribuição dos PTN por áreas, perfis e carreiras é de 75% nas atividades de TIC, 17% nas de apoio à gestão e 8% ao nível do pessoal dirigente.

O total da previsão dos PTN para o ano de 2011, correspondeu a uma redução da despesa de pessoal, relativamente à execução prevista para 2010, com menos 10 PTN que em 2010 e em 2009, consequência de restrições de natureza orçamental.

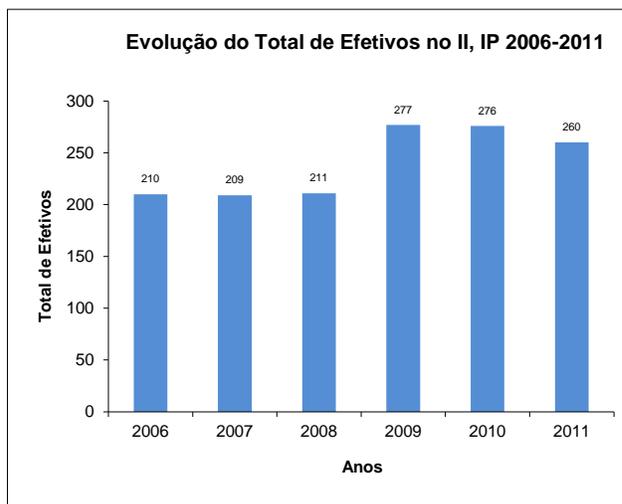
Afetação real de Recursos Humanos

O II, IP. contava ao seu serviço, em 31 de Dezembro de 2011, com um total de **260 trabalhadores, número que ficou aquém dos PTN do Mapa de Pessoal.**

Em 31 de Dezembro de 2011, comparativamente a igual período de 2010, registou-se um total de menos dezasseis (-16) pessoas ao serviço.

Figura n.º 72 – Evolução dos efetivos de pessoal ao serviço do II, IP.

2006	2007	2008	2009	2010	2011
210	209	211	277	276	260



Movimentos de entrada e saída

No ano de 2011 verificaram-se 1 nova entrada, resultado de um processo de mobilidade de interna, e o regresso de 2 colaboradores ao mapa de pessoal do II, IP. Em igual período, saíram 19 pessoas. O grupo onde se registou maior número de saídas (14) foi o de pessoal informático.

Efetivos segundo o Grupo de Pessoal

O grupo de pessoal com maior número de efetivos é o de “Informático”, com desempenho de funções TIC, que regista **177** pessoas, **68%** do total de efetivos. Seguem-se os grupos de pessoal de “Técnico superior” com 37 efetivos (**14%**), de “Assistente técnico”, com 19 efetivos (**7,5%**), de “Assistente operacional” com 5 efetivos (**2%**) e o de “Pessoal Dirigente” com 22 efetivos (**8%**), incluindo os 2 dirigentes superiores.

Figura n.º 73 – Distribuição dos efetivos em 2011 por grupo profissional



Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho

Em termos de atividades de SH&ST e, concretamente, de medicina no trabalho, durante o ano de 2011, foram realizados os seguintes atos (apresentam-se igualmente os resultados desde 2006 para comparação):

Figura n.º 74 – Evolução do número de consultas e exames complementares de diagnóstico

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Consultas Clínica Geral	305	333	209	310	336	243
Consultas de Medicina no Trabalho	105	130	114	232	113	50
Exames Complementares de Diagnóstico	106	132	114	126	113	50

Avaliação de Desempenho (SIADAP3)

Foram avaliados 100% dos trabalhadores relativamente ao ano de 2010. Os resultados da avaliação efetuada em 2011 relativa a 2010 materializaram-se em impactos em termos de acréscimo dos dias de férias e ao nível da formação e do desenvolvimento de carreira.

Devido a restrições orçamentais não foi possível a operacionalização de impactos de natureza financeira e, conseqüentemente, de progressão efetiva na categoria/ carreira.

Prosseguiu-se, assim, com a aplicação do SIADAP e o reforço na utilização integrada das ferramentas de suporte à gestão do processo de avaliação do desempenho individual, visando uma crescente evidenciação das atividades que concorrem para o cumprimento dos objetivos estabelecidos e definidas para a função de cada trabalhador, de acordo com o manual de funções, com nova atualização em curso.

Formação

As ações de formação profissional realizadas em 2011 direcionaram-se para a aquisição de qualificações ao nível das competências e processos chave da atividade do II, IP., compreendendo as áreas das tecnologias de informação e comunicação, gestão da infraestrutura de redes e comunicações, desenvolvimento de aplicações e serviços de apoio aos utilizadores, visando garantir a qualidade dos produtos e serviços prestados.

Figura n.º 75 – Evolução dos indicadores de execução da formação

Indicadores de Execução	2008	2009	2010	2011
Dias Formação	1060	1444	1059	534
Horas Formação	6360	11051	6354	3738
Participação em Ações de Formação	274	649	347	364
Colaboradores em formação	163	264	205	215
Custos Formação	243.058 €	206.814 €	179.035 €	19.100 €

Conforme se evidencia na figura anterior, verifica-se que apesar da redução do orçamento disponível para formação foi possível, com a adoção de metodologias alternativas de formação (e-Learning, *Mentoring*, ...) formar / qualificar um número elevado de colaboradores (ao nível dos anos anteriores), com a conseqüente redução do custo, por formando, por ação.

A avaliação das ações de formação, efetuada nas perspetivas das metodologias, programas, condições logísticas e do impacto no desempenho da função e do cumprimento dos objetivos individuais, revelou-se globalmente positiva e eficaz.

Planeamento de RH: Procedimentos Concursais

A implementação e conclusão do **Plano de Operacionalização do Exercício de Cargos Dirigentes (POECD)**, nos termos da legislação aplicável, designadamente da Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro, que aprovou o Estatuto do Pessoal Dirigentes e da Portaria 1329-A de 30 de Dezembro que aprova a 1.º alteração aos Estatutos do II, IP, Anexo à portaria n.º 635/2007, de 30 de Maio, conduziu ao preenchimento de 10 PT, pelo provimento em cargos de direção intermédia de 1.º e 2.º grau, em regime de comissão de serviço, pelo período de três anos.

Entretanto, foram concluídos os Períodos Experimentais (PE) em PT, resultado de procedimentos concursais lançados em 2010 e celerados os novos CTFP.

Planeamento de RH: Manual de Funções

O Manual de Funções foi objeto de reflexão, em 2011, encontrando-se em curso a atualização, visando responder, no conteúdo e designação das funções ao modelo utilizado nos processos da cadeia de valor do II, IP. e aos requisitos das normas de certificação da qualidade em aplicação, através das seguintes alterações:

- Atualização da distribuição dos efetivos pelo universo das funções identificadas no II, IP.;
- Atualização dos colaboradores com responsabilidade de gestão de projeto e dos próprios projetos;
- Atualização das funções de Técnico de Suporte ao Utilizador, Técnico de Aquisições e Contratos, Gestor de Conformidade e de Responsável de Processo;
- Elaboração da matriz de funções, com a respetiva segregação na qual se identifica a eventual incompatibilidade;
- Identificação de novos papéis que por natureza se distinguem do conceito de função.

Constituirá parte integrante do Manual a lista nominativa de colaboradores com indicação da respetiva função, lista nominativa de colaboradores com responsabilidade de gestão de projeto com indicação dos projetos respetivos e distribuição dos colaboradores por função.

3.8.2 Recursos Materiais

Equipamentos Locais

A gestão dos ativos e equipamentos do Sistema da Segurança Social está acometida ao II, IP. no âmbito das atribuições e gestão da infraestrutura tecnológica de todo o MSSS. Resume-se de seguida o ponto de situação neste domínio no final de 2011:

Ativos

- Postos de Trabalho: 12.000;
- Postos de Trabalho Virtualizados: 80;
- Impressoras Laser Monocromáticas de Rede: 3.000;
- Impressoras Laser Monocromáticas USB: 1.300;
- Servidores de Suporte as Redes Locais: 451;
- Servidores de Suporte a Infraestrutura Distribuída: 150;

- Servidores Virtualizados: 243.

Renovação e Aquisição

Em 2011 em termos de renovação e aquisição de novos equipamentos foram adquiridos, distribuídos e instalados os seguintes equipamentos:

- 2000 Leitores de Cartões do Cidadão;
- 25 Servidores para renovação dos Equipamentos dos Balcões de Atendimento;
- 8 Soluções para consolidação e Virtualização (18 servidores);
- 150 Portáteis;
- CCenter Upgrade e reforço da solução com a instalação 6 novos servidores;
- Substituição de toda a Infraestrutura da SSDireta e dos Serviços DRO e CESD (14 Servidores);
- Upgrade de Infraestrutura de Correio Eletrónico com a instalação de 30 novos servidores.

As equipas locais asseguraram a instalação / reinstalação de 4.551 Postos de Trabalho durante o ano 2011.

Equipamentos Centrais e Comunicações

Equipamentos Centrais

- 134 Servidores Oracle Solaris (total de servidores físicos e virtuais);
- 24 Servidores HP-UX (total de servidores físicos e virtuais);
- 1 Servidor Windows (Gestão Storage);
- 4 Servidores Intel - Linux (EESSI);
- 2 Arrays de Storage;
- 2 Gateway NAS;
- 2 Robots de Backups.

Comunicações

- 606 Locais (1212 Circuitos incluindo redundância):
 - 1228 Routers;
 - 548 Equipamentos Ativos.

Foram ainda instalados em 2011:

- 6 novos Acessos;

- 12 mudanças;
- 122 Upgrades (114 upgrades de 256Kbps para 512 Kbps)

Em termos de Equipamento de comunicações:

- Firewalls
 - Substituição das Firewalls Externas;
 - Aquisição de Novas Firewalls para o Datacenter.

- Instalação/Substituição de Equipamentos Ativos:
 - Switching de Distribuição Datacenter;
 - Switching de Distribuição Taguspark;
 - Edifício das 12 Casas no Porto;
 - Edifício do Largo do Rato (DGSS);
 - Praça de Londres (DGERT);
 - Praça de Londres (Secretaria Geral).

3.8.3 Recursos Financeiros

Orçamento inicial e revisões em 2011

A execução orçamental do II, IP. em 2011 respeitou o quadro normativo vigente ao longo do ano.

Em Janeiro de 2011 o IGFSS atribuiu ao orçamento do II, IP. um valor de 35.510.068 euros, a partir do qual foi dada prioridade à abertura de procedimentos de aquisição críticos e inadiáveis que foram sendo firmados no final do ano anterior.

