

# RELATÓRIO DE BALANÇO E REVISÃO DO SISTEMA DE GESTÃO

**PERIODO EM ANÁLISE:**

**janeiro 2016 – dezembro 2016**

**DATA: 2017/05/02**

## ÍNDICE

<b>1. SISTEMA DE GESTÃO (SG) .....</b>	<b>3</b>
<b>2. CONSTATAÇÕES/ RESULTADOS .....</b>	<b>3</b>
2.1. POLÍTICA DO SISTEMA DE GESTÃO (SG).....	5
2.2. OBJETIVOS.....	5
2.3. NÃO CONFORMIDADES/ AÇÕES (PREVENTIVAS, CORRETIVAS) DESENCADEADAS.....	12
<b>2.4. RECLAMAÇÕES/ SUGESTÕES .....</b>	<b>16</b>
<b>2.5. AUDIÇÃO DE MUNÍCIPES .....</b>	<b>18</b>
<b>2.6. AUDIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.....</b>	<b>19</b>
<b>2.7. RESULTADOS DE AUDITORIAS .....</b>	<b>19</b>
<b>2.8. OBJETIVOS E INDICADORES DE DESEMPENHO DOS PROCESSOS .....</b>	<b>21</b>
<b>2.9. REVISÕES ANTERIORES .....</b>	<b>44</b>
<b>2.10. ENVOLVENTE INTERNA (RECURSOS MATERIAIS E HUMANOS, TECNOLOGIAS, PROCESSOS E MÉTODOS DE TRABALHO, AMBIENTE).....</b>	<b>47</b>
<b>2.11. ENVOLVENTE EXTERNA.....</b>	<b>50</b>
<b>2.12. ANÁLISE, APRECIÇÃO E AVALIAÇÃO DO RISCO .....</b>	<b>52</b>
<b>2.13. PLANOS DE CAPACIDADE, DE CONTINUIDADE, DE DISPONIBILIDADE E DE RECUPERAÇÃO DE DESASTRES.....</b>	<b>52</b>
<b>3. CONCLUSÃO .....</b>	<b>52</b>
3.1. PROPOSTA DE OBJETIVOS PARA 2017 .....	52
3.2. PROPOSTA DE METAS PARA OS INDICADORES DE DESEMPENHO PARA O ANO 2017 .....	53
3.3. PROPOSTA DE AÇÕES DE MELHORIA .....	53
<b>4. ANEXOS.....</b>	<b>54</b>

## 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 a 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 2016.

O SG está 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 2016/05/30.**

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).

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, através do Despacho do Sr. Presidente da CMA n.º 32/2016, de 2016/06/13, pela junção de duas divisões (DV-MEM e DV-EI), transformando-se na Divisão de Manutenção (DV-MA).

## 2. Constatações/ Resultados

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 dos restantes *stakeholders*.

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 dos nossos *stakeholders*, 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 atualização decorrente da Revisão do SG, das Competências Organizacionais (CO), das alterações no organigrama da CMA, assim como da informação respeitante à Segurança da Informação.

Foi revisto o nosso Mapa de Processos (Manual do SG, Revisão 09, de 2016/06/22), assim como também, as responsabilidades atribuídas/ assumidas por cada uma das Unidades Orgânicas da estrutura da CMA vs as Competências Organizacionais identificadas. À data deste relatório, foi reviso o **Manual do SG**, que se encontra atualmente na **revisão 10**, de **2017/05/02**.

- 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.

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.

- Foi revisto o documento “Políticas específica SGSI”, tendo em conta a instalação do novo terminal de acesso à sala DV-TI.

- No que diz respeito à **CO Gerir Colaboradores**, o Manual de Acolhimento foi revisto (Revisão 02, de 2016/04/16), 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).
- Elaboração/ revisão de **Fichas de Projeto**, para cada ação/ projeto constante do Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE), tendo sido elaborado para 2016 (Ver anexo “**Lista\_Fichas\_Projeto**”).
- 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 está ainda em desenvolvimento, prevendo-se que até ao final do ano 2017, esteja completo.
- Não houve alteração do Mapa Estratégico da Autarquia, verificando-se que os objetivos estratégicos e operacionais, tendo em conta a perspetiva – clientes, processos, desenvolvimento organizacional e financeira – onde os mesmos se inserem.
- 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**.

## 2.1. Política do Sistema de Gestão (SG)

A Política do SG, mantém-se apropriada e é comunicada e entendida por todos os funcionários, no que diz respeito à Qualidade. 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 e “conversas” informais de esclarecimento.

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

## 2.2. 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 2016, obtendo-se os resultados do quadro em anexo “Execucao\_PDE\_2016”, referente a cada um dos projetos/ ações definidas para cada um dos objetivos, referentes ao ano 2016.

Ao analisarmos pormenorizadamente o cumprimento do Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE) para o ano 2016, obtemos os seguintes resultados:

Objetivo Estratégico		Objetivo Operacional		Resultado (Taxa de execução)	Observações
N.º	Designação	N.º	Designação		
01	Águeda Território Dinâmico, Criativo e Solidário	0101	Promover Solidariedade	82%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações contínuas (correntes).</li> <li>- Não foi executado: Águeda TROCA, Curso de Formação para Cuidadores Informais, Protocolo com Associação sem fins Lucrativos para Apoio a Invisuais, Guia de Recursos para Ação Social, Colaboração com a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, Oficinas de Inovação Social (Laboratórios de socialização), Socializar + (Feira), Vou a Águeda - Transporte a Pedido (Está parado, pois estão a ser definidos os circuitos – Transitaram para 2017).</li> <li>- O Gabinete de Apoio à Pessoa com Deficiência estava implementado a 75% (à data de 31/12/2016).</li> </ul>
		0102	Promover o Desporto	91%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações contínuas (correntes).</li> <li>- Não foi realizado: Dia internacional da pessoa com deficiência.</li> <li>- A empreitada do Driving Range foi executada a 10% (à data de 31/12/2016).</li> </ul>
		0103	Promover a Cultura	85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações contínuas (correntes).</li> <li>- Não foram realizadas ações relacionadas com a Estação Arqueológica, nomeadamente: Arqueólogo Itinerante, Arqueólogo vai à Escola, Jornadas Europeias do Património, Dia Internacional dos Monumentos e Sítios. Motivo: Não temos arqueólogo neste momento.</li> <li>- O Plano Municipal da Cultura (PMC), foi executado a 75% (à data de 31/12/2016).</li> </ul>
		0104	Promover Turismo	92%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações contínuas (correntes).</li> <li>- Não foi executada a empreitada “Turismo e Lazer para o Parque do Emigrante - Execução”, e será realizada no âmbito do Orçamento Participativo (transitou para 2017).</li> <li>- Não foi executado o Centro de Interpretação Ambiental - Fermentelos-H2Aqua, que transitou para 2017, estando ainda em análise.</li> </ul>
		0105	Edificações	85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações contínuas (correntes).</li> <li>- Não foi executado: Projeto de Requalificação do Mercado Municipal, Reabilitação do Estádio Municipal (transitando para 2017).</li> <li>- Relativamente às ações “Remodelação do Edifício das Piscinas Municipais no âmbito da Eficiência Energética” e “Ecopista do Vouga”, foram elaborados os projetos, não se tendo avançado com as obras (serão programadas no PDE para 2017).</li> <li>- A Regie e estudio de gravação – Remodelação e Ampliação da Casa da Alta Vila para instalação da Incubadora Cultural de Águeda, foi executada a 25% (à data de 31/12/2016).</li> <li>- A Construção do Centro de Artes, à data de 31/12/2016, encontrava-se executada a 120%, face ao previsto.</li> </ul>
		0106	Segurança e Proteção Civil	88%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações contínuas (correntes).</li> <li>- Não foram executadas as seguintes ações: Centro de Saúde – Extensões de Saúde (rubrica existente no orçamento, no entanto, não estava prevista qualquer ação inicialmente).</li> <li>- Não foi executado o Plano de redução de ruído (por decisão superior), tendo ficado à responsabilidade da DV-AS para 2017.</li> </ul>

Objetivo Estratégico		Objetivo Operacional		Resultado (Taxa de execução)	Observações
N.º	Designação	N.º	Designação		
		0107	Regeneração Urbana	58,5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações contínuas (correntes).</li> <li>- Houve replaneamento das ações previstas para 2016, tendo transitado para 2017, nomeadamente: Requalificação Urbana – R. José Gustavo Pimenta e R. Eng.º José Bastos Xavier; Estruturação do Corredor Urbano de Atravessamento EN1; Requalificação Urbana da Praceta da Chãs, R. Dr. Manuel Alegre e R. 15 de Agosto; Reabilitação do espaço público envolvente à Casa do Adro; Reabilitação de Espaços Públicos da Baixa da Cidade (Projeto e empreitada); Reabilitação do espaço envolvente à habitação social do Centro; Projeto de Reabilitação Urbana da Praceta da Chãs, R. Dr. Manuel Alegre e R. 15 de Agosto; Reabilitação Urbana a nascente; Projeto de Reabilitação Urbana da Rua Dr. Manuel Pinto e Praça General Humberto Delgado.</li> <li>- Algumas ações não foram executadas na totalidade, tendo em conta os prazos previstos inicialmente, visto ter sido necessário replanear as ações, nomeadamente: Projeto de Reabilitação do espaço envolvente à habitação social do Centro (80%); Projeto de Reabilitação Urbana – R. José Gustavo Pimenta e R. Eng.º José Bastos Xavier (95%); Projeto de Reabilitação do espaço público envolvente à Casa do Adro (25%); Reabilitação Urbana a nascente – R. António da Silva Brinco (95%); Requalificação Urbana – R. Infanteria 28, R. Outeiro, R. Escola Central de Sargentos, Praça Conde de Águeda, incluindo solução mecânica (10%), por atraso na execução dos trabalhos previstos imputável ao adjudicatário, com proposta de multa; Reabilitação de Largo do Carvalhal (10%), visto que o 1.º procedimento de contratação pública ficou deserto, pelo que foi necessário reiniciar o processo novamente.</li> </ul>
		0108	Qualificar acessibilidades	101%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações contínuas (correntes).</li> <li>- Não foi executado, por uma decisão estratégica (transitou para 2017): Viadutos e obras de arte no Concelho; Placas Toponímicas da Cidade; Plano Rodoviário Municipal; Requalificação da Sinalética de indicação no Perímetro Urbano da Cidade; Requalificação Largo Sr.ª da Saúde; Pistas Cicláveis; Estrada das Talhadas (EN 333); Rua dos Pinheirinhos, Aguada de Cima; Rua ZI Nascente/ Poente, Barrô (Atraso imputável ao gabinete de projetos, por substituição da equipa técnica).</li> <li>- No âmbito das Pavimentações e Repavimentações de Ruas no Concelho, importa referir que, no que diz respeito ao cumprimento dos prazos inicialmente estabelecidos, muitas das empreitadas/ obras previstas foram antecipadas, tendo em conta o que se encontra previsto inicialmente, obtendo-se os seguintes resultados: 37 (120%); 29 (130%); 21 (80%).</li> <li>- Algumas das obras não foram executadas na totalidade, nomeadamente: Requalificação do Caminho ribeirinho que liga Ois da Ribeira a Requeixo (25%), por necessidade de replaneamento das atividades pelo órgão executivo; Retificação da Plataforma da Rua Joaquim Valente de Almeida em Águeda (95%); Pavimentação e Arranjo Urbanístico do Estacionamento do Bairro do Redolho, na Borralha (90%); Execução a 50%, por atraso na execução dos trabalhos previstos imputável ao adjudicatário (Repavimentação de passeios na Av. 25 de abril, entre a Rotunda da Paulicéa e a Rotunda na EN333; Construção de passeios na Rua Feliciano Castilho, no “Ninho de Água”; Estudo para remodelação do entroncamento entre a Rua de Vale Domingos e a Rua do Gravanço); Arranjo Urbanístico na rua da Subida na Catraia de Assequins (50%), visto que houve uma alteração substancial na área de intervenção, tendo o projeto sido totalmente reformulado no início de 2017.</li> </ul>
		0109	Construir acessibilidades	63%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não foi executado, na totalidade: Projeto de Construção do acesso do Parque Empresarial do Casarão à Rede Viária Fundamental (25%), visto que a contratualização para elaboração do projeto teve uma alteração substancial,</li> </ul>

Objetivo Estratégico		Objetivo Operacional		Resultado (Taxa de execução)	Observações
N.º	Designação	N.º	Designação		
					nomeadamente, o contrato teve que ser renegociado.

Objetivo Estratégico		Objetivo Operacional		Resultado (Taxa de execução)	Observações
N.º	Designação	N.º	Designação		
02	Águeda Território Excelência Educativa	0201	Projeto Educativo Municipal	100%	Ações contínuas (correntes).
		0202	Águeda Educação +	100%	Ações contínuas (correntes).
		0203	Parcerias Europeias e Participação em Redes	100%	Ações contínuas (correntes).
		0204	Educação Não Formal	92%	- Ações contínuas (correntes). - Não foi realizado: Manual de Segurança; Educação Financeira (formação de professores)
		0205	Incentivos/ Medidas (a continuar a aprender)	-	Ainda não existem ações definidas.
		0206	Segurança Alimentar das Refeições escolares	0%	Não foi realizado (transita para 2017, para análise e tomada de decisão): HACCP; Concurso integrado de refeições para as Escolas de Águeda
		0207	Construção de Centros Educativos	98%	- Ações contínuas (correntes). - Não foram executadas na totalidade as reparações no sistema de AVAC da EB Fernando Caldeira (50%). - O Diagnóstico de patologias e Projeto de Reabilitação da Escola Secundária Adolfo Portela foi executado antes do prazo previsto (120%).
		0208	Beneficiação/ Construção de Parques Infantis	81%	- Ações contínuas (correntes). - A construção do Parque Infantil na EB1 de Fermentelos foi executado em 25%.
		0209	Transportes Escolares	100%	Ações contínuas (correntes).
		0210	Rede de Bibliotecas Escolares	100%	Ações contínuas (correntes).
		0211	Residência Universitária	50%	O projeto foi executado em 2016. A empreitada não foi executada (transita para 2017), visto que é da responsabilidade da ESTGA (Decorre um processo negocial no contrato de parceria com a Universidade de Aveiro, pelo que a contratualização da empreitada foi suspensa).

Objetivo Estratégico		Objetivo Operacional		Resultado (Taxa de execução)	Observações
N.º	Designação	N.º	Designação		
03	Águeda Competitiva e Empreendedora	0301	Promoção do Concelho	86,8%	- Ações contínuas (correntes). - O Museu da Indústria foi executado em 15% (transitou para 2017). - Não foi realizado o Projeto POLIS Litoral Ria de Aveiro (transitou para 2017).
		0302	Fiscalmente competitiva	100%	Decisões do Executivo e AM em relação às taxas a cobrar (IMI, IRS, ...)
		0303	Incubadora de Empresas	75%	- Ações contínuas (correntes). - Não foi realizado: Feira do Empreendedor; Loja Europeia da Juventude (transitou para 2017).

Objetivo Estratégico		Objetivo Operacional		Resultado (Taxa de execução)	Observações
N.º	Designação	N.º	Designação		
		0304	Serviços de Apoio ao Empreendedor	100%	Ações contínuas (correntes).
		0305	Clusterização/ colaboração	100%	Diz respeito apenas a um projeto (LLL) que não é da responsabilidade da CMA.
		0306	Pavilhões industriais	50%	Foi executado o projeto. A empreitada foi suspensa, pois houve desistência da execução desta empreitada por parte do órgão executivo.
		0307	Encontros para a competitividade	-	Não houve ações neste âmbito.
		0308	Finicia	-	Este objetivo foi alterado – Protocolo para divulgação do Microcrédito da ANDC – Ano 2016), estando inserido no “Águeda Investe”, associado ao objetivo 0304.
		0309	Linha de Apoio ao Empresário	100%	Participamos em 2 feiras.
		0310	Águeda Concept	50%	- Projeto iniciado e desenvolvido junto dos parceiros em 2014/15. - Das ações inicialmente definidas, foram executadas em 50%.
		0311	Parque Empresarial do Casarão	92,3%	- Ações contínuas (correntes). - Referir que, no que diz respeito ao projeto PEC MAT, está a ser trabalhado com a REN (Plano Quadriannual da REN). - A ação “PEC Monitorização da DIA” foi executada em 75%. - A alteração do Regulamento dos Lotes do Parque Empresarial do Casarão (PEC), transitoru para Abril/2017. - Já no que diz respeito à Execução de Vedação e Trabalhos de Construção Civil na Alimentação da Energia do Posto de Corte, no PEC, verificou-se um cumprimento de 140%, face ao cumprimento dos prazos previamente estabelecidos.
		0312	Espaço Multigeracional	100%	Ações contínuas (correntes).

