

RELATÓRIO DE BALANÇO E REVISÃO DO SISTEMA DE GESTÃO

PERÍODO EM ANÁLISE:

janeiro 2015 – dezembro 2015

DATA: 2016/06/14

ÍNDICE

1. SISTEMA DE GESTÃO (SG)	3
2. CONSTATAÇÕES/ RESULTADOS.....	3
2.1. POLÍTICA DO SISTEMA DE GESTÃO (SG)	11
2.2. OBJETIVOS	11
2.3. NÃO CONFORMIDADES/ AÇÕES (PREVENTIVAS, CORRETIVAS) DESENCADEADAS	16
2.4. RECLAMAÇÕES/ SUGESTÕES.....	20
2.5. AUDIÇÃO DE MUNÍCIPES	24
2.6. AUDIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	25
2.7. RESULTADOS DE AUDITORIAS.....	26
2.8. OBJETIVOS E INDICADORES DE DESEMPENHO DOS PROCESSOS.....	28
2.9. REVISÕES ANTERIORES	44
2.10. ENVOLVENTE INTERNA (RECURSOS MATERIAIS E HUMANOS, TECNOLOGIAS, PROCESSOS E MÉTODOS DE TRABALHO, AMBIENTE)	45
2.11. ENVOLVENTE EXTERNA (LEGISLAÇÃO, ...)	47
2.12. ANÁLISE, APRECIACÃO E AVALIAÇÃO DO RISCO	48
2.13. PLANOS DE CAPACIDADE, DE CONTINUIDADE, DE DISPONIBILIDADE E DE RECUPERAÇÃO DE DESASTRES	48
3. CONCLUSÃO.....	48
3.1. PROPOSTA DE OBJETIVOS PARA 2016.....	48
3.2. PROPOSTA DE METAS PARA OS INDICADORES DE DESEMPENHO PARA O ANO 2016	49
3.3. PROPOSTA DE AÇÕES DE MELHORIA.....	49

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 2015.

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's).

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, não houve alterações 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.

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*.

Neste sentido, é com o esforço de todos que se torna possível promover a competitividade e a sustentabilidade, pelo cumprimento dos requisitos estatutários, regulamentares e legais aplicáveis aos serviços.

A existência de circuitos definidos (Sigma-Flow), incluindo tarefas, interações entre as tarefas, responsáveis e prazos estabelecidos, em concordância com os requisitos estatutários e legais aplicáveis, tendo em consideração as necessidades e expectativas dos munícipes, permitem ganhos significativos para a CMA em termos de eficiência, eficácia e redução de custos.

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.

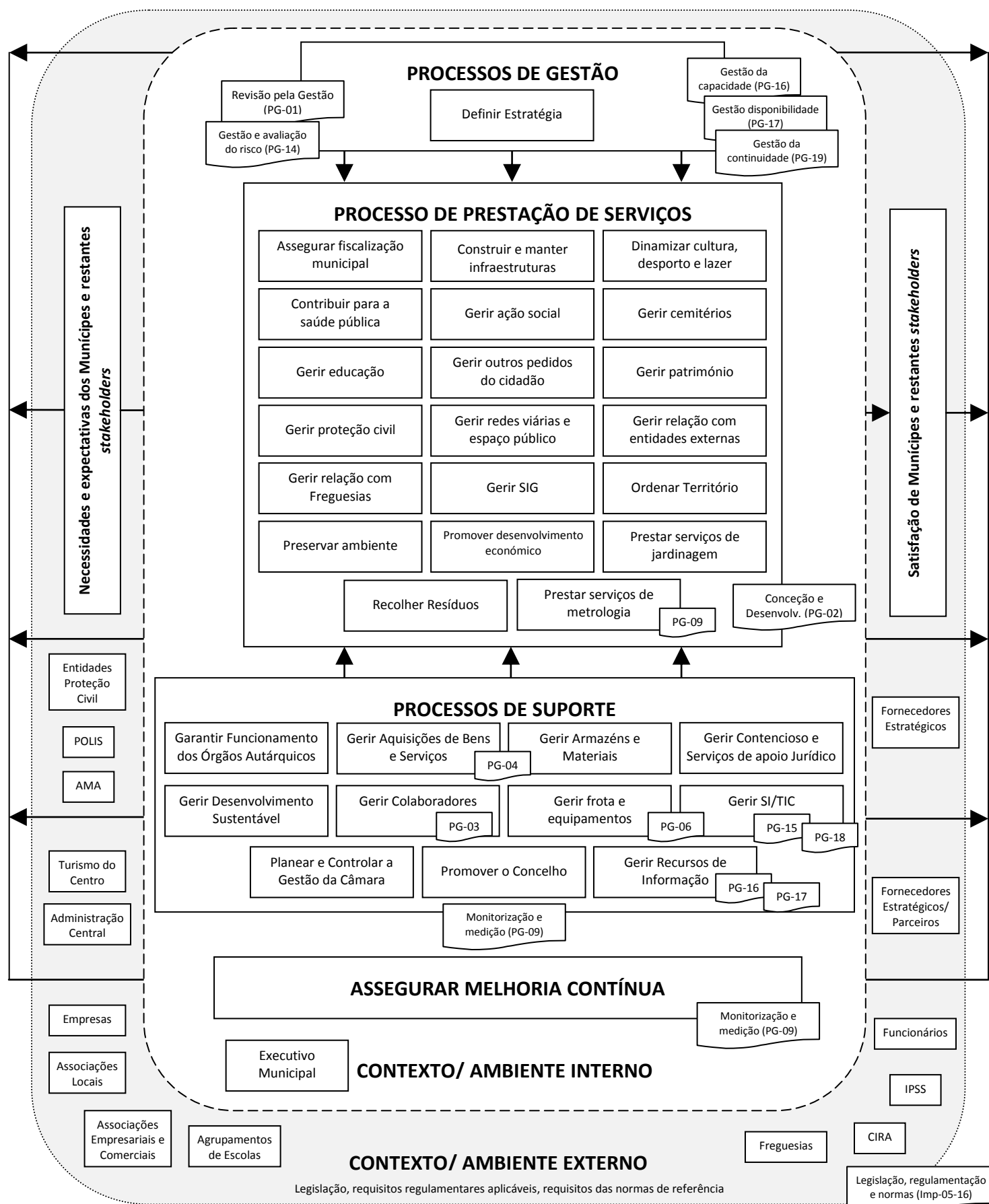
Ao longo do ano, são realizadas ações de Benchmarking, pela visita de outras autarquias, com o objetivo de transmitir a experiência adquirida e, ao mesmo tempo, de aprendizagem de soluções já testadas em outras Câmaras Municipais do país.

De igual modo, têm sido realizadas regularmente visitas por parte de turmas de alunos de vários cursos lecionados na ESTGA – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, com o objetivo de verem de perto as boas práticas que a autarquia tem vindo a implementar ao longo do tempo.

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's), 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, como se pode verificar pela figura seguinte:



Sendo que, relativamente às CO's, o objetivo e respetivo (s) responsável (eis) encontra-se resumido de seguida:

Processos de Gestão:

Processo / CO	Descrição	Responsável
Definir estratégia	Definir linhas orientadoras estratégicas, assim como objetivos estratégicos para a organização. Promover a imagem da CM e assegurar a comunicação com o seu meio externo (todos os suportes em papel e eletrónicos). Assegurar a obtenção de recursos e competências aproveitando as oportunidades veiculadas através de candidaturas e Contratos Programa	GAP; DV-AF; DV-MAF; DV-TI

Documentos associados: PG-01 (Planeamento e revisão do SG); PG-14 (Gestão e avaliação do risco); PG-16 (Gestão da capacidade); PG-17 (Gestão da disponibilidade) e PG-19 (Gestão da continuidade).

Processos de Prestação de Serviços:

Processo / CO	Descrição	Responsável
Assegurar Fiscalização Municipal	Verificar o cumprimento pelo munícipe da legislação, regulamentos e decisões municipais, no âmbito das orientações traçadas pelas restantes CO's. Prestar serviços correlacionados às outras CO's e Entidades Externas	UT-AD
Construir e manter infraestruturas municipais	Construir e manter equipamentos e infraestruturas municipais (equipamentos públicos, estradas) de acordo com solicitações recebidas. Prestar serviços de topografia	DV-EOM; DV-MA; DV-PEH
Contribuir para a saúde pública	Promover condições de saúde pública no concelho. Assegurar adequada proteção dos animais à guarda do canil. Minimizar danos nos cidadãos decorrentes do comportamento e estado de saúde dos animais	DV-DL; DV-PEH
Dinamizar cultura, desporto e lazer	Promover a cultura, desporto e lazer junto dos munícipes	DV-DL
Gerir Ação Social	Promover e apoiar o desenvolvimento da Ação social, Gerir o parque habitacional	DV-DL
Gerir cemitérios	Gerir cemitérios e prestar serviços associados	DV-PEH
Gerir Educação	Assegurar os recursos humanos, materiais e financeiros inerentes às atividades de funcionamento do ensino básico e pré-escolar. Dar resposta a solicitações de ação social escolar. Complementar a atividade educativa dos agrupamentos de escolas e das escolas. Gerir o parque escolar. Organizar e coordenar a rede de transportes escolares	DV-DL
Gerir outros pedidos do cidadão	Assegurar a resposta a todas as solicitações (no âmbito administrativo, que não estão definidas noutras CO's) dos cidadãos/ entidades e compromissos daí decorrentes e monitorar as taxas periódicas daí resultantes	GAV; DV-AF; UT-AD
Gerir património	Assegurar a valorização e utilização adequada do património	DV-AF
Gerir Proteção Civil	Coordenar e gerir iniciativas e operações relacionadas com a proteção civil de âmbito local e com a defesa da floresta contra incêndios. Gerir relação com as entidades de proteção civil locais, regionais e nacionais	DV-PEH
Gerir redes viárias e espaço público	Assegurar a gestão do espaço público e redes viárias de forma a garantir mobilidade, segurança e bem-estar do cidadão	DV-MA
Gerir relação com entidades externas	Definir as políticas de relacionamento com entidades externas de forma a potenciar as sinergias entre ambas as partes	GAP; GAV; DV-AS; DV-DL; DV-MAF; UT-AD; UT-RH

Processo / CO	Descrição	Responsável
Gerir relação com Freguesias	Definir as políticas de relacionamento com as Freguesias de forma a potenciar as sinergias entre ambas as partes	GAV; DV-EOM
Gerir SIG	Prestar serviços de apoio à utilização dos SIG. Garantir uma resposta adequada dos SIG às necessidades (implica exercer a função de regulador na utilização do SIG). Prestar serviços de assessoria com base nos SIG	UT-SIG
Ordenar Território	Assegurar o ordenamento do território de acordo com a legislação em vigor e de acordo com a estratégia da CM	DV-DL; DV-GU; DV-MA
Preservar Ambiente	Promover a sustentabilidade ambiental e dos recursos naturais do Território	DV-AS; DV-PEH
Prestar Serviços de Jardinagem	Prestar serviços de jardinagem no âmbito municipal e a eventuais solicitações externas	DV-PEH
Prestar Serviços de Metrologia	Prestar serviço de verificação de instrumentos de pesagem e contadores de tempo no concelho	DV-MAF
Promover Desenvolvimento Económico	Promover o desenvolvimento económico do concelho com vista a torná-lo competitivo, inovador e empreendedor, numa perspetiva de desenvolvimento sustentável	GAP; DV-AS; DV-DL
Recolher Resíduos	Recolher e encaminhar RSU para destino final e assegurar limpeza urbana	DV-PEH

Documentos associados: PG-02 (Conceção e desenvolvimento de novos serviços) e PG-09 (Monitorização e medição).