Do total do orçamento aprovado, 20.728 mil euros foram afetos a Despesas de Administração e 14.782 mil euros a Despesas de Capital.

Em 5 de Maio, o orçamento do II, IP. sofreu uma cativação, no valor de 1.173 mil euros, decretada por Sua Excelência o Secretário de Estado da Segurança Social. Este montante cativo, que se veio a efetivar em Junho incidu inteiramente sobre o orçamento de Administração, impedido a realização das aquisições previstas e necessárias em matéria de assistência técnica, conservação e trabalhos especializados, entre outras rubricas, no segundo semestre.

Em 2011, por força das medidas impostas pela Lei n.º 55-A/2010, de 31 de Dezembro, que aprovou o Orçamento de Estado para 2011, foi introduzida uma taxa de contribuição patronal para a ADSE. Esta contribuição, de 2,5%, incide sobre o valor das remunerações sujeitas a desconto para a CGA ou para a Segurança Social dos respetivos trabalhadores que sejam

beneficiários titulares da ADSE.

Orçamento final

O orçamento final do II, IP. no final do ano 2011, após concluídas todas as operações de transferências, ilíquido de cativo, foi o seguinte:

Figura n.º 76 – Composição do Orçamento Corrigido 2011

milhares de euros	
Grupos de Despesa	Orçamento
Despesas Correntes	20.728
Despesas com Pessoal	10.872
Aquisição Bens e Serviços	9.762
Subsídios	84
Juros e Outros Encargos	5
Outras Despesas	5
Despesas de Capital	14.782
TOTAL	35.510

Investimentos orçamentados por Fundo de Financiamento

No âmbito do Programa Operacional Fatores de Competitividade (POFC), o II, IP. deu continuidade às operações em curso, tendo sido aprovadas duas novas candidaturas de financiamento, a saber: o projeto da Plataforma Multicanal de Atendimento (PMA), e o projeto de Visita por Marcação Prévia (VMP).

A metodologia seguida para o controlo financeiro por operação exigido pelas normas, consubstanciou-se na criação de fundos próprios para dotar as operações cofinanciadas com os montantes elegíveis, de acordo com o Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN), sob a coordenação da AMA – Agência para a Modernização Administrativa.

A distribuição por fundos das despesas financiadas pela AMA encontra-se refletida na figura seguinte:

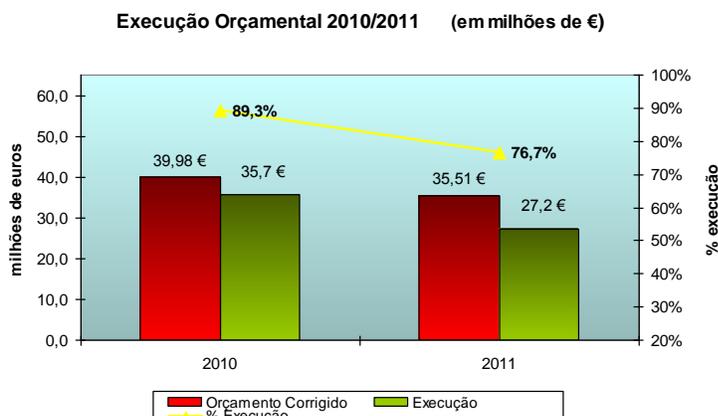
Figura n.º 77 – POFC: distribuição por fundos das despesas

		milhares de euros	
Fundo SAMA	Descrição	Orç. Inicial	Orç. Corrigido
DPN	Desmaterialização Processos de Negócio	1.292,0	1.101,8
ASU	Avaliação de Satisfação de Utente	69,8	69,8
GO-PRO	Gestão por Objectivos e Reeng. de Processos do ISS	411,6	269,4
UNICA	Atendimento Presencial - Reengenharia de processos e Monitorização da Qualidade da Informação	699,0	834,5
PMA	Plataforma Multicanal de Atendimento	550,0	-
IECC	Identif Electrónica do Cartão do Cidadão	100,0	49,7
FWSCI	Framework de Serviços Comuns	131,8	97,5
Sub-total fundos SAMA		3.254,2	2.422,8
Capital		11.527,8	12.359,2
Orçamento Despesas de Investimento		14.782,0	14.782,0

Execução orçamental

A percentagem de execução do orçamento final de 2011 (76,7%) foi inferior em 12,6 pontos percentuais ao verificado no ano anterior (89,3%), conforme se pode verificar na figura seguinte, devido, sobretudo, às dificuldades impostas pelos atrasos nas autorizações das propostas de despesa remetidas ao Ministério das Finanças, de acordo com a Portaria n.º 4-A/2011 de 3 de Janeiro, que instituiu a obrigatoriedade do pedido de parecer prévio.

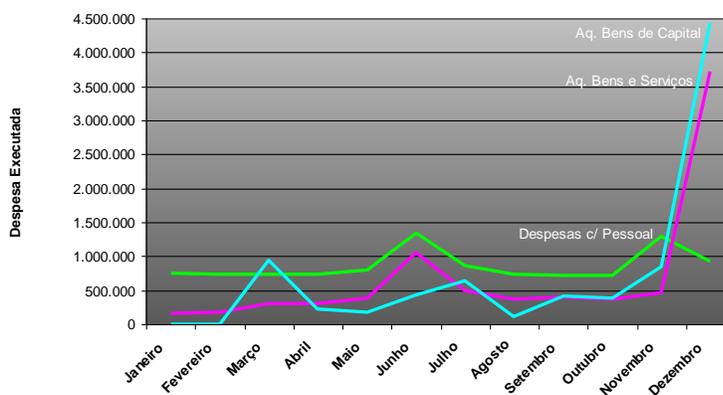
Figura n.º 78 – Execução orçamental 2010/2011



A despesa global executada no final de Dezembro atingiu 27.220 mil euros, registando uma variação negativa de 23,80% (-8.489 mil euros), relativamente ao valor acumulado no período homólogo do ano anterior. As Despesas Correntes ascenderam a 18.638 mil euros e as Despesas de Capital 8.582 mil euros.

No que respeita à evolução mensal da despesa, verificou-se, comparativamente com os meses anteriores, que, no mês de Dezembro, a execução registou um impulso substancialmente maior, relativamente à tendência dos meses anteriores, como demonstra a figura seguinte:

Figura n.º 79 – Evolução mensal da despesa 2011



No decorrer do mês de Dezembro, foram executadas mais de 50% das Despesas de Capital e 45% das Despesas com Aquisição de Bens e

Serviços do ano inteiro. Esta assimetria, na distribuição das despesas executadas, verificou-se nos anos anteriores com um maior peso da execução a incidir no último trimestre. No entanto, em 2011, esta tendência agravou-se, devido aos atrasos registados na obtenção dos pareceres prévios das Finanças, impelindo a execução para o último mês do ano.

Composição da Despesa

Quanto à composição da despesa em 2011, o peso das Aquisições de Bens e Serviços e da Despesa de Capital foi de 30,1% e 31,5% respetivamente. Face ao ano anterior, regista-se uma estrutura análoga, com um acréscimo de 7 pontos percentuais no peso da Despesa de Capital.

A Despesa com o Pessoal representou 38% da despesa em 2011 (aumento de 7 pontos percentuais), mantendo um peso ligeiramente superior ao do ano anterior.

Figura n.º 80 – Composição da Despesa Executada

milhares de euros	
Grupos de Despesa	Orçamento
Despesas Correntes	18.638
Despesas com Pessoal	10.349
Aquisição Bens e Serviços	8.199
Subsídios	84
Juros e Outros Encargos	4
Outras Despesas	4
Despesas de Capital	8.582
TOTAL	27.220

Despesa Corrente

Em 2011 a Despesa Corrente registou um decréscimo de 3.456 mil euros (-15,6%) face ao ano anterior que se deveu sobretudo ao corte de 865 mil euros nos pagamentos afetos a Despesa com Pessoal (-7,7%), assim como à redução das Aquisições de Bens e Serviços, que registaram um decréscimo da despesa de 2.588 mil euros (-24%).

A quebra nos compromissos assumidos com despesas correntes, está estreitamente relacionada com os cortes realizados nas Despesas de Pessoal, no valor cativo do orçamento de Administração, assim como na obtenção tardia dos pareceres prévios enviados ao Ministério das Finanças, responsável por um atraso substancial na execução dos contratos.

Este decréscimo de despesa realizou-se a par com o alargamento das competências do II.IP, a gestão e disponibilização de um maior número de aplicações, sistemas e infraestruturas e serviços de TI e com o aumento do grau de integração e/ou comunicação de informação com clientes e entidades externas.

**Despesa
Corrente -
Pessoal**

A Despesa com Pessoal ascendeu a 10.349 mil euros em 2011, o que correspondeu a uma redução de 7,7% no período 2010/2011 (-864 mil euros). A redução referida deve-se, em grande parte, à redução remuneratória, resultante do artigo n.º 19 da Lei nº55-A/2010, que aprovou o Orçamento de Estado. Associada a esta situação observou-se inclusive, a redução no valor do Subsídio de Férias e de Natal.

Existiu também em 2011 a uma significativa redução no número de horas de Trabalho Extraordinário realizado, comparado com o Trabalho Extraordinário realizado no ano anterior.

Por último, a saída de um número significativo de colaboradores contribuiu para a redução dos custos de pessoal, a saber:

- Colaboradores que passaram à aposentação – 9
- Saídas em regime de mobilidade/nomeação – 2
- Demissão p/Iniciativa colaborador – 4

**Despesa
Corrente –
Aquisição de
Bens e Serviços**

As Aquisições de Bens e Serviços registaram uma quebra de 24%. Tal decréscimo deve-se sobretudo à redução de 1.229 mil euros em Estudos pareceres e projetos de consultoria, 1.713 mil euros em Assistência Técnica, e 439 mil euros em Comunicações, quando comparado com a execução do ano anterior. As condicionantes na elaboração do orçamento de 2011 de Administração tiveram implicações na dotação inicial programada para estas rubricas.

A redução da despesa com Assistência Técnica (-87%) está associada ao cativo imposto 474 mil euros que impossibilitou a formalização de contratos de licenciamento de ferramentas de *software*, de manutenção do equipamento informático e renovação do parque informático. Por outro lado, não foi possível, pela falta de verba disponível nesta rubrica, executar em 2011 as despesas necessárias com as novas carências de manutenção advindas da maturidade do parque informático atual (de acordo com a política de substituição dos equipamentos em obsolescência técnica).