Objetivo Estratégico		Objetivo Operacional		Resultado (Taxa de execução)	Observações
N.º	Designação	N.º	Designação		
04	Águeda Serviços Municipais de Excelência	0401	Administração Transparente	65,6%	- Ações contínuas (correntes). - Não foi realizado: Atualização da Norma de Controlo Interno; Código de Ética; Atualização do Património – registo cadastral – Transitaram para 2017. - O Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas foi elaborado em 25%, transitando o restante para 2017. Encontra-se já elaborada a versão draft para análise por parte do Executivo e da Comissão de Controlo. - Relativamente à ação “Planeamento – Ordenamento do Território”, não foi executada a Alteração do PDM, nem o Relatório do Estado do Ordenamento do Território). Ainda neste âmbito, foi executado em 90% o Plano de Pormenor do PEC (enviado para parecer favorável da Comissão de Acompanhamento em 09/03/2017).
		0402	Certificação	64%	- Ações contínuas (correntes). - Não foi realizada a ação correspondente a “Outros Sistemas de Gestão”, que prevê uma análise e avaliação quanto à possibilidade de implementação de outras referenciais ISO na CMA – Transita para 2017. - Já relativamente ao ponto “Alterações ao Sistema de Gestão da Qualidade, decorrentes da nova norma ISO 9001:2015”, apenas teve uma execução de 20%, tendo sido realizada formação a este nível. Tendo em conta que apenas será realizada a transição para a auditoria de 2018, esta ação foi planeada para 2017 (final do ano).
		0403	Serviços de Apoio - SIG	87,5%	- Ações contínuas (correntes). - Não foi realizado (transita para 2017): GEOCOLABORA; Integração Património Municipal

Objetivo Estratégico		Objetivo Operacional		Resultado (Taxa de execução)	Observações
N.º	Designação	N.º	Designação		
					(BD Medidata.Net) x SIG; Gestão SIG – Serviços WebSIG
		0404	Serviços ao cidadão online	50%	- Ações contínuas (correntes). - A Plataforma de Urbanismo foi eexecutada em 75%, transitando o restante para 2017.
		0405	Continuando a Inovar	84,7%	- Ações contínuas (correntes). - Não foi realizado (transita para 2017): Repositório Municipal; Jornadas RH +; Saúde e Segurança no Trabalho – Avaliação de Riscos. - Algumas ações não foram executadas na totalidade, tendo em conta os prazos e tarefas previstos inicialmente, visto ter sido necessário replanear as ações (transita para 2017), nomeadamente: No âmbito da Gestão de Recursos Humanos, o Regulamento Interno de Acesso à Formação foi executado em 80% (em falta aprovação e entrada em vigor); Na área da Saúde e Segurança no Trabalho, a ação de 1.ºs Socorros foi executada em 90%; Excelência - "Recognised for Excellence" (75%), sendo que a candidatura será preparada e enviada até final de fevereiro/2017; FabLab (75%); Digitalização do Arquivo (fase de decisão e contratação) (5%), visto que será efetuada uma contratação de serviços para esta tarefa, tendo que ser definido o Caderno de Encargos/ condições desta subcontratação.
		0406	Serviços de Apoio - Informática	93,1%	- Ações contínuas (correntes). - Algumas ações não foram executadas na totalidade, tendo em conta os prazos e tarefas previstos inicialmente, visto ter sido necessário replanear as ações (transita para 2017), nomeadamente: Colocação de serviços na Cloud (25%); Tic Avalia (50%).
		0407	Requalificação de Instalações	78,6%	- Ações contínuas (correntes). - No entanto, alguns projetos não foram executados, transitando para 2017: Requalificação Técnica do Salão Nobre dos Paços do Concelho (A empreitada não será realizada por deliberação do órgão executivo. No entanto, serão realizadas pequenas intervenções no âmbito do som); Plano de segurança contra incêndios e medidas de autoproteção dos Edifícios Municipais; Ampliação do Edifício da Escola Primária de Aguada de Cima (o projeto está elaborado, no entanto a empreitada transitou para 2017).

Objetivo Estratégico		Objetivo Operacional		Resultado (Taxa de execução)	Observações
N.º	Designação	N.º	Designação		
05	Águeda Inteligente, Inovadora e Sustentável	0501	HUMAN SMART CITY	100%	Ações contínuas (correntes).
		0502	Implementação da Estratégia de Inovação Inteligente	100%	Ações contínuas (correntes).
		0503	Agência de Sustentabilidade e Competitividade	100%	Implementado (fechado) em 2015.
		0504	Águeda Ambientalmente Sustentável	91%	- Ações contínuas (correntes). - Foi decidido não dar seguimento ao projeto "Mercado Produtos da Terra". - Controlo de Cheias em Águeda – Ponte do Campo: Este procedimento foi suspenso, por ordem do Executivo. - Não foi realizado (transita para 2017): Centro de Interpretação Ambiental (CIA) em Espinhel; Aquisição e reparação de máquinas e viaturas; Aquisição de Automóveis Elétricos. - Algumas ações não foram executadas na totalidade, tendo em conta os

Objetivo Estratégico		Objetivo Operacional		Resultado (Taxa de execução)	Observações
N.º	Designação	N.º	Designação		
					prazos e tarefas previstos inicialmente, visto ter sido necessário replanear as ações (transita para 2017), nomeadamente: Implementação de Observatórios da Avifauna e Estação de Biodiversidade da Lagoa da Pateira (50%); Plano de Gestão para a Pateira de Fermentelos (50%); Relatório de sustentabilidade (75%). - Já no que diz respeito ao Controlo de Cheias em Águeda – Ponte de Óis da Ribeira, verificou-se um cumprimento de 120%, face ao cumprimento dos prazos previamente estabelecidos.
		0505	Eficiência Energética	100%	Ações contínuas (correntes).
		0506	Eficiência Hídrica	-	Não há ações definidas para este objetivo. A ação que existia dizia respeito à ampliação da rede de rega, cuja execução se insere em obras/ empreitadas onde se verifique tal necessidade/ oportunidade.
		0507	Plataforma de Informação para o Cidadão	100%	Ações contínuas (correntes).
		0508	Parcerias Internacionais	100%	Ações contínuas (correntes). Neste âmbito, tivemos: STORM (Clouds); FORMAR.
		0509	Parcerias Nacionais	100%	Ações contínuas (correntes). Neste âmbito, tivemos: SAMA Freguesias/ SIMPLEX 2016; PACTO PDCTRA; ADICES (Associação de Desenvolvimento Local); Rede Portuguesa de Cidades Inteligentes (RENTER); Living Lab; Associação Plataforma para a Construção Sustentável.
		0510	Resíduos – Uma oportunidade de afirmação	100%	Ações contínuas (correntes).

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 2016, obtivemos uma taxa de concretização dos objetivos de 85,1%.

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

	TOTAL	Objetivos Estratégicos				
		01	02	03	04	05
		Águeda Território Dinâmico, Criativo e Solidário	Águeda Território Excelência Educativa	Águeda Competitiva e Empreendedora	Águeda Serviços Municipais de Excelência	Águeda Inteligente, Inovadora e Sustentável
N.º total de ações	477	231	54	37	100	55
N.º de ações executadas	71	40	5	5	15	6
N.º de ações não executadas	406	191	49	32	85	49
<b>Taxa de Execução</b>	<b>85,1%</b>	<b>83%</b>	<b>91%</b>	<b>86,5%</b>	<b>85%</b>	<b>89%</b>
<b>Taxa de Não Execução</b>	<b>14,9%</b>	<b>17%</b>	<b>9%</b>	<b>13,5%</b>	<b>15%</b>	<b>11%</b>

### 2.3. Não Conformidades/ Ações (Preventivas, Corretivas) 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 2016, tivemos um total 6.619 ações, nomeadamente:

- 48 registos de Fichas de Não Conformidades/ ações de melhoria, na forma de AC/ Melhorias, das quais 1 improcedente.

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		
DV-AF_Contratação Pública	3						3	3		
DV-MA_Viaturas	3						3	3		
DV-GU	10						10	10		
DV-MAF	3						3	3		
DV-TI	6						6	6		
Fiscalização	2						2	2		
GAM	4						4	2		1
UT-AD_Administrativo_Expediente	1						1	1		
UT-AD_Arquivo	1						1			
UT-AD_Contraordenações	1						1	1		
UT-AD_Jurídico	1						1	1		
UT-RH	2						2			
UT-SIG	1						1	1		
Revisão pela Gestão	10						10	2		
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>48</b>			<b>0</b>			<b>48</b>	<b>35</b>		<b>1</b>

Algumas destas ações se encontram ainda em aberto:

- 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 no 1.º trimestre de 2017, esta ação será concluída até final de junho/2017.
- Processo de Digitalização do Arquivo existente apenas em formato papel

- Elaboração de Regulamentos (internos e externos), com exceção do Código Regulamentar
- Regulamento Interno da Formação; Inquérito de satisfação – Atendimento Telefónico
- 8 ações decorrentes da Revisão pela Gestão (em 2016). Tiveram que ser reprogramadas

As ações restantes foram resolvidas, tendo-se verificado como eficazes e impulsionadoras da melhoria dos serviços.

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

Neste caso, a DV-TI tem uma base de dados que permite verificar toda a informação relativamente aos PI's 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's refere não conformidades relacionadas com as aplicações informáticas, hardware e software essencial à realização das tarefas necessárias em cada serviço/ área.

- 6.571 (Pedidos de Intervenção (PI) à informática), com um tempo médio de resolução de cada PI, de 31 minutos), resolvidos com eficácia a 100%
- 10 Incidentes de Segurança, relacionados com indisponibilidade, resolvidos com eficácia (100%), com um tempo médio de resolução de 110 minutos, com um tempo de indisponibilidade total de 23h51m

#### **Ações corretivas/ Correções/ Melhoria:**

- A legislação atual para a GRH 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 (desde maio de 2016, contamos com 22 elogios).
- No âmbito do Plano de Desenvolvimento Estratégico foi definido avançar com a elaboração de diversos regulamentos (internos e externos). Ficou assim definido que seriam elaborados os seguintes regulamentos pelos seguintes Colegas: Álcool – João Ribeiro; Fardamento – João Ribeiro; Fiscalização – Vasco Malaquias; Formação – João Nuno Gomes; Horário de Trabalho – Ana Serrano; Período Experimental – João Ribeiro; SIADAP – Sílvia Martins.
- Alteração de circuitos.
- Desenvolvimento de um Plano de Comunicação para 2016.
- Implementação dos novos circuitos ao nível da DV-GU (Circuitos 136).
- Permissão de acesso à aplicação Urbanismo, por parte do Expediente (UT-AD), tendo em conta que existem muitas chamadas e e-mails a solicitar informações sobre os processos de obras particulares em curso. Desta forma, no caso dos e-mails registava-os e em vez de mandar o requerimento para o GAM – uma vez que estes têm obrigatoriamente que criar novo requerimento a fim de dar andamento ao registo – eram enviados para o (a) funcionário (a) onde se encontra o pendente.
- 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. 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.

- Alteração de e-mails registados na base de dados de contribuintes, na sequência da análise da listagem de atendimentos de 2015, para a realização do inquérito de munícipes. Após verificação dos e-mails registados, foram detetados e-mails errados, assim como duas entidades com n.º de contribuintes diferentes/ repetidos.
- Elaboração do Manual Gestão de Contactos onde explica como é que se podem adicionar vários contatos a um contribuinte na base de dados nas aplicações informáticas.
- Elaboração de um Questionário de avaliação do nível de satisfação relativamente ao tempo de resolução dos pedidos de intervenção efetuados nos últimos 3 meses.
- 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.
- Alerta aos condutores/ utilizadores de viaturas da CMA, relativamente ao abastecimento de combustível nas viaturas.
- Nova aplicação Dundas Dashboard, de compilação de indicadores e outros dados/ informação relevantes para os serviços. Formação às chefias e responsáveis para consulta.
- Criação de um Aquivo Fotográfico, com uma determinada estrutura e permissões para colocação de conteúdos (basicamente, colocar e gerir as fotos).
- Atualização do documento “Auto de notícia”, por sugestão da Fiscalização. No quadro “Despacho”, a data da delegação de competências do Sr Presidente da Câmara ao Sr. Vereador João Clemente, encontra-se errada.
- Elaboração de proposta de Regulamento Interno da Formação que resulta numa primeira fase, de um trabalho do serviço em articulação com o serviço da Qualidade e depois sobre esse documento foram solicitados contributos das chefias. Encontra-se em fase de análise e revisão, para posterior aprovação superior.

- Inquérito de avaliação do atendimento telefónico. No final de uma chamada existirá a possibilidade de ir para um pequeno inquérito de satisfação com 2 questões. O resultado do inquérito ficará em base de dados acessível. Está desenvolvido o inquérito e em fase de testes.
- Alerta sobre a utilização de documentos.

#### 2.4. 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 2016. Para mais informações, consultar o ficheiro “**Relatorio\_Reclamacoes e sugestoes - 2016\_rev.01**”.

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:

<b>Tipo de registo/ atendimento/ entrada</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Presencial / Telefone	21	27%
Caixa de Sugestões; Livro de Reclamações; Ofício; Requerimento	17	22%
<i>E-mail; Site da CMA</i>	40	51%
<b>TOTAL</b>	<b>78</b>	

Podemos concluir que o grande volume de registos a este nível, efetuados na CMA, é através da “E-mail; Site da CMA” (51%), seguido de “Caixa de Sugestões; Livro de Reclamações; Ofício; Requerimento” e “Presencial/ Telefone”, com 22% e 27%, respetivamente.

Da análise efetuada, podemos retirar as seguintes conclusões:

- Durante o ano 2016, deram entrada um total de 64 reclamações e 14 sugestões/ exposições. Do total, verificamos que 17 (21,8%) 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, 18 (23,1%) 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, 11 são efetivamente da responsabilidade da CMA, o que corresponde a 16,4%. 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 11 no total, verificando-se que 3 delas (27,3%) foram aceites e implementadas.
- Ainda no âmbito das reclamações e, nomeadamente no que diz respeito ao **Livro de Reclamações**, foram apresentadas 6, divididas como se pode verificar no quadro supra. De realçar que, uma das reclamações está diretamente relacionada com o agrupamento de escolas e da qual apenas tivemos conhecimento. Das restantes 5 reclamações apresentadas, 2 eram imputáveis à CMA, mas apenas 1 tinha fundamento (17%). 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, 1 se encontra em aberto, à data de hoje, estando a aguardar informação/ decisão (externo), concluindo-se que 98,7% se encontram devidamente encerradas/ tratadas.
- O tempo médio de resposta às reclamações/ sugestões, foi de 35 dias.

## 2.5. Audição de Municípes

Ver Anexo “Relatório\_Avaliação\_Municípes\_2016”.

De salientar que foram registados 33 elogios/ agradecimentos aos serviços da CMA, durante o ano 2016, dos quais 8 foram lavrados no Livro do Elogio, nomeadamente:

N.º	Serviço	Área	Descritivo
6	CMA	Desporto/ Ação Social	Apoio – Caminhada Solidária
		Ação Social	Apoio – Peditório
		Imagem da CMA	Embelezamento da Cidade (2)
		Desporto	Organização – Gala do Desporto
		Comemorações Religiosas	Cerimónia dos Passos
2	DV-PEH	Jardins	Contentores de Verdes
			Agradecimento – Atitude pessoal
10	DV-DL	Empreendedorismo	Encontros Moçambique
			PORTUGAL BIKE VALUE
			Missão Empresarial Asiática – Duas Rodas
			Promoção empresas incubadas
			Feira do Emprego e Empreendedorismo
		Associativismo	Pedido de informação
		Cultura	Mostra de artesanato e gastronomia
			Biblioteca vai à Escola
		Educação	Férias em Movimento
Desporto	Apoio – Campeonato Ori-BTT		
4	DV-AS	Turismo	II Jornadas Europeias do Turismo
			Workshop Birdwatching (2)
			Feira do Vinho

N.º	Serviço	Área	Descritivo
3	GAP	Geminações	Missão Humanitária – Afectos com Letras – Guiné Bissau
		Imagem da CMA	Participação – Partilha de conhecimentos ESTGA
		Orçamento Participativo	Participação no evento “Democracia Participativa”
6	GAM	Atendimento	
1	CMA	Interno	Elogio a colega
1	CMA	Imagem CMA	Obras de melhoramento

## 2.6. 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 2016 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/2017, sejam elaboradas as alterações ao questionário e, em julho/2017, seja enviado aos funcionários, elaborado e analisado o relatório com os resultados.

