



# RELATÓRIO DE BALANÇO E REVISÃO DO SISTEMA DE GESTÃO

**PERÍODO EM ANÁLISE:**  
**Janeiro 2022 – dezembro 2022**

**Data: 2023/07/31**  
**(Rev. 01 – 2023/09/04)**

## ÍNDICE

<b>1. SISTEMA DE GESTÃO (SG)</b> .....	<b>3</b>
1.1. POLÍTICA DO SISTEMA DE GESTÃO (SG) .....	3
1.2. ENVOLVENTE INTERNA (RECURSOS MATERIAIS E HUMANOS, TECNOLOGIAS, PROCESSOS E MÉTODOS DE TRABALHO, AMBIENTE) .....	3
1.3. ENVOLVENTE EXTERNA .....	7
1.4. ALTERAÇÕES RELEVANTES DO SG .....	7
1.5. REVISÕES ANTERIORES .....	8
1.6. AVALIAÇÃO DO SG .....	11
1.6.1. <i>Objetivos</i> .....	11
1.6.2. <i>Indicadores de desempenho dos processos</i> .....	13
1.6.3. <i>Não Conformidades/Ações desencadeadas</i> .....	61
1.6.4. <i>Reclamações/Sugestões</i> .....	64
1.6.5. <i>Satisfação de Municípes e Partes interessadas relevantes</i> .....	65
1.6.6. <i>Audição dos/as Funcionários/as</i> .....	66
1.6.7. <i>Desempenho de Fornecedores e Empreiteiros/Empreitadas</i> .....	66
1.6.8. <i>Auditorias</i> .....	67
1.7. RISCOS E OPORTUNIDADES .....	68
1.8. PLANOS DE CAPACIDADE, DE CONTINUIDADE, DE DISPONIBILIDADE E DE RECUPERAÇÃO DE DESASTRES .....	71
<b>2. CONCLUSÃO</b> .....	<b>71</b>
2.1. PROPOSTA DE OBJETIVOS PARA 2023 .....	71
2.2. PROPOSTA DE METAS PARA OS INDICADORES DE DESEMPENHO PARA O ANO 2023 .....	72
2.3. PROPOSTA DE AÇÕES DE MELHORIA .....	72
<b>3. ANEXOS</b> .....	<b>74</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 uma análise e reflexão necessária à avaliação do seu desempenho, à sua revisão e à realização das ações de melhoria necessárias para o manter adequado e eficaz, foram verificados e analisados os resultados/dados relativos ao período compreendido entre janeiro e dezembro de 2022.

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

- Verificação e atualização do Manual do Sistema de Gestão (SG), tendo sido realizada uma nova revisão, dada a necessidade de adequação do SG, nomeadamente no que diz respeito aos pontos: Âmbito; Rede de Processos (Inclusão dos locais vs processo/CO; Inclusão do CNCS e da CNPD); Inclusão de abreviaturas.
- Análise dos documentos do SG, na sua totalidade, tendo sido revistos, adequando-os à realidade existente na CMA, ao cumprimento da legislação e regulamentos aplicáveis, à Rede de Processos e alterações essenciais das práticas, pela alteração de tarefas, reestruturação dos processos, de acordo com o Mapa de Documentos.
- Em 2022, não se verificaram alterações ao **Mapa Estratégico** da Autarquia, verificando-se que os objetivos estratégicos/operacionais, tendo em conta a perspetiva onde os mesmos se inserem – clientes, processos, desenvolvimento organizacional e financeira – se mantêm adequados à estratégia, missão e visão da Autarquia. No entanto, para 2024 e, tendo em conta as linhas estratégicas da Autarquia, está a ser preparada uma revisão deste documento, para a estratégia 2022-2025, refletindo-se para o biénio 2024-2025.

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

A Política do SG – Qualidade e Segurança da Informação, mantém-se, não tendo sido revista, no ano em apreço, visto que, após avaliação, concluímos que a mesma se encontra apropriada ao contexto e âmbito do SG da CMA, sendo comunicada e entendida por todos/as os/as funcionários/as.

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

#### Recursos Materiais:

A Lista de Infraestruturas existente (Imp-06-01), encontra-se atualizada (revisão 0, de 2023/01/31), com todas as infraestruturas necessárias à prestação de serviços pela CMA e sujeitas a ações de manutenção preventiva,

com ações definidas, responsáveis e periodicidade de realização, de várias formas: Imp-06-03, aplicações específicas (Máquinas, GLPI, OBM, ...).

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 (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,...), com o correspondente registo no GLPI.

As necessidades, em termos materiais, estão diretamente interligados às GOP (Grandes Opções do Plano e Orçamento).

#### **Recursos Humanos:**

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

Em 2022, não se verificaram alterações ao nível da estrutura orgânica. Não obstante, à data deste relatório, tenha havido uma reformulação do organigrama da Autarquia, que entrou em vigor em 2023/03/31, obrigando à atualização de diversos documentos, encontrando-se esta ação, em-curso.


Por outro lado, terá ainda que se ter em consideração a necessidade de recrutamento de pessoal nalgumas áreas, que se encontram com um elevado défice, tornando a capacidade de intervenção do município reduzida, sobretudo na componente operacional. Quanto à necessidade de recrutamento de pessoas, as mesmas encontram-se espelhadas no mapa de Pessoal da CMA, definido e aprovado, para 2022.

#### **Relações com as partes interessadas internas, suas perceções e valores:**

É efetuado o inquérito de satisfação dos/as funcionários/as, de forma a permitir obter uma perceção dos níveis de satisfação e de motivação destes/as. Ver ponto 1.6.6.

#### **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 das partes interessadas e para prestar os serviços que são da sua competência/âmbito e que requerem o uso das melhores TICE.



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

A CMA utiliza diversos canais de comunicação, tanto a nível interno (Intranet, *Rocket.Chat*), como externo (Internet; APP da CMA; Redes sociais – *Facebook*, *Youtube*, etc.; Linha Verde gratuita; Central Telefónica; *Site* da CMA; Fale Connosco; 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/as seus/suas utilizadores/as, sejam internos, sejam externos.

A tecnologia de assinatura digital, é amplamente utilizada para assinar com cartão de cidadão, os ofícios que são remetidos aos/às 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 da Plataforma de Atendimento, em formato digital (*ePaper*) de todas as peças instrutórias, estando o próprio requerimento assinado e validado digitalmente.


A tecnologia utilizada mantém-se inalterada.

Os processos encontram-se devidamente implementados e mantidos, verificando-se que a prática está instituída, percebida e seguida por todos/as os/as intervenientes, em qualquer nível. Nas auditorias realizadas não foram evidenciadas não conformidades que comprometam a eficácia dos processos. Verificamos algum refinamento em termos de tarefas, que poderá evidenciar-se com a revisão ocorrida ao nível dos circuitos existentes, nas diversas aplicações MEDIDATA, decorrentes de ações de melhoria identificadas, para melhorar o funcionamento dos serviços, adequando-os às necessidades, não só ao nível interno, mas também, das partes interessadas externas.

### **Políticas, objetivos e estratégias implementadas para os atingir:**

Ainda que se mantenham os eixos de atuação estratégica da CMA, mantém-se a estratégia da Autarquia, através das linhas estratégicas seguintes:

1. O papel de Águeda como uma *Smart City*
2. Planeamento territorial e requalificação urbana
3. Desenvolvimento económico e turístico do Concelho
  - 3.1. Inovação, empreendedorismo e indústria
  - 3.2. Turismo sustentável

- 
4. Excelência da educação e juventude
  5. Sustentabilidade ambiental e combate às alterações climáticas
    - 5.1. Sensibilização ambiental
    - 5.2. Laboratórios para a descarbonização e mobilidade concelhia
    - 5.3. Eficiência energética
    - 5.4. Espaços verdes, higiene e saúde pública
  6. Águeda como referência cultural
  7. Qualidade de vida e apoio social à população
    - 7.1. Participação pública/cívica
    - 7.2. Apoio e inclusão social
  8. Qualificação das infraestruturas de saúde do Concelho
  9. Desporto para todos
    - 9.1. Associativismo Desportivo
    - 9.2. Projetos Desportivos
  10. Gestão florestal e atuação da proteção civil
  11. Excelência dos serviços da Autarquia
    - 11.1. Qualidade e Segurança
    - 11.2. Tecnologias da Informação e Comunicação
    - 11.3. Sistemas de Informação Geográfica

Em relação às políticas, foi revisto o documento “Políticas específica SGSI”, nomeadamente: “Política de correio eletrónico”; “Acesso a zonas seguras” (Acesso de funcionários/as às instalações, Acesso de pessoas externas, Sala dos Recursos Humanos, Entrada/Saída de Correio).

De igual modo, foi revista a Declaração de Aplicabilidade (DdA), sendo implementados ou melhorados, os alguns controlos da ISO/IEC 27001, assim como o reforço relacionado com as políticas *Clean Desk* e *Clean Screen*.

Importa realçar que, ao nível das linhas estratégicas, os trabalhos/ações desenvolvidos no período de janeiro a dezembro do ano 2022, estão espelhados nas várias Informações AMA, para o ano em causa, tendo em conta que cada serviço prepara informações sobre as ações levadas a cabo em cada eixo/linha estratégica.

### 1.3. Envolvente Externa

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

A este nível, para o ano em apreço, verificamos a alteração seguinte:

- Inclusão da CNCS (Centro Nacional de Cibersegurança) e da CNPD (Comissão Nacional de Proteção de Dados), como partes interessadas/contexto externo, relevantes para a CMA.

### 1.4. Alterações relevantes do SG

Já ao nível dos eixos estratégicos, abordamos algumas questões que se afiguram como alterações, ainda que não com um peso de relevância ao nível do Sistema de Gestão, ainda que não provoquem alterações ao nível dos procedimentos, nomeadamente:

- Ativação de terminal de acesso facial na garagem, antes da porta de entrada de vidro. A porta de acesso apenas abrirá, após validação de autorização de acesso através de reconhecimento facial. O acesso ao Edifício por pessoal externo, será pela entrada principal (Portaria), no horário 09h-17h00, sendo que, fora deste horário, deverão os serviços correspondentes ir buscar as pessoas à garagem;
- Já no que diz respeito às alterações efetuadas no âmbito das Tecnologias de Informação, temos:

Descrição	Categoria	Estado	Data abertura	Data fecho/resolução
Avaliação do DRP e PCM	Infraestrutura	Encerrado	2021-07-09	2022-11-09
Atualização das aplicações administrativas - Mozilla Firefox ESR	Aplicações Municipais	Encerrado	2022-06-14	2022-11-09
Alteração do mecanismo de emissão de taxas administrativas da aplicação edificação	Aplicações Municipais	Encerrado	2021-02-18	2022-11-09
Verificação da Central de telecomunicações - VOIP	Telecomunicações	Encerrado	2021-03-23	2022-11-09
Bikesharing - Servidor	Infraestrutura	Encerrado	2022-05-10	2022-11-09
Atualização de servidor de aplicações	Infraestrutura	Encerrado	2021-11-16	2022-11-09
Atualização software Base 09/2021	Aplicações Municipais	Encerrado	2021-09-06	2022-11-09
Atualização preventiva ecossistema VCenter 6.7	Infraestrutura	Encerrado	2021-07-08	2022-11-09
Dell Technologies - Network Switches - OS10 – Expiring Security Certificate	Infraestrutura	Encerrado	2021-05-28	2022-11-09
Alteração dos terminais biométricos dos edifícios municipais e colocação de novo em porta de acesso automática		Encerrado	2020-09-28	2022-11-09
Revisão do Sistema - Virtualização	Infraestrutura	Encerrado	2022-02-01	2022-01-26
Dell EMC IDPA DSA-2021-126	Segurança	Encerrado	2021-08-27	2022-11-09
GLPI 9.5.5 - atualizar plataforma	Aplicações Municipais	Encerrado	2021-08-27	2022-11-09

Descrição	Categoria	Estado	Data abertura	Data fecho/resolução
Alteração da Cablagem no Bastidor de Comunicações	Infraestrutura	Encerrado	2021-05-17	2022-11-09
Atualização trimestral - Equipamentos do procedimento de locação	Infraestrutura	Encerrado	2020-10-19	2022-11-09
Implementação NAC	Infraestrutura	Encerrado	2017-06-05	2022-11-09
Atualização Medidiata SigmadocWeb	Aplicações Municipais	Encerrado	2021-01-18	2022-11-09
Update Firmware Firewall	Infraestrutura	Encerrado	2020-09-17	2022-11-09
Expandir unidade de disco da vm CMAVMAIL	Infraestrutura	Encerrado	2021-04-23	2022-11-09
Atualização do cluster VMWare ESXI de Desenvolvimento	Infraestrutura	Encerrado	2021-05-13	2022-11-09
Atualização de servidor de aplicações	Infraestrutura	Encerrado	2021-11-16	2022-11-09
Atualização CMAVDBLX-node1	Infraestrutura	Encerrado	2021-11-16	2022-11-09
Atualização da plataforma de edificação - 022021		Encerrado	2021-02-15	2022-11-09
Aplicar pacote de correção - Exchange Zero day	Telecomunicações	Encerrado	2021-03-17	2022-11-09
Migração de domínio versão 2003 para versão 2016	Infraestrutura	Encerrado	2020-09-07	2022-11-09
Atualização de segurança - VCenter 6.7	Infraestrutura	Encerrado	2021-05-27	2022-11-09
Atualização e verificação da VM CMAVSQLAPP	Infraestrutura	Encerrado	2020-10-22	2022-11-09
Expandir a unidade M do servidor cmavwebintra	Aplicações Municipais	Encerrado	2020-12-22	2022-11-09
Expandir disco de dados CMAVWEB	Infraestrutura	Encerrado	2020-10-23	2022-11-09
Manutenção Datacenter	Infraestrutura	Encerrado	2022-03-02	2022-11-09
UPGRADE SMA	Infraestrutura	Encerrado	2022-02-25	2022-02-25
Criar DNS Interno	Infraestrutura	Encerrado	2022-05-10	2022-09-08
Implementação do OpManager	Infraestrutura	Encerrado	2021-02-08	2022-06-09
Atualização Medidata ODBC 2022	Aplicações Municipais	Encerrado	2021-12-20	2022-06-09
Atualização da plataforma de gestão Kaspersky Security Center 13.2		Encerrado	2021-11-11	2022-06-09
Atualização dos sistemas de servidores - CMA	Infraestrutura	Encerrado	2020-12-30	2022-05-05
Atualização RocketChat	Aplicações Municipais	Encerrado	2021-08-05	2022-03-31
Redundância de Acesso à CMA - Falha Acesso Internet	Infraestrutura	Encerrado	2022-03-25	2022-03-23

### 1.5. Revisões anteriores

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

- Desenvolvimento de uma aplicação para análise e monitorização do modelo estratégico GOP/PDE, pela DV-TI, para facilitar a monitorização e medição de resultados aos serviços da CMA, para o que será necessário

determinar os parâmetros na sua totalidade. Prevê-se que, até ao final de 2022, tal seja realizado, dando-se início à sua implementação, no início de 2023! Responsável: DV-TI; Gestão do Sistema. Pelo facto de a Gestão do Sistema se ter encontrado de licença prolongada, tal não foi possível executar nos prazos inicialmente previstos. Novo prazo: Outubro/2023. Implementação: Dezembro/2023.

- Desenvolvimento de um *dashboard* para cálculo de indicadores/resultados para a DV-GU. A funcionalidade que se pretende utilizar, encontra-se a ser utilizada para outros fins na CMA – PLUMA. Prazo: Dezembro/2022. Responsáveis: Ana Matos (DV-GU); DV-TI; Sónia Marques. EXECUTADO!
- Realização duma ação de formação interna “Qualidade”, Segurança da Informação e RGPD, a todos/as os/as funcionários/as. Esta formação terá também incluído o tema da Cibersegurança, tendo em conta a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 65/2021, de 30 de julho. Prazo de implementação: 2.º semestre de 2022. Responsável: Hugo Teixeira (DV-TI); Sónia Marques (Gestão do Sistema); UT-RH. Pelo facto de a Gestão do Sistema se ter encontrado de licença prolongada, tal não foi possível executar nos prazos inicialmente previstos. Novo prazo: Dezembro/2023.
- 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: 2.º Semestre/2022. Responsável: Sónia Marques. Pelo facto de a Gestão do Sistema se ter encontrado de licença prolongada, tal não foi possível executar nos prazos inicialmente previstos. Novo prazo: Dezembro/2023.
- Respostas às reclamações/sugestões centralizadas no Serviço da Qualidade. Esta questão está decidida superiormente, no entanto, para que tal aconteça e, consultada a legislação aplicável (Lei n.º 75/2013, de 12/09, e Lei n.º 2/2004, de 15/01), verifica-se a necessidade de existir um despacho de delegação de competências específico. No próximo relatório de reclamações/sugestões, esta situação será abordada mais pormenorizadamente, de modo a dar seguimento à realização da ação proposta e autorizada. Prazo: 2.º Semestre/2022. Responsável: Sónia Marques; GAP. EXECUTADO! Não obstante, à data e, com a entrada em vigor do novo organigrama da CMA, esta função está no GAM.
- Repensar a continuação de implementação da certificação da segurança da informação, com a preparação de uma proposta para aprovação por parte do Executivo. Prazo: 4.º Trimestre/2022. Responsável: Sónia Marques; Hugo Teixeira. Pelo facto de a Gestão do Sistema se ter encontrado de licença prolongada, tal não foi possível executar nos prazos inicialmente previstos. Novo prazo: Dezembro/2023. Implementação: Até 31/12/2024.

- Formação de motivação para os/as funcionários/as, englobando mais de 100 pessoas. Prazo de implementação: 3.º Trimestre/2022 (iniciar em maio/junho de 2022). Responsável: Executivo; GAP; Gestão do Sistema; UT-RH. EXECUTADO!
- Definição/implementação de um Sistema Integrado de Gestão do Município, que possa rentabilizar, numa perspetiva de eficiência, as várias abordagens anteriormente adotadas, tomando como referência as orientações da Edição 2020 do Modelo de Excelência da EFQM. Assim, o Sistema irá aproveitar, na máxima extensão possível, o trabalho já realizado quando da adoção do Modelo de Excelência da EFQM, aproveitando para atualizar as abordagens e soluções, de acordo com as recomendações da Edição 2020 daquele Modelo. Da autoavaliação, com recurso à “Access Base” da EFQM, resultará uma lista consensual de pontos fortes e áreas de melhoria, e um perfil de pontuação, que possibilitará o estabelecimento de planos de ação de melhoria, que serão integrados no planeamento global de implementação do Sistema Integrado de Gestão. A implementação dos planos de ação, deverá ser acompanhada de uma monitorização regular dos progressos, sendo que, por fim, o trabalho a desenvolver deverá prever a preparação do processo junto da Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), para o reconhecimento do nível “Recognized by EFQM”. Prazo de implementação: 2.º Semestre/2022 (iniciar). Responsável: Executivo; Gestão do Sistema. Tendo em conta tudo o que implica uma ação desta magnitude, decidiu-se pela definição de ações até Dezembro/2023. Implementação: A começar no 1.º semestre de 2024.
- Certificação pelos referenciais normativos NP 4552 (pensado para as PESSOAS da organização, que define os requisitos para a implementação, manutenção e gestão de um sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal); NP 4522 – Norma para Organizações Familiarmente Responsáveis (orientações para quem pretender incorporar, implementar e disseminar políticas e práticas, através de ações coerentes em matéria de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, assim como avaliar a eficácia das políticas, procedimentos e práticas adotadas nesta matéria); NP 4427 – Gestão de Recursos Humanos (requisitos de um sistema de gestão de recursos humanos, que abranja todos os níveis hierárquicos e áreas de atividade, como veículo de melhoria contínua, ao serviço da eficácia e da eficiência desta. Prazo: 4.º Trimestre/2022 (elaboração de um plano de ação, para definição de ações e implementação em 2022). Responsável: Sónia Marques; UT-RH. Pelo facto de a Gestão do Sistema se ter encontrado de licença prolongada, tal não foi possível executar nos prazos inicialmente previstos. Novo prazo: 1.º trimestre/2024.
- Alterar a metodologia de aplicação dos inquéritos do “Índice de satisfação dos alunos com as refeições servidas”, passando os mesmos a serem efetuados *on-line*. Responsável: DV-DL\_Educação. Prazo: Próximo inquérito. EXECUTADO!

## 1.6. Avaliação do SG

Tendo em conta a análise efetuada ao Sistema de Gestão implementado na CMA – Qualidade e Segurança da Informação –, e os resultados obtidos, concluiu-se que **o SG se mantém pertinente, apropriado, adequado, eficaz e alinhado com a estratégia definida pelo Executivo, no que diz respeito aos objetivos estratégicos/operacionais e as suas linhas estratégicas.**

De igual modo, permite-nos concluir que, **o SG cumpre os requisitos normativos, tendo a CMA alcançado, ou mesmo ultrapassado, na sua grande maioria, os resultados/metapas definidos, tendo em conta aquilo que são as suas linhas/vetores estratégicos para o quadriénio 2021-2025.** Assim e, após recolha, tratamento e análise dos indicadores associados às partes interessadas e ao cumprimento dos objetivos estratégicos/operacionais da Autarquia, obtivemos os resultados seguintes:

- **Grau de cumprimento dos objetivos de gestão** (estratégicos + operacionais) – Meta = 90%; Resultado = 96%. Não podemos deixar de referir que, a este nível, algumas ações definidas no Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE), podem não ser realizadas na totalidade, no ano em questão, no entanto, passam a constar do plano do ano seguinte. Esses resultados são demonstrativos do esforço que a CMA tem vindo a realizar ao longo dos anos, de modo a cumprir, dentro das suas capacidades e competências, as ações que se propõem levar a efeito num determinado ano civil. Algumas ações inseridas no referido plano e não realizadas, tiveram como causa, constrangimentos externos, alheios à Autarquia.
- **Índice de satisfação das partes interessadas** (externas) – Meta = 90%; Resultado = 93%.
- **Índice de satisfação das partes interessadas internas** (funcionários/as) – Meta = 82%; Resultado = Para o ano em questão, os inquéritos ainda não foram despoletados pela UT-RH. Não fazendo sentido que sejam realizados no final do ano, prevê-se que sejam realizados no mês de janeiro de 2024 (referentes ao ano 2023).
- **Índice de motivação das partes interessadas internas** (funcionários/as) – Meta = 82%; Resultado = Para o ano em questão, os inquéritos ainda não foram despoletados pela UT-RH. Não fazendo sentido que sejam realizados no final do ano, prevê-se que sejam realizados no mês de janeiro de 2024 (referentes ao ano 2023).

### 1.6.1. Objetivos

Ao monitorizarmos o cumprimento dos objetivos estratégicos e, por sua vez, dos objetivos operacionais, avançamos para uma análise da execução do Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE)/GOP para 2022,

obtendo-se os resultados do quadro em anexo “Execucao\_PDE\_2022”, referente a cada um dos projetos/ações definidos para cada objetivo, sendo que, no próprio documento, encontram-se as justificações/decisões para as ações não realizadas. Ao analisarmos pormenorizadamente o cumprimento do Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE)/GOP, para o ano 2022, obtemos os seguintes resultados:

Objetivo Estratégico		Objetivo Operacional		Resultado (Taxa de execução)
N.º	Designação	N.º	Designação	
01	Águeda Território Dinâmico, Criativo e Solidário	0101	Promover Solidariedade	92%
		0102	Promover o Desporto	94,6%
		0103	Promover a Cultura	86%
		0104	Promover Turismo	100%
		0106	Segurança e Proteção Civil	72%
		0107	Regeneração Urbana	89%
		0108	Qualificar/Construir acessibilidades	81%
		02	Águeda Território Excelência Educativa	0201
0202	Águeda Educação +			100%
0203	Parcerias Europeias e Participação em Redes			100%
0204	Educação Não Formal			87%
0206	Segurança Alimentar das Refeições escolares			50%
0207	Construção de Centros Educativos			83%
0208	Beneficiação/Construção de Parques Infantis			87%
0209	Transportes Escolares			100%
0210	Rede de Bibliotecas Escolares			100%
03	Águeda Competitiva e Empreendedora			0301
		0303	Incubadora de Empresas	75%
		0309	Linha de Apoio ao Empresário	43%
		0311	Parque Empresarial do Casarão	89%
04	Águeda Serviços Municipais de Excelência	0401	Administração Transparente	83%
		0402	Certificação	100%
		0403	Serviços de Apoio - SIG	93%
		0404	Serviços ao cidadão <i>online</i>	100%
		0405	Continuando a Inovar	79%
		0406	Serviços de Apoio - Informática	89%
		0407	Requalificação de Instalações	76%

Objetivo Estratégico		Objetivo Operacional		Resultado (Taxa de execução)
N.º	Designação	N.º	Designação	
05	Águeda Inteligente, Inovadora e Sustentável	0501	HUMAN SMART CITY	100%
		0502	Implementação da Estratégia de Inovação Inteligente	100%
		0504	Águeda Ambientalmente Sustentável	85%
		0505	Eficiência Energética	75%
		0508	Parcerias Internacionais	100%
		0509	Parcerias Nacionais	100%
		0510	Resíduos – Uma oportunidade de afirmação	90%

Os objetivos estratégicos vs objetivos operacionais estão resumidos no Mapa Estratégico da CMA, para o período 2021-2025, podendo se consultados no **Imp-01-03**, tendo-se evidenciado que, para 2022, obtivemos uma taxa de concretização dos objetivos de 86%, face à meta estabelecida de 90%. Para 2023, mantém-se esta meta.

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
Taxa de Execução	86%	87%	90%	70%	89%	93%

### 1.6.2. Indicadores de desempenho dos processos

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.

