



Avaliação

Objetivos

Indicadores

Objetivos Operacionais

Projetos

Metas

QUAR

2013

**FICHA TÉCNICA****Título**

Relatório de Atividades'2013

**Propriedade**

Agência para a Modernização Administrativa, I.P.

**Autor**

Cristina Martins | [cristina.martins@ama.pt](mailto:cristina.martins@ama.pt)  
Chefe da Equipa Planeamento e Gestão da Qualidade

**Revisão**

Unidades Orgânicas da AMA

**Aprovação**

Conselho Diretivo da AMA

**Morada**

AMA - Agência para a Modernização Administrativa  
Presidência do Conselho de Ministros  
Rua Abranches Ferrão, n.º 10 - 3º G  
1600 - 001 Lisboa  
T: 217 231 200 | F: 217 231 200  
[www.ama.pt](http://www.ama.pt)

**Data de Publicação**

março de 2014

## Índice

1. PREÂMBULO.....	11
2. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	12
3. ENQUADRAMENTO AMA.....	21
3.1. NATUREZA.....	21
3.2. ATRIBUIÇÕES.....	22
3.3. MISSÃO, VISÃO, POLÍTICA E VALORES.....	23
3.4. ESTRUTURA ORGÂNICA.....	24
4. QUAR'2013   AUTOAVALIAÇÃO.....	25
5. PLANO DE ATIVIDADES'2013   AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES POR OBJETIVO ESTRATÉGICO.....	37
5.1. OE1. MELHORAR A QUALIDADE DA DISTRIBUIÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS   1.1. EXPANDIR SERVIÇOS DE ATENDIMENTO.....	37
5.2. OE1. MELHORAR A QUALIDADE DA DISTRIBUIÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS   1.2. PROMOVER A UTILIZAÇÃO DE CANAIS ALTERNATIVOS.....	41
5.3. OE1. MELHORAR A QUALIDADE DA DISTRIBUIÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS   1.3. MELHORAR A SATISFAÇÃO DOS CIDADÃOS.....	46
5.4. OE2. DEFINIR E IMPLEMENTAR INFRAESTRUTURAS TECNOLÓGICAS DE APOIO À MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA   2.1. GARANTIR A EVOLUÇÃO DAS PLATAFORMAS.....	48
5.6. OE3. SIMPLIFICAR O RELACIONAMENTO ENTRE A ADMINISTRAÇÃO E OS SEUS UTENTES   3.1. FOMENTAR A PARTICIPAÇÃO PÚBLICA.....	63
5.7. OE3. SIMPLIFICAR O RELACIONAMENTO ENTRE A ADMINISTRAÇÃO E OS SEUS UTENTES   3.2 PROMOVER A SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA E REGULATÓRIA.....	68
5.8. OE4. GERIR E AVALIAR OS PROGRAMAS DE SIMPLIFICAÇÃO E A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS   4.1. GARANTIR A EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS.....	72
5.9. OE5. PROMOVER A EFICÁCIA, QUALIDADE E EFICIÊNCIA DA UTILIZAÇÃO DAS TIC PELA AP   5.2. COORDENAR A EXECUÇÃO DO PLANO GLOBAL ESTRATÉGICO TIC NA AP.....	77
5.10. OE6. REFORÇAR A EFICÁCIA, QUALIDADE E EFICIÊNCIA INTERNAS   6.1. DESENVOLVER CAPITAL HUMANO.....	78
5.11. OE6. REFORÇAR A EFICÁCIA, QUALIDADE E EFICIÊNCIA INTERNAS   6.3. REFORÇAR O DESEMPENHO DOS SERVIÇOS.....	79
5.12. OE6. REFORÇAR A EFICÁCIA, QUALIDADE E EFICIÊNCIA INTERNAS   6.4. MELHORAR A CULTURA ORGANIZACIONAL.....	84
5.13. OE6. REFORÇAR A EFICÁCIA, QUALIDADE E EFICIÊNCIA INTERNAS   6.5. PROMOVER A MELHORIA CONTÍNUA.....	87
6. RESULTADOS EXTRAPLANO/ATIVIDADES CORRENTES POR UNIDADE ORGÂNICA.....	89
6.1. DESENVOLVIMENTO DA REDE DE SERVIÇOS DE ATENDIMENTO.....	89

6.2. GESTÃO DOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO.....	95
6.3. ADMINISTRAÇÃO ELECTRÓNICA .....	130
6.4. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	137
6.5. SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA E REGULATÓRIA .....	144
6.6. AVALIAÇÃO DE PROJETOS.....	150
6.7. INOVAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	155
6.8. JURÍDICO.....	160
6.9. FORMAÇÃO .....	165
7. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....	169
8. SISTEMA DE CONTROLO .....	175
9. RECURSOS HUMANOS .....	178
10. RECURSOS FINANCEIROS E PATRIMONIAIS .....	182
11. SINOPSE & DESAFIOS .....	196
12. GLOSSÁRIO.....	197

## Índice de ilustrações

Ilustração 1   Diagrama Estratégico.....	12
Ilustração 2   Rede de Serviços de Atendimento (Lojas do Cidadão) .....	21
Ilustração 3   Organograma.....	24
Ilustração 4   Digital by Default or by Detour? – Insight Report (page 37), “Public Services Online” .....	118
Ilustração 5   Posicionamento de Portugal vs UE no que respeita ao retorno do investimento .....	156

## Índice de gráficos

Gráfico 1   Resultados por parâmetro QUAR'2013.....	36
Gráfico 2   Taxa de concretização por indicador QUAR'2013.....	36
Gráfico 3   Taxa de concretização por objetivo QUAR'2013.....	36
Gráfico 4   Evolução dos atendimentos (2012 > 2013) .....	99
Gráfico 5   Volume de atendimentos por loja .....	100
Gráfico 6   Entidades com maior procura'2013 (Top 10) .....	101
Gráfico 7   Proporção dos atendimentos das lojas geridas pela AMA vs Parceiros '2013.....	101
Gráfico 8   Volume de atendimentos'2013 por sub-rede.....	101
Gráfico 9   Evolução do Tempo Médio de Atendimento (2012 > 2013) .....	102
Gráfico 10   Evolução do Tempo Médio de Espera (2012 > 2013) .....	102
Gráfico 11   Volume de reclamações'2013 por tipologia de reclamação.....	103
Gráfico 12   Volume de reclamações'2013 por entidade reclamada (Top 10) .....	103
Gráfico 13   Volume de atendimentos no BdE/EE '2013 .....	105
Gráfico 14   Taxa de atendimento'2013 por tipologia de serviço .....	105
Gráfico 15   Serviços mais procurados'2013 (Top 10) .....	106
Gráfico 16   Volume de atendimentos' 2013 por BdE/EE vs tipologia de serviços.....	106
Gráfico 17   Volume de atendimentos'2013 por intervalo de tempo de atendimento.....	107
Gráfico 18   Percentagem de atendimentos'2013 por intervalo de tempo de atendimento .....	107
Gráfico 19   Serviços mais procurados'2013 nos BMS (Top 10) .....	108
Gráfico 20   Volume de atendimentos'2013 nos BMS por sub-rede .....	109
Gráfico 21   Volume de atendimentos'2013 em BMS Não Integrados.....	109
Gráfico 22   Volume de atendimentos'2013 em BMS Integrados .....	109
Gráfico 23   Percentagem de BMS Integrados e não Integrados .....	109
Gráfico 24   Evolução dos atendimentos nos BMS por distrito (2010 > 2013) .....	110
Gráfico 25   Registo de utilizadores no Portal do Cidadão (Total acumulado) .....	112
Gráfico 26   Serviços mais procurados no Portal do Cidadão'2013 (%) (Top 10).....	112

Gráfico 27   Evolução mensal do total de visitas ao Portal do Cidadão'2013.....	112
Gráfico 28   Volume de visitas ao Portal do Cidadão'2013 por país.....	112
Gráfico 29   Distribuição do número de visitas ao Portal do Cidadão'2013 por idioma.....	113
Gráfico 30   Distribuição do número de visitas ao Portal do Cidadão'2013 por cidade.....	113
Gráfico 31   Evolução das entidades presentes no Portal do Cidadão vs serviços disponibilizados.....	114
Gráfico 32   Evolução do número de pedidos de serviço disponibilizados no Portal do Cidadão.....	114
Gráfico 33   Volume de visitas ao Portal da Empresa'2013 por país.....	115
Gráfico 34   Evolução mensal do total de visitas ao Portal da Empresa'2013.....	115
Gráfico 35   Serviços mais procurados no Portal da Empresa'2013 (%) (Top 10.....	115
Gráfico 36   Registo de utilizadores no Portal da Empresa (Total acumulado).....	115
Gráfico 37   Distribuição do número de visitas ao Portal da Empresa'2013 por cidade.....	116
Gráfico 38   Distribuição do número de visitas ao Portal da Empresa'2013 por idioma.....	116
Gráfico 39   Evolução do número de pedidos de serviço.....	117
Gráfico 40   Evolução das entidades presentes no Portal da Empresa versus serviços disponibilizados.....	117
Gráfico 41   Comparação entre Portugal e a média Europeia.....	118
Gráfico 42   Evolução do número de atendimentos no Centro de Contacto do Cidadão.....	120
Gráfico 43   Chamadas entradas vs. atendidas 2013 no Centro de Contacto do Cidadão.....	121
Gráfico 44   Chamadas de retorno efetuadas pelo Centro de Contacto do Cidadão em 2013 (Call back).....	121
Gráfico 45   Âmbito dos contactos telefónicos no Centro de Contacto do Cidadão em 2013 (Top 10 Procura).....	122
Gráfico 46   Âmbito dos contactos de email no Centro de Contacto do Cidadão em 2013 (Top 10 Procura).....	122
Gráfico 47   Comparativo Centro de Contacto do Cidadão por canal.....	123
Gráfico 48   Evolução por canal no Centro de Contacto do Cidadão (2010 > 2013).....	123
Gráfico 49   Comparativo CCC (telefone e e-mail).....	123
Gráfico 50   Evolução Inbound (telefone e e-mail) no Centro de Contacto do Cidadão (2010 > 2013).....	123
Gráfico 51   Evolução do número de atendimentos no Centro de Contacto da Empresa (CCE).....	126
Gráfico 52   Âmbito dos contactos telefónicos no Centro de Contacto da Empresa em 2013 (Top 10 Procura).....	126
Gráfico 53   Âmbito dos contactos de e-mail no Centro de Contacto da Empresa em 2013 (Top 10 Procura).....	126
Gráfico 54   Comparativo Centro de Contacto da Empresa por canal.....	127
Gráfico 55   Evolução por canal no Centro de Contacto da Empresa (2010 > 2013).....	127
Gráfico 56   Comparativo CCE (Telefone e e-mail).....	127
Gráfico 57   Evolução Inbound (telefone e e-mail) no Centro de Contacto da Empresa (2010 > 2013).....	127
Gráfico 58   Evolução do número de atendimentos no Centro de Contacto da Medida 6 (CCM6).....	129
Gráfico 59   Âmbito dos contactos telefónicos e e-mail no Centro de Contacto da Medida 6 em 2013 (Top 10 Procura).....	129
Gráfico 60   Inscrição vs Presenças nas sessões de software aberto' 2013.....	134
Gráfico 61   Nível de satisfação nas sessões de software aberto'2013.....	134
Gráfico 62   Evolução dos Incidentes criados e resolvidos (2011 > 2013).....	137

Gráfico 63   Evolução dos Pedidos de Serviço criados e resolvidos (2011 > 2013) .....	137
Gráfico 64   Evolução mensal de registo de <i>tickets</i> por canal de entrada .....	138
Gráfico 65   Evolução mensal dos Incidentes e Pedidos de Serviço Abertos'2013 .....	138
Gráfico 66   Evolução média do registo de <i>tickets</i> por canal de entrada (2012 > 2013) .....	139
Gráfico 67   Distribuição da origem dos utilizadores'2013 do Service Desk.....	139
Gráfico 68   Evolução mensal dos registos entrados (I+PS) '2013 por serviço .....	140
Gráfico 69   Evolução mensal dos Incidentes e Pedidos de Serviço resolvidos'2013 .....	141
Gráfico 70   Evolução mensal da resolução de Incidentes e Pedidos de Serviço'2013 por linha de apoio.....	141
Gráfico 71   Tempo médio de resolução dos pedidos de serviço'2013 no percentil 100, 95 e 90 .....	142
Gráfico 72   Tempo médio de resolução dos incidentes'2013 no percentil 100, 95 e 90.....	142
Gráfico 73   Evolução da taxa de resolução de I+PS pela 1ª linha num tempo médio de resolução ≤ 4h.....	142
Gráfico 74   Evolução da Instalação de Estabelecimentos Industriais por tipologia (2012 > 2013) .....	145
Gráfico 75   Distribuição percentual dos pedidos'2013 por tipologia de instalação .....	145
Gráfico 76   Número de pedidos de Instalação de Estabelecimentos Industriais'2013 por NUT II .....	145
Gráfico 77   Número de pedidos de instalação de estabelecimentos industriais'2013.....	146
Gráfico 78   Número de pedidos de estabelecimentos industriais pendentes'2013 (Top 15) .....	147
Gráfico 79   Distribuição dos pedidos de instalação de estabelecimentos industriais'2013 por intervalo de taxa cobrada (tipologia 3) .....	148
Gráfico 80   Evolução do registo de pedidos EI por canal de atendimento (2009 > 2013).....	149
Gráfico 81   Distribuição de candidaturas SAMA por Aviso de abertura.....	150
Gráfico 82   Despesa global por aviso de abertura .....	151
Gráfico 83   Volume total de pareceres'2013 .....	153
Gráfico 84   Taxa de pareceres'2013 por âmbito .....	153
Gráfico 85   Percentagem de despesa'2013 por âmbito aquisitivo.....	154
Gráfico 86   Valores de poupança TIC'2013 por natureza .....	154
Gráfico 87   Valor da despesa em TIC por ministério (aprovado por executado) .....	154
Gráfico 88   Taxa aquisitiva de bens, serviços e empreitadas'2013 por tipologia .....	161
Gráfico 89   Taxa de adjudicações'2013 por tipologia de procedimento .....	162
Gráfico 90   Taxa de procedimentos concursais'2013 por tipologia .....	162
Gráfico 91   Volume mensal de adjudicações'2013 por unidade orgânica.....	163
Gráfico 92   Valor total das adjudicações'2013 por unidade orgânica .....	164
Gráfico 93   Evolução do número total de formandos (2008 > 2013) .....	165
Gráfico 94   Evolução da participação em ações de formação promovidas pela AMA 2008 > 2013.....	165
Gráfico 95   Evolução da despesa com ações de formação (2008 > 2013).....	166
Gráfico 96   Número de formandos'2013 por entidade .....	166
Gráfico 97   Percentagem de ações de formação'2013 por tipologia .....	167
Gráfico 98   Percentagem de funcionários AMA com formação'2013 por horas de formação.....	167

Gráfico 99   Número de funcionários AMA que tiveram formação por grupo/cargo/carreira .....	167
Gráfico 100   Número de funcionários, por categoria profissional, abrangidos em ações de formação'2013 .....	168
Gráfico 101   Taxa de respostas'2013 por canal de atendimento .....	169
Gráfico 102   Taxa de respostas'2013 por tipologia de serviços disponíveis nos canais de atendimento .....	169
Gráfico 103   Taxa de respostas'2013 por serviços disponíveis no canal online .....	170
Gráfico 104   Taxa de respostas'2013 por serviços disponíveis no canal presencial .....	170
Gráfico 105   Taxa de respostas'2013 por lojas abrangidas .....	170
Gráfico 106   Taxa de respostas'2013 por serviços disponíveis no canal telefónico .....	170
Gráfico 107   Grau de satisfação sobre a qualidade dos serviços'2013 .....	171
Gráfico 108   Grau de satisfação'2013 sobre os serviços .....	172
Gráfico 109   Grau de satisfação'2013 sobre o canal de atendimento .....	172
Gráfico 110   Grau de satisfação'2013 sobre recomendação do canal utilizado .....	172
Gráfico 111   Grau de satisfação'2013 sobre atendimento com marcação prévia.....	172
Gráfico 112   Grau de satisfação'2013 sobre horário de atendimento .....	172
Gráfico 113   Grau de satisfação'2013 sobre as preferências do canal .....	172
Gráfico 114   Taxa de inquiridos'2013 quanto à sua relação de emprego .....	173
Gráfico 115   Taxa de inquiridos'2013 quanto às habilitações literárias.....	173
Gráfico 116   Taxa de inquiridos'2013 quanto ao género .....	173
Gráfico 117   Taxa de inquiridos'2013 quanto à faixa etária.....	173
Gráfico 118   Evolução dos Efetivos da AMA (2008>2013) .....	178
Gráfico 119   Número de Recursos Humanos'2013 (Planeados vs Realizados).....	179
Gráfico 120   Evolução dos efetivos afetos ao regime IP/EPE (2012 > 2013) .....	180
Gráfico 121   Percentagem de trabalhadores AMA afetos aos regimes IP/EPE .....	180
Gráfico 122   Número de trabalhadores afectos à RNSA (regime EPE) conforme as suas habilitações literárias .....	180
Gráfico 123   Número de trabalhadores afectos às UO (regime IP) conforme as suas habilitações literárias .....	180
Gráfico 124   Número de efetivos por escalão etário em 2013 .....	181
Gráfico 125   Evolução de ativos por área funcional (2012 > 2013).....	181
Gráfico 126   Número de efetivos por antiguidade e género em 2013.....	181
Gráfico 127   Percentagem de efetivos por género em 2013 .....	181
Gráfico 128   Evolução da despesa orçamentada (2009 > 2013) .....	182
Gráfico 129   Evolução da despesa orçamentada versus paga (2009 > 2013).....	184
Gráfico 130   Evolução da despesa paga em termos de funcionamento e investimento (2009 > 2013) .....	185
Gráfico 131   Evolução da receita (2009 > 2013) .....	187
Gráfico 132   Evolução da receita prevista (2009 > 2013).....	189
Gráfico 133   Evolução da receita cobrada (2009 > 2013).....	189
Gráfico 134   Evolução da receita por cobrar a clientes no final de cada ano (2010 > 2013) .....	191



Gráfico 135   Dívida de clientes'2013 por tipo parceiro .....	191
Gráfico 136   Antiguidade de dívida de clientes.....	192
Gráfico 137   Evolução do investimento em bens de capital .....	193
Gráfico 138  Evolução do investimento em capital por âmbito (2011 > 2013) .....	193
Gráfico 139   Universo de classe de bens conforme CIBE (Cadastro e Inventário dos Bens do Estado) .....	194

## Índice de tabelas

Tabela 1   Serviços online validados pelas entidades.....	93
Tabela 2   Serviços online por validar pelas entidades.....	93
Tabela 3   Distribuição dos serviços na sub-rede Norte .....	95
Tabela 4   Distribuição dos serviços na sub-rede Centro .....	96
Tabela 5   Distribuição dos serviços na sub-rede Sul.....	97
Tabela 6   Volume de atendimentos por loja (total, média mensal e diária) .....	100
Tabela 7   Taxa de reclamações'2013 por entidade reclamada (Top 10) .....	103
Tabela 8   Volume de atendimentos'2013 por tipologia de serviço .....	105
Tabela 9   Variação da evolução dos atendimentos nos BMS (2010 > 2013) .....	110
Tabela 10   Sessões de divulgação de software aberto desenvolvidas em 2013 .....	133
Tabela 11   Variação de Incidentes e Pedidos de Serviço, criados vs resolvidos (2011 > 2013).....	137
Tabela 12   Tipificação dos pedidos pendentes'2013.....	147
Tabela 13   Despesa'2013 por âmbito aquisitivo .....	154
Tabela 14   Volume de aquisições de bens, serviços e empreitadas'2013 por tipologia.....	161
Tabela 15   Número de procedimentos'2013 por tipologia de concurso .....	162
Tabela 16   Número de adjudicações vs valor de adjudicação .....	162
Tabela 17   Número de decisões .....	162
Tabela 18   Volume de procedimentos'2013 por tipologia concursal vs unidade orgânica .....	163
Tabela 19  Valor total das adjudicações'2013 por tipologia de concurso vs unidade orgânica .....	164
Tabela 20  Evolução dos Efetivos da AMA por categoria (2008>2013).....	178
Tabela 21  Desvios de Recursos Humanos apurados com base na UERH .....	179
Tabela 22   Variação da despesa orçamentada (2009 > 2013).....	183
Tabela 23   Grau de execução (2009 > 2013) .....	184
Tabela 24  Variação da despesa paga (2009 > 2013) .....	185
Tabela 25   Orçamento versus Execução'2013 dos projetos.....	186
Tabela 26   Comparativo do grau de execução dos projetos (2012 > 2013) .....	187
Tabela 27   Evolução do grau de execução da receita (2009 > 2013) .....	187
Tabela 28  Variação da receita (2009 > 2013).....	188

Tabela 29   Variação da receita cobrada (2009 > 2013) .....	190
Tabela 30   Valores em dívida'2013 dos clientes por tempo de atraso do pagamento.....	192
Tabela 31   Volume de imobilizado'2013 por denominação CIBE.....	194

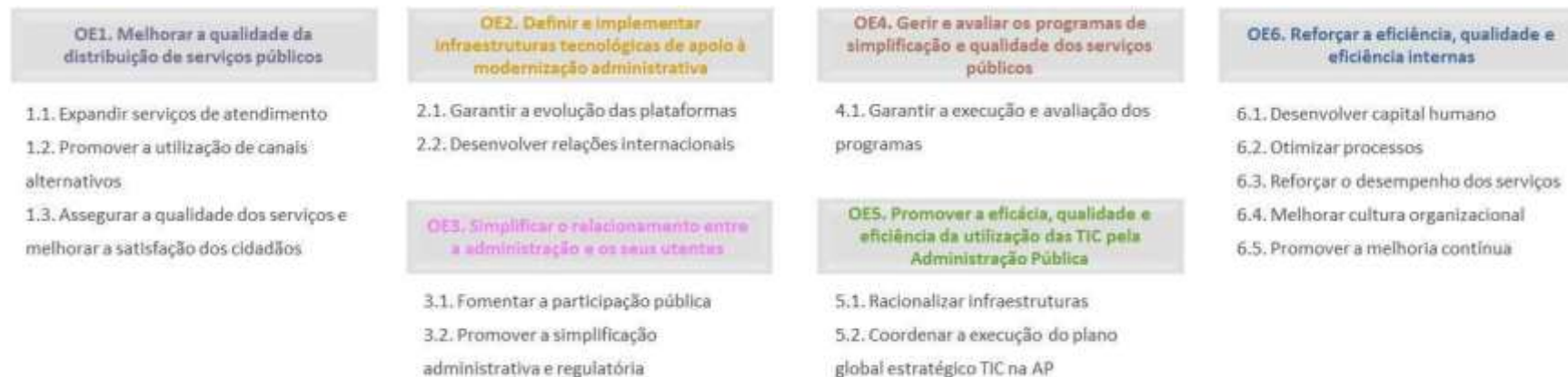
## 1. PREÂMBULO

Em conformidade com o Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de Setembro, Obrigatoriedade do Plano e Relatório de Atividades, conjugado com a Lei n.º 66-B/2007 – SIADAP (Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública) – a Agência para a Modernização Administrativa, Instituto Público (adiante designado por AMA, IP) apresenta o seu Relatório de Atividades referente ao ano de 2013. O Relatório encontra-se estruturado por 10 capítulos:

1. **Preâmbulo** apresenta a estrutura do presente documento e destaca os itens relevantes que demarcaram a atividade da AMA no ano de 2013.
2. **Sumário Executivo** destaca, sinteticamente, a atividade de maior relevo em 2013.
3. **Enquadramento AMA** contextualiza a atividade da AMA e suas áreas de missão.
4. **QUAR'2013** apresenta os resultados e a autoavaliação.
5. **Plano de Atividades'2013** demonstra os resultados dos objetivos definidos.
6. **Resultados extraplano/atividades correntes** reflete as ações e projetos, de maior relevância, realizados ao longo do ano pelas diversas unidades orgânicas.
7. **Avaliação da satisfação dos clientes**, apreciação relativamente aos serviços de atendimento disponíveis.
8. **Sistema de Controlo** identifica, em síntese, as condições em que a AMA procede a controlo
9. **Recursos Humanos** é o capítulo destinado à caracterização dos meios humanos no ano em referência.
10. **Recursos Financeiros e Patrimoniais** caracterização dos meios financeiros e patrimoniais da AMA ao longo do ano.
11. **Sinopse & Desafios** é o capítulo síntese identificando algumas das diretrizes futuras.
12. **Glossário** é o capítulo com as denominações das siglas e acrónimos.

## 2. SUMÁRIO EXECUTIVO

Todos os objetivos/atividades'2013 encontram-se alinhados com os objetivos estratégicos da AMA:



Em 2013 foram definidos:

- QUAR'13:
  - 3 Indicadores de eficácia, dos quais 2 foram superados e 1 atingido
  - 1 Indicador de eficiência, o qual foi superado
  - 2 Indicadores de qualidade, ambos superados

Em termos de resultados, os objetivos de maior relevância foram superados, salientando-se um desempenho bom para a AMA com uma avaliação global de 166%.

- PA AMA'13:
  - 36 Indicadores (1º nível), representativos de uma taxa de cumprimento de 61,11%.
  - 64 Indicadores (2º nível), representativos de uma taxa de cumprimento de 60,94%.



Ilustração 1 | Diagrama Estratégico

Os indicadores definidos representam as 11 áreas funcionais:

1. Administração Geral (AG)
2. Avaliação de Projetos (AP | SAMA + M6)
3. Comunicação e Imagem (CI)
4. Desenvolvimento do Atendimento (DA)
5. Gestão do Atendimento (GA)
6. Governo Eletrónico (GE)
7. Inovação e Relações Internacionais (IRI)
8. Jurídico (JR | JU+RH+FM)
9. Planeamento e Gestão da Qualidade (PGQ)
10. Sistemas de informação (SI)
11. Simplificação Administrativa e Regulatória (SR)

Tem sido notória a evolução e melhoria da função planeamento na AMA, sendo que atualmente cada unidade orgânica possui um plano de atividades, no qual estão dispostos objetivos de 1º e 2º nível alinhados com os objetivos estratégicos. Permanece o desafio constante de fazer evoluir esses instrumentos para contemplar todas as atribuições das unidades orgânicas e afinar objetivos e indicadores definidos pelas UO para que se tornem mais relevantes e mais objetivos.

Destaca-se a maior responsabilização das unidades orgânicas para com a função de planeamento, um renovado olhar e compreensão, para a importância do planeamento que até aqui se encontrava infirmada. Encontrando-se os instrumentos de planeamento estruturados, direcionam-se esforços para melhorar a função de controlo/monitorização e avaliação. Um desafio que incide, principalmente, no desenvolvimento sistematizado e integrado de mecanismos.

Em termos de meios humanos, a 31 de dezembro de 2013, a AMA registava um total de 239 recursos humanos, com um desvio de (-) 73 recursos humanos face ao planeado e (-) 10 em relação ao ano anterior (a 31.12.2012).

Existem efetivamente áreas funcionais com um défice de meios humanos para levar a cabo todas as suas atribuições.

No que diz respeito aos recursos financeiros, a AMA, apresentou uma proposta de orçamento no valor de 27.304.486€ tendo sido alvo de retificações, reforços/anulações e cativos na ordem dos 3.797.107€.


Orçamento Inicial	Orçamento Retificativo	Orçamento Final após reforços/anulações	Orçamento Disponível após cativos
27.304.486,00 €	22.229.463,00 €	25.154.079,00 €	23.507.379,00 €

O grau de execução orçamental rondou os 72%, dos quais 59% (13.910.668,27€) são relativos a despesas de funcionamento e 13% (2.950.132,15€) a despesas de investimento.







De forma resumida, e no âmbito de cada domínio de missão:

A. Distribuição de serviços públicos (RNSA – Rede Nacional de Serviços de Atendimento)


**Missão** (síntese)

 Desenvolver uma rede integrada e multicanal de serviços públicos para os cidadãos e para as empresas


















**Principais resultados e desenvolvimentos** (síntese)

-  Melhoria e partilha de informação na RNSA
-  Apresentação de proposta para o novo modelo de atendimento
-  Apresentação de proposta com novos canais de atendimento público
-  Apresentação de proposta para reformulação da loja móvel
-  Apresentação de proposta de reformulação para o RES Gestão de Reclamações, Elogios e Sugestões)
-  16 Novos serviços de atendimento (1EE + 15BMS)




**Missão** (síntese)

 Gerir a rede integrada e multicanal de serviços públicos para os cidadãos e para as empresas









**Principais resultados e desenvolvimentos** (síntese)

-  9.749.518 Atendimentos nas Lojas do Cidadão (LC), numa média total de 35.197 atendimentos diários
-  Decréscimo do tempo médio de atendimento em 7,2%
-  Aumento do tempo médio de espera em 3,9%
-  43.559 Atendimentos no Espaço Empresa/Balcão do Empreendedor (EE/BdE)
-  803.386 Atendimentos nos Balcões Multisserviços (BMS), um acréscimo de 10%
  
-  908.612 Utilizadores registados no Portal do Cidadão (PC), um acréscimo de 13%
-  34.265 Utilizadores no Portal da Empresa (PE), um acréscimo de 23%
-  Portal da Empresa “considerado como exemplo a seguir de melhor prática na Europa, para o evento de vida de “Criação de Negócio””
  
-  200.514 Chamadas telefónicas recebidas no Centro de Contacto do Cidadão (CCC), um acréscimo de 12%
-  Taxa de atendimento ronda os 91,44% e a taxa de abandono 0,05%
-  87,55% das chamadas de retorno foram atendidas
-  25.963 *E-mails* recebidos no CCC, um decréscimo de 13%
-  16.920 Chamadas telefónicas recebidas no Centro de Contacto da Empresa (CCE), um decréscimo de 11,53%
-  6.325 *E-mails* recebidos no CCE, um acréscimo de 0,09%
-  Redução do volume de chamadas telefónicas atendidas pela 2ª linha em 39%
-  1.438 Chamadas telefónicas recebidas no Centro de Contacto da Medida6 GPTIC (CCM6)
-  753 *E-mails* recebidos no CCM6

B. Administração electrónica**Missão** (síntese)







-  Assegurar a ligação universal dos organismos e serviços da Administração Pública, mediante orientações comuns em matéria de tecnologias da informação e comunicação (TIC)
-  Promover a interoperabilidade na Administração Pública (AP) e arquiteturas tecnológicas comuns
-  Promover, incentivar, acompanhar e implementar projetos de identificação electrónica

**Principais resultados e desenvolvimentos** (síntese)












-  9 Novas adesões na Plataforma de Pagamentos (PPAP)
-  1.615.254 Pagamentos efetuados na PPAP
-  10 Novos serviços disponibilizados no Fornecedor de Autenticação (FA)
-  10 Novos serviços disponibilizados na Plataforma de Interoperabilidade (PI)
-  15 Novas funcionalidades PI
-  111.941.929 Mensagens enviadas e recebidas na PI
-  5.247.728 SMS enviados e recebidos na *Gateway de SMS* da Administração Pública (GAP)
-  Desenvolvimento de 4 Sessões de divulgação sobre *software* aberto



C. Sistemas de informação**Missão (síntese)**






-  Assegurar o desenvolvimento e a manutenção do modelo de governação TIC
-  Assegurar a administração e operação dos sistemas de informação e outros produtos informáticos
-  Colaborar na definição de modelos lógicos e implementação de modelos físicos
-  Racionalizar serviços e custos TIC
-  Gerir parque informático e promover a atualização dos equipamentos de comunicações, servidores e estações de trabalho ao nível físico e lógico
-  Prestar apoio aos utilizadores

**Principais resultados e desenvolvimentos (síntese)**









-  Prestado apoio informático a 3.546 utilizadores
-  15.559 Incidentes registados, um decréscimo de 13% face ao ano anterior
-  15.424 Incidentes resolvidos
-  Taxa de resolução dos incidentes ronda os 99,13%
-  Taxa de resolução de incidentes na 1ª linha com um tempo médio ≤4h ronda os 94,73%
-  9.670 Pedidos de serviço registados, um decréscimo de 38% face ao ano anterior
-  8.297 Pedidos de serviço resolvidos
-  Taxa de resolução dos pedidos de serviço ronda os 85,80%
-  Taxa de resoluções aceites pelo utilizador ronda os 94,07%
-  Taxa de poupança de 17% na manutenção e assistência técnica do parque informático, ou seja 57.914,08€
-  Conclusão da prova de conceito de centralização da função informática do ACIDI nas infraestruturas da AMA

D. Simplificação administrativa




## Missão (síntese)

-  Promover operações de transformação dos serviços públicos, de modo a que a AP se desenvolva segundo os valores da eficiência, transparência e modernidade
-  Criar e desenvolver as condições necessárias ao funcionamento de uma rede de agentes de simplificação em todos os ministérios
-  Operacionalizar programas e ações de simplificação administrativa e processual
-  Avaliar o impacto das medidas de simplificação, a aplicação de testes de medição dos encargos administrativos dos atos normativos e apresentar medidas de racionalização
-  Auscultar as partes nos processos de simplificação










## Principais resultados e desenvolvimentos (síntese)

-  A Comissão Europeia distinguiu Licenciamento Zero como um projeto de excelência e inovação, na categoria de iniciativas inovadoras da Administração Pública para empresas do European Prize for Innovations in Public Administration
-  Novo regime de Licenciamento Zero (LZ) em funcionamento desde maio de 2013
-  7 Serviços LZ adaptados e configurados para os 278 municípios disponíveis nos portais
-  48 Diplomas da diretiva de serviços desmaterializados representativos de 338 serviços
-  24 Diplomas da diretiva de qualificações desmaterializados representativos de 90 serviços
-  Entrada em funcionamento (julho 2013) do novo regime o Sistema de Indústria Responsável (SIR), com disponibilização nos portais dos serviços de instalação e alteração de estabelecimentos industriais de forma totalmente desmaterializada para todas as 278 autarquias do continente
-  1.678 Pedidos de instalação de estabelecimentos industriais registados, um acréscimo de 30%
-  Caracterização da situação atual e desenho de cenários de convergência de *sites* e portais setoriais



E. Redes de colaboração e Relações Internacionais**Missão (síntese)**

-  Criar Redes de Colaboração e de Conhecimento na AP
-  Promover e coordenar estudos e processos de incubação de projetos em articulação com outros centros de produção de saberes (públicos e privados)
-  Assegurar a representação nos diferentes fóruns (nacionais, comunitários e internacionais) e estabelecer relações de cooperação com outras entidades






**Principais resultados e desenvolvimentos (síntese)**

-  Acompanhamento das provas de conceito Quiosques do Cidadão e Espaços Internet, tendo sido cumprido o calendário fixado
-  Coordenação do projeto eSens e e-Government Benchmark
-  Realização do evento Pontos focais CPLP
-  Aprofundamento de relações bilaterais
-  Acompanhamento de grupos europeus (eGov Expert group, ISA Committee e CIO Network)
-  Participação em grupos da OCDE
-  Acompanhamento da Agenda Portugal Digital
-  Disponibilização do novo portal Software Público
-  Dinamização da plataforma Dados.gov:
  - 18 Novas entidades em partilha de dados
  - 476 Bases de dados compõem a plataforma

F. Avaliação de projetos**Missão** (síntese)

-  Coordenar a implementação das políticas públicas nacionais no domínio da Modernização Administrativa
-  Assegurar as funções de parecer, análise, acompanhamento e verificação técnica das operações e projetos

**Principais resultados e desenvolvimentos** (síntese)

-  Lançamento de 5 convites a entidades para apresentação de candidaturas SAMA
-  Analisadas 212 operações e 90 aprovadas
-  Acompanhamento das operações apoiadas no âmbito de concursos anteriores:
  - 137 Pedidos de pagamento analisados
  - 26 Visitas realizadas
  - 42 Operações encerradas
-  138 Projetos em execução representando 123.287.615,04€
-  Avaliação de 1448 projetos e despesas TIC e emitidos 1301 pareceres

### 3. ENQUADRAMENTO AMA

#### 3.1. NATUREZA

A Agência para a Modernização Administrativa, I. P., abreviadamente designada por AMA, I. P., é um instituto público, integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio.

É um organismo central com jurisdição sobre todo o território nacional com sede em Lisboa.

A AMA foi criada em 2007, no âmbito do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), e resultou da extinção, por fusão, do Instituto de Gestão das Lojas do Cidadão, da transferência de atribuições do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas, I.P. (IAPMEI), a quem sucedeu na gestão das Lojas de Empresa (LE), e da transferência de atribuições da Agência para a Sociedade do Conhecimento, I.P. (UMIC), a quem sucedeu no domínio da administração eletrónica, designadamente na gestão dos Portais do Cidadão e da Empresa e no desenvolvimento de projetos infraestruturais como o Cartão de Cidadão (CC) ou a plataforma de interoperabilidade.

A AMA, I. P., é equiparada a entidade pública empresarial, para efeitos de desenvolvimento e gestão de redes de lojas para os cidadãos e para as empresas.

A AMA, I. P., prossegue atribuições da Presidência do Conselho de Ministros nas áreas da modernização e simplificação administrativa e da administração eletrónica, sob superintendência e tutela do membro do Governo responsável pelas mesmas áreas.

Rege-se pela sua lei orgânica [Decreto-Lei nº 43/2012 de 23 de Fevereiro](#).

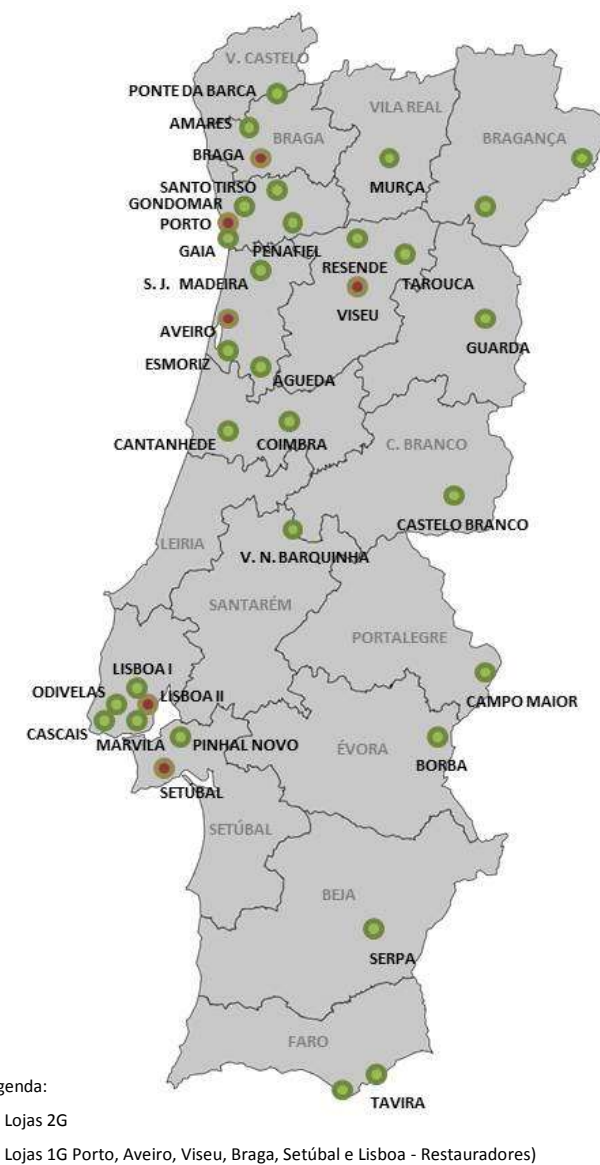


Ilustração 2 | Rede de Serviços de Atendimento (Lojas do Cidadão)

### 3.2. ATRIBUIÇÕES

São atribuições da AMA, I. P.:

- a) Contribuir para a definição das linhas estratégicas e das políticas gerais relacionadas com a administração eletrónica, a simplificação administrativa e a distribuição de serviços públicos, incluindo a interoperabilidade na Administração Pública;
- b) Gerir e desenvolver redes de lojas para os cidadãos e para as empresas, em sistema de balcões multisserviços, integrados e especializados, articulando com os sistemas de atendimento em voz e rede;
- c) Promover a modernização da prestação e distribuição de serviços públicos orientados para a satisfação das necessidades dos cidadãos e das empresas;
- d) Promover as políticas de natureza central, regional e local na área da sociedade de informação, através da gestão dos espaços de Internet e outros semelhantes por si administrados, consultando as demais entidades com atribuições na sociedade de informação, sempre que tal se justificar;
- e) Apoiar a elaboração e implementação de plataformas e soluções de *e-learning*;
- f) Assegurar a representação externa e estabelecer relações de cooperação no âmbito das suas atribuições com outras entidades estrangeiras, nomeadamente no quadro na União Europeia e dos países de língua oficial portuguesa;
- g) Dar parecer prévio e acompanhar os projetos em matéria de investimento público (PIDDAC) e dar parecer prévio sobre a afetação de fundos europeus, no contexto da modernização e simplificação administrativa e administração eletrónica;
- h) Dinamizar e coordenar a rede interministerial de agentes de modernização e de simplificação administrativa;
- i) Promover a realização de estudos, análises estatísticas e prospetivas e estimular atividades de investigação, de desenvolvimento tecnológico e de divulgação de boas práticas, nas áreas da simplificação administrativa e regulatória e da administração eletrónica;
- j) Propor a criação e dirigir equipas de projeto, de natureza transitória e interministerial ou interdepartamental, para concretização, desenvolvimento e avaliação de ações de modernização e da simplificação administrativa e regulatória, designadamente através de avaliação de encargos administrativos da legislação, na vertente da sua simplificação corretiva.

Fonte: [Decreto-Lei nº 43/2012 de 23 de Fevereiro](#)

### 3.3. MISSÃO, VISÃO, POLÍTICA E VALORES

#### Missão

Identificar, desenvolver e avaliar programas, projetos e ações de modernização e de simplificação administrativa e regulatória e promover, coordenar, gerir e avaliar o sistema de distribuição de serviços públicos, no quadro das políticas definidas pelo Governo.

#### Visão

Ser uma entidade de referência em assestar a administração eletrónica no centro da estratégia de modernização administrativa, desenvolver serviços públicos de qualidade centrados nos cidadãos e nas empresas, de acordo com os respetivos eventos de vida e em diferentes canais e contribuir para uma administração pública mais eficiente.

#### Política e Valores

A Agência para a Modernização Administrativa, IP. compromete-se a cumprir todos os requisitos legais aplicáveis à sua atividade e os decorrentes do Sistema de Gestão, bem como, a planear, implementar, monitorizar, avaliar e melhorar continuamente a eficácia do seu Sistema de Gestão, de acordo com os seus valores:

##### Processos

Desenhar, implementar, medir e melhorar continuamente os processos estratégicos, operacionais e de suporte, suportados numa gestão eficiente dos recursos tecnológicos, para atingir os mais elevados patamares de eficácia, eficiência, qualidade, controlo e melhoria contínua.

##### Pessoas

Contribuir para a qualificação, valorização e desenvolvimento de competências e do potencial individual e das equipas, visando incrementar o compromisso e a identificação com os padrões de excelência do serviço público e reconhecendo e premiando o mérito do desempenho.

##### Liderança

Ser uma referência na definição, desenvolvimento e gestão das políticas e práticas nos domínios da administração eletrónica, modernização administrativa, atendimento ao cidadão e empresa e, eficiência da Administração Pública

##### Inovação

Ser uma referência a nível nacional e internacional na adoção e disseminação de práticas inovadoras de gestão dos serviços públicos, administração eletrónica, modernização administrativa e redes colaborativas.

##### Serviço

Focalizar a prestação de serviços públicos de qualidade a cidadãos, empresas e outros clientes, nas suas necessidades e na superação das suas expectativas, consolidando as parcerias estratégicas, nacionais e internacionais, que apoiem na concretização dos seus objetivos e da sua missão.

### 3.4. ESTRUTURA ORGÂNICA

A organização interna dos serviços centrais da AMA foi desenhada com uma estrutura pouco hierarquizada e flexível, privilegiando o modelo matricial.

A par de uma estrutura mista (hierarquizada e matricial), a AMA compreende a Rede Nacional de Serviços de Atendimento (RNSA), a estrutura que prossegue as suas atribuições no âmbito do desenvolvimento e gestão de redes de lojas para os cidadãos e para as empresas, e uma estrutura temporária para prossecução das competências delegadas pela Autoridade de Gestão do Programa Operacional Fatores de Competitividade no âmbito da gestão do SAMA.

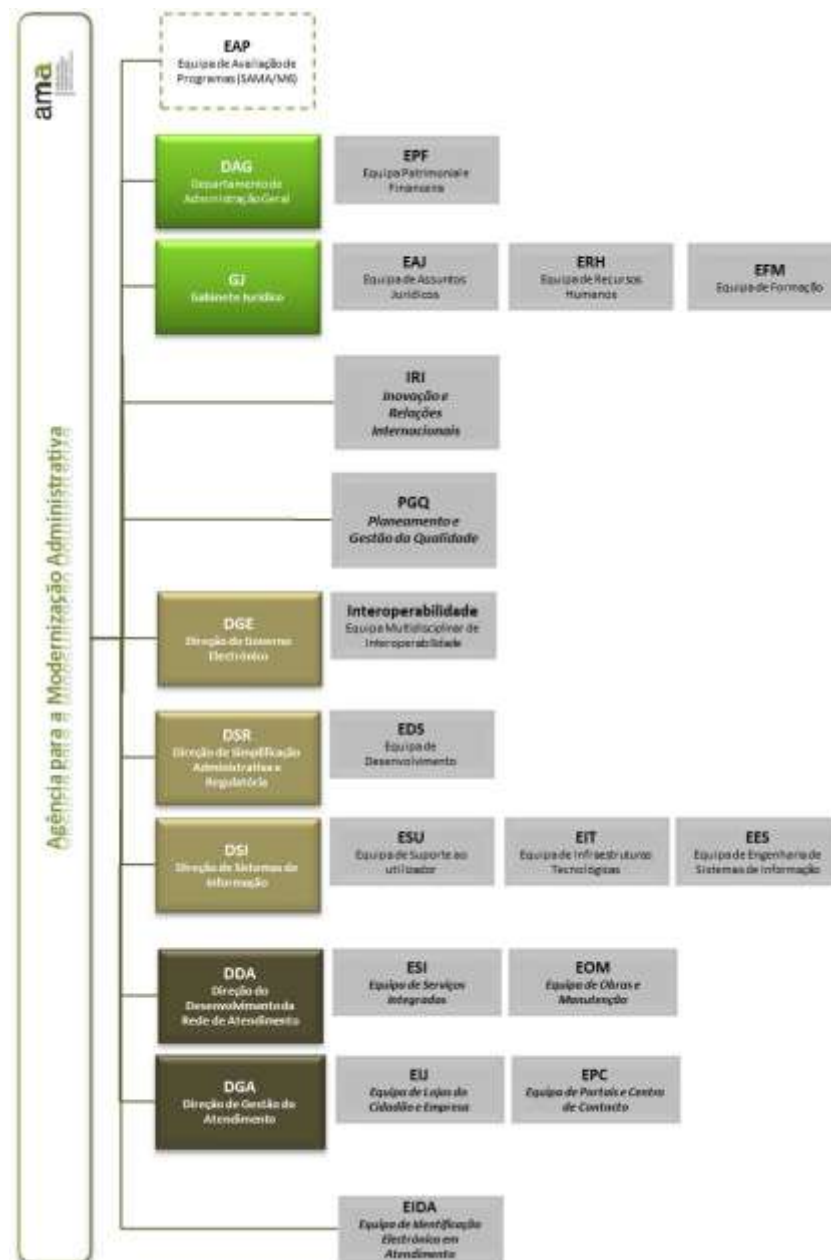


Ilustração 3 | Organograma



## 4. QUAR'2013 | AUTOAVALIAÇÃO

Objectivos Operacionais											
Eficácia											Ponderação: 45%
O1: Expandir serviços de atendimento (RN1.1)											55%
INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
(AP_0.2 Expandir a rede de serviços de atendimento presencial) N.º de novos serviços de atendimento	39	32	7	0	14	100%	dez.	16	132%	Superou	
O2: Garantir a evolução das plataformas (RN2.1)											45%
INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
(GE_0.1 Disponibilizar novos serviços nas plataformas) Grau de concretização das atividades/indicadores	n.a.	n.a.	100%	0	151%	50%	dez.	105%	102%	Superou	
(ANP_0.2 Disponibilizar os novos portais do cidadão e da empresa) Grau de cumprimento do calendário fixado ((+) atraso ou (-) antecipação) em número de dias	n.a.	n.a.	12/31/2013	0	10/31/2013	50%	dez.	12/31/2013	100%	Atingiu	
Eficiência											Ponderação: 35%
O4: Racionalizar infraestruturas na AP (RN5.1)											100%
INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
(SI_0.5 I1 Reduzir as despesas de manutenção e assistência técnica do parque informático da AMA) Taxa de poupança na manutenção e assistência técnica do parque informático	n.a.	n.a.	5%	0	7%	100%	dez.	17%	249%	Superou	
Qualidade											Ponderação: 20%
O5: Assegurar a qualidade dos serviços e melhorar a satisfação dos clientes (RN1.3)											100%
INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
(SI_0.2 A3 Garantir o cumprimento dos níveis de serviço TIC definidos para a resolução de incidentes na 1ª linha) Taxa de resolução de incidentes na 1ª linha do service-desk com um tempo médio inferior ou igual a 4 horas	n.a.	n.a.	90%	0	95%	60%	dez.	94,73%	124%	Superou	
(SI_0.2 A4 Garantir a qualidade dos serviços prestados na resolução de incidentes TIC) Taxa de resoluções aceites pelo utilizador	n.a.	n.a.	90%	0	93%	40%	dez.	94,07%	134%	Superou	

## Recursos Humanos

DESIGNAÇÃO	PONTUAÇÃO	PLANEADOS	REALIZADOS	DESVIO
Dirigentes - Direção Superior	20	3	3	0
Dirigentes - Direção intermédia e chefes de equipa	16	16	13	-3
Técnico Superior (inclui especialistas de informática)	12	148	112	-36
Coordenador Técnico (inclui coordenadores técnicos)	8	0		0
Assistente Técnico (inclui técnicos de informática)	8	111	77	-34
Encarregado geral operacional		0		0
Encarregado operacional		0		0
Assistente operacional	5	34	34	0
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>312</b>	<b>239</b>	<b>-73</b>

## Recursos Financeiros

DESIGNAÇÃO	PLANEADOS <sup>(1)</sup>	EXECUTADOS	DESVIO
<b>Orçamento de funcionamento (OF)</b>	<b>16.758.565,00 €</b>	<b>13.910.668,27 €</b>	<b>-2.847.896,73 €</b>
Despesas c/Pessoal	6.981.051,00 €	6.640.882,72 €	-340.168,28 €
Aquisições de Bens e Serviços	6.950.554,00 €	5.930.830,98 €	-1.019.723,02 €
Outras despesas correntes	1.119.644,00 €	1.079.133,62 €	-40.510,38 €
Despesas de capital	1.707.316,00 €	259.820,95 €	-1.447.495,05 €
<b>PIDDAC</b>	<b>6.748.814,00 €</b>	<b>2.950.132,15 €</b>	<b>-3.798.681,85 €</b>
<b>Outros Valores (OV)</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
<b>TOTAL (OF+PIDDAC+OV)</b>	<b>23.507.379,00 €</b>	<b>16.860.800,42 €</b>	<b>-6.646.578,58 €</b>

(1) Orçamento disponível após cativos

Avaliando cada um dos indicadores:

	INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Ind. 1	(AP_0.2 Expandir a rede de serviços de atendimento presencial) N.º de novos serviços de atendimento	39	32	7	0	14	100%	dez.	16	132%	Superou

Destaca-se a instalação do Espaço Empresa na Loja do Cidadão de Faro e a conversão dos últimos 15 Postos de Atendimento ao Cidadão (PAC) em Balcões Multisserviços (BMS), tendo-se encerrado o projeto de migração.

APRECIÇÃO GLOBAL

#### Listagem de PAC convertidos em BMS no ano de 2013

**Abrantes**

**Moita - Baixa da Banheira**

**Cabeceiras de Bastos**

**Caldas da Rainha**

**Cartaxo**

**Celorico de Basto**

**Chaves**

**Mação**

**Moita**

**Moura**

**Óbidos**

**Penamacor**

**Matosinhos - S. Mamede de Infesta**

**Matosinhos - Leça da Palmeira**

**Valongo**

Foi ainda desenvolvido um conjunto de ações tendo em vista a angariação de novas entidades ou o reforço das presenças de algumas delas nas Lojas do Cidadão. Contudo, a conjuntura económica não se mostrou favorável a este objetivo dados os constrangimentos orçamentais e falta de recursos humanos que os serviços públicos estão a sentir. A provar tal facto assistiu-se durante o ano de 2013 à saída de várias entidades públicas das Lojas, designadamente, a saída da ACT e CGA de todas as Lojas (exceto no Porto), e do IMT da Loja do Cidadão de Aveiro. Por sua vez a ADSE saiu da Loja do Cidadão do Porto (apesar do serviço continuar a ser disponibilizado no BMS), saída que não se prendeu por questões de falta de recursos humanos, mas sim por questões de natureza de gestão interna da própria Direção-Geral.

Pese embora as dificuldades e constrangimentos verificados durante o ano de 2013 verificou-se a entrada de novas entidades, umas de carácter temporário, outras permanentes, como a seguir se indica:

Entidades	Serviços
<b>BMS (Rodoviária Lisboa)</b>	Informações
	Anulação da última venda realizada
	Carregamentos de unidades de transporte
	Renovações
	Venda de passe em cartões Lisboa Viva
<b>Pedro Formiga</b>	Divulgação dos serviços
<b>Instituto do Cliente</b>	Divulgação dos serviços
<b>Goldenergy</b>	Pagamentos
	Contratos
	Indicação de leituras
	Informações
<b>Ritriz</b>	Divulgação dos serviços
<b>Galp</b>	Cobrança Mercado Livre
<b>Sorriso Solidário</b>	Divulgação da ação do Cartão Solidário
<b>Passport Club</b>	Divulgação da campanha/iniciativa "Descubra o Melhor de Portugal e Espanha" e venda de produtos.
<b>BMS (Passport Club)</b>	Venda dos pack de viagem da campanha "Descubra o Melhor de Portugal e Espanha"

Face à conjuntura atual e atentos os constrangimentos sentidos e relatos pelas entidades parceiras foi definido um novo modelo de *pricing* com o objetivo de:

- Adequar os valores das contrapartidas mensais suportadas pelas entidades parceiras aos encargos anuais verificados em cada ano nas Lojas do Cidadão;
- Tornar o modelo de *pricing* transparente e uniforme para todas as entidades parceiras.
- Garantir a sustentabilidade da Rede Nacional de Atendimento.

Este processo foi objeto de várias negociações e desenvolveu-se durante 4 meses. O novo modelo de *pricing* será implementado a 1 de janeiro de 2014 e abrange o recálculo das contrapartidas mensais de 33 entidades e 34 Lojas do Cidadão. Este processo implicou a revisão dos Acordos Quadro em vigor.

---

O objetivo foi superado devido:

- Ao correto plano de ação
  - À forte articulação entre equipas internas
  - Estreita articulação com os municípios
- 

DESVIOS

	INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Ind. 2	(GE_0.1 Disponibilizar novos serviços nas plataformas) Grau de concretização das atividades/indicadores	n.a.	n.a.	100%	0	151%	50%	dez.	105%	102%	Superou

Nada assinalado pela UO

APRECIÇÃO GLOBAL

DESVIOS

MELHORIAS

	INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
	<i>(ANP_0.2 Disponibilizar os novos portais do cidadão e da empresa)</i>										
Ind. 3	Grau de cumprimento do calendário fixado ((+) atraso ou (-) antecipação) em número de dias	n.a.	n.a.	12/31/2013	0	10/31/2013	50%	dez.	<b>12/31/2013</b>	<b>100%</b>	Atingiu

As intervenções nos portais do cidadão e da empresa tendo em vista a sua evolução passam por 2 principais linhas de intervenção:

APRECIÇÃO GLOBAL

- 1) Definição e disponibilização de novas estruturas de navegação (incluindo modelo taxionómico) e de elementos gráficos (estética e design);
- 2) Disponibilização de conteúdos e serviços nos portais, na lógica de pontos únicos de contacto, dando resposta à Diretiva Serviços e de Qualificações Profissionais e tendo subjacente a desmaterialização de processos e procedimentos.

A prioridade em 2013 assentou em 2), nomeadamente para dar resposta a imposições legais e a exigências resultantes do Memorando de entendimento sobre as condicionalidades de política económica assinado entre Portugal e a Troika (MoU):

- Licenciamento Zero – Introdz um regime simplificado para a instalação, modificação e encerramento dos estabelecimentos comerciais de restauração e bebidas, comércio de bens, prestação de serviços e armazenagem (para restaurantes, padarias, pastelarias, frutarias, peixarias, drograrias, salões de cabeleireiro, institutos de beleza, entre outros).

O regime produziu plenos efeitos em Maio de 2013, resultando na disponibilização nos portais de 7 serviços totalmente desmaterializados. Estes 7 serviços foram ainda adaptados e configurados por forma a dar resposta às especificidades de cada um dos 278 municípios do continente, quer em termos de critérios e obrigações (Requisitos que devem observar as instalações e equipamentos dos estabelecimentos comerciais, de prestação de serviços e armazéns para o seu funcionamento), quer em termos do custo e validade dos serviços. O Licenciamento zero encontra-se em funcionamento nos portais, para todas as 278 autarquias do continente, desde Junho de 2013.



Estes resultados foram reconhecidos pela própria TROIKA e pela Comissão Europeia: a medida associada ao Licenciamento Zero foi eliminada nas últimas redações do MoU; o Licenciamento Zero ganhou o prémio europeu para a inovação na administração pública atribuído pela Comissão Europeia.

- Sistema da Indústria Responsável - Cria um novo quadro jurídico para o sector da indústria, que facilite a captação de novos investidores e a geração de novos projetos para as empresas já estabelecidas, no espírito do Licenciamento Zero.

O regime produziu efeitos faseados no decurso de 2013, resultando na disponibilização nos portais dos serviços de instalação e alteração de estabelecimentos industriais de forma totalmente desmaterializada para todas as 278 autarquias do continente. O Licenciamento industrial encontra-se em funcionamento nos portais, para todas as 278 autarquias do continente, desde Julho de 2013.

- Diretiva de Serviços - tem por objetivo facilitar a liberdade de estabelecimento dos prestadores de serviços e a livre circulação dos serviços no mercado interno da União Europeia e do Espaço Económico Europeu. A AMA, enquanto entidade responsável pela implementação e funcionamento do portal da empresa, deve garantir a desmaterialização de todos os serviços cujos diplomas são publicados neste âmbito.

Para o efeito, e conforme expresso no MoU, a informação do serviço deve ser disponibilizada no portal um mês após a entrada em vigor do diploma que regula o serviço e desmaterializado até dois meses.

Perante o atraso verificado em 2012, foi apresentado um ambicioso plano de recuperação. Este plano foi sendo integralmente cumprido e positivamente avaliado pela Troika, tendo resultado na disponibilização nos portais de serviços desmaterializados de 48 diplomas legais que representam 338 serviços. Destes 48 diplomas legais, 7 são aplicáveis às autarquias, tendo-se atendido também às especificidades de cada uma das 278 autarquias do continente.

- Diretiva de Qualificações Profissionais - com o intuito de flexibilizar o mercado de trabalho e melhorar a automatização do reconhecimento das qualificações surge a Diretiva Qualificações, possibilitando que os cidadãos comunitários exerçam uma profissão ou uma dada atividade, como trabalhadores por conta própria ou como assalariados, num Estado-Membro diferente daquele onde adquiriram as suas qualificações profissionais. Os prazos para a disponibilização da informação e desmaterialização no portal da empresa são idênticos aos estipulados para a Diretiva de Serviços de acordo com o MoU.

Perante o atraso verificado em 2012, foi apresentado um ambicioso plano de recuperação. Este plano foi sendo integralmente cumprido e positivamente avaliado pela Troika, tendo resultado na disponibilização nos portais de serviços desmaterializados de 24 diplomas legais que representam mais de 90 serviços.

Tendo em conta as orientações estratégicas, as prioridades legais e as exigências do MoU, a prioridade em 2013 assentou assim na disponibilização dos novos conteúdos e serviços acima descritos nos portais. Não obstante, em paralelo, procedeu-se à definição preliminar das novas estruturas de navegação (incluindo modelo taxionómico) e de elementos gráficos (estética e design) dos portais, nomeadamente a realização de *benchmarks* e identificação de tendências globais, ensaios taxionómicos e propostas de layout estrutural e gráfico.



	INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Ind. 4	(SI_0.5 11 Reduzir as despesas de manutenção e assistência técnica do parque informático da AMA) Taxa de poupança na manutenção e assistência técnica do parque informático	n.a.	n.a.	5%	0	7%	100%	dez.	17%	249%	Superou

Numa ótica de racionalização e melhoria da qualidade dos serviços, a AMA procedeu à reengenharia do seu modelo de manutenção e assistência técnica, alterando radicalmente o arquétipo dos serviços de suporte.

O novo modelo assentou fundamentalmente no abandono da externalização dos seus serviços de manutenção e assistência técnica, passando esses serviços a serem assegurados por recursos internos AMA.

Em paralelo, estudou-se o modelo futuro assente em dois cenários distintos:

1. Aquisição de um novo parque de impressão/cópia (em alguns casos com mais de 10 anos de vida útil) ou
2. Aquisição de serviços de impressão/cópia.

APRECIÇÃO GLOBAL

Este objetivo foi largamente superado sendo que o grande desvio (positivo) se justifica com a reengenharia do processo de manutenção e assistência técnica, em especial:

1. Eliminação de custos associados à externalização dos serviços de manutenção e assistência técnica com recurso ao pessoal interno
2. Utilização de peças novas na assistência técnica que, mesmo com custo mais elevado, aumentam significativamente a fiabilidade do equipamento e reduzem o número de intervenções técnicas no período, bem como, maior espaçamento entre intervenções (havendo aqui um efeito de poupança em termos de deslocações)
3. Aumento da capacidade do pessoal interno na execução dos serviços de assistência técnica

DESVIOS

Em síntese, os custos diretos e indiretos associados à manutenção e assistência técnica resumem-se à aquisição de peças e ao esforço dos técnicos que desempenham funções de serviços de suporte TIC.

Os resultados obtidos conferem ganhos que, em vez de marginais, são notáveis. Permanece o desafio de melhorar continuamente o novo modelo de manutenção e assistência técnica e o de renovação de um parque informático que se aproxima da obsolescência.

- Reorganização do nº de equipamentos do parque de impressão/cópia e uniformização do mesmo;
- Realizar contrato único de prestação de serviços de impressão/cópia para as Lojas do Cidadão e Balcões Multisserviço;
- Melhorar os níveis de serviço;
- Reduzir problemas de consumíveis incompatíveis.