## 2.7. Resultados de 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.

Das auditorias realizadas, foram verificadas as seguintes constatações e obtidos os seguintes resultados:

- SGSI (APCER) – 5 Não Conformidades (Resolvidas); 6 Oportunidades de Melhoria (2 em aberto)
- SGQ (APCER) – 3 Não Conformidades (Resolvidas); 1 Área sensível (Improcedente); 11 Oportunidades de Melhoria (Solucionadas/ Resolvidas)
- SGQ + SGSI (Interna) – 5 Não Conformidades (Resolvidas); 2 Observações (Resolvidas)

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 2017, foi definido o Programa de Auditorias (revisão 0, de 2017/01/30), 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 (PGRCIC) – Todos os processos (a selecionar pelos membros da Comissão de Controlo) – 1 Dia	Avaliar a conformidade dos processos selecionados com o PGRCIC
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	

## 2.8. Objetivos e 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.

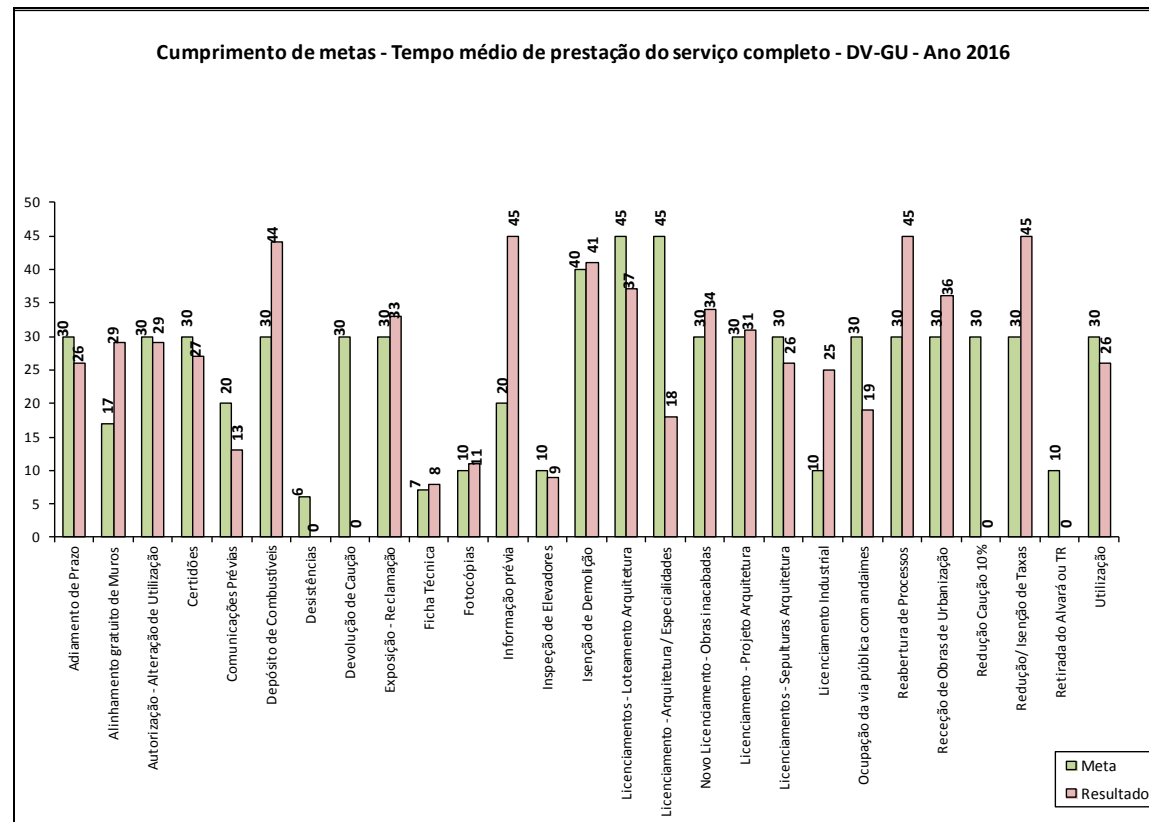
Fazendo uma análise mais aprofundada de alguns dos resultados obtidos, temos:

### 2.8.1. Gestão Urbanística:

**Tempo médio de prestação do serviço completo (em dias)\* – Ano 2016**

Processos	Meta	Resultado 2016	Desvio
Adiamento de Prazo	30	26	-13%
Alinhamento gratuito de Muros	17	29	71%
Autorização - Alteração de Utilização	30	29	-3%
Certidões	30	27	-10%
Comunicações Prévias	20	13	-35%
Depósito de Combustíveis	30	44	47%
Desistências	6	-	-
Devolução de Caução	30	-	-
Exposição - Reclamação	30	33	10%
Ficha Técnica	7	8	14%
Fotocópias	10	11	10%
Informação prévia	20	45	125%
Inspeção de Elevadores	10	9	-10%
Isenção de Demolição	40	41	2%
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	45	37	-18%
Licenciamento - Arquitetura / Especialidades	45	18	-60%
Novo Licenciamento - Obras inacabadas	30	34	13%
Licenciamento - Projeto Arquitetura	30	31	3%
Licenciamentos - Sepulturas Arquitetura	30	26	-13%
Licenciamento Industrial	10	25	150%
Ocupação da via pública com andaimes	30	19	-37%
Reabertura de Processos	30	45	50%
Receção de Obras de Urbanização	30	36	20%
Redução Caução 10%	30	-	-
Redução/ Isenção de Taxas	30	45	50%
Retirada do Alvará ou TR	10	-	-
Utilização	30	26	-13%

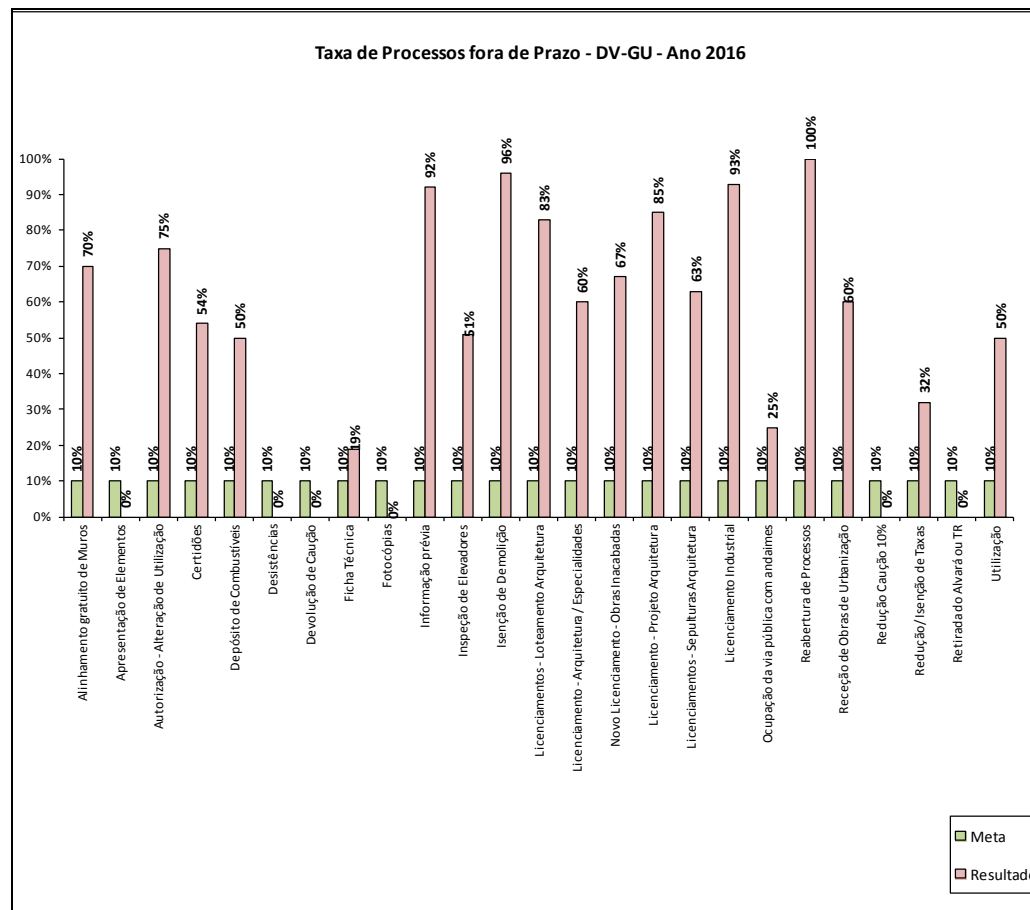
\* Fórmula de Cálculo: (Data de conclusão - Data de entrada) / N.º total de processos



**Taxa de Processos fora de prazo\* – Ano 2016**

Processos	Meta	Resultado 2016	Desvio
Alinhamento gratuito de Muros	10%	70%	60%
Apresentação de Elementos	10%	-	-
Autorização - Alteração de Utilização	10%	75%	65%
Certidões	10%	54%	44%
Depósito de Combustíveis	10%	50%	40%
Desistências	10%	-	-
Devolução de Caução	10%	-	-
Ficha Técnica	10%	19%	9%
Fotocópias	10%	0%	-10%
Informação prévia	10%	92%	82%
Inspeção de Elevadores	10%	51%	41%
Isenção de Demolição	10%	96%	86%
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	10%	83%	73%
Licenciamento - Arquitetura / Especialidades	10%	60%	50%
Novo Licenciamento - Obras Inacabadas	10%	67%	57%
Licenciamento - Projeto Arquitetura	10%	85%	75%
Licenciamentos - Sepulturas Arquitetura	10%	63%	53%
Licenciamento Industrial	10%	93%	83%
Ocupação da via pública com andaimes	10%	25%	15%
Reabertura de Processos	10%	100%	90%
Receção de Obras de Urbanização	10%	60%	50%
Redução Caução 10%	10%	-	-
Redução/ Isenção de Taxas	10%	32%	22%
Retirada do Alvará ou TR	10%	-	-
Utilização	10%	50%	40%

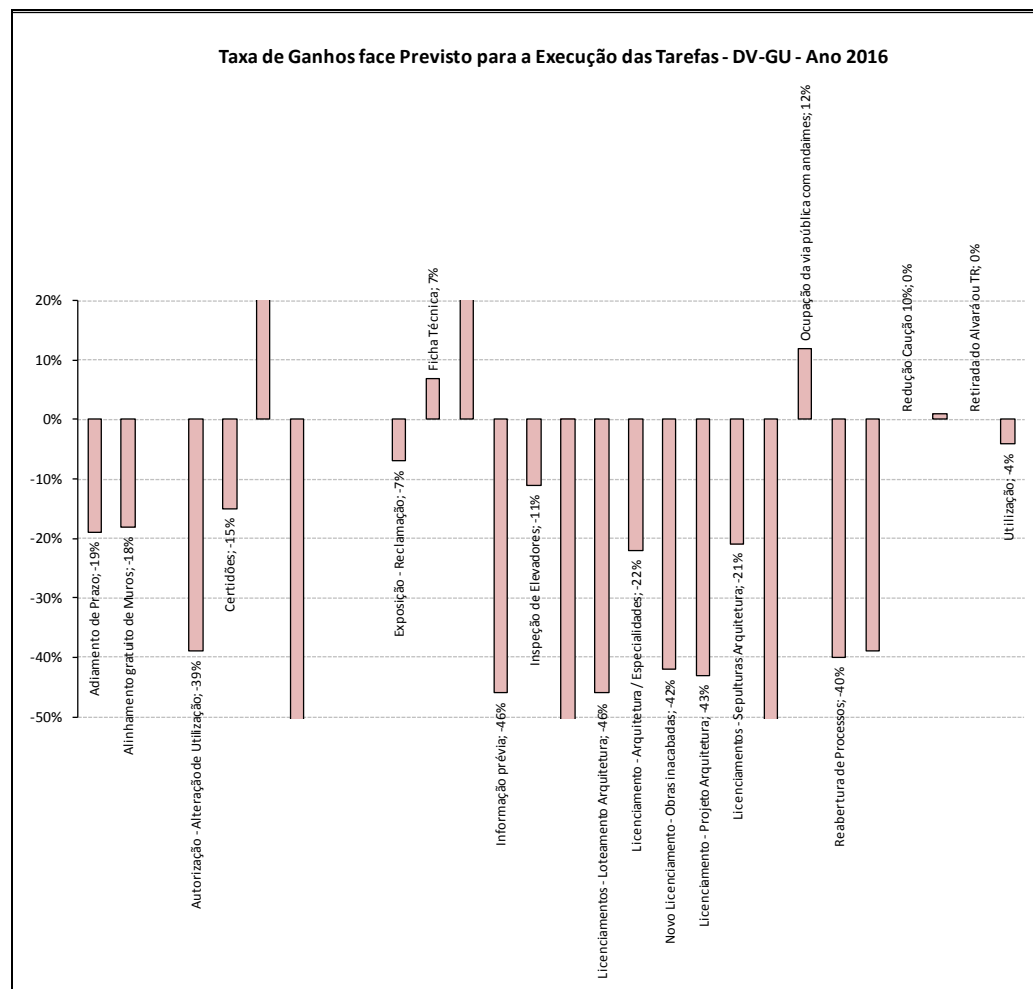
\* N.º processos fora do prazo / N.º Total de processos



Taxa de ganhos face previsto, para a execução das tarefas (em dias) \* – Ano 2016

Designação	Meta	Resultado 2016
Adiamento de Prazo	>0%	-19%
Alinhamento gratuito de Muros	>0%	-18%
Apresentação de Elementos	>0%	-
Autorização - Alteração de Utilização	>0%	-39%
Certidões	>0%	-15%
Comunicação Prévia	>0%	32%
Depósito de Combustíveis	>0%	-52%
Desistências	>0%	-
Devolução de Caução	>0%	-
Exposição - Reclamação	>0%	-7%
Ficha Técnica	>0%	7%
Fotocópias	>0%	40%
Informação prévia	>0%	-46%
Inspeção de Elevadores	>0%	-11%
Isenção de Demolição	>0%	-55%
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	>0%	-46%
Licenciamento - Arquitetura / Especialidades	>0%	-22%
Novo Licenciamento - Obras inacabadas	>0%	-42%
Licenciamento - Projeto Arquitetura	>0%	-43%
Licenciamentos - Sepulturas Arquitetura	>0%	-21%
Licenciamento Industrial	>0%	-73%
Ocupação da via pública com andaimes	>0%	12%
Reabertura de Processos	>0%	-40%
Receção de Obras de Urbanização	>0%	-39%
Redução Caução 10%	>0%	-
Redução/ Isenção de Taxas	>0%	1%
Retirada do Alvará ou TR	>0%	-
Utilização	>0%	-4%