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

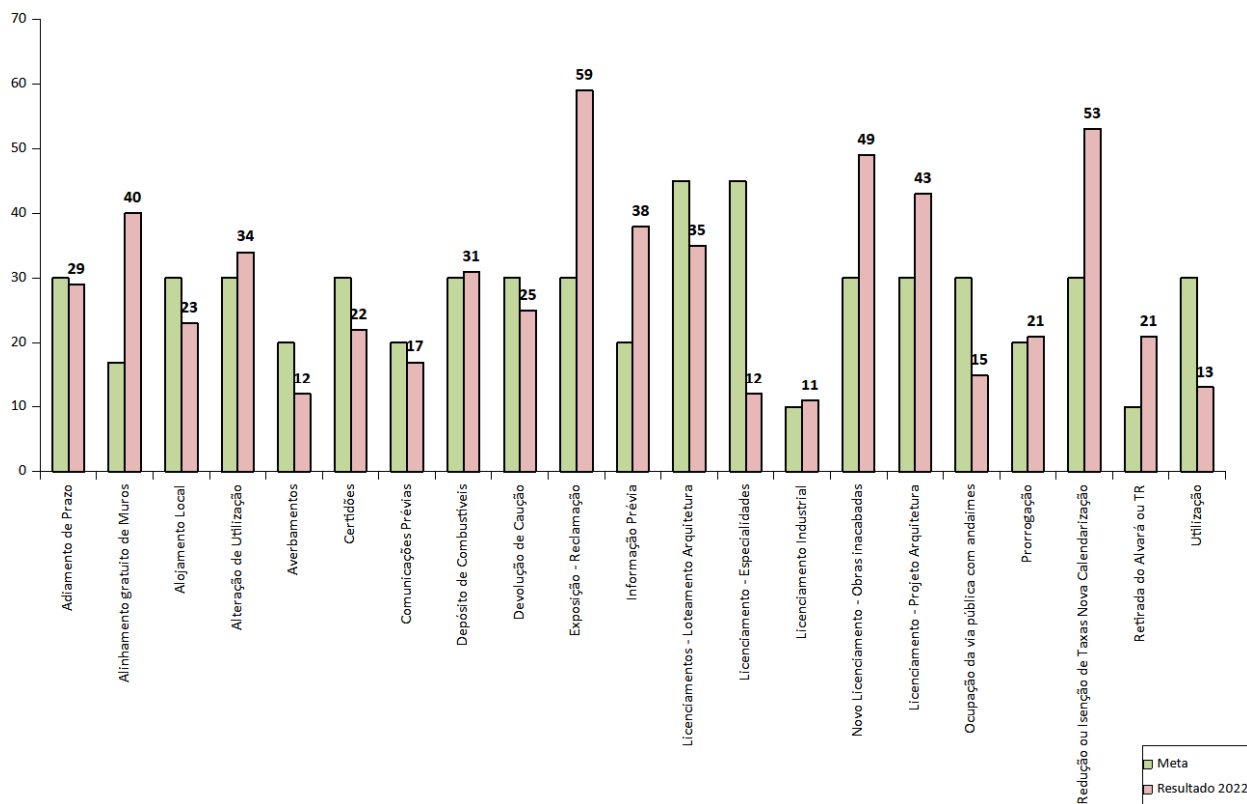
Dos indicadores/metastabelecidos, 74% foram atingidos/superados. No entanto, importa referir que, concluímos que os mesmos são demonstrativos de um **desempenho adequado**, indo ao encontro da Visão, Missão e Estratégia definida pelo Executivo Municipal, quando olhamos para as várias perspetivas do Mapa Estratégico: Clientes e partes interessadas relevantes (80%); Processos (74%); Desenvolvimento Organizacional (67%); e Financeira (63%).

### 1.6.2.1. Gestão Urbanística:

#### 1.6.2.1.1. Tempo médio de prestação do serviço completo (em dias):

Processos	Meta	Resultado 2022	Desvio
Adiamento de Prazo	30	29	-3%
Alinhamento gratuito de Muros	17	40	135%
Alojamento Local	30	23	-23%
Alteração de Utilização	30	34	13%
Averbamentos	20	12	-40%
Certidões	30	22	-27%
Comunicações Prévias	20	17	-15%
Depósito de Combustíveis	30	31	3%
Devolução de Caução	30	25	-17%
Exposição - Reclamação	30	59	97%
Informação Prévia	20	38	90%
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	45	35	-22%
Licenciamento - Especialidades	45	12	-73%
Licenciamento Industrial	10	11	10%
Novo Licenciamento - Obras inacabadas	30	49	63%
Licenciamento - Projeto Arquitetura	30	43	43%
Ocupação da via pública com andaimes	30	15	-50%
Prorrogação	20	21	5%
Redução ou Isenção de Taxas Nova Calendarização	30	53	77%
Retirada do Alvará ou TR	10	21	110%
Utilização	30	13	-57%

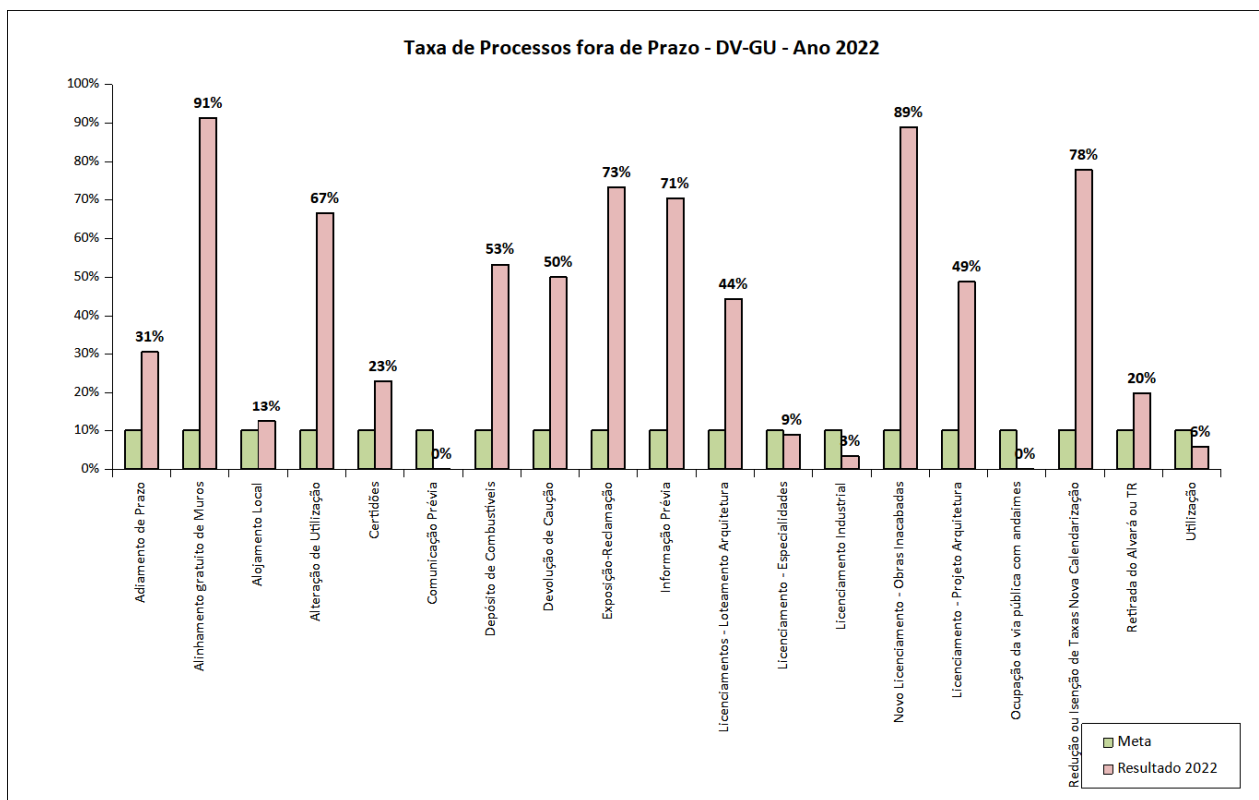
Cumprimento de metas - Tempo médio de prestação do serviço completo - DV-GU - Ano 2022



1.6.2.1.2. Taxa de processos fora de prazo:

Processos	Meta	Resultado 2021	Desvio
Adiamento de Prazo	10%	31%	21%
Alinhamento gratuito de Muros	10%	91%	81%
Alojamento Local	10%	13%	2%
Alteração de Utilização	10%	67%	57%
Certidões	10%	23%	13%
Comunicação Prévia	10%	0%	-10%
Depósito de Combustíveis	10%	53%	43%
Devolução de Caução	10%	50%	40%
Exposição-Reclamação	10%	73%	63%
Informação Prévia	10%	71%	61%
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	10%	44%	34%
Licenciamento - Especialidades	10%	9%	-1%
Licenciamento Industrial	10%	3%	-7%

Processos	Meta	Resultado 2021	Desvio
Novo Licenciamento - Obras Inacabadas	10%	89%	79%
Licenciamento - Projeto Arquitetura	10%	49%	39%
Ocupação da via pública com andaimes	10%	0%	-10%
Redução ou Isenção de Taxas Nova Calendarização	10%	78%	68%
Retirada do Alvará ou TR	10%	20%	10%
Utilização	10%	6%	-4%

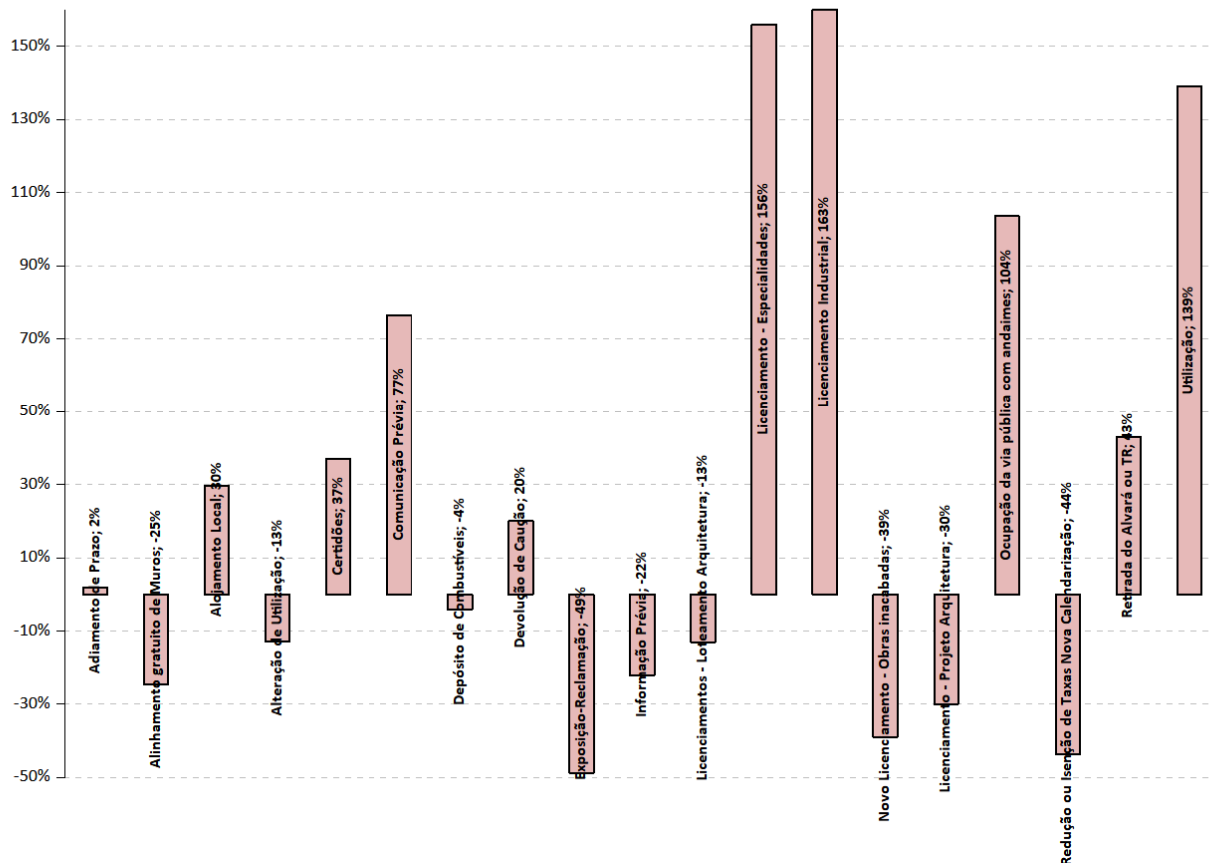


### 1.6.2.1.3. Taxa de ganhos, face ao previsto, para a execução das tarefas:

Designação	Meta	Resultado 2021
Adiamento de Prazo	>0%	2%
Alinhamento gratuito de Muros	>0%	-25%
Alojamento Local	>0%	30%
Alteração de Utilização	>0%	-13%
Certidões	>0%	37%
Comunicação Prévia	>0%	77%
Depósito de Combustíveis	>0%	-4%
Devolução de Caução	>0%	20%
Exposição-Reclamação	>0%	-49%
Informação Prévia	>0%	-22%
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	>0%	-13%
Licenciamento - Especialidades	>0%	156%
Licenciamento Industrial	>0%	163%
Novo Licenciamento - Obras inacabadas	>0%	-39%
Licenciamento - Projeto Arquitetura	>0%	-30%
Ocupação da via pública com andaimes	>0%	104%
Redução ou Isenção de Taxas Nova Calendarização	>0%	-44%
Retirada do Alvará ou TR	>0%	43%
Utilização	>0%	139%



Taxa de Ganhos face Previsto para a Execução das Tarefas - DV-GU - Ano 2022

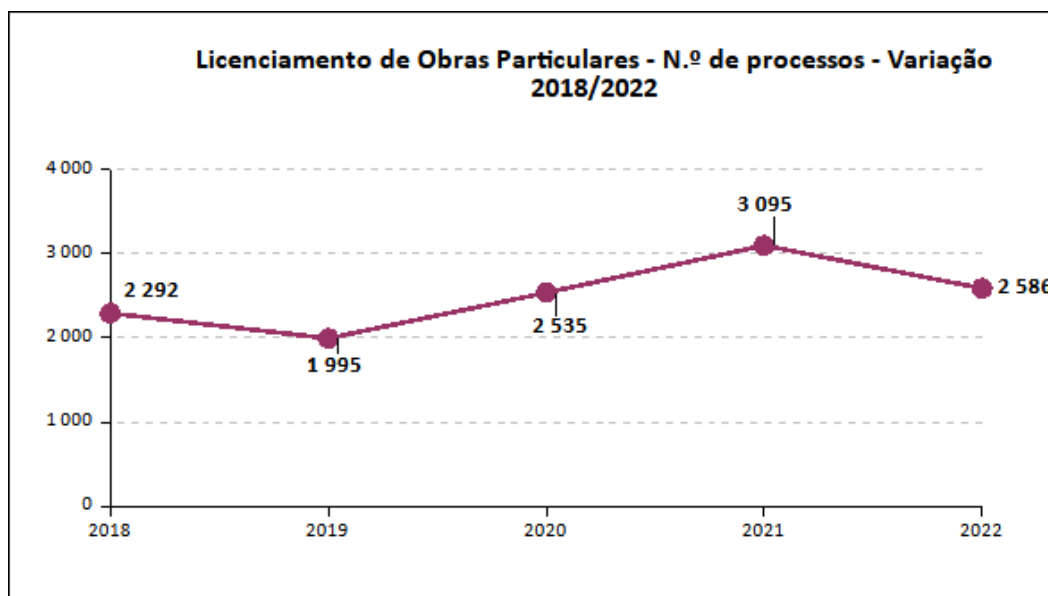


Ao fazermos uma análise comparativa dos últimos 5 anos, os resultados são os seguintes:

**N.º de processos registados:**

Processo	2018	2019	2020	2021	2022	Variação 2021/2022	
Adiamento de prazo	69	101	84	160	121	-24%	↓
Alinhamento gratuito de Muros	96	92	78	99	69	-30%	↓
Alojamento Local	-	-	-	10	8	-20%	↓
Autorização - Alteração de Utilização	36	14	13	21	9	-57%	↓
Averbamentos	73	-	50	67	70	4%	↑
Certidões	581	571	611	705	724	3%	↑
Comunicações Prévias	9	-	12	9	8	-11%	↓
Depósito de Combustíveis	5	12	12	16	15	-6%	↓
Desistências	-	-	14	8	-	-100%	↓
Devolução da Caução	1	-	-	2	2	0%	↔

Processo	2018	2019	2020	2021	2022	Variação 2021/2022	
Exposição-Reclamação	118	152	167	215	165	-23%	↓
Informação Prévia	46	43	72	64	61	-5%	↓
Inspeção de Elevadores	-	-	85	75	-	-100%	↓
Licenciamento - Especialidades	295	282	293	294	328	12%	↑
Licenciamento Industrial	-	-	6	30	30	0%	↔
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	26	-	13	34	18	-47%	↓
Novo Licenciamento - Obras Inacabadas	8	-	12	17	9	-47%	↓
Licenciamento - Projeto Arquitetura	701	728	727	753	579	-23%	↓
Obras de Urbanização	-	-	2	1	-	-100%	↓
Prorrogação	-	-	51	82	73	-11%	↓
Receção de Obras de Urbanização	-	-	1	5	-	-100%	↓
Redução ou Isenção de Taxas Nova Calendarização	19	-	-	10	9	-10%	↓
Retirada do Alvará ou TR	-	-	-	-	5	100%	↑
Utilização	101	-	190	226	238	5%	↑
	<b>2 292</b>	<b>1 995</b>	<b>2 535</b>	<b>3 095</b>	<b>2 586</b>		
	<b>-5,7%</b>	<b>-13%</b>	<b>27%</b>	<b>22%</b>	<b>-16%</b>		



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

Processos	2018	2019	2020	2021	2022	Variação 2021/2022	
Adiamento de Prazo	29	18	19	23	29	26%	↑
Alinhamento gratuito de Muros	38	21	23	40	40	0%	↔
Alojamento Local	-	-	-	23	23	0%	↔

Processos	2018	2019	2020	2021	2022	Varição 2021/2022	
Autorização - Alteração de Utilização	34	22	25	13	34	162%	↑
Certidões	30	22	20	24	22	-8%	↑
Comunicações Prévias	12	-	16	17	17	0%	↔
Depósito de Combustíveis	55	23	29	33	31	-6%	↓
Desistências	-	-	18	18	-	-100%	↓
Devolução de Caução	17	-	-	20	25	25%	↑
Exposição - Reclamação	40	30	33	41	59	44%	↑
Informação prévia	49	20	26	38	38	0%	↔
Inspeção de Elevadores	-	-	7	5	-	-100%	↓
Licenciamento - Especialidades	18	11	12	12	12	0%	↔
Licenciamento Industrial	-	-	19	23	11	-52%	↓
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	36	-	24	40	35	-13%	↓
Licenciamento - Projeto Arquitetura	36	22	25	43	43	0%	↔
Novo Licenciamento - Obras Inacabadas	55	-	30	33	49	48%	↑
Obras de Urbanização	-	-	48	126	-	-100%	↓
Receção de Obras de Urbanização	-	-	34	21	-	-100%	↓
Redução/Isenção de Taxas	49	-	-	35	53	51%	↑
Retirada do alvará ou TR e Caução	-	-	16	-	21	-	
Utilização	23	-	19	19	13	-32%	↓

#### Taxa de processos fora do prazo:

Processos	2018	2019	2020	2021	2022	Varição 2021/2022	
Adiamento de Prazo	67%	9%	7%	23%	31%	32%	↑
Alinhamento gratuito de Muros	94%	21%	18%	91%	91%	0%	↔
Alojamento Local	-	-	-	13%	13%	0%	↔
Autorização - Alteração de Utilização	53%	21%	31%	14%	67%	366%	↑
Certidões	56%	23%	16%	25%	23%	-8%	↓
Comunicação Prévia	67%	-	0%	0%	0%	0%	↔
Depósito de Combustíveis	100%	42%	4%	56%	53%	-5%	↓
Desistências	-	-	64%	25%	-	-	
Devolução de Caução	0%	-	-	0%	50%	100%	↑
Exposição - Reclamação	-	-	53%	58%	73%	26%	↑
Informação prévia	89%	47%	60%	71%	71%	0%	↔
Inspeção de Elevadores	-	-	12%	0%	-	-	
Licenciamento - Loteamento Arquitetura	73%	-	38%	56%	44%	-21%	↓
Licenciamento - Especialidades	35%	1%	3%	9%	9%	0%	↔
Licenciamento - Projeto Arquitetura	73%	26%	29%	49%	49%	0%	↔
Licenciamento Industrial	-	-	33%	33%	3%	-90%	↓

Processos	2018	2019	2020	2021	2022	Varição 2021/2022
Novo Licenciamento - Obras Inacabadas	100%	-	42%	47%	89%	89%
Obras de Urbanização	-	-	50%	100%	-	-
Receção de Obras de Urbanização	-	-	0%	78%	-	-
Redução/Isenção de Taxas	42%	-	-	50%	78%	56%
Retirada do alvará ou TR e Caução	-	-	33%	-	20%	100%
Utilização	70%	-	13%	12%	6%	-50%

↑  
↑  
↑  
↓

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

Designação	2018	2019	2020	2021	2022	Varição 2021/2022
Adiamento de Prazo	-61%	69%	61%	32%	2%	↓
Alinhamento gratuito de Muros	-53%	45%	32%	-33%	-25%	↑
Alojamento Local	-	-	-	-3%	30%	↑
Autorização - Alteração de Utilização	-59%	36%	22%	135%	-13%	↓
Certidões	-27%	-4%	50%	26%	37%	↑
Comunicação Prévia	-17%	-	-49%	131%	77%	↓
Depósito de Combustíveis	-67%	31%	4%	-9%	-4%	↑
Desistências	-	-	-43%	64%	-	-
Devolução de Caução	18%	-	-	54%	20%	↓
Exposição - Reclamação	-	-	-10%	-26%	-49%	↓
Informação prévia	-58%	1%	-22%	-17%	-22%	↓
Inspeção de Elevadores	-	-	-8%	497%	-	-
Licenciamento - Especialidades	-31%	165%	157%	107%	156%	↑
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	-40%	-	25%	-24%	-13%	↑
Novo Licenciamento - Obras inacabadas	-59%	-	-1%	-9%	-39%	↓
Licenciamento Industrial	-	-	57%	30%	163%	↑
Licenciamento - Projeto Arquitetura	-46%	34%	22%	-16%	-30%	↓
Obras de Urbanização	-	-	-37%	-76%	-	-
Ocupação da via pública com andaimes	-11%	-	63%	-	104%	↑
Receção de Obras de Urbanização	-	-	41%	1%	-	-
Redução/Isenção de Taxas	-8%	-	-	-15%	-44%	↓
Retirada do alvará ou TR e Caução	-	-	-10%	-	43%	↑
Utilização	-35%	-	62%	59%	139%	↑

Analisados os resultados obtidos para o ano de 2022, concluímos que, apesar de se verificarem alguns desvios, relativamente às metas propostas, na sua grande maioria congratulamo-nos pelo cumprimento das metas definidas. Isto deve-se, na sua grande maioria, aos seguintes factos:

- **Cumprimento dos prazos regulamentares (metas):**

De realçar, que não foram cumpridos, em média, os prazos dos procedimentos “Alinhamento gratuito de muros”; “Alteração de utilização”; “Depósito de combustíveis”; “Exposição – Reclamação”; “Informação Prévia”; “Licenciamento Industrial”; “Novo Licenciamento – Obras inacabadas; “Licenciamento – Projeto Arquitetura”; “Prorrogação”; “Redução ou Isenção de Taxas Nova Calendarização”; e “Retirada do alvará ou TR”.

**Justificação (não cumprimento das metas):**

Sentimos a necessidade de alocar os recursos humanos nesta área de negócio, através da contratação de novos recursos em áreas cruciais, como é o caso do saneamento liminar e organização dos processos, encontrando-se em aberto novos concursos para esta área.