Processos de Suporte:

Processo / CO	Descrição	Responsável
Gerir aquisições de bens e serviços	Assegurar a contratualização de bens e serviços que forem requisitados por toda a organização. Assegurar a aquisição de bens e serviços para a própria CO e de economato	DV-AF; UT-AD
Gerir armazéns e materiais	Assegurar o armazenamento de todos os materiais à guarda do armazém de materiais. Assegurar a gestão dos materiais e aquisição destes ao abrigo dos contratos existentes	DV-MA
Gerir Colaboradores	Assegurar os recursos humanos necessários à atividade da CM e contribuir para o desenvolvimento e satisfação profissional dos funcionários, proporcionando as condições adequadas ao exercício das suas funções	UT-RH
Gerir contencioso e serviços de apoio jurídico	Defender os interesses e direitos da autarquia pela via judicial perante terceiros. Prestar serviços de apoio jurídico. Tratar contraordenações	DV-AF; UT-AD
Gerir desenvolvimento sustentável	Promover o desenvolvimento sustentável do concelho	DV-AS
Gerir frota e equipamentos	Gerir frota, ferramentas e equipamentos mecânicos	DV-MA
Garantir o funcionamento dos órgãos autárquicos	Assegurar o apoio necessário ao funcionamento dos órgãos autárquicos, Câmara Municipal e Assembleia Municipal	GAV; UT-AD
Gerir Recursos de Informação	Assegurar o armazenamento, preservação e disponibilização de documentos/ informação	UT-AD
Gerir SI/TIC	Assegurar uma resposta adequada dos sistemas de informação às necessidades da CM	DV-TI
Planear e Controlar Gestão da Câmara	Clarificar, comunicar a estratégia e monitorar o seu cumprimento através do Plano Global da CM	DV-AF
Promover o Concelho	Promover e divulgar o Concelho	GAP; DV-TI

Documentos associados: PG-03 (Gestão de Recursos Humanos); PG-04 (Aquisição de bens e serviços/ Armazéns e Materiais); PG-06 (Gestão das Infraestruturas); PG-09 (Monitorização e medição); PG-15 (Gestão de alterações); PG-16 (Gestão da capacidade); PG-17 (Gestão da disponibilidade); PG-18 (Gestão de problemas) e PG-19 (Gestão da continuidade).

Processos de Melhoria Contínua:

Processo / CO	Descrição	Responsável
Assegurar Melhoria Contínua	Definir o modelo de melhoria contínua, assegurando o seu cumprimento de acordo com a estratégia da CM e cumprindo os referenciais adotados. Assegurar o cumprimento da regulamentação e procedimentos internos em vigor e apoiar o Executivo nas decisões de melhoria da CM	DV-MAF

Documentos associados: PG-09 (Monitorização e medição).

- 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 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.

Em todas as auditorias realizadas não foram evidenciadas não conformidades que comprometam a eficácia dos processos, verificando-se que a prática se encontra já enraizada na cultura dos funcionários.

- Da implementação do SGSI, e como resultado das auditorias, foram identificadas ações de melhoria, de forma a adequar o funcionamento aos requisitos normativos, pela DV-TI. Todas as ações foram concluídas, estando algumas em fase de testes, como poderemos evidenciar no desenvolvimento do presente relatório.
- Foram definidas/ revistas as atividades (macro) e os processos relacionados com cada uma das CO's, assim como respetivos responsáveis, com o objetivo de verificar as atividades/ tarefas realizadas pelas CO's. Consultar o documento anexo – Listagem atividades/ CO/ Responsabilidades
- No que diz respeito à **CO Gerir Colaboradores**, o Manual de Acolhimento foi revisto, 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), nos formatos digital (a todos os que têm conta de correio eletrónico na base de dados pessoal da CMA) e papel (aos restantes).

- Elaboração 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**”).

Unidade Orgânica/ Área/ Serviço			Quantidade
DV-AF			9
DV-AS			52
DV-DL	Ação Social		34
	Cultura e Desporto	Geral	34
		BMMA	9
		Piscina Municipal	8
	Educação		28
	Empreendedorismo		18
	Planeamento		16
DV-EOM			40
DV-GU			6
DV-MA			13
DV-MAF	Geral		21
	Sistema de Gestão e Auditoria		16
	ALL		17
DV-PEH	Geral		5
	GPC		5
	GTF		7
DV-TI			25
GAP			3
UT-RH			16
UT-SIG			37
TOTAL			419

- 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 2016, esteja completo.
- A partir da definição dos Objetivos Estratégicos, foram definidos todos os Objetivos (macro) Operacionais, que em conjunto permitiriam à CMA, atingir os primeiros.

Foi elaborada uma nova revisão (03), do Mapa Estratégico da Autarquia, com vista à sua adequação entre os objetivos estratégicos e operacionais, tendo em conta a perspetiva onde os mesmos se inserem, dando resposta a clientes, processos, financeira e organizacional, que se resume na figura seguinte:

MAPA ESTRATÉGICO - 2014-2017 - R03							
		MISSÃO: 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.					
		VISÃO: 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 Inteligente, Inovadora e Sustentável	05 - Águeda Serviços Municipais de Excelência
CLIENTES	Como deveríamos ser vistos pelos nossos Clientes para alcançarmos a nossa visão?	OBJETIVOS OPERACIONAIS	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		
PROCESSOS	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
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	Como sustentaremos a nossa capacidade de mudar e melhorar para alcançarmos a nossa visão?					0405 - Continuando a Inovar	0508 - Parcerias Internacionais
							0509 - Parcerias Nacionais
FINANCEIRA	Como deveríamos ser vistos pelas Partes Interessadas para sermos bem sucedidos financeiramente/junto da Sociedade?					0401 - Administração Transparente	

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 por:

- Intranet
- Afixação nos placards informativos existentes
- “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 2015, obtendo-se os resultados do quadro em anexo “**Execucao_PDE_2015**”, referente a cada um dos projetos/ ações definidas para cada um dos objetivos, referentes ao ano 2015.

Ao analisarmos pormenorizadamente o cumprimento do Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE) para o ano 2015, 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 (Nos tempos que correm a solidariedade é um vetor fundamental da sociedade e pedra basilar para a promoção da coesão social, pedra de toque da edificação de uma sociedade equilibrada e dinâmica)	81%	Contínuo. Não foi executado: Águeda TROCA, Oficina Social, Curso de Formação para Cuidadores Informais, Protocolo com Associação sem fins Lucrativos para Apoio a Invisuais, Guia de Recursos para Ação Social, Programa Juventude Ativa – Transitaram para 2016
		0102	Promover Desporto O desporto e a cultura são elementos fulcrais para uma integração, fruição e animação do território	83%	Contínuo. Não foi executado: Driving Range (2016); Centro OBTT (2016); Provas desportivas apoiadas pela CMA, mas não da responsabilidade da CMA (Enduro; Volta a Portugal no Futuro)
		0103	Promover a Cultura	94%	Contínuo. Não foi realizado: Livraria Municipal; "Ice Fest" (Festival de Gelo)
		0104	Promover Turismo (O turismo, que tem tido um desenvolvimento acentuado nos últimos anos em Águeda, assume-se, cada vez mais como uma	75%	Contínuo. Não foi executado (e transitou para 2016): Parques Fluviais - obras de melhoria/

Objetivo Estratégico		Objetivo Operacional		Resultado (Taxa de execução)	Observações
N.º	Designação	N.º	Designação		
			área de aposta no sentido de melhorar as condições de vida dos que cá vivem, dando oportunidade a quem nos visita de partilhar connosco o que de melhor temos)		investimento; Parques de Auto-Caravanismo; Expansão BeAgueda; Realização de Filme promocional do concelho; Valorização/ expansão da Rede de Trilhos Pedestres
		0105	Edificações	74%	Contínuo
		0106	Segurança e Proteção Civil	73%	Contínuo. Não foram executadas as seguintes ações: Manutenção de Equipamentos de Combate a Incêndio (foi iniciado novo procedimento de contratação pública, em setembro de 2015, processo este com alguma morosidade visto que carecia de aprovação da AMA, que só veio a acontecer em dezembro, seguindo-se para abertura de procedimento em 2016. A assinatura do contrato foi realizada em julho/2016); Plano de redução de ruído (decisão superior); Quartel da GNR de Arrancada do Vouga (depende de entidades externas)
		0107	Regeneração Urbana	26%	Contínuo. Houve replaneamento das ações previstas para 2015, tendo sido executadas as seguintes ações: Fornecimento do Projeto de Execução para a "Requalificação do Parque Ribeirinho - Margem Sul"; Projeto Bares na Praça do 1.º maio - 2.ª Fase; Arranjo urbanístico do largo S. Sebastião; Projetos Regeneração Urbana Ruas (Requalificação dos passeios e estacionamento das R. António da Silva Brinco, R. José Gustavo Pimenta, R. Eng.º José Bastos Xavier, Calçada da Quinta dos Oliveiras, R. Fundação Dionísio Pinheiro e R. Eng.º Carlos Rodrigues; Regeneração Urbana das R. Maria de Melo Corga, R. Capitão José Maria Coutinho, R. Fonte do Outeiro e Rua Dr. Eduardo Caldeira; Requalificação dos passeios na R. Dr. Ferraz de Macedo, R. Ten. Cor. Albano de Mello, R. Misericórdia de Águeda, R. 15 de Agosto e Av. Dr. Joaquim de Mello)
		0108	Qualificar acessibilidades	76%	Contínuo. Não foi executado, por uma decisão estratégica (transitou para 2016): Pavimentações e Repavimentações de Ruas no Concelho (Lote 1, 2, 3, 4 e 5); Conclusão do passeio pedonal na R. Joaquim Valente de Almeida; Requalificação Largo Sr.ª da Saúde; Aplicação de Guardas (Rails) Metálicas de Proteção em pontos estratégicos dos eixos viários; Requalificação da sinalização horizontal/ vertical e equipamento de segurança rodoviária; Diminuição de barreiras arquitetónicas no Concelho no âmbito das acessibilidades; PDM - Programação de áreas não Urbanizadas inseridas em perímetro urbano
		0109	Construir acessibilidades	40%	Contínuo. Não foi executado, por uma decisão estratégica (transitou para 2016): Acesso à rede viária fundamental do Parque Empresarial do Casarão (PEC - Águeda); Construção da R. Cabine e R. da Canada

Objetivo Estratégico		Objetivo Operacional			Resultado (Taxa de execução)	Observações	
N.º	Designação	N.º	Designação				
02	Águeda Território Excelência Educativa	0201	Projeto Educativo Municipal		Águeda marcará a sua ação nesta área modernizando, para além das condições físicas e forma como a educação deve acompanhar a evolução dos tempos. Parta além da introdução de meios tecnológicos na sala de aula, promoveremos uma nova forma de ensino e a aprendizagem ao longo da vida	0%	A realizar em 2016
		0202	Águeda Educação +			100%	Contínuo
		0203	Parcerias Europeias e Participação em Redes			100%	Contínuo
		0204	Educação Não Formal			82%	Contínuo
		0205	Incentivos/ Medidas (a continuar a aprender)			-	Ainda não existem ações definidas
		0206	Segurança Alimentar das Refeições escolares			50%	Contínuo
		0207	Construção de Centros Educativos			100%	Contínuo
		0208	Beneficiação/ Construção de Parques Infantis			100%	Contínuo
		0209	Transportes Escolares			100%	Contínuo
		0210	Rede de Bibliotecas Escolares			100%	Contínuo
		0211	Residência Universitária			0%	A realizar em 2016

Objetivo Estratégico		Objetivo Operacional		Resultado (Taxa de execução)	Observações
N.º	Designação	N.º	Designação		
03	Águeda Competitiva e Empreendedora	0301	Promoção do Concelho	94%	Contínuo. Não foi executada a Loja Colaborativa (Previsto para 2016, sendo criada a Loja Europeia da Juventude)
		0302	Fiscalmente competitiva	100%	Decisões do Executivo e AM em relação às taxas a cobrar (IMI, IRS, ...)
		0303	Incubadora de Empresas	100%	Contínuo.
		0304	Serviços de Apoio ao Empreendedor	75%	Contínuo. Não foi realizado o Show Room de Empresas (foi decidido superiormente não se realizar. No local, ficou instalado o ALL)
		0305	Clusterização/ colaboração	0%	Diz respeito apenas a um projeto (LLL) que não é da responsabilidade da CMA
		0306	Pavilhões industriais	67%	Contínuo
		0307	Encontros para a competitividade	-	Contínuo
		0308	Finicia	-	Este objetivo foi alterado (Protocolo para divulgação do Microcrédito da ANDC – Ano 2016)
		0309	Linha de Apoio ao Empresário	100%	Contínuo
		0310	Águeda Concept	0%	Projeto iniciado e desenvolvido junto dos parceiros em 2014/15. Relativamente às ações definidas para 2015, foi decidido superiormente não dar prioridade a este projeto. No entanto, o regulamento foi elaborado e apresentado
		0311	Parque Empresarial do Casarão	100%	Contínuo
		0312	Espaço Multigeracional	100%	Contínuo