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



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	Varição 2015/2016	
Adiamento de prazo	150	156	152	152	92	93	81	72	47	-35%	↓
Alinhamento gratuito de Muros	-	77	99	85	84	89	76	100	94	-6%	↓
Apresentação de Elementos	866	838	853	560	126	69	4	-	-	-	
Autorização - Alteração de Utilização	18	14	22	21	40	28	21	13	28	115%	↑
Averbamentos	-	-	-	-	-	-	58	60	78	30%	↑
Certidões	402	449	623	498	506	517	388	459	516	12%	↑
Comunicações Prévias	-	-	-	-	-	-	31	4	2	-50%	↓
Declarações Prévias	28	53	82	81	87	-	-	-	-	-	
Depósito de Combustíveis	11	9	5	9	10	16	26	-	2	100%	↑
Desistências	7	4	10	6	2	9	6	-	-	-	
Devolução da Caução	9	13	13	7	6	7	-	-	-	-	
Emissão do Alvará de licença de Loteamento	6	4	4	2	0	-	-	-	-	-	
Exposição-Reclamação	310	261	225	205	149	106	117	121	98	-19%	↓
Ficha técnica	55	54	75	40	15	25	12	23	21	-9%	↓
Fotocópias	1020	816	696	576	60	4	6	4	13	225%	↑
Informação Prévia	124	111	103	61	69	38	41	45	48	7%	↑
Inspeção de Elevadores	45	40	65	44	80	65	89	51	81	59%	↑
Isenção de Demolição	-	-	-	-	-	-	-	-	28	100%	↑
Levantamento de Embargo	-	1	1	2	2	-	-	-	-	-	
Licença parcial para construção	-	-	-	-	-	-	1	3	-	-	
Licenciamento - Arquitetura / Especialidades	192	234	-	175	174	196	203	165	234	42%	↑
Licenciamento Industrial	3	3	5	4	4	3	6	6	14	133%	↑
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	5	8	-	21	38	29	31	24	12	-50%	↓
Novo Licenciamento - Obras Inacabadas	12	3	21	3	7	4	1	7	6	-14%	↓
Licenciamentos - Sepulturas Arquitetura	22	19	16	9	14	7	12	10	8	-20%	↓
Licenciamento - Projeto Arquitetura	128	10	435	500	809	637	662	616	645	5%	↑
Ocupação da Via Pública com andaimes	14	32	22	28	19	15	21	22	36	64%	↑
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	0%	↔
Redução ou Isenção de Taxas Nova Calendarização	41	47	26	35	9	32	21	22	25	14%	↑
Retirada do alvará ou TR e Caução	8	21	18	15	3	8	5	-	-	-	
Utilização	105	121	112	130	104	124	122	178	141	-21%	↓
Utilização sem vistoria e cópias	-	-	-	-	-	-	132	140	195	39%	↑
Vistoria	3	2	2	1	5	-	-	-	-	-	
	<b>3.598</b>	<b>3.470</b>	<b>3.775</b>	<b>3.309</b>	<b>2.537</b>	<b>2.135</b>	<b>2.182</b>	<b>2.180</b>	<b>2.378</b>		
		<b>-4%</b>	<b>9%</b>	<b>-12%</b>	<b>-23%</b>	<b>-16%</b>	<b>2%</b>	<b>-0,1%</b>	<b>9,1%</b>		
								<b>-39,4%</b>	<b>-31,5%</b>		

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

Processos	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Varição 2015/2016	
Adiamento de Prazo	10	15	19	19	21	21	17	31	26	-16%	↑
Alinhamento gratuito de Muros	-	20	21	23	35	25	25	33	29	-12%	↑
Apresentação de Elementos	7	7	6	7	6	8	8	-	-	-	
Autorização - Alteração de Utilização	49	41	24	16	29	29	23	29	29	0%	↑
Certidões	21	18	17	21	19	23	20	26	27	4%	↑
Comunicações Prévias	-	-	-	-	27	-	24	42	13	-69%	↑
Declarações Prévias	15	17	15	9	13	-	-	-	-	-	
Depósito de Combustíveis	45	24	51	28	58	34	28	-	44	-	
Desistências	15	9	7	16	26	6	14	-	-	-	
Devolução de Caução	53	24	25	29	15	25	-	-	-	-	
Emissão do Alvará de licença de Loteamento	14	13	21	8	-	-	-	-	-	-	
Exposição - Reclamação	25	21	23	29	33	29	33	49	33	-33%	↓
Ficha Técnica	6	3	4	3	-	6	7	13	8	-38%	↓
Fotocópias	13	14	14	12	11	11	11	8	11	38%	↑
Informação prévia	27	24	26	26	36	25	28	34	45	32%	↑
Inspeção de Elevadores	7	5	4	10	5	4	7	8	9	13%	↑
Isenção de Demolição	-	-	-	-	-	-	-	-	41	-	
Levantamento de Embargo	-	24	9	15	32	-	-	-	-	-	
Licenciamento - Arquitetura / Especialidades	18	25	26	21	-	22	20	22	18	-18%	↓
Licenciamento Industrial	21	-	9	14	16	24	12	22	25	14%	↑
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	-	31	-	24	31	33	29	48	37	-23%	↓
Licenciamento - Projeto Arquitetura	28	25	-	23	30	27	27	36	31	-14%	↓
Licenciamentos - Obras Inacabadas	28	26	34	15	38	28	37	41	34	-17%	↓
Licenciamentos - Sepulturas Arquitetura	-	16	14	17	15	17	21	18	26	44%	↑
Reabertura de Processos	-	26	23	32	29	30	-	-	45	-	
Receção de Obras de Urbanização	8	21	13	32	24	49	58	46	36	-22%	↓
Redução/ Isenção de Taxas	26	29	34	40	43	30	34	50	45	-10%	↓
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	24%	↑
Vistoria	26	29	36	58	13	-	-	-	-	-	

• **Taxa de processos fora do prazo:**

Processos	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Varição 2015/2016	
Adiamento de Prazo	-	0,6%	10%	-	-	-	11%	-	-	-	
Alinhamento gratuito de Muros	-	3,9%	6%	31%	60%	25%	28%	65%	70%	8%	↑
Apresentação de Elementos	-	13,5%	6%	10%	4%	45%	0%	-	-	-	
Autorização - Alteração de Utilização	-	42,9%	14%	42%	50%	61%	33%	54%	75%	39%	↑
Certidões	-	8,2%	7%	12%	19%	24%	16%	31%	54%	74%	↑
Comunicação Prévia	-	19,0%	13%	-	-	-	52%	-	-	-	

Processos	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Varição 2015/2016	
Declarações Prévias	-	13,2%	5%	14%	7%	-	-	-	-	-	
Depósito de Combustíveis	-	11,1%	20%	75%	44%	75%	31%	-	50%	-	
Desistências	-	0,0%	0%	60%	50%	11%	0%	-	-	-	
Devolução de Caução	-	23,1%	15%	25%	0%	57%	-	-	-	-	
Alvará licença de loteamento	-	0,0%	0%	0%	-	-	-	-	-	-	
Exposição - Reclamação	-	5,4%	18%	-	-	-	38%	-	-	-	
Ficha Técnica	-	0,0%	0%	0%	-	0%	0%	26%	19%	-27%	↓
Fotocópias	-	7,4%	5,6%	5,1%	0%	0,0%	0%	0%	0%	-	
Informação prévia	-	12,6%	36%	32%	70%	76%	66%	78%	92%	18%	↑
Inspeção de Elevadores	-	5,0%	0%	11%	6%	1%	11%	24%	51%	113%	↑
Isenção de Demolição	-	-	-	-	-	-	-	-	96%	-	
Levantamento de Embargo	-	0,0%	0%	33%	50%	-	-	-	-	-	
Licenciamento - Loteamento Arquitetura	-	0,0%	-	-	50%	69%	55%	92%	83%	-10%	↓
Licenciamento - Arquitetura / Especialidades	-	15,8%	-	-	-	55%	18%	44%	60%	36%	↑
Licenciamento - Obras Inacabadas	-	0,0%	0%	0%	0%	0%	100%	71%	67%	-6%	↓
Lic. Obras de urbanização	-	-	0%	0%	0%	-	-	-	-	-	
Licenciamento - Projeto Arquitetura	-	-	21%	33%	52%	52%	36%	79%	85%	8%	↑
Licenciamento - Sepulturas Arquitetura	-	15,8%	0%	10%	31%	29%	17%	40%	63%	58%	↑
Licenciamento Industrial	-	-	100%	50%	100%	67%	83%	83%	93%	12%	↑
Pocilgas Familiares	-	0,0%	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%	-25%	↓
Redução Caução 10%	-	-	67%	100%	0%	33%	0%	-	-	-	
Redução/ Isenção de Taxas	-	25,5%	-	8%	22%	16%	14%	59%	32%	-46%	↓
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%	28%	↑
Vistoria	-	100,0%	50%	100%	0%	-	-	-	-	-	

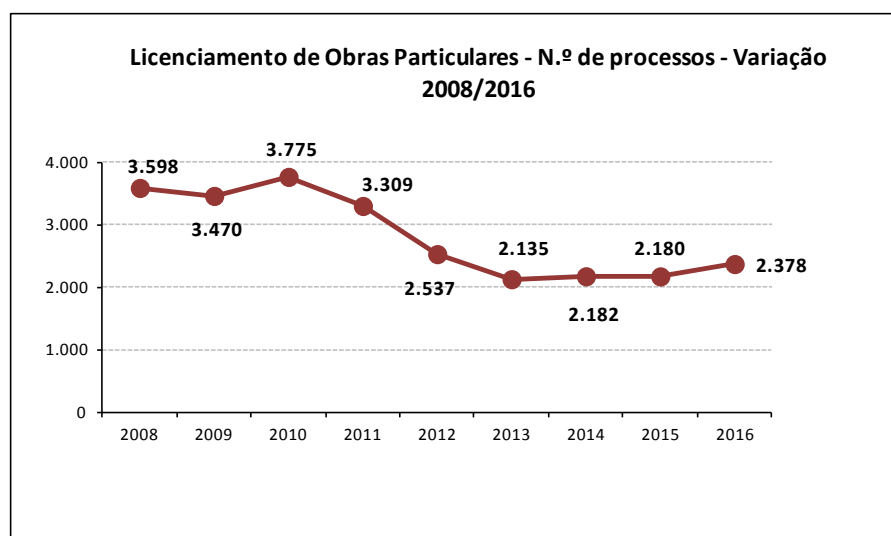
• Taxa de ganhos face ao previsto para a execução das tarefas (em dias):

Designação	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Varição 2015/2016
Adiamento de Prazo	-	-	34%	34%	42%	42%	68%	0%	-19%	↓
Alinhamento gratuito de Muros	-	-	18%	5%	-16%	10%	-5%	-5%	-18%	↓
Apresentação de Elementos	-	-	19%	13%	24%	-21%	16%	-	-	-
Autorização - Alteração de Utilização	-	-	-10%	-6%	-29%	-26%	-2%	-35%	-39%	↓
Certidões	-	-	21%	35%	21%	12%	16%	1%	-15%	↓
Comunicação Prévia	-	-	-	-	-	-15%	-23%	-49%	32%	↑
Declarações Prévias	-	-	21%	12%	25%	-	-	-	-	-
Depósito de Combustíveis	-	-	-19%	-14%	32%	-21%	-4%	-	-52%	-
Desistências	-	-	26%	-47%	-76%	12%	30%	-	-	-
Devolução de Caução	-	-	-5%	-7%	27%	-8%	-	-	-	-
Alvará de licença de Loteamento	-	-	33%	60%	0%	-	-	-	-	-
Exposição - Reclamação	-	-	18%	6%	-21%	8%	-4%	-18%	-7%	↑

Designação	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Varição 2015/2016
Ficha Técnica	-	-	45%	51%	55%	34%	22%	-36%	7%	↑
Fotocópias	-	-	28%	31%	47%	82%	44%	10%	40%	↑
Informação prévia	-	-	6%	6%	-45%	-17%	-17%	-27%	-46%	↓
Inspeção de Elevadores	-	-	37%	19%	43%	31%	18%	3%	-11%	↓
Isenção de Demolição	-	-	-	-	-	-	-	-	-55%	-
Levantamento de Embargo	-	-	10%	4%	5%	-	-	-	-	-
Licenciamento - Arquitetura / Especialidades	-	-	-	9%	20%	-12%	4%	-8%	-22%	↓
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	-	-	-	-10%	-0,38	-22%	-25%	-49%	-46%	↑
Novo Licenciamento - Obras inacabadas	-	-	11%	18%	-53%	-7%	0%	-36%	-42%	↓
Licenciamento Industrial	-	-	-53%	-30%	-33%	-49%	-29%	-48%	-73%	↓
Licenciamentos - Sepulturas Arquitetura	-	-	20%	15%	23%	14%	-18%	-1%	-21%	↓
Licenciamento - Projeto Arquitetura	-	-	10%	1%	-19%	-9%	-6%	-27%	-43%	↓
Ocupação Via Pública c/ andaimes	-	-	-	9%	12%	-	25%	-	-	-
Pocilgas Familiares	-	-	39%	-	0%	-	-	-	-	-
Reabertura de Processos	-	-	9%	45%	-26%	-13%	-	-	-40%	-
Receção de Obras de Urbanização	-	-	0%	-7%	2%	-36%	-13%	-40%	-39%	↑
Redução/ Isenção de Taxas	-	-	25%	28%	55%	33%	39%	-17%	1%	↑
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%	↑
Vistoria	-	-	-34%	-123%	59%	-	-	-	-	-

Analisados os resultados obtidos para o ano de 2016, verificam-se desvios significativos relativamente às metas propostas. Isto deve-se, na sua grande maioria, aos seguinte factos:

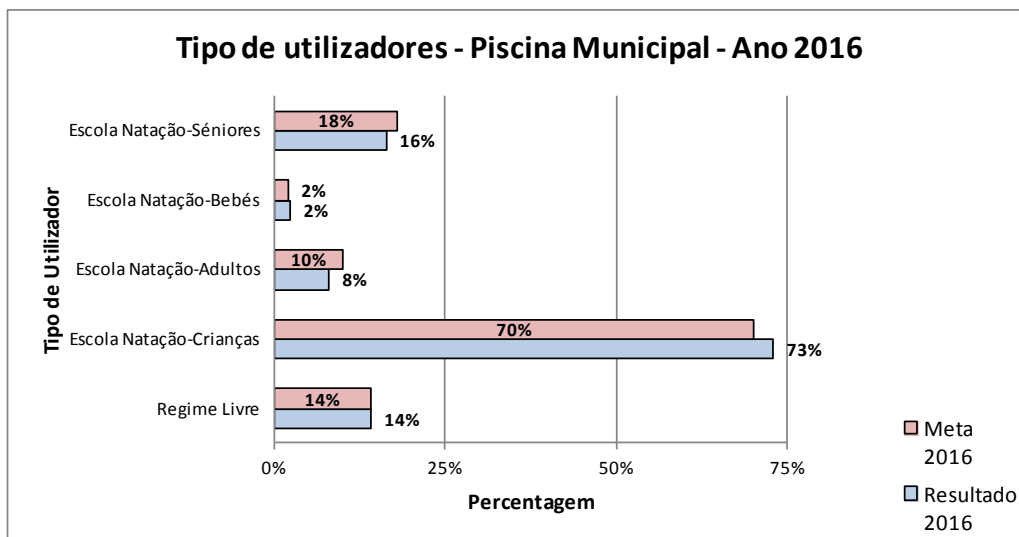
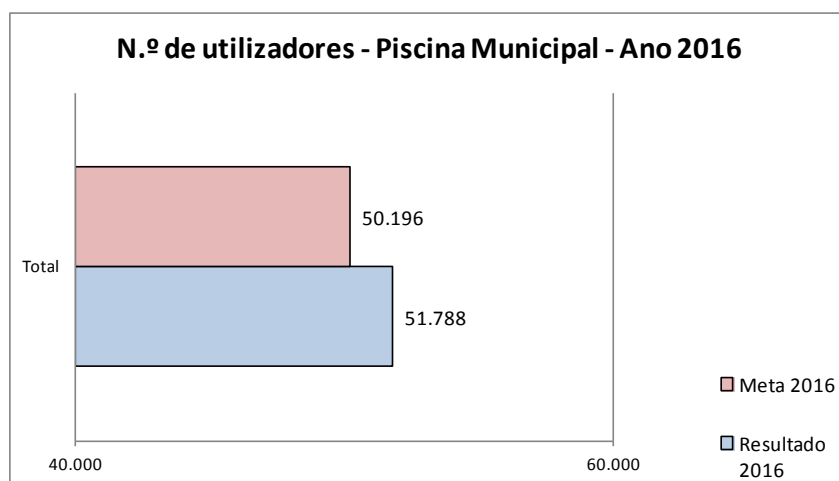
- Aumento do n.º de processos/ requerimentos entrados (2.180 em 2015; 2.378 em 2016), na ordem de 9,1%.