MELHORIAS

	INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Ind. 5	(SI_0.2 A3 Garantir o cumprimento dos níveis de serviço TIC definidos para a resolução de incidentes na 1ª linha) Taxa de resolução de incidentes na 1ª linha do service-desk com um tempo médio inferior ou igual a 4 horas	n.a.	n.a.	90%	0	95%	60%	dez.	<b>94,73%</b>	<b>124%</b>	<b>Superou</b>

O ano de 2013 destaca-se pela reorganização do serviço de suporte ao utilizador com uma melhoria efetiva ao nível de:

- Atribuição de tarefas específicas aos técnicos do *ServiceDesk*;
- Planeamento de tarefas;
- Reorganização dos procedimentos;
- Estabilidade em termos aplicativos/comunicações;
- Monitorização com relatórios estatísticos/*dashboards* alterando a atuação da equipa

APRECIÇÃO GLOBAL

Melhor gestão de aplicações e infraestruturas técnicas com mais eficiente controlo de qualidade reduziram substancialmente o número de anomalias permitindo assim uma mais rápida resolução dos incidentes observados.

A melhoria na gestão da 1ª linha foi determinante para os resultados obtidos.

DESVIOS

- Renovação dos equipamentos de burótica dos postos de atendimento ao cidadão;
- Melhorar a gestão das configurações;
- Dinamizar modo de atuação da equipa;
- Criar incentivos pela rapidez/eficiência da resolução de incidentes;
- Apostar em mais formação;
- Melhorar os mecanismos de monitorização e observação

MELHORIAS

INDICADORES	2011	2012	META 2013	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Ind. 6 (SI_0.2 A4 Garantir a qualidade dos serviços prestados na resolução de incidentes TIC) Taxa de resoluções aceites pelo utilizador	n.a.	n.a.	90%	0	93%	40%	dez.	<b>94,07%</b>	<b>134%</b>	<b>Superou</b>

Este objetivo encontra-se estreitamente ligado ao anterior, sendo que a melhoria efetuada ao nível da reorganização dos serviços reflete-se no desempenho e na qualidade dos serviços prestados.

**APRECIÇÃO GLOBAL**

Foram ainda desenvolvidas ações de divulgação, para sensibilização de todos os utilizadores, sobre a importância de aceitação/rejeição dos incidentes. Foram prestados esclarecimentos via Email e telefone sobre os procedimentos a ter em consideração no ato de aceitação/rejeição dos incidentes. Esta ação pretende sensibilizar os utilizadores na avaliação dos serviços que lhe são prestados no âmbito do suporte TIC e assim minimizar as resoluções que são encerradas automaticamente.

Considera-se que a divulgação dos procedimentos de aceitação/rejeição dos incidentes tiveram efeitos positivos e de relevo na obtenção dos resultados alcançados.

**DESVIOS**

Melhorar o plano de comunicação.

**MELHORIAS**

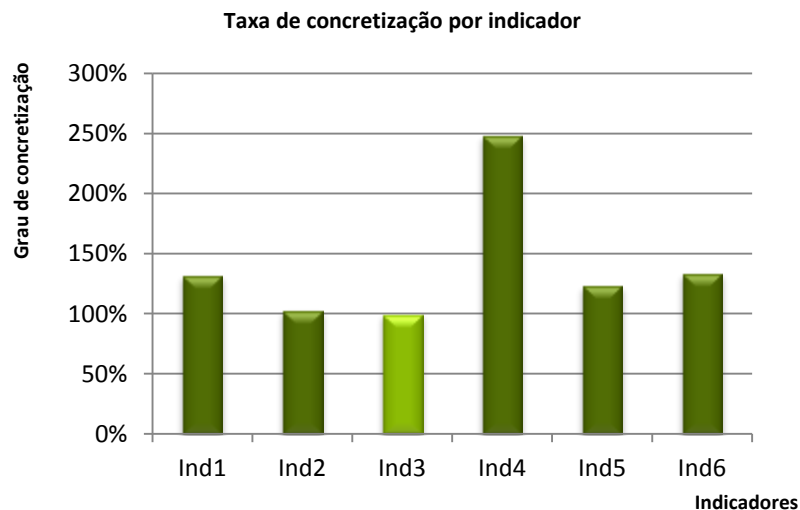


Gráfico 2 | Taxa de concretização por indicador QUAR'2013



Gráfico 1 | Resultados por parâmetro QUAR'2013

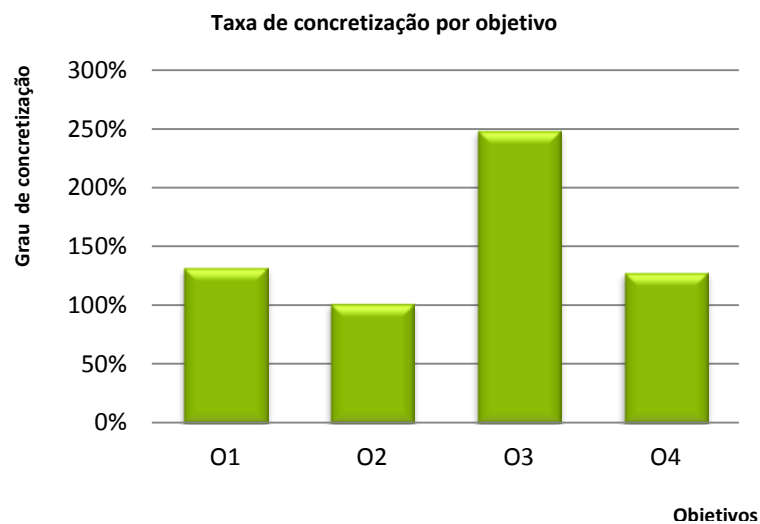


Gráfico 3 | Taxa de concretização por objetivo QUAR'2013

Do universo, dos 6 indicadores definidos para 2013, apenas um (Ind.3) foi atingido tendo sido os restantes superados. Nestes incluem-se os indicadores de maior relevância (Ind.1 e Ind.4).

Confere, assim, e face ao exposto, um desempenho bom com uma avaliação global na ordem dos 166%.

**Avaliação final'2013**

**166%**

## 5. PLANO DE ATIVIDADES'2013 | AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES POR OBJETIVO ESTRATÉGICO

## 5.1. OE1. MELHORAR A QUALIDADE DA DISTRIBUIÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS | 1.1. EXPANDIR SERVIÇOS DE ATENDIMENTO

Ref.ª	OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)	
					Início	Fim									
DA_0.2	A1	OE1	1.1	PA	Aumentar as LC (Loja do Cidadão)	jan	dez	2	3	N.º de Lojas do Cidadão em funcionamento no final do ano N	100%	0	0%	Não Atingido	
DA_0.2	A2	OE1	1.1	PA	Aumentar os locais de espaço empresa	jan	dez	1	3	N.º de Espaços Empresa em funcionamento no final do ano N	100%	1	100%	Atingido	
DA_0.2	A3	OE1	1.1	PA	Aumentar os BMS (Balcão Multisserviços)	jan	dez	4	8	Nº de novos BMS	100%	15	375%	Superado	

**A.1 Lojas do Cidadão (LC)**

A meta indicada e que previa a abertura de pelo menos duas lojas do cidadão foi estabelecida tendo como base a previsível instalação e abertura da Loja do Cidadão do Terreiro do Paço, assim como a Loja do Cidadão de Rio Maior sendo que a indicação para superar a meta contava com a eventual instalação da Loja do Cidadão de Santarém.

A decisão superior de abertura das lojas de Rio Maior e Santarém foram tomadas em setembro e novembro, respetivamente, não permitindo o seu término em 2013. Por sua vez, em abril, foi decidido que a abertura da loja do Terreiro do Paço seria abandonada.

**A.2 Espaço Empresa (EE)**

No âmbito dos Espaços Empresa, no ano de 2013, procedeu-se à instalação do Espaço Empresa na Loja do Cidadão de Faro.

**SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS**

A abertura de novas Lojas do Cidadão e de Espaços Empresa está fortemente condicionada a quatro fatores:

- (1) Restrições orçamentais que dificultem a construção e abertura de Lojas do Cidadão;
- (2) Restrições orçamentais das entidades que se pretende integrem as Lojas do Cidadão;

**A.3 Balcão Multisserviços (BMS)**

Durante o ano de 2013, foram convertidos os últimos 15 Postos de Atendimento ao Cidadão (PAC) em Balcões Multisserviços (BMS), tendo-se encerrado o projeto de migração.

**Listagem de PAC convertidos em BMS no ano de 2013**

<b>Abrantes</b>
<b>Moita - Baixa da Banheira</b>
<b>Cabeceiras de Bastos</b>
<b>Caldas da Rainha</b>
<b>Cartaxo</b>
<b>Celorico de Basto</b>
<b>Chaves</b>
<b>Mação</b>
<b>Moita</b>
<b>Moura</b>
<b>Óbidos</b>
<b>Penamacor</b>
<b>Matosinhos - S. Mamede de Infesta</b>
<b>Matosinhos - Leça da Palmeira</b>
<b>Valongo</b>

**A.1 Lojas do Cidadão (LC)**

As condicionantes já referidas justificam o incumprimento.

**A.2 Espaço Empresa (EE)**

No âmbito do processo de reestruturação e aumento dos Espaços Empresa foi submetida superiormente uma proposta visando a criação de uma rede única de atendimento presencial ao empresário que agregue o Espaço Empresa da AMA, os postos de atendimento do IAPMEI e a Loja da Exportação da AICEP de modo a garantir:

- a. A integração dos serviços de atendimento do IAPMEI e Loja da Exportação nos Espaços Empresa das cidades de Aveiro, Braga, Coimbra, Faro, Leiria, Lisboa, Porto, Setúbal e Viseu;

**SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS (CONT.)**

- (3) Falta de recursos humanos nos parceiros, principalmente do ISS e do IRN;
- (4) Resistência de entidades parceiras à integração em Lojas do Cidadão.

Se as duas primeiras são conjunturais e, como tal, pouco ou nada se pode fazer para as resolver, já as terceira e quarta podem ser minimizadas. A terceira, por via da aposta em balcões multisserviços assegurados por funcionários polivalentes. A última, por via de uma decisão legislativa injuntiva que desse cumprimento ao previsto no âmbito do MoU e da Agenda Digital.

- b. A integração de um Espaço Empresa nas instalações do IAPMEI e AICEP nas cidades de Bragança, Évora, onde a AMA não possui nenhum serviço;
- c. A instalação de um Espaço Empresa na Loja do Cidadão da Guarda e a posterior integração dos serviços de atendimento do IAPMEI e da Loja de Exportação;
- d. A instalação de um Espaço Empresa nas instalações do IAPMEI na Covilhã, onde a AMA não possui nenhum serviço, integrando também uma Loja da Exportação;
- e. A instalação dos serviços de atendimento do IAPMEI e Loja da Exportação no Espaço Empresa da cidade de Setúbal;
- f. A instalação de um Espaço Empresa na Loja da Exportação da cidade de Torres Novas, onde a AMA não possui nenhum serviço, integrando também um serviço de atendimento do IAPMEI;
- g. As integrações recíprocas sejam feitas sem o pagamento de qualquer contrapartida;
- h. Que o balcão resultante das integrações referidas passe a ser denominado Espaço Empresa, sendo este definido através de instrumento legal;
- i. Que sejam definidas pela AMA, IAPMEI e AICEP regras e procedimentos comuns ao Espaço Empresa;
- j. Que seja elaborado um plano de formação entre as várias entidades, de modo a conseguir implementar a rede pretendida sem recorrer à contratação de novos recursos humanos;
- k. Que a gestão do Espaço Empresa seja repartida por entre as três entidades, cabendo as situadas nas cidades de Aveiro, Braga, Coimbra, Faro, Leiria, Lisboa, Porto, Setúbal e Viseu à AMA e as restantes, Bragança, Covilhã, Évora, Guarda e Torres Novas ao IAPMEI e à AICEP, conforme for decidido entre estas;
- l. Que o Espaço Empresa assegure, mediante protocolo que garanta a formação necessária para o efeito, a prestação de informação referente ao Gabinete do Investidor.

A proposta continua em apreciação superior.

### A.3 Balcão Multisserviços (BMS)

Mediante um planeamento e articulação do trabalho entre as equipas do DDA e do DSI da AMA, em estreita articulação com os municípios, foi possível superar o objetivo.

Ref.ª	OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)	
					Início	Fim									
DA_0.3	I1	OE1	1.1	PA	Expandir os serviços no atendimento presencial pelos cidadãos e empresas	jan	dez	100%	160%	Grau de concretização das atividades/indicadores	100%	31%	Não Atingido		
DA_0.3	A1	OE1	1.1	PA	Aumentar o número de serviços no atendimento presencial (LC)	jan	dez	5%	8%	Taxa de novos serviços disponibilizados	40%	0,87%	17%	Não Atingido	
DA_0.3	A2	OE1	1.1	PA	Aumentar o número de serviços no atendimento presencial (Espaço Empresa)	jan	dez	5%	8%	Taxa de novos serviços disponibilizados	15%	3,33%	67%	Não Atingido	
DA_0.3	A4	OE1	1.1	PA	Aumentar o número de entidades parceiras	jan	dez	5%	8%	Taxa de novas entidades parceiras	45%	2%	31%	Não Atingido	

## APRECIACÃO GLOBAL

Foi desenvolvido um conjunto de ações tendo em vista a angariação de novas entidades ou o reforço das presenças de algumas delas nas Lojas do Cidadão. Contudo, a conjuntura económica não se mostrou favorável a este objetivo dados os constrangimentos orçamentais e falta de recursos humanos que os serviços públicos estão a sentir. Pese embora as dificuldades e constrangimentos verificados durante o ano de 2013 verificou-se a entrada de novas entidades, umas de carácter temporário, outras permanentes, como sejam a Rodoviária de Lisboa, Galp, Goldenergy, entre outras e a prestação de novos serviços.

Em março de 2013, foi disponibilizado o serviço PME digital no Espaço Empresa do Campo Grande e em julho procedeu-se à disponibilização do Licenciamento Zero em todos os Espaços Empresa.

## DESVIOS

O processo de angariação de novos serviços e novas entidades constitui sempre o fator de risco na instalação de novos serviços de atendimento, designadamente nas Lojas do Cidadão e Espaços Empresa, tendo em consideração as condicionantes já referidas.

Ainda assim, importa referir que se crê que o novo modelo de *pricing*, proposto às entidades e posto em funcionamento desde o início de janeiro de 2014, mais barato e transparente, possa inverter a situação escrita.



## 5.2. OE1. MELHORAR A QUALIDADE DA DISTRIBUIÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS | 1.2. PROMOVER A UTILIZAÇÃO DE CANAIS ALTERNATIVOS

Ref. <sup>a</sup>	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo	
			Início	Fim								
SR_0.7	I1	PA	Consolidar os sites e portais setoriais	jan	dez	100%	108%	Grau de concretização das atividades/indicadores	100%		122%	Superado
SR_0.7	A1	PA	Realizar levantamento na Administração Central (AC)	jan	dez	9/30/2013	8/30/2013	Grau de cumprimento do calendário fixado ((+) atraso ou (-) antecipação) em n.º de dias	50%	-153	161%	Superado
SR_0.7	A2	PA	Construir estratégia e cenários de convergência dos sites setoriais tendo em conta a M13 do GPTIC	jan	dez	9/30/2013	9/16/2013	Grau de cumprimento do calendário fixado ((+) atraso ou (-) antecipação) em n.º de dias	50%	45	82%	Não Atingido

## APRECIACÃO GLOBAL

O levantamento efetuado aos portais principais de cada ministério permitiu a caracterização da situação atual em termos de:

- Número de *sites* existentes
- Redirecionamentos
- Estado atual dos *sites* (quantos estão inativos ou em construção) e se possuem versão inglesa
- Grau de interatividade dos serviços (*download* e *upload* de ficheiros ou desmaterialização)
- Mecanismos de *login*.

Este estudo terminou no início do mês de março de 2013, tendo sido a base para a elaboração da estratégia e desenho de cenários de convergência de *sites*, que dada a sua complexidade e envolvimento político, apenas teve uma versão final em dezembro.

## DESVIOS

Justifica-se a superação com o facto do início de levantamento ter sido iniciado em 2012 e os pressupostos definidos terem permitido que o prazo previsto fosse antecipado.

Ainda assim dada a complexidade da elaboração da estratégia e do desenho de cenários apenas houve uma versão estável final em dezembro, impedindo o cumprimento da segunda ação.

Saliente-se que a alteração da tutela e da gestão interna de projeto também tiveram impacto significativo na estruturação e acompanhamento dos trabalhos em curso.

## SUGESTÕES DE MELHORIA &amp; DESAFIOS

- (1) Melhorar o alinhamento estratégico entre *stakeholders*
- (2) Alterar os circuitos de validação e aprovação/aceitação entre as partes

Ref.ª	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)		
			Início	Fim										
ANP_0.4	I1	PA	Melhorar o atendimento via Contact Center do Cidadão e das Empresas		jan	dez	-5%	-10%	Redução do volume de chamadas telefônicas atendidas pela 2ª linha	100%	-39%	788%	Superado	

## APRECIÇÃO GLOBAL

Ao longo de 2013 foram implementadas várias melhorias ao nível dos centros de contacto, entre as quais destacamos:

- Revisão e melhoria do modelo/fluxo associado às respostas dos Centros de Contacto;
- Disponibilização do acesso a módulo de gestão de Certidões Online pela 1ª linha CCC reduziu interações, tornou os processos mais rápidos e resultou em menos encaminhamentos para 2ª linha;
- Sessão de formação sobre novo modelo de Centro de Contacto e serviços Licenciamento Zero e Sistema Indústria Responsável (SIR) para elementos do CCE que permitiu redução de encaminhamentos para 2ª linha nessas matérias;
- Criação e disponibilização à 1ª linha de novas respostas tipificadas para matérias do Licenciamento Zero;
- Novo desenho de IVR (*Interactive Voice Response*) com base nos serviços mais procurados permitiu melhorar nível de atendimento telefónico de 1ª linha;
- Disponibilização do acesso ao SIGA pela 1ª linha CCC, para consulta e informação de estado de atendimento nas LC, melhorou tempos de resposta e reduziu a alocação de RH.

## DESVIOS

Face aos resultados do 1º semestre, este objetivo foi alvo de reformulação dos seus critérios de cumprimento e superação, visto que os valores estavam bastante acima do definido, identificando-se claramente a origem em questões resultantes de lançamento de novas aplicações e de instabilidade das plataformas tecnológicas (296 de 1226).

Por se tratar de questões técnicas/tecnológicas, obrigavam ao encaminhamento para a equipa de Suporte (SI/IT), que detém o conhecimento específico, concretizando um desvio nos volumes de encaminhamentos para 2ª linha de atendimento dos centros de contacto e invertendo a tendência esperada de decréscimo. Essas ocorrências afetaram fortemente os valores apresentados, sobretudo em comparação com 2012, que não apresentou esse tipo de questões no período homólogo.

Veio a verificar-se no decurso do 2º semestre maior estabilidade das plataformas, apresentando-se uma taxa de concretização bastante superior ao previsto.

## SUGESTÕES DE MELHORIA &amp; DESAFIOS

- (1) Melhorar as métricas definidas para monitorização da atividade do CCC e CCE de forma distinta

Ref. <sup>a</sup>	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo		
			Início	Fim									
IRI_0.9	I1	PA	Assegurar a gestão de projetos no âmbito da inovação	jan	dez	100%	110%	Grau de concretização das actividades	100%		72%	Não Atingido	
IRI_0.9	A1	PA	Conceber e acompanhar modelo de implementação dos Quiosques do Cidadão	jan	dez	10/31/2013	9/30/2013	Grau de cumprimento do calendário fixado ((+) atraso ou (-) antecipação) em n.º de dias	40%		-64	125%	Superado
IRI_0.9	A2	PA	Conceber e acompanhar modelo de implementação dos Espaços Internet	jan	dez	10/31/2013	9/30/2013	Grau de cumprimento do calendário fixado ((+) atraso ou (-) antecipação) em n.º de dias	20%		-20	108%	Superado
IRI_0.9	A3	PA	Conceber e acompanhar modelo de implementação de Aplicações Novos Canais	jan	dez	10/31/2013	9/30/2013	Grau de cumprimento do calendário fixado ((+) atraso ou (-) antecipação) em n.º de dias	40%				

### A.1 Quiosques do Cidadão

Tendo em conta as prioridades previstas de multiplicação dos canais de atendimento disponíveis aos cidadãos e às empresas, a AMA testou em conjunto com um parceiro presente no mercado uma solução de Quiosque do Cidadão. No fundo, uma solução que permitisse aos cidadãos aceder a um conjunto de serviços já disponíveis *online* utilizando uma interface de quiosque. Os referidos equipamentos foram disponibilizados em fevereiro em três concelhos: Ansião, Guarda e Mortágua. Durante seis meses, os quiosques ficaram disponíveis para serem utilizados pelos cidadãos.

Os resultados obtidos com a prova de conceito Quiosque do Cidadão permitiram determinar que existe uma relativa receptividade e predisposição dos cidadãos na utilização deste tipo de soluções electrónicas. No entanto, a impossibilidade de desenvolver um interface de acesso aos serviços públicos *online* devidamente adaptado a uma solução Quiosque constitui-se como barreira determinante na plena adesão à solução por parte dos cidadãos. Neste contexto, concluiu-se que a disponibilização no futuro do presente canal de atendimento aos cidadãos terá de assentar numa considerável disponibilização de serviços públicos *online* na Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública. Só então, beneficiando de todas as potencialidades de consumo de serviços presentes na iAP, a adoção de soluções de Quiosques do Cidadão poderá ser novamente ponderada.

### SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS

1. Aumentar o número de serviços disponíveis na iAP - Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública para que facilite a adoção de abordagens multicanal
2. Sensibilizar os organismos públicos para a disponibilização dos seus serviços electrónicos na iAP
3. Melhorar significativamente a comunicação de novos canais de atendimento junto dos cidadãos

### A.2 Espaços Internet

Igualmente em linha com as prioridades de desenvolvimento de novos canais de atendimento a cidadãos e empresas, a AMA desenvolveu em 2013 com a Câmara Municipal de Reguengos uma prova de conceito de disponibilização de serviços públicos eletrônicos nos 8 Espaços Internet do município. Após uma breve formação aos responsáveis dos diversos Espaços Internet envolvidos, durante cerca de 4 meses os cidadãos tiveram acesso a um conjunto de serviços públicos eletrônicos já disponíveis no Portal do Cidadão. Para o efeito, beneficiavam da assistência do responsável dos Espaços Internet, pronto a responder às suas dúvidas e questões.

A fraca adesão ao referido piloto permitiu determinar duas questões:

- a) A adesão da população a estes novos canais de serviços públicos estará sempre dependente de um importante esforço de comunicação e divulgação local, informando os cidadãos sobre os serviços disponíveis e sobre a nova facilidade na sua utilização;
- b) Em zonas de fraca densidade populacional, a adesão da população a estes novos canais será sempre contida. Apesar de tal não colocar em causa a importância da disponibilização dos serviços nos referidos locais, o novo canal deverá exigir um baixo esforço de gestão e de manutenção

### A.3 Aplicações Novos Canais

Foram desenvolvidos esforços atempados para a concretização em 2013 de uma prova de conceito de uma aplicação móvel de serviços públicos *online*. A mesma disponibilizaria de forma interativa a localização das diversas Lojas do Cidadão e os serviços aí disponibilizados. A referida prova de conceito seria desenvolvida utilizando uma solução de “*software as a service*” que, com grande simplicidade, conseguiria disponibilizar uma aplicação nos sistemas operativos móveis mais utilizados no mercado: iOS, Android e Windows Mobile. Apesar das naturais limitações ao seu desenvolvimento, fruto de se tratar de uma solução proprietária, a mesma seria com certeza útil para aprofundar conhecimentos sobre o universo móvel de disponibilização de serviços públicos.

Considerou-se estrategicamente mais adequado começar a planear uma solução móvel de raiz já no final de 2013, com vista ao seu lançamento no primeiro semestre de 2014. A referida decisão determinou a suspensão e conseqüente abandono do presente objetivo.

### A.1 Quiosques do Cidadão

O teste de um novo canal de disponibilização de serviços públicos aos cidadãos afirma-se como naturalmente interessante para os diversos parceiros a envolver. A prova de conceito contou com a receptividade das diversas autarquias convidadas a participar, que prontificaram-se a disponibilizar todos os meios necessários para o efeito. Por outro lado, o grau de maturidade de algumas soluções presentes no mercado determinou igualmente uma grande predisposição dos parceiros tecnológicos em participar desde logo na prova de conceito. Por último, a receptividade dos cidadãos em testar novas soluções tecnológicas que podem facilitar o seu dia-a-dia revelou-se também muito significativa.

As três variáveis acima expostas, determinaram que a entrada em produção da prova de conceito acontecesse com maior brevidade do que inicialmente previsto, determinando assim uma superação do objetivo.

## **A.2 Espaços Internet**

A forte receptividade obtida para participar na prova de conceito por parte do executivo camarário de Reguengos, envolvendo pessoalmente o próprio presidente da Câmara, determinou uma relativa facilidade na preparação logística do projeto. Por seu turno, a disponibilidade e compromisso dos responsáveis dos Espaços Internet do concelho proporcionou igualmente alguma brevidade na estruturação do piloto. As referidas variáveis, assim como o forte compromisso e empenho da equipa de Inovação e Relações Internacionais na liderança do projeto, determinaram uma superação do objetivo temporal proposto.

## **A.3 Aplicações Novos Canais**

Tal como acima exposto, apesar de todos trabalhos terem sido desenvolvidos com vista ao cumprimento do objetivo enunciado, considerou-se estrategicamente mais adequado planear e começar a desenvolver uma solução de raiz já no final de 2013, com vista ao seu lançamento no primeiro semestre de 2014. A referida decisão determinou a suspensão e conseqüente abandono do presente objetivo.

---

## 5.3. OE1. MELHORAR A QUALIDADE DA DISTRIBUIÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS | 1.3. MELHORAR A SATISFAÇÃO DOS CIDADÃOS

Ref.ª	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
CI_0.5	I1	PA	Assegurar a promoção de marcas e serviços AMA	100%	182%	Grau de concretização das atividades/indicadores	100%	80%	Não Atingido	
CI_0.5	A1	PA	Desenvolver campanhas e materiais de promoção no âmbito dos novos Portais	2	4	Número de ações / campanhas / materias	25%	0%	Não Atingido	
CI_0.5	A2	PA	Desenvolver contas em redes sociais e blog para divulgação, promoção e fomento da participação pública no âmbito do Programa Inovar	3/29/2013	3/15/2013	Grau de cumprimento do calendário fixado (+) atraso ou (-) antecipação em n.º de dias	25%			
CI_0.5	A3	PA	Desenvolver campanhas e materiais de promoção no âmbito das Lojas do Cidadão, espaços empresa e balcões	1	2	Número de ações, campanhas, materiais no âmbito das lojas	10%	200%	Superado	
CI_0.5	A4	PA	Promover serviços Cartão de Cidadão	1	3	Número de ações, campanhas, materiais no âmbito do CC	10%	200%	Atingido	
CI_0.5	A5	PA	Promover ações Nova Aprendizagem	80%	100%	Ações promovidas	10%			
CI_0.5	A6	PA	Promover medidas GPTIC	1	2	Número de materias Desenvolvidos	20%	200%	Superado	

## APRECIÇÃO GLOBAL

Destaca-se o desenvolvimento das seguintes propostas:

1. Reestruturação SIGA/*Corporate TV*
2. Plano de comunicação para o encerramento da Loja do Cidadão dos Restauradores
3. Plano de comunicação para o lançamento dos novos Espaços do Cidadão
4. Novo *site* do CC e outras maquetes para os serviços de autenticação via CC
5. Novo *site* institucional

## DESVIOS

O incumprimento do objetivo resulta das alterações orçamentais e redefinições estratégicas.

## 5.4. OE2. DEFINIR E IMPLEMENTAR INFRAESTRUTURAS TECNOLÓGICAS DE APOIO À MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA | 2.1. GARANTIR A EVOLUÇÃO DAS PLATAFORMAS

Ref. <sup>a</sup>	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)	
			Início	Fim									
GE_0.1	A1, I1	PA	Sistema de Certificação de Atributos Profissionais (SCCC) Aumentar o número de entidades que consomem atributos	jan	dez	2	3	Grau de serviços disponibilizados no âmbito do SCCC	15%	0	0%	Não Atingido	
GE_0.1	A1, I2	PA	Sistema de Certificação de Atributos Profissionais (SCCC) Aumentar o número de entidades que disponibilizam atributos	jan	dez	2	3	Número de entidades que disponibilizam serviços no SCCC	15%	0	0%	Não Atingido	
GE_0.1	A2	PA	Fornecedor de Autenticação (FA) Aumentar o número de sistemas/Entidades que usam o FA	jan	dez	7	10	Grau de serviços disponibilizados no âmbito do FA	20%	10	143%	Superado	
GE_0.1	A3	PA	Plataforma de Pagamentos da Administração Pública (PPAP) Aumentar o número de adesões	jan	dez	5	8	Grau de serviços disponibilizados no âmbito do PPAP	10%	9	180%	Superado	
GE_0.1	A4	PA	Gateway de SMS da Administração Pública (GAP) Aumentar o número de adesões	jan	dez	4	6	Grau de serviços disponibilizados no âmbito do GAP	10%	2	50%	Não Atingido	
GE_0.1	A5, I1	PA	Plataforma de Integração (PI) da Administração Pública Aumentar o número de serviços consumidos	jan	dez	10	16	Grau de serviços disponibilizados no âmbito do PI	15%	10	100%	Atingido	
GE_0.1	A5, I2	PA	Plataforma de Integração (PI) da Administração Pública Aumentar o número de serviços disponibilizados	jan	dez	5	7	Número de entidades que disponibilizam serviços no PI	15%	2	40%	Não Atingido	



**A.1 Sistema de Certificação de Atributos profissionais (SCCC)**

O ano de 2013 demarca-se prova de conceito utilizando o atributo de “funcionário AMA”, para as funcionalidades de autenticação, assinaturas eletrónicas e verificação de assinaturas. O carácter inovador do projeto levou a que algumas atividades de desenvolvimento tivessem uma duração superior ao previsto não tendo sido possível concluir no decorrer de 2013 a correção e melhoria dos resultados da prova de conceito e a integração de entidades fornecedoras e consumidoras de atributos.

**A.2 Fornecedor de Autenticação (FA)**

O Fornecedor de Autenticação é uma solução central de autenticação com o Cartão de Cidadão, disponibilizada e gerida pela AMA, que visa fornecer uma solução de autenticação simples com recurso ao Cartão de Cidadão a entidades que pretendam garantir o acesso aos seus serviços de forma segura. Para além dos normais trabalhos de parametrização de novas entidades no Fornecedor de Autenticação foram também feitos os desenvolvimentos para permitir a integração na plataforma de outros mecanismos de autenticação, como por exemplo a Ordem dos Advogados, Notários e Solicitadores.

**A.3 Plataforma de Pagamentos (PPAP)**

A Plataforma de Pagamentos da AP é o sistema que permite aos organismos, disponibilizar nos seus sites/portais múltiplos métodos de pagamentos – VISA, Multibanco, entre outros – despoletados a partir dos seus sistemas operacionais, garantindo a sua gestão, controlo e monitorização integrada. A utilização desta Plataforma pelas entidades da AP permite a redução de custos de investimento e operacionais e dispensa as entidades de comunicarem tecnologicamente com a SIBS. Permite tempos de implementação mais reduzidos e promove a utilização de especificações técnicas abertas e comumente usadas no âmbito da interoperabilidade. Este objetivo prende-se com a disseminação da utilização desta Plataforma pela AP central e local, que se consubstancia em vários projetos de integração levados a cabo com as entidades aderentes.

Em 2010 e 2011 foi efetuada a divulgação da Plataforma de Pagamentos pelas entidades da Administração Central e Local no âmbito dos programas Simplex. Nestes anos para além das medidas Simplex que continham a utilização da PPAP, foi efetuada a divulgação em conferências e em duas grandes ações de divulgação e esclarecimento por parte da AMA no âmbito do Simplex Autárquico (uma no Porto e outra em Lisboa) que contaram com a participação da maioria das Autarquias.

Em 2012 e em 2013 as ações de divulgação passaram na sua grande maioria pelas reuniões efetuadas com as autarquias no âmbito do Licenciamento Zero e com a implementação do GPTIC e dos seus planos setoriais, onde a DGE assegurou sempre as referências à PPAP e à sua utilização, nomeadamente como *guideline* na Medida 6: Avaliação de projetos TIC na AP.

Durante o ano de 2013 foram efetuados contactos que resultaram na adesão e utilização da PPAP pelas seguintes entidades:

- Câmara Municipal de Cascais;
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N);
- Câmara Municipal de Oeiras;
- Câmara Municipal de Santarém, Câmara Municipal da Amadora;
- Câmara Municipal de Braga;
- Câmara Municipal de Ourem;

- Câmara Municipal de Viseu
- IEFP

Por outro lado a AMA tem procurado disseminar a utilização da PPAP através da sua divulgação pelos fornecedores e implementadores de sistemas de informação.

Durante 2013 foram contactadas as empresas e fornecidos acessos de testes para as seguintes empresas:

- NKA;
- QuidGest.

Foram ainda fornecidas informações às seguintes entidades:

- Câmara Municipal de Baião;
- Câmara Municipal de Vila Franca de Xira;
- Universidade Aberta;
- Direção Geral do Território (DGT);
- Instituto Português da Qualidade (IPQ).

#### A.4 Gateway de SMS (GAP)

A Gateway de SMS da AP é o sistema que permite o envio e receção de SMS, através de números curtos, entre os organismos da Administração Pública e os cidadãos. A utilização desta Plataforma pelas entidades da AP permite o alargamento do número de canais de contacto para a gestão do relacionamento com os cidadãos. A utilização deste canal permite a redução de custos no atendimento e contacto com os Cidadãos. A utilização da GAP permite poupanças de escala na utilização dos SMS e uma redução nos custos de investimento e operacionais. Este objetivo prende-se com a disseminação da utilização desta Plataforma pela AP central e local, que se consubstancia em vários projetos de integração levados a cabo com as entidades aderentes.

Em 2010 e 2011 foi efetuada a divulgação da GAP pelas entidades da Administração Central e Local no âmbito dos programas Simplex. Nestes anos para além das medidas Simplex que continham a utilização da GAP, foi efetuada a divulgação em conferências e em duas grandes ações de divulgação e esclarecimento por parte da AMA no âmbito do Simplex Autárquico (uma no Porto e outra em Lisboa) que contaram com a participação da maioria das Autarquias.

Em 2012 e em 2013 as ações de divulgação passaram na sua grande maioria pelas reuniões efetuadas com as autarquias no âmbito do Licenciamento Zero e com a implementação do GPTIC e dos seus planos setoriais, onde a DGE assegurou sempre as referências à GAP e à sua utilização, nomeadamente como *guideline* na Medida 6: Avaliação de projetos TIC na AP.

Durante o ano de 2013 foram efetuados contactos que resultaram na adesão e utilização da GAP pela Autoridade Nacional de Proteção Civil.

Foram ainda fornecidas informações às seguintes entidades:

- Câmara Municipal de Baião;
- Câmara Municipal de Vila Franca de Xira;

#### A.5 Plataforma de Integração (PI)

A Plataforma de Integração permite a Integração dos sistemas de informação das entidades aderentes através de uma arquitetura orientada a serviços. A Plataforma de Integração possui mecanismos diversos que garantem a privacidade e proteção dos dados pessoais dos cidadãos e a comunicação semanticamente coerente entre os diferentes sistemas de informação que o usam, mesmo que na informação trocada não exista relação visível entre os dados trocados (por exemplo a Justiça envia informação sobre um Cidadão e identifica o Cidadão com o Número de Identificação Civil e as Finanças recebem a informação desse Cidadão, mas identificam através do Número de Identificação Fiscal). Esta funcionalidade resulta do mecanismo de Federação de Identidades utilizado entre os sistemas de informação que compõe o projeto do Cartão de Cidadão. Esta Plataforma usa as principais especificações técnicas indicadas no Regulamento Nacional de Interoperabilidade Digital (RNID).

A utilização generalizada da PI na Administração Pública permitirá poupanças substanciais, relacionadas com a automatização dos processos, com potencial redução nos custos de comunicação e com a reutilização dos serviços disponibilizados.

Estes objetivos prendem-se com a disseminação da utilização da PI pelas entidades e sistemas de informação da AP central e local em duas vertentes: aumento das entidades consumidoras dos serviços já existentes e disponibilização de novos serviços. Para além dos vários contactos existentes no sentido de dar a conhecer e esclarecer sobre a Plataforma e o seu modo de funcionamento, foram realizados vários projetos de integração quer para o consumo dos serviços já existentes como para o desenvolvimento de novos serviços.

#### A.1 Sistema de Certificação de Atributos profissionais (SCCC)

Dado que não foi possível colocar a solução tecnológica do Sistema de Certificação de Atributos Profissionais em produção, tal inviabilizou o cumprimento dos objetivos propostos associados à adesão de entidades fornecedoras de atributos e entidades consumidoras de atributos.

#### A.2 Fornecedor de Autenticação (FA)

No decorrer de 2013 constatou-se uma evolução no número de pedidos de adesão ao Fornecedor de Autenticação. Para além das 10 entidades que integraram o Fornecedor de Autenticação em produção, outras 7 entidades integraram em testes e deverão passar para produção no decorrer de 2014.

A maior visibilidade em torno dos serviços eletrônicos no ano de 2013, como o portal da empresa, balcão do empreendedor ou licenciamento zero, terá contribuído para o acréscimo de pedidos de integração da solução de autenticação com Cartão de Cidadão, em particular junto do poder local.

O procedimento aquisitivo do Portal da Justiça também levou a que houvesse um maior número de pedidos de integração com Fornecedor de Autenticação em testes, já que era exigido ao concorrente que apresentasse protótipo.

### **A.3 Plataforma de Pagamentos (PPAP)**

A utilização da PPAP por algumas Câmaras quer pelos próprios sistemas de informação das Câmaras quer no âmbito da sua utilização através das Plataformas da AMA permitiram superar os objetivos.

### **A.4 Gateway de SMS (GAP)**

Várias entidades da AP ainda não adotaram o SMS como um novo canal de comunicação. Por outro lado o facto de não estar ainda concluído o processo de contratação de SMS, que permitirá baixar o custo dos mesmos, não promove a adesão de entidades que já os usam ao abrigo dos acordos quadro de comunicações.

### **A.5 Plataforma de Integração (PI)**

Tem existido algum atraso na aprovação da RCM que regula a utilização da PI. Este atraso tem reflexos na disponibilização de novos serviços na Plataforma de Integração, pelo que não foi possível expor novos serviços. O atraso em alguns projetos da AP contribui igualmente para que os seus módulos de integração de sistemas não se encontrem operacionais e disponíveis para integração com a PI.

Contudo o interesse das diversas entidades na PI está demonstrado pelo cumprimento do objetivo de aumento dos serviços consumidos, apesar dos constrangimentos atrás identificados.

Ref. <sup>a</sup>	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)	
			Início	Fim									
GE_0.2	I1	PA	Generalizar a utilização das plataformas	jan	dez	100%	136%	Grau de concretização das atividades/indicadores	100%	111%	Atingido		
GE_0.2	A1	PA	Autenticações no Fornecedor de Autenticação (FA)	jan	dez	300000	500000	Volume de utilização do FA	40%	304.580	102%	Atingido	
GE_0.2	A2	PA	Processar pagamentos pela Plataforma de Pagamentos da Administração Pública (PPAP)	jan	dez	1400000	1500000	Volume de pagamentos efetuadas na PPAP	10%	1.615.254	115%	Superado	
GE_0.2	A3	PA	Processar SMS na Gateway de SMS da Administração Pública (GAP)	jan	dez	3700000	4000000	Volume de SMS enviados/recebidos na GAP	10%	5.247.728	142%	Superado	
GE_0.2	A4	PA	Processar serviços Plataforma de Integração (PI) da Administração Pública	jan	dez	100000000	120000000	Volume de utilização da PI (mensagens enviadas e recebidas)	40%	111.941.929	112%	Atingido	

### A.1 Fornecedor de Autenticação (FA)

À semelhança da tendência registada em 2012, existiu uma evolução no número de autenticações feitas com o Cartão de Cidadão através do Fornecedor de Autenticação. Esta tendência evolutiva era expectável dado o número crescente de entidades a disponibilizarem este mecanismo de autenticação aos seus utilizadores em 2012.

### A.2 Plataforma de Pagamentos (PPAP)

Ao longo do ano foram efetuadas algumas melhorias, nomeadamente a sua migração para uma unidade lógica separada da infraestrutura dos portais do Cidadão e da Empresa o que permitiu o aumento da performance da Base de Dados e o desenvolvimento e instalação de sondas de monitorização das ligações à SIBS o que permitiu à equipa de IT uma melhoria na segurança da operação da PPAP. Estas melhorias permitiram aumentar o nível de disponibilidade e performance da PPAP que contribuiu para um aumento da sua utilização.

**A.3 Gateway de SMS (GAP)**

O projeto de reforço de infraestrutura e monitorização levado a cabo no âmbito do projeto de eleições autárquicas 2013 permitiu o aumento do nível de disponibilidade e fiabilidade da GAP, conduzindo a um aumento da sua utilização.

**A.4 Plataforma de Integração (PI)**

O esforço no aumento dos serviços subscritos pelas entidades conduziu a um aumento na utilização da Plataforma. Foram efetuadas melhorias em termos de performance e monitorização de modo a melhorar os tempos de resposta da Plataforma.

**A.1 Fornecedor de Autenticação (FA)**

Ainda que fosse expectável uma evolução no número de autenticações, o nível de superação atingido com este objetivo deve-se a um número elevado de autenticações decorrentes da disponibilização de serviços de backoffice às Câmaras Municipais no âmbito da transposição da Diretiva de Serviços.

**A.2 Plataforma de Pagamentos (PPAP)**

O aumento do número de adesões conduziu a um aumento do volume de transações da PPAP. Este aumento deve-se igualmente a uma melhoria nas condições económicas do país.

**A.3 Gateway de SMS (GAP)**

O sucesso da utilização do serviço REleitoral no decorrer da campanha eleitoral das eleições autárquicas ditou uma superação clara deste objetivo.

Ref. <sup>a</sup>	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
			Início	Fim								
GE_0.3	I1	PA	Evolução das plataformas		100%	112%	Grau de concretização das atividades/indicadores	100%		ND	Superado	
GE_0.3	A1	PA	Disponibilizar Autenticação e Assinatura com Atributos Profissionais numa plataforma Open Source de Gestão Documental		12/31/2013	12/15/2013	Grau de cumprimento do calendário fixado ((+) atraso ou (-) antecipação) em n.º de dias	50%	ND	ND	Não Atingido	
GE_0.3	A2	PA	Disponibilização Fornecedor de Autenticação em canal movei (FA)		12/31/2013	12/12/2013	Grau de cumprimento do calendário fixado ((+) atraso ou (-) antecipação) em n.º de dias	15%	-23	109%	Superado	
GE_0.3	A3	PA	Disponibilização de Plano de Evolução e Sustentabilidade PPAP, GAP		6/30/2013	6/15/2013	Plano de Evolução e Sustentabilidade PPAP, GAP	10%	ND	ND	Não Atingido	
GE_0.3	A4	PA	Disponibilizar novas funcionalidades na plataforma integrada (PI)		10	15	Número de novas funcionalidades a disponibilizar na PI	25%	15	150%	Superado	

### A.1 Disponibilizar Autenticação e assinatura com atributos profissionais numa plataforma *open source* de Gestão Documental

A entidade com quem a AMA estava a articular para desenvolver um piloto de gestão documental numa plataforma *open source* não deu sequência às atividades previstas, pelo que não foi possível desenvolver os trabalhos de integração com o Sistema de Certificação de Atributos Profissionais.

Decorreu em Junho de 2013 uma reunião introdutória com o Departamento de Gestão de Negócio na MULTICERT com vista à promoção de um piloto com o produto AI Fresco na AMA, com integração de mecanismos de autenticação e assinatura com atributos profissionais. Por questões negociais não houve desenvolvimentos.

### A.2 Fornecedor de Autenticação (FA)

Foi finalizado em ambiente de qualidade a funcionalidade de autenticação com dispositivos móveis para clientes da MEO. Uma vez que apenas aguarda orientações superiores para entrada em produção.

**A.3 Plataforma de Pagamentos (PPAP e GAP)**

Em 2013 foram identificadas as diversas melhorias para o plano de evolução da GAP a médio prazo, tendo sido contactados igualmente operadores de comunicações e *brokers* no sentido de determinar quais os custos espectáveis no novo contrato de aquisição de SMS. Foram igualmente delineados vários cenários para o modelo de sustentabilidade da GAP.

No caso da PPAP foram identificadas as diversas novas funcionalidades para o plano de evolução PPAP que a curto prazo implicam uma mudança substancial na Plataforma tecnológica usada. Foram igualmente delineados vários cenários para o modelo de sustentabilidade da PPAP.

**A.4 Plataforma de Integração (PI)**

A Plataforma de Integração tem tido uma evolução continua nos dois anos anteriores com o desenvolvimento de diversas melhorias e novas funcionalidades, principalmente no que respeita à monitorização e à gestão das entidades através do *backoffice*. Durante este ano foi igualmente iniciado um projeto de atualização tecnológica da Plataforma em termos de segurança, implementação de orquestrações e publicação da *Framework* Nacional de Interoperabilidade.

**A.1 Disponibilizar Autenticação e assinatura com atributos profissionais numa plataforma *open source* de Gestão Documental**

UO: Vide Apreciação Global

**A.2 Fornecedor de Autenticação (FA)**

UO: Vide Apreciação Global

**A.3 Plataforma de Pagamentos (PPAP)**

Alguma indefinição quanto às novas funcionalidades da PPAP bem como dos perfis das novas entidades aderentes nomeadamente através das Plataformas da AMA implica que este plano não tenha sido ainda concluído e aprovado. Em relação à GAP a indefinição do custo dos SMS para o novo contrato atrasou a conclusão do plano.

**A.4 Plataforma de Integração (PI)**

Algumas das funcionalidades já desenvolvidas em 2012 não chegaram a entrar em produção nesse ano e entraram apenas em 2013 o que ditou uma superação dos objetivos inicialmente definidos.



Ref.ª	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo	
			Início	Fim								
SR_0.5	I1	PA	Garantir a disponibilização na plataforma multicanal (PMC) de serviços de Licenciamento Zero, Sistema de Indústria Responsável, Diretiva de Serviços e Diretiva de Qualificações	jan	dez	12/31/2013	11/29/2013	Grau de cumprimento do calendário fixado ((+) atraso ou (-) antecipação) em n.º de dias	100%	-101	140%	Superado

## APRECIACÃO GLOBAL

Licenciamento Zero – Introduce um regime simplificado para a instalação, modificação e encerramento dos estabelecimentos comerciais de restauração e bebidas, comércio de bens, prestação de serviços e armazenagem (para restaurantes, padarias, pastelarias, frutarias, peixarias, drogarias, salões de cabeleireiro, institutos de beleza, entre outros).

O regime produziu plenos efeitos em Maio de 2013, resultando na disponibilização nos portais de 7 serviços totalmente desmaterializados. Estes 7 serviços foram ainda adaptados e configurados por forma a dar resposta às especificidades de cada um dos 278 municípios do continente, quer em termos de critérios e obrigações (Requisitos que devem observar as instalações e equipamentos dos estabelecimentos comerciais, de prestação de serviços e armazéns para o seu funcionamento), quer em termos do custo e validade dos serviços. O Licenciamento zero encontra-se em funcionamento nos portais, para todas as 278 autarquias do continente, desde Junho de 2013.

Estes resultados foram reconhecidos pela própria TROIKA e pela Comissão Europeia: a medida associada ao Licenciamento Zero foi eliminada nas últimas redações do MoU; o Licenciamento Zero ganhou o prémio europeu para a inovação na administração pública atribuído pela Comissão Europeia.

Sistema da Indústria Responsável - Cria um novo quadro jurídico para o setor da indústria, que facilite a captação de novos investidores e a geração de novos projetos para as empresas já estabelecidas, no espírito do Licenciamento Zero.

O regime produziu efeitos faseados no decurso de 2013, resultando na disponibilização nos portais dos serviços de instalação e alteração de estabelecimentos industriais de forma totalmente desmaterializada para todas as 278 autarquias do continente. O Licenciamento industrial encontra-se em funcionamento nos portais, para todas as 278 autarquias do continente, desde Julho de 2013.

## SUGESTÕES DE MELHORIA &amp; DESAFIOS

Continuo envolvimento das autarquias, freguesias, ANAFRE e ANMP.

## APRECIÇÃO GLOBAL

Diretiva de Serviços - tem por objetivo facilitar a liberdade de estabelecimento dos prestadores de serviços e a livre circulação dos serviços no mercado interno da União Europeia e do Espaço Económico Europeu. A AMA, enquanto entidade responsável pela implementação e funcionamento do portal da empresa, deve garantir a desmaterialização de todos os serviços cujos diplomas são publicados neste âmbito.

Para o efeito, e conforme expresso no MoU, a informação do serviço deve ser disponibilizada no portal um mês após a entrada em vigor do diploma que regula o serviço e desmaterializado até dois meses.

Perante o atraso verificado em 2012, foi apresentado um ambicioso plano de recuperação. Este plano foi sendo integralmente cumprido e positivamente avaliado pela Troika, tendo resultado na disponibilização nos portais de serviços desmaterializados de 48 diplomas legais que representam 338 serviços. Destes 48 diplomas legais, 7 são aplicáveis às autarquias, tendo-se atendido também às especificidades de cada uma das 278 autarquias do continente.

Diretiva de Qualificações Profissionais - com o intuito de flexibilizar o mercado de trabalho e melhorar a automatização do reconhecimento das qualificações surge a Diretiva Qualificações, possibilitando que os cidadãos comunitários exerçam uma profissão ou uma dada atividade, como trabalhadores por conta própria ou como assalariados, num Estado-Membro diferente daquele onde adquiriram as suas qualificações profissionais. Os prazos para a disponibilização da informação e desmaterialização no portal da empresa são idênticos aos estipulados para a Diretiva de Serviços de acordo com o MoU.

Perante o atraso verificado em 2012, foi apresentado um ambicioso plano de recuperação. Este plano foi sendo integralmente cumprido e positivamente avaliado pela Troika, tendo resultado na disponibilização nos portais de serviços desmaterializados de 24 diplomas legais que representam mais de 90 serviços.

## DESVIOS

As metas foram atingidas ao longo do ano através do desenvolvimento e disponibilização das plataformas informáticas de suporte ao atendimento e aos pedidos *online*.

## 5.5. OE2. DEFINIR E IMPLEMENTAR INFRAESTRUTURAS TECNOLÓGICAS DE APOIO À MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA | 2.2. DESENVOLVER RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Ref.ª	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo	
			Início	Fim								
GE_0.5	11	PA	Promover a cooperação transfronteiriça (projeto STORK e eSens)	jan	dez	12/31/2013	12/15/2013	Grau de cumprimento do calendário fixado ((+) atraso ou (-) antecipação) em n.º de dias	100%	ND	ND	Não Atingido

## APRECIÇÃO GLOBAL

O projeto STORK 2.0 visa permitir a autenticação transfronteiriça entre cidadãos, com recurso aos mecanismos de autenticação existentes em cada um dos Estados Membros. Os objetivos concretizados pelo projeto STORK 2.0 passam por:

- Definição de AQAA definition
- Definição de requisitos funcionais e não funcionais para a infraestrutura STORK
- Entrega de versão estável para integração nacional.

## DESVIOS

Devido a atrasos na finalização do código por parte das entidades integrantes no STORK 2.0, não foi possível dar sequência aos pilotos com participação portuguesa prevista.

Ref. <sup>a</sup>	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Fórmula / Variáveis do Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)		
			Início	Fim											
IRL_0.7	I1	PA	Coordenar projetos de carácter internacional	jan	dez	100%	108%	Grau de concretização das actividades	Média ponderada do grau de concretização das actividades	100%		118%	Superado		
IRL_0.7	A1	PA	Coordenar o projeto eSENS	jan	dez	40%	50%	Grau de satisfação dos parceiros do projeto relativo ao desempenho de coordenação	(N.º de questionários com avaliação igual ou superior a 75%/ N.º total de questionários) x 100	50%		50%	125%	Superado	
IRL_0.7	A2	PA	Coordenar o projeto e-Government Benchmark	jan	dez	6/28/2013	6/14/2013	Grau de cumprimento do calendário fixado ((+) atraso ou (-) antecipação) em n.º de dias	Somatório do n.º de dias de antecipação (-) ou de atraso (+) face ao planeado	50%		-28	111%	Superado	

## APRECIÇÃO GLOBAL

**A.1 eSens**

A AMA é responsável pela coordenação nacional do projeto eSens – *Electronic Simple European Networked Services*, considerado um dos mais relevantes consórcios europeus cofinanciados pela Comissão Europeia, que visa impulsionar a implementação de serviços eletrónicos transfronteiriços entre os Estados-Membros. Enquanto coordenador nacional do eSens, a AMA realizou as diligências necessárias para formar um consórcio nacional completo e representativo, que inclui oito entidades públicas e privadas das áreas da justiça, saúde, finanças, academia e investigação. Assegurou a interação entre a coordenação internacional e o consórcio nacional, bem como a gestão administrativa e de projeto dos parceiros nacionais, tendo sido reconhecida de forma bastante positiva por estes.

**A.2 e-Government Benchmark**

Conduzido anualmente pela Comissão Europeia, o *European e-Government Benchmark* é um estudo de referência que avalia o desempenho dos países europeus no que se refere à disponibilização de serviços públicos eletrónicos ao nível nacional e transfronteiriço, numa lógica de evento de vida. A AMA, sendo o coordenador nacional desta operação, assegurou a preparação das entidades nacionais envolvidas (provenientes dos sectores da justiça, segurança social, economia, emprego e educação), o que incluiu o mapeamento prévio dos serviços nacionais em avaliação e proposta antecipada de melhorias dos mesmos, a coordenação da validação nacional dos resultados apresentados pela Comissão e a negociação dos mesmos, elaboração de relatórios de melhoria para aumentar a qualidade e eficiência dos serviços avaliados e um constante diálogo com a Comissão Europeia para defesa dos resultados propostos para Portugal com vista à sua melhor classificação possível.

**SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS**

- (1) Mobilizar as entidades a maior nível de participação mediante sessões de partilha de conhecimento
- (2) Melhorar a comunicação
- (3) Apostar num instrumento como o *e-Government Benchmark* das políticas globais, de forma a enquadrá-las e melhorá-las, tirando o maior partido do trabalho desenvolvido pela Comissão Europeia

Este esforço revelou-se meritório, com resultados positivos para Portugal no *Benchmark* e com relatórios de melhoria entregues a cada entidade, tendo estas manifestado a sua elevada satisfação com a coordenação do projeto, como atestado pelos seus Inquéritos de Satisfação.

#### **A.1 eSens**

Não obstante a complexidade do consórcio eSens, constituído internacionalmente por mais de 20 países europeus e nacionalmente por entidades provenientes de diversos sectores – justiça, saúde, finanças, investigação e academia – a maioria dos parceiros nacionais que formam o consórcio afirmaram, em inquérito de satisfação, que o desempenho da AMA enquanto coordenador nacional foi Muito Satisfatório e metade considerou-o Excelente. Foi referido inclusivamente que “Embora todas as dificuldades na negociação e iniciação deste projeto, a AMA tem efetuado um importante trabalho de coordenação e tem apresentado muita proatividade e disponibilidade na coordenação do mesmo”.

#### **A.2 e-Government Benchmark**

Para assegurar uma coordenação nacional eficaz e uma avaliação elevada para Portugal, a AMA desenvolveu o trabalho acima referido através de reuniões regulares com o largo espectro de entidades envolvidas e uma análise detalhada dos serviços avaliados. Os resultados do *e-Government Benchmark* foram bastante positivos para Portugal, tendo o Portal da Empresa português recebido destaque como portal de referência ao nível europeu no evento de vida “Criação de um Negócio”.

Ref.ª	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Fórmula / Variáveis do Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)	
			Início	Fim										
IRI_0.8	I1	PA	Dinamizar a participação em eventos de carácter internacional	jan	dez	100%	114%	Grau de concretização das actividades	Média ponderada do grau de concretização das actividades	100%		155%	Superado	
IRI_0.8	A1	PA	Realizar Workshop Pontos Focais CPLP	jan	dez	12/31/2013	11/29/2013	Grau de cumprimento do calendário fixado ((+) atraso ou (-) antecipação) em n.º de dias	Somatório do n.º de dias de antecipação (-) ou de atraso (+) face ao planeado	50%	-27	111%	Superado	
IRI_0.8	A2	PA	Avaliar a satisfação dos participantes no workshop CPLP	jan	dez	50%	60%	Taxa de satisfação dos participantes	(N.º de questionários com avaliação igual ou superior a 75%/ N.º total de questionários administrados) x 100	50%	100%	200%	Superado	

## APRECIÇÃO GLOBAL

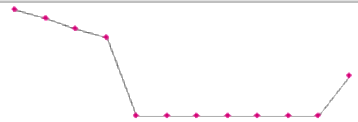

A AMA realizou, entre os dias 26 e 29 de novembro, em conjunto e nas instalações da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) em Lisboa, a 3ª Reunião de Pontos Focais de Governo Eletrónico da CPLP, com o objetivo de partilhar experiências ao nível de Modernização Administrativa, Simplificação Regulatória, Inovação de Serviços de Atendimento, Administração Aberta e Normalização de Serviços Eletrónicos Transfronteiriços, entre outras. Estiveram presentes os responsáveis de governo eletrónico de Angola, Brasil, Cabo Verde, Moçambique, Portugal, São Tomé e Príncipe, Timor-Leste, num debate frutífero que resultou na assinatura de uma Declaração de Pontos Focais que aponta as prioridades da área na Comunidade. A apreciação dos Pontos Focais, CPLP e outras entidades envolvidas foi muito positiva. Refira-se que o encontro englobou também, nos dias 28 e 29 de novembro respetivamente, a realização de uma pré-conferência à porta fechada para representantes de alto-nível da Administração Pública e a 1ª Conferência CPLP de Governo Eletrónico, aberta à comunidade e que contou com cerca de 350 participantes.

A iniciativa da AMA veio trazer um novo impulso à cooperação em governo eletrónico entre os Países Membros da CPLP. Importa agora manter esta colaboração ao nível bilateral e multilateral, tal como previsto na Declaração de Pontos Focais, o que constitui um desafio significativo. De forma a promover a mobilização dos restantes países da Comunidade, a AMA garantiu que seria feita a seleção do país que irá acolher a próxima Reunião de Pontos Focais e Conferência CPLP de Governo Eletrónico em 2014 (Angola), e mantém um diálogo regular com a CPLP tendo em vista a continuidade da colaboração.

## DESVIOS

A Reunião de Pontos Focais de Governo Eletrónico foi considerada, pelos participantes e pelos representantes da CPLP, um sucesso e representou um verdadeiro salto qualitativo face às anteriores, realizadas noutros países, segundo estes representantes. Foi realizada dentro do prazo previamente estabelecido e obteve um feedback muito positivo no Inquérito de Satisfação, tendo inclusivamente sido referido pelo representante do Brasil: “O trabalho desenvolvido pela AMA na realização da reunião de pontos focais e da conferência foi excelente, com uma programação adequada e com conteúdos de efetivo interesse a todos os participantes. Novamente parabéns a AMA pelo trabalho realizado, mas sobretudo pela busca de integrar e interagir com todos, sempre no intuito de aproximar e de colaborar, com um forte espírito de cooperação”.

## 5.6. OE3. SIMPLIFICAR O RELACIONAMENTO ENTRE A ADMINISTRAÇÃO E OS SEUS UTENTES | 3.1. FOMENTAR A PARTICIPAÇÃO PÚBLICA

Ref.ª	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
			Início	Fim								
IRI_0.1	I1	PA	Dinamizar a Rede Comum do Conhecimento	jan	dez	100%	137%	Grau de concretização das actividades	100%	45%	Não Atingido	
IRI_0.1	A1	PA	Aumentar a partilha de boas práticas e parceiros internacionais	jan	dez	14%	18%	Taxa de crescimento	60%	10%	Não Atingido	
IRI_0.1	A2	PA	Promover encontros RCC	jan	dez	2	3	Nº de Encontros RCC realizados	40%	0%	Não Atingido	

## APRECIÇÃO GLOBAL

A [RCC](#) é uma plataforma que pretende fomentar a partilha de boas práticas e conhecimento na Administração Pública. É um projeto transversal que, atuando como catalisador de uma maior cooperação entre os Organismos, carece de uma dinâmica e acompanhamento constantes. Com o objetivo de melhorar esta dinâmica, o portal da RCC iniciou, no final de 2013, uma remodelação. Prevê-se o lançamento em Março de 2014 de um Portal RCC renovado, com um novo *layout*, mais funcionalidades e com maior usabilidade. O objetivo é que o projeto continue a crescer e que continue a fornecer à AP uma boa ferramenta de trabalho.

## DESVIOS

Devido aos conhecidos cortes e congelamentos de que foi alvo o Orçamento de 2013 da AMA, o processo de remodelação da RCC foi sendo estrategicamente adiado, apenas conseguindo-se o seu início nos últimos meses de 2013. Relativamente às atividades principais para a RCC, as mesmas são diárias e assentam na pesquisa de boas práticas, criação e colocação de conteúdos, atualização do portal e contactos frequentes com as entidades que pertencem à RCC. A RCC necessita de um acompanhamento constante a este nível e tem apenas um técnico superior alocado à sua dinamização, que tem a seu cargo outros projetos com atividades semelhantes. As duas dimensões acima foram determinantes para o não cumprimento do objetivo proposto.

## SUGESTÕES DE MELHORIA &amp; DESAFIOS

- (1) Lançar um novo portal RCC com novas funcionalidades, mais interativo e adequado
- (2) Apostar nas redes sociais para maior envolvimento do público
- (3) Sensibilizar a Administração Pública para a importância da partilha de conhecimento

Ref.ª	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
			Início	Fim								
IRL_0.2	I1	PA	Dinamizar Comunidade de Software Público	jan	dez	100%	131%	Grau de concretização das actividades	100%	129%	Atingido	
IRL_0.2	A1	PA	Disponibilizar em produção o novo portal	jan	mai	9/30/2013	8/31/2013	Grau de cumprimento do calendário fixado ((+) atraso ou (-) antecipação) em n.º de dias	30%	123%	Superado	
IRL_0.2	A2	PA	Garantir a introdução crescente de boas práticas, aplicações e códigos fonte	mai	dez	25	35	Número de boas práticas, aplicações e códigos de fonte	70%	132%	Atingido	

## APRECIÇÃO GLOBAL

O [Software Público](#) é um projeto que assume como objetivo central o reaproveitamento e reutilização de *software* na Administração Pública. Foi lançado a 15 de Julho de 2013 em versão Beta, simbolizando assim uma vontade contínua de interação com os diversos públicos-alvo. O projeto visa aumentar a partilha de boas práticas, mas também assume o importante objetivo de incentivar a disponibilização dos códigos fonte das soluções em *software* livre e de código aberto. O desenvolvimento de uma cultura de reutilização de *software*, assim como o impulso à adoção de abordagens colaborativas de desenvolvimento de código fonte, assume-se como principal objetivo.

