



AT
autoridade
tributária e aduaneira

Plano de Atividades 2015

Plano de Atividades 2015

Autoridade Tributária e Aduaneira – Ministério das Finanças

Classificação: 010.05.03

(Aprovado pelo Conselho de Administração da Autoridade Tributária e Aduaneira em 26 de março de 2015 e pelo Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais, por Despacho nº 297/2015, em 11 de setembro de 2015)



Rua da Prata nº 10
1149-027 Lisboa

URL: www.portaldasfinancas.gov.pt

ÍNDICE

1. NOTA INTRODUTÓRIA	5
2. A AUTORIDADE TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA	7
2.1 Visão, Missão e Valores	7
2.2 Orgânica	9
3. CONTEXTO	11
3.1 Referenciais de Atuação da AT	11
3.2 Previsões da Receita Fiscal	14
3.3 Análise SWOT	18
4. OBJETIVOS	19
4.1 Objetivos Estratégicos	20
4.2 Objetivos Operacionais e Indicadores	24
4.3 Quadro de Avaliação e Responsabilização 2015	26
4.3.1 Reforçar o combate à fraude e evasão fiscais e aduaneiras	29
4.3.2 Facilitar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras	34
4.3.3 Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas	42
4.3.4 Potenciar os canais de comunicação e de apoio ao contribuinte e otimizar os recursos	46
4.3.5 Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos e agentes económicos	55
4.4 Projetos em destaque	59
4.4.1 Renovação do Portal das Finanças	59
4.4.2 Alfândegas 2020	60
4.4.3 Apoio e promoção ao cumprimento voluntário (<i>compliance</i>)	61
4.5 Outras Atividades	63
4.5.1 Cobrança	63
4.5.2 Gestão tributária	66
4.5.3 Gestão aduaneira	72
4.5.4 Inspeção tributária e aduaneira	74
4.5.5 Justiça tributária e aduaneira	76
4.5.6 Representação e cooperação	79
4.5.7 Sistemas de informação	82
4.5.8 Outras áreas	84
4.6 Avaliação e Controlo do Plano	96
4.7 Recursos Planeados	97
4.7.1 Recursos humanos	97
4.7.2 Recursos financeiros	99
4.7.3 Instalações	100
ANEXOS	101
Anexo 1 – Siglas e acrónimos	101
Anexo 2 – Síntese das Atividades Planeadas	105

1. NOTA INTRODUTÓRIA

Na senda dos anos anteriores, a elaboração do Plano de Atividades (PA) da Autoridade Tributária e Aduaneira (AT), assenta numa metodologia de gestão e avaliação por objetivos enquanto ferramenta de gestão estratégica e de avaliação de desempenho, permitindo não só a definição dos objetivos e a avaliação do desempenho organizacional, mas também a clarificação e comunicação da estratégia, visão e missão da organização pelos seus vários níveis.

A elaboração deste instrumento de gestão, pela sua dimensão e abrangência, resulta de um processo participado que requer o envolvimento e o comprometimento das várias áreas funcionais da AT, na definição dos objetivos e metas, bem como das estratégias e atividades para os alcançar, traduzidos no QUAR da AT e nos Planos de Atividade Setoriais das suas áreas funcionais, partes integrantes deste PA.

O presente PA encontra-se também, naturalmente, alinhado com os objetivos do Governo, constantes nas Grandes Opções do Plano, e com o Orçamento do Estado para 2015, que convergem na adoção de um conjunto de medidas fiscais estruturadas alicerçadas nos seguintes vetores estruturantes:

- Concretização da reforma da tributação das pessoas singulares;
- Concretização da reforma da fiscalidade verde;
- Alargamento da rede de convenções para evitar a dupla tributação;
- Reforço do combate à fraude e à evasão fiscais – implementação de um novo Plano Estratégico de Combate à Fraude e Evasão Fiscais e Aduaneiras para o triénio de 2015-2017.

Este PA apresenta, assim, os objetivos estratégicos e operacionais da AT para 2015, bem como os indicadores que permitem avaliar a sua concretização no que respeita aos parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade, desenvolvendo-se em quatro capítulos:

- Capítulo 1 – Nota introdutória;
- Capítulo 2 – Caracterização da AT, na qual são apresentados os seus elementos estruturantes: visão, missão, valores e estrutura orgânica;
- Capítulo 3 – Contexto, onde se descrevem os referenciais de atuação da AT, se apresenta a previsão da receita fiscal para 2015 e se faz a análise SWOT;
- Capítulo 4 – Objetivos, onde se apresenta o QUAR da AT para 2015 e se descrevem os objetivos estratégicos e operacionais, bem como os respetivos indicadores e metas. São também

apresentados, neste capítulo, os principais projetos em destaque, bem como outras atividades relevantes e os recursos organizacionais.

O PA da AT para 2015 foi elaborado pela Direção de Serviços de Planeamento e Controlo de Gestão (DSPCG), com base nos contributos de várias áreas da AT, nomeadamente através dos respetivos Planos de Atividade Setoriais, esperando-se que contribua para o reforço da cultura de excelência e para o alinhamento da estratégia da AT, ao nível das suas várias áreas funcionais, no cumprimento dos objetivos a que se propõe.

2. A AUTORIDADE TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA

2.1 Visão, Missão e Valores

VISÃO

A AT será uma organização resiliente, capaz de responder com sucesso aos constantes desafios que enfrenta, graças à qualidade do seu capital humano e tecnológico, constituindo uma referência no seio da administração pública portuguesa pela prestação de um serviço público de qualidade e possuindo um padrão de desempenho ao nível das melhores administrações fiscais e aduaneiras internacionais.

MISSÃO

A AT tem por missão administrar os impostos, direitos aduaneiros e demais tributos que lhe sejam atribuídos, bem como exercer o controlo da fronteira externa da União Europeia e do território aduaneiro nacional, para fins fiscais, económicos e de proteção da sociedade, de acordo com as políticas definidas pelo Governo e o Direito da União Europeia.

Com vista a prosseguir a sua missão, estão cometidas à AT as seguintes atribuições:

- Assegurar a liquidação e cobrança dos impostos sobre o rendimento, sobre o património e sobre o consumo, dos direitos aduaneiros e demais tributos que lhe incumbe administrar, bem como arrecadar e cobrar outras receitas do Estado ou de pessoas coletivas de direito público;
- Exercer a ação de inspeção tributária e aduaneira, garantir a aplicação das normas a que se encontram sujeitas as mercadorias introduzidas no território da União Europeia e efetuar os controlos relativos à entrada, saída e circulação das mercadorias no território nacional, prevenindo, investigando e combatendo a fraude e evasão fiscais e aduaneiras e os tráficos ilícitos, no âmbito das suas atribuições;
- Exercer a ação de justiça tributária e assegurar a representação da Fazenda Pública junto dos órgãos judiciais;
- Assegurar a negociação técnica e executar os acordos e convenções internacionais em matéria tributária e aduaneira, cooperar com organismos europeus e internacionais e outras administrações tributárias e aduaneiras, e participar nos trabalhos de organismos europeus e internacionais especializados no seu domínio de atividade;

- Promover a correta aplicação da legislação e das decisões administrativas relacionadas com as suas atribuições e propor as medidas de carácter normativo, técnico e organizacional que se revelem adequadas;
- Desenvolver e gerir as infraestruturas, equipamentos e tecnologias de informação necessários à prossecução das suas atribuições e à prestação de apoio, esclarecimento e serviços de qualidade aos contribuintes;
- Realizar e promover a investigação técnica e científica no domínio tributário e aduaneiro, tendo em vista o aperfeiçoamento das medidas legais e administrativas, a qualificação permanente dos recursos humanos, bem como o necessário apoio ao Governo na definição da política fiscal e aduaneira;
- Informar os contribuintes e os operadores económicos sobre as respetivas obrigações fiscais e aduaneiras e apoiá-los no cumprimento das mesmas;
- Assegurar o licenciamento do comércio externo dos produtos tipificados em legislação especial e gerir os regimes restritivos do respetivo comércio externo.

VALORES

Ética Organizacional

A AT garantirá, tanto aos contribuintes e operadores económicos com os quais se relaciona, como aos seus colaboradores, um relacionamento assente em princípios de justiça e equidade.

Transparência

A AT disponibiliza toda a informação relativa ao relacionamento fiscal e aduaneiro que mantém com os cidadãos e os diferentes tipos de pessoas coletivas, de forma aberta, clara e em tempo oportuno, a todos os interessados que, nos termos da lei, tenham direito a aceder a essa mesma informação.

Imparcialidade

A AT relaciona-se com os contribuintes de forma objetiva e imparcial, tendo sempre presente que todos os cidadãos são iguais perante a lei.

Responsabilização

A AT garante a prestação de contas da sua atividade e desempenho a todos os cidadãos, disponibilizando publicamente essa informação.

Colaboração

A AT colabora com outros organismos nacionais e internacionais na prossecução do interesse público e presta aos cidadãos um serviço eficaz e adequado.

Profissionalismo

A AT presta aos cidadãos um serviço de elevado nível técnico assente no domínio pelos seus colaboradores de um leque diversificado de competências.

Inovação

A AT adota uma atitude aberta e recetiva à inovação promovendo a transformação do conhecimento tácito dos seus colaboradores em conhecimento explícito e implementa as melhoras práticas das administrações fiscais e aduaneiras.

2.2 Orgânica

A AT é um serviço da administração direta do Estado, sendo dirigida por um diretor-geral, coadjuvado por 12 subdiretores-gerais. É ainda órgão da AT, o Conselho de Administração da Autoridade Tributária e Aduaneira (CAAT)¹.

Entre as várias competências decisórias e consultivas, ao CAAT compete aprovar os projetos do quadro de avaliação e responsabilização, do plano e relatório de atividades, e ainda acompanhar a execução do plano de atividades e do orçamento.

A AT possui autonomia administrativa, estruturando-se nas seguintes unidades orgânicas nucleares:

- Serviços centrais, compreendendo as direções de serviços e equiparadas, o Centro de Estudos Fiscais e Aduaneiros e a Unidade dos Grandes Contribuintes;
- Serviços desconcentrados, dividindo-se estes em:
 - Regionais, designados por direções de finanças e alfândegas;
 - Locais, designadas por serviços de finanças, delegações e postos aduaneiros.

A organização interna dos seus serviços obedece a um modelo estrutural misto:

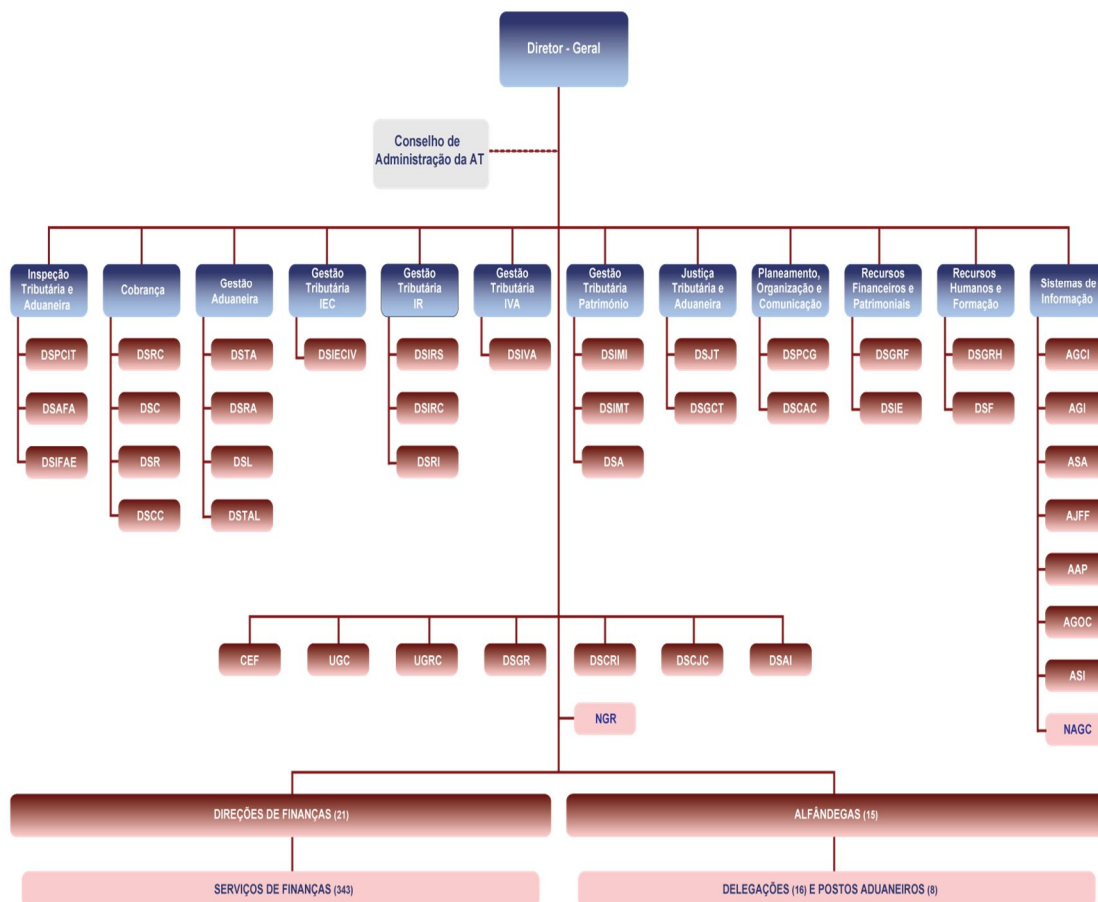
- Modelo de estrutura hierarquizada;
- Modelo de estrutura matricial nas áreas de atividade específicas das tecnologias e dos sistemas de informação.

¹Artigo 3.º, n.ºs 1 e 3, do Decreto-Lei 118/2011, de 15 de Dezembro.

A sua estrutura orgânica é definida nos seguintes diplomas legais:

- Decreto-Lei n.º 118/2011, de 15/12, que aprova a missão, atribuições, órgãos de direção, tipo de organização interna, princípios e instrumentos de gestão, receitas, despesas e quadro de cargos de direção;
- Portaria n.º 320-A/2011, de 30/12, que determina a estrutura nuclear dos serviços, as competências das respetivas unidades orgânicas e fixa o limite máximo de unidades orgânicas flexíveis.

Estrutura orgânica da AT



3. CONTEXTO

O contexto organizacional abrange os referenciais de atuação da AT – Grandes Opções do Plano e o Orçamento do Estado para 2015 -, as previsões da receita fiscal para 2015 e finaliza com uma análise SWOT para a AT.

3.1 Referenciais de Atuação da AT

Para o ano de 2015, as Grandes Opções do Plano, bem como o Orçamento do Estado para 2015 convergem na adoção de uma série de medidas fiscais estruturadas em torno de quatro vetores principais:

Vetor 1 – Concretização da reforma da tributação das pessoas singulares

- Em sede da tributação do rendimento e após a reforma estrutural, em 2014, da tributação das empresas (IRC), segue-se, em 2015, a reforma do imposto sobre o rendimento de pessoas singulares (IRS) que veio a ser consagrada na Lei n.º 82-E/2014 de 31 de dezembro. Introduzindo profundas alterações neste imposto, a sua implementação constitui, para a AT, um enorme e exigente desafio;
- Esta reforma está assente em três pilares: i) Proteção da família, tendo nomeadamente em consideração a importância da natalidade, de forma a contribuir para a inversão do atual défice demográfico na sociedade portuguesa; ii) Promoção da mobilidade social, com o objetivo de valorizar o trabalho, o mérito e o esforço; e iii) Simplificação do imposto, reduzindo as obrigações declarativas dos contribuintes e facilitando o seu cumprimento, em linha com as melhores práticas internacionais;
- De forma muito sucinta, elencam-se como algumas das principais alterações introduzidas pela Lei da Reforma do IRS as seguintes: i) a substituição do quociente conjugal pelo quociente familiar que consubstancia uma alteração significativa na forma de medir a capacidade contributiva em IRS; ii) a consagração da tributação separada como regime regra no caso de sujeitos passivos casados ou unidos de facto, concedendo-se-lhes, no entanto, a possibilidade de opção pela tributação conjunta; iii) a consagração de um regime de residência parcial, admitindo-se que, num mesmo ano fiscal, o mesmo contribuinte possa ser tributado, de forma fracionada, como residente (numa base subjetiva – mundial) e como não residente (numa base objetiva – territorial); iv) o reforço do carácter semi-dual do imposto, patente, designadamente, (1) na sujeição a taxas proporcionais de todos os rendimentos de capitais e das mais-valias mobiliárias; (2) no alargamento da aplicação das taxas

proporcionais às pensões de alimentos; (3) na flexibilização do regime do englobamento e v) no âmbito das deduções à coleta, a consagração de uma dedução para as despesas gerais familiares e a subordinação do direito à quase totalidade das deduções à condição de as despesas a que as mesmas respeitam constarem de faturas ou outros documentos emitidos em nome dos sujeitos passivos/membros do agregado familiar onde conste a respetiva identificação fiscal e que sejam objeto de comunicação à AT por parte das entidades que os emitem. Estas despesas serão pré-preenchidas pela AT nas declarações de rendimentos dos sujeitos passivos.

Vetor 2 – Concretização da reforma da fiscalidade verde

- A reforma da fiscalidade verde deverá contribuir para a eco-inovação e a eficiência na utilização dos recursos, para a redução da dependência energética do exterior e a indução de padrões de produção e consumo mais sustentáveis, bem como fomentar o empreendedorismo e a criação de emprego, num contexto de neutralidade do sistema fiscal, de simplificação de procedimentos e de competitividade económica. Esta reforma assenta na promoção da simplificação do sistema de tributação ambiental e energética e revisão das respetivas bases legais, de forma a promover a competitividade económica, a sustentabilidade ambiental e a eficiente utilização dos recursos, no âmbito de um modelo de crescimento sustentado mais eficaz;
- No contexto desta reforma, os sacos de plástico leves passam a estar sujeitos a uma contribuição que tem como objetivo promover um comportamento mais sustentável dos consumidores, dos produtores e dos comerciantes;
- No setor da energia e dos transportes, são criados incentivos à utilização de carros elétricos, híbridos *plug-in*, GPL e GNV, através do IRS, IRC e ISV, sendo ainda permitida a dedução do IVA da aquisição, fabrico ou importação, locação ou transformação de viaturas de turismo elétricas ou híbridas *plug-in*;
- Criação de uma taxa de carbono, que passa a incidir sobre os setores não incluídos no sistema europeu de comércio de emissões (CELE) e agravamento das taxas de ISV em função das emissões de CO2 dos veículos;
- Em sede de IMI, esta reforma prevê uma redução, em 50%, da coleta de IMI nos prédios destinados à produção de energias renováveis e dos prédios rústicos integrados em áreas classificadas, que proporcionem serviços de ecossistema. São, também, beneficiados, através de isenção de IMI, os prédios afetos ao abastecimento público de água, de saneamento e de gestão de resíduos urbanos e os que correspondam a áreas florestais aderentes a ZIF ou que estejam submetidos a planos de

gestão florestal ou, ainda, que estejam integrados na bolsa de terras. No caso do volume de negócios de uma empresa ser resultante, em mais de 50%, da exploração de recursos naturais ou do tratamento de resíduos, a derrama é atribuída ao respetivo município.

Vetor 3 – Alargamento da rede de convenções para evitar a dupla tributação

- Reformulação da política fiscal internacional, procedendo-se ao alargamento significativo da rede de convenções para evitar a dupla tributação. Neste momento, Portugal encontra-se em negociações com cerca de 70 países, tendo em vista a celebração de novas convenções ou a revisão de convenções já existentes, nomeadamente com outros países europeus. Neste contexto, constituem objetivos primordiais a celebração e renegociação de convenções para evitar a dupla tributação com países que representem «mercados prioritários» para as empresas portuguesas, de forma a eliminar ou reduzir significativamente os obstáculos à sua internacionalização e promover o investimento estrangeiro em Portugal.

Vetor 4 – Reforço do combate à fraude e à evasão fiscais – implementação de um novo Plano Estratégico de Combate à Fraude e Evasão Fiscais e Aduaneiras para o triénio de 2015-2017

- O reforço do combate à fraude e à evasão fiscais e aduaneiras continuará a ser uma prioridade da política fiscal no ano de 2015. Neste sentido, será criado um novo Plano Estratégico de Combate à Fraude e Evasão Fiscais e Aduaneiras (PECFEFA), aplicável ao triénio 2015-2017, cujo objetivo prioritário assenta no reforço da eficácia do combate à fraude de elevada complexidade e à economia informal, promovendo, por essa via, uma maior equidade fiscal na repartição do esforço coletivo de consolidação orçamental;
- O novo PECFEFA deverá integrar um conjunto articulado de medidas de âmbito legislativo, criminal, operacional, institucional e de relação com o contribuinte. Reunirá ainda os contributos mais significativos dos diversos serviços da área de inspeção da AT, constituindo um plano integrado e participado, quer na sua realização, quer no seu acompanhamento;
- Este plano estratégico identifica as áreas de intervenção prioritária das quais depende o êxito da atuação da inspeção tributária e aduaneira, promovendo melhorias ao nível: da eficiência e eficácia da sua atuação; da redução da complexidade e agilização operacional; da simplificação e melhoria da qualidade do serviço prestado e do desenvolvimento e exploração de novas oportunidades.

3.2 Previsões da Receita Fiscal

A previsão da receita fiscal do Estado para 2015 ascende a 38.874 milhões de euros, representando um acréscimo de 4,7% face à receita estimada para 2014. Quanto à receita fiscal da Administração Local, esta totaliza 2.702 milhões de euros em 2015, representando um crescimento previsto de 7,4% face à estimativa para o ano anterior. O quadro seguinte apresenta a receita fiscal, total e desagregada por imposto, para o ano de 2014 (estimativa) e 2015 (previsão).

Receita fiscal administrada pela AT

Milhões de euros

	2014	2015	Variação	
	Estimativa	Previsão	Absoluta	%
Receita fiscal do Estado	37.118,4	38.873,9	1.755,5	4,7%
Impostos Diretos	17.541,9	18.048,5	506,7	2,9%
Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares (IRS)	12.863,1	13.168,0	304,9	2,4%
Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas (IRC)	4.511,5	4.690,0	178,6	4,0%
Outros	167,3	190,5	23,2	13,9%
Impostos Indiretos	19.576,6	20.825,4	1.248,8	6,4%
Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA)	13.849,0	14.490,8	641,8	4,6%
Imposto sobre os Produtos Petrolíferos e Energéticos (ISP)	2.103,5	2.310,5	207,1	9,8%
Imposto sobre o Tabaco (IT)	1.399,2	1.505,1	105,9	7,6%
Impostos de Selo (IS)	1.266,1	1.388,8	122,7	9,7%
Imposto sobre Veículos (ISV)	463,9	559,5	95,6	20,6%
Imposto Único de Circulação (IUC)	265,4	314,8	49,4	18,6%
Imposto sobre Álcool e Bebidas Alcoólicas (IABA)	177,9	201,1	23,2	13,0%
Outros	51,6	54,8	3,2	6,2%
Receita fiscal da Administração Local	2.516,0	2.702,0	186,0	7,4%
Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI)	1.482,0	1.632,0	150,0	10,1%
Imposto Municipal sobre Transações (IMT)	419,0	459,0	40,0	9,5%
Outros (Inclui Derrama)	615,0	611,0	-4,0	-0,7%

Fonte: Ministério das Finanças, Relatório do Orçamento do Estado para 2015.

Receita por imposto

Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares (IRS)

Para 2015, prevê-se que a receita líquida em sede de IRS atinja o valor de 13.168 milhões de euros, representando um crescimento de 2,4% face à estimativa do ano anterior. Esta evolução tem subjacente o cenário macroeconómico do Orçamento do Estado para 2015, em particular as variáveis que mais fortemente condicionam a evolução da base tributável do IRS como o emprego total, o nível de preços e os salários nominais, refletindo também a continuação da concretização do Plano de Acompanhamento e Controlo da Receita do IRS (PLACIR), através do reforço da utilização e cruzamento da informação constante das declarações mensais de remunerações.

Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas (IRC)

A previsão da receita líquida de IRC ascende a 4.690 milhões de euros, em 2015, o que representa uma melhoria de 4,0% face à estimativa para 2014, traduzindo, essencialmente, a evolução prevista do cenário macroeconómico para 2015, o qual aponta para uma recuperação da atividade económica. Esta previsão da receita fiscal reflete também o impacto das medidas de combate à fraude e evasão fiscais, reforçadas com a reforma da faturação e do sistema e-fatura, que compensa o impacto esperado decorrente da continuação da concretização da reforma do IRC. Adicionalmente, foram considerados os efeitos dos incentivos fiscais como o Crédito Fiscal Extraordinário ao Investimento, bem como medidas de reavaliação de ativos.

Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA)

Para 2015, prevê-se que a receita líquida em sede de IVA atinja 14.491 milhões de euros, representando um crescimento de 4,6% face à estimativa para o ano anterior. Esta previsão incorpora os efeitos esperados do cenário macroeconómico em 2015, em particular no que diz respeito à trajetória das variáveis macroeconómicas mais fortemente correlacionadas com a receita deste imposto. Neste sentido, a evolução da receita fiscal deste imposto traduz o crescimento da cobrança voluntária, em resultado do crescimento do consumo privado e das importações, e, por outro lado, o aumento dos reembolsos pagos aos agentes económicos, refletindo o aumento das exportações. Paralelamente, a receita do IVA beneficia do efeito esperado da estratégia de reforço do combate à fraude e à evasão fiscais ao longo de 2015. Em particular, refira-se o reforço do sistema de e-fatura através de obrigação da comunicação anual dos inventários para todos os contribuintes com volume de negócios superior a 100.000 euros.

Imposto sobre os Produtos Petrolíferos e Energéticos (ISP)

Prevê-se que a receita líquida deste imposto alcance os 2.310 milhões de euros, em 2015, o que representa uma melhoria de 9,8% face à estimativa para 2014, traduzindo a recuperação da atividade económica previsto para 2015, bem como alterações neste imposto.

Imposto do Selo (IS)

Para 2015, a receita líquida em sede de IS deverá atingir 1.389 milhões de euros, representando um crescimento de 9,7%, face à estimativa para a 2014. Antevê-se que a receita líquida do IS beneficie da recuperação da atividade económica e da dinamização dos mercados financeiros e imobiliário.

Imposto sobre o Tabaco (IT)

Prevê-se que, em 2015, a receita líquida do imposto sobre o tabaco atinja os 1.505 milhões de euros, o que representa um aumento de 7,6% face à estimativa para o ano anterior. Esta previsão traduz, por um lado, a evolução prevista para a introdução no consumo destes produtos e, por outro lado, o efeito esperado das alterações constantes do Orçamento do Estado para 2015, as quais contemplam, nomeadamente, o reforço do nivelamento da tributação de diferentes formas de tabaco.

Imposto sobre Veículos (ISV)

Para 2015, a receita líquida do ISV deverá atingir os 560 milhões de euros, o que representa uma melhoria de 20,6% face ao estimado para 2014, traduzindo a recuperação expectável na venda de veículos automóveis.

Imposto Único de Circulação (IUC)

Antevê-se que a receita líquida do IUC se situe, em 2015, nos 315 milhões de euros, o que corresponde a um crescimento de 18,6%, face a 2014, refletindo a tendência de crescimento deste imposto verificada em 2014 bem como a perspectiva de crescimento da venda de automóveis em 2015.

Imposto sobre Álcool e Bebidas Alcoólicas (IABA)

Prevê-se, para 2015, uma receita líquida de IABA de 201 milhões de euros, o que representa um aumento de 13%, face à estimativa para 2014. Esta previsão tem subjacente, por um lado, a evolução esperada da introdução no consumo do álcool e de bebidas alcoólicas em 2015, e por outro lado, o impacto das alterações legislativas contempladas no Orçamento de Estado para 2015.

Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI)

Para 2015, a receita líquida do IMI deverá atingir os 1632 milhões de euros, o que representa uma melhoria de 10,1% face à estimativa para 2014.

Imposto Municipal sobre Transações (IMT)

A previsão de crescimento da receita líquida do IMT, para 2015, é de 9,5% face à estimativa para 2014, prevendo-se que atinja os 459 milhões de euros. Esta evolução reflete, o perfil de recuperação da atividade económica previsto para 2015.

Direitos aduaneiros administrados pela AT

Milhões de euros

	2014	2015 Previsão	Variação	
			Absoluta	%
Direitos aduaneiros de importação	146,9	152,0	5,1	3,5%

Fonte: AT.

