

RELATÓRIO DE BALANÇO E REVISÃO DO SISTEMA DE GESTÃO

PERÍODO EM ANÁLISE:

janeiro 2017 – dezembro 2017

Data: 2018/05/22

ÍNDICE

1. SISTEMA DE GESTÃO (SG)	3
1.1. POLÍTICA DO SISTEMA DE GESTÃO (SG)	5
1.2. ENVOLVENTE INTERNA (RECURSOS MATERIAIS E HUMANOS, TECNOLOGIAS, PROCESSOS E MÉTODOS DE TRABALHO, AMBIENTE)	5
1.3. ENVOLVENTE EXTERNA	9
1.4. ALTERAÇÕES RELEVANTES DO SG	11
1.5. REVISÕES ANTERIORES	20
1.6. AVALIAÇÃO DO SG	23
1.6.1. <i>Objetivos</i>	24
1.6.2. <i>Indicadores de desempenho dos processos</i>	27
1.6.3. <i>Não Conformidades/ Ações (Preventivas, Corretivas) desencadeadas</i>	57
1.6.4. <i>Reclamações/ Sugestões</i>	65
1.6.5. <i>Satisfação de Municípes e Partes interessdas relevantes</i>	68
1.6.6. <i>Audição dos Funcionários</i>	70
1.6.7. <i>Desempenho de Fornecedores e Empreiteiros/ Empreitadas</i>	71
1.6.8. <i>Auditorias</i>	72
1.7. RISCOS E OPORTUNIDADES	73
1.8. PLANOS DE CAPACIDADE, DE CONTINUIDADE, DE DISPONIBILIDADE E DE RECUPERAÇÃO DE DESASTRES	74
2. CONCLUSÃO	74
2.1. PROPOSTA DE OBJETIVOS PARA 2018	74
2.2. PROPOSTA DE METAS PARA OS INDICADORES DE DESEMPENHO PARA O ANO 2018	74
2.3. PROPOSTA DE AÇÕES DE MELHORIA	75
3. ANEXOS	78

1. Sistema de Gestão (SG)

Tendo como objetivo principal a organização de um conjunto de dados relativos ao desempenho do Sistema de Gestão (SG), implementado na Câmara Municipal de Águeda (CMA), de modo a permitir uma análise e reflexão necessária à avaliação do seu desempenho, à sua revisão e à realização das ações de melhoria necessárias para o manter adequado e eficaz, foram verificados e analisados os resultados/dados relativos ao período compreendido entre janeiro e dezembro de 2017.

A recolha de dados, análise e devido tratamento, é da responsabilidade do Gestor do SG, em conjunto com todos os funcionários da CMA, servindo como input indispensável à definição estratégica e organizacional do Município, servindo de base à definição de objetivos e ações a desenvolver no referido período de análise, alinhados com os princípios da qualidade e com o ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*).

Da análise geral efetuada, conclui-se que o SG implementado mantém-se apropriado, adequado e eficaz, conforme os requisitos da norma NP EN ISO 9001 (Qualidade), para a “**GESTÃO AUTÁRQUICA**” e da NP ISO/IEC 27001 (Segurança da Informação), para o **Processo de Licenciamento de Obras Particulares e todos os sistemas e ativos associados a este processo nas instalações e centro de processamento de dados em Águeda, de acordo com a Declaração de Aplicabilidade de 2017/05/02.**

Verifica-se que qualquer área da CMA executa as suas tarefas, tendo em linha de conta a estratégia definida pelo Executivo, com base em objetivos estratégicos e objetivos operacionais, para cada uma das Competências Organizacionais (CO)/ Processos definidos.

No que respeita à verificação/ atualização da legislação, regulamentos e normas aplicáveis à autarquia, é feita uma análise dos sumários do Diário da República (DR) por cada um dos Municípios pertencentes ao Baixo Vouga (mensalmente corresponde a um dos municípios), que informa, por e-mail, aos restantes municípios, sendo que o Serviço Jurídico da CMA, encaminha a todos os funcionários, seguindo o definido no Manual de Gestão (MG) – Gestão e controlo da informação documentada.

No período em análise, verificou-se uma alteração ao nível da estrutura orgânica dos Serviços Municipais de Águeda (publicada no Despacho n.º 1442/2013 (DR N.º 16, II Série, de 2013/01/23), e alterações posteriores determinadas em reunião de Executivo Municipal de 2014/02/18, publicadas em DR, Despacho n.º 4398/2014, de 2014/03/25, e Despacho do Presidente da CMA n.º 32/2016, de 2016/06/13), através do Despacho do Presidente da CMA n.º 27/2017, de 2017/04/21 (Despacho n.º 5499/2017, DR n.º 120, Série II, de 2017/06/23 – Republicação da Estrutura dos Serviços Municipais de Águeda), sendo criada a Divisão de Cultura e Desporto (DV-CD).

A manutenção de um Sistema de Gestão (SG) eficaz e adequado, continua a ser um objetivo estruturante e estratégico do Executivo desta autarquia, na procura da melhoria contínua dos serviços, demonstrando a sua preocupação e cumprimento dos requisitos legais e normativos, visando a satisfação dos munícipes e dos funcionários que nela trabalham, assim como de outras partes interessadas.

Todos os documentos do SG são disponibilizados aos funcionários da CMA, através da Intranet e e-mail. Àqueles que não têm acesso a um PC, é da responsabilidade do seu superior hierárquico a disponibilização de todos os documentos que necessitem, para executar as tarefas que lhe estão atribuídas.

Todos os requerimentos/ documentos, necessários à entrada/ entrega de processos na autarquia, são disponibilizados no site da CMA (obras particulares, educação, ação social, obras municipais e área administrativa), tal como os regulamentos municipais.

Tendo em linha de conta todas as normas, regulamentos e legislação aplicáveis, assim como o cumprimento dos requisitos e expectativas das partes interessadas e a melhoria contínua dos processos, foram realizadas as seguintes atividades:

- Foi verificado e atualizado o Manual do Sistema de Gestão (SG), tendo sido realizada uma nova revisão, dada a necessidade de adequação do SG ao novo referencial ISO 9001:2015, nomeadamente no que diz respeito aos pontos: Âmbito (inclusão do contexto no âmbito do SG da qualidade); Missão, Visão e Valores (revisão da Missão e da Visão; inclusão dos valores); Política do SG (revisão); Objetivos Estratégicos (novo); Organização (revisão das funções; mudança do representante pela gestão); Rede de Processos (revisão do mapa de processos e responsabilidades, de acordo com o organograma); A Organização e o seu Contexto (novo); Comunicação (novo); Não Conformidades/ Eventos/ Incidentes e Melhoria Contínua (introdução das “Partes interessadas”); Gestão do Risco (novo).
- Foram analisados os documentos existentes no SG, na sua totalidade, tendo sido revistos, adequando-os à realidade existente na CMA, ao cumprimento da legislação e regulamentos aplicáveis, ao Mapa de Processos (Ver **ANEXO – 1**) e alterações essenciais das práticas, pela alteração de tarefas, reestruturação dos processos, de acordo com o Mapa de Documentos do SG. Em 2017, todos os modelos existentes no Sistema de Gestão da CMA, foram revistos, nomeadamente, no que diz respeito à colocação do símbolo da Excelência da EFQM no rodapé.
- Revisão e adequação das **Fichas de Projeto**, para cada ação/ projeto constante do Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE), tendo sido elaborado para 2017.

- No que diz respeito à **CO Gerir Colaboradores**, o Manual de Acolhimento foi revisto (Revisão 03, de 2017/12/19), de forma a atualizar o seu conteúdo à realidade da CMA e à legislação em vigor. Este manual foi distribuído a todos os funcionários (e prestadores de serviços).
- Não houve alteração do **Mapa Estratégico** da Autarquia, verificando-se que os objetivos estratégicos e operacionais, tendo em conta a perspetiva onde os mesmos se inserem – clientes, processos, desenvolvimento organizacional e financeira – se mantem adequados à estratégia, missão e visão da Autarquia.
- A partir da definição dos Objetivos Estratégicos, foram definidos todos os Objetivos (macro) Operacionais, que em conjunto permitiriam à CMA, atingir os primeiros, e que se resume na figura em **ANEXO – 2**.

1.1. Política do Sistema de Gestão (SG)

A Política do SG, no que diz respeito à Qualidade, foi revista no âmbito da adequação do SG ao novo referencial ISO 9001:2015, estando desta forma apropriada ao contexto e âmbito do SG da CMA, sendo comunicada e entendida por todos os funcionários. Relativamente ao SGSI e, tendo um âmbito restrito, têm vindo a ser realizadas sessões de clarificação de conceitos, assim como ações de formação/ sensibilização específicas.

A comunicação da Política do SG dentro da organização é feita através de vários meios de comunicação/ informativos, nomeadamente, intranet, afixação nos placards informativos existentes, reuniões e “conversas” informais de esclarecimento.

Para consultar a **Visão**, a **Missão** e a **Política do SG**, ver o Manual do SG em vigor.

1.2. Envolve Internal (recursos materiais e humanos, tecnologias, processos e métodos de trabalho, ambiente)

Recursos Materiais

Os planos de manutenção relativamente às infraestruturas analisadas e sujeitas a manutenção, encontram-se definidos, em modelo específico (Imp-06-03), sendo que as ações são registadas, seguindo-se as disposições do PG-06.

A Lista de Infraestruturas existente (Imp-06-01), encontra-se atualizada (última versão de 2018/05/02, revisão 01), com todas as infraestruturas necessárias à prestação de serviços pela CMA, sendo sujeitos a ações de manutenção preventiva, com ações definidas, responsáveis e periodicidade de realização, de várias formas: Imp-06-03, aplicações específicas (Máquinas, GLPI, OBM, ...).

De referir que, no que diz respeito aos equipamentos informáticos (Servidores, PC, periféricos, impressoras, fotocopiadoras, etc.), a listagem encontra-se catalogada em base de dados na DV-TI. Do levantamento de necessidades efetuado, em termos de estações de trabalho, foram adquiridos 20 PC.

O resultado de realização de cumprimento dos planos de manutenção encontra-se no Imp-09-01 (100%), evidenciando-se que o mesmo foi cumprido na íntegra.

Relativamente às ações de manutenção do equipamento informático, mais especificamente, as estações de trabalho, a manutenção é realizada quando planeado pela DV-TI ou quando o equipamento necessita de ser intervencionado por outro motivo (falha, solicitação do utilizador,...). Estas ações são registadas na aplicação informática utilizada pela DV-TI (GLPI).

Recursos Humanos

A nível interno, a CMA alicerça a sua estratégia relativamente a: Governação (Executivo), estrutura organizacional (Mapa de pessoal), funções/ responsabilidades/ competências técnicas (matrizes de competências), recursos e conhecimento (capital, tempo, pessoal), relações com as partes interessadas internas, suas perceções e valores (Inquérito de satisfação), e a própria cultura da organização.

Em 2017, verificou-se uma alteração a nível do organigrama (Despacho do Presidente da CMA n.º 27/2017, de 2017/04/21 (Despacho n.º 5499/2017, DR n.º 120, Série II, de 2017/06/23 – Republicação da Estrutura dos Serviços Municipais de Águeda)), criando-se a Divisão de Cultura e Desporto (DV-CD), pela extinção destas competências da DV-DL (Divisão de Desenvolvimento Local), onde se encontavam até à data.

Verificaram-se alterações, ao nível das funções e responsabilidades que estavam definidas em 2016/2017, pela alteração referida supra, assim como, no que diz respeito à determinação de um responsável para a implementação das regras decorrentes do Regulamento Geral de Proteção de Dados, que entra em vigor em 25/05/2018 (Gestora dos Sistemas de Gestão).

Por outro lado, terá ainda que se ter em consideração a necessidade de recrutamento de pessoal nalgumas áreas, que se encontram com um elevado *deficit*, tornando a capacidade de intervenção do município reduzida, sobretudo na componente operacional.

Quanto às necessidades de formação para 2018, foi efetuado o levantamento de necessidades de formação em janeiro de 2017, tendo sido enviado a todos os colaboradores e, posteriormente, a cada superior hierárquico para validação, dando origem ao Plano de Formação 2017/2018.

Quanto à eventual necessidade de recrutamento de pessoas, as mesmas encontram-se espelhadas no mapa de Pessoal da CMA.

Relações com as partes interessadas internas, suas perceções e valores

É efetuado o inquérito de satisfação dos colaboradores, de forma a permitir obter uma perceção dos níveis de satisfação e de motivação dos funcionários da CMA. O inquérito é realizado no ano “n”, respeitando à avaliação do período referente ao ano anterior. Tal inquérito ainda não realizado, pois será sujeito a uma revisão profunda (fundamentação no ponto 2.6. Audição dos Funcionários).

Pretendemos, em 2018, desenvolver um Código de Ética para a CMA, envolvendo os funcionários. Também, o desenvolvimento de um plano de comunicação em 2017, vem ao encontro do envolvimento dos funcionários na estratégia e objetivos da CMA, assim como as reuniões efetuadas para o planeamento das ações para o PDE (Plano de Desenvolvimento Estratégico) com cada uma das unidades orgânicas.

Processos, sistemas e tecnologias

A CMA dispõe de aplicações de gestão para a execução dos trabalhos no dia-a-dia, assim como de recursos tecnológicos, que lhe permitem executar as suas atividades.

O conjunto de recursos à disposição, servem para a gestão interna do Município, para o acesso externo dos seus stakeholders e para prestar os serviços que são da sua competência/ âmbito e que requerem o uso das melhores TICE.

Infraestruturas existentes para a informação: neste âmbito, existe uma rede composta por hardware (servidores, sistemas de armazenamento de informação, backups e firewall); software (bases de dados); utilizadores (aplicações MEDIDATA existentes para a gestão de todas as atividades, correio eletrónico, etc.)

A CMA utiliza diversos canais de comunicação, descritos no Plano Estratégico de Comunicação, tanto a nível interno (Intranet, Spark), como externo (Internet; APP da CMA; Redes sociais – *Facebook, Youtube*, etc. –; Linha Verde gratuita; Central Telefónica; *Site* da CMA; Correio eletrónico; entre outros.

Os diversos edifícios municipais, estão interligados por rede de fibra ótica, assim como as sedes das Freguesias, utilizando também a rede WIMAX para ligações por parte dos seus utilizadores, sejam internos, sejam externos.

A tecnologia de assinatura digital, é amplamente utilizada para assinar com cartão de cidadão, os ofícios que são remetidos aos munícipes, evitando a impressão do documento para assinatura “manual”, ficando disponível e segura, na base de dados das diversas aplicações. De igual modo, a entrega de processos, como é o caso das obras particulares, é efetuada, através do formato digital (*ePaper*) de todas as peças instrutórias, estando o próprio requerimento assinado e validado digitalmente. A aplicação existente encontra-se em atualização/ melhoria, prevendo-se que até ao final do 1.º semestre deste ano, se encontre em pleno funcionamento com as novas funcionalidades.

A tecnologia utilizada mantém-se inalterada.

Os processos encontram-se devidamente implementados e mantidos, verificando-se que a prática está instituída, percebida e seguida por todos os intervenientes na prestação destes serviços, desde a sua chefia até aos operacionais. Nas auditorias realizadas não foram evidenciadas não conformidades que comprometam a eficácia dos processos.

A nível dos processos, verificamos algum refinamento em termos de tarefas, que poderá evidenciar-se com a implementação dos novos circuitos ao nível da DV-GU (Circuitos 136).

Políticas, objetivos e estratégias implementadas para os atingir

Não há alterações a registar no que respeita às políticas e objetivos. Apenas foi revisto o documento “Políticas específica SGSI”, no ponto “Política de administração de acessos”, tendo em conta o procedimento a seguir para o acesso por consultores/ auditores/ inspetores, e para as verificações realizadas aos sistemas de produção, por parte dos fornecedores.

1.3. Envolvente Externa

A CMA, através de uma análise ao nível estratégico, determinou o seu contexto/ambiente externo específico, definindo os fatores que podem afetar/ influenciar, positiva ou negativamente, a sua prestação de serviços, a sua estratégia e a capacidade de atingir os resultados/ objetivos pretendidos.

A CMA reconhece a existência de fatores importantes para a obtenção dos resultados pretendidos, tais como: ambiente cultural, social, político, legal e regulamentar (lista de legislação, atualizada a partir da comunicação diária dos Serviço Jurídico da CMA de toda a legislação aplicável dos sumários do DR), financeiro, tecnológico, económico e natural, a nível internacional, nacional, regional ou local.

Águeda oferece aos seus munícipes, empresas e instituições, um Concelho com notoriedade externa acrescida, que reforça o seu posicionamento regional, afirmando-se como um território que evidencia a capacidade de fixar mais investimento empresarial, oferecer melhor qualidade de vida e alcançar progressos significativos em matéria de promoção da inclusão social e da sustentabilidade.

O Programa Parcerias para a Regeneração Urbana (PRU) constituiu um elemento de grande importância para uma nova visão da cidade e do concelho de Águeda.

Águeda, apresenta-se como um território onde, fruto de uma visão integrada e centrada nas pessoas, é bom viver, trabalhar e divertir, garantindo as melhores acessibilidades e mobilidade aos utilizadores do espaço público e criando um ambiente urbano mais aprazível, moderno e economicamente sustentável.

Iniciámos um percurso, que se pretende aprofundar, de ligação da cidade ao rio, de potenciação e articulação das suas zonas verdes, de renovação do espaço público e dos equipamentos, de pleno aproveitamento das suas capacidades humanas, desenvolvendo uma cidade moderna, que se estende colina acima, competitiva e sustentável, centrada nas pessoas, capaz de cumprir, também, o seu papel de alavanca e de atrair investimento.

Ao longo dos últimos anos, temos vindo a investir fortemente na recuperação/ reabilitação das infraestruturas do Concelho, na melhoria da eficiência energética na iluminação pública, assim como no reforço socioeconómico do Município, com o Parque Empresarial do Casarão (PEC-Águeda), que responde a uma debilidade concelhia há muito sentida, pela falta de oferta de solo industrial a um preço acessível.

Outra área de atividade é o Turismo Rural e de natureza, e as atividades económicas associadas, que têm conduzido a um investimento em infraestruturas e requalificação do património existente nas aldeias serranas.

Os principais “clientes” da CMA são:

- Cidadãos (residentes em Águeda e de outros Municípios), turistas e visitantes
- Empresas (investidores, empresários, estabelecimentos comerciais e outras organizações – Associações empresariais e comerciais, Associações Locais)
- Instituições/Entidades que pretendam algum dos seus serviços

Dos diversos tipos de fornecedores/ parceiros, a CMA distingue como fundamentais para a realização das suas atividades, os seguintes:

- Fornecedores Estratégicos/ Parceiros (Risco das sinergias estabelecidas não contribuírem para a estratégia da Câmara como esperado) – Exemplo: Aplicações informáticas (MEDIDATA); Comunicações; GalpOn – Eletricidade e Gás Natural (faturação eletrónica); Acingov (Plataforma de compras públicas utilizada).
- Fornecedores Estratégicos – Aqueles em que a qualidade de serviço oferecido é a nossa preocupação essencial.
- Administração Central – Relação com o risco que a CMA tem de não aprovação das propostas apresentadas; AMA (Agência para a Modernização Administrativa) – Parceiro estratégico importante na área da modernização administrativa.
- Entidades de Proteção Civil (Articulação com a CMA), CIRA – Comunidade Intermunicipal da Região de Aveiro (Sinergia com os municípios da CIRA), Turismo do Centro (risco de não obter as sinergias desejadas), Rota da Bairrada.
- Empresas e Associações empresariais e comerciais; Associações Locais.
- Agrupamentos de escolas; IPSS; Juntas/ Uniões de Freguesias.

Como é natural, não podemos deixar de referir que existem entidades que são competidoras com a CMA, no âmbito dos serviços que presta, nomeadamente, outras Câmaras próximas que possam desviar potenciais residentes e investidores: Aveiro, Albergaria-a-Velha, Anadia e Oliveira do Bairro.

Os serviços públicos básicos, são proporcionados pelo Município e suas freguesias, podendo estar concessionados a outras entidades, como é o caso da recolha de resíduos urbanos e recicláveis, com

exceção do abastecimento de água para consumo público e a recolha e tratamento de águas residuais urbanas, que são da responsabilidade da AdRA – Águas da Região de Aveiro, S.A., para a qual não existem competidores.

A falta de uma ligação rápida a Aveiro e o nó na autoestrada, são fatores críticos na estratégia de competição, que a Autarquia tenta contornar com uma estratégia de inovação e empreendedorismo. No entanto, as questões da mobilidade e acessibilidade, entre outras, estão bem presentes na estratégia municipal, já que é primordial a criação de uma melhor ligação de Águeda à rede primária nacional (AE), trabalhando simultaneamente na melhoria da rede interna do concelho, como é o caso na E.N1 e dos inúmeros conflitos que esta apresenta.

1.4. Alterações relevantes do SG

A Política do SG (Qualidade), mantém-se apropriada e é comunicada e entendida por todos os funcionários. Relativamente ao SGSI e, tendo um âmbito restrito, têm vindo a ser realizadas sessões de clarificação de conceitos, assim como ações de formação/ sensibilização específicas.

A este nível, verificamos que a principal alteração ao nível do SG (Qualidade) está patente com a adequação necessária ao novo referencial ISO 9001:2015, que começou a ser “pensada” em finais de 2017, após a tomada de posse do atual Executivo Municipal, não tendo sido iniciada anteriormente, por uma questão estratégica.

Desta forma, encetamos os nossos esforços com vista a uma análise interna do que seria necessário “adequar” no SG implementado, de forma a estarmos em conformidade com este novo referencial.

De referir que, apesar de ser necessário efetuar algumas alterações ao Sistema implementado, já existiam algumas práticas implementadas e que decorriam do Sistema de Gestão de Segurança da Informação, que já englobava a análise do contexto onde a organização se insere, a identificação das partes interessadas, assim como a gestão de riscos e oportunidades dos processos existentes.

Claro está que, tivemos que efetuar todo o trabalho de estudo e análise das alterações significativas desta nova revisão da norma ISO 9001, identificando as alterações que deverão ser integradas no atual SG, de modo a dar cumprimento dos novos requisitos (ou revistos) e no desenvolvimento de um plano de implementação.

Como resultado inicial, após esta 1.ª avaliação, foram identificadas as alterações (Análise GAP) que devem ser integradas no SG, estabelecendo um plano de ação, de modo a que o processo de transição seja adequado e realizado atempadamente para a nova versão da norma.

