



**ASF**  
Autoridade de Supervisão  
de Seguros e Fundos de Pensões

IDE

**PLANO**   
**ESTRATÉGICO**  
**2020** | **2024**

Compromisso com o futuro

## FICHA TÉCNICA

### Título

Plano Estratégico - 2020 | 2024

### Edição

Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões

Av. da República, n.º 76

1600-205 Lisboa, Portugal

Telefone: (+351) 21 790 31 00

Endereço eletrónico: [asf@asf.com.pt](mailto:asf@asf.com.pt)

[www.asf.com.pt](http://www.asf.com.pt)

Ano de Edição: 2020

ISSN 2184-8572 (*impresso*)

ISSN 2184-8564 (*em linha*)





# ÍNDICE

## 05 Mensagem da Presidente

## 08 Visão, Missão e Valores

08 Visão

08 Missão

09 Valores

10 Gestão de Fundos

## 11 Desafios e Macrotendências

13 Condicionantes do contexto pandêmico atual

## 14 Linhas de Orientação Estratégica - 2020 | 2024

15 Organização, eficiência e talento

16 Relação com as entidades supervisionadas

17 Cooperação e regulação

18 Comunicação e informação

## 19 Capacidade e Recursos

20 Recursos humanos

21 Tecnologias e sistemas de informação

## 22 Monitorização do Plano



## Mensagem da Presidente

É com muita satisfação que apresento o Plano Estratégico 2020-2024 da Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (ASF), adiante designado por Plano Estratégico, constitui um “Compromisso com o futuro” que irá guiar a ação da ASF nos próximos quatro anos, constituirá uma bússola para os Colaboradores da ASF e, igualmente, para o mercado.

Este documento é um instrumento de gestão determinante que tem como principal função identificar e dar a conhecer as linhas de orientação estratégica que irão nortear a ação da ASF no período 2020-2024.

Este Plano Estratégico foi elaborado num contexto muito especial, associado à atual pandemia que vivemos, marcado por elevadas incertezas socioeconómicas.

Vale a pena relembrar que em 30 de janeiro de 2020 a Organização Mundial de Saúde declarou o surto da doença COVID-19 como uma emergência de saúde pública de âmbito internacional e em 11 de março qualificou-a como uma pandemia internacional.

Com efeito, atravessamos um momento que é, por um lado, de confirmação da severidade do choque sanitário e, por outro lado, de imprevisibilidade quanto à real dimensão dos seus efeitos sociais, financeiros e económicos.

O panorama nacional, e mundial, encontra-se profundamente marcado pela pandemia da COVID-19 e pelas suas consequências na atividade económica e na vida em sociedade, o que veio aumentar o desafio associado ao exigente exercício da elaboração deste Plano Estratégico.

A elaboração do Plano Estratégico, prevista desenvolver-se durante o primeiro trimestre de 2020, acabaria por ser adiada pela situação excecional que deflagrou em março deste ano.

Com efeito, perante a perturbação trazida pela crise sanitária, a ASF teve necessidade de focar primordialmente os seus recursos numa exigente intervenção de regulação e supervisão, tendo na primeira linha das suas preocupações (i) a proteção dos tomadores de seguros, segurados, subscritores, lesados, participantes e beneficiários, (ii) o normal funcionamento do setor dos seguros e do setor dos fundos de pensões e (iii) a preservação da estabilidade financeira.

O atual Conselho de Administração tomou posse em 2019 e definiu, desde cedo, a ambição de repensar e alinhar as suas prioridades estratégicas.

Com efeito, este Conselho de Administração refletiu nas atividades previstas a desenvolver em 2020 as linhas de orientação estratégica do Plano Estratégico, sendo de destacar o desenvolvimento do modelo integrado de supervisão, a adaptação do modelo de supervisão aos novos riscos e modelos de negócio, a densificação das *frameworks* de avaliação dos riscos, o foco na regulação e supervisão do governo societário, em ambas as vertentes prudencial e comportamental, e na função de *fit and proper*, o reforço de instrumentos que assegurem a transparência da relação comercial entre os operadores e os consumidores e contribuam para o justo equilíbrio contratual entre ambas as partes e a redução da conflitualidade e o reforço da atividade contraordenacional.