Direitos Aduaneiros

A previsão da receita bruta dos direitos aduaneiros é de 152 milhões de euros para 2015, representando um crescimento de 3,5% face à cobrança de 146,9 milhões em 2014. Esta previsão tem presente a recuperação da atividade económica prevista para 2015, aliás, já verificada de 2013 para 2014 (2,3%).

3.3 Análise SWOT

A análise SWOT (*Strengths*/pontos fortes, *Weaknesses*/pontos fracos, *Opportunities*/oportunidades e *Threats*/ameaças) permite avaliar o ambiente interno e o ambiente externo à AT, ao determinar, internamente, os seus pontos fortes e fracos e, externamente, as ameaças e oportunidades. A sintetização desses elementos, numa matriz, permite, assim, a identificação dos fatores críticos que condicionam o desempenho da AT, tendo em vista uma definição de estratégias de melhoria a serem implementadas com o objetivo de promover um melhor desempenho da organização.

O quadro seguinte consubstancia a análise SWOT efetuada, destacando-se, nomeadamente, como pontos fortes, a abrangência dos serviços disponíveis no Portal das Finanças, para o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras, e a qualidade técnica e disponibilidade dos colaboradores da AT. A complexidade dos processos de negócio e a consequente complexidade dos sistemas de informação e as necessidades formativas dos recursos humanos identificam-se como os principais pontos fracos da organização. Ao nível do ambiente externo, destacam-se como principais oportunidades o aumento da perceção do risco de incumprimento por parte dos sujeitos passivos e a apetência para a utilização das tecnologias de informação, enquanto as principais ameaças se prendem com a sofisticação dos mecanismos de fraude e evasão fiscais e a fraca competitividade fiscal internacional, relacionada com a complexidade e pouca estabilidade do sistema fiscal português.

A análise SWOT permite, assim, definir estratégias que potenciem os pontos fortes da organização, aproveitando as oportunidades externas, e que reduzam os seus pontos fracos, atenuando as ameaças externas à AT. Dessa análise podem ser extraídas as seguintes conclusões:

- A apetência dos contribuintes para a utilização das novas tecnologias e o acesso a novos tipos de equipamentos eletrónicos (*tablets* e *smartphones*) representa uma oportunidade para a AT continuar a apostar na disponibilização de novos serviços, no Portal das Finanças, promovendo uma interação cada vez mais frequente e personalizada com os contribuintes e operadores económicos;
- O crescente aumento da perceção do risco associado ao incumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras, bem como o incremento do cumprimento voluntário por parte dos sujeitos passivos são o reconhecimento do esforço da AT, nessa matéria, e uma oportunidade para a continuação da aposta em estratégias que facilitem e promovam o cumprimento voluntário, servindo, também, como meios de combate à fraude e evasão fiscais e aduaneiras;

- A AT deverá continuar a tirar o máximo partido da oportunidade que é a rede já constituída de convenções para evitar a dupla tributação, apostando no seu alargamento, e dos acordos de troca de informação em matéria fiscal, assim como privilegiar os projetos que passem por reforçar a cooperação com outras autoridades nacionais e internacionais;
- A AT deverá continuar a apostar na formação e qualificação dos seus colaboradores, nomeadamente com o reforço na área da inspeção tributária e aduaneira, aproveitando, também, o esforço de racionalização, simplificação e informatização dos processos e procedimentos;
- Por último, a globalização e internacionalização da economia apresentam-se como desafios à AT na promoção de um ambiente favorável à competitividade fiscal internacional, para o qual a AT tem de ter um papel ativo.

Pontos Fortes

- Melhoria dos instrumentos de controlo de gestão
- Racionalização, simplificação e informatização de processos e de procedimentos
- Abrangência de serviços disponíveis, na Internet, para cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras
- Disponibilidade e qualidade técnica dos recursos humanos
- Cooperação com outras administrações fiscais e aduaneiras

Pontos Fracos

- Complexidade dos processos de negócio e, conseqüentemente, dos sistemas de informação
- Dispersão de informação estatística e de gestão
- Envelhecimento dos recursos humanos
- Necessidades formativas nas áreas transversais
- Necessidade de aumentar o nível de celeridade nos processos de resposta

Oportunidades

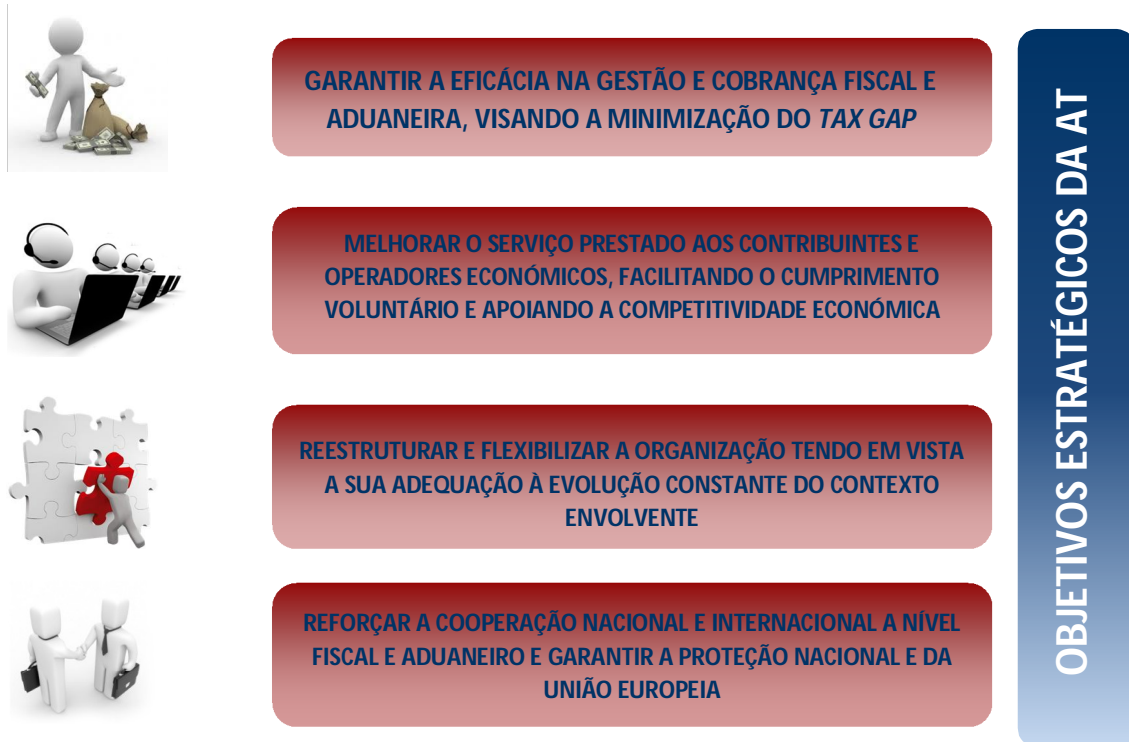
- Incremento do cumprimento voluntário por parte dos sujeitos passivos
- Aumento da perceção do risco de incumprimento por parte dos sujeitos passivos
- Apetência para a utilização das tecnologias de informação
- Protocolos com entidades públicas, para cobrança coerciva
- Rede crescente de convenções de dupla tributação e acordos de informação fiscal

Ameaças

- Fraca competitividade fiscal internacional, devido à complexidade e frequente mutação do sistema fiscal
- Globalização e internacionalização da economia
- Morosidade da aplicação da justiça em processos criminais fiscais e aduaneiros
- Sofisticação dos mecanismos de fraude e tráficos ilícitos
- Aumento da sofisticação dos ataques informáticos

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivos Estratégicos



Objetivo 1 – Garantir a eficácia na gestão e cobrança fiscal e aduaneira, visando a minimização do *tax gap*

Para alcançar este objetivo é fundamental a implementação de estratégias direcionadas para o constante aumento dos níveis de cumprimento voluntário, por um lado, apoiando e facilitando o cumprimento e, por outro lado, reduzindo as oportunidades de evasão fiscal e aduaneira e melhorando a eficiência da AT.

Neste contexto, o reforço do serviço de apoio prestado ao contribuinte constitui uma ferramenta fundamental para ajudar os contribuintes a evitar erros não intencionais. O fornecimento de apoio e informação clara e precisa em momento anterior ao do cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras reduz a necessidade de contactos posteriores, possibilitando que a AT dirija os seus recursos inspetivos e sancionatórios para os contribuintes que intencionalmente não cumprem as suas obrigações.

A AT continuará a procurar melhorar a eficiência da cobrança e da inspeção, através da reengenharia dos processos e do investimento em tecnologia. Esses ganhos de eficiência possibilitarão melhores resultados e maior cobertura da atividade de inspeção, e a redução dos custos de cumprimento.

À AT compete igualmente assegurar o controlo da fronteira externa e por conseguinte garantir o bom funcionamento da União Aduaneira, decorrendo também a responsabilidade pela proteção dos interesses financeiros da EU através da correta aplicação da legislação europeia.

Estabelecem-se como **estratégias** associadas a este objetivo:

- ◆ Assegurar uma cobrança de receitas eficiente e fomentar a cobrança voluntária;
- ◆ Reforçar o combate à fraude e evasão fiscal e aduaneira e à economia paralela;
- ◆ Garantir a proteção dos interesses financeiros da União Europeia.

Objetivo 2 – Melhorar o serviço prestado aos contribuintes e operadores económicos, facilitando o cumprimento voluntário e apoiando a competitividade económica

O reforço do apoio e a promoção do cumprimento voluntário é uma das principais linhas estratégicas de atuação da AT no próximo quinquénio. O apoio ao cumprimento voluntário visa prestar aos contribuintes um serviço de informação que reduza, ou mesmo elimine, a ocorrência de incumprimento das obrigações fiscais resultante de situações de desconhecimento, esquecimento ou mera negligência. A AT desenvolverá estratégias segmentadas de promoção do cumprimento voluntário dirigidas a segmentos ou categorias de contribuintes, destacando-se a implementação de um novo modelo de relacionamento com os grandes contribuintes. A AT promoverá o fornecimento de um serviço mais eficiente e eficaz através de novas ferramentas, criando meios eletrónicos facilitadores do cumprimento.

Para facilitar o cumprimento voluntário e apoiar a competitividade económica, a AT irá identificar e propor medidas de simplificação administrativa e legislativa relativamente ao sistema fiscal português. Esta simplificação permitirá melhorar a compreensão da legislação fiscal por parte dos contribuintes, reduzir as oportunidades para evasão fiscal e aduaneira e facilitar à AT prosseguir a sua missão de administração dos impostos e direitos aduaneiros.

A AT tem igualmente um papel preponderante no controlo e gestão do comércio internacional, como potenciador da redução dos obstáculos ao comércio e ao investimento internacional, a par da necessidade reforçada de assegurar a proteção e a segurança nas fronteiras externas da Comunidade.

Estabelecem-se como **estratégias** associadas a este objetivo:

- ◆ Fortalecer a relação com o contribuinte;
- ◆ Contribuir para a simplificação e a eficiência do ordenamento jurídico-tributário português;
- ◆ Otimizar o equilíbrio entre a facilitação e o controlo do comércio internacional.

Objetivo 3 – Reestruturar e flexibilizar a organização tendo em vista a sua adequação à evolução constante do contexto envolvente

O sucesso da estratégia delineada dependerá, numa parte significativa, dos recursos da AT e da utilização eficiente e eficaz desses recursos. A AT pretende rever a estrutura da organização e os processos de funcionamento, reforçando a gestão da organização, e apostando nos colaboradores e na tecnologia.

Nesse sentido, a AT irá desenvolver projetos em diversos domínios: trabalho em rede, reorganização territorial e especialização dos recursos, reforçando a desmaterialização da documentação e dos processos, e privilegiando o canal internet na comunicação com o contribuinte. Paralelamente, a AT continuará a promover a divulgação de conhecimento e a qualificação dos seus colaboradores, e a reforçar as potencialidades da utilização das novas tecnologias.

Esta estratégia deverá proporcionar um acréscimo da capacidade de adaptação e evolução da AT, devendo estar preparada para proceder aos ajustamentos internos necessários para enfrentar com sucesso a evolução do contexto em que desenvolve a sua atividade, fortalecendo a eficiência e eficácia no cumprimento da sua missão.

Estabelecem-se como **estratégias** associadas a este objetivo:

- ◆ Reformular as estruturas organizativas e os processos de funcionamento;
- ◆ Qualificar e valorizar os recursos humanos, e otimizar a gestão da organização;
- ◆ Potenciar e reforçar a utilização das tecnologias de informação.

Objetivo 4 – Reforçar a cooperação nacional e internacional ao nível fiscal e aduaneiro e garantir a proteção nacional e da União Europeia

A AT continuará a contribuir para o alargamento da rede de acordos internacionais em matéria fiscal e aduaneira, que facilitem o investimento, o comércio internacional e a cooperação internacional no combate à fraude e evasão fiscais e outros crimes transfronteiriços. Assim, a AT participará na negociação e aplicação das convenções destinadas a eliminar a dupla tributação (CDT), especialmente

com países que representem mercados prioritários para as empresas portuguesas, promovendo, deste modo, a sua internacionalização e o investimento estrangeiro em Portugal.

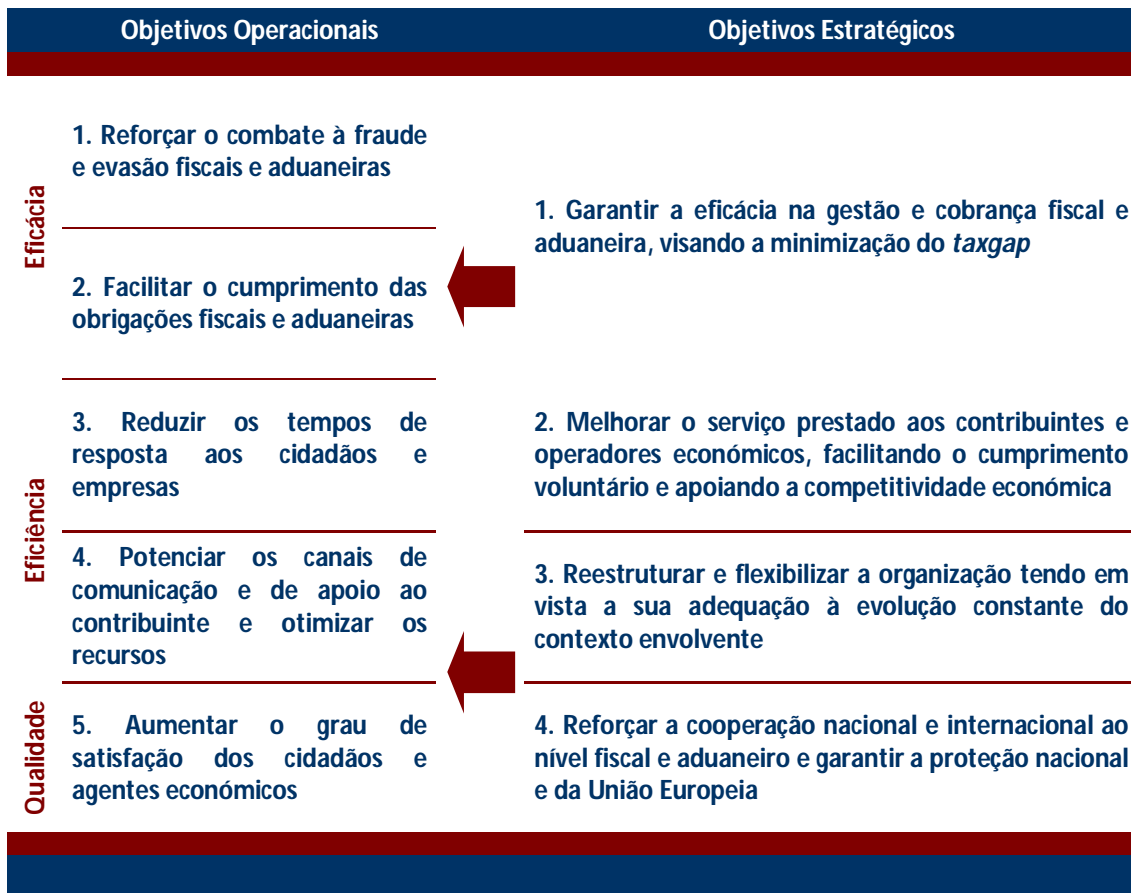
A AT contribuirá para o desenvolvimento de políticas e legislação fiscal e aduaneira no âmbito da União Europeia, e participará ativamente em organizações internacionais como a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE), a Organização Mundial das Alfândegas (OMA), a Organização Intraeuropeia de Administrações Tributárias (IOTA) e o Centro Interamericano de Administrações Tributárias (CIAT). A AT pretende igualmente reforçar a cooperação institucional com outras entidades, quer nacionais, quer internacionais, com especial incidência na área antifraude, e fortalecer a colaboração em redes de intercâmbio de informações entre administrações tributárias e aduaneiras. Adicionalmente, continuar-se-á a dar prioridade à cooperação com a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) ao nível da assistência financeira e técnica em matérias fiscais e aduaneiras. Paralelamente, a AT propõe-se garantir a segurança e proteção dos cidadãos e da sociedade em geral e a defesa da natureza e do ambiente, a nível nacional e da União Europeia.

Estabelecem-se como **estratégias** associadas a este objetivo:

- ◆ Promover a concretização de acordos internacionais, designadamente as Convenções para evitar a Dupla Tributação;
- ◆ Participar ativamente nas organizações nacionais, comunitárias e internacionais, e promover a cooperação técnica a nível fiscal e aduaneiro;
- ◆ Contribuir para a proteção e segurança nacional e da União Europeia.

4.2 Objetivos Operacionais e Indicadores

O quadro seguinte evidencia o enquadramento estratégico dos cinco objetivos operacionais que integram o QUAR da AT para 2015.



A **EFICÁCIA** será medida pelo resultado obtido nos objetivos operacionais 1 e 2, com um peso de 45% na avaliação final da AT.

A **EFICIÊNCIA** será medida através dos resultados obtidos nos objetivos operacionais 3 e 4. No seu conjunto, estes dois objetivos representam 40% da avaliação final da AT.

A **QUALIDADE** será medida pelo resultado obtido no objetivo operacional 5, tendo um peso de 15% na avaliação final da AT.

O grau de cumprimento dos objetivos operacionais que integram o QUAR da AT para 2015 será aferido pelos resultados obtidos nos 16 indicadores elencados no quadro seguinte.

QUAR AT 2015

INDICADORES	PESO RELATIVO	META
1. Cobrança coerciva (milhões de euros)	9,00%	[1.000;1.200]
2. Correções inspetivas tributárias e aduaneiras (milhões de euros)	9,00%	[1.200;1.500]
3. Declarações de IRS entregues via eletrónica (%)	6,75%	[85;88]
4. Eficácia processual nas infrações fiscais (%)	6,75%	[70;80]
5. Eficácia do contencioso administrativo (%)	5,40%	[70;80]
6. Taxa de resolução de divergências (%)	8,10%	[75;85]
7. Informações vinculativas (prazo médio de resposta, em dias)	8,40%	[70;95]
8. Reembolsos de IVA a 30 dias - Código 51 (prazo médio de pagamento, em dias)	8,40%	[25;30]
9. Desalfandegamento na importação (tempo médio, em horas)	7,20%	[14;18]
10. Disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação (%)	4,00%	[95;98]
11. Índice de segurança da informação (%)	4,00%	[77;80]
12. Eficiência no atendimento telefónico - <i>Call Center</i> (%)	4,00%	[75;85]
13. Efetivos e estagiários que frequentaram, pelo menos, uma ação de formação (%)	4,00%	[55;70]
14. Nível de satisfação dos contribuintes e dos agentes económicos - Canal Internet (%)	5,25%	[72;78]
15. Atendimento presencial (tempo médio de espera, em minutos e segundos (mm:ss))	5,25%	[21;24]
16. Reclamações ao atendimento - RCM n.º 189/96 (prazo médio de resposta, em dias)	4,50%	[14;18]

4.3 Quadro de Avaliação e Responsabilização 2015

O sistema de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP) traduz uma conceção integrada da avaliação do desempenho dos serviços públicos e compreende os três subsistemas seguintes:

- SIADAP 1 – Gestão e avaliação do desempenho dos serviços;
- SIADAP 2 – Contratualização e avaliação do desempenho estratégico (dirigentes superiores) e de gestão (dirigentes intermédios);
- SIADAP 3 – Contratualização e avaliação do desempenho operacional (trabalhadores).

A aplicação do SIADAP assenta num instrumento de gestão denominado Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), onde se evidenciam:

- A missão do serviço;
- Os objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente;
- Os objetivos anualmente fixados;
- Os indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação;
- Os recursos disponíveis, sinteticamente referidos;
- O grau de realização dos resultados obtidos na prossecução dos objetivos;
- A identificação dos desvios, bem como as respetivas causas;
- A avaliação final do desempenho do serviço.

O QUAR da AT, constituindo uma síntese dos objetivos, indicadores e meios à disposição desta, é um instrumento de apoio à gestão, concebido para monitorizar e avaliar o desempenho organizacional, sendo atualizado a partir dos sistemas de informação operacionais.

O QUAR da AT é validado pelo Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais do Ministério das Finanças, sendo depois sujeito a aprovação da tutela.

QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização 2015

Missão:		A Autoridade Tributária e Aduaneira tem por missão administrar os impostos, direitos aduaneiros e demais tributos que lhe sejam atribuídos, bem como exercer o controlo da fronteira externa da União Europeia, e do território aduaneiro nacional, para fins fiscais, económicos e de proteção da sociedade, de acordo com as políticas definidas pelo Governo e o Direito da União Europeia.					
Objetivos Estratégicos (OE)							
OE 1	Garantir a eficácia na gestão e cobrança fiscal e aduaneira, visando a minimização do <i>tax gap</i>						
OE 2	Melhorar o serviço prestado aos contribuintes e operadores económicos, facilitando o cumprimento voluntário e apoiando a competitividade económica						
OE 3	Reestruturar e flexibilizar a organização tendo em vista a sua adequação à evolução constante do contexto envolvente						
OE 4	Reforçar a cooperação nacional e internacional a nível fiscal e aduaneiro e garantir a proteção nacional e da União Europeia						
Objetivos Operacionais (OB)							
Eficácia							Ponderação: 45%
OB 1 Reforçar o combate à fraude e evasão fiscais e aduaneiras							Ponderação: 40%
Indicadores	Resultado 2012	Resultado 2013	Resultado 2014	2015			Serviço responsável
				Meta	Valor crítico	Peso	
1. Cobrança coerciva (milhões de euros)	128,0	1922,6	1147,6	[1000;1200]	1322	50%	DSGCT
2. Correções inspetivas tributárias e aduaneiras (milhões de euros)	2.009,0	1583,2	1546,1	[1200;1500]	1700	50%	DSPCIT
OB 2 Facilitar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras							Ponderação: 60%
Indicadores	Resultado 2012	Resultado 2013	Resultado 2014	2015			Serviço responsável
				Meta	Valor crítico	Peso	
3. Declarações de IRS entregues via eletrónica (%)	85,0	87,0	88,8	[85;88]	95	25%	DSIRS
4. Eficácia processual nas infrações fiscais (%)	814	84,6	83,2	[70;80]	90	25%	DSJT
5. Eficácia do contencioso administrativo (%)	-	82,4	82,6	[70;80]	90	20%	DSIT
6. Taxa de resolução de divergências (%)	-	-	-	[75;85]	100	30%	DSIRS/UGRC
Eficiência							Ponderação: 40%
OB 3 Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas							Ponderação: 60%
Indicadores	Resultado 2012	Resultado 2013	Resultado 2014	2015			Serviço responsável
				Meta	Valor crítico	Peso	
7. Informações vinculativas (prazo médio de resposta, em dias)	813	77,8	88,2	[70;95]	60	35%	DSPCG
8. Reembolsos de IVA a 30 dias - Código 51 (prazo médio de pagamento, em dias)	26,0	29,5	22,0	[25;30]	15	35%	DSR
9. Desalfandegamento na importação (tempo médio, em horas)	-	-	940	[14;18]	6	30%	DSRA
OB 4 Potenciar os canais de comunicação e de apoio ao contribuinte e otimizar os recursos							Ponderação: 40%
Indicadores	Resultado 2012	Resultado 2013	Resultado 2014	2015			Serviço responsável
				Meta	Valor crítico	Peso	
10. Disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação (%)	96,8	96,7	96,6	[95;98]	98	25%	SI
11. Índice de segurança da informação (%)	77,5	77,6	77,6	[77;80]	95	25%	ASI
12. Eficiência no atendimento telefónico - Call Center (%)	75,0	72,1	87,8	[75;85]	95	25%	DSCAC
13. Efetivos e estagiários que frequentaram, pelo menos, uma ação de formação (%)	62,5	74,7	78,5	[55;70]	90	25%	DSF
Qualidade							Ponderação: 15%
OB 5 Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos e agentes económicos							Ponderação: 100%
Indicadores	Resultado 2012	Resultado 2013	Resultado 2014	2015			Serviço responsável
				Meta	Valor crítico	Peso	
14. Nível de satisfação dos contribuintes e dos agentes económicos - Canal Internet (%)	75,5	76,0	75,1	[72;78]	90	35%	DSPCG
15. Atendimento presencial (tempo médio de espera, em minutos e segundos (mm:ss))	1:40	2:148	1:28	[2;24]	10	35%	DSCAC
16. Reclamações ao atendimento - RCM 189/96 (prazo médio de resposta, em dias)	11	11	112	[14;18]	10	30%	DSCAC

Recursos Humanos (Carreira)	Pontuação (a)	Planeados 2015	
		N.º de efetivos (b)	Pontos (c)=(a)*(b)
Dirigente - Direção Superior	20	17	340
Dirigente Intermédio	16	259	4.144
Chefia Tributária	16	1.134	18.144
Investigação Tributária	12	7	84
Técnico Superior	12	214	2.568
Técnico Superior Aduaneiro	12	254	3.048
Técnico Superior de Laboratório	12	0	0
Especialista de Informática	12	83	996
Técnico Economista	12	122	1.464
Técnico Jurista	12	20	240
GAT-Gestão Tributária	12	1.283	15.396
GAT-Inspeção Tributária	12	2.821	33.852
GAT-Técnico de Administração Tributária Adjunto	12	2.766	33.192
Técnico Verificador Aduaneiro	12	236	2.832
Analista Aduaneiro Auxiliar de Laboratório	9	2	18
Secretário Aduaneiro	9	189	1.701
Técnico de Informática	9	61	549
Verificador Auxiliar Aduaneiro	9	545	4.905
Assistente Técnico	8	887	7.096
Subinspetor	8	2	16
Pessoal Ex-Junta de Crédito Pública	8	2	16
Assistente Operacional	5	290	1.450
Outras	5	1	5
Total	-	11.195	132.056

Recursos Financeiros	Orçamento 2015 (milhões de euros)	
	Aprovado	
Funcionamento	509,2	
Despesas com pessoal	411,6	
Aquisição de bens e serviços	74,6	
Outras despesas correntes	11,1	
Despesas restantes - Investimento	11,9	
PIDDAC	0,0	
Outros valores	0,0	
Total	509,2	

Indicador	Fonte de verificação	Fórmula de cálculo
1. Cobrança coerciva (milhões de euros)	SEF	Cobrança coerciva realizada
2. Correções inspetivas tributárias e aduaneiras (milhões de euros)	SIIT	20% das correções a matéria coletável de IR + 4% das correções a matéria coletável dos outros impostos + imposto detetado em falta + valor dos montantes propostos para cobrança pela Área Aduaneira
3. Declarações de IRS entregues via eletrónica (%)	IRS	(Total de declarações entregues via eletrónica / Total de declarações entregues) * 100
4. Eficácia processual nas infrações fiscais (%)	SCO/SINQUER	80% (Σ proc. SCO extintos no p.p. ano / Σ proc. SCO pendentes no início do ano e instaurados no p.p. ano) + 20% (Σ proc. SINQUER remetidos ao MP e Anulados no p.p. ano) / (Σ proc. SINQUER pendentes no início do ano e instaurados no p.p. ano)
5. Eficácia do contencioso administrativo (%)	SICAT	50% (Σ proc. CA extintos no p.p. ano / Σ proc. CA pendentes no início do ano e instaurados no p.p. ano) nos SF + 30% (Σ proc. CA extintos no p.p. ano / Σ proc. CA pendentes no início do ano e instaurados no p.p. ano) nas DF + 20% (Σ proc. CA extintos no p.p. ano / Σ proc. CA pendentes no início do ano e instaurados no p.p. ano) nos SC
6. Taxa de resolução de divergências (%)	Gestão de Divergências	40% (N.º Divergências resolvidas no pp ano / (N.º de Divergências pendentes no início do ano + N.º Divergências detetadas no pp ano) códigos de análise IRS + 10% (N.º Divergências resolvidas no pp ano / (N.º de Divergências pendentes no início do ano + N.º Divergências detetadas no pp ano) códigos de análise DMR + 10% (N.º Divergências resolvidas no pp ano / (N.º de Divergências pendentes no início do ano + N.º Divergências detetadas no pp ano) Erros IRS + 40% (N.º Divergências resolvidas no pp ano / (N.º de Divergências pendentes no início do ano + N.º Divergências detetadas no pp ano) e-Fatura
7. Informações vinculativas (prazo médio de resposta, em dias)	SIGIV	((Σ (data de resposta do pedido - data de entrada do pedido) dos proc. de pedidos inf. vinculativas concluídos) + (Σ dias dos proc. de pedidos inf. vinculativas pendentes)) / Total dos proc. de pedidos inf. vinculativas
8. Reembolsos de IVA a 30 dias - Código 51 (prazo médio de pagamento, em dias)	Aplicação Informática IVA - SR	Σ (data de pagamento (excluindo os dias de suspensão da responsabilidade do contribuinte) - data de entrada do pedido) / Total dos pedidos de reembolsos pagos
9. Desalfandegamento na importação (tempo médio, em horas)	STADA - Importação	Σ n.º de horas decorridos entre a aceitação e a autorização de saída / Total de declarações (excluindo as declarações cujo código do modo de pagamento seja igual a A, bem como os fins de semana)
10. Disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação (%)	SI	(Total de horas de disponibilidade real / Total de horas de disponibilidade previsto) * 100
11. Índice de segurança da informação (%)	Relatório de análise de risco	(Total dos riscos dos controlos implementados (i.e. evitados) / Total dos riscos dos controlos aplicáveis à rede informática tributária e aduaneira) * 100
12. Eficiência no atendimento telefónico - Call Center (%)	CCS - Call Center supervision	(N.º total de chamadas servidas / N.º total de chamadas recebidas) * 100
13. Efetivos e estagiários que frequentaram, pelo menos, uma ação de formação (%)	SGF	(N.º de efetivos e estagiários que frequentaram pelo menos 1 ação de formação / N.º total de efetivos e estagiários) * 100
14. Nível de satisfação dos contribuintes e dos agentes económicos - Canal Internet (%)	SIAT	(N.º de classificações de Bom e Muito Bom / N.º total de respostas) * 100
15. Atendimento presencial (tempo médio de espera, em minutos e segundos (mm:ss))	SIGA	Σ tempos de espera / Total de atendimentos
16. Reclamações ao atendimento - RCM 189/96 (prazo médio de resposta, em dias)	PA Excel	((N.º de dias dos proc. concluídos + N.º dias proc. pendentes) / N.º total de processos) * 100

4.3.1 Reforçar o combate à fraude e evasão fiscais e aduaneiras

Objetivo 1. Reforçar o combate à fraude e evasão fiscais e aduaneiras					
Indicadores	2013	2014	2015		
	Realizado	Realizado	Meta	Valor Crítico	Peso
1. Cobrança coerciva (milhões de euros)	1.922,6	1.147,6	[1.000;1.200]	1.322	50%
2. Correções inspetivas tributárias e aduaneiras (milhões de euros)	1.583,2	1.546,1	[1.200;1.500]	1.700	50%

Indicador 1. Cobrança coerciva

No ano de 2014 a cobrança coerciva atingiu os 1.147,6 milhões de euros para um objetivo previamente fixado no intervalo entre os 900 e os 1.100 milhões de euros. Este resultado será tão mais importante quando se relembra que, em 2014 continuou a verificar-se uma quebra na instauração de dívida fiscal e que no final do ano de 2013, foi cobrado um grande volume de dívida, ao abrigo do Regime Excepcional de Regularização de Dívidas (RERD), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 151-A/2013, de 31 de outubro. Este regime possibilitou o pagamento de dívidas com o benefício da dispensa de juros de mora, juros compensatórios, custas e redução até cerca de 90% das coimas, no período da sua vigência entre 1 de novembro e 30 de dezembro de 2013, tendo assim contribuído para os elevados níveis de cobrança verificados (46% do total da cobrança coerciva anual proveio de cobrança RERD).