Requisito da Norma	Avaliação/Resultado	Proposta de ação	Responsável	Prazo
4. Contexto da organização				
4.1 Compreender a organização e o seu contexto	O contexto está formalmente determinado, no que respeita aos fatores externos e internos relevantes para a organização e para a estratégia da CMA, e que podem ter impacto no SG.	Rever o Manual do SG, revendo de igual modo, o contexto interno e externo da CMA.	GSG; Executivo; Todos	Maio/2018
4.2 Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas	As partes interessadas estão identificadas. No entanto, ainda não estão claramente identificadas aquelas que são “relevantes”, nem estão identificados os seus requisitos.	Rever o Manual do SG, identificando as partes interessadas relevantes e seus requisitos.	GSG; Executivo; Todos	Maio/2018
4.3 Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade	O âmbito encontra-se definido no Manual do SG. É necessário reavaliar os limites e aplicabilidade do SG para definir o âmbito, considerando: - Contexto (externo e interno) - Requisitos das partes interessadas relevantes	O Manual do SG será mantido como informação documentada, determinando informação sobre o âmbito, política,... Rever o Manual do SG, reavaliando o âmbito, pelos limites em termos de contexto, assim como as partes interessadas relevantes e seus requisitos.	GSG; Executivo; Todos	Maio/2018
4.4 Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos	Os processos encontram-se identificados no Manual do SG.	Rever a rede de processos definida no Manual do SG.	GSG	Maio/2018
5. Liderança				
5.1 Liderança e compromisso				
5.1.1 Generalidades	Deixa de existir a figura “Representante pela Gestão”.	Rever o Manual do SG.	GSG	Maio/2018
5.1.2 Foco no cliente	Nada a registar.	Rever o Manual do SG, dando ainda mais ênfase, pela inserção das “exigências” do cliente.	GSG	Maio/2018
5.2 Política				
5.2.1 Estabelecer a Política da qualidade	A política da qualidade não está completamente clara, de forma que garanta que está totalmente em consonância com o contexto e a orientação estratégica.	Analisar e rever a política de qualidade, no Manual do SG, garantindo que está conforme com o contexto e estratégia da CMA.	GSG	Maio/2018
5.2.2 Comunicação da Política da qualidade	Nada a registar.	-	-	-
5.3 Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais	A norma não exige um representante da gestão. A responsabilidade reside agora na Gestão de Topo que tem de demonstrar a sua participação ativa no SG.	Rever o Manual do SG, no que diz respeito à função da Liderança e às funções da Liderança e do Responsável pelo DG.	GSG	Maio/2018

Requisito da Norma	Avaliação/Resultado	Proposta de ação	Responsável	Prazo
6. Planeamento				
6.1 Ações para tratar riscos e oportunidades	Considerando as questões identificadas nos requisitos 4.1 (fatores externos e internos) e 4.2 (partes interessadas relevantes), existe a identificação dos riscos relacionados com o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PGRIC), assim como a identificação efetuada no âmbito do Sistema de Gestão de Segurança da Informação (SGSI). No entanto, há necessidade de identificar os restantes, assim como as oportunidades que podem surgir destes, assim como das ações a serem tomadas e a avaliação da eficácia dessas ações.	Rever o Manual do SG, incluindo a “Gestão do Risco”.	GSG	Maio/2018
		Rever o PG-14, incluindo as questões relacionadas com a Qualidade.		
		Rever a matriz da Gestão de Riscos	GSG; Todos	Maio/2018
6.2 Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir	Nada a registar.	-	-	-
6.3 Planeamento das alterações	As alterações ao SG devem ser realizadas de forma planeada. Já existe uma metodologia para gerir e registar as alterações, decorrente da implementação da ISO 27001. Neste sentido, será necessário visitar o procedimento definido, de forma a adequar o mesmo para a ISO 9001.	Rever o PG-15.	GSG	Maio/2018
7. Suporte				
7.1 Recursos				
7.1.1 Generalidades	É efetuada uma análise/ avaliação das necessidades a nível de recursos internos, assim como o que necessitamos obter dos fornecedores externos (critérios/ requisitos). Nada a registar.	-	-	-
7.1.2 Pessoas	Nada a registar.	-	-	-
7.1.3 Infraestrutura	Nada a registar.	-	-	-
7.1.4 Ambiente para a operacionalização dos processos	Nada a registar.	-	-	-

Requisito da Norma	Avaliação/Resultado	Proposta de ação	Responsável	Prazo
7.1.5 Recursos de medição e monitorização	A norma a este nível, faz uma mudança de “nome”, abandonando-se a descrição “EMM – Equipamentos de Monitorização e Medição”. Será necessário rever este termo, passando de “Equipamentos” para “Recursos”.	Rever o PG-09, introduzindo esta alteração. Rever todas as Fichas de “EMM”, atualizando com esta definição.	GSG; Responsável Metrologia	Maio/2018; Sempre que houver lugar a alterações em c/Ficha
7.1.5.1 Generalidades	Nada a registar.	-	-	-
7.1.5.2 Rastreabilidade da medição	Nada a registar.	-	-	-
7.1.6 Conhecimento organizacional	Embora se trate de um novo requisito da norma, existe uma prática de formalização do conhecimento para a operacionalização dos processos e para atingir a conformidade de produtos, através de reuniões (chefias; unidade orgânica), onde focamos a nossa atenção no conhecimento coletivo e partilha de conhecimento necessário para os processos da CMA. A nível interno, existe uma prática instituída de partilha de conhecimento, que surge pela aprendizagem decorrente das atividades do dia-a-dia, que, pela análise crítica das tarefas realizadas, se transmite esta informação, não só na unidade orgânica envolvida, mas também, às restantes unidades orgânicas, partilhando esta informação com os restantes colegas. Também, tem sido prática recorrente, a realização de ações de <i>benchmarking</i> com outras Autarquias, não só a nível nacional, mas internacional, nos diversos projetos/ parcerias em que a CMA se envolve. Também a participação em feiras e outros eventos, permitem a aquisição de novos conhecimentos, assim como, a transmissão do conhecimento já existente sobre uma determinada ação/processo. Usamos de algumas ferramentas práticas, para disseminar algum conhecimento pela organização, como é o caso da intranet e do correio eletrónico.	-	-	-

Requisito da Norma	Avaliação/Resultado	Proposta de ação	Responsável	Prazo
	Aliás, a própria envolvimento dos diversos atores da CMA no desenvolvimento e partilha de informação sobre os projetos que desenvolvem, quando da recolha de informação para as Assembleias Municipais, para a elaboração da informação para o Orçamento e até para o Relatório de Revisão pela Gestão. De salientar que, a CMA tem tido uma ligação/acesso privilegiado a diversas Universidades, Escolas superiores, Centros de investigação e outros, participando ativamente com estas na troca de experiências e conhecimento, nas mais diversas áreas de atuação da Autarquia.			
7.2 Competências	Nada a registar.	-	-	-
7.3 Consciencialização	As pessoas pertencentes à CMA compreendem e estão conscientes da sua contribuição para a eficácia do sistema e para a melhoria do desempenho dos processos. Nada a registar.	-	-	-
7.4 Comunicação	A organização tem estabelecida a forma de comunicação sobre o SG, tanto a nível interno como externo, existindo um Plano Estratégico de Comunicação. Nada a registar.	Rever a prática e o Plano Estratégico, de modo a analisar/avaliar da necessidade de efetuar alterações.	Comunicação (Vereação; GAP; DV-TI); GSG	Setembro/ 2018
7.5 Informação documentada				
7.5.1 Generalidades	A nova versão da norma deixou de “exigir” a existência de um Manual da Qualidade. Desta forma, é uma decisão da organização o que é que vai documentar (para além do que é obrigatório pela norma). Nada a registar.	Análise do que se pretende documentar, colocar em procedimentos e o que vai arquivar, para assegurar a eficácia do SGQ. Nesta fase, pretende-se manter (e reter) a informação (documentada) que temos. Será efetuada uma análise posteriormente, de modo a verificar eventuais melhorias, onde necessário.	GSG	Dezembro/ 2018
7.5.2 Criação e atualização	Nada a registar.	-	-	-

Requisito da Norma	Avaliação/Resultado	Proposta de ação	Responsável	Prazo
7.5.3 Controlo da informação documentada	A documentação do SG deve ser controlada, de modo a assegurar que está disponível no local e momento apropriado, e é adequada para o uso pretendido. De igual modo, a documentação deve estar protegida de perda de confidencialidade, de alterações indesejadas, uso indevido, extravio através de regras definidas e aplicadas para o efeito. Está documentada a forma de controlo da informação documentada, assim como os acessos à informação, através de políticas específicas. Nada a registar.	-	-	-
8. Operacionalização				
8.1 Planeamento e controlo operacional	Nada a registar.	-	-	-
8.2 Requisitos para produtos e serviços				
8.2.1 Comunicação com o cliente	Existem diversas formas de comunicação com o cliente, estando definido também um Plano Estratégico de Comunicação. Nada a registar.	Rever a prática e o Plano Estratégico, de modo a analisar/avaliar da necessidade de efetuar alterações.	Comunicação (Vereação; GAP; DV-TI); GSG	Setembro/2018
8.2.2 Determinação dos requisitos para produtos e serviços	Nada a registar.	-	-	-
8.2.3 Revisão dos requisitos para produtos e serviços	Nada a registar.	-	-	-
8.2.4 Alterações aos requisitos para produtos e serviços	Nada a registar.	-	-	-
8.3 Design e desenvolvimento de produtos e serviços				
8.3.1 Generalidades	A revisão da norma, adota o termo “ <i>design</i> ” em vez de “conceção”, por considerar ser um conceito global e mais abrangente, permitindo estabelecer uma base comum para P&S, tendo em conta os aspetos técnicos relativos à adequação à utilização pretendida, bem como os outros aspetos.	Rever o PG-02, na nomenclatura, passando de “Conceção e Desenvolvimento” para “ <i>Design</i> e Desenvolvimento”. Avaliar a escolha e utilização de ferramentas da qualidade, para apoio às atividades de Design e Desenvolvimento.	GSG	Maio/2018; Dezembro/2018

Requisito da Norma	Avaliação/Resultado	Proposta de ação	Responsável	Prazo
	Nada a registar.			
8.3.2 Planeamento do <i>design</i> e desenvolvimento	Nada a registar.	-	-	-
8.3.3 Entradas para <i>design</i> e desenvolvimento	Embora estejam implícitos os requisitos de entrada no Imp-02-01, não se encontram claramente identificados, podendo levar à falha de inserção de requisitos essenciais, segundo a norma.	Incluir requisitos funcionais e de desempenho, no Imp-02-01.	GSG	Maio/2018
8.3.4 Controlos do <i>design</i> e desenvolvimento	Novo requisito, que combina as ações de Revisão, Verificação e Validação. Nada a registar.	-	-	-
8.3.5 Saídas do <i>design</i> e desenvolvimento	Nada a registar.	-	-	-
8.3.6 Alterações de <i>design</i> e desenvolvimento	Nada a registar.	-	-	-
8.4 Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos				
8.4.1 Generalidades	Nada a registar.	-	-	-
8.4.2 Tipo e extensão do controlo	Nada a registar.	-	-	-
8.4.3 Informação para fornecedores externos	Não está formalizada a comunicação aos fornecedores externos quanto aos requisitos aplicáveis para atividades de verificação quando a organização pretende realizar nas instalações do fornecedor externo.	Rever o PG-04, de forma a incluir a comunicação e realização de ações de verificação e validação nas instalações dos fornecedores externos.	GSG	Maio/2018
8.5 Produção e prestação do serviço				
8.5.1 Controlo da produção e da prestação do serviço	Nada a registar.	-		
8.5.2 Identificação e rastreabilidade	Nada a registar.	-		
8.5.3 Propriedade dos clientes ou dos fornecedores externos	A propriedade dos clientes está referida no Mapa de Registos, onde se define de que forma asseguramos a sua proteção. Na Gestão de Risco mencionamos também de que forma a mesma se encontra protegida, no que diz respeito à sua confidencialidade, integridade e disponibilidade. Além disto, o	Rever o PG-04 e o PG-06, de modo a incluir a propriedade dos fornecedores externos (produtos, materiais, subcomponentes, ferramentas e equipamentos, informação, etc.)	GSG	Maio/2018

Requisito da Norma	Avaliação/Resultado	Proposta de ação	Responsável	Prazo
	Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) vem impor regras para a proteção de dados pessoais dos nossos clientes. Não está incluída a propriedade dos fornecedores externos (produtos, materiais, subcomponentes, ferramentas e equipamentos, informação, etc.)			
8.5.4 Preservação	Nada a registar.	-	-	-
8.5.5 Atividades posteriores à entrega	Nada a registar.	-	-	-
8.5.6 Controlo das alterações	Apesar de se tratar de um novo requisito desta norma, a CMA já tinha definido um procedimento de gestão de alterações, desenvolvido e implementado pelas exigências da norma ISO 27001.	Rever o PG-15, de modo a adequar à ISO 9001. Rever o Imp-08-01, melhorando a descrição a este nível.	GSG	Maio/2018
8.6 Libertação de produtos e serviços	Nada a registar.	-	-	-
8.7 Controlo de saídas não conformes	Nada a registar.	-	-	-
9. Avaliação do desempenho				
9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação				
9.1.1 Generalidades	Nada a registar.	-	-	-
9.1.2 Satisfação do cliente	Nada a registar.	Rever o indicador relacionado com a Satisfação do Cliente, sendo incluído o retorno de informação sobre elogios e reclamações, pontuando a mesma.	GSG	Maio/2018
9.1.3 Análise e avaliação	Falta considerar nos resultados da análise e avaliação dos dados a eficácia da implementação do planeamento e das ações para enfrentar os riscos e as oportunidades	Rever o PG-09, de modo a considerar todos os resultados da análise e avaliação dos dados.	GSG	Maio/2018
9.2 Auditoria interna	Não estão consideradas no programa de auditorias internas mudanças que possam afetar a CMA.	Rever o Manual do SG, no ponto 3.5, incluindo as alterações com impacto no SG e que possam afetar a CMA.	GSG	Maio/2018
9.3 Revisão pela gestão				
9.3.1 Generalidades	Nada a registar.	-	-	-
9.3.2 Entradas para a revisão pela gestão	Não está incluído, nas entradas para a revisão pela gestão, o retorno de informação das partes	Rever o PG-01, indicando como <i>input</i> , o retorno da informação das partes interessadas relevantes.	GSG	Maio/2018

Requisito da Norma	Avaliação/Resultado	Proposta de ação	Responsável	Prazo
	interessadas relevantes, desta forma. Efetivamente e, apesar de termos identificadas as partes interessadas dentro do contexto onde se insere a CMA, não estavam claramente identificadas as partes interessadas relevantes, nem os requisitos destas.			
9.3.3 Saídas da revisão pela gestão	Nada a registar.	-	-	-
10. Melhoria				
10.1 Generalidades	Nada a registar.	-	-	-
10.2 Não conformidade e ação corretiva	Nada a registar.	-	-	-
10.3 Melhoria contínua	Nada a registar.	-	-	-

Neste momento, encontramos-nos a realizar uma nova alteração, muito significativa, relacionada com o novo **Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD)**, que vem impor novas regras e direitos no que toca ao tratamento de dados pessoais, o que nos leva também à necessidade de visitar cada CO/ Processo da Autarquia, de forma a estarmos em *compliance* com o Regulamento.

Nesta situação, teremos que atentar ao novo RGPD, já que será necessário alterar procedimentos internos, com vista a garantir o cumprimento do mesmo, salvaguardando os dados pessoais de quem utiliza os serviços da autarquia.

O planeamento desta ação pode ser consultado em anexo e no **Imp-08-01**.

Já no que diz respeito às alterações efetuadas no âmbito das Tecnologias de Informação, temos:

Descrição	Categoria
Implementação/Instalação Webservices de Integração com Edubox	Atualizações Plataformas Web
Alteração das ligações na sala 2.9 do edifício Paços do Concelho	Tarefas/Intervenções Datacenter
Atualização do Layout da Intranet e migração	Atualizações Plataformas Web
Atualizações Aplicações Medidata Ano 2015	Atualizações Aplicações Administrativas
Alteracao da gama de IP	
Implementação Gateway Unifi	Permissões/ Acessos. Dar Acessos/ Funcionalidades
Criação de rede própria para a DV-TI	
Alteração Switching	
SonicWall NSA Reboot	Incidente de Segurança – Disponibilidade
Associação de certificados a entidades confiáveis	Atualizações Aplicações Administrativas
ACE Vision	Incidente de Segurança – Disponibilidade
Verificação dos limites de upload do Microsoft IIS Serviço de Upload da Plataforma Epaper	Correções Aplicações Administrativas
Update Dundas	Atualizações Plataformas Web
Desfragmentação das base de Dados do Microsoft Exchange Server	Incidente de Segurança – Disponibilidade
Implementacao/ update central telefonica, Rad Cabovisão SIP Trunk e Acesso Internet	
Alteração firmware SRA 4600	

1.5. Revisões anteriores

Da última revisão/ balanço, e, no que diz respeito às sugestões de melhoria apresentadas/ propostas, analisando a sua realização, temos:

- SG em arquivo documental, procedendo-se ao registo de um documento quando seja necessária a sua aprovação, funcionando de igual forma para as fichas de não conformidade. Em 2016 foi realizada uma segunda abordagem a esta aplicação, tendo-se deslocado um técnico da aplicação, para nos elucidar sobre a parametrização e funcionalidades da mesma. Prazo: Dezembro/2017. Responsável: Sónia Marques. Não houve oportunidade de implementar esta funcionalidade, tendo em conta as prioridades que têm sido estabelecidas. Recalendarização: Outubro/2018.
- Desenvolvimento de uma aplicação para análise e monitorização do modelo estratégico GOP/PDE. A aplicação foi desenvolvida, no entanto, ainda necessita de melhorias. Estão a ser desenvolvidos alguns dashboards, de forma a poder facilitar a monitorização e medição de resultados aos serviços da CMA. Trata-se de uma tarefa contínua, visto que têm sido desenvolvidos dashboards para as diversas áreas, por solicitação destas.
- Desenvolvimento de um dashboard para cálculo de indicadores/ resultados para a DV-GU. Prazo de implementação: Dezembro/2017. Responsáveis: Ana Matos (DV-GU); DV-TI; Sónia Marques; MEDIDATA. A funcionalidade que se pretende desenvolver, envolve também outras áreas e trata-se de uma tarefa morosa. Recalendarização: Setembro/2018.
- Realização duma ação de formação interna “Auditorias internas da qualidade”, dado que já foi manifestado por alguns funcionários, a intenção de frequentar a mesma, para poderem fazer parte da bolsa de auditores e realizarem auditorias aos serviços. Prazo de implementação: 3.º Trimestre/2017. Responsável: Sónia Marques. Ainda não foi possível realizar esta ação, pois foram dadas outras prioridades de atuação. Recalendarização: 3.º trimestre/2018.
- Realização duma ação de formação interna “Qualidade” a TODOS os funcionários. Prazo de implementação: 3.º Trimestre/2017. Responsável: Sónia Marques. Ainda não foi possível realizar esta ação, pois foram dadas outras prioridades de atuação. Recalendarização: 3.º trimestre/2018.
- Desenvolver um Código de Ética para a CMA, envolvendo os funcionários. Prazo de implementação: Julho/2017. Responsáveis: Sónia Marques; Outras unidades orgânicas. Ainda

não foi possível realizar esta ação, pois foram dadas outras prioridades. No entanto, o trabalho foi já iniciado. Recalendarização: Julho/2018.

- Alteração do inquérito de satisfação dos funcionários, de forma a podermos identificar as áreas de preocupação. Prazo de implementação: Julho/2017. Responsáveis: Sílvia Martins; João Gomes; Sónia Marques. Esta ação não pôde ser executada quando estava prevista, pois foram dadas prioridades de atuação. Aquando da Candidatura ao R4E em 2016, foi identificada a necessidade de realizar algumas alterações relativamente à identificação de quem responde e às diferentes matérias a abordar, visto que, como se encontra atualmente, não nos permite identificar de forma alguma as áreas onde devemos atuar, quando se evidenciem insatisfações por parte dos funcionários. De igual modo, a mudança de Executivo Municipal, veio mudar alguns procedimentos, pela análise mais exaustiva dos mesmos e tomada de decisão. Relativamente à segmentação dos inquéritos, a resolução pode passar pela criação de códigos token e acrescentar um cabeçalho para identificação nas respostas em formato papel. Recalendarização: Iniciar em finais de junho/2018.
- Realização de vários momentos de Revisão dos SG, de forma a poder avaliar algumas ações que vão sendo executadas. O primeiro momento deverá acontecer antes do final do ano. Posteriormente, será realizado trimestralmente. Prazo de implementação: Julho/2017. Responsáveis: Sónia Marques; Unidades Orgânicas. Ainda não houve oportunidade de implementar esta ação. Para 2018, prevê-se um primeiro momento de reflexão na revisão pela gestão, referente ao 1.º trimestre de 2018. Recalendarização: Julho/2018.
- Analisar as questões a abordar para um futuro inquérito de avaliação relativamente aos transportes. Prazo de implementação: Ano letivo 2017/2018. Responsável: DV-DL_Educação.
- Inserir a informação sobre os resultados de inquéritos de avaliação da satisfação, em todas as áreas da CMA, no Relatório da Revisão, publicando-o no site da CMA, da mesma forma como já atuamos em relação ao inquérito a munícipes. Prazo de implementação: Próxima Revisão pela Gestão. Responsáveis: Sónia Marques; Unidades Orgânicas. Não foi possível realizar esta ação para esta revisão. No entanto, tal será realizado para o 1.º momento de revisão deste ano. Recalendarização: Julho/2018.
- Analisar um procedimento que permita elaborar uma resposta imediata, como 1.º momento de resposta, antes de o processo ser analisado e emitido um parecer. Tem-se verificado que há uma necessidade de solicitação de informação a vários níveis, o que provoca que alguns

processos sejam mais demorados, no que diz respeito à resposta ao munícipe. Já se verifica um primeiro momento de resposta, por e-mail, informando o munícipe que o seu processo teve um n.º de registo e qual a unidade orgânica responsável. Este assunto será abordado no 3.º trimestre do ano. Responsáveis: DV-MAF; DV-AF; GAP; Outros intervenientes. Foi implementada uma prática de 1.ª resposta ao munícipe, de forma a informá-lo da análise do processo, visto que algumas questões poderão necessitar de uma análise mais demorada. Prevê-se a implementação de uma nova metodologia de trabalho, relativamente a um sistema de monitorização e controlo dos pendentes, desenvolvido pela MEDIDATA. Prazo de implementação: Setembro/2018.

- Minutas de Fiscalização – Aguarda o carregamento da informação de minutas de fiscalização, devido ao facto de ter sido necessário proceder à atualização das mesmas. Após um replaneamento de ações necessário, esta ação estará prevista para julho/2018, tendo em conta a reestruturação que entretanto veio a acontecer, devido à necessidade de reorganização do serviço de fiscalização.
- Foi dado início a um novo projeto, relacionado com a elaboração de **Checklist** para as atividades de cada um dos serviços da CMA. Este projeto estava em desenvolvimento, em 2017, no entanto, será revisto, de modo a adequar ao funcionamento dos serviços na CMA. A avaliar numa próxima revisão pela gestão. Prazo de implementação: Julho/2018.

1.6. Avaliação do SG

Tendo em conta a análise efetuada ao Sistema de Gestão implementado na CMA e os resultados obtidos, conclui-se que, apesar de sentirmos a necessidade de melhorar alguns procedimentos, para os tornar ainda mais céleres e simples, **o SGQ continua pertinente, apropriado, adequado, eficaz e alinhado com a estratégia definida pelo Executivo.** De igual modo, permite-nos concluir que, **o SGQ cumpre os requisitos normativos, tendo a CMA alcançado, na sua grande maioria, os resultados/ metas desejados, tendo em conta a sua direção estratégica.**

A CMA tem tido uma preocupação constante, no que respeita à definição de objetivos, indicadores e metas, que lhe permitam monitorizar, medir e avaliar o desempenho dos processos e das suas atividades.

1.6.1. Objetivos

Ao monitorizarmos o cumprimento dos objetivos estratégicos e, por sua vez, dos objetivos operacionais, avançamos para uma análise da execução do Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE) para 2017, obtendo-se os resultados do quadro em anexo “**Execucao_PDE_2017**”, referente a cada um dos projetos/ ações definidas para cada um dos objetivos, referentes ao ano 2017. No próprio documento, encontram-se as justificações e decisões para as ações não realizadas.

