



RELATÓRIO DE BALANÇO E REVISÃO DO SISTEMA DE GESTÃO

PERÍODO EM ANÁLISE:
Janeiro 2021 – dezembro 2021

Data: 2022/06/15
(Revisão 01)

ÍNDICE

1. SISTEMA DE GESTÃO (SG)	2
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	6
1.4. ALTERAÇÕES RELEVANTES DO SG	7
1.5. REVISÕES ANTERIORES	8
1.6. AVALIAÇÃO DO SG	11
1.6.1. <i>Objetivos</i>	12
1.6.2. <i>Indicadores de desempenho dos processos</i>	14
1.6.3. <i>Não Conformidades/Ações desencadeadas</i>	55
1.6.4. <i>Reclamações/Sugestões</i>	57
1.6.5. <i>Satisfação de Municípios e Partes interessadas relevantes</i>	58
1.6.6. <i>Audição dos/as Funcionários/as</i>	60
1.6.7. <i>Desempenho de Fornecedores e Empreiteiros/Empreitadas</i>	60
1.6.8. <i>Auditorias</i>	61
1.7. RISCOS E OPORTUNIDADES	62
1.8. PLANOS DE CAPACIDADE, DE CONTINUIDADE, DE DISPONIBILIDADE E DE RECUPERAÇÃO DE DESASTRES	64
2. CONCLUSÃO	64
2.1. PROPOSTA DE OBJETIVOS PARA 2022	65
2.2. PROPOSTA DE METAS PARA OS INDICADORES DE DESEMPENHO PARA O ANO 2022	65
2.3. PROPOSTA DE AÇÕES DE MELHORIA	65
3. Anexos	67

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 2021.

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.
- Revisão do Manual de Acolhimento (Revisão 07, de 2021/12/27), de forma a atualizar o seu conteúdo, nomeadamente em relação a: Alteração do Executivo Municipal e das competências delegadas; Retirar o processo “Prestar Serviços de Metrologia”; Alteração “Estrutura dos Serviços Municipais” e “Formas de Comunicação”; Retirada do Bar; Alteração do “Sistema de registo de presença”; Alteração no ponto Recursos Humanos, “Horário de Trabalho”; Alteração do ponto Feriados, no que diz respeito ao feriado móvel do Corpo de Deus; Inserção de um ponto novo, nas “Informações Gerais” – Acesso de funcionários/as às instalações – Edifício Paços do Concelho.
- Em 2021, não se verificaram alterações ao **Mapa Estratégico** da Autarquia, verificando-se que os objetivos estratégicos e operacionais, tendo em conta a perspetiva onde os mesmos se inserem – clientes, processos, desenvolvimento organizacional e financeira – se mantêm adequados à estratégia, missão e visão da Autarquia. No entanto, para 2022 e, tendo em conta as linhas estratégicas da Autarquia, está a ser preparada uma revisão deste documento, que contemplará a estratégia 2022-2025.

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 2022/01/31), 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 2021, não se verificaram alterações ao nível da estrutura orgânica.

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 2021.

Relações com as partes interessadas internas, suas percepções 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; 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. Reforçar o papel de Águeda como uma *Smart City*
2. Promover o planeamento territorial e a requalificação urbana
 - 2.1. Cidade de Águeda
 - 2.2. Uniões de Freguesias/Freguesias
3. Promover o desenvolvimento económico e turístico do Concelho
 - 3.1. Reforçar a inovação, o empreendedorismo e a indústria
 - 3.2. Promover o turismo sustentável
4. Garantir a excelência da educação e projetar a juventude
5. Promover a sustentabilidade ambiental e efetuar o combate às alterações climáticas
 - 5.1. Valorizar e desenvolver a sensibilização ambiental
 - 5.2. Potenciar os laboratórios para a descarbonização e melhorar a mobilidade concelhia
 - 5.3. Promover a eficiência energética
 - 5.4. Valorizar os espaços verdes e assegurar a higiene e saúde pública
6. Promover Águeda como referência cultural
7. Reforçar a qualidade de vida e o apoio social à população
 - 7.1. Promover a participação pública/cívica
 - 7.2. Garantir um apoio social de proximidade aos mais desfavorecidos e promover a inclusão social
8. Desenvolver uma política de qualificação das infraestruturas da saúde do Concelho
9. Promover o desporto para todos
10. Melhorar a gestão florestal e reforçar a atuação da proteção civil
11. Reforçar a excelência dos serviços da Autarquia

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 2021, 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:

- Lista consolidada do classificador (já estava implementada uma lista anterior), no entanto e, dado que tem uma lógica diferente, foi necessário analisar e adequar o pensamento para esta nova listagem/codificação. De igual modo, passou a tornar-se obrigatório classificar todos os documentos registados/emitados, para todos os serviços.
- 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;
- Medidas/Ações relacionadas com a pandemia COVID-19);
- Já no que diz respeito às alterações efetuadas no âmbito das Tecnologias de Informação, temos:

Descrição	Categoria	Estado	Data abertura	Data estado
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
Avaliação do DRP e PCM		Em avaliação	2021-07-09	2022-03-31
Atualização RocketChat	Aplicações Municipais	Encerrado	2021-08-05	2022-03-31
Atualização de servidor de aplicações	Infraestrutura	Implementado	2021-11-16	2021-12-23
Atualização de servidor de aplicações	Infraestrutura	Novo	2021-11-16	2021-11-16
Atualização CMAVDBLX-node1	Infraestrutura	Novo	2021-11-16	2021-11-16
Instalação e atualização firmware TPM 1.2	Computadores	Novo	2021-10-20	2021-10-20
Expandir unidades de armazenamento do servidor cmavemail	Infraestrutura	Implementado	2021-09-29	2021-10-15
Atualização software Base 09/2021	Aplicações Municipais	Implementado	2021-09-06	2021-10-06
Dell EMC IDPA DSA-2021-126	Segurança	Implementado	2021-08-27	2021-09-02
GLPI 9.5.5 - Atualizar plataforma	Aplicações Municipais	Qualificação	2021-08-27	2021-08-27
Migração do sistema de telefonia VOIP	Telecomunicações	Em testes	2021-07-16	2021-07-19
Atualização preventiva ecossistema VCenter 6.7	Infraestrutura	Implementado	2021-07-08	2021-07-09
Atualização de segurança - VCenter 6.7	Infraestrutura	Implementado	2021-05-27	2021-07-08
Alteração da Cablagem no Bastidor de Comunicações	Infraestrutura	Pendente	2021-05-17	2021-06-07
Atualização do cluster VMWare ESXI de Desenvolvimento	Infraestrutura	Implementado	2021-05-13	2021-06-07
Dell Technologies - Network Switches - OS10 – Expiring Security Certificate	Infraestrutura	Implementado	2021-05-28	2021-05-31
Substituição do sistema de Messaging interno		Encerrado	2021-02-18	2021-05-10
Verificação da Central de telecomunicações - VOIP	Telecomunicações	Implementado	2021-03-23	2021-05-10
Troca de Firewall	Infraestrutura	Encerrado	2021-03-02	2021-05-10
Expandir unidade de disco da vm CMAVMAIL	Infraestrutura	Implementado	2021-04-23	2021-04-26
Aplicar pacote de correção - Exchange Zero day	Telecomunicações	Implementado	2021-03-17	2021-04-15
Atualização Medidata SigmadocWeb	Aplicações Municipais	Implementado	2021-01-18	2021-04-08
Alteração ao circuito 6 - Requisições		Encerrado	2021-02-22	2021-02-22
Alteração do mecanismo de emissão de taxas administrativas da aplicação edificação	Aplicações Municipais	Qualificação	2021-02-18	2021-02-18


Descrição	Categoria	Estado	Data abertura	Data estado
Atualização da plataforma de edificação - 022021		Em avaliação	2021-02-15	2021-02-15
Update firmware Firewall NSA 3600	Infraestrutura	Encerrado	2021-02-10	2021-02-10

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. Ainda não foi possível 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!
- Desenvolvimento de um *dashboard* para cálculo de indicadores/resultados para a DV-GU. A funcionalidade que se pretende desenvolver, envolve também outras áreas e trata-se de uma tarefa morosa e que também está dependente da entidade subcontratante MEDIDATA. Recalendarização: Dezembro/2020. Responsáveis: Ana Matos (DV-GU); DV-TI; Sónia Marques; MEDIDATA. Após uma análise mais aprofundada, entendemos abandonar esta ideia, pelo facto de podermos aproveitar uma nova funcionalidade em uso na CMA (PLUMA).
- Realização duma ação de formação interna “Qualidade”, Segurança da Informação e RGPD, a todos/as os/as funcionários/as. Prazo de implementação: 4.º Trimestre/2020. Responsável: Hugo Teixeira, Sónia Marques. Ainda não foi possível realizar esta ação, em virtude da situação pandémica pela COVID-19, prevendo-se a sua realização para o 2.º semestre de 2022. Não obstante, 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.
- 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: 4.º Semestre/2021. Responsável: Sónia Marques. Ainda não foi possível realizar esta ação, em virtude da situação pandémica pela COVID-19, prevendo-se a sua realização para o 2.º semestre de 2022.
- Obtenção da Certificação da Cidade, pela ISO 37120. Prazo: Julho/2021. Responsável: Sónia Marques. EXECUTADO!

- Analisar a possibilidade de, quando se abrir a intranet, aparecer de imediato a política do SG e outro tipo de informação considerada relevante para a comunicação da estratégia por todos. Prazo de implementação: Final/2021. Responsáveis: Hugo Teixeira; Sónia Marques. Esta ação não foi executada quando prevista, pelo facto de, estar previsto iniciar, em 2022, a 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, o qual é disruptivo em relação à edição anterior e que, além da performance interna, coloca especial ênfase no valor acrescentado aos/às Municípes e outras Partes Interessadas.
- Através do projeto Região de Aveiro Digital (RAD), com a CIRA, será recebida uma digitalizadora de grandes dimensões, para ajudar na digitalização de processos em arquivo, com vista à total desmaterialização de processos, dando seguimento a uma das ações do Plano de Tratamento de Riscos, no âmbito da Certificação do Sistema de Gestão de Segurança da Informação. Prazo: Dependente do procedimento para aquisição do equipamento, pela CIRA. Responsável: DV-MAF; DV-TI; UT-AD_Arquivo. Esta questão está dependente da CIRA e do progresso do projeto. Prevê-se que, no decorrer do ano 2021, a digitalizadora esteja em funcionamento na CMA. A digitalizadora foi instalada em maio/2022, tendo sido dada a formação necessária e encontrando-se em funcionamento!
- 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: 1.º Semestre/2021. Responsável: Sónia Marques; GAP. Ainda não foi realizada a ação proposta. Não obstante, o circuito esteja já pensado, tendo-se iniciado o seu desenvolvimento. Prazo proposto: 2.º Semestre/2022.
- Repensar a continuação de implementação da certificação da segurança da informação. Prazo: Dezembro/2021. Responsável: Sónia Marques; Hugo Teixeira. Esta ação ainda não foi iniciada, pela entrada em vigor de nova legislação, nomeadamente, no âmbito do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas e da Cibersegurança, envolvendo os dois responsáveis pela ação. Prazo proposto: 4.º Trimestre/2022.
- Candidatura ao 2.º nível da Excelência da EFQM. Prazo: Preparação do processo (Dezembro/2020). Candidatura a efetuar no 1.º trimestre do ano 2021. Responsável: Sónia Marques. Esta ação não foi executada quando prevista, pelo facto de, estar previsto iniciar, em 2022, a 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”.

- 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: Dezembro/2021 (elaboração de um plano de ação, para definição de ações e implementação em 2022). Responsável: Sónia Marques; UT-RH. Esta ação ainda não foi iniciada, pela entrada em vigor de nova legislação, nomeadamente, no âmbito do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas e da Cibersegurança, envolvendo os dois responsáveis pela ação. De igual modo, será necessário recorreremos a uma prestação de serviços, de modo a incluirmos novos reforços na área da certificação, de modo a darmos cumprimento a este e outros objetivos nesta área. Prazo proposto: 4.º Trimestre/2022.
- 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. Ainda não foi realizado, estando nesta fase os inquéritos em processo de reformulação, mantendo-se o prazo de implementação.

1.6. Avaliação do SG

Tendo em conta a análise efetuada ao Sistema de Gestão implementado na CMA e os resultados obtidos, conclui-se que **o SG mantém-se pertinente, apropriado, adequado, eficaz e alinhado com a estratégia definida pelo Executivo.**

De igual modo, permite-nos concluir que, **o SG cumpre os requisitos normativos, tendo a CMA alcançado, na sua grande maioria, os resultados/metas desejados, tendo em conta a sua direção estratégica**, após análise dos indicadores associados às partes interessadas e ao cumprimento dos objetivos estratégicos/operacionais da Autarquia, nomeadamente:

- **Grau de cumprimento dos objetivos de gestão** (estratégicos + operacionais) – Meta = 90%; Resultado = 94,5%. 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 = 95% (Edifício geral – Equipamento *HappyOrNot*). O inquérito propriamente dito será realizado no início do 3.º Trimestre/2022.
- **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, prevendo-se que possa ocorrer no início do 3.º trimestre de 2022.
- **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, prevendo-se que possa ocorrer no início do 3.º trimestre de 2022.

1.6.1. Objetivos

Ao monitorizarmos o cumprimento dos objetivos estratégicos e, por sua vez, dos objetivos operacionais, avançamos para uma análise da execução do Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE) para 2021, obtendo-se os resultados do quadro em anexo “**Execucao_PDE_2021**”, 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) para o ano 2021, 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	100%
		0102	Promover o Desporto	90%
		0103	Promover a Cultura	90%
		0104	Promover Turismo	89%
		0106	Segurança e Proteção Civil	95%
		0107	Regeneração Urbana	95%
		0108	Qualificar/Construir acessibilidades	92%
		02	Águeda Território Excelência Educativa	0201
0202	Águeda Educação +			100%
0203	Parcerias Europeias e Participação em Redes			100%
0204	Educação Não Formal			100%
0206	Segurança Alimentar das Refeições escolares			0%
0207	Construção de Centros Educativos			100%
0208	Beneficiação/Construção de Parques Infantis			100%
0209	Transportes Escolares			100%
0210	Rede de Bibliotecas Escolares			100%
0211	Residência Universitária			100%
03	Águeda Competitiva e Empreendedora			0301
		0303	Incubadora de Empresas	100%
		0309	Linha de Apoio ao Empresário	100%
		0311	Parque Empresarial do Casarão	80%
04	Águeda Serviços Municipais de Excelência	0401	Administração Transparente	72%
		0402	Certificação	100%
		0403	Serviços de Apoio - SIG	100%
		0404	Serviços ao cidadão <i>online</i>	100%
		0405	Continuando a Inovar	100%
		0406	Serviços de Apoio - Informática	100%
		0407	Requalificação de Instalações	100%
05	Águeda	0501	HUMAN SMART CITY	100%

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

Os objetivos estratégicos vs objetivos operacionais estão resumidos no Mapa Estratégico da CMA, para o período 2018-2021, podendo se consultados no **Imp-01-03**, tendo-se evidenciado que, para 2021, obtivemos uma taxa de concretização dos objetivos de 94,5%, face à meta estabelecida de 90%. Para 2022, 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	94,5%	93%	90%	95%	96%	98,5%

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, 75,4% foram atingidos/superados (22 em aberto para cálculo). 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 (66%); Processos (85,7%); Desenvolvimento Organizacional (será calculado no decorrer do mês de julho/2022); e Financeira (75%).