Paralelamente, em 2014, o número de processos instaurados foi significativamente mais elevado do que no período homólogo, estando tal facto relacionado com a instauração de processos para cobrança de dívidas de natureza não fiscal, nomeadamente as provenientes de falta de pagamento de taxas de portagens.

Decorrente da cada vez maior procura do sistema de cobrança coerciva da AT, por parte de entidades externas, por o considerarem credível e altamente eficaz, a estrutura da carteira da dívida está a alterar-se, na medida em que há um maior leque de dívidas de natureza não fiscal a contribuírem para a sua composição. Em 2015 continuará a ser assegurada pela AT a cobrança de dívidas de natureza não fiscal, nomeadamente as provenientes de falta de pagamento de portagens, títulos de transporte e taxas moderadoras da saúde.

Para 2015, a meta fixada para este indicador está compreendida no intervalo [1.000;1.200], em milhões de euros, sendo que, no sentido do reforço da cobrança coerciva:

- Continuará a investir-se na automatização e na inovação dos sistemas da cobrança coerciva, considerando-se fundamental que os sistemas informáticos sejam continuamente atualizados, respondendo assim à necessidade de aperfeiçoamento da tramitação processual e das naturais alterações legislativas. Prevê-se levar a cabo a reengenharia dos vários sistemas informáticos existentes, procedendo-se, nomeadamente, ao desenvolvimento e implementação de novas funcionalidades operacionais e ao aperfeiçoamento em termos de adequação, otimização, estabilização e integração entre sistemas. Deste modo, espera-se o reforço da qualidade dos atos praticados, o aumento da eficácia e da eficiência e um reforço da imagem da AT;
- Continuará a fazer-se um acompanhamento muito próximo e diferenciado dos Serviços de Finanças e Direções de Finanças, com o objetivo de se resolverem de imediato os constrangimentos identificados, de modo a que todos possam proceder a uma utilização eficiente das ferramentas e dos meios coercivos colocados à sua disposição;
- Continuará a desenvolver-se, no âmbito da implementação das ações de suporte ao cumprimento voluntário, projetos de “*compliance*” privilegiando-se o envio de comunicações de cariz informativo e pedagógico. As mensagens são seletivas e dirigidas a grupos de devedores, com processos em fases específicas, informando-os da fase em que se encontra a tramitação da dívida, quais os procedimentos mais adequados para regularizar a sua situação tributária e as consequências da sua não regularização;
- Será elaborado um Plano de Redução dos Impedimentos Processuais e de Impulso da Cobrança Coerciva que tem como objetivo a deteção dos constrangimentos processuais ao nível da execução fiscal, a proposta de medidas para a sua correção e o acompanhamento da implementação das mesmas. Considerando que o objetivo primordial da gestão da carteira da dívida será o de proceder ao incremento da cobrança dos valores em dívida, este será um desenvolvimento importante no que respeita ao controlo interno da gestão da carteira da dívida.

Indicador 2. Correções inspetivas tributárias e aduaneiras

O Plano Estratégico da AT, referente ao triénio 2015-2017, tem como um dos seus objetivos, garantir a eficácia na gestão e cobrança fiscal e aduaneira, visando a minimização do *tax gap*.

Na persecução deste objetivo estratégico a AT pretende reforçar o combate à fraude e evasão fiscal e aduaneira e à economia paralela aumentando a eficácia e a eficiência da atividade da Inspeção Tributária e Aduaneira (ITA).

A AT tem em curso uma estratégia de apoio e promoção do cumprimento voluntário, que deve ser potenciada e acompanhada pela ITA, no sentido de atuar de forma cada vez mais célere e assertiva perante indícios de incumprimento, criando assim um efeito dissuasor pelo aumento da perceção de risco que a sua atividade proporciona.

As recentes estratégias de apoio e promoção do cumprimento voluntário, que encerram o ciclo da reforma da faturação, designadamente o e-fatura, o e-circulação e a fatura da sorte, aliadas à Declaração Mensal de Remunerações, vieram dotar a AT de informação extremamente útil, não só porque se trata de informação mais atual e próxima do facto gerador do que a da generalidade das obrigações declarativas mas, também, pela sua especificidade e disponibilização de números de identificação fiscal, que permite não só o cruzamento com as demais obrigações declarativas, mas também o cruzamento de informação entre sujeitos passivos, encerrando assim cadeias de comercialização.

Esta mudança de paradigma é pois uma oportunidade para a ITA, não só porque a montante são desencadeadas ações de promoção e apoio ao cumprimento voluntário, que permitem que a informação disponível para seleção de contribuintes seja mais correta e completa mas, também, porque da sua análise e cruzamento prévio pode resultar uma mais atempada deteção de esquemas de fraude.

Para além dos efeitos indiretos da ação inspetiva, nomeadamente o acréscimo do cumprimento voluntário, dificilmente mensuráveis, e de outros resultados decorrentes diretamente dos procedimentos da inspeção, como seja o levantamento de autos de notícia pela verificação de infrações que constituem contraordenação ou a instauração de processos de inquérito pela prática de crimes fiscais, os resultados mais visíveis da atuação da ITA decorrem das correções efetuadas aos valores declarados pelos contribuintes/operadores económicos, quer ao nível da matéria coletável (IRS, IRC, IMI e IMT) quer ao nível do imposto detetado em falta (IVA, IRS, Retenções na Fonte de IRS, IRC, Retenções na Fonte de IRC, Imposto do Selo e Contribuição Extraordinária do Setor Energético).

A mensuração dos resultados da atividade inspetiva tem vindo a ser efetuada através do indicador “Correções inspetivas tributárias”, obtido pelo resultado da soma da conversão das correções à matéria coletável em imposto, através de uma “taxa teórica”, com o imposto detetado em falta.

Refira-se que, quer a parcela relativa às correções à matéria coletável, quer a relativa ao imposto detetado em falta, para além das correções efetuadas diretamente pela inspeção, inclui também as regularizações voluntárias efetuadas pelos contribuintes.

Em 2013 e 2014, o valor das correções inspetivas tributárias foi de 1.583,2 e de 1.546,1 milhões de euros, respetivamente. O decréscimo verificado em 2014 face a 2013 é explicado, fundamentalmente, pela sucessiva redução dos recursos humanos afetos à atividade de inspeção e pela conjuntura económica do país, consubstanciada na acentuada contração da atividade económica dos últimos anos, sobre os quais incidiu a atuação da inspeção tributária.

Em 2015, este indicador passará a incluir também as correções efetuadas pela Área Aduaneira correspondendo aos valores propostos para cobrança.

Com base nos dados históricos relativos às taxas médias de imposto divulgadas no *site* da AT e no peso das correções e regularizações voluntárias apurado, por imposto, definiram-se em 2015 duas taxas teóricas: uma de 20% aplicável às correções à matéria coletável de IR e a outra de 4% aplicável às correções à matéria coletável de IMT e IMI.

Deste modo, o resultado do indicador “Correções inspetivas tributárias e aduaneiras”, em milhões de euros, corresponderá ao somatório:

20% das correções à matéria coletável de IR + 4% das correções à matéria coletável dos outros impostos + imposto detetado em falta⁽¹⁾ + valor dos montantes propostos para cobrança pela Área Aduaneira

⁽¹⁾IRS, IRC, IVA, Retenções na Fonte de IRS, Retenções na Fonte de IRC, Imposto do Selo e Contribuições Extraordinárias do Setor Energético.

A alteração da taxa teórica, a aplicar em 2015, resulta da necessidade de se redirecionar a atividade da Inspeção Tributária e Aduaneira para as áreas em que se considera que a intervenção humana no terreno é fundamental para o reforço do combate à fraude e evasão fiscal e aduaneira e à economia paralela, otimizando assim a utilização dos recursos humanos e materiais existente e, consequentemente, aumentando a eficácia e a eficiência da atividade da ITA.

O valor das correções depende, naturalmente, de variáveis exógenas, como a existência de fraude e evasão, e de variáveis endógenas, nomeadamente recursos humanos e meios tecnológicos disponíveis, formação dos técnicos de inspeção e eficiência dos procedimentos de inspeção.

Para 2015, o valor das correções inspetivas tem por base a conjuntura económica do país, a monitorização da atividade desenvolvida pela inspeção no triénio de 2012-2014, o tecido económico-empresarial existente e os recursos humanos que se preveem afetos à ITA.

A meta do indicador “Correções inspetivas tributárias e aduaneiras”, para 2015, é fixada no intervalo [1.200;1.500]), em milhões de euros.

Saliente-se que, do montante total das correções definido no Plano Nacional de Atividades da Inspeção Tributária e Aduaneira (PNAITA) para 2015 aproximadamente 99,26% correspondem à atividade da área tributária, sendo que, os restantes 0,74% resultam do montante proposto para cobrança relativo à área aduaneira.

Pese embora a meta fixada para 2015 se mantenha inalterada face ao ano de 2014, a reformulação da fórmula de cálculo do valor das correções inspetivas e a grave contração da economia verificada nos anos de 2012 e 2013, exercícios sobre os quais incidirá a atividade da inspeção tributária e aduaneira, tornam a meta bastante ambiciosa.

O sucesso da estratégia delineada depende do total envolvimento da organização e implica: formulação, comunicação, execução, monitorização e revisão da estratégia. Assim, a ITA centrará a sua atuação num conjunto de premissas que inspiram a escolha das suas ações de controlo, focalizando a sua atenção nas questões que a seguir se apresentam:

- Disponibilizar aos serviços de inspeção uma monitorização contínua de resultados, criando um conjunto de indicadores que lhes permitam aferir da eficácia e eficiência das ações inspetivas e adotar atempadamente eventuais medidas corretivas;
- Dinamizar um contacto permanente com as áreas da Gestão e da Justiça;
- Desenvolver mecanismos internos de controlo dos tempos de trabalho no terreno ao nível do procedimento de inspeção;
- Desenvolver um modelo de prevenção do contencioso fiscal que passa designadamente pela divulgação das informações vinculativas, análise das decisões judiciais e implementação de mecanismos de controlo da qualidade dos procedimentos de inspeção;
- Dinamizar a utilização do potencial do novo analisador de ficheiros SAF-T, impondo-se a sua extração em todos os procedimentos inspetivos externos de âmbito geral e parcial;
- Incrementar as ações de controlo preventivo, designadamente as ações de controlo de bens em circulação, bem como as ações conjuntas com outras entidades inspetivas, nomeadamente em setores com reduzida estrutura formal e organizativa;

- Incrementar a cooperação administrativa com os Estados membros da União Europeia e reforçar a cooperação entre os serviços fiscais da zona transfronteiriça luso-espanhola;
- Promover a utilização de acordos sobre troca de informação em matéria fiscal, celebrados com países ou territórios colaborantes;
- Privilegiar a incidência das ações inspetivas nas pessoas coletivas, o que aliado a uma eficiente seleção permitirá atingir níveis de eficiência superiores;
- Otimizar a gestão da área de investigação criminal;
- Operacionalizar o controlo das atividades consideradas de risco identificadas no PNAITA 2015 e no Plano Estratégico de Combate à Fraude e Evasão Fiscais e Aduaneiras 2015/2017;
- Desenvolver programas de formação internos e externos que permitam o incremento de capacidades de atuação em áreas específicas de intervenção.

4.3.2 Facilitar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras

Objetivo 2. Facilitar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras					
Indicadores	2013	2014	2015		
	Realizado	Realizado	Meta	Valor Crítico	Peso
3. Declarações de IRS entregues por via eletrónica (%)	87,0	88,8	[85;88]	95	25%
4. Eficácia processual nas infrações fiscais (%)	84,6	83,2	[70;80]	90	25%
5. Eficácia do contencioso administrativo (%)	82,4	82,6	[70;80]	90	20%
6. Taxa de resolução de divergências (%)	-	-	[75;85]	100	30%

Indicador 3. Declarações de IRS entregues por via eletrónica

Este indicador, que mede o nível de adesão à Internet como meio de cumprimento da obrigação de entrega da declaração de rendimentos do IRS (declaração modelo 3), permite aferir da qualidade do serviço prestado por esta via e da confiança que os contribuintes na mesma depositam.

Trata-se de um indicador com um universo potencial de cerca de 5,5 milhões de agregados familiares, pelo que os respetivos resultados constituem um barómetro da eficácia da estratégia prosseguida pela

organização de fomentar e privilegiar a utilização de serviços eletrónicos, facilitando e apoiando o cumprimento voluntário das obrigações fiscais e melhorando o respetivo controlo.

O desempenho de Portugal nesta área situa-se entre os melhores dos países da União Europeia, sendo que este indicador tem vindo a apresentar, já há vários anos, resultados de referência, de que são exemplo as percentagens de entregas por Internet registadas em 2013 e 2014 que ascenderam a 87,0% e a 88,8%, respetivamente.

Para esta evolução contribuíram medidas como:

- A adoção de uma política de comunicação, em que se privilegia o envio de *e-mails*, informando os contribuintes do serviço disponibilizado por Internet e das vantagens associadas à entrega da declaração por esta via;
- O pré-preenchimento das declarações entregues por Internet, com sucessivo alargamento dos campos pré-preenchidos;
- A disponibilização de um conjunto alargado de ajudas ao preenchimento das declarações;
- A disponibilização de um simulador de cálculo do IRS.

A meta deste indicador, para o ano de 2015, foi mantida no intervalo [85;88], em %, com o valor crítico de 95%, considerando que não foi ampliado o universo dos obrigados ao cumprimento pela via internet e dado o já elevado grau de cumprimento atingido. Destacam-se como principais atividades associadas ao seu alcance:

- Comunicação, por e-mail, aos sujeitos passivos de IRS com esta funcionalidade ativa no Portal das Finanças, reforçando as vantagens da entrega da declaração de rendimentos modelo 3 do IRS por Internet;
- Comunicação, preferencialmente e sempre que possível por e-mail, aos sujeitos passivos que passaram a estar obrigados à entrega da declaração por esta via, nos casos em que tal circunstância não se verificava no ano anterior;
- Implementação de sugestões de melhoria apresentadas pelos sujeitos passivos no âmbito dos inquéritos de satisfação dos utilizadores do canal Internet;
- Manutenção das ações de informação e sensibilização efetuadas pelos colaboradores, realçando as vantagens inerentes à utilização preferencial do envio das declarações por via eletrónica, designadamente em termos de redução dos custos associados à recolha das declarações, da

responsabilidade na correção de erros de preenchimento e de diminuição de afluxo de contribuintes aos serviços.

Indicador 4. Eficácia processual nas infrações fiscais

A eficácia no sancionamento das infrações fiscais, para além de promover a justiça fiscal entre os contribuintes, é essencial para incutir nos mesmos o cumprimento voluntário das obrigações fiscais devido ao papel dissuasor de eventuais práticas irregulares. Igualmente edifica uma das principais estratégias da AT, a minimização do *taxgap*, induzindo ao cumprimento voluntário dos contribuintes e consequentemente da receita e promovendo o funcionamento harmonioso do sistema fiscal.

Para alcançar este desiderato é especialmente relevante a AT continuar a aumentar a sua capacidade em detetar e identificar as práticas irregulares, com recurso ao cruzamento de dados informáticos direcionado ao controlo de faltosos, essencial na deteção de subdeclaração de rendimentos/imposto e no controlo das deduções/benefícios fiscais dos contribuintes. Esta estratégia de atuação a seguir é especialmente relevante para continuar a melhorar os níveis de cumprimento voluntário dos contribuintes.

O suporte informático que assegura a eficácia do sistema é constituído pelo SCO-Sistema de Gestão das Contraordenações e SINQUER-Sistema dos Inquéritos Criminais. Estes sistemas recebem a montante informação sobre os contribuintes incumpridores, e procedem à instauração automática dos respetivos processos, bem como às notificações aos contribuintes e comunicações ao Ministério Público no caso dos inquéritos criminais. Remanesce para os serviços apenas a inserção de autos de notícia cujas infrações ainda não são detetadas automaticamente pelos sistemas informáticos, ou os levantados pela inspeção tributária, bem como tarefas de maior valor acrescentado, tais como a análise da defesa dos contribuintes nos processos de contraordenação, os atos de investigação dos inquéritos criminais e o averbamento das suspensões legais, normalmente relacionadas com a discussão da situação tributária.

É neste contexto que surge o indicador “Eficácia processual nas infrações fiscais”, composto por processos tramitados no Sistema de Contraordenações (SCO) e no Sistema dos Inquéritos Criminais (SINQUER), com uma ponderação no resultado final do indicador de, respetivamente, 80% e 20%.

Em 2012, 2013, 2014 este indicador apresentou resultados de 81,4%, 84,6% e 83,2%, respetivamente. Nos últimos anos, o indicador não registou variações significativas, no entanto o volume de processos tem vindo a aumentar de forma significativa, sobretudo nas contraordenações, tendo no último ano

sido instaurados aproximadamente 7 milhões e meio de processos, o que significa que para atingir o resultado obtido, o esforço da AT tem sido substancialmente superior.

Para 2015, a meta fixada para este indicador está compreendida no intervalo [70;80], em %, considerando-se como valor crítico os 90%. Apesar de em termos quantitativos não se exigir melhoria do nível do indicador face a 2014, verificando-se até uma descida do limite inferior do intervalo, a meta fixada obriga a idênticos níveis de eficiência na resolução de processos desta natureza, dado que se prevê que a evolução deste indicador em 2015 irá ter algumas condicionantes de relevo. Nomeadamente, é de prever um cenário de forte instauração, motivado pelo procedimento de aplicação de coimas por falta de pagamento de taxas de portagem e de taxas moderadoras da saúde, bem como pelo incremento no controlo de faltosos designadamente respeitante às novas infrações relacionadas com o e-fatura e o e-inventário. Ainda, é previsível a redução do número de efetivos nos serviços de finanças, nomeadamente por aposentação e integração em novas funções na AT (estágio para inspetor tributário), com o inerente reflexo na tramitação dos processos.

Para que a AT alcance o objetivo proposto para este indicador em 2015, irão ser desenvolvidas as seguintes atividades:

- Extração da informação de gestão necessária para apuramento dos indicadores, monitorização dos resultados, e deteção de desvios que são objeto da elaboração de instruções de caráter operacional ou doutrinário;
- Automatização da instauração no sistema de contraordenações de infrações relativamente a regularizações efetuadas pelos contribuintes no âmbito de procedimentos inspetivos, a incumprimento de obrigações fiscais detetado pelo controlo automático de faltosos e a entidades externas;
- Melhoria das funcionalidades existentes e a implementação de novos módulos nas aplicações informáticas de suporte SCO e SINQUER.

Com a concretização destas atividades, configuram-se, entre outros, os seguintes impactos:

- Melhoria das aplicações informáticas de suporte;
- Redução do nível incumprimento das obrigações tributárias dos contribuintes;
- Aumento da equidade entre os contribuintes;
- Recuperação da receita fiscal e aduaneira.

Indicador 5. Eficácia do contencioso administrativo

No momento em que a AT é especialmente exigente no cumprimento das obrigações fiscais dos contribuintes, pretende-se consolidar a sua capacidade de, em caso de litígio com o contribuinte, decidir, de forma célere, as reclamações e recursos hierárquicos apresentados pelos contribuintes, evitando, dessa forma, pendências potencialmente geradoras de encargos para o Estado, através do pagamento de juros indemnizatórios e indemnizações por garantia prestada para suspensão do processo de execução fiscal.

A AT, tendo em vista proceder ao controlo dos processos relativos ao contencioso administrativo, de primeiro e segundo grau, desmaterializou estes processos no Sistema do Contencioso Administrativo (SICAT).

Este é o enquadramento em que surge o indicador “Eficácia do contencioso administrativo”, composto por processos de revisão administrativa de primeiro grau (nomeadamente, reclamações gratuitas, restituições e retificações de IMT), e por processos de recursos hierárquicos. O resultado final do indicador é ponderado em função da competência de decisão; 50%, 30% e 20%, respetivamente para serviços de finanças, direções de finanças e serviços centrais.

Em 2013 e 2014 este indicador apresentou resultados muito idênticos, respetivamente, 82,4% e 82,6%. Porém, em 2014, registou-se um aumento de 3,1% na instauração face ao ano anterior (mais 1.359 processos), o que significa que para idêntico nível de eficácia o esforço para atingir o resultado foi superior.

Para 2015, a meta fixada para este indicador está compreendida no intervalo [70;80], em %, considerando-se como valor crítico os 90%. Apesar de em termos quantitativos não se exigir melhoria do nível do indicador face a 2014, verificando-se até uma descida do limite inferior do intervalo, a meta fixada obriga a idênticos níveis de eficiência na resolução de processos desta natureza, dada a previsão para 2015 de acontecimentos que irão afetar negativamente a evolução deste indicador. Concretamente, é de prever um cenário de acentuada instauração, motivada pelo aumento do contencioso gerado em resultado da aplicação sucessiva de regimes legais diferentes e do número crescente de atos coercivos, da inspeção e da liquidação. Também neste caso, a previsível redução do número de efetivos nos serviços de finanças, nomeadamente por aposentação e integração em novas funções na AT (estágio para inspetor tributário), terá os inerentes reflexos na tramitação dos processos.

Para que a AT alcance o objetivo proposto para este indicador em 2015, irão ser desenvolvidas as seguintes atividades:

- Extração da informação de gestão necessária para apuramento dos indicadores, monitorização dos resultados, e deteção de desvios que são objeto da elaboração de instruções de caráter operacional ou doutrinário;
- Melhoria das funcionalidades existentes no SICAT;
- Controlo da qualidade de informação existente na base de dados, através da adequação da tramitação informática à física e inserção na aplicação da norma do respetivo código objeto de litígio com o contribuinte;
- Identificação dos processos administrativos que apresentam trânsito administrativo, para controlo da concretização das respetivas decisões e/ou prosseguimento das execuções fiscais associadas ao contencioso;
- Dotação dos sistemas de informação do contencioso administrativo, de informação constante dos sistemas liquidadores ou de cobrança, relativa à data da liquidação efetuada em execução das decisões administrativas, para controlo da concretização de efeitos das decisões administrativas de procedência;
- Controlo dos encargos financeiros através do contencioso relativo a pagamento de juros indemnizatórios e de mora, bem como dos encargos com a prestação indevida de garantias de encargos, tendo como suporte a aplicação SIGEF – Sistema de Gestão dos encargos financeiros do contencioso;
- Análise das causas que motivaram a interposição de meios impugnatórios pelos contribuintes, com recurso à aplicação SIAAP – Sistema de Avaliação dos Atos Processuais, concebida como repositório integrado de informação sobre o contencioso.

Com a concretização destas atividades, configuram-se, entre outros, os seguintes impactos:

- Maior uniformização de procedimentos;
- Melhoria das aplicações informáticas de suporte;
- Recuperação da receita fiscal e aduaneira;
- Diminuição dos encargos financeiros suportados pela AT;
- Diminuição do nível de conflitualidade com os contribuintes.

Indicador 6. Taxa de resolução de divergências

Este indicador, que é introduzido pela primeira vez no QUAR da AT, permite aferir da capacidade de deteção de situações potencialmente irregulares, bem como a capacidade dos Serviços em resolver essas mesmas situações através das adequadas medidas que em cada caso se evidenciem necessárias.

Concretamente, o indicador mede o nível de resolução de situações de divergências entre os dados conhecidos pela AT e os declarados pelos sujeitos passivos no que respeita às declarações de rendimentos de IRS modelo 3, à declaração mensal de remunerações e ao e-fatura, sendo que para 2015, a meta fixada está compreendida no intervalo [75;85], em %, considerando-se como valor crítico os 100%.

Declaração de rendimentos de IRS modelo 3

Ao nível das divergências da declaração Modelo 3 do IRS, as mesmas têm por objeto um universo muito alargado de contribuintes, cerca de 5,5 milhões de agregados familiares, pelo que o resultado deste indicador é também um bom barómetro para a aferição da eficácia e estratégia delineadas para a deteção de erros e omissões declarativas bem como para a aferição da eficácia do desempenho dos Serviços na resolução dessas mesmas divergências. Como principais medidas a desenvolver em 2015, destacam-se:

- Privilegiar a comunicação, via e-mail, com os sujeitos passivos e a possibilidade de junção de documentos, através da funcionalidade de “Gestão de Divergências” ativa no Portal das Finanças, minimizando as situações de necessidade de deslocação aos serviços de finanças para o esclarecimento/correção das divergências;
- Apuramento rigoroso dos critérios de identificação de divergência, de forma a potenciar a respetiva eficácia e a minorar os casos de “falsas” divergências;
- Transmissão de indicações e instruções aos sujeitos passivos e aos Serviços, permitindo-lhes assim o pleno conhecimento das adequadas vias para a resolução/regularização das divergências.