Ao nível da gestão organizacional, este Conselho de Administração iniciou no segundo semestre de 2019 um processo de transformação organizacional, considerado fundamental para apoiar a ambição do Plano Estratégico aqui apresentado, do qual destaque:

- Uma primeira reestruturação funcional focada nas áreas de suporte/meios, da qual resultou a criação do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos, exclusivamente dedicado à valorização dos recursos humanos, e do Departamento de Comunicação, exclusivamente dedicado à função de comunicação interna e externa;
- A adoção de políticas de comunicação interna que promovem a partilha de conhecimento e informação e a coesão organizacional e social e estimulam objetivos comuns de atuação e pertença;
- A criação de estruturas de topo e intermédias de acompanhamento e gestão de matérias que se inserem nas atividades *core* e suporte à atividade;
- A adoção de uma política de comunicação virada para fora, com o firme propósito de, designadamente, reforçar a transparência das decisões e das atividades, de comunicar com os *stakeholders*, de aproximar a ASF ao consumidor e ao mercado, de informar sobre o que é feito e como é feito e de prestar contas.

A elaboração deste Plano Estratégico envolveu a participação ativa dos Colaboradores da ASF, num espaço de debate livre de ideias. Beneficiou de um forte envolvimento do Conselho de Administração, de um profundo exercício de diagnóstico dirigido às equipas de direção e aos departamentos da ASF e de reflexões estratégicas sobre



a missão da ASF e sobre os desafios e as macrotendências que irão guiar o futuro próximo. Este exercício beneficiou, também, da auscultação de *stakeholders* externos, nos quais se incluem as associações dos setores supervisionados, associações de defesa do consumidor, ordens profissionais, parceiros sociais, etc.

Deste trabalho resultaram os seguintes pilares de atuação nos quais, para o período de 2020-2024, a estratégia se encontra alicerçada:

- Organização interna, eficiência e talento;
- Relação com as entidades supervisionadas;
- Regulação e cooperação;
- Comunicação e informação.

É nestas quatro linhas de orientação estratégica que irá assentar a exigente intervenção de regulação e supervisão da ASF focada (i) na proteção dos tomadores de seguros, segurados, subscritores, lesados, participantes e beneficiários, (ii) no normal funcionamento do setor dos seguros e do setor dos fundos de pensões e (iii) na preservação da estabilidade financeira.

A procura de fazer melhor, a firme vontade de servir adequadamente o interesse público e de responder às exigentes e legítimas expectativas do mercado e da sociedade civil justificam o lema que escolhemos e que nos guiará diariamente: “Compromisso com o futuro”.

Este “Compromisso com o futuro” será o melhor contributo que a Autoridade pode assumir para reforçar a excelência da sua atuação e a confiança do mercado e da sociedade na ASF.

Deixo aqui uma palavra de agradecimento e de reconhecimento aos Colaboradores da ASF pela dedicação e profissionalismo com que contribuíram para o desenvolvimento deste Plano Estratégico. É neles que reside a garantia do “Compromisso com o futuro” ao qual a ASF se vincula com o seu Plano Estratégico agora apresentado.

**Margarida Corrêa de Aguiar**

Presidente

# Visão, Missão e Valores da ASF



## Visão

A ASF pretende ser uma organização moderna, profissional, atuante e eficiente, por forma a contribuir efetivamente para a confiança dos consumidores no setor segurador e no setor dos fundos de pensões.

Para o efeito, adota no seu processo de regulação e de supervisão os princípios e as melhores práticas estabelecidas e reconhecidas no âmbito das principais organizações internacionais no domínio da regulação e supervisão do setor segurador e do setor dos fundos de pensões, bem como acompanha e intervém ativamente nos *fora* relevantes, quer a nível nacional, quer a nível internacional.



## Missão

A ASF tem por missão assegurar o regular funcionamento do setor segurador e do setor dos fundos de pensões em Portugal, por forma a contribuir para a garantia da proteção dos tomadores de seguros, segurados, subscritores, participantes, beneficiários e lesados.