Objetivo Estratégico		Objetivo Operacional		Resultado (Taxa de execução)	Observações
N.º	Designação	N.º	Designação		
04	Águeda Serviços Municipais de Excelência	0401	Administração Transparente	67%	Contínuo
		0402	Certificação	80%	Contínuo
		0403	Serviços de Apoio - SIG	93%	Contínuo. A ação "Integração da aplicação de património com o SIG para visualização Web" foi replaneada para 2016, pois tem intervenção de entidades externas
		0404	Serviços ao cidadão online	50%	Contínuo
		0405	Continuando a Inovar	63%	Contínuo
		0406	Serviços de Apoio - Informática	93%	Contínuo
		0407	Requalificação de Instalações	75%	Contínuo. No entanto, alguns projetos não foram executados, transitando para 2016/2017 (Requalificação Técnica do Salão Nobre dos Paços do Concelho; Plano de segurança contra incêndios e medidas de autoproteção - Edifícios Municipais; Projeto de Requalificação do Edifício dos Paços do Concelho; Projeto de Construção do novo Armazém Municipal no PEC)

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 (Ao longo dos anos temos vindo a procurar tornar o território concelhio, mais do que o espaço convencionado como cidade, num território inteligente promovendo a introdução de tecnologias que tornem a vida dos cidadãos mais fácil, procurando sempre que os conceitos de smart city sejam ampliados e nos enquadrem numa "Human Smart City")	100%	Contínuo
		0502	Implementação da Estratégia de Inovação Inteligente (Neste contexto a promoção, definição e, agora, implementação de uma Estratégia de Inovação Inteligente assume-se como fulcral para o desenvolvimento futuro do território)	100%	Contínuo
		0503	Agência de Sustentabilidade e Competitividade (A implementação da Agência de sustentabilidade e Competitividade para a região de Aveiro ganha sentido e dá corpo ao trabalho que tem sido realizado)	100%	Implementado (fechado) em 2015
		0504	Águeda Ambientalmente Sustentável (A sustentabilidade ambiental tem sido uma das vertentes que vimos prosseguindo ao longo dos anos. Propomo-nos aprofundar esta ações e chegar mais longe)	66%	Contínuo. O projeto "Mercado Produtos da Terra" transitou para 2016
		0505	Eficiência Energética (Uma das áreas de grande aposta é a da eficiência energética que para além de poder trazer poupanças significativas, pode ajudar a descobrir algumas formas de agir que contribuam para que sejamos um dos concelhos onde estas práticas estão mais implementadas)	71%	Contínuo
		0506	Eficiência Hídrica (No que se refere à eficiência hídrica, algumas ações que implementamos colocam-nos entre os que mais eficazmente lidam com este assunto, no entanto queremos implementar algumas ações ainda mais inovadoras no país)	100%	Contínuo
		0507	Plataforma de Informação para o Cidadão (A colocação das TIC's (Tecnologias da Informação e da Comunicação) ao serviço dos cidadãos e a utilização de uma plataforma que reúna todos os dados de forma a tornar fácil o acompanhamento da realidade municipal, e não só, em diferentes áreas, a evolução ao longo dos dias, meses e	100%	Contínuo. Deste objetivo operacional faz parte o i4c, que já estava em funcionamento em 2015, no entanto não estava

Objetivo Estratégico		Objetivo Operacional		Resultado (Taxa de execução)	Observações
N.º	Designação	N.º	Designação		
			anos e as tendências estarão à distância de um clique)		inscrito no PDE
		0508	Parcerias Internacionais	100%	Contínuo
		0509	Parcerias Nacionais	89%	Contínuo
		0510	Resíduos – Uma oportunidade de afirmação (Cada vez mais o problema dos resíduos se assume como uma oportunidade de inovação e de promoção de novas formas de atuação. Também nesta área iremos desenvolver e implementar novas ações)	100%	Contínuo. Faturação de RSU's a quem não tem contrato de abastecimento de água implementada.

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 2015, obtivemos uma taxa de concretização dos objetivos de 77%.

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

	TOTAL	Objetivos Estratégicos				
		01 Águeda Território Dinâmico, Criativo e Solidário	02 Águeda Território Excelência Educativa	03 Águeda Competitiva e Empreendedora	04 Águeda Serviços Municipais de Excelência	05 Águeda Inteligente, Inovadora e Sustentável
N.º total de ações	485	236	44	32	101	72
N.º de ações executadas	375	174	36	27	80	58
N.º de ações não executadas	110	62	8	5	21	14
Taxa de Execução	77%	74%	82%	84%	79%	81%
Taxa de Não Execução	23%	26%	18%	16%	21%	19%

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 2015, tivemos um total 7.685 ações, nomeadamente:

- 72 registos de Fichas de Não Conformidades/ ações de melhoria, contendo:
 - 15 correções
 - 31 ações corretivas (AC)/ Melhoria
 - 2 improcedentes, tendo em conta a análise de causas efetuada
 - 35 ações de melhoria relacionadas com a utilização da aplicação OBM)
- 7.608 (Pedidos de Intervenção (PI) à informática (95,8% internos e 4,2% provenientes das escolas (321 PI's)), com um tempo médio de resolução de cada PI, de 27 minutos)
- 5 Incidentes de Segurança, relacionados com indisponibilidade, resolvidos com eficácia (100%)

Descrição / Área / Serviço	Fichas NC/ Registo de Ação de Melhoria			Tipo									
	N.º	Eficácia		Correção			AC/ Melhoria			Improcedente	Melhoria OBM		
		Sim	Não	N.º	Eficácia		N.º	Eficácia			N.º	Eficácia	
Diversos	72			15	Sim	Não	31	Sim	Não	2	35	Sim	Não
DV-AF	5			1	X		5	X					
GAM	1						1	X					
DV-AS	1									1			
DV-DL_Ação Social	3			3	X		3	X			3	X	
DV-DL_Associativismo	3						3	X					
DV-DL_Cultura e Lazer	3			1	X		3	X					
DV-DL_Educação	2			2	X		2	X					

Descrição / Área / Serviço	Fichas NC/ Registo de Ação de Melhoria			Tipo									
	N.º	Eficácia		Correção			AC/ Melhoria			Improcedente	Melhoria OBM		
		Sim	Não	N.º	Eficácia		N.º	Eficácia			N.º	Eficácia	
DV-DL_Desporto (Piscina)	1			1	X								
DV-EIE	6						4	X			2	X	
DV-EOM	1										1	X	
DV-GU	1						1	X					
DV-MAF	1						1	X					
DV-MEN	4			2	X		1	X			2	X	
DV-PEH	8						2	X			6	X	
DV-TI	8			5	X		3	X					
Fiscalização	22						1	Em aberto			21	X	
UT-RH	1									1			
UT-SIG	1						1	X					
Site	0												
Documentos de suporte/ Aplicações	0												
TOTAL GERAL	72	100%	0%	15	15	0	31	30	0	2	35	35	0

Apenas uma das ações de melhoria se encontra ainda em aberto, aguardando o carregamento da informação de minutas de fiscalização, devido ao facto de, durante aproximadamente dois meses, a funcionária responsável pela aplicação de fiscalização se ter encontrado de baixa, o que, por sua vez, provocou um sobrecarregamento dos restantes funcionários da DV-TI que tiveram que estabelecer prioridades de resolução aos pedidos dos colegas. Prazo de implementação: Julho/2016.

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

Ações corretivas/ Correções/ Melhoria:

- Sensibilização para a entrega atempada dos assuntos que estão na agenda das reuniões de Câmara, de forma a serem disponibilizados dentro dos prazos aos membros do Executivo.

- Alteração do procedimento utilizado no serviço de Ação Social, referente ao pagamento do subsídio de arrendamento – Antes de elaborar a RQI, será efetuado um contacto prévio com os senhorios, de forma a confirmar os dados dos protocolos a elaborar e solicitar os elementos necessários à preparação dos mesmos. Verificação, antes da assinatura dos protocolos, dos dados dos senhorios.
- Sensibilização para, quando da elaboração de propostas ao Executivo que envolvam valores monetários, efetuar sempre a cabimentação dos mesmos, incluindo esta informação na respetiva proposta (cumprimento de checklist referente à questão do cabimento e a sua verificação por terceiros).
- Promover uma maior colaboração entre os Serviços, pois se houver mais comunicação, os erros podem ser evitados.
- Garantir que há tempo suficiente para executar e verificar todos os procedimentos, o que implica fazer uma análise interna sobre a capacidade de resposta individual às várias solicitações dentro do prazo estabelecido.
- Solicitar esclarecimentos de todas as dúvidas com o munícipe, assim como ter a celeridade de resposta necessária, sobretudo em iniciativas acopladas a eventos festivos ou iniciativas temporárias.
- Sensibilizar o funcionário para a consulta diária da caixa de pendentes na aplicação informática
- Sensibilização para a utilização correta dos modelos constantes do Sistema de Gestão da Qualidade
- Com a entrada em funcionamento da nova plataforma da educação, as atualizações podem ser efetuadas de imediato, mesmo que haja situações pendentes, uma vez que é assumido data da atualização. O facto de, na nova Plataforma, os dados terem que ser sempre inseridos (faltas, presenças, requisições) por parte da escola/ parceiro, diminui também a probabilidade de erro.
- Sempre que se verifique que uma comunicação, por parte dos munícipes, não é clara, o serviço de Educação solicitará informação adicional ao mesmo
- Piscina Municipal – Tanque pequeno: Água bacteriologicamente apresentando o n.º total de estafilococos superiores ao valor recomendado estipulado na Circular Normativa nº 14/DA de 21/08/2009, devendo-se proceder imediatamente a uma correta desinfecção da água do tanque, com o encerramento imediato.

Procedemos a um tratamento choque, com um produto com base oxidante e que é volátil e não contém cloro, logo não afeta a pele nem as vias respiratórias aos utentes, conseguindo executar o tratamento da água num curto espaço de tempo, sem encerrar os serviços por completo. As aulas, transitaram para o tanque desportivo, ao final da tarde, enquanto se fez o tratamento.

- Substituição do documento (contrato) com as devidas alterações. Informar/ Sensibilizar o colaborador para a possibilidade de surgir situações semelhantes em futuros contratos.
- Conferência do chaveiro de segurança, verificando quais as chaves para além da que foi detetada, que estavam em falta das viaturas que estacionam presentemente no parque do edifício municipal. Colocação de todos os duplicados das viaturas no chaveiro de segurança.
- Correção de documentos (propostas ao executivo).
- Entrar em contacto com o técnico autor dos projetos de especialidade para reportar o sucedido e solicitar a apresentação do projeto de especialidade em falta. Elaboração de novo ofício ao requerente a informar corretamente os projetos de especialidade e as taxas devidas, embora tenham sido cobradas as taxas corretas.
- Implementação de um plano de monitorização da central telefónica. Reflexão interna sobre as possíveis soluções para este tipo de situações (em aberto!).
- Alerta aos condutores/ utilizadores de viaturas da CMA, relativamente ao abastecimento de combustível nas viaturas.
- Aplicação OBM (sensibilização/ formação).
- Resposta aos munícipes.
- Aplicações/ Circuitos
- Revisão/ melhoria de documentos/ modelos
- Sensibilização/ informação aos serviços (UT-AD_Contratação Pública)
- Atividades Serviço de Educação: Desfile de Carnaval – Redução do percurso do desfile; Proibição de estacionamento na Avenida Doutor Eugénio Ribeiro para que o público possa observar melhor o desfile; Existência de música ao longo do desfile, para que as crianças se divirtam mais durante todo o desfile

- Atividades Serviço de Educação: Semana do teatro; Projeto Prevenção Rodoviária; Águeda – Férias em movimento – Alargar a faixa etária dos 12 até aos 14 anos; Iniciar as atividades a partir do final do ano letivo escolar; Alargar o horário até às 18h30

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.