Declaração mensal de remunerações

No âmbito da Declaração Mensal de Remunerações (DMR), serão aperfeiçoadas as divergências implementadas em 2014 e criado um novo conjunto de divergências, visando a deteção atempada de desvios potencialmente indiciadores de práticas de evasão em matéria de retenções na fonte sobre os rendimentos do trabalho dependente.

Com estas divergências pretende-se, assim, controlar, quase em tempo real (a DMR é entregue mensalmente, até ao dia 10 de mês seguinte àquele a que respeitam as retenções na fonte), a receita proveniente das retenções de imposto relativas ao trabalho dependente, detetando atempadamente potenciais situações de incumprimento e promovendo a respetiva regularização.

Relativamente ao indicador respeitante a este tipo de divergências, os objetivos e as medidas ao mesmo associadas são idênticos aos já referidos a respeito das divergências da declaração Modelo 3 do IRS.

e-fatura

Com base nos factos tributários comunicados através do sistema e-fatura desenvolveram-se um conjunto de procedimentos, integrados nas quarenta medidas prioritárias do Plano Estratégico de Combate à Fraude e Evasão Fiscais e Aduaneiras, que permitem monitorizar e identificar as desconformidades e incoerências resultantes do controlo da obrigação da emissão e comunicação das faturas, obrigações em sede de IVA, obrigações em sede de IRS e IRC e obrigações de entrega de retenções na fonte.

Pretende-se desenvolver uma estratégia que assegure que os valores declarados pelos contribuintes nas suas declarações de IVA e IR, reflitam integralmente a informação recebida através do sistema e-fatura, utilizando tanto os dados comunicados pelas empresas emitentes, como pelos adquirentes e consumidores, garantindo-se o cumprimento universal e sistemático da obrigação de comunicação.

Informaticamente é efetuado o tratamento e o inter-relacionamento automático de diversas bases de dados nos domínios identificados e disponibilizada às empresas a informação das desconformidades detetadas (divergências) convidando-se estas a proceder à sua regularização ou, então, à explicitação da sua racionalidade.

O indicador relativo a este tipo de divergências tem como objetivo a resolução das divergências detetadas quer possibilitando a sua regularização por parte do contribuinte, promovendo o cumprimento voluntário das obrigações fiscais e aduaneiras, quer instaurando as medidas que garantam a eficácia plena do sistema, mesmo nos casos de persistência do incumprimento. Atribui-se prioridade à regularização voluntária, reservando-se a intervenção da AT, nas suas funções de autoridade, para casos de persistência do incumprimento.

4.3.3 Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas

Objetivo 3. Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas					
Indicadores	2013	2014	2015		
	Realizado		Meta	Valor Crítico	Peso
7. Informações vinculativas (prazo médio de resposta, em dias)	77,8	88,2	[70;95]	60	35%
8. Reembolsos de IVA a 30 dias -Código 51 (prazo médio de pagamento, em dias)	29,5	22,0	[25;30]	15	35%
9. Desalfandegamento na importação (tempo médio, em horas)	-	09:40	[14;18]	6	30%

Indicador 7. Informações vinculativas

Considerando a relevância que as decisões da AT, em sede de informações vinculativas, têm para muitos dos contribuintes, sendo que a obtenção de resposta em tempo útil aumenta a certeza e segurança jurídicas no relacionamento com os contribuintes, o indicador “Informações vinculativas”, ao medir a capacidade de resposta da AT às solicitações dos contribuintes, constitui um referencial essencial para a melhoria do serviço que é prestado.

As metas, que desde 2012 têm vindo a ser definidas, para o prazo de resposta a pedidos de informação vinculativa, têm-se situado bastante abaixo dos prazos legalmente estabelecidos no artigo 68.º da LGT e que são de 90 e 150 dias, respetivamente, para os pedidos de informação vinculativa de carácter urgente ou normal. Os resultados deste indicador em 2013 e 2014 foram de 77,8 e 88,2 dias, respetivamente.

Para 2015, mantem-se um elevado nível de exigência na meta fixada para este indicador, compreendida no intervalo [70;95], em dias, sendo o respetivo valor crítico igual a 60 dias. Para alcançar a meta proposta para este indicador, destacam-se como principais atividades a desenvolver:

- Divulgar estruturada, sistemática e atempadamente os entendimentos proferidos pela AT, em sede de informação vinculativa, na página da Internet da AT, contribuindo, assim, para a redução do número de solicitações e promovendo, conseqüentemente, maior capacidade de resposta, face a um número de recursos humanos cada vez mais restrito;
- Racionalizar e acelerar as respostas a pedidos de informação vinculativa, fixando as mesmas como prioridade das unidades orgânicas responsáveis;

- Identificar e propor oportunidades de simplificação e clarificação legislativa, facilitando a interpretação das normas tributárias;
- Definir mecanismos de reporte de informação de gestão que assegurem maior e melhor acompanhamento dos pedidos de informação vinculativa, designadamente em matéria de prazos de resposta.

Com a concretização destas atividades, configuram-se os seguintes impactos:

- Melhoria da relação entre contribuintes e operadores económicos e a AT;
- Reforço da imagem da AT, com respostas dadas em tempo útil;
- Redução da conflitualidade com os contribuintes.

Indicador 8. Reembolsos de IVA a 30 dias - Código 51

Este indicador encontra-se associado ao previsto no artigo 9.º do Despacho Normativo n.º 18-A/2010, de 1 de julho que abrange, os reembolsos de IVA solicitados por sujeitos passivos que efetuem operações isentas ou não sujeitas que conferem direito à dedução ou relativamente às quais a obrigação de liquidação do imposto seja da responsabilidade do adquirente (*reverse charge*) e que representem, pelo menos, 75% do valor das transmissões de bens e prestações de serviços.

Considera-se um indicador de grande relevância na atividade da AT, na medida que, reflete o número médio de dias de pagamento dos reembolsos de IVA a 30 dias, pelo que qualquer antecipação a este prazo se traduz num benefício financeiro para as empresas abrangidas, com impacto positivo na atividade económica do país.

Poder-se-á afirmar que este benefício se direciona, essencialmente, às empresas exportadoras e que segue a mesma linha das demais políticas nacionais definidas com vista a estimular as vendas para o mercado externo.

Como se pode constatar no quadro abaixo, nos últimos quatro anos o prazo médio de pagamento dos reembolsos de IVA ficou sempre aquém dos 30 dias, sendo de realçar que em 2014 foi de 22 dias, o que evidencia uma antecipação média do pagamento dos reembolsos em 8 dias. Importa referir que o mesmo resulta, quer dos ganhos de eficiência dos serviços, quer do esforço financeiro do Estado.

Indicador	2011	2012	2013	2014
Reembolsos do IVA a 30 dias – Código 51 (prazo médio de pagamento em dias)	21,1	26,0	29,5	22,0

Para o ano de 2015, a meta, do prazo de pagamento dos reembolsos do IVA a 30 dias- Código 51, mantém-se idêntica à definida para 2014, situando-se no intervalo entre [25;30], em dias, sendo o respetivo valor crítico igual a 15 dias.

A fim de se atingir essa meta irão ser desenvolvidas as seguintes atividades:

- Reformular os processos de reembolsos de IVA face às alterações introduzidas no Despacho Normativo n.º 18-A/2010, de 1 de julho, pelo Despacho Normativo n.º 17/2014, de 26 de dezembro e Declaração de retificação n.º 144/2015;
- Acompanhar e implementar ao nível dos sistemas de informação as novas regras, tendo em vista minimizar os riscos de pagamento indevido de reembolsos;
- Controlar as situações de risco quanto ao direito ao reembolso de IVA;
- Monitorizar os resultados, tendo em vista a implementação de melhorias e ajustamentos, que se mostrem necessários para atingir a meta proposta.

Indicador 9. Desalfandegamento na importação

A necessidade reforçada de assegurar a proteção e a segurança nas fronteiras externas da União Europeia, transformaram o papel das autoridades aduaneiras, conferindo-lhes um papel preponderante no circuito de abastecimento e, no que respeita ao controlo e à gestão do comércio internacional, tornando-as num catalisador da competitividade dos países e das empresas. A celeridade no desalfandegamento das mercadorias é uma preocupação permanente da administração aduaneira, a qual, contudo, não pode ser dissociada da necessidade de esta ter de manter níveis de controlo adequados à prevenção da fraude fiscal e aduaneira, bem como de proteção e segurança da sociedade em geral.

É neste contexto que se enquadra o indicador “desalfandegamento na importação (tempo médio, em horas)” que materializa a estratégia, a ser prosseguida pela área de gestão aduaneira, de simplificar e

acelerar o processo de desalfandegamento das mercadorias através da desmaterialização da declaração aduaneira e da realização de controlos mais eficientes.

Importa referir que este indicador foi introduzido em 2014 em substituição do que se referia à percentagem das declarações de importação, sujeitas a controlo documental, desalfandegadas nas primeiras 24 horas, que constou do QUAR da AT em 2012 e 2013, em virtude da utilização generalizada do novo STADA-Importação que passou a ser obrigatória a partir de fevereiro de 2014, nas valências já tratadas por este novo sistema.

O seu apuramento efetua-se pela ponderação, do somatório do número de horas decorridos entre a aceitação e a autorização de saída, pelo total das declarações, sendo excluídas do seu apuramento:

- as declarações aceites no âmbito do procedimento simplificado com apresentação de complementar no prazo de 24 horas;
- as declarações cujo código de modo de pagamento seja igual a A (pagamento a pronto), em que o operador dispõe do prazo de 10 dias para o fazer;
- e os fins de semana.

Na ausência de informação de histórico relativa às declarações desmaterializadas aceites no âmbito do novo sistema STADA-Importação, bem como das repercussões, em termos do indicador, do facto de termos dois sistemas em funcionamento paralelo, a fixação da meta a alcançar em 2014 foi definida no intervalo [20;24], em horas, com o respetivo valor crítico a ser fixado nas 6 horas. Os resultados apurados ao longo de 2014 levaram a uma reformulação da meta para 2015, reformulação condicionada, no entanto, pela circunstância de não haver um histórico relativo a este indicador. Concretamente, para 2015, a meta relativa ao tempo médio de desalfandegamento na importação está compreendida no intervalo [14;18], em horas, mantendo-se o valor crítico nas 6 horas.

O bom desempenho deste indicador permitirá alcançar os seguintes benefícios:

- Melhoria da qualidade dos serviços prestados aos operadores económicos, com reflexos ao nível da sua satisfação e da imagem da AT;
- Redução de custos de contexto e de contactos não automatizados (desmaterialização documental e de comunicações).

4.3.4 Potenciar os canais de comunicação e de apoio ao contribuinte e otimizar os recursos

Objetivo 4. Potenciar os canais de comunicação e de apoio ao contribuinte e otimizar os recursos					
Indicadores	2013	2014	2015		
	Realizado		Meta	Valor Crítico	Peso
10. Disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação (%)	96,7	96,6	[95;98]	98	25%
11. Índice de segurança da informação (%)	77,6	77,6	[77;80]	95	25%
12. Eficiência no atendimento telefónico – <i>Call Center</i> (%)	72,1	87,8	[75;85]	95	25%
13. Efetivos e estagiários que frequentaram, pelo menos, uma ação de formação (%)	74,7	78,5	[55;70]	90	25%

Indicador 10. Disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação

A natureza da atividade prestada pela AT e o seu elevado impacto no tecido económico e social, isto é, na globalidade dos cidadãos e empresas, leva à necessidade de garantir a continuidade do serviço prestado por este organismo através da utilização das tecnologias de informação, razão pela qual é de primordial importância a aferição do grau de disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação.

Neste último triénio de 2012, 2013 e 2014, o indicador “Grau de disponibilidade da infraestrutura e sistemas de informação” tem demonstrado alguma estabilidade nos resultados ao apresentar respetivamente uma evolução anual, de 96,8%, 96,7% e 96,6%, denotando, no entanto, um ligeiro decréscimo. Para 2015, a meta fixada para este indicador está compreendida no intervalo [95;98], em %, considerando-se como valor crítico os 98%, o que está em consonância com padrões internacionais como o APDEX - *Application Performance Index* - e em conformidade com as exigências de um organismo como a AT.

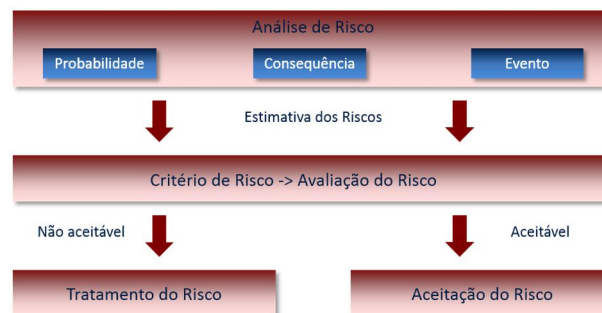
A monitorização contínua deste indicador será assegurada pela Área de Gestão de Operações e Comunicações, sendo utilizada para o efeito a Plataforma de *dashboard* executivo para gestão da disponibilidade. Serão elaborados periodicamente relatórios de monitorização e controlo de modo a que as várias Áreas de Sistemas de Informação mantenham o alinhamento com vista a alcançar a meta definida.

Para que seja alcançada a meta deste indicador fixada para 2015 foram definidos uma série de objetivos aos quais se encontram associadas diversas atividades, nomeadamente:

- Manter a operacionalidade e a disponibilidade das plataformas de sistemas e das Bases de Dados adequadas às necessidades da AT;
- Assegurar a melhoria e a expansão das plataformas de Sistemas e das Bases de Dados, que inclui as atividades de evolução tecnológica bem como de *upgrade* e de expansão das plataformas de suporte aos Sistemas e Bases de Dados;
- Assegurar no processo de manutenção aplicacional a incorporação de medidas corretivas que visam melhorar o seu desempenho;
- Melhorar o processo de gestão de alterações contribuindo para um melhor controlo e planeamento das passagens a produção de novas versões ou aplicações;
- Dar continuidade ao processo de renovação do ambiente de trabalho dos serviços locais promovendo a atualização do parque informático, que abrange as atividades relativas à renovação da infraestrutura local e licenciamento de *software*, planeamento da sua extensão a novos locais/postos (*roll-out*), suporte aos respetivos utilizadores e instalação remota dos equipamentos e do *software*;
- Implementar um novo conceito do ambiente do posto de trabalho centralizado no *Datacenter*, com recurso à virtualização de sessões, por forma a promover uma redução do custo de propriedade do posto de trabalho e aumentar as capacidades de mobilidade, disponibilidade, desempenho e independência de dispositivo e da localização;
- Implementar um sistema de videoconferência tendo em vista dotar a AT de novos meios de comunicação de formação, colaboração à distância, teletrabalho, difusão de vídeos e eventos assistidos remotamente. O sistema de videoconferência permitirá melhorar o inter-relacionamento dos colaboradores, que se encontram dispersos geograficamente, e reduzir os custos inerentes;
- Aumentar a capacidade da infraestrutura de comunicações no *Datacenter*, por forma a acomodar a evolução verificada nas plataformas dos sistemas centrais e a interligação com entidades externas;
- Desenvolver as ações que constam do Plano de Continuidade, necessárias à implementação de um centro alternativo de *Disaster Recovery*, o que abrange atividades a nível da infraestrutura de suporte.

Indicador 11. Índice de segurança da informação

O índice de segurança na informação da AT é calculado com base nos riscos identificados e evitados. Este cálculo é efetuado através de análises de risco, em conformidade com as diretrizes descritas nas normas ISO/IEC 27002 (código de prática para a gestão da segurança da informação), ISO/IEC 27001 (sistema de gestão da segurança da informação), ISO/TR 13335 (*information technology – security techniques*) e ISO Guide 73 (*riskmanagement – vocabulary – guidelines for use in standards*) e suportado por uma ferramenta informática que verifica a existência de controlos aplicáveis em cada ambiente tecnológico, a partir de base de conhecimento constantemente atualizada.



A análise de riscos de segurança é uma parte do processo de gestão de risco através do qual se pretende alcançar os seguintes resultados:

- Ligação entre os riscos de segurança identificados e os objetivos da AT, abrangendo as condicionantes internas e externas;
- Determinação do nível de exposição a ameaças e avaliação dos riscos;
- Melhoria da eficácia no controlo dos riscos;
- Minimização das possibilidades de perdas de informação e maximização da proteção de dados contra os vários tipos de ameaças;
- Identificação dos responsáveis pela gestão do risco, associando as suas responsabilidades neste domínio aos objetivos de desempenho;
- Integração da gestão do risco nos processos de trabalho da AT e no Plano de Continuidade da Atividade.

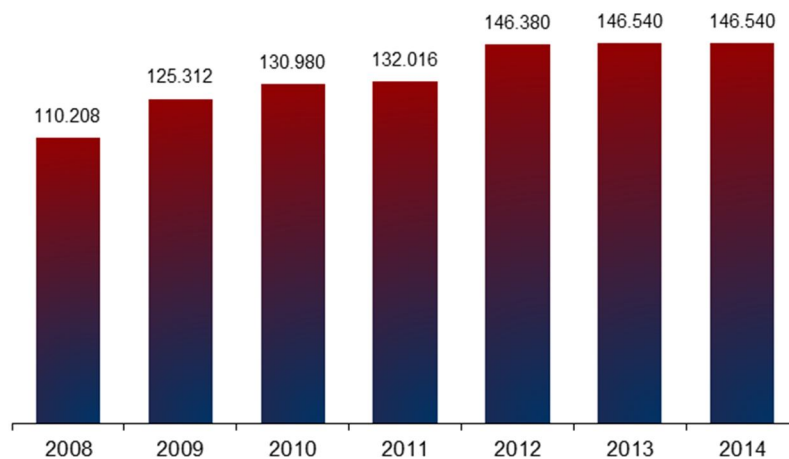
No decurso da análise de risco são avaliados os componentes tecnológicos que suportam o sistema de declarações eletrónicas, as aplicações de utilização interna, as comunicações, a proteção da ligação com o exterior, o sistema de correio eletrónico e os sistemas de gestão de base de dados.

A formalização do processo de gestão dos riscos de segurança foi iniciada em 2008, sendo que, como se conclui dos dados apresentados no quadro seguinte, após um período de incremento significativo, o índice de segurança na informação atingiu um nível que se pode considerar elevado e que se tem mantido praticamente estável nos últimos quatro anos.

Indicador	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Índice de segurança da informação (%)	46,5	69,7	75,6	77,6	77,5	77,6	77,6

Concomitantemente, desde 2008 que se tem assistido a uma trajetória ascendente dos riscos de segurança evitados, conforme pode ser constatado no gráfico seguinte.

Riscos de segurança evitados



Esta evolução está relacionada com o aperfeiçoamento contínuo do processo de análise de risco, através da integração no respetivo âmbito de novos componentes tecnológicos e aplicacionais, e também com o surgimento constante de vulnerabilidades para as quais é necessário implantar novos controlos, na maior parte dos casos mediante a alteração das configurações dos equipamentos.

Durante o ano de 2014 foram efetuadas profundas alterações ao nível da infraestrutura tecnológica, tanto do sistema central como do parque distribuído, com a consequente substituição de ativos, o que requer alteração do âmbito de análise e determinou a estabilização da mitigação dos riscos do equipamento que estava prestes a ser substituído. De realçar que são poucas as organizações em Portugal, no setor público ou privado, com um processo de gestão de riscos de segurança regularmente medido e associado aos principais objetivos operacionais, como é o caso da AT.

Para 2015, a meta do indicador “Índice de segurança da informação” está compreendida no intervalo [77;80], em %, considerando-se como valor crítico os 95%. Para que seja alcançada esta meta foram definidos uma série de objetivos aos quais se encontram associadas diversas atividades, nomeadamente:

- Assegurar a análise de riscos e elaboração de políticas no âmbito da proteção da informação, que inclui as atividades que visam a análise dos riscos de segurança, e no geral o cumprimento das políticas em vigor neste âmbito;
- Controlar os acessos aos recursos de informação, que abrange as atividades de controlo do acesso dos utilizadores aos vários sistemas, bem como assegurar os procedimentos de certificação de autenticação;
- Controlar as ameaças aos recursos de informação, que abrange, nomeadamente, as atividades de controlo do tráfego Internet, de proteção das redes e a deteção e bloqueamento de acessos indevidos ou fraudulentos;
- Assegurar a conformidade com as normas e standards de segurança, que visa a deteção de falhas de segurança das aplicações e tecnologia, monitorizar o cumprimento das regras de segurança, bem como apoiar as auditorias e órgãos judiciais na recolha de prova digital;
- Coordenar o processo de Gestão da Continuidade, que visa a definição e concretização do Plano de *Disaster Recovery* e do Plano de Continuidade da AT;
- Coordenar a organização e funcionamento do Centro de Processamento de Dados, tendo em vista a organização do espaço, renovação da infraestrutura física de segurança e melhoria das condições ambientais.

Indicador 12. Eficiência no atendimento telefónico - *Call Center*

Conforme refere a Lei n.º 82-A/2014 de 31 de dezembro (Grandes Opções do Plano para 2015) a AT adaptou-se a um novo paradigma de relacionamento com os contribuintes e operadores económicos em que os canais remotos, designadamente a via eletrónica, ganharam um peso preponderante. Esses canais remotos de atendimento encontram-se essencialmente distribuídos por Internet (Portal das Finanças), sistema e-balcão (resposta por e-mail) e Centro de Atendimento Telefónico da AT (CAT).

O Plano Estratégico da AT estabelece a melhoria da qualidade no atendimento efetuado através dos diferentes canais (telefónico, online e presencial) para apoiar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras por parte de contribuintes e operadores económicos.

A importância do atendimento telefónico da AT está bem refletida na síntese dos resultados obtidos nos últimos quatro anos, conforme quadro seguinte.

	N.º de chamadas recebidas (a)	N.º de chamadas servidas (b)	Eficiência (%) [(b)/(a)*100]
2011	1.157.160	978.771	84,6%
2012	1.647.377	1.227.456	75,0%
2013	2.312.170	1.667.274	72,1%
2014	1.751.650	1.538.079	87,8%

No ano de 2014, o número de chamadas recebidas ultrapassou um milhão e setecentos e cinquenta mil. Verificou-se uma descida da procura de 24,2%, relativamente ao ano anterior, porque não se repetiram muitas das ocorrências excecionais de 2013 (liquidação de IUC de vários anos, divergências de IRS, e-fatura, etc.) mas, também, por força do aumento da eficiência dos trabalhadores do atendimento telefónico. No caso, quando aumenta a eficiência dos recursos, decresce quer o número de chamadas recebidas, porque não subsistindo a dúvida não é necessário repetir a chamada, quer o número de chamadas dissuadidas e/ou abandonadas, pois os contribuintes e operadores económicos esperam menos tempo para serem atendidos. Face a 2013, verificou-se uma descida no número de chamadas dissuadidas e abandonadas de, respetivamente, 78,3% e 59,7%. A taxa de eficiência no atendimento telefónico atingiu, em 2014, os 87,8%, cerca de 15,7 p.p. acima da registada no ano anterior.

Para 2015, a meta relativa à taxa de eficiência no atendimento telefónico, está compreendida no intervalo [75;85], em %, com um valor crítico de 95%. Este patamar pode vir a revelar-se, mesmo assim, muito exigente devido, nomeadamente;

- À saída de um elevado número de trabalhadores dos serviços de finanças por ingresso no estágio para inspetores tributários, o que poderá levar a uma maior procura ao nível do canal de atendimento telefónico, para além de poder condicionar o normal funcionamento de alguns CAT locais;
- Às questões que naturalmente serão suscitadas em resultado das reformas do IRS e IRC bem como as relativas às divergências apuradas no cruzamento de dados dos inventários e das faturas, situações que, certamente, irão contribuir também para o crescimento da procura de apoio telefónico.

Com vista a atingir a meta definida ao nível do relacionamento informativo entre os contribuintes e operadores económicos e a AT, através do CAT, e face aos condicionalismos acima referidos, para continuar a promover o aumento da eficiência no atendimento telefónico, procurar-se-á:

- Reforçar a estrutura de atendimento telefónico com mais trabalhadores e promover uma melhor alocação dos equipamentos disponíveis, nomeadamente os colocados nos polos locais, de modo a que sejam concentrados num número mais reduzido de polos (aglutinação de recursos – equipas maiores), devidamente supervisionados;
- Alinhar o horário dos polos locais e regionais com o do CAT Central;
- Divulgar eficazmente a autenticação segura para que o atendimento se realize com elevados padrões de qualidade e satisfação dos utilizadores. Tal serviço permitirá a obtenção de documentos/elementos anteriormente só disponíveis presencialmente num serviço de finanças o que contribuirá para a redução dos custos do contexto e das deslocações de contribuintes e operadores económicos aos serviços da AT;
- Promover a realização de operações de *outbound*, a solicitação de outras unidades orgânicas;
- Apoiar de forma permanente toda a estrutura de atendimento telefónico - atividade a ser concretizada pelos atendedores de segunda linha do CAT Central, através de resposta telefónica aos pedidos de apoio dos polos locais e regionais;
- Realizar ações de atualização técnica no local de trabalho com vista a promover a valorização profissional dos trabalhadores e garantir o nível de qualidade da resposta às solicitações dos contribuintes e operadores económicos;

- Promover, em estreita colaboração com a Direção de Serviços de Formação, o intercâmbio de formadores do CAT Central, tendo em vista realizar ações sobre matérias de natureza tributária e aduaneira pertinentes para o atendimento telefónico;
- Agilizar o intercâmbio entre as diversas unidades orgânicas da AT de modo a que os trabalhadores afetos ao atendimento telefónico tenham conhecimento, antecipadamente, de matérias, informações e procedimentos que, previsivelmente, relevam para contribuintes e operadores económicos;
- Introduzir melhorias no IVR (*interactive voice response*) para que a interação com os contribuintes e operadores económicos seja mais rápida e implementar uma solução mais flexível e dinâmica em termos de central telefónica interna/central telefónica externa (solução *global phone*) que permita agilizar o atendimento em períodos “críticos” e de “picos”.

Indicador 13. Efetivos e estagiários que frequentaram, pelo menos, uma ação de formação

A política de formação, que se operacionaliza através do Plano de Formação elaborado para a AT, é parte integrante do Plano de Desenvolvimento Estratégico da AT e assenta nos pressupostos de que a formação:

- É um instrumento de desenvolvimento de competências individuais e coletivas, necessárias à concretização dos objetivos estratégicos da AT;
- Permite consolidar, acompanhar e facilitar as mudanças organizacionais em curso;
- Envolve todos os funcionários e agentes da AT;
- Reforça as funções essenciais, apoia as alterações estruturais e funcionais e promove a coesão e harmonia dos serviços.

Na procura contínua de fomentar o desempenho e a eficácia da organização, a formação é um dos pilares da promoção de condições que permitem a capacitação dos recursos humanos para uma ação da AT em linha com os objetivos e políticas de gestão da Administração Pública.

Neste enquadramento e com os propósitos antes enunciados, a AT, pela via da formação, está focada na satisfação do seu público-alvo, pelo que, com o espírito criativo e participativo de todos os seus colaboradores, procurará todas as oportunidades de melhoria da qualidade dos serviços prestados e da utilização dos recursos disponíveis.

A monitorização do correspondente desempenho é efetuada através do indicador “Efetivos e estagiários que frequentaram, pelo menos, uma ação de formação” que, em termos de resultados, tem vindo a apresentar, nos últimos anos, uma evolução positiva, a qual se atribui à conjugação de sinergias no sentido de serem mantidos os níveis de qualidade, eficiência e eficácia que caracterizam os serviços prestados pela AT. Em 2012, 2013 e 2014 cerca de, respetivamente, 62,5%, 74,7% e 78,5% dos efetivos e estagiários da AT frequentaram, pelo menos, uma atividade de aprendizagem. Para 2015, a meta fixada para este indicador está compreendida no intervalo [55;70], em %, sendo o respetivo valor crítico igual a 90%.