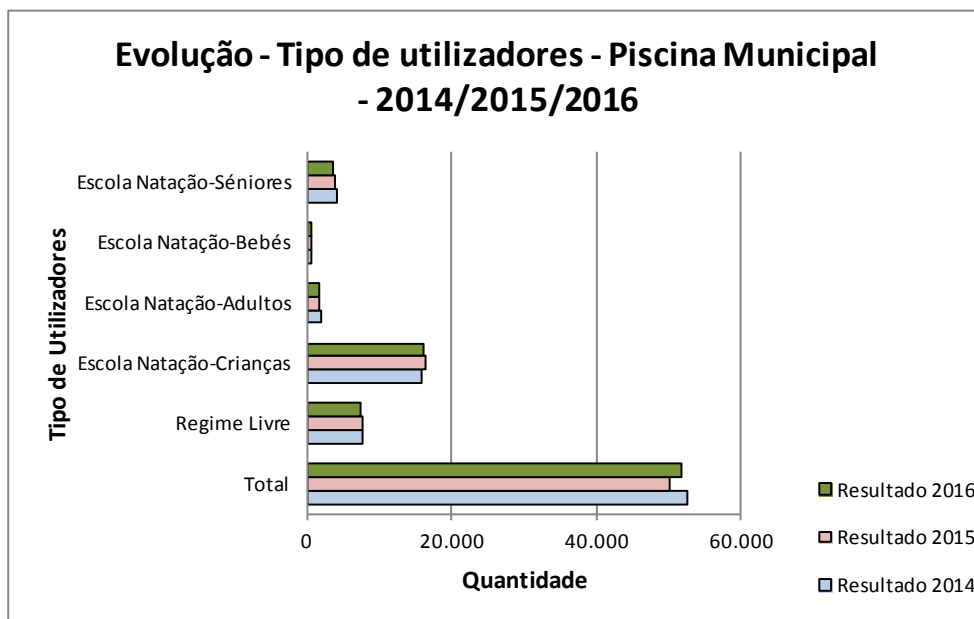


- A DV-GU encontra-se neste momento com 5 técnicos na análise técnica dos processos, incluindo a chefe de divisão. Ao nível de saneamento e apreciação liminar, ainda que estejam três técnicos afetos, um deles desempenha funções noutra divisão dois dias por semana e outro acumula as funções de motorista da Presidência.

## 2.8.2. Divisão de Desenvolvimento Local:

### 2.8.2.1. Piscinas Municipais:





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

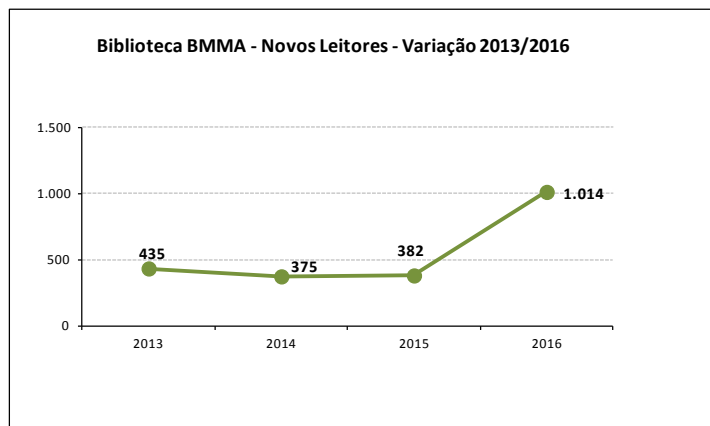
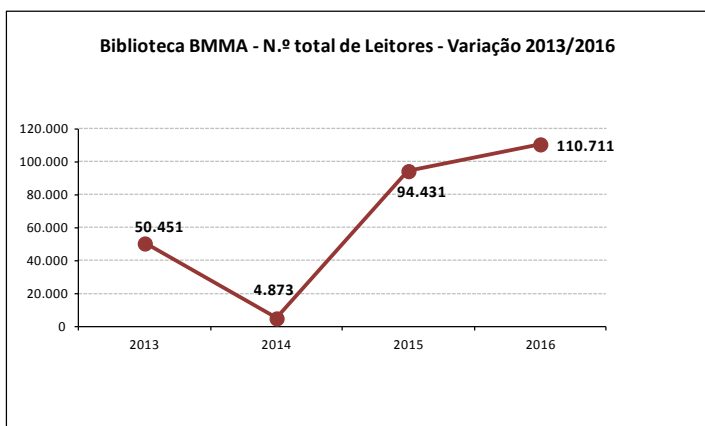
- Aumento do n.º de utentes na piscina, na ordem dos 3% em relação ao ano 2015.
- Alguns valores ficaram ligeiramente abaixo das metas iniciais, nomeadamente: Taxa de Séniores da escola de natação – 16% (meta 18%) e Taxa de adultos da escola de natação – 8% (meta 10%).
- Temos consciência de que é necessário realizar algumas obras de fundo, estando já programadas para 2017, sendo que o Projeto se encontra finalizado e a obra prevista para dar início em 2017, tal como estabelecido noPDE\_2017.
- A componente relacionada com o cumprimento de valores legais, no que respeita às medições, congratulamo-nos de ter obtido valores percentuais elevados (98% 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.

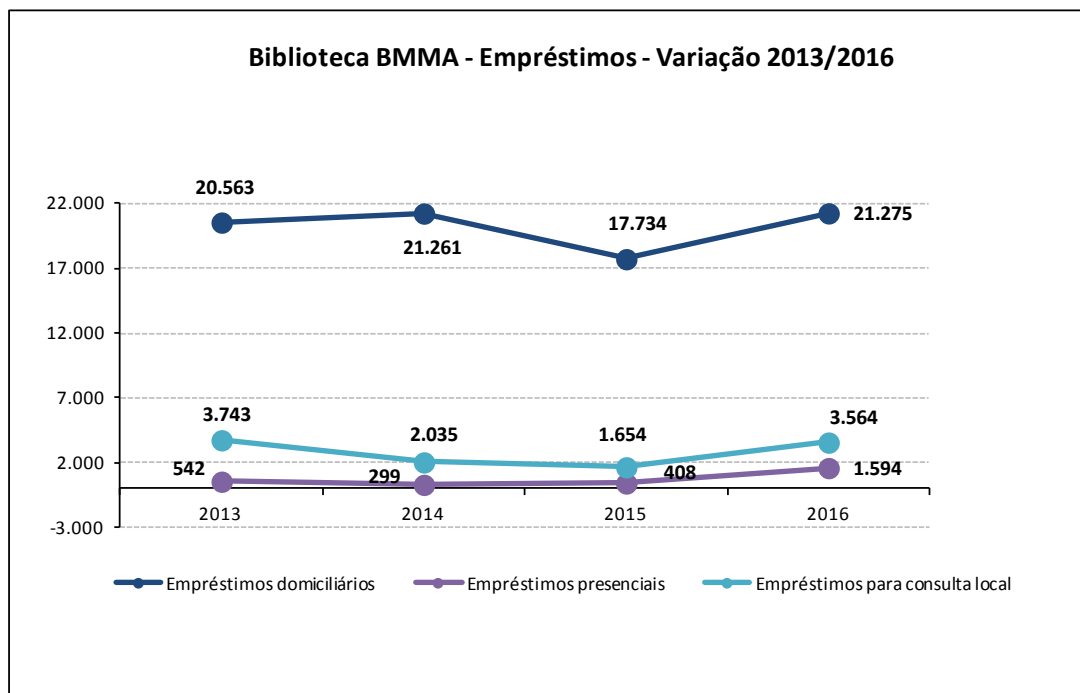
#### 2.8.2.2. Biblioteca Municipal Manuel Alegre – BMMA:

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Variação do n.º de leitores da BMMA	> 10%	17%
%	Taxa de crescimento de novos leitores registados na BMMA	> 1%	165%
%	Variação do n.º de empréstimos da BMMA	Mais 5%	34%

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 2016. Tendo como meta aumentar em 1% o n.º de novos leitores, no mínimo, verificamos ter superado a mesma, tendo atingido os 165% de aumento face ao ano 2015 (Em 2014 = 375; Em 2015 = 382; Em 2016 = 1.014).
- Também foi concretizada a meta imposta para 2016, no que diz respeito ao n.º de leitores da BMMA, tendo-se verificado 17% de variação face ao ano anterior (N.º total de leitores: Em 2016 = 110.711; Em 2015 = 94.431).
- Já no que diz respeito à variação do n.º de empréstimos da BMMA, verificamos um aumento de 34%, quando comparado com o ano anterior (2015), sendo de realçar que, em 2015, verificamos um decréscimo de 16% comparativamente ao ano 2014. Em 2016, tivemos um total de 26.433 Empréstimos, dos quais: 21.275 – Domiciliários; 1.594 – Presenciais; 3.564 – Consulta local. Em 2015, foram realizados um total de 19.796 Empréstimos, nomeadamente: 17.734 – Domiciliários; 408 – Presenciais; 1.654 – Consulta local.



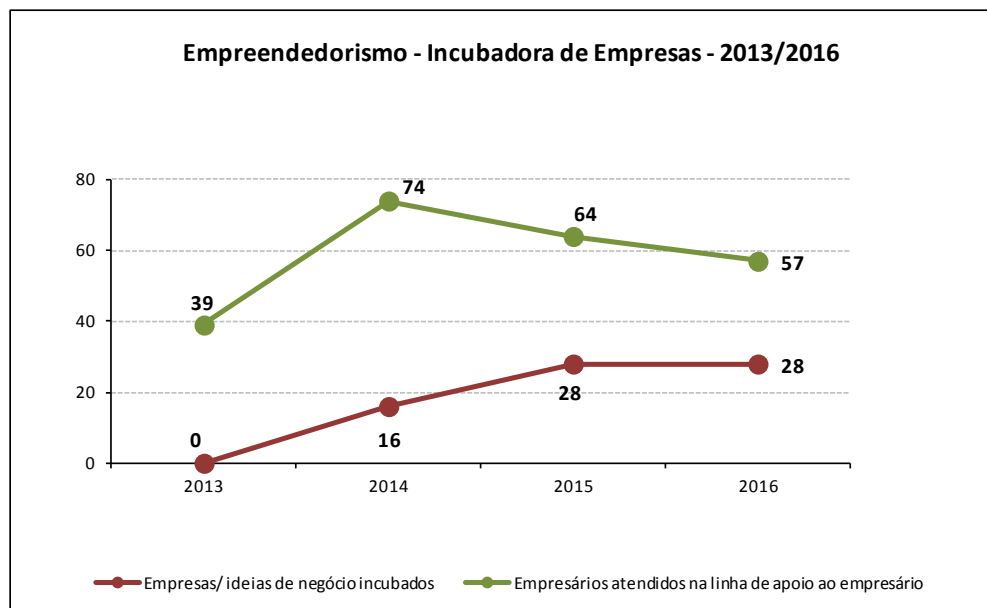


### 2.8.2.3. Empreendedorismo:

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
N.º	Empresas/ ideias de negócio incubados	≥ 18 e ≤ 25	28
N.º	Pedidos apresentados para aquisição de lotes	Máximo n.º de lotes para venda	23
N.º	Empresários atendidos na linha de apoio ao empresário	≥ valor no ano (n-1)	57

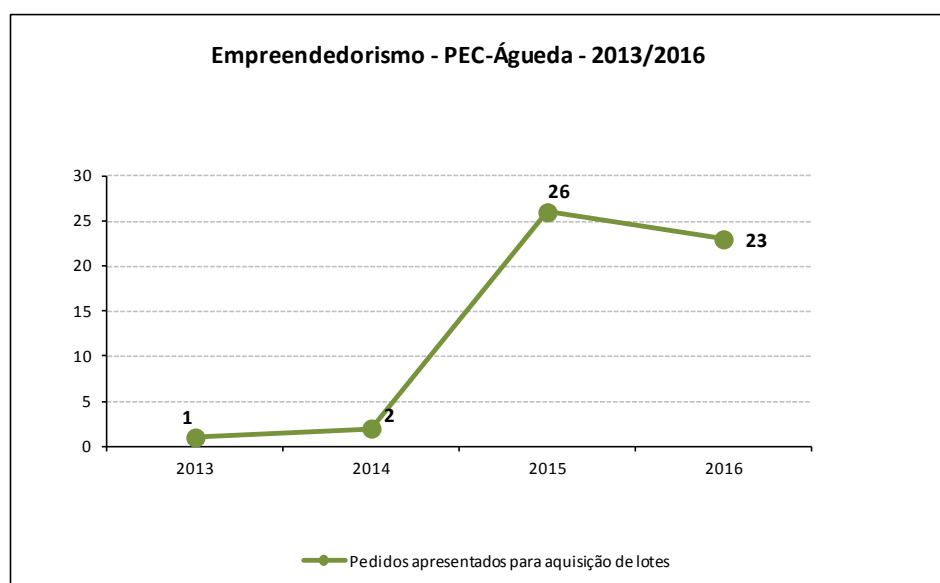
**Incubadora de Empresas:** Reforçando a ideia de atrair empresas para Águeda e criar mais emprego, a CMA também aposta no apoio ao empreendedorismo, ou seja, permite a baixo custo que novas ideias/ empresas sejam testadas em condições “laboratoriais”, com apoios específicos, e no caso das ideias de 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 de num espaço com maior capacidade de incubação física (Espaço Multigeracional) e pelo investimento efetuado ao nível dos serviços de suporte às empresas.



**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 2015 foram vendidos 24 dos 26 dos lotes do PEC-Águeda com pedidos apresentados para aquisição ou constituição de direito de superfície, ou seja, 41% do total dos disponíveis no PEC-Águeda. Estes resultados são o corolário das campanhas e visitas que a CM desenvolve para atrair negócios (e emprego) para o município.

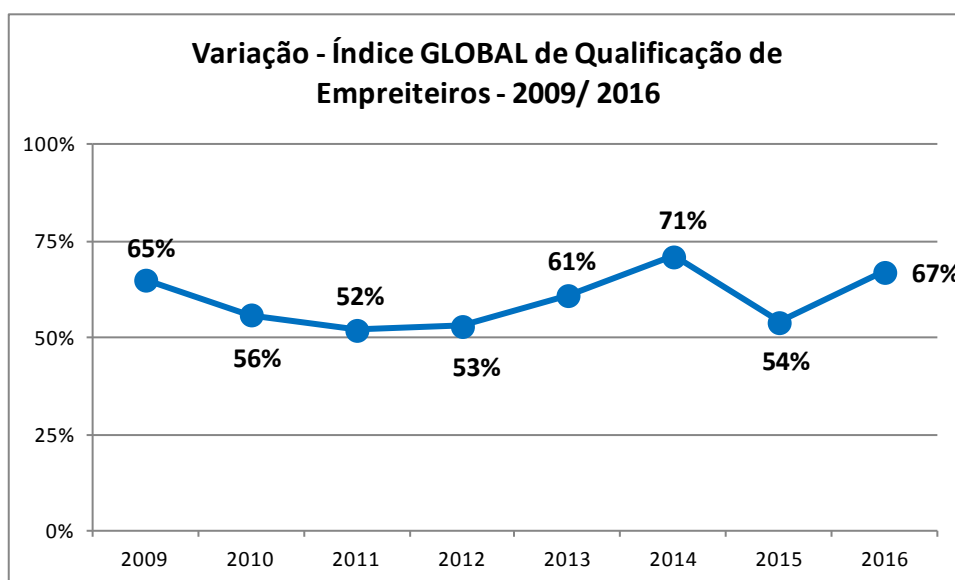


### 2.8.3. Divisão de Execução de Obras Municipais:

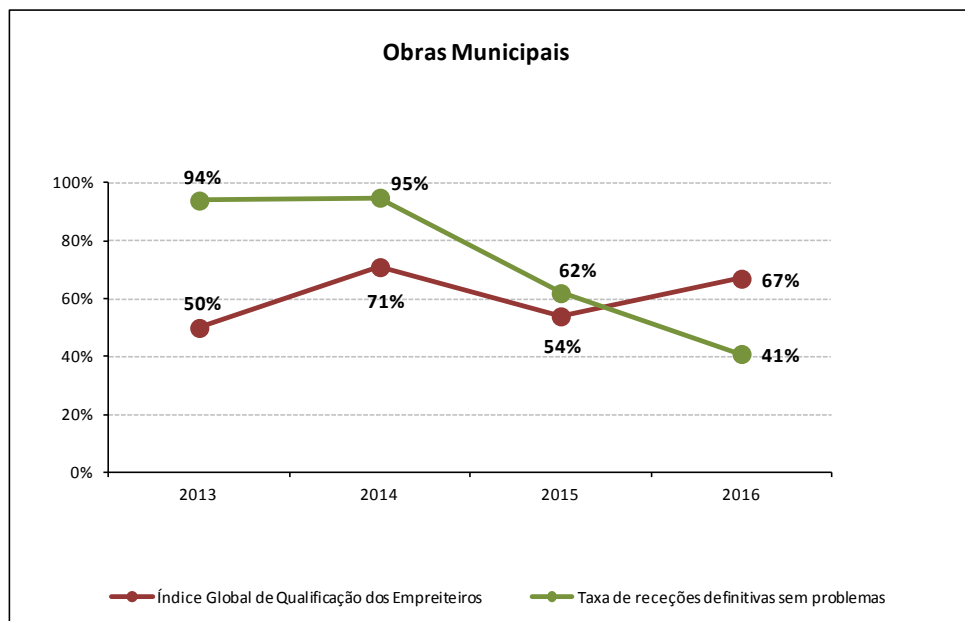
A avaliação dos empreiteiros/ empreitadas, que trabalham com a Autarquia no âmbito das obras municipais, oferece indicações do trabalho executado pelos empreiteiros na execução das obras adjudicadas.