Esta missão é assegurada através da promoção da estabilidade e solidez financeira das entidades sob a sua supervisão, bem como da garantia da manutenção de elevados padrões de conduta por parte dos operadores (empresas de seguros e resseguros, entidades gestoras de fundos de pensões e mediadores).

Neste enquadramento, a ASF tem-se posicionado no sentido de manter um mercado segurador e de fundos de pensões eficiente e estável.



## Valores

Na prossecução da sua missão a Autoridade rege-se por um conjunto de valores que orientam a definição e implementação das suas estratégias de atuação, nomeadamente:

- O primado do interesse público pela proteção e criação de mais valor público através da melhoria do funcionamento do mercado em benefício dos consumidores, das atividades dos operadores e da economia;
- A independência face ao Governo e ao mercado, no funcionamento e tomada de decisão;
- A responsabilidade na consideração do potencial impacto das suas decisões na estabilidade dos setores regulados e supervisionados e do sistema financeiro, atuando com fundamentação e consistência, proporcionalidade e prudência;
- A eficiência, qualidade e rigor na gestão eficiente dos recursos, na gestão por objetivos, na avaliação e monitorização do desempenho e resultados;
- A transparência e accountability na prestação de contas relativamente às atividades de regulação e supervisão com impacto sobre os consumidores e sobre as entidades reguladas e supervisionadas, no escrutínio público das decisões, na discussão pública de projetos de decisão e na divulgação pública de informação relevante sobre o mercado e o processo de supervisão prudencial e comportamental.

À ASF está também cometida, por legislação própria, a gestão do Fundo de Acidentes de Trabalho (FAT) e do Fundo de Garantia Automóvel (FGA). A sua gestão é assegurada por Unidades de Apoio constituídas para e dedicadas a essa finalidade, através das quais a infraestrutura humana, logística e tecnológica da ASF, bem como a capacidade de gestão instalada que serve as atividades da Autoridade, promovem o bom funcionamento de ambos os Fundos dando uma resposta adequada aos respetivos beneficiários.

O FAT é um fundo público dotado de personalidade judiciária e de autonomia administrativa e financeira cuja missão é a de garantir o pagamento das indemnizações de acidentes de trabalho nos casos em que as entidades empregadoras economicamente incapazes não o possam fazer, reembolsar as empresas de seguros dos montantes das atualizações das pensões a cargo destas e proceder ao pagamento de prémios de acidentes de trabalho de empresas em processo de recuperação.

O FGA é um fundo público dotado de personalidade judiciária e de autonomia administrativa e financeira cuja missão é a de garantir a proteção das vítimas de acidentes rodoviários quando não exista Seguro Obrigatório de Responsabilidade Civil Automóvel (SORCA) válido, na medida dos seus direitos, assegurando o rigor na instrução dos processos e a celeridade e fundamentação das suas decisões, com vista à sua justa compensação.

O Plano Estratégico aproveitará à gestão do Fundo de Acidentes de Trabalho e do Fundo de Garantia Automóvel através do aumento de capacidade que será conferida aos recursos dedicados à sua gestão, ao beneficiarem das medidas de modernização administrativa, digital, e técnica previstas desenvolver.

---

## Desafios e Macrotendências

No atual contexto de elevada incerteza, adversidade e complexidade, a ASF considera que o seu Plano Estratégico é ambicioso e exequível com o compromisso de todos os seus Colaboradores.

Na prossecução da sua estratégia a ASF está ciente que enfrentará vários desafios. Estes poderão revestir naturezas distintas e vão desde os novos modelos de negócio à transformação tecnológica, passando pelas preocupações ambientais e demográficas, sem esquecer os riscos intrínsecos de cada desafio.

Assim, na definição das suas prioridades, a ASF irá tomar as decisões que considera mais acertadas no presente, mas sem perder o foco numa evolução sustentada e robusta que lhe permita continuar a exercer as suas funções de regulação e supervisão com elevados padrões de qualidade e excelência.