**Despesa
Corrente – Grau
de execução**

O grau de execução da Despesa Corrente no final de 2011, em comparação com o período homólogo de 2010, evidenciou uma redução de -15,6%, alcançando os 89,9% de execução.

**Despesa de
Capital**

A Despesa de Capital ascendeu a 8.582 mil euros, registando uma execução de 58,1% face ao orçamento corrigido de 14.782 mil euros. A redução de 5.032 mil euros relativamente ao ano anterior, representa um decréscimo de 37%.

As percentagens finais de execução em 2011 das rubricas de Hardware e Software Informático foram de 30,5% e 73,6% respetivamente.

Figura n.º 81 – Execução comparada 2010 / 2011 da Despesa de Investimento

Rubricas	2010			2011			Var.	
	Orçamento Corrigido	Executado Acumulado	% Exec.	Orçamento Corrigido	Executado Acumulado	% Exec.	Homóloga 2010/2011	Tvha
	1	2	3=2:1	4	5	6=5:4	7=5-2	8=5:2-1
D.07.01.04 Construções diversas	0	0		17.120	14.999	87,6%	14.999	
D.07.01.07 Equipam.informática	4.003.311	3.216.507	80,3%	5.336.222	1.627.428	30,5%	-1.589.079	-49,4%
D.07.01.08 Software informático	11.379.787	10.202.996	89,7%	9.420.658	6.934.507	73,6%	-3.268.488	-32,0%
D.07.01.09 Equip.administrativo	197.747	194.810	98,5%	4.500	1.524	33,9%	-193.286	-99,2%
D.07.01.15 Outros investimentos	0	0		3.500	3.441	98,3%	3.441	
DESPESA DE CAPITAL	15.580.845	13.614.312	87,4%	14.782.000	8.581.899	58,1%	-5.032.413	-37,0%

A figura seguinte evidencia a evolução da Despesa de Capital executada entre o período de 2009 e 2011. Pode observar-se que o biénio de 2010 / 2011 foi o que registou a maior quebra da despesa de Capital, quando comparado com as variações de anos anteriores.

Figura n.º 82 – Evolução da Despesa de Investimento – 2007 a 2011

Designação	milhares de euros					Tvha 07/08	Tvha 08/09	Tvha 09/10	Tvha 10/11
	2007	2008	2009	2010	2011				
Hardware	5.578,1	3.825,7	1.420,2	3.216,5	1.627,4	-31,4%	-62,9%	126,5%	-49,4%
Software	7.296,1	9.693,1	11.265,6	10.203,0	6.934,5	32,9%	16,2%	-9,4%	-32,0%
Outros	126,5	167,3	10,9	194,8	20,0	32,3%	-93,5%	1687,2%	-89,8%
Total	13.000,7	13.686,1	12.696,7	13.614,3	8.581,9	5,3%	-7,2%	7,2%	-37,0%

Despesa de Capital – Hardware

As despesas executadas em Hardware baixaram 49,4% relativamente a 2010, registando uma quebra de 1.589 mil euros.

A redução acentuada das despesas de Hardware decorreu do investimento não realizado na renovação de servidores de suporte ao SISS, destinados a substituir equipamento cuja antiguidade atingiu os seis anos, e que acarretam elevados custos de manutenção. O atraso na obtenção do parecer prévio do MF dificultou significativamente o aumento da capacidade de processamento necessário para dar resposta ao crescimento contínuo de subsistemas do SISS que o II, IP. suporta.

Despesa de Capital – Software

As despesas executadas em Software baixaram 32% relativamente a 2010, registando uma quebra significativa de 3.268 mil euros.

Despesa de Capital – SAMA

O orçamento afeto às operações financiadas por componente comunitária (FEDER), aprovadas em sede do SAMA – Sistema de Apoios à Modernização Administrativa, obteve uma execução de 64%, sendo a sua distribuição evidenciada na figura seguinte.

Figura n.º 83 – Execução 2011 das Operações Cofinanciadas pelo SAMA

milhares de euros

Operação	Descrição	Orçamento Corrigido	Total Executado	% Execução
ASU	Avaliação de satisfação de utente	70	0	0%
DPN	Desmaterialização Proc. Negócio	1.102	989	90%
GO PRO	Gestão Objectivos e Reeng. Processos ISS	269	0	0%
ÚNICA	Atendimento Presencial - Rengenharia de Processos e Monitorização da Qualidade da Informação	835	424	51%
PMA	Plataforma Multicanal de Atendimento	0	0	
IECC	Identificação Electrónica do Cartão Cidadão	50	50	100%
FWSC-I	Framework de Serviços Comuns	98	98	100%
VMP	Visita por Marcação Prévia	0	0	
Total Fundos SAMA		2.423	1.560	64%

Evolução da Despesa e Indicadores de Execução

Em termos gerais, os pagamentos acumulados de 2011 ascenderam a 27.220 mil euros, registando-se um decréscimo de 23,8 % relativamente ao ano anterior.

Ao nível dos principais agrupamentos da despesa há a assinalar, no período 2010/2011, o decréscimo de 37% da Despesa de Capital (5.032 mil euros) e a quebra da Despesa Corrente, que registou uma redução de 15,6% (3.456 mil euros).

O decréscimo da execução da Despesa de Capital no período esteve associado às restrições no que concerne à consulta de parecer prévio das Finanças.

Ao nível agregado da Despesa Corrente, a redução prende-se com o cativo imposto ao orçamento de Administração do Instituto, ocorrido em Junho, que se manteve inalterado ao longo de 2011, impedindo a contratação dos serviços de assistência técnica e trabalhos especializados previstos no orçamento.

Figura n.º 84 – Indicadores de Execução – 2007 a 2011

em milhares de euros

Grupos de Despesa	2007	2008	2009	2010	2011	Tvha 07/08	Tvha 08/09	Tvha 09/10	Tvha 10/11
Despesas Correntes	21.716,4	21.099,0	21.211,0	22.093,8	18.638,3	-2,8%	0,5%	4,2%	-15,6%
Despesas c/ Pessoal	8.937,4	8.942,6	10.775,5	11.212,2	10.348,6	0,1%	20,5%	4,1%	-7,7%
Aq. Bens e Serviços	12.774,4	12.072,9	10.345,3	10.786,7	8.198,6	-5,5%	-14,3%	4,3%	-24,0%
Juros e Outros Encargos	3,7	3,6	4,3	4,3	3,7	-1,7%	17,5%	0,3%	-14,3%
Subsídios	0,0	78,6	84,2	90,7	83,9		7,2%	7,7%	-7,5%
Outras Despesas Correntes	0,9	1,3	1,7	0,6	3,5	45,7%	32,7%	-64,7%	484,6%
Despesas de Capital	13.000,7	13.686,1	12.696,7	13.614,3	8.581,9	5,3%	-7,2%	7,2%	-37,0%
TOTAL	34.717,1	34.785,1	33.907,7	35.708,2	27.220,2	0,2%	-2,5%	5,3%	-23,8%
Indicador de Exec. Orç.									
Orçamento Corrigido	40.646,7	36.723,0	40.707,8	39.976,8	35.510,1	-9,7%	10,9%	-1,8%	-11,2%
% Exec. Orçament	85,4%	94,7%	83,3%	89,3%	76,7%	9,3%	-11,4%	6,0%	-12,7%

4 Balanço Social

Síntese do Balanço Social 2011

Ao nível das práticas da Gestão de Recursos Humanos o relatório do balanço social assume, anualmente, uma efetiva importância como *input* para a tomada de decisão ao nível da gestão do II, IP.

Nos últimos anos tem-se assistido a um decréscimo no número de colaboradores do II, IP. fruto, por um lado, do contexto regulamentador e da legislação de suporte à contratação na AP e por outro, do défice de qualificação ao nível dos perfis tecnológicos necessários para dar resposta à concretização da missão do II, IP., como tem sido constatado nos diversos procedimentos concursais para preenchimento de lugares em funções TIC, ao abrigo do regime da mobilidade.

Este facto colocou um desafio acrescido, face à crescente exigência na atividade corrente do II, IP. e nos novos projetos que entretanto emergem, ou por necessidades dos clientes, ou por imperativos legais.

Neste ponto apresenta-se uma síntese dos principais indicadores de recursos humanos do balanço social de 2011, complementando a informação do ponto n.º 3.8.1 – Recursos Humanos e que é detalhada em anexo ao presente relatório (**ANEXO n.º 3 – Balanço Social Analítico 2011 do II, IP.**).

Figura n.º 85 – N.º de colaboradores do II, IP. por género

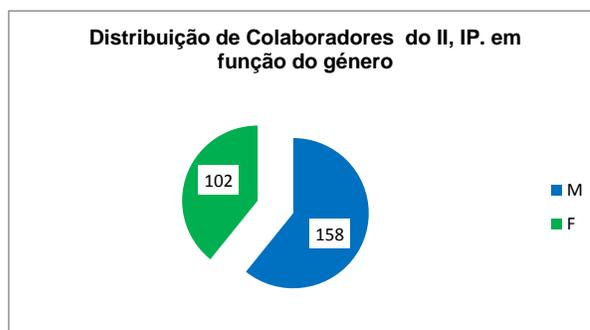
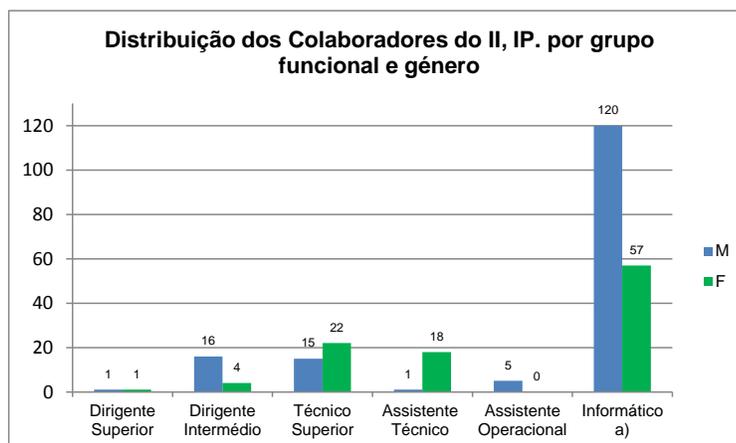


Figura n.º 86 – N.º de colaboradores do II, IP. por função e género



- a) Inclui o pessoal das carreiras de informática e das carreiras em funções TIC não revistas