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 2015.

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

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

Tipo de registo/ atendimento/ entrada	Quantidade	%
Presencial / Telefone	45	50,6%
Caixa de Sugestões; Livro de Reclamações; Ofício	31	34,8%
E-mail	13	14,6%
TOTAL	89	

Podemos concluir que o grande volume de registos a este nível, efetuados na CMA, é **Presencial/ Telefone** (50,6%), seguido de “Caixa de Sugestões; Livro de Reclamações; Ofício”, com 34,8%.

Das reclamações recebidas, 8 se encontram em aberto, por se encontrarem a aguardar informação/ decisão ou encerramento de processos (externo), concluindo-se que das reclamações/ sugestões apresentadas, 91% se encontram devidamente encerradas/ tratadas.

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

Área de análise	Mês												TOTAL
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	
Diversos	1	5	0	3	1	0	4	0	2	5	4	4	29
DV-DL_Educação											1		1
DV-DL_Ação Social / DV-MEN									1				1
DV-MAF / DV-DL_Educação					1								1
DV-EI	1	1					1				2	1	6
DV-TI										1		1	2
DV-AF		1											1
DV-AF_Atendimento (GAM)		1											1
DV-AF_Fiscalização							1				1		2
DV-PEH_Recolha RSU		1										1	2
Vereação/ GAV				1			1		1	2		1	6
Presidência / GAP / DV-MAF		1								1			2
UT-SIG				2									2
DV-GU							1			1			2
Exposição/Reclamação - DV-GU	3		4	2		1	1			1	1	1	14
Livro de Reclamações	0	0	0	1	0	1	1	1	0	2	0	1	7
DV-DL_Ação Social												1	1

	Mês												TOTAL	
Área de análise	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro		
DV-DL_Piscina										1			1	
Fiscalização_Limpeza (externo)						1							1	
DV-GU				1			1						2	
DV-AS (Hotel_ Externo)								1					1	
DV-PEH_Canil										1			1	
Reclamação - Fiscalização	3	3	2	1	1	6	9	3	2	2	0	2	34	
Sugestões - Municípes	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	5	
DV-MEN										1	1		2	
DV-AF_Atendimento (GAM)									1				1	
Fiscalização (Estacionamento)							1						1	
BeÁgueda			1										1	
TOTAL GERAL	7	8	7	7	2	8	16	4	5	11	6	8	89	
Procedentes e imputáveis (Total)	0%	13%	0%	29%	0%	0%	6%	0%	0%	18%	33%	0%	8	9%
Sugestões implementadas (Total)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0%	2	40%
Reclam. Proced. Imputáv. (Total)	0%	13%	0%	29%	0%	0%	7%	0%	0%	10%	20%	0%	6	7,1%

Do quadro acima, podemos retirar as seguintes conclusões:

- Durante o ano 2015, deram entrada um total de 84 reclamações e 5 sugestões. Do total, verificamos que 8 (9%) 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, 34 (40%) 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, 6 são efetivamente da responsabilidade da CMA, o que corresponde a 7,1%. 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/ reclamações que possam verificar-se nas **Caixas de Sugestões**, são sujeitas a análise, tomada de decisão e resposta (sempre que o munícipe se identifique), seguindo-se as disposições do Manual do SG. Desta forma, foram recolhidas 5 no total, verificando-se que 2 delas (40%) foram aceites e implementadas.
- Ainda no âmbito das reclamações e, nomeadamente no que diz respeito ao **Livro de Reclamações**, foram apresentadas 7, divididas como se pode verificar no quadro supra. De realçar que, a reclamação analisada pela Fiscalização, tem a ver com uma queixa contra terceiros (falta de limpeza de terreno) e, pela DV-AS, refere-se a uma reclamação efetuada no Livro de Reclamações do Hotel, não sendo competência da Autarquia, foi reencaminhado para o Turismo do Centro. Das reclamações apresentadas, 4 eram imputáveis à CMA, mas apenas 2 tinham fundamento (33%). Todas as reclamações estão devidamente encerradas, tendo-se evidenciado a comunicação ao munícipe. Como resultado das mesmas, temos:
 - Atendimento ao munícipe, Ação Social – Após avaliação da situação, concluiu-se que o serviço agiu em conformidade, não tendo sido evidenciada qualquer falha – IMPROCEDENTE!
 - Atendimento ao munícipe na Piscina – Com fundamento!
 - Falta de resposta da CMA – Após análise, não foi verificada qualquer questão que indicasse falhas na informação, nem no prazo em que a mesma foi dada – IMPROCEDENTE!
 - Falta de resposta da CMA numa solicitação de recolha de canídeos – Após análise, verificou-se que o processo se encontrava tratado, tendo a munícipe efetuado a referida reclamação no mesmo dia em que o canídeo foi recolhido – IMPROCEDENTE!
- Das reclamações/ sugestões recebidas, 8 encontram-se em aberto, por aguardar informação/ decisão ou encerramento de processos (externo), concluindo-se que 91% se encontram devidamente encerradas/ tratadas.

Tipo	Assunto	Serviço Responsável	Procedente	Imputável à CMA	Observações
Reclamação	Pagamento de taxas indevidas	DV-GU	N	S	Em aberto. Encontra-se a aguardar decisão judicial
Sugestão	Estacionamento indevido	Fiscalização	S	N	Em aberto
Reclamação	Funcionário GAM	GAM	N	N	Em aberto
Reclamação	Danificação da Relva da Av. Dr. Eugénio Ribeiro	Vereador Jorge Almeida	S	N	Em aberto. Foi rececionada informação da GNR em 28/12/2015

Tipo	Assunto	Serviço Responsável	Procedente	Imputável à CMA	Observações
Reclamação	Ofício - reclamação de obras irregulares	Vereador Jorge Almeida			Em aberto. Aguarda reunião com o munícipe para fornecimento de elementos
Exposição	Reparação passeio	DV-EIE			Em aberto. Ainda se encontra em fase de análise por parte da DV-EIE
Exposição	Muro de delimitação de propriedade	Fiscalização	S	N	Em aberto. Aguarda reunião do munícipe com o Sr. Presidente e Sr. Vereador (a acontecer no final de fevereiro/2016), para decisão sobre resolução e prazos. Ainda não foi marcada pelo munícipe
Reclamação	Falta de resposta da CMA - sobre a exposição de reparação de passeio - registo n.º 31608	DV-EIE			Em aberto. Ainda se encontra em fase de análise por parte da DV-EIE

2.5. Audição de Municípes

Ver Anexo “**Relatório_Avaliação_Municípes_2015**”.

De salientar que, em termos de resultados globais, foram obtidos os seguintes resultados:

- Gabinete de Atendimento ao Munícipe (GAM) – **91%**
- Restantes Serviços da Câmara Municipal – **89%**

Foram ainda apresentados 6 Comentários, Observações e Sugestões, e 10 Reclamações/ queixas. A análise destas questões ainda não foi realizado. Está prevista a abordagem/ análise destas questões em sede de reunião de chefias (até final de julho/ 2016), no entanto à data deste relatório ainda não tinha havido oportunidade de o fazer.

De igual modo, de salientar que foram registados 9 elogios aos serviços da CMA, durante o ano 2015, nomeadamente:

- Empreendedorismo – 4
- Educação – 1
- Reparações via pública – 1
- Turismo – 1
- Atendimento GAM – 1

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, foi 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.

Foram rececionadas no total, 103 respostas, tendo-se obtido como resultado final:

Indicador	Meta	Resultado	Desvio
Índice de satisfação dos funcionários da autarquia	85%	81,1%	-4%
Índice de motivação dos funcionários da autarquia	82%	79,1%	-3%

Relativamente ao Índice de Motivação, a conjuntura do país tem vindo a afetar substancialmente os níveis de motivação das pessoas na Administração Pública, tendo-se verificado um decréscimo na motivação ao longo do tempo, sendo que em 2014 o resultado foi de 87%.

Como resultado geral, verifica-se que a taxa de funcionários que demonstraram satisfação é de 81,1%, sendo que, para cada bloco de questões do inquérito, os resultados são:

- Satisfação Global = 88,6% (90% em 2014) – Supera a meta definida;
- Satisfação com a Gestão = 81,7% (85% em 2014) – Supera a meta definida;
- Condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços = 78,9% (81% em 2014) – Fica próximo da meta definida. A CMA disponibiliza todo o equipamento necessário, ao nível da higiene e segurança, ainda que, o mesmo não seja do “agrado” de todos;
- Desenvolvimento Carreira = 72,2% (73% em 2014) – Não tinge a meta definida. No entanto, a este nível a CMA não pode ter qualquer tipo de melhoria, estando relacionado com orientações do Governo ao nível da Função Pública;

- Política de Formação = 76,4% (78% em 2014) – Não atinge a meta definida. A este nível, a CMA preparou um regulamento de formação, que se encontra para aprovação superior. A política de formação está claramente definida, mas sabemos que muitas vezes por motivos de sobrecarga de trabalho (por exemplo), alguns funcionários não têm frequentado ações de formação. Também, de realçar que, tem havido uma lacuna sistemática no levantamento de necessidades de formação, que, por sua vez, tem implicado que o plano de formação seja revisto várias vezes ao longo do ano, para incluir ações/ formandos que não tinham demonstrado tal necessidade.
- Sistema de Gestão Integrado (SGI) = 77,9% - Não atinge a meta. Pretende-se realizar ações de sensibilização junto dos funcionários, sobre as questões relacionadas com os Sistemas de Gestão implementados (Qualidade + Segurança da Informação).

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.

Foram propostas também as seguintes ações:

- Controlo rigoroso de entradas e saídas do edifício de funcionários e viaturas particulares.
- Valorizar os funcionários que trabalham mais. Fiscalizar mais o trabalho efetuado pelos funcionários.
- Quantificar o volume de trabalho de alguns funcionários.
- Valorizar o capital humano existente – aumento salarial e aumento de formação, de forma a permitir um melhor desempenho, motivação e desenvolvimento/ enriquecimento pessoal e laboral.
- Dar a conhecer aos funcionários, os resultados do inquérito.

2.7. Resultados de Auditorias

Foram planeadas, no total, 7 auditorias: 2 no âmbito dos Sistemas de Gestão (Qualidade – SGQ e Segurança da Informação – SGSI) e 5 na área financeira, com um nível de cumprimento do Programa de auditorias de **86%**. Não foi possível realizar a auditoria ao nível da Norma de Controlo Interno, dado que o documento deverá ser revisto, prevendo-se que a atualização do mesmo venha a ocorrer no 2.º semestre de 2016, pelo que se prevê que a auditoria seja realizada no final de 2016.

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) – 4 Não Conformidades (2 em aberto); 10 Oportunidades de Melhoria (Resolvidas)
- SGQ (APCER) – 1 Área sensível; 9 Oportunidades de Melhoria – Solucionadas/ Resolvidas
- SGSI (Interna) – 6 Não Conformidades (2 em aberto); 6 Observações
- SGQ (Interna) – 3 Não Conformidades (Resolvidas); 3 Oportunidades de Melhoria (3 fechadas e eficazes; 2 em aberto)

Todas as não conformidades levantadas 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 2016, foi definido o Programa de Auditorias (revisão 0, de 2016/01/30), contemplando um total de 8 auditorias, nas diversas áreas da CMA:

Áreas/ Serviços	Objetivos
Processos do Sistema de Gestão (Qualidade)	Avaliar a conformidade com os requisitos da Norma e com o SGQ implementado
Processo de Licenciamento de Obras Particulares (SGSI – ISO/IEC 27001)	Avaliar a conformidade com os requisitos da Norma e com o SGSI implementado
Todos os processos dos anos 2014 e 2015 (selecionar pelos membros da Comissão de Controlo)	Avaliar a conformidade dos processos selecionados com o plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas
Trabalho de campo de auditoria – 1.º trimestre de 2016	Auditoria às contas (DV-AF)
Trabalho de campo de auditoria – 2.º trimestre de 2016	
Trabalho de campo de auditoria – 3.º trimestre de 2016	
Trabalho de campo de auditoria – 4.º trimestre de 2016	
Todos os processos nas áreas constantes da Norma de Controlo Interno	Avaliar a conformidade dos processos com as regras definidas na Norma de Controlo Interno

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 (Excel, aplicações informáticas, entre outras), 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 (campo “Observações”), tendo em conta as metas estabelecidas para cada um dos indicadores, sejam de 1.º ou 2.º nível.