No que ao Software Público diz respeito, a evolução para um portal 2.0, assente numa versão melhorada, mais robusta e onde se disponibilizam novas funcionalidades, representa um passo grande para o projeto. As melhorias que possam ser implementadas poderão consolidar algumas dinâmicas positivas já existentes nas comunidades de *software* livre na administração pública, assim como uma maior ligação à sociedade civil.

## DESVIOS

Um importante trabalho de articulação interna, envolvendo diversos departamentos AMA, permitiu que o objetivo temporal de entrada em produção do novo portal fosse superado. Por seu turno, uma ligação quase umbilical com o projeto Rede Comum de Conhecimento garantiu uma relativa facilidade na identificação de boas práticas na Administração Pública portuguesa.

## SUGESTÕES DE MELHORIA &amp; DESAFIOS

- (1) Evoluir a plataforma para um Portal de Software da Administração Pública, que possa melhor orientar as aquisições de *software* tendo em conta as diversas opções disponíveis (e.g. *software* livre, *software* público, acordos quadro)



Ref.ª	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo	
			Início	Fim								
IRL_0.5	I1	PA	Assegurar o envolvimento das autarquias locais no "A Minha Rua"	jan	dez	130	140	N.º de Autarquias Locais Envolvidas	100%	0	0%	Não Atingido

## APRECIÇÃO GLOBAL

O ano de 2013 representou um período de pouco progresso no projeto A Minha Rua. A ausência de recursos financeiros afetos para a melhoria do portal, e que permitiriam ultrapassar uma série de deficiências identificadas, determinou que o projeto fosse gerido em 2013 sem perspetivas de soluções futuras.

## DESVIOS

Tal como exposto acima, os cortes e congelamentos orçamentais ocorridos em 2013 determinaram a inexistência de recursos financeiros para proceder-se a uma reformulação da plataforma A Minha Rua. Dada a manutenção de deficiências graves na plataforma, a AMA abdicou conscientemente de uma estratégia de envolvimento de novas entidades.

## SUGESTÕES DE MELHORIA &amp; DESAFIOS

Tendo em conta o conhecido potencial do conceito do projeto A Minha Rua, importa a afetação de recursos financeiros que permitam correções e melhorias da plataforma existente. Com os referidos desenvolvimento, o projeto poderá então recuperar a sua dinâmica de crescimento.

Ref. <sup>a</sup>	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)	
			Início	Fim									
IRI_0.10	I1	PA	Desenvolver o Projeto Dados.gov	jan	dez	100%	110%	Grau de concretização das actividades	100%		67%	Não Atingido	
IRI_0.10	A1	PA	Aumentar o número de entidades que partilham dados na plataforma	jan	dez	23	25	N.º de entidades que partilham dados na plataforma	30%	18	78%	Não Atingido	
IRI_0.10	A2	PA	Disponibilizar Bases de Dados	jan	dez	550	600	N.º de Bases de Dados disponíveis	50%	476	87%	Não Atingido	
IRI_0.10	A3	PA	Apps4Portugal	jan	dez	12/31/2013	10/31/2013	Grau de cumprimento do calendário fixado ((+) atraso ou (-) antecipação) em n.º de dias	20%				

## APRECIACÃO GLOBAL

No segundo ano de funcionamento do portal nacional de dados abertos – dados.gov –, embora não tenham sido atingidos os objectivos propostos, a AMA continuou a angariar conjuntos de dados e aumentou o número de entidades presentes na plataforma. O facto de os *datasets* serem sempre disponibilizados em formatos *machine readable* obriga a um escrutínio cuidadoso do tipo de informação que é disponibilizada na plataforma, tanto nos mecanismos de alimentação dos dados como na qualidade da informação, o que levou a AMA a desenvolver – em paralelo ao trabalho de angariação – várias diligências no sentido de melhorar a qualidade dos dados presentes na plataforma, tais como: diagnósticos sobre a informação, *benchmarking* em grupos internacionais e contactos com vários *stakeholders* do projeto.

Renovar o portal Dados.gov, de forma a dotá-lo de uma tecnologia mais flexível (que permite ter mais conjuntos de dados) e interoperável (para facilitar a integração a nível de plataformas europeias). Como resultado da participação da AMA em grupos internacionais, e outro trabalho de *benchmarking*, uma solução em CKAN – tecnologia para construir portais de dados em *Open-Source*, pode constituir-se como uma boa escolha para uma nova geração do dados.gov.

## DESVIOS

O trabalho de angariação de bases de dados e alargamento do número de entidades presentes na plataforma foi prejudicado por problemas técnicos que apareceram na plataforma no último trimestre do ano. Problemas técnicos no portal impediram a AMA de carregar novos *datasets* e obrigou a uma interrupção do trabalho de angariação dos mesmos. No atual contexto também foram identificadas algumas dificuldades no estabelecimento de parcerias com organismos da Administração Pública que, não obstante a boa vontade e interesse no projeto, revelam pouca disponibilidade de recursos no sentido de estabelecer mecanismos perenes para alimentar dados na plataforma. Em relação ao concurso Apps4Portugal, os problemas técnicos diagnosticados a nível de funcionamento da plataforma, assim como as inconsistências verificadas a nível de coerência de dados nalguns conjuntos da plataforma, levaram à decisão de adiar a realização do mesmo.

Ref. <sup>a</sup>	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo
			Início	Fim							
SR_0.2	I1	PA	Fomentar a participação pública na coprodução de serviços	jan	dez	100%	127%	Grau de concretização das actividades	100%	25%	Não Atingido
SR_0.2	A1	PA	Fomentar uso da plataforma colaborativa na AP (medida integrada no GPTIC)	jan	dez	3	5	N.º de processos de consulta pública	30%	0%	Não Atingido
SR_0.2	A2	PA	Definir modelo de negócio da plataforma	jan	dez	12/31/2013	12/15/2013	Grau de cumprimento do calendário fixado ((+) atraso ou (-) antecipação) em n.º de dias	30%		
SR_0.2	A3	PA	Proceder a procedimento concursal	jan	mar	7/31/2013	6/30/2013	Grau de cumprimento do calendário fixado ((+) atraso ou (-) antecipação) em n.º de dias	40%	62%	Não Atingido

## APRECIÇÃO GLOBAL

Por questões contratuais não foi possível ter a plataforma disponível durante todo o ano de 2013, o que limitou a execução dos objetivos planeados. Da mesma forma, o facto de não ter ocorrido o lançamento de uma nova edição do Programa de Simplificação também limitou a abertura das consultas públicas habituais sobre o tema.

Ao abrigo deste objetivo pretendia-se desenvolver uma nova plataforma de crowdsourcing em software livre, dando assim cumprimento à medida do GPTIC que pretende promover a utilização de uma plataforma de participação pública para todas as entidades da Administração Pública.

## DESVIOS

Por questões contratuais não foi possível ter a plataforma disponível durante todo o ano de 2013, o que limitou a execução dos objetivos planeados. Da mesma forma, o facto de não ter ocorrido o lançamento de uma nova edição do Programa de Simplificação também limitou a abertura das consultas públicas habituais sobre o tema.

## SUGESTÕES DE MELHORIA &amp; DESAFIOS

- (1) Disseminar a utilização da plataforma pelas várias entidades públicas

## 5.7. OE3. SIMPLIFICAR O RELACIONAMENTO ENTRE A ADMINISTRAÇÃO E OS SEUS UTENTES | 3.2 PROMOVER A SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA E REGULATÓRIA


Ref.ª	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo	
			Início	Fim								
SR_0.3	A2	PA	Rever diplomas legais para a simplificação	jan	set	9/30/2013	9/16/2013	Grau de cumprimento do calendário fixado ((+) atraso ou (-) antecipação) em n.º de dias	100%		ND	

A competência para proceder à revisão dos diplomas legais foi, por decisão superior, transferida para o Gabinete Jurídico não tendo sido absorvido o indicador acima. Não obstante, em 2013, foram alvo de revisão cerca de 16 diplomas legais conforme lista abaixo.

Designação	Descrição Sumária	Equipas intervenientes
Regime Jurídico da Urbanização e da Edificação (RJUE)	Proposta de Revisão do Regime Jurídico da Urbanização e Edificação	GJ
Regime Jurídico da avaliação de Impacte Ambiental (RJAIA)	Proposta de Revisão do Regime Jurídico da avaliação de Impacte Ambiental	GJ
Regime de exercício da atividade Pecuária (DL118/2013)	Proposta de diploma que aprova o novo Regime de Exercício da Atividade Pecuária	GJ/DGE
Regime Jurídico aplicável às ações de arborização e rearborização com recurso a espécies florestais (DL18/2013)	Proposta de diploma que aprova o regime jurídico a que estão sujeitas, no território continental, as ações de arborização e rearborização com recurso a espécies florestais	GJ/DGE
Resolução do Conselho de Ministros que considera críticos o Sistema de Informação e Gestão do Recenseamento Eleitoral (SIGRE) e o Sistema de Apuramento dos Resultados Provisórios das Eleições (REG. R 169/2013)	Proposta de RCM que visa excepcionar da avaliação prévia a que se encontra vinculado, nos termos do Decreto-Lei n.º 107/2012, de 18 de maio, o Sistema de Informação e Gestão do Recenseamento Eleitoral (SIGRE) do Ministério da Administração Interna e o Sistema de Apuramento dos Resultados Provisórios das Eleições, do Ministério da Administração Interna e do Ministério da Justiça.	GJ/M6

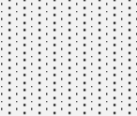
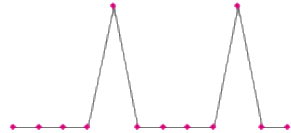
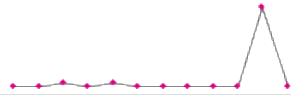
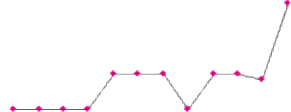
Regime Jurídico das emissões industriais (RJEI – DL148/2013)	Proposta de diploma que estabelece o regime de emissões industriais aplicável à prevenção e ao controlo integrados da poluição, bem como as regras destinadas a evitar e ou reduzir as emissões para o ar, a água e o solo e a produção de resíduos, a fim de alcançar um elevado nível de proteção do ambiente no seu todo, transpondo para a ordem jurídica interna a Diretiva 2010/75/EU, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 24 de novembro de 2010, relativa às emissões industriais (prevenção e controlo integrados da poluição).	GJ
Código dos Animais de Companhia (DL 214/2013)	Proposta de diploma que aprova o Código dos Animais de Companhia	GJ
Regulamento de Trabalhos Arqueológicos (DL 236/2013)	Proposta de diploma que aprova o Regulamento de Trabalhos Arqueológicos (estabelece as normas a observar na realização de trabalhos arqueológicos, regulando e normalizando a atividade arqueológica, os direitos e obrigações de todos os intervenientes e o papel do Estado enquanto tutela)	GJ
Novo Regime do Arrendamento Apoiado para Habitação (PL 249/2013)	Proposta de lei de autorização legislativa que tem como finalidade autorizar o Governo a legislar sobre o novo Regime do Arrendamento Apoiado para Habitação	GJ
Regime Jurídico de acesso e exercício de Atividades de Comércio e de Serviços (PL 273/2013)	Proposta de lei de autorização legislativa que tem como finalidade autorizar o Governo a simplificar o regime de acesso e de exercício de diversas atividades de comércio e serviços, estabelecendo o novo regime contraordenacional respetivo	GJ/DSR
Alteração ao Código de Registo Predial (DL 303/2013)	Proposta de alteração ao Código de Registo Predial	GJ
Alteração ao Código do Procedimento Administrativo (DL 429/2013)	Proposta de lei de autorização legislativa que tem como finalidade autorizar o Governo a legislar sobre a aprovação do novo Código do Procedimento Administrativo	GJ/DGE
Proposta de Lei que aprova o Orçamento do Estado para 2014	A pedido da SEMA, elaboração de contributos para a elaboração do orçamento do estado para 2014	GJ

Projeto de decreto-lei que procede à criação do sistema nacional de informação cadastral (SNIC)	Proposta de diploma que procede à criação do Sistema Nacional de Informação Cadastral, abreviadamente designado por SNIC, nas componentes de execução, conservação, exploração e acesso à informação cadastral	GJ/DGE
Proposta de Alteração ao Decreto-lei n.º 169/ 2012, de 1 de agosto que aprova o Sistema da Indústria Responsável (SIR – PL 478/2013)	Proposta de lei de autorização legislativa que concede ao Governo autorização para introduzir alterações ao enquadramento legal da intervenção dos municípios nos procedimentos aplicáveis à instalação, exploração e alteração dos estabelecimentos industriais previstos no Sistema da Indústria Responsável (SIR), aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 169/2012, de 1 de agosto	GJ/DSR
Projeto decreto-lei sobre atendimento e medidas de modernização administrativa Revisão do Decreto-lei n.º 135/99, de 22 de abril, Decreto-Lei n.º 72-A/2010, de 18 de junho e Decreto-Lei n.º 4/97, de 9 de janeiro	Projeto decreto-lei sobre atendimento e medidas de modernização administrativa revisão do Decreto-lei n.º 135/99, de 22 de abril, Decreto-lei n.º 72-a/2010, de 18 de junho e Decreto-lei n.º 4/97, de 9 de janeiro	GJ/DGE/DSR

Ref. <sup>3</sup>	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)	
			Início	Fim									
SR_0.4	I1	PA	Assegurar representações internacionais nas áreas da simplificação administrativa e regulatória	jan	dez	5	3	Tempo médio (em du) para a apresentação do relatório de visita/representação internacional	100%	1	100%	Superado	

Nada a assinalar pela unidade orgânica.

## 5.8. OE4. GERIR E AVALIAR OS PROGRAMAS DE SIMPLIFICAÇÃO E A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS | 4.1. GARANTIR A EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS

Ref.ª	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)	
			Início	Fim									
AP_0.1	I1	PA	Garantir a operacionalização da Unidade de Gestão do SAMA	jan	dez	100%	161%	Grau de concretização das atividades/indicadores	100%	 162%	Superado		
AP_0.1	A1	PA	Analisar candidaturas SAMA	jan	dez	5	10	Grau de cumprimento do calendário de elaboração fixado (+) atraso ou (-) antecipação em n.º de dias relativamente à data de comunicação de decisão definida	20%	10	200%	Superado	
AP_0.1	A2	PA	Analisar pedidos de pagamento de adiantamento SAMA	jan	dez	10	5	Média do nº de dias úteis de análise dos pedidos de pagamento de adiantamento	35%	2	23%	Superado	
AP_0.1	A3	PA	Acompanhar projetos SAMA	jan	dez	50%	80%	Percentagem de projetos acompanhados no local	45%	127%	253%	Superado	

APRECIÇÃO GLOBAL

O ano de 2013 foi marcado pelas atividades relacionadas com o Aviso de Abertura de Candidaturas 01/SAMA/2012, lançado no fim de 2012:

Fases	Data de início das candidaturas	Data de fim das candidaturas	Comunicação da decisão aos beneficiários
Fase 1	20.12.2012	15.02.2013 (24h)	15.05.2013
Fase 2	01.05.2013	28.06.2013 (24h)	31.10.2013

Foram ainda lançados 5 convites a entidades para apresentação de candidaturas durante o ano de 2013 e nestes termos foram desenvolvidas as seguintes atividades:

## SUGESTÕES DE MELHORIA &amp; DESAFIOS

Durante o ano de 2014 e 2015 a equipa SAMA e os promotores das operações financiadas enfrentam dois desafios que significam um esforço adicional por parte de todos os intervenientes na gestão e acompanhamento das operações:

- Candidaturas com beneficiários da Administração Local, o que significa que existem diferentes necessidades,



Qualificação da procura

A 17 de janeiro foi realizada uma ação de preparação de candidaturas no Auditório do IHRU, tendo sido esgotadas as vagas disponíveis.

Instrução de candidaturas

Durante todo o período até à data limita de submissão de candidaturas foram efetuadas reuniões com promotores e realizado atendimento telefónico para apoio à instrução de candidaturas.

Análise de candidaturas

Foram objeto de análise 212 operações durante o ano de 2013, tendo as mesmas sido concluídas de acordo com a seguinte calendarização:

- Aviso 01/SAMA/2012 – 1.ª fase
- Aviso 01/SAMA/2012 – 2.ª fase
- 5 Submetidas na modalidade Convite

Alegações contrárias

Foram analisadas 21 alegações contrárias relativas à 1.ª fase do Aviso 01/SAMA/2012. As alegações relativas à 2.ª fase foram apresentadas ainda no ano de 2013 contudo a sua análise foi remetida para o ano de 2014.

Contratualização

Foram enviados aos promotores das operações cofinanciadas os termos de aceitação relativos às 90 operações aprovadas no Aviso 01/SAMA/2012, tendo a sua assinatura decorrido entre o ano de 2013 e 2014.

Relativamente às atividades subjacentes ao acompanhamento das operações apoiadas no âmbito de concursos anteriores, destaca-se:

- Acompanhamento financeiro das operações aprovadas – análise de 137 pedidos de pagamento e análise de procedimentos de contratação pública relativa;
- Acompanhamento físico das operações aprovadas em fase de encerramento – realizadas 26 visitas ao local
- Encerramento das operações finalizadas – encerradas 42 operações durante o ano de 2013, embora a previsão estivesse assente em 41.

**SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS (CONT.)**

e um maior distanciamento entre a AMA e os beneficiários;

- Necessidade de concluir a execução física e essencialmente financeira das operações em prazos por vezes inferiores a 24 meses.

Sugerem-se as seguintes melhorias:

- (1) Criação de uma linha específica de atendimento,
- (2) Formação contínua aos elementos da Equipa de Portais e Centro de Contato da AMA;
- (3) Realização de sessões de esclarecimentos no sentido de orientar os promotores relativamente aos seus direitos e deveres;
- (4) Envio de mensagens de alerta relativo às datas limite para apresentação de pedidos de pagamento;
- (5) Acompanhamento no local às operações que já tenham iniciado a execução, por forma a antecipar as necessidades dos promotores;

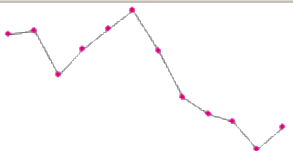
Quer na fase 1 como na fase 2 todas as análises ficaram concluídas no 10 dias antes, pelo que o objetivo foi superado.

O período definido para análise de um pedido de adiantamento é muito reduzido, pois pressupõe apenas a análise formal do preenchimento do formulário de pedido de pagamento, por forma a não comprometer os prazos já reduzidos de execução dos projetos. A análise detalhada aos documentos de despesa e aos documentos relativos à contratação pública são remetidos para a fase de certificação das despesas. Contudo, por motivos que não são imputáveis à situação em causa (pe. falta de certidões de não dívida, existência de reprogramações em curso ou de pedidos com certificação em análise anteriores) poderão surgir situações de incumprimento do intervalo entre 5 a 10 dias previsto. No ano de 2013 a grande maioria dos pedidos foram objeto de análise no próprio dia, contudo alguns pedidos estiveram a aguardar a resolução de situações pendentes por um período alargado, o que poderia ter comprometido o cumprimento dos objetivos. O objetivo foi superado com uma média de 2 dias de análise por pedido.

Apesar do objetivo ter sido ambicioso, em termos de planeamento de visitas, face ao reduzido n.º de técnicos responsáveis (3) pelo acompanhamento das operações que reuniam os critérios definidos para a realização de visitas, as visitas em causa foram realizadas por mais do que um técnico, pelo que mobilizou a equipa completa. A superação deste objetivo envolveu assim um esforço adicional feito pela equipa por forma a dar cumprimento a 100% das visitas previstas no plano de visitas.

#### SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS (CONT.)

- (6) Disponibilização para a validação prévia da despesa por forma a assegurar que existe um total alinhamento com as normas e procedimentos TIC e das políticas de modernização e simplificação administrativa, designadamente, GPTIC, Balcão do empreendedor, Licenciamento Zero, Sistema da Indústria Responsável.

Ref.ª	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)	
			Início	Fim									
AP_0.2	I1	PA	Garantir a operacionalização do DL 107/2012 (medida 6 do GPTIC)	jan	dez	30	20	Média do nº de dias úteis de análise dos pedidos de parecer prévio	100%	14	48%	Superado	

## APRECIACÃO GLOBAL

A avaliação de projetos e despesas TIC teve o seu início em 15 de setembro de 2012 pelo que os 3 meses e meio de 2012 foram um período de aprendizagem quer para a AMA, IP como para os organismos e respetivos representantes ministeriais. Assim, o ano de 2013 teve como grande desafio a avaliação das despesas e projetos TIC de uma forma mais estruturada e com algumas competências adicionais (e.g. a avaliação da redução remuneratória, prevista na Lei do Orçamento de Estado).

Avaliação de Pedidos de Parecer Prévio e comunicação

- Foram submetidos 1448 pedidos de parecer
- Foram emitidos 1301 pareceres

Atividades de suporte à avaliação de projetos e despesas TIC

- Instrução de Pedidos – Equipa M6\_Suporte
- Realização de reuniões com organismos e representantes ministeriais
- Articulação com Equipa de Avaliação 2.ª linha e Gabinete Jurídico

## DESVIOS

O objetivo de garantir a operacionalidade do Decreto-Lei n.º 107/2012 foi superado, tendo a equipa assegurado os tempos médios definidos. Em média um pedido de parecer prévio esteve em análise, com a equipa de avaliação de projetos, durante o período de 14 dias úteis. O cumprimento deste prazo envolve da parte da equipa um esforço no sentido de agilizar o processo de análise com os representantes ministeriais que procuram obter uma maior intervenção durante o processo de avaliação.

## SUGESTÕES DE MELHORIA &amp; DESAFIOS

- (1) Entrada em produção da aplicação M6 2.0:
  - a. Simplificando o processo de submissão (introdução de alguns automatismos)
  - b. Mais informação relativa aos processos
  - c. Maior transparência
  - d. Melhorias ao nível da informação de gestão

O ano de 2014 será marcado por um desafio adicional, operado pela nova redação do Decreto-Lei n.º 107/2012, alterado pela Lei do Orçamento de Estado 2014 que traz novos organismos para o processo, alargando o nível da verificação relativa à existência de alternativas em software aberto, às Instituições de Ensino Superior.

Ref.ª		QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo
				Início	Fim							
SR_0.1	A2	PA	Avaliar o impacto das medidas de simplificação legislativa e administrativa	jul	dez	15	25	N.º de medidas avaliadas	100%	0	0%	<b>Não Atingido</b>

No decurso do ano de 2013, e por decisão alinhada com a dos programas de simplificação, não foram identificadas medidas/projetos a avaliar em termos de aumento ou redução de encargos administrativos.

## 5.9. OE5. PROMOVER A EFICÁCIA, QUALIDADE E EFICIÊNCIA DA UTILIZAÇÃO DAS TIC PELA AP | 5.2. COORDENAR A EXECUÇÃO DO PLANO GLOBAL ESTRATÉGICO TIC NA AP

Ref. <sup>a</sup>	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo
			Início	Fim							
IRI_0.11	I1	PA	Desenvolver Plano de Acção para a Administração Aberta	Jan	jun	12/31/2013	12/15/2013	Grau de cumprimento do calendário fixado ((+) atraso ou (-) antecipação) em n.º de dias	100%		

## APRECIACÃO GLOBAL

O Plano de Ação para a Administração Aberta pretende ser um documento norteador da estratégia Portuguesa na promoção de vários assuntos relacionados com os três eixos clássicos de *open government*: transparência, colaboração e participação. Questões como a reutilização de informação do sector público, a presença da Administração Pública em redes sociais, o envolvimento da sociedade civil em processos legislativos, entre muitas outras, fazem parte do domínio desta temática. O plano, que pretende envolver toda a Administração Pública e a sociedade civil, terá como um dos objetivos finais a entrada de Portugal na *Open Government Partnership* ([www.opengovpartnership.org](http://www.opengovpartnership.org)), uma organização internacional que se dedica à promoção global destes temas.

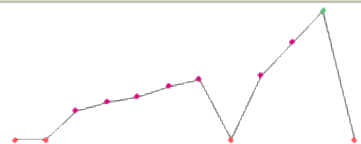
Para o desenvolvimento do Plano foram iniciadas várias reuniões exploratórias com a sociedade civil, o envolvimento de alguns agentes estratégicos da Administração Pública, e algumas intervenções no âmbito da representação ministerial do PGERRTIC, sendo que foram recolhidos alguns contributos importantes. No entanto, não foi ainda possível ultrapassar uma fase preliminar dos trabalhos.

A AMA pretende que 2014 seja um ano em que as temáticas do Governo Aberto adquiram um importante papel nos processos de melhoria da Administração Pública em Portugal. Nesse sentido, a entrada na *Open Government Partnership* seria uma afirmação inequívoca da importância que Portugal dá a estas questões, e o Plano a afirmação desse compromisso. A par do que se vai passar com o projeto dados.gov e a transposição da revisão da diretiva sobre reutilização de informação do setor público para o ordenamento jurídico português, o Plano para a Administração Aberta poderá seguir um conjunto de indicações normativas, patrocinadas pelo Governo de Portugal, para o desenvolvimento e crescimentos destas temáticas no nosso país.

## DESVIOS

Das reuniões exploratórias e primeiras abordagens ao conjunto de interlocutores, ficou patente que será necessário um envolvimento mais sistemático e mandatado, a nível político, para que se consiga uma prioridade relevante para estes domínios. Excetuando o contacto com a sociedade civil, a Administração Pública demonstrou genericamente baixos níveis de envolvimento, devido a limitação de recursos, nos primeiros apelos a colaborações. A nível contextual, o entrosamento deste objetivo no âmbito do PGERRTIC, embora lhe tenha dado visibilidade e acesso a sinergias relevantes, também dificultou a necessidade de o destacar dos níveis de envolvimento que as outras medidas também requerem de cada organismo.

## 5.10.OE6. REFORÇAR A EFICÁCIA, QUALIDADE E EFICIÊNCIA INTERNAS | 6.1. DESENVOLVER CAPITAL HUMANO

Ref. <sup>a</sup>	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)	
			Início	Fim									
FM_0.4	A3	PA	Realizar ações de formação contínua (presenciais, via eLearning, b-Learning ou de auto-formação) previstas no plano de formação	jan	dez	80%	85%	Grau de execução das ações de formação planeadas	100%	149%	187%	Superado	

## APRECIÇÃO GLOBAL

A AMA realizou, em 2013, toda a diversidade de cursos programados no plano de formação, com exceção de uma temática que foi substituída por outra considerada mais oportuna para as equipas, tendo sido ainda concebidos e dinamizados mais 2 novos cursos para responder a necessidades específicas de 2 projetos novos. Por outro lado, a formação realizada integrou não só cursos da área comportamental como também da área técnica, quer no âmbito da formação inicial quer no âmbito da formação contínua.

## DESVIOS

Nos meses de março e abril o número de ações realizadas foi menor em 1 ação em relação ao previsto mas, em contrapartida, nos meses de junho, julho, setembro, outubro, novembro e dezembro houve uma diferença de 1 até 5 ações. Tais reajustamentos foram necessários para responder mais eficazmente às necessidades e disponibilidade dos trabalhadores para a formação, com especial destaque para a disponibilização de mais formação em áreas que se tornaram prioritárias ao longo do ano como sejam as competências em TIC, em concreto na utilização do Libre Office, a área da atividade administrativa e a formação inicial para os Espaços do Cidadão.

Normalmente o volume de formação acaba também por ser sempre maior no último quadrimestre do ano, em contrapartida a um primeiro trimestre sempre menos ativo, pois a formação, ao ser um instrumento de apoio às equipas, acaba por estar condicionada à evolução dos próprios projetos.

## SUGESTÕES DE MELHORIA &amp; DESAFIOS

Para um planeamento mais eficaz da formação, ao nível das áreas temáticas e da calendarização, é importante as equipas identificarem, aquando do diagnóstico de necessidades de formação, os projetos que preveem para o ano seguinte. Desta forma conseguir-se-á definir as áreas temáticas mais adequadas com maior facilidade e estabelecer um calendário mais preciso. Sabemos, no entanto, que nesta área da formação será sempre necessário alguma flexibilidade pois os desafios colocados aos funcionários estão sempre a evoluir e a requerer novas competências.

## 5.11. OE6. REFORÇAR A EFICÁCIA, QUALIDADE E EFICIÊNCIA INTERNAS | 6.3. REFORÇAR O DESEMPENHO DOS SERVIÇOS

Ref.ª	OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)	
					Início	Fim									
AG_0.4	I1	OE6	6.3	PA	Gerir projetos co-financiados	jan	dez	60%	70%	Maximização dos fundos co-financiados	100%	73%	121%	Superado	

## APRECIÇÃO GLOBAL

Este objetivo apresentou desde sempre um elevado grau de dependência de terceiros. Se por um lado é da responsabilidade da AMA submeter os pedidos de pagamento, por outro o seu reembolso depende inteiramente da atuação do COMPETE. A linha de ação para alcançar este objetivo passou sobretudo por um maior controlo da despesa e insistência junto das áreas funcionais para submissão de faturas.

Realça-se o facto de muitas das despesas do orçamento de investimento serem por norma efetuadas no final do ano, impedindo o reembolso ainda no ano. Assim, há despesa que apesar de submetida em dezembro só é reembolsada no ano seguinte. Sensibilizar a organização para mudança de práticas pode efetivamente ajudar a melhorar significativamente este processo.

## DESVIOS

Apesar do risco e elevado grau de dependência de terceiros, não só internamente mas também das autoridades de gestão e de pagamento dos Fundos Comunitários, o esforço realizado pela equipa na submissão dos pedidos de pagamento e a rapidez do COMPETE na execução dos reembolsos permitiu a superação do objetivo.

## SUGESTÕES DE MELHORIA &amp; DESAFIOS

- (1) Sensibilizar a organização para a apresentação de despesas de forma consecutiva

Ref.ª	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo	
			Início	Fim								
JU_0.3	I1	PA	Promover apoio jurídico às UO's da AMA	jan	dez	100%	109%	Grau de concretização das actividades	100%	126%	Superado	
JU_0.3	A1	PA	Estabelecer níveis de serviço para o apoio jurídico às UO's da AMA	Jan	Jan	1/31/2013	1/24/2013	Grau de cumprimento do calendário fixado ((+) atraso ou (-) antecipação em n.º de dias)	25%	-6	102%	Superado
JU_0.3	A2	PA	Assegurar a emissão atempada de pareceres jurídicos conforme os níveis de serviço definidos	Fev	dez	75%	90%	Taxa de pareceres emitidos nos prazos estabelecidos	75%	100%	133%	Superado

## APRECIÇÃO GLOBAL

Foram estabelecidos os níveis de serviço para o apoio jurídico às UO's da AMA e a sua forma de monitorização através de tabela criada para o efeito na qual foram inscritos e registados os pedidos recebidos e respectiva data de resposta. No ano de 2013 registaram-se 121 pedidos de apoio jurídico os quais foram todos satisfeitos dentro dos prazos definidos para o efeito.

## DESVIOS

Justifica-se a superação com a dedicação dos técnicos envolvidos.

## SUGESTÕES DE MELHORIA &amp; DESAFIOS

- (1) Sistematizar os dados e melhorar a monitorização
- (2) Integração da monitorização com os níveis de serviço



Ref.ª		QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo
				Início	Fim							
JU_0.4	I1	PA	Representar a AMA em diligências judiciais cumprindo os prazos para apresentação de peças processuais sem necessidade de recorrer a prazo suplementar sob multa processual	jan	dez	75%	90%	Taxa de pareceres emitidos nos prazos estabelecidos	100%	100%	133%	Superado

## APRECIÇÃO GLOBAL

Durante o ano de 2013 foi assumida a representação da AMA em processos judiciais verificando-se o cumprimento dos prazos para apresentação das peças processuais sem necessidade de recorrer ao prazo suplementar sob multa processual nos termos do artigo 151.º do Código de Processo Civil, evitando-se o aumento de encargos com os processos.

## DESVIOS

Justifica-se a superação com a dedicação dos técnicos envolvidos.

## SUGESTÕES DE MELHORIA &amp; DESAFIOS

- (1) Sistematizar os dados e melhorar a monitorização
- (2) Integração da monitorização com os níveis de serviço

Ref.ª	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/Semáforo	
			Início	Fim								
PGQ_0.1	I1	PA	Assegurar a função de planeamento da AMA	jan	dez	100%	105%	Grau de concretização das actividades	100%	105%	Atingido	
PGQ_0.1	A1	PA	Apoiar a definição do Plano Estratégico (PE) da AMA	abr	out	7/15/2013	6/28/2013	Grau de cumprimento do calendário fixado (+) atraso ou (-) antecipação em n.º de dias	25%	0	100%	Atingido
PGQ_0.1	A2	PA	Apoiar a elaboração e acompanhamento do Plano Anual de Atividades da AMA (PA AMA)	jun	dez	12/15/2013	11/30/2013	Grau de cumprimento do calendário fixado (+) atraso ou (-) antecipação em n.º de dias	50%	-15	106%	Superado
PGQ_0.1	A3	PA	Apoiar a elaboração e acompanhamento do Quadro Anual de Avaliação e Responsabilização (QUAR) da AMA	nov	nov	11/30/2013	11/15/2013	Grau de cumprimento do calendário fixado (+) atraso ou (-) antecipação em n.º de dias	25%	-16	106%	Superado

## APRECIÇÃO GLOBAL

A função planeamento tem sido, ao longo do tempo, âmbito de melhorias significativas. Destaca-se a mudança interna que tem vindo a efetuar-se, com maior responsabilização por parte dos responsáveis das unidades orgânicas, maior rigor, clareza e algum espírito crítico na definição dos objetivos e indicadores. Uma linha de atuação do PGQ que se considera de dar continuidade; o esforço realizado para esta mudança de todo pode ser descurado e deve ser incentivado.

Atualmente:

- Maior alinhamento entre instrumentos de gestão
- Todas as áreas funcionais dispõem de um plano de atividades funcional, como forma de num futuro próximo alcançar-se uma efetiva gestão de objetivos
- Toda a ação está clara desde o início do ano, com o calendário de gestão, promovendo junto dos responsáveis a sua disponibilidade para com as atividades de planeamento
- Maior responsabilização das áreas funcionais na função de planeamento

Para planeamento'2014 foram realizadas, formalmente, 36 sessões de trabalho (280h). Com os meios atuais a preparação e fase de análise ascendeu os 120 dias de trabalho do PGQ.

## SUGESTÕES DE MELHORIA &amp; DESAFIOS

- (1) Efetivar a gestão por objetivos
- (2) Implementar uma ferramenta informática de planeamento e gestão
- (3) Melhorar a função de planeamento, monitorização e avaliação
- (4) Promover formação nas áreas de planeamento
- (5) Melhorar os instrumentos de gestão

APRECIÇÃO  
GLOBAL

Como suporte à função de planejamento resultam os instrumentos de gestão:

- 11 Planos de atividade funcionais (por unidade orgânica)
- Plano de Atividades da AMA
- QUAR

## DESVIOS

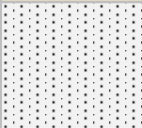

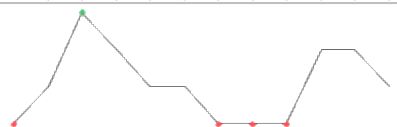
A superação alcançada em duas das ações deve-se sobretudo ao enorme esforço do PGQ, à calendarização antecipada dos momentos de interação com as áreas funcionais e sua disponibilidade.

## 5.12.OE6. REFORÇAR A EFICÁCIA, QUALIDADE E EFICIÊNCIA INTERNAS | 6.4. MELHORAR A CULTURA ORGANIZACIONAL

Ref.ª		QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
Cl_0.1	I1	PA	Desenvolver o plano de comunicação da AMA	80%	100%	Quantidade de sub-planos de marca desenvolvidos.	100%	72%	91%	<b>Não Atingido</b>	

APRECIÇÃO GLOBAL Foram avaliadas e desenvolvidas estratégias de comunicação para a grande maioria das marcas AMA.

DESVIOS Os planos de comunicação não realizados (Portais – duas marcas-; Simplex e Software Público) resultam da indefinição dos projetos, o que inviabilizou a sua execução.


Ref. <sup>a</sup>		QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
Cl_0.3	I1	PA	Assegurar a comunicação interna na AMA	100%	175%	Grau de concretização das atividades/indicadores	100%		83%	Não Atingido	
Cl_0.3	A1	PA	Disponibilizar novos meios de comunicação	1	2	N.º de meios disponibilizados	50%	1	100%	Atingido	
Cl_0.3	A2	PA	Gerir e administrar os conteúdos da intranet <a href="https://intranet.ama.pt">https://intranet.ama.pt</a>	20	30	N.º de conteúdos revistos	50%	13	65%	Não Atingido	

## APRECIÇÃO GLOBAL

Procedeu-se ao desenvolvimento do projeto e materiais para Jornal AMA. Uma vez que este projeto implicava o recurso e cooperação direta e ativa por parte de todos os departamentos, não houve a capacidade para o implementar.

## DESVIOS

Procedeu-se à publicação de todos os documentos e conteúdos destinados à intranet. Não obstante, o número total de publicações realizadas ficou aquém das inicialmente estimadas.

Ref.ª		QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
CI_0.6	I1	PA	Organizar eventos AMA	2	3	N.º total de eventos realizados	100%	6	300%	Superado	

## APRECIÇÃO GLOBAL

Decorreram seis eventos organizados pela área de comunicação e imagem:

- 4 Sessões de partilha de conhecimento “Open Source”
- Evento e sessão de esclarecimentos SAMA
- Conferência CPLP de Governo Eletrónico

## DESVIOS

## 5.13.OE6. REFORÇAR A EFICÁCIA, QUALIDADE E EFICIÊNCIA INTERNAS | 6.5. PROMOVER A MELHORIA CONTÍNUA

Ref.ª	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação/ Semáforo	
			Início	Fim								
PGQ_0.3	I1	PA	Assegurar a avaliação da atividade da AMA	jan	abr	100%	108%	Grau de concretização das actividades	100%	102%	Atingido	
PGQ_0.3	A1	PA	Assegurar a elaboração do Relatório de Atividades do ano transacto da AMA	jan	abr	3/31/2013	03/22/2013	Grau de cumprimento do calendário fixado (+) atraso ou (-) antecipação em n.º de dias	70%	-5	102%	Atingido
PGQ_0.3	A2	PA	Assegurar a auto-avaliação do ano transacto QUAR AMA	jan	abr	3/31/2013	03/22/2013	Grau de cumprimento do calendário fixado (+) atraso ou (-) antecipação em n.º de dias	30%	-5	102%	Atingido

## APRECIÇÃO GLOBAL

Atendendo ao facto do momento de avaliação ser efetivamente sui generis, por ser distinto do padronizado, o esforço efetuado foi direcionado para atender à descrição das atividades relevantes do ano transacto. Essa particularidade levou a um esforço acima do expectável em termos de compreensão e razoabilidade sobre o que apresentar.

A cultura interna de avaliação também foi significativamente melhorada sendo que o próximo ano voltará a ser um novo desafio para organizar toda a avaliação como requerido.

Claramente há necessidade de um maior enfoque na forma de monitorização das ações desenvolvidas, sustentadas em mecanismos automáticos ao invés de manuais. A atividade de monitorização e avaliação é uma vertente a cuidar e a sensibilizar internamente, em termos de:

- Fiabilidade e qualidade dos dados
- Rastreabilidade
- Periodicidade da monitorização

É de facto mais uma aposta do PGQ a melhoria dos instrumentos de recolha e a aplicação de maior periodicidade no controlo dos resultados. É mais uma mudança organizacional que tem vindo (e vai continuar) a ser realizada.

## SUGESTÕES DE MELHORIA &amp; DESAFIOS

- (1) Melhorar os instrumentos de monitorização
- (2) Apostar na criação de mecanismos automáticos para recolha de resultados
- (3) Dar continuidade à sensibilização da importância de definição de indicadores relevantes
- (4) Educar os intervenientes nas necessidades inerentes à monitorização dos indicadores (quer em termos das variáveis quer da forma de recolha)
- (5) Implementar uma ferramenta informática de planeamento e gestão

Em síntese, os resultados do PA AMA'2013:

	Sem resultados	Atingido	Não Atingido	Superado	Total Geral
AG				1	1
AP				2	2
CI			3	1	4
DA			1	1	2
GA				1	1
GE		1	1	2	4
IRI	1		5	2	8
JU				2	2
FORM				1	1
PGQ		2			2
SI		2		1	3
SR	1		2	3	6
<b>Total Geral</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>36</b>

### Objetivos (1º nível)

Taxa de cumprimento **61,11%**

Taxa de incumprimento **38,89%**

### Atividades/Projetos (2º nível)

Taxa de cumprimento **60,94%**

Taxa de incumprimento **39,06%**

	Sem resultados	Atingido	Não Atingido	Superado	Total Geral
AP				3	3
CI		2	4	2	8
DA		1	4	1	6
GE		2	6	7	15
IRI	2	1	4	7	14
JU				2	2
PGQ		3		2	5
SI		1		4	5
SR	1		4	1	6
<b>Total Geral</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>22</b>	<b>29</b>	<b>64</b>



## 6. RESULTADOS EXTRAPLANO/ATIVIDADES CORRENTES POR UNIDADE ORGÂNICA

Apesar da conjuntura nacional e as restrições orçamentais foi possível desenvolver atividades e projetos de relevo, nacional e internacional, para a Administração Pública e sociedade em geral, destacando-se a contínua expansão da rede de serviços de atendimento desconcentrados, a disponibilização de novos serviços ao cidadão, simplificação, racionalização e melhoria de eficiência na gestão de recursos.

De forma sucinta, as atividades extraplano desenvolvidas ao longo do ano por domínio de atuação:

### 6.1. DESENVOLVIMENTO DA REDE DE SERVIÇOS DE ATENDIMENTO

#### 6.1.1. MELHORIA E PARTILHA DE INFORMAÇÃO NA REDE DE SERVIÇOS DE ATENDIMENTO

Nos primeiros três meses do ano de 2013 foram desenvolvidas e implementadas funcionalidades que melhoraram a gestão da rede de atendimento com o objetivo de uniformizar procedimentos e recolher informação por parte dos serviços centrais de forma simples relativamente aos serviços desconcentrados.

Neste sentido, manteve-se a aposta de remeter toda a informação e comunicação com os serviços desconcentrados num único local, a plataforma RCC/RNSA, <http://portal.rcc.gov.pt/rnsa/default.aspx>.

Foram criadas as seguintes ferramentas:

- [Estatística 2013](#): Criação de um repositório único de todos os elementos estatísticos das Lojas, até então dispersa por cada loja, impossibilitando uma leitura global e imediata dos elementos estatísticos.
- [Visitas às Lojas do Cidadão](#): Criação de um repositório único, para registo de todas as visitas realizadas às Lojas do Cidadão, descrição e objetivo da visita, respectiva data e duração da mesma.
- [Mapa de férias 2013](#): Criação de um repositório único, parametrizado por Loja e meses, para que todos os funcionários pudessem organizar e registar a marcação de férias dos serviços desconcentrados para posterior envio para o Departamento de Recursos Humanos.
- [Ocorrências nas Lojas do Cidadão](#): Criação de um repositório único para registo de descatos ocorridos nas Lojas do Cidadão, com informação detalhada do dia e hora, a causa, se houve de intervenção policial, com o objetivo de analisar quais as Lojas do Cidadão que requerem mais atenção em termos de segurança.

Durante os primeiros meses de 2013 iniciou-se um plano de recolha de dados e foram criados 48 de indicadores, também designados por Key Performance Indicators (KPI), com o objetivo de analisar o desempenho da rede de serviços de atendimento e, desta forma, identificar áreas de melhoria, otimizações necessárias e auxiliar na tomada de decisões.

### **6.1.2. MIGRAÇÃO DO SISTEMA DE FILAS DE ESPERA PARA SIGA**

Foi finalizado o plano de conversão do sistema de filas de espera para o SIGA em todas as Lojas do Cidadão, tendo as últimas quatro Lojas sido convertidas nas seguintes datas:

- Lojas do Cidadão das Laranjeiras: 28 de Janeiro de 2013;
- Loja do Cidadão de Braga: 28 de Janeiro de 2013;
- Loja do Cidadão de Viseu: 4 de Fevereiro de 2013;
- Loja do Cidadão dos Restauradores: 1 de Março de 2013.

### **6.1.3. NOVO MODELO DE ATENDIMENTO E PROPOSTA DE BALCÕES INTEGRADOS**

Definição e apresentação em relatório de um novo modelo de atendimento, apostado na continuidade da abertura de Lojas do Cidadão, designadamente nas capitais de distrito, juntamente com BMS de segunda geração, vistos como complementos daquelas, e que viriam a redundar nos Espaços do Cidadão, bem como balcões de atendimento, virtual e presencial, baseados em eventos de vida (BUE - Balcão Único do Emprego, BUP - Balcão Único de Pagamentos, Balcão “ir para a escola” e BUJ – Balcão Único da Justiça).

### **6.1.4. APLICAÇÃO PARA TABLETS E SMARTPHONES COM INFORMAÇÃO DO SISTEMA DE FILAS DE ESPERA USADO NAS LOJAS DO CIDADÃO**

Com a instalação do SIGA em todas as Lojas do Cidadão, foi criada a possibilidade de monitorizar o atendimento nas 35 Lojas com maior facilidade.

Face ao elevado nível de procura existente nas Lojas do Cidadão, sobretudo nas lojas de grande dimensão, seria útil, para facilitar o acesso aos serviços públicos no modelo presencial, disponibilizar informação em tempo real nos canais não presenciais sobre o estado das filas de espera da Loja do Cidadão à qual se pretende dirigir.

O serviço a disponibilizar informaria sobre o número de pessoas em espera, enquanto o SMS informa após o cidadão recolher presencialmente a senha para ser atendido, indicando quantas faltam para a sua vez.

A primeira versão do projeto foi apresentada no início de Julho de 2013.

Na sequência do pedido do Gabinete do Secretário de Estado da Modernização Administrativa, para que a AMA desenvolva uma aplicação para *smartphones* com os serviços da administração pública, foi possível integrar o trabalho desenvolvido no caderno de encargos a ser elaborado pela equipa de interoperabilidade que será responsável pela gestão e implementação deste projeto em 2014.

#### **6.1.5. PROJETO “SEMÁFORO DO ATENDIMENTO”**

A ideia do projeto “Semáforo do atendimento” nasce do projeto Sintonia existente no estado de São Paulo, Brasil, no Poupatempo, semelhante às Lojas do Cidadão em Portugal, e que foram também elas a fonte de inspiração das Lojas do Cidadão.

Com este projeto pretende-se implementar um sistema de monitorização da satisfação dos cidadãos imediatamente a seguir à sua prestação em todos os canais de atendimento, com custos reduzidos (restritos aos da sua aquisição) e sem perda de tempo na resposta, gerando um indicador genérico em tempo real.

O sistema de gestão de filas de espera, SIGA, desenvolvido pelo Instituto de Informática, foi concebido para recolher o grau de satisfação com o serviço por cada atendimento efetuado. Este projeto foi apresentado em julho de 2013, e prevê a avaliação do atendimento de uma forma multicanal.

#### **6.1.6. SERVIÇOS ONLINE**

O projeto Espaços Lojas do Cidadão foi despoletado em agosto com o objectivo de disponibilizar os serviços *online* da administração pública e *utilities* ao cidadão com apoio de um mediador de cidadania. Para o efeito foram realizadas as seguintes tarefas:

- **Levantamento dos serviços *online***

Num primeiro momento, e dada a vasta colectânea de *sites* da administração pública, e ao curto espaço de tempo para a sua realização, foi efetuado o levantamento dos serviços *online* disponibilizados pelas entidades presentes nas Lojas do Cidadão, sempre numa vertente de utilizador, tendo-se alcançado o levantamento de um total de 51 entidades e 1072 serviços.

- **Pedido de validação do levantamento de serviços pelas entidades competentes**

Foram enviados Emails para as entidades, no sentido de validarem os serviços *online* que disponibilizam nos respectivos sites, assim como informação adicional: requisito de acessos, caracterização de serviço, tipo de serviço, informação de custos e número de atendimentos.

▪ **Compilação dos serviços *online* validados pelas entidades**

A monitorização foi efetuada à medida que as entidades foram validando os serviços que disponibilizam *online*. No final de dezembro a situação era a espelhada nas tabelas da página seguinte.

▪ **Enumeração dos constrangimentos à concretização dos serviços *online***

Após a enumeração e validação dos serviços que são disponibilizados *online*, foi efetuado o seu teste, na medida das possibilidades, identificando e enumerando os constrangimentos à concretização do serviço. Alguns dos constrangimentos detectados:

- ✓ A necessidade de alguns serviços só poderem ser efetuados por solicitadores ou advogados, não sendo esse o perfil de um mediador de cidadania;
- ✓ A obrigatoriedade de ter caixa de Email pessoal para solicitar credenciais de acesso aos *sites*;
- ✓ A reorganização dos *sites*, que alteram os links onde o serviço está disponível;
- ✓ A relevância do serviço para o cidadão.

Tendo por base os serviços atualmente disponíveis nos BMS, que inclui serviços com trabalho em *backoffice*, foram ainda identificadas algumas dificuldades caso a disseminação destes serviços venha a ser efetuada para os mais de mil postos que estão previstos serem abertos nos próximos dois anos.

De igual forma, a ESI simulou alguns *workflows* de atendimento num futuro espaço Lojas do Cidadão, identificando alguns problemas que irão ser solucionados com a criação de uma nova plataforma para a gestão deste atendimento cuja responsabilidade será da Direção de Sistemas de Informação.

Entidades Validadas	Nº de serviços validados
Autoridade para as Condições do Trabalho	11
Direção Geral da política da Justiça	6
Direção-Geral da Administração Escolar	2
Direção-Geral da Administração da Justiça	3
Direção-Geral da Agricultura e do Desenvolvimento Rural	22
Direção-geral da Educação	11
Direção-Geral da Saúde	3
Direção-Geral das Atividades Económicas (DGAE)	36
Direção-geral do Ensino Superior	18
Endesa	6
Fundação para a Ciência e Tecnologia	16
Galp Energia, SA	30
Goldenergy - Empresa Comercializadora de Energia, S.A	4
Infarmed	50
Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana (IHRU)	18
Instituto de Turismo de Portugal	38
Instituto dos Registo e do Notariado	107
Instituto Nacional da Propriedade Industrial	123
Instituto Nacional para a Reabilitação	10
Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos	6
Instituto Português da Qualidade	43
Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF)	5
Via Verde - Gestão de Sistemas Electrónicos de Cobrança, SA	14
<b>23 Entidades validadas</b>	<b>582</b>

Tabela 1 | Serviços online validados pelas entidades

Entidades por validar	Nº de serviços no Levantamento
Administração Central do Sistema de Saúde	2
Agência Portuguesa do Ambiente	32
Autoridade Tributária e Aduaneira	318
Autoridades de Segurança Alimentar e Económica	4
Caixa Geral de Aposentações	15
Direção-Geral de Energia e Geologia	22
Direção-Geral de Estatística da Educação e Ciência	3
Direção-Geral de Proteção Social aos trabalhadores em Funções Públicas	10
Direção-Geral do Consumidor	10
Instituto da Construção e do Imobiliário, I.P.	24
Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P	35
Instituto da Segurança Social	97
Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas	28
Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP	27
Instituto Nacional de Emergência Médica	2
Ministério da Educação e Ciência	6
Ministério da Saúde	29
Empresa Portuguesa de Águas Livres, SA	13
Correios de Portugal, SA	9
Energias de Portugal, SA	14
Portugal Telecom, SGPS,SA	23
ZON Multimédia, Serviços de Telecomunicações e Multimédia, SGPS, SA	15
<b>22 Entidades por validar</b>	<b>738</b>

Tabela 2 | Serviços online por validar pelas entidades

**6.1.7. DEFINIR E MONITORIZAR OS INDICADORES DE DESEMPENHO DO ATENDIMENTO PRESENCIAL – KPI'S**

Apresentação trimestral de um relatório de avaliação de desempenho da rede de Lojas do Cidadão através da medição de indicadores das Lojas e das Entidades selecionados para o efeito, nomeadamente atendimento, desistências, reclamações, tempos médios de atendimento, indicadores financeiros e intervenções técnicas nos espaços, utilizando uma metodologia de perspectiva comparada.

## 6.2. GESTÃO DOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO

### 6.2.1. ATENDIMENTO PRESENCIAL

Destaca-se a reorganização dos serviços de atendimento, com a implementação de um novo modelo de gestão para o atendimento presencial a 25 de março.

O modelo é sustentado em sub-redes de atendimento (norte, centro e sul), às quais se comete a gestão operacional de todos os serviços incluídos na respectiva distribuição geográfica a gestores de sub-rede, função assumida em acumulação com a Coordenação de Loja de Cidadão - no norte pelo coordenador da Loja do Cidadão do Porto, no centro pela coordenadora da Loja do Cidadão de Aveiro e no Sul pela Coordenadora da Loja do Cidadão Lisboa - Laranjeiras.


Este modelo de funcionamento tem também uma configuração matricial, distribuindo a coordenação funcional dos diferentes serviços de atendimento presencial e especializado, cabendo à gestão de sub-redes as Lojas do Cidadão (LC) e a duas colaboradoras a gestão funcional dos Balcões Multisserviços (BMS) e Balcões Sénior (BS) e Espaços Empresa (EE).


A distribuição dos serviços por sub-rede é a seguinte:


Sub-rede	Lojas do Cidadão	BMS	EE	BMS N/integrado	EE N/integrado	BS	BPC	LM
Norte	Porto	X	X	Cabeceiras de Basto		Padronelo		
	Braga	X	X	Celorico de Basto				
	Vila Nova de Gaia	X		Guimarães				
	Penafiel	X		Mirandela				
	Santo Tirso	X		Gouveia				
	Amares	X		Amarante				
	Freixo de Espada à Cinta	X		Amarante-Vila Meã				
	Gondomar	X		Baião				
	Guarda	X		Felgueiras				
	Murça	X		Lousada				
	Ponte da Barca	X		Maia				
	Vimioso	X		Matosinhos - Leça da Palmeira				
				Matosinhos - S. Mamede				
				Infesta				
			Paredes					
			Póvoa do Varzim - A Ver o Mar					
			Póvoa do Varzim - Balasar					
			Trofa					
			Valongo					
			Chaves					
<b>Sub-total</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Tabela 3 | Distribuição dos serviços na sub-rede Norte

A atividade dos serviços de atendimento comporta a gestão operacional e funcional:

 Gestor de Sub-rede assume a gestão funcional das Lojas do Cidadão e a validação de todas as propostas das Lojas que se incluem na sua sub-rede, assumindo a interlocução entre os serviços desconcentrados e os serviços centrais da AMA, assegura as funções de coordenador relativamente à Loja que coordena e alarga a responsabilidade aos colaboradores da AMA que exercem funções nas Lojas do Cidadão não coordenadas pela AMA;

 Coordenador de Loja é o responsável pela gestão da equipa e do espaço, mantendo também todas as tarefas relativas à validação de todas as iniciativas locais, justificação da assiduidade, validação/alteração de mapas de férias e avaliação dos colaboradores da sua Equipa;

 Os gestores funcionais dos balcões de atendimento especializado assumem a gestão funcional dos Espaços Empresa, dos Balcões Multisserviços e Balcões Sénior.

Sub-rede	Lojas do Cidadão	BMS	EE	BMS N/integrado	EE N/integrado	BS	BPC	LM	
Centro	Aveiro	x	x	Oliveira de Azeméis	Leiria	Alquerubim			
	Coimbra	x	x	Oliveira do Bairro					
	Viseu	x	x	Arganil - Côja					
	Águeda	x		Condeixa-a-Nova					
	Castelo Branco	x		Figueira da Foz					
	Esmoriz	x		Lousã					
	Cantanhede	x		Miranda do Corvo					
	Resende	x		Montemor-o-Velho					
	S. João da Madeira	x		Penacova					
	Tarouca	x		Penela					
				Tábua					
				Vila Nova de Poiares					
				Caldas da Rainha					
				Óbidos					
				Penamacor					
			Peniche						
			Pombal						
			Carregal do Sal						
			Mangualde						
			Nelas						
			Oliveira de Frades						
			Tondela						
			Vouzela						
<b>Sub-total</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

Tabela 4 | Distribuição dos serviços na sub-rede Centro



Sub-rede	Lojas do Cidadão	BMS	EE	BMS N/integrado	EE N/integrado	BS	BPC	LM
Sul	Laranjeiras	x		Alverca	Lisboa	São Teotónio	x	
	Setúbal	x	X	Azambuja				
	Odivelas	x		Cadaval				
	Faro	x	X	Carnaxide				
	Cascais	x		Linda-a-velha				
	Marvila	x		Loures				
	Pinhal Novo	x		Póvoa de St.ª Íria				X
	Borba	x		Sacavém				
	Campo Maior	x		Sintra - Cacém				
	Serpa	x		Sintra - Mem Martins				
	Tavira	x		Sintra - Paços do Concelho				
	Vila Nova da Barquinha	x		Sintra - Queluz				
	Palmela (Loja móvel)			Torres Vedras				
				Vila Franca de Xira				
				Abrantes				
				Almeirim				
				Cartaxo				
			Mação					
			Moita					
			Moita - Baixa da Banheira					
			Montijo Canha					
			Moura - Amareleja					
<b>Sub-total</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Tabela 5 | Distribuição dos serviços na sub-rede Sul

Em síntese, a rede de atendimento presencial conta atualmente com:

34 Lojas do Cidadão  
34 Balcões Multisserviços  
7 Espaços Empresa

64 Balcões Multisserviços não integrados  
2 Espaços Empresa não integrados

3 Balcões Sénior  
1 Balcão Perdi a Carteira  
1 Loja Móvel

O balanço relativamente ao modelo de gestão implementado é francamente positivo, dada a possibilidade de estabelecer uma relação de maior proximidade entre a estrutura central e os serviços de atendimento geridos pela AMA e geridos pelos parceiros IRN, ISS e Município de Amares, e conseqüentemente um acompanhamento mais efetivo. Ainda, e considerando que o modelo de gestão funcional já existia, é de salientar que as diferentes áreas de atendimento têm beneficiado das sinergias que reciprocamente se têm criado, resultando numa aproximação organizacional, com alguma integração.

Destaca-se:

- a. Maior interlocução entre os serviços desconcentrados e os serviços centrais possibilitado pela aproximação das equipas por intermédio dos gestores de sub-rede
- b. Monitorização do cumprimento dos procedimentos das LC's não geridas pela AMA
- c. Monitorização de obrigações contratuais estabelecidas pela AMA, IP
- d. Definição de Relatório Mensal de Gestão para as LC's
- e. Promoção de partilha de boas práticas, incentivando a comunicação e envolvimento das equipas na persecução dos objectivos definidos para a unidade orgânica
- f. Mapeamento da informação constante dos protocolos, para que a mesma fosse divulgada junto das UGs munindo-as de conhecimento sobre níveis de serviço e outras condições acordadas com as entidades presentes nas lojas, capacitando-os de algum poder negocial consistente
- g. Sistematização e monitorização de regras relativas a elaboração de escalas, marcação de férias e registo de assiduidade
- h. Sistematização de regras de uso do Fundo de Maneio;
- i. Clarificação de regras de atribuição de atendimento prioritário;
- j. Definição de regras para o controlo e acesso das imagens de CCTV, etc
- k. Identificação das tarefas e responsabilidades dos Gestores, Coordenadores, Técnicos e Assistentes e apuramento dos tempos de execução das tarefas
- l. Identificação dos coeficientes de RH e alteração das equipas das UG's, trazendo maior equilíbrio e eficiência de RH às equipas
- m. Identificação dos equipamentos e informação da sua operacionalidade: CCTV, SADIR, centrais de incêndio, UPS, AVAC, Alarmes
- n. Revisão do Manual de Procedimentos das Lojas do Pequena Dimensão e colaboração na revisão do procedimento de reclamações, criação de resposta-tipo e gestão do processo;
- o. Revisão da RCC (em curso):
  - i. Criação de base documental de trabalho uniforme

#### DESAFIOS & MELHORIAS

- (1) Identificação do catálogo de serviços de atendimento presencial e detecção de oportunidades de uniformização
- (2) Monitorização dos níveis de serviços das entidades presentes:
  - a. Níveis de serviço protocolados (GALP)
  - b. Contratualização de compromissos com entidades que não tenham (SLA) protocolados (restantes parceiros)
- (3) Criação de regulamento arquivístico:
  - a. Uniformização de registo de documentos produzidos
  - b. Uniformização/generalização de regras de arquivo de documentos internos
  - c. Uniformização de regras e tempos de conservação de documentos
- (4) Relatório Mensal de Gestão:
  - a. Generalização do uso do RMG criado para as LC's, às sub-redes e DGA
  - b. Automatização de indicadores estatísticos, garantia de inviolabilidade de dados partilhados na RCC (áreas de trabalho LC, EE, BMS)

- ii. Legislação e Procedimentos
  - iii. Partilha de suportes de apoio ao atendimento
  - iv. Criação de novas propostas de respostas tipo
- p. Entrou em funcionamento o novo sistema de alerta por *sms*, para atendimento num posto da loja, a solicitação do cidadão. O sistema está em funcionamento regular num conjunto de lojas, encontrando-se a sua expansão e publicitação pendente de melhores condições comerciais com os operadores de telecomunicações.
- q. Entrou em produção a centralização de estatísticas, com importação direta do SIGA. Esta ação teve um impacto direto nas atividades das UGs das lojas, pela libertação de tempo para outras tarefas consideradas críticas para um atendimento de qualidade. Foi ainda melhorado o sistema de recolha de dados não disponibilizados pelo SIGA relativos aos encerramentos antecipados dos postos de atendimento nas lojas, bem como das reclamações, elogios e sugestões efetuadas sobre o atendimento.
- r. Efetuada a reconfiguração do SIGA, com apoio da equipa de *Service Desk*, melhorando e densificando a caracterização dos serviços de atendimento disponibilizados.

### 6.2.1.1. Lojas do Cidadão

Os atendimentos apresentam um crescimento de 3,2% em relação ao ano anterior (2012).

Considera-se que este crescimento se deve sobretudo:

1. Ao pleno funcionamento das lojas de Marvila, Cascais, Serpa e Amares em 2013 (lojas que tiveram a sua abertura ao longo de 2012, e as mais relevantes só no 2º semestre)
2. Expansão do SIGA (Sistema de Gestão de Filas de Espera) a outras lojas/serviços, permitindo dessa forma obter uma monitorização real e fidedigna do número de atendimentos e respetivos tempos.