**Metas a manter para 2023.**

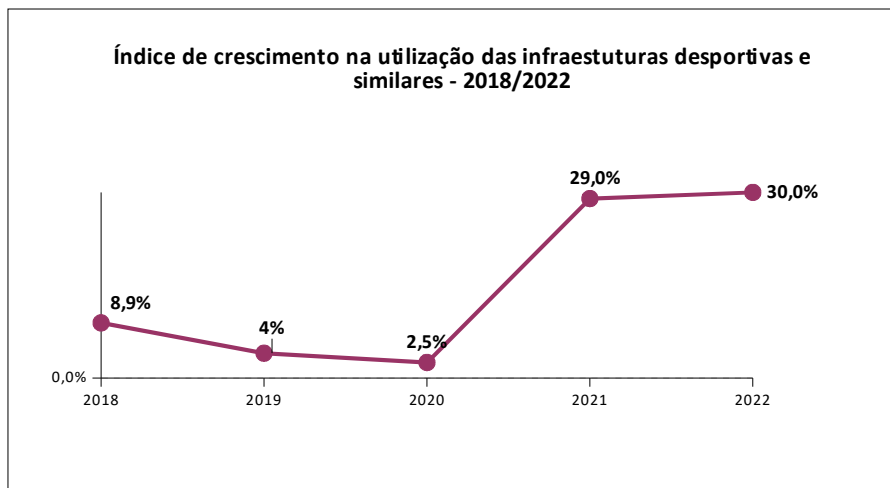
**1.6.2.2. Divisão de Cultura e Desporto:**

**1.6.2.2.1. Piscinas Municipais:**

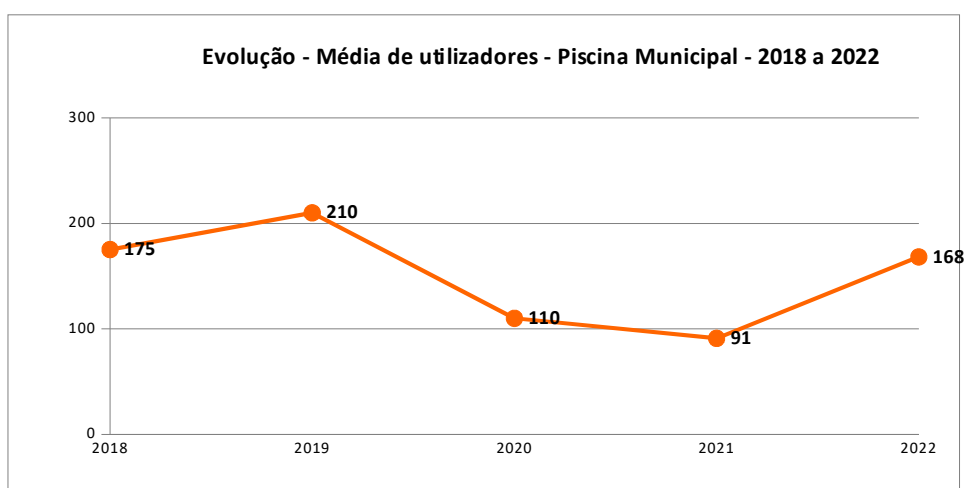
Tipo	Descrição	Meta	Resultado	
%	Taxa de utilizadores por tipo	Crianças (4-17 anos) da Escola de Natação	70%	71,4%
		Séniore da Escola de Natação	18%	20%
		Adultos da Escola de Natação	10%	7%
		Bebés da Escola de Natação	2%	6,6%
		Utilizadores do regime livre	14%	23%
N.º	Média diária de utilizadores	> 200	168	
%	Taxa de medições conformes	100%	99,0%	
%	Índice de crescimento na utilização das infraestruturas desportivas e similares	> 5%	30%	

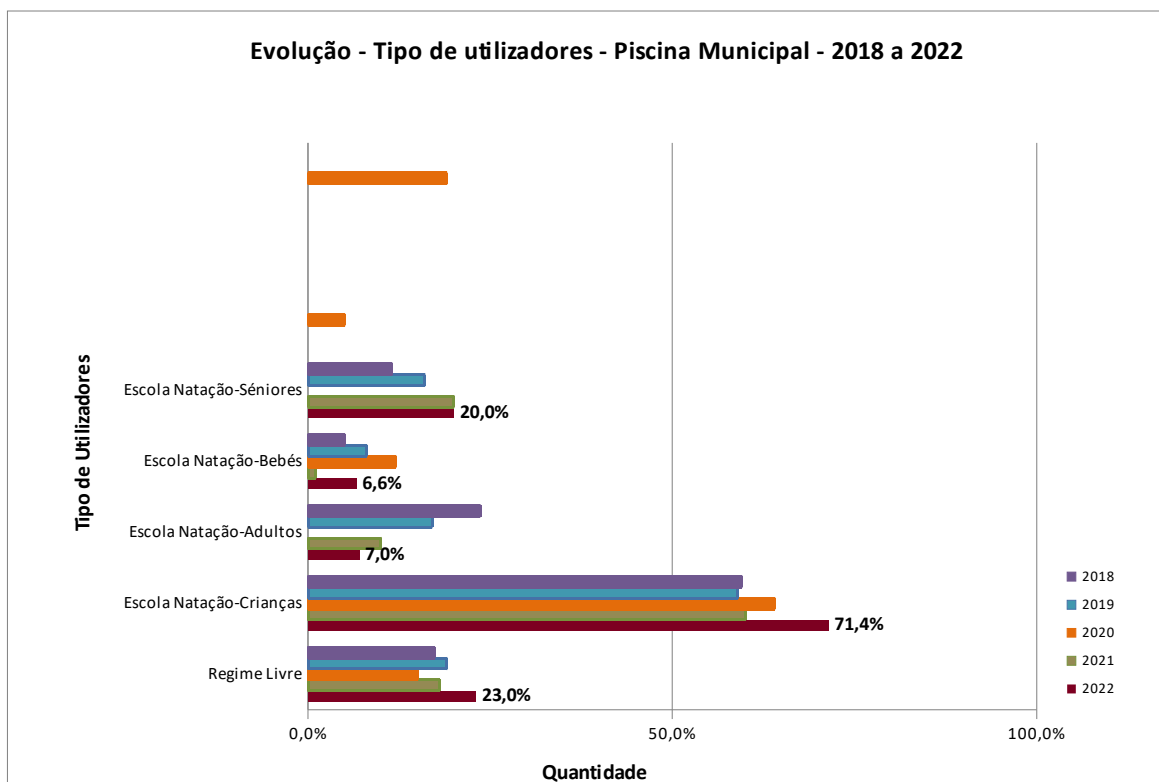
Dos resultados do mapa de indicadores dos processos, foi possível evidenciar:

- O **índice de crescimento na utilização** da Piscina Municipal, teve um aumento, dos 29% para os 30%, cumprindo com a meta estabelecida (>5%).



- Já no que diz respeito à **taxa de utilizadores** da piscina, por tipo, apenas os valores referentes aos adultos, ficaram abaixo da meta estabelecida. Todos os restantes ultrapassaram as metas definidas. Ainda assim, ao nível da **média diária de utilizadores**, a meta não foi cumprida, tendo-se obtido o valor de 168, bem superior do que o ano anterior (91), o que é perfeitamente normal, tendo em conta que a piscina esteve encerrada em 2021, por causa da pandemia e retomou as atividade, ainda a meados de 2021.





- Ao nível da componente relacionada com o **cumprimento de valores legais**, no que respeita às medições, congratulamo-nos de ter obtido valores percentuais muito elevados (99% média), o que nos permite concluir do cuidado e cumprimento das condições exigidas para este tipo de serviço, nomeadamente, pela preocupação da CMA em contribuir para a saúde pública e bem-estar dos utentes que frequentam as Piscinas Municipais.

**Metas a manter para 2023.**

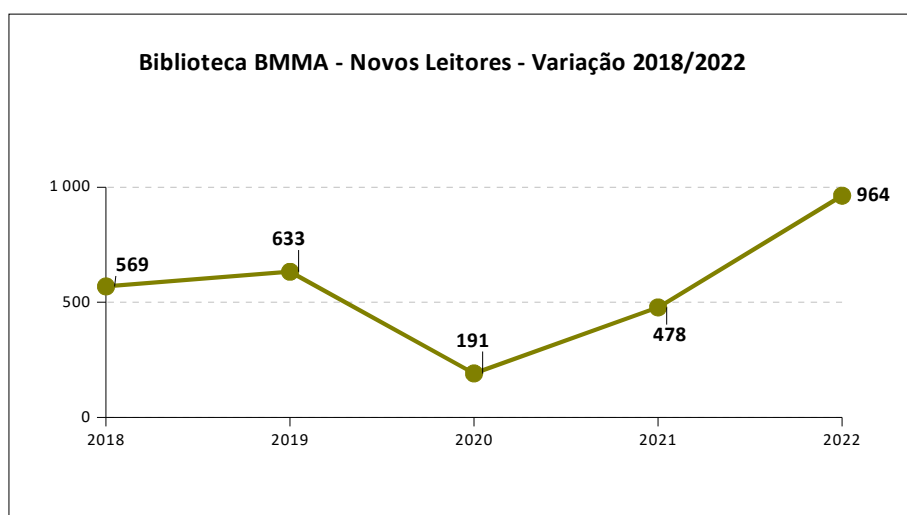
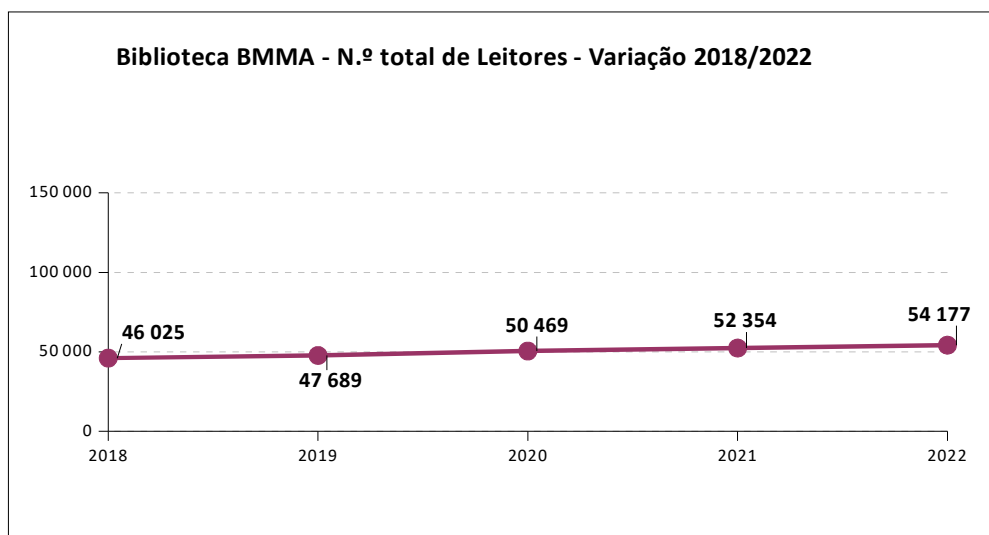
**1.6.2.2.2. Biblioteca Municipal Manuel Alegre – BMMA:**

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Variação do n.º de leitores da BMMA	> 7%	3%
%	Taxa de crescimento de novos leitores registados na BMMA	> 7%	102%
%	Variação do n.º de empréstimos da BMMA	Mais 14%	-22%

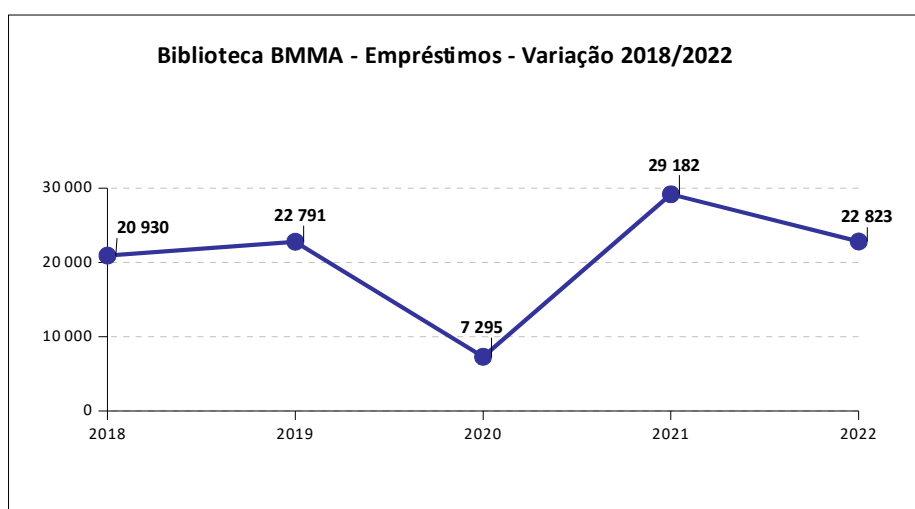


Dos resultados do mapa de indicadores dos processos, foi possível evidenciar:

- Taxa de crescimento de **novos leitores** para 2022. Tendo como meta aumentar em 7%, o n.º de novos leitores, no mínimo, verificamos que a mesma amplamente atingida (102%), sendo que, em 2021 tivemos 478 novos leitores, contra 964 em 2022.
- Relativamente ao **n.º de leitores** da BMMA, verificamos ter obtido um aumento de 3%, não tendo sido cumprido a meta estabelecida (7%).



- Já no que diz respeito à variação do **n.º de empréstimos** da BMMA, verificamos uma redução de 22%, não cumprindo a meta estabelecida inicialmente (mais 14%), sendo que em 2021 tivemos 29.182 empréstimos e, em 2022, 22.823.

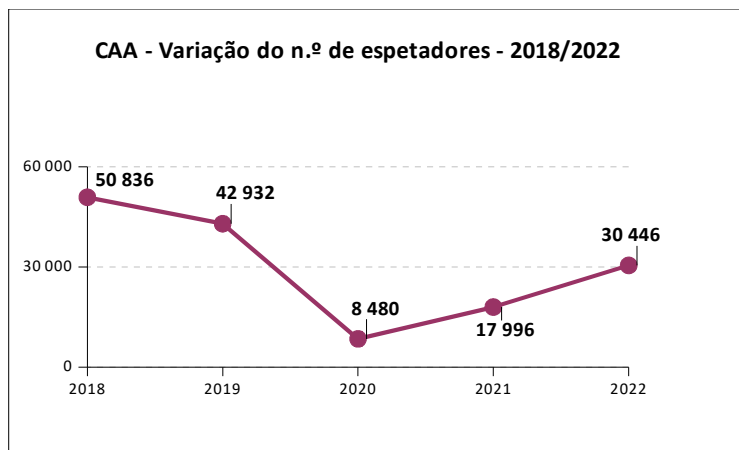


Ainda assim, pretendemos manter as metas para 2023.

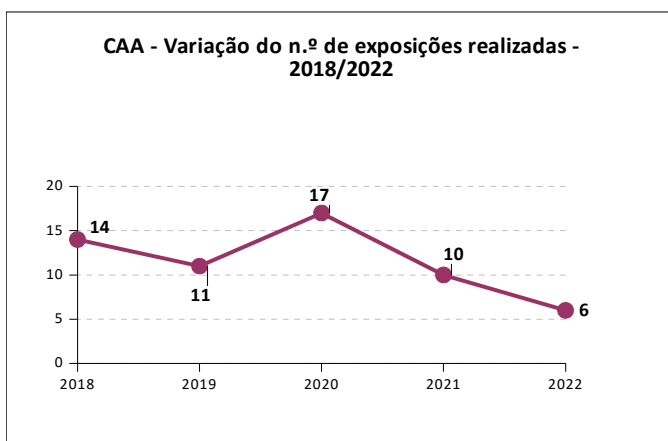
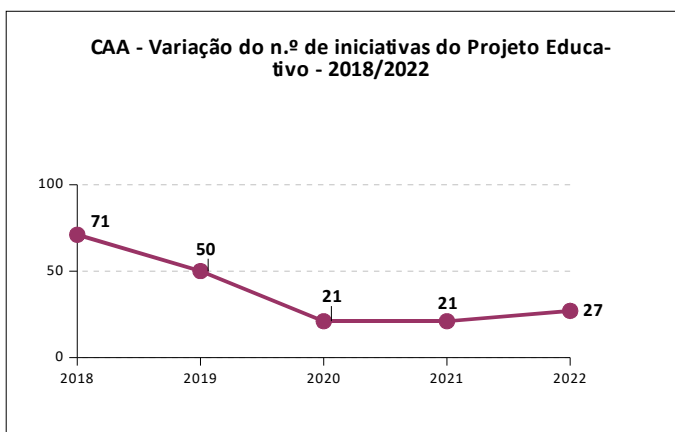
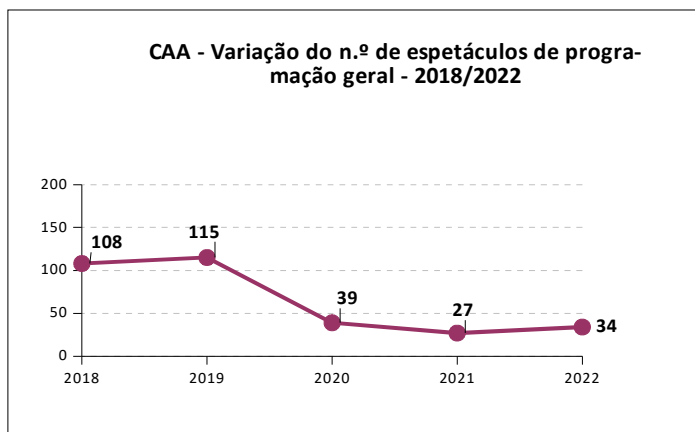
#### 1.6.2.2.3. Centro de Artes (CAA):

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Variação do n.º de espetadores do CAA	Mínimo = ano (n-1)	69%
%	Taxa de eventos de programação geral realizados	Cumprir Programa / GOP / PDE	100%
%	Taxa de ações realizadas – Projeto Educativo	Cumprir Programa / GOP / PDE	100%
%	Taxa de exposições realizadas	Cumprir Programa / GOP / PDE	100%

Em 2021, contou com a presença de 17.996 pessoas nas iniciativas do CAA (não inclui cedências, reuniões, assembleias). No entanto, em 2022 e, tendo em conta a meta prevista, verificamos um aumento no n.º de espetadores no CAA, nas suas mais diversas iniciativas, de 69% (30.446 espetadores).



O CAA recebeu um total de 27 eventos de programação geral (entre espetáculos de dança, teatro, música ou outras performances), bem como 21 ações ligadas ao Projeto Educativo e ainda 10 exposições.



**Metas a manter para 2023.**

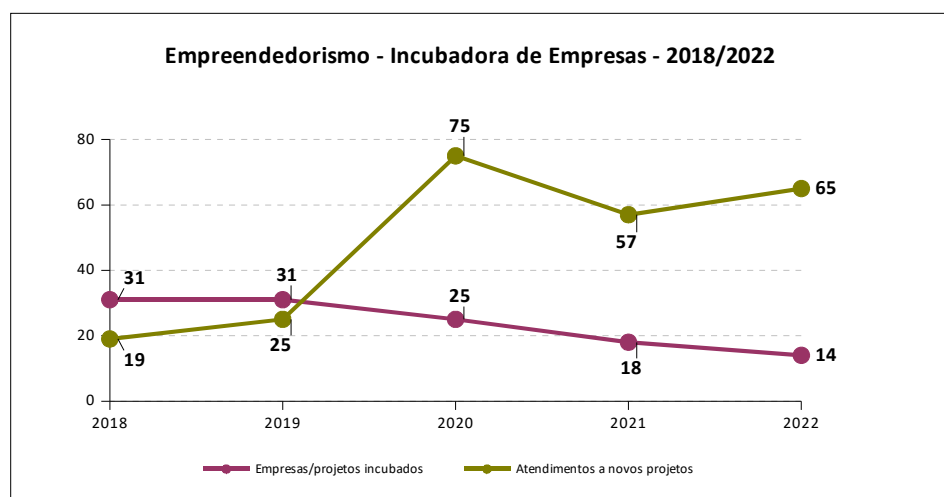
### 1.6.2.3. Divisão de Desenvolvimento Local:

#### 1.6.2.3.1. Empreendedorismo:

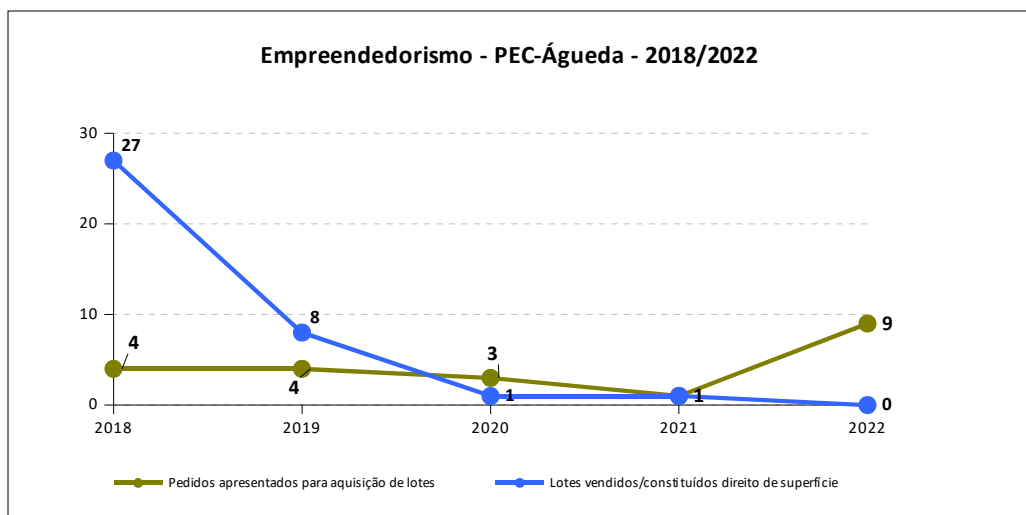
Tipo	Descrição	Meta	Resultado
N.º	Empresas/projetos incubados	≥ 18 e ≤ 25	14
N.º	Atendimentos a novos projetos	Mínimo = ano (n-1)	65
N.º	Pedidos apresentados para aquisição de lotes	N.º máximo para venda	9
m <sup>2</sup>	m <sup>2</sup> de lotes vendidos	N.º máximo para venda	0
N.º	Lotes vendidos/constituídos direito de superfície	N.º máximo para venda	0
N.º	Empresários atendidos na linha de apoio ao empresário	Mínimo = ano (n-1)	52

**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 empresas e/ou projetos sejam testados em condições “laboratoriais”, com apoios específicos e, no caso dos projetos, lançados posteriormente. Neste campo, os resultados, ainda que a meta não tenha sido atingida, tivemos uma diminuição de empresas/projetos incubados, face ao mesmo período (em 2021, tivemos 18).

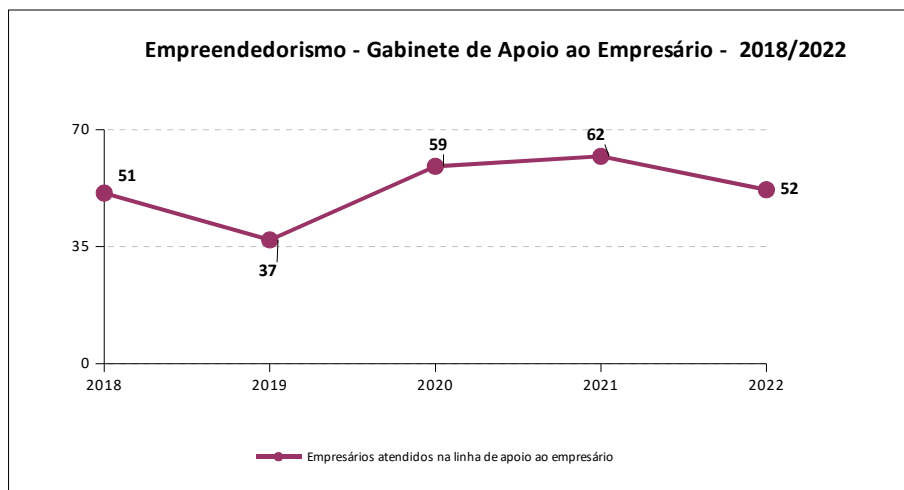
Ainda a este nível, verificamos uma diminuição de atendimentos a novos projetos, em 22%.



**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, disponíveis para venda, no período em apreço. Em 2022, tivemos 9 pedidos para aquisição de lotes, nenhum lote vendido/constituído direito de superfície.



De igual modo, verificamos uma redução, no que diz respeito ao n.º de empresários atendidos na linha de apoio ao empresário, em 16%. Este indicador está diretamente relacionado com a procura por parte do empresário.



**Justificação (não cumprimento das metas):**

Facto é que, com as diversas situações que se começaram a verificar em 2022, nomeadamente, as subidas das taxas de inflação, a guerra na Ucrânia, os vários aumentos, seja de combustível ou outros, faz com que se verifique algum receio/retração ao nível do empreendedorismo

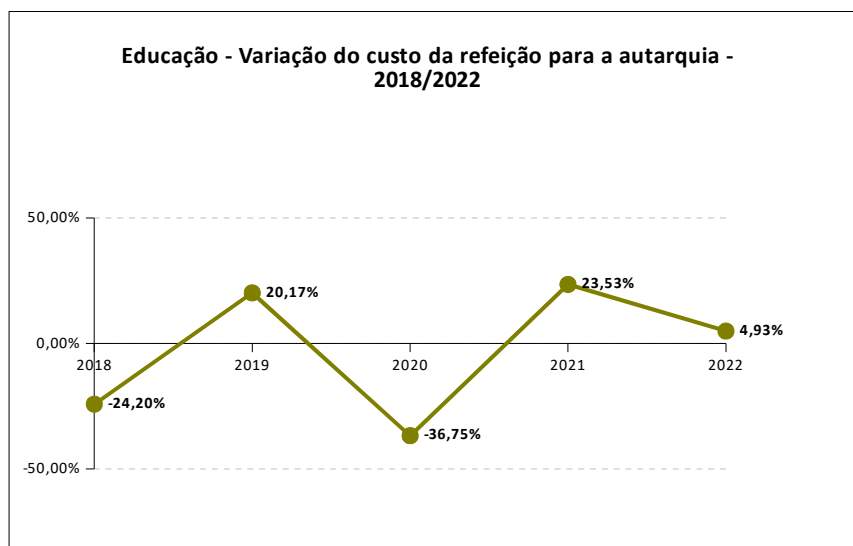
**Metas a manter para 2023.**

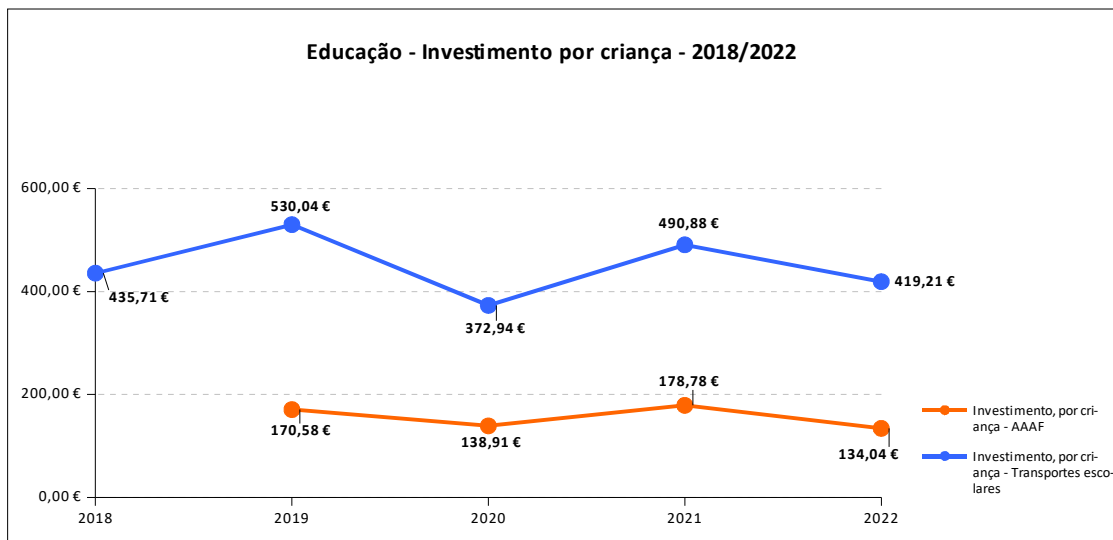
### 1.6.2.3.2. Educação:

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Índice de satisfação dos alunos com as refeições servidas	70%	50,78%
%	Variação do custo da refeição para a autarquia	< 10%	4,93%
€	Investimento, por criança, efetuado pela Autarquia, ao nível da AAAF (Atividades de Animação e Apoio à Família)	Manter = ano (n-1)	134,04€
€	Investimento, por criança, efetuado pela Autarquia, ao nível dos transportes escolares	Manter = ano (n-1)	419,21€
%	Taxa de crianças a usufruir da AAAF (Atividades de Animação e Apoio à Família)	92%	79,40%
%	Índice de satisfação dos docentes com as atividades realizadas	92%	98,11%
%	Índice de satisfação com as AEC (alunos)	92%	96,40%
%	Índice de satisfação com as AEC (encarregados de educação, EE)	80%	84,10%
N.º	Desempenho dos parceiros AEC (média final de resposta do questionário)	≥ 4	4,60
% Taxa de alunos abrangidos por apoios sociais	Auxílios Económicos (1.º Ciclo)	Mínimo = ano (n-1)	31%
	Refeições escolares (Pré-escolar e 1.º Ciclo)		80,6%
	AAAF - Prolongamento (Pré-escolar)		22,42%
	AEC (1.º Ciclo)		72,89%
	Transportes Escolares (1.º, 2.º e 3.º Ciclos e Secundário)		23%

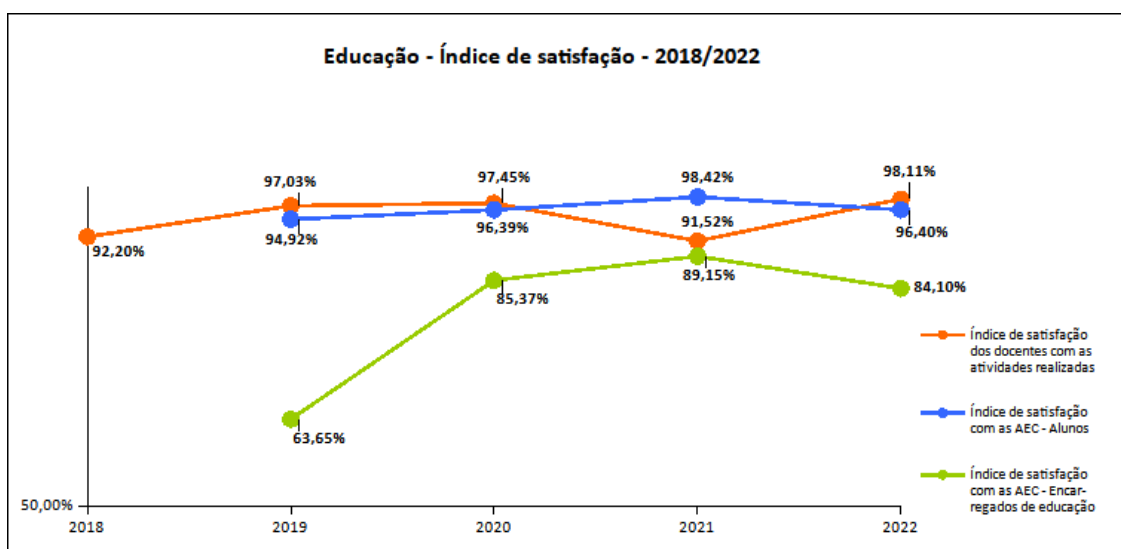
Refletindo sobre os custos, verificamos o seguinte:

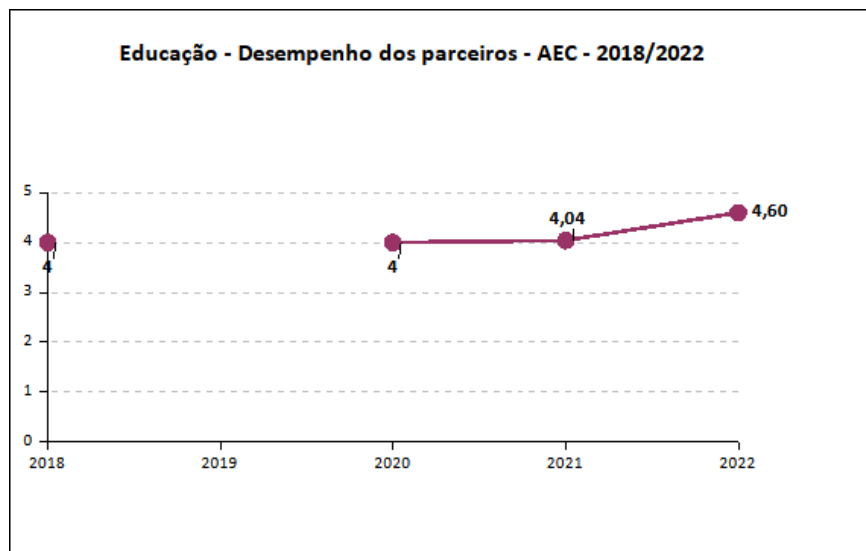
- **Refeições escolares** – Aumento face ao ano letivo anterior, na ordem dos 4,93%;
- **AAAF** – Decréscimo de 25%;
- **Transportes escolares** – Decréscimo de 14,6%.