Figura n.º 87 – N.º de colaboradores do II, IP. por escalão etário

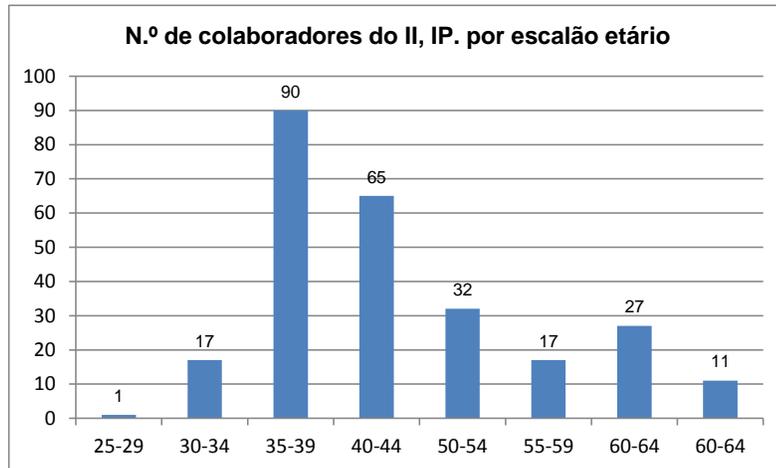
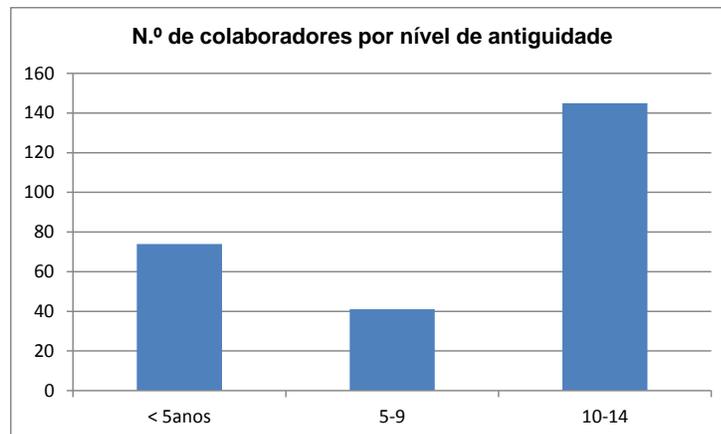


Figura n.º 88 – N.º de colaboradores do II, IP. por nível de antiguidade



5 Publicidade Institucional

Publicidade Institucional 2011

A Resolução do Conselho de Ministros n.º 47/2010 prevê o reforço da transparência da atividade de aquisição de espaços publicitários, bem como a inclusão nos relatórios de atividades anuais de uma secção específica, contendo de forma sintética uma análise das ações de publicidade institucional desenvolvidas.

O II, IP. não tem custos no âmbito de ações publicitárias a nível institucional. Os encargos com publicidade decorrem de obrigações legais no âmbito da publicitação de anúncios na imprensa ou em Diário da República. Nesse sentido, detalham-se os respetivos custos em 2011:

- Anúncios em jornais relativos a procedimentos concursais:
 - Global Notícias – 885,60€;
- Publicitação no Diário da República de procedimentos concursais, avisos de mobilidade interna e aposentações:
 - Imprensa Nacional Casa da Moeda - 2.627,67€.

6 Avaliação Final

6.1 Resumo

Síntese do desempenho em 2011

Em termos globais e no âmbito da gestão do II, IP., o ano de 2011 foi caracterizado por especiais restrições orçamentais comuns à AP, pela dificuldade em recrutar, na AP, colaboradores com perfis e qualificação necessários para a concretização da missão e visão do II, IP. e pela necessária adaptação às prioridades e permanentes necessidades de manutenção evolutiva e corretiva dos SI do MSSS, bem como de novos projetos para a resposta às alterações legislativas produzidas.

Esta realidade traduziu-se na diminuição do número total de colaboradores (tendência de decréscimo verificada desde 2009) e na redução do orçamento disponível.

Perante o desafio de “*fazer mais com menos*”, 2011 foi um ano de importantes concretizações e resposta aos desafios, em que foi possível:

- Manter e sempre que possível exceder o nível de serviço acordado com os clientes;
- Manter o programa de certificação;
- Manter o processo para reconhecimento pelo nível R4E do modelo de excelência (candidatura realizada em Dezembro de 2011, com avaliação final externa e resultado de 4 estrelas no início de Março de 2012);
- Investir no diagnóstico e definição e um plano de frequência de ações de formação para apostar especialmente na qualificação dos colaboradores ao nível dos perfis tecnológicos.

Sintetizam-se de seguida os principais resultados de 2011, como enquadramento para a avaliação final proposta para o II, IP. relativa a 2011.

- Resultados globais (BSC)
 - O resultado global do BSC foi de 100%, tendo sido superados 7 dos objetivos estratégicos para 2011, cumprido 1 objetivo e registando um desvio face à meta em 3 objetivos.
 - Nas perspetivas com maior peso – contribuição corporativa (60%) e utilizadores (20%) os objetivos foram respetivamente cumprido (100% de concretização) e superado (104% de concretização).
- Consolidação de serviços
 - Foi assegurada disponibilização de novos serviços ao nível do

SISS, quer para dar resposta a novas solicitações dos clientes ou na sequência de alterações legislativas, quer para assegurar a manutenção evolutiva e corretiva dos sistemas em produção;

- Foram disponibilizados novos serviços no âmbito do sistema de relacionamento, ao nível da Segurança Social Direta, Portal da Segurança Social e Centro de Contacto da Segurança Social – VIA Segurança Social;
 - Verificou-se a consolidação dos *Datamarts* e da informação para suporte à gestão, bem como a extensão dos protocolos e parcerias com outros organismos da AP no domínio dos processos de interoperabilidade e interconexão de dados;
 - Assinala-se igualmente a prestação de serviços a outros organismos da AP no âmbito da gestão e desenvolvimento de soluções desenvolvidas internamente (ex: SIGA);
 - Verificou-se uma melhoria ao nível da gestão da infraestrutura global, com a consolidação da operação dos *Datacenter* e a integração da infraestrutura de outros organismos no modelo de governação de SI e de infraestrutura;
 - Registou-se também uma consolidação nos processos de qualidade de dados e ao nível do sistema de informação financeiro, sobretudo no domínio das interfaces com outros subsistemas e com outros organismos do MSSS;
 - Registou-se uma taxa global de concretização de 98% na execução de projetos (concluídos e em curso) no que diz respeito a 2011.
- Melhoria e desenvolvimento do sistema de gestão integrado
 - Os resultados dos indicadores dos processos da cadeia de valor situaram-se nos 97% nos processos de gestão, nos 102% ao nível dos processos de realização e nos 83% nos processos de suporte;
 - Verificou-se em 2011 um aumento da fiabilidade e controlo da monitorização dos SI, com a implementação de ferramentas que melhoraram a monitorização em tempo real e com a consolidação das políticas de relacionamento com os clientes no âmbito da gestão de níveis de serviço. Foram desta forma estabelecidas as bases para a comparação externa e para, a partir de 2012, implementar um painel de indicadores de *benchmarking*.
 - O sistema de controlo interno foi melhorado com o resultado bem sucedido e manutenção das certificações, após as auditorias de acompanhamento ao referenciais normativos ISO27001 e 20000) e de renovação no caso do referencial normativo ISO9001;
 - O modelo de governação de SI está mais consistente, facto

que vai sendo confirmado pelas auditorias externas, com resultados e um nível de acima da média da AP;

- No âmbito das Auditorias internas e externas todas as ações de melhoria e observações foram integradas no plano global de ações de melhoria, preventivas e corretivas, que desde 2009, já produziu 99 ações de melhoria, 104 não conformidades, 5 oportunidades de melhoria e 19 observações;
 - Prosseguiu-se a acreditação da bolsa de auditores internos de acordo com os referenciais internacionais, bem como a consolidação do procedimento e metodologia de avaliação dos auditores (inquérito aos auditados e avaliação pelos coordenadores das auditorias), com um resultado médio de avaliação dos auditores de 4,17 para uma meta de 3,5;
 - O plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas encontra-se em revisão e monitorização das atividades implementadas em 2011;
 - Ao nível das políticas e práticas de gestão da segurança da informação asseguram a *compliance* para manter a confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação;
 - As políticas, processos e procedimentos foram revistos continuamente no âmbito dos procedimentos de melhoria contínua do SGI;
 - Realça-se igualmente a implementação do sistema de gestão da responsabilidade social de acordo com as práticas de referência no âmbito da norma NP 4469-1:2008, o que permitiu corporizar e adotar um referencial e modelo uniformizado de controlo das práticas de sustentabilidade.
- Avaliação e Monitorização do Serviço e da Satisfação das Partes Interessadas
 - Os resultados da satisfação dos clientes registaram um índice global de satisfação de 3,5, mantendo a estabilidade face à meta de 3,5 (70%), numa conjuntura marcada por importantes alterações legislativas com a entrada em produção de alterações “maiores” no SISS, com impacto real no utilizador final (organização do trabalho e necessidade de adaptação a novas regras do negócio)
 - Realçam-se a este nível os excelentes resultados ao nível da satisfação dos clientes com a qualidade e importância da formação (presencial e *e-Learning*) e com a importância dos SISS para a capacidade e qualidade do trabalho / eficiência, bem como com a qualidade do serviço de infraestrutura.
 - Registou-se um nível de satisfação média de 4,55 na resolução de incidentes e pedidos de serviço, face a uma meta de 3,75;
 - A disponibilidade média dos serviços prestados no âmbito

do catálogo de serviços foi de 99,43%, superando a meta definida de 99%.

- Foram atingidos melhores resultados nos inquéritos à satisfação dos colaboradores de 2010/2011, ao nível do índice global (de 54% para 64%) e ao nível da satisfação global (83%) e motivação (78%) e conduções de trabalho na ordem dos 74%;
- Verificou-se a aposta, na sequência das Autoavaliações de 2008 e 2011 segundo o modelo de excelência da EFQM, nas práticas de envolvimento e comunicação internas;
- Ainda neste âmbito, melhoraram-se as práticas de diagnóstico de necessidades de formação; 83% de colaboradores frequentaram pelo menos 1 ação de formação em 2011.