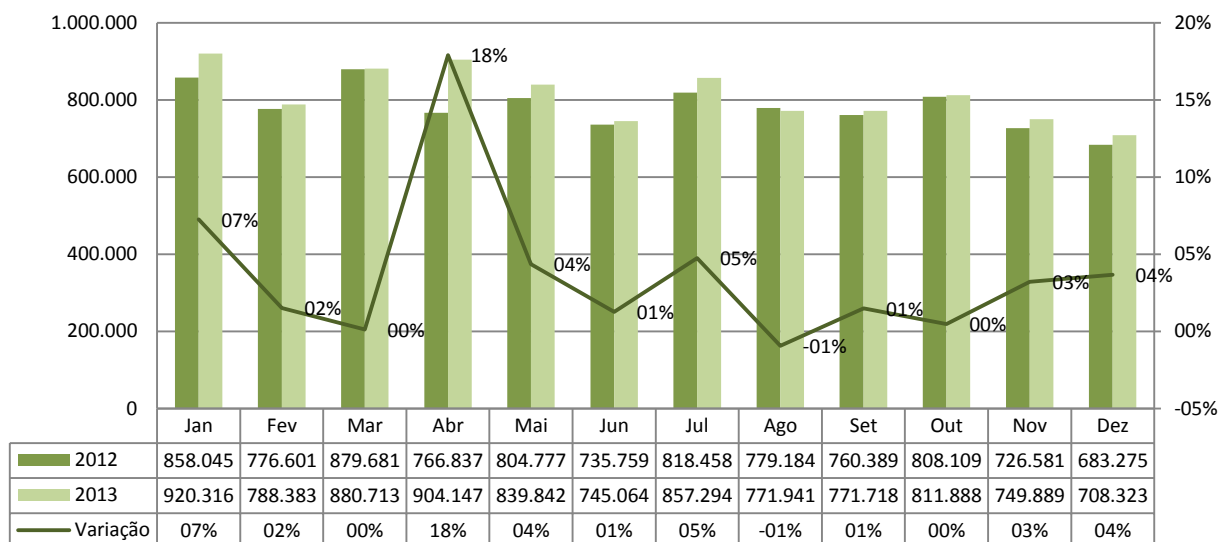


Gráfico 4 | Evolução dos atendimentos (2012 > 2013)

Em 2013 efetuaram-se 9.749.518 atendimentos, com uma média total de atendimentos mensais de 812.460 e uma média total de 35.197 atendimentos diários.

Loja	Total'2013	Média mensal	Média Diária
Laranjeiras	1.362.265	113.522	3.784
Porto	1.018.845	84.904	2.830
Braga	937.276	78.106	2.604
Coimbra	868.796	72.400	2.413
Restauradores	789.876	65.823	2.194
Odivelas	765.881	63.823	2.127
Aveiro	686.489	57.207	1.907
Viseu	542.630	45.219	1.507
Setúbal	538.102	44.842	1.495
Faro	409.994	34.166	1.139
Vila Nova de Gaia	332.877	27.740	925
Santo Tirso	208.735	17.395	580
Penafiel	167.958	13.997	467
Marvila	163.552	13.629	454
Cascais	132.109	11.009	367
S. João da Madeira	99.635	8.303	277
Cantanhede	99.525	8.294	276
Castelo Branco	80.144	6.679	223
Gondomar	78.390	6.533	218
Guarda	52.543	4.379	146
Esmoriz	49.300	4.108	137
Pinhal Novo	45.473	3.789	126
Tarouca	37.526	3.127	104
Vila Nova da Barquinha	35.713	2.976	99
Resende	35.689	2.974	99
Serpa	32.810	2.734	91
Tavira	28.264	2.355	79
Campo Maior	27.811	2.318	77
Amares	26.416	2.201	73
Borba	23.708	1.976	66
Murça	18.436	1.536	51
Ponte da Barca	15.671	1.306	44
Vimioso	13.662	1.139	38
Águeda	5.608	467	16
Freixo Espada à Cinta	5.076	423	14

Tabela 6 | Volume de atendimentos por loja (total, média mensal e diária)

Salienta-se que as lojas de Marvila e Cascais apresentam menor volume de atendimentos, do que poderia ser expectável, por comparação com outras lojas de 2 turnos, muito provavelmente por em 2013 haver ausência do parceiro IRN.

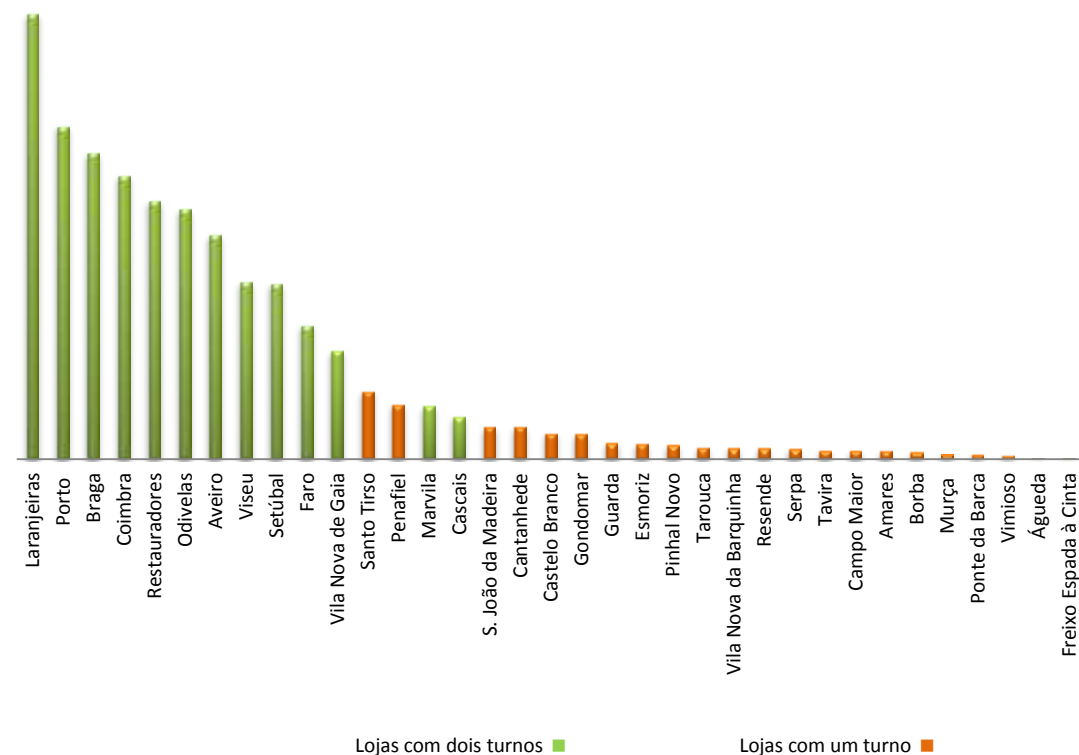


Gráfico 5 | Volume de atendimentos por loja

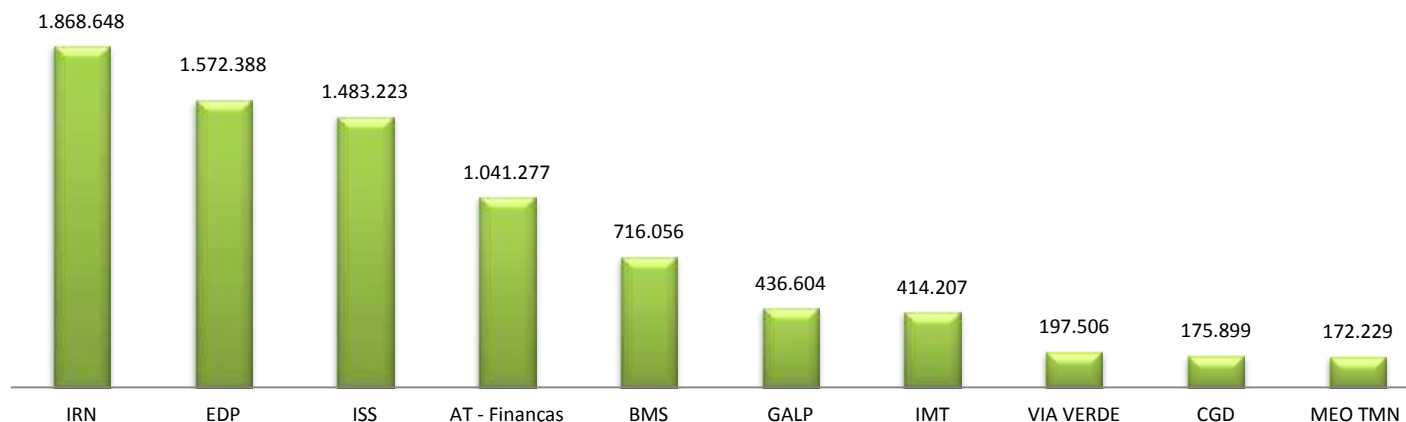


Gráfico 6 | Entidades com maior procura'2013 (Top 10)

Em 2013, as Lojas geridas pela AMA realizaram 93% dos atendimentos, com maior prevalência de sub-rede Sul (36%), seguida da Sub-rede Norte (34%) e terminando na sub-rede Centro (30%).

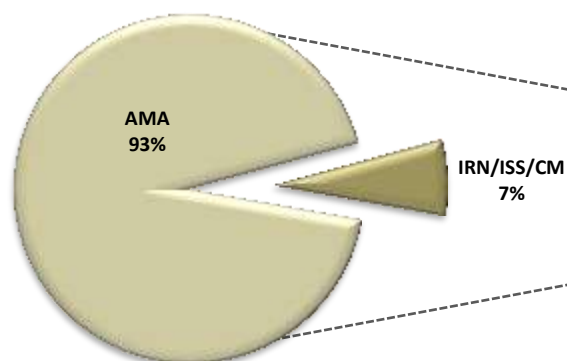


Gráfico 7 | Proporção dos atendimentos das lojas geridas pela AMA vs Parceiros '2013

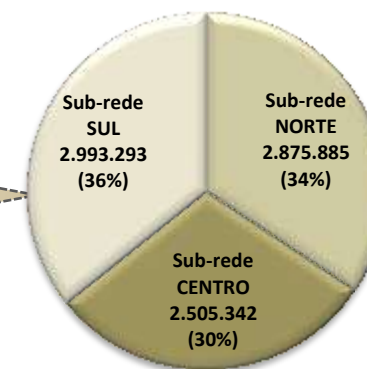


Gráfico 8 | Volume de atendimentos'2013 por sub-rede

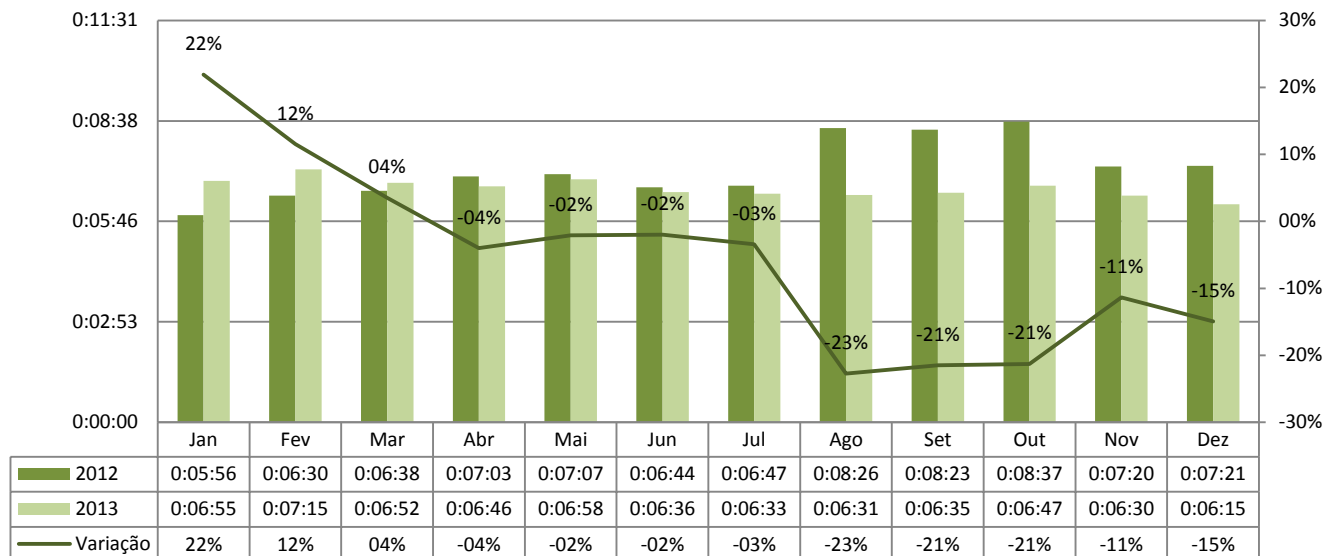


Gráfico 9 | Evolução do Tempo Médio de Atendimento (2012 &gt; 2013)

Verifica-se um decréscimo no Tempo Médio de Atendimento de 7,2%, ou seja, 00:06:35, face ao ano anterior.

Por sua vez o Tempo Médio de Espera cresceu em 3,9%, equivalente a 00:16:12.

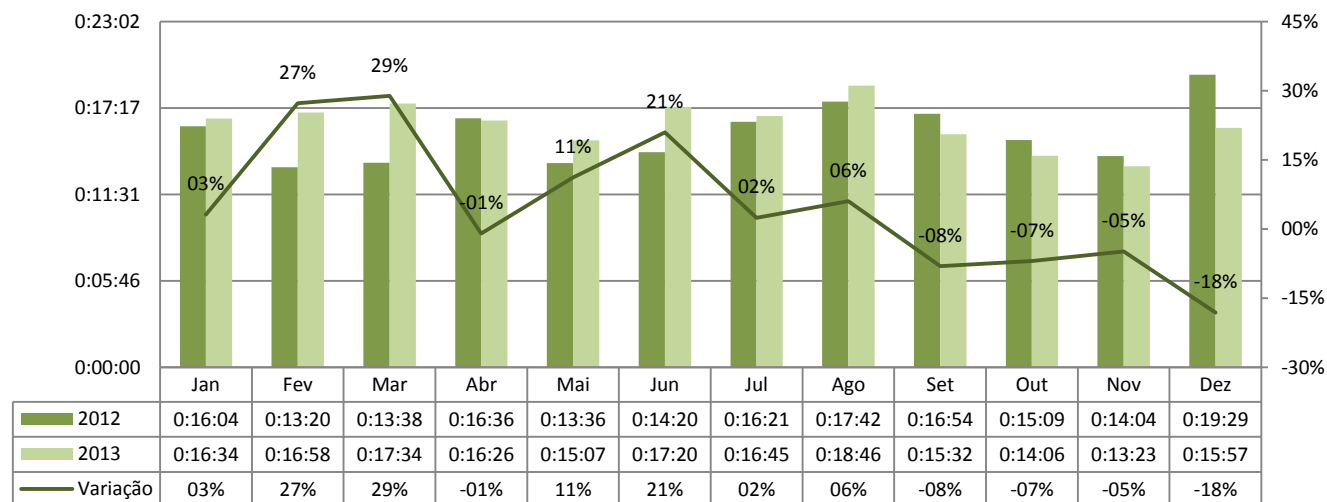


Gráfico 10 | Evolução do Tempo Médio de Espera (2012 &gt; 2013)

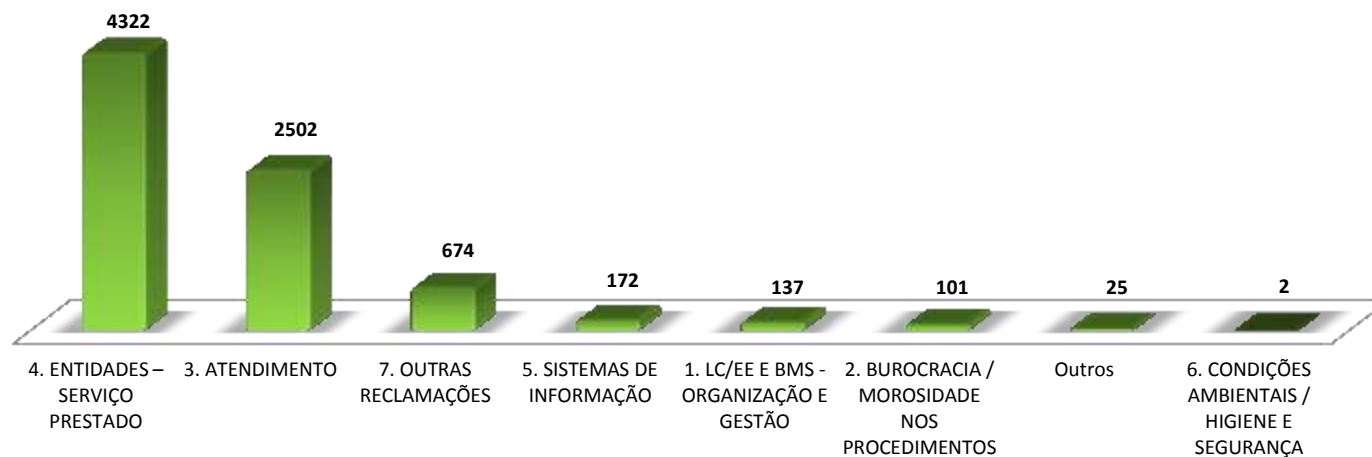


Gráfico 11 | Volume de reclamações'2013 por tipologia de reclamação

Em 2013 registou-se um total de 7.935 reclamações: sendo 54% relativas ao serviço prestado por entidades e 32% sobre o atendimento. A ineficiência no tratamento dos processos, a demora no atendimento e os encerramentos antecipados são o propósito de grande parte das reclamações.

As entidades que lideram o maior número de reclamações são:

EDP	33%
ISS	19%
GALP	9%
PT	7%
ZON	6%
IRN	6%
IMTT	5%
ENDESA	3%
AT	2%
SMAS	2%

Tabela 7 | Taxa de reclamações'2013 por entidade reclamada (Top 10)

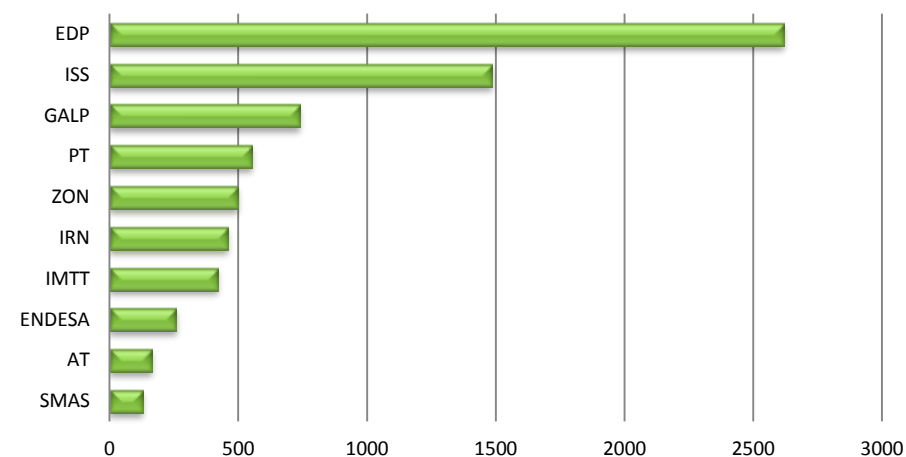


Gráfico 12 | Volume de reclamações'2013 por entidade reclamada (Top 10)

### 6.2.1.2. Espaço Empresa

Ao longo de 2013, foi dada continuidade às atividades de gestão dos 9 Espaços Empresa, nomeadamente:

- A. Apoio à prestação uniformizada de serviços relativos ao ciclo de vida das empresas
- B. Atualização do catálogo, e proposta de uniformização, de serviços prestados:
  - a. Uniformização dos serviços do IRN nos EE e aproveitamento de competências específicas de funcionários do IRN
  - b. Generalização de entidades participantes para uniformização da oferta
  - c. Alargamento a todos os EE dos serviços identificados infra:
    - i. Propriedade Industrial
      - 1. Pedido de Registo de Design
      - 2. Pedido de Registo de Marca Comunitária
      - 3. Pedido de Registo de Marca Internacional
    - ii. Registo Nacional de Turismo
      - 1. RNET - Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos
      - 2. RNAAT - Registo Empresas de Animação Turística e Operadores Marítimos
      - 3. RNAVT - Registo Agentes de Viagem e Turismo Serviços IES
    - iii. Aquisição de Marca na Hora Online
    - iv. Pedido de Inscrição Online
    - v. Interação e apoio ao atendimento das novas plataformas SIR e Licenciamento O
- C. Revisão da RCC
  - a. Criação de base documental de trabalho uniforme
  - b. Legislação e Procedimentos
  - c. Partilha de suportes de apoio ao atendimento
  - d. Criação de novas propostas de respostas tipo
  - e. Partilha de novos indicadores de desempenho
- D. Proposta de novo modelo de monitorização de resultados (em curso):
  - a. Indicadores de procura total, por EE e por entidade e tempos de atendimento e Espera
  - b. Indicadores de preferência geográfica e temporal de serviços
  - c. Indicadores de preferência dos diferentes canais de atendimento Presencial, telefónico e *e-mail*

#### DESAFIOS & MELHORIAS

- (1) Identificar os serviços adequados à resposta das necessidades atuais dos empresários;
- (2) Identificar entidades e organismos necessários à implementação de novos serviços e propor contato dos mesmos pelo DDA
- (3) Orientar propostas que fomentem uso dos serviços disponibilizados pela via eletrónica;
- (4) Identificar as necessidades de serviços cujas entidades estejam representadas nas LC e cujos serviços possam ser complementares às competências dos EE
- (5) Elaborar proposta para novo modelo de registo de atendimento para os EE
- (6) Promover a criação de um manual de atendimento dos EE
- (7) Criar manuais de procedimentos para todos os serviços disponibilizados pelos EE, sistematizar os procedimentos/processos em vigor
- (8) Reestruturar o registo de atendimento do SIGA (caraterização e subcaraterização dos serviços prestados)
- (9) Criar BD com informação sobre os respostas tipo no âmbito do atendimento 1.ª linha CCE
- (10) Rever e propor novos procedimentos da 1.ª linha CCE



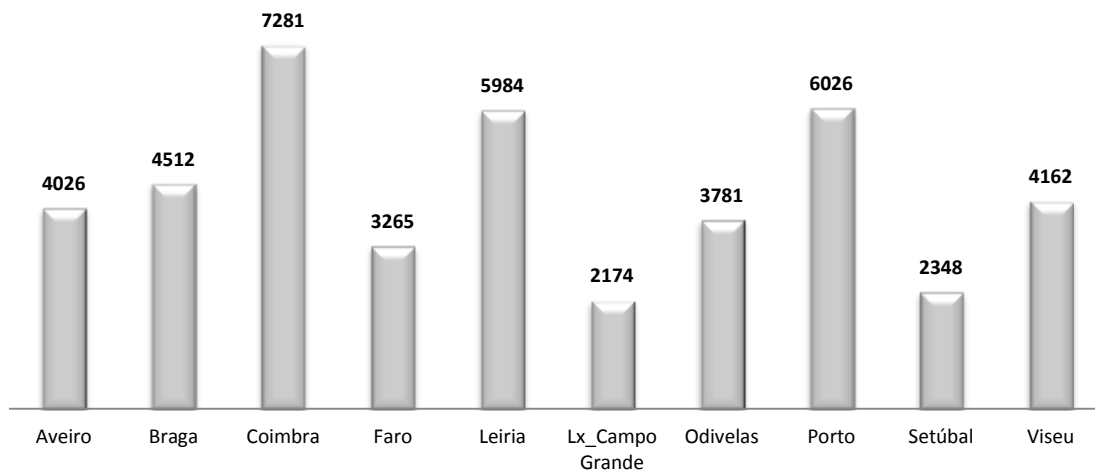


Gráfico 13 | Volume de atendimentos no BdE/EE '2013

Os espaços (Top 3) que apresentam maior volume de atendimentos são Coimbra, Leiria e Porto, sendo o atendimento geral o serviço com maior relevo seguido das constituições de empresa, registos e licenciamentos.

N.º de atendimentos	
Atendimento Geral	17.494
Constituição Empresa	14.778
Licenciamentos	2.530
Registos	8.757
<b>Total Geral</b>	<b>43.559</b>

Tabela 8 | Volume de atendimentos'2013 por tipologia de serviço

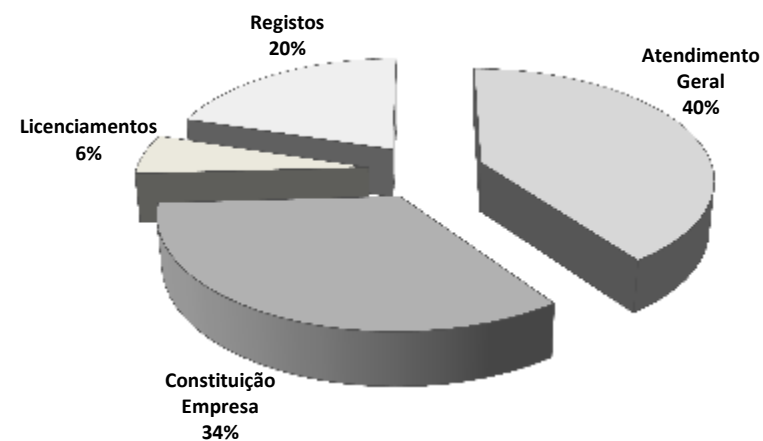


Gráfico 14 | Taxa de atendimento'2013 por tipologia de serviço

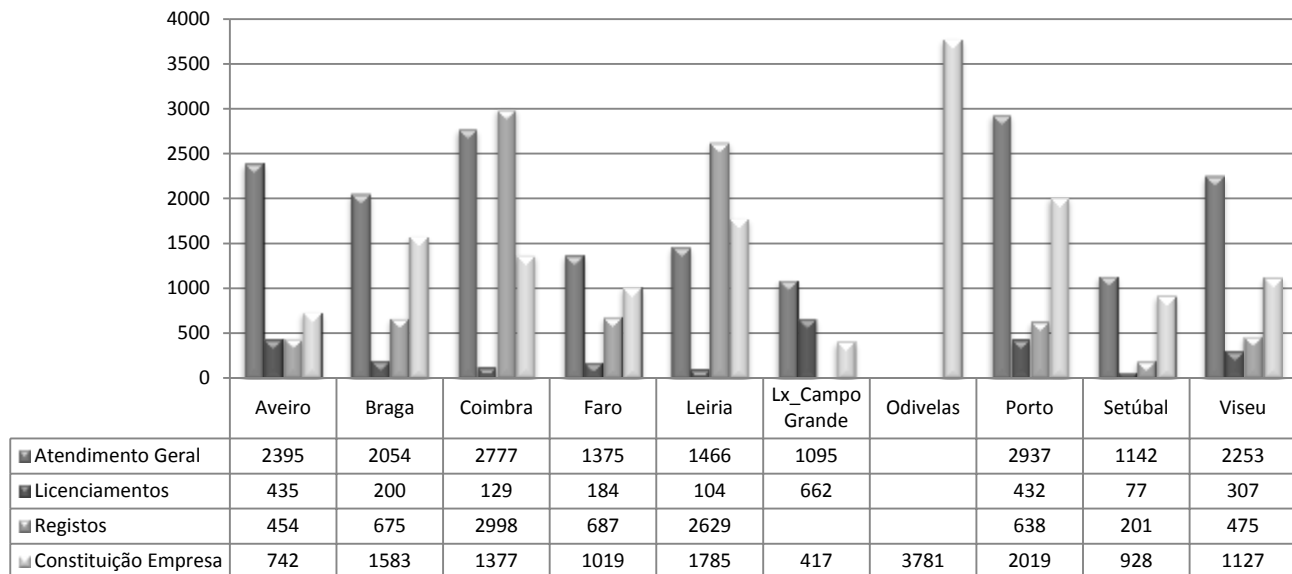


Gráfico 16 | Volume de atendimentos' 2013 por BdE/EE vs tipologia de serviços

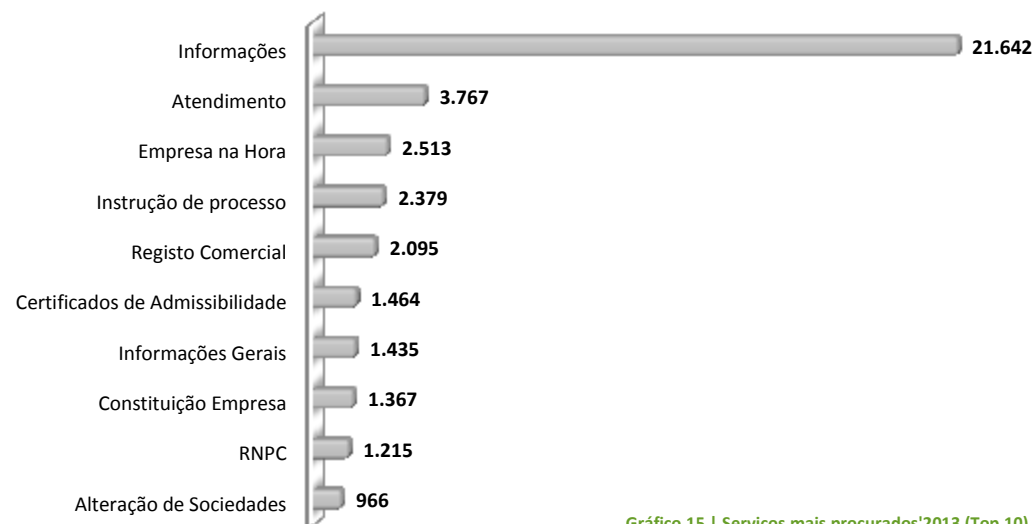
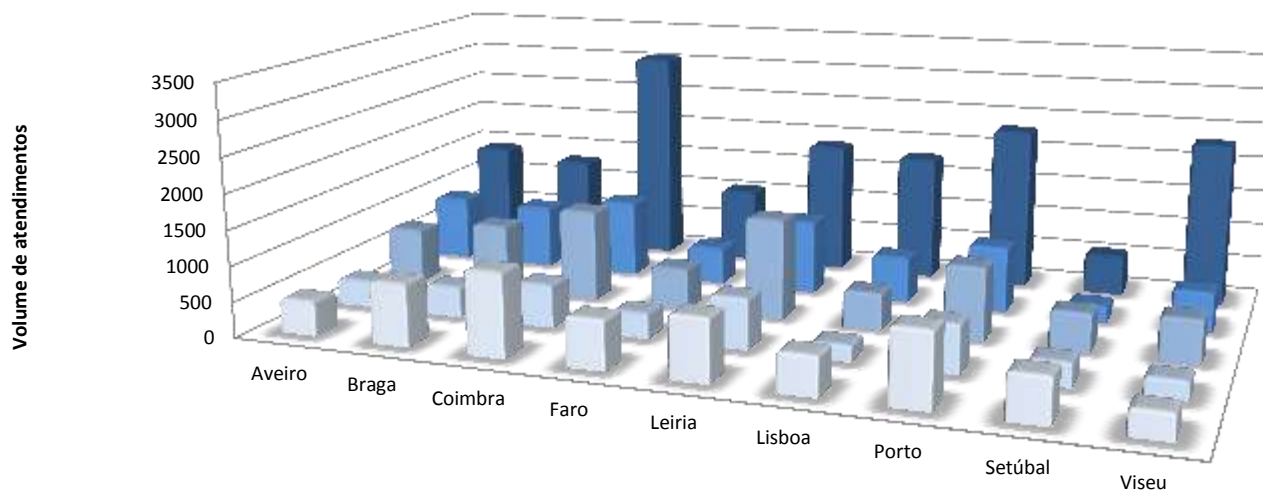


Gráfico 15 | Serviços mais procurados'2013 (Top 10)



	Aveiro	Braga	Coimbra	Faro	Leiria	Lisboa	Porto	Setúbal	Viseu
[30]	495	882	1183	703	887	555	1043	642	370
[20 - 30[	380	436	615	363	722	239	686	343	275
[10 - 20[	779	962	1303	596	1435	532	1038	554	621
[5 - 10[	932	908	1108	533	1058	657	941	239	579
[0 - 5[	1440	1324	3072	1070	1882	1798	2318	570	2317

Gráfico 17 | Volume de atendimentos'2013 por intervalo de tempo de atendimento

O tempo médio de atendimento, em termos nacionais, encontra-se registado nos seguintes valores:

- Atendimento Geral – 00:11:57
- Constituição de Empresa – 00:21:26
- Licenciamento – 00:23:27
- Registos – 00:16:38

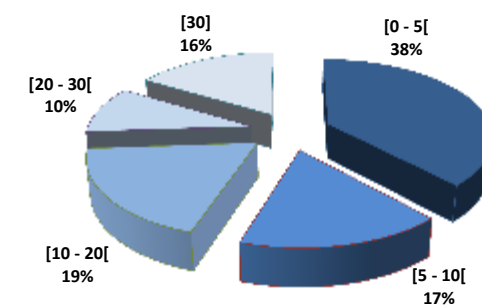


Gráfico 18 | Percentagem de atendimentos'2013 por intervalo de tempo de atendimento

### 6.2.1.3. Balcão Multisserviços

O ano de 2013 destaca-se pela conversão dos postos de atendimento remanescentes (PAC's) em BMS.

Caldas da Rainha	09-Jan-13
Óbidos	12-Mar-13
Matosinhos - Leça da Palmeira	20-Mar-13
Matosinhos - S. Mamede de Infesta	21-Mar-13
Valongo	22-Mar-13
Celorico de Basto	25-Mar-13
Cabeceiras de Basto	26-Mar-13
Chaves	27-Mar-13
Abrantes	14-Abr-13
Mação	15-Abr-13
Cartaxo	19-Abr-13
Moita	07-Mai-13
Moita - Baixa da Banheira	07-Mai-13
Moura (Amareleja)	23-Mai-13
Penamacor	06-Jun-13
Maia	18-Dez-13

Atualmente gerem-se 98 BMS e 3 BS (Balcões Sénior) prestando apoio uniformizado (esclarecimentos, controle de caixa), identificando desvios e melhorando continuamente os procedimentos (Pe. em 2013 foram eliminadas tarefas redundantes como, a eliminação de impressões e gravação de dados).

Foi ainda criada uma linha de apoio à rede de Balcões (BMS + BS), que conta com mais de 390 operadores. Tem-se

#### DESAFIOS & MELHORIAS

- (1) Uniformização dos serviços nos BMS integrados e BMS não integrados
- (2) Novos indicadores de desempenho: identificação de procura sazonal
- (3) Apoio à instalação dos novos Espaços do Cidadão
- (4) Resolução de problemas da plataforma BMS

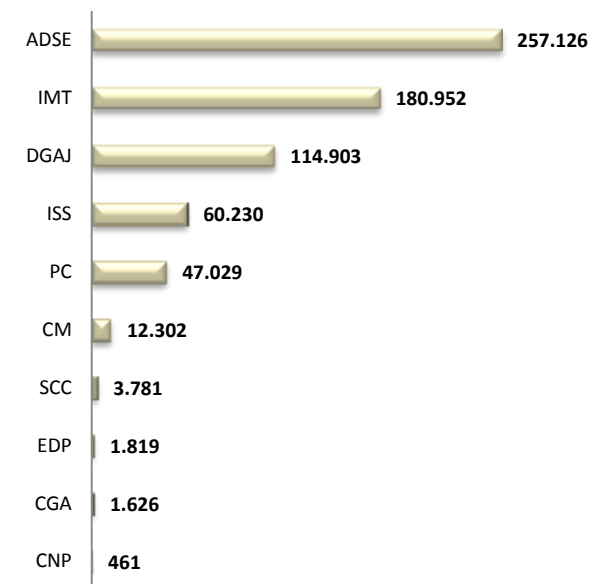


Gráfico 19 | Serviços mais procurados'2013 nos BMS (Top 10)

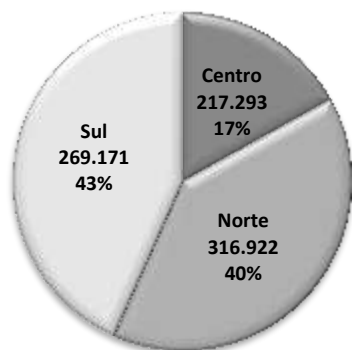


Gráfico 20 | Volume de atendimentos'2013 nos BMS por sub-rede

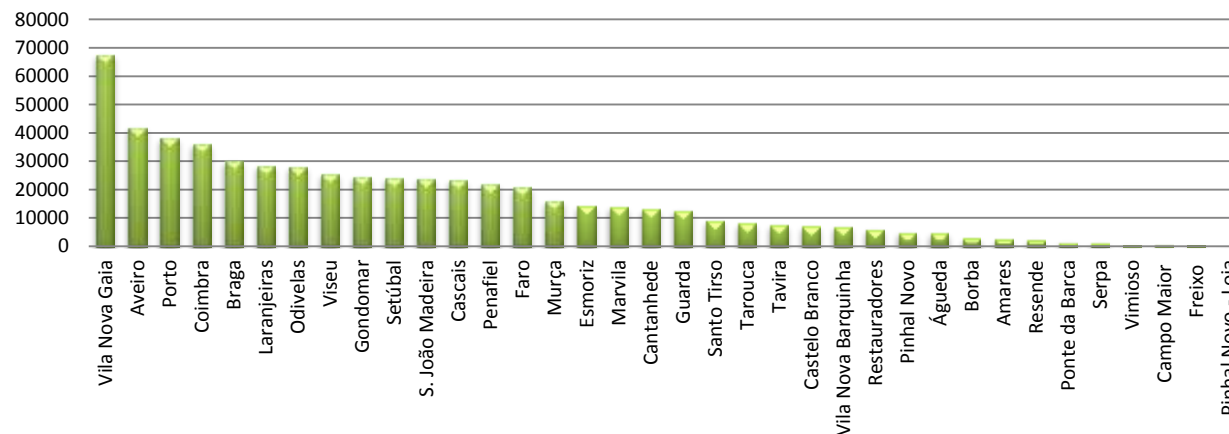


Gráfico 22 | Volume de atendimentos'2013 em BMS Integrados



Gráfico 23 | Percentagem de BMS Integrados e não Integrados

	N.º Atendimentos'2013
BMS Integrados	578.539
BMS Não integrados	224.847
<b>Total Geral</b>	<b>803.386</b>

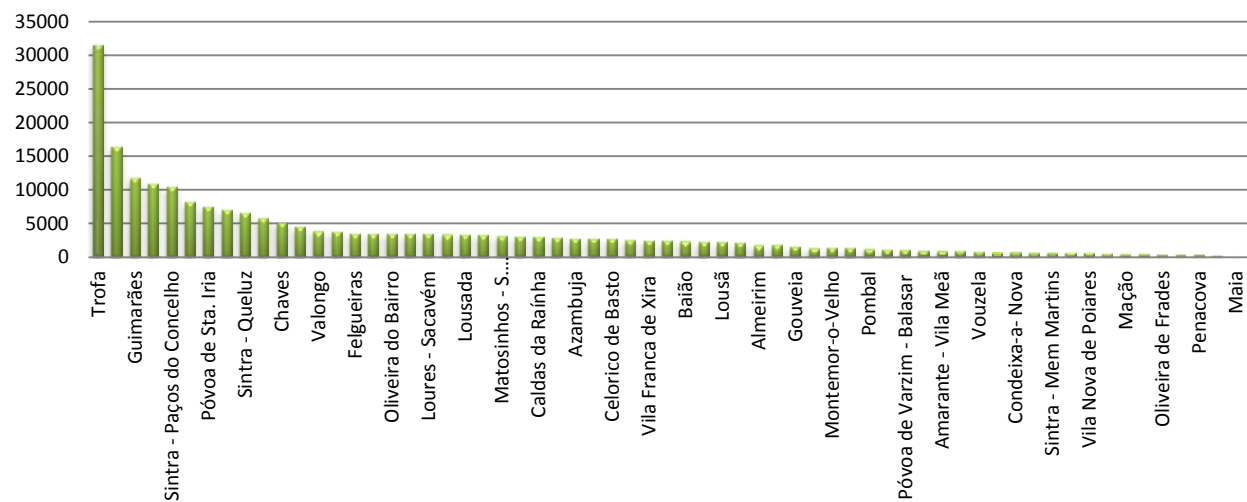


Gráfico 21 | Volume de atendimentos'2013 em BMS Não Integrados

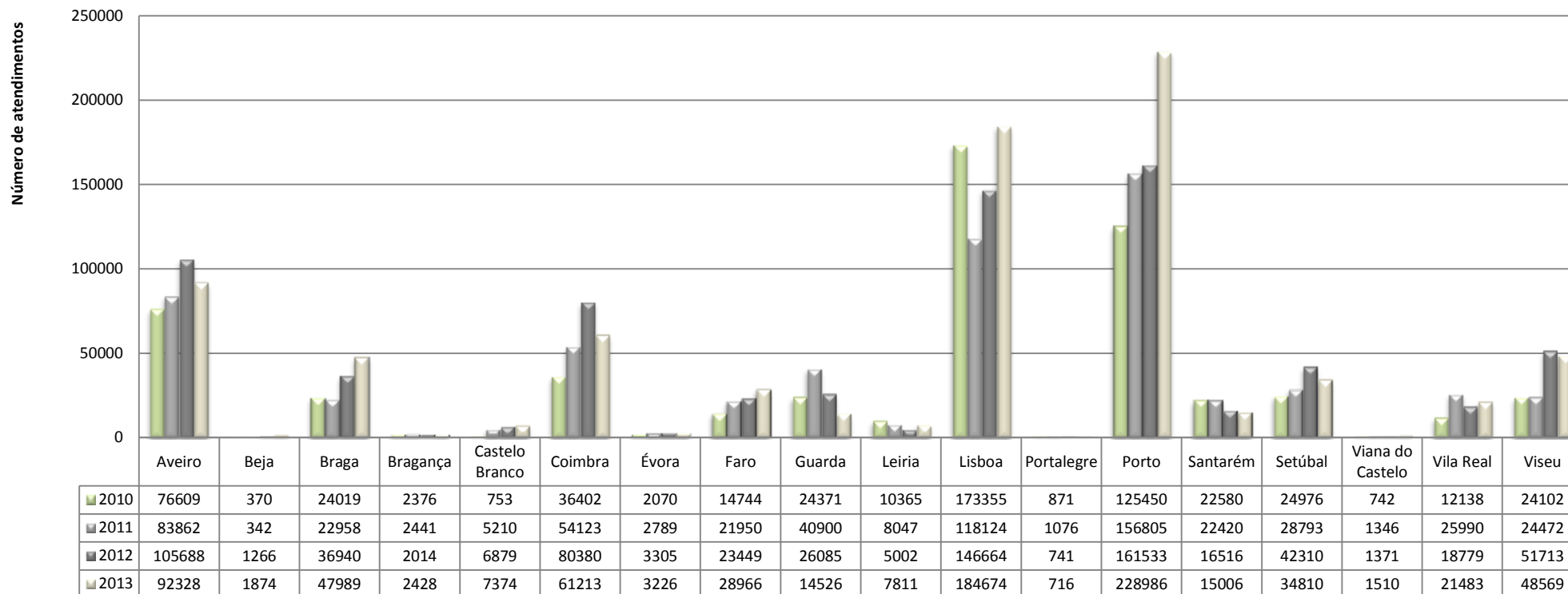


Gráfico 24 | Evolução dos atendimentos nos BMS por distrito (2010 &gt; 2013)

	Aveiro	Beja	Braga	Bragança	Castelo Branco	Coimbra	Évora	Faro	Guarda	Leiria	Lisboa	Portalegre	Porto	Santarém	Setúbal	Viana do Castelo	Vila Real	Viseu	Total Geral
<b>Δ2010 – 2011</b>	9%	-8%	-4%	3%	592%	49%	35%	49%	68%	-22%	-32%	24%	25%	-1%	15%	81%	114%	2%	8%
<b>Δ2011 – 2012</b>	26%	270%	61%	-17%	32%	49%	19%	7%	-36%	-38%	24%	-31%	3%	-26%	47%	2%	-28%	111%	18%
<b>Δ2012 – 2013</b>	-13%	48%	30%	21%	7%	-24%	-2%	24%	-44%	56%	26%	-3%	42%	-9%	-18%	10%	14%	-6%	10%

Tabela 9 | Variação da evolução dos atendimentos nos BMS (2010 &gt; 2013)

### 6.2.2. Portais

Além das várias tarefas de gestão corrente dos portais e de edição de conteúdos a cargo da EPCC, destaca-se:

- ✓ Implementação de *Google Analytics* no Portal da Empresa (fevereiro) e no Portal do Cidadão (maio);
- ✓ Reativação de motor de pesquisa no Portal da Empresa sem custos de aquisição (maio);
- ✓ Atualização de página inicial do Portal da Empresa, tendo em vista o "arranque" do Licenciamento Zero (maio e junho);
- ✓ Melhorias pontuais no Portal da Empresa e no Portal do Cidadão que permitiram subida do *scoring* de Portugal, no âmbito do Plano de Ação *eGovernment* Europeu 2011-2015 (junho);
- ✓ Implementação de mais *quick wins* identificados no documento eGov 2013 (julho);
- ✓ Desenho e implementação de questionário de satisfação para utilizadores dos serviços de atendimento presencial e não presencial (dezembro)

Evoluções futuras:

- Projeto-piloto FPAS/AMA para atendimento a pessoas surdas nas Lojas do Cidadão. Melhoria do Portal para inserir vídeo de divulgação (com IRI);
- Projeto de verificação e atualização do catálogo de serviços *online* disponibilizado nas páginas das Lojas do Cidadão (com ELCE);
- Remodelação de página inicial do Portal do Cidadão e das Lojas do Cidadão (com ECI);
- Verificação e correção das listagens de fichas de serviço que estão publicadas nos nós taxionómicos do Portal da Empresa (com DSR);
- Nova *release* do Portal do Cidadão (com DSI);
- Criação de matriz RACI de responsabilidades de edição de conteúdos no Portal do Cidadão e da Empresa (com DSR).

### 6.2.2.1. Portal do Cidadão (PC)

O número de utilizadores registados no PC, em 2013, ascendeu para os 908.612 representando um acréscimo de 13% face ao ano de 2012.

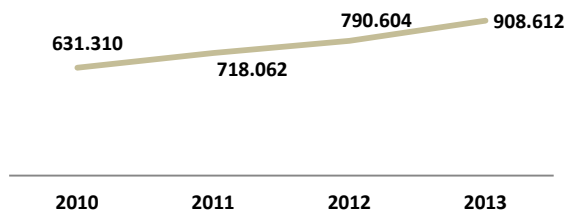


Gráfico 25 | Registo de utilizadores no Portal do Cidadão (Total acumulado)

Com a implementação do *Google Analytics* em 2013, projeto levado a cabo em 2012, é possível desde junho'2013 ter resultados e observar a evolução no âmbito das visitas no PC.

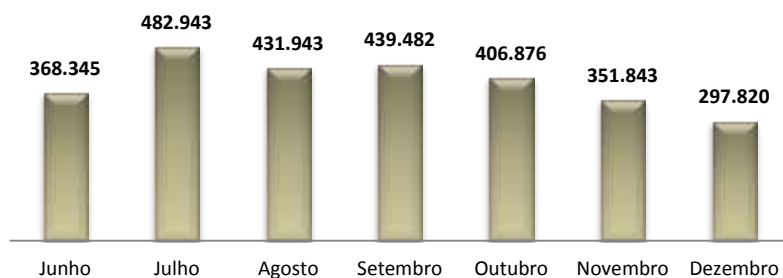


Gráfico 27 | Evolução mensal do total de visitas ao Portal do Cidadão'2013

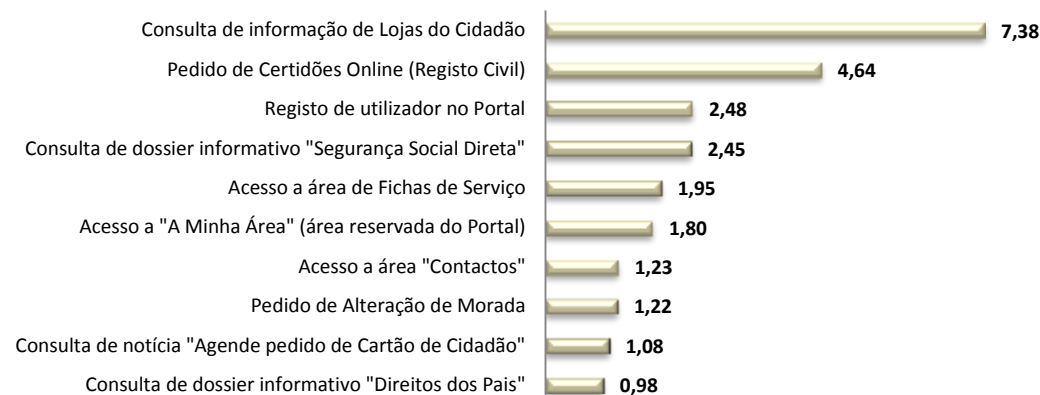


Gráfico 26 | Serviços mais procurados no Portal do Cidadão'2013 (%) (Top 10)

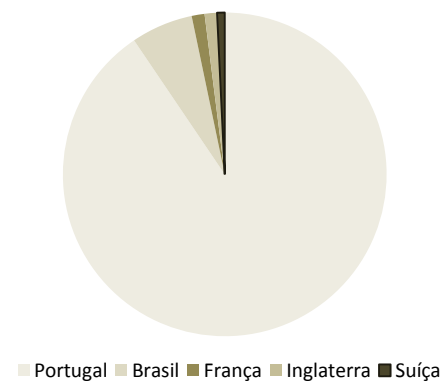


Gráfico 28 | Volume de visitas ao Portal do Cidadão'2013 por país



Gráfico 29 | Distribuição do número de visitas ao Portal do Cidadão'2013 por idioma

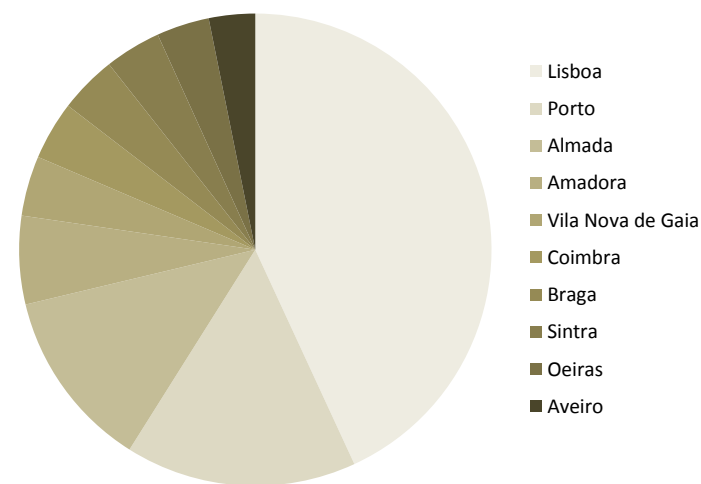
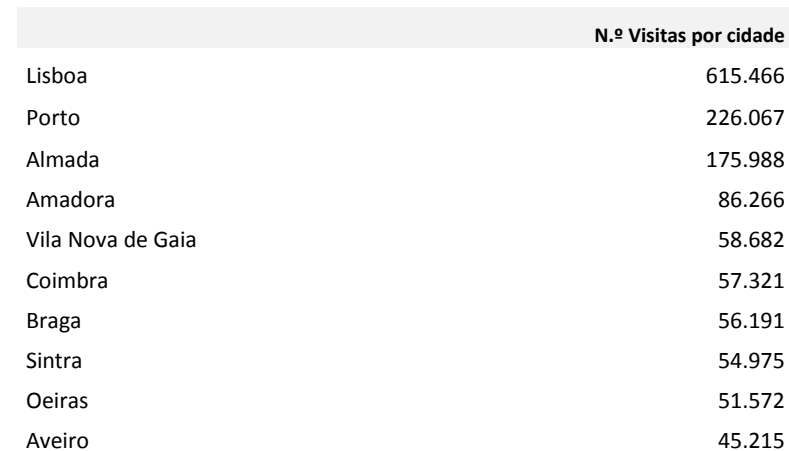
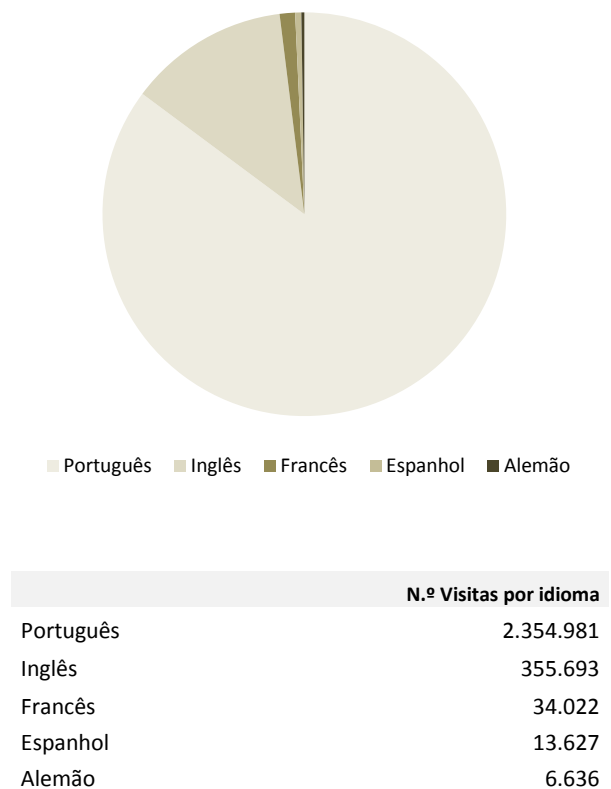


Gráfico 30 | Distribuição do número de visitas ao Portal do Cidadão'2013 por cidade

Dada a conjuntura económica, crise imobiliária e comercial, os pedidos de certidões *online* decresceram significativamente (10%) face ao ano anterior.

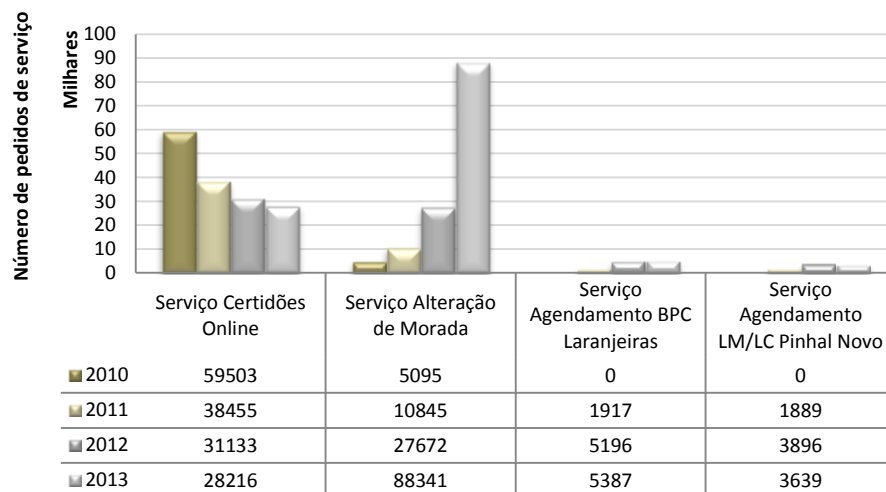


Gráfico 32 | Evolução do número de pedidos de serviço disponibilizados no Portal do Cidadão

Constitui um desafio permanente a adesão de novas entidades e serviços no Portal do Cidadão.

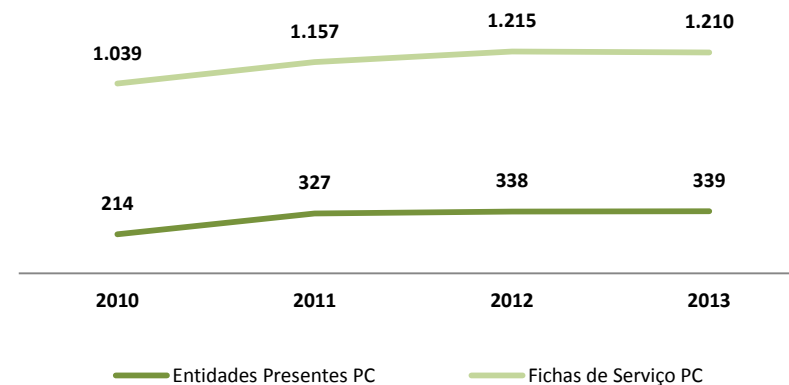


Gráfico 31 | Evolução das entidades presentes no Portal do Cidadão vs serviços disponibilizados

### 6.2.2.2. Portal da Empresa

O número de utilizadores no PE, em 2013, ascendeu os 34.265 representando um acréscimo de 23% face ao ano de 2012.

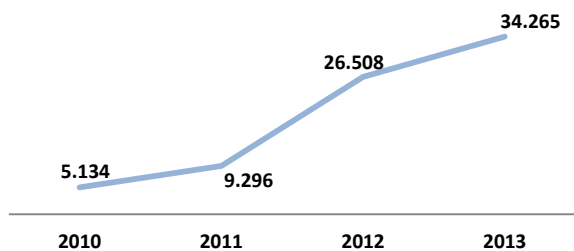


Gráfico 36 | Registo de utilizadores no Portal da Empresa (Total acumulado)

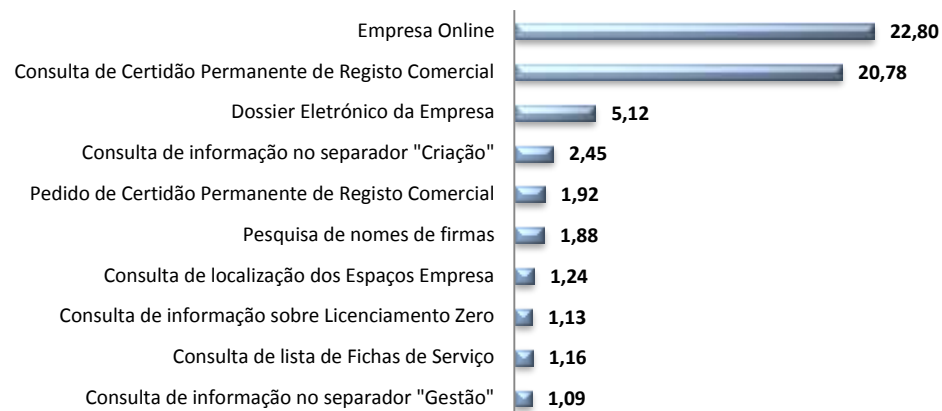


Gráfico 35 | Serviços mais procurados no Portal da Empresa'2013 (%) (Top 10)

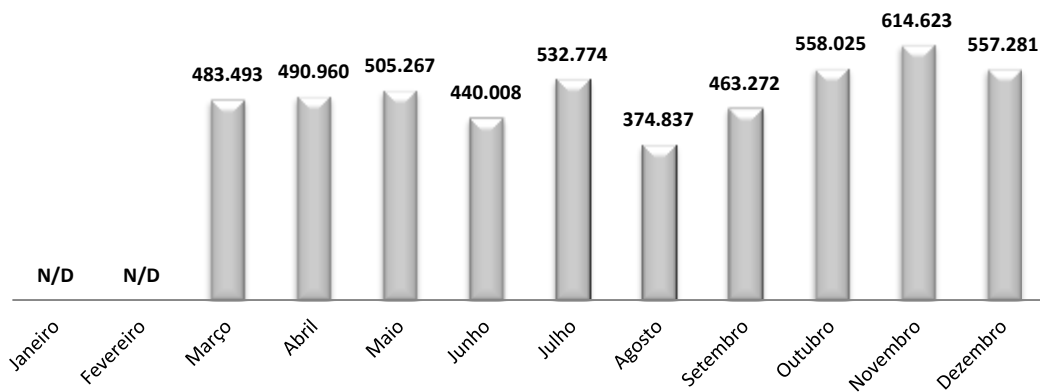
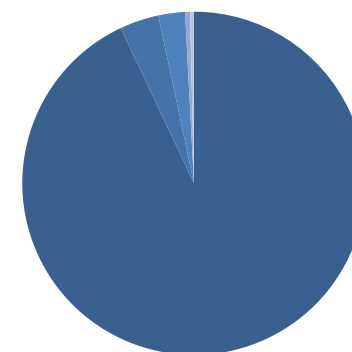


Gráfico 34 | Evolução mensal do total de visitas ao Portal da Empresa'2013

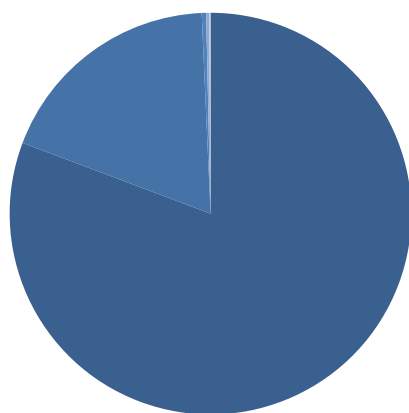


■ Portugal ■ Brasil ■ Espanha ■ Inglaterra ■ Alemanha

	N.º Visitas por país
Portugal	4.977.573
Brasil	197.077
Espanha	133.954
Inglaterra	24.663
Alemanha	19.573

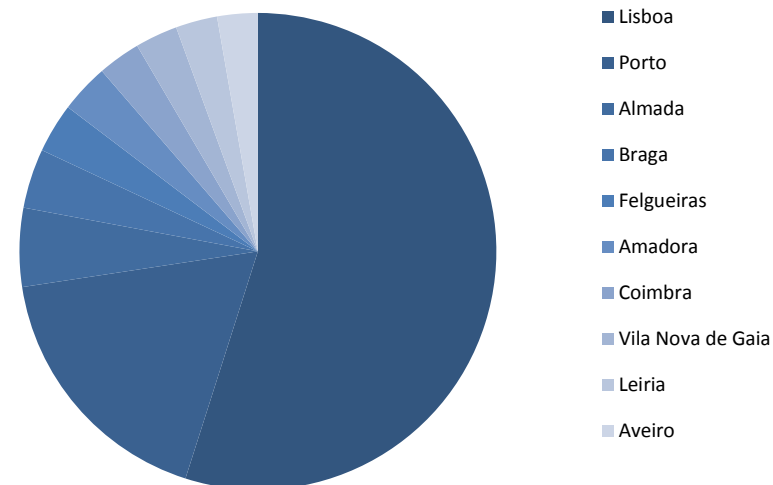
Gráfico 33 | Volume de visitas ao Portal da Empresa'2013 por país

N.º Visitas por idioma	
Português	4.044.296
Inglês	930.201
Espanhol	17.689
Francês	12.490
Alemão	5.173



■ Português ■ Inglês ■ Espanhol ■ Francês ■ Alemão

Gráfico 38 | Distribuição do número de visitas ao Portal da Empresa'2013 por idioma



■ Lisboa  
■ Porto  
■ Almada  
■ Braga  
■ Felgueiras  
■ Amadora  
■ Coimbra  
■ Vila Nova de Gaia  
■ Leiria  
■ Aveiro

Gráfico 37 | Distribuição do número de visitas ao Portal da Empresa'2013 por cidade

N.º Visitas por cidade	
Lisboa	1.732.765
Porto	558.195
Almada	168.398
Amadora	127.289
Vila Nova de Gaia	105.960
Coimbra	104.687
Braga	91.488
Sintra	90.985
Oeiras	89.104
Aveiro	86.645

Constitui um desafio permanente a adesão de novas entidades e novos serviços no Portal da Empresa.