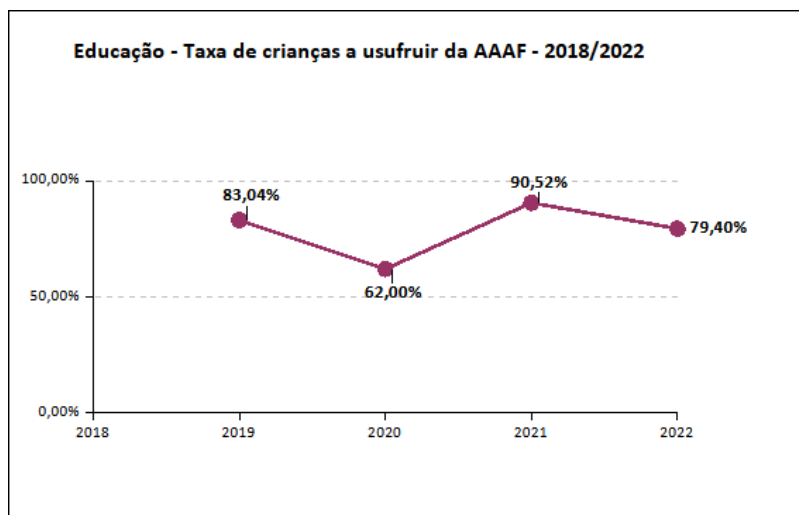


Já no que respeita ao “Índice de satisfação dos docentes com as atividades realizadas”, superamos a meta estabelecida, tendo como resultado 98,11%, mantendo-se ligeiramente acima em relação ao ano anterior. Ao nível das Atividades Extracurriculares, cumprimos/superamos as metas estabelecidas, nomeadamente, no que diz respeito aos indicadores Índice de satisfação (alunos) = 96,40%; Índice de satisfação (EE) = 84,10%; e Desempenho dos parceiros = 4,60.

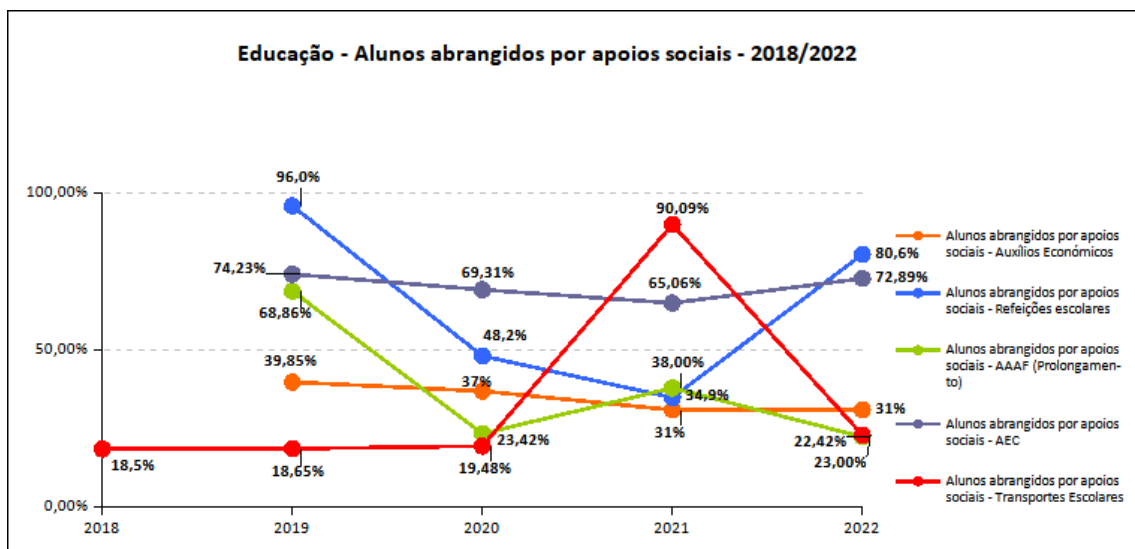




Relativamente à **Taxa de crianças a usufruir das AAAF**, verificamos um decréscimo para os 79,40%, o que, se compararmos com o ano letivo anterior, significa uma redução de 12%. Este indicador permite-nos aferir que houve um decréscimo de crianças a usufruir das AAAF, pelo facto de não terem sido solicitados esses serviços.



A **taxa de alunos abrangidos por apoios sociais** teve algumas alterações, ao nível de resultados, nomeadamente no que respeita aos transportes escolares (diminuiu) e às refeições (aumentou). A CMA atribui apoios a todos/as os/as alunos/as que cumprem os requisitos para obter este tipo de apoios e se candidatam para os mesmos.



Já no que diz respeito à **avaliação da satisfação das refeições servidas**, pelos/as alunos/as, os inquéritos foram reformulados e, da sua aplicação, em 2022, os resultados foram de 50,78%, não se verificando o cumprimento da meta estabelecida (70%). É a segunda vez que é realizado este inquérito, tendo sido aplicado no ano letivo 2019/2020, obtendo-se um resultado de 74,25%. Mantemos a meta para o ano letivo 2022/2023, de modo a podermos aferir dos resultados, comparativamente entre estes dois períodos.

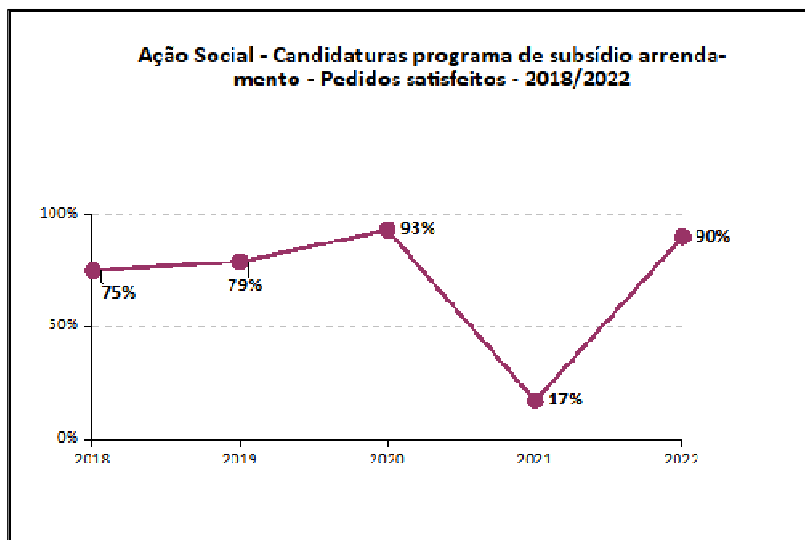
**Metas a manter para 2023.**

#### 1.6.2.3.3. Ação Social:

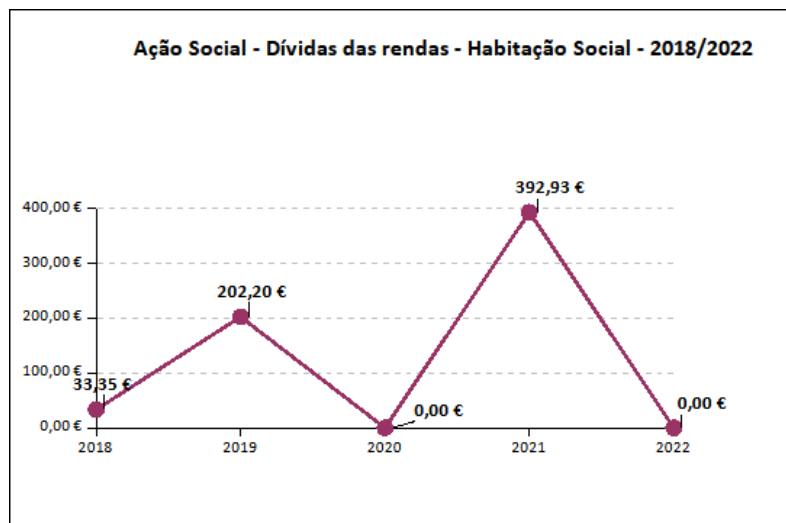
Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Índice de satisfação de pedidos de candidaturas ao programa de subsídio ao arrendamento	Cumprir GOP/PDE	90%
%	Taxa de Inquilinos que não pagaram a renda do mês	0%	0%
€	Valor total em dívida das rendas da Habitação Social	0,00 €	0,00€

Dos indicadores definidos, verificamos que:

- **Índice de satisfação de pedidos de candidaturas ao programa de subsídio ao arrendamento.**  
Dos 90 pedidos apresentados, foram aprovados 90% (81 aprovados), sendo que os restantes não reuniam as condições necessárias para a sua aprovação.



- **Taxa de Inquilinos que não pagaram a renda do mês.** Não se verificaram inquilinos com dívidas no pagamento da renda do mês (31/12/2022), cumprindo-se com a meta estabelecida.



**Metas a manter para 2023.**

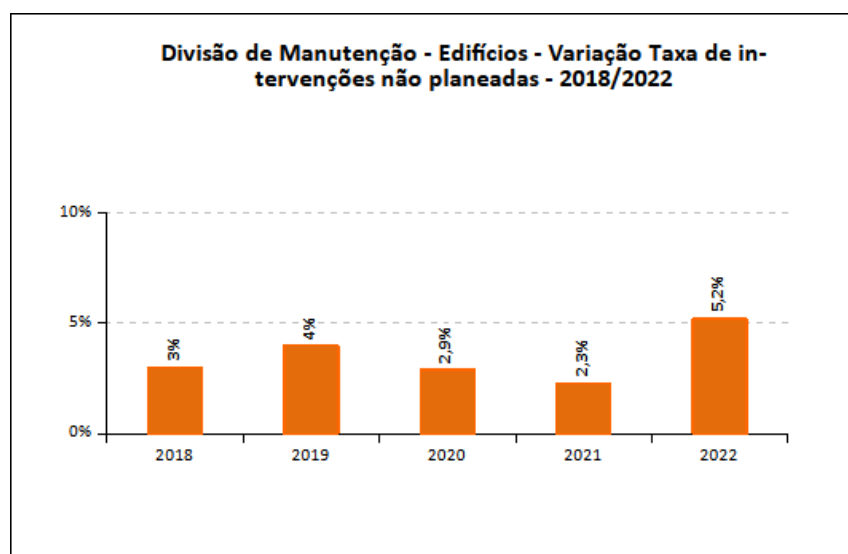
#### 1.6.2.4. Divisão de Manutenção:

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
N.º	Situações de não utilização (crítica) de viaturas, provocadas pela falta de recursos face às necessidades dos serviços	5	0
%	Grau de cumprimento do mapa de planeamento (manutenção preventiva)	100%	100%
%	Índice de aprovação das inspeções às viaturas	91%	98,2%

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Taxa de intervenções não planeadas (edifícios)	< 10%	5,2%
%	Taxa de intervenções realizadas eficazes	100%	100%
Lt/Km	Média de consumos de gasóleo	Máximo = ano (n-1)	0,21
Lt/Km	Média de consumos de gasolina	Máximo = ano (n-1)	0,07
Hr	Horas de gasóleo	Máximo = ano (n-1)	4.472
Km	N.º de Kilómetros efetuados	Máximo = ano (n-1)	418.032
N.º	Situações de incumprimento do planeamento de atividades (críticas) dos serviços, provocadas pela falta de stocks	5	0

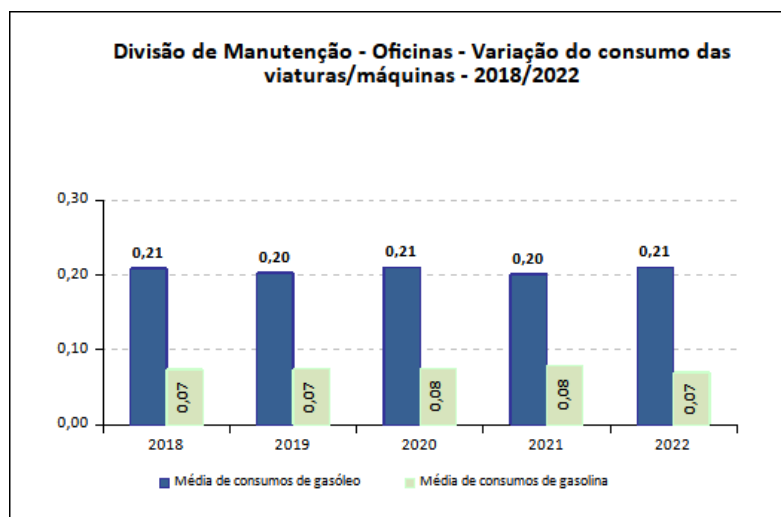
Já no que diz respeito ao comportamento dos resultados da medição do desempenho dos processos ao nível da manutenção, importa referir o seguinte:

- **Situações de não utilização (crítica) de viaturas**, com resultado igual a zero, verificando-se que, atualmente, o n.º de viaturas é suficiente, face às necessidades atuais dos serviços;
- **Índice de aprovação das inspeções às viaturas**. Quando comparamos com o ano 2021, verificamos um aumento, o que nos permite concluir da eficácia das ações inspetivas prévias e do bom estado das viaturas;
- **Taxa de intervenções não planeadas (edifícios)**: intervenções não programadas – Canalizadores/eletricistas (5); Carpinteiros (8); Pedreiros (2), verificamos um aumento de 2,6%, com uma taxa de eficácia de 100%, cumprindo com as metas estabelecidas;

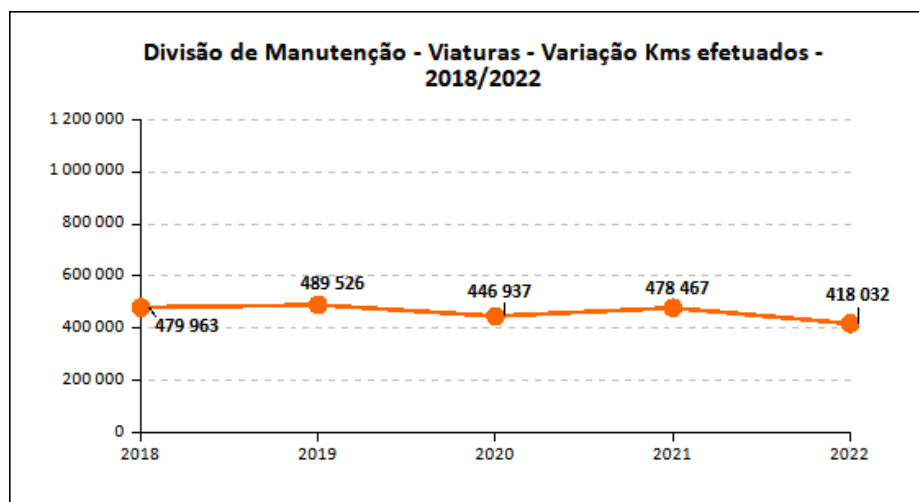




- **Média de consumos de gasóleo:** verificamos uma diminuição de 5% ao nível dos consumos (79.356Lt em 2021; 65.363Lt em 2022). Em média, foram gastos 0,20 Lt/Km. Verificamos uma redução dos kms percorridos (393.755kms em 2021, 315.038kms em 2022). Já no que diz respeito ao **N.º de horas de gasóleo**, verificamos uma diminuição, na ordem dos 1,5%;
- **Média de consumos de gasolina:** em termos médios, quando comparado com o ano 2021, verificamos que os valores aumentaram, na ordem dos 19% (84.712kms em 2021; 100.853kms em 2022) e, em termos de consumo, verificou-se uma redução de 0,13% (6.725Lt em 2021; 6.716Lt em 2022);



- **N.º de Quilómetros efetuados:** em 2022, verificamos uma diminuição, na ordem dos 40% nos kms percorridos no total, contabilizados pelo somatório dos kms de todas as viaturas e máquinas ao serviço do Município (478.467Kms em 2021; 418.032Kms em 2022).



**Metas a manter para 2023. Incluir o indicador “Índice de redução de custos com viaturas e equipamentos”, para verificar a possível redução de custos, no que respeita ao parque de viaturas e equipamentos, de modo a analisar a eventual necessidade de abate ou aquisição de novos.**

#### 1.6.2.5. Divisão de Espaços Verdes e Higiene Pública:

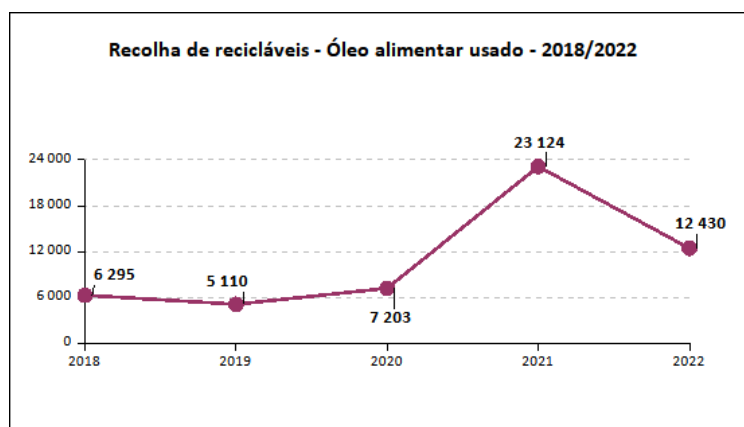
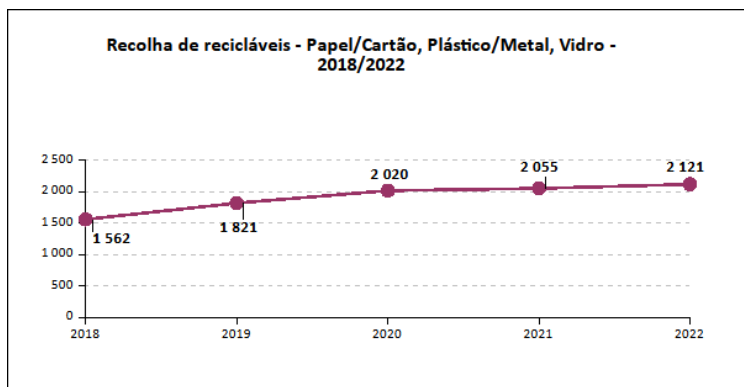
Os resíduos são recolhidos e geridos de forma seletiva, em contentores específicos, distribuídos tanto pelo Concelho, como pelos edifícios municipais, sendo corretamente encaminhados.

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.

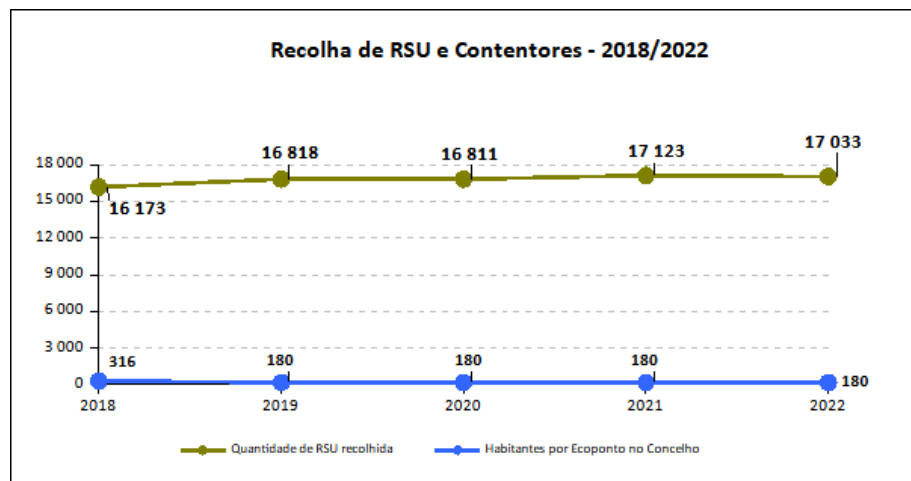
Tipo	Descrição	Meta	Resultado
Ton	Quantidade de recicláveis (Papel/Cartão, Plástico/Metal, Vidro) recolhida	Mínimo + 2% do valor no ano (n-1)	2.121
Ton	Quantidade de recicláveis (Óleo alimentar usado) recolhida	Mínimo = ano (n-1)	23.124
Ton	Quantidade de RSU recolhida	1% < ano anterior	17.033
N.º	Habitantes por Ecoponto no Concelho	Mínimo = ano (n-1)	180
%	Índice de reciclagem de Resíduos	Mínimo >= 10%	11,1%
N.º	Plantas Produzidas nos viveiros municipais	Mínimo = ano (n-1)	79.177
%	Taxa de crescimento das adoções de cañídeos no canil municipal	Mínimo = ano (n-1)	27%
%	Taxa de crescimento dos kms de rede viária florestal construída	Mínimo = ano (n-1)	-96%
%	Taxa de crescimento das ações de gestão de combustíveis	Mínimo = ano (n-1)	32%

Para o ano 2022, as metas foram praticamente todas atingidas, nomeadamente:

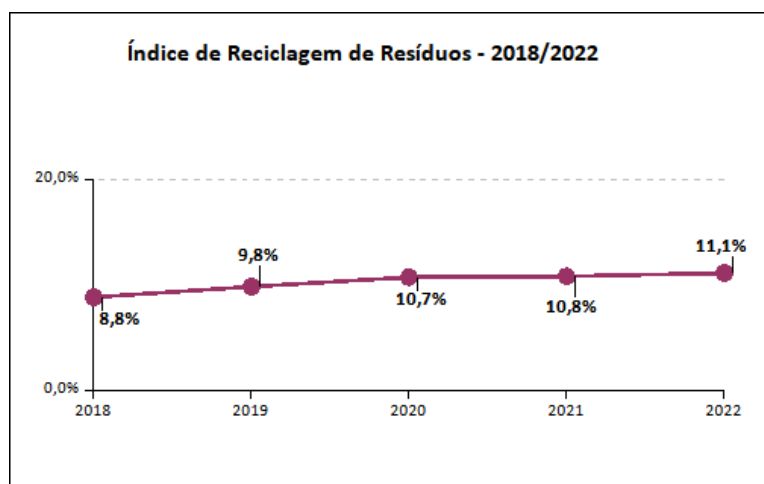
- Quantidade de **Recicláveis** recolhida. Para 2022, esperávamos obter, no mínimo, 2% mais do que o valor obtido em 2021, no que diz respeito a **papel/cartão, plástico/metall e vidro**. Já no que respeita ao **óleo alimentar usado**, prevíamos no mínimo, conseguir recolher a mesma quantidade do ano 2021. Facilmente percebemos, que há um aumento na preocupação com a separação e reciclagem dos resíduos, verificando-se um resultado de mais 3%, no que respeita à 1.ª tipologia de recicláveis. Relativamente aos óleos alimentares, o ano 2021 ficou aquém das expectativas, tendo-se obtido um decréscimo de 54% (Em 2021=23.124Lts; Em 2022=12.430Lts)



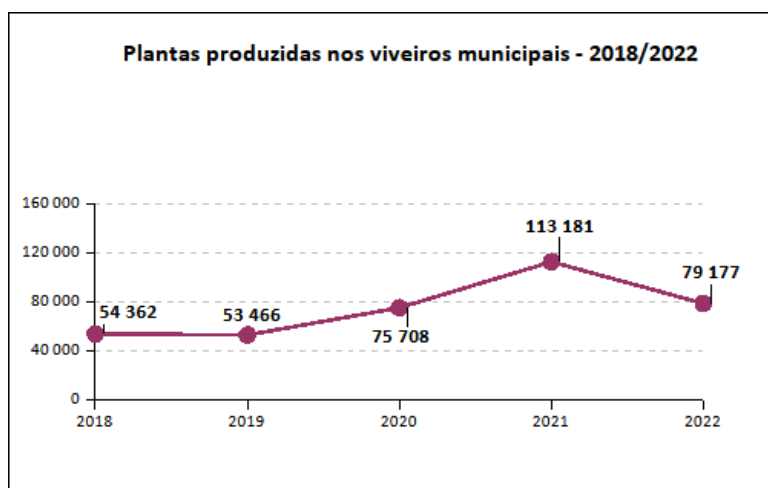
- Quantidade de **RSU** recolhida. Ainda que a meta em si não tenha sido atingida, pois pretendíamos obter uma redução de, no mínimo, 1% (Em 2021=17.123Ton; Em 2022=17.033Ton), congratulamo-nos pela obtenção de um decréscimo de 0,53%, fruto do facto de as pessoas começarem a reciclar mais ou reutilizar mais.
- Já no que diz respeito ao **n.º de habitantes por Ecoponto** no Concelho, verificamos que o resultado deste indicador se mantém inalterado, cumprindo-se com a meta estabelecida.