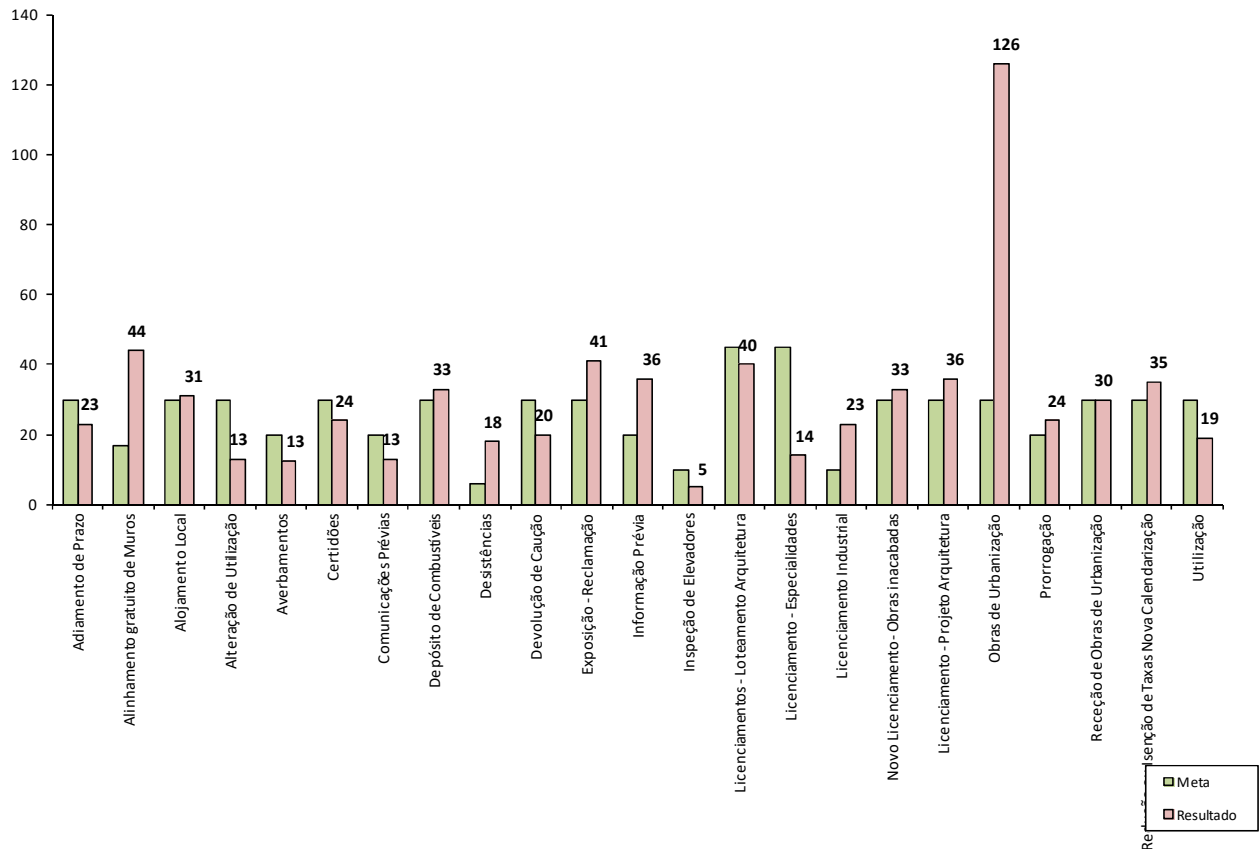
1.6.2.1. Gestão Urbanística:

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

Processos	Meta	Resultado 2021	Desvio
Adiamento de Prazo	30	23	-23%
Alinhamento gratuito de Muros	17	44	159%
Alojamento Local	30	31	3%
Alteração de Utilização	30	13	-57%
Averbamentos	20	13	-37%
Certidões	30	24	-20%
Comunicações Prévias	20	13	-35%
Depósito de Combustíveis	30	33	10%
Desistências	6	18	200%
Devolução de Caução	30	20	-33%
Exposição - Reclamação	30	41	37%
Informação Prévia	20	36	80%
Inspeção de Elevadores	10	5	-50%
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	45	40	-11%
Licenciamento - Especialidades	45	14	-69%
Licenciamento Industrial	10	23	130%
Novo Licenciamento - Obras inacabadas	30	33	10%
Licenciamento - Projeto Arquitetura	30	36	20%
Obras de Urbanização	30	126	320%
Prorrogação	20	24	20%
Receção de Obras de Urbanização	30	30	0%
Redução ou Isenção de Taxas Nova Calendarização	30	35	17%
Utilização	30	19	-37%



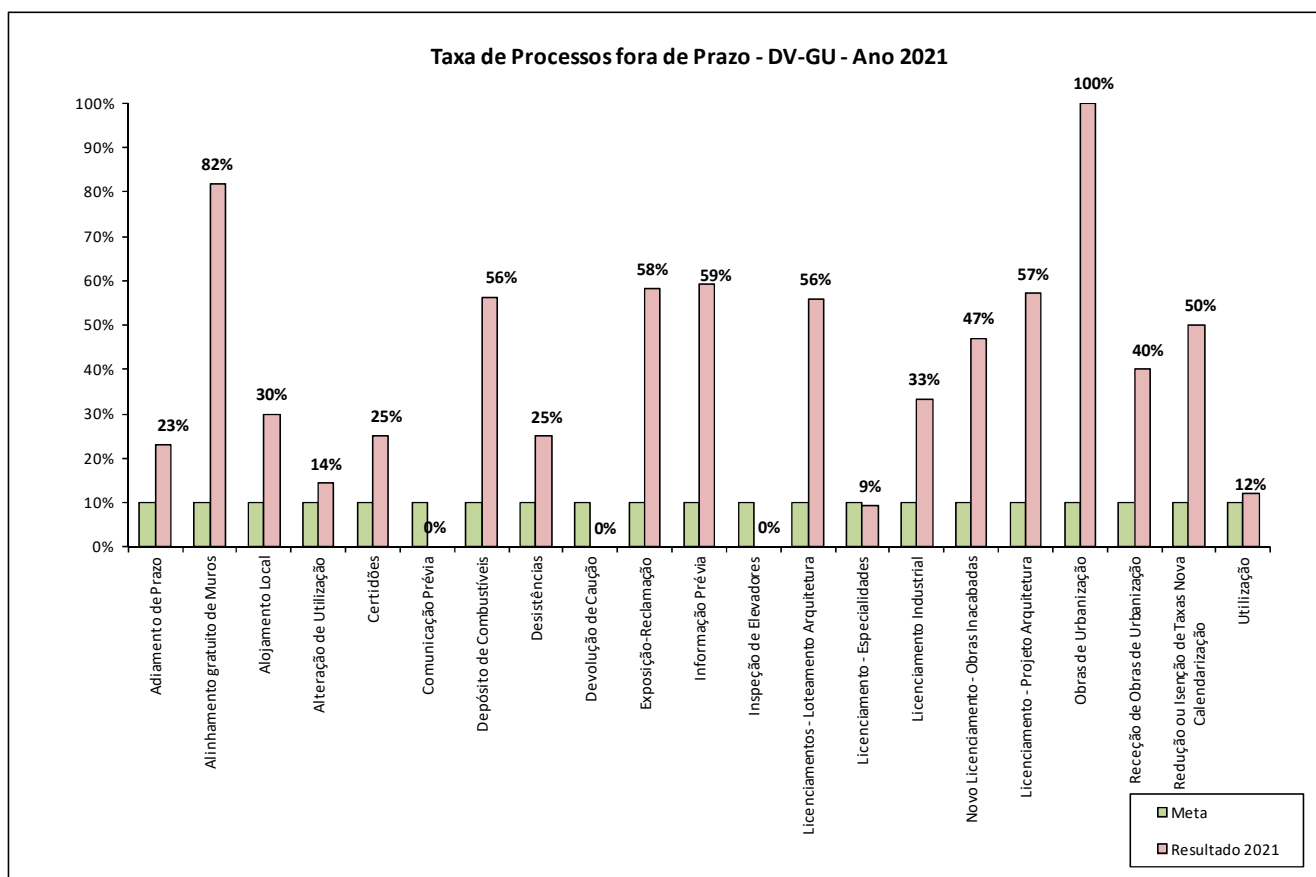
Cumprimento de metas - Tempo médio de prestação do serviço completo - DV-GU - Ano 2021



1.6.2.1.2. Taxa de processos fora de prazo:

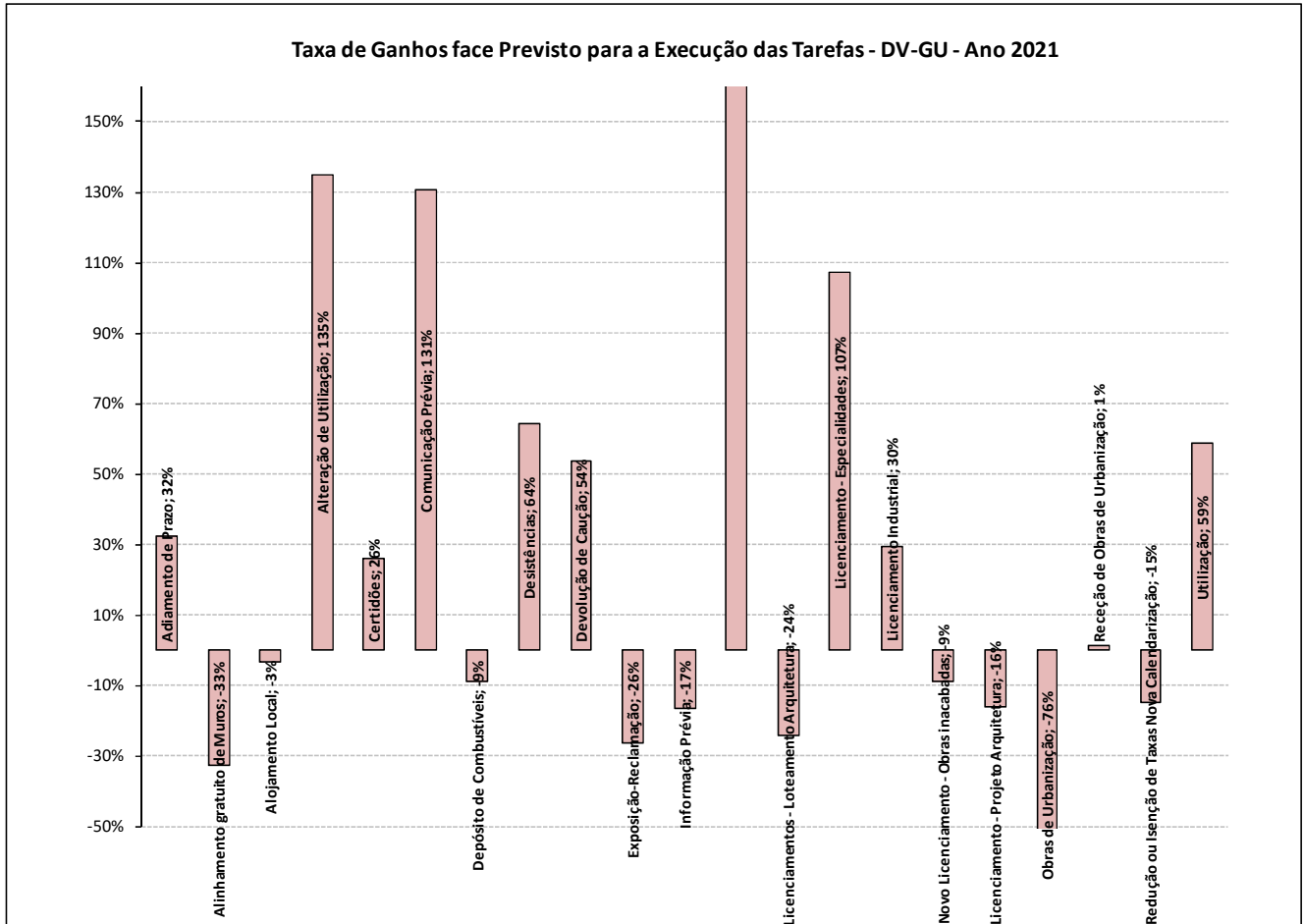
Processos	Meta	Resultado 2021	Desvio
Adiamento de Prazo	10%	23%	13%
Alinhamento gratuito de Muros	10%	82%	72%
Alojamento Local	10%	30%	20%
Alteração de Utilização	10%	14%	4%
Certidões	10%	25%	15%
Comunicação Prévia	10%	0%	-10%
Depósito de Combustíveis	10%	56%	46%
Desistências	10%	25%	15%
Devolução de Caução	10%	0%	-10%
Exposição-Reclamação	10%	58%	48%
Informação Prévia	10%	59%	49%

Processos	Meta	Resultado 2021	Desvio
Inspeção de Elevadores	10%	0%	-10%
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	10%	56%	46%
Licenciamento - Especialidades	10%	9%	-1%
Licenciamento Industrial	10%	33%	23%
Novo Licenciamento - Obras Inacabadas	10%	47%	37%
Licenciamento - Projeto Arquitetura	10%	57%	47%
Obras de Urbanização	10%	100%	90%
Receção de Obras de Urbanização	10%	40%	30%
Redução ou Isenção de Taxas Nova Calendarização	10%	50%	40%
Utilização	10%	12%	2%



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

Designação	Meta	Resultado 2021
Adiamento de Prazo	>0%	32%
Alinhamento gratuito de Muros	>0%	-33%
Alojamento Local	>0%	-3%
Alteração de Utilização	>0%	135%
Certidões	>0%	26%
Comunicação Prévia	>0%	131%
Depósito de Combustíveis	>0%	-9%
Desistências	>0%	64%
Devolução de Caução	>0%	54%
Exposição-Reclamação	>0%	-26%
Informação Prévia	>0%	-17%
Inspeção de Elevadores	>0%	497%
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	>0%	-24%
Licenciamento - Especialidades	>0%	107%
Licenciamento Industrial	>0%	30%
Novo Licenciamento - Obras inacabadas	>0%	-9%
Licenciamento - Projeto Arquitetura	>0%	-16%
Obras de Urbanização	>0%	-76%
Receção de Obras de Urbanização	>0%	1%
Redução ou Isenção de Taxas Nova Calendarização	>0%	-15%
Utilização	>0%	59%



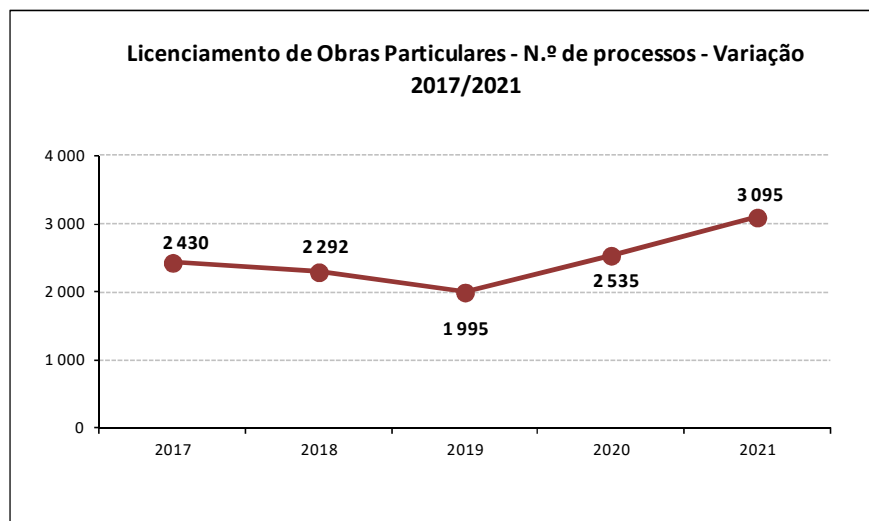
Ao fazermos uma análise comparativa dos últimos 5 anos, os resultados são os seguintes:

N.º de processos registados:

Processo	2017	2018	2019	2020	2021	Variação 2019/2020
Adiamento de prazo	59	69	101	84	160	90%
Alinhamento gratuito de Muros	105	96	92	78	99	27%
Alojamento Local	-	-	-	-	10	100%
Autorização - Alteração de Utilização	21	36	14	13	21	62%
Averbamentos	73	73	-	50	67	34%
Certidões	567	581	571	611	705	15%
Comunicações Prévias	5	9	-	12	9	-25%
Depósito de Combustíveis	7	5	12	12	16	33%
Desistências	-	-	-	14	8	-43%
Devolução da Caução	7	1	-	-	2	100%

↑
↑
↑
↑
↑
↑
↓
↑
↓
↑

Processo	2017	2018	2019	2020	2021	Variação 2019/2020	
Exposição-Reclamação	130	118	152	167	215	29%	↑
Informação Prévia	51	46	43	72	64	-11%	↓
Inspeção de Elevadores	-	-	-	85	75	-12%	↓
Licenciamento - Especialidades	268	295	282	293	294	0%	↑
Licenciamento Industrial	-	-	-	6	30	400%	↑
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	30	26	-	13	34	162%	↑
Novo Licenciamento - Obras Inacabadas	7	8	-	12	17	42%	↑
Licenciamento - Projeto Arquitetura	617	701	728	727	753	4%	↑
Obras de Urbanização	-	-	-	2	1	-50%	↓
Prorrogação	-	-	-	51	82	61%	↑
Receção de Obras de Urbanização	6	-	-	1	5	400%	↑
Redução ou Isenção de Taxas Nova Calendarização	25	19	-	-	10	100%	↑
Utilização	134	101	-	190	226	19%	↑
Utilização sem vistoria e cópias	220	-	-	-	192	100%	↑
	2 430	2 292	1 995	2 535	3 095		
	2,2%	-5,7%	-13%	27%	22%		



Tempo médio de prestação do serviço completo, em dias:

Processos	2017	2018	2019	2020	2021	Variação 2020/2021	
Adiamento de Prazo	22	29	18	19	23	21%	↑
Alinhamento gratuito de Muros	37	38	21	23	44	91%	↑
Autorização - Alteração de Utilização	29	34	22	25	13	-48%	↓
Certidões	25	30	22	20	24	20%	↑

Processos	2017	2018	2019	2020	2021	Varição 2020/2021	
Comunicações Prévias	8	12	-	16	13	-19%	↓
Depósito de Combustíveis	47	55	23	29	33	14%	↑
Desistências	-	-	-	18	18	0%	↔
Exposição - Reclamação	35	40	30	33	41	24%	↑
Informação prévia	37	49	20	26	36	38%	↑
Inspeção de Elevadores	-	-	-	7	5	-29%	↓
Licenciamento - Especialidades	17	18	11	12	14	17%	↑
Licenciamento Industrial	-	-	-	19	23	21%	↑
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	35	36	-	24	40	67%	↑
Licenciamento - Projeto Arquitetura	34	36	22	25	36	44%	↑
Novo Licenciamento - Obras Inacabadas	38	55	-	30	33	10%	↑
Obras de Urbanização	-	-	-	48	126	163%	↑
Receção de Obras de Urbanização	74	-	-	34	30	-12%	↓
Redução/Isenção de Taxas	34	49	-	-	35	-	
Utilização	20	23	-	19	19	0%	↔

Taxa de processos fora do prazo:

Processos	2017	2018	2019	2020	2021	Varição 2020/2021	
Adiamento de Prazo	-	67%	9%	7%	23%	230%	↑
Alinhamento gratuito de Muros	67%	94%	21%	18%	82%	354%	↑
Alojamento Local	-	-	-	-	30%	-	
Autorização - Alteração de Utilização	52%	53%	21%	31%	14%	-54%	↓
Certidões	52%	56%	23%	16%	25%	57%	↑
Comunicação Prévia	-	67%	-	0%	0%	0%	↓
Depósito de Combustíveis	86%	100%	42%	4%	56%	1308%	↑
Desistências	-	-	-	64%	25%	-61%	↓
Devolução de Caução	57%	0%	-	-	0%	-	
Exposição - Reclamação	-	-	-	53%	58%	10%	↑
Informação prévia	77%	89%	47%	60%	59%	-1%	↓
Inspeção de Elevadores	-	-	-	12%	0%	-100%	↓
Licenciamento - Loteamento Arquitetura	37%	73%	-	38%	56%	47%	↑
Licenciamento - Especialidades	57%	35%	1%	3%	9%	207%	↑
Licenciamento - Projeto Arquitetura	65%	73%	26%	29%	57%	97%	↑
Licenciamento Industrial	-	-	-	33%	33%	1%	↑
Novo Licenciamento - Obras Inacabadas	86%	100%	-	42%	47%	12%	↑
Obras de Urbanização	-	-	-	50%	100%	100%	↑
Receção de Obras de Urbanização	100%	-	-	0%	40%	100%	↑
Redução/Isenção de Taxas	28%	42%	-	-	50%	-	

Processos	2017	2018	2019	2020	2021	Varição 2020/2021
Utilização	71%	70%	-	13%	12%	-8%

↓

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

Designação	2017	2018	2019	2020	2021	Varição 2020/2021
Adiamento de Prazo	-38%	-61%	69%	61%	32%	↓
Alinhamento gratuito de Muros	-54%	-53%	45%	32%	-33%	↓
Alojamento Local	-	-	-	-	-3%	-
Autorização - Alteração de Utilização	-54%	-59%	36%	22%	135%	↑
Certidões	-22%	-27%	-4%	50%	26%	↓
Comunicação Prévia	0%	-17%	-	-49%	131%	↑
Depósito de Combustíveis	-45%	-67%	31%	4%	-9%	↓
Desistências	-	-	-	-43%	64%	↑
Devolução de Caução	-53%	18%	-	-	54%	-
Exposição - Reclamação	-	-	-	-10%	-26%	↓
Informação prévia	-56%	-58%	1%	-22%	-17%	↑
Inspeção de Elevadores	-	-	-	-8%	497%	↑
Licenciamento - Especialidades	-22%	-31%	165%	157%	107%	↑
Licenciamentos - Loteamento Arquitetura	-55%	-40%	-	25%	-24%	↓
Novo Licenciamento - Obras inacabadas	-50%	-59%	-	-1%	-9%	↓
Licenciamento Industrial	-	-	-	57%	30%	↓
Licenciamento - Projeto Arquitetura	-42%	-46%	34%	22%	-16%	↓
Obras de Urbanização	-	-	-	-37%	-76%	↓
Receção de Obras de Urbanização	-56%	-	-	41%	1%	↓
Redução/Isenção de Taxas	8%	-8%	-	-	-15%	-
Utilização	-27%	-35%	-	62%	59%	↓

Analisados os resultados obtidos para o ano de 2021, concluímos que, apesar de se verificarem alguns (poucos) 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), tendo em conta os indicadores estabelecidos para análise de processos: Ao longo do ano de 2021, registou-se um aumento do número significativo de processos entrados, face ao ano 2020, na ordem dos 22%.