Ao analisarmos pormenorizadamente o cumprimento do Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE) para o ano 2017, obtemos os seguintes resultados:

Objetivo Estratégico		Objetivo Operacional		Resultado (Taxa de execução)
N.º	Designação	N.º	Designação	
01	Águeda Território Dinâmico, Criativo e Solidário	0101	Promover Solidariedade	84%
		0102	Promover o Desporto	84%
		0103	Promover a Cultura	91%
		0104	Promover Turismo	81%
		0105	Edificações	88%
		0106	Segurança e Proteção Civil	64%
		0107	Regeneração Urbana	50%
		0108	Qualificar acessibilidades	68%
		0109	Construir acessibilidades	50%
02	Águeda Território Excelência Educativa	0201	Projeto Educativo Municipal	100%
		0202	Águeda Educação +	100%
		0203	Parcerias Europeias e Participação em Redes	100%
		0204	Educação Não Formal	86%
		0205	Incentivos/ Medidas (a continuar a aprender)	-
		0206	Segurança Alimentar das Refeições escolares	0%
		0207	Construção de Centros Educativos	100%
		0208	Beneficiação/ Construção de Parques Infantis	100%
		0209	Transportes Escolares	100%
		0210	Rede de Bibliotecas Escolares	100%
		0211	Residência Universitária	50%

Objetivo Estratégico		Objetivo Operacional		Resultado (Taxa de execução)
N.º	Designação	N.º	Designação	
03	Águeda Competitiva e Empreendedora	0301	Promoção do Concelho	94%
		0302	Fiscalmente competitiva (Taxas competitivas)	100%
		0303	Incubadora de Empresas	75%
		0304	Serviços de Apoio ao Empreendedor (inserido noutros objetivos)	-
		0305	Clusterização/ colaboração	100%
		0306	Pavilhões industriais	100%
		0307	Encontros para a competitividade	-
		0308	Finicia	-
		0309	Linha de Apoio ao Empresário	100%
		0310	Águeda Concept	Cumprido
		0311	Parque Empresarial do Casarão	45%
		0312	Espaço Multigeracional	100%
04	Águeda Serviços Municipais de Excelência	0401	Administração Transparente	78%
		0402	Certificação	67%
		0403	Serviços de Apoio - SIG	83%
		0404	Serviços ao cidadão online	27%
		0405	Continuando a Inovar	76%
		0406	Serviços de Apoio - Informática	100%
		0407	Requalificação de Instalações	82%
05	Águeda Inteligente, Inovadora e Sustentável	0501	HUMAN SMART CITY	75%
		0502	Implementação da Estratégia de Inovação Inteligente	33%
		0503	Agência de Sustentabilidade e Competitividade	Cumprido
		0504	Águeda Ambientalmente Sustentável	66%
		0505	Eficiência Energética	64%
		0506	Eficiência Hídrica (inserido noutros objetivos)	-
		0507	Plataforma de Informação para o Cidadão	100%
		0508	Parcerias Internacionais	100%
		0509	Parcerias Nacionais	100%
		0510	Resíduos – Uma oportunidade de afirmação	100%

Os objetivos estratégicos vs objetivos operacionais estão resumidos no Mapa Estratégico da CMA, para o período 2014-2017, podendo se consultados no **Imp-01-03**, tendo-se evidenciado que, para 2017, obtivemos uma taxa de concretização dos objetivos de 79%.

Já no que diz respeito a cada um dos objetivos estratégicos, os resultados são os seguintes:

	TOTAL	Objetivos Estratégicos				
		01 – Águeda Território Dinâmico, Criativo e Solidário	02 – Águeda Território Excelência Educativa	03 – Águeda Competitiva e Empreendedora	04 – Águeda Serviços Municipais de Excelência	05 – Águeda Inteligente, Inovadora e Sustentável
N.º total de ações	502	229	51	40	114	68
N.º de ações executadas	396	178	46	30	93	49
N.º de ações não executadas	106	51	5	10	21	19
Taxa de Execução	79%	78%	90%	75%	82%	72%
Taxa de Não Execução	21%	22%	10%	25%	18%	28%

Os objetivos estratégicos e operacionais, para o período 2018-2021, estão resumidos no Mapa Estratégico da CMA, podendo se consultados no **Imp-01-03**.

1.6.2. Indicadores de desempenho dos processos

Entendemos que é de extrema importância que os processos do SG sejam monitorizados e, onde possível/ aplicável, medidos.

Neste sentido, a CMA utiliza diversas ferramentas para monitorizar e medir o desempenho dos processos, espelhando os resultados no seu Balanced Scorecard (**Imp-09-01**), assim como também uma análise/ justificação dos mesmos, tendo em conta as metas estabelecidas para cada um dos indicadores, sejam de 1.º ou 2.º nível.

Entendemos, de forma clara, que a CMA pretende melhorar a sua organização, de forma coesa e coerente, aproveitando para melhorar em simultâneo as atividades de prestação de serviços que têm impacto no município e na satisfação das suas necessidades e expectativas.

Como tal, ao avaliarmos os resultados obtidos, facilmente concluímos do alinhamento da estratégia com estes resultados, evidenciando-se que o SGQ serve de apoio à gestão, mas que ainda precisa de algum afinamento, fruto da evolução e da necessidade de melhoria dos processos/ Competências Organizacionais (CO).

A CMA pretende, até ao final do ano corrente, analisar as suas CO, de modo a avaliar a necessidade de rever/ alterar a sua Rede de Processos, tendo em conta as novas diretrizes do Executivo Municipal.

Os dados são monitorizados ao longo do ano, tendo em conta a periodicidade definida para cada indicador. Em 2017, estes dados e os relevantes para o planeamento e execução das atividades, eram discutidos semanalmente, em sede de reunião de chefias.

Em 2018, estas reuniões passaram a ter um cariz quinzenal, tendo sido elaborado um documento informativo sobre as questões relevantes para cada unidade orgânica, relativamente às atividades a realizar, tendo em conta a interligação com outros serviços e, em especial, com a Contratação Pública (onde se realizam todas as aquisições de todos os serviços) e a Comunicação (pois, serve também, a todos os serviços da CMA).

Futuramente, estas reuniões terão como tema de discussão específico, os resultados obtidos e recolhidos, também, no âmbito das sessões da Assembleia Municipal, com um cariz trimestral, de modo a antecipar algumas situações que poderão indicar um potencial não cumprimento de metas,

tal como, melhorar a divulgação/ informação sobre esses mesmos dados por todos, potenciando a discussão e a melhoria contínua e partilhada entre todos.

Mais ainda, são também realizadas (e continuam a ser realizadas), reuniões de trabalho entre cada uma das unidades orgânicas/ serviços. Nestas reuniões de trabalho, discutem-se as diretrizes que decorrem das reuniões de chefias, assim como, as diretrizes de cada serviço, planeamento de ações, análise de dados, e aprendizagem, no sentido de uma análise crítica dos processos.

Esta metodologia proporciona a todos os intervenientes um papel ativo, permitindo uma maior perceção do seu contributo para o Sistema, assim como, para a concretização dos objetivos e metas definidos e, conseqüentemente, da estratégia, missão e visão da CMA.

Fazendo uma análise mais aprofundada de alguns dos resultados obtidos, temos:

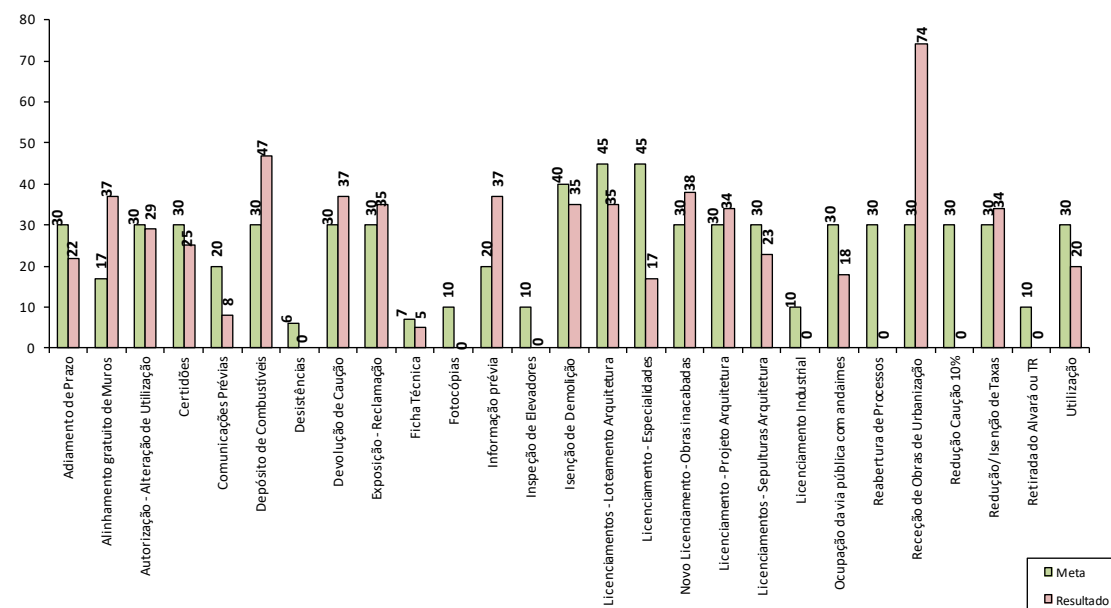
1.6.2.1. Gestão Urbanística:

Tempo médio de prestação do serviço completo (em dias)* – Ano 2017

Processos	Meta	Resultado 2017	Desvio
Adiamento de Prazo	30	22	-27%
Alinhamento gratuito de Muros	17	37	118%
Autorização - Alteração de Utilização	30	29	-3%
Certidões	30	25	-17%
Comunicações Prévias	20	8	-60%
Depósito de Combustíveis	30	47	57%
Desistências	6	-	-
Devolução de Caução	30	37	23%
Exposição - Reclamação	30	35	17%
Ficha Técnica	7	5	-29%
Fotocópias	10	-	-
Informação prévia	20	37	85%
Inspeção de Elevadores	10	-	-
Isenção de Demolição	40	35	-13%
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	45	35	-22%
Licenciamento - Especialidades	45	17	-62%
Novo Licenciamento - Obras inacabadas	30	38	27%
Licenciamento - Projeto Arquitetura	30	34	13%
Licenciamentos - Sepulturas Arquitetura	30	23	-23%
Licenciamento Industrial	10	-	-
Ocupação da via pública com andaimes	30	18	-40%
Reabertura de Processos	30	-	-
Receção de Obras de Urbanização	30	74	147%
Redução Caução 10%	30	-	-
Redução/ Isenção de Taxas	30	34	13%
Retirada do Alvará ou TR	10	-	-
Utilização	30	20	-33%

* Fórmula de Cálculo: (Data de conclusão - Data de entrada) / N.º total de processos

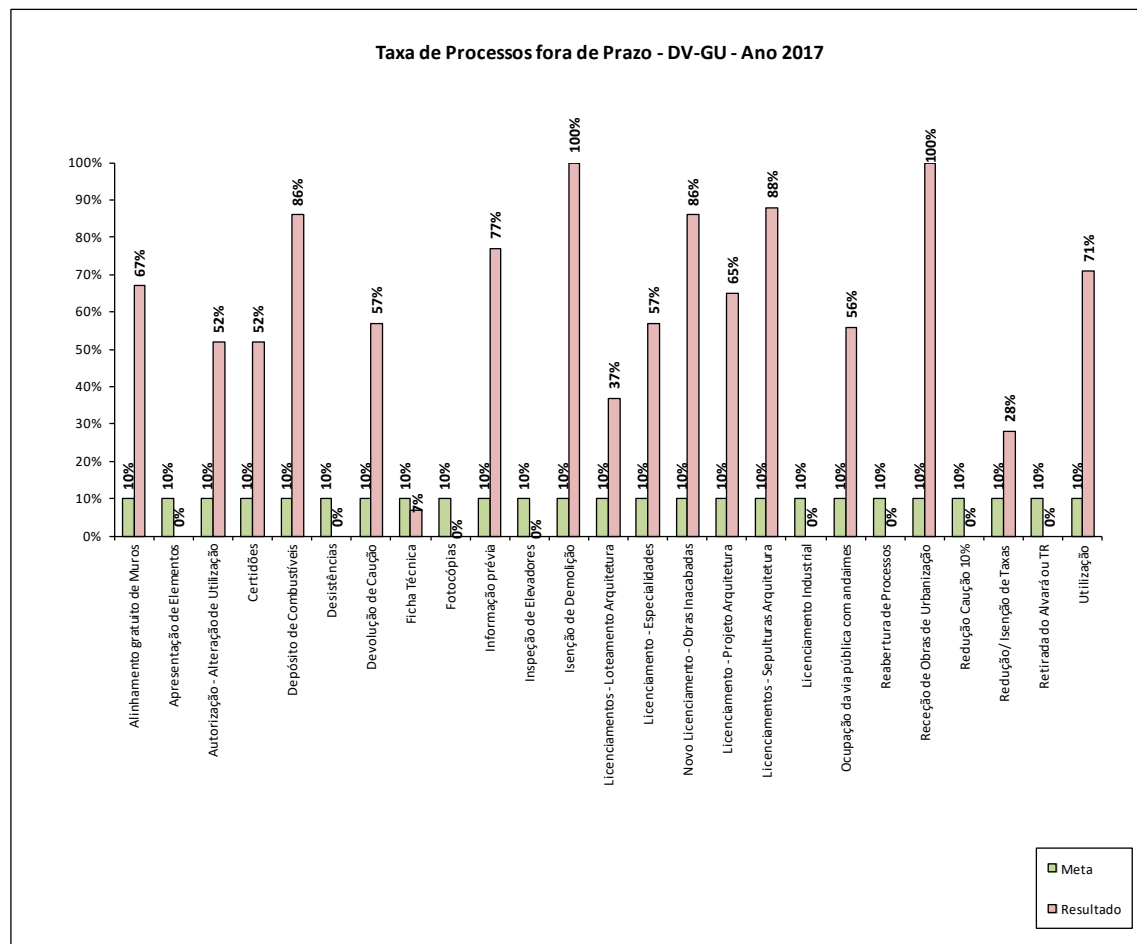
Cumprimento de metas - Tempo médio de prestação do serviço completo - DV-GU - Ano 2017



Taxa de Processos fora de prazo* – Ano 2017

Processos	Meta	Resultado 2017	Desvio
Alinhamento gratuito de Muros	10%	67%	57%
Apresentação de Elementos	10%	-	-
Autorização - Alteração de Utilização	10%	52%	42%
Certidões	10%	52%	42%
Depósito de Combustíveis	10%	86%	76%
Desistências	10%	-	-
Devolução de Caução	10%	57%	47%
Ficha Técnica	10%	7%	-3%
Fotocópias	10%	-	-
Informação prévia	10%	77%	67%
Inspeção de Elevadores	10%	-	-
Isenção de Demolição	10%	100%	90%
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	10%	37%	27%
Licenciamento - Especialidades	10%	57%	47%
Novo Licenciamento - Obras Inacabadas	10%	86%	76%
Licenciamento - Projeto Arquitetura	10%	65%	55%
Licenciamentos - Sepulturas Arquitetura	10%	88%	78%
Licenciamento Industrial	10%	-	-
Ocupação da via pública com andaimes	10%	56%	46%
Reabertura de Processos	10%	-	-
Receção de Obras de Urbanização	10%	100%	90%
Redução Caução 10%	10%	-	-
Redução/ Isenção de Taxas	10%	28%	18%
Retirada do Alvará ou TR	10%	-	-
Utilização	10%	71%	61%

* N.º processos fora do prazo / N.º Total de processos



Imp-01-01_A05

Tipo de Documento: Público

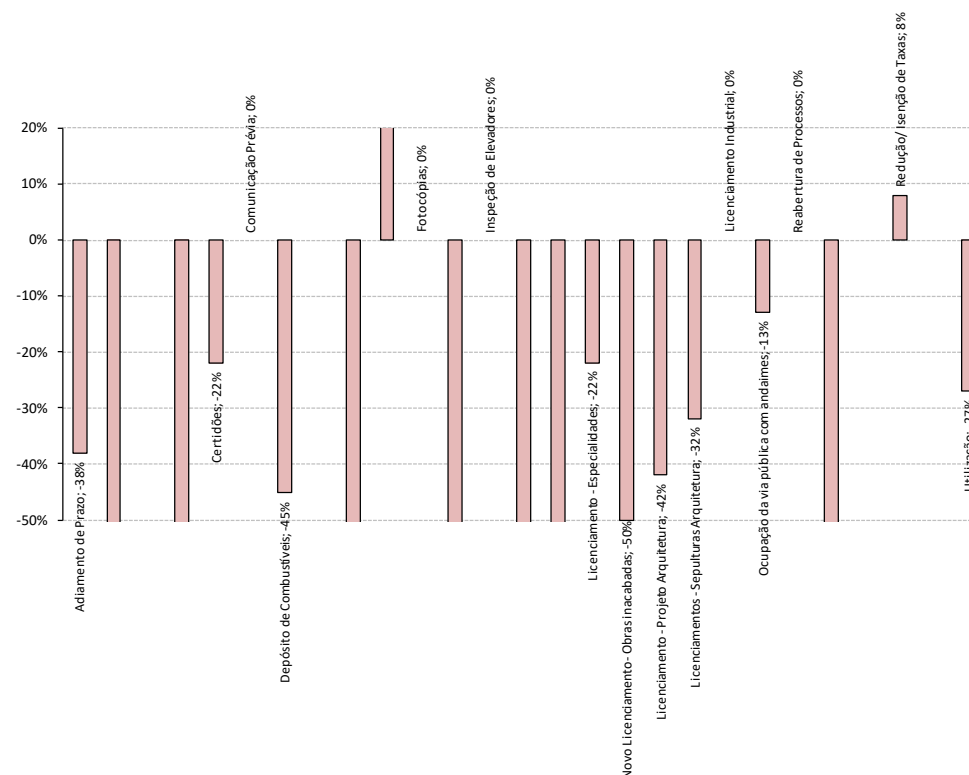
Pág. 30 / 78

Taxa de ganhos face previsto, para a execução das tarefas (em dias) * – Ano 2017

Designação	Meta	Resultado 2017
Adiamento de Prazo	>0%	-38%
Alinhamento gratuito de Muros	>0%	-54%
Apresentação de Elementos	>0%	-
Autorização - Alteração de Utilização	>0%	-54%
Certidões	>0%	-22%
Comunicação Prévia	>0%	0%
Depósito de Combustíveis	>0%	-45%
Desistências	>0%	-
Devolução de Caução	>0%	-53%
Ficha Técnica	>0%	65%
Fotocópias	>0%	-
Informação prévia	>0%	-56%
Inspeção de Elevadores	>0%	-
Isenção de Demolição	>0%	-78%
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	>0%	-55%
Licenciamento - Especialidades	>0%	-22%
Novo Licenciamento - Obras inacabadas	>0%	-50%
Licenciamento - Projeto Arquitetura	>0%	-42%
Licenciamentos - Sepulturas Arquitetura	>0%	-32%
Licenciamento Industrial	>0%	-
Ocupação da via pública com andaimes	>0%	-13%
Reabertura de Processos	>0%	-
Receção de Obras de Urbanização	>0%	-56%
Redução Caução 10%	>0%	-
Redução/ Isenção de Taxas	>0%	8%
Retirada do Alvará ou TR	>0%	-
Utilização	>0%	-27%

* Formula de calculo - Saldo final em dias / N.º total de dias previstos

Taxa de Ganhos face Previsto para a Execução das Tarefas - DV-GU - Ano 2016

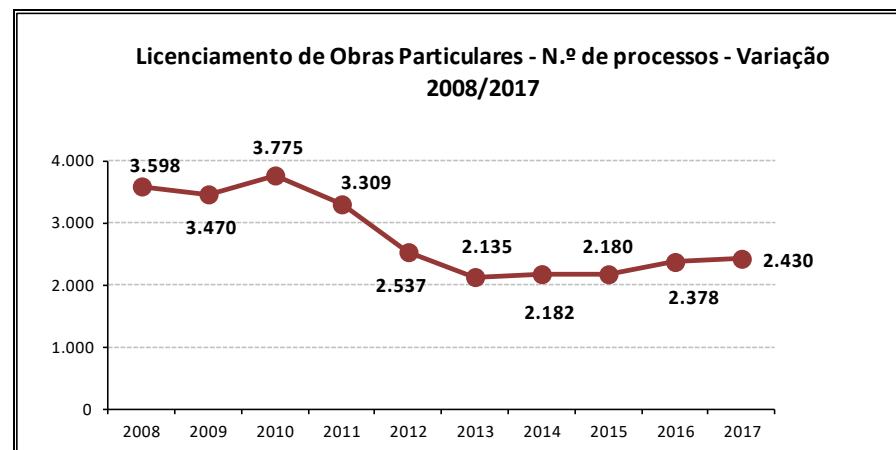


Ao fazermos uma análise comparativa com os anos anteriores, os resultados são os seguintes:

• **N.º de processos** registados:

Processo	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Varição 2016/2017	
Adiamento de prazo	150	156	152	152	92	93	81	72	47	59	26%	↑
Alinhamento gratuito de Muros	-	77	99	85	84	89	76	100	94	105	12%	↑
Apresentação de Elementos	866	838	853	560	126	69	4	-	-	-	-	
Autorização - Alteração de Utilização	18	14	22	21	40	28	21	13	28	21	-25%	↓
Averbamentos	-	-	-	-	-	-	58	60	78	73	-6%	↓
Certidões	402	449	623	498	506	517	388	459	516	567	10%	↑
Comunicações Prévias	-	-	-	-	-	-	31	4	2	5	150%	↑
Declarações Prévias	28	53	82	81	87	-	-	-	-	-	-	
Depósito de Combustíveis	11	9	5	9	10	16	26	-	2	7	250%	↑
Desistências	7	4	10	6	2	9	6	-	-	-	-	
Devolução da Caução	9	13	13	7	6	7	-	-	-	7	100%	↑
Emissão do Alvará de licença de Loteamento	6	4	4	2	0	-	-	-	-	-	-	
Exposição-Reclamação	310	261	225	205	149	106	117	121	98	130	33%	↑
Ficha técnica	55	54	75	40	15	25	12	23	21	30	43%	↑
Fotocópias	1020	816	696	576	60	4	6	4	13	-	-	
Informação Prévia	124	111	103	61	69	38	41	45	48	51	6%	↑
Inspeção de Elevadores	45	40	65	44	80	65	89	51	81	-	-	
Isenção de Demolição	-	-	-	-	-	-	-	-	28	33	18%	↑
Levantamento de Embargo	-	1	1	2	2	-	-	-	-	-	-	
Licença parcial para construção	-	-	-	-	-	-	1	3	-	-	-	
Licenciamento - Especialidades	192	234	-	175	174	196	203	165	234	268	15%	↑
Licenciamento Industrial	3	3	5	4	4	3	6	6	14	-	-	
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	5	8	-	21	38	29	31	24	12	30	150%	↑
Novo Licenciamento - Obras Inacabadas	12	3	21	3	7	4	1	7	6	7	17%	↑

Processo	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Variação 2016/2017	
Licenciamentos - Sepulturas Arquitetura	22	19	16	9	14	7	12	10	8	8	0%	↔
Licenciamento - Projeto Arquitetura	128	10	435	500	809	637	662	616	645	617	-4%	↓
Ocupação da Via Pública com andaimes	14	32	22	28	19	15	21	22	36	27	-25%	↓
Pocilgas Familiares	12	3	3	0	1	-	-	-	-	-	-	
Prorrogação	-	-	-	-	-	-	7	30	-	-	-	
Reabertura de processos	-	60	79	30	14	4	-	-	1	-	100%	↑
Receção de Obras de Urbanização	2	7	8	9	8	10	2	5	5	6	20%	↑
Redução ou Isenção de Taxas Nova Calendarização	41	47	26	35	9	32	21	22	25	25	0%	↑
Retirada do alvará ou TR e Caução	8	21	18	15	3	8	5	-	-	-	-	
Utilização	105	121	112	130	104	124	122	178	141	134	-5%	↓
Utilização sem vistoria e cópias	-	-	-	-	-	-	132	140	195	220	13%	↑
Vistoria	3	2	2	1	5	-	-	-	-	-	-	
	3.598	3.470	3.775	3.309	2.537	2.135	2.182	2.180	2.378	2.430		
		-4%	9%	-12%	-23%	-16%	2%	-0,1%	9,1%	2,2%		
								-39,4%	-31,5%	-35,6%		