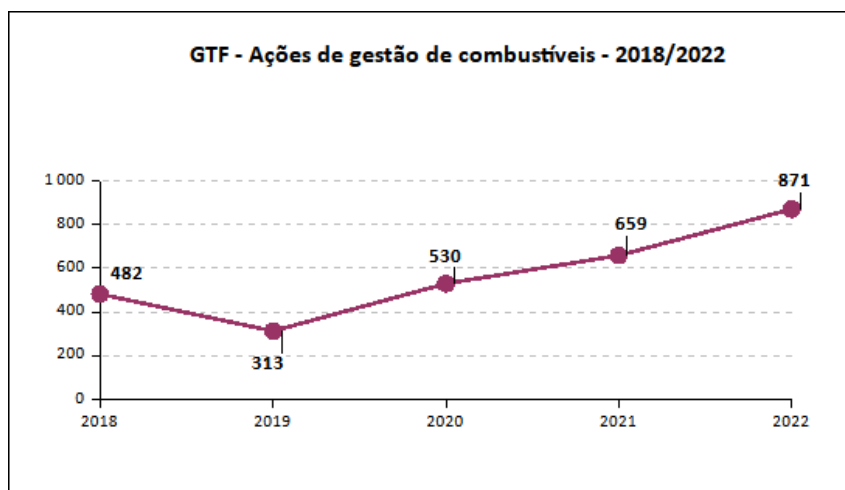
- Aumentar o **Índice de reciclagem de resíduos**, no mínimo  $\geq 10\%$ . Nestes termos, verificamos um aumento ao nível dos recicláveis, face ao valor total de RSU recolhidos, com 11,1%. Comparativamente com o ano 2021 (10,8%), verificamos um aumento na ordem dos 2,8%, cumprindo com a meta estabelecida. Isto significa que os/as cidadãos/ãs de Águeda se preocupam com o ambiente e com os custos decorrentes da recolha de RSU.

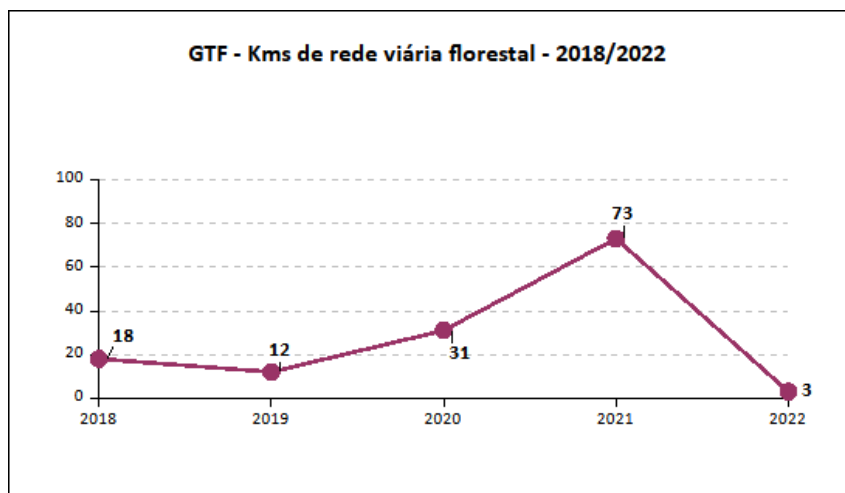


- A produção de plantas nos **viveiros municipais**, tem permitido ao Município, tornar-se mais sustentável, no que diz respeito à manutenção dos jardins e espaços verdes municipais, através de sementeiras e propagação de espécies. Para 2022, pretendíamos produzir, no mínimo, o mesmo n.º de plantas que em 2021. Não obstante, estes números não foram atingidos, tendo sido plantadas 79.177 unidades, o que significa um decréscimo de 70%. De referir que, 2021 foi um ano atípico no que respeita aos viveiros, que atingiram o seu recorde de plantações.

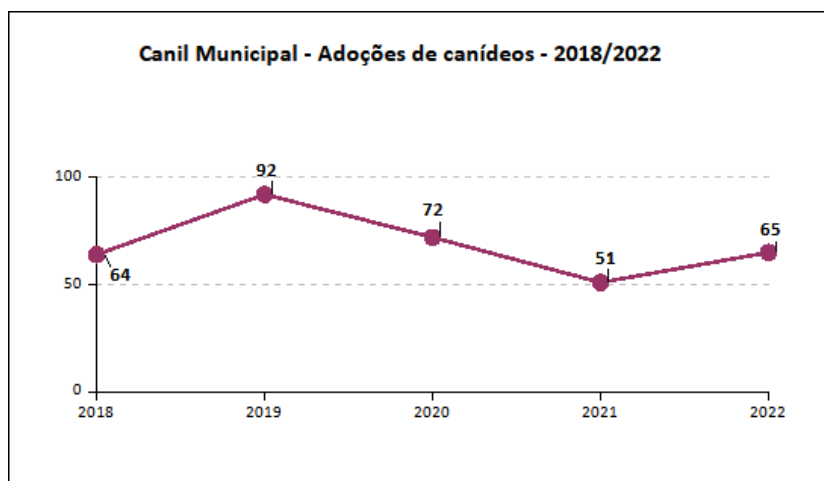


- Analisando os indicadores mais associados às florestas, ao nível da prevenção, verificamos que foram realizadas 871 **ações de gestão de combustíveis**, traduzindo-se num aumento de 32%, ao invés dos 3 kms de **rede viária florestal construída**, quando comparada com o mesmo período análogo (73 kms em 2021), o que se traduz numa redução de 96%. Importa, no fundo, que estas ações se realizem, de modo a manter os objetivos de defesa e proteção de pessoas e bens.





- Finalmente, quando analisamos o indicador sobre o aumento das **adoções de canídeos no canil municipal** e, tendo em conta as campanhas realizadas pela Autarquia, pretendíamos obter como resultado, no mínimo, o mesmo n.º de adoções que em 2021. De facto, conseguimos atingir a meta, tendo as adoções aumentado, na ordem dos 27%, quando comparado com o ano anterior (2021).



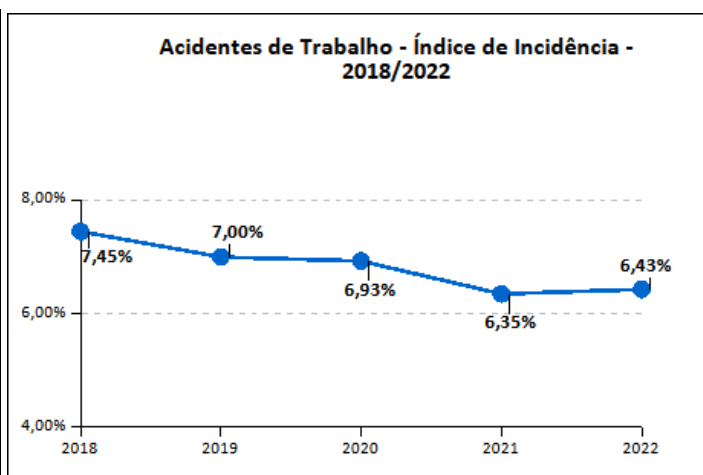
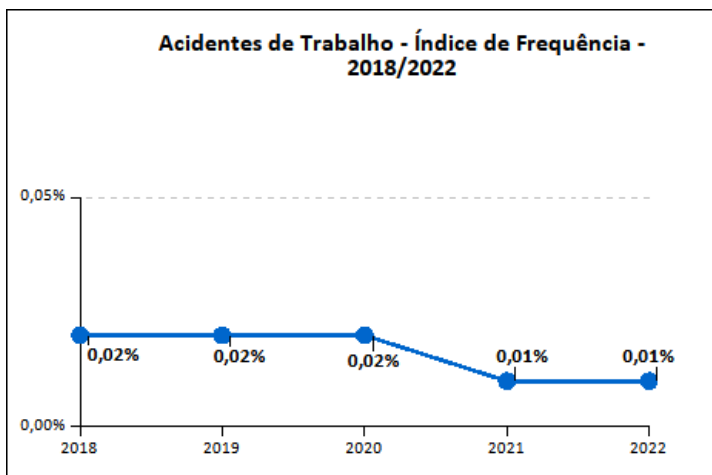
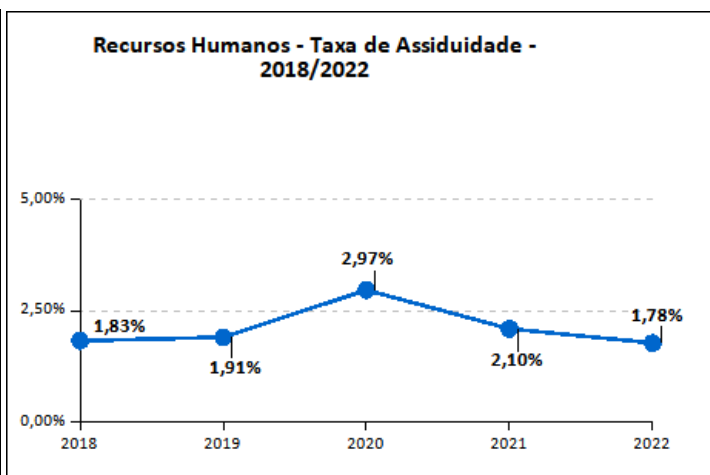
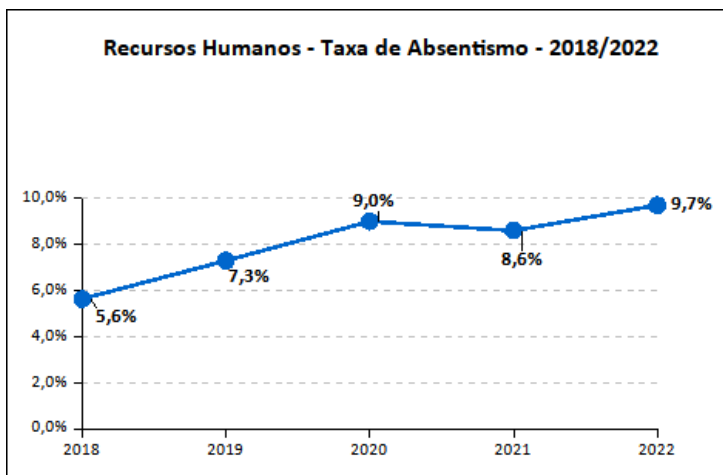
**Metas a manter para 2023.**

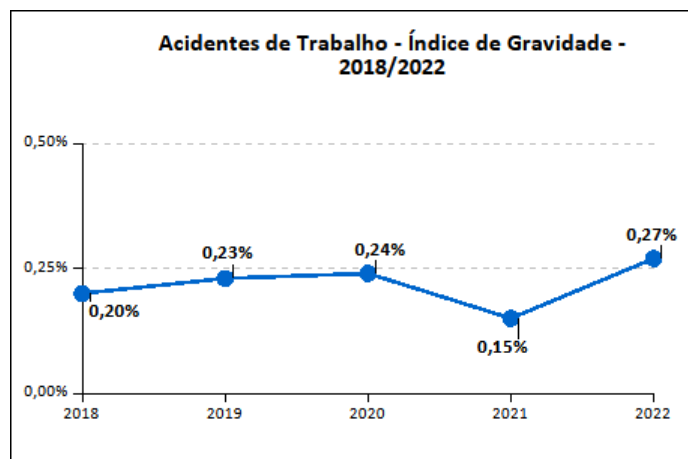
#### 1.6.2.6. Divisão de Manutenção e Divisão de Espaços Verdes e Higiene Pública – Custos com manutenção:

Incluir um novo indicador “Variação do custo com a manutenção das infraestruturas”, para verificar a possível redução de custos, no que respeita à manutenção de todas as infraestruturas que se encontram sob a alçada da Autarquia.

### 1.6.2.7. Unidade Técnica de Recursos Humanos:

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Grau de cumprimento do plano de formação	100% (biénio)	**
%	Grau de participação dos formandos nas ações de formação	95%	**
N.º	Horas de formação por funcionário/a	35	**
%	Taxa de ações de formação eficazes	100%	**
%	Taxa de Absentismo global	< 6%	9,7%
%	Taxa de Assiduidade	1,83%	1,78%
%	Índice de Frequência (acidentes de trabalho)	≤ valor no ano (n-1)	0,01%
%	Índice de Incidência (acidentes de trabalho)	≤ valor no ano (n-1)	6,43%
%	Índice de Gravidade (acidentes de trabalho)	≤ valor no ano (n-1)	0,27%
%	Taxa de cumprimento do plano de exames médicos	100%	*





\* Não houve contrato de serviços, para o ano 2022.

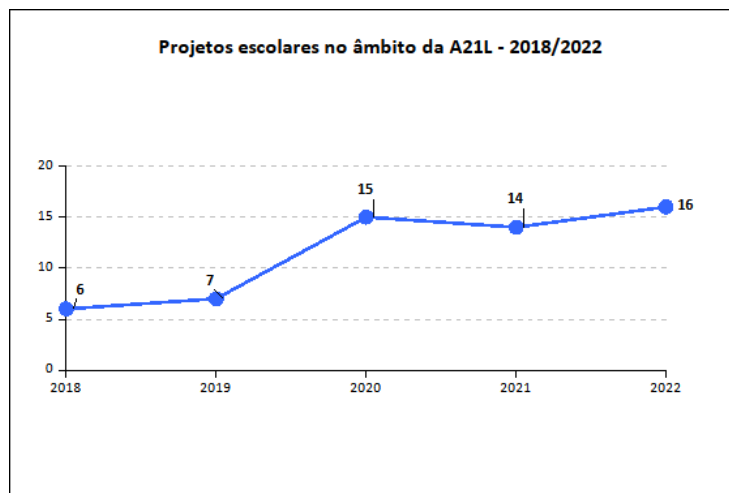
\*\* Devido à redução significativa de pessoas nos Recursos Humanos, não foi ainda possível efetuar o cálculo destes dados. Não obstante, prevê-se que tal aconteça no 3.º trimestre/2022.

**Ainda assim, as metas serão mantidas para 2023.**

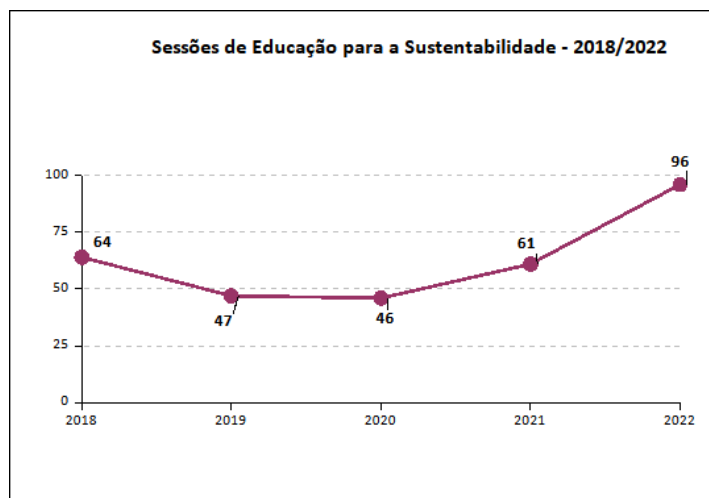
#### 1.6.2.8. Divisão de Ambiente e Sustentabilidade:

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	ECOXXI	> 80%	85,4%
N.º	Projetos escolares no âmbito da A21L	≥ 7	16
N.º	Sessões de Educação para a Sustentabilidade	≥ 60	96
%	Índice de variação de poupança (eficiência energética) na Iluminação Pública	Mínimo = valor ano (n-1)	1,5%
%	Índice de variação de energia renovável produzida (UPAC - autoconsumo)	Mínimo = valor ano (n-1)	-8,9%
%	Índice de variação de energia renovável consumida (UPAC - autoconsumo)	Mínimo = valor ano (n-1)	-3,6%
%	Índice de variação de energia renovável injetada à rede (UPAC - autoconsumo)	Mínimo = valor ano (n-1)	-23,9%
%	Índice de variação de energia renovável produzida (Microprodução)	Mínimo = valor ano (n-1)	-43,3%

Ao efetuarmos uma análise mais pormenorizada dos indicadores, verificamos que, relativamente aos **Projetos escolares** no âmbito da A21L, se verificou um aumento, face ao mesmo período temporal em 2021, na ordem dos 14%, tendo sido apresentados 16 projetos (+2 que em 2021).

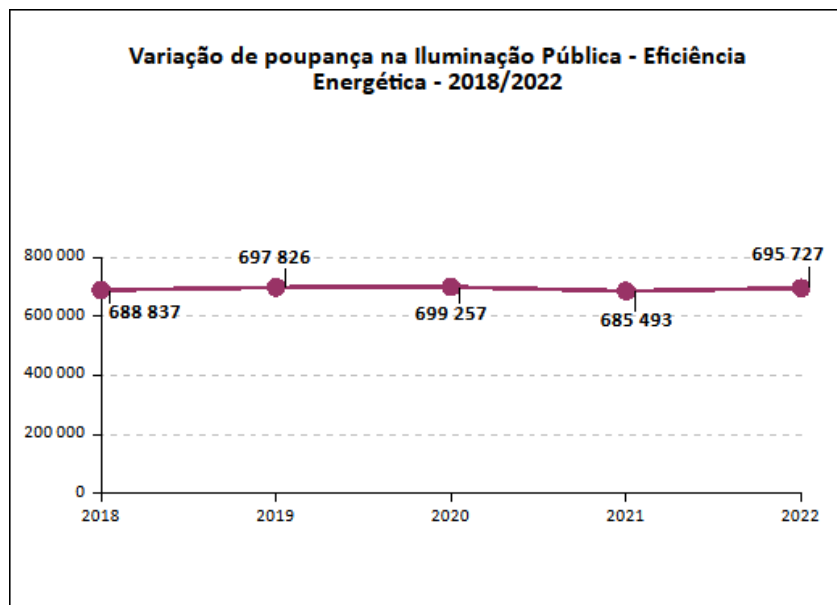


No que diz respeito ao n.º de **Sessões de educação para a sustentabilidade**, foi superada a meta proposta, tendo-se verificado um aumento em relação ao ano 2021 (57%).

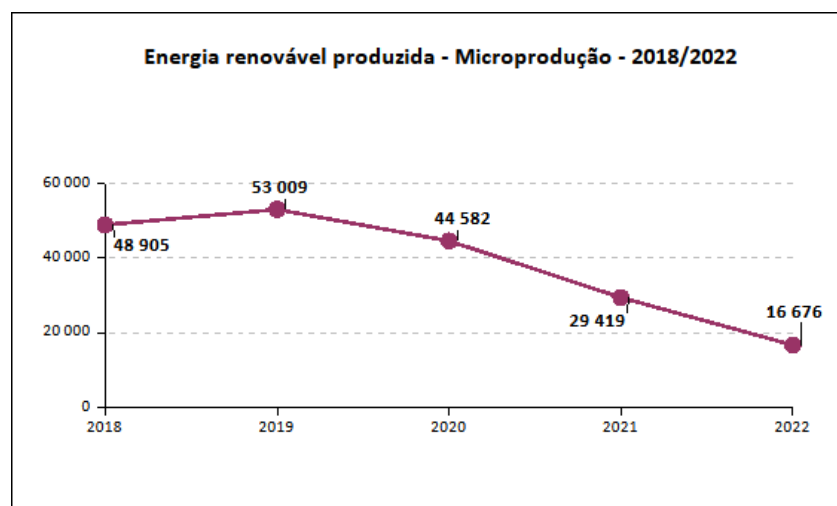


**Eficiência Energética – Produção de energia:** A estratégia adotada pelo Município procura contribuir para a redução da fatura energética anual, através da produção de energia renovável, através de **UPAC** (unidades de produção para autoconsumo) e **Microprodução**, sendo que os resultados mostram que:

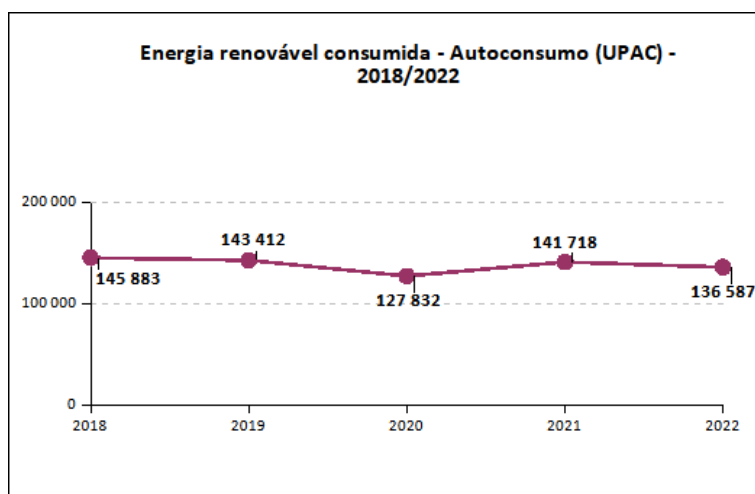
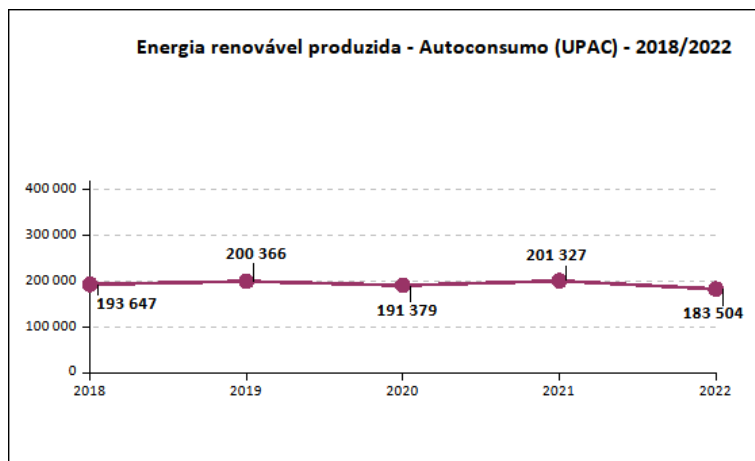
- Poupança – Iluminação pública: aumento de 1,5%. Meta cumprida;



- Microprodução – Variação da energia renovável produzida, -43,3%. Desativadas algumas unidades, em setembro de 2021. Meta não cumprida;



- UPAC – Variação da energia renovável produzida e consumida (metas não cumpridas), e da energia injetada à rede (meta não cumprida). O facto de terem sido desligadas algumas unidades, faz com que estes indicadores não tenham cumprido com as metas que a Autarquia se propunha.



**Metas a manter para 2023.**

**1.6.2.8.1. Turismo:**

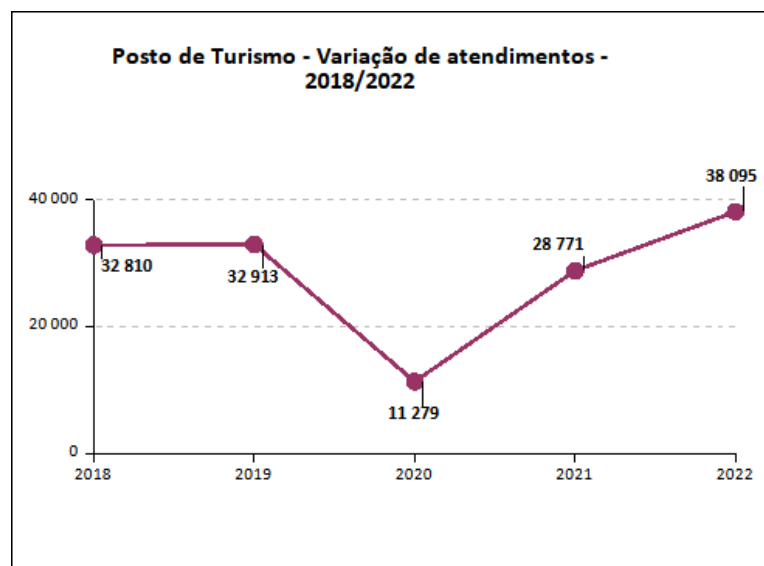
Tipo	Descrição	Meta	Resultado
N.º	Atendimentos no Posto de Turismo – Portugueses	Mínimo = valor ano (n-1)	33.346
N.º	Atendimentos no Posto de Turismo – Estrangeiros	Mínimo = valor ano (n-1)	4.749
%	Índice de variação de atendimentos no Posto de Turismo	Mínimo = valor ano (n-1)	32,41%
%	Índice de satisfação com as atividades realizadas (Evento Natal)	85%	87,95%

O turismo é uma aposta para incrementar a dinâmica da cidade e do concelho, criando oportunidades para as empresas locais, com o objetivo subjacente de ir melhorando constantemente a oferta

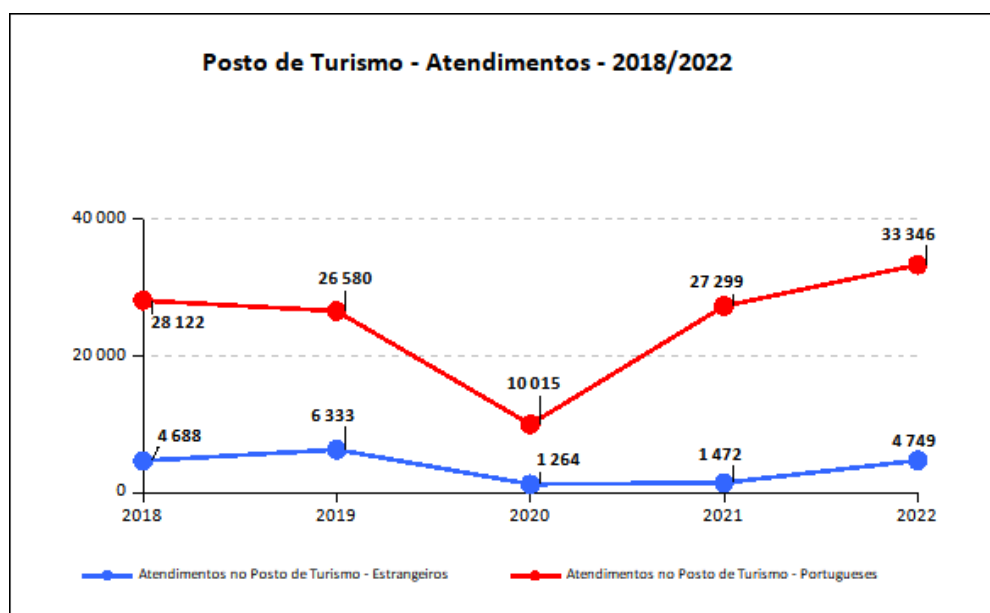


existente, captando novos públicos e, simultaneamente, a atratividade do concelho para todos/as os/as residentes.