As atividades/medidas a desenvolver com vista a atingir essa meta são, entre outras, as seguintes:

- Assegurar o desenvolvimento da formação inicial para cerca de 1000 Inspectores Tributários Estagiários;
- Desenvolver e disponibilizar novos cursos em e-learning que não tenha sido possível concretizar na modalidade presencial, mormente na área comportamental, para dirigentes chefias, coordenadores e outros colaboradores das várias unidades orgânicas da AT, de modo a garantir uma gestão consentânea com os padrões exigidos;
- Implementar cursos de sensibilização dos colaboradores da AT para matérias relacionadas com a ética profissional, deveres, segurança da informação e proteção de dados pessoais;
- Assegurar, para além de outros conteúdos de índole operacional, o desenvolvimento de vários cursos para a Inspeção Tributária/área Aduaneira no domínio do SNC, atendendo às alterações introduzidas neste âmbito pela nova Diretiva da Contabilidade (Diretiva 2013/34/EU), referente às demonstrações financeiras consolidadas e relatórios conexos de certas formas de empresas;
- Assegurar a concretização de formação interna em OE 2015, IRS mod. 3, IVA – novas regras de localização das prestações de serviços de telecomunicações, de radiodifusão e televisão e serviços prestados por via eletrónica, Fluxos Financeiros/IVA – aplicações informáticas, IVA – reembolsos; Património: IMI, IMT e Selo, STADA-Importação novas funcionalidades, entre outros;
- Reforçar a reformulação do processo de desenvolvimento dos cursos de formação à distância, nomeadamente no que respeita às ferramentas utilizadas, no sentido de reduzir significativamente os ciclos de desenvolvimento e flexibilizar os processos de atualização que decorrem das sistemáticas alterações legislativas;

- Assegurar o desenvolvimento de formação resultante quer do processo de levantamento de necessidades/inscrições no catálogo de formação 2015, quer dos pedidos das diversas unidades orgânicas e dirigentes, considerados imprescindíveis e estrategicamente prioritários;
- Concretizar ações de formação decorrentes da implementação de novos projetos e iniciativas da AT, da reforma do CIRS do CIRC, da revisão e/ou alteração de outros Diplomas;
- Participar nas ações comunitárias promovidas pelos programas Alfândegas 2020 e Fiscalis, reforçando as competências e o conhecimento das melhores práticas.

4.3.5 Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos e agentes económicos

Objetivo 5. Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos e agentes económicos					
Indicadores	2013	2014	2015		
	Realizado		Meta	Valor Crítico	Peso
14. Nível de satisfação dos contribuintes e dos agentes económicos - Canal Internet (%)	76,0	75,1	[72;78]	90	35%
15. Atendimento presencial (tempo médio de espera em minutos e segundos (mm:ss))	21:48	16:28	[21;24]	10	35%
16. Reclamações ao atendimento - RCM 189/96 (prazo médio de resposta, em dias)	11	11,2	[14;18]	10	30%

Indicador 14. Nível de satisfação dos contribuintes e dos agentes económicos - Canal Internet

À semelhança de anos anteriores e com o objetivo de analisar o grau de satisfação dos cidadãos quanto ao seu relacionamento com a AT através da *internet*, serão disponibilizados no Portal das Finanças um conjunto de inquéritos direcionados aos seus principais grupos de utilizadores. Estes questionários, efetuados no âmbito do Sistema de Inquéritos da Autoridade Tributária e Aduaneira (SIAT), são um contributo importante para a melhoria contínua dos serviços prestados, quer no canal *internet* quer nos restantes canais de interação, pois permitem recolher e avaliar:

- Padrões de utilização do canal *internet*, refletidos nos índices de utilização;
- Índices de satisfação no relacionamento com a Administração Fiscal através do canal *internet*;
- Necessidade de utilização dos restantes canais de comunicação [atendimento presencial, apoio telefónico (*Call Center*) e correio eletrónico];
- Funcionamento do Portal das Finanças, quando comparado com o de outros serviços públicos;

- Identificação de serviços pretendidos que não estão disponíveis.

A análise dos seus resultados possibilitará uma reflexão sobre os pontos fortes e fracos do serviço prestado e uma medição da sua eficácia e eficiência, apoiando o processo de tomada de decisão no sentido de, numa perspetiva de melhoria contínua, adequar o desenvolvimento dos serviços a disponibilizar pela AT às necessidades sentidas e expressadas pelos utilizadores.

Dos inquéritos referentes a 2014, resulta que das respostas rececionadas, responderam à questão sobre a qualidade do Portal das Finanças (canal *internet*) 40.560 utilizadores, sendo que 75,1% consideraram o serviço prestado através deste canal como “muito bom” ou “bom” com a seguinte desagregação:

- Qualidade do serviço “muito bom” (14,0%);
- Qualidade do serviço “bom” (61,1%).

Para 2015, dado o crescente grau de exigência observado junto dos utentes do Portal das Finanças, a meta fixada para este indicador (percentagem das respostas com avaliações de muito bom e bom face ao total de respostas) está compreendida no intervalo [72;78], em percentagem, sendo o respetivo valor crítico igual a 90%.

De forma a garantir a realização da meta fixada, a AT propõe-se continuar desenvolver um conjunto de iniciativas que resultaram já na entrada em produção da primeira fase do novo Portal das Finanças decorrente da necessidade de servir melhor os contribuintes, tanto no que respeita ao desempenho, disponibilidade e *performance* do sistema, como de proporcionar condições para o cumprimento das obrigações fiscais da forma mais simples e eficiente.

Indicador 15. Atendimento presencial

O Sistema Integrado de Gestão do Atendimento (SIGA), primordialmente orientado para a gestão das filas de espera nos serviços de finanças, constitui igualmente um valioso instrumento na análise da qualidade do atendimento, produzindo informação sobre o funcionamento dos serviços ao nível dos vários assuntos neles tratados, a qual permite comparar serviços e otimizar modelos de trabalho.

O SIGA, além de permitir disciplinar e organizar o atendimento ao público, fornece também um conjunto de indicadores de gestão como o tempo médio de espera, o tempo médio de atendimento por assunto e os assuntos mais procurados, entre outros.

Relativamente ao indicador “Atendimento presencial (tempo médio de espera, em minutos e segundos (mm:ss))”, os valores registados nos últimos anos são os apresentados no quadro seguinte.

Indicador	2010	2011	2012	2013	2014
Tempo médio de espera para atendimento presencial (mm:ss)	14:43	13:39	15:40	21:48	16:28

Em 2012 e 2013 verificou-se uma tendência de aumento do tempo médio de espera para atendimento presencial, sendo que em 2013 foram atingidos os 21 minutos e 48 segundos, resultado a que não foi alheio o aumento substancial verificado no número de atendimentos presenciais. Em 2014 registou-se uma inversão dessa tendência, tendo o tempo médio de espera para atendimento presencial descido para 16 minutos e 28 segundos. Simultaneamente, em 2014, registou-se uma descida no número de atendimentos presenciais, que no que respeita ao universo dos serviços comparáveis foi de 4,3% face a 2013.

Afigura-se que 2015 será um ano de maior dificuldade para os serviços no atendimento presencial, nomeadamente devido à significativa perda de recursos humanos nos serviços da AT, pelo que se deverá ter alguma prudência na definição da meta referente ao “Atendimento presencial”. Deste modo, para 2015, a meta deste indicador está compreendida no intervalo [21;24], em minutos, tomando-se como valor crítico os 10 minutos, valor considerado ótimo para o tempo médio de espera neste tipo de canal.

Indicador 16. Reclamações ao atendimento - RCM n.º 189/96

A AT continuará a acompanhar a evolução das reclamações ao atendimento efetuadas em suporte papel, nos termos da Resolução do Conselho de Ministros (RCM) n.º 189/96, de 28 de novembro (Livro Amarelo), assim como as que vierem a ser apresentadas por via eletrónica no Sistema Informático de Gestão de Reclamações, Elogios e Sugestões (SIREs), em desenvolvimento, pois apresentam uma visão do serviço prestado pelo organismo e conduzem a iniciativas de melhoria e otimização do atendimento, visando o aumento da satisfação dos contribuintes.

Conforme se evidencia no quadro seguinte, no período de 2010 a 2013 verificou-se uma tendência de aumento do número de reclamações recebidas, com crescimentos de 33,7%, 21,6% e 44,6%,

respetivamente em 2011, 2012 e 2013. Em 2014 registou-se uma inversão dessa tendência, tendo o número de reclamações recebidas descido 22,6% face a 2013.

Reclamações ao atendimento

Indicador	2010	2011	2012	2013	2014
(A) - Número de reclamações recebidas	1.342	1.794	2.181	3.153	2.440
(B) - Número de reclamações respondidas	1.311	1.752	2.145	3.198	2.426
Percentagem de reclamações respondidas (B)/(A)	97,7%	97,7%	98,3%	101,4%	99,4%
Tempo médio de resposta (dias)	20	16	14	11	11

Quanto ao prazo médio de resposta às reclamações ao atendimento, constata-se que este tem diminuído consistentemente de ano para ano, passando de 20 dias em 2010 para 11 dias em 2013 e 2014.

Em 2015, algumas ocorrências poderão, numa fase transitória, tornar-se condicionantes ao bom desempenho deste indicador, nomeadamente:

- A crescente perda de trabalhadores, principalmente por aposentação e mudança de carreira/categoria;
- A reforma do IRC e a reforma da tributação em IRS, que poderão desencadear o aumento da procura dos contribuintes e operadores económicos pelos serviços da AT.

A AT, considerando que é essencial a melhoria da relação que mantém com os contribuintes e operadores económicos, pretende continuar a dar resposta atempada a este tipo de reclamações e a retirar das mesmas ensinamentos e consequências.

Face ao exposto, mantêm-se como meta para este indicador, em 2015, os valores compreendidos no intervalo [14; 18], em dias, com um valor crítico de 10 dias.

4.4 Projetos em destaque

Nesta secção destacam-se alguns dos projetos planeados para 2015, designadamente:

- Renovação do Portal das Finanças
- Alfândegas 2020
- Apoio e promoção ao cumprimento voluntário (*compliance*)

4.4.1 Renovação do Portal das Finanças

O Portal das Finanças assume-se, atualmente, como o principal interface relacional entre a AT e os contribuintes, sendo, cada vez mais a face da organização.

Nos sistemas fiscais atuais, a facilidade de cumprimento das obrigações fiscais é um valor estratégico específico, que se materializa em economia de custos para as empresas e para os contribuintes, sendo, também, um fator fundamental de construção de uma relação colaborante entre os sujeitos passivos e a AT.

Assim sendo, e por se considerar que o canal Internet é a melhor plataforma de interação com os contribuintes e operadores económicos, foram eleitos como principais os seguintes fatores de benefício:

- Navegação;
- Usabilidade;
- Disponibilidade;
- Rapidez de utilização.

O desenvolvimento do novo Portal das Finanças assenta, assim, em três objetivos principais: i) o aumento da disponibilidade, ii) a renovação e uniformização da imagem e iii) a renovação da arquitetura infraestrutural.

A reformulação da infraestrutura tecnológica visa aumentar a capacidade de resposta do portal e aumentar a disponibilidade dos serviços, para a adequação ao nível de utilização nos períodos de maior demanda externa, assegurando uma maior independência e otimização tecnológica dos diferentes serviços.

Com a renovação da imagem pretende-se facilitar a utilização do Portal das Finanças pelos contribuintes, tornando-a mais intuitiva e com maior desempenho em termos de velocidade de resposta; reorganizar os conteúdos; uniformizar a imagem dos *sites* que lhe pertencem, bem como o acesso através de dispositivos móveis (*tablets* e *smartphones*).

Ao nível da reorganização e estruturação de conteúdos e serviços, dar-se-á prioridade a uma separação clara das áreas de conteúdos e de serviços e, dentro destes, uma separação por áreas, passando o contribuinte a ser encaminhado para três grandes áreas:

- Área de conteúdos, onde se disponibiliza informação institucional e legislação;
- Área de serviços tributários;
- Área de serviços aduaneiros.

Ainda, na página inicial será possível o acesso direto a determinados conteúdos/serviços, através de áreas de destaque, que se podem alterar ao longo do ano, e em função das prioridades de comunicação da AT, a cada momento. A pesquisa será a forma privilegiada de acesso aos conteúdos e serviços disponíveis. Após a autenticação, são disponibilizados os serviços mais adequados/utilizados por cada contribuinte, tendo em conta o seu perfil e a sua atuação junto da AT. A personalização e a possibilidade de pesquisa de outros serviços/conteúdos estão na base do racional proposto para esta nova organização.

4.4.2 Alfândegas 2020

O Programa Alfândegas 2020 constitui um importante instrumento de suporte à atividade aduaneira, visando apoiar o funcionamento e a modernização da União Aduaneira, reforçar o mercado interno através da cooperação entre os países participantes, as autoridades aduaneiras e os respetivos funcionários. Tem como objetivos específicos apoiar as autoridades aduaneiras na proteção dos interesses financeiros e económicos da União e dos Estados-Membros, incluindo a luta contra a fraude e a proteção dos direitos de propriedade intelectual, aumentar a proteção e a segurança, proteger os cidadãos e o meio ambiente, melhorar a capacidade administrativa das autoridades aduaneiras e reforçar a competitividade das empresas europeias.

Para a concretização destes objetivos tem sido delineada uma estratégia de informatização dos procedimentos aduaneiros, consagrada no próprio Código Aduaneiro da União (CAU), com uma abordagem harmonizada dos procedimentos e dos controlos aduaneiros, constituindo um fator de

facilitação do comércio associada a controlos mais exigentes e fiáveis suportados por modernas técnicas de gestão de risco, visando, igualmente, reduzir custos de contexto.

Neste quadro, a AT continuará a racionalização e desmaterialização de processos, o alargamento do âmbito de utilização dos sistemas decorrentes de outro tipo de visão estratégica e de soluções tecnológicas, consubstanciadas em vários documentos comunitários, dos quais se salientam o MASP (*Multi-Annual Strategic Plan*) que estabelece os objetivos a concretizar no âmbito das alfândegas eletrónicas até 2020 e alinhado com a implementação mandatária do CAU.

O cumprimento deste planeamento comunitário plurianual implica a alteração de sistemas existentes e a implementação de novos sistemas dos quais se destacam as Decisões Aduaneiras, o Sistema Automatizado da Exportação, o Desalfandegamento Centralizado na Importação, as Informações Pautais Vinculativas, o Sistema do Operador Registrado na Exportação, o Sistema de Trânsito, o CCN2, a Janela Única Aduaneira e a Gestão de Utilizadores e Assinatura Digital, este último com grande impacto na área de segurança.

4.4.3 Apoio e promoção ao cumprimento voluntário (*compliance*)

Na sua ação de apoio e promoção ao cumprimento voluntário das obrigações fiscais a aduaneiras será dada continuidade às iniciativas já em curso de forma a aproximar os contribuintes da AT e promover o cumprimento voluntário das obrigações fiscais e o desenvolvimento da cidadania e educação fiscais.

Nesse âmbito, foi criada a Unidade de Gestão da Relação com os Contribuintes - UGRC que, em conformidade com as Boas Práticas divulgadas pela OCDE, tem como objetivo o desenvolvimento do conceito de "*cooperative compliance*", no sentido de desenvolver uma sólida relação entre os contribuintes e a Administração Tributária de forma a melhorar o conhecimento e a confiança mútua.

Muitas das atividades a desenvolver integram-se no Plano Estratégico da Fraude 2015-2017, em que são definidas 40 medidas prioritárias que constituem um importante vetor, tanto na promoção do cumprimento voluntário como no combate à fraude e evasão fiscais.

No exercício desta nova função, a Administração Tributária relacionar-se-á com os contribuintes por sua própria iniciativa, fomentando, promovendo, divulgando e incentivando o cumprimento voluntário das suas obrigações tributárias.

Esta nova função caracteriza-se por dois fatores fundamentais:

- i) A antecipação da ação de iniciativa da Administração Tributária, para momentos tendencialmente contemporâneos ao da prática dos factos tributários;
- ii) Disponibilização de informação e conhecimento necessários para efetuar o seu tratamento, para que a atuação seja um fator de compreensão e de valor acrescentado para a promoção do cumprimento voluntário.

Trata-se de uma função eminentemente preventiva, pedagógica e de apoio ao contribuinte. Ao contrário das funções clássicas da Administração Tributária, que são funções impositivas e autoritárias, esta inovadora função de promoção do cumprimento voluntário é uma função que não faz uso dessa autoridade. É uma função que não opera de forma sancionatória nem impositiva.

Neste domínio, é muito importante o valor da transparência, que se traduz no valor da partilha da informação.

A implementação do Sistema *e-fatura* veio reforçar a função de apoio e promoção ao cumprimento e o combate à economia paralela e evasão fiscal.

Em 2015 dar-se-á continuidade à monitorização da comunicação eletrónica de faturas, inventários e documentos de transporte bem como a identificação de novas desconformidades e incoerências (divergências) resultantes do cruzamento desta informação com o das obrigações em sede de IVA, IRS e IRC e de entrega de retenções na fonte, de acordo com o plano de desenvolvimento das 40 Medidas Prioritárias para o triénio 2015-2017.

4.5 Outras Atividades

Neste capítulo são apresentadas atividades, algumas delas de natureza meramente corrente, que, apesar de não estarem representadas no QUAR através de indicadores de desempenho, se destacam pelo seu impacto no serviço prestado ao contribuinte, na cooperação interinstitucional e na eficiência e eficácia organizacional. Estas atividades ou projetos planeados, e seu impacto esperado, estão enquadrados em objetivos definidos por cada uma das seguintes áreas:

- Cobrança
- Gestão tributária;
- Gestão aduaneira;
- Inspeção tributária e aduaneira;
- Justiça tributária e aduaneira;
- Representação e cooperação;
- Sistemas de informação;
- Outras áreas tais como o CEF, a UGRC, a UGC, a Auditoria Interna, o Planeamento e Organização, os Recursos Humanos e Formação, a Consultoria Jurídica e Contencioso e a Gestão do Risco.

No anexo 2 é elencado o conjunto das atividades planeadas, por unidade orgânica da AT.

4.5.1 Cobrança

Cobrança

Objetivo 1. Promover o cumprimento voluntário das obrigações fiscais e aduaneiras

Atividades/ Projetos

- Consolidar os sistemas de informação de suporte à cobrança e cadastro
- Otimizar os sistemas internos de gestão e informação na área da cobrança
- Implementar a cobrança da Contribuição Extraordinária sobre o Setor Farmacêutico
- Assegurar a implementação do regime forfetário dos produtores agrícolas
- Integrar a cobrança das receitas aduaneiras no circuito DUC e, conseqüentemente, nos sistemas de cobrança fiscais

- Potenciar a utilização da informação obtida no e-fatura, nomeadamente nas liquidações de faltosos de IVA
- Apresentar um novo Regulamento da Cobrança integrando a área fiscal e aduaneira

Impacto esperado

- Aumento da cobrança voluntária
- Aumento das receitas próprias da AT
- Redução dos erros informáticos e dos tempos de resolução de situações reportadas
- Aumento da equidade fiscal entre os contribuintes
- Otimização dos sistemas de informação de suporte à atividade da área da Cobrança
- Redução do nível de incumprimento das obrigações fiscais
- Redução das situações de litígio com os contribuintes

Objetivo 2. Promover a melhoria do desempenho da AT

Atividades/ Projetos

- Elaborar estudos considerados relevantes no âmbito da atividade da Área da Cobrança, nomeadamente: de avaliação de impacto da implementação de novos processos; que visem a melhoria do desempenho da Cobrança; análise da evolução da receita
- Implementar planos de ação visando a redução de saldos de processos em áreas críticas como os pedidos de Residentes não Habituais
- Proceder ao acompanhamento das recomendações e propostas efetuadas nos relatórios da IGF e Tribunal de Contas, a Auditoria Interna
- Lançar um inquérito dirigido aos colaboradores da área da Cobrança visando a identificação de oportunidades de melhoria nos processos e na organização do trabalho
- Assegurar a conciliação da receita e da despesa

Impacto esperado

- Reforço da relação de confiança entre a AT e os contribuintes
- Redução dos tempos de pendência
- Melhoria do desempenho e da satisfação dos colaboradores
- Aumento da eficiência da cobrança
- Melhoria da qualidade da informação da receita e da despesa

Objetivo 3. Implementar iniciativas que visem o aumento da qualidade dos serviços prestados

Atividades/ Projetos

- Elaborar, e divulgar no Portal das Finanças (e na Intranet), instruções e informação tendo em vista a harmonização de procedimentos e o esclarecimento dos contribuintes e dos serviços
- Melhorar a informação financeira disponibilizada no Portal
- Elaborar, e divulgar no Portal das Finanças, FAQ com as questões mais frequentes relativamente à cobrança, reembolsos e registo de contribuintes
- Rever o conteúdo e forma das notificações efetuadas pela área da Cobrança, simplificando e uniformizando a linguagem utilizada em harmonia com a Norma de Comunicação Escrita da AT
- Concretizar medidas de saneamento de cadastro e de correção de enquadramento dos contribuintes
- Implementar, na sequência dos protocolos a estabelecer com as respetivas entidades, processos automáticos de atualização da informação cadastral, nomeadamente do grau de deficiência e insolvência das pessoas singulares

Impacto esperado

- Redução do nível de incumprimento das obrigações fiscais dos contribuintes
- Diminuição do contencioso com o contribuinte
- Melhoria da qualidade da informação disponibilizada
- Maior qualidade das comunicações

Objetivo 4. Promover e assegurar a cooperação com entidades externas e a representação da AT

Atividades/ Projetos

- Acompanhar a execução orçamental e proceder, mensalmente, à elaboração da estimativa das receitas e despesas orçamentais, administradas pela AT
- Estabelecer e aperfeiçoar os protocolos com outras entidades públicas para obtenção, de forma sistemática, de informação relevante para a AT, em particular no âmbito da informação cadastral
- Participar no grupo de trabalho relativo ao tratamento eletrónico das restituições de IVA a viajantes de países terceiros *TAX FREE SERVICE* (e-TFS)
- Prestar informação estatística à Comissão Europeia relativamente ao *VAT refund*
- Promover a desmaterialização dos procedimentos a nível da restituição do IVA às Forças Armadas e Segurança e Bombeiros (DL 113/90)

Impacto esperado

- Contribuição para o aperfeiçoamento e atualização do sistema fiscal e orçamental
- Melhoria da qualidade e atualidade da informação
- Melhoria da imagem da AT
- Tempestividade da informação estatística disponibilizada

4.5.2 Gestão tributária

Gestão tributária - IR e relações internacionais

IR

Objetivo 1. Assegurar o cumprimento das obrigações fiscais em sede de imposto sobre o rendimento

Atividades/ Projetos

- Desenvolver projetos de campanha da liquidação do IRS e do IRC, concebendo as alterações às respetivas declarações de rendimento (Modelo 3 e Modelo 22, respetivamente) e as regras de validação e de liquidação destes impostos
- Desenvolver o pré-preenchimento das declarações Modelo 3 e Modelo 22
- Controlo de faltosos declarativos, quer das declarações que visam a liquidação dos impostos, quer das de terceiros, como sejam a Modelo 10, a Declaração Mensal de Remunerações, a Modelo 30, entre outras

Impacto esperado

- Facilitação do cumprimento das obrigações fiscais
- Melhoria da eficácia dos serviços

IR

Objetivo 2. Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas, melhorando o serviço que lhes é prestado

Atividades/ Projetos

- Desenvolver mecanismos de integração e homogeneização de decisões, tendentes a aumentar a capacidade de resposta das unidades orgânicas periféricas, tornando-as menos dependentes do apoio e da intervenção dos serviços centrais
- Incrementar a sistematização e a divulgação de doutrina administrativa, especialmente as informações vinculativas, no Portal das Finanças

- Divulgar, em tempo útil, aos serviços distritais e locais, os entendimentos proferidos no âmbito das matérias que geram mais pedidos de informação dos contribuintes
- Identificar e propor medidas de simplificação administrativa e legislativa
- Elaborar e divulgar estudos estatísticos, no âmbito dos impostos sobre o rendimento
- Quantificar a despesa fiscal, em sede de IRS e de IRC

Impacto esperado

- Aumento da qualidade do serviço prestado

IR

Objetivo 3. Agilizar a troca de informação e reduzir os tempos de conclusão no procedimento amigável e na convenção de arbitragem

Atividades/ Projetos

- Desenvolver procedimentos associados à troca de informação, no âmbito da cooperação administrativa ao abrigo de acordos internacionais – incluindo a Convenção Multilateral de Assistência Mútua Administrativa em matéria fiscal da OCDE – de acordo com os *standards* internacionais
- Participar na operacionalização da troca de informação, no âmbito do *Foreign Account Tax Compliance Act* (FATCA)
- Recolher, tratar e enviar informação no âmbito da troca automática, designadamente a efetuada ao abrigo da Diretiva da Poupança
- Rececionar e tratar a informação recebida no âmbito da Diretiva da Poupança e controlar a declaração de rendimentos em causa
- Participar em reuniões internacionais, designadamente as levadas a cabo pela União Europeia e OCDE

Impacto esperado

- Reforço da cooperação internacional
- Representação da AT

Gestão tributária – IVA

IVA

Objetivo 1. Assegurar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras

Atividades/ Projetos

- Agilizar circuitos de informação com os serviços regionais/ locais

Impacto esperado

- Melhoria do nível de cumprimento das obrigações e da solidez dos processos inspetivos

IVA **Objetivo 2. Participação e cooperação com organismos internacionais e administrações fiscais de outros Estados-Membros**

Atividades/ Projetos

- Participar em reuniões de comités e grupos de trabalho das instituições europeias e da OCDE, produzir relatórios com propostas e estudos e colaborar na transposição da legislação comunitária para a ordem jurídica interna
- Participar no Programa Fiscalis, produzindo relatórios com propostas, estudos e/ou respostas a entidades

Impacto esperado

- Mais e melhor contribuição de Portugal para a harmonização da legislação em matéria de IVA
- Divulgação das boas práticas nacionais e apreensão da experiência de outras administrações

IVA **Objetivo3. Elaborar orientações para a correta aplicação do imposto e melhorar a qualidade da legislação do IVA**

Atividades/ Projetos

- Participar em grupos de trabalho e produzir relatórios com propostas, estudos e/ou respostas a entidades
- Produzir ofícios-circulados e divulgar respostas a informações vinculativas de interesse geral
- Propor nova legislação ou alterações à existente

Impacto esperado

- Melhoria do nível de cumprimento fiscal
- Melhoria da imagem da AT
- Legislação mais simples, clara e eficiente

IVA **Objetivo 4. Contribuir para minimizar o VAT GAP**

Atividades/ Projetos

- Reforçar o combate aos esquemas complexos de fraude ao IVA em concertação com outras unidades orgânicas

Impacto esperado

- Redução do impacto deste fenómeno sobre a receita fiscal

Gestão tributária – IEC



Objetivo 1. Elaborar orientações para a correta aplicação do imposto

Atividades/ Projetos

- Elaborar, e divulgar no Portal das Finanças, instruções administrativas tendo em vista a harmonização de procedimentos e o esclarecimento dos clientes internos e externos, no âmbito dos IEC, ISV e contribuição sobre os sacos de plástico leves
- Atualizar o Manual dos IEC
- Elaborar estudos com vista à simplificação e modernização do regime dos IEC e ISV, com o objetivo de aumentar a eficiência na cobrança da receita fiscal, alargar a base de incidência tributária e reforçar a prevenção da fraude e evasão fiscais
- Acompanhar a execução orçamental em sede dos IEC e ISV e da contribuição sobre os sacos de plástico leves e proceder à elaboração das respetivas previsões da receita e da despesa
- Implementar ações de *monitoring*, junto das Alfândegas, com vista à definição de melhores práticas na aplicação dos regimes dos IEC, do ISV e da contribuição sobre os sacos de plástico leves
- Elaborar proposta para a implementação de sistemas de controlo dos entrepostos fiscais de produção, designadamente contadores volumétricos, em colaboração com as entidades e organismos intervenientes, bem como de taxas de rendimento na produção de bebidas alcoólicas

Impacto esperado

- Maior eficiência da atuação da AT
- Simplificação e modernização legislativa



Objetivo 2. Apoiar os sujeitos passivos no cumprimento das respetivas obrigações fiscais

Atividades/ Projetos

- Elaborar, e divulgar no Portal das Finanças, FAQ com as questões mais frequentes relativamente aos sistemas informáticos que forem sendo implementados e otimizados
- Responder com celeridade aos pedidos dos clientes internos e externos

- Reformular a DAV e proceder a alterações no SFA, de forma a otimizar o sistema com novas funcionalidades que permitam, nomeadamente, o controlo automático do pagamento do imposto, o tratamento informático das expedições de veículos e dos reembolsos do ISV
- Criar um anexo à DAV, tendo em vista o reforço do controlo do pagamento do IRC, IRS e IVA pelos intermediários que intervêm no processo de regularização dos veículos usados
- Prosseguir com as ações relativas ao controlo dos valores de emissão de CO2, por amostragem, com a colaboração do IMT, com vista a combater a fraude e evasão fiscais, em sede de ISV
- Intensificar as ações de formação internas e externas, no âmbito dos novos sistemas informáticos que entrarão em produção no decurso do ano de 2015, bem como assegurar as ações de *e-learning* no âmbito do ISV