• **Tempo médio de prestação do serviço completo, em dias:**

Processos	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Variação 2016 / 2017	
Adiamento de Prazo	10	15	19	19	21	21	17	31	26	22	-15%	↓
Alinhamento gratuito de Muros	-	20	21	23	35	25	25	33	29	37	28%	↑
Apresentação de Elementos	7	7	6	7	6	8	8	-	-	-	-	
Autorização - Alteração de Utilização	49	41	24	16	29	29	23	29	29	29	0%	↔
Certidões	21	18	17	21	19	23	20	26	27	25	-7%	↓
Comunicações Prévias	-	-	-	-	27	-	24	42	13	8	-38%	↓
Declarações Prévias	15	17	15	9	13	-	-	-	-	-	-	
Depósito de Combustíveis	45	24	51	28	58	34	28	-	44	47	7%	↑
Desistências	15	9	7	16	26	6	14	-	-	-	-	
Devolução de Caução	53	24	25	29	15	25	-	-	-	37	-	
Emissão do Alvará de licença de Loteamento	14	13	21	8	-	-	-	-	-	-	-	
Exposição - Reclamação	25	21	23	29	33	29	33	49	33	35	6%	↑
Ficha Técnica	6	3	4	3	-	6	7	13	8	5	-38%	↓
Fotocópias	13	14	14	12	11	11	11	8	11	-	-	
Informação prévia	27	24	26	26	36	25	28	34	45	37	-18%	↓
Inspeção de Elevadores	7	5	4	10	5	4	7	8	9	-	-	
Isenção de Demolição	-	-	-	-	-	-	-	-	41	35	-15%	↓
Levantamento de Embargo	-	24	9	15	32	-	-	-	-	-	-	
Licenciamento - Especialidades	18	25	26	21	-	22	20	22	18	17	-6%	↓
Licenciamento Industrial	21	-	9	14	16	24	12	22	25	-	-	
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	-	31	-	24	31	33	29	48	37	35	-5%	↓
Licenciamento - Projeto Arquitetura	28	25	-	23	30	27	27	36	31	34	10%	↑
Licenciamentos - Obras Inacabadas	28	26	34	15	38	28	37	41	34	38	12%	↑
Licenciamentos - Sepulturas Arquitetura	-	16	14	17	15	17	21	18	26	23	-12%	↓
Ocupação da via pública com andaimes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18	-	
Reabertura de Processos	-	26	23	32	29	30	-	-	45	-	-	
Receção de Obras de Urbanização	8	21	13	32	24	49	58	46	36	74	106%	↑
Redução/ Isenção de Taxas	26	29	34	40	43	30	34	50	45	34	-24%	↓
Redução Caução 10%	-	-	-	-	12	23	17	-	-	-	-	
Retirada do alvará ou TR e Caução	28	18	19	22	66	38	19	-	-	-	-	
Utilização	23	32	22	25	24	35	26	21	26	20	-23%	↓
Vistoria	26	29	36	58	13	-	-	-	-	-	-	

• Taxa de processos fora do prazo:

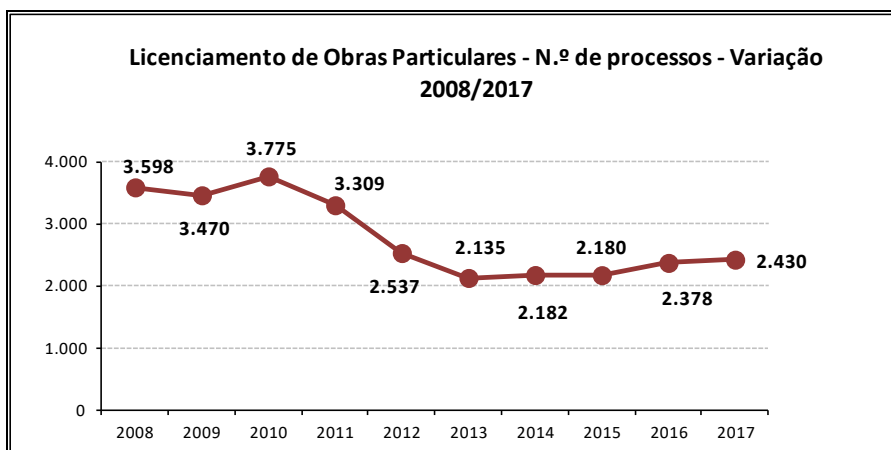
Processos	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Variação 2016 / 2017	
Adiamento de Prazo	-	0,6%	10%	-	-	-	11%	-	-	-	-	
Alinhamento gratuito de Muros	-	3,9%	6%	31%	60%	25%	28%	65%	70%	67%	-4%	↓
Apresentação de Elementos	-	13,5%	6%	10%	4%	45%	0%	-	-	-	-	
Autorização - Alteração de Utilização	-	42,9%	14%	42%	50%	61%	33%	54%	75%	52%	-31%	↓
Certidões	-	8,2%	7%	12%	19%	24%	16%	31%	54%	52%	-4%	↓
Comunicação Prévia	-	19,0%	13%	-	-	-	52%	-	-	-	-	
Declarações Prévias	-	13,2%	5%	14%	7%	-	-	-	-	-	-	
Depósito de Combustíveis	-	11,1%	20%	75%	44%	75%	31%	-	50%	86%	72%	↑
Desistências	-	0%	0%	60%	50%	11%	0%	-	-	-	-	
Devolução de Caução	-	23,1%	15%	25%	0%	57%	-	-	-	57%	-	
Alvará licença de loteamento	-	0,0%	0%	0%	-	-	-	-	-	-	-	
Exposição - Reclamação	-	5,4%	18%	-	-	-	38%	-	-	-	-	
Ficha Técnica	-	0%	0%	0%	-	0%	0%	26%	19%	7%	-63%	↓
Fotocópias	-	7,4%	5,6%	5,1%	0%	0,0%	0%	0%	0%	-	-	
Informação prévia	-	12,6%	36%	32%	70%	76%	66%	78%	92%	77%	-16%	↓
Inspeção de Elevadores	-	5,0%	0%	11%	6%	1%	11%	24%	51%	-	-	
Isenção de Demolição	-	-	-	-	-	-	-	-	96%	100%	4%	↑
Levantamento de Embargo	-	0%	0%	33%	50%	-	-	-	-	-	-	
Licenciamento - Loteamento Arquitetura	-	0%	-	-	50%	69%	55%	92%	83%	37%	-55%	↓
Licenciamento - Especialidades	-	15,8%	-	-	-	55%	18%	44%	60%	57%	-5%	↓
Licenciamento - Obras Inacabadas	-	0%	0%	0%	0%	0%	100%	71%	67%	86%	28%	↑
Lic. Obras de urbanização	-	-	0%	0%	0%	-	-	-	-	-	-	
Licenciamento - Projeto Arquitetura	-	-	21%	33%	52%	52%	36%	79%	85%	65%	-24%	↓
Licenciamento - Sepulturas Arquitetura	-	15,8%	0%	10%	31%	29%	17%	40%	63%	88%	40%	↑
Licenciamento Industrial	-	-	100%	50%	100%	67%	83%	83%	93%	-	-	
Ocupação da via pública com andaimes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	56%	-	
Pocilgas Familiares	-	0%	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	
Reabertura de Processos	-	10,0%	27%	30%	100%	100%	-	-	100%	-	-	
Receção de Obras de Urbanização	-	28,6%	12,5%	75,0%	38%	90,0%	50%	80%	60%	100%	67%	↑
Redução Caução 10%	-		67%	100%	0%	33%	0%	-	-	-	-	
Redução/ Isenção de Taxas	-	25,5%	-	8%	22%	16%	14%	59%	32%	28%	-13%	↓
Retirada do alvará ou TR e Caução	-	9,5%	20%	47%	50%	50%	0%	-	-	-	-	
Utilização	-	33,0%	22%	23,0%	15%	46%	25%	39%	50%	71%	42%	↑
Vistoria	-	100,0%	50%	100%	0%	-	-	-	-	-	-	

• Taxa de ganhos face ao previsto para a execução das tarefas (em dias):

Designação	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Variação 2016 / 2017
Adiamento de Prazo	-	-	34%	34%	42%	42%	68%	0%	-19%	-38%	↓
Alinhamento gratuito de Muros	-	-	18%	5%	-16%	10%	-5%	-5%	-18%	-54%	↓
Apresentação de Elementos	-	-	19%	13%	24%	-21%	16%	-	-	-	-
Autorização - Alteração de Utilização	-	-	-10%	-6%	-29%	-26%	-2%	-35%	-39%	-54%	↓
Certidões	-	-	21%	35%	21%	12%	16%	1%	-15%	-22%	↓
Comunicação Prévia	-	-	-	-	-	-15%	-23%	-49%	32%	0%	↑
Declarações Prévias	-	-	21%	12%	25%	-	-	-	-	-	-
Depósito de Combustíveis	-	-	-19%	-14%	32%	-21%	-4%	-	-52%	-45%	↑
Desistências	-	-	26%	-47%	-76%	12%	30%	-	-	-	-
Devolução de Caução	-	-	-5%	-7%	27%	-8%	-	-	-	-53%	-
Alvará de licença de Loteamento	-	-	33%	60%	0%	-	-	-	-	-	-
Exposição - Reclamação	-	-	18%	6%	-21%	8%	-4%	-18%	-7%	-	-
Ficha Técnica	-	-	45%	51%	55%	34%	22%	-36%	7%	65%	↓
Fotocópias	-	-	28%	31%	47%	82%	44%	10%	40%	-	-
Informação prévia	-	-	6%	6%	-45%	-17%	-17%	-27%	-46%	-56%	↓
Inspeção de Elevadores	-	-	37%	19%	43%	31%	18%	3%	-11%	-	-
Isenção de Demolição	-	-	-	-	-	-	-	-	-55%	-78%	↓
Levantamento de Embargo	-	-	10%	4%	5%	-	-	-	-	-	-
Licenciamento - Especialidades	-	-	-	9%	20%	-12%	4%	-8%	-22%	-22%	↔
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	-	-	-	-10%	-0,38	-22%	-25%	-49%	-46%	-55%	↓
Novo Licenciamento - Obras inacabadas	-	-	11%	18%	-53%	-7%	0%	-36%	-42%	-50%	↓
Licenciamento Industrial	-	-	-53%	-30%	-33%	-49%	-29%	-48%	-73%	-	-
Licenciamentos - Sepulturas Arquitetura	-	-	20%	15%	23%	14%	-18%	-1%	-21%	-32%	↓
Licenciamento - Projeto Arquitetura	-	-	10%	1%	-19%	-9%	-6%	-27%	-43%	-42%	↑
Ocupação Via Pública c/ andaimes	-	-	-	9%	12%	-	25%	-	-	-13%	-
Pocilgas Familiares	-	-	39%	-	0%	-	-	-	-	-	-
Reabertura de Processos	-	-	9%	45%	-26%	-13%	-	-	-40%	-	-
Receção de Obras de Urbanização	-	-	0%	-7%	2%	-36%	-13%	-40%	-39%	-56%	↓
Redução/ Isenção de Taxas	-	-	25%	28%	55%	33%	39%	-17%	1%	8%	↑
Redução Caução 10%	-	-	-	-	-	-14%	24%	-	-	-	-
Retirada do alvará ou TR e Caução	-	-	2%	-6%	-20%	-20%	22%	-	-	-	-
Utilização	-	-	1%	13%	29%	1%	17%	-12%	-4%	-27%	↓
Vistoria	-	-	-34%	-123%	59%	-	-	-	-	-	-

Analisados os resultados obtidos para o ano de 2017, verificam-se desvios significativos relativamente às metas propostas. Isto deve-se, na sua grande maioria, aos seguinte factos:

- Aumento do n.º de processos/ requerimentos entrados (2.378 em 2016; 2.430 em 2017), na ordem dos 2%.

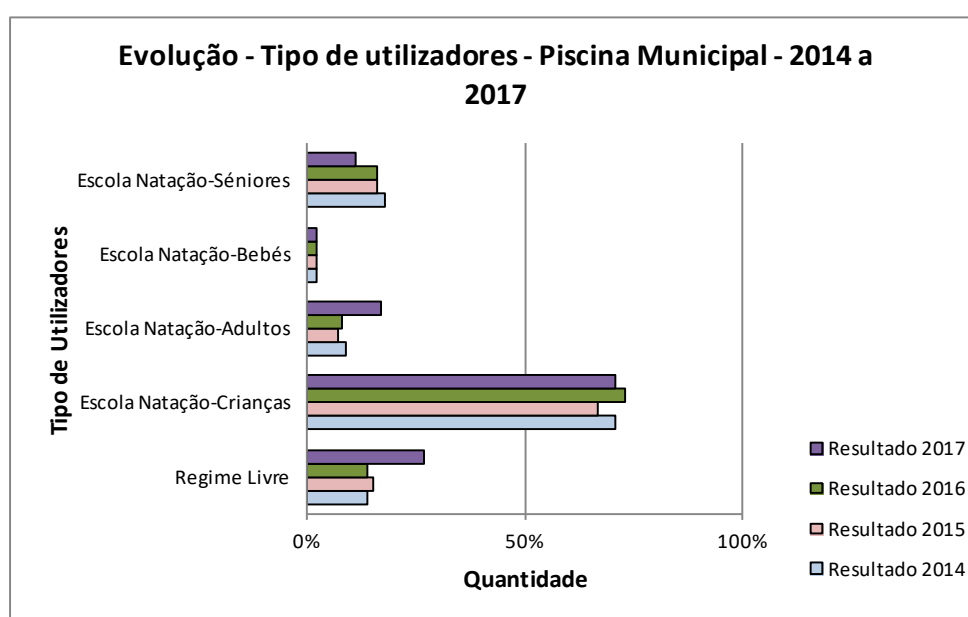
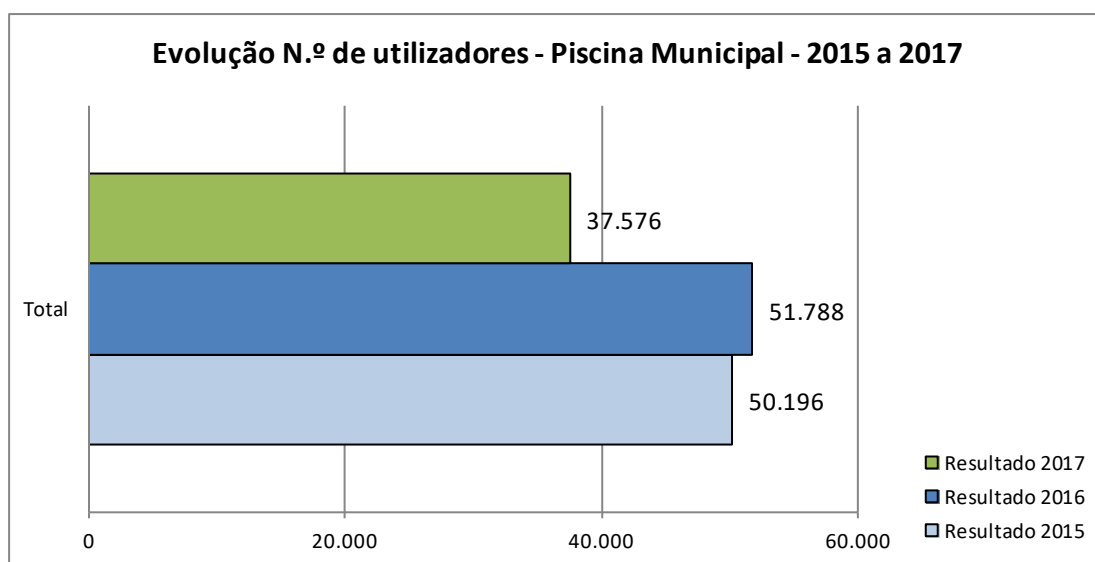
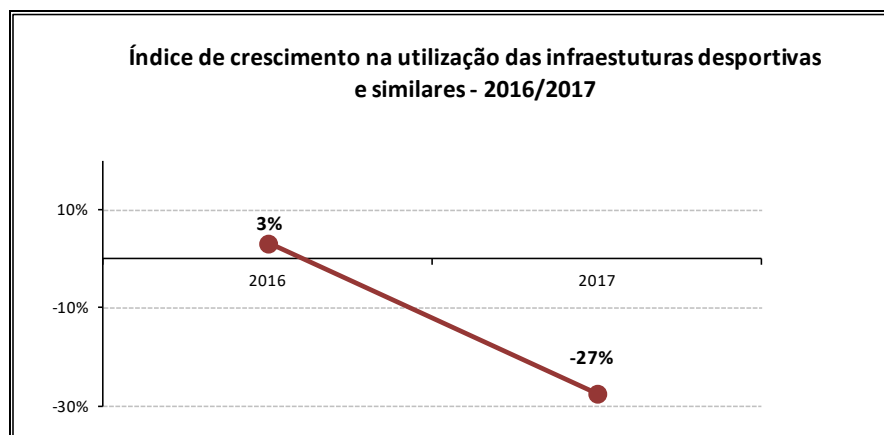


- A DV-GU encontra-se neste momento com 5 técnicos na análise técnica dos processos, incluindo a chefe de divisão. Ao nível de saneamento e apreciação liminar, ainda que estejam três técnicos afetos, um deles desempenha funções noutra divisão dois dias por semana.
- A este nível, decidiu-se pela contratação de um novo elemento para a DV-GU (área de arquitetura), de modo a colmatar a necessidade sentida da falta de técnicos nesta área.

1.6.2.2. Divisão de Cultura e Desporto:

1.6.2.2.1. Piscinas Municipais:

Tipo	Descrição		Meta	Resultado
%	Taxa de utilizadores por tipo	Crianças (4-17 anos) da Escola de Natação	70%	71%
		Séniores da Escola de Natação	18%	11%
		Adultos da Escola de Natação	10%	17%
		Bebés da Escola de Natação	2%	2%
		Utilizadores do regime livre	14%	27%
N.º	Média diária de utilizadores		> 200	162
%	Taxa de medições conformes		100%	99%
%	Índice de crescimento na utilização das infraestruturas desportivas e similares		> 1%	-27%



Dos resultados do mapa de indicadores dos processos, foi possível evidenciar:

- Verificou-se que, em relação ao índice de crescimento na utilização da Piscina Municipal, houve uma diminuição de 27%, não tendo sido concretizada a meta estabelecida inicialmente, o aumento de 1% no mínimo.

De referir que este resultado, teve, na sua gênese, o facto de durante parte do mês de outubro, todo o mês de novembro e uma parte do mês de dezembro, as piscinas municipais terem estado encerradas ao público para reparações de urgência, não previstas. Logo os valores de utilização decresceram relativamente aos anos anteriores.

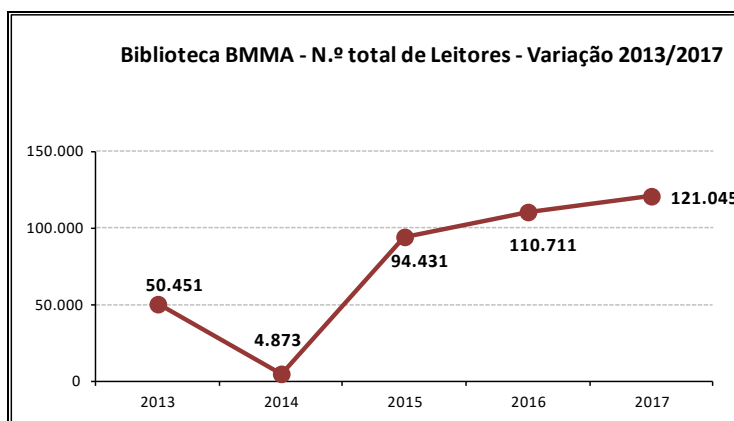
- Já no que diz respeito à taxa de utilizadores da piscina, por tipo, apenas o valor referente aos séniores da escola de natação – 11%, ficou abaixo da meta estabelecida (18%), tal como já havia acontecido no ano anterior. Todos os restantes ultrapassaram as metas definidas.
- Temos consciência de que é necessário realizar algumas obras de fundo e que, inicialmente, estavam programadas para o ano 2017. O projeto encontra-se finalizado e a obra encontra-se prevista, tal como estabelecido no PDE_2018.
- Ao nível da componente relacionada com o cumprimento de valores legais, no que respeita às medições, congratulamo-nos de ter obtido valores percentuais muito elevados (99% média), o que nos permite concluir do cuidado e cumprimento das condições exigidas para este tipo de serviço, nomeadamente, pela preocupação da CMA em contribuir para a saúde pública e bem estar dos utentes que frequentam as Piscinas Municipais.

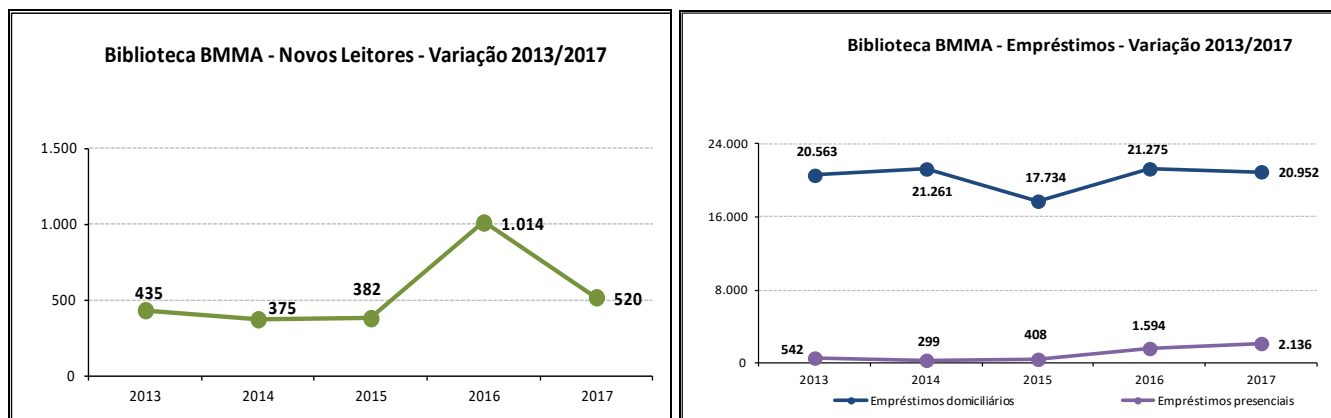
1.6.2.2.2. Biblioteca Municipal Manuel Alegre – BMMA:

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Variação do n.º de leitores da BMMA	> 10%	9%
%	Taxa de crescimento de novos leitores registados na BMMA	> 5%	-49%
%	Variação do n.º de empréstimos da BMMA	Mais 10%	1%

Dos resultados do mapa de indicadores dos processos, foi possível evidenciar:

- Foram definidos como indicadores de desempenho da BMMA o n.º total de leitores, para podermos efetuar os cálculos da taxa de crescimento de novos leitores para 2017. Tendo como meta aumentar em 5% o n.º de novos leitores, no mínimo, verificamos não ter atingido a mesma, pelo contrário, verificamos uma redução de 49%. Efetivamente, verificamos que em 2016, houve um aumento muito significativo de novos leitores e, se compararmos com os anos anteriores, em 2017, ainda que o resultado tenha sido metade do valor de 2016, foi superior aos resultados de 2014 e 2015. Manteremos a meta para 2018. (Em 2014 = 375; Em 2015 = 382; Em 2016 = 1.014; Em 2017 = 520).
- Relativamente ao n.º de leitores da BMMA, verificamos ter obtido 9%, muito próximo da meta estabelecida (10%). (N.º total de leitores: Em 2016 = 110.711; Em 2017 = 121.045).
- Já no que diz respeito à variação do n.º de empréstimos da BMMA, verificamos um aumento de 1%, quando comparado com o ano anterior (2016), ainda que tenha ficado aquém da meta estabelecida (mais 10%). De qualquer modo, iremos manter a meta para o ano 2018.