Olhando para os números, percebemos um aumento, em relação ao ano 2021, na ordem dos 32,41%.



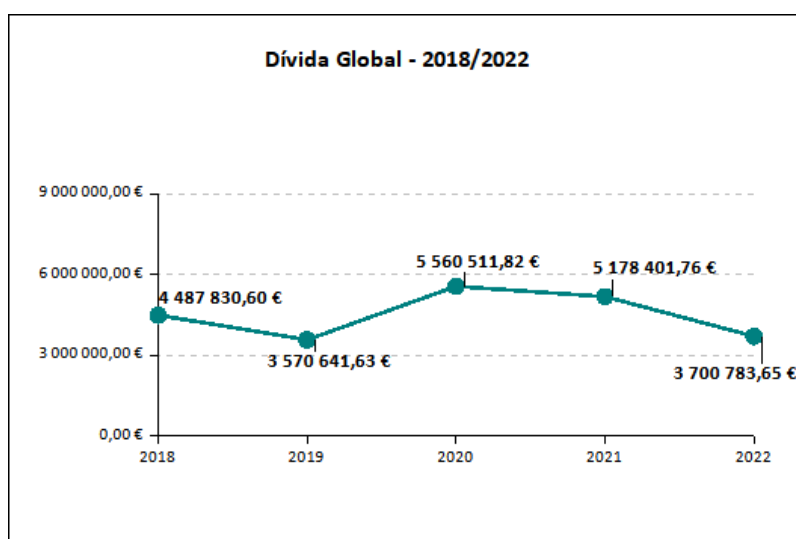
Relativamente aos **Atendimentos no Posto de Turismo – Portugueses**, verificamos um aumento de 22% e em relação aos **Atendimentos no Posto de Turismo – Estrangeiros**, resulta um aumento de 222%.

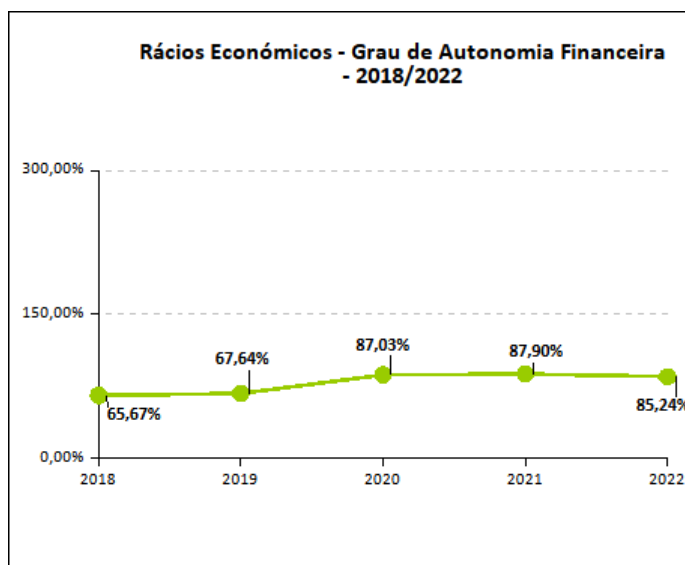
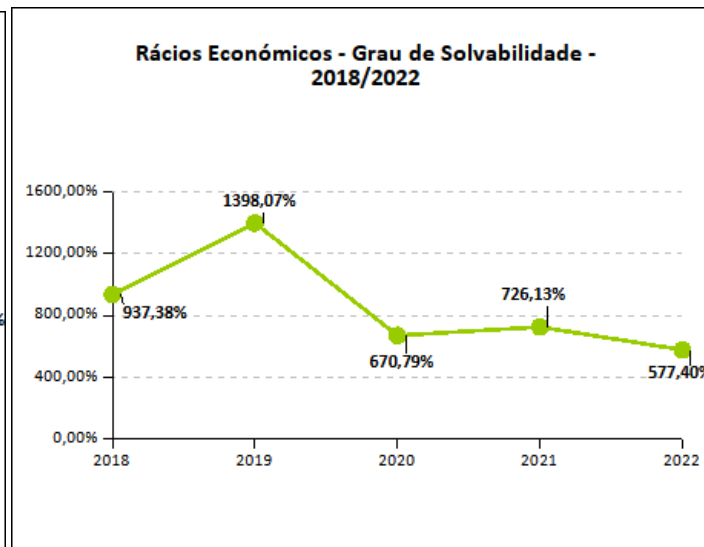
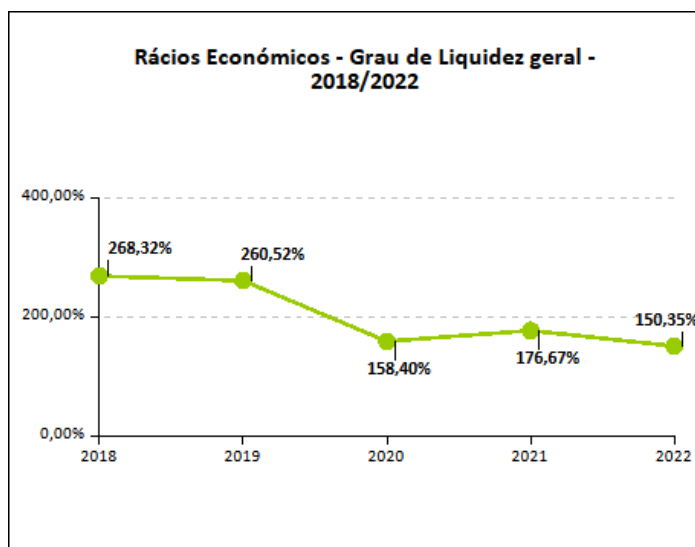


**Metas a manter para 2023.**

### 1.6.2.9. Divisão Administrativa e Financeira:

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
€	Dívida Global	< valor 31 dezembro do ano (n-1)	3.700.783,65€
%	Grau de Liquidez geral	Mínimo = ano (n-1)	150,35%
%	Grau de Solvabilidade	Mínimo = ano (n-1)	577,40%
%	Grau de Autonomia Financeira	Mínimo = ano (n-1)	85,24%
%	Grau de cumprimento das receitas previstas	85%	72,67%
%	Grau de execução das GOP (Grandes Opções do Plano)	75%	59,34%
%	Grau de execução do PAM (Plano Plurianual de Atividades)	75%	70,60%
%	Grau de execução do PPI (Plano Plurianual de Investimentos)	75%	48,07%
%	Índice de redução de taxas e impostos	Mínimo = ano (n-1)	0%





“Índice de redução de taxas e impostos” – Manteve-se igual a 2021.

Os indicadores financeiros e rácios económicos, assim como as tendências, estão explícitos nos gráficos seguintes. A explicação sobre os resultados encontra-se no Relatório de Gestão de 2022.

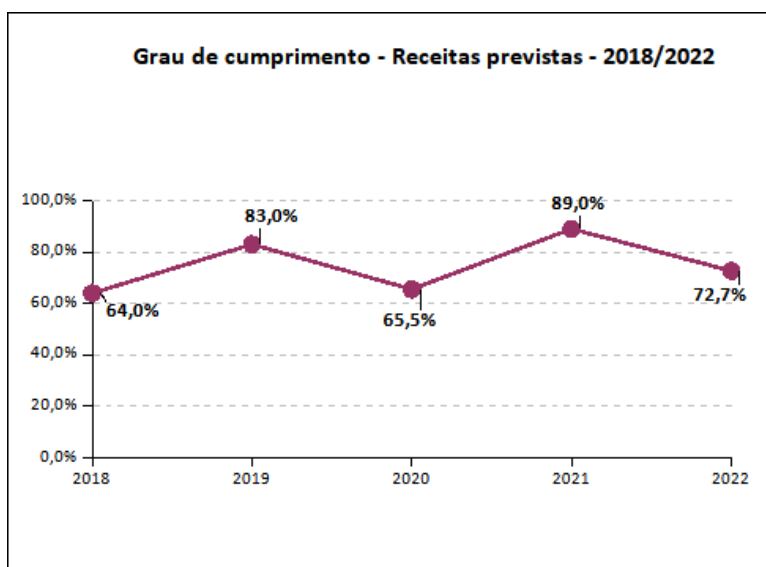
Da análise dos rácios económico-financeiros, constata-se que a receita cobre a despesa, sem recurso a empréstimos. Verifica-se uma poupança orçamental, sendo que a poupança, por tendência, é novamente canalizada para investimento em despesas de capital.

Dos resultados obtidos, é possível verificar o cumprimento de todas as regras legais aplicáveis no que diz respeito à gestão financeira, realçando o encerramento de contas com um resultado líquido positivo,

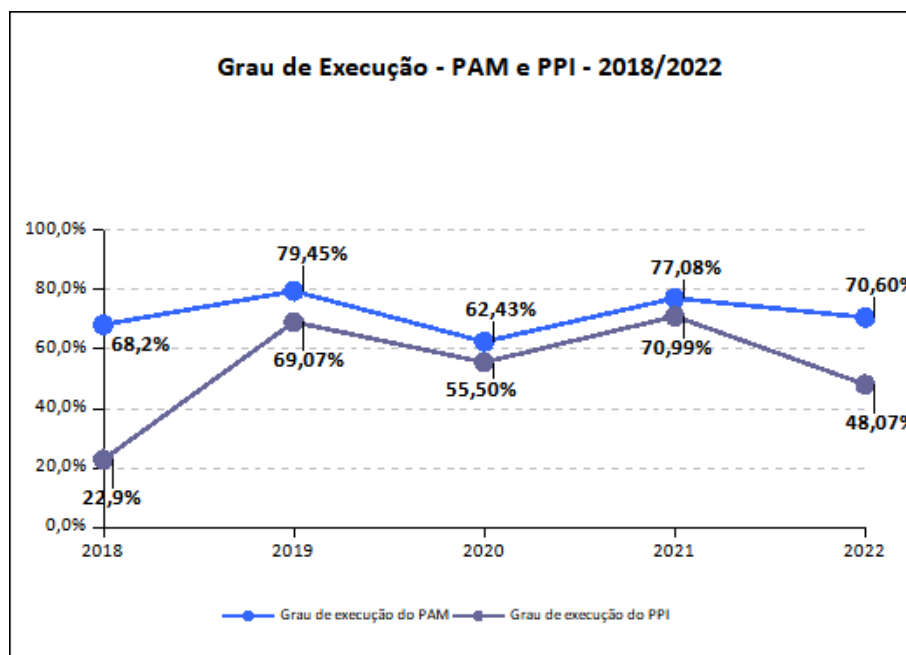
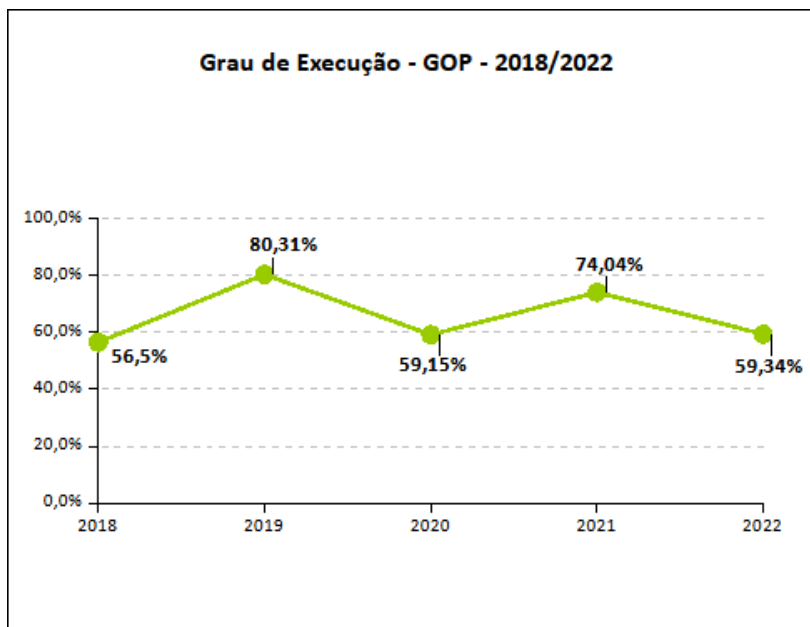
demonstrando a boa gestão dos recursos da CMA, sem descurar o investimento no território e nas pessoas.

Ao fazermos uma análise sobre os resultados obtidos e as metas estabelecidas para o ano 2022, concluímos que:

- **Grau de cumprimento das receitas** previstas – valor inferior ao ano anterior, em 18%, demonstrando uma diminuição das receitas previstas (Cobrança de dívidas, Tratamento de contraordenações e execuções fiscais, Plano anual de compras, Plano de redução de custos, Renegociação de contratos, etc.), face ao resultado do ano anterior (meta não atingida).



- **Grau de execução das GOP** (Grandes Opções do Plano), **do PAM** (Plano Plurianual de Atividades) e **do PPI** (Plano Plurianual de Investimentos) – meta 75% em cada um dos indicadores. As metas não foram atingidas, ainda que, no que diz respeito ao PAM, tenha estado muito próximo da meta. Verifica-se que houve um decréscimo das taxas, tanto a nível do Plano Plurianual de Investimento (PPI) como ao nível do Plano de Atividades Municipais (PAM) em relação a 2021, mas não se pode deixar de verificar que o valor do orçamento global, no ano de 2022, passou de 38.921.774,66€ para os 50.991.369,82€, ou seja, verificamos um aumento global do orçamento de 12.069.595,16€.



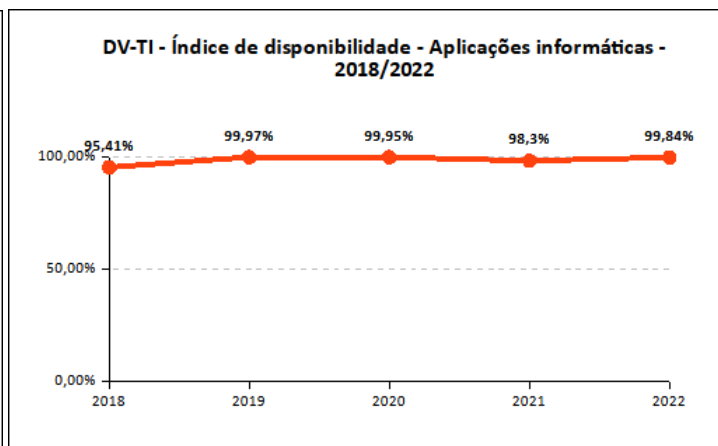
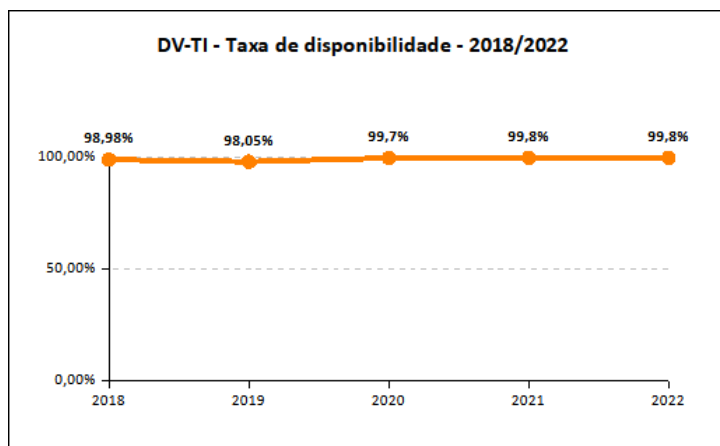
Metas a manter para 2023.

### 1.6.2.10. Divisão de Tecnologias de Informação/Segurança da Informação:

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Índice de disponibilidade das aplicações informáticas	99%	99,84%
%	Taxa de Disponibilidade	> 98%	99,8%
%	Taxa de cumprimento dos SLA definidos	80%	74,3%
Minutos	Tempo médio de resolução dos pedidos de intervenção (PI)	≤ 30	32
%	Taxa de pedidos de intervenção (PI) do Município resolvidos com eficácia	95%	100%
N.º	Índice médio de satisfação com a resolução dos PI	≥ 4	4,9
Minutos	Tempo médio de resolução dos incidentes de segurança da informação	≤ 120	0
%	Taxa de Incidentes de Segurança resolvidos com eficácia	100%	100%
N.º	Índice médio de satisfação com a resolução dos Incidentes	≥ 4	5
N.º	Média do Risco Real	3	2,86
%	Taxa de Utilização de Armazenamento	< 80%	73,1%
N.º	Situações de incumprimento contratual não recuperável, motivado pela ineficácia na monitorização dos contratos de aquisição de bens e serviços	0	0
%	Variação da procura dos sites da autarquia	> 20%	-13%
%	Taxa de novos conteúdos disponibilizados nos sites da autarquia	> 20%	-17%
%	Taxa de processos "paper free"	75%	155%
%	Taxa de crescimento dos serviços on-line para as partes interessadas	10%	Não calculado

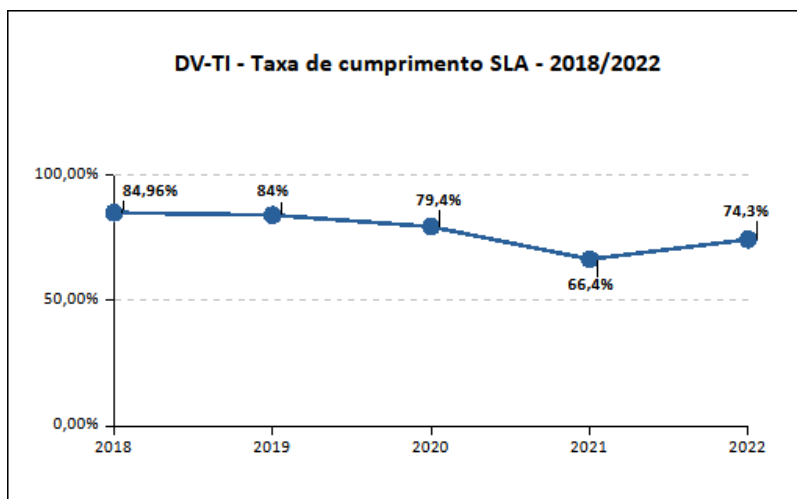
#### Objetivos de Segurança da Informação:

- **Taxa/Índice de disponibilidade:** Para as aplicações informáticas necessárias para executar as tarefas de Obras Particulares (âmbito de implementação do SGSI), o resultado é 99,8%. Já no que diz respeito aos sistemas na globalidade, é de 99,84%, cumprindo com as metas definidas;

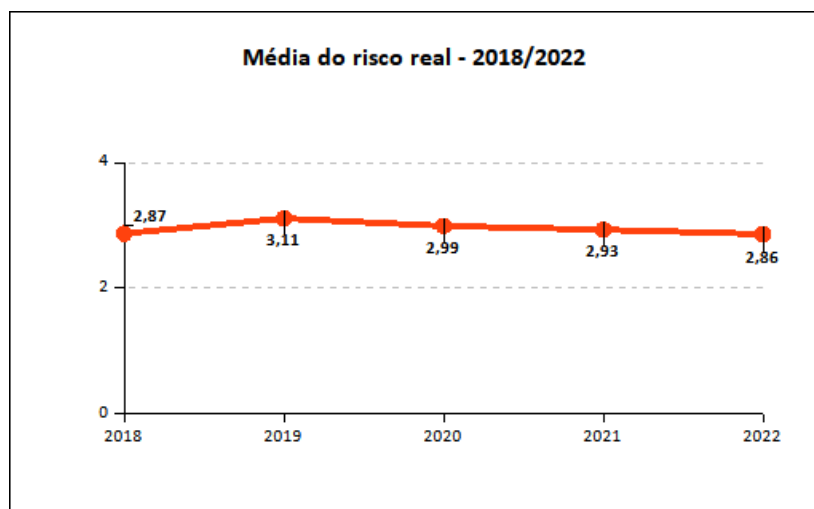




- **Taxa de cumprimento dos SLA** definidos – 74,3%, não tendo sido cumprida a meta cumprida (80%), ainda que se tenha aproximado mais, quando comparamos com o ano 2021;

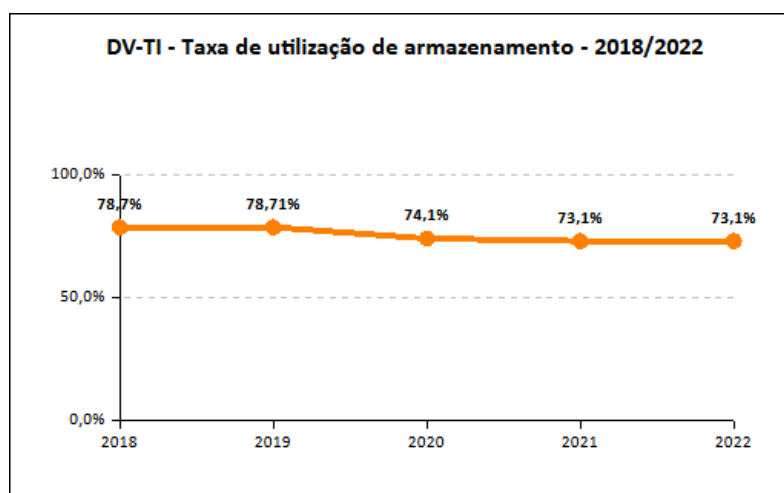


- **Risco real**, abaixo de 3 (resultado 2,86), sendo este o valor aceitável pela CMA;

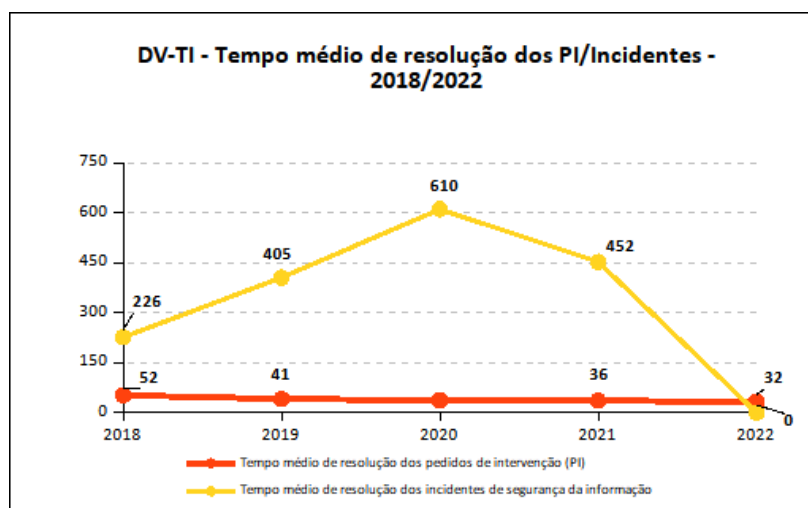


- Não se verificaram **situações de incumprimento contratual não recuperável**, motivado pela ineficácia na monitorização dos contratos de aquisição de bens e serviços, no período em análise.