De realçar, que não foram cumpridos, em média, os prazos dos procedimentos “Alinhamento gratuito de Muros”; “Alojamento Local”; “Depósito de Combustíveis”; “Exposição – Reclamação”; “Informação Prévia”; “Licenciamento Industrial”; “Novo Licenciamento – Obras inacabadas”; “Licenciamento – Projeto

Arquitetura”; “Obras de Urbanização”; “Prorrogação”; e “Redução ou Isenção de Taxas Nova Calendarização”.

Justificação (não cumprimento das metas):

O ano 2021, tal como 2020, traduziu-se num ano atípico, em que a pandemia que se propagou a nível Mundial, acarretou nos serviços, uma redução significativa dos recursos humanos, bem como os que ficaram disponíveis tiveram uma redução temporária no horário de trabalho, para fazer face à lotação máxima admissível nos espaços.

No ano de 2021, a DV-GU teve alguns/mas funcionários/as de baixa médica (saneamento e apreciação liminar; assistente técnica administrativa). Também, consequência da pandemia, alguns/mas técnicos/as estiveram ausentes ao serviço, fosse pelos/as próprios/as, ou pelos familiares (assistência a menores). Tal redução dos recursos humanos afetos ao serviço e consequente redução temporária do horário de trabalho, tornou incomportável o cumprimento integral das metas estabelecidas.

Metas a manter para 2022.

1.6.2.2. Divisão de Cultura e Desporto:

1.6.2.2.1. Piscinas Municipais:

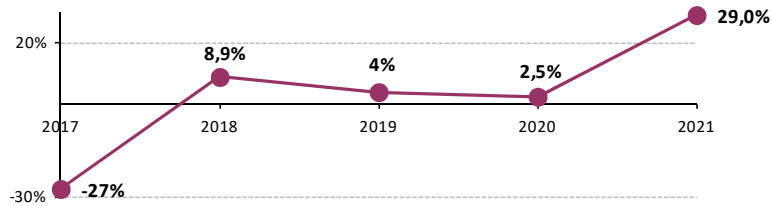
Tipo	Descrição	Meta	Resultado	
%	Taxa de utilizadores por tipo	Crianças (4-17 anos) da Escola de Natação	70%	60%
		Sénioreiros da Escola de Natação	18%	20%
		Adultos da Escola de Natação	10%	10%
		Bebés da Escola de Natação	2%	1%
		Utilizadores do regime livre	14%	18%
N.º	Média diária de utilizadores	> 200	91	
%	Taxa de medições conformes	100%	99,0%	
%	Índice de crescimento na utilização das infraestruturas desportivas e similares	> 5%	29%	

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

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

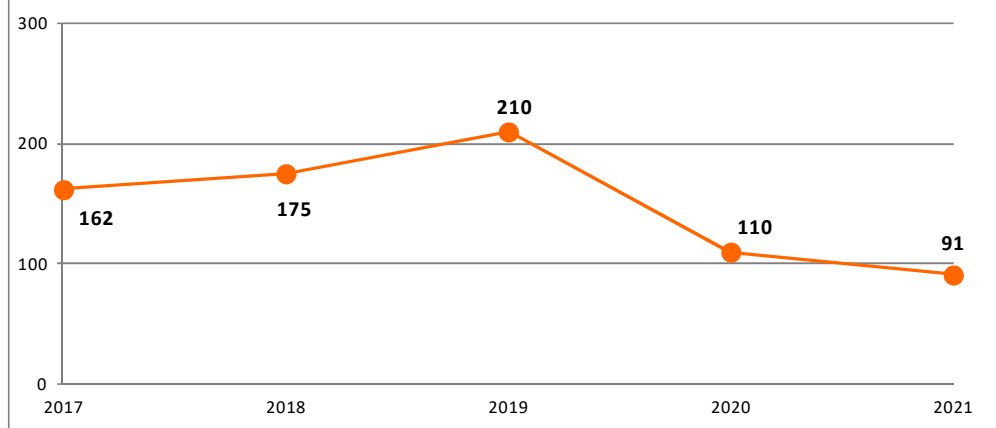


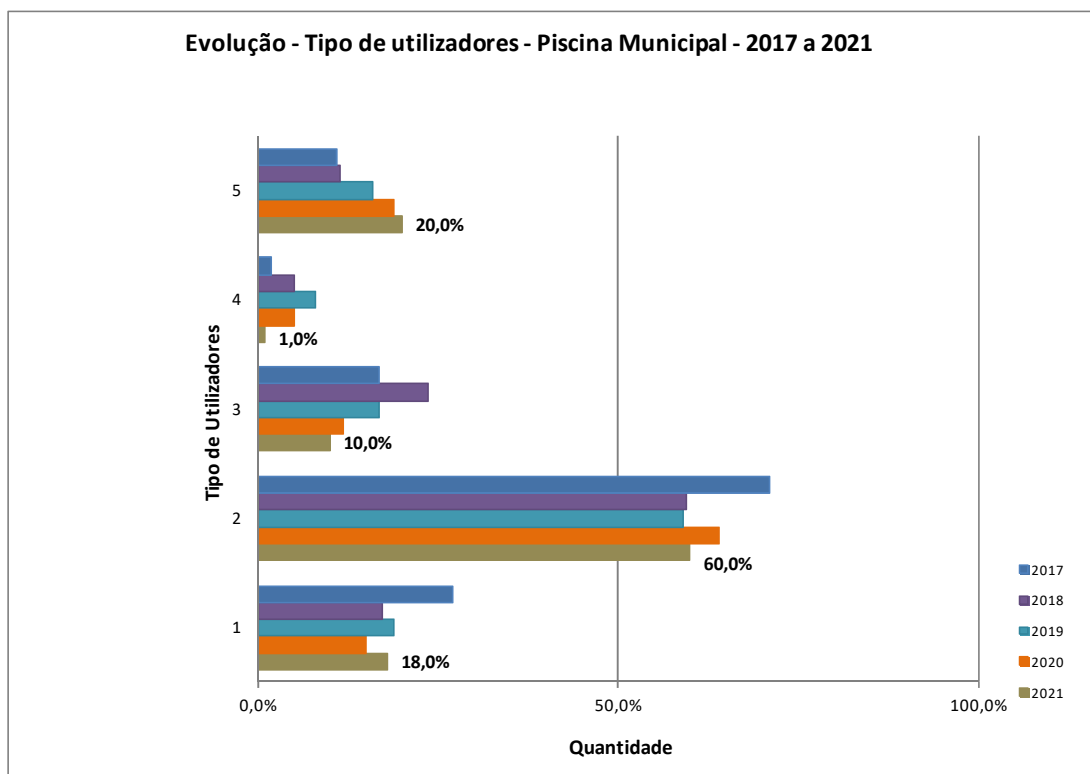
Índice de crescimento na utilização das infraestruturas desportivas e similares - 2017/2021



- Já no que diz respeito à **taxa de utilizadores** da piscina, por tipo, apenas os valores referentes às crianças (4-17 anos) da Escola de natação e dos Bebés, 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 91, o que é perfeitamente normal, tendo em conta o período em que a Piscina esteve encerrada, por força da pandemia COVID-19.

Evolução - Média de utilizadores - Piscina Municipal - 2017 a 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.

Justificação (não cumprimento das metas):

Com as limitações impostas pela pandemia de COVID-19, e em específico com o encerramento de edifícios municipais e espaços públicos, bem como a proibição de eventos e atividades que impliquem a aglomeração de pessoas, verificou-se a suspensão de toda a atividade desportiva no Concelho, por forma a evitar uma maior propagação da pandemia.

Este equipamento desportivo encerrou a 13 de março de 2020. Reabriu em agosto, mas por motivos de alteração de medidas de confinamento, encerrou ao público e aos/às alunos/as da escola municipal de natação, até maio de 2021.

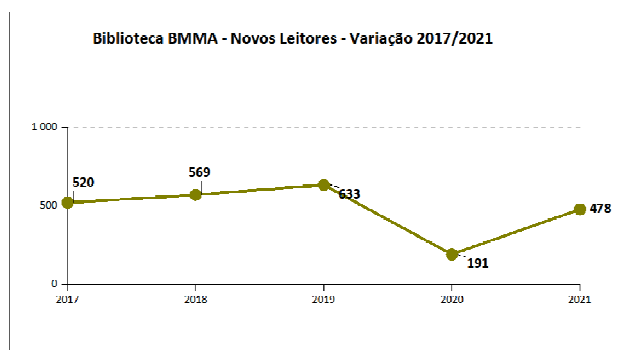
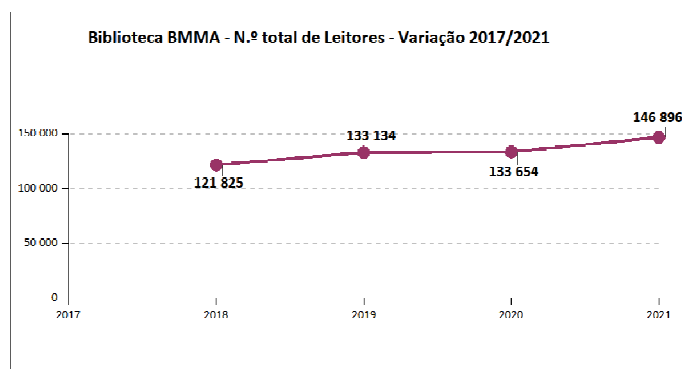
Metas a manter para 2022.

1.6.2.2.2. Biblioteca Municipal Manuel Alegre – BMMA:

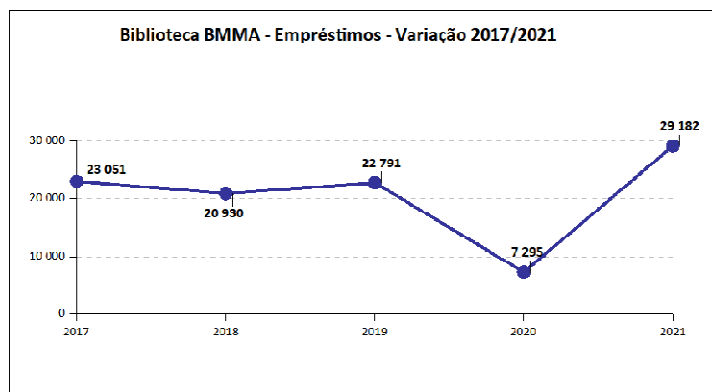
Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Varição do n.º de leitores da BMMA	> 7%	2.447%
%	Taxa de crescimento de novos leitores registados na BMMA	> 7%	150%
%	Varição do n.º de empréstimos da BMMA	Mais 14%	1.482%

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

- Taxa de crescimento de **novos leitores** para 2021. Tendo como meta aumentar em 7%, o n.º de novos leitores, no mínimo, verificamos que a mesma amplamente atingida (150%), sendo que, em 2021 tivemos 478 novos leitores, contra 191 em 2020.
- Relativamente ao **n.º de leitores** da BMMA, verificamos ter obtido um aumento de 2.447%, cumprindo amplamente a meta estabelecida (7%).



- Já no que diz respeito à variação do **n.º de empréstimos** da BMMA, verificamos um aumento de 1.482%, cumprindo a meta estabelecida inicialmente (mais 14%), sendo que em 2021 tivemos 29.182 empréstimos e, em 2020, 7.295.

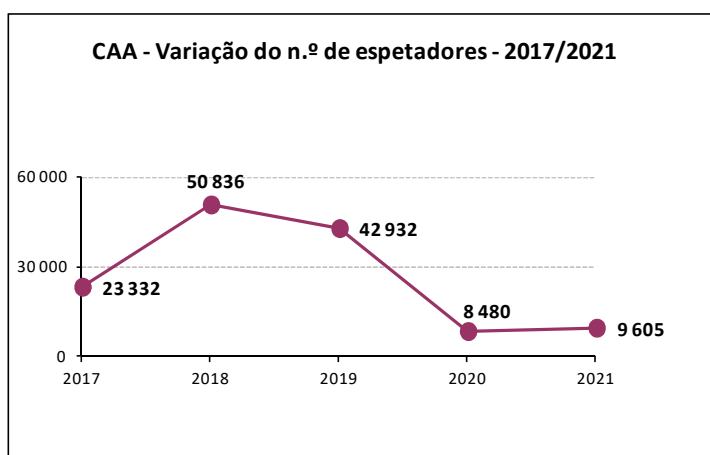


Metas a manter para 2022.

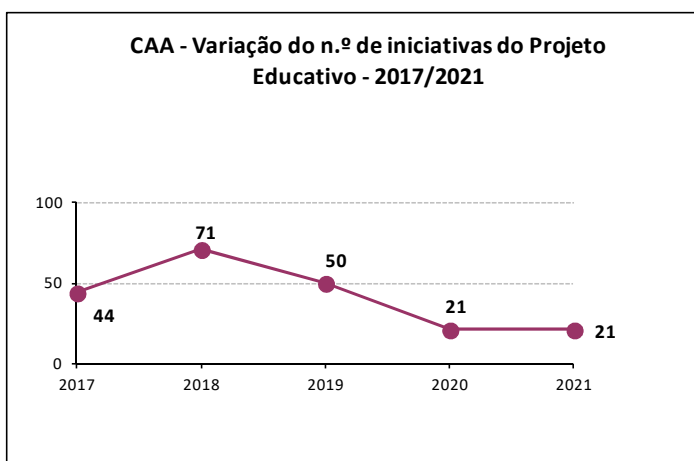
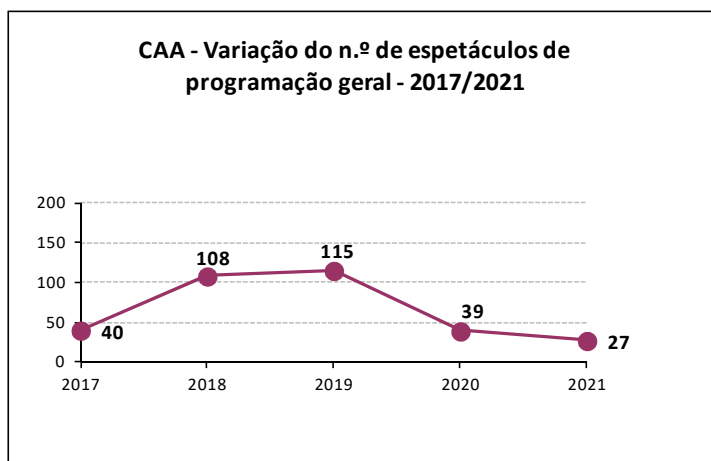
1.6.2.2.3. Centro de Artes (CAA):

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Variação do n.º de espetadores do CAA	Mínimo = ano (n-1)	13%
%	Taxa de eventos de programação geral realizados	Cumprir Programa / GOP / PDE	96%
%	Taxa de ações realizadas – Projeto Educativo	Cumprir Programa / GOP / PDE	100%
%	Taxa de exposições realizadas	Cumprir Programa / GOP / PDE	100%

Em 2020, contou com a presença de 8.480 pessoas nas iniciativas do CAA (não inclui cedências, reuniões, assembleias). No entanto, em 2021 e, tendo em conta a meta prevista, verificamos um aumento no n.º de espetadores no CAA, nas suas mais diversas iniciativas, de 13% (9.605 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.



Justificação (não cumprimento das metas):

O decréscimo na atividade do CAA, em 2021, deve-se, ao facto de termos estado encerrados numa boa parte do ano, devido à pandemia, portanto nestes meses não tivemos eventos nem público. Isto foi colmatado com atividades *online*, mas isto não vai de encontro aos indicadores mencionados.

Por outro lado, tendo em conta as medidas decretadas pela DGS e Governo, a lotação do CAA teve que ser reduzida e, por isso, quando reabrimos e retomámos a atividade, o número de público baixou inevitavelmente, porque as lotações permitidas dos espaços também baixaram. Ainda assim, o indicador de espetadores aumentou em 13% face ao período análogo.