1.6.2.3. Divisão de Desenvolvimento Local:

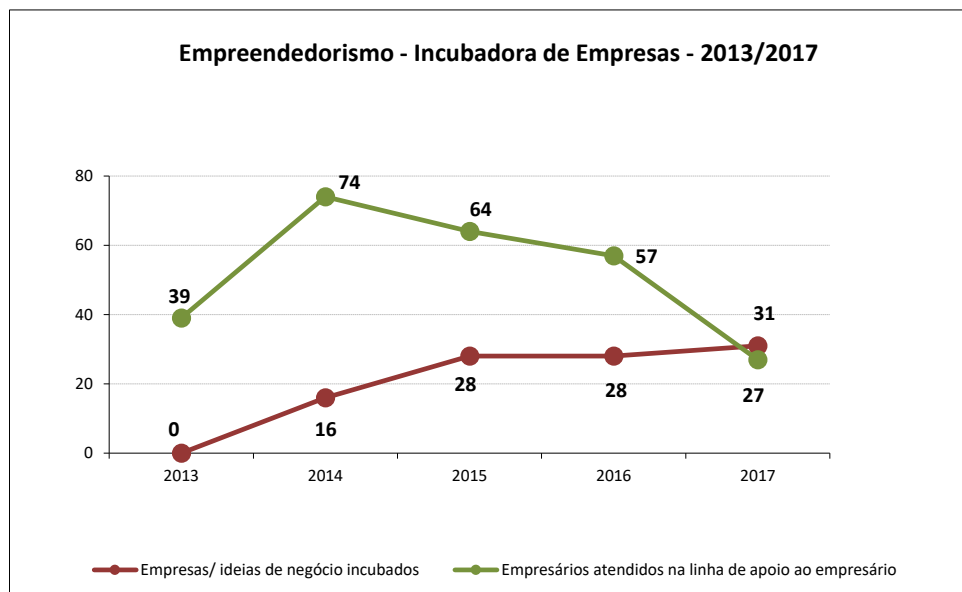
1.6.2.3.1. Empreendedorismo:

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
N.º	Empresas/ ideias de negócio incubados	≥ 18 e ≤ 25	31
N.º	Pedidos apresentados para aquisição de lotes	Máximo n.º de lotes para venda	24
N.º	Empresários atendidos na linha de apoio ao empresário	≥ valor no ano (n-1)	27

Incubadora de Empresas: Reforçando a ideia de atrair empresas para Águeda e criar mais emprego, a CMA também aposta no apoio ao empreendedorismo, ou seja, permite a baixo custo que novas ideias/ empresas sejam testadas em condições “laboratoriais”, com apoios específicos, e no caso das ideias de negócio, lançadas posteriormente.

Entre o 1.º e o 2.º ano de atividade da Incubadora, houve um acréscimo de empresas/ ideias de negócio de 75%, facto que se explica com a instalação da Incubadora num espaço com maior capacidade de incubação física (Espaço Multigeracional) e pelo investimento e esforço efetuado ao nível dos serviços de suporte às empresas.

No entanto, ao nível de n.º de empresários atendidos na linha de apoio ao empresário, verificamos um decréscimo. Ainda assim, neste âmbito, trata-se de um indicador que nos demonstra a procura, por parte dos empresários, de apoio, ajuda e/ou aconselhamento por parte dos serviços da Autarquia.

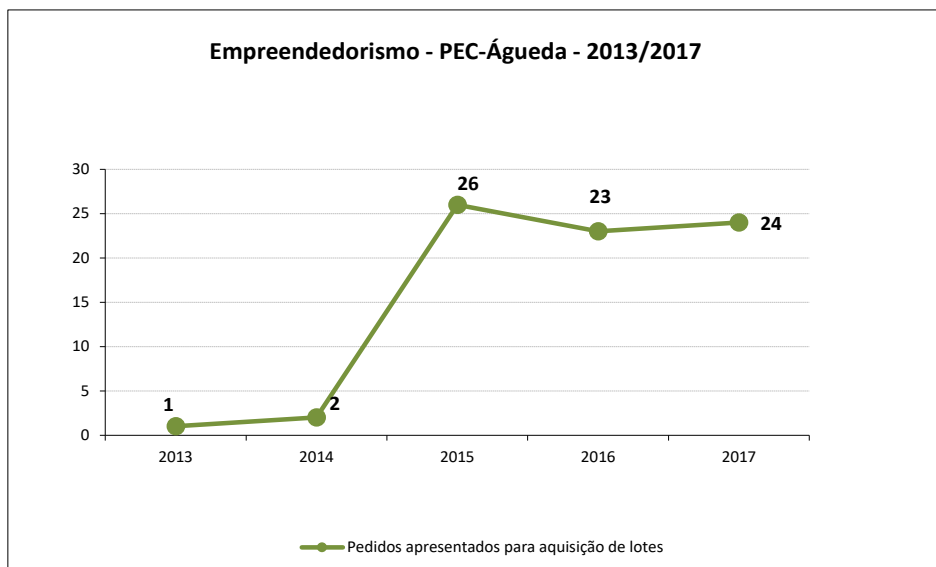


PEC-Águeda: É importante medirmos a apetência dos empresários para abrir/ aumentar/ transferir os seus negócios para Águeda, ou mesmo para deslocalizar as suas empresas, procurando usufruir de uma área empresarial nova e em franco crescimento. A meta é conseguir vender todos os lotes que a CMA tenha no Parque Empresarial do Casarão.

Em 2017 aumentamos o n.º de lotes vendidos, quando comparamos com o ano 2016.

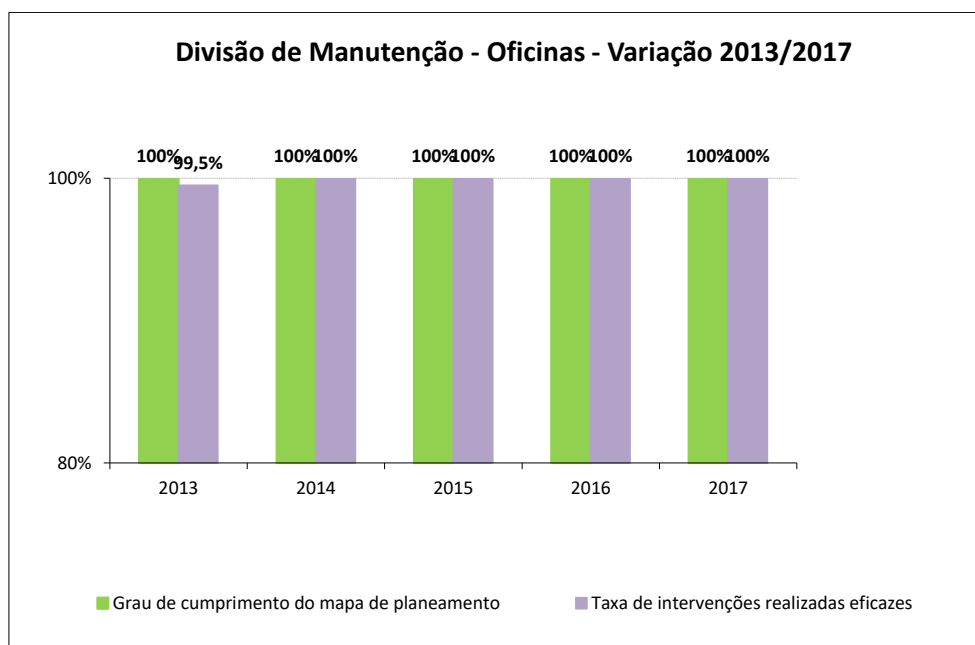
O projeto do PEC-Águeda foi uma aposta clara no aumento da competitividade e atratividade no concelho, desempenhando um papel chave na captação de novos investimentos para Águeda, respondendo também ao tecido industrial local, que se encontrava limitado pela falta de espaços industriais infraestruturados com preços competitivos.

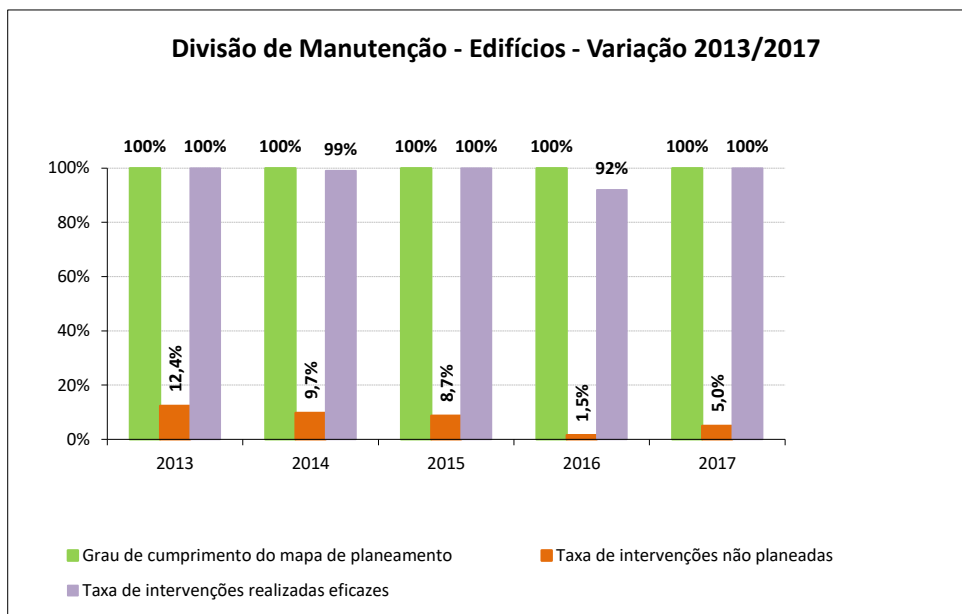
A 1.ª fase está vendida e, nesta fase pretendemos iniciar as infraestruturas da 2.ª fase, assim como a preparação da 3.ª fase, com a ampliação do Plano de Pormenor do PEC – 3ª fase, pois acreditamos que, face aos compromissos e reservas existentes, tal será necessário neste mandato (2018-2021).



1.6.2.4. Divisão de Manutenção:

Já no que diz respeito ao comportamento dos resultados da medição do desempenho dos processos ao nível da manutenção, podemos concluir que evidenciamos que os mesmos se mantêm praticamente inalterados ao longo dos últimos anos, como se pode verificar nos gráficos seguintes:



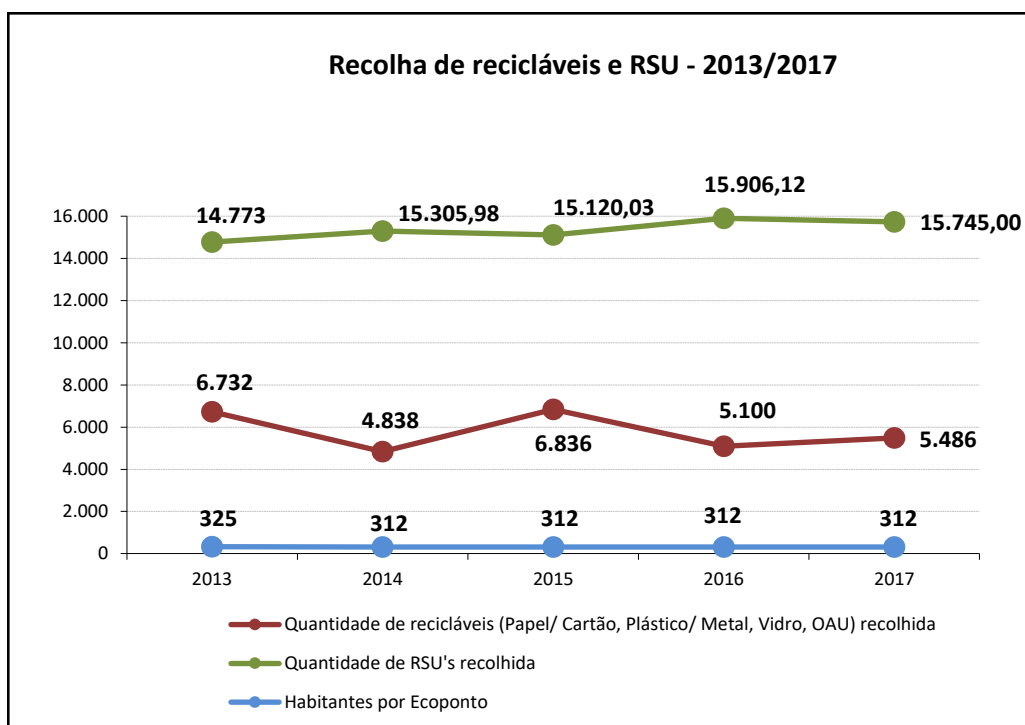
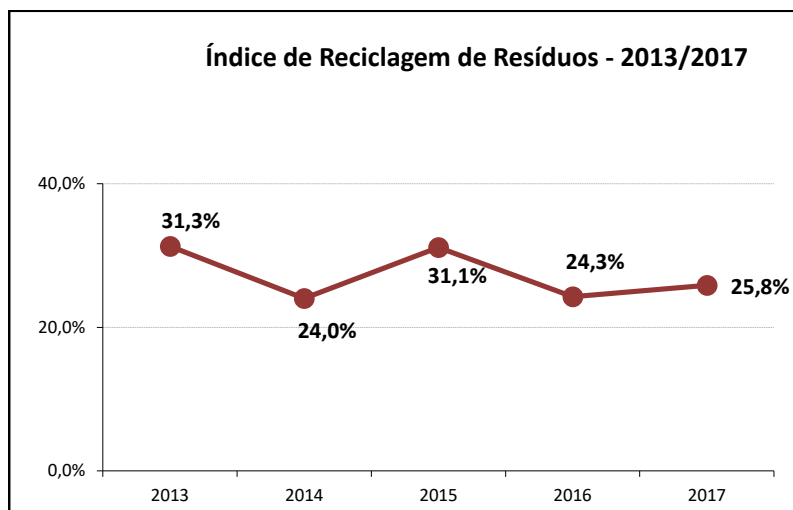


1.6.2.5. Divisão de Proteção Civil, Espaços Verdes e Higiene Pública:

Os resíduos são recolhidos e geridos de forma seletiva, em contentores específicos, distribuídos tanto pelo Concelho, como pelos edifícios municipais, sendo corretamente encaminhados.

A quantidade de recicláveis recolhidos evidencia a preocupação dos munícipes com a Sociedade e a sua participação ativa conseguida através das inúmeras ações desenvolvidas pela CMA para sensibilizar as pessoas de Águeda.

Indicador		Resultado				
Tipo	Designação	2013	2014	2015	2016	2017
Ton	Índice de reciclagem de Resíduos	31,3%	24,0%	31,1%	24,3%	25,8%
Ton	Quantidade de recicláveis (Papel/ Cartão, Plástico/ Metal, Vidro, OAU) recolhida	6.732	4.838	6.836	5.100	5.486
Ton	Quantidade de RSU's recolhida	14.773	15.305,98	15.120,03	15.906,12	15.745,00
Qtd	Habitantes por Ecoponto	325	312	312	312	312



Para o ano 2017, as metas foram todas atingidas, nomeadamente:

- Aumentar no mínimo em 1% o índice de reciclagem de resíduos. Efetivamente. Obtivemos um aumento de 1,5%, em relação aos valores obtidos em 2016. Isto significa que, os cidadãos de Águeda preocupam-se com o ambiente e com os custos decorrentes da recolha de RSU, visto que se verifica uma descida da quantidade de RSU recolhida e, também, um aumento da recolha de recicláveis.
- Em 2017 = 5.486 Ton (Papel/ Cartão=280. Plástico=207. Vidro=741. Óleos=4.258). Em 2016 = 5.100 Ton (Papel/ Cartão=204. Plástico=179. Vidro=575. Óleos=4.142).

Facilmente percebemos que o aumento se verificou em todos os tipos de resíduos recicláveis. Ação realizada: Recolha porta-a-porta de recicláveis, nos comércios na cidade.

- Em 2017 = 15.745 Ton. Em 2016 = 15.906,12 Ton. Ação realizada: Recolha porta-a-porta de recicláveis, nos comércios na cidade

Estamos no bom caminho, mas temos a certeza de que as ações têm que continuar a ser realizadas, para conseguirmos obter resultados melhores.

1.6.2.6. Unidade Técnica de Recursos Humanos:

Formação: Nos últimos anos, os valores da **Taxa de ações de formação eficazes**, esteve sempre perto dos 100%, sendo que, nos últimos 3, obtivemos mesmo os 100%, conseguindo cumprir com a meta que estabelecemos, pois é importante que as ações de formação sejam eficazes, demonstrando que as mesmas permitem cumprir os seus próprios objetivos, tanto para o formando como para a Autarquia em si, que vê os conhecimentos a serem melhorados, o que conduz à melhoria da competência e competitividade dos seus funcionários.

A eficácia da formação é calculada com suporte a um questionário em que os formandos evidenciam o que aprenderam e quão útil consideram que a formação foi para o seu trabalho. Em cada ação de formação, as pessoas podem exprimir a sua opinião sobre a ação num questionário de reação. Uma abordagem inovadora é que as chefias, para fazerem a avaliação da eficácia da formação, recebem os resultados desse questionário. Estes valores são o corolário da forma como todo o processo de seleção das ações de formação, conteúdo, adequação aos funcionários é feito e desenvolvido.

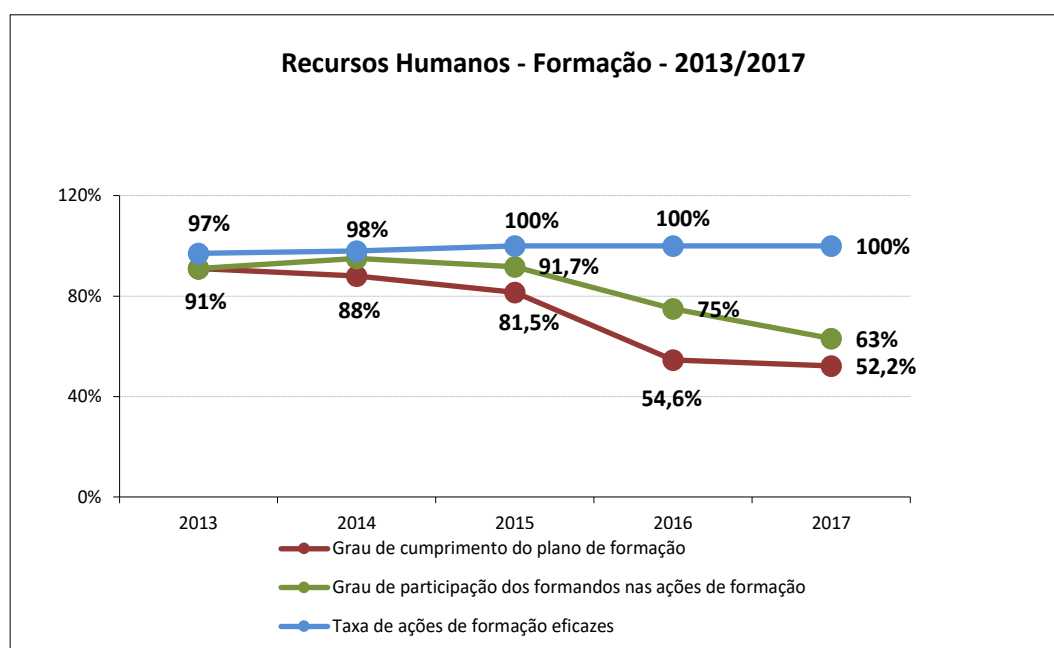
Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Grau de cumprimento do plano de formação	100%	52,2%
%	Grau de participação dos formandos nas ações de formação	95%	63,1%
N.º	Horas de formação por funcionário	35	23,67
%	Taxa de ações de formação eficazes	100%	100%
%	Taxa de Absentismo global	< 6%	4,9%

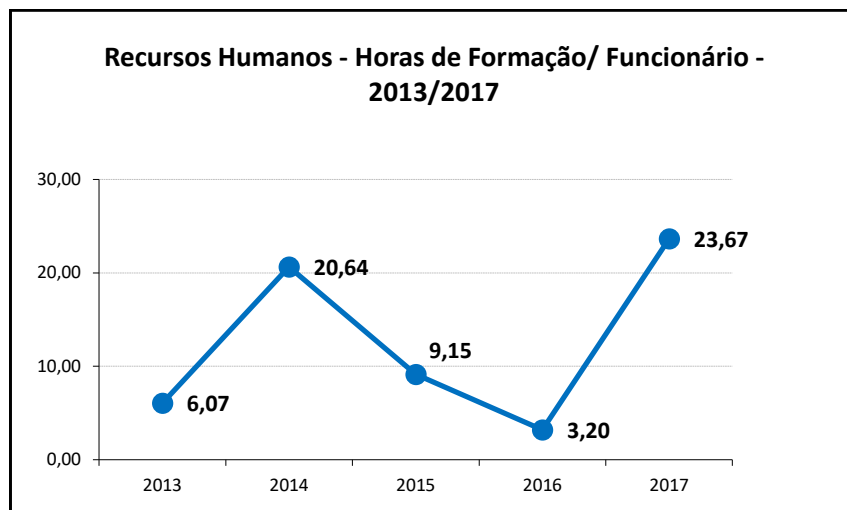
Indicador		Resultado				
Tipo	Designação	2013	2014	2015	2016	2017
%	Grau de cumprimento do plano de formação	91%	88%	81,5%	54,6%	52,2%
%	Grau de participação dos formandos nas ações de formação	91%	95%	91,7%	75%	63%
%	Taxa de ações de formação eficazes	97%	98%	100%	100%	100%
N.º	Horas de formação por funcionário	6,07	20,64	9,15	3,20	23,67

De referir que o plano de formação foi elaborado para o biénio 2017/2018 e que, em 31/12/2017, tinha sido executado em 52,17%. Da análise deste resultado e, tendo em conta que a taxa diz respeito ao ano 2017, parece-nos que a meta de cumprimento deste indicador, estará na ordem dos 100% no final de 2018.

De igual modo, análise idêntica podemos elaborar para o grau de participação dos formandos nas ações de formação que, para o ano 2017, contou com uma taxa de 63,1%.

Melhoria significativa temos no que diz respeito ao n.º de horas por funcionário que, neste caso, atingiu as 23,67. Como é possível evidenciar, este indicador apresenta uma subida muito significativa, se compararmos com o ano 2016, onde o resultado apenas alcançou as 3,20 horas. Este resultado demonstra o esforço que a CMA tem vindo a realizar, no que diz respeito ao fornecimento de formação contínua aos sus funcionários, de modo a melhorar as suas competências e motivá-los para a concretização dos seus objetivos pessoais e profissionais.





Indicador		Resultado				
Tipo	Designação	2013	2014	2015	2016	2017
%	Taxa de Absentismo global	5,6%	5,6%	6,5%	5,1%	4,9%

Absentismo: A taxa de absentismo nos últimos 4 anos, esteve sempre à volta de acima dos 5%. Este valor é mais baixo que a média nacional na administração pública (cerca de 10%). Ainda assim definimos, para 2017, uma meta de < 6%, que conseguimos atingir. Aliás, de referir que 2017 foi o ano cuja taxa de absentismo foi inferior a 5%.

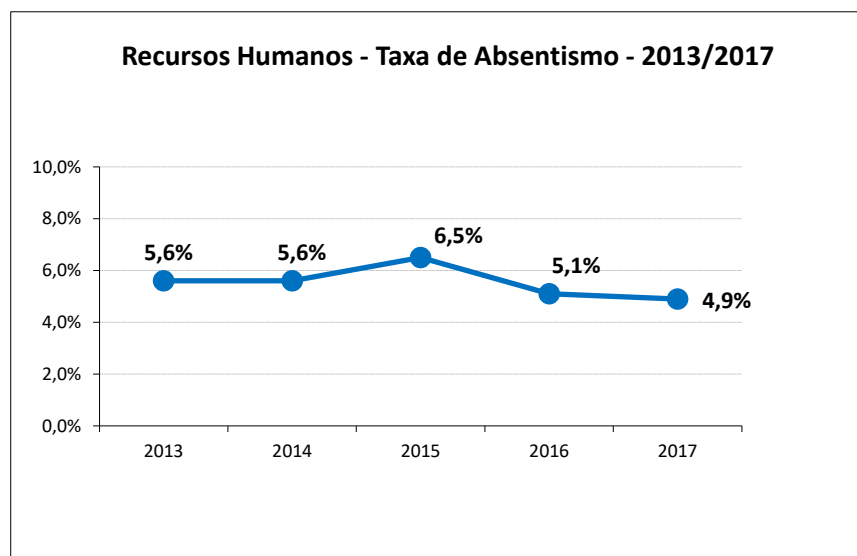
No entanto, não podemos deixar de ler este indicador, dissociado da taxa de absentismo por tipologia, pois esta última permite-nos perceber o motivo que poderá levar ao aumento ou não do nível de absentismo global.