6.2 Resultados do QUAR

Resultados do QUAR 2011

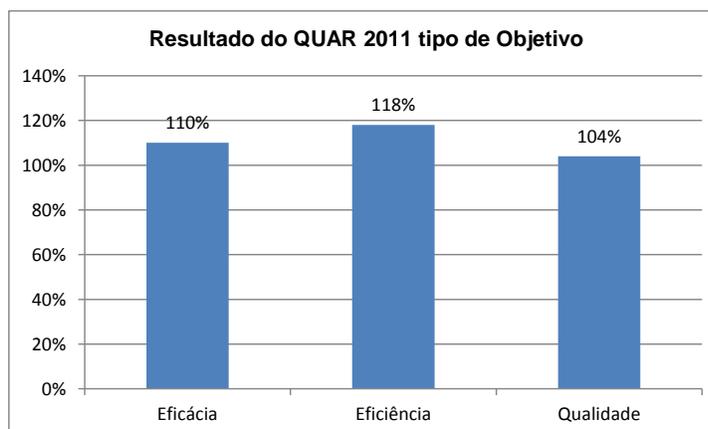
O resultado global do QUAR foi de 111%.

Figura n.º 89 – Resultado global do QUAR do II, IP. 2011



As metas foram superadas ao nível dos objetivos de eficácia: 110%, eficiência: 118% e qualidade: 104%.

Figura n.º 90 – Resultado do QUAR do II, IP. 2011 por tipo de objetivo



Considerando os objetivos operacionais, 50% dos objetivos do QUAR de 2011 foram superados e 50% concretizados.

Considerando os respetivos indicadores, as metas de 7 indicadores foram concretizadas e as de 6 indicadores foram superadas.

6.3 Menção proposta

Com base na avaliação do desempenho no âmbito do SIADAP 1 (Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública) e do respetivo QUAR 2011, o II, IP. propõe um nível de “**Desempenho Bom**”, de acordo com o n.º 1, do artigo 18.º, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro.

Tal como exposto nos 2 pontos precedentes (6.1 e 6.2) os resultados do QUAR ao nível dos objetivos de eficácia, eficiência e qualidade, apresentam todas as taxas de concretização acima dos 100 por cento, ou seja, no nível “**Bom**”.

Conclui-se, assim, que foram largamente superados todos os parâmetros de avaliação, com uma **avaliação final de 111%** conforme a análise detalhada no ponto n.º 3.3 e nos pontos precedentes, n.ºs 6.1 e 6.2.

6.4 Desafios e perspetivas para 2012

Gestão estratégica

O ano de 2012 coloca desafios exigentes numa conjuntura de forte restrição orçamental, condicionada pelo cumprimento dos objetivos e das medidas previstas no Programa de Assistência Económica e Financeira acordado com a União Europeia e com o Fundo Monetário Internacional.

A par da **gestão eficiente dos recursos**, é particularmente crítico dar continuidade ao PESI 2011-2013, quer no acompanhamento e monitorização, quer ao nível do envolvimento dos organismos do MSSS e da integração de sistemas de informação ainda não integrado (exemplo: sistemas de informação de pensões), quer, finalmente, na implementação das iniciativas estratégicas que contribuam para o “Plano global estratégico de racionalização e redução de custos com as TIC na AP” de acordo com a Resolução de Conselho de Ministros n.º 12/2012.

Por outro lado, é fundamental prosseguir a **resposta eficaz** às necessidades dos clientes, quer no âmbito da natural evolução e manutenção dos sistemas de informação, quer para dar resposta às alterações legislativas com impacto significativo ao nível dos cidadãos e empresas (exemplos: legislação sobre desemprego; código contributivo, ...), quer ainda no âmbito da integração multicanal dos sistemas que dão suporte

ao relacionamento com o cidadão e com as empresas.

Finalmente, ao nível da dimensão **qualidade** e no âmbito do SGI, será prosseguido o programa de certificação do II, IP., que em 2012 tem como desafios, a renovação da certificação no âmbito do sistema de gestão da segurança da informação (ISO27001), o acompanhamento e manutenção das certificações no âmbito do sistema de gestão da qualidade (ISO9001) e do sistema de gestão de serviços de TI (ISO20000). Refira-se que já em 2012, durante o 1º trimestre, foi obtido novo reconhecimento pelo nível R4E do modelo de excelência da EFQM, após avaliação externa pela equipa da APQ.

Tendo como base estas premissas ao nível da gestão estratégica, o II, IP. pretende dar mais um passo no forte compromisso com a melhoria contínua do SGI, dos respetivos processos e continuar a impulsionar e a dinamizar a gestão e serviços de TI na AP no domínio da inovação e da partilha de boas práticas gestionárias.

Consolidar o Sistema de Informação da Segurança Social

Ao nível desta linha estratégica salientam-se os projetos, iniciativas e atividades relacionados com:

- Processos de interoperabilidade transversais à AP e cruzamento de dados no âmbito dos protocolos estabelecidos com os organismos da AP;
- Novas funcionalidades e interface ao nível dos sistemas de suporte à gestão (E-Valor RH, SIF-SAP);
- Novas funcionalidades no Sistema de Informação Financeira para a gestão mais eficiente de processos entre organismos da AP;
- Resposta às alterações legislativas previstas para os vários subsistemas do SISS;
- Reformulação de subsistemas transversais do SISS;
- Novos Datamart para suporte a áreas de negócio específicas como o atendimento e a área de contraordenações;
- A otimização dos processos de carregamento, monitorização e divulgação de informação no âmbito do SESS;
- A integração do Sistema de informação de Pensões com o SISS.

Melhorar a satisfação dos clientes

Ao nível desta linha estratégica salientam-se os projetos, iniciativas e atividades relacionados com:

- Solução de suporte multicanal ao sistema de gestão de relacionamento, a nível nacional;
- Sistemas de gestão para suporte ao atendimento presencial (ex: marcação prévia de visita ao atendimento);
- Usabilidade e imagem da Segurança Social Direta;
- A gestão de serviços de TI de acordo com os acordos de nível de serviço

estabelecidos com os clientes e parceiros.

**Melhorar a
eficácia e
eficiência dos
processos
internos**

Ao nível desta linha estratégica salientam-se os projetos, iniciativas e atividades relacionados com:

- Modelo de governação dos sistemas de informação e da gestão de serviços;
- Soluções de otimização e desmaterialização de processos;
- Consolidação e melhoria do plano de ferramentas tecnológicas;
- A implementação em produção do ponto de acesso nacional do projeto EESSI da Comissão Europeia;
- A atualização do parque informático a nível nacional;
- A implementação faseada de comunicações VoIP no II, IP.;
- A rentabilização dos meios ao nível da continuidade de negócio;
- A reavaliação da cadeia de valor e dos indicadores dos processos do SGI;
- A consolidação dos processos de monitorização, controlo de gestão e reporte;
- A otimização e desmaterialização de processos, procedimentos e interface no âmbito da gestão do ciclo de vida dos contratos.

**Enriquecer o
Capital Humano**

Ao nível desta linha estratégica salientam-se os projetos, iniciativas e atividades relacionados com:

- Plano de frequência de ações de formação;
- Reforço do quadro próprio de técnicos altamente qualificados que permitam garantir a manutenção evolutiva e corretiva dos sistemas e das aplicações e solucionar os aspetos mais negativos decorrentes da atual situação de acentuado recurso à contratação da prestação de serviços;
- Sistema de gestão do conhecimento, para agilizar os respetivos fluxos de partilha de informação e geração e renovação de conhecimento;
- Modelo de gestão por competências para funções de âmbito tecnológico, numa 1ª fase piloto.

7 ANEXOS

ANEXO n.º 1 – Definições (Glossário e Acrónimos)

Termo ou Acrónimo	Descrição
AAC	Área de Aquisições e Contratos
ACEEP	Acordo Coletivo de Entidade Empregadora Pública nº 7/2011, de 8 de Julho
ACT	Autoridade para as condições de Trabalho
ACT INFRA	Atualização da Infraestrutura tecnológica
ADOP	Subsistema de Adoção
ADSE	Direção Geral de Proteção Social aos Funcionários e Agentes da Administração Pública
AF	Agregados Familiares
AFA	Área Financeira e Administrativa
AJUDIC	Subsistema de Apoio Judiciário
AM	Ação de melhoria
AMA	Agência para a Modernização Administrativa, IP.
AP	Administração Pública
APEF	Alargamento de Penhoras em Execução Fiscal
APQ	Associação Portuguesa para a Qualidade
ARe	Área de Recursos e-Learning
ARH	Área de Recursos Humanos
ASCO	Área de Sistemas Centrais e Operações
ASG	Área de Suporte à Gestão
ASGB	Subsistema de Ação Social – Módulo de Gestão de Beneficiários
ASIP	Ação Social Interface Parceiros
ASR	Área de Suporte ao Relacionamento
ASU	Avaliação de Sistemas nos Utilizadores
BAM	Business Activity Monitoring
BD	Base de Dados
BI	Business Intelligence
BPA	Business Process Analysis
BPM	Business Process Model
BSC	Balanced Scorecard
CAB	Change Advisory Board
CAE	Classificação da Atividade Económica
CAF	Common Assessment Framework
CAM	Complemento de Apoio à Maternidade
CCAS	Conselho Coordenador de Avaliação dos Serviços
CCM	Centro de Comunicação Massiva

Termo ou Acrónimo	Descrição
CCSI	Conselho Coordenador de Segurança da Informação
CD	Conselho Diretivo
CESD	Cartão Europeu do Seguro de Doença
CGA	Caixa Geral de Aposentações
CIMO	Centralização de impressão massiva de outputs
CIT	Certificado de Incapacidade Temporária
CNA	Comissão Nacional de Acompanhamento
CNP	Centro Nacional de Pensões
CNPCJR	Comissão Nacional de Proteção de Crianças e Jovens em Risco
CO	Subsistema de Contra Ordenações
Cobit	Control Objectives for Information and related Technology
CPCJ	Comissão de Proteção de Crianças e Jovens
CPM	Corporate Performance Management
CRC	Projeto do Código para os Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social
CRGE	Companhias Reunidas de Gás e Eletricidade
CSI	Complemento Solidário para Idosos
CSOCIAL	Projeto Compromisso Sociial
CTFP	Copntrato de Trabalho em Funções Públicas
CTT	Correios de Portugal
DAG	Departamento de Administração-Geral
DASET	Departamento de Arquitetura de Sistemas e Estratégia Tecnológica
Database Vault	Framework de Segurança para o sistema de gestão de base de dados
DC	Datacenter
DDP	Documento de Definição de Projeto
DES	Desemprego
DGAEP	Direção Geral da Administração e Emprego Público
DGEG	Direção Geral de Energia e Geologia
DGERT	Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
DGES	Direção Geral do Ensino Superior
DGI	Departamento de Gestão de Informação
DGITA	Direcção-Geral de Informática e Apoio aos Serviços Tributários e Aduaneiros
DGO	Direção Geral do Orçamento
DGSS	Direção Geral da Segurança Social
DL	Decreto-Lei
DOSAC	Departamento de Operações de Sistemas e Apoio a Clientes
DPAQ	Departamento de Planeamento, Auditoria e Qualidade
DPN	Desmaterialização dos Processos de Negócio
DR	Declaração de Remunerações