Listam-se os principais desafios e macrotendências que se colocam no desenvolvimento da atividade da ASF e que apoiaram a reflexão do Plano Estratégico:

- Os riscos catastróficos e pandémicos onde impera a necessidade de responder aos impactos com manifestações potenciais a vários níveis e em diferentes horizontes temporais (nos prémios, na sinistralidade, nas poupanças, no consumo, etc.).
- A persistência das baixas taxas de juro onde se identificam, por um lado, os desafios inerentes à gestão das atuais carteiras das empresas de seguros (risco de deterioração da posição financeira e pressão sobre a solvabilidade) e, por outro lado, os impactos negativos na valorização das poupanças (apesar do potencial contributo no reforço dos produtos baseados na valorização dos mercados).
- A maior presença do digital que, acelerada pelo atual contexto, requer um acompanhamento da desmaterialização e dos seus benefícios em favor do reforço de eficiência e redução de custos e recursos.
- As alterações climáticas e o *sustainable finance* que revela a necessidade da promoção de uma economia mais sustentável onde as decisões de investimento

e a criação de produtos se encontram alinhadas com as preocupações ambientais, sociais e de governação (ESG).

- A relevância do *fit & proper* e governo societário onde é importante assegurar a adequada estruturação da governação dos operadores em matéria de conduta de mercado, bem como promover sistemas de governação robustos, adequados à dimensão, complexidade e natureza dos riscos (atuais e futuros).
- A transformação demográfica - envelhecimento da população e aumento da longevidade - que acarreta novos riscos e requer inovação no desenho de respostas e mobilização de poupança de longo prazo para a reforma e cuidados de saúde (*long care*).
- A consciencialização da sociedade para a problemática do *protection gap*, no sentido de se encontrarem soluções para encurtar a falta de proteção para diversos riscos a que estão sujeitas as famílias e as atividades económicas e, no limite, o Estado (riscos de incêndios e tempestades e eventos sísmicos que afetam o património e as atividades económicas, riscos pandémicos e longevidade).
- As alterações nos padrões de consumo, em parte condicionadas pelos cenários macroeconómicos, que carecem de uma conceção regulatória saudável e dinâmica que incentive à poupança e consumo sustentável em detrimento de atitudes consumistas.
- O dinamismo associado aos setores supervisionados e à digitalização da economia onde o reposicionamento dos operadores, a oferta de novos produtos baseados em novos modelos de negócio, entre outros, acarretará novos riscos.
- O branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo que requer a cooperação com as demais autoridades de supervisão financeira e o aperfeiçoamento das regras e procedimentos de supervisão aplicáveis.

A ASF está particularmente atenta à conjuntura atual e às repercussões que a mesma poderá ter nos anos vindouros, nomeadamente na forma como a crise provocada pela pandemia da COVID-19 pode impactar a sua estratégia.

Destacam-se, neste sentido, as dimensões que a Autoridade irá conjugar, no curto e médio prazo, para frontear o contexto atual, nomeadamente:

- O acompanhamento (i) do impacto da evolução da economia nas atividades das empresas de seguros e dos fundos de pensões e dos grandes riscos financeiros a que estão sujeitos e, bem assim, (ii) dos riscos operacionais e cibernéticos trazidos por uma transição rápida não projetada com tanta relevância num passado recente.
  - A monitorização (i) das políticas de tarifação, de subscrição de riscos, de alocação de ativos e de constituição de provisões técnicas suficientes, num ambiente de previsível competitividade acrescida e (ii) dos padrões de conduta que assegurem o tratamento justo e equitativo dos consumidores.
  - A concretização das prioridades de intervenção de regulação e supervisão que visam reforçar (i) a proteção do consumidor e o bom funcionamento do setor dos seguros e do setor dos fundos de pensões e (ii) a sua capacidade de resposta - em qualidade, segurança e sustentabilidade - às necessidades das famílias e das empresas, ao serviço da economia e da sociedade, contribuindo para a estabilidade do sistema financeiro.
-

## Linhas de Orientação Estratégica - 2020 | 2024

A concretização das prioridades estratégicas, e portanto, o desempenho da ASF, recai, significativamente, na capacidade de planeamento e de organização interna, mas também na possibilidade de dispor dos meios adequados, designadamente recursos humanos e tecnologias e sistemas de informação.

O Plano Estratégico visa, essencialmente, salvaguardar a melhor concretização da missão da ASF perante contextos e desafios exigentes e em evolução.