Tipo	Descrição		Meta	Resultado	
				2017	2016
%	Taxa de absentismo por tipologia de falta	Maternidade e Paternidade	≥ ano (n-1)	9,9%	4,9%
		Acidente de Trabalho	< ano (n-1)	9,7%	5,6%
		Doença	< ano (n-1)	71,2%	82,9%
		Estatuto Trabalhador Estudante	≥ ano (n-1)	0,3%	0,1%
		Atividade Sindical	≥ ano (n-1)	4,3%	4,1%
		Faltas injustificadas	< ano (n-1)	0,0%	0,0%
		"Outros" motivos	< ano (n-1)	4,6%	2,4%

Dos valores obtidos, por tipologia, importa referir, tal como se evidencia pelas metas associadas a cada uma das tipologias de absentismo que, pretendemos que os valores referentes aos acidentes de trabalho, de doença, de faltas injustificadas e outras, sejam inferiores ao ano anterior. Complementarmente, pretendemos que os valores referentes a maternidade/paternidade, estatuto trabalhador estudante e atividade sindical, possam ser iguais ou superiores ao ano anterior.

Assim, resulta que, comparando os dois últimos anos (2016 e 2017): Maternidade e Paternidade – aumentou; Acidente de Trabalho – aumentou; Doença – diminuiu; Estatuto Trabalhador Estudante – aumentou; Atividade Sindical – aumentou; Faltas injustificadas – 0%; "Outros" motivos – aumentou.

O motivo que leva a um maior n.º de faltas durante um ano é, sem dúvida, o fator “Doença”, que não está diretamente relacionado com as condições de trabalho na CMA, tendo-se evidenciado como o único indicador que não atingiu a meta estabelecida inicialmente, sem que a CMA possa ter alguma ação.



Satisfação e motivação dos funcionários:

O inquérito encontra-se subdividido em questões relacionadas com a satisfação global com a CMA; a satisfação com a gestão; as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços; o desenvolvimento da carreira; a política de formação; e o Sistema de Gestão (SG).

O inquérito referente ao ano 2017, ainda não foi enviado. Aquando da Candidatura ao R4E (*Recognised for Excellence*), em 2017, foi identificada a necessidade de realizar algumas

alterações relativamente à identificação de quem responde e às diferentes matérias a abordar, visto que, como se encontra atualmente, não nos permite identificar, de forma alguma, quais as áreas onde devemos atuar, quando se evidenciem insatisfações por parte dos funcionários. Prevê-se uma alteração do inquérito para finais de junho/2018, sendo lançada o novo para recolha e análise de dados a efetuar até final de julho/2018.

De igual modo, a mudança de Executivo Municipal, veio mudar alguns procedimentos, pela análise mais exaustiva dos mesmos e tomada de decisão.

Relativamente à segmentação dos inquéritos, a resolução pode passar pela criação de códigos *token* e acrescentar um cabeçalho para identificação nas respostas em formato papel.

A motivação e empenho são uma consequência das políticas de Gestão de Recursos Humanos utilizadas, através de ferramentas como o modelo de gestão por competências e por objetivos, da forma como a liderança é praticada no dia-a-dia, bem como dos êxitos e reconhecimentos que ao longo dos últimos anos a Câmara tem obtido.

O dinamismo imprimido na gestão, tem permitido a todos o desenvolvimento de novas competências e abraçar novos desafios, conhecer outras realidades, aprender com quem faz melhor e diferente. A melhoria contínua e a inovação fazem parte do atual “*mind set*” da equipa da CMA, proporcionando a experimentação e implementação de novas formas de trabalhar, sendo pioneiros, únicos e impulsionadores de mudança.

Medicina no Trabalho / Saúde e Segurança no Trabalho: Nesta área especificamente, temos como resultados:

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Índice de Frequência (acidentes de trabalho)	≤ valor no ano (n-1)	0,02%
	Índice de Incidência (acidentes de trabalho)	≤ valor no ano (n-1)	6,97%
	Índice de Gravidade (acidentes de trabalho)	≤ valor no ano (n-1)	0,30%
	Taxa de cumprimento do plano de exames médicos	100%	100%

Estes resultados, permitem-nos concluir que:

- Atingimos a meta, no que diz respeito aos exames médicos previstos, tendo sido realizado na totalidade (Exames Complementares: 171. Exames Periódicos: 188. Exames Ocasionais: 27; Exames de Admissão: 2);

- Já no que toca aos acidentes de trabalho e, tendo em conta que o objetivo é manter ou reduzir, se possível, os valores obtidos no ano anterior, os valores resultantes dos índices de frequência, incidência e gravidade, mostram-nos que:
 - a) 31 acidentes, tanto em 2016 como em 2017;
 - b) Índice de frequência manteve inalterados os valores;
 - c) Índice de incidência diminuiu, sendo que em 2016 foi de 7,38% (o mesmo n.º de acidentes, mas em 2017 o n.º de funcionários é superior – 2017=445, 2016=420);
 - d) Índice de gravidade aumentou, visto que em 2017 verificaram-se 553 dias de trabalho perdidos, por acidentes de trabalho. Em 2016, verificaram-se 333 dias perdidos.

1.6.2.7. Divisão de Ambiente e Sustentabilidade:

Redução de CO₂: Ainda não foi possível apurar estes dados. estratégia adotada pelo Município procura contribuir para a redução da fatura energética anual. Esse objetivo tem sido alcançado nos últimos anos, em 2016 evidencia um reforço claro desta poupança e, como era espectável, do cumprimento dos objetivos traçados.

O índice de variação na redução do CO₂ evidenciou aumentos durante os primeiros 3 anos, tendo-se verificado uma descida em 2016.

Para 2017, ainda não foi possível apurar estes dados.

Redução dos custos energéticos: A estratégia adotada pelo Município procura contribuir para a redução da fatura energética anual. Esse objetivo tem sido alcançado nos últimos anos, primeiramente em 2014 e, de seguida, em 2015 e novamente em 2016, um novo empenho e reforço nessa poupança, permitiu superar a meta definida (alcançar uma poupança, no mínimo igual ao ano anterior). Para 2017, ainda não foi possível apurar estes dados.

Poupança – Eficiência Energética: O valor obtido em 2014 evidencia as enormes poupanças decorrentes das ações para melhoria da eficiência energética, levadas a cabo nos últimos anos.

A meta em 2016 era conseguir manter o índice de variação igual ao do ano anterior (5,9%), considerando que novas ações foram implementadas. Um dos fatores que contribuiu para não termos atingido os valores pretendidos, prende-se com o valor kWh, isto é, em 2015 o valor era de 0,5573€/kWh, no entanto, para 2016, este valor foi atualizado, tendo-se fixado em

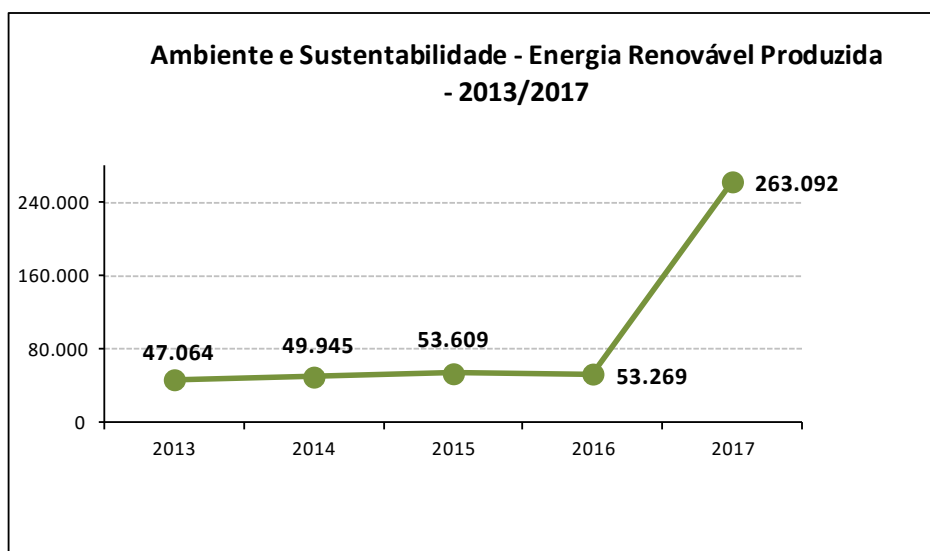
0,2861€/kWh (corresponderia a uma poupança de mais 29.700€ aproximadamente, o que faria diferença no cálculo final deste indicador, que ficaria então nos 4,8% em vez de -33,4%).

Para 2017, ainda não foi possível apurar estes dados.

Energia Renovável produzida: Águeda tem conseguido aumentar a energia renovável produzida todos os anos. A meta, para 2017, era mantermos os valores do ano anterior. O resultado obtido mostra-nos que superamos amplamente a meta que tínhamos estabelecido.

Quando comparamos o ano 2016 com o 2017, verificamos que, no 1.º obtivemos 53.269 kWh. Já em 2017, o resultado aumentou em perto de 500%, evidenciando-se que produzimos 212.244 kWh com as UPAC e 50.848 kWh com a micro-produção.

Claramente percebemos que a implementação das UPAC e o investimento realizado, está diretamente relacionado com este aumento significativo.



1.6.2.8. Divisão Administrativa e Financeira:

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
€	Dívida Global	< Valor em 31 dezembro do ano (n-1)	6.564.794,22 €
%	Grau de Liquidez geral	Mínimo = ano (n-1)	241,82%
%	Grau de Solvabilidade	Mínimo = ano (n-1)	743,50%
%	Grau de Autonomia Financeira	Mínimo = ano (n-1)	278,93%
%	Grau de cumprimento das receitas previstas	Mínimo = ano (n-1)	58,9%

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Grau de execução das GOP (Grandes Opções do Plano)	75%	65,1%
%	Grau de execução do PAM (Plano Plurianual de Atividades)	75%	63,9%
%	Grau de execução do PPI (Plano Plurianual de Investimentos)	75%	48,7%

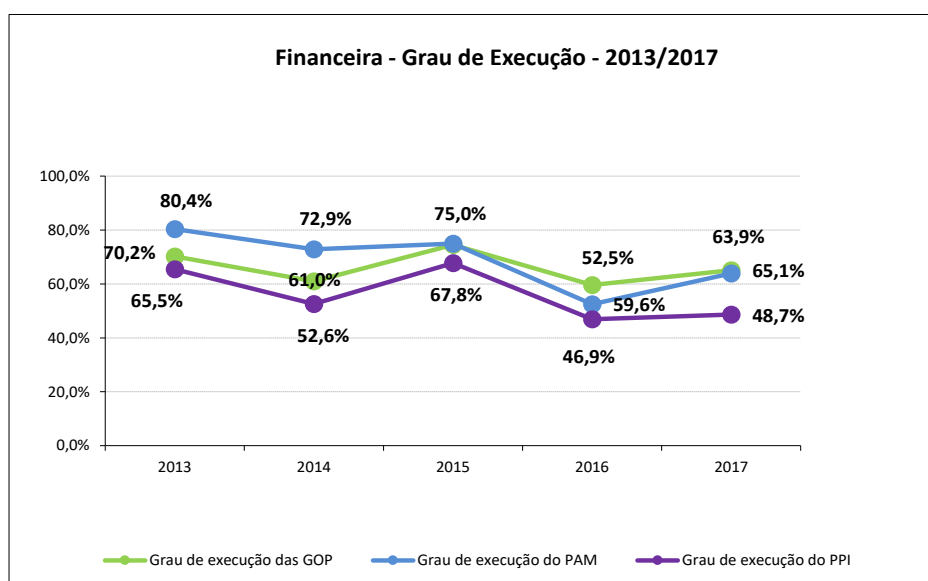
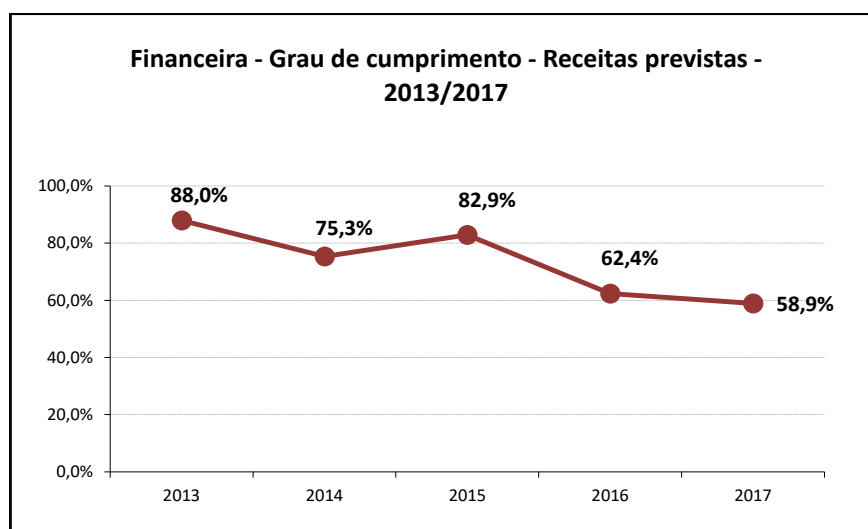
Os indicadores financeiros e rácios económicos, e respetiva comparação com os anos anteriores, encontram-se explícitos nos gráficos seguintes. A explicação sobre os resultados encontra-se descrita no Relatório de Gestão de 2017.

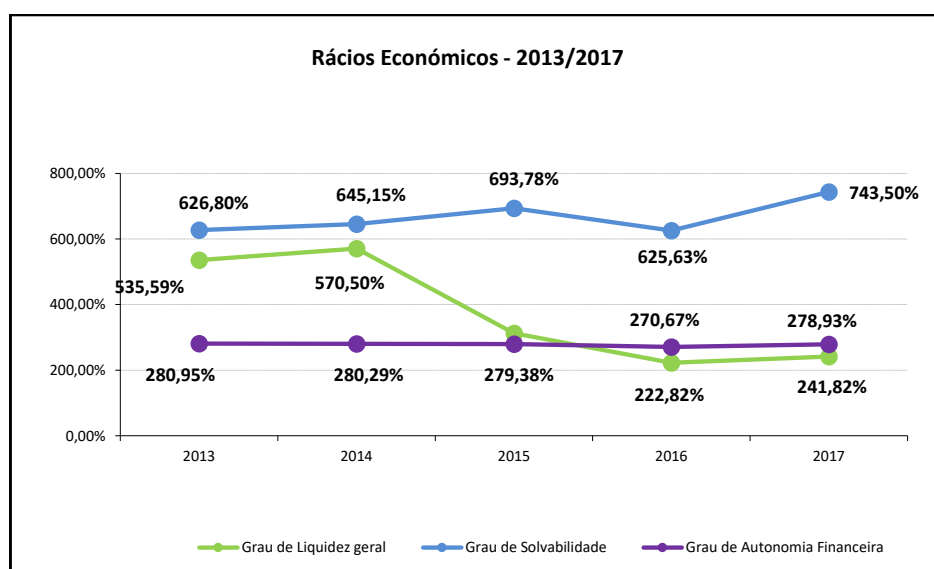
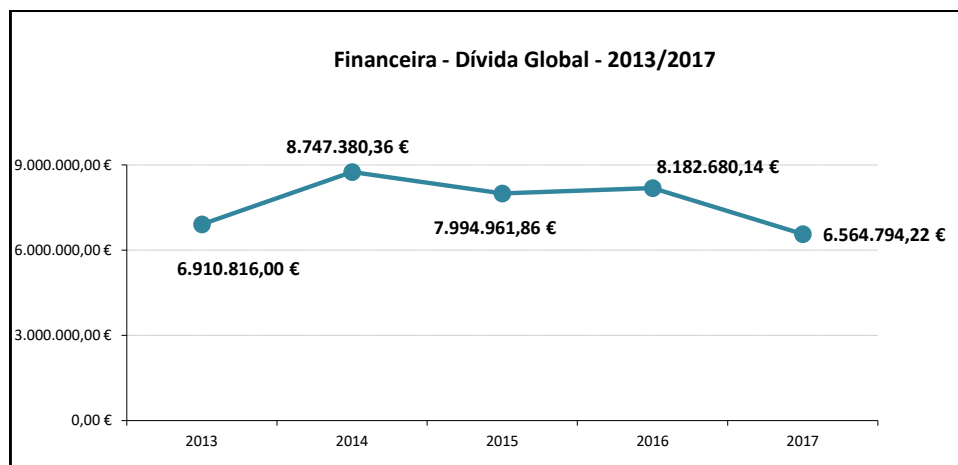
Indicador		Resultado				
Tipo	Designação	2013	2014	2015	2016	2017
%	Grau de cumprimento das receitas previstas	88,0%	75,3%	82,9%	62,4%	58,9%
%	Grau de execução das GOP	70,2%	61,0%	74,5%	59,6%	65,1%
%	Grau de execução do PAM	80,4%	72,9%	75,0%	52,5%	63,9%
%	Grau de execução do PPI	65,5%	52,6%	67,8%	46,9%	48,7%
€	Dívida Global	6.910.816,00 €	8.747.380,36 €	7.994.961,86 €	8.182.680,14 €	6.564.794,22 €
%	Grau de Liquidez geral	535,59%	570,50%	312,84%	222,82%	241,82%
%	Grau de Solvabilidade	626,80%	645,15%	693,78%	625,63%	743,50%
%	Grau de Autonomia Financeira	280,95%	280,29%	279,38%	270,67%	278,93%

Ao fazermos uma análise sobre os resultados obtidos e as metas estabelecidas para o ano 2017, concluímos que:

- A dívida global reduziu significativamente, quando comparada com o ano 2016, na ordem dos 20% – meta atingida. Quando analisamos a evolução da dívida de curto, médio e longo prazo nos últimos três anos, conclui-se verificar-se uma diminuição da dívida global do Município de Águeda, em cerca de um milhão e seiscentos mil euros. De realçar ainda, que o valor mais relevante a este nível, é o dos empréstimos a médio e longo prazo, que se cifrou, para 2017, em 2.603.507,78€;
- Grau de liquidez geral – superou o valor do ano anterior, em 8% – meta atingida;
- Grau de solvabilidade – superou o valor do ano anterior, em 18%, reduzindo o valor dos capitais alheios – meta atingida;

- Grau de autonomia financeira – superou o valor do ano anterior, em 3% – meta atingida;
- Grau de cumprimento das receitas previstas – valor ligeiramente inferior ao estabelecido, em 6%, demonstrando uma redução nas receitas previstas face ao resultado do ano anterior – meta não atingida;
- Grau de execução das GOP (Grandes Opções do Plano), do PAM (Plano Plurianual de Atividades) e do PPI (Plano Plurianual de Investimentos) – meta 75% em cada um dos indicadores. Nenhuma das metas foi atingida, ainda que seja importante referir que, em todas foram obtidos resultados superiores ao ano anterior, na ordem dos 9%, 21% e 3%, respetivamente.





1.6.2.9. Divisão de Tecnologias de Informação:

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Índice de disponibilidade das aplicações informáticas	95%	99,7%
%	Taxa de pedidos de intervenção (PI's) do Município resolvidos com eficácia	95%	100%
%	Taxa de Incidentes de Segurança resolvidos com eficácia	100%	100%
Minutos	Tempo médio de resolução dos pedidos de intervenção (PI)	≤ 30	51
Minutos	Tempo médio de resolução dos incidentes de segurança da informação	≤ 120	28,8
%	Taxa de cumprimento dos SLA definidos	Monitorizar	72%
Horas	Tempo de Indisponibilidade	< 25	16

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
N.º	Média do Risco Real	3	2,82
%	Taxa de Disponibilidade	> 95%	98,35%
%	Taxa de Utilização de Armazenamento	< 80%	57,4%
N.º	Situações de incumprimento contratual não recuperável, motivado pela ineficácia na monitorização dos contratos de aquisição de bens e serviços	0	0
%	Variação da procura dos sites da autarquia	> 25%	6%
%	Taxa de novos conteúdos disponibilizados nos sites da autarquia	> 50%	13%

Ao analisarmos estes resultados, concluímos que:

- Objetivos de Segurança da Informação: Conseguimos atingir/superar as metas estabelecidas, no que diz respeito a:
 - Taxas de disponibilidade, tanto das aplicações informáticas (5h25 minutos de indisponibilidade), como dos sistemas na globalidade. Também ao nível do tempo máximo de indisponibilidade (< 25 horas), conseguimos superar a meta, obtendo 16 horas;
 - Taxa de cumprimento dos SLA definidos – 72%, pelo que, para 2018, definimos como meta 75%;
 - Risco real, abaixo de 3, sendo este o valor aceitável pela CMA;
 - Capacidade – obtivemos um valor muito abaixo da meta estabelecida (80%), pelo facto de termos reformulado o espaço de *storage*. Assim conseguimos criar uma nova *lun* de 3 TB extras;
 - Não se verificaram situações de incumprimento contratual não recuperável, motivado pela ineficácia na monitorização dos contratos de aquisição de bens e serviços, no período em análise.
- A nível dos tempos médios de resolução, os resultados para os Pedidos de Intervenção foram de 51 minutos (21 minutos superior à meta) e de 28,8 minutos para os incidentes de segurança registados. A este respeito, importa referir que verificamos ser necessário formar/ sensibilizar a DV-TI para este tema, estando prevista esta ação para os meses de julho, setembro e dezembro de 2018.

- Ao nível dos sites, notamos que, na procura, se verifica um aumento inferior ao esperado. Nesta situação, percebemos que a diferença está relacionada com o facto de, em 2016, ter sido lançado o site do Orçamento Participativo, que levou a que os cidadãos consultassem, para verificar do que se tratava. Nova meta para 2018: >20%. Aliás, os números são prova disso, isto é:
 - Em 2016: Site CMA=124.702; Site Biblioteca=3.359; Orçamento Participativo=5.048;
 - Em 2017: Site CMA=136.616; Site Biblioteca=3.115; Orçamento Participativo=1.765
- Novos conteúdos: Houve um aumento de facto, no entanto, não tão significativo quanto era espectável para 2017. Para 2018, prevê-se a disponibilização de 40% mais conteúdos do que em 2017.

1.6.3. Não Conformidades/ Ações desencadeadas

Os resultados de não conformidades, estão compilados como consequência de reclamações de munícipes (ponto 2.4.), não conformidades/ oportunidades de melhoria detetadas (internas), atividades correntes dos serviços da Autarquia, revisão do SG e auditorias (ponto 2.8.), conforme definido no Manual do SG (Não Conformidades/ Eventos/ Incidentes e Melhoria Contínua).

Tendo em conta, neste ponto, apenas as não conformidades decorrentes das atividades dos serviços, em 2017, temos 18 registos de Não Conformidades/ ações de melhoria, na forma de AC/ Melhorias, nomeadamente:

Descrição / Área / Serviço	Fichas NC/ Registo de Ação de Melhoria			Tipo						Improcedente
	N.º	Eficácia		Correção			AC/ Melhoria			
		Sim	Não	N.º	Eficácia		N.º	Eficácia		
					Sim	Não		Sim	Não	
DV-AF_Contratação Pública	2						2	2		
DV-AF	1						1	1		
DV-PEH	1						1	1		
DV-GU	5						5	5		
DV-MAF_Metrologia	1						1	1		
DV-TI	6						6	6		
Fiscalização	1						1	1		
GAM	3						3	3		
UT-AD_Expediente	1						1	1		
UT-AD_Contraordenações	1						1	1		
UT-RH	3						3	2	1 em aberto	

Descrição / Área / Serviço	Fichas NC/ Registo de Ação de Melhoria			Tipo						
	N.º	Eficácia		Correção			AC/ Melhoria			Improcedente
		Sim	Não	N.º	Eficácia		N.º	Eficácia		
					Sim	Não		Sim	Não	
UT-SIG	1						1	1		
GERAL	3						3	3		
TOTAL GERAL	29			0			29	28		

Ações corretivas/ Correções/ Melhoria:

- Proposta para organização interna dos serviços Procedimentos Aquisição, Locação de bens e Aquisição de Serviços

Na sequência de reunião de serviço com o executivo municipal, com o objetivo de redefinir procedimentos internos inerentes à contratação pública, foi solicitado a este serviço a entrega de proposta de trabalho de acordo com as orientações abordadas. Foi remetida check list, em formato Excel, dos elementos a fornecer pelos serviços requisitantes no sentido da Contratação Pública preparar os cadernos de encargos e propostas de abertura de procedimento destinados a aprovação do órgão competente para contratar.