As limitações impostas pela pandemia ditaram a utilização de uma nova estratégia: a criação de conteúdos digitais que garantissem a continuidade da fruição cultural, mantendo o público envolvido e convidando-o a ter uma participação ativa nas várias atividades propostas. Assim, foi disponibilizada, nas redes sociais do CAA, uma visita virtual à exposição patente no espaço e, posteriormente, foram criadas várias rubricas diárias, subordinadas a diferentes temas de interesse cultural, artístico, técnico, histórico e sociocultural.

Esperamos recuperar e, em 2022, retomar a atividade normal.

Metas a manter para 2022.

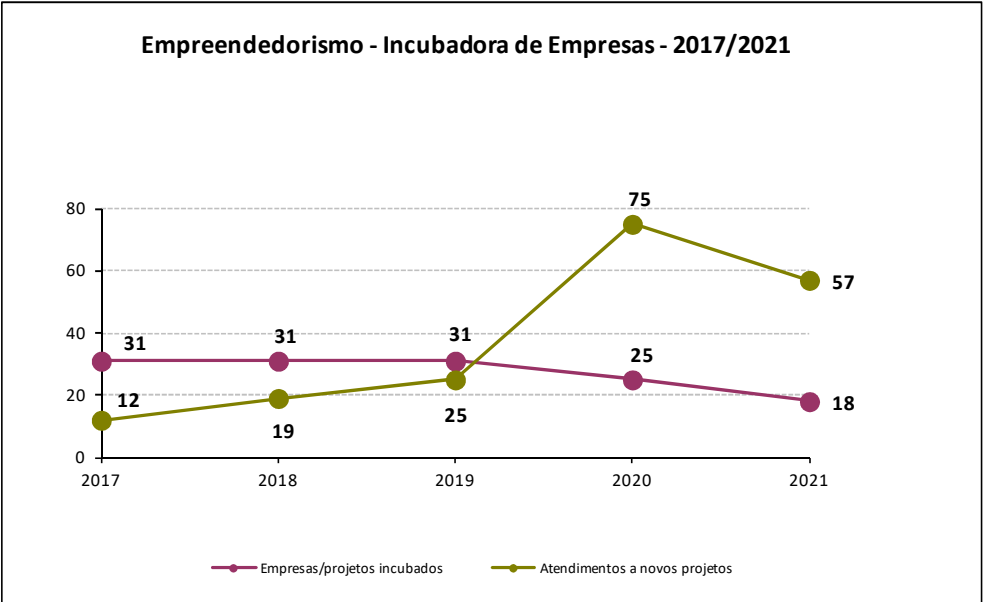
1.6.2.3. Divisão de Desenvolvimento Local:

1.6.2.3.1. Empreendedorismo:

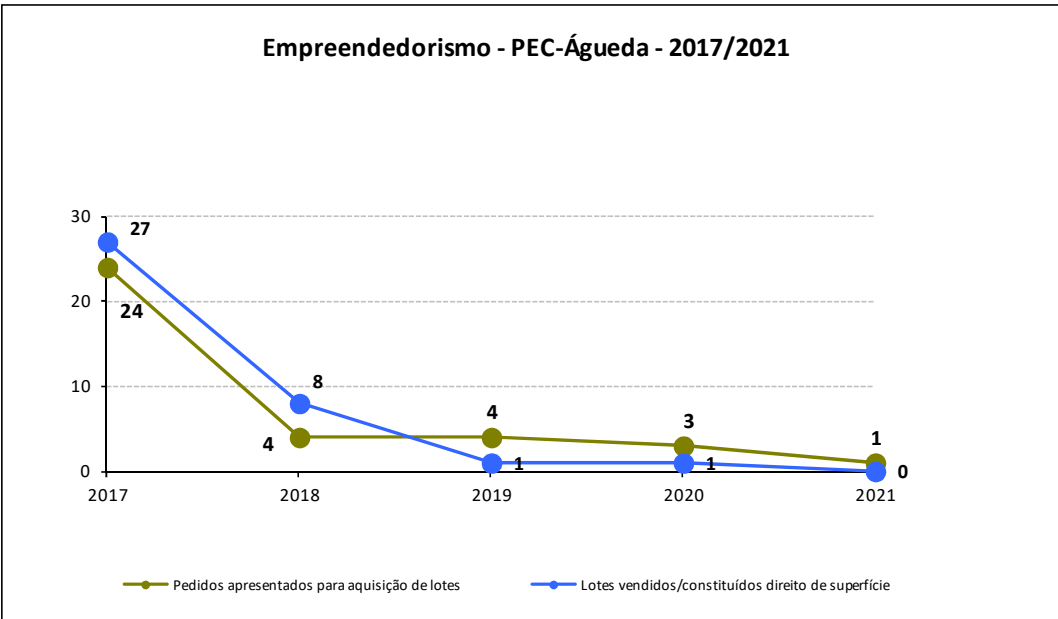
Tipo	Descrição	Meta	Resultado
N.º	Empresas/projetos incubados	≥ 18 e ≤ 25	18
N.º	Atendimentos a novos projetos	Mínimo = ano (n-1)	57
N.º	Pedidos apresentados para aquisição de lotes	N.º máximo para venda	1
m ²	m ² de lotes vendidos	N.º máximo para venda	0
N.º	Lotes vendidos/constituídos direito de superfície	N.º máximo para venda	0
N.º	Empresários atendidos na linha de apoio ao empresário	Mínimo = ano (n-1)	62

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 tenha sido atingida, tivemos uma diminuição de empresas/projetos incubados, face ao mesmo período (em 2020, tivemos 25).

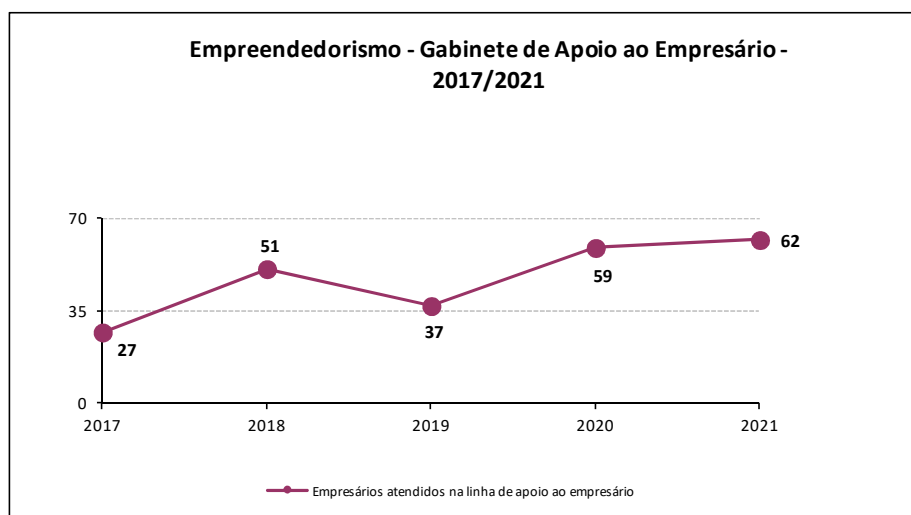
Ainda a este nível, verificamos uma diminuição de atendimentos a novos projetos, em 24%.



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 2021, tivemos 1 pedido para aquisição de lotes, nenhum lote vendido/constituído direito de superfície.



De igual modo, verificamos um aumento, no que diz respeito ao n.º de empresários atendidos na linha de apoio ao empresário, em 5%.



Justificação (não cumprimento das metas):

Importa mencionar que a atual situação pandémica veio despertar o interesse de alguns empreendedores e empresas para a criação de empresas ou aquisição de lotes, no entanto a instabilidade e a incerteza, principalmente na componente económica, tem retraído os empreendedores a dar o primeiro passo.

Metas a manter para 2022.

1.6.2.3.2. Educação:

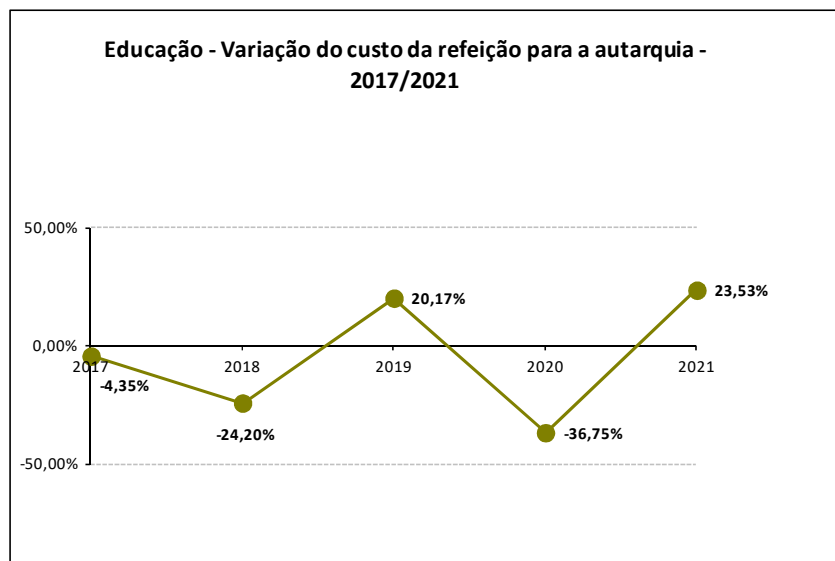
Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Índice de satisfação dos alunos com as refeições servidas	70%	
%	Variação do custo da refeição para a autarquia	< 10%	23,53%
€	Investimento, por criança, efetuado pela Autarquia, ao nível da AAAF (Atividades de Animação e Apoio à Família)	Manter = ano (n-1)	178,78€
€	Investimento, por criança, efetuado pela Autarquia, ao nível dos transportes escolares	Manter = ano (n-1)	490,88€
%	Taxa de crianças a usufruir da AAAF (Atividades de Animação e Apoio à Família)	92%	90,52%
%	Índice de satisfação dos docentes com as atividades realizadas	92%	91,52%
%	Índice de satisfação com as AEC (alunos)	92%	98,42%
%	Índice de satisfação com as AEC (encarregados de educação, EE)	80%	89,15%
N.º	Desempenho dos parceiros AEC (média final de resposta do questionário)	≥ 4	4,04

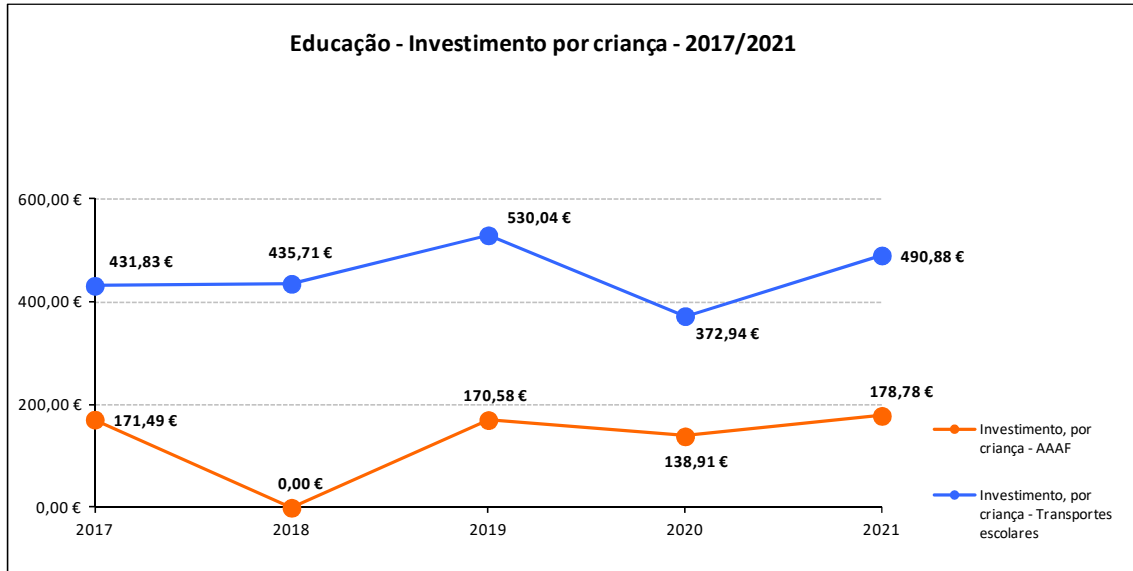


Tipo	Descrição		Meta	Resultado
%	Taxa da alunos abrangidos por apoios sociais	Auxílios Económicos (1.º Ciclo)	100%	31%
		Refeições escolares (Pré-escolar e 1.º Ciclo)		34,9%
		AAAF - Prolongamento (Pré-escolar)		38%
		AEC (1.º Ciclo)		65,6%
		Transportes Escolares (1.º, 2.º e 3.º Ciclos e Secundário)		90,09%

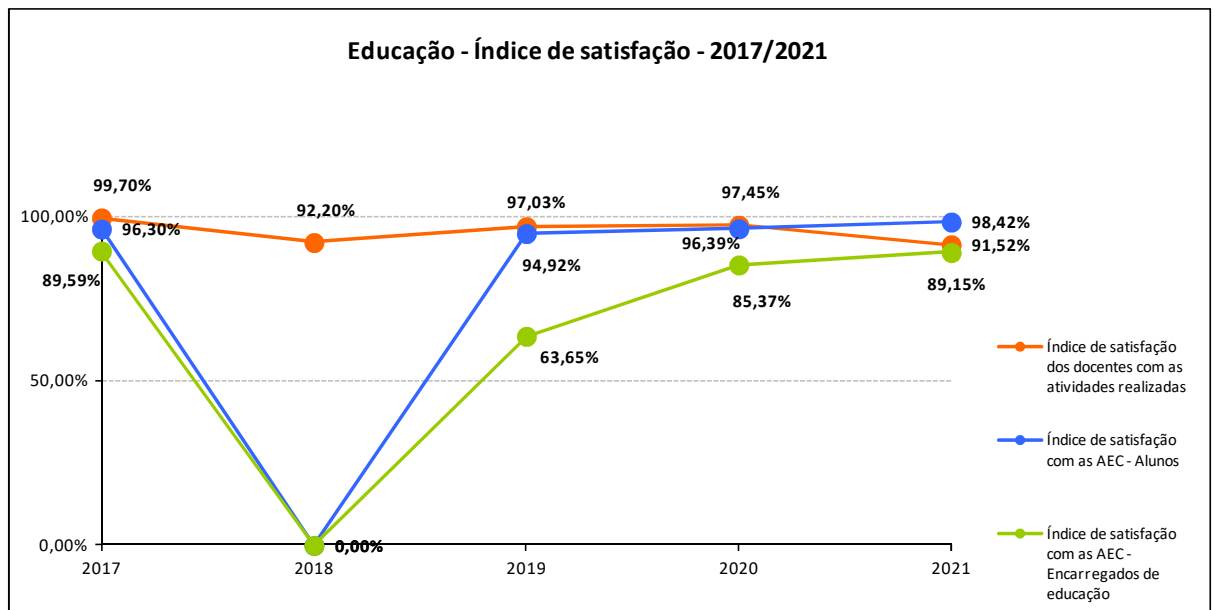
Refletindo sobre os custos, verificamos o seguinte:

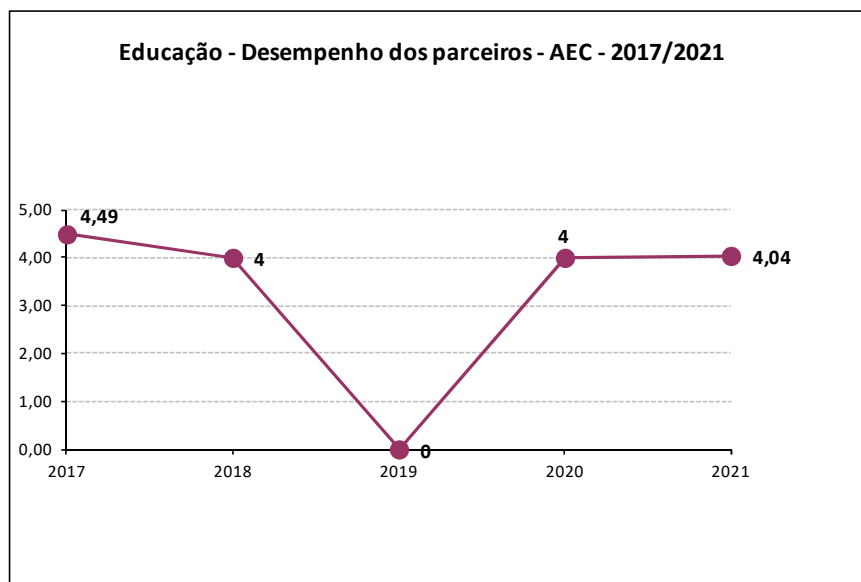
- **Refeições escolares** – Verificou-se um aumento face ao ano letivo anterior, na ordem dos 23%;
- **AAAF** – Aumento de 28,7%;
- **Transportes escolares** – Aumento de 31,6%.



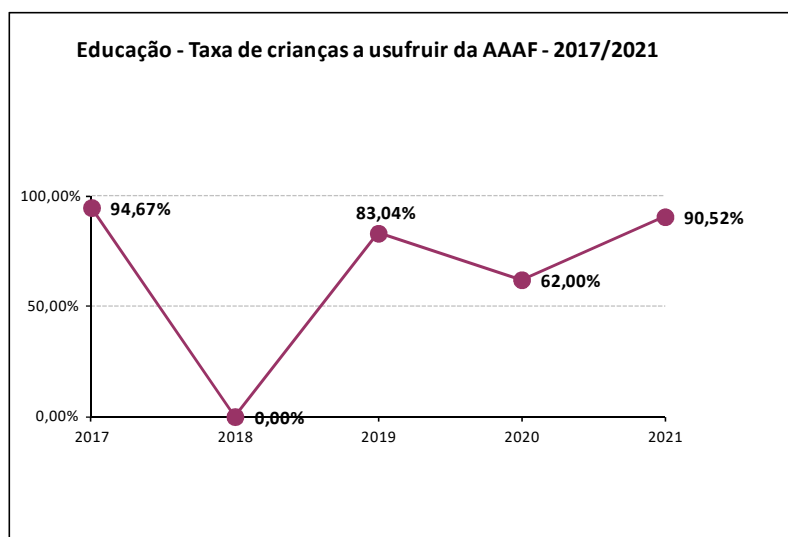


Já no que respeita a “Índice de satisfação dos docentes com as atividades realizadas”, superamos a meta estabelecida, tendo como resultado 91,52%, mantendo-se ligeiramente abaixo em relação ao ano anterior. Ao nível das Atividades Extracurriculares, cumprimos/superamos as metas estabelecidas, nomeadamente, no que diz respeito aos indicadores Índice de satisfação (alunos) = 98,42%; Índice de satisfação (EE) = 89,15%; e Desempenho dos parceiros = 4,04.