De igual modo, importa fazer uma análise um pouca mais aprofundada de alguns dos resultados obtidos, pois existe um histórico de ações que têm vindo a ser desenvolvidas/ reforçadas, no intuito de melhorar a prestação de serviços face às necessidades internas/ externas mais vincadas.

2.8.1. DIVISÃO DE GESTÃO URBANÍSTICA:

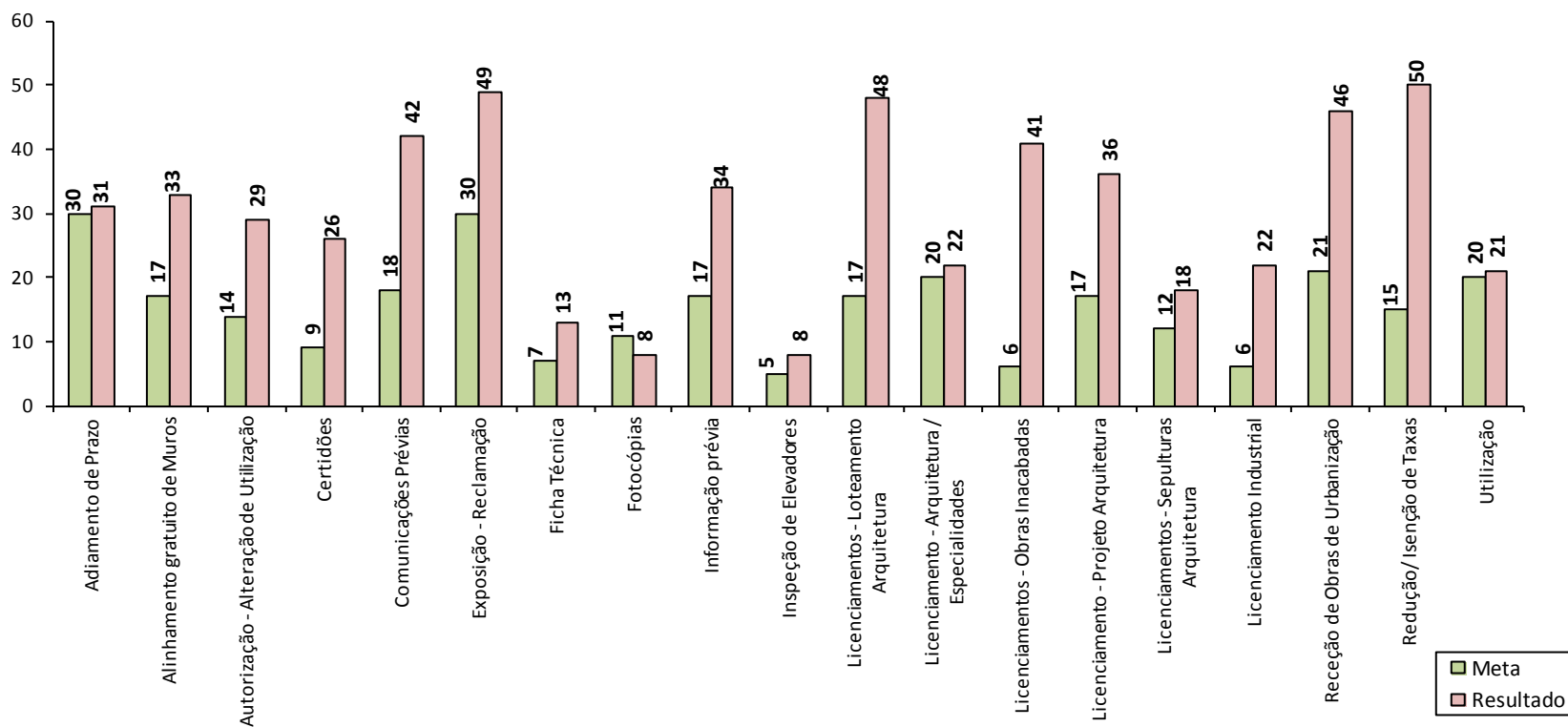
Tempo médio de prestação do serviço completo (em dias)* – Ano 2015

Processos	Meta	Resultado 2015	Desvio
Adiamento de Prazo	30	31	3%
Alinhamento gratuito de Muros	17	33	94%
Apresentação de Elementos	8	-	-
Autorização - Alteração de Utilização	14	29	107%
Certidões	9	26	189%
Comunicações Prévias	18	42	133%
Depósito de Combustíveis	24	-	-
Desistências	6	-	-
Devolução de Caução	22	-	-
Exposição - Reclamação	30	49	63%
Ficha Técnica	7	13	86%
Fotocópias	11	8	-27%
Informação prévia	17	34	100%
Inspeção de Elevadores	5	8	60%
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	17	48	182%
Licenciamento - Arquitetura / Especialidades	20	22	10%
Licenciamentos - Obras Inacabadas	6	41	583%

Processos	Meta	Resultado 2015	Desvio
Licenciamento - Projeto Arquitetura	17	36	112%
Licenciamentos - Sepulturas Arquitetura	12	18	50%
Licenciamento Industrial	6	22	267%
Reabertura de Processos	21	-	-
Receção de Obras de Urbanização	21	46	119%
Redução Caução 10%	13	-	-
Redução/ Isenção de Taxas	15	50	233%
Retirada do Alvará ou TR	8	-	-
Utilização	20	21	5%

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

Cumprimento de metas - Tempo médio de prestação do serviço completo - DV-GU - Ano 2015

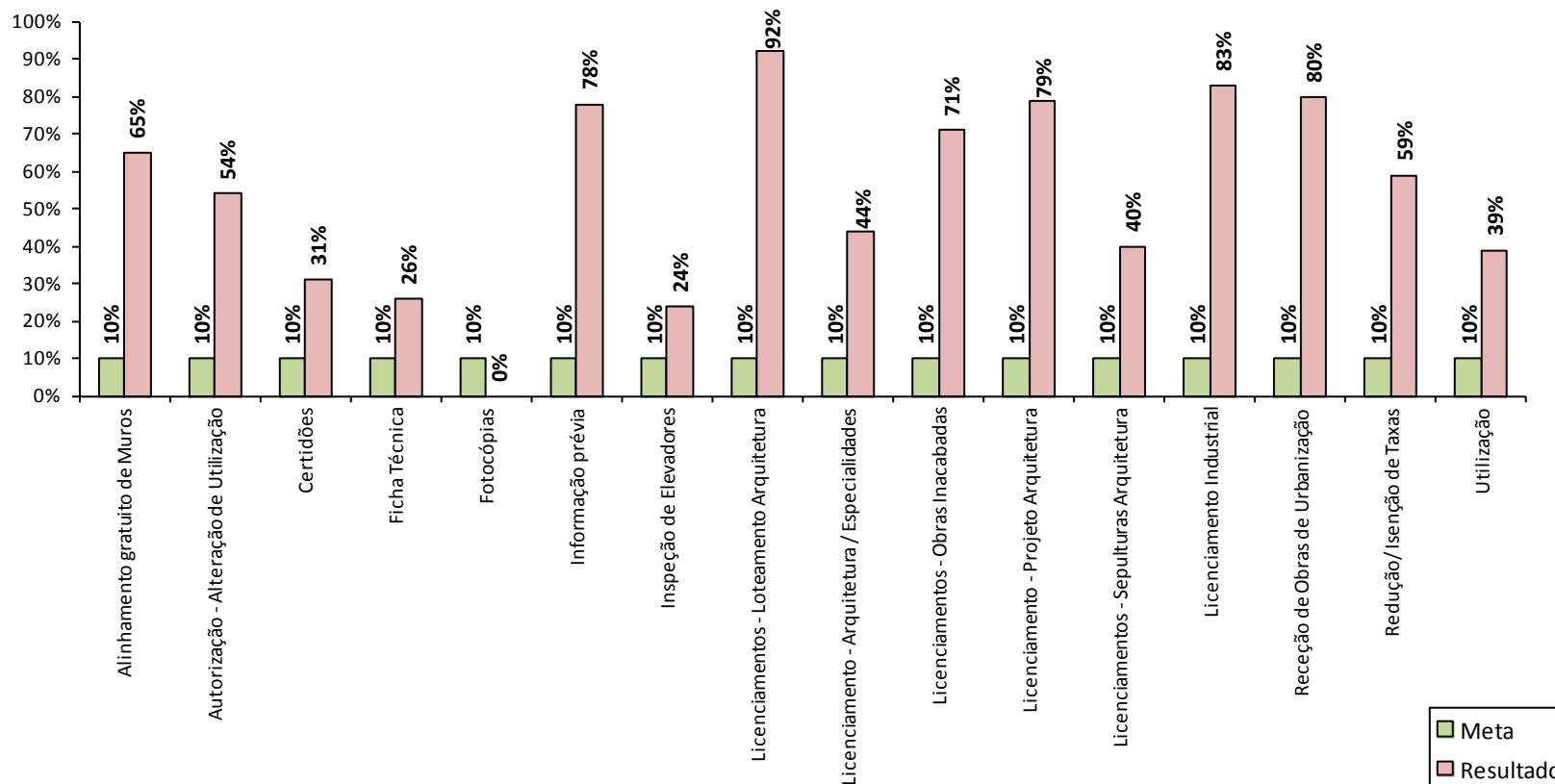


Taxa de Processos fora de prazo – Ano 2015 *

Processos	Meta	Resultado 2015	Desvio
Alinhamento gratuito de Muros	10%	65%	55%
Apresentação de Elementos	10%	-	-
Autorização - Alteração de Utilização	10%	54%	44%
Certidões	10%	31%	21%
Depósito de Combustíveis	10%	-	-
Desistências	10%	-	-
Devolução de Caução	10%	-	-
Ficha Técnica	10%	26%	16%
Fotocópias	10%	0%	-10%
Informação prévia	10%	78%	68%
Inspeção de Elevadores	10%	24%	14%
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	10%	92%	82%
Licenciamento - Arquitetura / Especialidades	10%	44%	34%
Licenciamentos - Obras Inacabadas	10%	71%	61%
Licenciamento - Projeto Arquitetura	10%	79%	69%
Licenciamentos - Sepulturas Arquitetura	10%	40%	30%
Licenciamento Industrial	10%	83%	73%
Reabertura de Processos	10%	-	-
Receção de Obras de Urbanização	10%	80%	70%
Redução Caução 10%	10%	-	-
Redução/ Isenção de Taxas	10%	59%	49%
Retirada do Alvará ou TR	10%	-	-
Utilização	10%	39%	29%