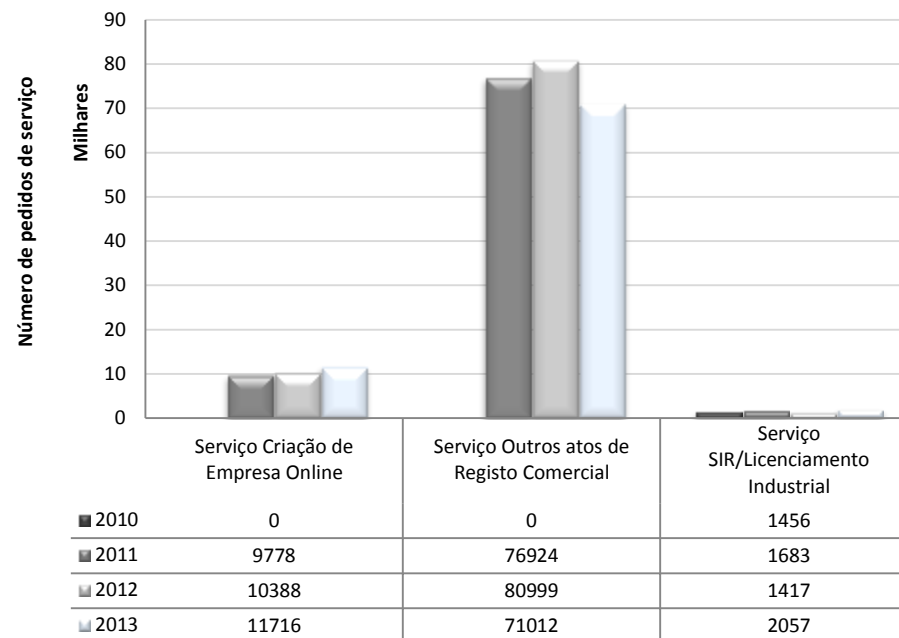
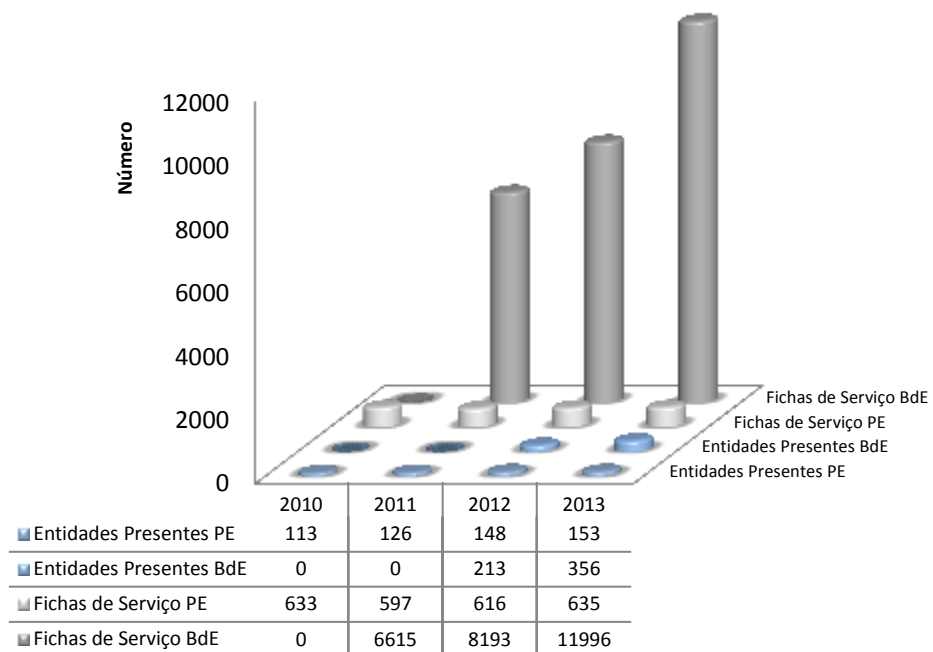


Gráfico 40 | Evolução das entidades presentes no Portal da Empresa versus serviços disponibilizados

Gráfico 39 | Evolução do número de pedidos de serviço

Salienta-se o facto do Portal da Empresa ter sido “considerado como exemplo a seguir de melhor prática na Europa, para o Evento de Vida de Criação de Negócio”.

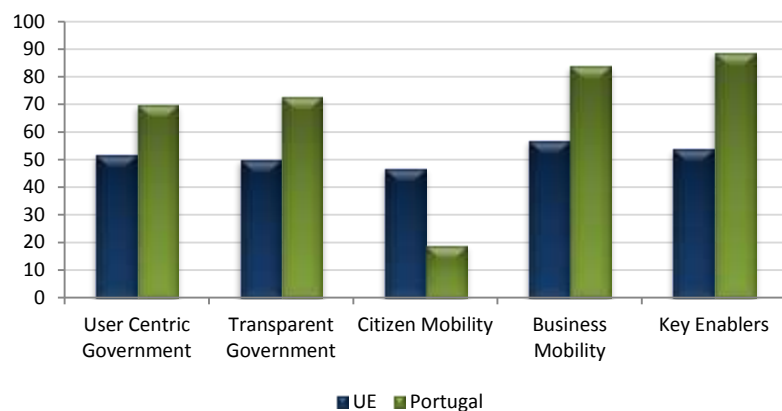


Gráfico 41 | Comparação entre Portugal e a média Europeia

“Em termos globais, Portugal apresentou um nível de disponibilidade dos serviços de cerca de 97%, dos quais 20% são realizados de forma totalmente automática”.

#### Example of good practice: the Portuguese business portal.

The Portuguese approach to the process of business creation combines integration of key enablers that allow for full online service provision with focus on the requirements and demands of entrepreneurs

The process of business creation is totally integrated and dematerialised. It allows the entrepreneur to create a new company, register the trademark and name through a centralised monitoring of the entire process.

The formal validation of signature is provided through eID (the Portuguese Citizen's Card) and a set of effective and secure features support the whole process, namely a national online payment platform system, SMS services between the State and the citizen, registration of contracts automatically in the Back Office and streamlined communication between national entities for validation of information.

The process uses the Public Administration Interoperability Platform (iAP), in line with the concept of “government as a platform”. iAP is a technological platform of reference which provides transversal electronic services to national entities, allowing public information systems to respond better to current requirements in the provision of services to civil society. Based on open standards, with high safety, reliability and availability parameters, this platform aims to increase the efficiency of public services through the reuse of the installed capacity in public administration, providing a variety of services via a single point of access.

Ilustração 4 | Digital by Default or by Detour? – Insight Report (page 37), “Public Services Online”

### 6.2.3. Centros de Contacto do Cidadão, da Empresa e da Medida 6 (GPTIC)

#### 6.2.3.1. Centro de Contacto do Cidadão (CCC)

Os indicadores do CCC demonstram um aumento nos níveis de serviço, com um impacto positivo nos resultados globais.

Destaca-se 2013 a:

- ✓ Implementação do acesso a módulo de gestão de Certidões *Online* pela 1ª linha CCC, que reduziu interações, tornou os processos mais rápidos e resultou em menos encaminhamentos para 2ª linha (junho);
- ✓ Revisão e melhoria do modelo/fluxo associado às respostas do Centro de Contacto (junho);
- ✓ Implementação do novo desenho de IVR com base nos serviços mais procurados permitiu melhorar SLA de atendimento telefónico de 1ª linha (julho);
- ✓ Implementação do acesso ao SIGA pela 1ª linha CCC, para consulta e informação de estado de atendimento nas LC, permitiu melhorar tempos de resposta e reduzir a alocação de RH (agosto);
- ✓ Preparação do procedimento concursal para o novo contrato de suporte de 1ª linha do CCC, acompanhamento do processo e implementação tecnológica e funcional (junho a dezembro).

Os resultados mais visíveis a partir da data de conclusão dessas implementações (mês de julho) são:

- Crescimento de 48,85% na procura total (comparação entre os biénios 2010/11 e 2012/13);
- Percentagens superiores a 98% de chamadas atendidas desde julho, sendo mais de 85% dos atendimentos nos primeiros 30 segundos.
- Evolução de uma média de 13,26% para apenas 2,23% de taxa de abandono a partir de julho
- Redução do tempo de espera estando numa média de 16 segundos desde julho.

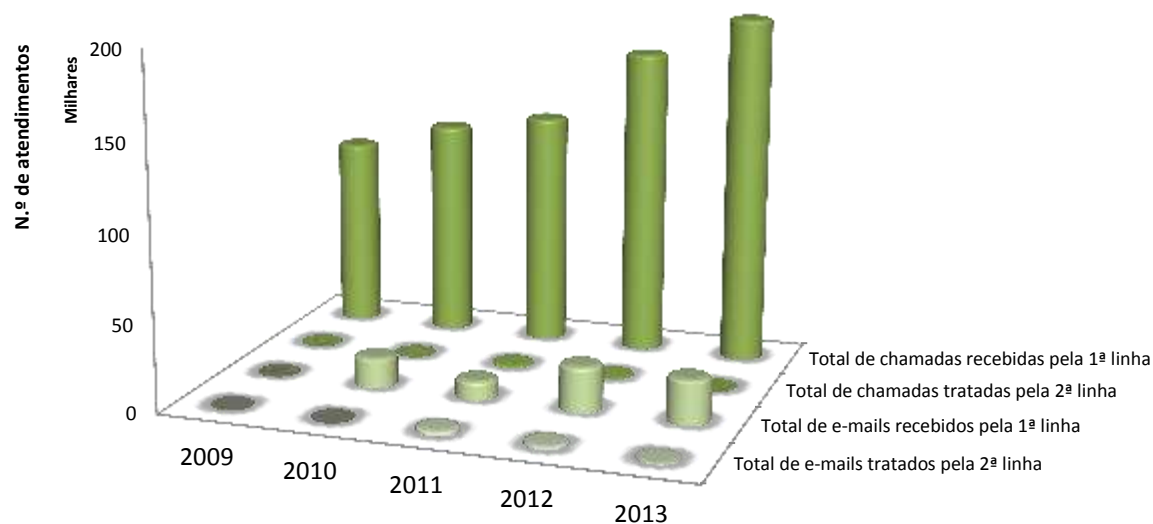
Evoluções Futuras:

Acompanhamento de atividade do CCC, revisão e criação de novos *scripts* de apoio a atendimentos de 1ª linha.

O CCC registou 200.514 chamadas o que corresponde a um crescimento da procura por este canal de atendimento na ordem dos 12%. Já por sua vez, os atendimentos de 2ª linha diminuíram o que significa que o serviço de 1ª linha foi melhorado fruto do conhecimento e experiência adquiridos.

Constitui um desafio para o CCC a automatização de algumas respostas a questões previamente tipificadas pelo CCC, por forma a diminuir os tempos médios de atendimento e espera.

Relativamente ao suporte ao cidadão via e-mail, verificou-se um decréscimo de 13% na 1ª linha.



	2009	2010	2011	2012	2013
Total de e-mails tratados pela 2ª linha	0	0	2937	2342	1111
Total de e-mails recebidos pela 1ª linha	0	17632	11117	26109	25963
Total de chamadas tratadas pela 2ª linha	0	0	1079	800	0
Total de chamadas recebidas pela 1ª linha	109775	125057	134368	176385	200514

Gráfico 42 | Evolução do número de atendimentos no Centro de Contacto do Cidadão



Verifica-se uma tendência para a capacidade de resposta do CCC em atender as chamadas entradas.

Em 2013 a taxa de atendimento rondou os 91,44% e para o mesmo período verificou-se uma taxa de abandono de chamadas aproximadamente de 0,05%.

O tempo médio de interação 1 minutos e 57 segundos e o tempo médio de espera ronda 44 segundos.

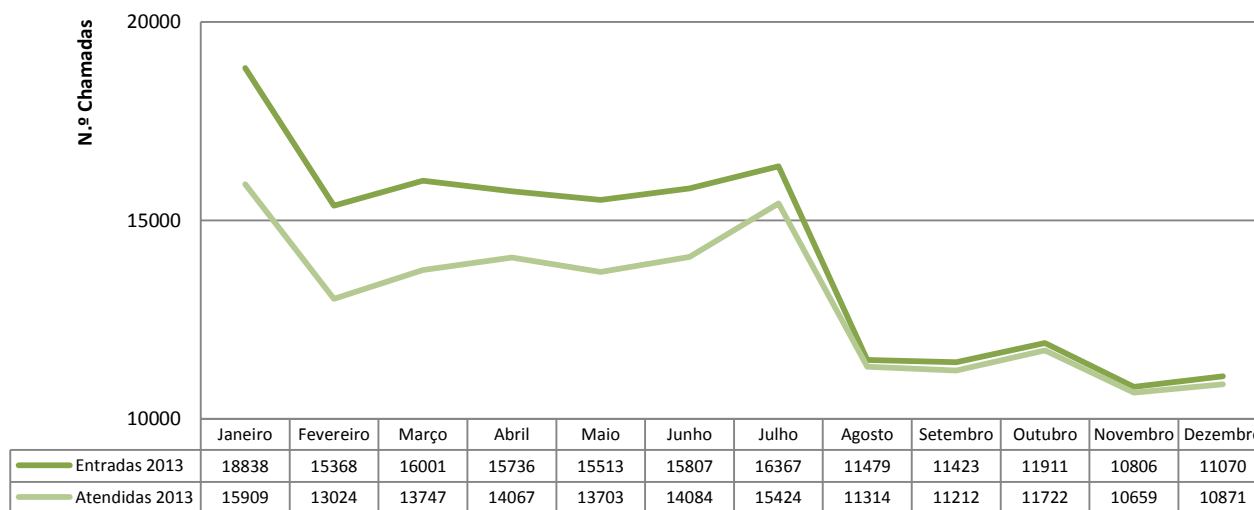


Gráfico 43 | Chamadas entradas vs. atendidas 2013 no Centro de Contacto do Cidadão

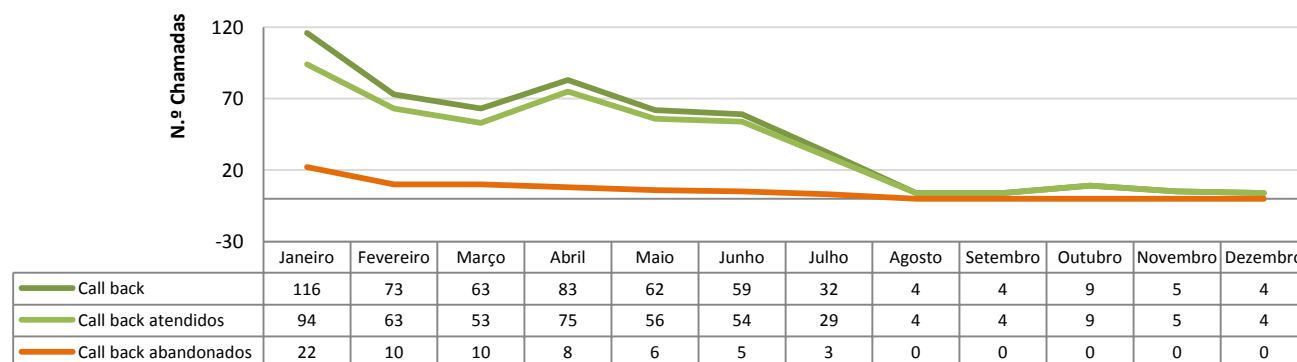


Gráfico 44 | Chamadas de retorno efetuadas pelo Centro de Contacto do Cidadão em 2013 (Call back)

Em termos de chamadas de retorno, em 2013, registaram-se cerca de 514 chamadas, tendo sido atendidas 450.

Em 2013, 87,55% das chamadas de retorno foram atendidas.

O tempo médio de interação das chamadas de retorno ronda 1 minuto e 52 segundos.

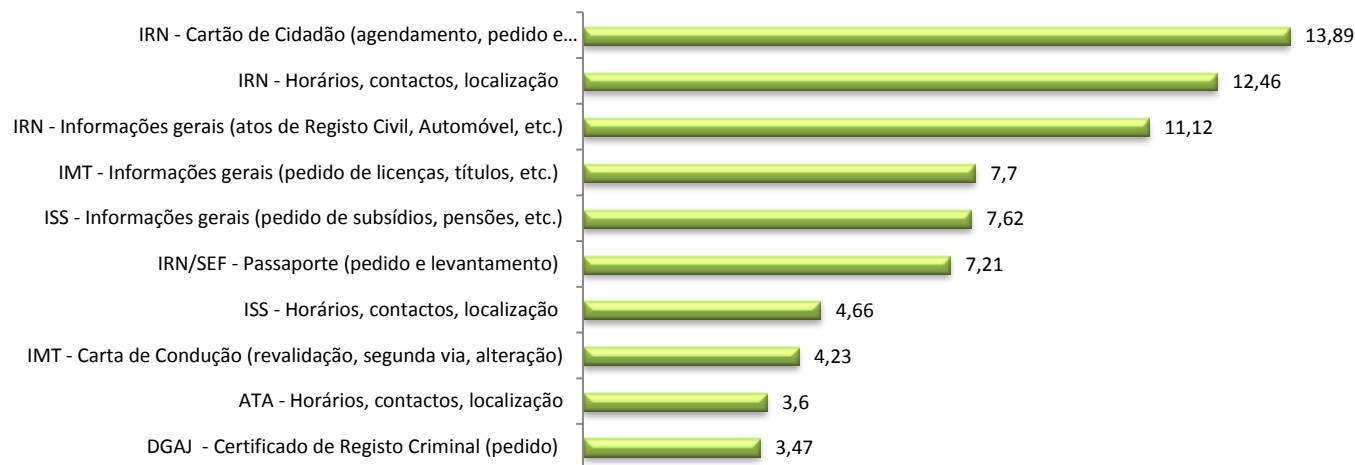


Gráfico 45 | Âmbito dos contactos telefónicos no Centro de Contacto do Cidadão em 2013 (Top 10 Procura)

Efetuada uma análise ao âmbito dos contactos telefónicos ocorridos no ano de 2013, constata-se que os mesmos remetem para serviços prestados pelas entidades IRN, IMTT, ISS, entre outros.

Efetuada a mesma análise pelos contactos recebidos via canal de Email, os serviços sobre os quais houve maior incidência de questões colocadas pelos cidadãos ocorrem sobre as entidades IRN, ISS, AMA, ACT, entre outros.

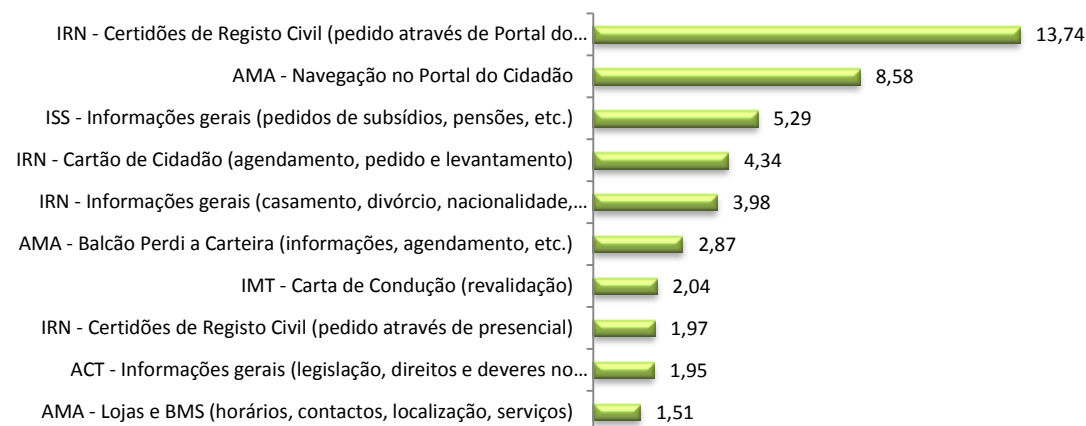


Gráfico 46 | Âmbito dos contactos de email no Centro de Contacto do Cidadão em 2013 (Top 10 Procura)

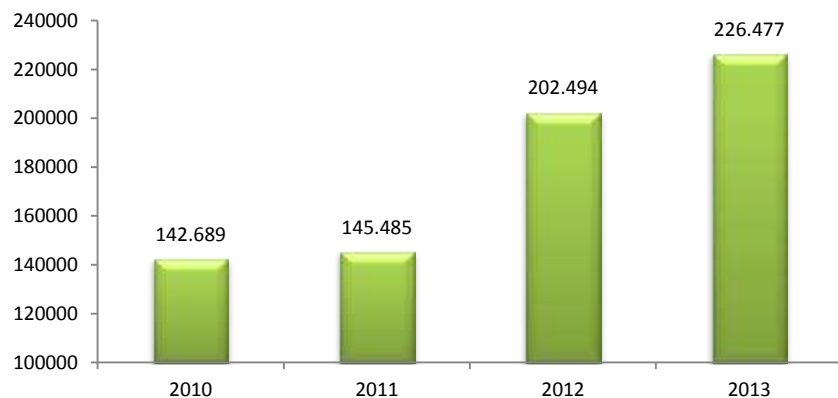


Gráfico 50 | Evolução Inbound (telefone e e-mail) no Centro de Contacto do Cidadão (2010 &gt; 2013)

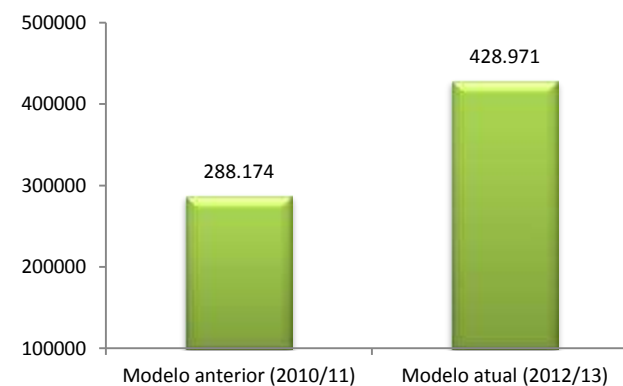


Gráfico 49 | Comparativo CCC (telefone e e-mail)

O modelo atual comporta a componente de IVR (*Interactive Voice Response*) relativamente a um conjunto de serviços que haviam sido detetados como responsáveis por grande parte da procura (nomeadamente, informações sobre documentos necessários para tratar do Cartão do Cidadão, Passaporte, Carta de Condução, horários de funcionamento das lojas, entre outros)

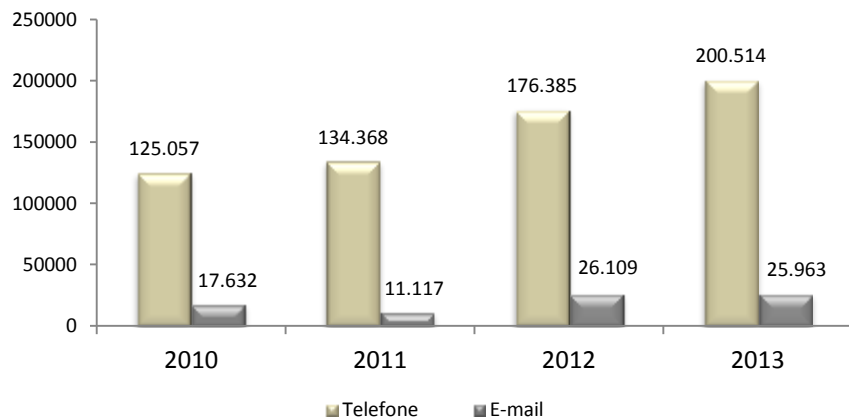


Gráfico 48 | Evolução por canal no Centro de Contacto do Cidadão (2010 &gt; 2013)

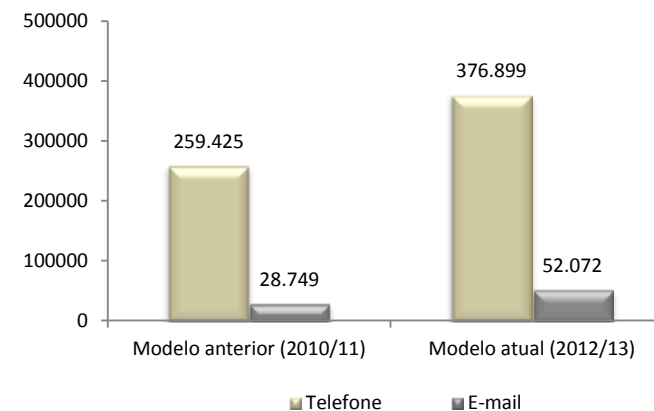


Gráfico 47 | Comparativo Centro de Contacto do Cidadão por canal

### Evolução do Centro de Contacto do Cidadão (CCC)

- 428.971 Contactos no biénio 2012/13 em comparação com 288.174 no biénio 2010/11 (acumulado telefone e *e-mail*);
- Crescimento de 48,85% na procura total do CCC na comparação entre os biénios 2010/11 e 2012/13 (acumulado telefone e *e-mail*);
- Desde 2010, o CCC recebeu o total de 717.145 contactos (acumulado telefone e *e-mail*);
- Os contactos recebidos no biénio 2012/13 têm a seguinte distribuição:
  - 376.899 contactos telefónicos resolvidos em operador;
  - 30.195 contactos telefónicos resolvidos em IVR;
  - 52.072 contactos por *e-mail*.

### 6.2.3.2. Centro de Contacto da Empresa (CCE)

Também o CCE melhorou os indicadores, com um crescimento de 40,11% na taxa procura (comparação entre os biénios 2010/11 e 2012/13) e com uma redução dos encaminhamentos de questões para 2ª linha.

As principais medidas foram:

- ✓ Revisão e melhoria do modelo/fluxo associado às respostas do Centro de Contacto (junho);
- ✓ Sessão de formação sobre o novo modelo CCE, LZ e REAI/SIR para elementos do CCE/EE (julho);
- ✓ Criação e disponibilização à 1ª linha de respostas tipificadas para matérias do Licenciamento Zero (julho);
- ✓ Visitas aos Espaços Empresa para monitorização da implementação do novo modelo de atendimento (outubro a dezembro).

Alguns dos resultados mais visíveis são:

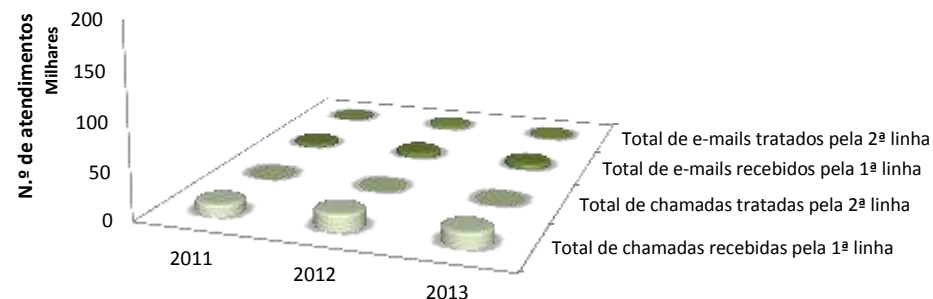
- Redução de 39% na taxa de encaminhamentos de questões para 2.ª linha na comparação entre 2012 e 2013;
- Mais respostas tipificadas e redução do número de questões encaminhadas para 2ª linha;
- Evolução positiva no envio de sugestões de resposta para validação de 2ª linha se não existe scripts no guia;
- Canal aberto para colocarem questões e/ou sugestões de melhoria.

Evolução futura:

- Acompanhamento de atividade do CCE, revisão e criação de novos scripts de apoio a 1ª linha;
- Projeto de revisão integral de scripts do CCE, que inclui criação de novas respostas tipificadas SIR;
- Projeto-piloto de implementação de aplicação *EasyVista* para gestão de atendimentos SIR via CCE (com SIR).

O CCE registou 16.290 chamadas o que corresponde a um decréscimo da procura em 11,53% face ao ano anterior.

Constitui um desafio para o CCE reduzir o atendimento de 2ª linha sobretudo em termos de email, bem como, criar um conjunto de mecanismos de monitorização equivalente ao CCC.



	2011	2012	2013
Total de chamadas recebidas pela 1ª linha	12792	18412	16290
Total de chamadas tratadas pela 2ª linha	49	643	86
Total de e-mails recebidos pela 1ª linha	3900	5809	6325
Total de e-mails tratados pela 2ª linha	265	3293	1591

Gráfico 51 | Evolução do número de atendimentos no Centro de Contacto da Empresa (CCE)

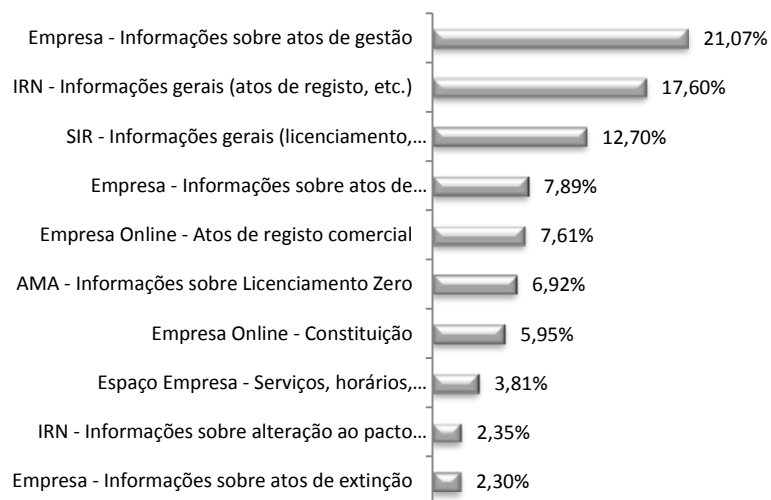


Gráfico 52 | Âmbito dos contactos telefónicos no Centro de Contacto da Empresa em 2013 (Top 10 Procura)

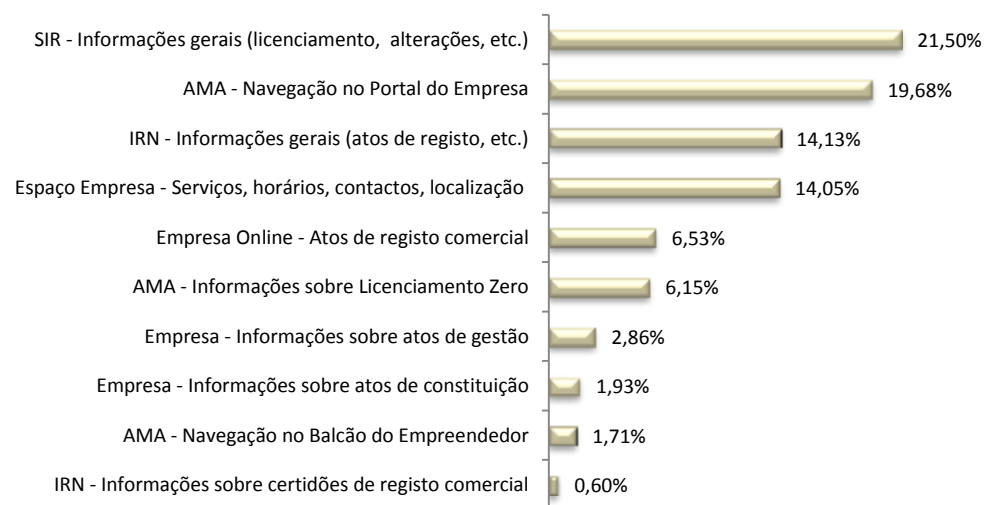


Gráfico 53 | Âmbito dos contactos de e-mail no Centro de Contacto da Empresa em 2013 (Top 10 Procura)

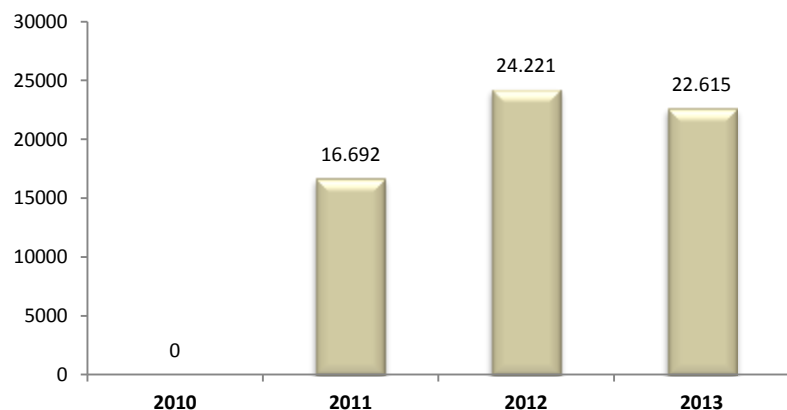


Gráfico 57 | Evolução Inbound (telefone e e-mail) no Centro de Contacto da Empresa (2010 &gt; 2013)

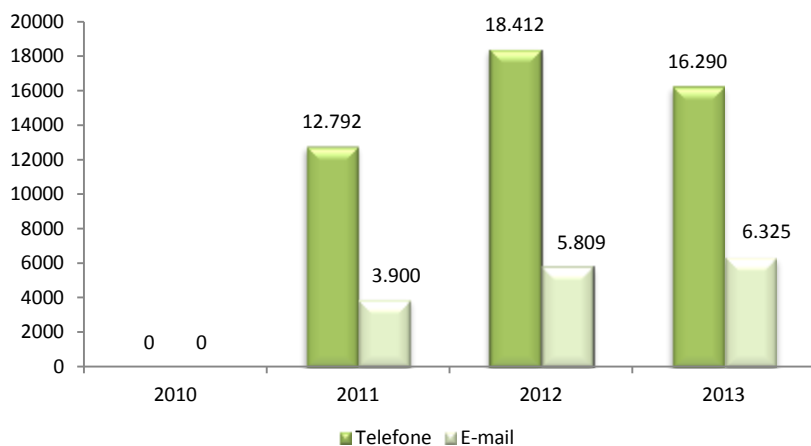


Gráfico 55 | Evolução por canal no Centro de Contacto da Empresa (2010 &gt; 2013)

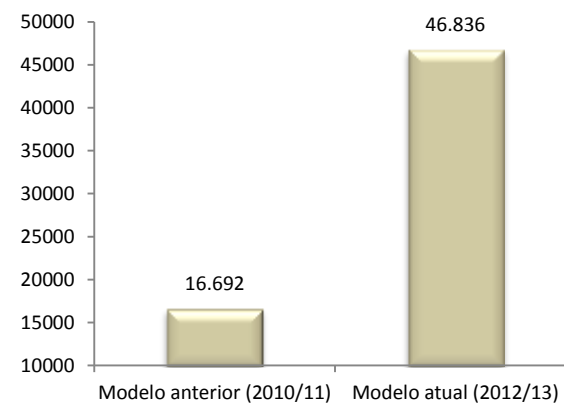


Gráfico 56 | Comparativo CCE (Telefone e e-mail)

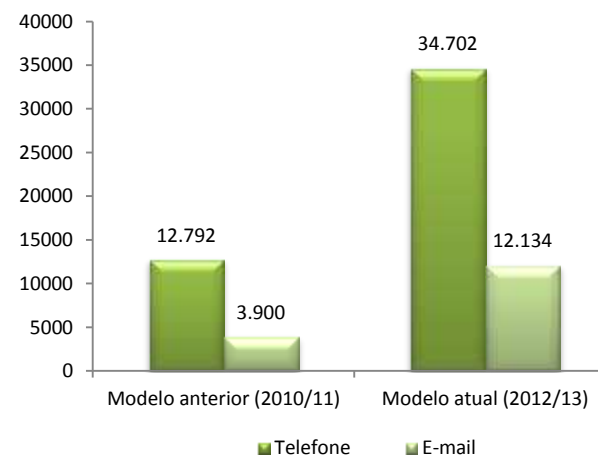


Gráfico 54 | Comparativo Centro de Contacto da Empresa por canal

O modelo atual corresponde à implementação de um número único de atendimento, centralização e uniformização.

As alterações nas infraestruturas vieram melhorar significativamente a gestão do CCE fornecendo indicadores de desempenho, nomeadamente o número de chamadas atendidas, *e-mails*, entre outros.

Permanece o desafio do CCE vir a ter uma estrutura idêntica ao CCC integrando componente de IVR.

#### Evolução do Centro de Contacto da Empresa (CCE)

- O modelo atual do CCE entrou em funcionamento dia 1 de julho de 2011 e recebeu um total de 63.465 contactos até 31.12.2013 (a cumulado telefone e e-mail);
- Crescimento de 40,11% na taxa procura do CCE, na comparação entre os biénios 2010/11 e 2012/13 (acumulado telefone e e-mail);
- Os contactos recebidos no biénio 2012/13 têm a seguinte distribuição:
  - 34.702 contactos telefónicos em operador;
  - 12.134 contactos por e-mail.



### 6.2.3.3. Centro de Contacto à Medida 6 GPTIC (CCM6)

A partir de setembro de 2012, a EPCC assegurou o atendimento de 1ª linha do Centro de Contacto associado à Medida 6 do GPTIC, dando apoio às entidades da Administração Pública nessas matérias.

Alguns dos resultados mais visíveis são:

- ☐ Total de 2.191 contactos recebidos, distribuídos por 1.438 telefonemas e 753 e-mails

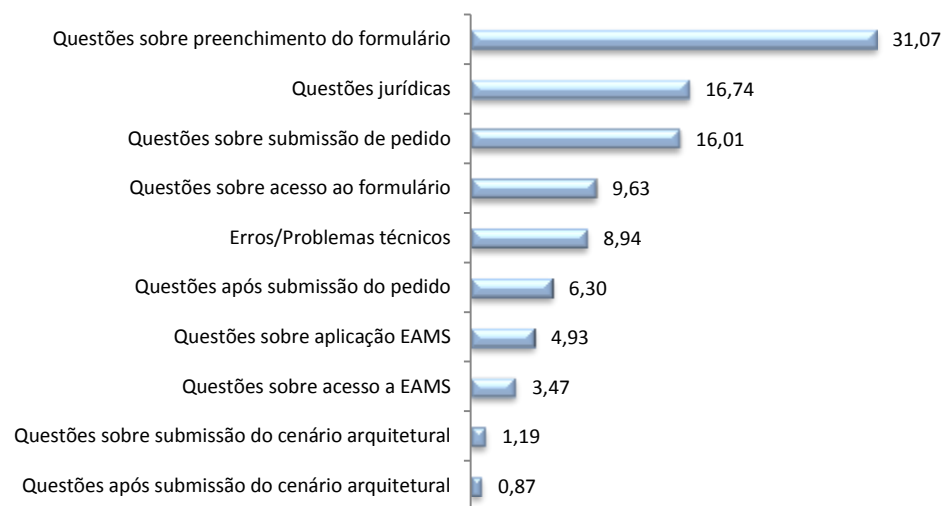
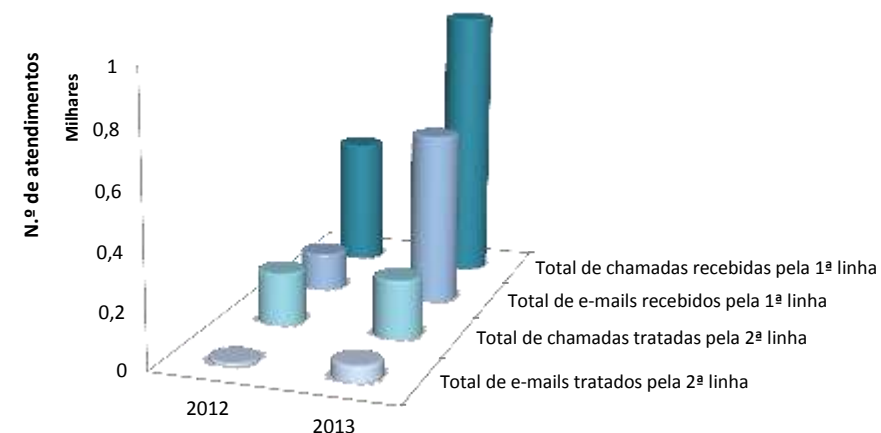


Gráfico 59 | Âmbito dos contactos telefónicos e e-mail no Centro de Contacto da Medida 6 em 2013 (Top 10 Procura)



	2012	2013
Total de e-mails tratados pela 2ª linha	11	57
Total de chamadas tratadas pela 2ª linha	188	209
Total de e-mails recebidos pela 1ª linha	136	617
Total de chamadas recebidas pela 1ª linha	459	979

Gráfico 58 | Evolução do número de atendimentos no Centro de Contacto da Medida 6 (CCM6)

Evolução Futura:

- ☐ Acompanhamento de atividade do CCM6, no atendimento de 1ª linha e encaminhamento para equipas de especialistas
- ☐ Análise com vista a proposta de melhoria nos fluxos de atendimento do CCM6.

### 6.3. ADMINISTRAÇÃO ELECTRÓNICA

#### 6.3.1. GPTIC

Adicionalmente às atividades definidas em Plano de Atividades, e nos termos da Resolução do Conselho de Ministros n.º 12/2012, de 7 de Fevereiro, a AMA desenvolveu diversas atividades previstas no Plano Global Estratégico de Racionalização e Redução de Custos com as TIC na Administração Pública visando dois objetivos concretos: a melhoria do serviço público prestado e a redução dos custos dessa prestação de serviço.

Hoje sabe-se onde e quanto se investe, avaliam-se e alinham-se projetos e despesas TIC com a estratégia central e as estratégias setoriais, aplicam-se normas e diretrizes de referência a nível setorial e a nível transversal. Foram levantados e cadastrados a maioria dos meios e recursos TIC existentes, permitindo assim a construção de uma base de suporte às iniciativas TIC setoriais e globais, bem como as funções, processos e responsabilidades da AP.

A elaboração dos Planos de Ação Setorial pelos vários Ministérios, no âmbito da medida 5, permitiu a materialização das medidas do PGETIC em ações concretas a nível Ministerial e, ao mesmo tempo, a identificação dos impactos da sua execução em alinhamento com o plano global nos Ministérios.

Foi implementada uma ferramenta de Gestão de Arquiteturas TIC (*Enterprise Architecture*) cuja utilização é de cariz obrigatória, permitindo uma visão global e ao detalhe da realidade TIC da AP e foi estabelecido um processo de avaliação prévia de projetos TIC, obrigatório e vinculativo para os investimentos especialmente relevantes de aquisição de bens e serviços no âmbito das TIC, garantindo o desenvolvimento e modernização da Administração Pública de forma alinhada com as políticas e diretrizes definidas neste domínio, quer a nível setorial, quer a nível central.

A nível da implementação central realizaram-se diversas ações previstas no PGETIC e que permitiram atingir ou provar os benefícios que se pretendem atingir, entre outros destacam-se:

1. Levantamento das infraestruturas TIC da Administração Pública (em 7 dos 11 Ministérios à data existentes)
2. Ações com vista à integração da função informática de diversos organismos nas entidades Ministeriais que assumem a responsabilidade setorial das TIC e a adoção de soluções comuns ou conversão de vários sistemas para *software* de código aberto;
3. O sistema de Gestão de Recursos Financeiros Partilhado (GeRFIP), responsável pela gestão contabilística e financeira, e que consubstancia a implementação do POCP, foi estendido a 300 organismos e o sistema de Gestão de Recursos Humanos Partilhado (GeRHuP) foi implementado em vinte organismos do Ministério das Finanças;

#### DESAFIOS & MELHORIAS DA UNIDADE ORGÂNICA

- (1) Evoluir o Fornecedor de Autenticação para uma solução que inclua mais mecanismos de autenticação que não apenas o Cartão de Cidadão;
- (2) Desenvolver e operacionalizar uma solução de autenticação móvel independente dos operadores – Chave Móvel Digital;
- (3) Disponibilizar Sistema de Certificação de Atributos Profissionais;
- (4) Disponibilizar soluções de autenticação forte e de assinatura eletrónica qualificada no setor bancário;
- (5) Disponibilizar soluções *web based* para a utilização do Cartão de Cidadão, sem necessidade de instalações por parte do utilizador;
- (6) Desenvolver e operacionalizar ferramenta de validação de assinaturas eletrónicas qualificadas, tendo em vista uma melhor compreensão do utilizador final para as mesmas.
- (7) Implementar uma PPAP tecnologicamente renovada e que faça uso das principais funcionalidades disponibilizadas pela SIBS
- (8) Realização de contrato único de SMS com redução substancial de custos
- (9) Ligação tecnológica da GAP à apps sem recorrer à utilização de SMS
- (10) Utilização generalizada da Plataforma de pesquisa de serviços públicos

4. Publicação do Regulamento Nacional de Interoperabilidade Digital (RNID), que define as especificações técnicas e os formatos digitais a adotar pela Administração Pública, em alinhamento com as diretrizes europeias para a utilização de formatos abertos, assegurando a interoperabilidade técnica e semântica entre os organismos públicos e a interação com cidadãos e empresas, e que pretende ainda contribuir para a universalidade de acesso e utilização da informação, para a preservação dos documentos eletrónicos e para uma redução de custos de licenciamento de *software*;
5. Consagração a nível central e a nível setorial das estruturas responsáveis por garantir a avaliação e o alinhamento dos projetos TIC com a estratégia definida centralmente e a nível dos Ministérios, assim como a operacionalização da Estratégia das TIC a nível Ministerial através dos Planos de Ação Setoriais;
6. Elaboração dos planos de ação setoriais de racionalização das TIC em cada Ministério em alinhamento com o PGETIC, conhecendo-se já as primeiras concretizações práticas.
7. Apresentação da proposta de modelo para a racionalização de centros de dados e *cloud* na Administração Pública

Do ponto de vista financeiro foi possível proceder á:

- Negociação global com fornecedores de *software* da AP, com uma redução média da despesa com principal fornecedor superior a 10% (redução estimada de 3 milhões Euros/ano, em 2012 foi já possível poupar nas contratações de software mais 6 Milhões de Euros (Min. Saúde) e 4,4 milhões de Euros (MAI)).
- Centralização da função informática da Inspeção Geral das Atividades Culturais (PCM) na AMA com adoção de *software opensource* permitindo uma redução superior a 50% da despesa TIC do IGAC (redução de 169.000€ em 329.000€)
- Avaliação de Projetos e Despesas TIC (DL 107/2012) – várias centenas de projetos analisados e reformulados, com uma poupança estimada superior a 15 milhões de Euros.

Enfatizando o impulso comunicacional da M21- adoção do *software* (SW) aberto nos sistemas de informação do Estado, que se apelidou por M21-OSS@AP ou simplesmente M21.

A M21 em conjunto com outras medidas suporta diretamente o PGERTIC nos seguintes objetivos estratégicos:

- Aumentar a capacidade de geração de riqueza pela sociedade civil;
- Garantir a prestação eficiente e eficaz de serviços TIC;
- Adotar soluções TIC comuns que potenciem a melhoria dos processos TIC e de negócio;
- Adotar soluções que potenciem o crescimento económico.

A M21 visa incentivar a avaliação rigorosa, pelo Estado, das soluções de SW mais eficientes, promovendo a utilização de SW aberto nos sistemas de informação da AP sempre que a maturidade e o custo sejam favoráveis, endereçando a redução de custos de forma racional. A M21 insere-se no eixo de estímulo ao crescimento económico, sendo benéfica para a indústria de engenharia nacional cujos incentivos mudam do licenciamento de SW já existente e fechado para consultoria, integração e formação relacionada com OSS.

Do levantamento TIC na AP feito em Novembro de 2012, em 7 dos 11 Ministérios não foi possível tirar conclusões sobre o índice de adoção de OSS na AP-Central. Os valores mais expressivos refletiram-se em Base de Dados em OSS que se refletiam em 4% das aplicações da PCM, 4% no MEC e 3,7% no MAI, nos restantes Ministérios os valores não tinham expressão.

Em SW definiu-se um conjunto de áreas onde se pretendeu focar em 1.º lugar a implementação de OSS, considerando o potencial impacto financeiro, bem como a disseminação e sustentabilidade da solução pelo mercado Nacional, desde que tal representasse a solução economicamente mais vantajosa para o Estado, em particular para:

- *Software* de Produtividade (Processador de Texto, Folha de Cálculo, apresentação de slides);
- Clientes de *Email*;
- Servidores de *Email*;
- Portais;
- Gestão Documental;
- SW de Monitorização;

Paralelamente, a M21 tinha como principais iniciativas as seguintes:

- Definição de lista de *software* aberto a adquirir;
- Legislação de suporte;
- Execução de Piloto na PCM;
- Definição de incentivos ao envolvimento de funcionários públicos e entidades públicas e privada em iniciativa.

Mantém-se o protocolo de cooperação com a ESOP – Associação de Empresas de *Software Open Source* Portuguesas que visa a cooperação técnica e estratégica em geral nas áreas de Software Livre e Normas Abertas, bem como a auxílio na definição de uma lista de OSS contemplando o levantamento de SW existente no mercado nacional. Foi feito o acompanhamento, monitorização e acompanhamento da execução de Piloto na PCM, cujos ambientes ficaram preparados para futuras integrações no âmbito da M2.

#### DESAFIOS & MELHORIAS M21-OSS@AP'2014

- (1) Melhor articulação com o programa IDABC do ISA e transposição das *guidelines* em particular no que diz respeito à aquisição e SW
- (2) Maior influência nas diretivas europeias sobre OSS e respetivo licenciamento e a certificação do uso de Open Standards pelo SW
- (3) Comprometer o poder político nacional na precursão da adoção do OSS@AP
- (4) Promoção e incentivo à reutilização do OSS disponível pela Comissão Europeia e pelos diversos Estados Membros
- (5) Coordenar parceiros nacionais em projetos TIC cofinanciados veiculados por OSS
- (6) Promoção e incentivo ao conhecimento de OSS disponível a nível internacional e cooperação com a CPLP na sua reutilização
- (7) Identificação de soluções de SW mais eficientes como um todo abrangendo a Administração local e regional
- (8) Análise e avaliação das interdependências e integração de implementações das diversas medidas do PGERTIC, de forma a tornar eficaz o cumprimento dos objetivos estratégicos do PGERTIC
- (9) Criação de Orçamento próprio para o PGERTIC

A ESOP cresceu mais de 20% em associados em 2013, não tendo sido possível até à data obter as taxas de crescimento sobre o n.º de trabalhadores, n.º de clientes e faturação durante o ano de 2013.

No início do ano ficou identificada uma lista preliminar de OSS usado na AP catalogado em diversas categorias que está disponível em [www.softwarepublico.gov.pt](http://www.softwarepublico.gov.pt). No seguimento de diversas interações e da análise da informação disponível sobre os casos de OSS na AP, a M21 poderia ter resultados mais rapidamente se fosse focada na comunicação. Para além da ausência de alavancagem necessária para pilotos e projetos em OSS na AP, a resistência à mudança é grande e então optou-se por planear ações de comunicação, quer através da divulgação dos casos de sucesso em OSS na AP quer através de formação via *workshops* para a AP.

Era necessário abolir barreiras e desmistificar concepções, eliminar incertezas e essencialmente esclarecer conceitos, legislação, ofertas de SW e produtos OSS. Começou-se por definir SW livre ou de código de aberto e remeter uma série de regulamentação para RCM de forma a fazer executar a LOE 2013 que previa ações sobre a adoção do OSS na AP em sede de contratação pública. No entanto esta legislação não se conseguiu executar, aparecendo a atualização somente em sede de execução orçamental de 2014. Tornou-se urgente esclarecer conceitos e divulga-los principalmente no que diz respeito à obrigatoriedade de comparação de soluções baseadas em SW sujeito a licenciamento e de OSS e cálculo do TCO 4 anos integrando custos de Licenciamento de SW, Manutenção, Adaptação, Migração e custos de Saída.

Assim, durante o ano de 2013 efetuaram-se 4 sessões de divulgação sobre os temas:

Sessão	Tema	Data	Local
1.ª Sessão	Desktop e Ferramentas do dia-a-dia	quinta-feira, 6 de junho de 2013	IRHU
2.ª Sessão	E-mail e Groupware	sexta-feira, 6 de setembro de 2013	Torre do Tombo
3.ª Sessão	Portais e Desenvolvimento de Websites	sexta-feira, 25 de outubro de 2013	Torre do Tombo
4.ª Sessão	Gestão Documental e Gestão de Processos	sexta-feira, 13 de dezembro de 2013	LNEC

Tabela 10 | Sessões de divulgação de software aberto desenvolvidas em 2013

#### DESAFIOS & MELHORIAS DA ADOÇÃO DO OSS@AP 2014

- (10) Em articulação com o DL 107/2012 a quantificação do TCO a 4 anos deve ser feita à priori da aquisição de qualquer solução ou serviços tecnológicos, ou em sede de procedimento aquisitivo, ser alvo de critério de adjudicação e de obrigatoriedade na apresentação de propostas, face aos requisitos mínimos bem definidos e explicitados ao mercado bem como a custos colaterais da solução. Os custos totais das soluções (TCO) não deveriam ficar limitados ao âmbito da compra de licenças de SW conforme estipula a LOE 2014 por alteração do DL 107/2012
- (11) Definir projetos de racionalização no âmbito do PGERTIC
- (12) Definir incentivos ao envolvimento de funcionários públicos e entidades públicas e privada na adoção do OSS
- (13) Incrementar o envolvimento de instituições de ensino superior por protocolo ou colaboração
- (14) Incrementar o envolvimento de PME nacionais de cariz tecnológico por protocolo com mais associações
- (15) Incrementar o envolvimento de incubadoras de empresas
- (16) Incrementar o envolvimento da sociedade civil

Na 1.ª sessão sobre *Desktop* foram expostos os seguintes casos de sucesso a reproduzir:

- Migração de Desktop na IGAC, pela AMA
- Implementação de *Desktops Linux* e gestão de versões, CHP – Centro Hospitalar do Porto
- *Desktop Linux* numa Unidade de Saúde Familiar, ARS Norte – Administração Regional de Saúde do Norte

Na 2.ª sessão sobre *email* e gestão de identidades foram expostos os seguintes casos de sucesso a reproduzir:

- Caso de Sucesso (*Mail, File Server e Domain Controllers*) na SPMS
- Caso de Sucesso (*Mail, File Server, LDAP*) no Município de Resende
- Gestão de Identidades e Código Aberto: a simplicidade de um problema complexo, IST – Instituto Superior Técnico
- Zimbra: Solução completa e integrada de *Email, AMA*
- Caso de Sucesso (*Mail e Groupware*), CCDR-LVT – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo

Na 3.ª sessão sobre portais foram expostos os seguintes casos de sucesso a reproduzir:

- Caso de Sucesso do Instituto de Informática, II, IP – Instituto de Informática, IP
- Caso de Sucesso no Município de Lisboa (Portal Lisboa Participa), Município de Lisboa
- Caso de Sucesso no Município de Barcelos (Plataforma e-Urbanismo), Município de Barcelos
- Caso de Sucesso do Turismo de Portugal, Turismo de Portugal, IP
- Caso de Sucesso no Município de Cascais, Município de Cascais
- Caso de Sucesso da Direcção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas, DGLAB

Na 4.ª sessão sobre gestão documental foram expostos os seguintes casos de sucesso a reproduzir:

- Caso de Sucesso do Município de Abrantes
- Caso de Sucesso da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
- Caso de Sucesso da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo
- Caso de Sucesso dos Serviços Municipalizados de Água e Saneamento de Almada

O n.º de presenças nunca ultrapassou o n.º de inscritos:

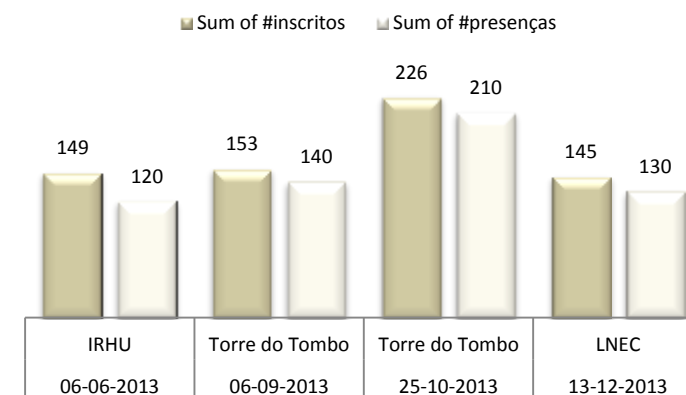


Gráfico 60 | Inscrição vs Presenças nas sessões de software aberto' 2013

E a avaliação dos inquéritos foi sempre positiva (1 a 5):

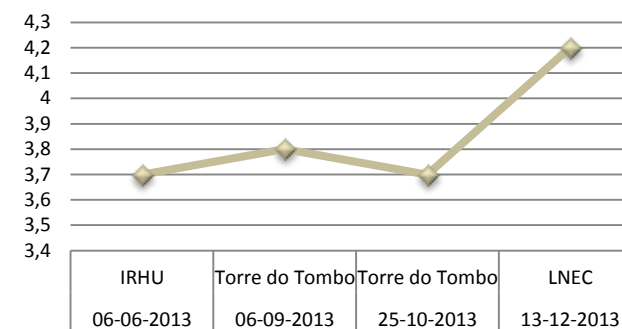


Gráfico 61 | Nível de satisfação nas sessões de software aberto' 2013

Nas sessões estiveram inscritas um total de 673 pessoas, envolvendo 44 oradores (24 da Administração Pública Central, 6 da Administração Pública Local e 20 de Parceiros).

O sucesso da M21 depende de um conjunto de outras medidas do PGERTIC a considerar:

- M1-Definição e implementação da *governance* das TIC;
- M3-Arquiteturas, Normas e *guidelines* de tecnologias e sistemas de informação;
- M5-Definição e implementação de Planos de Ação Setoriais de Racionalização das TIC;
- M6-Avaliação de projetos e despesas TIC;
- M17-Catálogo, partilha e uniformização de SW;
- M22-Aquisição de bens e serviços TIC.

No entanto, a M21 também influencia o sucesso de outras medidas do PGERTIC, a considerar:

- M2-Racionalização, organização e gestão da função informática;
- M24- Internacionalização de metodologias, soluções TIC e conhecimento público;
- M25-Divulgação e prototipagem de projetos inovadores em *clusters* de competitividade.

Desta interdependência entre as medidas do PGERTIC e usando da capacidade multidisciplinar da orgânica da AMA importa mencionar atividades correntes e resultados extraplano alcançados neste âmbito pela AMA.

Da interdependência com a M5, foram efetuadas reuniões com os representantes ministeriais e aconselhadas mais de 40 recomendações às medidas dos Planos de Ação Setoriais no âmbito da M21. Foram evidenciados alguns os projetos e pilotos já existentes nos Ministérios dos quais havia desconhecimento e endereçaram-se convites às respetivas entidades para partilhar com a restante Administração pública, soluções comuns em OSS para problemas comuns na AP. Foram feitas mais de 10 reuniões específicas sobre adoção de OSS para soluções ministeriais. O GPTIC deliberou que as poupanças alcançadas com a M21 seriam calculadas a partir dos compromissos cada ministério previa racionalizar com o seu plano de ação setorial.

Da interdependência da M6, foram efetuadas mais de 40 reuniões com entidades, como suporte de 2.ª linha ao DL 107/2012, analisados 85 processos que totalizavam cerca de 12M€ em aquisições TIC.

Da interdependência com a M17, conseguiu-se o principal meio eletrónico de comunicação com o que pretendeu ser o portal com o catálogo de SW do Estado. Este portal, totalmente desenvolvido com recursos internos à AMA, ficou disponível no 1.º semestre de 2013 em versão beta, serve como principal pesquisa de OSS instalado no mercado português e direcionado à AP na interdependência da M6. Cumpre o objeto de divulgação em canal próprio da M21 para todo o pacote de comunicação: legislação, diretivas, orientações, eventos, notícias OSS, casos de uso em OSS, material de formação e de sessões de divulgação da M21, participação de testemunhos e notícias de OSS.

Da interdependência da M22, apesar de responsabilidade meramente de coordenação, está em desenvolvimento pela AMA a concretização de renegociação de contratos sobre licenciamento de SW com os principais fornecedores de SW do Estado, tendo-se verificado durante o ano de 2013 reduções superiores a 37% com um os fabricantes

pela uniformização de preços e normalização de procedimentos de aquisição para determinadas tipologias de SW e renegociação direta de contratos. Foram efetuadas mais de 20 reuniões durante 2013 com os principais fornecedores.

Em estreita articulação com outras UOs da AMA houve diversas interações sobre a temática, em particular interações com os governos do Brasil, da Bélgica, do Reino Unido, da França, da Alemanha e da Espanha numa troca e partilha de conhecimento muito profícua.

Houve também alguns eventos internacionais que focam casos da administração pública portuguesa e a AMA foi convidada a participar no XI Encontro Nacional em Tecnologia Aberta, dos maiores eventos públicos em OSS, o Evento Linux de 2013 a 26 de Setembro.

Durante o ano de 2013 foram identificados mais de 30 projetos/pilotos em OSS@AP.

AM21 teve um investimento que não ultrapassou os 60.000,00€ no âmbito destas iniciativas de governo eletrónico.



#### 6.4. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

O esforço realizado no ano de 2013 veio finalmente permitir a diminuição das taxas de criação de incidentes e pedidos de serviço por parte do utilizador.

A taxa de resolução de incidentes, pela área funcional de sistemas de informação, ronda os 99,13% e dos pedidos de serviço os 85,80% face ao total de registos.

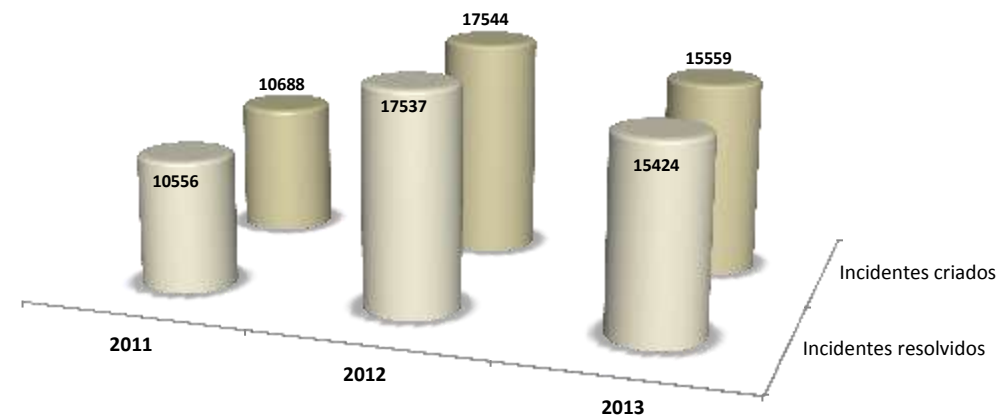


Gráfico 62 | Evolução dos Incidentes criados e resolvidos (2011 > 2013)

	Incidentes Criados	Incidentes Resolvidos	Pedidos de serviço Criados	Pedidos de serviço resolvidos
<b>Δ 2011 - 2012</b>	39%	40%	53%	55%
<b>Δ 2012 - 2013</b>	-13%	-14%	-18%	-38%

Tabela 11 | Variação de Incidentes e Pedidos de Serviço, criados vs resolvidos (2011 > 2013)

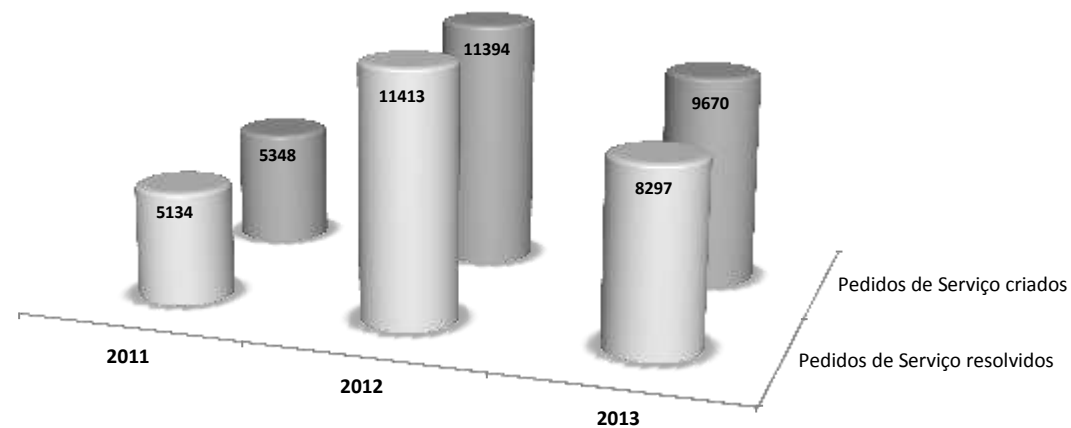


Gráfico 63 | Evolução dos Pedidos de Serviço criados e resolvidos (2011 > 2013)

Em 2013 registaram-se 25.229 pedidos de serviço/incidentes (PS/I).