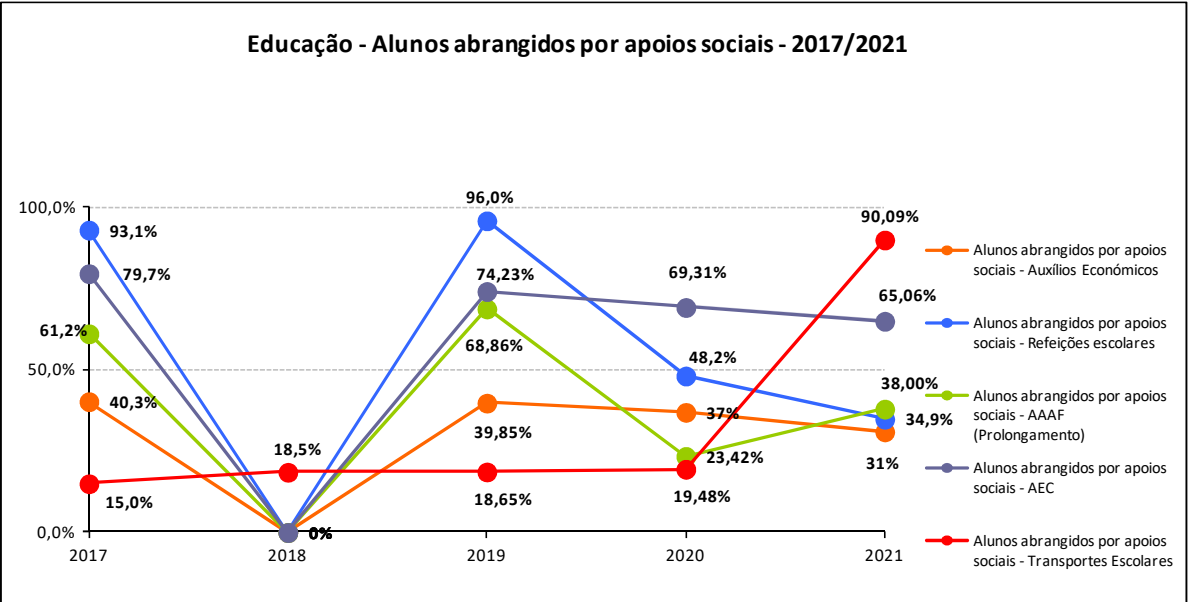




Relativamente à **Taxa de crianças a usufruir das AAAF**, verificamos um aumento para os 90,52% (meta cumprida), o que, se compararmos com o ano letivo anterior, significa um aumento de 46%.



A **taxa de alunos abrangidos por apoios sociais** não teve grandes alterações, ao nível de resultados, sendo que, a CMA atribui apoios a todos/as os/as alunos/as que cumprem os requisitos para obter os 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 estão a ser reformulados. Ainda não foram aplicados.

Não obstante as limitações trazidas pela COVID-19, e a capacidade tecnológica instalada na autarquia, importa realçar duas ações de melhoria na área da educação:

- Implementação das inscrições *online* na plataforma SIGA, nos serviços respeitantes a Ação Social Escolar, Refeições Escolares, AAAF e Transportes Escolares, permitindo que os encarregados de educação efetuem as inscrições sem se deslocarem ao edifício municipal;
- Implementação de uma linha de apoio aos alunos e encarregados de educação, com a criação de uma linha telefónica e *e-mail* dedicado, para ajudar no ensino à distância e na resolução de problemas técnicos associados aos equipamentos cedidos aos alunos do concelho.

Metas a manter para 2022.

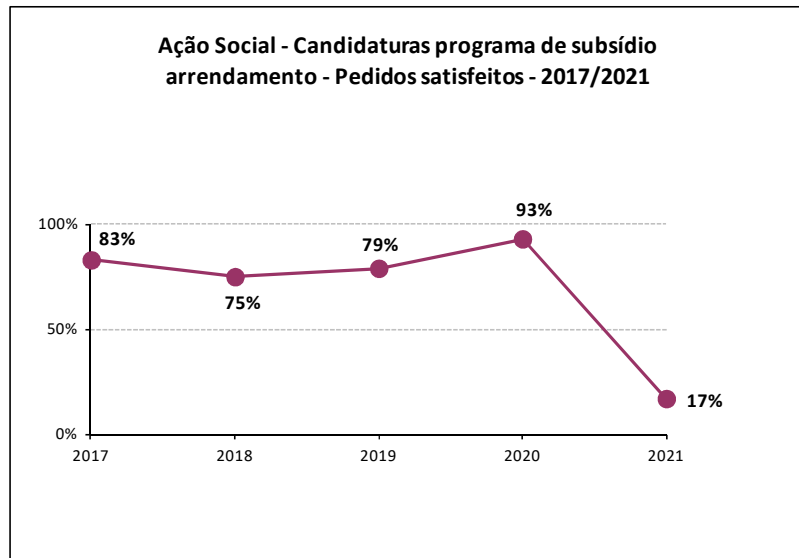
1.6.2.3.3. Ação Social:

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Índice de satisfação de pedidos de candidaturas ao programa de subsídio ao arrendamento	Cumprir GOP/PDE	17%
%	Taxa de Inquilinos que não pagaram a renda do mês	0%	9%
€	Valor total em dívida das rendas da Habitação Social	0,00 €	392,93€

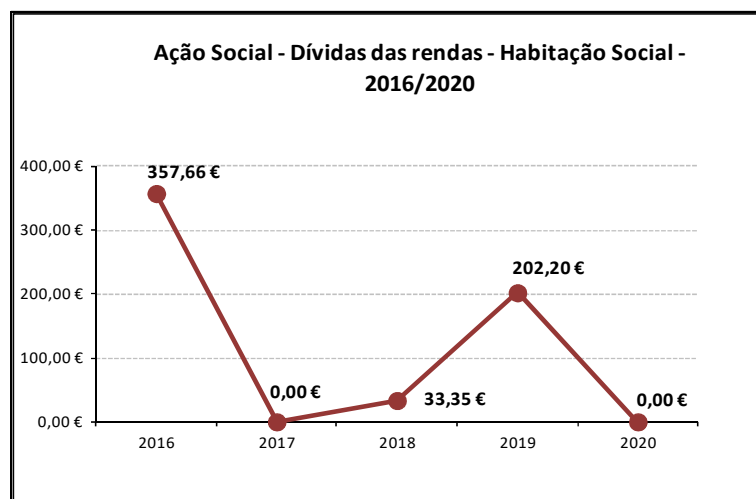
Dos indicadores definidos, verificamos que:



- **Índice de satisfação de pedidos de candidaturas ao programa de subsídio ao arrendamento.**
Dos 77 pedidos apresentados, foram aprovados 17%, sendo que os restantes não reuniam as condições necessárias para a sua aprovação.



- **Taxa de Inquilinos que não pagaram a renda do mês.** Verificaram-se 3 inquilinos (dos 39 no total), que não pagaram a renda do mês (31/12/2021), não se cumprindo com a meta estabelecida, verificando-se assim, uma dívida de 392,93€.



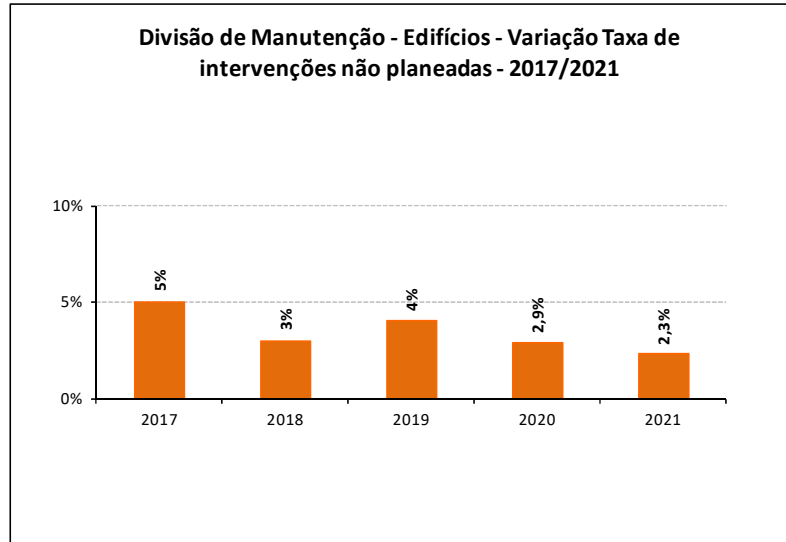
Metas a manter para 2022.

1.6.2.4. Divisão de Manutenção:

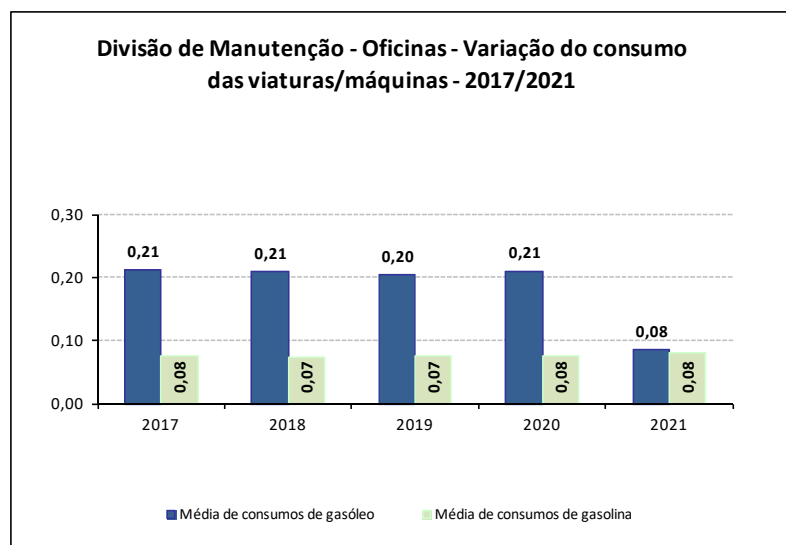
Tipo	Descrição	Meta	Resultado
N.º	Situações de não utilização (crítica) de viaturas, provocadas pela falta de recursos face às necessidades dos serviços	5	0
%	Índice de redução de custos com viaturas e equipamentos	Mínimo = ano (n-1)	
%	Grau de cumprimento do mapa de planeamento (manutenção preventiva)	100%	75,7%
%	Índice de aprovação das inspeções às viaturas	91%	96,7%
%	Taxa de intervenções não planeadas (edifícios)	< 10%	2,3%
%	Taxa de intervenções realizadas eficazes	100%	100%
Lt/Km	Média de consumos de gasóleo	Mínimo = ano (n-1)	0,08
Lt/Km	Média de consumos de gasolina	Mínimo = ano (n-1)	0,08
Hr	Horas de gasóleo	Mínimo = ano (n-1)	4.540
Km	N.º de Kilómetros efetuados	Mínimo = ano (n-1)	478.737
N.º	Falhas de stock	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:

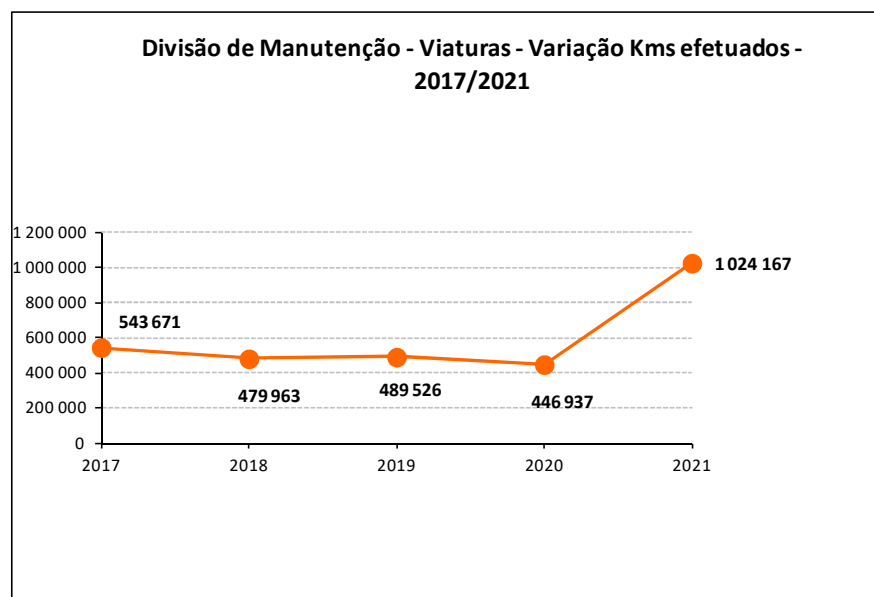
- **Situações de não utilização (crítica) de viaturas**, com resultado igual a zero, verificando-se que, atualmente, o n.º de viaturas é suficiente, face às necessidades atuais dos serviços;
- **Índice de redução de custos com viaturas e equipamentos** (a calcular até final de junho/2022 - outubro/2022);
- **Índice de aprovação das inspeções às viaturas**. Quando comparamos com o ano 2020, verificamos um ligeiro aumento, na ordem dos 0,1%, verificando-se a eficácia das ações inspetivas prévias e o estado das viaturas;
- **Taxa de intervenções não planeadas (edifícios)**: intervenções não programadas – Canalizadores/eletricistas (4); Carpinteiros (8); Pedreiros (0), com uma taxa de eficácia de 100%, cumprindo com as metas estabelecidas;



- **Média de consumos de gasóleo:** verificamos um aumento de 1,06% ao nível dos consumos (79.356Lt em 2021; 78.519Lt em 2020). Em média, foram gastos 0,08 Lt/Km. Verificamos uma diminuição de kms percorridos (939.455kms em 2021, 373.079kms em 2020). Já no que diz respeito ao **N.º de horas de gasóleo**, verificamos um aumento, na ordem dos 13%;
- **Média de consumos de gasolina:** em termos médios, verificamos que os valores aumentaram, quando comparado com o ano 2020, na ordem dos 15,6% (84.712kms em 2021; 73.253kms em 2020) e, em termos de consumo, verificou-se um aumento de 21,9% (6.725Lt em 2021; 5.516Lt em 2020);



- **N.º de Quilómetros efetuados:** em 2021, verificamos um aumento de 7,11% nos kms percorridos no total, contabilizados pelo somatório dos kms de todas as viaturas e máquinas ao serviço do Município (478.737Kms em 2021; 446.937Kms em 2020).



Metas a manter para 2022.

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.

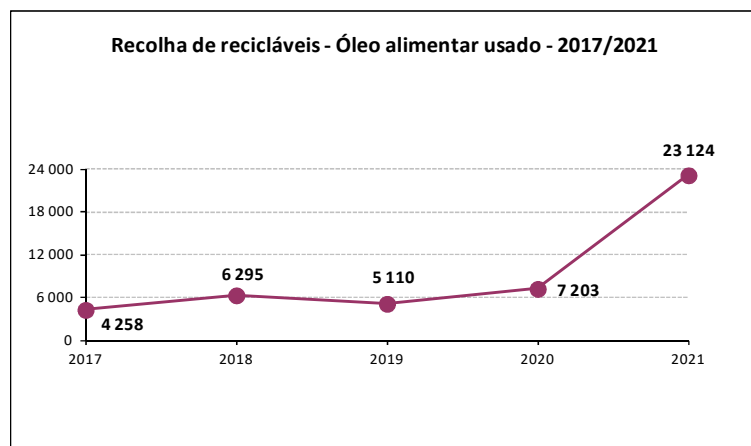
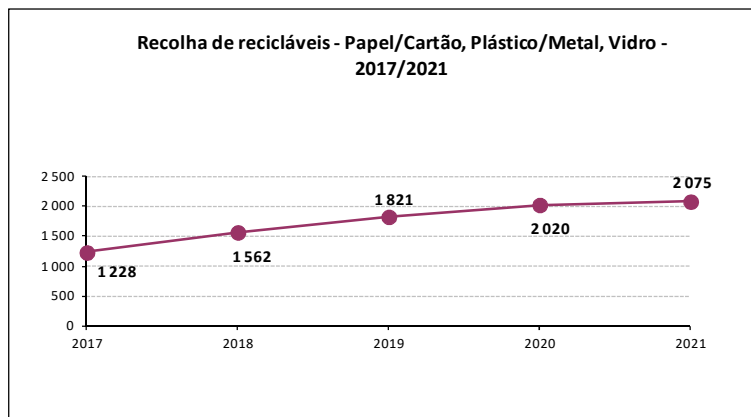
Tipo	Descrição	Meta	Resultado
Ton	Quantidade de recicláveis (Papel/Cartão, Plástico/Metal, Vidro) recolhida	Mínimo + 2% do valor no ano (n-1)	2.075
Ton	Quantidade de recicláveis (Óleo alimentar usado) recolhida	Mínimo = ano (n-1)	23.124
Ton	Quantidade de RSU recolhida	1% < ano anterior	17.142
N.º	Habitantes por Eco ponto no Concelho	Mínimo = ano (n-1)	180
%	Índice de reciclagem de Resíduos	Mínimo + 10% do valor no ano (n-1)	10,8%
N.º	Plantas Produzidas nos viveiros municipais	Mínimo = ano (n-1)	



Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Taxa de crescimento das adoções de canídeos no canil municipal	Mínimo = ano (n-1)	

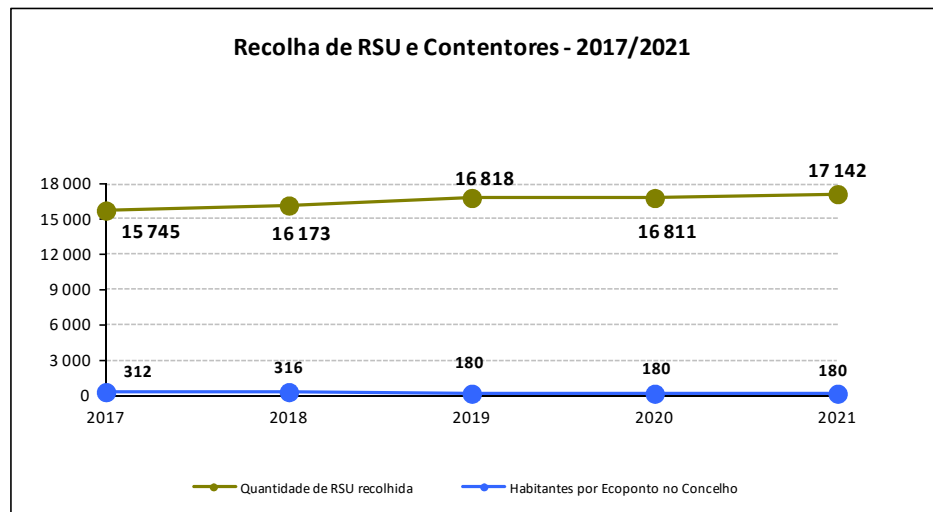
Para o ano 2021, as metas foram praticamente todas atingidas, nomeadamente:

- Quantidade de **Recicláveis** recolhida. Para 2021, esperávamos obter, no mínimo, 2% mais do que o valor obtido em 2020, no que diz respeito a **papel/cartão, plástico/metall e vidro**. Já o que respeita ao **óleo alimentar usado**, prevíamos no mínimo, conseguir recolher a mesma quantidade do ano 2020. Facilmente percebemos que há um aumento na preocupação com a separação e reciclagem dos resíduos, verificando-se um resultado de mais 2,5%, no que respeita à 1.ª tipologia de recicláveis. Relativamente aos óleos alimentares, o ano 2021 superou as expectativas, tendo-se obtido um aumento de 221% (Em 2020=23.124Lts; Em 2020=7.203Lts).