O Plano Estratégico está alicerçado em quatro grandes linhas de orientação estratégicas nas quais se encontram identificadas as prioridades estratégicas da ASF.



## Organização, eficiência e talento



Nesta linha, os grandes objetivos incidem sobre o desenvolvimento dos recursos humanos (retenção, captação e valorização) e sobre o fomento de uma cultura de cooperação proactiva que beneficie de sinergias pela partilha de informação e conhecimento entre as diversas unidades funcionais.

A estruturação e implementação de uma arquitetura de auditoria, *compliance* e gestão de riscos internos da ASF estão também muito presentes neste âmbito, demonstrando a intenção de reforçar estas áreas funcionais, bem como melhorar a capacidade de planeamento e controlo organizacionais.

### PRIORIDADES

- Valorizar os recursos humanos tendo presente que a base de talento da ASF constitui o seu recurso mais valioso;
- Criar uma cultura de planeamento e controlo intrínseca a toda a organização alcançando um maior nível de maturidade com medidas transversais e assente em indicadores;
- Capturar sinergias operacionais e funcionais que promovam uma visão integrada de processos transversais e fomentem uma maior partilha de informação;
- Promover alavancas de eficiência organizacional com foco na automação de tarefas administrativas e/ou rotineiras e com uma abordagem cuidada à *compliance* e gestão de riscos internos.

## Relação com as entidades supervisionadas



Nesta linha, o grande enfoque recai sobre a revisão do modelo de supervisão e práticas seguidas numa base de melhoria contínua e dando uma resposta eficiente aos desafios e novos riscos do mercado.

O desenho do modelo integrado de supervisão conta com o envolvimento de todos os departamentos de supervisão (macro prudencial, micro prudencial e comportamental, englobando empresas de seguros, entidades gestoras de fundos de pensões e mediadores), incluindo a montante a vertente da política regulatória e a jusante a vertente sancionatória. Em relação a esta última pretende-se reforçar e recapacitar a função de *enforcement*, demonstrando uma maior presença e atividade no mercado a este nível.

### PRIORIDADES

- Reformular as práticas de supervisão incorporando as melhores práticas internacionais para, de forma contínua, atualizar-se e adaptar-se aos novos riscos e atribuições;
- Preparar o caminho para o modelo integrado de supervisão enquanto modelo de alcance estratégico que permita uma visão holística por operador e decorra de uma aferição integrada do risco;
- Dotar a ASF das competências necessárias para a sua atividade de supervisão ser cada vez mais eficaz, quer na (i) promoção de boas práticas de conduta de mercado, quer na (ii) promoção da estabilidade e solidez financeira das entidades supervisionadas;
- Recapacitar a vertente sancionatória com enfoque no contributo da mesma, pela sua assertividade e eficácia, para a supervisão.

## Regulação e cooperação



Nesta linha, os grandes objetivos são aprofundar e acompanhar as atualizações legais e regulatórias, em particular no que à vertente de novos riscos diz respeito. Há temas que carecem de um acompanhamento mais exaustivo para que a resposta da ASF continue a ser adequada às necessidades e expetativas do mercado.

Neste nível inclui-se, também, a otimização do modelo de relacionamento com entidades nacionais e internacionais, extraíndo daqui um maior benefício das sinergias decorrentes das diferentes visões em jogo (de outras autoridades de supervisão de seguros e fundos de pensões, mas também dos diversos *stakeholders*).

### PRIORIDADES

- Aprofundar a atividade de regulação, enquanto suporte contínuo e transversal, para o desenvolvimento de uma prática de supervisão adequada às exigências do mercado (acompanhamento eficaz de novas tendências e riscos);
- Densificar a cooperação existente com entidades congéneres e participantes do ecossistema financeiro apostando na disseminação e partilha da informação (protocolos).

## Comunicação e informação



Nesta linha, o enfoque está na comunicação da ASF para fora. A forma como a ASF chega não apenas aos seus *stakeholders* (internos e externos), mas também à sociedade em geral reveste cada vez maior importância. A Autoridade está consciente das mais-valias inerentes à divulgação de conteúdos e informação clara, útil e customizada aos seus destinatários, o que requer o recurso a formatos cada vez mais inovadores.