Os elementos a fornecer para elaboração das peças são da responsabilidade dos Serviços Requisitantes, sem prejuízo de eventuais alterações de carácter jurídico-administrativo que a Contratação Pública venha a sugerir aquando da preparação das peças do procedimento. As necessidades de carência que se traduzem nas peças procedimentais definitivas deverão ser subscritas pelos respetivos serviços requisitantes.

Sem prejuízo desta nova metodologia de trabalho, os serviços requisitantes têm autonomia para apresentar diretamente as sua peças procedimentais, de acordo com os modelos comentados inseridos na intranet. Os procedimentos inerentes à elaboração da minuta e outorga do contrato serão efetuados na Contratação Pública.

Em face da metodologia solicitada pelo Executivo Municipal entendeu-se prescindir do horário rígido, anteriormente estipulado para atendimento, no entanto, apela-se ao bom senso de cada um dos serviços para se organizarem no sentido de contribuir para que a contratação pública satisfaça da melhor forma as necessidade de todos.

A executar também, uma alteração no circuito das RQI, de forma a encurtar os passos a realizar. Ou seja, a proposta é efetuar mais de que uma tarefa no mesmo pendente ou seja: Na tarefa de Verifica tipo de despesa (quando tiver toda a informação disponibilizada), efetuar de imediato a

abertura da PRC, enviando a mesma para a contratação pública já cabimentada (elimina um passo); Na tarefa de compromete REC, efetuar logo o envio para Arq.DOC e assinatura da NTE (eliminamos mais um passo); Envio automático da NTE ao fornecedor (ou seja diretamente da aplicação), com e-mail já pré-definido (a tratar pela DV-TI, com a MEDIDATA).

- Expediente: Permissões para acesso à aplicação Urbanismo, tendo em conta que existem muitas chamadas e e-mails a solicitar informações sobre os processos de obras em curso. Desta forma, evitamos que, no caso dos e-mails, em vez de mandar o requerimento para o GAM, uma vez que estes têm obrigatoriamente que criar novo requerimento afim de dar andamento ao registo, são registados em urbanismo (em vez de registar em atendimento) e, posteriormente, enviados para o (a) funcionário (a) onde se encontra-se o pendente.
- Contraordenações: Inserir taxas automáticas na Aplicação das Contraordenações, de modo a facilitar a taxação (e evitar o erro), assim como também para a Contabilidade.
- DV-AF: Procedimento para Autorização Pagamento de Cadernetas. Novo circuito de Pagamento Cadernetas, a fim de permitir tramitar as Cadernetas de Ordens de Pagamento (OP). Também foram alterados todos os circuitos de OP, permitindo escolha nas situações mais convenientes, uma vez que vamos continuar a ter pagamentos sem cadernetas.
- Circuito de aprovisionamento: alteração no que respeita à verificação da despesa. O que acontecia inúmeras vezes, era que o pendente ficava inúmeras vezes na Contabilidade, por falta de informação. Assim, esta alteração do circuito, de modo a ser possível enviar o pendente a quem elabora ou autoriza a RQI para completar a informação, ou seja muitas vezes as RQI são de aquisições, que requerem informação sobre a rubrica do plano.
- A legislação atual para a Gestão de Recursos Humanos no setor público é muito restritiva, não dando grande liberdade e autonomia às autarquias. Apesar disso, a equipa de liderança, “oferece” às suas pessoas iniciativas que possam otimizar a motivação e o empenho, melhorar condições de trabalho e promover/ melhorar a saúde e bem-estar, conciliando o bem-estar físico e psicológico. Em novembro de 2016 foi implementada, a prática de **Ginástica Laboral**, ministrada por profissionais de fisioterapia durante o horário laboral e no próprio local de trabalho.
- Um dos dados que reforça a imagem positiva que a CMA tem, enquanto “Bom lugar para trabalhar”, é o desenvolvimento da **Plataforma de Candidaturas Espontâneas** que, em 6 meses, contou com 129 candidaturas.

- Implementamos o **Livro de Elogios**, com o objetivo de ser uma ferramenta motivacional dos trabalhadores e equipas, abrindo as portas a que externamente digam o que acham que nós fazemos bem e onde sentiram que nos destacámos (em 2017, contamos com 17 elogios).
- Implementação dos novos circuitos ao nível da DV-GU (Circuitos 136).
- Realização de alterações ao nível do carimbo e preparação de uma certidão tipo para a DV-GU. Assim, foram elaboradas duas certidões (papel e digital) e o carimbo a utilizar pelo GAM.
- Ordenação Requerimentos/ Processos por antiguidade (DV-GU). Os processos e requerimentos antigos quando são inseridos ao passar para gestdoc, ficam pela ordem da inserção e não pela data. Alterado o procedimento na aplicação, a ordem, dentro de cada processo, fica do requerimento mais antigo para o mais recente.
- Alterações ao nível da fatura emitida pelo pagamento de aferição de equipamentos de pesagem – no campo “observações” além do n.º do registo, inserir também a marca, modelo e n.º de série do mesmo. Esta solicitação prende-se com uma exigência feita por auditores, que apresentaram uma “oportunidade de melhoria”, pela falta desta informação na fatura.
- Implementação de um Questionário de avaliação do nível de satisfação (DV-TI) relativamente ao tempo de resolução dos pedidos de intervenção efetuados nos últimos 3 meses. Ainda não temos uma avaliação de todos os inquéritos respondidos. Prevê-se que no final do 2.º trimestre seja possível termos o 1.º momento de avaliação.
- SIG – Alteração de funcionalidades, para que, em GRV, ao nível do n.º de Polícia e n.º de habitação, possa ser definido o Bairro. Na vista Codificações de Moradas, o campo fica desbloqueado para N.º de polícia e Habitação.
- Atualização do arquivo SigmadocWeb – Arquivo documental. Para além da correção de alguns bugs, tem uma alteração de posicionamento dos menus.
- Atualização da Intranet – Novo layout.
- Elaboração de proposta de Regulamento Interno da Formação que resulta numa primeira fase, de um trabalho do serviço em articulação com o serviço de Qualidade e depois sobre esse documento foram solicitados contributos das chefias. Será novamente revisto, em 2018, para avançar para aprovação superior.
- Inquérito de avaliação do atendimento telefónico. No final de uma chamada, há uma chamada de volta, para responder a um pequeno inquérito de satisfação com 2 questões (De 1 a 5 como

classifica o atendimento, sendo que 1 não ficou satisfeito e 5 ficou totalmente satisfeito; De 1 a 5 como classifica o assunto tratado, sendo que 1 não ficou satisfeito e 5 ficou totalmente satisfeito). O resultado do inquérito ficará em base de dados acessível. Está implementado. Ainda não está totalmente consolidado, visto que ainda se pretende uma melhoria na forma como são registados os resultados, de modo a fazermos uma avaliação trimestral dos resultados, duma forma célere. Prevê-se que no final do 2.º trimestre já tenhamos uma 1.ª análise.

- Devido a alguns problemas que têm ocorrido no arquivo documental e diretivas europeias, todos os documentos no formato PDF têm que ser uniformizados, em PDF/A. Para facilitar o procedimento a elaborar por todos, foi criado um manual que se encontra-se na intranet na seguinte localização: Pasta Global de Documentos -> Manuais -> Gabinete de Informática.
- DV-TI: Divulgação de uma nova plataforma de partilha de ficheiros. De forma a auxiliar as pessoas a interagir com a plataforma, foi elaborado um manual de apoio – Manual de up-load de ficheiros.
- Alteração circuito ÁguedaCOR (DV-GU). Os pendentes ficam na caixa de pendentes dos técnicos da DV-GU, a aguardar que os requerentes venham apresentar elementos ou informação, para finalizar o procedimento, encontrando-se ultrapassados porque até à data essa informação ainda não foi fornecida. Por isso, foi criada uma nova tarefa, onde podemos colocar os pendentes que estão nesta situação, por estarmos a aguardar que o beneficiário dos apoios, nos forneça informação para finalizarmos o procedimento. Este pedido, surge, porque de acordo com o regulamento (alterado), o prazo para atribuição dos apoios foi prorrogado e consequentemente o prazo para execução dos trabalhos de pintura também, tendo este último prazo, limite até 30 de junho de 2018. A tarefa criada foi “Aguarda Requerente”, com um prazo de 330 dias.
- Alteração circuito ÁguedaCOR (DV-GU). Colocação de mais uma tarefa “Aguarda execução de pintura”, com um prazo de 90 dias”, entre a tarefa notificação ao requerente (Nold:284) e a tarefa Processar pagamento (Nold:285).
- GAM: À semelhança do existente no circuito PA1 – PROJECTO ARQUITECTURA_REV1, incluir no circuito "PAH – PROJ ARQUIT PH", a possibilidade da tarefa para os processos registados e que digam respeito a empresas, ou seja a tarefa de "empresas – tratamento global".

- Alteração do circuito PROJETO ARQUITETURA _REV1, passando as tarefas de “Saneamento Liminar” e “Parecer Técnico” a realizar-se por um único técnico e de uma só vez, de modo a reduzir os prazos de resposta das mesmas e dos processos, visto que um dos técnicos que realiza o Saneamento Liminar se encontrava adstrito a uma alteração significativa relacionada com o e-Paper.
- UT-AD – Fiscalização: Circuito Silvado – Alteração de Circuito e Acessos Aplicação Fiscalização. De acordo com o n.º 1 do artigo 7.º/B2 do Código Regulamentar "Sempre que se constate a existência de árvores, arbustos, plantas ou qualquer outro tipo de vegetação ainda que localizada em propriedade privada que ponha em causa o interesse público municipal por motivos de higiene, limpeza, saúde ou risco de incêndio, ou comprometa infraestruturas, sem prejuízo de responsabilidade contraordenacional, pode o Presidente da Câmara Municipal ou o Vereador com competência delegada, notificar o proprietário, para proceder ao abate, limpeza, desbaste, poda ou tratamento daqueles em prazo determinado." A referida decisão (e notificação) deve, de acordo com o n.º 2 do mesmo artigo "ser sempre fundamentada com base em parecer favorável dos serviços técnicos responsáveis."

O que estava a acontecer até era que os serviços de fiscalização iam ao local e perante a inércia do proprietário, o assunto era submetido a despacho superior, aí se determinando a notificação do proprietário. Esta notificação limitava-se a fazer o enquadramento nos termos do n.º 1 do artigo 7.º/B2 do Código Regulamentar e a conceder um prazo para limpeza. Se nada fosse feito, seria instaurado o competente processo de contraordenação.

O Código Regulamentar define é que a notificação deve ser fundamentada em parecer favorável dos serviços técnicos competentes, o que não acontecia, podendo conduzir a que, em última instância, se a câmara municipal se substituísse ao proprietário, promovendo a limpeza necessária, poderia ser confrontada com o incumprimento dos procedimentos definidos em regulamento, colocando assim em causa todo o procedimento.

Os mencionados "serviços técnicos competentes" corresponderão aos serviços da Divisão de Proteção Civil, Espaços Verdes e Higiene Pública (DV-PEH), a qual é responsável pela coordenação e gestão das iniciativas e operações relacionadas com a proteção civil de âmbito local bem como pela articulação entre o Município e as restantes entidades locais, regionais e nacionais de proteção civil, com a defesa e proteção da floresta contra incêndios, com a gestão municipal das operações de recolha dos resíduos sólidos, manutenção dos espaços verdes,

coordenação dos serviços veterinários, gestão do canil municipal, gestão dos cemitérios municipais e limpeza urbana.

A DV-PEH não tinha acesso à aplicação de fiscalização, onde se encontra inserido o circuito dos silvados. Aliás, o que está a acontecer neste momento, por força da referida falta de acesso, é que, quando se verifica necessário solicitar o referido parecer, descarrego o pdf do processo de fiscalização, e encaminho o mesmo, por e-mail para a DV-PEH. Quando o parecer é devolvido (também por email), é anexado ao pendente onde corre termos o processo de fiscalização respetivo.

Ação realizada: 1 – Conceder acesso à aplicação de fiscalização aos serviços da DV-PEH, nomeadamente da proteção civil; 2 – Inserção de uma tarefa no circuito de silvados, entre o NoID: 6 Despacho e o NoID: 13 Dá novo prazo, que permita o encaminhamento do assunto para emissão de parecer nos termos dos n.ºs 1 e 2 do artigo 7.º/B2 do Código Regulamentar após despacho superior, este por sua vez, proferido após informação dos serviços de fiscalização.

- Mail para a DV-PEH – Partilha de informação dentro da Divisão. Criação de um mail de grupo para poder distribuir melhor as questões da Divisão, de modo a facilitar o serviço face a possíveis ausências, de uns e de outros, assim como poupar reenvios desnecessários de e-mails entre os colegas e aumentar a celeridade dos encaminhamentos/ respostas necessários às diferentes situações (Rui Pinho – Trata de Contentores de RSU; Áreas concessionadas; Estado de contentores e ecopontos; Pedidos de contentores para eventos; Pedidos diversos para eventos; Cedência do salão de chá da Alta Vila; Limpeza/cedências IVV; Encaminhamento para a equipa de limpeza urbana. Célia Almeida – Recolha de Monos; Linha Verde; Canil Municipal; Encaminhamento das situações das vespas para a protecção civil).
- GERAL – Divulgação/Comunicação: Porque prezamos ao mesmo nível a comunicação interna e a transparência dos processos junto de toda a estrutura, para além dos canais de informação que normalmente são utilizados, passa também a estar destinado às comunicações dirigidas aos funcionários, o placard situado no piso 1 (garagem), junto aos elevadores, cuja afixação carece de prévia análise e validação pela UT-RH.
- GAM: Quando da atualização do registo do contribuinte da munícipe, neste caso, funcionária da CMA, no registo do FUNCIONÁRIO, tal atualização não foi efetuada também no registo “GERAL” de contribuintes, uma vez que estes registos (de funcionários) se encontram bloqueados para edição. Ação realizada: Sempre que exista a necessidade de atualização dos

registos dos funcionários, exista igualmente a preocupação e responsabilidade de atualização do registo de contribuintes por parte dos Recursos Humanos; Aquando da comunicação do endereço ou de alteração do mesmo, por parte dos SIG, fiquem estes responsabilizados pela atualização do registo do respetivo munícipe, o que não acontece provocando por vezes casos insólitos da confrontação da morada existente no nosso sistema informático com o que já foi comunicado ao munícipe pelos serviços dos SIG.

- Porque uma das preocupações da CMA é a garantia de que chegamos a todos os públicos-alvo e, nomeadamente no que diz respeito a um dos seus Objetivos Estratégicos “Território Dinâmico, Criativo e Solidário”, melhoramos a acessibilidade ao edifício Paços do Concelho, não só para permitir às pessoas com mobilidade reduzida, a facilidade de se deslocarem/ acederem ao GAM (Gabinete de Atendimento ao Munícipe), mas também a criação do Gabinete de Apoio à Deficiência (este, no âmbito do Orçamento Participativo). De igual modo, alargando este projeto, criamos acessibilidades do piso do GAM para o piso onde se encontra o Salão Nobre.
- A Conferência Energy & Smart Cities, realizada em junho de 2017, permitiu, ao mesmo tempo, a partilha de boas práticas não só das atividades da CMA, mas também das entidades que participaram e daqueles que nos visitaram.

No caso da DV-TI, existe uma aplicação específica (GLPI), onde todos os Pedidos de Intervenção (PI) são recebidos, analisados, categorizados, tratados e registadas todas as ações até ao encerramento dos mesmos. Em 2017, foram registados, no total, 7.163 PI.

Neste caso, a DV-TI tem uma base de dados que permite verificar toda a informação relativamente aos PI efetuados, incluindo a estatística por tipologia, técnico responsável pela análise e resolução do PI, tipo de tarefa, data de envio do PI, data de início e fim da resolução do PI e identificação da unidade orgânica que solicitou o PI.

A grande maioria dos PI se refere a não conformidades relacionadas com as aplicações informáticas, *hardware* e *software* essencial à realização das tarefas necessárias em cada serviço/ área.

- Pedidos de Intervenção (PI) à informática, com um tempo médio de resolução de cada PI, de 51 minutos, resolvidos com eficácia a 100%
- Incidentes de Segurança, relacionados com indisponibilidade, resolvidos com eficácia (100%), com um tempo médio de resolução de 28,8 minutos, com um tempo de indisponibilidade total de 16 horas.

1.6.4. Reclamações/ Sugestões

A Câmara Municipal de Águeda (CMA) tem várias formas de registo de reclamações e sugestões, estando descritas no Manual do Sistema de Gestão, 3.4. Não conformidades/ Eventos/ Incidentes e Melhoria Contínua, nomeadamente:

- GAM – Entrada no circuito “**Exposição/ Reclamação**”, sendo preenchido um requerimento.
- Caixas de “**Sugestões/ Reclamações**”, pelo preenchimento do modelo **Imp-08-03**.
- **Ofício/ Fax/ Telefone/ Linha Verde/ e-mail**, sendo registado na aplicação “Atendimento” e “OBM”, consoante o assunto.
- **Livro de Reclamações**, sendo registado na aplicação “Atendimento”.

O presente relatório, decorre da Revisão e Balanço do Sistema de Gestão (Qualidade e Segurança da Informação), respeitante ao período compreendido entre janeiro e dezembro de 2017. Para mais informações, consultar o ficheiro “**Relatorio_Reclamacoes e sugestoes - 2017**”.

É importante referir que, todas as reclamações/ sugestões apresentadas, são reencaminhadas para os serviços respetivos, analisadas, efetuadas as devidas correções e/ou ações de melhoria e informados os queixosos.

Estatisticamente, a nível da forma de registo utilizada, no decorrer do ano em questão, os resultados são os seguintes:

Tipo de registo/ atendimento/ entrada	Quantidade	%
Presencial / Telefone (Registo de Ocorrência)	4	6%
Caixa de Sugestões; Livro de Reclamações; Ofício; Requerimento	16	24%
E-mail; Site da CMA; Site da CMA – Cityfy	47	70%
TOTAL	67	

Podemos concluir que o grande volume de registos a este nível, efetuados na CMA, é através da “E-mail; Site da CMA; Site da CMA – Cityfy”; (70%), seguido de “Caixa de Sugestões; Livro de Reclamações; Ofício; Requerimento” e “Presencial/ Telefone”, com 24% e 6%, respetivamente.

Resumindo, o quadro infra, representa a distribuição das reclamações/ queixas/ sugestões, que foram apresentadas na Autarquia, no período em análise, e respetivas áreas de análise das mesmas:

	Mês												TOTAL	
Área de análise	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro		
Diversos	5	3	5	2	5	4	6	0	5	3	0	1	39	
DV-DL	1	1		1									3	
DV-CD					1	1			3				5	
DV-EOM			2							1			3	
DV-MA	3	1			1		1		1			1	8	
DV-TI	1									1			2	
DV-AS		1				1	4						6	
DV-MAF / DV-GU					1								1	
UT-AD_Fiscalização			3		1	1				1			6	
DV-PEH						1	1		1				3	
UT-SIG				1									1	
UT-RH					1								1	
Exposição/Reclamação - DV-GU	2	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	7	
Livro de Reclamações	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	1	4	
DV-DL_Educação						1							1	
DV-CD												1	1	
Fiscalização									1				1	
DV-MA									1				1	
Sugestões - Municípes	6	1	2	1	0	5	0	0	0	2	0	0	17	
DV-MA	5		1			2							8	
DV-AS				1		1							2	
DV-PEH			1							1			2	
DV-TI	1												1	
DV-CD		1											1	
DV-DL						1							1	
DV-EOM										1			1	
IMPROCEDENTE						1							1	
TOTAL GERAL	13	4	8	4	6	10	6	1	7	5	0	3	67	
TOTAL Procedentes e imputáveis	31%	75%	13%	75%	50%	10%	33%	100%	100%	0%	0%	33%	26	38,8%
TOTAL Sugestões implementadas	33%	0%	50%	100%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5	29,4%
TOTAL Reclamaç. Proced. Imputáv.	29%	67%	0%	67%	50%	0%	33%	100%	86%	0%	0%	33%	19	38,0%

Do quadro supra, podemos retirar as seguintes conclusões:

- Durante o ano 2017, deram entrada um total de 50 reclamações e 17 sugestões/ exposições. Do total, verificamos que 26 (38,8%) eram procedentes e imputáveis à CMA.
- No caso das reclamações/ alertas que dão entrada nas várias aplicações informáticas, na forma de **Requisição de Atividade** (aplicação OBM) e outras origens (**ofício/ requerimento/ e-mail**) – aplicações ATE e OBP, 10 (15%) são queixas/ reclamações contra terceiros – obras ilegais, limpeza de combustíveis, etc., e as restantes estão distribuídas pelos diversos serviços da CMA, como se pode evidenciar no quadro anterior.
- Das reclamações apresentadas, 25 são efetivamente da responsabilidade da CMA, o que corresponde a 50%. Destas, apenas 18 eram efetivamente procedentes, ou seja apenas 72% das reclamações tinham efetivamente fundamento. Todas elas foram devidamente tratadas, resolvidas e informados os munícipes (todo o processo correspondente a cada reclamação, pode ser consultado nas aplicações informáticas, no arquivo documental respetivo).
- Todas as sugestões são, de igual modo, sujeitas a análise, tomada de decisão e resposta (sempre que o munícipe se identifique), seguindo-se as disposições do Manual do Sistema de Gestão. Desta forma, foram recolhidas 17 no total, verificando-se que 5 delas (29,4%) foram aceites e implementadas.
- Ainda no âmbito das reclamações e, nomeadamente no que diz respeito ao **Livro de Reclamações**, foram apresentadas 4, divididas como se pode verificar no quadro supra, sendo que apenas 2 eram imputáveis à CMA, das quais, uma não se tratava efetivamente de uma reclamação, pois afigurava-se como uma sugestão de colocação de espelho na via pública. Das reclamações apresentadas, apenas uma se encontra em aberto, estando as restantes devidamente encerradas, tendo-se evidenciado a comunicação ao munícipe.

De salientar que:

- 52 (67%) das reclamações/ exposições/ sugestões colocadas pelos munícipes foram identificadas como sendo procedentes, das quais 17 (33%) imputáveis aos serviços da CMA.
- 49 (63%) eram passíveis de aplicabilidade ou implementação de ações e 69 (88%) foram respondidas (tendo em conta que existia informação para responder – 5 eram totalmente anónimas).

- Das reclamações/ sugestões recebidas, 2 se encontram em aberto, à data de hoje, sendo que uma delas aguarda informação (interna), pese embora a mesma seja improcedente, e a segunda que se trata de uma reclamação contra terceiros e que aguarda uma resolução destes, concluindo-se que 97% se encontram devidamente encerradas/ tratadas.

1.6.5. Satisfação de Munícipes e Partes interessadas relevantes

Traços gerais, obtivemos um nível de satisfação médio (média aritmética das questões abordadas no inquérito), de **89%** para o **GAM** (superior (4%) ao valor obtido no inquérito realizado em 2017, referente à avaliação dos serviços prestados em 2016 – 85%) e **85%** para os **Serviços da CMA** (1% mais do que em 2017).

De igual modo, no que respeita ao “**Nível de satisfação global com os serviços prestados**”, os valores obtidos foram de 90% para o GAM e 87% para os Serviços da CMA, verificando-se uma diminuição, em relação ao ano passado, de 2%, para o GAM. Igualmente, se compararmos com as metas estabelecidas, estes resultados não cumprem com as mesmas.

Um dos indicadores de medição da satisfação das partes interessadas, nomeadamente os munícipes, verificamos um resultado de 90%, que, apesar de se verificar um valor elevado, a meta estabelecida para o ano em questão, foi de 92%, sendo que, para este indicador, contribuem também as reclamações resolvidas eficazmente (em 10%) e a apresentação de elogios (em 10%).