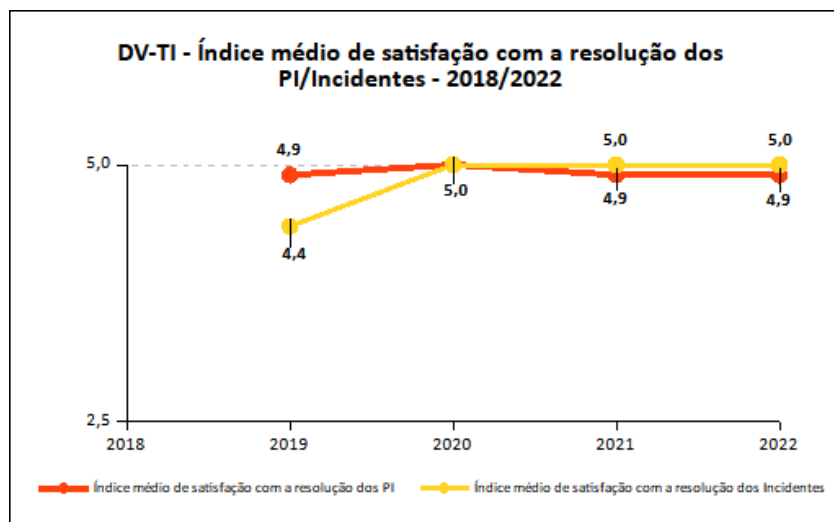
- **Capacidade/Armazenamento** – obtivemos um valor inferior à meta estabelecida (< 80%), tendo-se obtido 73,1%;



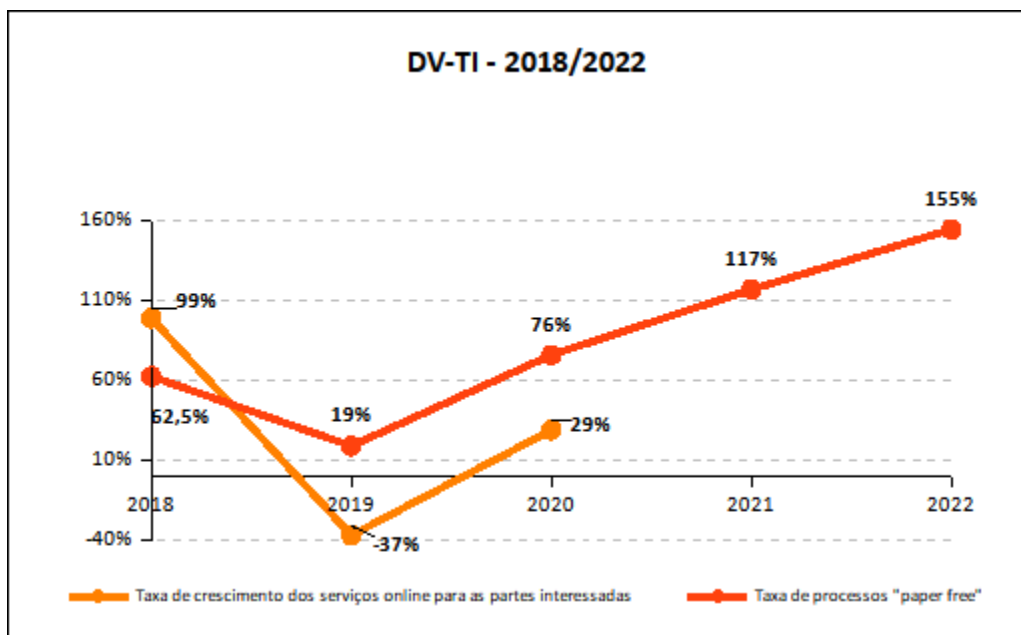
- A nível dos **tempos médios de resolução**, o resultado para os Pedidos de Intervenção foi de 32 minutos (2 minutos acima da meta estabelecida). Relativamente aos incidentes de segurança da informação, para o período em apreço, não foi evidenciada a ocorrência de incidentes.



- Após o encerramento do PI, o/a utilizador/a tem a possibilidade de avaliar o **nível de satisfação** face à resolução do mesmo, atribuindo uma pontuação (5 - Satisfeito; 4 - Muito satisfeito; 3 - Nada satisfeito; 2 - Insatisfeito; 1 - Muito insatisfeito). Os resultados para 2022 são: 4,9 (resolução dos PI) e 5 (resolução dos incidentes), evidenciando-se o cumprimento da meta definida ( $\geq 4$ ).

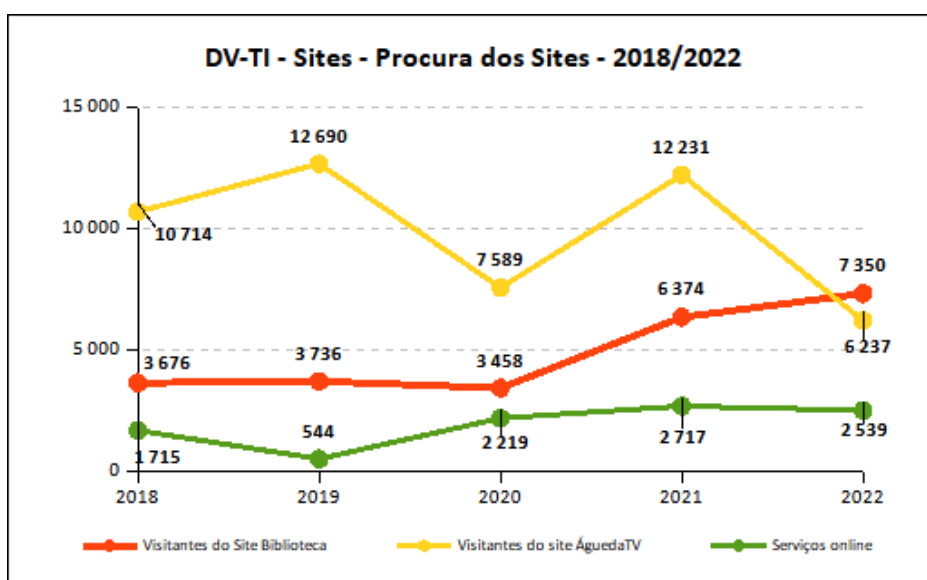
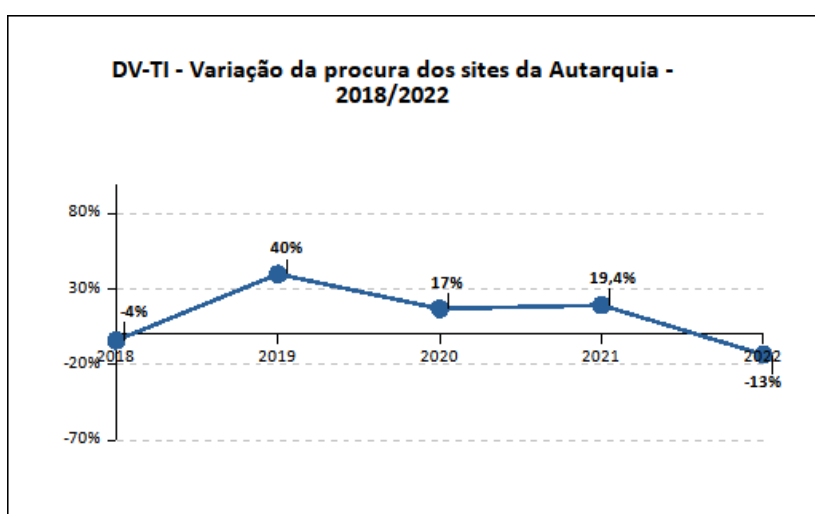


- A nível da **Taxa de crescimento dos serviços online**, o resultado indica-nos que a tendência é o aumento constante, verificado ao longo dos últimos 5 anos. Já no que diz respeito aos processos “paper free”, verificamos um aumento, nos 3 primeiros anos, sendo que não foi possível avaliar este indicador nos últimos dois anos, pela dificuldade de recolha de dados (este indicador será revisto para 2024).



– **Comunicação:**

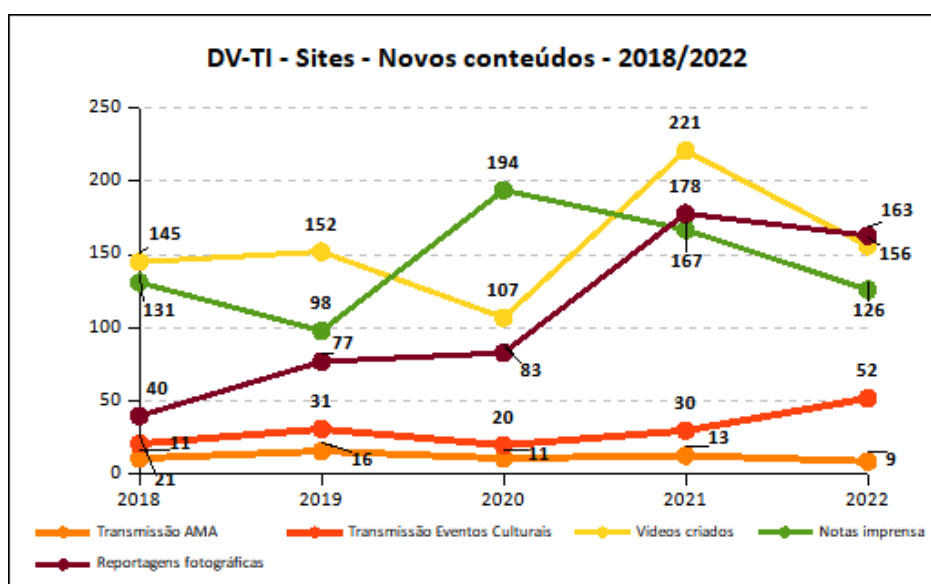
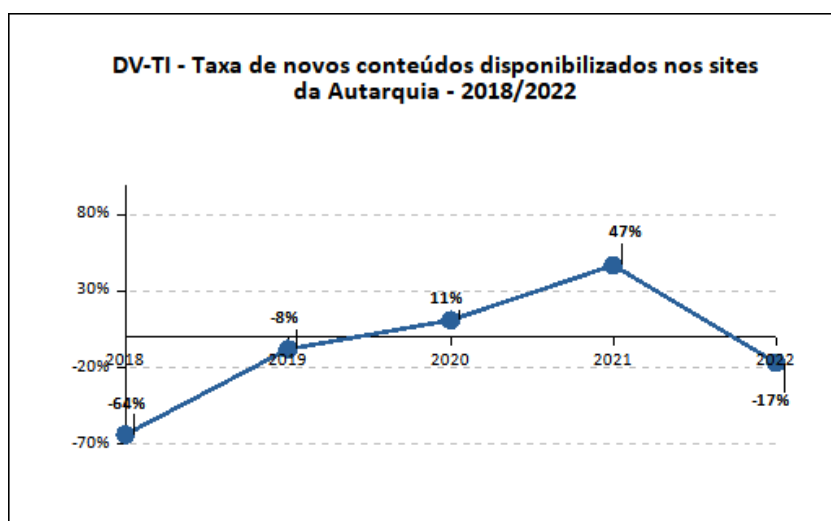
- Ao nível dos **sites**, notamos que, na procura, se verifica uma diminuição, na ordem dos 13%, ficando abaixo da meta estabelecida (> 20%), indicando que tem havido uma procura mais reduzido dos sites. Vejamos os números: Em 2021: Site CMA=308.848; Site Biblioteca=6.374; ÁguedaTV=12.231; Serviços online=2.717. Em 2022: Site CMA=269.790; Site Biblioteca=7.350; ÁguedaTV=6.237; Serviços online=2.539.



- **Novos conteúdos:** Verificamos uma diminuição de 17%, em relação a 2021, não cumprindo com a meta definida. Verificamos uma redução da equipa da Comunicação, o que terá demonstrado um efeito menos positivo nestes resultados. Em números, temos: Em 2021



(609): Transmissão AMA=13; Transmissão Eventos Culturais=30; Vídeos criados=221; Notas imprensa=167; Reportagens fotográficas=178. Em 2022 (506): Transmissão AMA=9; Transmissão Eventos Culturais=52; Vídeos criados=156; Notas imprensa=126; Reportagens fotográficas=163.



**Metas a manter para 2023.**

### 1.6.2.11. Sistemas de Informação Geográfica/Património Municipal:

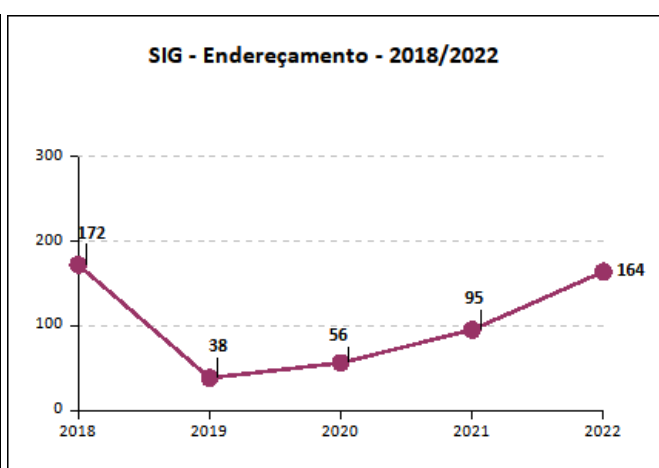
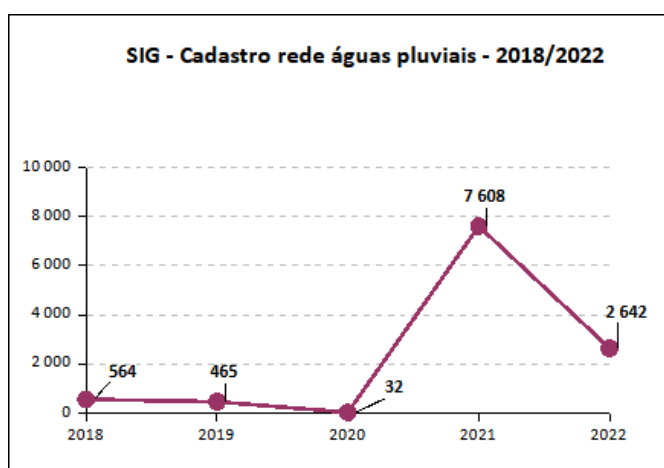
Tipo	Descrição	Meta	Resultado
N.º	N.º de prédios cadastrados	Mínimo = ano (n-1)	35
%	Variação do n.º de plantas de localização emitidas (Ordenamento do Território)	Mínimo = ano (n-1)	3%

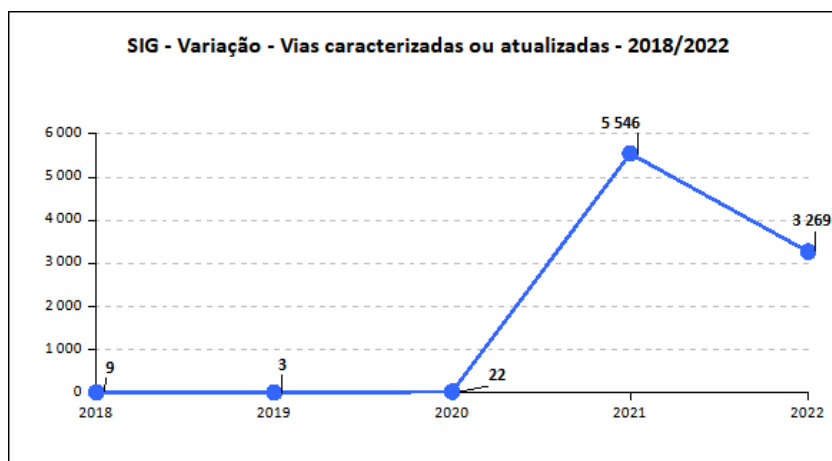
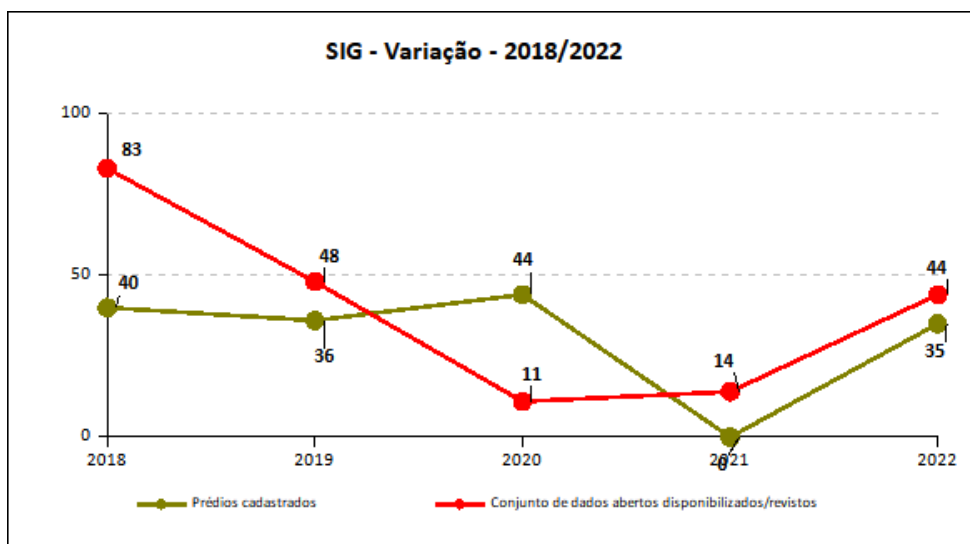
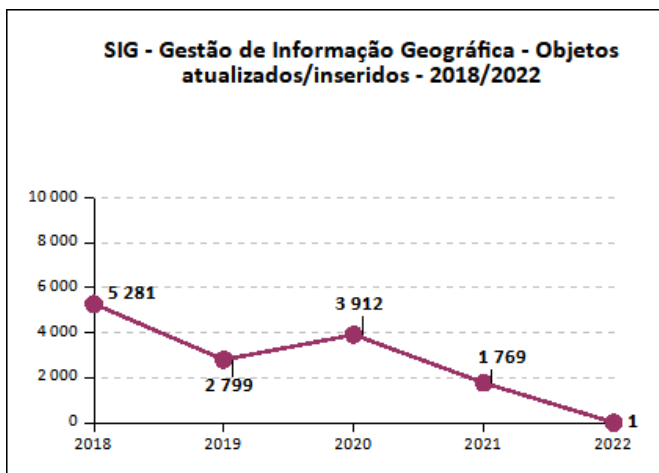
Sobre o tema **Património Municipal** – estatísticas do trabalho efetuado em 2022, relacionado com o cadastro de edifícios/infraestruturas do Município, pela UT-SIG, nomeadamente:

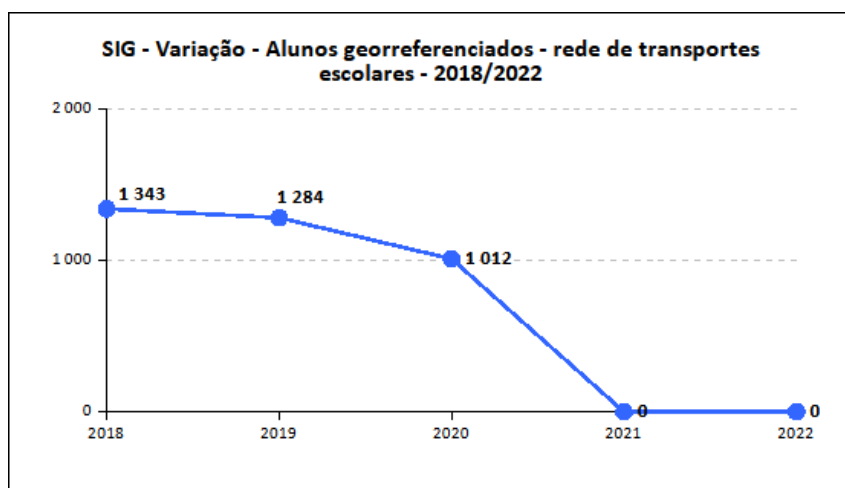
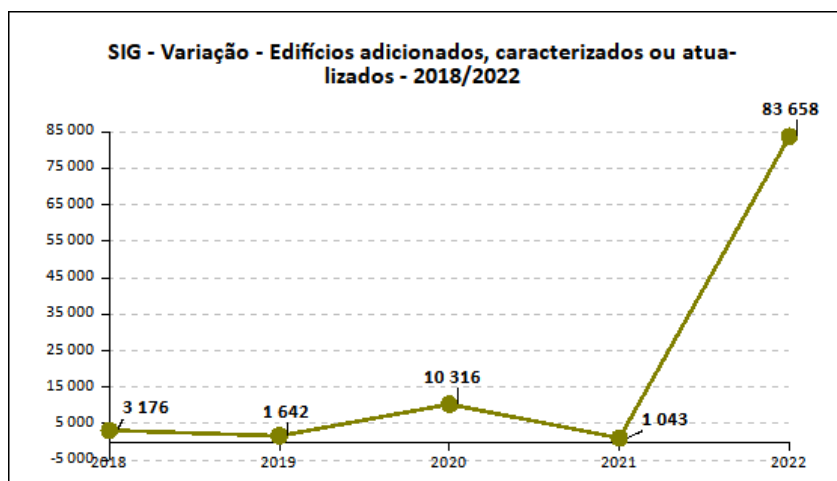
- N.º de metros cadastrados na rede de águas pluviais – 2.642m<sup>2</sup> (em 2021, foram 7.608m<sup>2</sup>);
- Prédios cadastrados – 35 (em 2021 = 0);
- Edifícios adicionados, caracterizados ou atualizados – 83.658 (em 2021 = 1.043).

Em 2022, outros números importantes a apresentar são:

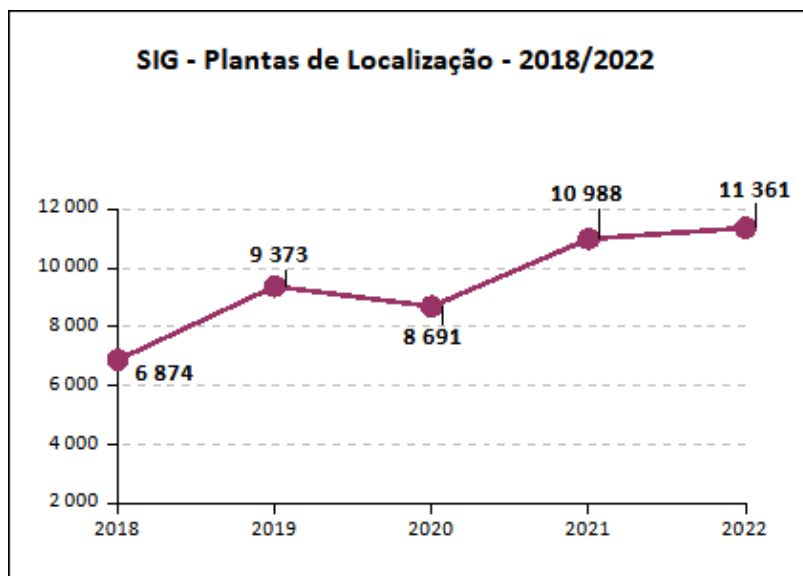
- Alunos georreferenciados – rede de transportes escolares – 0 (em 2021 = 0);
- Endereços atribuídos ou atualizados – 164 (em 2021 = 95);
- Conjunto de dados abertos disponibilizados/revistos – 44 (em 2021 = 14);
- Vias caracterizadas/atualizadas – 3.269 (em 2021 = 5.546);
- Objetos atualizados/inseridos, no âmbito da Gestão de Informação Geográfica – 1 (em 2021 = 1.769).







De igual modo, verificamos, ao nível das **plantas de localização** emitidas, no âmbito do Ordenamento do Território, um aumento de 3%. Este serviço é de extrema necessidade para os/as munícipes, para além de ser vantajoso, pois o/a próprio/a pode emitir a planta a partir de casa/trabalho, de forma completamente gratuita.



**Manter as metas para 2023.**

### 1.6.3. Não Conformidades/Ações desencadeadas

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

Tendo em conta, neste ponto, apenas as não conformidades decorrentes das atividades dos serviços, em 2022, temos registos de Não Conformidades/ações de melhoria, na forma de AC/Melhorias.


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	
Executivo Municipal	2	2					2	2		
UT-RH	3	3					3	3		
DV-TI	2	2					2	2		
DV-AF	3	3					3	3		
DV-AF_Fiscalização	1 *						1 *			
DV-MA_Oficina	1	1					1	1		
DV-GU	4	4					4	4		

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-MAF (Gestão SG)	2	2					2	2		
DV-TI/Gestão SG	1	1					1	1		
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>19</b>	<b>18</b>					<b>19</b>	<b>18</b>		

\* À data, ainda não está solucionado, não tendo sido possível avaliar a eficácia da ação.

#### Ações corretivas/Correções/Melhoria:

- Nova funcionalidade dos terminais de registo de assiduidade, MARCAÇÕES de SAÍDAS em SERVIÇO, com elaboração do respetivo manual para o registo dessas saídas.
- Para que os/as funcionários/as tomem conhecimento de eventuais irregularidades de assiduidade, e possam de forma atempada promover a sua justificação e regularização das situações desconformes, foram ativados os devidos alertas na aplicação *SmartTime*.
- Na aplicação *SmartTime*, na importação de férias *do Smart Time* para o Pessoal – Na listagem gerada no Pessoal, incluir uma coluna que discrimine para cada dia, se é Falta (F) ou Férias normais (N). De momento, todos os dias aparecem como N e no caso de serem dias de falta (próprio ano ou ano seguinte), torna o processo muito mais moroso pois temos que os retirar da listagem e lançar manualmente uma vez que a aplicação não distingue as Férias das Faltas e por isso, temos que ver caso a caso para saber se se trata de dias de férias ou faltas.
- Aplicação ATAS – Dificuldade na pesquisa de documentos que foram agendados a reuniões do executivo. Ao consultar os assuntos agendados, na vista Registo de Assuntos de Reunião, colocar uma macro para abrir registo ou que a consulta de documento/visualizar o arquivo documental funcione.
- DV-GU – Atendendo às alterações sucessivas que têm ocorrido, no licenciamento industrial, e, para que o circuito se adapte à realidade procedimental atual, foi elaborado um novo circuito “Licenciamento\_Industrial\_SIR\_73\_2015”.
- Após a introdução nos circuitos, cujos procedimentos dão entrada exclusivamente na plataforma de atendimento, de uma tarefa de carregamento da proposta de despacho na plataforma, surgiu a necessidade e oportunidade de carregar também a notificação, para que o autor do projeto e o requerente disponham, num prazo mais curto, da referida notificação. Assim, foi introduzida uma regra, após a execução da tarefa “assinatura notificação”, que faça encaminhar um e-mail para o grupo ePaper,



como alerta da existência de notificação para carregamento na plataforma, nos circuitos: Projeto de arquitetura; Projetos de especialidade; Comunicações prévias; Informações Prévias; Loteamentos; Autorização de Utilização; Autorização de Alteração de utilização.

- Implementação de novas funcionalidades/estatísticas no Pluma.
- Realização de uma apresentação individual, por parte de cada pessoa/serviço, de modo a partilhar com tod@s, o que são as suas tarefas e atribuições, as suas ideias, as competências que afere no exercício da sua atividade e o mais que gostaria de ver concretizado futuramente nos serviços que presta e no Município.
- *Workshop* sobre Motivação, Liderança, Mudança e Agilidade a um grupo de 100 funcionários/as.
- Informação para alteração da *password* de rede dos PCs, automaticamente, através do PLUMA, pelo envio de e-mail a tod@s.
- Implementação do classificador e correção dos registos onde o código não é o correto. Informar o serviço que regista, de tal alteração, para que possam estar cientes da classificação correta.
- Permissão para a existência de duas sessões em aberto ao mesmo tempo por utilizador/a, na DV-GU, tendo em conta um aumento de produtividade, pois, semanalmente, os técnicos realizam sessões de atendimento ao público, fora do seu posto de trabalho habitual. Isto obrigava ao encerramento da sessão no seu posto de trabalho, para posterior ligação no local de atendimento através de um PC portátil. Tal situação implica grande perda de tempo em iniciar e encerrar todas as aplicações em cada posto de trabalho, para não falar nas situações em que o atendimento presencial não é de forma contínua no espaço e no tempo.
- Tendo em conta a entrada em vigor do “novo” classificador de documentos, verificou-se que o classificador antigo estava ativo e a ser utilizado. Assim, foi retirado este classificador.
- Ações de melhoria através de visita e análise a cada processo/serviço da CMA, com o intuito de realizar uma reengenharia de processos. O objetivo era conhecer o serviço prestado pelos/as funcionários/as das várias competências organizacionais da CMA, tendo o foco na melhoria contínua do SG (Sistema de Gestão) implementado e na qualidade e produtividade na prestação dos serviços.
- Relatório sobre as atividades associadas ao RGPD, no seguimento da análise identificada no ponto supra.
- Instalação do sistema de digitalização – Arquivo Municipal.