Os empreiteiros que encerraram as obras em 2016, foram avaliados face aos requisitos estipulados nas categorias de “Execução de obra” e “Segurança em obra”, verificando-se um aumento de 13% em relação ao ano 2015. Analisando o comportamento dos resultados da avaliação dos empreiteiros, no decurso dos anos 2009 a 2016, 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%

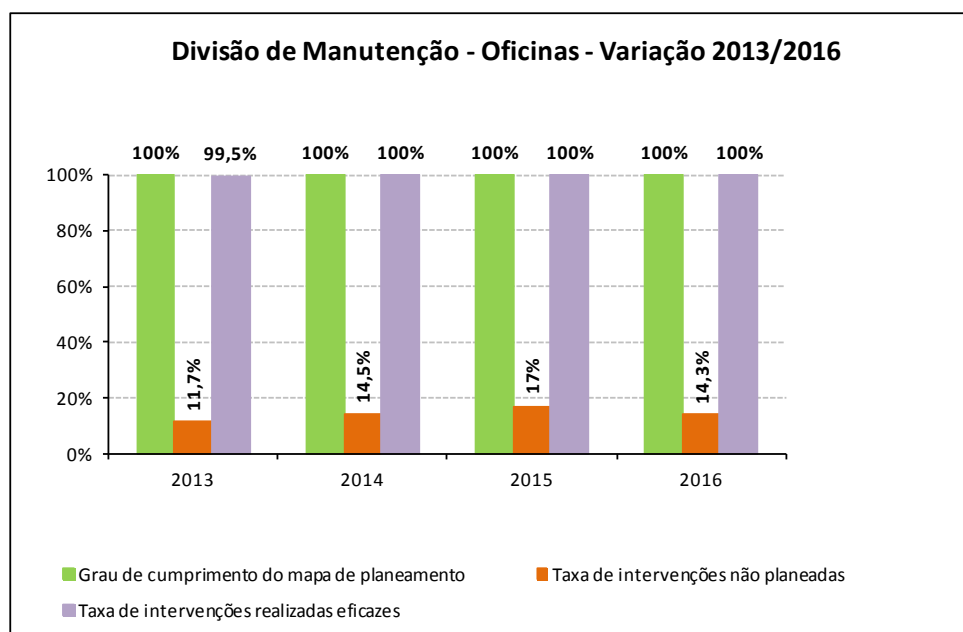


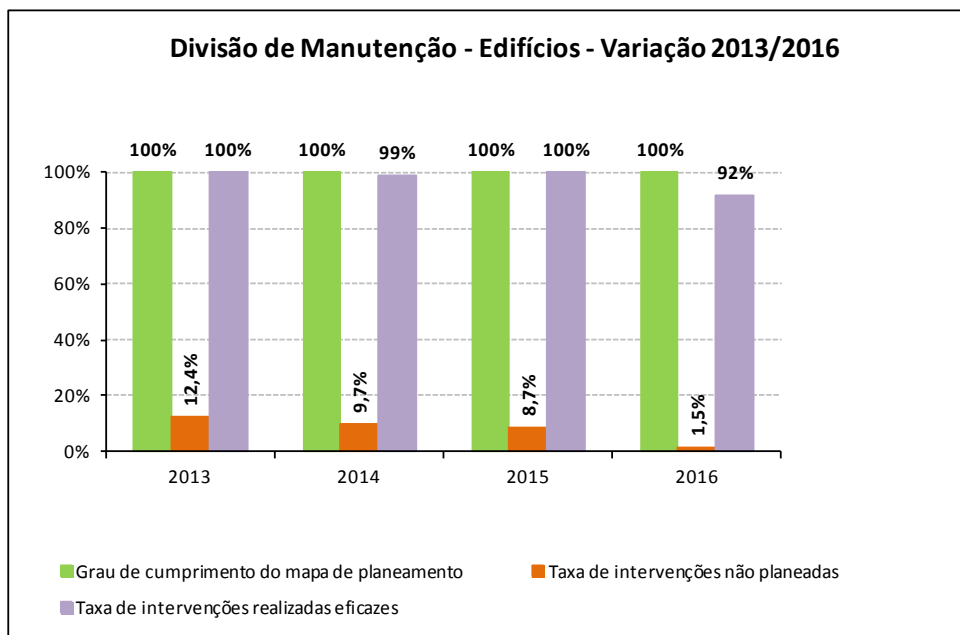
O resultado da avaliação de empreiteiros/ empreitadas, encontra-se resumido em “Anexo\_Lista\_Avaliacao\_Empreiteiros\_2016”.



#### 2.8.4. Divisão de Manutenção – Oficinas e Edifícios:

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 4 anos, como se pode verificar nos gráficos seguintes:

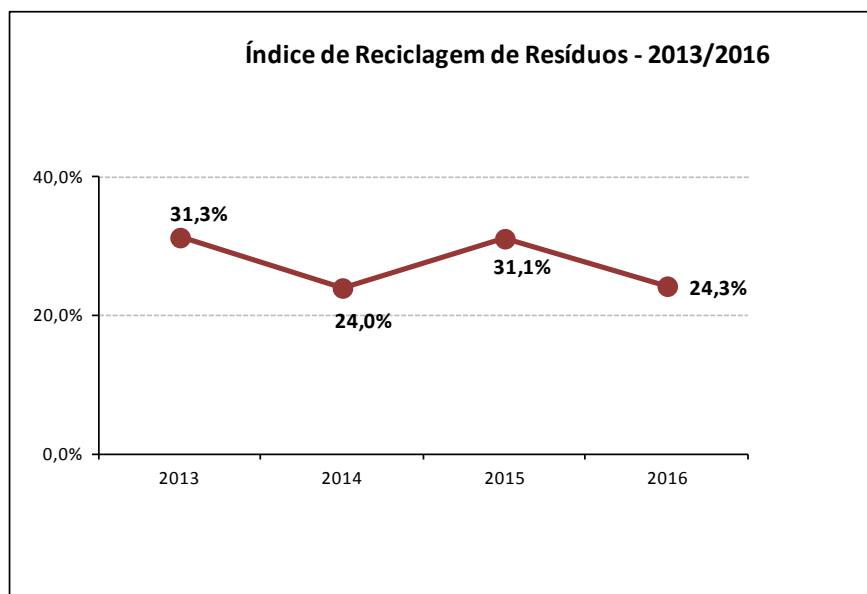


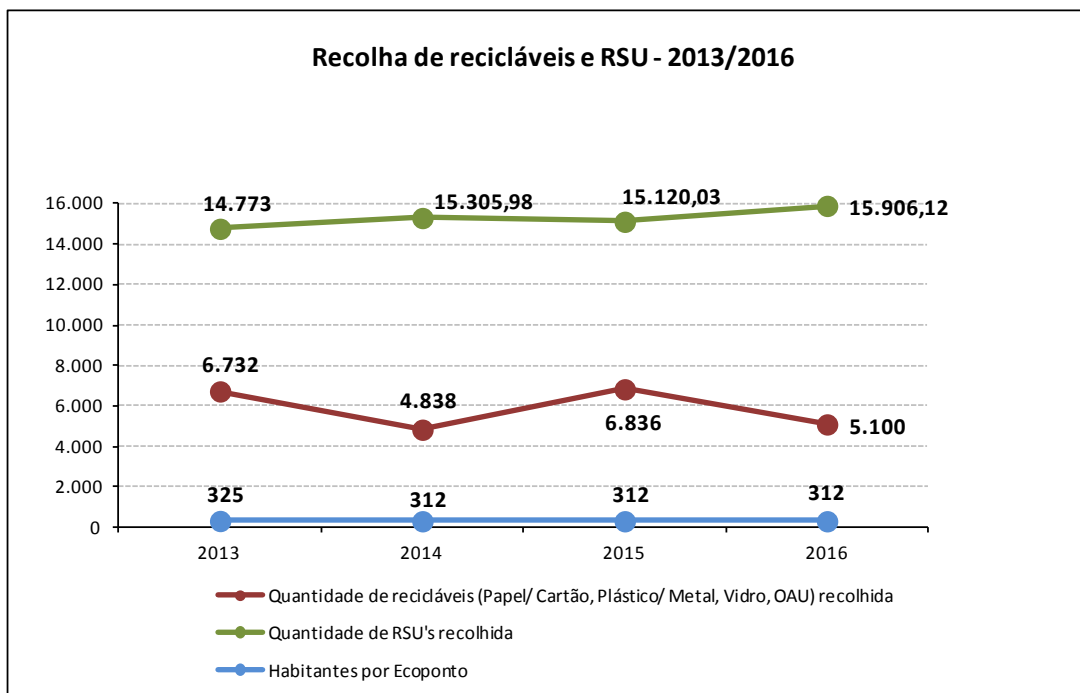


### 2.8.5. Divisão de Proteção Civil, Espaços Verdes e Higiene Pública:

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.





A meta de 2016 era aumentar 5% em relação aos valores obtidos em 2015. No entanto, esta meta não foi atingida, verificando-se ter havido uma ligeira descida, em cada um dos parâmetros medidos, isto é:

- Em 2015 = 6.836 Ton (Papel/ Cartão=251; Plástico=215; Vidro=740; Óleos=5.630).
- Em 2016 = 5.100 Ton (Papel/ Cartão=204; Plástico=179; Vidro=575; Óleos=4.142).

Os valores relacionados com os resíduos sólidos urbanos (RSU) recolhidos mostram que têm vindo a manter-se nos mesmos valores. Em 2016, pretendia-se uma descida de 1% face aos valores recolhidos em 2015, e os resultados mostram-nos que a meta não foi atingida, visto termos obtido um aumento de 5%.

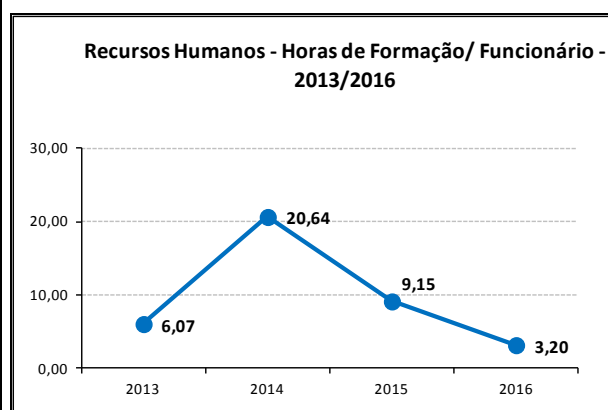
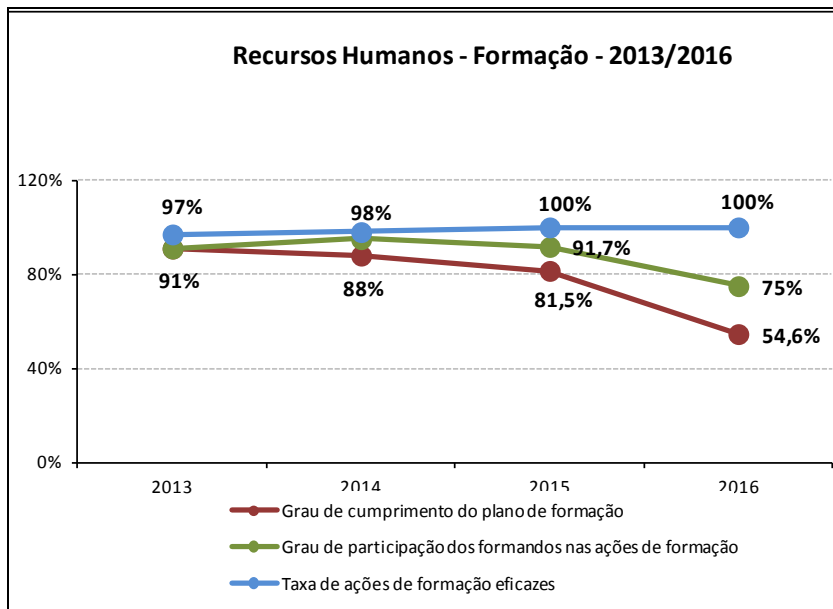
Estamos no bom caminho, mas temos a certeza de que as ações têm que continuar a ser realizadas, para obtermos os resultados que pretendemos.

#### 2.8.6. Unidade Técnica de Recursos Humanos:

**Formação:** Nos últimos 4 anos, os valores da **Taxa de ações de formação eficazes**, esteve sempre perto dos 100%, sendo que, tanto em 2015 como em 2016, obtivemos mesmo os 100%, ultrapassando a meta estabelecida 98%.

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.



**Absentismo:** A taxa de absentismo nos últimos 4 anos, esteve sempre à volta de 5,6% - 6,5%. Este valor é mais baixo que a média nacional na administração pública (cerca de 10%). Ainda assim definimos, para 2016, uma meta de < 6%, que conseguimos atingir.

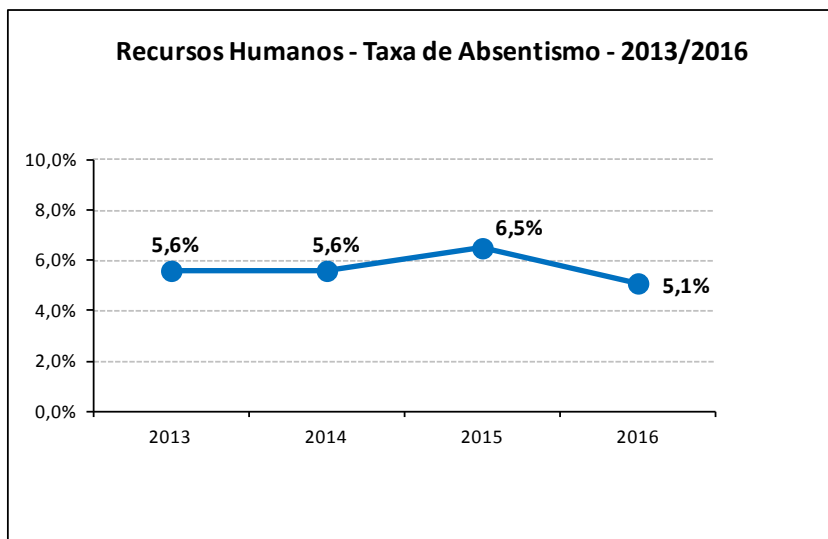
No entanto, não podemos deixar de ler este indicador, dissociado da taxa de absentismo por tipologia, pois esta última permite-nos perceber o motivo que poderá levar ao aumento ou não do nível de absentismo global.

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 (2015 e 2016): Maternidade e Paternidade – aumentou; Acidente de Trabalho – diminuiu; Doença – aumentou; Estatuto Trabalhador

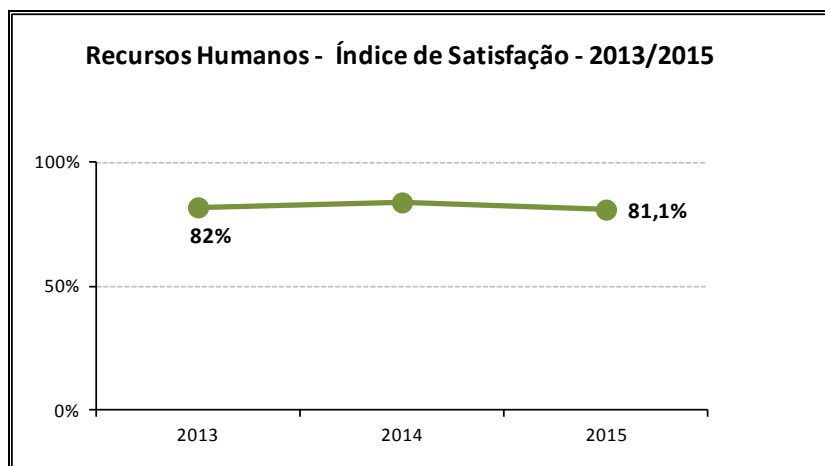
Estudante – diminuiu; Atividade Sindical – diminuiu; Faltas injustificadas – 0%; "Outros" motivos – diminuiu.