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

Taxa de Processos fora de Prazo - DV-GU - Ano 2015

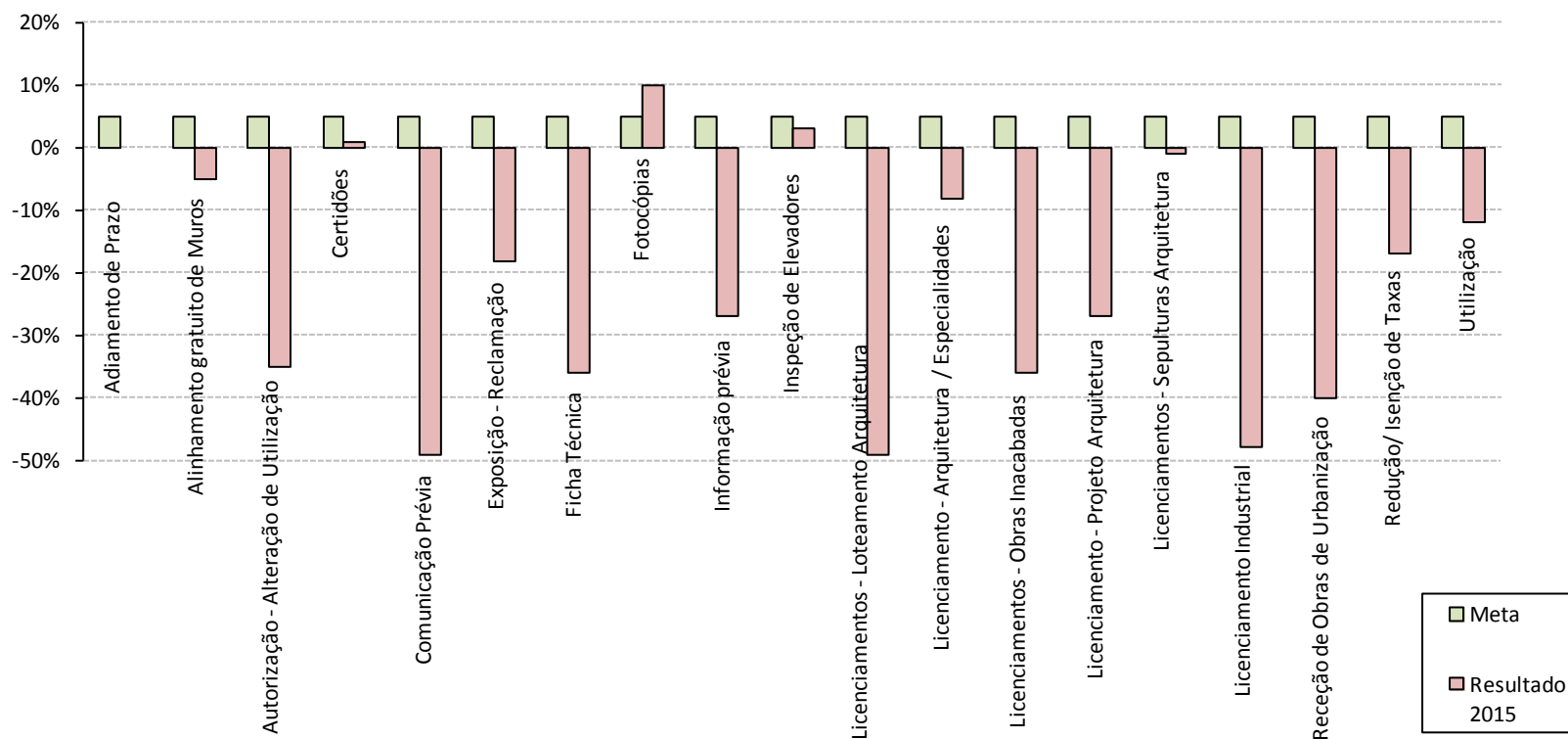


Taxa de ganhos face previsto, para a execução das tarefas (em dias) – Ano 2015*

Designação	Meta	Resultado 2015	Desvio
Adiamento de Prazo	5%	0%	-5%
Alinhamento gratuito de Muros	5%	-5%	-10%
Apresentação de Elementos	5%	-	-
Autorização - Alteração de Utilização	5%	-35%	-40%
Certidões	5%	1%	-4%
Comunicação Prévia	5%	-49%	-54%
Depósito de Combustíveis	5%	-	-
Desistências	5%	-	-
Devolução de Caução	5%	-	-
Exposição - Reclamação	5%	-18%	-23%
Ficha Técnica	5%	-36%	-41%
Fotocópias	5%	10%	5%
Informação prévia	5%	-27%	-32%
Inspeção de Elevadores	5%	3%	-2%
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	5%	-49%	-54%
Licenciamento - Arquitetura / Especialidades	5%	-8%	-13%
Licenciamentos - Obras Inacabadas	5%	-36%	-41%
Licenciamento - Projeto Arquitetura	5%	-27%	-32%
Licenciamentos - Sepulturas Arquitetura	5%	-1%	-6%
Licenciamento Industrial	5%	-48%	-53%
Reabertura de Processos	5%	-	-
Receção de Obras de Urbanização	5%	-40%	-45%
Redução Caução 10%	5%	-	-
Redução/ Isenção de Taxas	5%	-17%	-22%
Retirada do Alvará ou TR	5%	-	-
Utilização	5%	-12%	-17%

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

Taxa de Ganhos face Previsto para a Execução das Tarefas - DV-GU - Ano 2015



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	Variação 2014/2015	
Adiamento de prazo	150	156	152	152	92	93	81	72	-11%	↓
Alinhamento gratuito de Muros	-	77	99	85	84	89	76	100	32%	↑
Apresentação de Elementos	866	838	853	560	126	69	4	-	-	
Autorização - Alteração de Utilização	18	14	22	21	40	28	21	13	-38%	↓
Averbamentos	-	-	-	-	-	-	58	60	3%	↑
Certidões	402	449	623	498	506	517	388	459	18%	↑
Comunicações Prévias	-	-	-	-	-	-	31	4	-87%	↓
Declarações Prévias	28	53	82	81	87	-	-	-	-	
Depósito de Combustíveis	11	9	5	9	10	16	26	-	-	
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	3%	↑
Ficha técnica	55	54	75	40	15	25	12	23	92%	↑
Fotocópias	1020	816	696	576	60	4	6	4	-33%	↓
Informação Prévia	124	111	103	61	69	38	41	45	10%	↑
Inspeção de Elevadores	45	40	65	44	80	65	89	51	-43%	↓
Levantamento de Embargo	-	1	1	2	2	-	-	-	-	
Licença parcial para construção	-	-	-	-	-	-	1	3	200%	↑
Licenciamento - Arquitetura / Especialidades	192	234	-	175	174	196	203	165	-19%	↓
Licenciamento Industrial	3	3	5	4	4	3	6	6	0%	
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	5	8	-	21	38	29	31	24	-23%	↓
Licenciamentos - Obras Inacabadas	12	3	21	3	7	4	1	7	600%	↑
Licenciamentos - Sepulturas Arquitetura	22	19	16	9	14	7	12	10	-17%	↓
Licenciamento - Projeto Arquitetura	128	10	435	500	809	637	662	616	-7%	↓
Ocupação da Via Pública com andaimes	14	32	22	28	19	15	21	22	5%	↑
Pocilgas Familiares	12	3	3	0	1	-	-	-	-	
Prorrogação	-	-	-	-	-	-	7	30	329%	↑
Reabertura de processos	-	60	79	30	14	4	-	-	-	
Receção de Obras de Urbanização	2	7	8	9	8	10	2	5	150%	↑
Redução / Isenção de Taxas	41	47	26	35	9	32	21	22	5%	↑
Retirada do alvará ou TR e Caução	8	21	18	15	3	8	5	-	-	
Utilização	105	121	112	130	104	124	122	178	46%	↑
Utilização sem vistoria e cópias	-	-	-	-	-	-	132	140	6%	↑
Vistoria	3	2	2	1	5	-	-	-	-	
	3.598	3.470	3.775	3.309	2.537	2.135	2.182	2.180		
		-4%	9%	-12%	-23%	-16%	2%	-0,1%		
								-39,4%		

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

Processos	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Variação 2014/2015	
Adiamento de Prazo	10	15	19	19	21	21	17	31	82%	↑
Alinhamento gratuito de Muros	-	20	21	23	35	25	25	33	32%	↑
Apresentação de Elementos	7	7	6	7	6	8	8	-	-	
Autorização - Alteração de Utilização	49	41	24	16	29	29	23	29	26%	↑
Certidões	21	18	17	21	19	23	20	26	30%	↑
Comunicações Prévias	-	-	-	-	27	-	24	42	75%	↑
Declarações Prévias	15	17	15	9	13	-	-	-	-	
Depósito de Combustíveis	45	24	51	28	58	34	28	-	-	
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	48%	↑
Ficha Técnica	6	3	4	3	-	6	7	13	86%	↑
Fotocópias	13	14	14	12	11	11	11	8	-27%	↓
Informação prévia	27	24	26	26	36	25	28	34	21%	↑
Inspeção de Elevadores	7	5	4	10	5	4	7	8	14%	↑
Levantamento de Embargo	-	24	9	15	32	-	-	-	-	
Licenciamento - Arquitetura / Especialidades	18	25	26	21	-	22	20	22	10%	↑
Licenciamento Industrial	21	-	9	14	16	24	12	22	83%	↑
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	-	31	-	24	31	33	29	48	66%	↑
Licenciamento - Projeto Arquitetura	28	25	-	23	30	27	27	36	33%	↑
Licenciamentos - Obras Inacabadas	28	26	34	15	38	28	37	41	11%	↑
Licenciamentos - Sepulturas Arquitetura	-	16	14	17	15	17	21	18	-14%	↓
Reabertura de Processos	-	26	23	32	29	30	-	-	-	
Receção de Obras de Urbanização	8	21	13	32	24	49	58	46	-21%	↓
Redução/ Isenção de Taxas	26	29	34	40	43	30	34	50	47%	↑
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	-19%	↓
Vistoria	26	29	36	58	13	-	-	-	-	

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

Processos	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Variação 2014/2015	
Adiamento de Prazo	-	0,6%	10%	-	-	-	11%	-	-	
Alinhamento gratuito de Muros	-	3,9%	6%	31%	60%	25%	28%	65%	132%	↑
Apresentação de Elementos	-	13,5%	6%	10%	4%	45%	0%	-	-	
Autorização - Alteração de Utilização	-	42,9%	14%	42%	50%	61%	33%	54%	64%	↑

Processos	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Variação 2014/2015	
Certidões	-	8,2%	7%	12%	19%	24%	16%	31%	94%	↑
Comunicação Prévia	-	19,0%	13%	-	-	-	52%	-	-	
Declarações Prévias	-	13,2%	5%	14%	7%	-	-	-	-	
Depósito de Combustíveis	-	11,1%	20%	75%	44%	75%	31%	-	-	
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%	26%	↑
Fotocópias	-	7,4%	5,6%	5,1%	0%	0,0%	0%	0%	-	
Informação prévia	-	12,6%	36%	32%	70%	76%	66%	78%	18%	↑
Inspeção de Elevadores	-	5,0%	0%	11%	6%	1%	11%	24%	118%	↑
Levantamento de Embargo	-	0,0%	0%	33%	50%	-	-	-	-	
Licenciamento - Loteamento Arquitetura	-	0,0%	-	-	50%	69%	55%	92%	67%	↑
Licenciamento - Arquitetura / Especialidades	-	15,8%	-	-	-	55%	18%	44%	144%	↑
Licenciamento - Obras Inacabadas	-	0,0%	0%	0%	0%	0%	100%	71%	-29%	↓
Lic. Obras de urbanização	-	-	0%	0%	0%	-	-	-	-	
Licenciamento - Projeto Arquitetura	-	-	21%	33%	52%	52%	36%	79%	119%	↑
Licenciamento - Sepulturas Arquitetura	-	15,8%	0%	10%	31%	29%	17%	40%	135%	↑
Licenciamento Industrial	-	-	100%	50%	100%	67%	83%	83%	0%	↔
Pocilgas Familiares	-	0,0%	0%	-	-	-	-	-	-	
Reabertura de Processos	-	10,0%	27%	30%	100%	100%	-	-	-	
Receção de Obras de Urbanização	-	28,6%	12,5%	75,0%	38%	90,0%	50%	80%	60%	↑
Redução Caução 10%	-		67%	100%	0%	33%	0%	-	-	
Redução/ Isenção de Taxas	-	25,5%	-	8%	22%	16%	14%	59%	321%	↑
Retirada do alvará ou TR e Caução	-	9,5%	20%	47%	50%	50%	0%	-	-	
Utilização	-	33,0%	22%	23,0%	15%	46%	25%	39%	56%	↑
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	Variação 2014/2015
Adiamento de Prazo	-	-	34%	34%	42%	42%	68%	0%	↓
Alinhamento gratuito de Muros	-	-	18%	5%	-16%	10%	-5%	-5%	↔
Apresentação de Elementos	-	-	19%	13%	24%	-21%	16%	-	-
Autorização - Alteração de Utilização	-	-	-10%	-6%	-29%	-26%	-2%	-35%	↓
Certidões	-	-	21%	35%	21%	12%	16%	1%	↓
Comunicação Prévia	-	-	-	-	-	-15%	-23%	-49%	↓
Declarações Prévias	-	-	21%	12%	25%	-	-	-	-