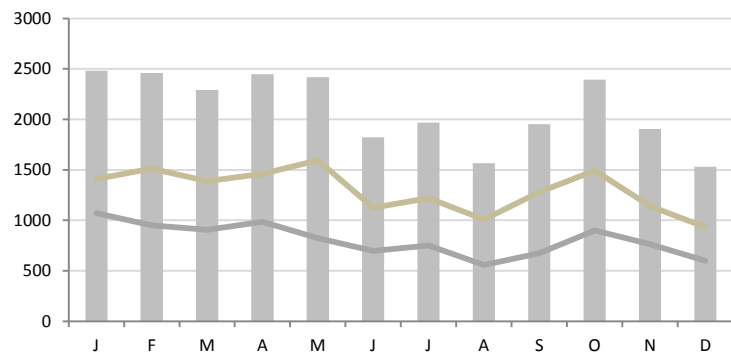


Gráfico 65 | Evolução mensal dos Incidentes e Pedidos de Serviço Abertos 2013

Tipologia	N.º	%
Incidentes Abertos	15559	62%
Pedidos de Serviço Abertos	9670	38%

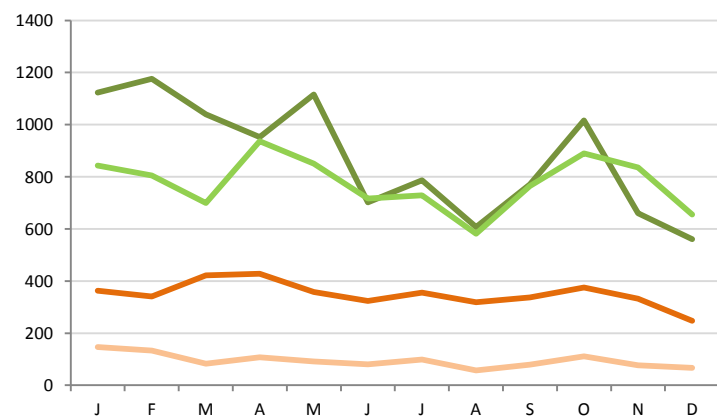


Gráfico 64 | Evolução mensal de registo de tickets por canal de entrada

Canal	N.º	%
Portal Service Desk	10509	42%
Email	9309	37%
Telefone	4199	17%
Carrinho de Compras	1129	4%
Outros	83	0%

#### DESAFIOS & MELHORIAS

- (1) Manter os níveis de serviço
- (2) Promover a utilização da aplicação “self-service” com o desenvolvimento de front-end mais amigável ao utilizador
- (3) Rever o catálogo de serviços
- (4) Expansão da aplicação “self-service” a outro tipo de serviços da AMA
- (5) Melhorar o painel de indicadores para gestão e controlo da atividade do Service Desk
- (6) Revisão dos relatórios de monitorização da aplicação “self-service”

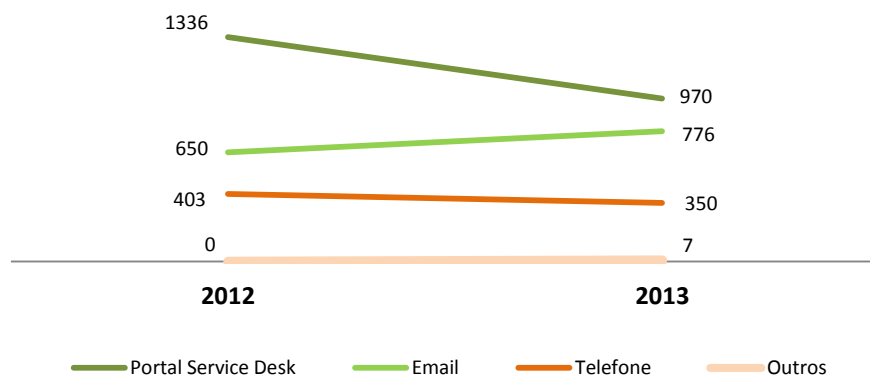


Gráfico 66 | Evolução média do registo de tickets por canal de entrada (2012 &gt; 2013)

O canal de entrada para abertura de incidentes/pedidos de serviço mais utilizado continua a ser o portal, havendo um crescimento na utilização do e-mail [suporte@ama.pt](mailto:suporte@ama.pt).

Em termos de variação percentual:

	$\Delta$ 2012 - 2013
Portal Service Desk	-38%
Email	16%
Telefone	-15%
Outros	100%

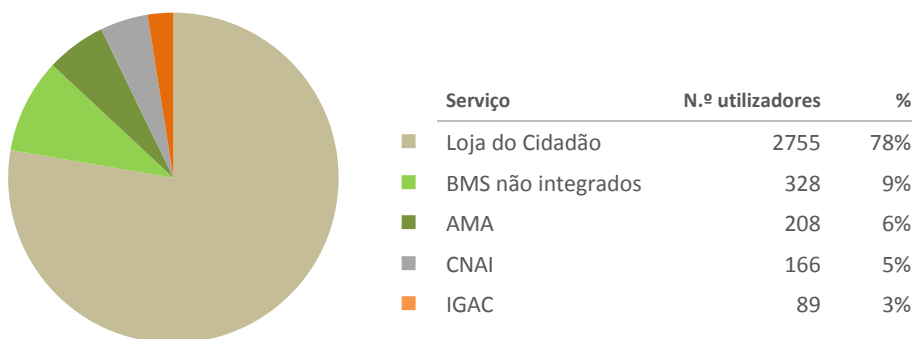


Gráfico 67 | Distribuição da origem dos utilizadores'2013 do Service Desk

Em 2013, 3546 utilizadores, solicitaram apoio informático.

De relevar que atualmente a AMA presta apoio a outros organismos da PCM, como seja, o IGAC e o ACIDI que devido à centralização da função informática as suas infraestruturas passaram a estar na AMA.

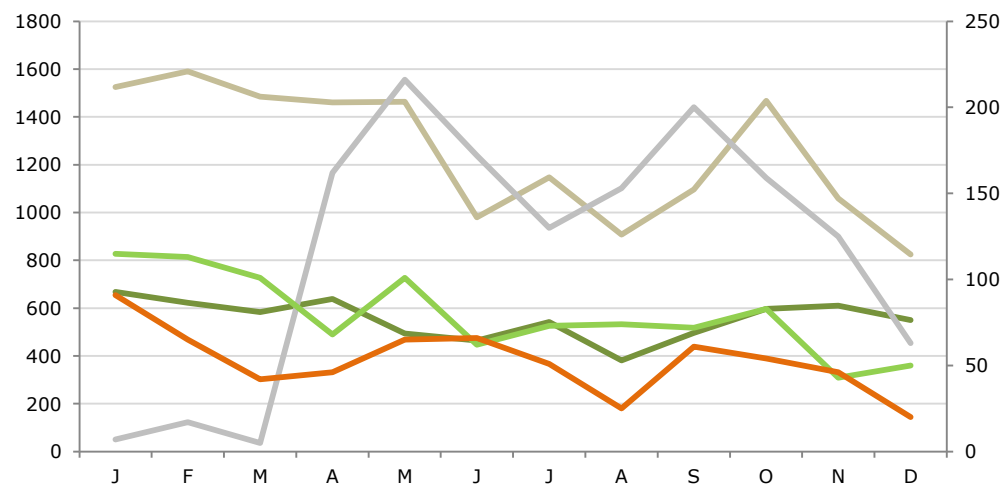


Gráfico 68 | Evolução mensal dos registos entrados (I+PS) '2013 por serviço

Serviço	N.º registos (I+PS)	%
Loja do Cidadão	11006	44%
AMA-Sede	6649	26%
CNAI	1409	6%
BMS não integrados	955	4%
IGAC	632	3%
0	484	2%
Loja da Empresa	50	0%
Loja Móvel	19	0%
PAC's	21	0%

No total foram resolvidos 23.721 pedidos de serviço/incidentes.

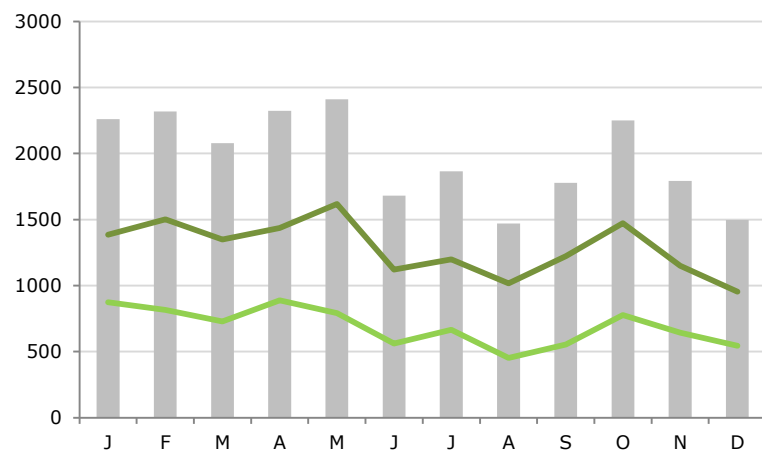


Gráfico 69 | Evolução mensal dos Incidentes e Pedidos de Serviço resolvidos'2013

Tipologia	N.º	%
Incidentes Resolvidos	15424	65%
Pedidos de Serviço Resolvidos	8297	35%

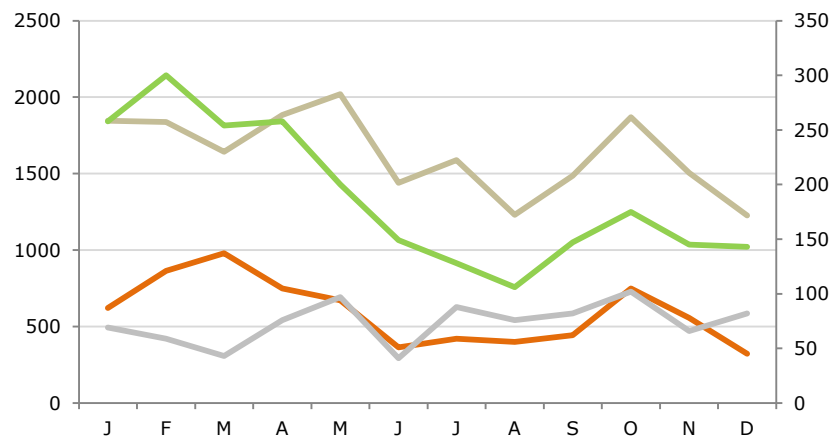
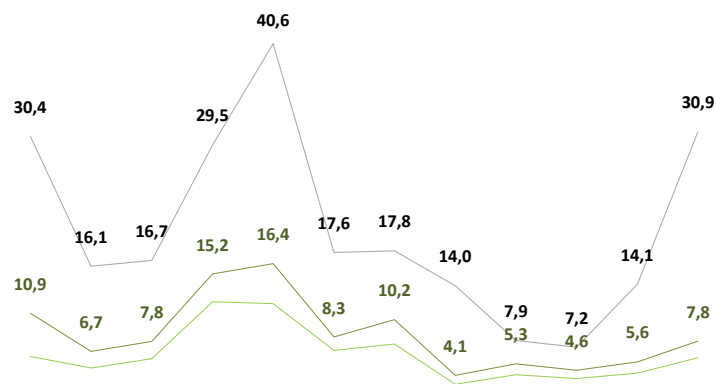


Gráfico 70 | Evolução mensal da resolução de Incidentes e Pedidos de Serviço'2013 por linha de apoio

Linha de Apoio	N.º	%
1ª Linha SD	19577	83%
2ª Linha IT	2263	10%
2ª Linha CVD	1000	4%
2ª Linha SI	881	4%

Gráfico 71 | Tempo médio de resolução dos pedidos de serviço 2013 no percentil 100, 95 e 90



	TMR
■ Pedidos de Serviço   TMR 100% (H)	20,8
■ Pedidos de Serviço   TMR 95% (H)	7,9
■ Pedidos de Serviço   TMR 90% (H)	5,9

Em 2013 a taxa de resolução de incidentes e pedidos de serviço, na 1ª linha, num tempo médio de resolução igual ou inferior a 4 horas rondou os 94,73%.

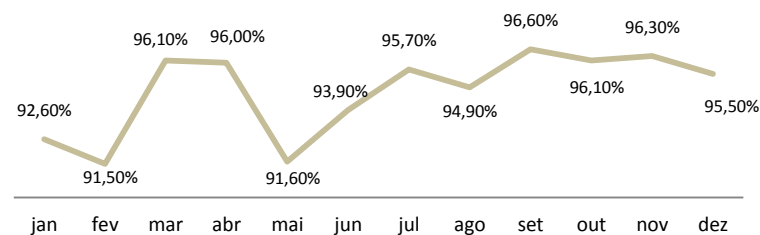
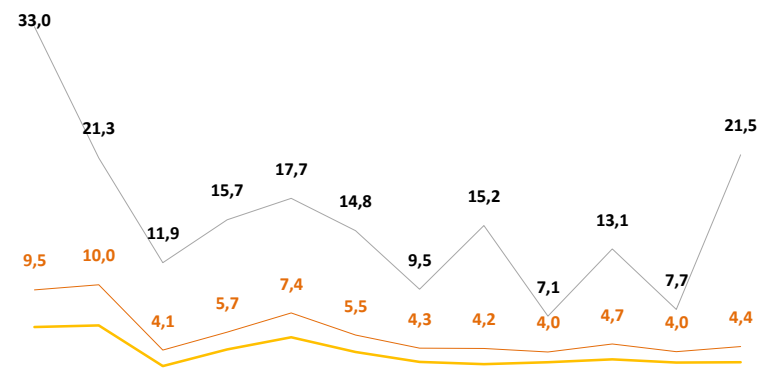


Gráfico 73 | Evolução da taxa de resolução de I+PS pela 1ª linha num tempo médio de resolução ≤ 4h



	TMR
■ Incidentes   TMR 100% (H)	16,0
■ Incidentes   TMR 95% (H)	5,1
■ Incidentes   TMR 90% (H)	3,5

Gráfico 72 | Tempo médio de resolução dos incidentes 2013 no percentil 100, 95 e 90

#### 6.4.1. Centralização da função informática

No cumprimento do mandato conferido pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 46/2011, de 14 de novembro, o Grupo de Projeto para as Tecnologias de Informação e Comunicação (GPTIC), elaborou um estudo global de racionalização e redução de custos da Administração Pública (AP), com a gestão e utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC).

A gestão operacional das 25 medidas de racionalização das TIC propostas no referido estudo encontra-se a cargo da AMA IP, cabendo-lhe igualmente a responsabilidade direta na execução de 15 dessas medidas.

Concretamente no âmbito da racionalização, organização e gestão da função informática que consubstancia a Medida 2, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 12/2012, de 7 de fevereiro mandata a AMA para efetuar o piloto desta medida no âmbito da PCM.

Neste contexto a AMA desenvolveu provas de conceito bem-sucedidas com a IGAC (Inspeção Geral das Atividades Culturais) e com o ACIDI (Alto Comissariado para a imigração e Diálogo Intercultural), sem recorrer a financiamento específico para o efeito, levando ao limite a sua capacidade para fornecer serviços TIC a estes organismos com os recursos existentes.

Enquanto se mantiverem as atuais condições jurídicas e financeiras a AMA pode apenas assegurar todas as infraestruturas e apoio aos organismos alvo da prova de conceito (IGAC e ACIDI), aguardando oportunidade para o seu alargamento aos restantes organismos da PCM. Mantém-se no entanto as provas de conceito em curso no que respeita à integração da rede de comunicações da DGPC (Direção Geral do Património e Cultura) e DRCC (Direção Regional de Cultura do Centro) na rede da AMA.

Facto é que, em 2012, a AMA pagava 320k por ano em comunicações de voz e dados, e em 2013, mesmo com o alargamento do âmbito do contrato à IGAC e ACIDI como prova de conceito da M2@PCM, foi possível reduzir a despesa para 215k, significando uma poupança na ordem dos 33%.

Prevê-se que em 2014, mesmo com novo alargamento de âmbito do contrato à DGPC/DRCC (37 museus e monumentos) como prova de conceito da M7@PCM e à fase piloto do projeto “Espaço do Cidadão” (28 espaços), ainda se consiga uma poupança adicional na ordem dos 25%.

Tomando o orçamento de 2012 como referência, a poupança em comunicações de voz e dados pode vir a rondar os 60%, tendo em consideração a significativa redução no valor contratual e a eliminação de custos com comunicações de dados por parte do IGAC/ACIDI/DGPC/DRCC que se estima ascender a 60K.

## 6.5. SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA E REGULATÓRIA


### 6.5.1. Licenciamento Zero

*Lisboa, 6 de Junho de 2013 – A Comissão Europeia distinguiu Licenciamento Zero como um projeto de excelência e inovação, na categoria de iniciativas inovadoras da Administração Pública para empresas do European Prize for Innovations in Public Administration*

*A distinção foi anunciada pela comissária Europeia responsável pela Investigação, Inovação e Ciência, Máire Geoghegan-Quinn, na Conferência da Semana das Regiões Inovadoras (WIRE IV) em Cork, na Irlanda. O Licenciamento Zero torna-se assim uma das três iniciativas europeias reconhecidas com 100 mil euros. O prémio pecuniário destina-se a investimento para escalar um projeto considerado “promissor” e “potenciador de mais inovação para o futuro”.*

*O Licenciamento Zero é uma iniciativa governamental de simplificação administrativa e regulatória, gerida pela AMA, IP (Presidência do Conselho de Ministros) em parceria com a Direção-Geral das Atividades Económicas (Ministério da Economia) e a colaboração de um vasto número de municípios portugueses. Veio introduzir um regime simplificado para a instalação, funcionamento e modificação da grande maioria de estabelecimentos comerciais, num único ponto de contacto – Balcão do Empreendedor (Portal da Empresa), revendo todos os procedimentos e eliminando obstáculos e licenças desnecessárias, substituindo-as por uma simples comunicação. Aplica-se às áreas da restauração e bebidas, comércio de bens, prestação de serviços e armazenagem (ex.: restaurantes, padarias, pastelarias, frutarias, peixarias, lojas de produtos dietéticos, drogarias, salões de cabeleireiro e institutos de beleza).*

*Esta iniciativa vem contribuir para o aumento da competitividade do País, permitindo que os empreendedores percam menos tempo com burocracia e se concentrem mais nos negócios, ao mesmo tempo que cria um novo paradigma que assenta numa relação de confiança entre o Estado e as empresas, reforçando as ações de fiscalização a posteriori e os mecanismos de responsabilização dos particulares.*



COMISSÃO EUROPEIA  
COMUNICADO DE IMPRENSA  
Bruxelas, 6 de junho de 2013

#### Prémio da UE para 9 iniciativas públicas inovadoras na Europa

A Comissão Europeia anunciou hoje os vencedores do Prémio Europeu para a Inovação na Administração Pública, que distingue as iniciativas públicas mais inovadoras e viradas para o futuro, que beneficiam os cidadãos, as empresas ou os setores da educação e da investigação. Nove iniciativas da Croácia, Finlândia, Países Baixos, Portugal, Eslováquia, Espanha (dois premiados), Suécia e Reino Unido receberam 100 000 EUR cada (MEMO/13/503). As iniciativas premiadas incluem: informação integrada sobre cuidados de saúde acessível por telefone, uma plataforma em linha com informações sobre oportunidades de financiamento para as empresas, e um sistema de deteção do plágio para os estabelecimentos de ensino superior. Os prémios foram entregues pela Comissária para a Investigação, Inovação e Ciência Máire Geoghegan-Quinn durante a Conferência da Semana de Regiões Inovadoras da Europa IV (WIRE IV), realizada em Cork, na Irlanda.

A Comissária Máire Geoghegan-Quinn declarou: «Não são apenas as empresas a ter de apostar na inovação. Também o setor público, que representa metade do produto interno bruto da UE, deve empenhar-se na mudança. Os premiados de hoje mostram que, se tirarmos partido de novas ideias e tecnologias, podemos melhorar a qualidade de vida das pessoas e ajudar a modernizar as nossas economias. São necessárias mais iniciativas como estas.»

Foram recebidas 203 candidaturas vindas de todas as regiões da União Europeia. Os nove vencedores foram selecionados por um júri independente, com base em quatro critérios: o impacto económico da sua iniciativa; a sua relevância para os desafios que se colocam à sociedade; a originalidade e a facilidade de reprodução da ideia; e a forma como planeiam utilizar o dinheiro do prémio.

O júri de peritos era constituído por Ann Mettler, do Conselho de Lisboa; Carlos Brazão, da Cisco; Margot Pröhl, do Instituto Europeu de Administração Pública; Sasha Bezuhanova, da HP, e Andreas Schleicher, da OCDE.

O dinheiro do prémio servirá para a expansão das iniciativas. Na próxima Convenção sobre a Inovação, a realizar em 2014 em Bruxelas, os vencedores apresentarão as suas ações para a reprodução das iniciativas e o seu incremento.



IP/13/505

#### Os vencedores de 2013

##### Categoria «cidadãos»:

- Área metropolitana de Helsínquia, Finlândia — disponibilidade de dados abertos para que os cidadãos possam participar no processo de tomada de decisões
- Iniciativa nacional sueca de saúde em linha — possibilidade para os doentes e os prestadores de cuidados de saúde de acompanhar em linha a sua informação sobre cuidados de saúde
- Bairro de Islington (Londres), Reino Unido — pacote integrado de intervenções destinadas a reduzir a precariedade energética, o excesso de óbitos no inverno e os internamentos hospitalares

##### Categoria «empresas»:

- Centro espanhol de gestão de dados abertos: uma iniciativa nacional ambiciosa para a reutilização da informação do setor público, que abre novas oportunidades económicas
- Administração regional das províncias setentrionais dos Países Baixos — plataforma em linha de acesso rápido a oportunidades de financiamento para as empresas
- Agência portuguesa para a modernização administrativa — simplificação da criação de empresas, com pouco ou nenhum tempo de espera

##### Categoria «educação e investigação»:

- Região espanhola de Múrcia — estudantes tomam-se empresários e formam equipas que concorrem entre si numa corrida de veículos eficientes do ponto de vista energético
- Rede académica e de investigação croata — promoção da igualdade de acesso a ensino de alta qualidade equipando com TIC as escolas primárias de áreas remotas
- Iniciativa nacional eslovaca — sistema de deteção do plágio agrupando teses e dissertações de todas as instituições do ensino superior

#### Para mais informações

O concurso foi lançado em setembro de 2012 e esteve aberto às autoridades públicas estabelecidas em qualquer Estado-Membro da UE ou de um país associado ao programa-quadro de investigação da União. As iniciativas apresentadas deviam estar em curso durante um período de um a quatro anos. Para mais informações, consultar: [www.ec.europa.eu/admin-innovators](http://ec.europa.eu/admin-innovators)

A Conferência WIRE IV reúne partes interessadas regionais, nacionais e europeias para tratar, desenvolver e aprofundar as questões essenciais da inovação regional de interesse para o Horizonte 2020, o programa de financiamento da investigação e inovação, com a duração de sete anos, que deverá ter início em 2014.

<http://wire2013.eu/>

#### Contactos :

Michael Jennings (+32 2 296 33 88) Twitter: @ECSpokesScience  
Monika Wcislo (+32 2 298 65 95)



### 6.5.2. Licenciamento Industrial (SIR)

O SIR consagra um conjunto de medidas que vêm proporcionar claros avanços e melhoramentos no desenvolvimento sustentável e sólido da economia nacional.

Das medidas do SIR destaca-se, no âmbito das medidas de simplificação de processos, em extinguir a exigência de licenciamento nas pequenas indústrias, com potência elétrica inferior a 99 kVA, potência térmica inferior a  $12 \times 106$  kJ/h e 20 ou menos trabalhadores, que integram o tipo 3 e passam a estar sujeitas a um regime de mera comunicação prévia, podendo iniciar a respetiva exploração imediatamente após tal comunicação.

Este novo regime previsto no SIR, para as indústrias tipo 3, entrou em vigor no dia 31 de março de 2013, encontrando-se disponível no Balcão do Empreendedor (BdE).

Para as indústrias dos tipos 1 e 2, de maior complexidade, o SIR reduz também os mecanismos de controlo prévio, introduzindo a regra do deferimento tácito sempre que existam entidades externas consultadas. O serviço para este tipo de indústrias entrou em vigor no dia 30 de junho de 2013, encontrando-se disponível no BdE.

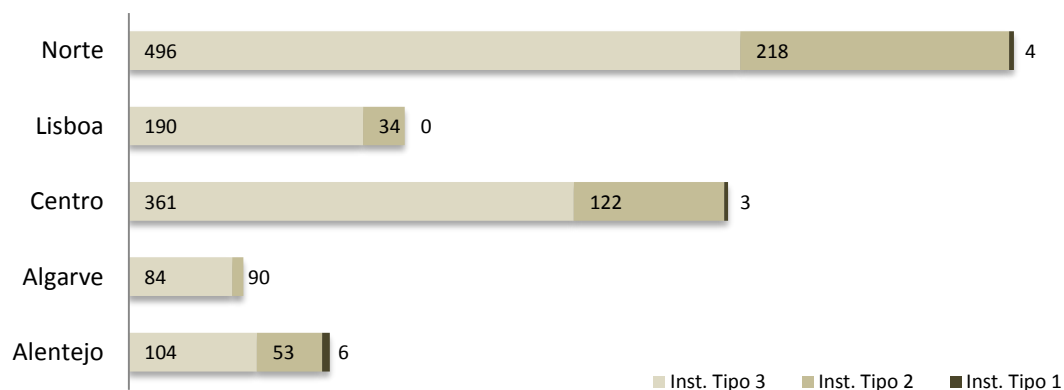


Gráfico 76 | Número de pedidos de Instalação de Estabelecimentos Industriais'2013 por NUT II

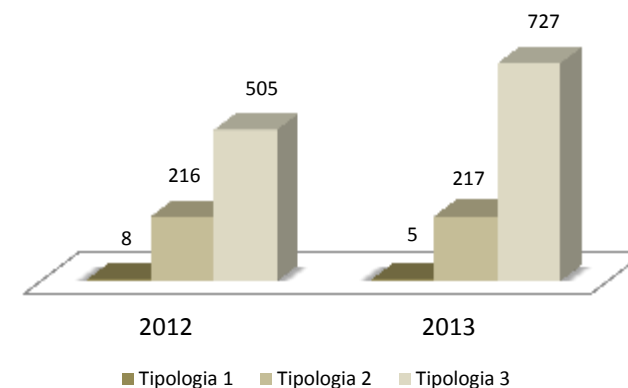


Gráfico 74 | Evolução da Instalação de Estabelecimentos Industriais por tipologia (2012 > 2013)

Em 2013, registaram-se 1.678 pedidos de instalação de estabelecimentos industriais, um acréscimo de 30% face ao ano anterior.

73% dos pedidos são de tipologia 3, 26% tipologia 2 e 1% de tipologia 1.

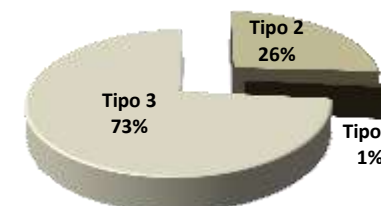


Gráfico 75 | Distribuição percentual dos pedidos'2013 por tipologia de instalação

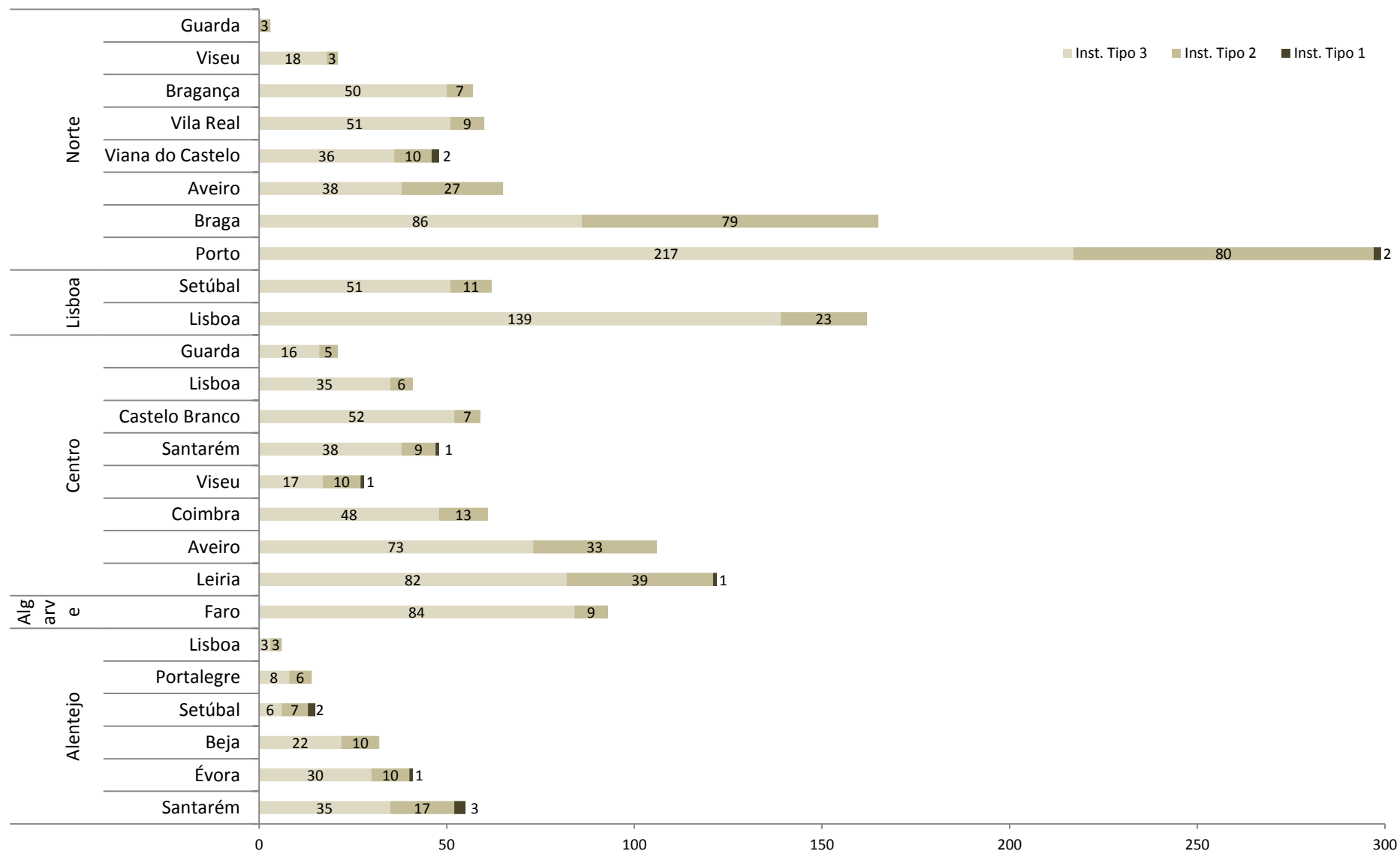


Gráfico 77 | Número de pedidos de instalação de estabelecimentos industriais'2013

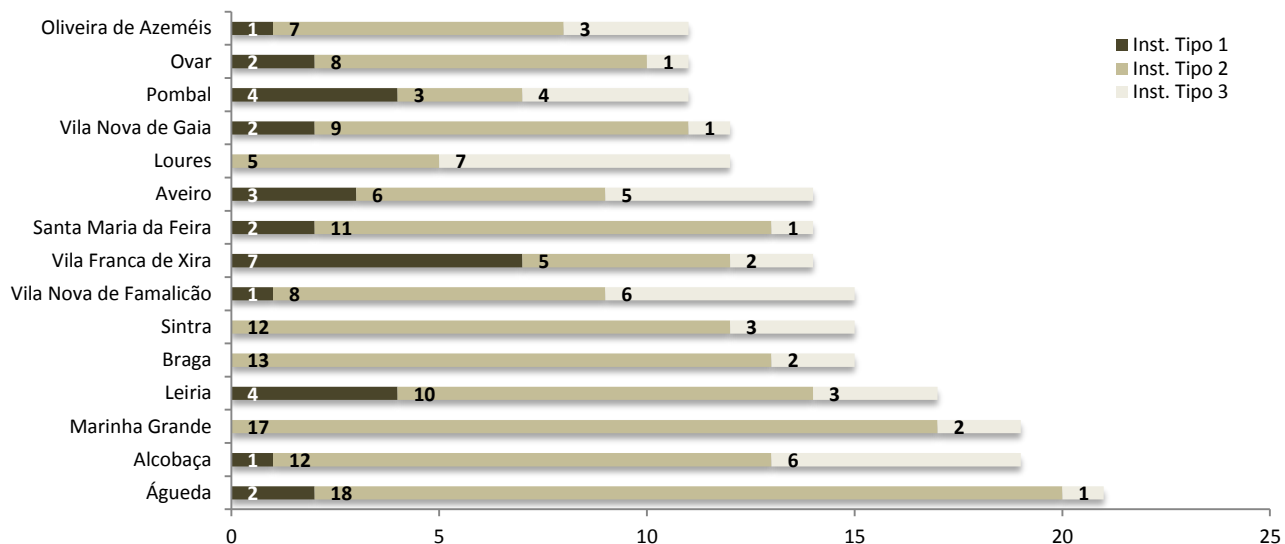


Gráfico 78 | Número de pedidos de estabelecimentos industriais pendentes'2013 (Top 15)

Do total de pedidos efetuados em 2013, 42% encontram-se pendentes devido a:

	Inst. Tipo 1	Inst. Tipo 2	Inst. Tipo 3	Total Geral
Alteração	11	188	13	212
Determinar Procedimento	62	52	29	143
Arquivar processo	8	39	54	101
Atribuir Gestor do Processo	2	15	60	77
Entregar Elementos Adicionais	7	50	7	64
Comunicar Resultado da Pré-Análise	2	25		27
Indicar Taxa de Serviço			22	22
Emitir Decisão Final	1	21		22
Pagamento			13	13
Verificar Suprimento das Irregularidades		7		7
Efetuar Análise Preliminar		5		5
Efetuar Análise Preliminar (ECs)	1	3		4
<b>Total Geral</b>	<b>94</b>	<b>405</b>	<b>198</b>	<b>697</b>

Tabela 12 | Tipificação dos pedidos pendentes'2013

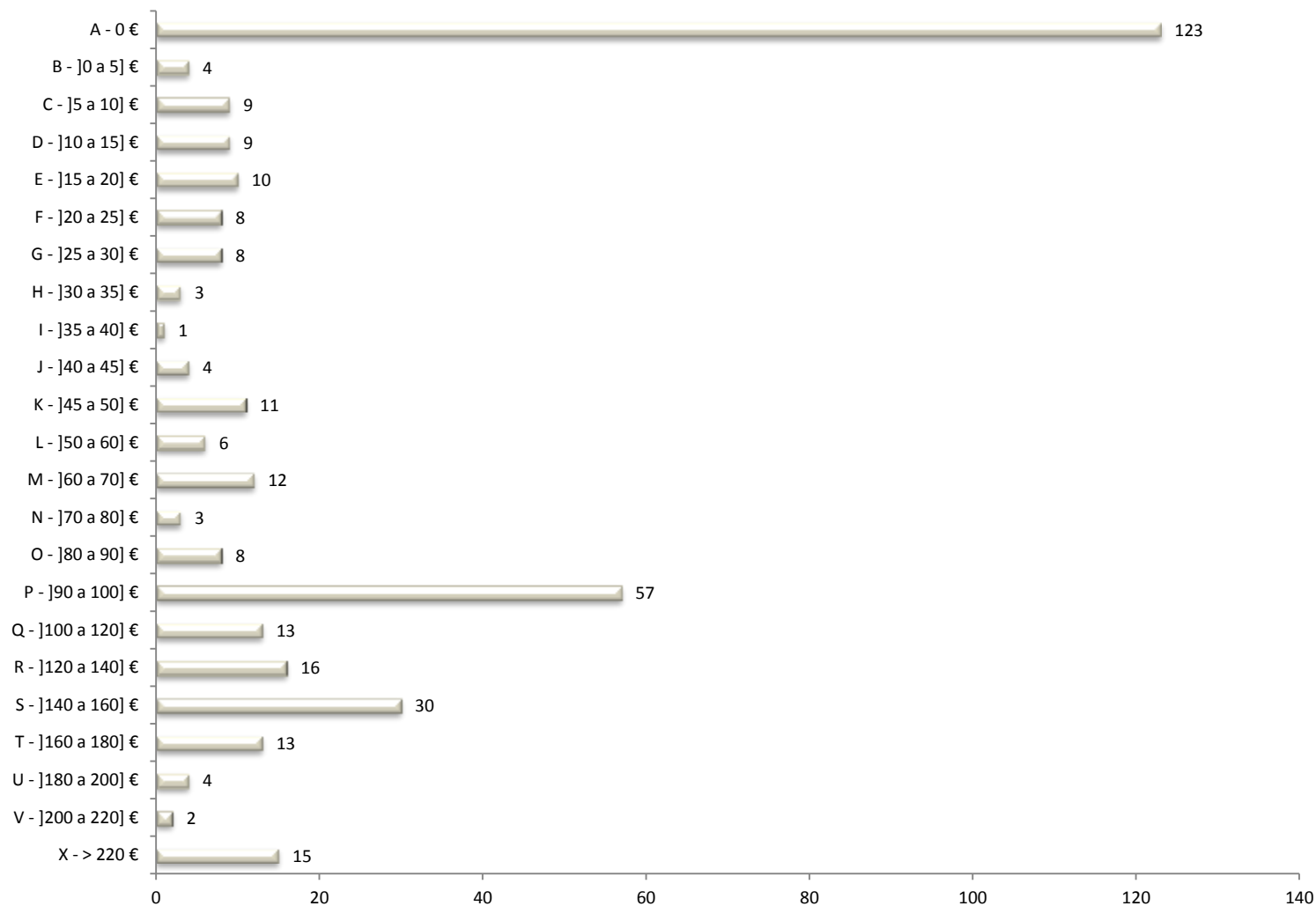


Gráfico 79 | Distribuição dos pedidos de instalação de estabelecimentos industriais'2013 por intervalo de taxa cobrada (tipologia 3)

#### DESAFIOS & MELHORIAS

- (1) Desenvolver outros serviços contemplados na legislação de suporte (Decreto-Lei nº 169/2012, 1 de agosto), nomeadamente:
  - a. Vistorias prévias;
  - b. Vistorias de conformidade;
  - c. Vistoria de reexame,
  - d. Vistoria de selagem;
  - e. Vistoria de desselagem;
  - f. Reinício de atividade;
  - g. Averbamento.
- (2) Proceder à integração com sistemas de informação de outras entidades.
- (3) Proceder à reengenharia do regulamento de suporte ao licenciamento industrial
- (4) Melhorar mecanismos de monitorização
- (5) Melhorar modelo de atendimento
- (6) Melhorar os mecanismos de comunicação
- (7) Possibilitar a deteção de modelos de comportamento dos utilizadores

Destaca-se a evolução do registo de pedidos de instalação de estabelecimentos industriais por canal de atendimento.

Todos os canais registam um aumento de procura, sendo o *online* o canal predominante, com um acréscimo de 24% face ao ano anterior.

De realçar a disparidade existente no custo praticado pelos diferentes canais aquando da prestação do serviço de pedido de instalação.

É a partir de junho de 2013 que o canal *online* apresenta um custo mais baixo do que o presencial. Até esta data, o custo do pedido realizado *online* era o mesmo que o pedido realizado presencialmente na Loja da Empresa.

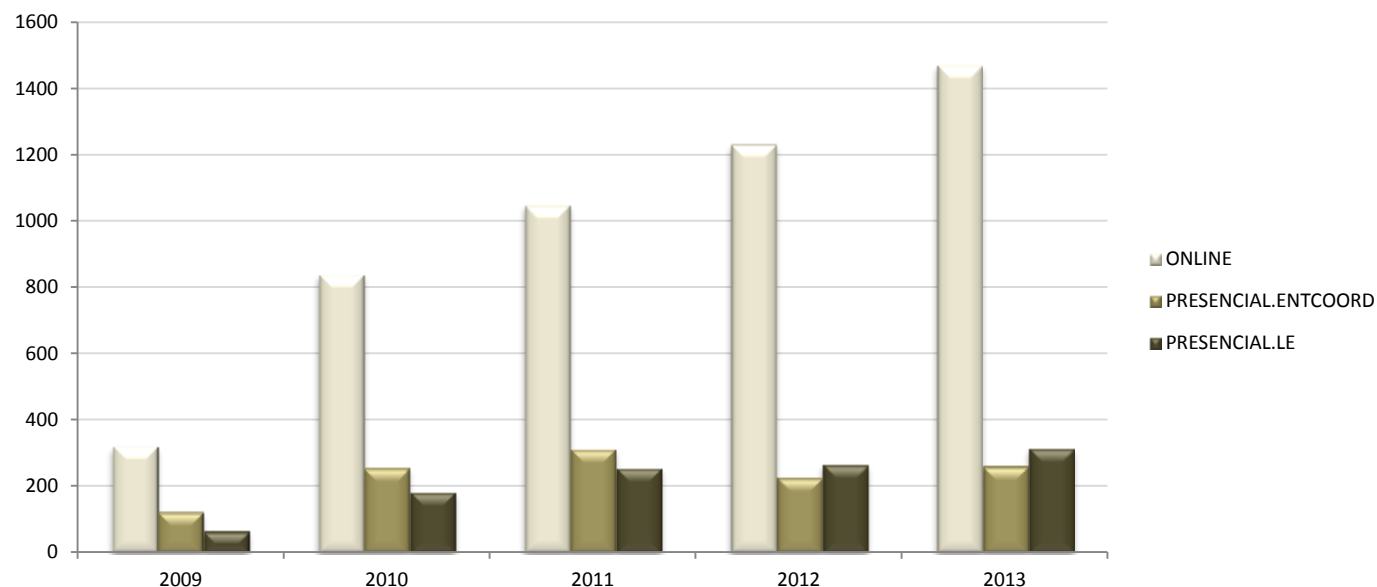


Gráfico 80 | Evolução do registo de pedidos EI por canal de atendimento (2009 > 2013)

(análise amostral de 01.01 a 30.03)

## 6.6. AVALIAÇÃO DE PROJETOS

### 6.6.1. AVALIAÇÃO DE PROJETOS SAMA (SISTEMA DE APOIO À MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA)

O Sistema de Apoio à Modernização Administrativa (SAMA) visa criar condições para uma Administração Pública mais eficiente e eficaz, através do desenvolvimento de operações estruturantes orientadas para a redução dos denominados "custos públicos de contexto" no seu relacionamento com os cidadãos e as empresas, e tem como objectivos qualificar, racionalizar desenvolver e promover a Administração Pública.

Até ao momento foram apresentadas um total de 485 candidaturas ao SAMA:

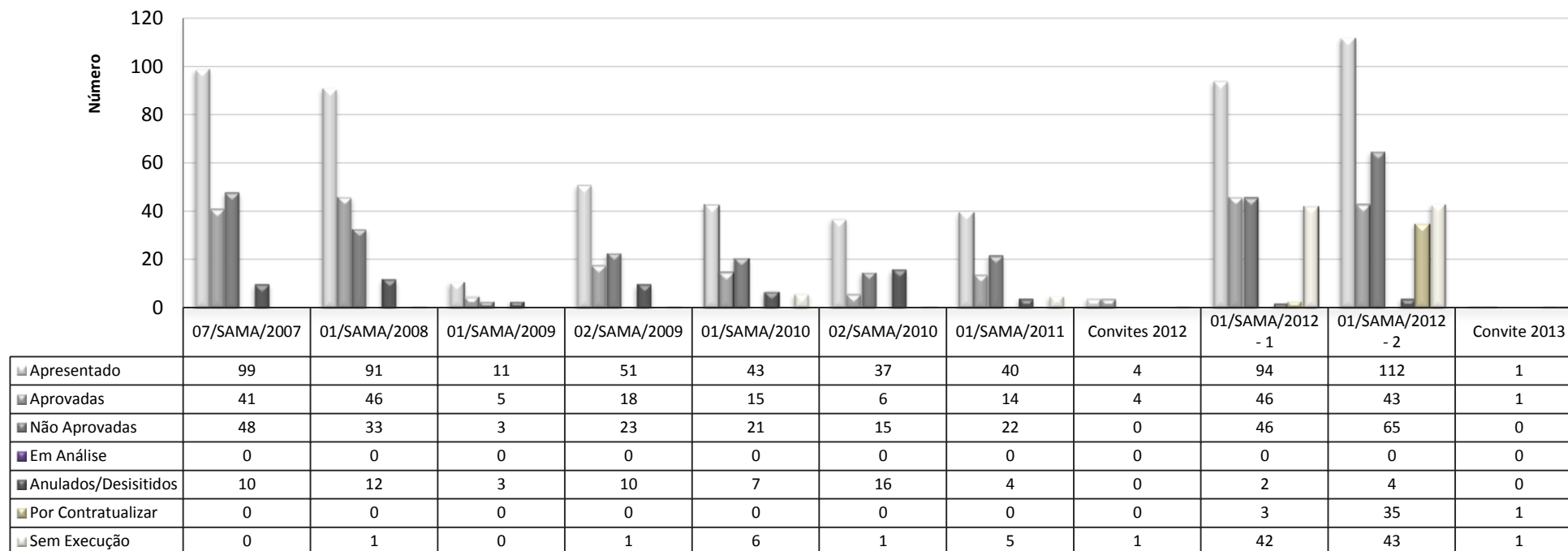


Gráfico 81 | Distribuição de candidaturas SAMA por Aviso de abertura

Em termos de despesa total dos projetos e financiamento, por aviso de abertura:

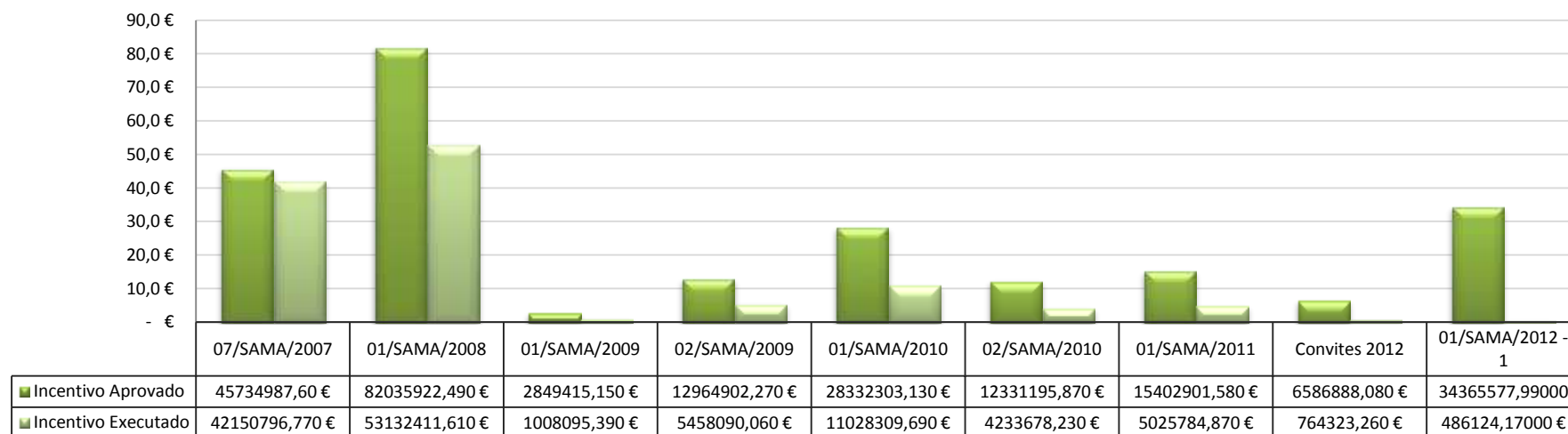


Gráfico 82 | Despesa global por aviso de abertura

Em síntese, encontram-se em execução 138 projetos, representando um financiamento de 123.287.614,05€.

Só em 20123 foram objeto de análise e decisão 212 candidatura relativa à ao Aviso 01/SAMA/2012 e 5 candidaturas resultantes de convites procedeu-se à contratualização de 90 operações referentes às 2 fases do Aviso 01/SAMA/2012.

A equipa analisou 137 pedidos de pagamento, efetuou 26 visitas de acompanhamento e encerrou 42 operações.

#### CONSTRANGIMENTOS EXTERNOS

Elencam-se as principais dificuldades na execução das operações:

- As constantes alterações de procedimentos e condicionalismos legais
- O “congelamento” PIDDAC, impedindo a execução das operações por parte dos organismos
- As contínuas reduções orçamentais dos organismos
- A exigência de parecer prévio do Ministério das Finanças que torna o processo moroso e burocrático
- Reestruturação da Administração Pública, com processos de fusão e extinção; protelando-se o arranque

O próximo ano, conforme já identificado, será marcado pela necessidade de um acompanhamento próximo aos promotores, e pela distância geográfica face aos mesmos, obrigará a uma maior dedicação da equipa. Considera-se assim, a manutenção do constrangimento associado ao insuficiente n.º de elementos da equipa de avaliação.

Outro constrangimento esteve associado à definição de metas pelo Programa Operacional, tendo as mesmas, sido definidas no 1.º semestre a um mês e meio da data de referência, com a necessidade de executar 7M€. Relativamente ao final do ano, este constrangimento teve as suas consequências “controladas”, por via de uma negociação de metas com o Programa Operacional.



### 6.6.2. AVALIAÇÃO DE PROJETOS E DESPESAS TIC (MEDIDA 6 GPTIC)

A responsabilidade da AMA nesta medida é reforçada pelo Decreto-Lei n.º 107/2012, de 18 de maio, que regula o dever de informação e a emissão de parecer prévio relativos à aquisição de bens e à prestação de serviços no domínio das tecnologias de informação e comunicação.

Cria um processo de avaliação prévia, obrigatório e vinculativo, dos investimentos especialmente relevantes em TIC com o objetivo de garantir que apenas são financiados e implementados os projetos que garantam um real contributo para o desenvolvimento e modernização da Administração, apresentando uma estrutura de custos equilibrada e plenamente justificada pelos benefícios que permitirão alcançar.

Durante o ano de 2013, a AMA recebeu um total de 1448 pedidos de parecer e foram emitidos 1301 pareceres. A taxa de pareceres emitidos pela AMA ronda os 90%.

Em termos globais, desde o início da medida 6, tivemos um total de 1784 pareceres emitidos, com a seguinte distribuição:

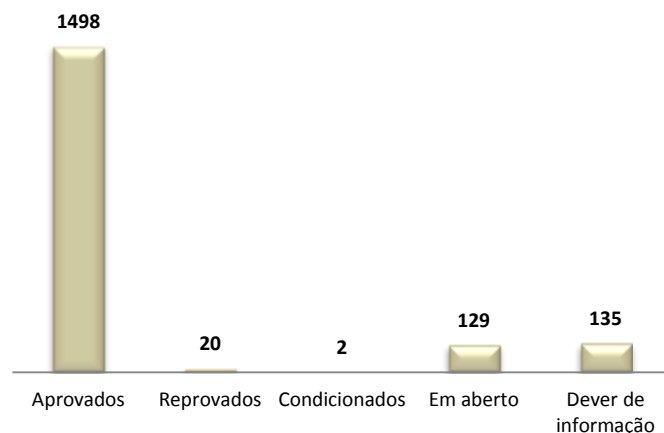


Gráfico 83 | Volume total de pareceres'2013



Gráfico 84 | Taxa de pareceres'2013 por âmbito

#### DESAFIOS & MELHORIAS

- (1) Ampliar e estabilizar a equipa
- (2) Melhorar indicadores de gestão
- (3) Webizar a submissão e análise dos pedidos, e monitorização da medida

#### CONSTRANGIMENTOS

- a. Fragilidade da ferramenta de análise
- b. Imaturidade das medidas PGETIC
- c. Iliteracia dos organismos face ao alinhamento estratégico e tecnológico
- d. Resistência à racionalização das despesas
- e. Dificuldade na obtenção de informação por parte dos organismos e pedidos mal instruídos
- f. Atraso na atualização dos dados recolhidos no âmbito do projeto "EAGLE" na ferramenta EAMS

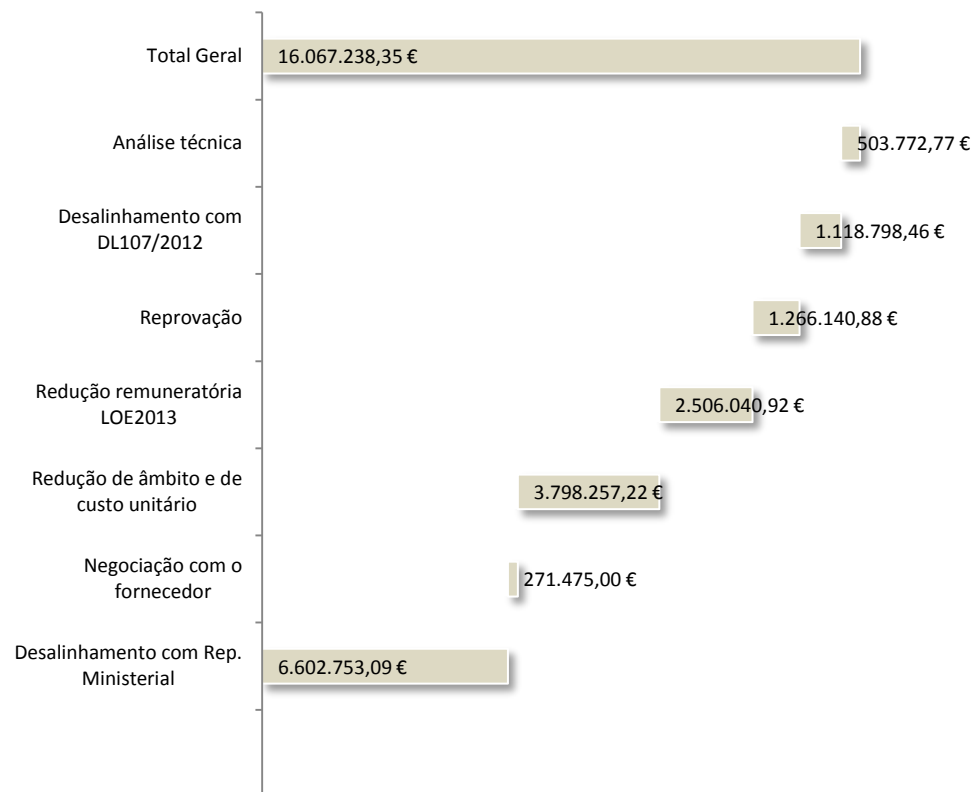


Gráfico 86 | Valores de poupança TIC'2013 por natureza

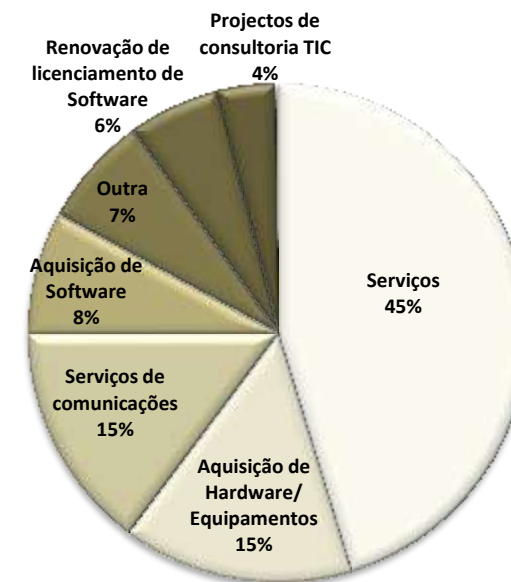


Gráfico 85 | Percentagem de despesa'2013 por âmbito aquisitivo

	Despesa
Serviços	131.229.882 €
Aquisição de Hardware/ Equipamentos	43.317.274 €
Serviços de comunicações	42.729.786 €
Aquisição de Software	23.071.119 €
Outra	20.887.869 €
Renovação de licenciamento de Software	17.067.582 €
Projetos de consultoria TIC	10.852.990 €
Aquisição Hardware/ Equipamentos	388.346 €
Aquisição Software	197.213 €
0	81.180 €
<b>Total Geral</b>	<b>289.823.242 €</b>

Tabela 13 | Despesa'2013 por âmbito aquisitivo

## 6.7. INOVAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

### 6.7.1. Relações Internacionais

Ao longo de 2013, a AMA desenvolveu atividade internacional em organizações tão diferentes como a União Europeia, a OCDE ou a CPLP. Destacam-se as seguintes:

#### 6.7.1.1. eSens

A AMA coordenou a preparação da participação nacional no projeto eSENS - Electronic Simple European Networked Services. Este vasto piloto nasceu da apresentação de uma candidatura ao Competitiveness and Innovation Framework Programme - The Information Communication Technologies Policy Support Programme (CIP ICT-PSP) da Comissão Europeia por parte de um amplo consórcio de entidades de diversos países, incluindo a AMA.

O eSENS assume-se como uma consolidação dos projetos-piloto STORK, SPOCS, PEPPOL, eCodex e epSOS, pretendendo impulsionar a implementação de serviços públicos eletrónicos – ao nível sectorial ou de infraestrutura - transfronteiriços e consistentes com os objetivos da estratégia "Europa 2020". O projeto, com início em abril de 2013, engloba diversas entidades públicas e privadas portuguesas, que constituem o consórcio nacional.

#### 6.7.1.2. European eGovernment Benchmark

A AMA é a entidade nacional responsável por acompanhar o desenvolvimento do European eGovernment Benchmark.

Conduzido anualmente pela Comissão Europeia, o European eGovernment Benchmark avalia o desempenho dos países europeus no que se refere à disponibilização de serviços de Governo Electrónico. Para a edição de 2012, acordou-se que a análise centrar-se-ia em “eventos de vida” (life events), ou seja, conjuntos de serviços que deverão estar disponíveis ao cidadão permitindo-lhe realizar, de forma integrada, uma determinada atividade. Os eventos de vida definidos para o benchmark de 2012 foram: "Business Start Up and Early Trading Activities", "Loosing and Finding a Job" e "Studying Abroad".

Neste âmbito, a AMA trabalhou em conjunto com outras entidades públicas, como a Segurança Social, o Instituto de Registos e Notariado, Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), IAPMEI e Direção-Geral do Ensino Superior (DGES) no sentido de diagnosticar a qualidade da prestação de serviços públicos eletrónicos destas entidades e elaborar recomendações e propostas de otimização dos mesmos com base nas diretrizes comunitárias.

A avaliação final do Benchmark é bienal, ou seja, consiste nos resultados consolidados dos exercícios de 2012 e 2013 (apurados respetivamente em 2013 e 2014), ocorrendo de dois em dois anos.

É de referir que “Portugal encontra-se nas posições cimeiras no que diz respeito ao retorno de investimento, ou seja uma maior disponibilidade de serviços com a utilização de menos recursos”.

Sendo o “Nível de transparência dos Organismos Públicos Nacionais de 75%, acima dos 66% da média europeia”.

Principais conclusões do estudo:

Cidadãos continuam a ser críticos sobre a utilização dos serviços públicos, comparando estes com os serviços do setor privado. Os resultados mostram também que a satisfação tem vindo a cair ao longo dos anos.

Os serviços públicos continuam a ser concebidos segundo um paradigma de quem providencia a informação (Administração Pública) e não de acordo com as necessidades do utilizador final (cidadãos e empresas).

Existem resultados mistos no que respeita ao retorno de investimento, países como Malta, Portugal, Espanha, Áustria e Itália conseguem um nível de disponibilidade mais elevado com um menor investimento (dados Eurostat 2010).

Relativamente ao cumprimento das expectativas dos utilizadores, na utilização dos serviços públicos online, Portugal atingiu um valor de 52% acima da média europeia de 41%, sendo apenas ultrapassado pela Letónia, Turquia e Malta.

Os Estados Membros ainda não conseguem alcançar totalmente os benefícios da Administração Pública online, alcançando apenas 46% de utilização dos serviços e-government.

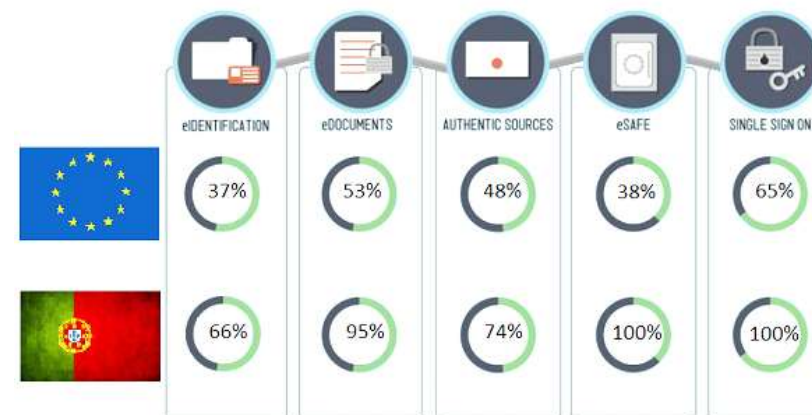


Ilustração 5 | Posicionamento de Portugal vs UE no que respeita ao retorno do investimento

### 6.7.1.3. Aprofundamento de relações bilaterais

Reflexo do reconhecimento internacional de que são alvo as políticas e projetos portugueses nos domínios da modernização administrativa, intensificaram-se os laços de cooperação com diversos países. Destaque para receção regular nas instalações AMA, com vista à partilha de conhecimento, de delegações internacionais de origens diversas: Brasil, Angola, São Tomé, Macedónia, Argélia e África do Sul.