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.



**Satisfação dos funcionários:** A taxa de satisfação interna tem-se mantido à volta dos 80%. Ainda não temos resultado para 2016, como já está referido anteriormente. A meta para 2015 era de 85%.

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). Estes resultados são devidos, em grande parte, aos cortes salariais e de direitos que a função pública tem sofrido por decisão superior.



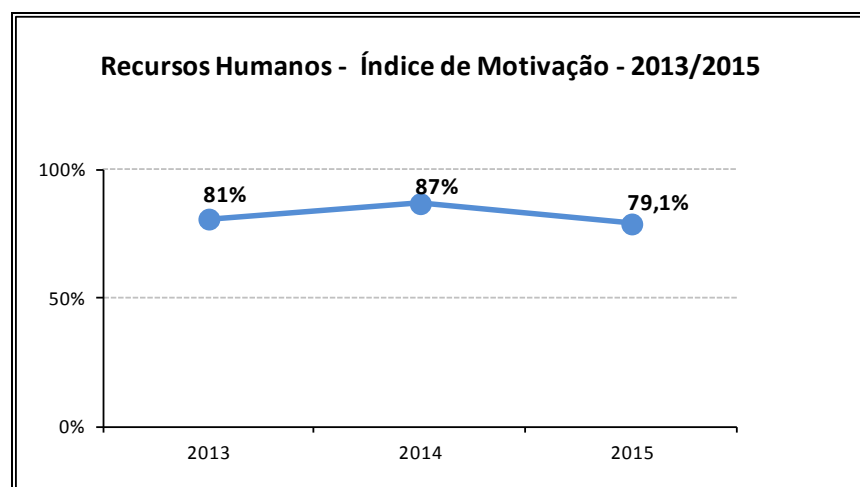
**Motivação dos funcionários:** Pelos motivos já apresentados na Taxa de Satisfação Interna, a Taxa de Motivação, embora mais alta que a da satisfação – a motivação depende muito mais da CMA, é menos dependente de fatores exógenos – também não atingiu a meta definida em 2015 – 82%, ainda que se encontre em valores muito próximos.

Para este resultado contribuem as questões relacionadas com a motivação sentida pelas pessoas que fazem parte da CMA, ao nível da aprendizagem de novos métodos de trabalho, do desenvolvimento de trabalho em equipa, a participar em ações de formação e a participação em projetos de mudança na CMA. Os níveis de satisfação correspondentes a cada uma destas questões são: 83%, 80%, 78% e 75%.

Sabemos que a conjuntura do país tem afetado substancialmente os níveis de motivação das pessoas na Administração Pública.

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 abarcar 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.



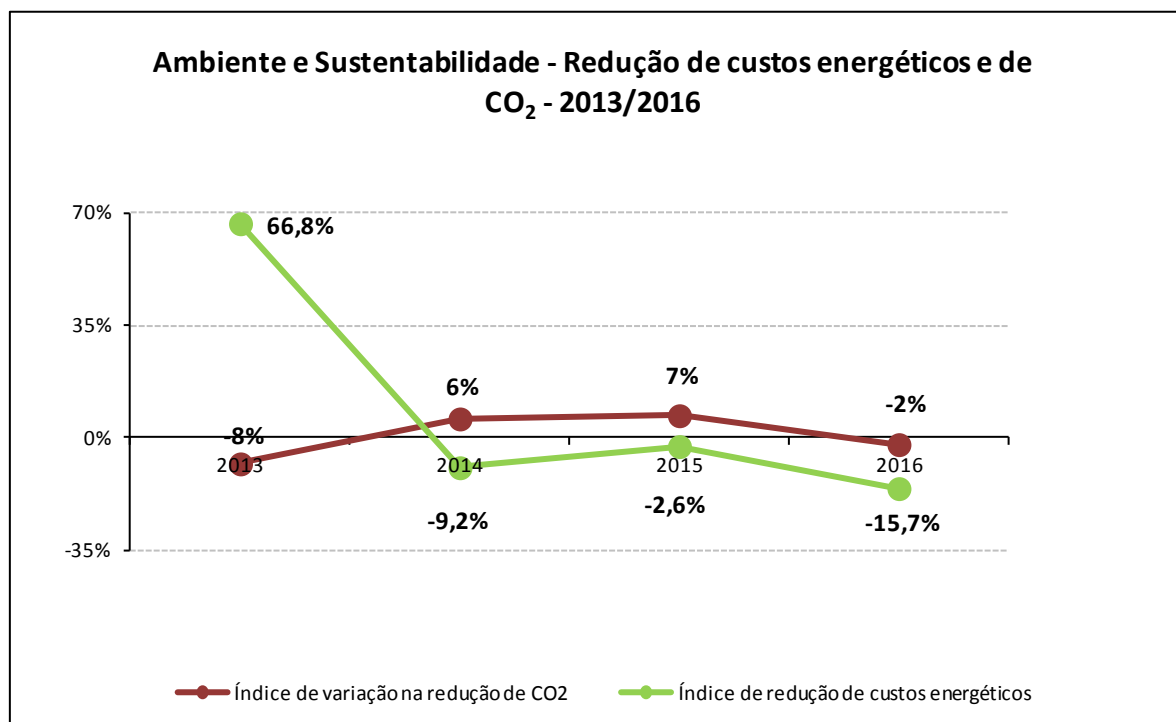
### 2.8.7. Divisão de Ambiente e Sustentabilidade:

**Redução de CO<sub>2</sub>:** 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, em 2015, um novo empenho e reforço nessa poupança, permitiu superar a meta definida (alcançar uma poupança, no mínimo igual ao ano anterior). 2016 evidencia um reforço claro desta poupança e, como era espectável, do cumprimento dos objetivos traçados.

O índice de variação na redução do CO<sub>2</sub> evidenciou aumentos durante os primeiros 3 anos, tendo-se verificado uma descida em 2016.

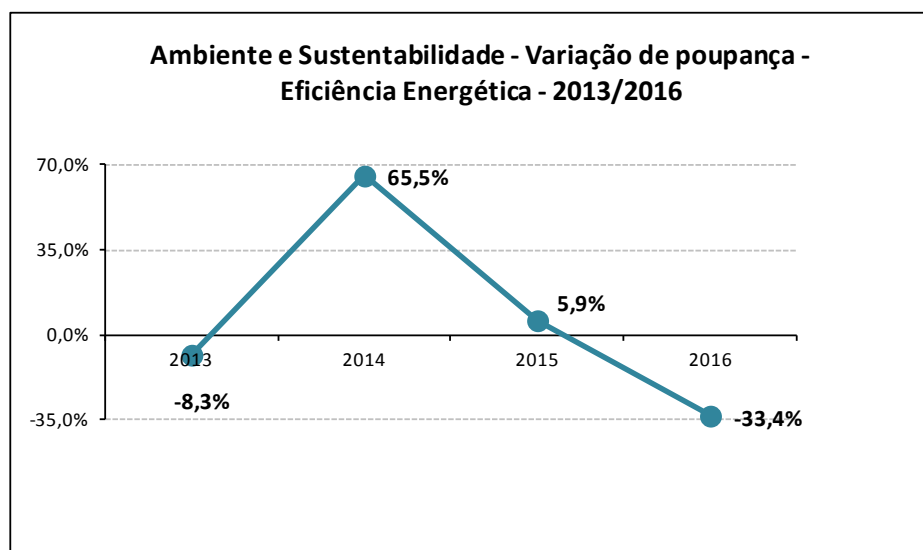
Dos resultados obtidos, concluímos que, mais uma vez, as ações de sensibilização e a participação ativa dos munícipes (sociedade local) são extremamente importantes para os resultados obtidos, bem como as práticas de sustentabilidade, os investimentos e projetos desenvolvidos pelo Município.

**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).



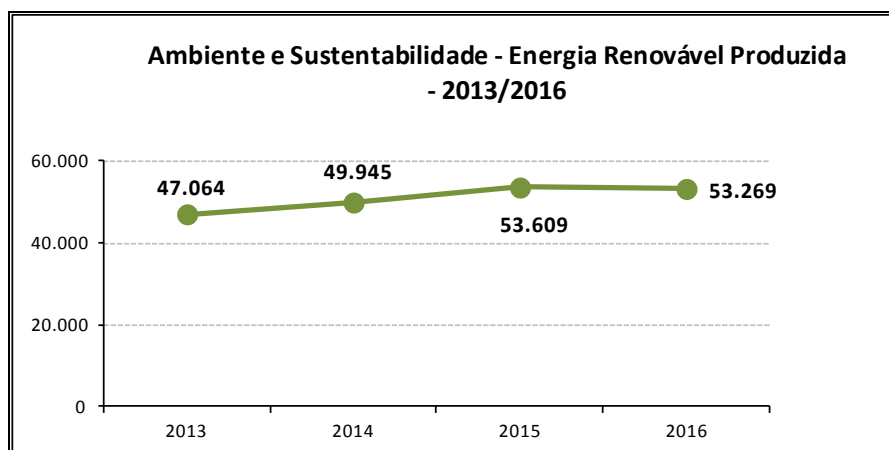
**Poupança – Eficiência Energética:** O valor obtido em 2014 evidencia as enormes poupanças decorrentes das ações para melhoria da eficiência energética, levadas a cabo nos últimos anos.

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%).



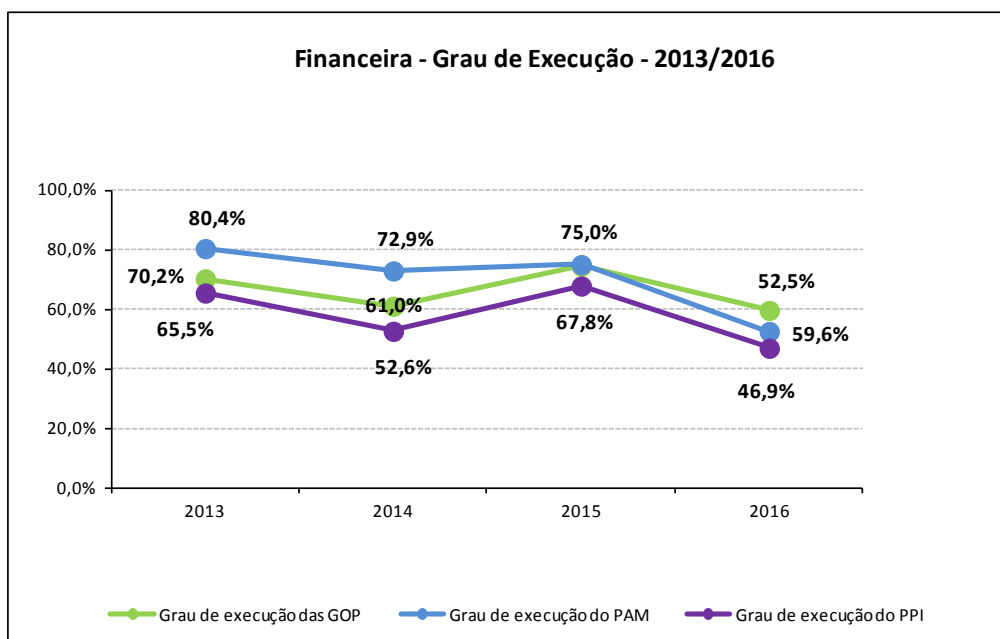
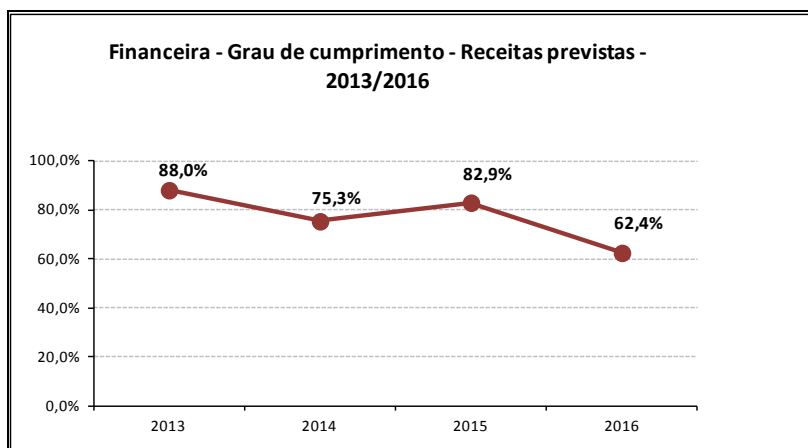
**Energia Renovável produzida:** Águeda tem conseguido aumentar a energia renovável produzida todos os anos. A meta era de mantermos os valores do ano anterior, não foi atingida, no entanto, ficou apenas a 1,6€ do valor esperado.

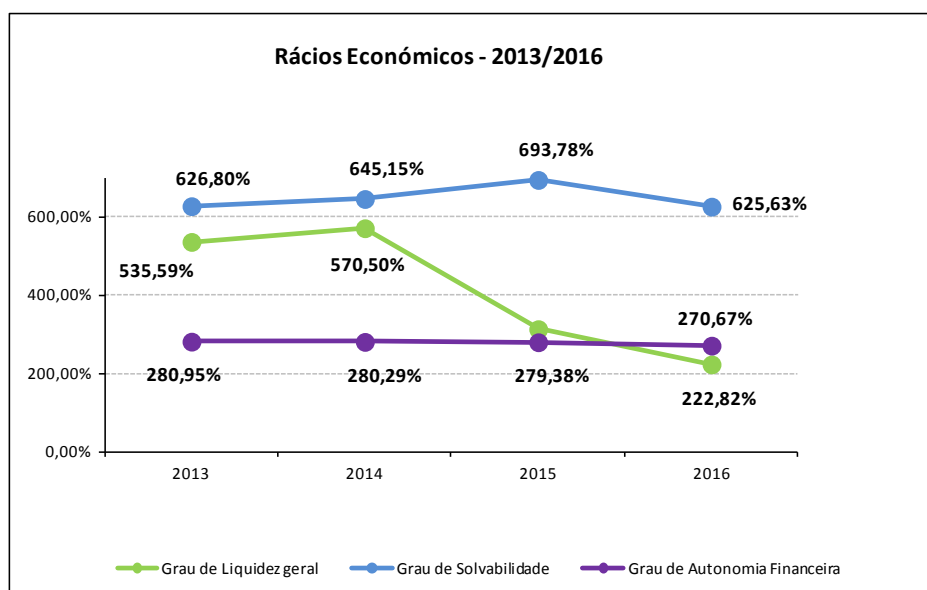
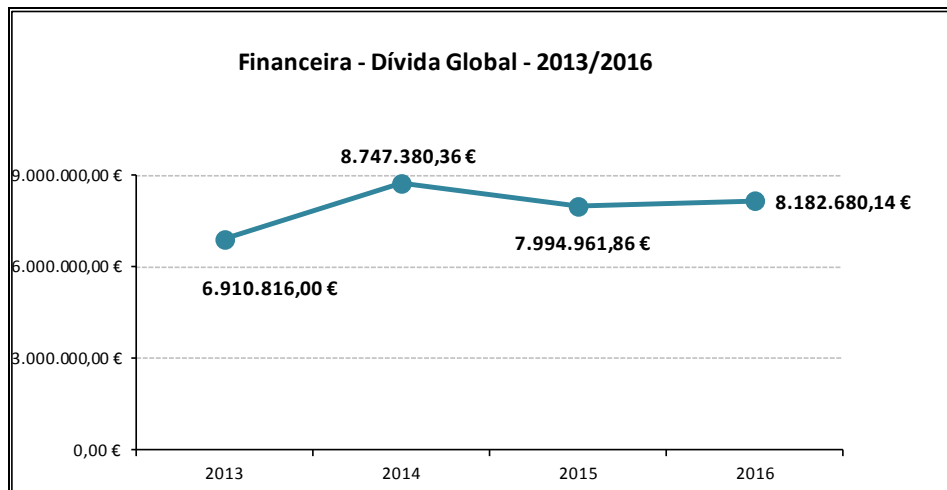
O crescimento que se tem evidenciado ao longo dos anos está diretamente relacionado com os investimentos em fontes de energia renovável que a CMA tem vindo a fazer nos últimos anos.