Designação	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Variação 2014/2015
Depósito de Combustíveis	-	-	-19%	-14%	32%	-21%	-4%	-	-
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%	↓
Ficha Técnica	-	-	45%	51%	55%	34%	22%	-36%	↓
Fotocópias	-	-	28%	31%	47%	82%	44%	10%	↓
Informação prévia	-	-	6%	6%	-45%	-17%	-17%	-27%	↓
Inspeção de Elevadores	-	-	37%	19%	43%	31%	18%	3%	↓
Levantamento de Embargo	-	-	10%	4%	5%	-	-	-	-
Licenciamento - Arquitetura / Especialidades	-	-	-	9%	20%	-12%	4%	-8%	↓
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	-	-	-	-10%	-0,38	-22%	-25%	-49%	↓
Licenciamentos - Obras Inacabadas	-	-	11%	18%	-53%	-7%	0%	-36%	↓
Licenciamento Industrial	-	-	-53%	-30%	-33%	-49%	-29%	-48%	↓
Licenciamentos - Sepulturas Arquitetura	-	-	20%	15%	23%	14%	-18%	-1%	↑
Licenciamento - Projeto Arquitetura	-	-	10%	1%	-19%	-9%	-6%	-27%	↓
Ocupação Via Pública c/ andaimes	-	-	-	9%	12%	-	25%	-	-
Pocilgas Familiares	-	-	39%	-	0%	-	-	-	-
Reabertura de Processos	-	-	9%	45%	-26%	-13%	-	-	-
Receção de Obras de Urbanização	-	-	0%	-7%	2%	-36%	-13%	-40%	↓
Redução/ Isenção de Taxas	-	-	25%	28%	55%	33%	39%	-17%	↓
Redução Caução 10%	-	-	-	-	-	-14%	24%	-	-
Retirada do alvará ou TR e Caução	-	-	2%	-6%	-20%	-20%	22%	-	-
Utilização	-	-	1%	13%	29%	1%	17%	-12%	↓
Vistoria	-	-	-34%	-123%	59%	-	-	-	-

Analisados os resultados obtidos para o ano de 2015, verificam-se desvios significativos relativamente às metas propostas. Isto deve-se, na sua grande maioria, aos seguinte factos:

- Verificou-se uma ligeira diminuição de processos/ requerimentos entrados (2.182 em 2014; 2.180 em 2015), na ordem de 0,1%.
- A Divisão de Gestão Urbanística tem sofrido ao longo dos últimos anos uma redução do número de recursos humanos afetos à divisão. Desde o ano de 2014 que na análise técnica dos processos, apenas dispõe de quatro técnicos 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. Dos técnicos afetos análise técnicas dos processos, tivemos no ano de 2015 uma licença sem vencimento, tendo ficado ao serviço apenas três técnicos incluindo

a chefe de divisão. Tal ajustamento ao nível de recursos humanos acarreta um aumento do prazo de resposta aos procedimentos entrados.

- Foi implementado pelo município a informação de empresas líder em 48 horas, sendo que esta medida foi extensiva a todo o tipo de empresas em final de 2014. Tal procedimento, quando desempenhado pelos mesmos técnicos que informam normalmente processos, traduz-se num aumento nos restantes prazos de resposta.
- Verificou-se um aumento significativo de aprovações de projetos de arquitetura e informações prévias a depender de deliberação do Executivo. Tal situação aumentou significativamente os prazos de resposta, uma vez que as reuniões de executivo são de periodicidade quinzenal.
- No início de 2015, fomos alertados numa formação de Regime Jurídico da Urbanização e da Edificação, de que, a emissão de certidões de destaque era da competência do Executivo Municipal. Situação esta, que veio introduzir um aumento nos prazos de resposta, pelo motivo já referido no parágrafo anterior.
- No final do ano de 2014, foi publicado um regime excecional de regularização de atividades industriais, pecuárias, exploração de pedreiras/ saibreiras e operações de gestão de resíduos, cujo prazo de submissão dos pedidos terminava a 31 de dezembro de 2015. Um dos elementos que integrava a instrução dos referidos pedidos, era uma declaração de interesse público municipal da exploração. Tais pedidos de declaração, deram entrada maioritariamente em outubro e novembro de 2015, tendo que ser informados de imediato, de forma a serem cumpridos os prazos de aprovação pelo Executivo e Assembleia Municipal, antes do final do ano.

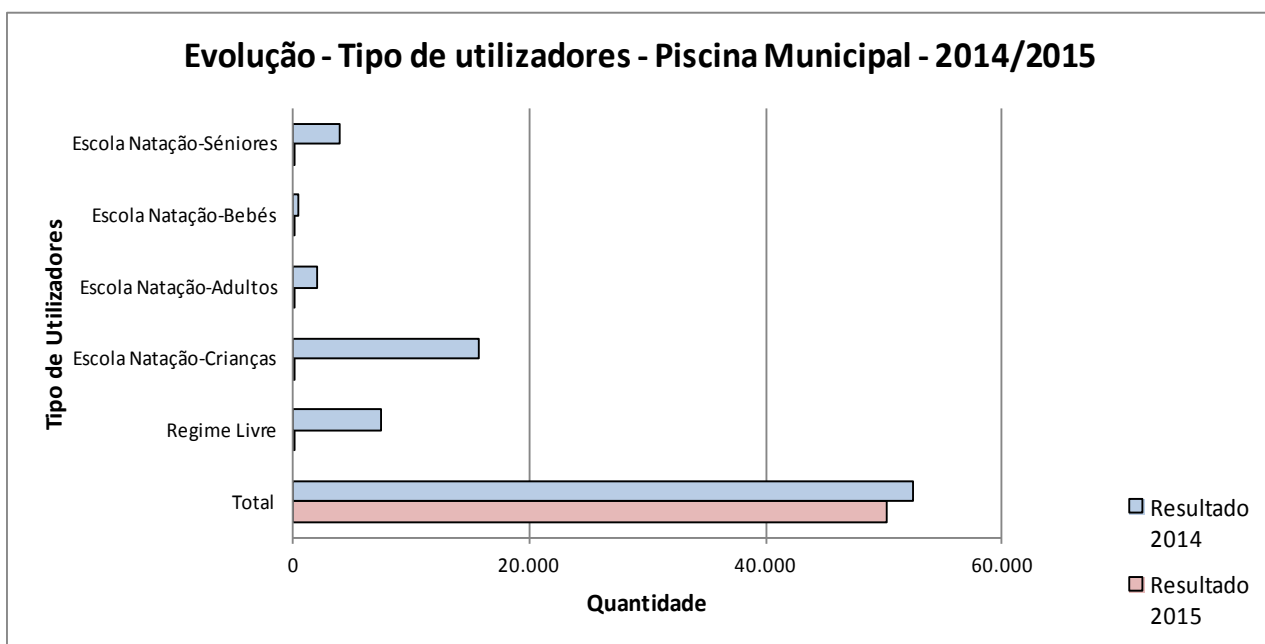
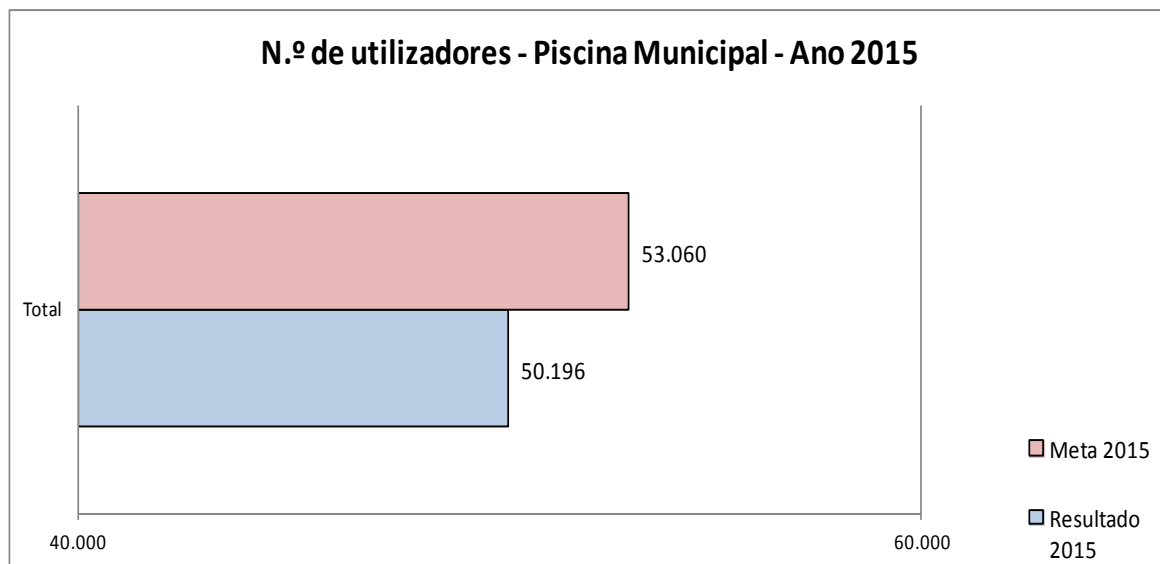
De referir, que a contagem dos prazos é global, ou seja, desde que um procedimento entra até que é expedido, no entanto, de acordo com o previsto na legislação aplicável, os prazos regulamentares contam-se até à data que sobre os mesmos é proferida uma decisão (despacho/deliberação).

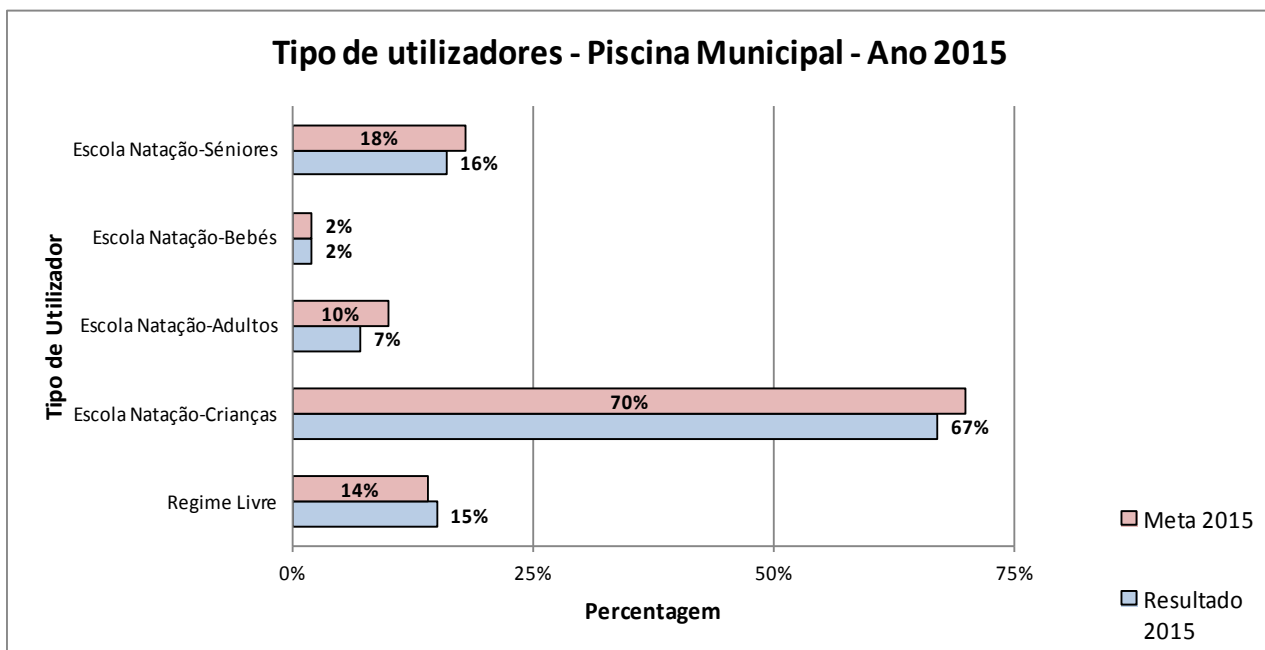
Para além do referido, poderá salientar-se que a competência da realização de vistorias no âmbito da conservação do edificado e da determinação do nível de conservação dos edifícios, passou a ser competência total da DV-GU.