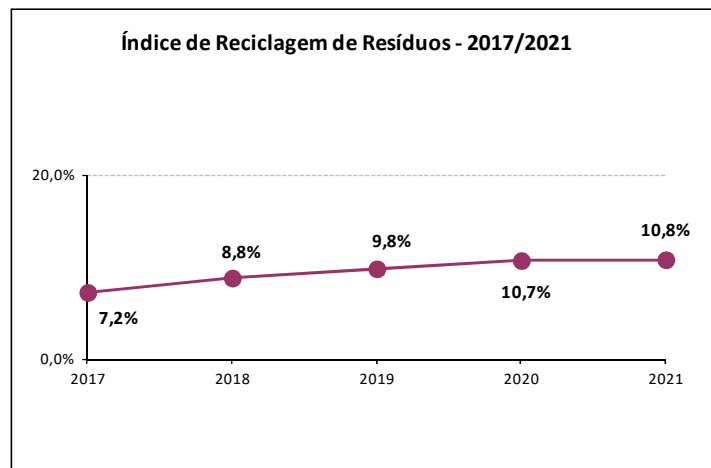




- Quantidade de **RSU** recolhida. Não conseguimos atingir a meta pretendida, de redução, no mínimo, em 1% (Em 2021=17.142Ton; Em 2020=16.811Ton), traduzindo-se num aumento de 2%, fruto do facto de as pessoas terem ficado mais tempo em casa, por causa dos confinamentos devido à pandemia COVID-19.
- Já 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 + 10% em relação ao valor no ano 2020. Nestes termos, verificamos um aumento ao nível dos recicláveis, face ao valor total de RSU recolhidos, com 10,8%. Comparativamente com o ano 2020 (10,7%), verificamos um aumento na ordem dos 0,93%, 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 2021, pretendíamos produzir, no mínimo, o mesmo n.º de plantas que em 2020. Ainda não foi possível apurar o valor total para o ano 2021, esperando-se que o cálculo seja efetuado até ao final de ~~junho/2022~~ - outubro/2022.
- 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 2020. Ainda não foi possível apurar o valor total para o ano 2021, esperando-se que o cálculo seja efetuado até ao final de ~~junho/2022~~ - outubro/2022.

Metas a manter para 2022.

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

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Varição do custo com a manutenção das infraestruturas	<= valor no ano (n-1)	

Ainda não foi possível apurar o valor total para o ano 2021. O cálculo deste indicador será efetuado até ao final de ~~junho/2022~~ - outubro/2022.

Metas a manter para 2022.

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%	
%	Taxa de Assiduidade	1,83	

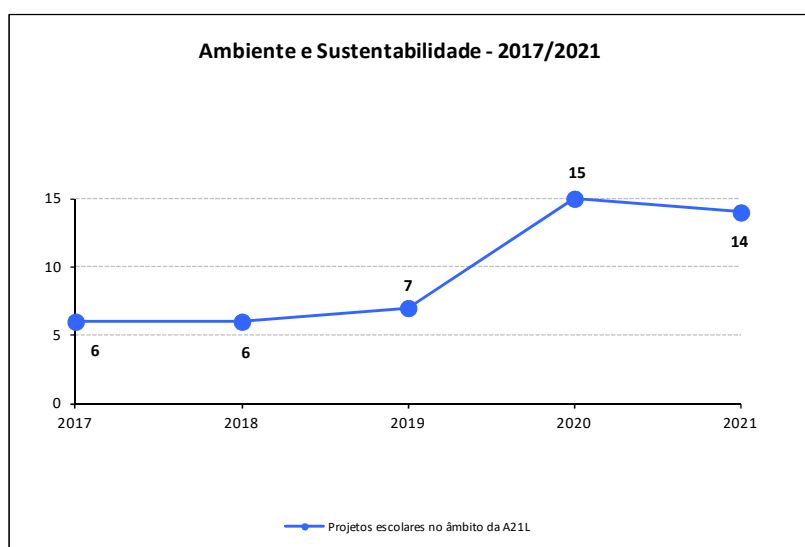
Devido à redução significativa de pessoas nos Recursos Humanos, não foi ainda possível efetuar o cálculo destes dados. Não obstante, prevê-se que tal aconteça em início de ~~julho/2022~~ - outubro/2022, com o apoio de outras áreas, de modo a ser dada continuidade à medição do desempenho deste processo.

Ainda assim, as metas serão mantidas para 2022.

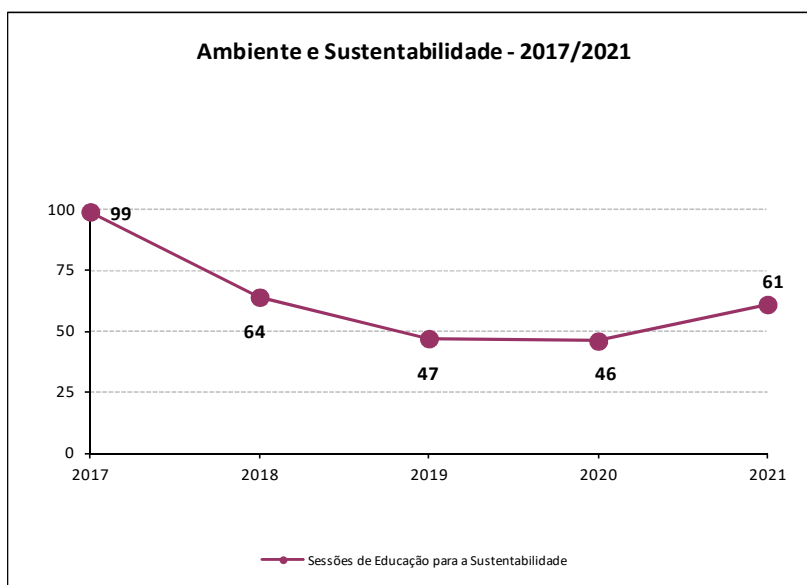
1.6.2.8. Divisão de Ambiente e Sustentabilidade:

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	ECOXXI	> 80%	85,3%
N.º	Projetos escolares no âmbito da A21L	≥ 7	14
N.º	Sessões de Educação para a Sustentabilidade	≥ 60	61
%	Índice de variação de poupança (eficiência energética) na Iluminação Pública	Mínimo = valor ano (n-1)	0,2%
%	Índice de variação de energia renovável produzida (UPAC - autoconsumo)	Mínimo = valor ano (n-1)	5,2%
%	Índice de variação de energia renovável consumida (UPAC - autoconsumo)	Mínimo = valor ano (n-1)	10,9%
%	Índice de variação de energia renovável injetada à rede (UPAC - autoconsumo)	Mínimo = valor ano (n-1)	-4,8%
%	Índice de variação de energia renovável produzida (Microprodução)	Mínimo = valor ano (n-1)	-34%

Ao efetuarmos uma análise mais pormenorizada dos indicadores, verificamos que, relativamente aos **Projetos escolares** no âmbito da A21L, se verificou uma redução, face ao mesmo período temporal em 2020, na ordem dos 6%, tendo sido apresentados 14 projetos (-1 que em 2020).

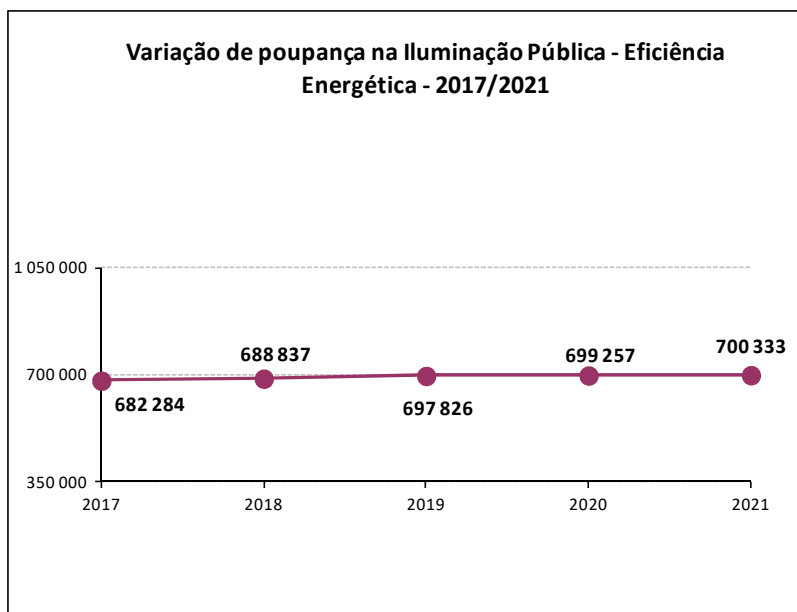


No que diz respeito ao n.º de **Sessões de educação para a sustentabilidade**, foi atingida a meta proposta, tendo-se verificado um aumento em relação ao ano 2020 (32,6%).



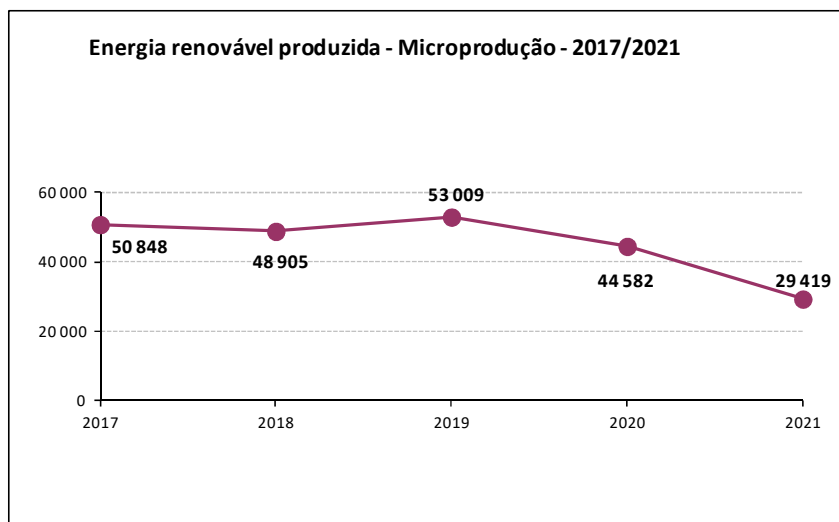
Eficiência Energética – Produção de energia: A estratégia adotada pelo Município procura contribuir para a redução da fatura energética anual, através da produção de energia renovável, através de **UPAC** (unidades de produção para autoconsumo) e **Microprodução**, sendo que os resultados mostram que:

- Poupança – Iluminação pública: aumento de 0,2%. Meta cumprida;

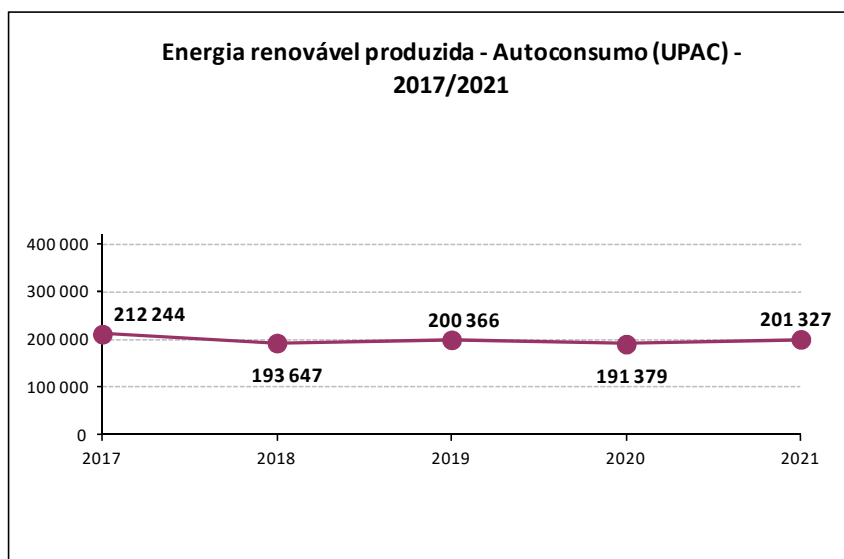


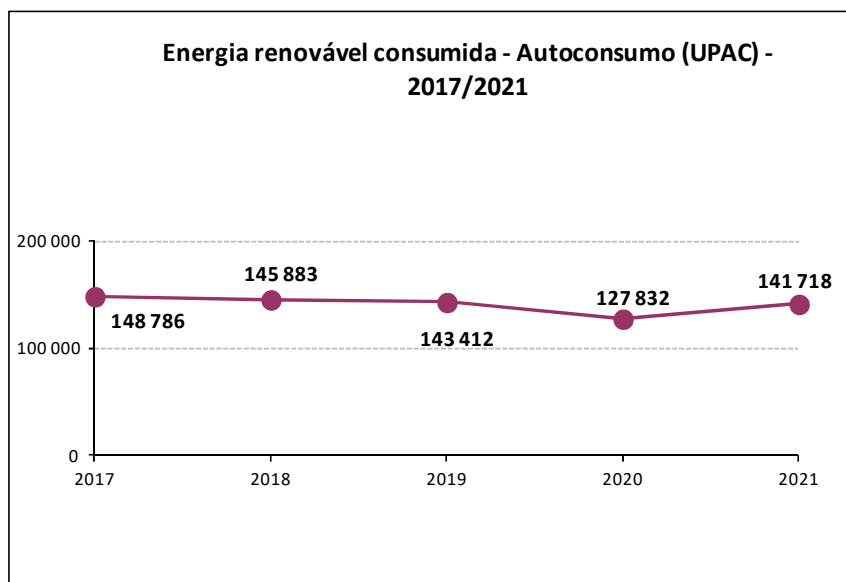


- Microprodução – Variação da energia renovável produzida, em 34%. Meta não cumprida;



- UPAC – Variação da energia renovável produzida e consumida (metas cumpridas), e da energia injetada à rede (meta cumprida).





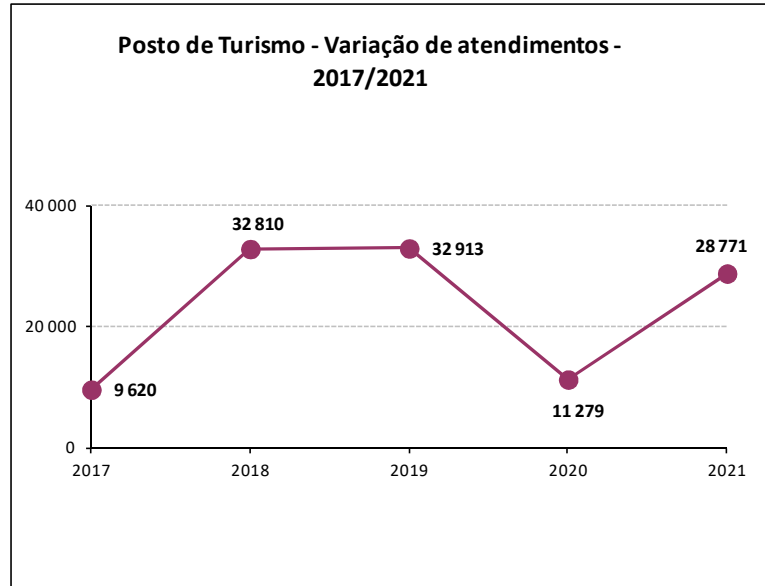
Metas a manter para 2022.