Termo ou Acrónimo	Descrição
DRI	Declaração de Remunerações por Internet
DRO	Declaração de Remunerações Online
DSAEFPRL	Departamento de Soluções Aplicacionais do Emprego, Formação Profissional e Relações Laborais
DSASSR	Departamento de Soluções Aplicacionais da Segurança Social e Reabilitação
DSAT	Departamento de Soluções Aplicacionais Transversais
DSC	Declaração de Situação Contributiva
EAQ	Equipa de Auditoria e Qualidade
ECM	Enterprise Content Management
EDP	Eletricidade de Portugal
EESSI	European Electronic Signature Standardization Initiative
EFQM	European Foundation for Quality Management
ENE	Entidades Não empregadoras
EPAL	Empresa Portuguesa de Águas Livres
ERSS	Entidade Relevante para a Segurança Social
ETL	Extraction, Transform, Load
ETSI	Equipas Técnicas de Segurança da Informação
e-valorRH	Sistema de Gestão de Recursos Humanos
FAQ	Frequently Asked Questions
FEDER	Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
FEFSS	Fundo de Estabilização Financeira da Segurança Social
FGS	Fundo de Garantia Salarial
FRAB	Consolidação e Alargamento do processo de integração a sistemas representativos
GC	Gestão de Contribuições
GD	Gestão documental
GD23	Código associado ao template / ofício da DGSS relativo ao subsistema de Desemprego
GDS	Gestão Declarações de Serviço
GEP	Gabinete de Estratégia e Planeamento do MSSS
GERA	Gestão de Emissão de Recibos de Atendimento
GESRISP	Subsistema de Gestão dos Riscos Profissionais
GIEC	Gestão Integrada de Exposições do Cidadão
GIL	Subsistema de Gestão de Ilícitos
GLASSFISH	Servidor de aplicação desenvolvido pela Sun Microsystems
GOISS-GF	Projeto de gestão por objetivos - Gestão Financeira
GO-PRO/GF	Reengenharia de processos do ISS no SIF
GO-PRO-GOISS	Gestão por Objetivos
GR	Subsistema de Gestão de Remunerações
GRAF	Gestão de Revertidos em Execução Fiscal

Termo ou Acrónimo	Descrição
GREND	Sistema de Gestão de Rendimentos
GRI	Gestão de Relações Internacionais
GT	Gestão de Tesourarias
GTE	Gestão de Taxas Especiais
HTML	HyperText Markup Language
IAF SIF	Integração automática de faturação no SIF
IDQ	Subsistema de Identificação e Qualificação
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
IGF	Inspeção Geral de Finanças
IGFCSS	Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social
IGFSE	Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu
IGFSS	Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social
IGMSSS	Inspeção-geral do MSSS
IHRU	Instituto da Habitação e Reabilitação Urbana
II,I.P.	Instituto de Informática, I.P.
ILM	Information Lifecycle Management
INE	Instituto Nacional de Estatística
INR	Instituto Nacional para a Reabilitação
IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
IRE	Instituto Regional do Emprego
IRS	Imposto sobre Rendimento de Pessoas Singulares
ISACA	Information Systems Audit and Control Association
ISO	International Organization for Standardization
ISR	Iniciativa “Instituto Socialmente Responsável”
ISS,I.P.	Instituto de Segurança Social, I.P.
IST	Instituto Superior Técnico
IT	Infraestrutura tecnológica
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
ITMTSS	Integração das infraestruturas de IT no MTSS
ITPT	Impedimentos Temporários para o Trabalho
JCAPS	Java Composite Application Platform Suite
KPI	Key Performance Indicator
LOE	Lei do Orçamento de Estado
LVCR	Lei dos Regimes de Vinculação de Carreiras e de Remunerações dos Trabalhadores que exercem Funções Públicas
MEE	Ministério da Economia e do Emprego
MEID	Ministério da Economia, Inovação e Desenvolvimento
MF	Ministério das Finanças
MISI	Gabinete Coordenador do Sistema de Informação do Ministério da Educação

Termo ou Acrónimo	Descrição
MS	Microsoft
MSSS	Ministério da Solidariedade e da Segurança Social
MSTR	Aplicação Microstrategy
MTSS	Ex - Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
NIF	Número de Identificação Fiscal
NISS	Número de Identificação da Segurança Social
NP	Norma Portuguesa
NPSS	Novo Portal da Segurança Social
OCIP	Orçamentos e Contas de IPSS
OE	Orçamento de Estado
OGC	Office for Government Commerce
OLA	Operational Level Agreement (acordo de nível de serviço interno)
ONI	Organismo Nacional de Informática
PA	Plano de atividades
PC	Pessoa Coletiva
PCIPSS->SNC	Plano Contabilidade das IPSS - Sistema de Normalização Contabilística
PCN	Plano de Continuidade de Negócio
PCR	Prova de Condição de Recursos
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PEC-TC	Prestação Eletrónica de Contas ao Tribunal de Contas
PESI	Plano Estratégico de Sistemas de Informação
PF	Prestações Familiares
PI	Plataforma de interoperabilidade
PICS	Plano Institucional de Consumo Sustentável
PIR	Post Implementation Review
PMA	Plataforma multicanal de atendimento
POAT	Projeto relativo ao Impacto dos Acordos de Inserção no Desempenho do RSI
POCIQ	Portal do Conhecimento para a Inovação e Qualidade do ex-MTSS
POECD	Plano de Operacionalização do Exercício de Cargos Dirigentes
POFC	Programa Operacional Fatores de Competitividade
POPH	<i>Programa Operacional Potencial Humano</i>
PORDATA	Base de dados sobre Portugal contemporâneo
PPD	Plano de Preservação Digital
PREMAC	Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado
PS	Pessoa Singular
PSE	Provas Escolares
PSISS	Política de Segurança da Informação da Segurança Social
PSISS-D	Política Detalhada de Segurança da Informação da Segurança Social
PT	Portugal Telecom

Termo ou Acrónimo	Descrição
PTN	Postos de Trabalho Necessários
PTS	Projeto Territórios Sustentáveis
QLF	Subsistema de Qualificação de Pessoas Singulares
QREN	Quadro de Referência Estratégico Nacional
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
R4E	Recognised for Excellence
RA	Relatório de Atividades
RACI	Matriz de responsabilidades no âmbito da gestão por processos R:Responsible; A:Accountable; C:Consulted; I: Informed
RADAR	Framework de suporte à autoavaliação com o Modelo de Excelência da EFQM R:Resultados; A: Abordagens; D: Desdobramento; AR: Avaliação e Refinamento
RCTFP	Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas
RH	Recursos Humanos
RPC	Regime Público de Capitalização
RPI / PIR	Revisão Pós Implementação ou Post Implementation Review
RSI	Rendimento Social de Inserção
SAC	Subsídio de Apoio Complementar (Saúde, Transportes, ...)
SAF	Sistema de apoio à Fiscalização
SAMA	Sistema de Apoios à Modernização Administrativa
SAP	Software de Gestão de Negócios com o nome da empresa criadora
SAP-CO	Módulo SAP – Contabilidade
SAP-PS	Subsistema SAP – Project System
SAP-RH	Módulo SAP – Recursos Humanos
SCARE	Apoio Social a Carenciados
SEF	Sistema de Execuções Fiscais
SEPA	Single Euro Payments Area
SESS	Sistema Estatístico da Segurança Social
SETTAS	Fórum de participação e debate dos colaboradores do II, IP. para identificação de ações de melhoria em todos os níveis da organização
SGAE	Sistema de gestão de Arquivos Eletrónicos
SGI	Sistema de Gestão Integrado do II, IP.
SGMSSS	Secretaria-Geral do MSSS
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SGR	Sistema de gestão do relacionamento
SGRS	Sistema de Gestão da Responsabilidade Social
SGSI	Sistema de Gestão da Segurança da Informação
SGSI-SS	Sistema de Gestão da Segurança da Informação da Segurança Social
SGSTI	Sistema de Gestão de Serviços de tecnologias de Informação
SH&ST	Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

Termo ou Acrónimo	Descrição
SI	Sistema de Informação
SI TI	Sistema de Informação / Tecnologias de Informação
SIADAP	Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública
SI-ATT	Sistema de informação da Assessoria Técnica a Tribunais
SICC	Sistema de Informação das Contas Correntes - gere as contas correntes dos beneficiários da Segurança Social
SID	Sistema Integrado de Dívida
SIF	Sistema de Informação Financeira
SIG	Sistema de Informação de Gestão
SIGA	Sistema Integrado de Gestão do Atendimento
SINAC	Sistema de informação de aquisições e contratos
SIPSC	Sistema de Informação dos Beneficiários (Indivíduo / Família) que recorrem ao Atendimento / Acompanhamento Social
SIRH	Sistema de Informação de Recursos Humanos
SISS	Sistema de Informação da Segurança Social
SLA	Service Level Agreement – Acordo de Nível de Serviço
SNC	Sistema de Normalização Contabilística
SOA	Service-oriented architecture (Arquitetura Orientada a Serviços)
SS	Segurança Social
SSAUDIT	Projeto para Upgrade para a nova versão do Audit Vault
SSD	Segurança Social Direta
SSRAA	Segurança Social da Região Autónoma dos Açores
SVI	Sistema de Verificação de Incapacidades
SVN	Ferramenta Subversion
SWOT	Ferramenta de análise de: Pontos Fortes, Pontos Fracos, Ameaças e Oportunidades
TB	Terabyte
TC	Tribunal de Contas
TCO	Trabalhador por Conta de Outrém
THAI	Tratamento de Histórico e Acessibilidade de Informação
TI	Tecnologias de informação
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
TIR	Projeto ACTIR – Ajudas de Custo – Transportes Internacionais Rodoviários
TLP	Antiga designação para a empresa “Telefones de Lisboa de Porto”
TU	Tesouraria Única
TU CNP	Tesouraria Única – Centro Nacional de Pensões
UE	União Europeia
UIC	Unidades de Identificação e Qualificação
ÚNICA	Definição do Modelo Integrado de Canais e Reengenharia de Processos e Monitorização da Qualidade da Informação
UNICA SGR	Projeto Única – Sistema de Gestão do Relacionamento