### 6.7.1.4. Acompanhamento de grupos europeus de alto nível (eGov Expert Group, ISA Committee e CIO Network)

Reunindo todos os CIO Nacionais e com o acompanhamento direto da DG Connect e da DG Digit, os grupos acima pronunciam-se e decidem sobre os mais diversos aspetos nos domínios do governo eletrónico. Em novembro realizou-se em Vilnius, Lituânia, a habitual Conferência Europeia sobre Governo Eletrónico, na qual AMA apresentou a experiência portuguesa em Interoperabilidade e Governo Eletrónico. Importa ainda referir a participação nacional na Conferência sobre Government CIOs, organizada pela União Europeia e pelas Nações Unidas, em maio, em Helsínquia, na qual a AMA apresentou a experiência portuguesa no domínio da modernização administrativa.

Portugal manteve a sua participação no Grupo de Peritos da Comissão Europeia sobre Informação do Setor Público, tendo sido convidado a apresentar o Portal Nacional de Dados Abertos e outras iniciativas ligadas à participação dos cidadãos nas políticas públicas, na Conferência da Plataforma ePSI (Public Sector Information), realizada em fevereiro, em Varsóvia. Ainda neste domínio, Portugal formalizou a sua participação no consórcio europeu Share PSI, cujo objetivo é alcançar um consenso sobre os standards e normas técnicas em matéria de reutilização de informação do sector público. O consórcio inclui entidades governamentais e ministérios de diversos Estados-membros, bem como organismos de normalização, instituições académicas, empresas e organizações que interagem com o governo e os cidadãos, utilizando dados abertos como meio. Esta rede centrar-se-á na implementação da nova diretiva sobre reutilização da informação do setor público, identificando as normas mais adequadas para a publicação de dados abertos, avaliando a necessidade de novas normas e partilhando experiências de utilização dessas normas.

Portugal manteve também a sua participação no Programa Serviços de Interoperabilidade para as Administrações Públicas Europeias, visando a partilha de práticas e a definição de normas comuns que permitam ligar os sistemas de informação das administrações públicas dos diversos Estados-membros.

O projeto-piloto europeu STORK 2.0, financiado pelo Programa Quadro para a Inovação e Competitividade (“CIP”) e no qual Portugal participa, prosseguiu seus trabalhos com vista ao desenvolvimento de um sistema de certificação e reconhecimento mútuo de atributos profissionais no espaço europeu.

No primeiro trimestre de 2013, o consórcio Cloud 4 Europe (C4E), cuja candidatura foi aceite pela Comissão Europeia, iniciou a sua atividade. Envolvendo parceiros de diversos Estados-membros, incluindo Portugal, o referido consórcio procurará definir e testar um conjunto de standards que deverão ser adotados como referência no âmbito da Estratégia Europeia de Computação em Nuvem. Ainda nesta matéria, a AMA partilhou a experiência portuguesa no Workshop Computação em Nuvem, organizado pela Comissão Europeia em Janeiro, em Lisboa, bem como na Conferência Europeia Sobre Computação em Nuvem, realizada em Bruxelas em março de 2013.

Foi constituído o consórcio europeu eArk, que agrupa um conjunto de arquivos nacionais europeus, com o objetivo de, no prazo de três anos, harmonizar os processos de arquivamento digital, com base em diretrizes e recomendações que incidem sobre dados de diferentes tipos de fontes. O consórcio pretende fornecer uma abordagem comum, que servirá de base à crescente necessidade de preservação digital ao nível europeu.

#### **6.7.1.5. Participação em processos de revisão de legislação comunitária**

Tendo em conta a transversalidade dos domínios da modernização administrativa, a AMA participou ativamente nos processos de discussão nacional e europeia de diversos diplomas comunitários.

Foi concluído o processo de revisão da Diretiva 2003/98/CE, relativa à reutilização de informação do setor público (“Diretiva PSI”), tendo-se iniciado o processo de transposição. Esta diretiva refere-se à disponibilização de dados produzidos pela administração pública aos cidadãos e empresas, para que estes possam reutilizar essa informação acrescentando valor económico e social. Portugal defendeu, desde o início das negociações, a maior transparência e abertura possíveis no que se refere à disponibilização e condições de reutilização dos dados públicos, tendo em vista uma administração pública cada vez mais aberta. No entanto, a revisão da diretiva ficou um pouco aquém das expectativas iniciais, tendo permanecido várias exceções ao acesso e reutilização da informação. Não obstante, Portugal considera que esta revisão era necessária, não excluindo a possibilidade de vir a adotar, ao nível nacional, um texto mais ambicioso.

O Conselho Europeu prosseguiu os seus trabalhos no âmbito do Regulamento relativo à identificação eletrónica e aos serviços de confiança, proposta que integra o catálogo de medidas prioritárias do Ato para o Mercado Único I. O futuro regulamento permitirá realizar progressos muito significativos em matéria de reconhecimento mútuo da identificação eletrónica entre os cidadãos dos Estados-membros e, por essa razão, constitui um catalisador fundamental para o aprofundamento do mercado interno. Portugal é um dos países pioneiros no domínio da identificação eletrónica, através das potencialidades de autenticação do seu Cartão do Cidadão, pelo que tem vindo a defender um elevado grau de ambição do futuro regulamento. Trata-se de um dossiê de elevada complexidade técnica, cujo acordo com o PE só deverá ser concluído em 2014.

#### **6.7.1.6. Participação em Grupos da OCDE (Observatory for Public Sector Innovation)**

A AMA integrou em 2012 a Task Force da OCDE para a constituição de um Observatório da Inovação no Setor Público. Partilhando a experiência nacional nos domínios em questão, nomeadamente tendo em conta o âmbito de atuação da Rede Comum do Conhecimento, a participação portuguesa revelou-se particularmente bem-vinda pelos restantes Estados-membros. O Observatório foi lançado em 2013, tendo vários casos de referência nacionais.

#### 6.7.1.7. Participação em projetos de cooperação para o desenvolvimento

Em linha com a disponibilidade sempre manifestada de aumentar a cooperação com os países da CPLP, a AMA prosseguiu o seu apoio técnico à formulação do projeto “Governança Eletrónica para os PALOP e Timor-Leste”. Apoiado pela UE e impulsionado a nível nacional pela AMA e pelo Camões - Instituto da Cooperação e da Língua, o projeto visa fomentar uma muito mais ativa troca de conhecimento entre os diversos países da CPLP nos domínios da Governança Eletrónica. Estima-se que o arranque do referido projeto ocorra no primeiro semestre 2014.

#### 6.7.2. Agenda Portugal Digital

Em linha com os objetivos europeus, Portugal aprovou em Dezembro de 2012 a Agenda Portugal Digital, um documento programático que enumera as diversas prioridades nos domínios da Sociedade da Informação. Envolvendo diversos organismos da Administração Pública, mas também representantes da sociedade civil, 68 medidas sintetizam o esforço nacional nos referidos domínios.

Integrando e participando ativamente na Comissão Técnica e no Grupo de Coordenação, a AMA lidera o eixo Resposta aos Desafios Societais, que agrega 38 das 68 medidas da Agenda Portugal Digital. Medidas que abrangem as mais diversas áreas da modernização administrativa e do Governo Eletrónico, da Justiça à Segurança Social, da Saúde à Educação e à Cultura. Possui assim um papel de liderança, acompanhamento e monitorização de medidas inscritas na Agenda por organismos diversos da Administração Pública.

Em paralelo com a referida liderança, a AMA é diretamente responsável por 5 medidas na Agenda Digital:

- 1) Serviços de atendimento
- 2) Simplificação administrativa
- 3) Racionalização das TIC na Administração Pública
- 4) Administração inteligente: inovação, transparência e colaboração
- 5) Interoperabilidade e normas abertas

O trabalho de acompanhamento e de participação ativa na Agenda Portugal Digital, nomeadamente no eixo Resposta aos Desafios Societais, possibilita sinergias diversas com o trabalho desenvolvido no âmbito da gestão do GPTIC - Plano Global Estratégico de Racionalização e Redução de Custos nas TIC, na Administração Pública. Como tal, tem sido desenvolvido um importante cruzamento de prioridades entre os dois planos e procurar-se-á aprofundar no futuro sinergias na gestão de domínios comuns.

## 6.8. JURÍDICO

<b>O QUE FOI FEITO</b>	Promoção junto das Unidades Orgânicas para manifestação das necessidades de inclusão de “Critérios ambientais” nos procedimentos concursais	Divulgação interna das empresas com restrições a convite para contratação, visto ter sido ultrapassado o limite previsto no n.º 2 do artigo 113.º do CCP	Elaboração de relatórios com indicadores e métricas da atividade da Divisão de Contratos e Contencioso do GJ	Cumprimento dos níveis de serviço estabelecidos para a contratação pública	Adquisição da nova plataforma de contratação pública
<b>COMO FOI FEITO</b>	No momento de elaboração das peças processuais são incluídas cláusulas amigas do ambiente (v.g. faturação electrónica, entregáveis em ficheiros digitais, etc...) para validação das UO's.	Foi publicitada na Internet a lista de empresas impedidas de serem convidadas para Ajuste Direto e simultaneamente, a lista de valor acumulado de adjudicações.	Foram elaborados 4 Relatórios com os dados resultantes da monitorização trimestral e 1 Relatório com a agregação anual	Tanto as propostas de abertura como de decisão final de procedimentos de formação de contrato foram instruídas em prazo inferior a 5 dias úteis a contar da disponibilização do último elemento necessário para o efeito.	Foi promovido o procedimento contratual adequado para o efeito e após implementação da plataforma foi ministrada a formação a todos os utilizadores
<b>QUAIS OS OBJETIVOS ALCANÇADOS</b>	Contribuímos para a diminuição da “pegada” humana no ambiente nomeadamente quanto à diminuição da necessidade de papel e aumento da eficiência energética	Monitorização e Registo sistematizado das empresas a convidar a apresentar proposta em Ajuste Direto permitindo às UO's selecionar aquelas que podem ser legalmente convidadas.  É inerente também a ideia de transparência interna na contratação pública da AMA.	Registo de indicadores e métricas de atividade passíveis de comparação e identificação de picos de atividade e capacidade de resposta	Permitimos a gestão das expectativas das UO's relativamente às necessidades a contratar contribuindo para um melhor planeamento das atividades da AMA dependentes de contratação externa	Para além do cumprimento das normas de contratação pública possibilitámos a utilização do cartão de cidadão, fornecedor de autenticação e selos temporais do cartão de cidadão nos processos de contratação pública tanto para a entidade adjudicante AMA como também para os fornecedores particulares. Poupança de encargos, tanto para a AMA como para os fornecedores, com selos temporais e com certificados digitais.



<b>O QUE SE ESPERA ALCANÇAR A MÉDIO, LONGO PRAZO</b>	A médio prazo espera-se que a continuidade desta atividade e da presença destas cláusulas nos contrato permita o incremento da desmaterialização de processos	Uma gestão mais eficaz e eficiente da utilização dos procedimentos por ajuste direto e das empresas a convidar a apresentar proposta	Uma gestão mais eficaz e eficiente da atividade da equipa	Uma gestão mais eficaz e eficiente da atividade da equipa	Disseminação generalizada da utilização do cartão de cidadão nos processos de contratação pública
<b>OS CONSTRANGIMENTOS ENCONTRADOS</b>	Adesão das UO's	Dificuldades em obter dados precisos dos ajustes diretos simplificados	Criar um sistema de monitorização que não crie sobrecarga administrativa no processamento	Criar um sistema de monitorização que não crie sobrecarga administrativa no processamento	Necessidade de parecer da M6, falta de conhecimentos tecnológicos avançados, fim de vigência do Acordo Quadro da ESPAP.

Em termos de aquisição de bens, serviços e empreitadas:

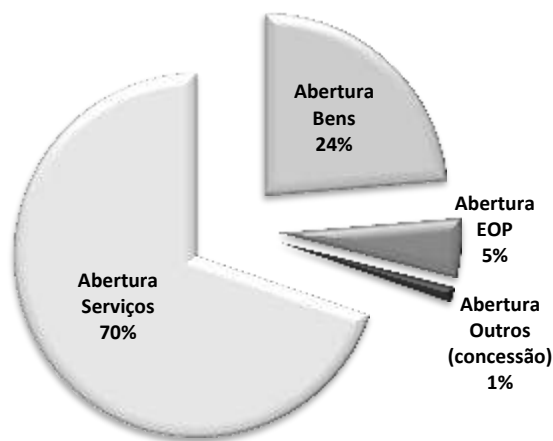


Gráfico 88 | Taxa aquisitiva de bens, serviços e empreitadas'2013 por tipologia

Tipologia	N.º Aberturas
Abertura Bens	18
Abertura EOP	4
Abertura Outros (concessão)	1
Abertura Serviços	53
<b>Total Geral</b>	<b>76</b>

Tabela 14 | Volume de aquisições de bens, serviços e empreitadas'2013 por tipologia

Em 2013, foram iniciados 76 procedimentos concursais para aquisição de bens e serviços e promovidas 71 adjudicações (duas das quais vieram a caducar).

Gráfico 90 | Taxa de procedimentos concursais'2013 por tipologia

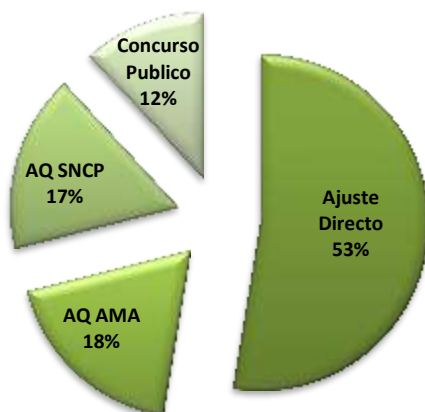
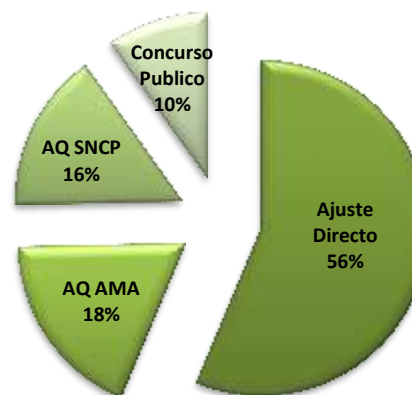


Gráfico 89 | Taxa de adjudicações'2013 por tipologia de procedimento



Tipologia	Decisões
Adjudicações Bens	18
Adjudicações EOP	4
Adjudicações Serviços	47
Caducidade de Adjudicação	2
Não Adjudicação	9
<b>Total Geral</b>	<b>80</b>

Tabela 17 | Número de decisões

	N.º de procedimentos
Ajuste Direto	40
AQ AMA	14
AQ SNCP	13
Concurso Publico	9
<b>Total Geral</b>	<b>76</b>

Tabela 15 | Número de procedimentos'2013 por tipologia de concurso

	N.º de adjudicações	Valor das adjudicações	Valor médio das adjudicações
Ajuste Direto	40	1.432.240,41€	39.784,46€
AQ AMA	13	897.918,01€	89.791,80€
AQ SNCP	11	1.526.918,40€	169.653,49€
Concurso Publico	7	1.068.993,69€	178.165,62€
<b>Total Geral</b>	<b>71</b>	<b>4.926.033,51€</b>	<b>80.754,65€</b>

Tabela 16 | Número de adjudicações vs valor de adjudicação

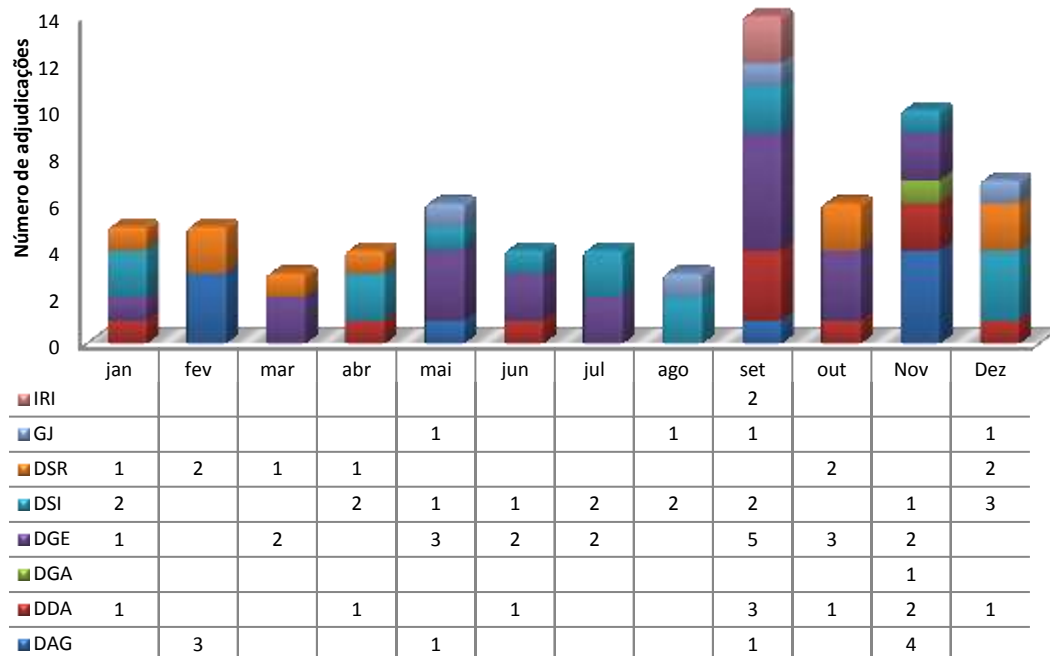


Gráfico 91 | Volume mensal de adjudicações 2013 por unidade orgânica

93% dos procedimentos concursais realizados foram adjudicados ao longo de 2013. As áreas funcionais com maior volume de adjudicações foram:

- i. DGE, representando 26% (Top 1)
- ii. DSI, representando 21% (Top 2)
- iii. DDA, representando 13% (Top 3)

	Ajuste Direto	AQ AMA	AQ SNCP	Concurso Publico	Total Geral
DAG	3		6		9
DDA	7			3	10
DGA				1	1
DGE	12	7	1		20
DSI	9	1	4	2	16
DSR	5	3		1	9
GJ	4				4
IRI		2			2
<b>Total Geral</b>	<b>40</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>71</b>

Tabela 18 | Volume de procedimentos 2013 por tipologia concursal vs unidade orgânica

Em termos de valores adjudicados, destacam-se as seguintes áreas funcionais:

i.DAG, representando 27% (Top 1)

ii.DSI, representando 19% (Top 2)

iii.DGE, representando 18% (Top 3)

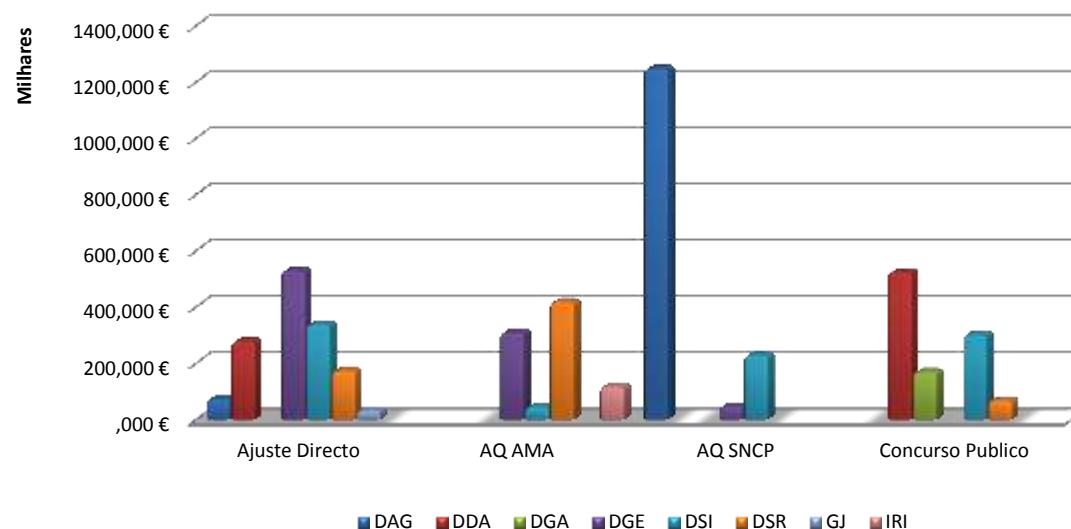


Gráfico 92 | Valor total das adjudicações'2013 por unidade orgânica

	Ajuste Direto	AQ AMA	AQ SNCP	Concurso Publico	Total Geral
DAG	74.674,16 €		1.248.256,98 €		1.322.931,14 €
DDA	279.503,70 €			524.500,00 €	804.003,70 €
DGA				170.949,13 €	170.949,13 €
DGE	530.077,51 €	310.428,01 €	49.040,00 €		889.545,52 €
DSI	339.747,14 €	47.500,00 €	229.584,42 €	303.544,55 €	920.376,11 €
DSR	174.380,01 €	420.000,00 €		70.000,01 €	664.380,02 €
GJ	33.857,89 €				33.857,89 €
IRI		119.990,00 €			119.990,00 €
<b>Total Geral</b>	<b>1.432.240,41 €</b>	<b>897.918,01 €</b>	<b>1.526.881,40 €</b>	<b>1.068.993,69 €</b>	<b>4.926.033,51 €</b>

Tabela 19 | Valor total das adjudicações'2013 por tipologia de concurso vs unidade orgânica

## 6.9. FORMAÇÃO

A formação tem sido uma das áreas de forte aposta da AMA nos últimos anos. Potenciar o capital humano com o desenvolvimento de competências traz valor acrescentado para toda a organização, melhorando o desempenho, quer em termos de eficiência quer de qualidade. Neste ano de 2013 apostou-se, mais uma vez, quer no desenvolvimento de competências comportamentais quer no desenvolvimento de competências técnicas, numa abordagem ainda mais diversificada em relação ao ano anterior e com respostas mais específicas e focalizadas.

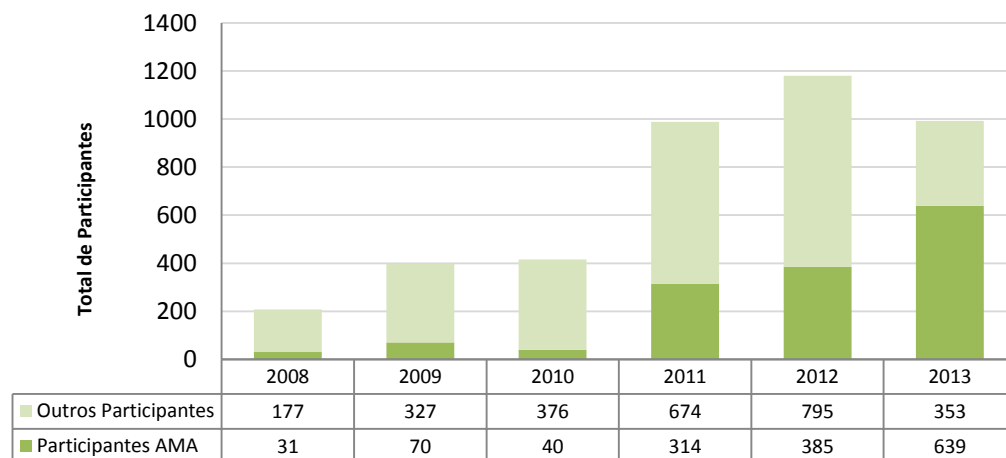


Gráfico 94 | Evolução da participação em ações de formação promovidas pela AMA 2008 > 2013

Representando uma despesa, em 2013 na ordem dos 34mil euros e 600 euros:

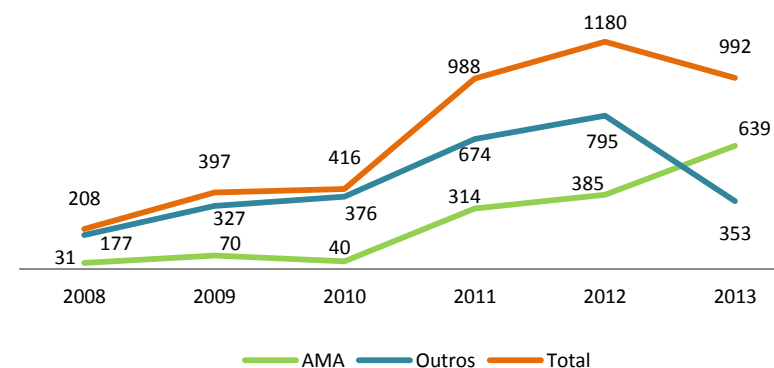


Gráfico 93 | Evolução do número total de formandos (2008 > 2013)

### DESAFIOS & MELHORIAS

- (1) Identificar as necessidades efetivas para os diferentes perfis profissionais que existem e que possam surgir e promover ações de formação relevantes para a melhoria do desempenho
- (2) Elaborar um plano de formação trimestral para uma maior adequação às necessidades e para uma oferta formativa ajustada à evolução dos projetos
- (3) Definir um tableau de bord com indicadores de valor para a gestão e controlo da área em alinhamento com outras áreas funcionais (como seja, os recursos humanos, recursos financeiros, planeamento e gestão da qualidade, etc)
- (4) Alargar a bolsa de formadores internos e promover formação pedagógica específica
- (5) Assegurar formação a todos os trabalhadores num mínimo de 35h/ano

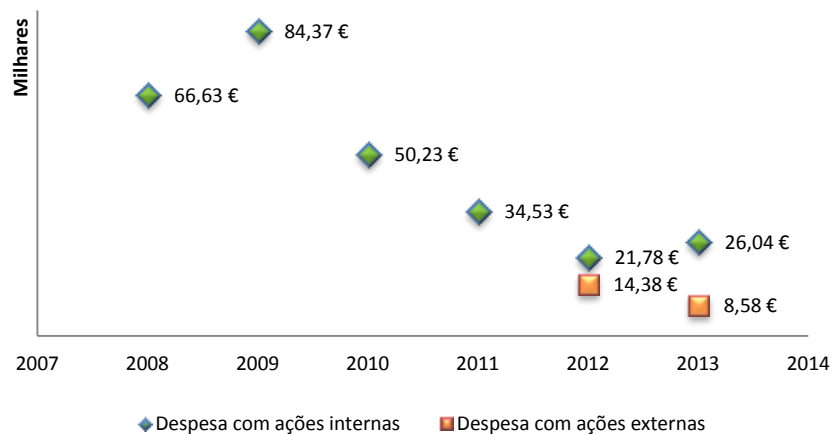


Gráfico 95 | Evolução da despesa com ações de formação (2008 &gt; 2013)

Em 2013, foram desenvolvidas 50 ações de formação internas, via presencial e eLearning (num total de 113 horas e 720 horas, respetivamente). As ações de formação ministradas foram relativas a 17 cursos AMA, nomeadamente:

1. “Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos”;
2. “SIGA – Sistema de Informação para a Gestão do Atendimento”;
3. “Sharepoint: Instruções para Utilizadores Finais”;
4. “GeRFIP: Requisição de Bens e Serviços”;
5. “Certidões Online de Cabo Verde”;
6. “Espaços da Internet”
7. “Espaços do Cidadão”
8. “Competências Fundamentais em TIC – LibreOffice”
9. “O Atendimento ao Público”;

## RELATÓRIO DE ATIVIDADES'2013

10. “Gestão de Reclamações”;
11. “Gestão de Conflitos”;
12. “Gestão do Tempo”;
13. “Centro de Contactos de Empresas”
14. “Liderança e Gestão de Equipas”
15. “Desenvolver a Motivação na Equipa”
16. “Administração Eletrónica”
17. “Princípios da Atividade Administrativa”

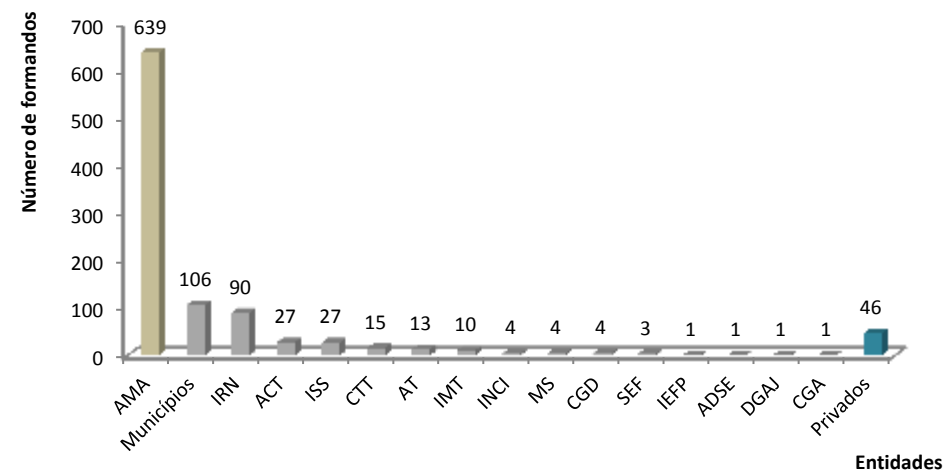


Gráfico 96 | Número de formandos'2013 por entidade

Em 2013 houve uma aposta mais significativa e crescente na formação mais técnica e mais relacionada com os desafios concretos das equipas para a melhor gestão dos seus projetos, em detrimento da formação mais comportamental. Por outro lado apostou-se mais no eLearning e na autoformação para dar acesso à formação a mais funcionários e permitir uma maior flexibilidade temporal e espacial. De realçar também a maior diversidade de temas, quer no âmbito da formação inicial quer no âmbito da formação contínua.

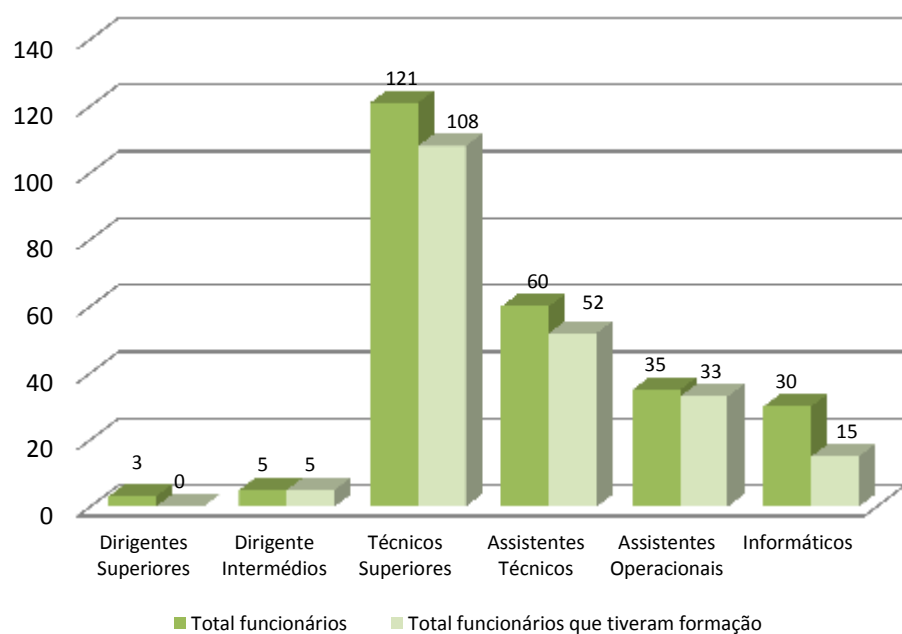


Gráfico 99 | Número de funcionários AMA que tiveram formação por grupo/cargo/carreira

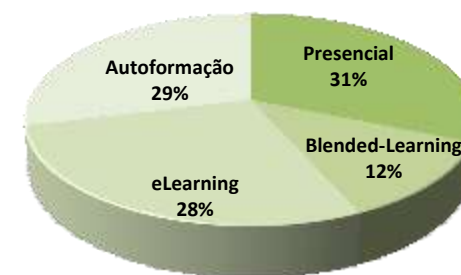


Gráfico 97 | Percentagem de ações de formação'2013 por tipologia

Nas ações de formação promovidas pela AMA em 2013 participaram 992 formandos internos e externos.

Em termos dos formandos internos (recursos humanos AMA), em 2013, salienta-se que todas as categorias foram abrangidas por formação, à exceção dos dirigentes superiores e o número de funcionários com mais de 35h de formação foi superior em relação ao ano anterior.

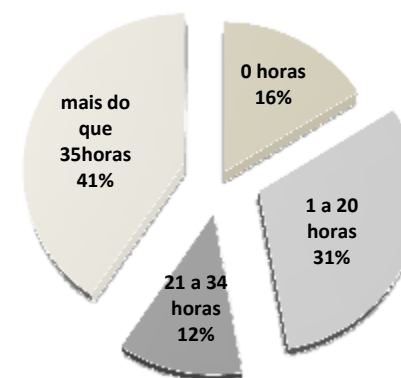


Gráfico 98 | Percentagem de funcionários AMA com formação'2013 por horas de formação

Do universo de trabalhadores por categoria, houve 3 categorias que beneficiaram da formação em mais de 80%, com um aumento bastante significativo em relação ao ano transato. A categoria de dirigentes intermédios, por outro lado, beneficiou na sua totalidade de formação.

O desafio previsto para 2013, em assegurar a formação planeada e a formação extraplano, cofinanciada e desenvolvida por entidades formativas especializadas, foi amplamente cumprido, pelo volume de formação realizada e pela diversidade de cursos que os funcionários participaram, de forma a se responder mais objetivamente às especificidades de cada equipa.

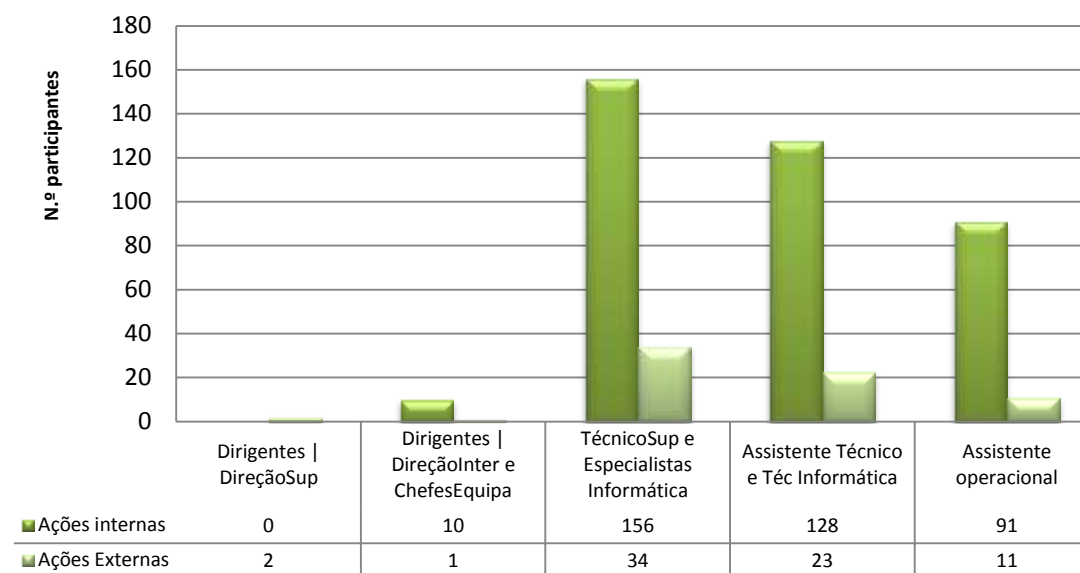


Gráfico 100 | Número de funcionários, por categoria profissional, abrangidos em ações de formação'2013



## 7. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Face às restrições orçamentais, a AMA teve de abandonar em 2013, a metodologia ECSI para avaliação da satisfação dos clientes. Contudo, e sendo clara a importância de avaliar a satisfação dos nossos clientes relativamente aos serviços de atendimento disponibilizados, o ano de 2013, destaca-se por levar a cabo um projeto-piloto de avaliação da satisfação mediante o desenvolvimento e aplicação de um questionário *online*.

A aposta incidiu no desenvolvimento de um questionário único, estruturado e integrado, abrangendo os diferentes canais de atendimento (presencial, online e telefónico). Conceptualmente, o questionário visou:

- Caracterização do serviço
- Avaliação da qualidade dos serviços
- Avaliação da satisfação
- Avaliação da lealdade dos clientes pelos serviços disponíveis
- Apuramento as preferências pessoais dos nossos clientes

O questionário foi assim disponibilizado a todos os cidadãos no portal do cidadão e no portal da empresa, no final do ano transato, tendo sido obtidos os seguintes resultados:

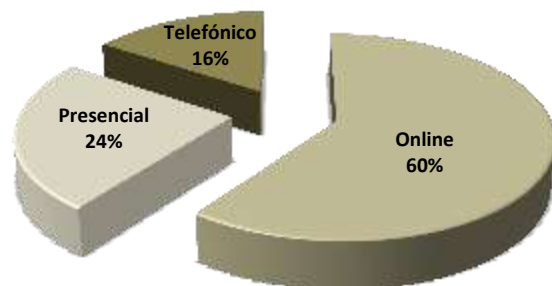


Gráfico 101 | Taxa de respostas'2013 por canal de atendimento

O canal de atendimento com maior enfoque na avaliação de satisfação foi o *online*, seguido do presencial e telefónico, destacando-se (em termos globais) os serviços de identificação e documentos como sendo o serviço mais procurado e para o qual o cidadão sentiu maior necessidade de apreciação.

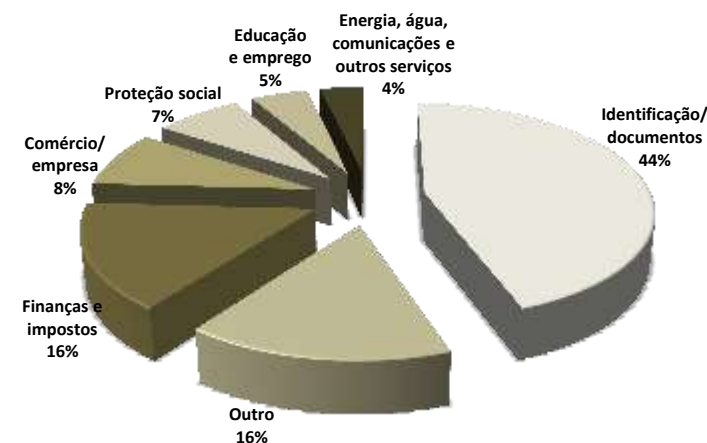


Gráfico 102 | Taxa de respostas'2013 por tipologia de serviços disponíveis nos canais de atendimento

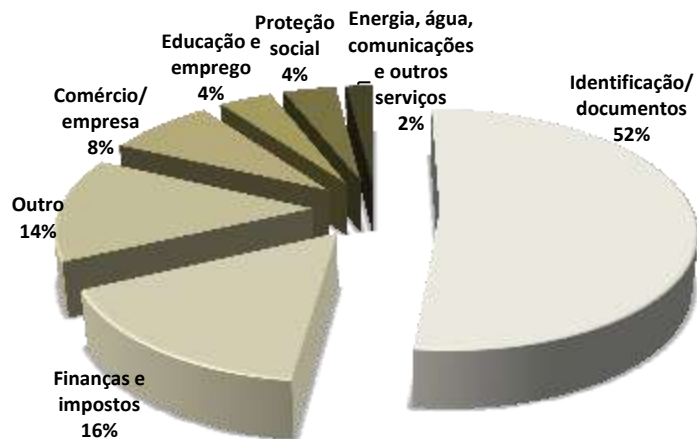


Gráfico 103 | Taxa de respostas'2013 por serviços disponíveis no canal online

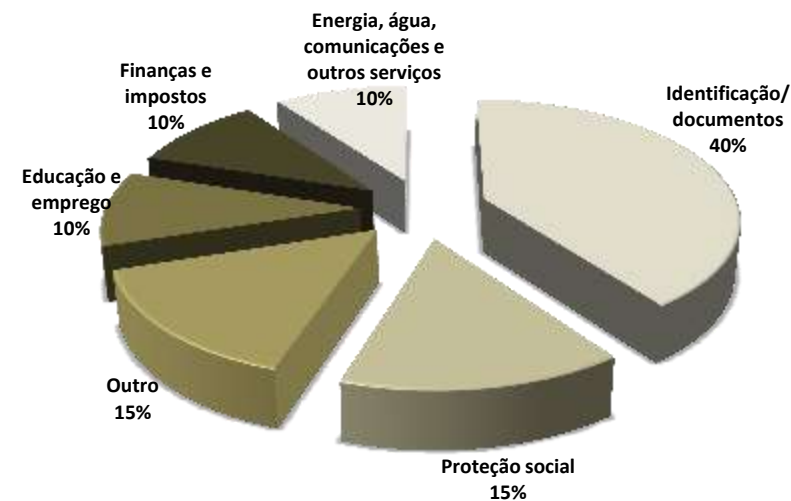


Gráfico 104 | Taxa de respostas'2013 por serviços disponíveis no canal presencial

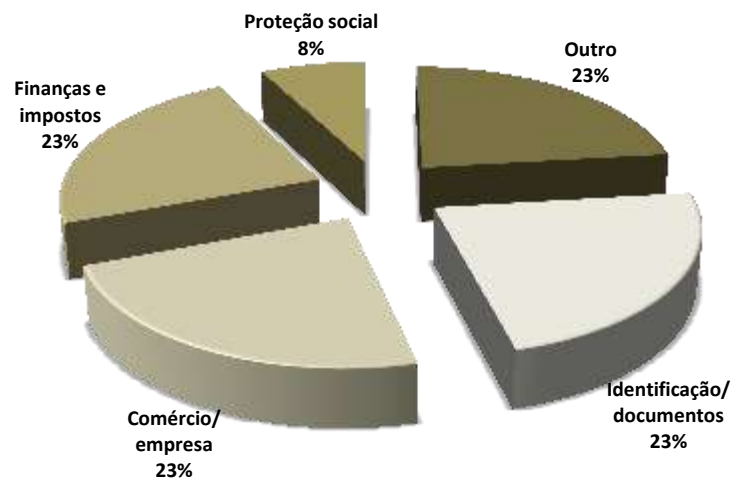


Gráfico 106 | Taxa de respostas'2013 por serviços disponíveis no canal telefónico

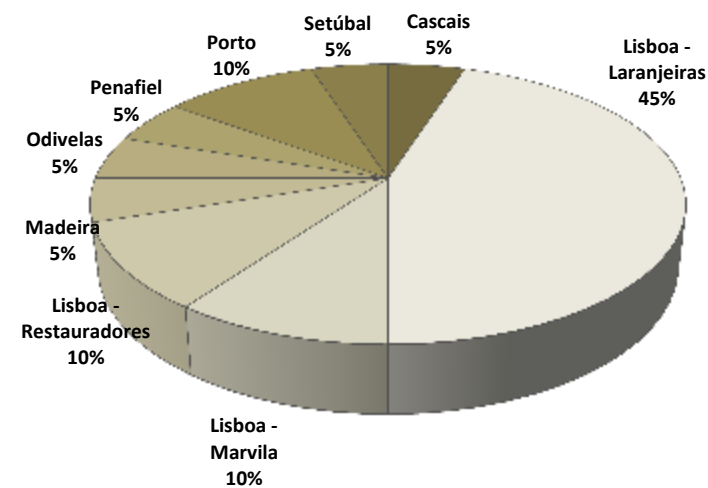


Gráfico 105 | Taxa de respostas'2013 por lojas abrangidas

Os resultados, são positivos e, mostram que:

- 70% dos inquiridos revelam que perceberam com facilidade as informações que lhe foram prestadas pelos diversos serviços;
- 61% considera ter sido bem atendido
- 60% considera ter sido atendido rapidamente

A inversão da tendência positiva surge na questão “Resolvi o meu problema...” onde apenas 47% dos inquiridos consideram ter conseguido resolver a sua questão.

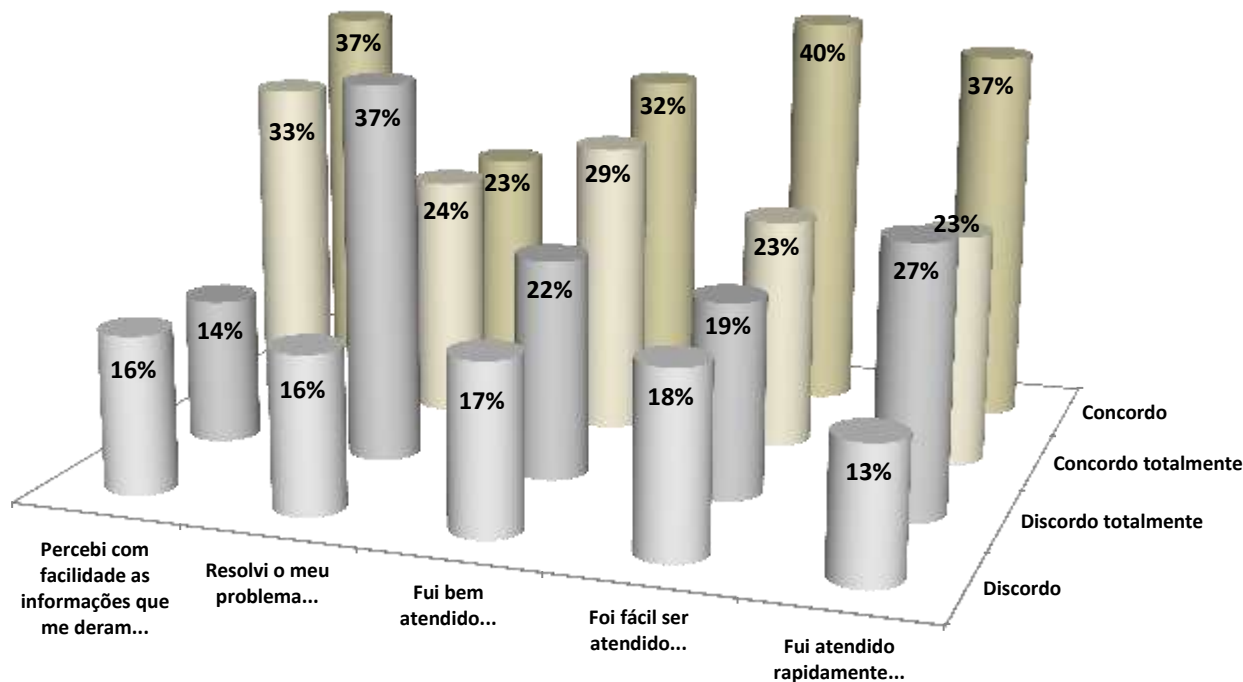
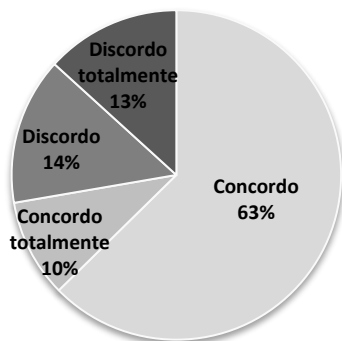


Gráfico 107 | Grau de satisfação sobre a qualidade dos serviços'2013

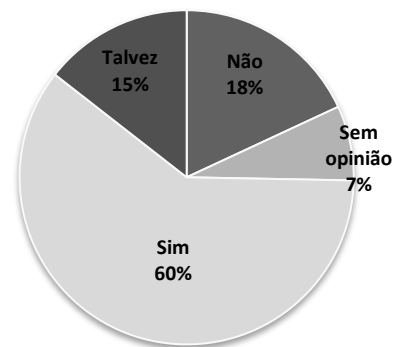
#### SUGESTÕES DOS INQUIRIDOS

- (1) Uniformização da resposta aos cidadãos
- (2) Simplificar os serviços e a linguagem
- (3) Focalizar os serviços para as necessidades efetivas do cidadão
- (4) Disponibilizar mais funcionários no atendimento, sobretudo ao nível da Segurança Social
- (5) Disponibilizar ao cidadão mecanismos que lhe permita saber os serviços que se encontram operacionais em cada um dos canais
- (6) Melhorar os tempos de atendimento com a resolução efetiva das dúvidas dos cidadãos
- (7) Apostar na formação dos funcionários nos diferentes canais
- (8) Uniformizar o custo dos serviços nos diferentes canais de atendimento
- (9) Alargar o horário de atendimento telefónico
- (10) Promover uma linha de atendimento telefónico gratuito
- (11) Atualizar conteúdos dos portais
- (12) Melhorar a acessibilidade aos serviços *online*
- (13) Melhorar FAQ's
- (14) Aumentar o rigor na disponibilização de serviços *online*
- (15) Alargar os serviços aos meios menos urbanos
- (16) Disponibilizar equipamentos para utilização do público em geral
- (17) Apostar no atendimento *online* e telefónico
- (18) Apostar na divulgação dos serviços
- (19) Disponibilizar a informação e os serviços em outros idiomas (nomeadamente em inglês)

A variedade de serviços colocada ao meu dispor é satisfatória...



Gosto de ser atendido pelo canal que utilizei...

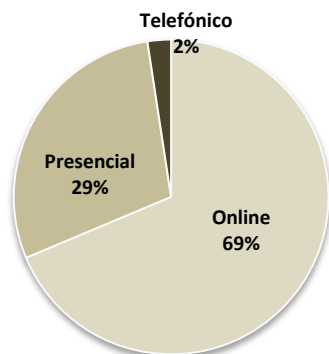


Recomendo o canal que utilizei a outros cidadãos...



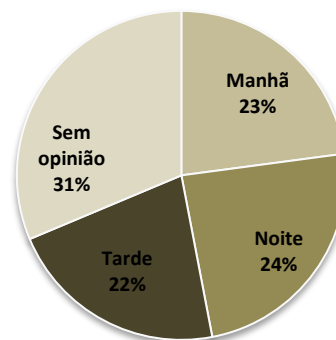
Cerca de 73% dos inquiridos consideram que os serviços disponíveis nos diferentes canais são satisfatórios, preferindo e recomendando o canal utilizado (nomeadamente o *online*). Os resultados relativamente à implementação de um atendimento presencial com marcação prévia são pouco esclarecedores. Não obstante, 37% manifesta a preferência por um serviço com marcação prévia.

O canal de atendimento que prefiro é...

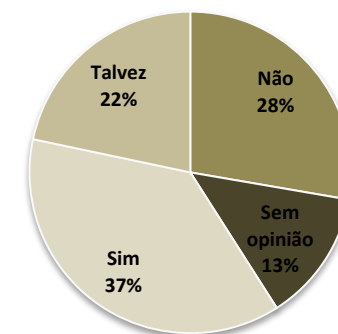


RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2013

O horário de atendimento que prefiro é...



Preferia um atendimento presencial com marcação prévia...



Caracterizando o perfil dos inquiridos existe uma significativa predominância do gênero masculino, jovens - com idades compreendidas entre os 20 e 40 anos, empregados por conta de outrem e possuidores de habilitações universitárias.

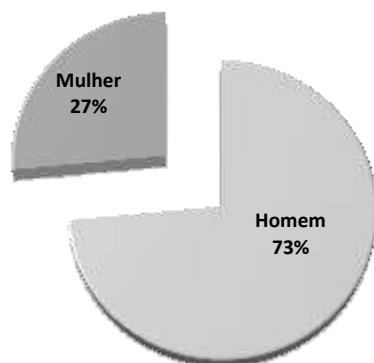


Gráfico 116 | Taxa de inquiridos'2013 quanto ao gênero

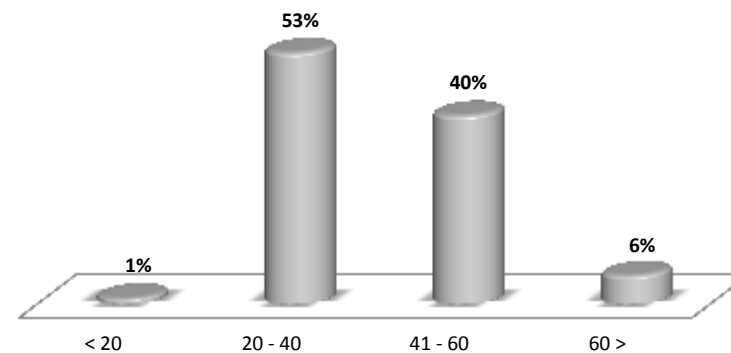


Gráfico 117 | Taxa de inquiridos'2013 quanto à faixa etária

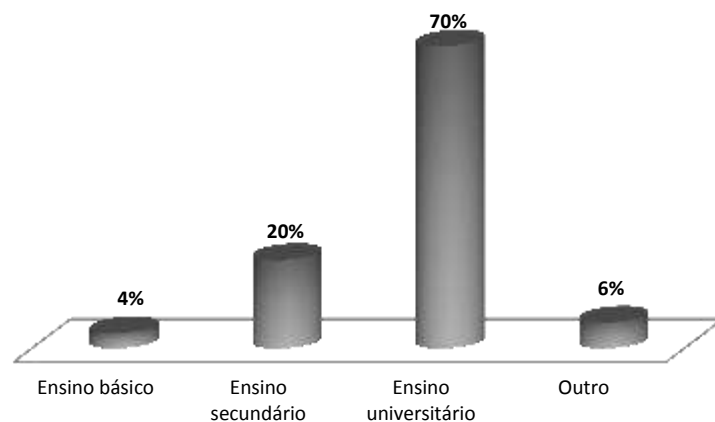


Gráfico 115 | Taxa de inquiridos'2013 quanto às habilitações literárias

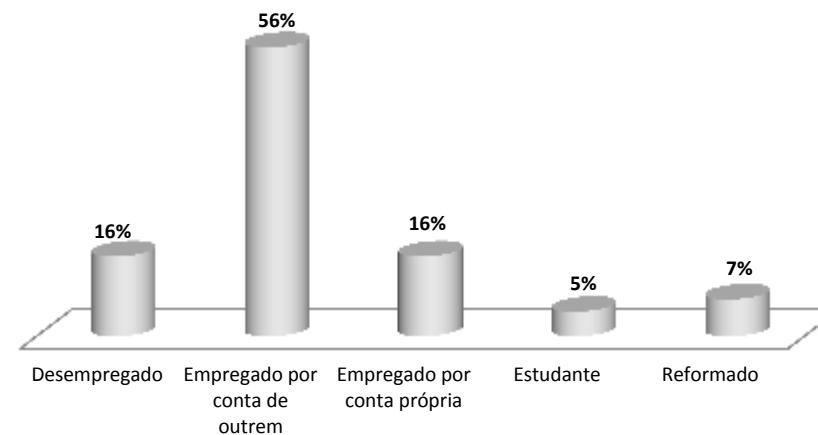


Gráfico 114 | Taxa de inquiridos'2013 quanto à sua relação de emprego

A avaliação da satisfação dos clientes nos canais de atendimento foi efetivamente um projeto experimental desenvolvido e ministrado ao longo de 2013. Os resultados permitem aferir o grau de satisfação dos inquiridos, aplicando o método de análise descritiva.

Este exercício será aplicado com maior regularidade, após alguns ajustes e melhorias identificadas desde já.

Salienta-se a importância do instrumento ser afinado, para que os resultados nos permitam aferir outras linhas e detalhes que um atendimento comporta, independentemente do canal utilizado.

## 8. SISTEMA DE CONTROLO

REQUISITO		SIM	NÃO	N.A.	OBSERVAÇÕES
(1)	AMBIENTE E CONTROLO				
	1.1 Estão claramente definidas as especificações técnicas do sistema de controlo interno?	X			Regulamento Interno Instrumentos de Gestão
	1.2 É efectuada internamente uma verificação efetiva sobre a legalidade, regularidade e boa gestão?	X			Auditorias Externas Avaliações Internas e Externas
	1.3 Os elementos da equipa de controlo e auditoria possuem a habilitação necessária para o exercício da função?	X			
	1.4 Estão claramente definidos valores éticos e de integridade que regem o serviço (ex. códigos de ética e de conduta, carta do utente, princípios de bom governo)?	X			Instrumentos de gestão Regulamento Interno
	1.5 Existe uma política de formação do pessoal que garanta a adequação do mesmo às funções e complexidade das tarefas?	X			Plano de Formação Anual
	1.6 Estão claramente definidos e estabelecidos contactos regulares entre a direção e os dirigentes das unidades orgânicas?	X			Reuniões mensais do grupo de coordenação, reuniões de projeto mensais, reuniões semanais com a direção
1.7 O serviço foi objecto de ações de auditoria e controlo externo?	X				
(2)	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL				
	2.1 A estrutura organizacional estabelecida obedece às regras definidas legalmente?	X			
	2.2 Qual a percentagem de colaboradores do serviço avaliados de acordo com o SIADAP 2 e 3?			X	
2.3 Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma ação de formação?	84%				

REQUISITO		SIM	NÃO	N.A.	OBSERVAÇÕES
<b>(3) ATIVIDADES E PROCEDIMENTOS DE CONTROLO ADMINISTRATIVO IMPLEMENTADOS PELO SERVIÇO</b>	<b>3.1</b> Existem manuais de procedimentos internos?	X			Parcialmente. Em processo de revisão e definição de novos
	<b>3.2</b> A competência para autorização da despesa está claramente definida e formalizada?	X			
	<b>3.3</b> É elaborado anualmente um plano de compras?	X			Plano de acompanhamento de execução orçamental
	<b>3.4</b> Está implementado um sistema de rotação de funções entre trabalhadores?	X			
	<b>3.5</b> As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e controlos estão claramente definidas e formalizadas?	X			
	<b>3.6</b> Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?	X			Parcialmente, abrangendo atualmente apenas algumas áreas específicas RNSA, SD, etc.
	<b>3.7</b> Os circuitos dos documentos estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias?	X			Parcialmente.
	<b>3.8</b> Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas?	X			
	<b>3.9</b> O plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas é executado e monitorizado?	X			



REQUISITO		SIM	NÃO	N.A.	OBSERVAÇÕES
(4) FIABILIDADE DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	4.1 Existem aplicações informáticas de suporte ao processamento de dados, nomeadamente, nas áreas de contabilidade, gestão documental e tesouraria?	X			
	4.2 As diferentes aplicações estão integradas permitindo o cruzamento de informação?	X			
	4.3 Encontra-se instituído um mecanismo que garanta a fiabilidade, oportunidade e utilidade dos outputs dos sistemas?	X			
	4.4 A informação extraída dos sistemas de informação é utilizada nos processos de decisão?	X			
	4.5 Estão instituídos requisitos de segurança para o acesso de terceiros a informação ou ativos do serviço?	X			
	4.6 A informação dos computadores de rede está devidamente salvaguardada (existência de <i>backups</i> )?	X			

## 9. RECURSOS HUMANOS

Desde 2011 que a AMA têm vindo a decrescer o seu número de efetivos apresentando anualmente um défice de recursos humanos face ao planeado (o mapa de pessoal conta com 312 recursos).

Analisando o diferencial, entre 2008 e 2013, verifica-se que o défice situa-se entre os 49% e os 20%; o que significa que a AMA tem cumprido com as suas atribuições devido aos consubstanciais e diversos meios externos (sobretudo parcerias).

De relevar que a AMA é hoje um organismo de referência na Administração Pública e que em 2013 a sua missão foi fortalecida no que diz respeito à utilização das TIC na Administração Pública.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Dirigentes</b>   Direção Superior	4	4	4	2	3	3
<b>Dirigentes</b>   Direção Intermédia e Chefes de Equipa	6	8	14	12	16	13
<b>Técnico Superior e Especialistas Informática</b>	73	105	108	116	114	112
<b>Coordenador Técnico</b>	0	0	2	0	0	0
<b>Assistente Técnico e Técnico Informática</b>	58	49	80	84	82	77
<b>Encarregado geral operacional</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Encarregado operacional</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Assistente operacional</b>	49	52	42	36	34	34
<b>TOTAL</b>	<b>190</b>	<b>218</b>	<b>250</b>	<b>250</b>	<b>249</b>	<b>239</b>

Fonte: 2008 - Dados constantes no RA'2008 (com necessidade de cálculos) | 2009 - Dados constantes no RA'2010 | 2010 e 2011 - Dados constantes no RA'2011 | 2012 - Dados a 31.12.2012 fornecidos pelo DAG | DPC | 2013 - Dados fornecidos pela ERH @LF a 14.02.2014 e @ES a 04.03.2014

Tabela 20| Evolução dos Efetivos da AMA por categoria (2008>2013)

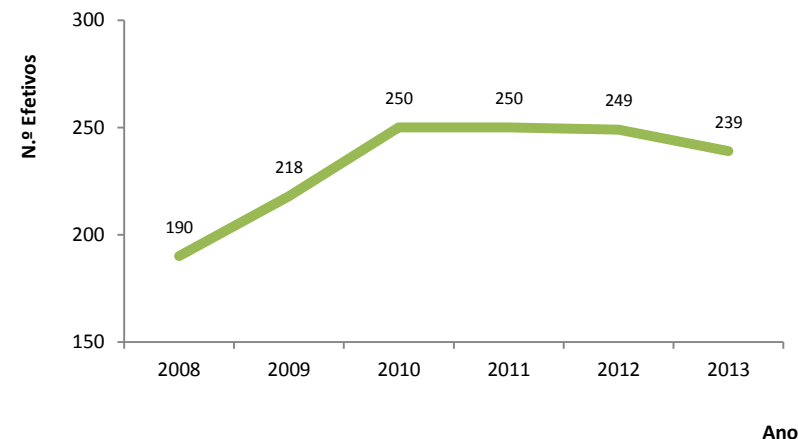


Gráfico 118 | Evolução dos Efetivos da AMA (2008>2013)

A AMA possui assim um elevado ónus perante a Administração Pública e a sociedade em geral, quer na modernização administrativa, na simplificação, racionalização, inovação, quer na qualidade e melhoria contínua dos serviços.

Claramente, a AMA é um motor de mudança, que para dar prossecução às suas competências e alcançar os objetivos a que se propõe, requer um capital humano com competências técnicas de excelência.

Conforme apresentado, no quadro abaixo e no gráfico lateral, a AMA terminou o ano de 2013 com a carência de 73 recursos humanos face ao planeado, o que representa uma variação percentual de 23%.

Face aos constrangimentos impostos ao recrutamento e a morosidade dos procedimentos concursais, a AMA tem apostado no reforço do seu capital humano, mediante mobilidade entre organismos, na tentativa de enriquecer, ainda mais, as suas categorias de Técnico Superior, Especialistas e Técnico de Informática (sendo estas, consequentemente, as mais representativas do desvio entre planeado e efetivo).

Potenciar e aumentar o seu capital humano é um fator preponderante para dar cumprimento às suas competências com eficácia, eficiência e qualidade.