1.6.2.8.1. Turismo:

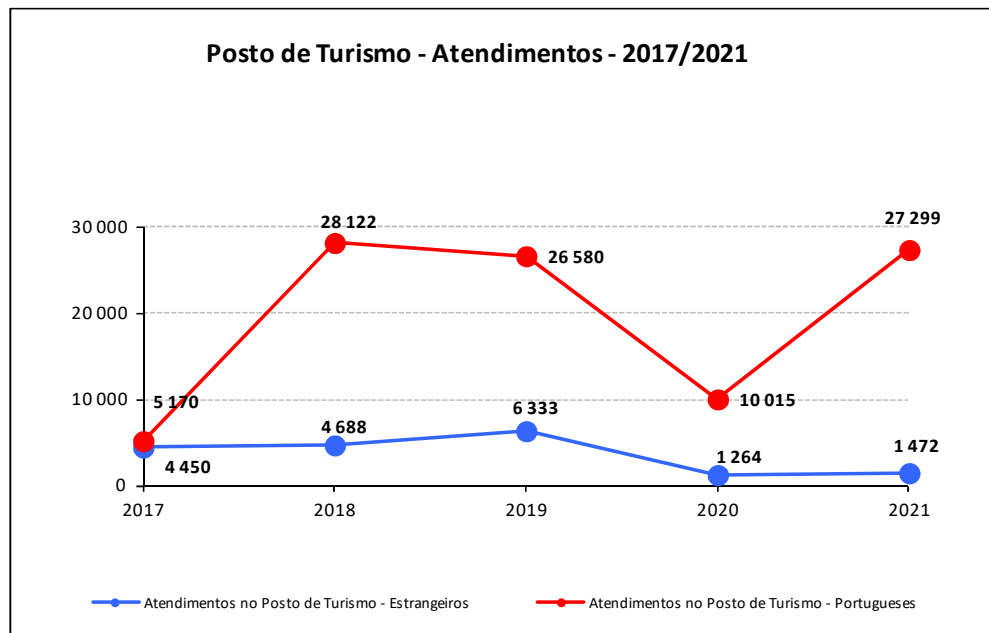
Tipo	Descrição	Meta	Resultado
N.º	Atendimentos no Posto de Turismo – Portugueses	Mínimo = valor ano (n-1)	27.299
N.º	Atendimentos no Posto de Turismo – Estrangeiros	Mínimo = valor ano (n-1)	1.472
%	Índice de variação de atendimentos no Posto de Turismo	Mínimo = valor ano (n-1)	155,08%

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, percecionamos um aumento bastante acentuado, em relação ao ano 2020, na ordem dos 155,08%.



Relativamente aos **Atendimentos no Posto de Turismo – Portugueses**, verificamos um aumento de 172,58% e em relação aos **Atendimentos no Posto de Turismo – Estrangeiros**, resulta um aumento de 16,45%.



Metas a manter para 2022.

1.6.2.9. Divisão Administrativa e Financeira:

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
€	Dívida Global	< valor 31 dezembro do ano (n-1)	5.178.401,76€
%	Grau de Liquidez geral	Mínimo = ano (n-1)	176,67%
%	Grau de Solvabilidade	Mínimo = ano (n-1)	726,13%
%	Grau de Autonomia Financeira	Mínimo = ano (n-1)	87,90%
%	Grau de cumprimento das receitas previstas	85%	89%
%	Grau de execução das GOP (Grandes Opções do Plano)	75%	74,04%
%	Grau de execução do PAM (Plano Plurianual de Atividades)	75%	77,08%
%	Grau de execução do PPI (Plano Plurianual de Investimentos)	75%	70,99%
%	Índice de redução de taxas e impostos	Mínimo = ano (n-1)	0%

“Índice de redução de taxas e impostos” – Manteve-se igual a 2020.

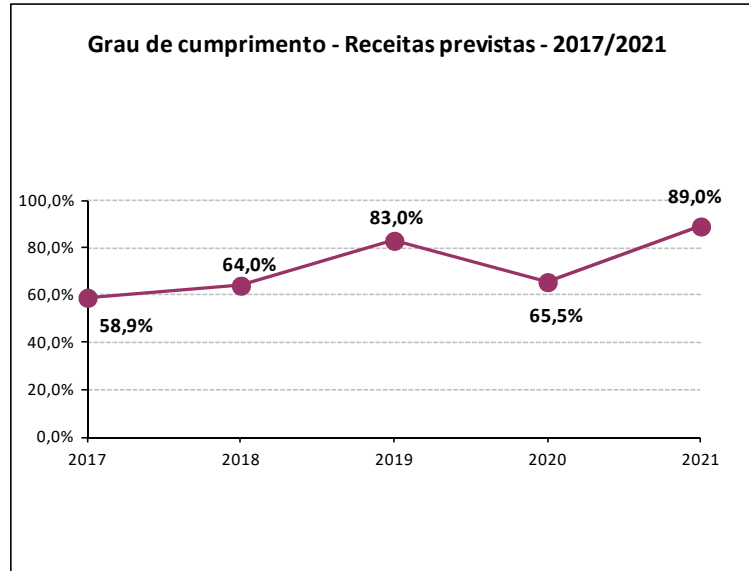
Os indicadores financeiros e rácios económicos, assim como as tendências, estão explícitos nos gráficos seguintes. A explicação sobre os resultados encontra-se no [Relatório de Gestão de 2021](#).

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.

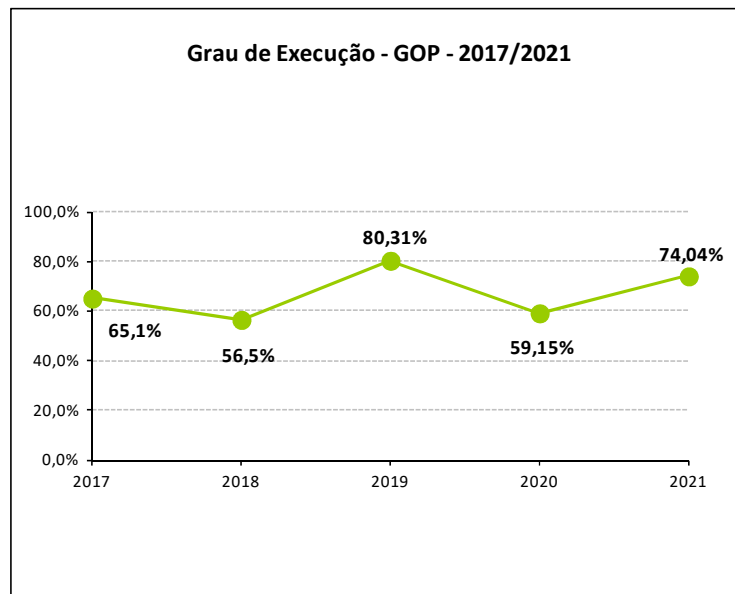
Dos resultados obtidos, é possível verificar o cumprimento de todas as regras legais aplicáveis no que diz respeito à gestão financeira, realçando o encerramento de contas com um resultado líquido positivo, demonstrando a boa gestão dos recursos da CMA, sem descurar o investimento no território e nas pessoas.

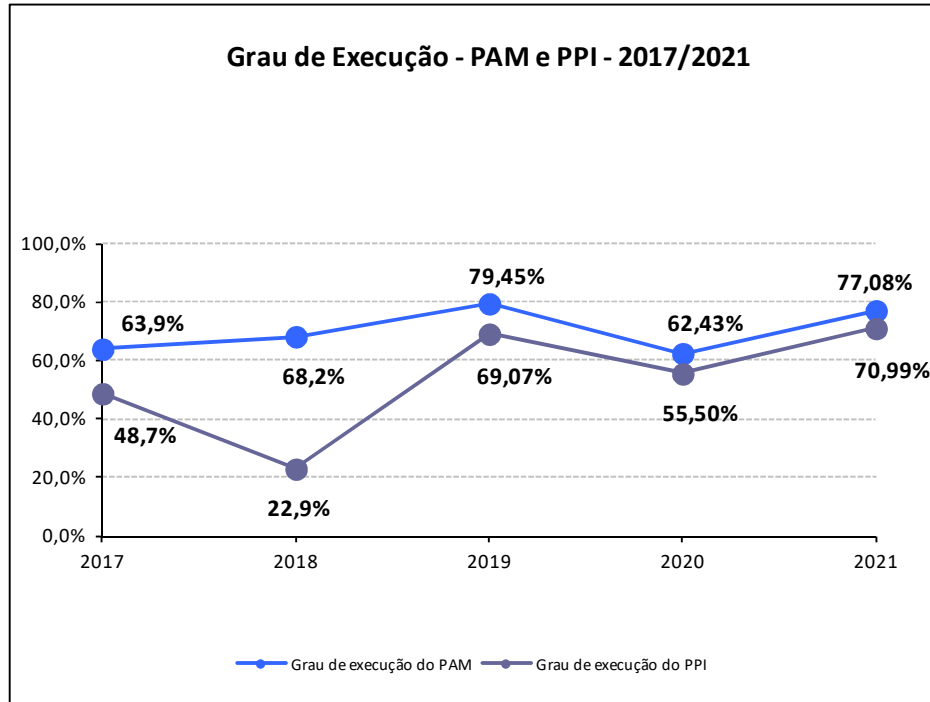
Ao fazermos uma análise sobre os resultados obtidos e as metas estabelecidas para o ano 2021, concluímos que:

- **Grau de cumprimento das receitas** previstas – valor superior ao ano anterior, em 36%, demonstrando um aumento das receitas previstas, face ao resultado do ano anterior (meta 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 foram atingidas, com exceção do PPI, que esteve muito próximo da meta estabelecida.**





Metas a manter para 2022.

1.6.2.10. Divisão de Tecnologias de Informação:

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Índice de disponibilidade das aplicações informáticas	99%	98,3%
%	Taxa de Disponibilidade	> 98%	99,8%
%	Taxa de cumprimento dos SLA definidos	80%	66,4%
Minutos	Tempo médio de resolução dos pedidos de intervenção (PI)	≤ 30	36
%	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	452
%	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	2,99
%	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

Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Varição da procura dos <i>sites</i> da autarquia	> 20%	19,4%
%	Taxa de novos conteúdos disponibilizados nos <i>sites</i> da autarquia	> 20%	47%

Ao analisarmos estes resultados, concluímos que:

- **Objetivos de Segurança da Informação:** Conseguimos atingir/superar as metas estabelecidas, no que diz respeito a:
 - **Taxa/Índice de disponibilidade:** Para as aplicações informáticas necessárias para executar as tarefas de Obras Particulares (âmbito de implementação do SGSI), o resultado é 98,3%. Já no que diz respeito aos sistemas na globalidade, é de 99,8%, cumprindo com a meta definida;
 - **Taxa de cumprimento dos SLA** definidos – 66,4%, não tendo sido cumprida a meta cumprida (80%);
 - **Risco real**, abaixo de 3 (resultado 2,99), sendo este o valor aceitável pela CMA;
 - **Capacidade/Armazenamento** – obtivemos um valor inferior à meta estabelecida (< 80%), tendo-se obtido 73,1%;
 - Não se verificaram **situações de incumprimento contratual não recuperável**, motivado pela ineficácia na monitorização dos contratos de aquisição de bens e serviços, no período em análise.
- A nível dos **tempos médios de resolução**, o resultado para os Pedidos de Intervenção foi de 36 minutos (6 minutos acima da meta estabelecida), e de 7 horas e 32 minutos (452 minutos) para os incidentes de segurança da informação (Foram identificados/registados 4 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 2021 são: 4,9 (resolução dos PI) e 5 (resolução dos incidentes), evidenciando-se o cumprimento da meta definida (≥ 4).

– **Comunicação:**

- Ao nível dos **sites**, notamos que, na procura, se verifica um aumento na ordem dos 19,4%, ainda que fique ligeiramente abaixo da meta (> 20%), indicando que os *sites* têm vindo a mostrar-se mais atrativos para o público em geral. Vejamos os números: Em 2021: *Site* CMA=308.848; *Site* Biblioteca=6.374; *ÁguedaTV*=12.231; *Serviços online*=2.717. Em 2020: *Site* CMA=265.279; *Site* Biblioteca=3.458; *ÁguedaTV*=7.589; *Serviços online*=2.219.
- **Novos conteúdos:** Houve uma subida de 47%, em relação a 2020, cumprindo com a meta definida. O reforço da equipa da Comunicação também veio demonstrar um efeito positivo nestes resultados. Em números, temos: Em 2021: *Transmissão AMA*=13; *Transmissão Eventos Culturais*=30; *Vídeos criados*=221; *Notas imprensa*=167; *Reportagens fotográficas*=178. Em 2020: *Transmissão AMA*=11; *Transmissão Eventos Culturais*=20; *Vídeos criados*=107; *Notas imprensa*=194; *Reportagens fotográficas*=83.

Justificação (não cumprimento das metas):

Relativamente aos tempos médios de execução dos PI, temos necessidade de sensibilizar os/as técnicos/as da DV-TI, para o encerramento dos mesmos, assim que executam as ações, pois, notamos que esta tarefa não é executada normalmente, o que implica que os resultados sejam distintos da realidade.

Metas a manter para 2022.

1.6.2.11. Sistemas de Informação Geográfica/Património Municipal:

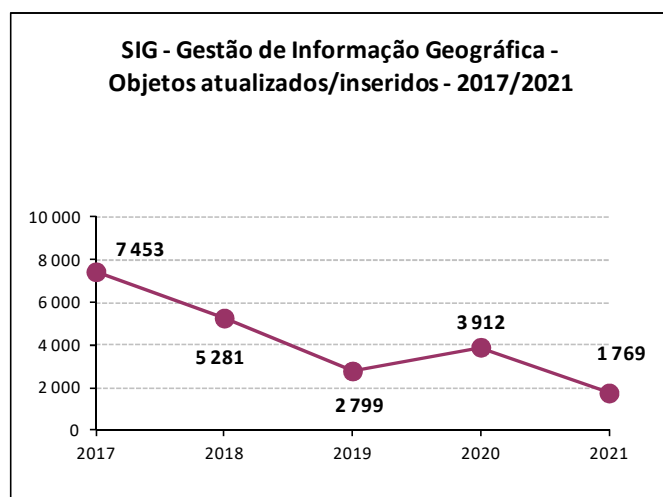
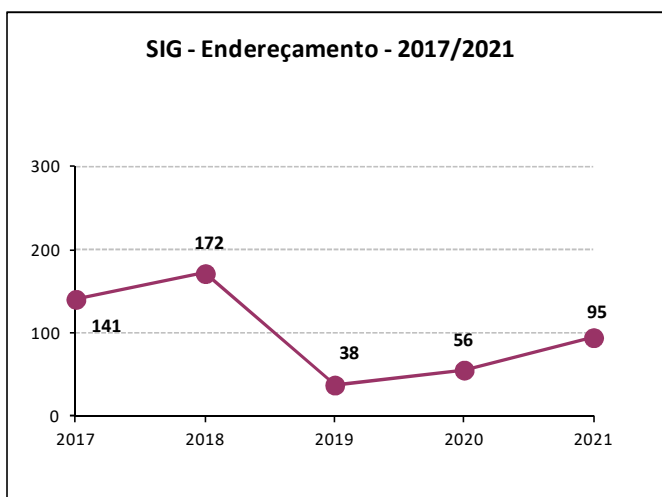
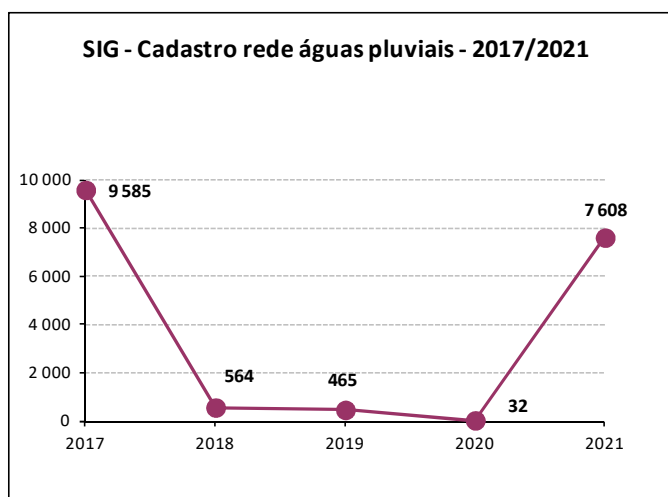
Tipo	Descrição	Meta	Resultado
%	Taxa de prédios cadastrados	95%	
%	Varição do n.º de plantas de localização emitidas (Ordenamento do Território)	Mínimo = ano (n-1)	26%

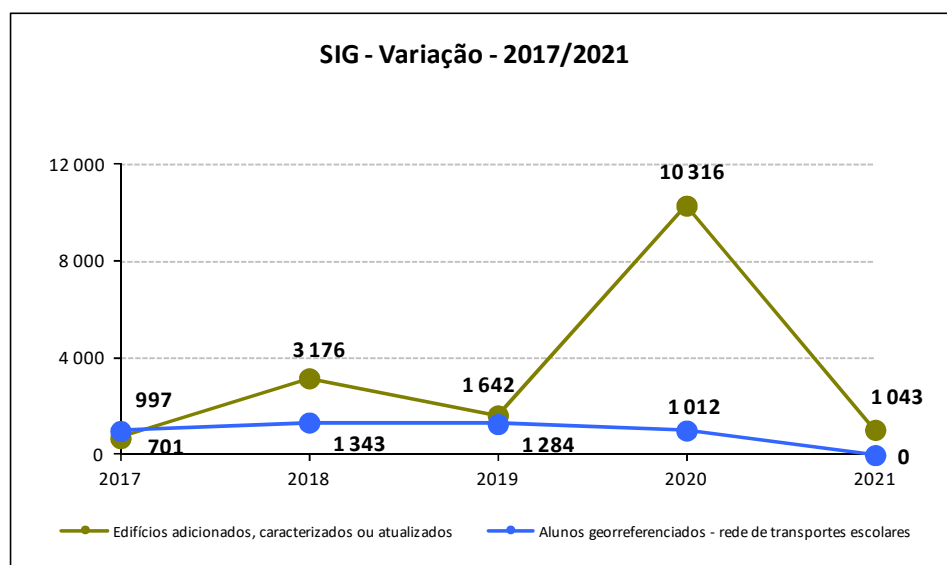
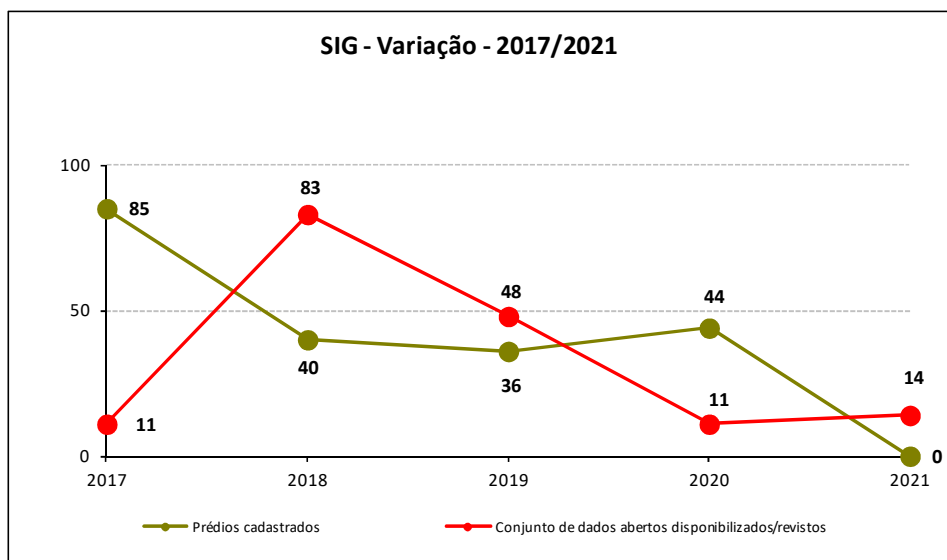
Sobre o tema **Património Municipal** – estatísticas do trabalho efetuado em 2021, relacionado com o cadastro de edifícios/infraestruturas do Município, pela UT-SIG, nomeadamente:

- N.º de metros cadastrados na rede de águas pluviais – 7.608m² (em 2020, foram 32 m²);
- Prédios cadastrados – 0 (A entrada em funcionamento do BUPi, fez com que esta tarefa não fosse realizada em 2021, tendo sido dada prioridade ao BUPi);
- Edifícios adicionados, caracterizados ou atualizados – 1.043 (em 2020, 10.316).