Impacto esperado

- Facilitar o cumprimento das obrigações fiscais
- Melhoria dos indicadores de eficácia e eficiência do combate à fraude e evasão fiscais e aduaneiras

IEC

Objetivo 3. Participação e cooperação com outros organismos internacionais e administrações fiscais de outros Estados-Membros

Atividades/ Projetos

- Responder a pedidos formulados por outros Estados membros no âmbito do EMCS
- Elaborar relatórios relativos à participação nas ações no âmbito do Programa Fiscalis e do Programa Alfândegas 2020 e propor a implementação das melhores práticas, numa perspetiva de *benchmarking*

Impacto esperado

- Reforço da cooperação internacional e comunitária

Gestão tributária – património

Património

Objetivo 1. Aumentar o grau de satisfação do contribuinte

Atividades/ Projetos

- Atendimento eletrónico e formulação de alertas via SMS, *e-mail* e Portal das Finanças
- Incrementar a conclusão de processos instaurados no ano e recuperar saldos pendentes
- Monitorizar a taxa de reclamação de primeiras avaliações

- Responder atempadamente ao pedido de informações do contribuinte

Impacto Esperado

- Melhoria da qualidade do serviço e do grau de eficiência dos serviços
- Aumento da satisfação dos contribuintes
- Diminuição da taxa de reclamações

Patri-
mónio

Objetivo 2. Melhorar o nível de atividade

Atividades/ Projetos

- Avaliar os prédios urbanos e rústicos, reduzindo o saldo de avaliações por realizar
- Emitir doutrina interpretativa ou instruções procedimentais tendentes a apoiar a atuação dos serviços de finanças
- Responder atempadamente às informações vinculativas

Impacto Esperado

- Redução do contencioso entre os contribuintes e a AT
- Aumento da eficiência, da eficácia e da qualidade do serviço

Patri-
mónio

Objetivo 3. Aumentar a qualidade da avaliação

Atividades/ Projetos

- Monitorizar o trabalho desenvolvido pelos peritos avaliadores
- Realizar ações de formação aos peritos e a entidades externas à AT (Câmaras municipais, peritos locais e regionais)
- Atualização do Zonamento Municipal

Impacto Esperado

- Qualificação do trabalho desempenhado pelos peritos avaliadores
- Correção de situações de erro
- Aumento da eficiência, eficácia e celeridade na avaliação de prédios urbanos

Patri-
mónio

Objetivo 4. Assegurar o cumprimento declarativo e de liquidação

Atividades/ Projetos

- Otimizar o sistema de liquidação

- Controlar os benefícios fiscais e as isenções informatizadas
- Controlar as inscrições/atualizações das matrizes

Impacto Esperado

- Identificação de desvios de eficácia na atualização da informação matricial
- Controlo automático de todos os benefícios fiscais

4.5.3 Gestão aduaneira

GA Objetivo 1. Assegurar a proteção dos interesses financeiros da União Europeia

Atividades/ Projetos

- Responder às solicitações efetuadas pelas Instituições comunitárias, sobre a aplicação da regulamentação comunitária, em matéria de dívida aduaneira e de recursos próprios tradicionais
- Preparar e acompanhar a tramitação dos processos relativos à colocação à disposição dos recursos próprios tradicionais
- Estudar e aplicar novos métodos de análise

Impacto Esperado

- Salvaguarda da responsabilidade financeira do Estado Português
- Aumento do tipo de controlos e melhoria da eficácia

GA Objetivo 2. Simplificar e melhorar o atendimento aos contribuintes e aos operadores económicos

Atividades/ Projetos

- Realizar ações de sensibilização/formação e apoiar os utilizadores dos sistemas informáticos declarativos
- Elaborar requisitos do utilizador no âmbito dos procedimentos declarativos
- Realizar análises laboratoriais de forma mais célere
- Validar métodos de análise para posterior acreditação do laboratório
- Realizar ações de sensibilização dirigidas a operadores económicos no âmbito dos controlos de bens de duplo uso e precursores de droga
- Elaborar e atualizar folhetos sobre licenciamento e controlo de produtos agrícolas e industriais

Impacto Esperado

- Aumento do grau de satisfação dos operadores económicos e melhoria da imagem institucional pelo aumento da produtividade e do reconhecimento formal da competência técnica
- Facilitação do cumprimento das obrigações declarativas e melhoria da eficácia dos serviços



Objetivo 3. Otimizar o equilíbrio entre a facilitação e o controlo do comércio internacional

Atividades/ Projetos

- Agilizar o processo de preparação, análise e resposta a pedidos dos operadores económicos sobre emissão de informações pautais vinculativas
- Atualizar a pauta de serviço, com a integração das medidas nacionais e comunitárias necessárias ao desalfandegamento das mercadorias, bem como a correspondente informação de apoio
- Acompanhar os níveis de desempenho das alfândegas, uniformizar e simplificar regras e procedimentos e propor medidas corretivas
- Atualizar e publicar instruções
- Celebrar protocolos de cooperação com entidades externas na área da gestão dos procedimentos aduaneiros
- Tratar e difundir dados referentes aos fluxos do comércio internacional

Impacto Esperado

- Melhoria de desempenho das alfândegas e da eficiência dos controlos
- Redução de custos de contexto e de contactos não automatizados
- Aumento do nível de satisfação dos operadores económicos



Objetivo 4. Participar ativamente nas organizações nacionais, comunitárias e internacionais

Atividades/ Projetos

- Participar nas reuniões das instituições comunitárias e internacionais, nomeadamente da Organização Mundial das Alfândegas (OMA), bem como nas ações promovidas pelo Programa Alfândegas
- Organizar reunião a nível comunitário e internacional promovida pelo Programa Alfândegas 2020, sobre drogas sintéticas e outros produtos ilícitos
- Analisar e efetuar as observações técnicas solicitadas pela Comissão Europeia

- Elaborar estudos com vista à apresentação de contributos no âmbito da regulamentação de aplicação do Código Aduaneiro da União (CAU) e acompanhar a sua evolução no âmbito das discussões nas instâncias comunitárias
- Assegurar a representação na Comissão Interministerial de Coordenação e Controlo da Aplicação do Sistema de Financiamento do FEAGA (Fundo Europeu Agrícola de Garantia) e do FEADER (Fundo Europeu Agrícola para o Desenvolvimento Rural), e no Conselho do Consumidor
- Acompanhar os projetos previstos no Plano Estratégico Multianual para as Alfândegas Eletrónicas (MASP)
- Realizar análises interlaboratoriais no âmbito do *Customs Laboratories European Network* (CLEN) para a validação e posterior acreditação de métodos de análise
- Assegurar a representação na Autoridade Nacional para as Armas Químicas
- Assegurar a participação nos comités e grupos de trabalho a nível da União

Impacto Esperado

- Legislação e instruções administrativas mais adequadas à realidade comunitária e nacional
- Cumprimento de disposições comunitárias
- Partilha de conhecimentos sobre novas drogas tendo em vista o combate às fraudes emergentes, ao comércio ilícito que constituem ameaças à saúde dos cidadãos
- Melhoria da imagem institucional com reconhecimento formal da competência técnica para a realização de determinados ensaios

4.5.4 Inspeção tributária e aduaneira

☰ Objetivo 1. Combater a fraude e evasão fiscal e aduaneira e a economia paralela

Atividades/ Projetos

- Intensificar a utilização do instrumento de combate à economia paralela previsto no decreto-lei n.º 51/2014, de 02 de abril
- Promover alterações na legislação aplicável à certificação de *software* de faturação, em função da experiência adquirida
- Intensificar o controlo dos programas de faturação certificados pela AT, visando a identificação de *software* fraudulento e a revogação da certificação

- Intensificar a presença da ITA no terreno através da realização de ações, programadas a nível central, focadas em áreas de risco prioritárias, identificadas através do recurso a novas ferramentas
- Implementar um sistema de deteção de fraude fiscal e aduaneira a partir da informação disponível nos sistemas e-fatura e e-circulação
- Potenciar informação resultante da comunicação dos inventários, complementando-a com ações de controlo no terreno
- Otimizar a utilização dos dados da Declaração Sumária de Exportação, para antecipar a aplicação de regras de risco nacionais
- Identificar a nível nacional Áreas Comuns de Controlo Prioritário para 2015/2016 contribuindo para os trabalhos a desenvolver com a Comissão e os Estados membros
- Identificar e implementar, em conjunto com a Comissão e os Estados membros, as regras de risco comuns em matéria de fraude financeira e comercial

Impacto Esperado

- Melhoraria dos indicadores de eficácia e eficiência do combate à fraude e evasão fiscais e aduaneiras
- Aumento do número de contribuintes e operadores económicos integrados no sistema
- Aumento da equidade fiscal
- Repressão da fraude, reduzindo comportamentos ilícitos
- Promoção da condenação dos infratores

≡ Objetivo 2. Aumentar a eficácia e eficiência da Inspeção Tributária e Aduaneira

Atividades/ Projetos

- Disponibilizar aos serviços de Inspeção Tributária e Aduaneira uma monitorização contínua de resultados, criando um conjunto de indicadores que lhes permitam aferir da eficácia e eficiência das ações inspetivas e adotar atempadamente eventuais medidas corretivas
- Desenvolver o Portal da Inspeção Tributária, de forma a garantir a divulgação de informações com interesse doutrinal, informações vinculativas, jurisprudência, metodologias e programas de trabalho, monografias sectoriais e tutoriais sobre a utilização de novas aplicações ou funcionalidades
- Otimizar o potencial de sinergias de informação entre as áreas tributária e aduaneira, visando o incremento do conhecimento da atividade do contribuinte e uma mais eficiente análise de risco
- Monitorizar o comportamento declarativo aduaneiro dos OE, em resposta à introdução de medidas de política comercial, tendo em vista a implementação de medidas corretivas adequadas

- Otimizar os sistemas internos de gestão e informação
- Dinamizar a utilização das ferramentas de seleção de contribuintes e de controlo do incumprimento fiscal, desenvolvendo novos indicadores de risco
- Desenvolver ferramentas de auditoria que automatizem testes substantivos, com recurso ao ficheiro SAF-T e a todas as fontes de informação disponíveis, para que os inspetores possam dispor de mais tempo para tarefas de análise e investigação

Impacto Esperado

- Melhoria dos indicadores de eficácia e eficiência da ITA
- Potenciação da melhoria da qualidade da fundamentação ao nível das correções da ITA
- Diminuição do contencioso
- Otimização dos sistemas de informação de suporte à atividade da ITA

4.5.5 Justiça tributária e aduaneira

↳ Objetivo 1. Assegurar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras

Atividades/ Projetos

- Disponibilizar aos contribuintes, via Portal das Finanças, maior quantidade de informação relativa a infrações fiscais
- Automatizar a instauração, no SCO, de procedimentos de redução de coima relativos a regularizações efetuadas após início de uma inspeção e de outras infrações detetadas pelo controlo automático de faltosos
- Implementar, no SCO, as infrações de entidades externas relativas ao não pagamento de taxas moderadoras e títulos de transporte
- Inserir diretamente, no SCO, os autos de notícia provenientes da PSP e GNR
- Possibilitar a fixação da coima de grandes contribuintes pela UGC
- Integrar, no SINQUER, os processos de inquérito provenientes da área aduaneira
- Rever o conteúdo e forma das notificações efetuadas nos termos do artigo 105.º do RGIT
- Melhorar a deteção automática de eventuais práticas criminais, com recurso à informação proveniente do e-fatura
- Possibilitar a desincorporação de processos no SINQUER
- Implementar novos interfaces entre os sistemas das infrações fiscais e os sistemas do cadastro, inspeção tributária e GPS

Impacto esperado

- Redução do nível de incumprimento das obrigações fiscais
- Aumento da cobrança
- Aumento da equidade fiscal entre os contribuintes
- Maior integração da área aduaneira



Objetivo 2. Aumentar o conhecimento sobre o contencioso tributário

Atividades/ Projetos

- Informatizar a reclamação e conseqüente recurso hierárquico do indeferimento do pedido de reembolso, previsto no n.º 13 do artigo 22.º do CIVA
- Reformular os objetos de contencioso administrativo e judicial
- Permitir, informaticamente, a cumulação de pedidos e a coligação de autores na instauração e correspondente associação a execução fiscal
- Reformular a informação disponível para o contencioso de contribuintes revertidos
- Integrar no SICAT as notificações via CTT
- Informatizar os processos arbitrais
- Melhorar a informação disponível, no âmbito da tramitação processual, disponibilizando maior quantidade de informação para os contribuintes, via Portal das Finanças
- Implementar novos interfaces entre os sistemas do contencioso e os sistemas dos tribunais fiscais; inspeção tributária e GPS

Impacto esperado

- Melhoria do controlo de processos
- Uniformização de procedimentos
- Maior qualidade das comunicações
- Diminuição dos encargos relacionados com o contencioso



Objetivo 3. Aumentar o conhecimento relativo ao incumprimento formal dos contribuintes e à origem do contencioso tributário

Atividades/ Projetos

- Ampliar os sistemas de controlo automático relativos ao incumprimento formal dos contribuintes
- Conhecer as causas que geram contencioso
- Conhecer as causas que geram incumprimento

Impacto esperado

- Redução do nível de incumprimento das obrigações fiscais
- Aumento da equidade fiscal
- Diminuição dos níveis de litigância
- Melhoria da gestão, induzida por um melhor conhecimento das áreas de negócio, e aumento da uniformidade de procedimentos
- Melhoria da qualidade dos produtos da RFP

↳ Objetivo 4. Consolidar a integração funcional da Justiça Tributária

Atividades/ Projetos

- Implementar a gestão integrada do contencioso através da centralização das decisões dos processos administrativos
- Constituir equipas especializadas em matérias tributárias
- Utilizar bases de dados do conhecimento, no sentido de conferir uma maior uniformidade na atuação dos serviços
- Implementar o Plano de Gestão Integrada da Representação da Fazenda Pública (RFP), através da afetação gradual dos processos judiciais aos núcleos centrais de RFP
- Apreciar os atos contestados previamente ao envio a tribunal
- Acompanhamento dos processos pendentes sem decisão e ou com recurso, até ao seu trânsito em julgado

Impacto esperado

- Harmonização das decisões administrativas dos serviços da AT
- Aumento da qualidade das intervenções e das peças processuais produzidas pelos RFP
- Aumento das sentenças judiciais favoráveis à AT, com ênfase em processos de elevado valor

↳ Objetivo 5. Assegurar a cobrança coerciva

Atividades/ Projetos

- Reengenharia de alguns dos sistemas da cobrança coerciva otimizando os procedimentos informáticos e intensificando o cruzamento de dados existentes nas diferentes aplicações informáticas
- Implementar novos projetos informáticos para reforço dos sistemas da cobrança coerciva já existentes

- Implementar planos estratégicos de ação e acompanhamento operacional
- Implementar planos de agilização de procedimentos e controlo da antiguidade da dívida
- Suporte e assistência aos devedores e apoio aos serviços e direções de finanças e entidades externas

Impacto esperado

- Incremento da cobrança coerciva
- Reforço dos sistemas de cobrança coerciva, em particular os automatismos em que assenta a prática dos atos de coerção
- Maior celeridade na cobrança de dívidas
- Utilização eficiente por todos os Serviços de Finanças e Direções de Finanças, das ferramentas e dos meios coercivos colocados à sua disposição
- Aumento da qualidade da carteira da dívida e da sua gestão, obtendo ganhos de produtividade e redução dos tempos de tramitação

JT

Objetivo 6. Inovar na informação de gestão e de suporte à decisão através do recurso a Sistemas e Tecnologias da Informação

Atividades/ Projetos

- Utilizar uma solução de *Business Intelligence* (BI), suportada em conceitos de *Big Data* para o cruzamento de informação e relatórios dinâmicos com projeções através de uma ferramenta de colaboração (*Sharepoint / Analyses Services*)
- Rever a Arquitetura de Dados
- Criar fóruns de partilha de informação e discussão de resultados

Impacto esperado

- Aumento da eficiência e da eficácia dos serviços na gestão da carteira da dívida e devedores
- Melhoria da qualidade da informação de gestão disponibilizada aos gestores locais e regionais
- Maior eficácia na realização dos objetivos

4.5.6 Representação e cooperação

RC

Objetivo 1. Participar e representar a AT em organizações nacionais, comunitários e internacionais

Atividades/ Projetos

- Assegurar a participação na reunião de diretores-gerais das Alfândegas da América Latina, Espanha e Portugal COMUCAM / COMALEP
- Assegurar a participação nas Reuniões da OLAF
- Assegurar a participação em reuniões no quadro dos instrumentos de direito internacional
- Assegurar a participação na reunião do Comité de Gestão da Convenção de Quioto Revista
- Assegurar a representação da AT na reunião do Comité da Ética
- Assegurar a representação da AT na reunião do Comité do Reforço de Capacidades
- Assegurar a representação da AT na Reunião da Comissão de Domínio Público Marítimo
- Assegurar a participação na reunião de Diretores Gerais das Alfândegas nas sessões anuais do conselho de cooperação aduaneira da Organização Mundial das Alfândegas
- Participar nas reuniões de Diretores gerais das alfândegas da UE, grupo de política aduaneira
- Assegurar a participação na reunião de Diretores gerais das alfândegas no CLUB UE/Turquia
- Assegurar a participação da AT nas reuniões dos comités do Código aduaneiro na EU
- Assegurar a participação da AT nas reuniões dos vários comités da EU, designadamente da dívida aduaneira, dos recursos próprios, do valor aduaneiro, das origens, da nomenclatura pautal, do duplo uso e do Programa Alfandegas
- Assegurar a representação da AT nos Comités técnicos da OMA, designadamente, valor aduaneiro, sistema harmonizado e origens
- Assegurar a participação nas reuniões do Conselho, nomeadamente, Grupo de Política aduaneira, Grupo de Cooperação Aduaneira e Grupo duplo uso

Impacto esperado

- Cooperação interinstitucional
- Representação da AT
- Contribuição para a elaboração da legislação e das diretrizes internacionais a aplicar em Portugal

RC

Objetivo 2. Promover e assegurar a cooperação bilateral e multilateral e assistência técnica com os países da CPLP

Atividades/ Projetos

- Desenvolver programas de cooperação e assistência técnica bilateral com as administrações aduaneiras da CPLP

- Coordenar e acompanhar a implementação das ações constantes do PICAT IV (2013/2015) - grupo de trabalho de Alto Nível
- Dinamizar ações tendo em vista a implementação do Memorando Antifraude celebrado no âmbito da CPLP
- Prestar assistência técnica e formação no âmbito de ações *ad hoc* com Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe
- Proceder à avaliação das ações solicitadas e apresentação de novas propostas de cooperação e assistência técnica no âmbito do Grupo de Trabalho de alto nível das administrações aduaneiras dos países membros da CPLP
- Apoio financeiro a novos projetos da CPLP
- Atualizar e dinamizar o *site* das alfândegas da CPLP

Impacto esperado

- Reforço de cooperação interinstitucional
- Capacitação técnica dos funcionários
- Concretização e acompanhamento da implementação do Programa PICAT Aduaneiro

RC

Objetivo 3. Reforçar a cooperação nacional e internacional e garantir a proteção e segurança da fronteira externa

Atividades/ Projetos

- Reforçar a cooperação existente entre a AT e o Ministério Público, relativamente a investigações em que intervenha como Órgão de Polícia Criminal
- Intensificar a utilização dos instrumentos de cooperação internacional
- Intensificar o recurso à ferramenta dos controlos multilaterais
- Reforçar a cooperação com as administrações fiscais e aduaneiras da UE e com entidades e organismos internacionais
- Intensificar as ações conjuntas com outras entidades e as ações de controlo de bens em circulação
- Estabelecer protocolos com outras entidades públicas para obtenção, de forma sistemática, de informação relevante para o controlo dos operadores económicos
- Executar uma análise de risco comum, em sede de segurança e proteção, incidindo sobre todas as mercadorias que entram ou saem da União, antes da sua chegada ou da sua partida
- Operacionalizar e avaliar as operações de âmbito internacional, designadamente, sob a égide da DG TAXUD e da Organização Mundial das Alfândegas, focadas em áreas ou sectores de maior risco

- Otimizar uma gestão de risco mais eficaz e eficiente, que conduza a um nível equivalente de controlos aduaneiros, especialmente na sua fronteira externa
- Otimizar os meios de divulgação de informação relativa às obrigações declarativas dos movimentos de dinheiro líquido
- Implementar as ações definidas no Plano Nacional para a Redução dos Comportamentos Aditivos 2013-2020 e no Plano de Ação 2013-2016 da Comissão Técnica do Conselho Interministerial para os Problemas da Droga, das Toxicodependências e do Uso Nocivo do Álcool, onde a AT representa a Ministra de Estado e das Finanças
- Implementar os procedimentos definidos no Comité Justiça e Assuntos Internos, da Comissão Bilateral Permanente Portugal – Estados Unidos da América (EUA), no âmbito da cooperação aduaneira com os EUA, em matéria operacional e de assistência mútua

Impacto Esperado

- Participação em ações conjuntas com outras entidades inspetivas
- Intensificação do recurso aos instrumentos de cooperação internacional
- Participação nas iniciativas dos Comités e Grupos de Projeto e de Trabalho
- Reforço da Cooperação com o Ministério Público
- Equilíbrio adequado entre controlos aduaneiros e facilitação do comércio legítimo

4.5.7 Sistemas de informação

Objetivo 1. Assegurar a manutenção aplicacional e a atualização tecnológica dos sistemas

Atividades/ Projetos

- Efetuar a manutenção aplicacional de sistemas, estruturas de dados e interfaces existentes
- Analisar o impacto e identificar adaptações funcionais decorrentes de alterações legislativas e de novas necessidades dos serviços
- Acompanhar os processamentos periódicos e elaborar informação estatística de suporte
- Analisar e resolver situações reportadas pelos Utilizadores
- Atualizar tecnologicamente os vários sistemas

Impacto Esperado

- Melhoria do funcionamento operacional dos serviços

- Aumento e melhoria da adequação dos sistemas à legislação vigente e às necessidades dos serviços e dos contribuintes
- Melhoria da qualidade da informação disponibilizada
- Redução dos tempos de resolução de situações reportadas
- Cumprimento dos prazos legais
- Redução do risco e dos custos em consequência da evolução para versões de *software* suportadas
- Melhoria da performance dos sistemas e da qualidade dos serviços em resultado da evolução tecnológica nas infraestruturas da AT

5

Objetivo 2. Manter a operacionalidade e assegurar a melhoria e expansão das plataformas de sistemas e das bases de dados existentes

Atividades/ Projetos

- Expandir a plataforma de armazenamento
- Dotar a AT de um centro alternativo que assegure a continuidade efetiva de serviço em caso de desastre
- Prosseguir a consolidação, migração e evolução da plataforma central
- Consolidar a plataforma de *Sources* da AT
- Renovar as seguintes plataformas: armazenamento; SAN (*Storage Area Network*); centrais distribuídas; central de robótica e *Reporting* de *Data Warehouse*
- Implementar Arquitetura SOA e *Big Data*
- Definir a solução tecnológica de centralização de postos de trabalho virtuais no *Datacenter* da AT
- Desenvolver os processos de aquisição de novos postos de trabalho do tipo *Thin Client*
- Desenvolver os processos de aquisição de circuitos de dados, serviços de voz e comunicações unificadas
- Expandir a infraestrutura de rede e comunicações dos *Datacenter* principal e alternativo

Impacto Esperado

- Maior disponibilidade e melhoria do desempenho da infraestrutura de suporte aos sistemas informáticos
- Melhoria da disponibilidade e desempenho das bases de dados e melhor funcionamento dos sistemas
- Aumento da capacidade de armazenamento de informação e do nível de segurança

- Redução do custo de propriedade do posto de trabalho e maior flexibilidade na utilização dos meios através do incremento da mobilidade
- Maior flexibilidade de interligação para as plataformas do *Datacenter*
- Melhoria no processamento de grandes conjuntos de informação para cruzamento, investigação/inspeção e análise estatística

IS

Objetivo 3. Assegurar a proteção dos recursos de informação da AT e a recuperação em caso de desastre

Atividades/ Projetos

- Efetuar a gestão e análise dos riscos de segurança da informação
- Sensibilizar os utilizadores para a segurança da informação
- Controlar o acesso aos recursos de informação com base nas normas estabelecidas
- Assegurar a proteção dos serviços *web* utilizados pelas entidades externas que interagem com a AT
- Assegurar um canal seguro de comunicações para acesso remoto à rede interna da AT
- Estabelecer a prioridade e calendário dos serviços a recuperar
- Identificar e adquirir o equipamento indispensável para o funcionamento do centro alternativo
- Implantar a salvaguarda remota dos dados críticos
- Estabelecer os procedimentos de contingência
- Colocar em produção alternativa os serviços prioritários identificados

Impacto Esperado

- Aumento do nível de segurança da AT
- Maior confiança nos serviços eletrónicos disponibilizados
- Aumento de produtividade e segurança da informação
- Aumento da capacidade de resiliência da AT
- Maior proteção dos dados
- Redução do risco de indisponibilidade operacional

4.5.8 Outras áreas

Centro de Estudos Fiscais

CEF

Objetivo 1. Assegurar a qualidade do serviço prestado

Atividades/ Projetos

- Analisar os casos que lhe sejam submetidos para apreciação, elaborando os pareceres sobre o respetivo enquadramento jurídico-tributário
- Realizar os estudos preparatórios relacionados com propostas de alteração legislativa
- Desenvolver estudos nos domínios da fiscalidade e áreas afins
- Participar em ações de formação e de divulgação nas áreas tributária e aduaneira
- Preparar as edições do Boletim Ciência e Técnica Fiscal e dos Cadernos de Ciência e Técnica Fiscal

Impacto esperado

- Melhorar a qualidade técnica das decisões da AT
- Contribuição para o aperfeiçoamento e atualização do sistema fiscal e aduaneiro e para o apoio do Governo na definição da política fiscal e aduaneira
- Promoção do desenvolvimento e da divulgação do conhecimento científico e técnico na área fiscal e aduaneira

CE

Objetivo 2. Assegurar o desempenho das atribuições de âmbito Internacional

Atividades/ Projetos

- Assegurar a representação da AT nas comissões e grupos de trabalho de organizações internacionais, nomeadamente no âmbito da União Europeia e da OCDE
- Contribuir para a formulação das políticas e legislação comunitárias no âmbito tributário e aduaneiro, em consonância com as orientações políticas do Governo
- Participar nos trabalhos para a transposição e implementação das regras do direito europeu em matéria tributária e aduaneira
- Coordenar os processos de pré-contencioso comunitário e junto do Tribunal de Justiça da União Europeia
- Preparar as respostas aos questionários submetidos à AT por organizações internacionais, nomeadamente no âmbito dos grupos de trabalho da OCDE e da União Europeia que acompanha
- Assegurar, a nível técnico, a negociação e revisão das Convenções para evitar a Dupla Tributação

Impacto esperado

- Garantia da qualidade técnica da representação portuguesa junto das organizações internacionais

- Contribuição para o alargamento da rede de Convenções para evitar a Dupla Tributação e, desta forma, para a competitividade e o combate à fraude e evasão fiscais de âmbito internacional

CEF

Objetivo 3. Aperfeiçoar o tratamento, avaliação e difusão documental

Atividades/ Projetos

- Dinamizar as duas Unidades de Documentação do CEF (Terreiro do Paço e Terreiro do Trigo), atualizando e disponibilizando o acervo documental
- Manter e atualizar o *sítio* da Divisão de Documentação
- Manter e desenvolver a difusão eletrónica da documentação recebida
- Alargar e diversificar as fontes de informação especializada, nomeadamente *on-line*

Impacto esperado

- Melhoria da gestão da informação, criando as condições para a investigação, o estudo e a divulgação do conhecimento técnico e científico na área tributária e jurídico-económica relevante
- Dotação, em termos documentais, de mais e melhor para a AT, no seu todo nacional
- Reforço das Bibliotecas do CEF como locais de referência no País na área da documentação jurídico-fiscal

Gestão da Relação com os Contribuintes

UGRC

Objetivo 1. Potenciar a informação facultativa e de apoio ao cumprimento voluntário

Atividades/ Projetos

- Enviar *emails* informativos e de alerta para o cumprimento das obrigações fiscais
- Acompanhar e apoiar a resolução de divergências e-fatura
- Garantir as atividades associadas ao sorteio fatura da sorte