A disponibilização de conteúdos de qualidade, recorrendo aos instrumentos atualmente disponíveis e a outras soluções mais apelativas e proveitosas para o utilizador, pretende robustecer a comunicação com o consumidor e reforçar a transparência através da divulgação de informação à sociedade. Para tal, a ASF encetará esforços no sentido de modernizar os portais já existentes, mas também de inovar através da criação do seu Portal da Estatística.

### PRIORIDADES

- Divulgar conteúdos de qualidade, relevantes e adaptados em função do público-alvo;
- Desenvolver instrumentos de comunicação mais dinâmicos, interativos e de fácil apreensão;
- Robustecer a comunicação com o consumidor tornando-a mais próxima, fácil e rápida;
- Reforçar a transparência e escrutínio do mercado sobre todas as atribuições da ASF (regulação e supervisão).

## Capacidade e Recursos

A ASF é uma pessoa coletiva de direito público, com natureza de entidade administrativa independente, dotada de autonomia administrativa, financeira e de gestão e de património próprio, conforme dispõe o artigo 1.º dos respetivos Estatutos, aprovados pelo Decreto-Lei n.º 1/2015, de 6 de janeiro. Também de acordo com o n.º 1 do artigo 7.º e com o artigo 23.º da Lei Orgânica do Ministério das Finanças, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 117/2011, de 15 de dezembro, na redação introduzida pelo Decreto-Lei n.º 1/2015, de 6 de janeiro, a ASF é uma “entidade administrativa independente de supervisão e regulação do setor segurador e do setor dos fundos de pensões”.

A ASF é uma instituição cuja fonte de financiamento é totalmente independente do orçamento do Estado. O financiamento é assegurado pelos setores supervisionados: empresas de seguros, fundos de pensões e mediadores.

O orçamento da ASF é elaborado e proposto, anualmente, ao Ministério das Finanças para apreciação e aprovação.

Assim, a identificação dos recursos disponíveis e necessários, bem como a sua afetação, assumem uma importância muito relevante na prossecução da estratégia e na atuação da Autoridade como resposta às necessidades com que se defronta para o completo exercício da sua missão.

O interesse público, nas várias vertentes em que a ASF opera, impõe uma entidade reguladora e de supervisão que tenha capacidade para acompanhar um mercado cada vez mais sofisticado e dinâmico. Para tal, a eficiente gestão dos recursos humanos contribui de forma determinante. O foco na valorização e no desenvolvimento do quadro de pessoal da ASF pretende dar resposta aos importantes desafios com que esta Autoridade se tem vindo a deparar, através da criação de uma estrutura consistente, motivada e tecnicamente muito bem preparada. A ASF tem que estar empenhada e um passo à frente do mercado, antecipando situações e conseguindo olhar para uma realidade em diversos ângulos.

Em 2019 o quadro de pessoal era composto por 213 trabalhadores tendo o mesmo sido reforçado em 2020, em número e qualidade, com o recrutamento líquido (entre saídas e entradas) de vinte e nove técnicos no mercado, número ao qual acrescem cinco cedências de interesse público e o regresso de um técnico que se encontrava requisitado por outro organismo. Este reforço visou minorar a grave insuficiência de recursos humanos e preparar a ASF para os exigentes desafios que o presente Plano Estratégico demonstra.

Com o objetivo de dinamizar os seus planos de transformação digital, nomeadamente os seus processos internos e a sua relação com o ecossistema em que se insere, a ASF tem em marcha um Programa de Modernização Digital ASF/SAMA que tem, em simultâneo, três vertentes de atuação:

### Supervisão

Reforço da capacidade de análise da informação de uma forma integrada e transversal, onde as grandes linhas de atuação se traduzem no desenvolvimento de instrumentos que assegurem a comunicação e integração de dados, numa perspetiva holística, onde se espelhem as características de cada operador. Esta informação permitirá ganhos de eficiência e eficácia ao nível da supervisão, materializados na recolha e tratamento rápido da informação e obtenção de um conjunto de indicadores da atividade (incorporados no modelo de avaliação de risco previamente definido) que permitem um ajustamento dos planos de supervisão, em tempo útil e direcionados às fragilidades detetadas no mercado.