- Alterações de circuitos DV-GU – OBP\_ALV\_ALVALIC – Alvará – Atendendo a que já nada circula em papel, retirar a tarefa “em papel-remete ao arquivo”, pois não faz sentido que o GAM tenha a opção de remeter para o Arquivo para digitalização, quando, após a emissão do alvará, este terá de vir sempre à digitalização, para inserir o mesmo na plataforma de atendimento “Epaper”.

Todos os Pedidos de Intervenção (PI) são recebidos, analisados, categorizados, tratados e registados todas as ações até ao encerramento dos mesmos. Em 2022, foram registados, no total, 6.287 PI.

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

- Pedidos de Intervenção (PI) à informática, com um tempo médio real de resolução de 32 minutos, um índice médio de satisfação com a sua resolução de 4,9;
- Para os incidentes, o tempo médio de resolução foi de 0 horas. Não se verificaram incidentes de segurança.

#### 1.6.4. Reclamações/Sugestões

É importante salientar que:

- Durante o ano 2022, foram registadas 210 reclamações/queixas e 404 sugestões/exposições/solicitações/alertas;
- 365 (59%) das reclamações/exposições/sugestões/alertas/queixas colocados pelos/as munícipes, foram identificados como sendo procedentes;
- 237 (39%) das reclamações/sugestões registadas, eram efetivamente imputáveis/aplicáveis aos serviços da CMA;
- 334 (54%) eram passíveis de aplicabilidade ou implementação de ações de melhoria/correção;
- Das reclamações/queixas apresentadas, 24 são efetivamente procedentes e imputáveis à CMA (da responsabilidade da CMA), o que corresponde a 11%;
- Das sugestões/exposições/solicitações/alertas registadas, verificamos que 147 (36%) foram identificadas como sendo procedentes e imputáveis à CMA. Ainda assim, do total das sugestões apresentadas, foram implementadas 119, ou seja 29% das sugestões apresentadas pelos/as munícipes, se afiguravam como ações de melhoria, passíveis de implementação;

- Ainda no âmbito das reclamações e, nomeadamente no que diz respeito ao Livro de Reclamações (físico e eletrónico), foram apresentadas 6 reclamações de facto, divididas como se pode verificar no quadro supra, sendo que, destas, apenas 1 era procedente e imputável aos serviços da CMA, sendo de referir que, todas elas foram executadas de forma eficaz, colmatando a situação que lhes deu origem;
- 429 (70%) foram respondidas (tendo em conta que existia informação de contactos para o efeito);
- O tempo médio de resposta às reclamações/sugestões, foi de 30,1 dias (inferior ao valor obtido para 2020 – 31,8 dias). Para os pedidos enviados através do “Fale Connosco”, o tempo médio de resposta registado foi de 2,4 dias.

Para mais informações, consultar o ficheiro “**Relat\_Reclamac\_2022**”.

#### 1.6.5. Satisfação de Municípios e Partes interessadas relevantes

Para 2022, o inquérito será realizado a partir dos resultados obtidos pelas mais diversas vias de análise, isto é, *Happy-Or-Not* e inquéritos *on-line*.

Assim, em termos de resultados, temos:

- Edifício Geral – 88%;
- Posto de Turismo – 96%;
- Piscinas Municipais – 81%;
- DV-GU – Entrevistas Técnicos – 99,15%.

Em termos gerais, o Índice de satisfação das partes interessadas é de 93% (meta 90%).

Analisando os resultados sobre o cumprimento de requisitos das partes interessadas, salientam-se os seguintes resultados obtidos:

Partes interessadas	Principais Requisitos	Forma de avaliação	Resultado
Funcionários/as (1.6.6.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração de acordo com o esperado;</li> <li>• Progressão de Carreira;</li> <li>• Reconhecimento profissional.</li> </ul>	Inquérito de Satisfação de Funcionário/a	Índice de satisfação = ??%; Índice de motivação = ??% Para o ano em questão, os inquéritos ainda não foram despoletados pela UT-RH. Não fazendo sentido que sejam realizados no final do ano, prevê-se que sejam realizados em janeiro/2024.
Municípios, Empresas, Visitantes, Turistas (1.6.5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumprimentos dos prazos de entrega;</li> <li>• Serviço prestado com qualidade;</li> <li>• Disponibilidade horária;</li> <li>• Preços competitivos;</li> <li>• Organização de trabalho.</li> </ul>	Inquéritos após reuniões/entrevistas; Inquéritos após realização de eventos/atividades; Inquérito de avaliação da satisfação	Nível de satisfação com a qualidade geral: Edifício geral (88%); Posto de Turismo (96%); Piscinas Municipais (81%); DV-GU (99,15%) Índice de satisfação das partes interessadas = 93%

Partes interessadas	Principais Requisitos	Forma de avaliação	Resultado
Órgãos Autárquicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumprimento de estratégia/políticas/objetivos definidos;</li> <li>Cumprimento de Legislação.</li> </ul>	Avaliação de Conformidade Legal, cumprimento de regulamentos; Avaliação de objetivos	Não foram evidenciadas não conformidades. Objetivos = 96%
Fornecedores Estratégicos/Parceiros e Fornecedores Estratégicos (1.6.7.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumprimentos dos prazos de pagamento;</li> <li>Crescimento das encomendas;</li> <li>Fidelização.</li> </ul>	Reuniões pontuais; Avaliação de Fornecedores	Índice qualificação empreiteiros = 66%; Índice qualificação fornecedores = 3.
Órgãos de tutela e superintendência	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pagamento de impostos conforme esperado;</li> <li>Criação de postos de trabalho;</li> <li>Cumprimento de Legislação.</li> </ul>	Avaliação de Conformidade Legal, cumprimento de regulamentos e requisitos do Estado; Desenvolvimento empresarial	Não foram evidenciadas não conformidades. Ind. Empreendedorismo (1 pedido de lotes; 0m <sup>2</sup> vendidos; 0 lotes vendidos; 62 atendimentos GAE)
Associações e outras instituições/entidades (1.6.5.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criação de sinergias, apoios e iniciativas;</li> <li>Cumprimento das condições estabelecidas nas sinergias, apoios e iniciativas;</li> <li>Oferta de condições competitivas.</li> </ul>	Inquérito de avaliação da satisfação	Nível de satisfação com a qualidade geral: Edifício geral (88%); Posto de Turismo (96%); Piscinas Municipais (81%); DV-GU (99,15%) Índice de satisfação das partes interessadas = 93%

#### 1.6.6. Audição dos/as Funcionários/as

O inquérito encontra-se subdividido em questões relacionadas com diversas áreas e, para as quais, os resultados são os seguintes:

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Índice de satisfação dos/as funcionários/as da autarquia	82%	
	Índice de motivação dos/as funcionários/as da autarquia	82%	

Para o ano em questão, os inquéritos ainda não foram despoletados pela UT-RH.

#### Metas a manter para 2023.

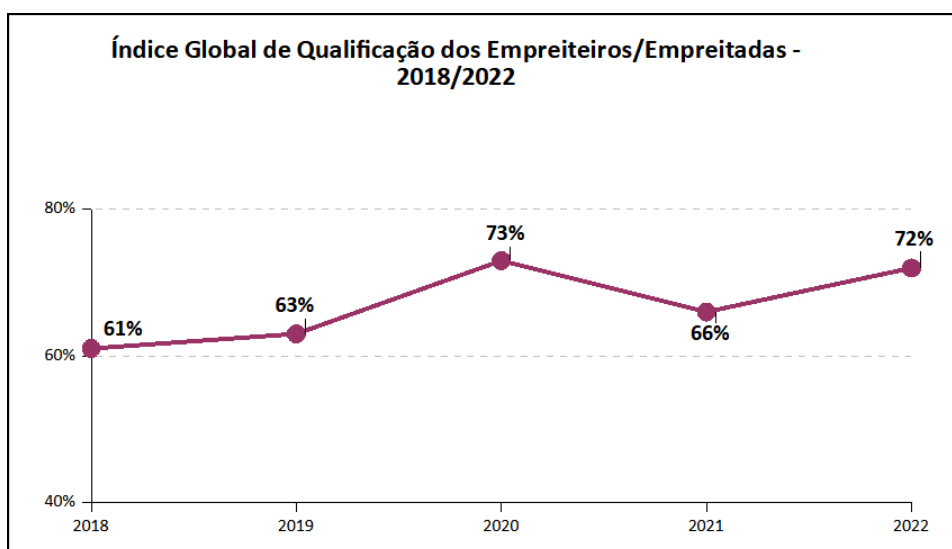
#### 1.6.7. Desempenho de Fornecedores e Empreiteiros/Empreitadas

Para 2022, o Índice Global de Qualificação de Fornecedores foi de 3 pontos, cumprindo-se a meta estabelecida. Mais informação, no documento “Lista\_fornecedores\_2022”.

Os empreiteiros que encerraram as obras em 2022, foram avaliados face aos requisitos estipulados nas categorias de “Execução de obra” e “Segurança em obra”, verificando-se uma redução de 9,6, em relação ao ano 2020. Analisando o comportamento dos resultados da avaliação dos empreiteiros, nos últimos 5 anos, temos:

Ano	Índice GLOBAL de Qualificação de Empreiteiros	Comparativo
2018	61%	-14%
2019	63%	2%

Ano	Índice GLOBAL de Qualificação de Empreiteiros	Comparativo
2020	73%	16%
2021	66%	-9,6%
2022	72%	9,1%



Na realidade, este indicador, permite-nos aferir do comportamento dos empreiteiros no decorrer da execução de uma determinada obra, preparando-nos para outras que possam surgir, de modo a programar, controlar e monitorizar o trabalho destes, dentro das competências da Autarquia a este nível.

O resultado desta avaliação, encontra-se resumido em “**Av. Empreit.\_2022**”.

Mais informações, consultar o Relatório de avaliação do desempenho dos fornecedores externos/empreiteiros “**Relat\_Aval\_Fornec.\_2022**”

#### 1.6.8. Auditorias

Em 2022, foi realizada 1 auditoria interna aos Processos do Sistema de Gestão da Qualidade, Processos de Licenciamento de Obras Particulares (ISO/IEC 27001) e RGPD.

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 (2.º Acompanhamento) e outra ao SGQ (1.º Acompanhamento).

Todas as constatações (não conformidades/oportunidades) 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, nomeadamente:

- Interna – 1 Não Conformidade (NC) (em aberto); 3 Observações (OBS) (1 em aberto);
- SGQ – 11 OM (4 em aberto);
- SGSI – 3 NC (2 em aberto); 3 Áreas Sensíveis (AS) (1 em aberto); 3 OM (1 em aberto).

Para 2023, foi definido o Programa de Auditorias (revisão 0, de 2023/01/31), contemplando um total de 3 auditorias, nas diversas áreas da CMA:

Processos do Sistema de Gestão da Qualidade; Processos de Licenciamento de Obras Particulares (ISO/IEC 27001); RGPD.	Avaliar a conformidade com os requisitos da Norma e com o Sistema de Gestão implementado – Qualidade e Segurança da Informação; Avaliar o cumprimento das regras estabelecidas pelo RGPD.	NP EN ISO 9001; ISO/IEC 27001; RGPD.	6 Dias	2.º e 3.º Trimestre
Processos do Sistema de Gestão da Qualidade	Avaliar a conformidade com os requisitos da Norma e com o Sistema de Gestão da Qualidade.	NP EN ISO 9001 (Acompanhamento)	2 Dias	APCER (3.º trimestre)
Processos de Licenciamento de Obras Particulares (ISO/IEC 27001).	Avaliar a conformidade com os requisitos da Norma e com o Sistema de Gestão da Segurança da Informação.	ISO/IEC 27001 (Renovação)	4 Dias	APCER (3.º trimestre)

### 1.7. Riscos e Oportunidades

Para o **Sistema de Gestão de Segurança da Informação (SGSI)**, a análise e avaliação do risco é efetuada em sala, com cada um/a dos/as “donos/as” 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 os cenários cujo risco real é superior a 3.

O resultado da análise e avaliação do risco encontra-se compilado no documento “**Avaliação e tratamento do Risco\_R15**”, de acesso restrito, tendo em conta a informação nele contida, sendo que o valor médio do Risco real é de **2,86**.

De referir que, ao nível do Plano de Tratamento do Risco, das ações identificadas e sua realização, podemos concluir que o resultado passou de 2,93 para 2,86.

Da avaliação da eficácia das ações previstas e implementadas, verificamos o seguinte:

Ação a implementar	Responsável	Eficaz		Observações
		Sim	Não	
Aquisição de uma máquina digitalizadora, a realizar através de um processo liderado pela CIRA. De igual modo, continuará a ser executada a tarefa de digitalização e carregamento da informação na aplicação, por parte do Arquivo, por solicitação dos serviços (quando da entrada de novos requerimentos referentes a processos que existem em formato físico, procede à digitalização, evitando que o processo físico seja deslocalizado do arquivo)	Contratualização (CIRA)	X		Foi instalada a máquina, encontrando-se neste momento a funcionar. Foi dada formação, pelo fornecedor, aos utilizadores da mesma. A avaliação da eficácia, ainda que tenha sido muito recente, considera-se como eficaz, pela sua instalação. Não obstante, para a próxima revisão da gestão de risco, será novamente avaliada. Ainda assim, é prematuro, neste momento, reduzirmos o nível de probabilidade do risco, pelo facto de ainda ser tão recente a sua implementação. Tal acontece também com o Nível de integridade, por ser o valor mais alto.

Das ações previstas no Plano de Tratamento de Riscos de 2022, algumas ações não foram implementadas no prazo inicialmente proposto, nomeadamente:

Ação a implementar	Responsável	Observações
Colocação de um sistema de controlo de entradas através de leitura biométrica. Envolve um estudo de alteração da porta de entrada ao arquivo.	DV-TI; DV-MA; GSG; UT-AD_Arquivo	À data desta revisão, a solução está pensada. Conta-se que possa estar implementada no 1.º semestre/2024. Importa referir que, até à data, nunca se verificaram falhas de segurança da informação nestas áreas seguras, da forma como se encontram.
Colocação de um sistema de controlo de acessos na porta, restrito unicamente a quem deve ter acesso à sala. Não está em causa a capacidade de arquivar documentos, visto que, os documentos (papel) de RH são entregues na UT-RH para arquivar, assim como todos os documentos de carácter confidencial, são entregues nos serviços respetivos para arquivar, no próprio dia em que são digitalizados/registados. Apenas são arquivados os documentos de expediente geral em pastas, guardadas em armários fechados, que, de seguida, são enviados para o Arquivo Municipal. Enquanto isto não acontece, todos os documentos, de carácter confidencial/restrito, que ainda não foram entregues ao serviço respetivos, são guardados em armário/gaveta com chave, sendo a chave "guardada" em local específico, apenas acessível às responsáveis por esta tarefa.	DV-EOM; DV-MA	Nova ação definida: Construção de sala para o arquivo, para onde a entrada e saída de correio serão deslocalizadas, estando esta sala segura, através de chave, numa primeira fase. Esta sala encontrar-se-á na zona superior da cantina do edifício, não tendo ligação com o exterior, nem sendo uma zona de passagem de funcionários/as não autorizados/as. Importa referir que, até à data, nunca se verificaram falhas de segurança da informação nestas áreas seguras, da forma como se encontram. Prazo: 1.º Semestre/2024

Para todas estas ações, o Risco está aceite pela CMA, pese embora estarem definidas ações elencadas no quadro supra. De referir que, estas ações foram replaneadas, tendo em conta algumas prioridades definidas superiormente, encontrando-se algumas em-curso.

Já em relação ao **Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)**, a CMA também utiliza esta metodologia, quer seja pela identificação dos riscos relacionados com o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PGRCIC), assim como pela identificação efetuada no âmbito do Sistema de Gestão de Segurança da Informação (SGSI).

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

O resultado da análise e avaliação do risco encontra-se, compilada no documento “**Análise/Gestão e Tratamento de Riscos e Oportunidades**”, sendo que o valor médio do Risco real é de **2,09** (inferior à revisão anterior, de 2021 – 2,14, donde se verifica que as ações executadas foram eficazes e permitiram estes resultados). De referir a verificação do novo cenário de risco “Situação pandémica nacional, provocada por infeção/vírus, ou outro problema de saúde pública”, que veio trazer uma alteração da forma de trabalhar, mas também uma oportunidade de repensar novos métodos de trabalho/revisão de processos existentes, em suma, uma reengenharia de processos.

Neste âmbito, de referir que, das ações previstas e já executadas (91%), verificamos terem-se mostrado como eficazes (100%), estando algumas ainda em fase de execução ou planeadas. Não foram realizadas algumas ações (identificadas no documento), em virtude da situação pandémica pela COVID-19 se manter, estando prevista a sua realização, em conjunto com os temas Segurança da Informação e RGPD, no primeiro trimestre de 2023.

Ação a implementar	Responsável	Observações
Sensibilização/Consciencialização	GSG; DV-TI	Não foi realizada na data prevista (1.º semestre/2020), em virtude da situação pandémica pelo COVID-19, estando prevista a sua realização, em conjunto com os temas Segurança da Informação e RGPD, no primeiro trimestre de 2023.
Centralização das respostas às reclamações/sugestões, no Serviço da Qualidade. No decorrer da recolha de informação, para o Relatório de Reclamações/Sugestões/Alertas, registados no decorrer do ano transato, surgiram e foram aprovadas duas propostas de melhoria: 1. Concentração das respostas no Serviço da Qualidade, para garantir a resposta aos/as reclamantes – Envio de Ordem de Serviço a todos/as, para conhecimento do novo procedimento. 2. Definição de um circuito (Sigma-Flow) específico para reclamações/sugestões, garantindo desta forma, um controlo mais pormenorizado (envio proposta de circuito no relatório), com tarefas específicas e responsáveis, assim como prazos de execução de cada tarefa que permitam, de forma célere, garantir, a todas as partes interessadas, o cumprimento dos prazos estabelecidos e a resposta à reclamação/sugestão.	GAP; DV-MAF	O processo relacionado com a ação anterior "Implementação de um sistema de monitorização e controlo dos pendentes", encontra-se em monitorização, de forma a verificar a necessidade de ajustes. No entanto, foi definida uma nova ação, relacionada com as respostas às reclamações/sugestões, sendo as mesmas centralizadas no Serviço da Qualidade.
Recrutamento de novos/as Funcionários/as, de acordo com o Mapa de Pes	UT-RH	Já se verificaram novas contratações em 2020, de acordo com o Mapa de Pessoal e as necessidades dos serviços. Já houve lugar a vários procedimentos concursais e respetiva contratação de novos/as funcionários/as. No entanto, existem alguns procedimentos em curso e outros para abrir em 2021.
Sensibilização/Consciencialização	UT-RH	Ainda não foi realizada, tendo em conta a situação de pandemia nacional. Será previsto para o próximo plano de formação 2022/2023.
Procurar apoios à implementação de medidas no âmbito da Eficiência Energética	DV-AS	



Ação a implementar	Responsável	Observações
Planear uma ação de formação, relacionada com o tema	UT-RH	Ainda não foi realizada, tendo em conta a situação de pandemia nacional. Será previsto para o próximo plano de formação 2022/2023.

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

Foram revistos os planos, nomeadamente: Plano de Continuidade de Negócio (Revisão 10), Plano de Capacidade (Revisão 11), Plano de Disponibilidade (Revisão 10), todos de 2023/07/31, e Plano de Recuperação de Desastres (DRP) (Revisão 06), de 2021/04/30.

No que diz respeito ao PCN (Plano de Continuidade de Negócio), importa referir que foi efetuado o teste DR, em 2022, tendo-se revelado estar tudo OK. Os resultados estão registados, pela DV-TI, no GLPI.

## 2. Conclusão


Da análise geral efetuada, conclui-se que o SG implementado mantém-se apropriado, adequado e eficaz, conforme os requisitos da norma NP EN ISO 9001 (Qualidade), para a “**GESTÃO AUTÁRQUICA**” e da NP ISO/IEC 27001 (Segurança da Informação), para o **Processo de Licenciamento de Obras Particulares e todos os sistemas e ativos associados a este processo nas instalações e centro de processamento de dados em Águeda, de acordo com a Declaração de Aplicabilidade de 2022/01/31.**

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

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 das partes interessadas externas (municípios/entidades/instituições/empresas/etc.) e internas (funcionários/as que nela trabalham), assim como de outras partes interessadas.

### 2.1. Proposta de objetivos para 2023

Os objetivos estratégicos/operacionais encontram-se descritos no Mapa Estratégico, vigorando para o período de 2022-2025 (Consultar Imp-01-03).



A meta estabelecida é o cumprimento de 100% dos objetivos estratégicos, até 2025, sendo que, para tal, contribuem os objetivos operacionais correspondentes, e, por sua vez, cada um dos projetos/ações definidos anualmente no PDE/GOP.

Está prevista para o ano 2024, uma revisão ao nível dos objetivos estratégicos/operacionais, adequando-os à realidade da Autarquia, estando em preparação uma nova versão (2022-2025), cuja entrada em vigor acontecerá quando da elaboração do Orçamento para 2024.

## 2.2. Proposta de metas para os indicadores de desempenho para o ano 2023

Para 2023 e, tendo em conta o resultado obtido para 2022, e uma análise por parte de cada responsável, 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 2023.

## 2.3. Proposta de ações de melhoria

As ações de melhoria estão diretamente associadas à prossecução dos objetivos. Assim, foram identificadas algumas ações de melhoria no que respeita aos objetivos de cada um dos serviços da CMA:

- Desenvolvimento de uma aplicação para análise e monitorização do modelo estratégico GOP/PDE, pela DV-TI, para facilitar a monitorização e medição de resultados aos serviços da CMA, para o que será necessário determinar os parâmetros na sua totalidade. Prevê-se que, até ao final de 2022, tal seja realizado, dando-se início à sua implementação, no início de 2023! Responsável: DV-TI; Gestão do Sistema. Pelo facto de a Gestão do Sistema se ter encontrado de licença prolongada, tal não foi possível executar nos prazos inicialmente previstos. Novo prazo: Outubro/2023. Implementação: Dezembro/2023.
- Realização duma ação de formação interna “Qualidade”, Segurança da Informação e RGD, a todos/as os/as funcionários/as. Esta formação terá também incluído o tema da Cibersegurança, tendo em conta a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 65/2021, de 30 de julho. Prazo de implementação: 2.º semestre de 2022. Responsável: Hugo Teixeira (DV-TI); Sónia Marques (Gestão do Sistema); UT-RH. Pelo facto de a Gestão do Sistema se ter encontrado de licença prolongada, tal não foi possível executar nos prazos inicialmente previstos. Novo prazo: Dezembro/2023.
- 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: 2.º Semestre/2022. Responsável: Sónia

Marques. Pelo facto de a Gestão do Sistema se ter encontrado de licença prolongada, tal não foi possível executar nos prazos inicialmente previstos. Novo prazo: Dezembro/2023.

- Repensar a continuação de implementação da certificação da segurança da informação, com a preparação de uma proposta para aprovação por parte do Executivo. Prazo: 4.º Trimestre/2022. Responsável: Sónia Marques; Hugo Teixeira. Pelo facto de a Gestão do Sistema se ter encontrado de licença prolongada, tal não foi possível executar nos prazos inicialmente previstos. Novo prazo: Dezembro/2023. Implementação: Até 31/12/2024.
- Definição/implementação de um Sistema Integrado de Gestão do Município, que possa rentabilizar, numa perspetiva de eficiência, as várias abordagens anteriormente adotadas, tomando como referência as orientações da Edição 2020 do Modelo de Excelência da EFQM. Assim, o Sistema irá aproveitar, na máxima extensão possível, o trabalho já realizado quando da adoção do Modelo de Excelência da EFQM, aproveitando para atualizar as abordagens e soluções, de acordo com as recomendações da Edição 2020 daquele Modelo. Da autoavaliação, com recurso à “Access Base” da EFQM, resultará uma lista consensual de pontos fortes e áreas de melhoria, e um perfil de pontuação, que possibilitará o estabelecimento de planos de ação de melhoria, que serão integrados no planeamento global de implementação do Sistema Integrado de Gestão. A implementação dos planos de ação, deverá ser acompanhada de uma monitorização regular dos progressos, sendo que, por fim, o trabalho a desenvolver deverá prever a preparação do processo junto da Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), para o reconhecimento do nível “Recognized by EFQM”. Prazo de implementação: 2.º Semestre/2022 (iniciar). Responsável: Executivo; Gestão do Sistema. Tendo em conta tudo o que implica uma ação desta magnitude, decidiu-se pela definição de ações até Dezembro/2023. Implementação: A começar no 1.º semestre de 2024.
- Certificação pelos referenciais normativos NP 4552 (pensado para as PESSOAS da organização, que define os requisitos para a implementação, manutenção e gestão de um sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal); NP 4522 – Norma para Organizações Familiarmente Responsáveis (orientações para quem pretender incorporar, implementar e disseminar políticas e práticas, através de ações coerentes em matéria de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, assim como avaliar a eficácia das políticas, procedimentos e práticas adotadas nesta matéria); NP 4427 – Gestão de Recursos Humanos (requisitos de um sistema de gestão de recursos humanos, que abranja todos os níveis hierárquicos e áreas de atividade, como veículo de melhoria contínua, ao serviço da eficácia e da eficiência desta. Prazo: 4.º Trimestre/2022 (elaboração de um plano de ação, para definição de ações e implementação em 2022). Responsável: Sónia Marques; UT-RH. Pelo facto de a Gestão do Sistema se ter encontrado de



licença prolongada, tal não foi possível executar nos prazos inicialmente previstos. Novo prazo: 1.º trimestre/2024.

### 3. Anexos