Impacto Esperado

- Aumento do cumprimento voluntário
- Sensibilização e envolvimento de todos os cidadãos na prossecução de um sistema fiscal mais justo, eficiente, equitativo e equilibrado

- Diminuição dos custos do incumprimento
- Consciencialização de que o projeto e-fatura é um projeto de cidadania

UGRC

Objetivo2. Disponibilizar serviços de apoio ao contribuinte e facilitar a interação AT/Contribuintes

Atividades/ Projetos

- Monitorizar o serviço de atendimento eletrónico no Portal das Finanças - e-balcão
- Reforçar o acompanhamento fiscal dos Médicos e Advogados e contribuintes de elevados rendimentos e/ou capacidade patrimonial
- Promover a implementação de um sistema de emissão de recibos de renda eletrónicos
- Acompanhar e garantir a realização das 40 medidas prioritárias

Impacto Esperado

- Diminuição significativa das necessidades de deslocações físicas dos contribuintes aos Serviços Locais, bem como a redução dos custos associados, tanto dos contribuintes como do Estado
- Melhoria da qualidade de resposta e redução do número de questões colocadas pelos contribuintes através dos vários canais, uma vez que a sua integração através do CRM permite a visualização por todos os utilizadores das interações com o contribuinte, evitando várias respostas para a mesma questão
- Redução dos RH afetos ao atendimento presencial e deslocalização desses trabalhadores para tarefas de maior valor acrescentado

UGRC

Objetivo 3. Desmaterialização de processos e serviços

Atividades/ Projetos

- Garantir a gestão e o desenvolvimento do Sistema de Gestão de Processos e Serviços (GPS)
- Identificar os requisitos para saída de comunicações para o exterior no GPS
- Elaborar os requisitos para emissão de notificações e certidões e respetivos DUC de pagamento, na Internet
- Promover e acompanhar o sistema de gestão de ações externas do PAELAC

Impacto Esperado

- Melhoria da relação com o contribuinte pela transparência demonstrada na prestação do serviço
- Redução no tempo utilizado na elaboração de comunicações internas, de custos nas comunicações postais e no tempo de transferência dos processos entre as diversas unidades orgânicas
- Promoção da cidadania fiscal através das ações externas de apoio ao cumprimento

Unidade dos Grandes Contribuintes

UC

Objetivo 1. Criação de um serviço de finanças dedicado aos grandes contribuintes

Atividades/ Projetos

- Publicar a Portaria da Senhora Ministra das Finanças, nos termos e ao abrigo do disposto no nº 1 do artigo 14º do Decreto-Lei nº 118/2011, de 15 de dezembro, com referência ao nº 5 do Decreto-Lei nº 433/99, de 26 de outubro, ambos na redação que lhes foi dada pelo Decreto-lei nº 6/2013, de 17 de janeiro
- Alterar as aplicações da área de cadastro de contribuintes, nomeadamente com a criação de novas estruturas de dados, adaptação das consultas existentes, adaptação dos módulos de consulta, adaptação dos módulos de endereçamento e *webservice*

Impacto Esperado

- Aumento da eficácia e eficiência de atuação da administração tributária, melhorando a qualidade do serviço prestado e reduzindo os custos de cumprimento e de administração
- Acompanhamento e tratamento mais personalizado da situação fiscal dos contribuintes
- Maior eficiência e agilização de procedimentos da administração tributária, prestando um serviço de maior qualidade e exercendo um controlo mais eficaz e uniformizado no relacionamento com os mesmos, através da centralização das funções relacionadas com o cumprimento das obrigações fiscais num único órgão, de acordo com o conceito de balcão único (*one-stop-shop*)

UC

Objetivo2. Fortalecer o relacionamento com o contribuinte

Atividades/ Projetos

- Reunião com os contribuintes numa base anual para a generalidade dos contribuintes, durante o último trimestre de cada ano civil e direcionado para as matérias fiscais reportadas ao último exercício ou período fiscal fechado de forma a permitir uma identificação e avaliação dos riscos em conjunto com a AT

Impacto Esperado

- Aumento do cumprimento voluntário no médio-longo prazo e auto-regularização dos incumprimentos no curto-prazo
- Aprofundamento do conhecimento dos contribuintes, em especial dos seus modelos de governação, da estrutura e organização, das operações e dos sistemas de informação e da respetiva gestão do risco de cumprimento fiscal, numa base de cooperação institucional, visando o cumprimento voluntário
- Melhoria da eficiência de utilização dos recursos inspetivos, direcionando-os predominantemente para contribuintes e áreas de maior risco, minimizando os gastos associados a procedimentos que impliquem a afetação significativa de recursos de ambas as partes
- Redução do contencioso e aproveitamento de vantagens legais decorrentes da resolução tempestiva de eventuais incumprimentos

UGC

Objetivo 3. Melhorar o serviço prestado ao contribuinte facilitando o cumprimento voluntário

Atividades/ Projetos

- Realizar reuniões com a generalidade dos contribuintes, durante o primeiro trimestre de cada ano civil e direcionada para as matérias fiscais reportadas ao exercício ou período fiscal ainda por fechar de modo a apoiar o contribuinte no cumprimento das suas obrigações fiscais
- Sensibilizar os contribuintes envolvidos em operações vinculadas, nomeadamente através da discussão prévia dos riscos subjacentes, para as vantagens de celebração de um APPT, proporcionando segurança às opções dos contribuintes, e, dessa forma, melhorar o cumprimento voluntário e reduzir o contencioso
- Estabelecer acordos, entre um ou vários contribuintes e uma ou várias Administrações Tributárias, com o objetivo estabelecer, com carácter prévio, o método ou métodos suscetíveis de assegurar a determinação dos termos e condições que seriam normalmente acordados, aceites ou praticados

entre entidades independentes, nas operações comerciais e financeiras realizadas entre entidades relacionadas

Impacto Esperado

- Maior certeza na determinação da receita fiscal de contribuintes com elevador rendimento económico
- Redução do risco de incumprimento fiscal a níveis apropriadamente baixos, prevenindo a existência de eventuais litígios a prazo, materializada na decisão formal antecipada sobre a qualificação jurídico-tributária de operações realizadas com contingência fiscal, decorrente de incerteza quanto ao seu enquadramento
- Potenciação do investimento estrangeiro por via da redução de eventuais disputas entre Administração Tributária e sujeitos passivos, proporcionando maior certeza e segurança jurídica nas decisões de natureza fiscal e a redução dos custos de cumprimento
- Eliminação do risco de dupla tributação no caso dos APPT bilaterais ou multilaterais

Auditoria Interna

AI **Objetivo 1. Garantir a implementação das recomendações e propostas por parte das diferentes UO da AT**

Atividades/ Projetos

- Proceder ao acompanhamento das medidas adotadas tendentes ao acatamento das recomendações e propostas mencionadas em relatórios da IGF e Tribunal de Contas, e contidas nos relatórios das auditorias internas realizadas e superiormente sancionadas

Impacto Esperado

- Diminuição de irregularidades e do incumprimento dos objetivos

AI **Objetivo2. Fomentar e operacionalizar o cumprimento da Política e do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas**

Atividades/ Projetos

- Monitorizar e avaliar o controlo interno da gestão no âmbito do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PGRIC)
- Analisar as situações denunciadas, no âmbito do PGRIC

Impacto Esperado

- Mais transparência e melhoria dos mecanismos de controlo interno
- Reforço da prevenção dos riscos detetados
- Melhoramento dos processos e procedimentos

Planeamento e Organização

Planeamento

Objetivo1. Assegurar a elaboração dos instrumentos de gestão da AT

Atividades/ Projetos

- Elaborar o Quadro de Avaliação e Responsabilização, o Plano e o Relatório de Atividades da AT assegurando o cumprimento dos prazos legalmente estabelecidos

Impacto Esperado

- Enquadramento da atividade de gestão, garantindo elevados índices de eficácia, eficiência e qualidade

Planeamento

Objetivo2.Promover a melhoria do desempenho da AT

Atividades/ Projetos

- Continuação da revisão dos processos da AT (levantamento, convergência e atualização)

Impacto Esperado

- Melhoria do desempenho da AT

Planeamento

Objetivo3. Promover a implementação de iniciativas que visem o aumento da qualidade dos serviços prestados

Atividades/ Projetos

- Reforçar e alargar a outros canais de atendimento da AT, o processo de avaliação da qualidade dos serviços prestados

Impacto Esperado

- Melhoria da qualidade do serviço prestado

Recursos Humanos e Formação

RHF

Objetivo 1. Otimizar as medidas de afetação/reafetação dos trabalhadores, no âmbito das políticas de gestão de pessoal

Atividades/ Projetos

- Afetar os trabalhadores, por iniciativa dos serviços e elaborar regularmente relatórios que reflitam as reais necessidades de capital humano nas diversas unidades orgânicas da AT
- Proceder ao tratamento da informação no âmbito da migração de dados dos sistemas legados da AT para o GeRHuP

Impacto esperado

- Alocação eficiente dos recursos humanos
- Unificação da informação

RHF

Objetivo 2. Promover a plena ocupação dos postos de trabalho e aplicar os mecanismos de evolução nas carreiras

Atividades/ Projetos

- Acompanhar o período experimental (estágio) dos 1000 novos inspetores tributários
- Proceder ao procedimento concursal para as chefias tributárias
- Apresentação de proposta de alteração do curso de chefia tributária

Impacto esperado

- Melhoria do desempenho na AT
- Conclusão atempada e com sucesso dos estágios de IT
- Consolidação/motivação das chefias tributárias

RHF

Objetivo 3. Assegurar a elaboração/aplicação dos diplomas relativos às carreiras gerais e especiais, bem como os demais diplomas relativos à gestão de pessoal

Atividades/ Projetos

- Elaborar lista de transição (carreiras especiais), após entrada em vigor do diploma
- Emitir orientações para uniformização de procedimentos ou esclarecimentos sobre a aplicação da legislação

Impacto esperado

- Normalização da informação e unificação de processos
- Simplificação de procedimentos
- Aumento do *know-how* dos recursos humanos da AT

RHF

Objetivo 4. Promover a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências de dirigentes, chefias e demais trabalhadores da AT

Atividades/ Projetos

- Executar o plano de atividades de aprendizagem
- Criação da academia da AT

Impacto esperado

- Aumento do número de formandos que acedem a, no mínimo, um projeto formativo (ação de formação/informação, tutoriais, partilha de conhecimento)
- Reforço do nível de competências dos colaboradores da AT

RHF

Objetivo 5. Otimizar a utilização do Sistema de Gestão da Formação (SGF)

Atividades/ Projetos

- Definir e acompanhar as várias vertentes do desenvolvimento e operacionalização das novas funcionalidades no SGF

Impacto esperado

- Agilização da recolha de informação de gestão/estatística

RHF

Objetivo 6. Promover a aprendizagem informal e assegurar a gestão do conhecimento na AT

Atividades/ Projetos

- Realizar atividades temáticas de debate e troca de boas práticas, utilizando a via informal

Impacto esperado

- Reforço, valorização e integração dos vários tipos de conhecimento
- Edificação de um repositório de conhecimentos de fácil acessibilidade

RH/F

Objetivo 7. Promover a literacia fiscal e aduaneira no cidadão e nos operadores económicos

Atividades/ Projetos

- Organizar e desenvolver sessões informativas de natureza presencial e virtual (junto dos operadores económicos e no Portal das Finanças)

Impacto esperado

- Redução dos erros no preenchimento das declarações fiscais/aduaneiras e no cumprimento das demais obrigações

Consultoria Jurídica e Contencioso

CC

Objetivo 1. Assegurar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras

Atividades/ Projetos

- Representar a AT nos tribunais administrativos e fiscais, bem como nos tribunais da arbitragem tributária, garantindo a atempada intervenção processual
- Prestar apoio ao Ministério Público nas ações intentadas contra o Estado, designadamente de indemnização

Impacto esperado

- Defesa dos interesses do Estado

CC

Objetivo 2. Melhorar o desempenho na área de processos de parecer e evitar a prescrição de processos de inquérito e disciplinares

Atividades/ Projetos

- Prestar apoio jurídico, designadamente à decisão de procedimento administrativo ou tributário, ao esclarecimento de dúvidas dos serviços centrais ou desconcentrados da AT ou a pedidos de entidades externas
- Prestar apoio jurídico na preparação de projetos de atos legislativos da iniciativa da AT e através da participação em grupos de trabalho
- Analisar denúncias, queixas e participações disciplinares recebidas, submetendo o parecer à decisão do diretor-geral
- Instruir processos de inquérito e de processos disciplinares

Impacto esperado

- Redução dos tempos de pendência
- Aperfeiçoamento do quadro legal
- Melhoria da imagem da AT
- Promoção da ética no exercício de funções públicas

Gestão do Risco

DSGR

Objetivo 1. Contribuir para reforço do combate à fraude e evasão fiscais

Atividades/ Projetos

- Desenvolvimento e operacionalização de um conjunto de 44 medidas de combate à fraude e evasão e à economia paralela

Impacto esperado

- Detecção atempada de práticas de fraude e/ou evasão fiscal
- Aumento do cumprimento das obrigações fiscais
- Diminuição da economia informal

DSGR

Objetivo 2. Contribuir para o aumento do cumprimento voluntário

Atividades/ Projetos

- Implementação das medidas de combate à fraude e evasão, orientadas para o cumprimento voluntário, nomeadamente através da comunicação ao contribuinte de situações que indiciam práticas incorretas, convidando-os à regularização voluntária

Impacto esperado

- Aumento generalizado do cumprimento voluntário
- Reforço da relação de confiança entre a AT e os contribuintes
- Aumento da perceção sobre os riscos associados ao incumprimento

4.6 Avaliação e Controlo do Plano

A avaliação da execução do Plano de Atividades da AT será efetuada em obediência às disposições legais, o que se traduz na monitorização permanente dos QUAR definidos superiormente, quer para a AT, quer para todas as unidades orgânicas que a integram.

A metodologia de controlo do Plano de Atividades compreenderá as seguintes etapas:

- Preenchimento, pelas unidades orgânicas, das fichas de atividades constantes do sistema informático de apoio ao SIADAP. Nas referidas fichas, as unidades orgânicas descrevem as ações que se propõem efetuar com vista a atingir as metas estabelecidas nos seus QUAR para 2015;
- Avaliação periódica do grau de realização dos objetivos pelos responsáveis de cada unidade orgânica, deteção de eventuais desvios e, quando necessário, tomada de medidas com vista à sua correção, as quais podem incluir a reafetação de recursos disponíveis e/ou a reformulação de prioridades;
- Monitorização mensal da execução do QUAR da AT e elaboração de relatórios periódicos identificando desvios e propondo medidas corretivas ou revisão dos indicadores e metas;
- Controlo da execução do Plano de Atividades, materializado na monitorização dos diversos QUAR e fichas de atividades, servindo os seus resultados de base para a elaboração de relatórios intercalares destinados a divulgar o grau de execução dos objetivos das unidades orgânicas;
- No fim de 2015, será efetuada a avaliação final do grau de cumprimento dos objetivos operacionais constantes do QUAR, cujos resultados integrarão o Relatório de Atividades desse ano, o qual será objeto de apreciação pela tutela e divulgado ao público.

4.7 Recursos Planeados

Em 2015, relativamente aos recursos humanos, apesar de se perspetivar um elevado ritmo de saídas, por motivo de aposentação, é expetável um aumento global de efetivos, decorrente do início do estágio para a ocupação de postos de trabalho na carreira de inspetor tributário.

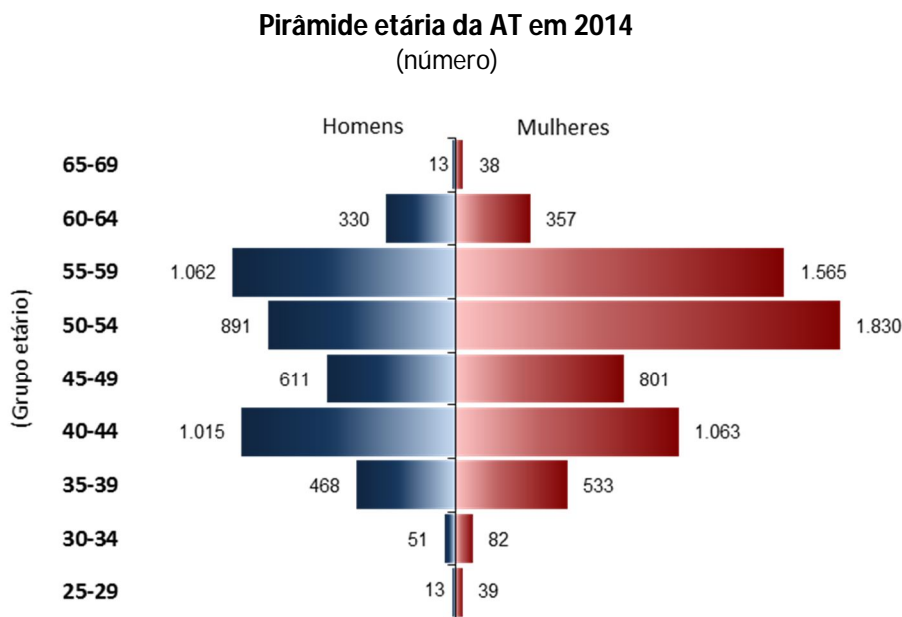
No que respeita aos recursos financeiros, o ano de 2015 será marcado pela continuidade da política de contenção de custos comum a toda a Administração Pública portuguesa.

Quanto às instalações, em 2015, a AT continuará a racionalizar a sua utilização e afetação, o que se traduzirá em ganhos de eficiência e eficácia e também em importantes economias de custos.

4.7.1 Recursos humanos

No final de 2014 a AT contava com 10.762 trabalhadores em exercício efetivo de funções, o que corresponde a uma redução de cerca de 5,1% face ao período homólogo de 2013. À semelhança dos anos anteriores, a aposentação surge como o principal motivo de saída de trabalhadores da AT, sendo que do total de saídas definitivas (635) registadas em 2014, cerca de 86% decorreram da passagem de trabalhadores para a situação de aposentação.

A par do elevado ritmo de saídas definitivas, importa realçar o envelhecimento da estrutura etária da AT. A idade média dos trabalhadores ascendeu a 49,6 anos de idade no final de 2014, mais seis meses em relação ao ano transato.



Como se pode verificar através da pirâmide etária apresentada acima, o grupo etário predominante é o dos [50-54] anos de idade que agrupa 25,3% do total de trabalhadores, seguido dos grupos etários dos [55-59] e [40-44] anos, onde se enquadram, respetivamente, 24,4% e 19,3% dos trabalhadores da AT. Embora a concentração dos trabalhadores nos grupos etários de topo, correspondentes aos [60-64] e [65-69] anos, seja ainda reduzida, perspectiva-se, a médio e longo prazo, um aumento de trabalhadores nestes grupos devido ao aumento legal da idade de reforma. O índice de envelhecimento (percentagem de trabalhadores com idade superior a 55 anos face ao total de trabalhadores) cifrou-se nos 31,3%, cerca de 3,1 pontos percentuais acima do registado no final de 2013.

Recursos humanos da AT para 2015

Carreiras	Efetivos planeados (Número)
Dirigentes - direção superior	17
Dirigentes intermédios	259
Chefias tributárias	1.134
Investigação tributária	7
Técnica superior	214
Técnica superior aduaneira	254
Técnica superior de laboratório	0
Especialistas de informática	83
Técnica economista	122
Técnica jurista	20
GAT - gestão tributária	1.283
GAT - inspeção tributária	2.821
GAT - técnicos de administração tributária adjuntos	2.766
Técnicos verificadores aduaneiros	236
Analistas aduaneiros - auxiliar de laboratório	2
Secretários aduaneiros	189
Técnico de informática	61
Verificadores auxiliares aduaneiros	545
Assistente técnico	887
Subinspetor	2
Pessoal ex-Junta de Crédito Público	2
Assistente operacional	290
Outros	1
TOTAL	11.195

No quadro anterior, apresentam-se as carreiras atualmente existentes na AT e o número de trabalhadores planeados para o ano de 2015. Como se pode constatar, em 2015 é expectável que ocorra um aumento do corpo de trabalhadores da AT, em consequência do início do estágio para a ocupação de 1.000 postos de trabalho na carreira de inspetor tributário, sendo que o total de candidatos aprovados se situa nos 911. O ingresso dos referidos trabalhadores permitirá reforçar as atividades inspetivas da AT e combater a fraude e evasão fiscal e aduaneira. Contudo, o aumento real será de apenas 430 trabalhadores, uma vez que os restantes 481 candidatos aprovados já exercem funções na AT.

4.7.2 Recursos financeiros

Em 2014, a despesa realizada da AT situou-se nos 609,1 milhões de euros, o que corresponde a um aumento de cerca de 1,5% face ao período homólogo de 2013.

Recursos financeiros da AT para 2015

Rubricas	Despesa aprovada	
	(Milhões €)	(% do total)
Funcionamento	509,2	100,0%
Despesas com pessoal	411,6	80,8%
Aquisição de bens e serviços	74,6	14,7%
Outras despesas correntes	11,1	2,2%
Despesas restantes - Investimento	11,9	2,3%
PIDDAC	0,0	0,0%
Outros valores	0,0	0,0%
Total	509,2	100,0%

Para 2015, as necessidades financeiras da AT foram estimadas em 570,7 milhões de euros, tendo sido aprovado o montante de 509,2 milhões de euros, cuja distribuição por rubricas se apresenta no quadro acima.

No total da despesa aprovada para 2015, as despesas com pessoal representam 80,8%, seguida das despesas com aquisição de bens e serviços, com um peso de 14,7%.

4.7.3 Instalações

Os serviços da AT (centrais e periféricos) encontram-se distribuídos por 680 instalações (entre edifícios e frações autónomas), das quais 12% são propriedade do Estado, 83% são arrendadas e 5% são cedidas. No seu conjunto, perfazem uma área total de cerca de 355.000 m².

Apesar dos grandes constrangimentos orçamentais existentes a AT continuará a implementação de uma política de racionalização das infraestruturas utilizadas. Ao nível das estruturas locais a intervenção estará centrada na modernização das instalações, através da realização de obras de integração e/ou beneficiação nas mesmas, tendo em vista a melhoria das condições de trabalho e de atendimento aos contribuintes.

Este processo, utilizado já em anos anteriores, tem-se traduzido não só em ganhos de eficiência e eficácia resultantes da concentração de serviços anteriormente demasiado dispersos, mas também em importantes economias de custos, com arrendamentos, energia, manutenção e conservação dos imóveis.

Em 2015, a AT continuará a racionalizar a utilização e a afetação das suas instalações destacando-se o desenvolvimento das seguintes atividades:

- Desenvolvimento de estudos para novos conceitos e modelos de atendimento;
- Estudos de racionalização e reorganização espacial de serviços da AT;
- Inspeções técnicas a instalações;
- Elaboração e revisão de planos de segurança;
- Manutenção e conservação do parque imobiliário;
- Estudos de padronização e aplicação da imagem da AT.

Da concretização das atividades referidas esperam-se os seguintes impactos:

- Melhoria da qualidade do funcionamento dos serviços;
- Instalação de experiências piloto do novo modelo de atendimento;
- Funcionamento otimizado de unidades orgânicas;
- Melhoria das condições de segurança para colaboradores e utentes;
- Maior reconhecimento público da nova imagem da AT.

ANEXOS

Anexo 1 – Siglas e acrónimos

AAP	Equipa de Projeto Multidisciplinar de Administração de Plataformas
AGCI	Equipa de Projeto Multidisciplinar de Gestão de Contribuintes e Inspeção
AGI	Equipa de Projeto Multidisciplinar de Gestão de Impostos
AGOC	Equipa de Projeto Multidisciplinar de Gestão de Operações e Comunicações
AJFF	Equipa de Projeto Multidisciplinar de Justiça Tributária e Fluxos Financeiros
APPT	Acordos Prévios sobre os Preços de Transferência
ASA	Equipa de Projeto Multidisciplinar de Sistemas Aduaneiros
ASI	Equipa de Projeto Multidisciplinar de Segurança Informática
APDEX	<i>Application Performance Index</i>
AT	Autoridade Tributária e Aduaneira
BI	<i>Business Intelligence</i>
CAU	Código Aduaneiro da União
CAT	Centro de Atendimento Telefónico
CAAT	Conselho de Administração da Autoridade Tributária e Aduaneira
CDT	Convenção para evitar a Dupla Tributação
CEF	Centro de Estudos Fiscais e Aduaneiros
CELE	Comércio Europeu de Licenças de Emissão
CIAT	Centro Interamericano de Administrações Tributárias
CIRC	Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas
CIRS	Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares
CIVA	Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado
CLEN	<i>Customs Laboratories European Network</i>
COMUCAM/COMALEP	Convenção Multilateral para a Cooperação e Assistência Mútua entre as Alfândegas da América Latina, Espanha e Portugal
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
DAV	Declaração Aduaneira de Veículos
DG TAXUD	<i>Directorate-General for Taxation and Customs Union</i>
DMR	Declaração Mensal de Remunerações
DS	Direção de Serviços
DSA	Direção de Serviços de Avaliações
DSAFA	Direção de Serviços Antifraude Aduaneira
DSAI	Direção de Serviços de Auditoria Interna
DSC	Direção de Serviços de Cobrança

DSCAC Direção de Serviços de Comunicação e Apoio ao Contribuinte
DSCC Direção de Serviços de Contabilidade e Controlo
DSCJC Direção de Serviços de Consultadoria Jurídica e Contencioso
DSCRI Direção de Serviços de Cooperação e Relações Institucionais
DSF Direção de Serviços de Formação
DSGCT Direção de Serviços de Gestão de Créditos Tributários
DSGR Direção de Serviços de Gestão do Risco
DSGRF Direção de Serviços de Gestão dos Recursos Financeiros
DSGRH Direção de Serviços de Gestão de Recursos Humanos
DSIE Direção de Serviços de Instalações e Equipamentos
DSIECIV Direção de Serviços dos Impostos Especiais de Consumo e do Imposto sobre Veículos
DSIFAE Direção de Serviços de Investigação da Fraude e de Ações Especiais
DSIMI Direção de Serviços do Imposto Municipal sobre Imóveis
DSIMT Direção de Serviços do Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis, do Imposto do Selo, dos Impostos Rodoviários e das Contribuições Especiais
DSIRC Direção de Serviços do IRC
DSIRS Direção de Serviços do IRS
DSIVA Direção de Serviços do IVA
DSJT Direção de Serviços de Justiça Tributária
DSL Direção de Serviços de Licenciamento
DSPCG Direção de Serviços de Planeamento e Controlo de Gestão
DSPCIT Direção de Serviços de Planeamento e Coordenação da Inspeção Tributária
DSR Direção de Serviços de Reembolsos
DSRA Direção de Serviços de Regulação Aduaneira
DSRC Direção de Serviços de Registo de Contribuintes
DSRI Direção de Serviços de Relações Internacionais
DSTA Direção de Serviços de Tributação Aduaneira
DSTAL Direção de Serviços Técnicos, Análises e Laboratório
DUC Documento Único de Cobrança
e-TFS Electronic Tax Free Service
EMCS Excise Movement Control System
FATCA Foreign Account Tax Compliance Act
FAQ Frequently Asked Questions
FEADER Fundo Europeu Agrícola para o Desenvolvimento Rural
FEAGA Fundo Europeu Agrícola de Garantia
GAT Grupo de pessoal de Administração Tributária
GNV Gás Natural Veicular
GPL Gás de Petróleo Liquefeito

GPS Sistema de Gestão de Processos e Serviços
IABA Imposto sobre o Alcool e Bebidas Alcoólicas
IEC Imposto Especial sobre o Consumo
IGF Inspeção-Geral de Finanças
IMI Imposto Municipal sobre Imóveis
IMT Imposto Municipal sobre a Transmissão Onerosa de Imóveis
IOTA Intra-European Organisation of Tax Administrations
IR Imposto sobre o Rendimento
IRC Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas
IRS Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares
IS Imposto de Selo
ISO *International Organization for Standardization*
ISO/IEC *International Organization for Standardization/International Electrotechnical Commission*
ISO/TR *International Organization for Standardization/ Technical Report*
ISP Imposto sobre os Produtos Petrolíferos e Energéticos
ISV Imposto sobre Veículos
IT Imposto sobre o Tabaco
ITA Inspeção Tributária e Aduaneira
IUC Imposto Único de Circulação
IVA Imposto sobre o Valor Acrescentado
IVR *Interactive Voice Response*
LGT Lei Geral Tributária
MASP *Multi-Annual Strategic Plan*
NAGC Equipa de Projeto Multidisciplinar de Arquitetura e Gestão de Canais
NGR Equipa de Projeto Multidisciplinar de Gestão da Relação
OCDE Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico
OE Orçamento do Estado
OLAF Organismo Europeu de Luta Antifraude
OMA Organização Mundial das Alfândegas
PA Plano de Atividades
PAELAC Plano de Ações Externas Locais no Âmbito do Sistema E-Fatura
PECFEFA Plano Estratégico de Combate à Fraude e Evasão Fiscais e Aduaneiras
PGRIC Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas
PICAT Plano Integrado de Cooperação e Assistência Técnica
PIDDAC Programa de Investimento e Despesa da Administração Central
PLACIR Plano de Acompanhamento e Controlo da Receita do IRS
PNAITA Plano Nacional de Atividades da Inspeção Tributária e Aduaneira
QUAR Quadro de Avaliação e Responsabilização