Entendemos que estabelecemos valores elevados como meta para estes indicadores de medição. Como tal, vamos manter a meta para este último indicador, por ser um indicador composto. No entanto, as metas relacionadas com “Nível de satisfação global com os serviços prestados (GAM)” e “Nível de satisfação global com os serviços prestados (exceto GAM)”, passaram para 90% cada uma.

Ver Anexo “**Relatório_Avaliação_Munícipes_2017**”.

De salientar que foram registados 37 elogios/ agradecimentos aos serviços da CMA, durante o ano 2017, dos quais 11 foram lavrados no Livro do Elogio:

N.º	Área	Descritivo
9	Imagem da CMA	Embelezamento da Cidade (1)
	Organização – Eventos, Sessões	Sessões informativas, Conferências (7)
	Comemorações Religiosas	Cerimónia dos Passos
4	Empreendedorismo	ALL
		PEC-Águeda (2)
		Portugal Bike Value

N.º	Área	Descritivo
2	Cultura	Direção das Artes
		Centro de Artes
6	Desporto	Rali Cidade Águeda
		Centro Atividades Náuticas
		Piscinas Municipais – Funcionários (Livro Elogio – 3)
		Tabelas basket
11	Turismo	Jornadas Europeias do Turismo
		Workshop Birdwatching (4)
		Trilhos
		Posto de Turismo (Livro Elogio – 4)
		Guia Observação aves
1	Mobilidade	Positive Drive
3	Atendimento	Livro de Elogio – 3
1	Interno	Elogio a colega (Livro de Elogio – 1)

Analisando os resultados sobre o cumprimento de requisitos das partes interessadas, é de salientar os resultados obtidos:

Partes interessadas	Principais Requisitos	Forma de avaliação	Periodicidade	Responsável
Colaboradores	- Remuneração de acordo com o esperado; - Progressão de Carreira; - Reconhecimento profissional.	Inquérito de Satisfação de Colaborador	Ainda não foi realizado. Ver ponto 1.6.6.	UT-RH
Municípios, Empresas, Visitantes, Turistas	- Cumprimentos dos prazos de entrega; - Serviço prestado com qualidade; - Disponibilidade horária; - Preços competitivos; - Organização de trabalho.	Inquéritos após reuniões/entrevistas; Inquéritos após realização de eventos/atividades; Inquérito de avaliação da satisfação	Resultado do inquérito geral (Ponto 1.6.5.) Média GAM = 89% Média serviços (exceto GAM) = 85%	GSG; Outros serviços
Órgãos Autárquicos	- Cumprimento de estratégia/ políticas/ objetivos definidos; - Cumprimento de Legislação.	Avaliação de Conformidade Legal, cumprimento de regulamentos; Avaliação de objetivos	Não foram evidenciadas não conformidades. Objetivos 2017 = 79%	UT-AD; GSG
Fornecedores Estratégicos/ Parceiros e Fornecedores Estratégicos	- Cumprimentos dos prazos de pagamento; - Crescimento das encomendas; - Fidelização.	Reuniões pontuais; Avaliação de Fornecedores	Ver ponto 1.6.7.	DV-AF (Contratação Pública); GSG
Órgãos de tutela e superintendência	- Pagamento de impostos conforme esperado; - Criação de postos de trabalho; - Cumprimento de Legislação.	Avaliação de Conformidade Legal, cumprimento de regulamentos e requisitos do Estado; Desenvolvimento	Não foram evidenciadas não conformidades. Indicadores Empreendedorismo	DV-AF; UT-AD; DV-DL

Partes interessadas	Principais Requisitos	Forma de avaliação	Periodicidade	Responsável
		empresarial		
Associações e outras instituições/ entidades	• Criação de sinergias/ apoios/ iniciativas; • Cumprimento das condições estabelecidas nas sinergias/ apoios/ iniciativas; • Oferta de condições competitivas.	Inquérito de avaliação da satisfação	Resultado do inquérito geral (Ponto 1.6.5.) Média GAM = 89% Média serviços (exceto GAM) = 85%. Nesta questão, será analisado um novo procedimento para inquérito às associações e outras instituições/ entidades.	GSG; Outros serviços

1.6.6. Audição dos Funcionários

É fundamental para a CMA ouvir a opinião dos seus funcionários, de forma a acompanhar e medir a sua satisfação e motivação, acreditando que o sucesso está diretamente relacionado com o desempenho e dedicação destes.

Assim, a CMA realiza o estudo de Satisfação dos Funcionários, anualmente, pelo envio do mesmo, via e-mail, de forma a que os dados sejam carregados diretamente numa aplicação, com o objetivo de facilitar o cálculo dos resultados. De igual modo, é entregue uma versão do inquérito em papel, para todos os funcionários não detentores de um PC e sem conta de correio eletrónico na nossa base de dados informática.

O inquérito referente ao ano 2017 ainda não foi enviado. Aquando da Candidatura ao R4E foi identificada a necessidade de realizar algumas alterações relativamente à identificação de quem responde e às diferentes matérias a abordar. Relativamente à segmentação dos inquéritos, a resolução pode passar pela criação de códigos token e acrescentar um cabeçalho para identificação nas respostas em formato papel.

O inquérito está desenvolvido numa forma não setorial, ou seja, não nos permite uma leitura exata de onde poderão estar a residir níveis de satisfação e motivação mais baixos. Assim, foi decidido proceder à alteração do inquérito, de forma a podermos identificar as áreas de preocupação.

Prevê-se que até final de junho/2018, sejam elaboradas as alterações ao questionário e, em julho/2018, seja enviado aos funcionários, elaborado e analisado o relatório com os resultados.

1.6.7. Desempenho de Fornecedores e Empreiteiros/ Empreitadas

Para 2017, o Índice Global de Qualificação de Fornecedores foi de 3 pontos, cumprindo-se a meta estabelecida. De referir que, dos serviços requisitantes, não foi comunicada qualquer não conformidade/ reclamação, ao Serviço de Aprovisionamento, respeitante aos procedimentos/ fornecedores durante o ano em avaliação.

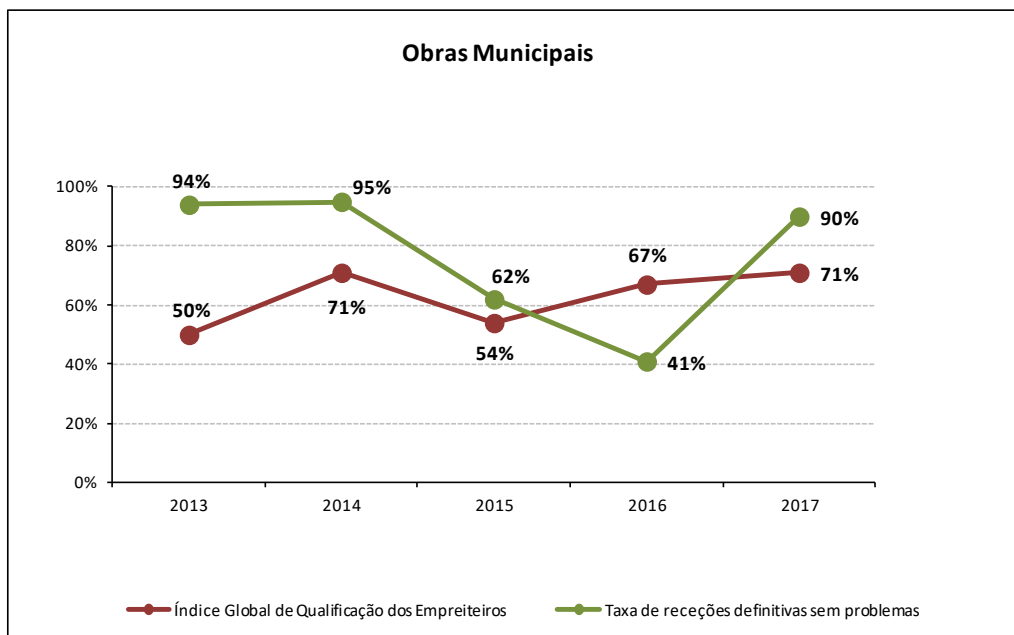
A avaliação dos empreiteiros/ empreitadas, que trabalham com a Autarquia no âmbito das obras municipais, oferece indicações do trabalho executado pelos empreiteiros na execução das obras adjudicadas.

Os empreiteiros que encerraram as obras em 2017, foram avaliados face aos requisitos estipulados nas categorias de “Execução de obra” e “Segurança em obra”, verificando-se um aumento de 6% em relação ao ano 2016. Analisando o comportamento dos resultados da avaliação dos empreiteiros, no decurso dos anos 2009 a 2017, temos:

Ano	Índice GLOBAL de Qualificação de Empreiteiros	Comparativo
2009	65%	-
2010	56%	-9%
2011	52%	-4%
2012	53%	1%
2013	61%	8%
2014	71%	10%
2015	54%	-17%
2016	67%	13%
2017	71%	6%

Congratulamo-nos por ter obtido como resultado, no que diz respeito às receções definitivas sem problemas, uma taxa elevada (90%), tendo em conta que aumentou significativamente face aos resultados de 2016.

Este resultado mostra que ao nível das obras, tem havido mais cuidado na execução das mesmas, assim como, a fiscalização da obra tem tido um papel importante para o valor alcançado.



Os resultados da avaliação de fornecedores externos/ empreiteiros/ empreitadas, encontram-se resumidos em “**Relatorio – Avaliacao Fornecedores - 2017**”.

1.6.8. Auditorias

Foram planeadas, no total, 6 auditorias: 2 no âmbito dos Sistemas de Gestão (Qualidade – SGQ e Segurança da Informação – SGSI) e 4 na área financeira, com um nível de cumprimento do Programa de auditorias de **100%**. Ainda no decorrer do ano em questão, tivemos duas auditorias de 3.ª parte, realizadas pela APCER, uma ao SGSI e outra ao SGQ.

Todas as não conformidades identificadas no decorrer da realização das auditorias, foram analisadas, tendo-se verificado as suas causas, preenchidos os registos respetivos (Imp-08-01) e definidas as ações, de forma a evitar a sua repetição, verificando-se uma eficácia de 100% nas ações que já se encontram encerradas e avaliadas quanto à sua eficácia.

Para 2018, foi definido o Programa de Auditorias (revisão 0, de 2018/01/29), contemplando um total de 7 auditorias, nas diversas áreas da CMA:

Áreas/ Serviços	Objetivos
Processos do Sistema de Gestão (Qualidade) – 3 dias	Avaliar a conformidade com os requisitos da Norma e com o SGQ implementado
Processo de Licenciamento de Obras Particulares (SGSI – ISO/IEC 27001) – 2 Dias	Avaliar a conformidade com os requisitos da Norma e com o SGSI implementado
Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PGRIC) – Todos os processos (a selecionar pelos membros da Comissão de Controlo) – 1 Dia	Avaliar a conformidade dos processos selecionados com o PGRIC
Trabalho de campo de auditoria – 1.º trimestre de 2017 – 1 Dia	Auditoria às contas (DV-AF)
Trabalho de campo de auditoria – 2.º trimestre de 2017 – 1 Dia	
Trabalho de campo de auditoria – 3.º trimestre de 2017 – 1 Dia	
Trabalho de campo de auditoria – 4.º trimestre de 2017 – 1 Dia	

1.7. Riscos e Oportunidades

Para o SGSI, a análise e avaliação do risco é efetuada em sala, com cada um dos “donos” de cada ativo/ cenário de risco, conforme definido no Procedimento de Gestão, PG-14, tendo sido de igual modo, efetuado o tratamento dos riscos, para todos aqueles cenários cujo risco real é superior a 3 (SGSI).

O tratamento do risco é apresentado em reunião do Grupo do Sistema de Gestão (GS), de forma a poder ser devidamente aprovado no que diz respeito à sua execução e aceitação de resultado.

O resultado da análise e avaliação do risco encontra-se compilado no documento “**Avaliação e tratamento do Risco_R08**”, de acesso restrito, tendo em conta a informação nele contida, sendo que o valor médio do Risco real é de **2,82**.

Já em relação ao SGQ, no âmbito da transição para a nova norma ISO 9001:2015, é necessário “implementar” a abordagem ao Pensamento baseado em risco”. No entanto e, apesar de ser uma das alterações com maior impacto nesta revisão, a CMA já considerava esta metodologia, quer seja pela identificação dos riscos relacionados com o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PGRIC), assim como pela identificação efetuada no âmbito do Sistema de Gestão de Segurança da Informação(SGSI).

No entanto, há necessidade de identificar os restantes riscos, assim como as oportunidades que podem surgir destes e as ações a serem tomadas (e avaliação da eficácia dessas ações).

O resultado da análise e avaliação do risco encontra-se compilado no documento “**Avaliação Risco_SGQ_R0**”, sendo que o valor médio do Risco é de **2,07**. O procedimento seguido encontra-se descrito no PG-14 referido.

Tendo em conta que se trata da 1.^a avaliação de risco para o SGQ, pretendemos realizar uma 2.^a avaliação (ou reavaliação), em reuniões por serviço/ unidade orgânica, para consolidação da metodologia e revisão do 1.^o resultado obtido. Este trabalho será realizado entre julho e setembro/2018, no mesmo período em que se realiza a reavaliação de riscos no âmbito do Plano de Gestão de riscos de Corrupção e Infrações Conexas PGRIC).

1.8. Planos de capacidade, de continuidade, de disponibilidade e de recuperação de desastres

Foram revistos os planos, nomeadamente: Plano de Continuidade de Negócio (Revisão 05), Plano de Capacidade (Revisão 06), Plano de Disponibilidade (Revisão 05), e Plano de Recuperação de Desastres (DRP) (Revisão 03), todos de 2018/05/04.

No que diz respeito ao PCN (Plano de Continuidade de Negócio), importa referir que foi efetuado o teste DR, em 2017/06/22, tendo-se revelado estar tudo OK, com os seguintes resultados:

- Tempo de paragem da sincronização: 37 minutos
- Tempo de arranque das VM: 22 minutos
- Hora de início 15h22; Hora de fim do teste de DR 15h55

A partir deste resultado e, após análise junto do fornecedor, foi aberto um RFC pela DV-TI (Consultar registo no GLPI).

2. Conclusão

2.1. Proposta de objetivos para 2018

Os objetivos estratégicos/ operacionais encontram-se descritos no Mapa Estratégico, vigorando para o período de 2018-2021 (Consultar Imp-01-03 – Ver **ANEXO – 2**).

A meta estabelecida é o cumprimento de 100% dos objetivos estratégicos, até 2021 (sendo que para tal, contribuem os objetivos operacionais correspondentes) e, por sua vez, cada um dos projetos/ ações definidos anualmente no PDE.

2.2. Proposta de metas para os indicadores de desempenho para o ano 2018

Para 2018 e, tendo em conta o resultado obtido para 2017, foram definidos valores (metas) para cada um dos objetivos/ indicadores, referentes a cada processo, mantendo-se as metas estabelecidas para este ano.

Prevê-se uma análise em setembro/2018, de forma a avaliar uma revisão da estratégia e, consequentemente, dos indicadores e metas.

Estes resultados podem ser evidenciados no BSC (Mapa de Indicadores – Imp-09-01), para 2018.

2.3. Proposta de ações de melhoria

As ações de melhoria estão diretamente associadas à prossecução dos objetivos. Assim, foram identificadas algumas ações de melhoria no que respeita aos objetivos de cada um dos serviços da CMA, que podem ser consultados no PDE_2018, estando as suas etapas devidamente programadas.

- SG em arquivo documental, procedendo-se ao registo de um documento quando seja necessária a sua aprovação, funcionando de igual forma para as fichas de não conformidade. Em 2016 foi realizada uma segunda abordagem a esta aplicação, tendo-se deslocado um técnico da aplicação, para nos elucidar sobre a parametrização e funcionalidades da mesma. Prazo: Dezembro/2017. Responsável: Sónia Marques. Não houve oportunidade de implementar esta funcionalidade, tendo em conta as prioridades que têm sido estabelecidas. Recalendarização: Outubro/2018.
- Desenvolvimento de um dashboard para cálculo de indicadores/ resultados para a DV-GU. Prazo de implementação: Dezembro/2017. Responsáveis: Ana Matos (DV-GU); DV-TI; Sónia Marques; MEDIDATA. A funcionalidade que se pretende desenvolver, envolve também outras áreas e trata-se de uma tarefa morosa. Recalendarização: Setembro/2018.
- Realização duma ação de formação interna “Auditorias internas da qualidade”, dado que já foi manifestado por alguns funcionários, a intenção de frequentar a mesma, para poderem fazer parte da bolsa de auditores e realizarem auditorias aos serviços. Prazo de implementação: 3.º Trimestre/2017. Responsável: Sónia Marques. Ainda não foi possível realizar esta ação, pois foram dadas outras prioridades de atuação. Recalendarização: 3.º trimestre/2018.
- Realização duma ação de formação interna “Qualidade” a TODOS os funcionários. Prazo de implementação: 3.º Trimestre/2017. Responsável: Sónia Marques. Ainda não foi possível realizar esta ação, pois foram dadas outras prioridades de atuação. Recalendarização: 3.º trimestre/2018.
- Desenvolver um Código de Ética para a CMA, envolvendo os funcionários. Prazo de implementação: Julho/2017. Responsáveis: Sónia Marques; Outras unidades orgânicas. Ainda não foi possível realizar esta ação, pois foram dadas outras prioridades. No entanto, o trabalho foi já iniciado. Recalendarização: Julho/2018.

- Alteração do inquérito de satisfação dos funcionários, de forma a podermos identificar as áreas de preocupação. Prazo de implementação: Julho/2017. Responsáveis: Sílvia Martins; João Gomes; Sónia Marques. Esta ação não pôde ser executada quando estava prevista, pois foram dadas prioridades de atuação. Aquando da Candidatura ao R4E em 2016, foi identificada a necessidade de realizar algumas alterações relativamente à identificação de quem responde e às diferentes matérias a abordar, visto que, como se encontra atualmente, não nos permite identificar de forma alguma as áreas onde devemos atuar, quando se evidenciem insatisfações por parte dos funcionários. De igual modo, a mudança de Executivo Municipal, veio mudar alguns procedimentos, pela análise mais exaustiva dos mesmos e tomada de decisão. Relativamente à segmentação dos inquéritos, a resolução pode passar pela criação de códigos token e acrescentar um cabeçalho para identificação nas respostas em formato papel. Recalendarização: Iniciar em finais de junho/2018.
- Realização de vários momentos de Revisão dos SG, de forma a poder avaliar algumas ações que vão sendo executadas. O primeiro momento deverá acontecer antes do final do ano. Posteriormente, será realizado trimestralmente. Prazo de implementação: Julho/2017. Responsáveis: Sónia Marques; Unidades Orgânicas. Ainda não houve oportunidade de implementar esta ação. Para 2018, prevê-se um primeiro momento de reflexão na revisão pela gestão, referente ao 1.º trimestre de 2018. Recalendarização: Julho/2018.
- Analisar as questões a abordar para um futuro inquérito de avaliação relativamente aos transportes. Prazo de implementação: Ano letivo 2017/2018. Responsável: DV-DL_Educação.
- Inserir a informação sobre os resultados de inquéritos de avaliação da satisfação, em todas as áreas da CMA, no Relatório da Revisão, publicando-o no site da CMA, da mesma forma como já atuamos em relação ao inquérito a munícipes. Prazo de implementação: Próxima Revisão pela Gestão. Responsáveis: Sónia Marques; Unidades Orgânicas. Não foi possível realizar esta ação para esta revisão. No entanto, tal será realizado para o 1.º momento de revisão deste ano. Recalendarização: Julho/2018.
- Analisar um procedimento que permita elaborar uma resposta imediata, como 1.º momento de resposta, antes de o processo ser analisado e emitido um parecer. Tem-se verificado que há uma necessidade de solicitação de informação a vários níveis, o que provoca que alguns processos sejam mais demorados, no que diz respeito à resposta ao munícipe. Já se verifica um primeiro momento de resposta, por e-mail, informando o munícipe que o seu processo teve um n.º de registo e qual a unidade orgânica responsável. Este assunto será abordado no 3.º trimestre do

ano. Responsáveis: DV-MAF; DV-AF; GAP; Outros intervenientes. Foi implementada uma prática de 1.ª resposta ao munícipe, de forma a informá-lo da análise do processo, visto que algumas questões poderão necessitar de uma análise mais demorada. Prevê-se a implementação de uma nova metodologia de trabalho, relativamente a um sistema de monitorização e controlo dos pendentes, desenvolvido pela MEDIDATA. Prazo de implementação: Setembro/2018.

- Foi dado início a um novo projeto, relacionado com a elaboração de **Checklist** para as atividades de cada um dos serviços da CMA. Este projeto estava em desenvolvimento, em 2017, no entanto, será revisto, de modo a adequar ao funcionamento dos serviços na CMA. A avaliar numa próxima revisão pela gestão. Prazo de implementação: Julho/2018.
- Analisar a possibilidade de, quando se abrir a intranet, aparecer de imediato a política do SG e outro tipo de informação considerada relevante para a comunicação da estratégia por todos. Prazo de implementação: 3.º Trimestre/2018. Responsáveis: Sónia Marques; Hugo Teixeira.
- Revisão do Plano de Gestão de Riscos e Infrações Conexas (PGRIC). Prazo de implementação: Junho/2018. Responsáveis: Sónia Marques; Outras unidades orgânicas.
- Consolidação das alterações decorrentes da transição do SGQ, pela nova norma, mais especificamente, no que diz respeito à análise e avaliação de riscos. Prazo de implementação: julho a setembro/2018. Responsáveis: Sónia Marques.
- Realização de ação de formação específica, relativamente às alterações da norma ISO 9001:2015, de modo a complementar a ação anterior. Prazo de implementação: julho a setembro/2018. Responsáveis: Sónia Marques; João Gomes (UT-RH).
- Incluir os inquéritos realizados aos munícipes, noutros âmbitos que não o Inquérito geral, de modo a permitir uma análise complementar a este. Prazo de implementação: Próxima revisão pela gestão (2018). Responsáveis: GSG / Todos.
- Melhorar a preparação do inquérito a munícipes, colocando as respostas como obrigatórias, de modo que o inquirido não consegue avançar sem responder, visto que recebemos inquéritos sem respostas ou com respostas incompletas. Prazo de implementação: Próximo inquérito (2018). Responsáveis: GSG / João Gomes (UT-RH).
- Analisar um novo procedimento para inquérito às associações e outras instituições/ entidades, para além do inquérito geral a munícipes e entidades. Prazo de implementação: Dezembro/2018. Responsáveis: GSG / DV-CD (Associativismo) / DV-DL (Ação Social).

- Rever o *website* da CMA, em termos de imagem, informações e conteúdos disponibilizados. Prazo de implementação: Dezembro/2018. Responsáveis: DV-TI (Comunicação) / TODOS.
- Elaborar uma Instrução de Trabalho, relacionada com as ações a efetuar quando houver mudança de Executivo Municipal. Prazo de implementação: Julho/2018. Responsáveis: GSG / DV-TI / UT-RH.
- Ao nível da DV-TI, existem alterações a ser realizadas em 2018, nomeadamente:

Title	Status	Opening date	Category	Time to resolve
Incluir DBs Esight no Backup	New	2018-06-06		
Alterações relativos ao RGPD -	Closed	2018-05-21	Aplicações Municipais	2018-05-29
Implementação Switch Core	Pending	2018-01-09	Infraestrutura	
Software SIEM ou similar	Qualification	2018-02-12		
Teste e verificação do software Kasperky EndPoint 11	Testing	2018-05-03	Infraestrutura	
Actualização do controlador NVR Unifi	New	2018-04-19	Aplicações Municipais	
Actualização de firmware QNAP	New	2018-04-03		
FW: Versão 1.40 do SigmaGest disponível para download	Closed	2018-03-23	Aplicações Municipais	2018-03-27
Migração/upgrade AD	Applied	2018-03-14	Infraestrutura	
Desligar VMs	Testing	2018-02-20		
Actualização Microsoft Exchange 2013	Applied	2018-02-19	Aplicações Municipais	2018-02-01

3. Anexos