### Gestão interna

Reforço dos mecanismos e procedimentos de boa gestão da Autoridade, cujos benefícios serão, posteriormente, extrapolados para o mercado por via de uma atuação mais eficiente, nomeadamente pela libertação de recursos afetos a tarefas rotineiras para outras tarefas que envolvam o julgamento profissional do supervisor e que não sejam passíveis de ser, para já, automatizadas. Acrescem os ganhos na minimização de riscos operacionais e técnicos, bem como na otimização de recursos.

### Comunicação

Reforço dos instrumentos de comunicação, quer internos, quer externos, através da reformulação da Intranet e dos respetivos *sites* institucionais da ASF e dos Fundos por si geridos (FAT e FGA), bem como pela criação do Portal da Estatística.

Este Programa de Modernização Digital ASF/SAMA será implementado ao abrigo do sistema de apoio à transformação digital da Administração Pública (SAMA), dispondo de uma componente de financiamento comunitário. A sua execução, enquanto programa impulsionador dos planos de transformação digital previstos, constitui uma peça chave para a concretização do Plano Estratégico.

## Monitorização do Plano

O exercício de planeamento estratégico da ASF para o período de 2020-2024 não se esgota com o presente documento. O mesmo estará presente no quotidiano organizacional nos próximos anos, não só pelo desdobramento das suas prioridades estratégicas nos Planos de Atividades, mas também, e subsequentemente, nos Planos Operacionais.

O Plano Estratégico será um instrumento vivo ao longo dos próximos quatro anos.

A execução do Plano Estratégico será faseada e as suas prioridades serão iniciadas e concretizadas em momentos diferentes. No imediato avançam as ações com impacto no governo interno e na organização, as transformações relacionadas com a gestão de competências e capacitação da ASF nas áreas de *core* e de suporte.

Segue-se a consolidação das práticas de supervisão e a preparação da sua arquitetura de suporte com vista à implementação do aspirado modelo integrado de supervisão (centrado numa análise de risco integrada e numa perspetiva holística por operador).

Adicionalmente, a perspetiva comunicacional está também presente e com uma implementação faseada garantindo a atualização e interligação das plataformas de informação, enquanto instrumentos indispensáveis para o fomento de uma maior cultura de cooperação e partilha, postulada pelas prioridades referidas anteriormente, quer ao nível do governo interno e desenvolvimento organizacional, quer ao nível do modelo integrado de supervisão.

Deve ainda referir-se que todo este sistema será alavancado pela digitalização de processos permitindo a obtenção de ganhos de eficiência e eficácia transversais a toda a Autoridade.

Para algumas das prioridades identificadas foram já dados os primeiros passos em 2020. A este nível salientam-se os projetos plurianuais do Programa de Modernização Digital ASF/SAMA a que a Autoridade se candidatou no início de 2020 (os quais foram aprovados) que incluem (i) o reforço da capacidade de análise da informação de uma forma integrada e transversal; (ii) o reforço dos mecanismos e procedimentos de boa gestão da Autoridade e (iii) o reforço dos instrumentos de comunicação.



A ASF pretende ainda prosseguir com mais candidaturas a fundos comunitários no âmbito da sua estratégia.

A implementação e monitorização do Plano Estratégico serão assegurados por uma estrutura de governação própria e especificamente criada para o efeito, designadamente com a constituição de equipas de projeto e grupos de trabalho. Será ainda definido um plano de comunicação, interno e externo, que conheceu já os primeiros passos.

Serão produzidos indicadores de desempenho estratégicos que serão transpostos num relatório interno de monitorização e controlo a submeter anualmente ao Conselho de Administração. As metas e objetivos anuais, previamente definidos, farão parte integrante do referido relatório, bem como as justificações para os desvios materialmente relevantes.

A partilha dos resultados será efetuada com todos os Colaboradores da ASF numa perspetiva de identidade, responsabilização e acompanhamento da prossecução da estratégia da Autoridade.

**PLANO**   
**ESTRATÉGICO**  
**2020 | 2024**  
Compromisso com o futuro