Termo ou Acrónimo	Descrição
UNIVA VMP	Projeto Única – Visita por Marcação Prévia
UP	Metodologia Unified Process
URM	Universal Record Management
VMP	Visita por Marcação Prévia
WBS	Web Service

ANEXO n.º 2 – Resultado BSC 2011

Perspectiva BSC	Objectivo Estratégico	Departamento	Objectivo departamental	Exec Obj Dep	Peso do OD no Objectivo Estratégico	Resultado do Objectivo Estratégico	Peso do OE na Perspectiva BSC	Resultado da Perspectiva BSC	Peso da Perspectiva BSC no Resultado Global	Resultado Global II	
Contribuição Corporativa	Aumentar o nº de Subsistemas/aplicações em produção e o nº de novos módulos nos Subsistemas/aplicações em produção	DSASSR	DSASSR01	Disponibilizar em produção novos subsistemas/ aplicações/ módulos em cada área de aplicacional (Soluções Nucleares, Prestações, Cobrança e Arrecadação de Receitas e Solidariedade e Reabilitação)	110%	40%	103%	45%	100%	60%	100%
		DASET	DASET01	Participar c/ orientações, competências e pareceres técnicos c/ afetação de recursos em iniciativas e projetos que contribuam p/ o aumento da cobertura e disponibilidade de funcionalidades do SISS e p/ a interoperabilidade dos organismos do Estado.	98%	30%					
		DSAT	DSAT02	Aumentar o nº de Aplicações SISS e SAP, em produção, da responsabilidade do DSAT	100%	30%					
	Implementar novos datamarts no Sistema de Gestão da Informação	DGI	DGI01	Disponibilizar ao sistema da Segurança Social, um novo conjunto de informação de gestão associados ao desenvolvimento de novos datamarts para aplicações em produção, com relevância para informação de apoio à gestão	100%	80%	103%	10%			
		DGI	DGI04	Migração dos datamarts, e otimização dos respectivos processos etl de carregamento de dados provenientes dos sistemas fonte	115%	20%					
	Consolidar a Arquitetura Tecnológica Aplicacional	DASET	DASET02	Alargar e consolidar a infraestrutura tecnológica a áreas e ofertas novas, bem como componentes aplicacionais, tendo em conta os objetivos e requisitos de negócio.	95%	100%	95%	20%			
	Implementar ações de melhoria da qualidade dos dados	DSASSR	DSASSR03	Melhorar a qualidade dos dados do SISS através da implementação de processos de deteção e de correção de anomalias de dados. Concretizar 3 processos de qualidade dados transversais ao DSASSR.	120%	50%	115%	10%			
		DGI	DGI03	Efetuar cruzamentos de dados (DGITA, IEFPP), disponibilizar ao sistema da Segurança Social, um conjunto de dados que incrementem a qualidade de Dados atualmente existente promovendo cruzamento e interação entre sistemas	110%	50%					
	Operacionalização da integração de infraestruturas no MTSS	DOSAC	DOSAC02	Assegurar a integração e uniformização de infraestruturas dos diferentes organismos do MTSS	84%	100%	84%	15%			
	Utilizadores	Assegurar 95% de resolução e implementação dos pedidos de 1ª prioridade de manutenção evolutiva e/ou corretiva acordados com o cliente e com cobertura orçamental	DSASSR	DSASSR02	Manutenção evolutiva e corretiva das aplicações do SISS(Resolução/implementação, até 31/12/2011, de todos os pedidos de 1ª prioridade. Este objetivo refere-se aos pedidos endereçados ao II, entre 1/10/2010 e 30/09/2011)	105%	100%	105%	25%		
Implementar ações de melhoria no Sistema de Relacionamento da Segurança Social		DSAT	DSAT01	Aumentar / melhorar o nº de Aplicações para utilização ou benefício do utilizador externo (cidadão/ Empresa)	107%	100%	107%	45%			
Assegurar a melhor capacidade de resposta e disponibilidade das infraestruturas		DOSAC	DOSAC01	Implementar o Ponto de Acesso Nacional do Sistema Europeu EESSI (1ª fase)	100%	100%	100%	30%			
Processos Internos	Otimizar os processos da cadeia de valor	DSASSR	DSASSR04	Garantir um nível de resposta de 2ª linha por aplicação adequado ao volume de tickets recebidos. Consoante o nº médio de tickets recebidos mensalmente (calculado com base nos últimos 3 meses anteriores (avaliação trimestral) ou com base no ano	113%	15%	88%	100%	88%	15%	
		DAG	DAG02	Aumentar a eficiência dos processos internos do departamento	43%	5%					
		DASET	DASET03	Implementar ferramenta de modelação de processos, com aplicação prática a processos reais da cadeia de valor do II. Revitalizar o Plano Global de Ferramentas	81%	20%					
		DSAT	DSAT03	Melhorar o funcionamento integrado das soluções de suporte à gestão	100%	5%					
		DOSAC	DOSAC03	Melhorar os resultados dos processos IT da Cadeia de Valor (Gestão de Operações, Disponibilidade, Continuidade, Capacidade, Configurações, Incidentes, Problemas, Níveis de Serviço) e de Alterações	97%	10%					
		DPAQ	DPAQ01	Implementar o Sistema de Contabilidade Analítica	100%	20%					
		DPAQ	DPAQ02	SIADAP 1 e 2	0%	10%					
		DPAQ	DPAQ03	Garantir a manutenção das certificações obtidas nas normas 27001 e 9001	120%	10%					
		DPAQ	DPAQ04	Garantir o fornecimento atempado de informação de gestão sobre o controlo orçamental	120%	5%					
		Aprendizagem e Inovação	Desenvolver ações que promovam o incremento das competências dos colaboradores	DAG	DAG03	Incrementar as competências dos colaboradores	114%	100%	114%		50%
Desenvolver ações que promovam o incremento da motivação dos colaboradores	DAG		DAG04	Incrementar a motivação dos colaboradores	120%	60%	120%	50%			
	COMIMG		COMIMG01	Divulgação de informação e partilha de conhecimento entre os colaboradores	120%	10%					
			COMIMG02	Desenvolvimento de acções que contribuam para o reforço da coesão interna e da interacção entre colaboradores	120%	15%					
			COMIMG03	Colaborar com Departamentos, equipas e projectos, participando a nível da comunicação interna e institucional	120%	15%					

ANEXO n.º 3 – Resultado QUAR 2011

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2011				Última actualização: (2012/03/15)							
Serviço: Instituto de Informática, I.P.											
Missão: definir e propor as políticas e estratégias de tecnologias de informação e comunicação, garantindo o planeamento, concepção, execução e avaliação das iniciativas de informatização e actualização tecnológica do MTSS.											
Objectivos estratégicos (OE):											
OE 1 Consolidar o Sistema de Informação da Segurança Social											
OE 3 Melhorar a satisfação dos utentes do Sistema de Informação da Segurança Social											
OE 4 Melhorar a eficácia e eficiência dos processos internos											
OE 5 Enriquecer o capital humano											
				Ano 2009		Ano 2010		Ano 2011			
				META	Resultado	META	META	Tolerância	Valor Crítico	Resultado	Taxa Realização
EFICÁCIA (50%)											
OB 1				Ponderação de 70%							
Aumentar o nº de Sub-sistemas/aplicações/módulos em produção	Ind 1		Nº de novos projectos plataforma SISS	13	19	4	5	2	10	8	115%
	Peso		60%								
	Ind 2		Nº de novos projectos plataforma SAP	2	3	1	2	1	4	4	125%
	Peso		20%								
	Ind 3		Nº de novos datamarts plataforma SESS	4	6	2	2	1	4	2	100%
	Peso		20%								
OB 2				Ponderação de 30%							
Implementar acções de melhoria no Sistema de Relacionamento da Segurança Social	Ind 4		Nº de novos projectos	NA	NA	NA	2	1	4	2	100%
	Peso		100%								
TOTAL EFICÁCIA										110%	
EFICIÊNCIA (30%)											
OB 3				Ponderação de 30%							
Aumentar o nº de serviços disponíveis na Segurança Social Directa	Ind 5		Nº de novos serviços	3	8	NA	2	1	4	4	125%
	Peso		100%								
OB 4				Ponderação de 10%							
Implementar processos de automatismo de gestão interna	Ind 6		nº de processos internos automatizados	1	1	1	1	0	2	1	100%
	Peso		100%								
OB 5				Ponderação de 20%							
Assegurar 95% de resolução e implementação dos pedidos de 1ª prioridade de manutenção evolutiva e/ou correctiva acordados com o cliente até 30/9/2011 e com cobertura orçamental	Ind 7		% de resolução de pedidos de 1ª prioridade	100%	100%	90%	93%	3%	100%	100%	125%
	Peso		100%								
OB 6				Ponderação de 20%							
Garantir um tempo médio de espera por atendimento no Contact Center do II	Ind 8		Tempo médio de espera (segs)	NA	NA	< 30	20	4	14	13	125%
	Peso		100%								
OB 7				Ponderação de 20%							
% Disponibilidade (tempo) dos sistemas e aplicações do negócio para a Segurança Social Directa	Ind 9		nº horas de disponibilidade / 24 horas	NA	NA	90%	98%	1,0%	99,9%	98%	100%
	Peso		100%								
TOTAL EFICIÊNCIA										118%	
QUALIDADE (20%)											
OB 8				Ponderação de 40%							
Implementar acções de melhoria de qualidade de dados	Ind 10		nº de processos concretizados	5	9	4	5	1	8	6	100%
	Peso		100%								
OB 9				Ponderação de 30%							
Optimizar os processos da cadeia de valor	Ind 11		Nº de processos modelados	NA	NA	NA	2	1	5	2	100%
	Peso		100%								
OB 10				Ponderação de 30%							
Enriquecer o capital humano	Ind 12		% Colaboradores participantes em acções de formação	NA	NA	70%	50%	10%	70%	83%	125%
	Peso		50%								
	Ind 13		% Colaboradores participantes em iniciativas de Segurança e Higiene no Trabalho	100%	100%	NA	50%	10%	70%	60%	100%
	Peso		50%								
TOTAL QUALIDADE										104%	
TOTAL GLOBAL										111%	

ANEXO n.º 4 – Resultado QUAR 2011 (justificações)