RCM Resolução do Conselho de Ministros
RERD Regime Excecional de Regularização de Dívidas
RFP Representação da Fazenda Pública
RGIT Regime Geral das Infrações Tributárias
SAF-T *Standard Audit File for Tax Purposes*
SAN *Storage Area Network*
SCO Sistema de Contraordenações
SEF Sistema de Execuções Fiscais
SF Serviço de Finanças
SFA Sistema de Fiscalidade Automóvel
SIAAP Sistema de Avaliação dos Atos Processuais
SIADAP Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública
SIAT Sistema de Inquéritos da Administração Tributária
SICAT Sistema do Contencioso Administrativo
SIGA Sistema Integrado de Gestão de Atendimento
SIGEV Sistema de Gestão dos Encargos Financeiros do Contencioso
SGF Sistema de Gestão da Formação
SIGIV Sistema de Gestão das Informações Vinculativas
SII IT Sistema Integrado de Informação da Inspeção Tributária
SNC Sistema de Normalização Contabilística
SINQUER Sistema de Inquéritos Criminais
SIRES Informático de Gestão de Reclamações, Elogios e Sugestões
STADA Sistema de Tratamento Automático da Declaração Aduaneira
SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
UE União Europeia
UGC Unidade de Grandes Contribuintes
UGRC Unidade de Gestão da Relação com os Contribuintes
UO Unidades Orgânicas
VAT *Value-added Tax*
ZIF Zonas de Intervenção Florestal

Anexo 2 – Síntese das Atividades Planeadas

Reforçar o combate à fraude e evasão fiscais e aduaneiras		
Objetivos	Atividades	UO
Assegurar o cumprimento declarativo e de liquidação	Controlo das inscrições/atualizações das matrizes	DSIMI
	Controlo dos benefícios fiscais e das isenções informatizadas	
	Otimização do sistema de liquidação	
Assegurar o desempenho das atribuições de âmbito internacional	Negociação de CDTs	CEF
	Participar nas reuniões no âmbito da OCDE e União Europeia	
Aumentar a eficácia e a eficiência nas atividades de controlo desenvolvidas no âmbito da atividade antifraude	Aumentar a eficácia da ação inspetiva	DSAFA
	Aumentar a eficácia da atividade de natureza fiscalizadora	
Aumentar o controlo sobre as declarações em falta	Efetuar o cruzamento da informação de cadastro de veículos	DSIMT
	Efetuar o cruzamento da informação remetida pelas entidades na Mod. 11 e IMT liquidado	
	Efetuar o cruzamento da informação remetida pelas entidades na Mod. 11 e o registo de contribuintes	
Elaborar o PNAITA e os Relatórios de Atividades respetivos da IT em conformidade com as orientações e normas vigentes	Elaborar relatórios mensais de atividades da Inspeção Tributária a nível Nacional e por Unidade Orgânica	DSPCIT
Investigar sujeitos passivos potencialmente envolvidos em esquemas de fraude	Realizar ações de investigação com vista à deteção de esquemas de fraude	DSIFAE
Otimizar a área da investigação criminal	Assegurar a execução das diligências no âmbito da investigação criminal	DSAFA
	Garantir uma harmonização de procedimentos inter-serviços	
Promover a cooperação e a adoção das melhores práticas de controlo, métodos e instrumentos de trabalho	Realizar ações de monitorização do curso de e-learning elaborado pela UE, sobre controlos à importação e exportação de percursos de droga, destinado à indústria	DSL
	Realizar ações de sensibilização/formação às empresas sobre licenciamento e controlo de bens de duplo uso	
Realizar inspeções (internas e/ou externas) e produzir 90% de relatórios de excelência (internos ou externos) que preenchem os requisitos do Questionário de Revisão/ Auditoria	Analisar e avaliar a qualidade dos relatórios de auditoria	UGC
	Realizar auditorias internas e externas	
Realizar processos de investigação criminal	Realizar atos de investigação em inquéritos (investigação criminal - art.º 40º RGIT)	DSIFAE
Recuperar imposto não declarado e potencialmente em falta através de correções e RV	Realizar auditorias internas e externas	UGC
Reforçar a cooperação institucional com entidades externas	Promover a cooperação administrativa entre a AT e outras entidades, tendo em vista a troca regular de informações relativas à luta contra a fraude e evasão fiscal	DSAFA
	Realizar operações conjuntas	
Selecionar contribuintes para inspeção, com base em critérios pré-definidos	Realizar 8 seleções de contribuintes para inspeção, com base em critérios pré-definidos	DSPCIT
Selecionar sujeitos passivos para investigação	Selecionar sujeitos passivos para investigação	DSIFAE

Facilitar o cumprimento das obrigações fiscais e aduaneiras

Objetivos	Atividades	UO
Assegurar a qualidade, fiabilidade e atualização dos dados do Sistema de Gestão de Registo de Contribuintes	Rever os manuais de início e de alterações de atividade, de forma a atualizar a informação, na sequência das alterações legislativas para 2015	DSRC
Assegurar os interesses financeiros da Comunidade Europeia	Preparar e acompanhar a tramitação dos processos relativos à colocação à disposição dos recursos próprios tradicionais	DSTA
Aumentar os níveis de cumprimento voluntário	Controlar o crédito de imposto por dupla tributação jurídica internacional	DSRI
	Controlar o cumprimento das obrigações declarativas dos titulares de rendimentos da diretiva da poupança	
Aumentar os níveis de cumprimento voluntário em IRC	Apoiar projetos informáticos relativos à campanha da DM22	DSIRC
Aumentar os níveis de cumprimento voluntário em IRS	Conceber e melhorar as aplicações informáticas	DSIRS
Facilitar o cumprimento voluntário	Elaborar folhetos informativos e de apoio ao cumprimento voluntário	DSCAC
	Gerir o conteúdo do Portal da AT (Internet e intranet) e colaborar com outras entidades nesse âmbito	
Garantir a contabilização e conciliação das receitas no SGR	Apurar os valores mensais da Receita de Estado	DSCC
	Efetuar a conciliação mensal da receita do Estado	
	Efetuar a conciliação mensal dos reembolsos e restituições	
Garantir uma gestão de risco mais eficaz e eficiente, que conduza a um nível equivalente de controlos aduaneiros e fiscais, no território PT e na Comunidade	Executar funções de análise de risco em matéria de segurança e proteção (DSE-declaração sumária de entrada)	DSFAA
	Executar funções de análise e de avaliação do risco, designadamente, com recurso ao sistema de seleção automática, com o objetivo de orientar, de forma inteligente as atividades de controlo das Alfândegas	
Garantir uma taxa de execução de definição de requisitos de projetos informáticos inscritos no PA (%)	Identificar necessidades de alterações e melhorias nas aplicações informáticas de suporte à atividade da ITA	DSPCIT
Incrementar o cumprimento voluntário das obrigações fiscais e a eficácia e eficiência das ações da Inspeção Tributária	Apreciar as situações complexas detetadas pelos Serviços Centrais e Regionais e definir procedimentos técnicos de inspeção	DSPCIT
	Monitorizar mensalmente a atividade da Inspeção Tributária	
Potenciar a informação facultativa e de apoio ao cumprimento voluntário	Acompanhar o sorteio fatura da sorte	UGRC
	Enviar e disponibilizar a informação facultativa de apoio ao cumprimento voluntário	
Promover a literacia fiscal e aduaneira no cidadão e nos operadores económicos	Organizar e desenvolver sessões informativas de natureza presencial e virtual junto dos operadores económicos	DSF
Promover o cumprimento do dever de pagamento voluntário e a regularização dos incumprimentos	Ações de promoção do pagamento e de incentivo ao cumprimento	DSGCT
Realizar pedidos recebidos no âmbito da cooperação administrativa	Trocar informação com os outros Estados Membros ao abrigo do regulamento (CE) nº 904/2010	DSIFAE

Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas

Objetivos	Atividades	UO
Analisar processos e realizar estudos	Analisar/tratar processos	DSIMT
	Realizar estudos e análises	
	Responder a pedidos de informação	
Apoiar os serviços da AT na tramitação dos processos de contencioso e infrações tributárias	Elaborar instruções	DSJT
	Elaborar instrumentos de gestão e documentos metodológicos	
Apoiar os sujeitos passivos no cumprimento das respetivas obrigações fiscais	Recuperação de saldo de processos de consulta	DSIVA
	Resolver processos de consulta	
	Resolver processos de informação vinculativa	DSIECIV
	Avaliar atempadamente os pedidos dos operadores económicos no âmbito do National Helpdesk (NHD) do EMCS, SIC-EU	
	Elaborar e reformular atempadamente FAQ	
Responder com celeridade aos pedidos dos clientes internos e externos		
Aumentar a capacidade de resposta e de informação ao contribuinte	Responder a solicitações dos contribuintes ou dos serviços	DSRC
Aumentar a produtividade em IRC	Análise de e-mails	DSIRC
	Eficiência processual do contencioso administrativo	
	Realização de processos	
	Responder a solicitações dos contribuintes	
Aumentar a qualidade da avaliação	Monitorizar o trabalho desenvolvido pelos peritos avaliadores	DSA
	Processar as remunerações e honorários dos peritos avaliadores até ao 15º dia de cada mês	
	Realizar ações de formação a entidades externas à AT (Câmaras municipais, peritos locais, peritos independentes)	
Aumentar a taxa de conclusão dos processos de parecer reduzindo o tempo médio de pendência	Participação em grupos de trabalho	DSCJC
	Prestar apoio jurídico	
Diminuir os prazos médios de resposta	Realizar processos relativos a pedidos de informação vinculativa	DSIRC
	Analisar e responder aos pedidos dos Tribunais	DSIRS
Garantir o tratamento de pedidos de reembolsos/restituições	Análise dos pedidos restituição	DSCC
	Receção e tratamento dos pedidos de reembolsos e restituições de receitas aduaneiras	
Informar e decidir os processos de contencioso administrativo	Analisar e recuperar os processos de revisão administrativa	UGC
Melhorar a eficiência dos serviços	Acompanhar e monitorizar as recomendações de auditorias	DSR
	Identificar e monitorizar as questões mais frequentes	
Melhorar o apoio ao contribuinte	Analisar e tratar os processos técnicos de troca de identificadores	DSC
Melhorar o tempo de resposta na área do contencioso administrativo	Resolver processos de recurso hierárquico	DSIVA
	Resolver processos de revisão oficiosa	
Melhorar o tempo de resposta na apreciação dos meios de reação gratuitos	Apreciação de reclamações	DSIECIV
	Apreciação de recursos hierárquicos	

Reduzir os tempos de resposta aos cidadãos e empresas

Objetivos	Atividades	UO	
Melhorar os tempos médios de resposta e o grau de satisfação dos clientes	Análise e prestação de informações vinculativas	DSIMI	
	Conclusão de processos com melhores níveis de desempenho		
	Estudo e divulgação de orientações genéricas		
	Apreciar e responder aos pedidos dos operadores económicos sobre emissão de informações pautais vinculativas (IPV)	Elaborar instruções administrativas	DSTA
		Realizar análises laboratoriais de forma mais célere	DSTAL
Reduzir o número de processos e agilizar a troca de informação no âmbito da cooperação internacional	Analisar/tratar processos de contencioso (recursos hierárquicos e revisões officiosas)	DSRI	
	Analisar/tratar processos de reembolsos internacionais		
Reduzir o prazo de pagamento de reembolsos de IVA	Analisar, tratar e autorizar o pagamento de processos de reembolsos de IVA	DSR	
	Elaborar propostas de ações inspetivas		
Reduzir o tempo de conclusão de processos (Contencioso)	Analisar e tratar os processos planeados no próprio ano	DSR	
Reduzir o tempo de resposta aos serviços e aos cidadãos	Responder aos pedidos de esclarecimento dos Contribuintes	DSC	
	Responder aos pedidos de esclarecimento dos Serviços		
Reduzir o tempo de resposta nos processos técnicos	Analisar e tratar os processos do pp ano e de anos anteriores	DSC	
	Controlar o nº de pendências na instauração de processos		
Reduzir os tempos de resposta nos serviços prestados e incrementar a produção de instruções administrativas	Apoiar os utilizadores dos sistemas informáticos declarativos	DSRA	
	Apreciar e responder às solicitações efetuadas por agentes económicos, outros serviços ou entidades		
	Elaborar instruções administrativas		
Reduzir os tempos de tramitação processual e promover a resolução de processos	Monitorizar as infrações tributárias e aduaneiras	DSJT	
	Monitorizar o contencioso tributário e aduaneiro		

Potenciar os canais de comunicação e de apoio ao contribuinte e otimizar os recursos

Objetivos	Atividades	UO
Acompanhar os níveis de desempenho da AT	Acompanhar os níveis de desempenho das alfândegas e propor medidas corretivas	DSRA
	Realizar ações de formação	
	Tratar e difundir dados referentes aos movimentos de importação e exportação	
Aperfeiçoar o tratamento, avaliação e difusão documental	Edição de informação documental eletrónica	CEF
	Edição de publicações eletrónicas	
	Proceder aos registos e rever os registos bibliográficos	
Assegurar a disponibilização da informação contabilística e estatística das receitas de Estado / Regiões Autónomas / Municípios	Apuramento das receitas da Regiões Autónomas	DSCC
	Apuramento diário da evolução da receita voluntária e executiva	
Assegurar a elaboração de instrumentos de Gestão da AT	Elaborar os instrumentos de gestão da AT	DSPCG
Assegurar a entrada do processamento dos vencimentos no GERUP	Integrar o processamento de vencimentos no GERUP	DSGRF
Assegurar a execução de pequenas obras de conservação/reparação no parque imobiliário afeto à AT	Continuar o processo de implementação da Nova Imagem da AT	DSIE
	Realizar as obras de conservação em imóveis do parque imobiliário da AT	
Assegurar a gestão do funcionamento e segurança do pessoal, instalações e equipamentos da AT	Elaborar relatórios de inspeção técnica a instalações da AT	DSIE
	Manter os equipamentos passivos de combate a incêndios e eletromecânicos e implementar de planos de emergência nos edifícios da AT	
	Recolha diária de informação sobre pedidos de intervenção em instalações e equipamentos e propostas de resolução	
Assegurar a participação em reuniões no âmbito de questões de licenciamento de comércio externo de produtos industriais e estratégicos	Elaborar relatórios de reuniões	DSL
Assegurar a preparação dos elementos de síntese para o apuramento da despesa fiscal	Elaborar síntese apuramento despesa fiscal	DSPCG
Assegurar a qualidade do serviço prestado	Elaborar pareceres sobre o enquadramento jurídico-tributário	CEF
	Participar em ações de formação e de divulgação nas áreas tributária e aduaneira	
	Preparar as edições do Boletim Ciência e Técnica Fiscal e dos Cadernos de Ciência e Técnica Fiscal	
Assegurar a realização de estudos/projetos de remodelação/reinstalação e garantir a organização do cadastro e gestão patrimonial do parque imobiliário afeto à AT	Devolver os espaços desnecessários para desenvolvimento da atividade da AT	DSIE
	Levantamento dos dados dos imóveis próprios e arrendados afetos à AT e sua inscrição nas bases de dados DSIE e SIIE	
	Realizar estudos e projetos	
Assegurar a resposta célere a solicitações e a diligências processuais nos processos judiciais	Responder a solicitações dos contribuintes, tribunais, outras unidades orgânicas e Gabinetes Ministeriais	DSJT
Assegurar o cumprimento dos objetivos definidos para as diferentes UO da AT com respeito pelas disposições legais e regulamentares	Realizar auditorias internas	DSAI
Aumentar a eficiência dos serviços	Elaborar estudos no âmbito da legislação comunitária em particular ao nível da regulamentação de aplicação do CAU	DSRA
	Elaborar requisitos do utilizador no âmbito dos procedimentos declarativos	
	Participar nas reuniões das instituições comunitárias e em ações promovidas pelo Programa Alfândegas 2020	

Potenciar os canais de comunicação e de apoio ao contribuinte e otimizar os recursos

Objetivos	Atividades	UO
Aumentar a eficiência no atendimento telefónico	Apoiar a estrutura de atendimento telefónico (serviços regionais e locais)	DSCAC
	Responder às questões formuladas telefonicamente pelos contribuintes e operadores económicos para o CAT Central	
Avaliar e promover a qualidade dos relatórios de auditoria interna	Elaborar os instrumentos de gestão da DSAI	DSAI
	Proceder à avaliação dos relatórios de auditoria	
	Realizar ações de formação específica em auditoria	
Conceber e desenvolver aplicações informáticas	Atualizar os sistemas de cobrança coerciva e de gestão	DSGCT
	Criar novas aplicações	
Concretizar o plano anual de atividades	Controlar a execução dos projetos	AGCI
		AJTFF
		ASA
	Diligenciar a execução prioritária das atividades definidas como relevantes para este objetivo	AJTFF
	Gerir a execução dos projetos aprovados	AAP
Planear conceber e acompanhar o ciclo de desenvolvimento de projetos		AGCI
		AGI
		ASA
Coordenar a representação da AT em reuniões e eventos nacionais e internacionais.	Assegurar a participação nas Reuniões da OLAF, do comité de gestão de Quioto, no Comité de reforço de capacidades, entre outras, de vertente aduaneira	DSCRI
	Assegurar a preparação das reuniões de Diretores-gerais dos Estados membros da UE e da Turquia (Club), na Reunião de Diretores-gerais das alfândegas da América-Latina, Espanha e Portugal (COMUCAM/COMALEP) e na Reunião dos DG das Alfândegas da CPLP	
Desenvolver mecanismos que permitam reduzir custos de contexto	Elaborar informações com os critérios de seleção com vista aos reenquadramentos automáticos em sede de IVA e de IR. Elaborar informações com os critérios de seleção com vista à cessação oficiosa	DSRC
Desmaterialização de processos e serviços	Acompanhar a utilização do sistema GPS	UGRC
Disponibilizar serviços de apoio ao contribuinte e facilitar a interação AT/Contribuinte	Acompanhar o sistema de gestão integrado de atendimento (CRM)	UGRC
	Fazer o acompanhamento fiscal de médicos e advogados e contribuintes de elevados rendimentos e/ou capacidade patrimonial	
Elaborar indicadores de apoio à gestão para controlo orçamental	Criar Indicadores	DSGRF
Elaborar orientações para a correta aplicação do imposto	Elaborar orientações para a correta aplicação do imposto	DSIVA
	Participar em Grupos de Trabalho	
	Atualização do Manual dos IEC	DSIECIV
	Elaboração de ofícios circulares e instruções de serviço	
	Elaboração do Manual da e-DIC	
Evitar a prescrição de processos de inquérito e disciplinares	Instruir os processos disciplinares	DSCJC
	Participar aos órgãos de instrução criminal factos, suscetíveis de constituírem crime	
Fomentar e operacionalizar o cumprimento da Política e do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	Analisar as situações denunciadas no âmbito do Planeamento da Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	DSAI
	Avaliar o controlo interno da gestão no âmbito do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações (PGRCIC)	
Garantir a implementação das recomendações e propostas por parte das diferentes UO da AT	Proceder ao acompanhamento das medidas adotadas tendentes ao acatamento das recomendações e propostas mencionadas em relatórios da IGF e Tribunal de Contas, contidas nos relatórios das auditorias internas realizadas e superiormente sancionadas	DSAI

Potenciar os canais de comunicação e de apoio ao contribuinte e otimizar os recursos

Objetivos	Atividades	UO
Garantir a realização de ações de cooperação e assistência técnica com outras administrações aduaneiras, no âmbito de programas comunitários	Assegurar a cooperação e assistência técnica no âmbito do programa TAIEX e Portugal/UE	DSCRI
	Coordenar e gerir os pedidos de assistência técnica no âmbito da UE/PESD	
Garantir níveis de disponibilidade adequados para os sistemas de informação de suporte à AT	Administrar do servidor de gestão de perfis de aplicação	ASI
	Assegurar o cumprimento dos standards e metodologias definidas para o desenvolvimento aplicacional	AGI
		AGCI
		AJTFF
		ASA
	Gerir bases de dados	AAP
	Gerir plataformas	AAP
	Monitorizar as plataformas de alarmística	AGOC
	Produção mensal de relatórios	AGOC
	Resolver incidentes e esclarecer dúvidas	AGI
AGCI		
AJTFF		
ASA		
Garantir níveis de segurança adequados	Controlar os vírus informáticos	ASI
	Efetuar análise de riscos de segurança	
Garantir o acompanhamento dos projetos e o bom funcionamento dos sistemas de informação e de gestão	Assegurar a gestão dos contingentes pautais	DSTA
	Elaborar a pauta de serviço, mantendo-a permanentemente atualizada, com a integração das medidas nacionais e comunitárias necessárias ao desalfandegamento das mercadorias, bem como das imposições legais a cobrar pelas alfândegas	
Implementar a uniformização dos procedimentos e o reforço dos controlos	Elaborar/atualizar instruções/folhetos de licenciamento e controlo de produtos agrícolas, industriais e estratégicos	DSL
Melhorar a eficácia no apoio laboratorial prestado	Estudar e aplicar novos métodos de análise	DSTAL
Melhorar a gestão de utilizadores da AT	Adaptar a aplicação de Gestão de Utilizadores à estrutura da AT	ASI
	Assegurar a operação da infraestrutura tecnológica de suporte à GU	
	Definir os roles funcionais dos utilizadores	
Otimizar a utilização do Sistema de Gestão da Formação	Implementar novas funcionalidades no SGF	DSF
Participação e cooperação com organismos internacionais e administrações fiscais de outros Estados membros	Avaliar atempadamente os pedidos de outros EM no âmbito do National Helpdesk (NHD) do EMCS	DSIECIV
	Participação em seminários ou grupos promovidos pelo Programa Fiscalis	
	Participação nas reuniões internacionais	
	Participar em reuniões no Conselho, na Comissão e no Comité IVA	DSIVA
Potenciar a qualidade do serviço de atendimento e suporte técnico de 1.ª Linha	Efetuar o atendimento telefónico e diagnosticar os incidentes comunicados	AGOC
	Resolver os incidentes	
Promover a aprendizagem informal e assegurar a gestão do conhecimento na AT	Realizar atividades temáticas de debate e troca de boas práticas, utilizando a via informal	DSF

Potenciar os canais de comunicação e de apoio ao contribuinte e otimizar os recursos

Objetivos	Atividades	UO
Promover a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências de dirigentes, chefias e demais colaboradores da AT	Executar um plano de atividades de aprendizagem	DSF
Promover a melhoria contínua dos processos da Segurança Informática	Gestão do processo de Segurança Informática no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade	ASI
Promover a melhoria contínua dos processos sob a responsabilidade do serviço que coordena e assegurar o cumprimento das normas internas	Cumprir as normas definidas na metodologia em vigor na AT	AJTFF
		AGCI
		ASA
		AGI
Promover a melhoria do desempenho da AT	Elaborar estudos e manuais	DSPCG
	Realizar auditorias aos processos da AT	
Promover a renovação e atualização tecnológica das infraestruturas de suporte à AT	Renovar e atualizar a infraestrutura tecnológica	AAP
Promover a valorização profissional e o aumento da produtividade	Realizar formação interna para aumentar a capacitação profissional	DSCAC
Promover as ações necessárias tendentes a uma redução da taxa de incidência de anomalias verificadas na planificação das cadeias	Produção mensal de relatórios	AGOC
	Verificar a sequência das cadeias planeadas no CONTROL-M	
Promover e assegurar a cooperação aduaneira bilateral e multilateral e assistência técnica com os países da CPLP	Atualizar e dinamizar o site das Alfandegas da CPLP	DSCRI
	Coordenar, dinamizar, acompanhar e avaliar a implementação das ações constantes do PICAT IV (2013/2015). Dinamizar e acompanhar a cooperação bilateral ad hoc com os países da CPLP	
	Desenvolver e acompanhar o programa de cooperação e assistência técnica aduaneira multilateral e bilateral com os países da CPLP	
	Realizar análises interlaboratoriais no âmbito do CLEN (Customs Laboratories European Network) para a validação e posterior acreditação de métodos de análise	
Realizar ações conducentes à acreditação do Laboratório da AT (sistema da qualidade)	Validar métodos de análise	DSTAL
Reduzir o tempo de resposta às solicitações de âmbito interno e internacional	Assegurar a representação da AT nos processos de contencioso europeu	CEF
	Elaborar pareceres e informações	
	Responder a questionários da UE/OCDE	
Reduzir o tempo médio de conclusão e de resposta	Acompanhamento dos serviços	DSGCT
	Atualizar os sistemas de cobrança coerciva e de gestão	
	Planos de agilização de procedimentos e controlo da antiguidade da dívida	
Reduzir os custos com as análises efetuadas em laboratórios externos	Implementar novas técnicas analíticas para aferir as características dos azeites	DSTAL
Reforçar a cooperação institucional com entidades nacionais externas	Organizar e participar em eventos nacionais/internacionais	DSCRI
	Efetuar a conciliação de contas RE-SDRD	
Renovar o ambiente dos postos de trabalho dos serviços locais, para atualização do parque informático	Manter atualizado o planeamento das tarefas de migração para o novo sistema operativo dos postos de trabalho	AGOC
Simplificar procedimentos administrativos e legislativos	Analisar e participar na elaboração das propostas de legislação comunitária	DSTA
	Instruir, apreciar e apresentar proposta de concessão da autorização do estatuto de exportador autorizado	

Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos e agentes económicos

Objetivos	Atividades	UO	
Assistir os contribuintes no cumprimento das suas obrigações fiscais	Aplicar e implementar programas de assistência	UGC	
	Avaliar o grau de satisfação dos contribuintes		
Aumentar a eficiência dos serviços	Avaliar os prédios urbanos	DSA	
	Enviar periodicamente informação de gestão		
	Responder a pedidos de esclarecimento de contribuintes ou de outros serviços		
Aumentar o grau de satisfação dos cidadãos, operadores e agentes económicos	Analisar/tratar os pedidos de certificados e certificações	DSRI	
	Controlar e acompanhar as solicitações por email/e-balcão	DSIMT	
	Gerir plataformas	AAP	
	Otimizar a operabilidade, disponibilidade e usabilidade dos sistemas		AGCI
			AGI
			AJTFF
			ASA
	Realizar os processos instaurados	DSIMI	
	Responder a email/e-balcão e enviar alertas via SMS, email e portal das finanças		
	Recuperar os saldos dos processos		
Realizar processos instaurados 2015	DSA		
Recuperar processos de anos anteriores			
Monitorizar a taxa de reclamação de primeiras avaliações			
Garantir a edição e difusão de informação com interesse para os agentes económicos	Atualizar toda a informação constante da página da AT, quer na área agrícola, quer na área industrial	DSL	
	Informar e apoiar os operadores económicos no cumprimento das suas obrigações		
Garantir os níveis de cumprimento de prazos nos Processos Judiciais	Colaborar com o Ministério Público	DSCJC	
	Garantir o patrocínio judiciário dos trabalhadores da AT		
	Representar a AT junto dos tribunais		
Melhorar o desempenho na informação tributária e no apoio ao contribuinte	Apoiar os contribuintes e operadores económicos e prestar informação tributária	DSCAC	
	Apoiar os contribuintes e operadores económicos no cumprimento voluntário das obrigações fiscais		
	Responder a solicitações de contribuintes e operadores económicos, por email		
Promover a implementação de iniciativas que visem o aumento da qualidade dos serviços prestados	Promover inquérito de avaliação da qualidade dos serviços prestados	DSPCG	
Racionalizar a tramitação processual	Analisar e tratar as reclamações no atendimento - RCM 189/96	DSRA	
	Instruir, apreciar e apresentar proposta de decisão das autorizações no âmbito dos regimes aduaneiros e dos procedimentos declarativos		
	Simplificar e agilizar a tramitação dos processos		