Assim, face à diminuição de recursos humanos afetos à divisão e à introdução de novas competências, tornou-se difícil cumprir as metas/ prazos estabelecidos em 2015.

2.8.2. DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO LOCAL:

2.8.2.1. Piscinas Municipais:





Dos resultados do mapa de indicadores dos processos, foi possível evidenciar o cumprimento de algumas metas estabelecidas para o ano 2015, ficando alguns valores um pouco abaixo da meta inicial, no que diz respeito às percentagens de alunos da Escola de Natação.

Verificou-se um decréscimo no n.º de utentes na piscina, na ordem dos 4% em relação ao ano 2014.

Temos consciência de que é necessário realizar algumas obras de fundo, estando já programadas para 2016, estando em preparação o projeto de reabilitação do edifício e seus equipamentos.

A componente relacionada com o cumprimento de valores legais, no que respeita às medições, congratulamo-nos de ter obtido valores percentuais elevados (94% 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	Desvio
%	Variação do n.º de leitores da BMMA	> 10%	67%	57%
%	Taxa de crescimento de novos leitores registados na BMMA	> 1%	2%	1%
%	Variação do n.º de empréstimos da BMMA	Mais 5%	-16%	-21%

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 2015.

Tendo como meta aumentar em 1% o n.º de novos leitores, verificamos ter superado a mesma, tendo atingido os 2% de aumento (2014: 375, 2015: 382).

Já no que diz respeito à variação do n.º de empréstimos da BMMA, verificamos um decréscimo de 16% neste indicador quando comparado com o ano anterior (2014), nomeadamente:

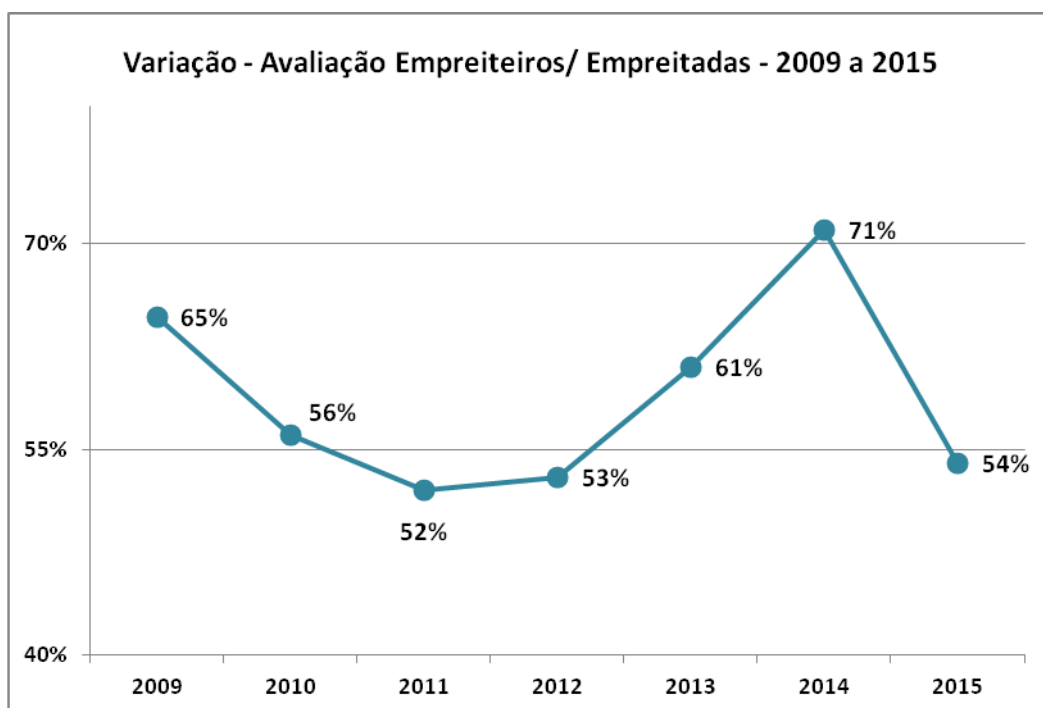
- 2014: Empréstimos – 23.595; Domiciliários – 21.261; Presenciais – 299; Consulta local – 2.035
- 2015: Empréstimos – 19.796; Domiciliários – 17.734; Presenciais – 408; Consulta local – 1.654

2.8.3. AVALIAÇÃO DE EMPREITEIROS:

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 2015, foram avaliados face aos requisitos estipulados nas categorias de “Execução de obra” e “Segurança em obra”, verificando-se uma diminuição em relação a 2014, sendo que se analisarmos os resultados desde 2009 até 2015, obtemos os resultados seguintes:

Ano	Índice GLOBAL de Qualificação de Empreiteiros	Comparativo
2009	65%	-
2010	56%	-13%
2011	52%	-7%
2012	53%	2%
2013	61%	15%
2014	71%	16%
2015	54%	-24%



O resultado da avaliação de empreiteiros/ empreitadas, encontra-se resumido em “Anexo_Lista_Avaliacao_Empreiteiros_2015”.

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 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 de implementação: Novembro/2016. Responsável: Sónia Marques.
- Análise e proposta de novo Mapa Integrado de Gestão (MIG), com os novos objetivos estratégicos e operacionais. Executada a 1.ª versão, em julho/2014, no âmbito do MIG (Mapa Integrado de Gestão – Formação/ Ação). Em 2016 foi apresentada a nova versão do Mapa Estratégico e do BSC, vigorando para 2016.
- Início de carregamento/ afetação de custos, por processo em OBM. Responsáveis: DV-TI; DV-MAF. Prazo de implementação: Janeiro/2015. EXECUTADO!
- Desenvolvimento e implementação de um modelo de monitorização GOP/PDE, assente numa estrutura de dados, com definição de atividades/ ações definidas para 2015, objetivos operacionais, objetivos estratégicos, responsáveis, prazos, previsão orçamental, indicadores, entre outros. Este documento de monitorização GOP/PDE, apresenta, na sua estrutura, o cruzamento de atividades/ ações definidas para 2015, direcionadas ao cumprimento dos objetivos operacionais e, conseqüentemente, dos objetivos estratégicos da CMA. EXECUTADO!
- Desenvolvimento de uma aplicação para análise e monitorização do modelo estratégico GOP/PDE. Responsáveis: Presidente; Sónia Marques; MEDIDATA. Prazo de implementação: Final de 2015. 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.
- Analisar a possibilidade de, quando se abrir a intranet, aparecer de imediato a política do SG. Ainda não foi realizado, no entanto, será analisado neste âmbito, dado que existe mais informação que gostaríamos que fosse disponibilizada, como um “alerta”, relativamente ao SG. Responsável: Sónia Marques; Hugo Teixeira.

- CMA – Rede Wimax/ Wireless a implementar, englobando os centros escolares (DV-TI) – EXECUTADO!
- Planeamento das ações decorrentes dos planos de emergência dos centros escolares – SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIOS EM EDIFÍCIOS MUNICIPAIS – Elaboração das Medidas de Autoproteção (DV-DL_Educação) – Já estão executadas algumas das MAP's planeadas, estando as restantes para validação pela ANPC.
- 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. Responsável: Sónia Marques. Prazo de implementação: 3.º e 4.º Trimestres/2015. Não foi executado!
- Realização de várias sessões de formação interna “Segurança da Informação”. Responsável: Sónia Marques. Prazo de implementação: 3.º e 4.º Trimestres/2015. EXECUTADO (por formador externo, em maio de 2016)
- De realçar que, apesar da implementação das ações definidas no Plano de Tratamento de Riscos, quando da elaboração do presente relatório, algumas soluções se encontravam em fase de teste (ver “Avaliação e tratamento do Risco_R04”)

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, 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, ...).

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 2015, não houve alterações a nível organizacional, mantendo-se o organigrama existente ainda em 2014, tanto a nível de gestão, como das unidades orgânicas.

Existem matrizes de competências/ funções definidas para cada função na CMA. Não houve alterações ao nível das funções e responsabilidades que estavam definidas em 2014.

Quanto às necessidades de formação para 2016, foi efetuado o levantamento de necessidades de formação para 2016, tendo sido efetuado a todos os colaboradores e posteriormente enviado a cada superior hierárquico para validação.

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, que, como se pode evidenciar, teve uma ligeira descida em relação aos valores obtidos em 2014.

Pretendemos, em 2016, desenvolver um Código de Ética para a CMA, envolvendo os funcionários. Também, o desenvolvimento de um plano de comunicação para 2016, vem ao encontro do envolvimento dos funcionários na estratégia e objetivos da CMA.

Processos, sistemas e tecnologias

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. Envolvente 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:

- Municípios, Empresas, Freguesias – Nível de qualidade do serviço pretendido; Contributo da CMA para elevar a Cidadania dos municípios; Contributo para assegurar o investimento dos municípios
- Fornecedores Estratégicos/ Parceiros (Risco das sinergias estabelecidas não contribuírem para a estratégia da Câmara como esperado) – Exemplo: Aplicações informáticas, Comunicações, ...
- Fornecedores Estratégicos (Qualidade de serviço oferecido)
- Administração Central (Risco de não aprovação das propostas apresentadas pela CMA); AMA (Risco de perder a parceria estratégica)
- Entidades de Proteção Civil (Articulação com a CMA), CIRA (Sinergia com os municípios da CIRA), POLIS (risco de não cumprimento dos projetos aprovados), Turismo do Centro (risco de não obter as sinergias desejadas)
- Empresas e Associações empresariais e comerciais (Competitividade das condições oferecidas pela CMA; Contributo para a participação das entidades nas iniciativas que lhes são dirigidas pela CMA); Associações Locais (Contributo da CMA para promover a inovação das atividades)
- Agrupamentos de escolas (Articulação entre as partes, Custos relevantes das infraestruturas e funcionamento das escolas); IPSS (Contributo da CMA para a qualidade de serviço)

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_R05**”, de acesso restrito, tendo em conta a informação nele contida, sendo que o valor médio do Risco real é de **2,93**.

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 04, de 2016/06/30 e o Plano de Disponibilidade, na Revisão 03 , de 2016/06/30.

No que diz respeito ao PCN (Plano de Continuidade de Negócio), importa referir que foi efetuado o teste DR, em 2015/12/31, 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 2016

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

Da análise dos resultados relativamente ao ano 2015, verificamos que os objetivos operacionais 0310 – Águeda Concept e 0503 – Agência de Sustentabilidade e Competitividade, já se encontram concluídos, mantendo-se os restantes até 2017.

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 2016

Para 2016 e, tendo em conta o resultado obtido para 2015, 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 2016.

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_2016, estando as suas etapas devidamente programadas.

- Monitorização e planeamento trimestral do Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE). Prazo: Março/2016. Responsáveis: Executivo; Sónia Marques; Chefias; Unidades Orgânicas.
- Desenvolvimento de um dashboard para cálculo de indicadores/ resultados para a DV-GU. Prazo de implementação: Final de 2016. Responsáveis: Ana Matos (DV-GU); Sónia Marques; MEDIDATA.
- 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 e tratamento de reclamações. Prazo de implementação: Novembro/2016. Responsável: Sónia Marques.
- 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.
- Realização duma ação de formação interna “Qualidade” a TODOS os funcionários. Prazo de implementação: 1.º Trimestre/2017. Responsável: Sónia Marques.
- Desenvolver um Código de Ética para a CMA, envolvendo os funcionários. Prazo de implementação: Dezembro/2016 (Definido no PDE). Responsáveis: Sónia Marques; Outras unidades orgânicas.
- 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.

- 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.
- De realçar que, apesar da implementação da ações definidas no Plano de Tratamento de Riscos, quando da elaboração do presente relatório, algumas soluções se encontravam em fase de teste (ver “**Avaliação e tratamento do Risco_R04**”)
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Ações de melhoria mencionadas no PDE/2016 (que não revestem papel de projeto/ obra). Prazos e responsáveis: no próprio documento PDE.
- 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.