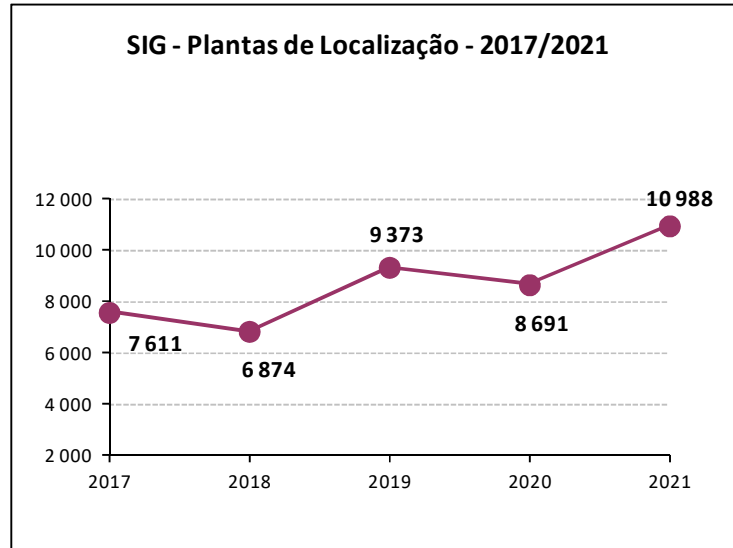
Em 2021, outros números importantes a apresentar são:

- Alunos georreferenciados – rede de transportes escolares – 0 (em 2020, 1.012);
- Endereços atribuídos ou atualizados – 95 (em 2020, 56);
- Conjunto de dados abertos disponibilizados/revistos – 14 (em 2020, 11);
- Vias caracterizadas/atualizadas – 5.546 (em 2020, 22);
- Objetos atualizados/inseridos, no âmbito da Gestão de Informação Geográfica – 1.769 (em 2020, 3.912).





De igual modo, verificamos, ao nível das **plantas de localização** emitidas, no âmbito do Ordenamento do Território, um aumento de 26%. 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 2022.

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 2021, 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		N.º	Correção		AC/Melhoria		Improcedente		
		Sim	Não		N.º	Eficácia		N.º		Eficácia	
						Sim	Não			Sim	Não
DV-AS	1						1	1			
DV-GU	1						1	1			
DV-MAF	2						2*	1			
DV-MA	18						18	18			
DV-TI/Gestão SG	2						2	2			
TOTAL GERAL	24						24	23			

Ações corretivas/Correções/Melhoria:

- Urbanismo – Formação nas Juntas de Freguesia, relativamente à preparação de documentos/ficheiros em formato *pdf/a* e assinatura digital.
- Certificação – Elaboração de uma lista de Emails Alias/Grupos Criados, de modo a verificar/validar a sua manutenção, assim como a listagem de *users* para controlo/monitorização.
- Gestão de Viaturas: O facto de se terem verificado irregularidades/anomalias relacionadas com o uso das viaturas da Autarquia, foi enviado *e-mail* a todos/as, reforçando o cumprimento das regras instituídas.
- Deslocalização da Portaria para o 1.º piso, junto ao GAM, de forma a melhorar a qualidade de serviço e responder à dificuldade por parte dos munícipes que se dirigem à Autarquia em se orientarem na entrada do edifício, não existindo um ponto de atendimento. Esta portaria irá, igualmente, assegurar a Portaria que atualmente funciona na Garagem, tal como a requisição/entrega de chaves dos veículos de serviço deve ser efetuada nesse local.
- Centralização das respostas a reclamações/queixas/sugestões genéricas, aos serviços da CMA, no Serviço da Qualidade, permitindo não só garantir que se responde ao solicitado, mas também o controlo do que respondemos, em articulação com o Presidente/Vereador (a) e com os serviços responsáveis é obrigatória, por Lei, no prazo de 15 dias úteis (para aquelas que são registadas no Livro de Reclamações – físico ou digital). Ainda não está fechado, pois verificamos a necessidade de elaboração de um despacho de delegação desta competência (no que se refere à assinatura e envio de correspondência, independentemente do seu formato).
- A fim de registar, tramitar e arquivar, todos os registos relativos ao BEAGUEDA, foi adaptado o circuito existente.
- Implementação do procedimento de verificação dos/as utilizadores/as que não acedem aos sistemas há mais de 60 dias, de modo a assegurar o acesso de utilizadores/as autorizados/as e prevenir o acesso não autorizado a sistemas e serviços.
- Implementação do procedimento de revisão/atualização dos acessos/logins atribuídos aos/às utilizadores/as, relativamente a todas as tipologias de acesso existentes (e-mail, aplicações, acesso remoto, etc.), por cada dono de ativo, para confirmação da sua utilização e identificação de alterações necessárias, de modo a assegurar o acesso de utilizadores/as autorizados/as e prevenir o acesso não autorizado a sistemas e serviços



Todos os Pedidos de Intervenção (PI) são recebidos, analisados, categorizados, tratados e registados todas as ações até ao encerramento dos mesmos. Em 2021, foram registados, no total, 7.534 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 36 minutos, um índice médio de satisfação com a sua resolução de 4,9;
- Para os incidentes, o tempo médio de resolução foi de 7 horas e 32 minutos, ainda que seja de referir que, dos 4 incidentes de segurança registados, foram evidenciados 3 de Disponibilidade e 1 de Integridade. O índice médio de satisfação com a sua resolução é de 5.

1.6.4. Reclamações/Sugestões

É importante salientar que:

- Durante o ano 2021, 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_2021**”.

1.6.5. Satisfação de Municípios e Partes interessadas relevantes

O inquérito propriamente dito será realizado no início do 4.º Trimestre/2022.

No entanto, tendo em conta que temos outra fonte de resultados para o efeito, através dos terminais *HappyOrNot*, aos quais pretendemos dar um uso mais alargado (neste momento, estão instalados no Posto de Turismo, à entrada do edifício dos Paços do Concelho e nas Piscinas Municipais), os resultados para o ano 2021 foram:

- Edifício Geral – 95%;
- Posto de Turismo – O terminal *HappyOrNot* esteve fora de uso em 2021, tendo em conta que o posto de turismo esteve praticamente encerrado, por causa da pandemia COVID-19;
- Piscinas Municipais – O terminal *HappyOrNot* esteve fora de uso em 2021, tendo em conta que as Piscinas estiveram praticamente encerradas, por causa da pandemia COVID-19. Este terminal terá resultados para 2022.

De salientar que foram registados 19 elogios/agradecimentos aos serviços da CMA, durante o ano 2021:

N.º	Área	Descritivo
1	Resíduos com valor	DV-AS
2	Auditoria	DV-MAF
1	Protocolo – Formação – Ação Social	DV-DL – Ação Social
1	Museu Ferroviário	-
1	GAM – Atendimento	-
1	Peregrinação	(SMPC) Melhorias de sinalização e de recolha de lixos
1	Requalificação estação CP	-
1	Cliente excelência	Fornecedor
1	Cedência de informações	Entrada de correio

N.º	Área	Descritivo
1	Disponibilidade	DV-AS
1	Rapidez e eficácia em resolução de problemas	DV-EVH e DV-AF
1	Rapidez e eficácia em resolução de problemas	Secretariado Vereação (Livro Elogio)
2	Atendimento	Piscinas Municipais (Livro Elogio)
3	Disponibilidade e eficácia	GAM (Livro Elogio)
1	Disponibilidade e eficácia	Loja do Cidadão/GAM (Livro Elogio)

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"> Remuneração de acordo com o esperado; Progressão de Carreira; Reconhecimento profissional. 	Inquérito de Satisfação de Funcionário/a	<p>Índice de satisfação = ??%; Índice de motivação = ??%</p> <p>Para o ano em questão, os inquéritos ainda não foram despoletados pela UT-RH, prevendo-se que possa ocorrer no início do 3.º trimestre de 2022</p>
Munícipes, Empresas, Visitantes, Turistas (1.6.5)	<ul style="list-style-type: none"> Cumprimentos dos prazos de entrega; Serviço prestado com qualidade; Disponibilidade horária; Preços competitivos; Organização de trabalho. 	Inquéritos após reuniões/entrevistas; Inquéritos após realização de eventos/atividades; Inquérito de avaliação da satisfação	<p>Nível de satisfação com a qualidade geral: GAM (??%); Serviços (??%); Inovação Tecnológica e Comunicação (??%)</p> <p>Terminal <i>HappyOrNot</i> – Edifício Geral = 95%</p> <p>Para o ano em questão, os inquéritos serão enviados no início do 4.º trimestre de 2022</p>
Órgãos Autárquicos	<ul style="list-style-type: none"> Cumprimento de estratégia/políticas/objetivos definidos; Cumprimento de Legislação. 	Avaliação de Conformidade Legal, cumprimento de regulamentos; Avaliação de objetivos	<p>Não foram evidenciadas não conformidades.</p> <p>Objetivos = 94,5%</p>
Fornecedores Estratégicos/Parceiros e Fornecedores Estratégicos (1.6.7.)	<ul style="list-style-type: none"> Cumprimentos dos prazos de pagamento; Crescimento das encomendas; Fidelização. 	Reuniões pontuais; Avaliação de Fornecedores	<p>Índice qualificação empreiteiros = 66%; Índice qualificação fornecedores = 3.</p>
Órgãos de tutela e superintendência	<ul style="list-style-type: none"> Pagamento de impostos conforme esperado; Criação de postos de trabalho; Cumprimento de Legislação. 	Avaliação de Conformidade Legal, cumprimento de regulamentos e requisitos do Estado; Desenvolvimento empresarial	<p>Não foram evidenciadas não conformidades.</p> <p>Ind. Empreendedorismo (1 pedido de lotes; 0m² vendidos; 0 lotes vendidos; 62 atendimentos GAE)</p>
Associações e outras instituições/entidades (1.6.5.)	<ul style="list-style-type: none"> Criação de sinergias, apoios e iniciativas; Cumprimento das condições estabelecidas nas sinergias, apoios e iniciativas; Oferta de condições competitivas. 	Inquérito de avaliação da satisfação	<p>Nível de satisfação com a qualidade geral: GAM (??%); Serviços (??%); Inovação Tecnológica e Comunicação (??%)</p> <p>Terminal <i>HappyOrNot</i> – Edifício Geral = 95%</p> <p>Para o ano em questão, os inquéritos serão enviados no início do 4.º trimestre de 2022</p>

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, prevendo-se que possa ocorrer no início do 3.º trimestre de 2022.

Metas a manter para 2022.

1.6.7. Desempenho de Fornecedores e Empreiteiros/Empreitadas

Para 2021, o Índice Global de Qualificação de Fornecedores foi de 3 pontos, cumprindo-se a meta estabelecida. Mais informação, no documento “[Lista_fornecedores_2021](#)”.

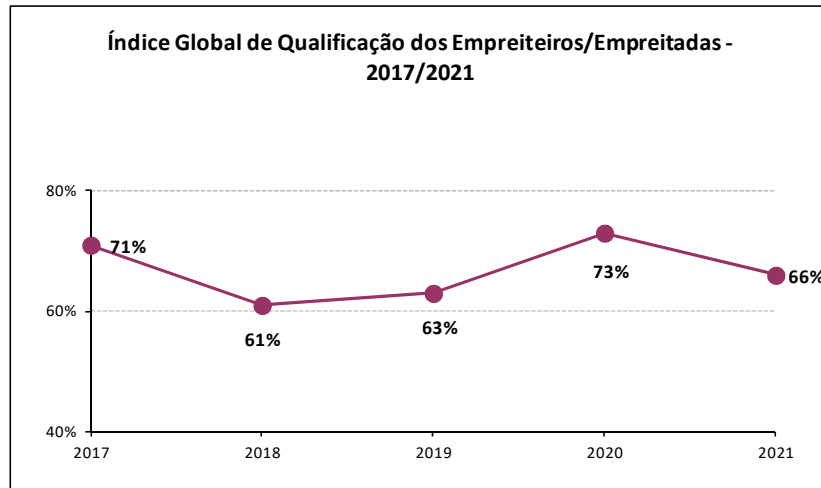
Os empreiteiros que encerraram as obras em 2021, foram avaliados face aos requisitos estipulados nas categorias de “Execução de obra” e “Segurança em obra”, verificando-se uma redução de 9,6, em relação ao ano 2020. Analisando o comportamento dos resultados da avaliação dos empreiteiros, nos últimos 5 anos, temos:

Ano	Índice GLOBAL de Qualificação de Empreiteiros	Comparativo
2017	71%	6%
2018	61%	-14%
2019	63%	2%
2020	73%	16%
2021	66%	-9,6%

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._2021](#)”.

Mais informações, consultar o Relatório de avaliação do desempenho dos fornecedores externos/empreiteiros “[Relat_Aval_Fornec._2021](#)”



1.6.8. Auditorias

Em 2021, foram realizadas 1 auditoria aos Processos do Sistema de Gestão da Qualidade, Processos de Licenciamento de Obras Particulares (ISO/IEC 27001) e RGPD. De igual modo, estava prevista a realização de uma “auditoria” interna a todos os processos (avaliação de risco e implementação de medidas constantes do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas – PGRIC).

Nível de cumprimento do Programa de auditorias de **75%**. Ainda no decorrer do ano em questão, tivemos duas auditorias de 3.ª parte, realizadas pela APCER, uma ao SGSI (1.º Acompanhamento) e outra ao SGQ (Renovação).

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; 9 Oportunidades de Melhoria (OM) – 6 em aberto;
- SGQ – 5 OM – 3 em aberto;
- SGSI – 2 NC; 1 AS; 5 OM (3 em aberto/análise).

Para 2022, foi definido o Programa de Auditorias (revisão 0, de 2022/01/31), contemplando um total de 4 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.	4 Dias	2 Auditorias (2.º e 4.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 (Acompanhamento)	2 Dias	APCER (2.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_R14**”, de acesso restrito, tendo em conta a informação nele contida, sendo que o valor médio do Risco real é de **2,93**. De referir que, ao nível do Plano de Tratamento do Risco, das ações identificadas, foram realizadas todas as ações relacionadas com o cenário de risco “Situação pandémica ou outro problema de saúde pública, que provoque a indisponibilidade das instalações para executar as atividades municipais, assim como a indisponibilidade de pessoal por via de resguardo profilático”, tendo-se verificado a sua eficácia.

Da avaliação da eficácia das ações previstas e implementadas na totalidade, sendo que o resultado passou de 2,99 para 2,93, com as ações implementadas, encontrando-se explicado de seguida:

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.
Definir e implementar um plano de contingência	Grupo COVID	X		1.ª Versão do documento - 2020/03/09.



Ação a implementar	Responsável	Eficaz		Observações
		Sim	Não	
Definir e implementar um plano de contingência, com a consequentemente redistribuição de funcionários/as nas salas, redução de horários, turnos e teletrabalho (com acessos remotos).	Executivo / Grupo COVID	X		1.ª Versão do documento - 2020/03/09. Pessoal em teletrabalho a partir de 2020/04/01.
Definir e implementar um plano de contingência, com a consequentemente redistribuição de funcionários/as (propagação das linhas de apoio) e teletrabalho (com acessos remotos). Restrição de entrada de pessoas externas àquele serviço.	DV-TI	X		Pessoal em teletrabalho desde março/2020 (fase inicial).

Das ações previstas no Plano de Tratamento de Riscos de 2021, 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 2.º semestre/2022. 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-TI; DV-MA; GSG	Alteração da porta (expediente, telefone) e instalação do sistema, incluindo a redefinição da entrega de documentos.

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/às 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	
Planejar 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.



Também está prevista a reavaliação de riscos no âmbito do Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PGRIC), a realizar no quarto trimestre de 2022, junto com o relatório de cumprimento do Plano.

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 09), Plano de Capacidade (Revisão 10), Plano de Disponibilidade (Revisão 09), todos de 2022/04/29, 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 2021/01/15 e 2021/07/15, 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 2022

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.

Está prevista para o ano 2022, 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 2023.

2.2. Proposta de metas para os indicadores de desempenho para o ano 2022

Para 2022 e, tendo em conta o resultado obtido para 2021, 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 2022.

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.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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. Ainda não foi realizado, estando nesta fase os inquéritos em processo de reformulação, mantendo-se o prazo de implementação.

3. Anexos