### 2.8.8. Divisão Administrativa e Financeira:

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 nos Relatórios de Gestão de cada ano.





## 2.9. 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: Novembro/2016. Responsável: Sónia Marques. Não houve oportunidade de implementar esta funcionalidade, tendo em conta as prioridades que têm sido estabelecidas. Recalendarização: Dezembro/2017.

- 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.
- De realçar que, apesar da implementação das ações definidas no Plano de Tratamento de Riscos, quando da elaboração do presente relatório, apenas duas soluções se encontravam em “aberto” (ver “**Avaliação e tratamento do Risco\_R06**”)
- Monitorização e planeamento trimestral do Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE). Prazo: Março/2016. Responsáveis: Executivo; Sónia Marques; Chefias; Unidades Orgânicas. EXECUTADO!
- Desenvolvimento de um dashboard para cálculo de indicadores/ resultados para a DV-GU. Prazo de implementação: Final de 2016. 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: Dezembro/2017.
- 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: 1.º Trimestre/2017. Responsável: Sónia Marques. Ainda não foi possível realizar esta ação, pois foram dadas prioridades de atuação neste período (R4E). Recalendarização: 3.º trimestre/2017.
- Realização duma ação de formação interna “Qualidade” a TODOS os funcionários. Prazo de implementação: 1.º Trimestre/2017. Responsável: Sónia Marques. Ainda não foi possível realizar esta ação, pois foram dadas prioridades de atuação neste período (R4E). Recalendarização: 3.º trimestre/2017.
- Desenvolver um Código de Ética para a CMA, envolvendo os funcionários. Prazo de implementação: Dezembro/2016. Responsáveis: Sónia Marques; Outras unidades orgânicas. Ainda não foi possível realizar esta ação, pois foram dadas prioridades de atuação (R4E). Recalendarização: Julho/2017.
- Também, o desenvolvimento de um plano de comunicação para 2016, vem ao encontro do envolvimento dos funcionários na estratégia e objetivos da CMA. Prazo de implementação: Novembro/2016. Responsáveis: GAP; DV-TI; Comunicação; Sónia Marques. EXECUTADO!

- 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: 1.º Trimestre/2017. Responsáveis: Sónia Marques; Hugo Teixeira. Ainda não foi possível realizar esta ação, pois foram dadas prioridades de atuação (R4E e Centro de Artes). Recalendarização: 3.º Trimestre/2017.
- Implementação dos novos circuitos ao nível da DV-GU (Circuitos 136), incluindo uma análise das tarefas/ circuitos existentes, adequando-os à ação da CMA. Prazo de implementação: 4.º Trimestre/2016. Responsáveis: Ana Matos; DV-GU; Teresa Nolasco; GAM; Sónia Marques. EXECUTADO!
- Alteração do inquérito de satisfação dos funcionários, de forma a podermos identificar as áreas de preocupação. Prazo de implementação: Novembro/2016. 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 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. Recalendarização: Julho/2017.
- Realização de vários momentos de Revisão dos SG's, 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: Novembro/2016. Responsáveis: Sónia Marques; Unidades Orgânicas. Ainda não houve oportunidade de implementar esta ação. Para 2017, prevê-se um primeiro momento de reflexão na revisão pela gestão, referente ao 1.º trimestre de 2017. Recalendarização: Julho/2017.
- Analisar as questões a abordar para um futuro inquérito de avaliação relativamente aos transportes. Prazo de implementação: Ano letivo 2016/2017. Responsável: DV-DL\_Educação. Ainda não foi possível executar esta ação. Recalendarização: Ano Letivo 2017/2018.
- 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/2017.

- 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. Prazo de implementação: Dezembro/2016. 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.

## 2.10. **Envolvente Interna** (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. Excetuam-se

A Lista de Infraestruturas existente (Imp-06-01), encontra-se atualizada (última versão de 2017/03/22, revisão 0), 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. Foi feito um levantamento das necessidades em termos de estações de trabalho, serão adquiridos 20 PC's para colmatar as necessidades evidenciadas.

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**

Em 2016, verificou-se uma alteração a nível do organigrama (Despacho do Sr. Presidente da CMA n.º 32/2016, de 2016/06/13), pela junção de duas divisões em uma única, isto é, foram extintas as DV-EI (Divisão de Equipamentos e Infraestruturas) e a DV-MEM (Divisão de Manutenção de Equipamentos Municipais), e criando-se a DV-MA (Divisão de Manutenção), sendo que os funcionários afetos às Divisões extintas, passaram a fazer parte da nova Divisão.

Não houve alterações ao nível das funções e responsabilidades que estavam definidas em 2015/2016.

Quanto às necessidades de formação para 2017, foi efetuado o levantamento de necessidades de formação em 2016, tendo sido enviado a todos os colaboradores e, posteriormente, a cada superior hierárquico para validação, dando origem ao Plano de Formação – 2017.

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 relativo ao ano 2016 é efetuado no 1.º trimestre do ano seguinte (2017), no entanto, tal ainda não foi realizado, pois será sujeito a uma revisão profunda (fundamentação no ponto 2.6. Audição dos Funcionários).

Pretendemos, em 2017, desenvolver um Código de Ética para a CMA, envolvendo os funcionários. Também, o desenvolvimento de um plano de comunicação em 2016, 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 tecnologia utilizada mantém-se inalterada.

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.

No entanto, foi implementada uma nova estratégia ao nível do planeamento das ações para atingir os objetivos propostos (Plano de Desenvolvimento Estratégico – PDE).

## 2.11. Envolve Externa

Ambiente externo no qual a CMA procura atingir os seus objetivos, que inclui: 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 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.

### 2.12. Análise, apreciação e avaliação do risco

A análise e avaliação do risco foi 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.

O tratamento do risco foi 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\_R07**”, de acesso restrito, tendo em conta a informação nele contida, sendo que o valor médio do Risco real é de **2,85**.

### 2.13. Planos de capacidade, de continuidade, de disponibilidade e de recuperação de desastres

Os Planos de Continuidade do Negócio e da Capacidade encontram-se na Revisão 05, de 2017/05/02 e o Plano de Disponibilidade, na Revisão 04 , de 2017/05/02.

No que diz respeito ao PCN (Plano de Continuidade de Negócio), importa referir que foi efetuado o teste DR, em 2016/12/30, tendo-se revelado estar tudo OK.

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

## 3. Conclusão

### 3.1. Proposta de objetivos para 2017

Os objetivos estratégicos/ operacionais encontram-se descritos no Mapa Estratégico, vigorando para o período de 2014-2017 (Consultar Imp-01-03 – Ver **ANEXO – 2**).

A meta estabelecida é o cumprimento de 100% dos objetivos estratégicos, até 2017 (sendo que para tal, contribuem os objetivos operacionais correspondentes) e, por sua vez, cada um dos projetos/ações definidos anualmente no PDE.

### 3.2. Proposta de metas para os indicadores de desempenho para o ano 2017

Para 2017 e, tendo em conta o resultado obtido para 2016, foram definidos valores (metas) para cada um dos objetivos/ indicadores, referentes a cada processo.

Estes resultados podem ser evidenciados no BSC (Mapa de Indicadores – Imp-09-01), para 2017.

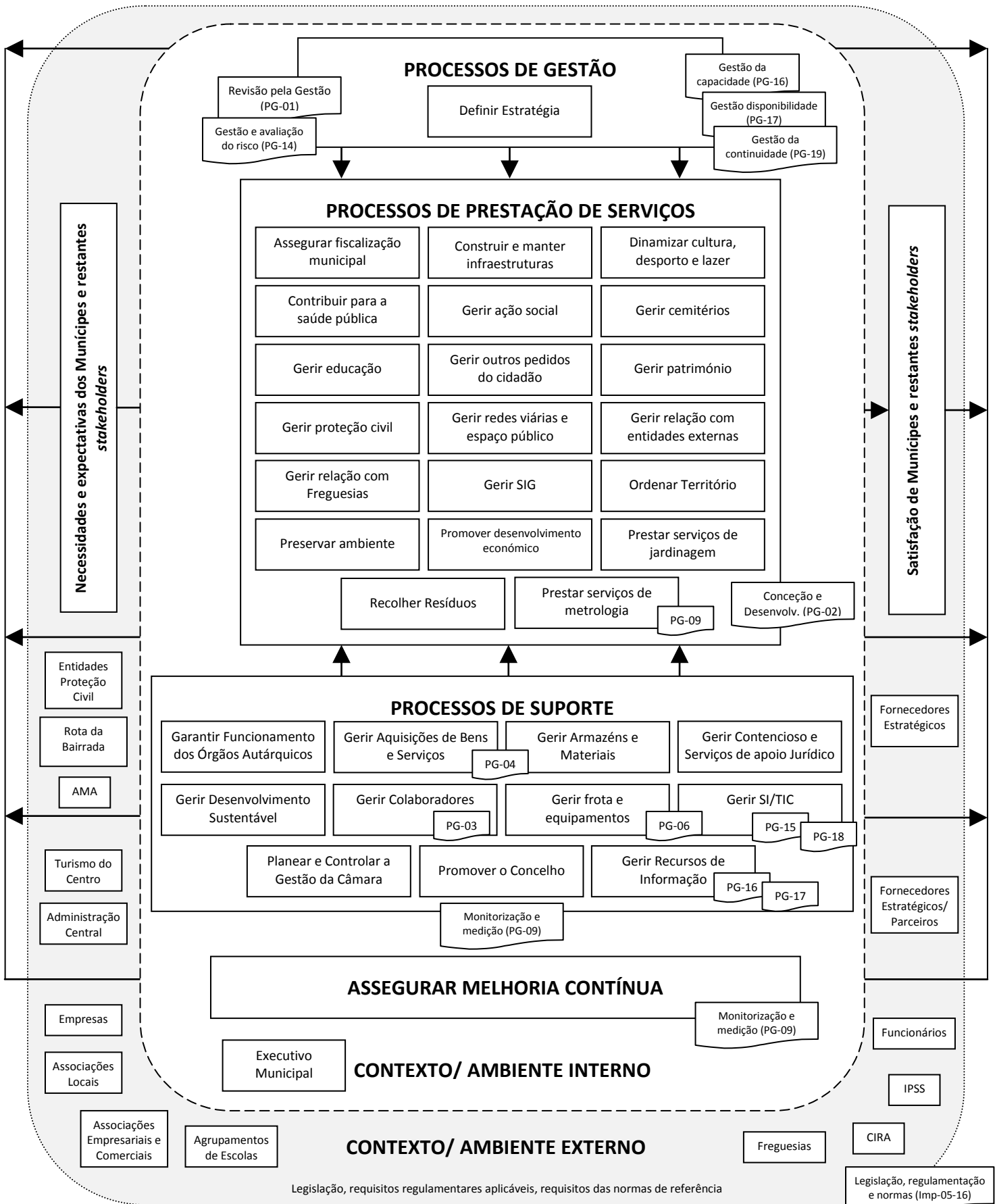
### 3.3. Proposta de ações de melhoria

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\_2017, 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 2015 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.
- 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.
- Realização de inquérito aos munícipes, relativamente ao atendimento telefónico. Prazo: Setembro/2017. Responsáveis: DV-TI; DV-AF; UT-AD; DV-MAF.
- 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.
- Realização duma ação de formação interna “Qualidade” a TODOS os funcionários. Prazo de implementação: 3.º Trimestre/2017. Responsável: Sónia Marques.

- Desenvolver um Código de Ética para a CMA, envolvendo os funcionários. Prazo de implementação: Julho/2017. Responsáveis: Sónia Marques; Outras unidades orgânicas.
- 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/2017. Responsáveis: Sónia Marques; Hugo Teixeira.
- Alteração do inquérito de satisfação dos funcionários, de forma a podermos identificar as áreas de preocupação. 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. Prazo de implementação: Julho/2017. Responsáveis: Sílvia Martins; João Gomes; Sónia Marques.
- Realização de vários momentos de Revisão do SG, de forma a poder avaliar algumas ações que vão sendo executadas. Para 2017, prevê-se um primeiro momento de relexão na revisão pela gestão, referente ao 1.º trimestre de 2017. Prazo de implementação: Julho/2017. Responsáveis: Sónia Marques; Unidades Orgânicas.
- 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: Julho/2017. Responsáveis: Sónia Marques; Unidades Orgânicas.
- Revisão do Plano de Gestão de Riscos e Infrações Conexas (PGRIC). Prazo de implementação: Junho/2017 (Definido no PDE). Responsáveis: Sónia Marques; Outras unidades orgânicas.

#### 4. Anexos



MAPA ESTRATÉGICO - 2014-2017 - R03

		<b>MISSÃO:</b> Tomar o território concelhio coeso, competitivo e com qualidade de vida, tendo em conta as expectativas e necessidades dos cidadãos, numa perspetiva de desenvolvimento sustentável do concelho. <b>VISÃO:</b> Ser uma referência na Administração Pública pelo desenvolvimento sustentável, território ordenado, inovador e competitivo, socialmente coeso e culturalmente activo com um estatuto de excelência com repercussão a nível nacional e internacional, na linha de uma tradição histórica como concelho de forte pendor industrial e empreendedor. Ser considerado um destino turístico, de lazer e um local onde é bom viver, trabalhar e aprender.				
Perspetiva	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
<b>CLIENTES</b> Como deveríamos ser vistos pelos nossos Clientes para alcançarmos a nossa visão?	<b>OBJETIVOS OPERACIONAIS</b>	0101 - Promover Solidariedade	0201 - Projeto Educativo Municipal	0302 - Fiscalmente competitiva	0401 - Administração Transparente	0501 - HUMAN SMART CITY
		0105 - Edificações	0202 - Águeda Educação +	0303 - Incubadora de Empresas	0403 - Serviços de Apoio - SIG	0502 - Implementação da Estratégia de Inovação Inteligente
		0107 - Regeneração Urbana	0203 - Parcerias Europeias e Participação em Redes	0304 - Serviços de Apoio ao Empreendedor	0405 - Continuando a Inovar	0504 - Águeda Ambientalmente Sustentável
		0108 - Qualificar Acessibilidades	0204 - Educação Não Formal	0306 - Pavilhões industriais	0407 - Requalificação de Instalações	
		0109 - Construir acessibilidades	0205 - Incentivos/ Medidas (a continuar a aprender)	0307 - Encontros para a competitividade		
		0206 - Segurança Alimentar das Refeições escolares	0308 - Finicia	Concluído (2014/2015)		
		0207 - Construção de Centros Educativos	0309 - Linha de Apoio ao Empresário			
		0208 - Beneficiação/ Construção de Parques Infantis	0310 - Águeda Concept			
		0209 - Transportes Escolares	0311 - Parque Empresarial do Casarão			
		0211 - Residência Universitária	0312 - Espaço Multigeracional			
<b>PROCESSOS</b> Como devemos alcançar a excelência nos nossos processos de prestação de serviços para satisfazer os nossos clientes?		0102 - Promover o Desporto	0210 - Rede de Bibliotecas Escolares	0301 - Promoção do Concelho	0401 - Administração Transparente	0503 - Agência de Sustentabilidade e Competitividade
		0103 - Promover a Cultura		0305 - Clusterização/ colaboração	0402 - Certificação	0504 - Águeda Ambientalmente Sustentável
		0104 - Promoção do Turismo			0404 - Serviços ao cidadão online	0505 - Eficiência Energética
		0106 - Segurança e Proteção Civil			0405 - Continuando a Inovar	0506 - Eficiência Hídrica
				0406 - Serviços de Apoio - Informática	0507 - Plataforma de Informação para o Cidadão	
					0508 - Parcerias Internacionais	
					0509 - Parcerias Nacionais	
					0510 - Resíduos - Uma oportunidade de afirmação	
<b>DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL</b> Como sustentaremos a nossa capacidade de mudar e melhorar para alcançarmos a nossa visão?					0405 - Continuando a Inovar	0508 - Parcerias Internacionais
						0509 - Parcerias Nacionais
<b>FINANCEIRA</b> Como deveríamos ser vistos pelas Partes Interessadas para sermos bem sucedidos financeiramente/junto da Sociedade?					0401 - Administração Transparente	