Auto-Avaliação 2011 - justificações dos desvios

			Ano 2009		Ano 2010	Ano 2011				
			META	Resultado	META	META	Tolerância	Valor Crítico	Resultado	Taxa Realização
OB1										
	Ind 1	Nº de novos projectos plataforma SISS	13	19	4	5	2	10	8	115%
	Peso	60%								
	Justificação	<p>Para além das actividades previstas, algumas já em curso no ano anterior (<u>Novo Módulo de Qualificação de Trabalhadores Independentes, Novo módulo no subsistema de Prestações Familiares e no subsistema de Desemprego no âmbito do DL da condição de recursos, Integração do subsistema SICC na Visão Conjunta do Sistema Integrado da Dívida e o Novo módulo de gestão de relatórios e outputs, do subsistema de Comissão Protecção Crianças Jovens</u>), existiram inúmeras situações que alteraram o planeamento das actividades, o que resultou em desvios face à estimativa inicial. Como exemplo, temos o <u>Novo Código Contra-Ordenacional</u> que, por condicionantes diversas, não se concretizou em 2010, tendo sido por isso "contabilizado" em 2011, o que não era inicialmente expectável.</p> <p>Por outro lado, os desenvolvimentos de carácter inadiável decorrentes de alterações legislativas não previstas (<u>Adaptação do SISS à nova orgânica da Região Autónoma dos Açores, Implementação do DL 72/2010 no subsistema de Desemprego</u>), foram actividades que tiveram que ser acomodadas, com esforço adicional, e como tal contabilizadas no QUAR, em detrimento de outras actividades previstas, como, por exemplo, grande parte das componentes do projecto SID que não chegaram a entrar em produção, sendo uma actividade que transitou para 2012.</p> <p>Por fim, existiram pedidos extraordinários e urgentes de um dos clientes do Instituto, também devido a imperativos legais, que deram origem à implementação da <u>Nova funcionalidade no subsistema SICC de Envio de Notas de Reposição com correio registado e recepção do retorno dos CTT</u>.</p>								
	Aumentar o nº de Sub-sistemas/aplicações/módulos em produção									
	Ind 2	Nº de novos projectos plataforma SAP	2	3	1	2	1	4	4	125%
	Peso	20%								
	Justificação	<p>Em meados do ano de 2011, ocorreram duas situações imprevistas: o imperativo legal de implementação do "módulo de disponibilização automática de informação" à DGO (no âmbito do BIORC), para o que o II teve que retirar recursos à actividade de manutenção do SIF, e a alteração legal à Organização da SS da Região Autónoma dos Açores, que obrigou à adaptação respectiva no SIF. Como o II não detinha recursos suficientes para este projecto, a SS dos Açores contratou recursos humanos com o perfil necessário definido pelo II, formando uma equipa técnica que, sob a coordenação e responsabilidade do II, desenvolveu a solução. Assim, devido à gestão de recursos referida, o II conseguiu <u>não impactar a execução dos 2 projectos SAP anteriormente previstos</u>.</p>								
OB3										
	Ind 5	Nº de novos serviços	3	8	NA	2	1	4	4	125%
	Peso	100%								
	Justificação	<p>A previsão inicial contemplou 2 novos serviços SSD para o ano 2011, tendo em conta os meios disponíveis para o efeito, nomeadamente a dimensão da equipa: <u>Declaração de Situação – Subsídio de Desemprego (GD23) e Integração com aplicação de gestão de contactos (relacionamento SSD)</u>; no 2º semestre do ano 2011, o ISS remeteu-nos o pedido de novos serviços imperativos para o cumprimento do estipulado no Novo Código de Regimes Contributivos. Perante esta necessidade não prevista, o II teve a necessidade de deslocar recursos internos de outras actividades correntes. Graças a este reforço dos recursos e a um esforço adicional da equipa, conseguiu-se dar resposta ao pedido, ainda em 2011 por imperativo legal, sem prejudicar a operacionalização dos 2 serviços anteriormente previstos. Os novos serviços foram <u>CRC/II - Recolha de informação para reposicionamento nos escalões e Pedido e Consulta de Pedido de Alteração de Escalão</u>.</p>								
	Aumentar o nº de serviços disponíveis na Segurança Social Directa									
OB5										
	Ind 7	% de resolução de pedidos de 1ª prioridade	100%	100%	90%	93%	3%	100%	100%	125%
	Peso	100%								
	Justificação	<p>A expectativa inicial para 2011, em termos de recursos humanos para esta actividade era relativamente baixa. No entanto, em meados do ano, ocorreu um desbloqueamento contratual que perdeu até 31/3/2012, o que permitiu um reforço da actividade prevista, tendo tornado possível a satisfação total dos pedidos acordados com o cliente.</p>								
	Assegurar 95% de resolução e implementação dos pedidos de 1ª prioridade de manutenção evolutiva e/ou correctiva acordados com o cliente até 30/9/2011 e com cobertura orçamental									

Auto-Avaliação 2011 - justificações dos desvios

Ano 2009		Ano 2010	Ano 2011				
META	Resultado	META	META	Tolerância	Valor Critico	Resultado	Taxa Realização

OB6	Ind 8	Tempo médio de espera	NA	NA	<30	20	4	14	13	117%
Garantir um tempo médio de espera por atendimento no Contact Center do II	Peso	100%	Justificação A superação deste indicador decorreu do uso mais intensivo e inesperado do correio electrónico por parte do cliente ISS, em detrimento do atendimento telefónico.							
OB10	Ind 12	% Colaboradores participantes em acções de formação	NA	NA	70%	50%	10%	70%	70%	125%
	Peso	50%	Justificação A superação deveu-se, em larga medida, à realização de uma acção de formação de larga abrangência (todos os colaboradores do II e de outros organismos), sobre o tema " ABC da Segurança de Informação ", assente numa solução <i>e-learning</i> produzida pelo II. Por outro lado, verificou-se uma elevada e inesperada participação nas acções de formação gratuita do programa " FORMAR " da Secretaria Geral do MSSS.							
Enriquecer o capital humano	Ind 13	% Colaboradores participantes em iniciativas de Segurança e Higiene no Trabalho	100%	100%	NA	50%	10%	70%	70%	125%
	Peso	50%	Justificação Ocorreu uma participação dos colaboradores, <u>para além do previsto</u> , nas consultas de Clínica Geral, Medicina do Trabalho e de exames médicos, assim como em campanhas de vacinação, rastreios e de sensibilização para a segurança no trabalho, <u>sem qualquer incremento de custos</u>							

ANEXO n.º 5 – Ambiente de controlo interno (anexo A - CCAS)

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
1 – Ambiente de controlo				
1.1 Estão claramente definidas as especificações técnicas do sistema de controlo interno?	S			Fundamentação no ponto 3.4 do Relatório de actividades de 2011: 1. Ambiente de controlo / 1.1 / página 30
1.2 É efectuada internamente uma verificação efectiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?	S			Fundamentação no ponto 3.4 do Relatório de actividades de 2011: 1. Ambiente de controlo / 1.2 / página 31
1.3 Os elementos da equipa de controlo e auditoria possuem a habilitação necessária para o exercício da função?	S			Fundamentação no ponto 3.4 do Relatório de actividades de 2011: 1. Ambiente de controlo / 1.3 / página 31
1.4 Estão claramente definidos valores éticos e de integridade que regem o serviço (ex. códigos de ética e de conduta, carta do utente, princípios de bom governo)?	S			Fundamentação no ponto 3.4 do Relatório de actividades de 2011: 1. Ambiente de controlo / 1.4 / página 32
1.5 Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?	S			Fundamentação no ponto 3.4 do Relatório de actividades de 2011: 1. Ambiente de controlo / 1.5 / página 32
1.6 Estão claramente definidos e estabelecidos contactos regulares entre a direcção e os dirigentes das unidades orgânicas?	S			Fundamentação no ponto 3.4 do Relatório de actividades de 2011: 1. Ambiente de controlo / 1.6 / página 33
1.7 O serviço foi objecto de acções de auditoria e controlo externo?	S			Fundamentação no ponto 3.4 do Relatório de actividades de 2011: 1. Ambiente de controlo / 1.7 / página 34
2 – Estrutura organizacional				
2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?	S			Fundamentação no ponto 3.4 do Relatório de actividades de 2011: 2. Estrutura Organizacional / 2.1 / página 34
2.2 Qual a percentagem de colaboradores do serviço avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3?	100%			Fundamentação no ponto 3.4 do Relatório de actividades de 2011: 2. Estrutura Organizacional / 2.2 / página 36
2.3 Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma acção de formação?	83%			Fundamentação no ponto 3.4 do Relatório de actividades de 2011: 2. Estrutura Organizacional / 2.3 / página 36

Questões	Aplicado			Fundamentação
	S	N	NA	
3 – Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço				
3.1 Existem manuais de procedimentos internos?	S			Fundamentação no ponto 3.4 do Relatório de actividades de 2011: 3. Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço / 3.1 / página 36
3.2 A competência para autorização da despesa está claramente definida e formalizada?	S			Fundamentação no ponto 3.4 do Relatório de actividades de 2011: 3. Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço / 3.2 / página 37
3.3 É elaborado anualmente um plano de compras?	S			Fundamentação no ponto 3.4 do Relatório de actividades de 2011: 3. Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço / 3.3 / página 37
3.4 Está implementado um sistema de rotação de funções entre trabalhadores?	S			Fundamentação no ponto 3.4 do Relatório de actividades de 2011: 3. Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço / 3.4 / página 37
3.5 As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e controlos estão claramente definidas e formalizadas?	S			Fundamentação no ponto 3.4 do Relatório de actividades de 2011: 3. Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço / 3.5 / página 38
3.6 Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?	S			Fundamentação no ponto 3.4 do Relatório de actividades de 2011: 3. Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço / 3.6 / página 38
3.7 Os circuitos dos documentos estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias?	S			Fundamentação no ponto 3.4 do Relatório de actividades de 2011: 3. Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço / 3.7 / página 39
3.8 Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas?	S			Fundamentação no ponto 3.4 do Relatório de actividades de 2011: 3. Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço / 3.8 / página 39
3.9 O plano de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas é executado e monitorizado?	S			Fundamentação no ponto 3.4 do Relatório de actividades de 2011: 3. Atividades e procedimentos de controlo administrativo implementados no serviço / 3.9 / página 40

ANEXO n.º 6 – Balanço Social Analítico do II, IP. 2011

Instituto de Informática, I.P.

Av. Prof. Dr. Cavaco Silva, Nº17
Edifício Ciência I • Taguspark
2740-120 Porto Salvo
Tel.: 214 230 000 • Fax: 214 230 001
E-mail: ii@seg-social.pt
www.seg-social.pt