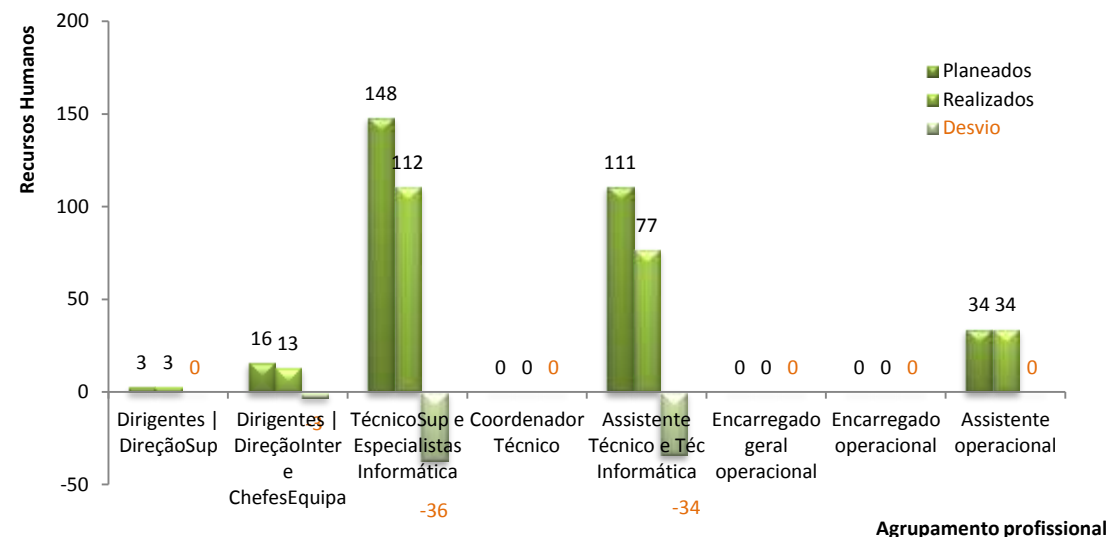


Gráfico 119 | Número de Recursos Humanos 2013 (Planeados vs Realizados)

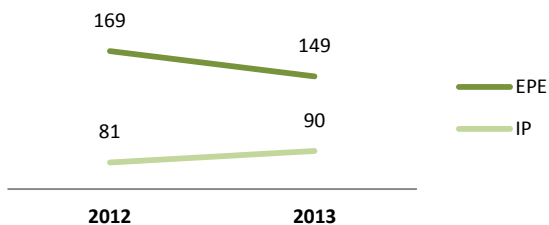
	Pontuação	Planeados	UERHP <sup>(1)</sup>	Pontuação	Realizados	UERHR <sup>(2)</sup>	Pontuação	Desvio
<b>Dirigentes   Direção Superior</b>	20	3	674	60	3	674	60	0
<b>Dirigentes   Direção Intermédia e Chefes de Equipa</b>	16	16	3.592	256	13	2.919	208	-3
<b>Técnico Superior e Especialistas Informática</b>	12	148	33.226	1.776	112	25.144	1.344	-36
<b>Coordenador Técnico</b>	8	0	0	0	0	0	0	0
<b>Assistente Técnico e Técnico Informática</b>	8	112	24.920	888	77	17.287	616	-34
<b>Encarregado geral operacional</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Encarregado operacional</b>	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Assistente operacional</b>	5	33	7.633	170	34	7.633	170	0
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>312</b>	<b>70.044</b>	<b>3.150</b>	<b>239</b>	<b>53.431</b>	<b>2.386</b>	<b>-73</b>

<sup>(1)</sup> UERHP – Unidade Equivalente de Recursos Humanos Planeados

<sup>(2)</sup> UERHR – Unidade Equivalente de Recursos Humanos Realizados

Tabela 21 | Desvios de Recursos Humanos apurados com base na UERH





A AMA é um organismo com um regime duplo, de IP (Instituto Público) e EPE (Entidade Pública Empresarial). A EPE designada por “Rede Nacional de Serviços de Atendimento” representa 62% do capital humano da AMA (cerca de 149 trabalhadores); uma estrutura que não tem aumentado devido à partilha de recursos do ISS, IRN e vários Municípios, os quais acumulam a gestão de lojas de pequena dimensão ou o atendimento nos BMS (Balcões Multisserviços).

Atualmente, 59% do quadro pessoal (IP e EPE) possui habilitações literárias de nível superior.

Gráfico 120 | Evolução dos efetivos afetos ao regime IP/EPE (2012 > 2013)

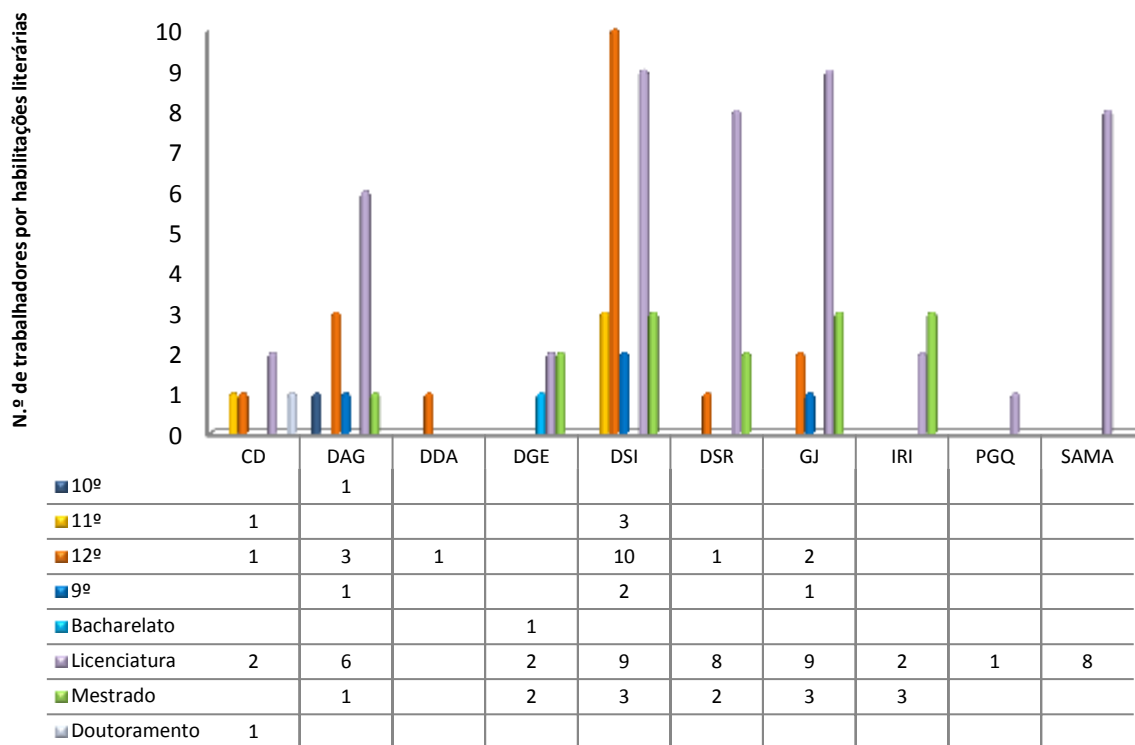


Gráfico 123 | Número de trabalhadores afetos às UO (regime IP) conforme as suas habilitações literárias

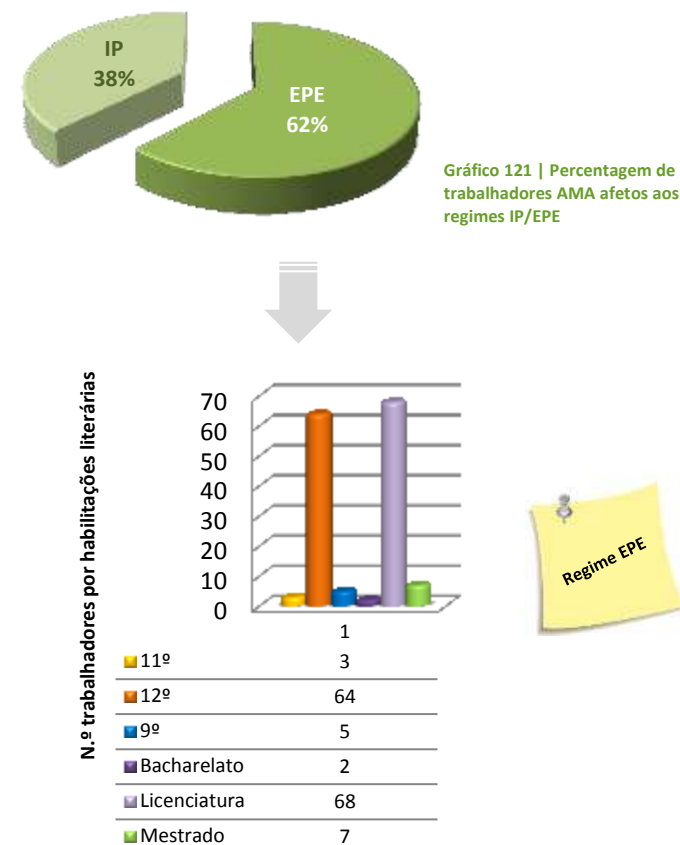


Gráfico 122 | Número de trabalhadores afetos à RNSA (regime EPE) conforme as suas habilitações literárias

A AMA apresenta um quadro de pessoal jovem com uma média etária de 41 anos.

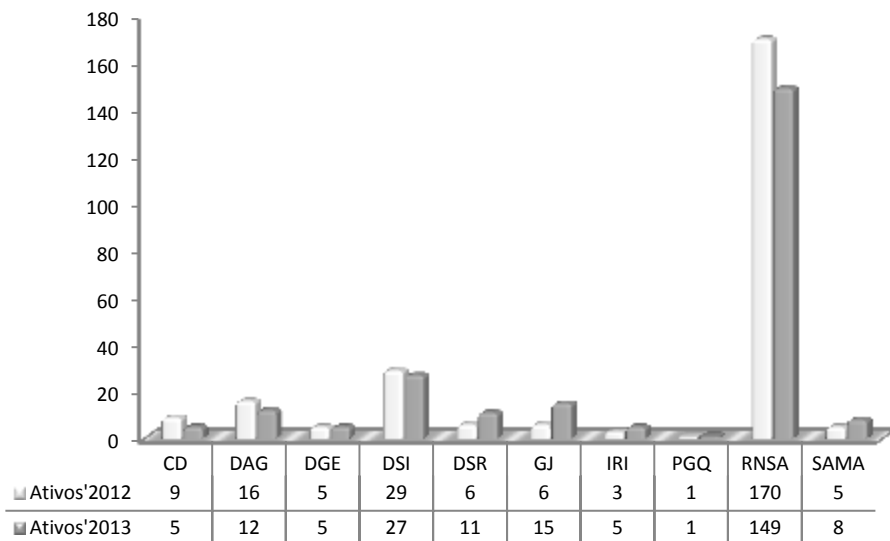


Gráfico 125 | Evolução de ativos por área funcional (2012 > 2013)

Em termos de caracterização, mantém-se a predominância do gênero feminino.

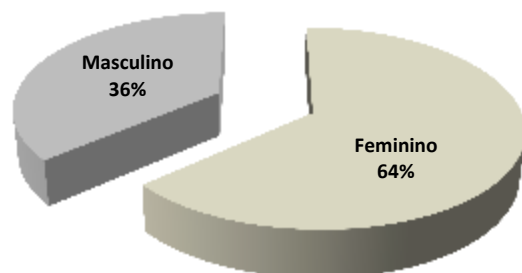


Gráfico 127 | Percentagem de efetivos por gênero em 2013

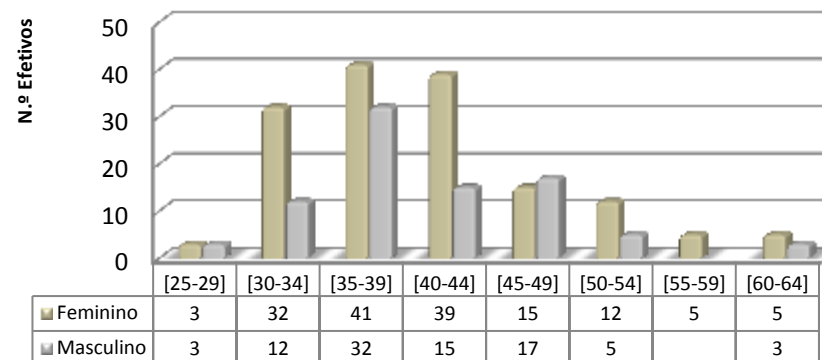


Gráfico 124 | Número de efetivos por escalão etário em 2013

Sendo que, apenas 2% dos trabalhadores conferem tempo de serviço mínimo para aposentação.

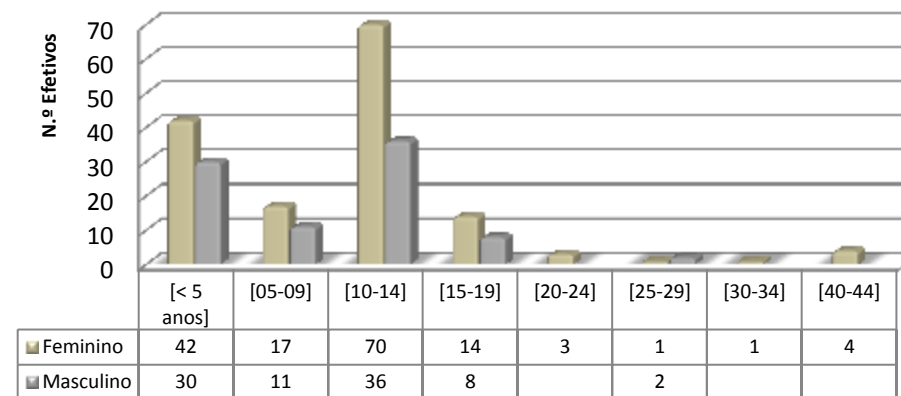


Gráfico 126 | Número de efetivos por antiguidade e gênero em 2013

## 10. RECURSOS FINANCEIROS E PATRIMONIAIS

### 10.1. Execução orçamental da despesa

O orçamento de despesa da AMA tem sofrido reduções sucessivas e bastante significativas ao longo dos últimos anos, o que acarreta sério impacto na prossecução das atividades globais e projetos deste organismo, comprometendo inclusivamente a execução de compromissos impostos por entidades externas e exigindo uma gestão global e financeira bastante severa e minuciosa.

Em 2013 verificou-se uma redução orçamental de 21% relativamente a 2012 (tendo por base o orçamento final da AMA para 2013, após reforços e reduções verificados durante o ano), correspondendo a um decréscimo na ordem dos 6,1M€.

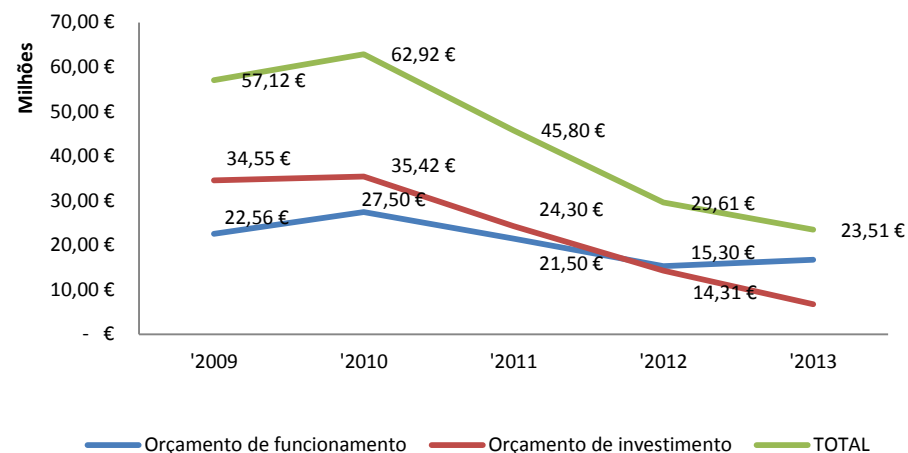


Gráfico 128 | Evolução da despesa orçamentada (2009 > 2013)

O valor da despesa orçamentada para 2013 (vide gráfico) é o orçamento de despesa da AMA à data de 31 de dezembro de 2013, não tendo sido este o orçamento inicialmente proposto, visto que ao longo da execução orçamental de 2013 se verificaram várias mutações ao mesmo. Desta forma o quadro seguinte demonstra as grandes alterações verificadas no Orçamento da AMA para 2013:

Orçamento Inicial	Orçamento Retificativo	Orçamento Final após reforços/anulações	Orçamento Disponível após cativos
27.304.486,00 €	22.229.463,00 €	25.154.079,00 €	23.507.379,00 €

Inicialmente a AMA, em função dos *plafonds* que lhe foram definidos para 2013, apresentou um orçamento de 27.304.486€, orçamento esse que foi devidamente aprovado e constou dos mapas da Lei do Orçamento do Estado para 2013. Aquando da primeira alteração ao Orçamento do Estado para 2013, foi aplicado à AMA um corte de 5.075.023€ que correspondeu a 18,59% do Orçamento Inicial Aprovado, passando a AMA a dispor a partir desse momento de um Orçamento Retificativo de apenas 22.229.463€. No decorrer da execução orçamental de 2013 verificaram-se entretanto três situações que importa referir:

- Reforço de 486.616€ para pagamento do subsídio de férias aos colaboradores, situação não prevista no Orçamento Inicial mas entretanto ditada em abril pelo chumbo do Tribunal Constitucional ao corte desse subsídio através do Acórdão nº 187/2013;
- Reforço de 2.500.000€ pela autorização concedida pelo Ministério das Finanças para utilização de uma parte do saldo de gerência de receitas próprias;
- Redução de 65.000€ do orçamento de investimento, Projeto 8987 LC Santarém, para reforço do orçamento do CEGER.

Considerando os reforços/reduções, e o efeito dos cativos aplicados ao orçamento de 2013, a AMA dispunha a 31 de dezembro de um orçamento de despesa de 23.507.379€, orçamento esse considerado para análise neste relatório de atividades.

<b>Dotação (Despesa Orçamentada)</b>	<b>2009</b>	<b>%</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>	<b>2011</b>	<b>%</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>	<b>2013</b>	<b>%</b>
Pessoal	10.401.427,00 €	18%	9.980.095,00 €	16%	8.723.425,00 €	19%	6.089.425,00 €	21%	6.981.051,00 €	30%
Bens e Serviços	10.938.277,00 €	19%	11.366.465,00 €	18%	8.820.754,73 €	19%	6.859.339,50 €	23%	6.950.554,00 €	30%
Outras correntes	571.427,00 €	1%	2.154.756,00 €	3%	2.510.665,84 €	5%	1.394.676,00 €	5%	1.119.644,00 €	5%
Capital	650.214,00 €	1%	3.998.173,55 €	6%	1.443.427,43 €	3%	956.685,00 €	3%	1.707.316,00 €	7%
<b>Orçamento de funcionamento</b>	<b>22.561.345,00 €</b>	<b>40%</b>	<b>27.499.489,55 €</b>	<b>44%</b>	<b>21.498.273,00 €</b>	<b>47%</b>	<b>15.300.125,50 €</b>	<b>52%</b>	<b>16.758.565,00 €</b>	<b>71%</b>
PIDDAC OE	16.363.031,00 €	29%	21.673.267,83 €	34%	9.204.309,00 €	20%	4.706.233,00 €	16%	2.120.898,00 €	9%
Fundos Comunitários	18.190.730,00 €	32%	13.750.403,71 €	22%	15.097.678,29 €	33%	9.603.978,00 €	32%	4.627.916,00 €	20%
<b>Orçamento de investimento</b>	<b>34.553.761,00 €</b>	<b>60%</b>	<b>35.423.671,54 €</b>	<b>56%</b>	<b>24.301.987,29 €</b>	<b>53%</b>	<b>14.310.211,00 €</b>	<b>48%</b>	<b>6.748.814,00 €</b>	<b>29%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>57.115.106,00 €</b>	<b>100%</b>	<b>62.923.161,09 €</b>	<b>100%</b>	<b>45.800.260,29 €</b>	<b>100%</b>	<b>29.610.336,50 €</b>	<b>100%</b>	<b>23.507.379,00 €</b>	<b>100%</b>

Tabela 22 | Variação da despesa orçamentada (2009 > 2013)

Analisando a distribuição do orçamento por funcionamento e investimento verifica-se uma inversão do peso de cada componente no orçamento total ao longo do período em análise, tendo o funcionamento vindo a ganhar um peso maior ao longo dos anos e verificando-se conseqüentemente uma diminuição do peso do investimento, o que espelha a política de contenção económica que se faz sentir no País, e não de uma eventual política estratégica seguida pela AMA. Assim, em 2013 o orçamento de funcionamento da AMA representou 71% do seu orçamento total, restando apenas 29% para o investimento.

O quadro seguinte demonstra de forma mais pormenorizada o peso do orçamento de funcionamento e investimento no orçamento global da AMA ao longo do período em análise.

Grau de execução	2009	2010	2011	2012	2013
Pessoal	58%	67%	76%	98%	95%
Bens e Serviços	76%	73%	87%	94%	85%
Outras correntes	6%	59%	78%	100%	96%
Capital	30%	21%	98%	94%	15%
<b>Orçamento de funcionamento</b>	<b>64%</b>	<b>62%</b>	<b>82%</b>	<b>96%</b>	<b>83%</b>
PIDDAC OE	35%	18%	27%	24%	83%
Fundos Comunitários	9%	22%	15%	10%	26%
<b>Orçamento de investimento</b>	<b>22%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>15%</b>	<b>44%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>38%</b>	<b>38%</b>	<b>49%</b>	<b>57%</b>	<b>72%</b>

Analisando a despesa paga no total da despesa orçamentada (vide gráfico), verifica-se que, tal como na despesa orçamentada, também na despesa paga se tem verificado um decréscimo.

O grau de execução global da AMA em 2013 foi de 72% (16.860.800€), correspondendo a 83% (13.912.986,81€) de execução do orçamento de funcionamento e 44% (2.950.132€) do orçamento de investimento.

A redução verificada no grau de execução orçamental do funcionamento em 2013 face a 2012 resulta do reforço de 2.500.000€ oriundo do saldo de gerência de receitas próprias, já referido anteriormente, mas cuja autorização foi concedida apenas em dezembro, o que não permitiu executar devidamente as atividades para as quais foi solicitada a autorização de utilização do saldo. Expurgando o valor do saldo de gerência, o grau de execução orçamental do funcionamento seria de 97,5%.

Tabela 23 | Grau de execução (2009 > 2013)

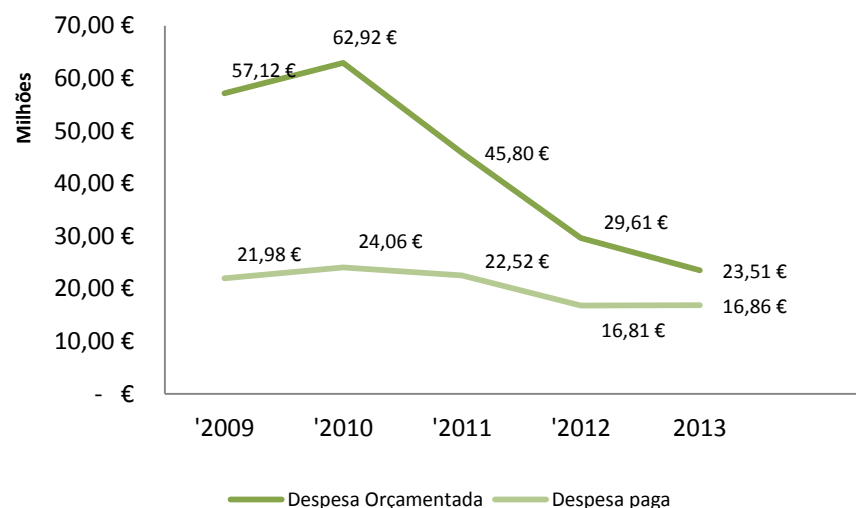


Gráfico 129 | Evolução da despesa orçamentada versus paga (2009 > 2013)



Despesa Paga	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
Pessoal	6.031.717,98 €	27%	6.724.831,65 €	28%	6.646.297,39 €	30%	5.966.881,94 €	35%	6.640.882,72 €	39%
Bens e Serviços	8.271.157,88 €	38%	8.296.263,88 €	34%	7.708.777,90 €	34%	6.441.235,60 €	38%	5.933.149,52 €	35%
Outras correntes	35.875,42 €	0%	1.281.656,31 €	5%	1.950.867,54 €	9%	1.394.010,34 €	8%	1.079.133,62 €	6%
Capital	197.095,92 €	1%	827.322,43 €	3%	1.411.639,13 €	6%	900.882,52 €	5%	259.820,95 €	2%
<b>Orçamento de funcionamento</b>	<b>14.535.847,20 €</b>	<b>66%</b>	<b>17.130.074,27 €</b>	<b>71%</b>	<b>17.717.581,96 €</b>	<b>79%</b>	<b>14.703.010,40 €</b>	<b>87%</b>	<b>13.912.986,81 €</b>	<b>83%</b>
PIDDAC OE	5.773.529,17 €	26%	3.872.339,87 €	16%	2.521.186,89 €	11%	1.122.640,64 €	7%	1.750.818,88 €	10%
Fundos Comunitários	1.673.924,86 €	8%	3.055.539,65 €	13%	2.284.209,38 €	10%	988.240,11 €	6%	1.199.313,27 €	7%
<b>Orçamento de investimento</b>	<b>7.447.454,03 €</b>	<b>34%</b>	<b>6.927.879,52 €</b>	<b>29%</b>	<b>4.805.396,27 €</b>	<b>21%</b>	<b>2.110.880,75 €</b>	<b>13%</b>	<b>2.950.132,15 €</b>	<b>17%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>21.983.301,23 €</b>	<b>100%</b>	<b>24.057.953,79 €</b>	<b>100%</b>	<b>22.522.978,23 €</b>	<b>100%</b>	<b>16.813.891,15 €</b>	<b>100%</b>	<b>16.863.118,96 €</b>	<b>100%</b>

Tabela 24 | Variação da despesa paga (2009 &gt; 2013)

Relativamente ao orçamento de investimento, e apesar das condicionantes externas existentes neste âmbito de atuação, a AMA desenvolveu esforços para aumentar o seu grau de execução, promovendo internamente melhorias significativas e implementando procedimentos e normas ao nível dos processos e planeamento, tendo resultado num aumento de cerca de 30% de execução no orçamento de investimento comparativamente a 2012.

Da análise da componente de investimento, o projeto que apresenta o maior grau de execução orçamental é o projeto Instalação e Readequação de Lojas, financiado apenas por Receitas Gerais do Estado não afetas a projetos cofinanciados. No que diz respeito a projetos cofinanciados obtiveram-se taxas de execução de 95% e de 92% para as Operações Globais Plataforma de Interoperabilidade e Identificação Eletrónica, respetivamente, ambas da responsabilidade da Direção do Governo Eletrónico.

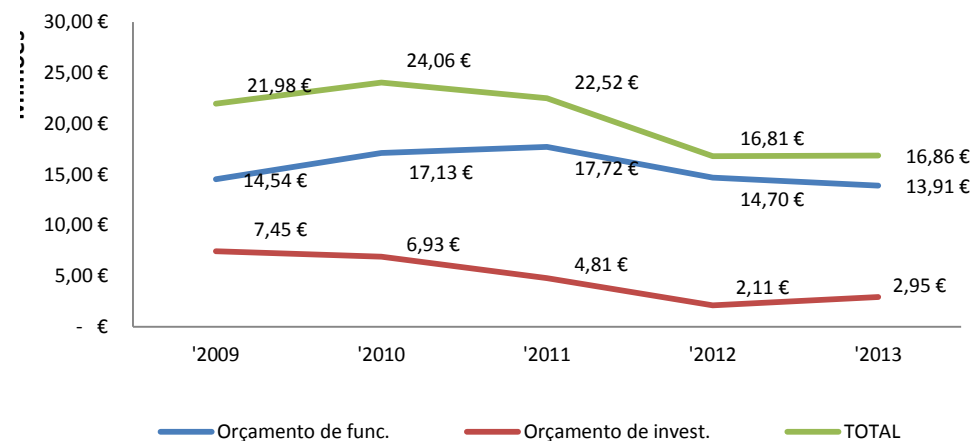


Gráfico 130 | Evolução da despesa paga em termos de funcionamento e investimento (2009 &gt; 2013)

Expurgando do Orçamento de Investimento os projetos LC Santarém e Outros Projetos a Candidatar ao QREN, em que a taxa de execução é nula, ter-se-ia verificado uma taxa de execução no investimento de 63%. Importa referir que a não execução do projeto LC Santarém prende-se com condicionantes externas à AMA, e relativamente a Outros Projetos a Candidatar ao QREN é de salientar a retificação imposta pela primeira alteração ao Orçamento do Estado para 2013, que obrigou ao corte da componente nacional destinada a novos projetos a iniciar no ano 2013, ficando apenas disponível a componente comunitária, insuficiente para concretizar os projetos previstos.

Importa também mencionar que no final do ano 2013 foi decidido reprogramar alguns projetos cofinanciados, destinados inicialmente à reconversão de Lojas de 1ª Geração em Lojas de 2ª Geração (Projetos 9093, 9094, 9095 e 9096), de forma a poder concretizar um novo projeto, cuja responsabilidade foi imputada à AMA, até ao ano 2015, o projeto Espaços do Cidadão. Desta forma não foi possível executar qualquer valor inicialmente previsto para os projetos referidos, sendo a sua taxa de execução consequentemente nula.

Projeto	Descrição	Dotações Corrigidas	Total pagamentos liq.	Grau execução orçamental	Peso OI
<b>6861</b>	Instalação e Readequação de Lojas do Cidadão e da Empresa	232.227,00 €	232.225,85 €	100,00%	3,44%
<b>8983</b>	Licenciamento Industrial e Eliminação de Certidões /REAI/SIR	668.155,00 €	133.630,82 €	20,00%	10,01%
<b>8984</b>	Plataforma Multicanal de Distribuição de Serviços	1.657.938,00 €	994.762,96 €	60,00%	26,59%
<b>8985</b>	Identificação Eletrónica	852.317,00 €	784.132,17 €	92,00%	12,58%
<b>8986</b>	Plataforma de Interoperabilidade	766.201,00 €	727.891,63 €	95,00%	11,46%
<b>8987</b>	LC Santarém	1.458.615,00 €	- €	0%	21,61%
<b>8988</b>	OPC QREN	250.417,00 €	- €	0%	1,64%
<b>9092</b>	LC Rio Maior	455.816,00 €	77.488,72 €	17,00%	6,63%
<b>9093</b>	9093 Reconversão Loja Porto	324.100,00 €	- €	0%	4,80%
<b>9094</b>	9094 Reconversão Loja Braga	29.890,00 €	- €	0%	0,44%
<b>9095</b>	9095 Reconversão Loja Viseu	23.248,00 €	- €	0%	0,34%
<b>9096</b>	9096 Reconversão Loja Aveiro	29.890,00 €	- €	0%	0,44%

Tabela 25 | Orçamento versus Execução'2013 dos projetos

A somar aos constrangimentos anteriormente descritos, ficou também condicionada a execução da AMA no orçamento de investimento, à fixação de limites aos fundos disponíveis de receitas gerais do Estado pelo Ministério das Finanças. Assim sendo é de relevar que toda a receita cobrada em Receitas Gerais do Estado, afetas ou não a projetos cofinanciados, e em Feder – PO Fatores de Competitividade foi totalmente aplicada em despesa sendo o saldo orçamental nestas fontes de financiamento em 2013 nulo.

PROJECTOS	Execução 2012	Execução 2013	
<b>6861 Readeq Lojas</b>	17%	100%	↑
<b>8983 REAI</b>	28%	20%	↓
<b>8984 PMC</b>	69%	60%	↓
<b>8985 IE</b>	44%	92%	↑
<b>8986 INTER</b>	57%	95%	↑
<b>8987 LC Santarém</b>	0%	0%	=

Tabela 26 | Comparativo do grau de execução dos projetos (2012 &gt; 2013)

## 8.2. Execução orçamental da receita

Grau de execução	2009	2010	2011	2012	2013
Estado - Receitas Gerais (3**)	93%	91%	87%	77%	81%
FEDER QCA III e PO (41*)		0%		66%	56%
Fundo Coesão (430)					
FSE (442)				47%	4%
Outros (480)			0%		
Receitas Próprias (510)	62%	48%	90%	134%	97%
RP anos anteriores trans. (520)					100%
<b>Orçamento de funcionamento</b>	<b>77%</b>	<b>70%</b>	<b>87%</b>	<b>107%</b>	<b>91%</b>
Estado - Receitas Gerais (3**)	95%	63%	27%	70%	91%
FEDER QCA III e PO (41*)	17%	30%	9%	44%	65%
Fundo Coesão (430)					
FSE (442)	11%	20%	39%	4%	100%
Outros (480)	59%	70%	343%	100%	100%
<b>Orçamento de investimento</b>	<b>54%</b>	<b>50%</b>	<b>17%</b>	<b>58%</b>	<b>78%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>63%</b>	<b>58%</b>	<b>50%</b>	<b>78%</b>	<b>85%</b>

Tabela 27 | Evolução do grau de execução da receita (2009 &gt; 2013)

A execução orçamental da receita no ano 2013 foi de 85% para o orçamento global à data de 31 de dezembro, sendo a taxa de execução do orçamento de funcionamento de 91% e a do investimento de 78%. As taxas alcançadas foram das mais altas obtidas no período em análise, essencialmente no que diz respeito ao investimento.

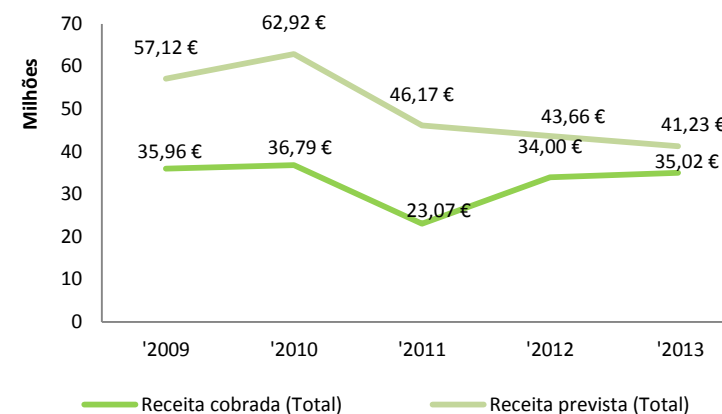


Gráfico 131 | Evolução da receita (2009 &gt; 2013)

Para assegurar o exercício da AMA foi aprovado um orçamento inicial de receita para 2013 de 27.307.626€, sendo 18.623.440€ para o funcionamento e 8.684.186€ para o investimento.

O orçamento de funcionamento era inicialmente composto por 8.756.154€ provenientes do Orçamento do Estado, 9.522.349€ de Receitas Próprias (receitas provenientes, em grande parte, dos parceiros presentes nas Lojas do Cidadão como contrapartida da área ocupada), 251.488€ provenientes de fundos comunitários associados à atividade da AMA enquanto organismo intermédio do Compete – Programa Operacional Fatores de Competitividade, e 93.449€ provenientes de fundos comunitários do Fundo Social Europeu para as atividades ligadas à área da Formação.

O orçamento de receita inicialmente aprovado foi sendo alvo de reforço por via da cobrança de receita superior ao orçamentado e também pela integração de saldos de gerência transitados, no montante de 15.617.497,78€, totalizando à data de 31 de dezembro o valor de 41.226.376€.

FF/Receita Prevista	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
Estado - Receitas Gerais (3**)	10.921.765,00 €	19%	14.284.150,05 €	23%	10.870.233,00 €	24%	7.681.857,00 €	18%	7.281.442,00 €	18%
FEDER QCA III e PO (41*)	- €	0%	275.994,00 €	0%	- €	0%	350.000,00 €	1%	256.788,00 €	1%
Fundo Coesão (430)	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
FSE (442)	- €	0%	- €	0%	- €	0%	50.000,00 €	0%	97.237,00 €	0%
Outros (480)	- €	0%	- €	0%	333.314,00 €	1%	- €	0%	- €	0%
Receitas Próprias (510)	11.639.580,00 €	20%	12.939.345,50 €	21%	10.666.686,00 €	23%	9.322.338,00 €	21%	9.825.984,00 €	24%
RP anos anteriores trans. (520)	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	3.941.926,00 €	10%
<b>Orçamento de funcionamento</b>	<b>22.561.345,00 €</b>	<b>40%</b>	<b>27.499.489,55 €</b>	<b>44%</b>	<b>21.870.233,00 €</b>	<b>47%</b>	<b>17.404.195,00 €</b>	<b>40%</b>	<b>21.403.377,00 €</b>	<b>52%</b>
Estado - Receitas Gerais (3**)	16.363.031,00 €	29%	21.673.267,83 €	34%	9.204.309,00 €	20%	14.215.214,00 €	33%	9.945.136,00 €	24%
FEDER QCA III e PO (41*)	17.588.692,00 €	31%	13.379.226,71 €	21%	14.918.969,04 €	32%	11.920.490,00 €	27%	9.792.407,00 €	24%
Fundo Coesão (430)	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
FSE (442)	431.578,00 €	1%	273.795,00 €	0%	142.409,25 €	0%	63.038,00 €	0%	1.885,00 €	0%
Outros (480)	170.460,00 €	0%	97.382,00 €	0%	36.300,00 €	0%	55.980,00 €	0%	83.571,00 €	0%
Receitas Próprias (510)	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
<b>Orçamento de investimento</b>	<b>34.553.761,00 €</b>	<b>60%</b>	<b>35.423.671,54 €</b>	<b>56%</b>	<b>24.301.987,29 €</b>	<b>53%</b>	<b>26.254.722,00 €</b>	<b>60%</b>	<b>19.822.999,00 €</b>	<b>48%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>57.115.106,00 €</b>	<b>100%</b>	<b>62.923.161,09 €</b>	<b>100%</b>	<b>46.172.220,29 €</b>	<b>100%</b>	<b>43.658.917,00 €</b>	<b>100%</b>	<b>41.226.376,00 €</b>	<b>100%</b>

Tabela 28 | Variação da receita (2009 > 2013)

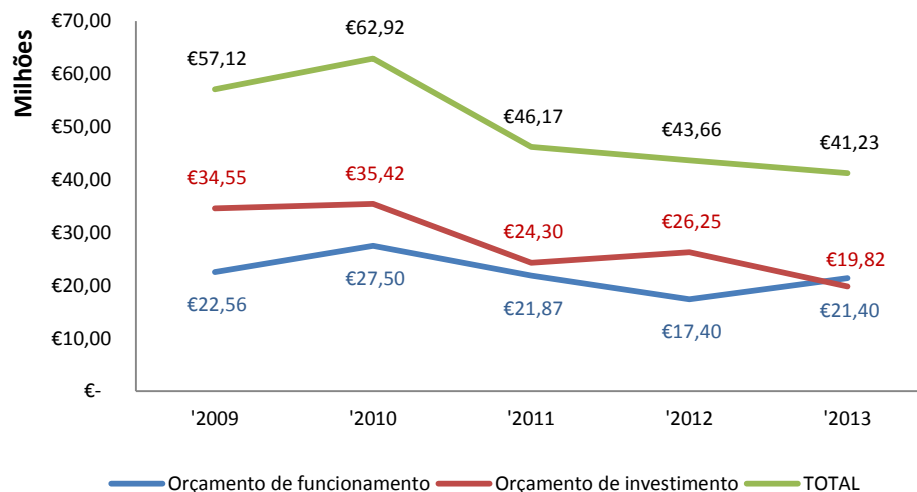


Gráfico 132 | Evolução da receita prevista (2009 &gt; 2013)

No que diz respeito aos fundos comunitários, é de relevar o empenho da AMA em cobrar as verbas a que ainda tem direito relativamente aos projetos para instalação das Lojas do Cidadão do Norte, Centro e Alentejo, decorrente do encerramento dos mesmos, tendo sido nos últimos dois anos que se verificou o maior volume de cobrança de fundos comunitários do investimento, tanto em termos percentuais como em termos absolutos, destacando-se claramente dos valores dos anos anteriores.

No que diz respeito às Receitas Próprias também é de notar o esforço que a AMA tem vindo a desenvolver na recuperação da dívida de clientes ao longo dos últimos dois anos, de que é prova, não só a taxa de execução da receita dessa fonte de financiamento, como também a redução do volume de dívida.

Ao longo dos anos do período em análise verifica-se uma quebra no orçamento de receita prevista, mesmo tendo em conta a integração de saldos de gerência e a cobrança de receita acima do inicialmente previsto. O facto de a receita prevista ser cada vez menor e a sua cobrança, mesmo em termos absolutos, estar a aumentar, deixa claro o esforço de cobrança que tem vindo a ser desenvolvido pela AMA, essencialmente no que toca a Receitas Próprias e Fundos Comunitários, já que no que diz respeito às Receitas Gerais do Estado os limites impostos pelo Ministério das Finanças obrigam a uma cobrança cada vez menor nessa fonte de financiamento sendo a libertação de fundos cada vez mais reduzida. É de referir que do valor de Receitas Gerais do Estado cobrado em 2013, cerca de 81% diz respeito a saldo de gerência de anos anteriores o qual não foi aplicado em despesa.

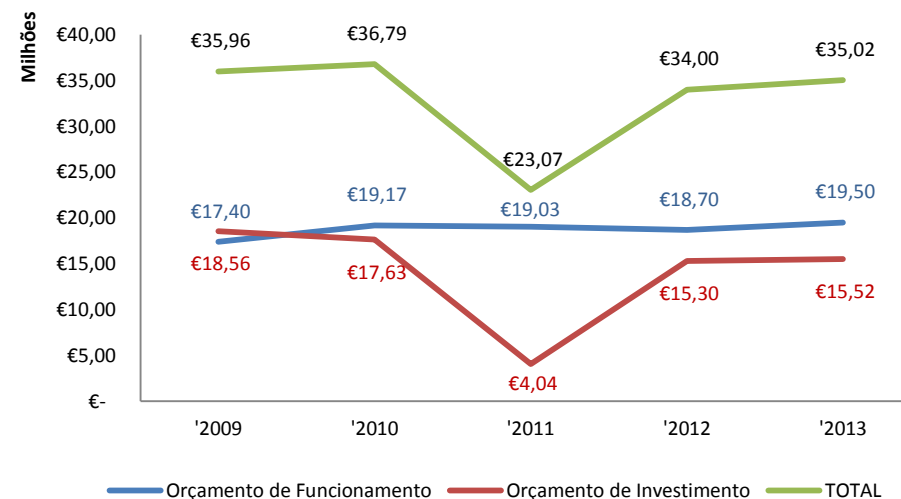


Gráfico 133 | Evolução da receita cobrada (2009 &gt; 2013)

FF/Receita cobrada	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
Estado - Receitas Gerais (3**)	10.145.524,00 €	28%	12.971.408,79 €	35%	9.465.961,75 €	41%	5.951.111,16 €	18%	5.875.927,07 €	17%
FEDER QCA III e PO (41*)	- €	0%	- €	0%	- €	0%	232.490,93 €	1%	143.328,29 €	0%
Fundo Coesão (430)	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
FSE (442)	- €	0%	- €	0%	- €	0%	23.442,73 €	0%	3.787,24 €	0%
Outros (480)	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
Receitas Próprias (510)	7.257.312,75 €	20%	6.196.633,00 €	17%	9.565.592,21 €	41%	12.496.182,24 €	37%	9.538.292,99 €	27%
RP anos anteriores trans. (520)	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	3.941.925,66 €	11%
<b>Orçamento de funcionamento</b>	<b>17.402.836,75 €</b>	<b>48%</b>	<b>19.168.041,79 €</b>	<b>52%</b>	<b>19.031.553,96 €</b>	<b>82%</b>	<b>18.703.227,06 €</b>	<b>55%</b>	<b>19.503.261,25 €</b>	<b>56%</b>
Estado - Receitas Gerais (3**)	15.498.992,00 €	43%	13.556.773,52 €	37%	2.521.186,89 €	11%	9.959.931,87 €	29%	9.068.026,30 €	26%
FEDER QCA III e PO (41*)	2.911.918,52 €	8%	3.946.895,44 €	11%	1.338.895,76 €	6%	5.278.866,50 €	16%	6.363.801,79 €	18%
Fundo Coesão (430)	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
FSE (442)	47.297,65 €	0%	53.903,50 €	0%	55.198,98 €	0%	2.672,01 €	0%	1.884,70 €	0%
Outros (480)	99.958,40 €	0%	67.895,01 €	0%	124.350,29 €	1%	55.980,00 €	0%	80.925,53 €	0%
Receitas Próprias (510)	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
<b>Orçamento de investimento</b>	<b>18.558.166,57 €</b>	<b>52%</b>	<b>17.625.467,47 €</b>	<b>48%</b>	<b>4.039.631,92 €</b>	<b>18%</b>	<b>15.297.450,38 €</b>	<b>45%</b>	<b>15.514.638,32 €</b>	<b>44%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>35.961.003,32 €</b>	<b>100%</b>	<b>36.793.509,26 €</b>	<b>100%</b>	<b>23.071.185,88 €</b>	<b>100%</b>	<b>34.000.677,44 €</b>	<b>100%</b>	<b>35.017.899,57 €</b>	<b>100%</b>

Tabela 29 | Variação da receita cobrada (2009 &gt; 2013)

À semelhança de anos anteriores, excetuando o ano 2011 que foi um ano atípico, o peso da receita cobrada de funcionamento no orçamento global de receita é apenas ligeiramente superior ao peso da receita de investimento, sendo as percentagens ao longo dos anos muito idênticas.

Em termos absolutos, a receita total cobrada tem-se mantido constante ao longo do período em análise, verificando-se apenas uma quebra acentuada no ano 2011, que como foi já referido foi um ano atípico. Conclui-se que, apesar dos constrangimentos que se fazem sentir ao nível dos limites da realização de despesa, a AMA tem mantido uma cobrança de receita idêntica à de anos anteriores o que origina a acumulação de saldos de gerência de valores avultados.

### 8.2.1. Dívida de Clientes

O valor da receita por cobrar no final de 2013 rondava os 2.088.376,13€, sendo que 56% (1.167.915,10€) diz respeito a dívida superior a 90 dias. Da antiguidade da dívida verifica-se que 70% do valor (819.823,36€) se encontra em dívida há mais de 360 dias, 26% (299.659,53€) entre os 180 e os 360 dias, e 4% (48.432,21€) entre os 90 e os 180 dias. Durante o ano de 2013, e no seguimento do esforço de cobrança que tem vindo a desenvolver-se essencialmente desde 2012, a AMA deu início a processos de contencioso e cobrança de juros de mora para algumas dívidas mais antigas, sendo que inclusivamente algum do valor em dívida há mais de 90 dias compreende também juros de mora faturados e ainda não pagos, situação que não se verificava em anos anteriores, o que deixa claro a redução do volume de dívida em 2013. O esforço de cobrança referido tem incluído igualmente contactos vários com os clientes em mora, análise de extratos e acordos de planos de pagamentos, para que se possa recuperar o máximo da dívida com a maior brevidade.

É ainda de referir que na dívida de entidades públicas se inclui o caso particular das Câmaras Municipais, cujos pagamentos das dívidas já vencidas estão a ser efetuados de forma faseada através de planos de pagamentos previamente elaborados no âmbito do PAEL - Plano de Apoio para a Economia Local, sendo que nalguns casos ainda se aguarda a decisão do Tribunal de Contas. Apesar disso a AMA cobrará os juros de mora devidos pelos atrasos verificados nos pagamentos.

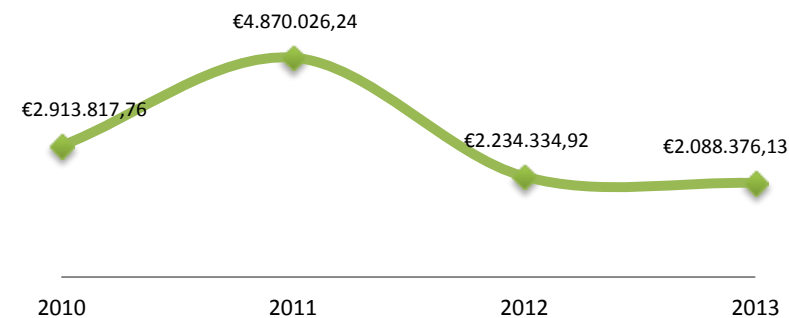


Gráfico 134 | Evolução da receita por cobrar a clientes no final de cada ano (2010 > 2013)

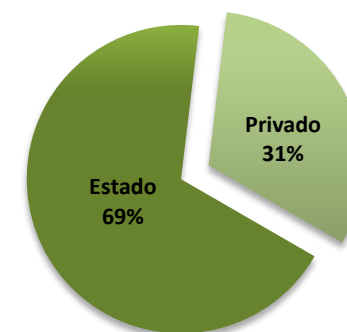


Gráfico 135 | Dívida de clientes'2013 por tipo parceiro

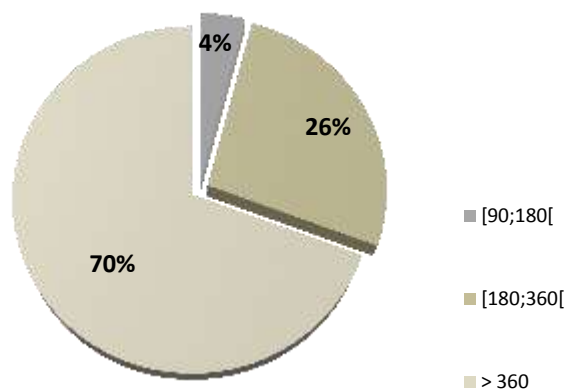


Gráfico 136 | Antiguidade de dívida de clientes

Existem também casos em que não foram ainda devidamente assinados alguns protocolos de colaboração entre a AMA e as entidades presentes nas Lojas pelo que essas entidades alegam não serem devidos os pagamentos até os protocolos assinados, situação que estará resolvida em breve. Desta forma prevê-se a recuperação desses valores em dívida no decorrer do ano 2014.

É de referir que durante o ano 2013, para além do esforço de cobrança efetuado, foi também implementada uma melhoria que se traduz na análise mensal da dívida de clientes com o respetivo relatório de apoio à Gestão.

	[90;180[	[180;360[	> 360	Total
PRIVADO	2.924,43 €	141.073,06 €	115.002,51 €	259.000,00 €
PÚBLICO	45.507,78 €	158.586,47 €	704.820,85 €	908.915,10 €
TOTAL	48.432,21 €	299.659,53 €	819.823,36 €	1.167.915,10 €

Tabela 30 | Valores em dívida'2013 dos clientes por tempo de atraso do pagamento



### 8.3. GESTÃO DO PATRIMÓNIO

Durante o ano em análise a AMA investiu 2.121.622,32€ em bens de capital, tendo-se verificado um acréscimo no equipamento básico, comparativamente aos anos anteriores, investimento esse necessário no reforço de infraestruturas de suporte aos serviços *online* (portais) que a AMA disponibiliza ao cidadão.

No que respeita à gestão e controlo do património, efetuaram-se em 2013 trabalhos de inventariação e conferência física, iniciando-se os mesmos na Sede e seguindo-se os serviços descentralizados.

O plano de trabalhos para os serviços descentralizados foi definido tendo em consideração o encerramento dos projetos cofinanciados, já referidos na cobrança de fundos comunitários. Desta forma, foram definidas as datas de conferência física das Lojas do Norte e Centro de acordo com as datas de auditoria comunicadas por parte das Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte e do Centro, no âmbito do PO Norte- ON.2 – O Novo Norte e PO Centro – Mais Centro, respetivamente. Assim, durante o ano 2013 efetuou-se em conjunto com as unidades de gestão das Lojas os primeiros trabalhos de inventariação, tendo a própria unidade de gestão de cada Loja efetuado a conferência e a colagem das etiquetas de inventário em falta remetidas pela Equipa de Património.

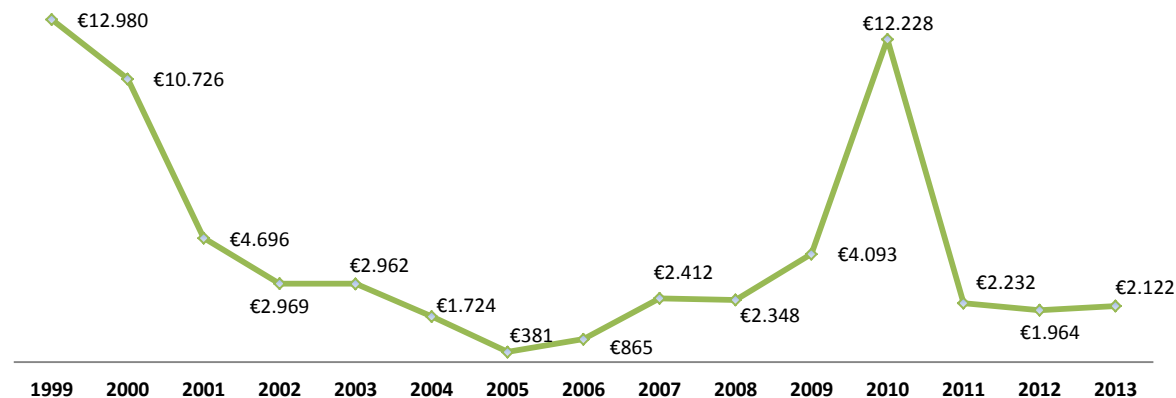


Gráfico 137 | Evolução do investimento em bens de capital

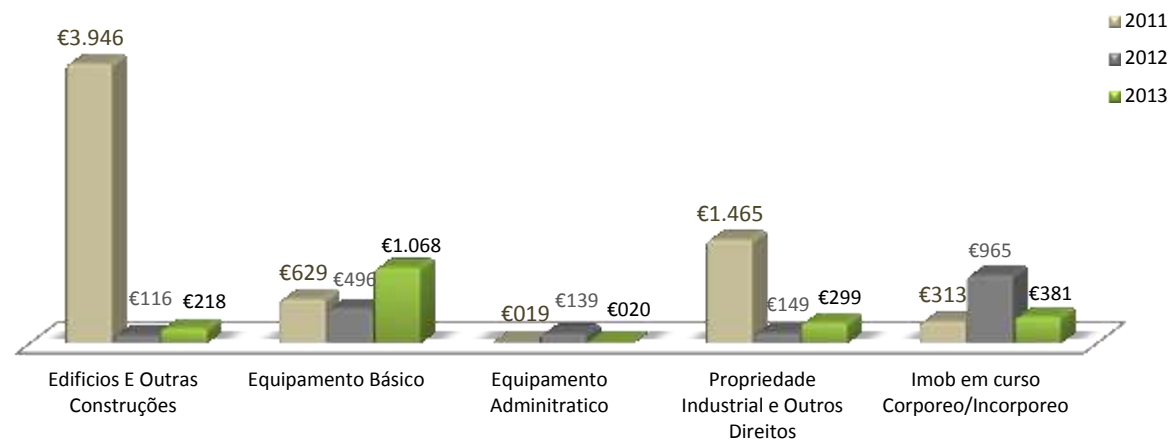


Gráfico 138 | Evolução do investimento em capital por âmbito (2011 > 2013)

Para os casos em que foram efetuadas ou agendadas auditorias relativas aos fundos comunitários, a Equipa de Património deslocou-se aos locais de forma a garantir que todo o inventário da Loja estava devidamente acautelado. Desta forma, ainda em 2013, a Equipa de Património deslocou-se às Lojas de Penafiel, Gondomar e Castelo Branco, no sentido de preparar as auditorias agendadas. O plano de inventariação elaborado prevê deslocações da Equipa de Património às restantes lojas cofinanciadas em fase de encerramento e de seguida às Lojas cujos projetos já encerraram (Lojas de 1ª Geração - LC Laranjeiras, LC Viseu, LC Braga, LC Aveiro e LC Setúbal), aos Balcões Multisserviços e Balcões Sénior, prevendo-se desta forma a conclusão dos trabalhos de conferência e inventariação em 2014.

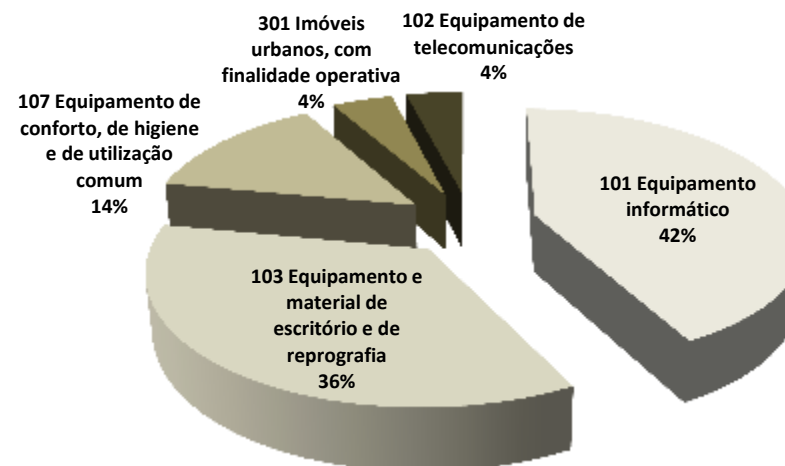


Gráfico 139 | Universo de classe de bens conforme CIBE (Cadastro e Inventário dos Bens do Estado)

	Imobilizado por denominação CIBE
101 Equipamento informático	4230
103 Equipamento e material de escritório e de reprografia	3575
107 Equipamento de conforto, de higiene e de utilização comum	1373
301 Imóveis urbanos, com finalidade operativa	430
102 Equipamento de telecomunicações	401
112 Equipamento de sinalização, alarme, combate a incêndios, salvamento e segurança	239
106 Equipamento e material recreativo, desportivo, de educação e de cultura	210
105 Equipamento e material para serviços de saúde	57
118 Outros bens	19
104 Equipamento para investigação, de medida e de utilização técnica especial	10
202 Viatura Gasóleo	5
110 Equipamento e material para a indústria	3
401 Imóveis urbanos, com finalidade operativa	2
<b>Total Geral</b>	<b>10554</b>

Tabela 31 | Volume de imobilizado'2013 por denominação CIBE

No ano 2013 foram várias as melhorias implementadas no que diz respeito à Gestão do Património, a saber:

- Contributo para manual de procedimentos para a gestão patrimonial;
- Criação da Comissão de Abate, que permitiu agilizar o processo de abate de bens obsoletos, em más condições de uso e inoperacionais. Em 2013 foram abatidos bens no valor total de 758.276,28€, sendo que a constituição da Comissão de Abate permitiu identificar rapidamente os bens em causa, e em alguns casos evitou até o seu transporte e armazenagem o que originou poupanças;
- Inventariação das Lojas por parte das Unidades de Gestão em articulação com a Equipa de Património, que trouxe melhorias no controlo dos bens existentes nos Serviços Descentralizados.
- Elaboração de relatórios periódicos de apoio à Gestão no âmbito da Gestão Patrimonial, que incluem a calendarização dos trabalhos de conferência e inventariação.

## 11. SINOPSE & DESAFIOS

Todas as ações/atividades e projetos destacados no presente documento, encontram-se perfiladas com as linhas estratégicas da AMA e o seu domínio de atuação. A AMA permanece em contínua expansão da rede de serviços de atendimento desconcentrados, em inovar e disponibilizar novos serviços aos cidadãos e empresas, em simplificar, racionalizar e melhorar a eficiência na gestão dos recursos.

Tendo em consideração todas as atribuições da AMA, e as conferidas em termos da sociedade de informação destacam-se alguns dos desafios a desenvolver a médio longo prazo:

### *Impacto externo*

- a. Racionalizar os serviços de atendimento
  - i. Instalação de Espaços do Cidadão
  - ii. Implementar centro de contacto
- b. Melhorar o atendimento aos cidadãos simplificando e desmaterializando procedimentos
- c. Disponibilizar plataforma multicanal numa perspetiva de integração dos canais de atendimento, promovendo a disponibilização de novos serviços de forma simplificada
- d. Disponibilizar autenticação móvel
- e. Disponibilizar novos serviços nas plataformas
- f. Apostar na disponibilização de informação relevante detida pelo Estado

### *Impacto interno*

- g. Melhorar o painel de indicadores para gestão e controlo da atividade
- h. Avaliar o sistema de monitorização atual da AMA e promover melhorias, bem como, desenvolvimentos para automatização da recolha de indicadores
- i. Expansão de catálogos de serviço para melhoria do desempenho
- j. Dar continuidade à revisão e definição de processos e procedimentos, numa ótica de otimização
- k. Apostar continuamente na formação do seu capital humano

**12. GLOSSÁRIO**

<b>Sigla</b>	<b>Designação</b>
AC	Administração Central
ACIDI	Alto Comissariado para a imigração e Diálogo Intercultural
ACT	Autoridade para as Condições do Trabalho
AG	Administração Geral
AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal .
AMA	Agência para a Modernização Administrativa
AP	Avaliação de Projetos
AP	Administração Pública
AQ	Acordo Quadro
AT	Autoridade Tributária
AVAC	Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado
BdE	Balcão do Empreendedor
BMS	Balcão Multisserviços
BPC	Balcão Perdi a Carteira
BS	Balcão Sénior
BUE	Balcão Único do Emprego
BUJ	Balcão Único da Justiça
BUP	Balcão Único de Pagamentos
CC	Cartão do Cidadão
CCC	Centro de Contacto do Cidadão
CCE	Centro de Contacto do Empresa
CCM6	Centro de Contacto da Medida 6
CCTV	Câmaras de segurança videovigilância
CGA	Caixa Geral de Aposentações
CI	Comunicação e Imagem
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
DA	Desenvolvimento do Atendimento
DGAE	Direção-Geral das Atividades Económicas
DGPC	Direção Geral do Património e Cultura
DL	Decreto-lei
DRCC	Direção Regional de Cultura do Centro
EE	Espaço Empresa
FA	Fornecedor de Autenticação
FM	Formação

<b>Sigla</b>	<b>Designação</b>
GA	Gestão do Atendimento
GAP	Gateway de SMS
GE	Governo Eletrónico
iAP	Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
IGAC	Inspeção Geral das Atividades Culturais
IHRU	Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana
IMT	Instituto da Mobilidade e dos transportes
IRI	Inovação e Relações Internacionais
IRN	Instituto dos Registos e Notariado
ISS	Instituto da Segurança Social
IT	Infraestruturas
IVR	Interactive Voice Response
JU	Jurídico
LC	Loja do Cidadão
LM	Loja Móvel
LZ	Licenciamento Zero
MAI	Ministério da Administração Interna
MoU	Memorando de entendimento sobre as condicionalidades de política económica assinado entre Portugal e a Troika
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PA	Plano de Atividades
PAC	Postos de Atendimento ao Cidadão
PC	Portal do Cidadão
PE	Portal da Empresa
PGQ	Planeamento e Gestão da Qualidade
PI	Plataforma de Interoperabilidade
PPAP	Plataforma de Pagamentos da Administração Pública
PRACE	Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RCC	Rede Comum do Conhecimento
RCM	Resolução do Conselho de Ministros
RES	Reclamações, Elogios e Sugestões
RH	Recursos Humanos

<b>Sigla</b>	<b>Designação</b>
RNID	Regulamento Nacional de Interoperabilidade Digital
RNSA	Rede Nacional de Serviços de Atendimento
SADIR	Sistema Ativo de Segurança de Detecção de Intrusão
SAMA	Sistema de Apoios à Modernização Administrativa
SCCC	Sistema de Certificação de Atributos Profissionais
SEF	Serviço de Estrangeiros e Fronteiras
SI	Sistemas de Informação
SIGA	Sistema de Informação de Gestão do Atendimento
SIR	Sistema de Indústria Responsável
SLA	Service Level Agreement
SMS	Serviço de mensagens curtas
SR	Simplificação Administrativa e Regulatória
SW	Software
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UG's	Unidade de Gestão
UMIC	Agência para a Sociedade do Conhecimento, I.P.
UO	Unidades orgânicas
UPS	Fonte de alimentação ininterrupta



**Avaliação**

Objetivos  
Indicadores  
Objetivos Operacionais  
Objetivos Estratégicos  
Projetos  
Metas  
cumprimento

**Relatório de Atividades**

**QUAR**

**2013**