



A word cloud graphic featuring the word 'Avaliação' (Evaluation) in the center, surrounded by other terms: 'Indicadores' (Indicators), 'Objetivos' (Objectives), 'Metas' (Goals), 'QUAR' (Quality Assurance Review), 'Objetivos Operacionais' (Operational Objectives), 'Objetivos Estratégicos' (Strategic Objectives), 'Projetos' (Projects), and 'cumprimento' (fulfillment). The words are arranged in a circular pattern, with 'Relatório de Atividades' (Activity Report) written vertically on the right side.

Relatório de Atividades

2015

FICHA TÉCNICA**Título**

Relatório de Atividades'2015

Propriedade

Agência para a Modernização Administrativa, I.P.

Autor

Cristina Martins | 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

Data de Publicação

abril de 2016

Índice

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	10
2. QUAR QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - AUTOAVALIAÇÃO	22
3. PA PLANO DE ATIVIDADES	31
DPR PLANEAMENTO DA REDE FÍSICA	31
DAM ATENDIMENTO MULTICANAL	32
DSR SIMPLIFICAÇÃO REGULATÓRIA	37
DGE GOVERNO ELETRÓNICO	39
EPI PROJETOS E INOVAÇÃO	43
EAM APOIO À MODERNIZAÇÃO	45
DSI SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	47
EPQ PLANEAMENTO E QUALIDADE	49
DAG ADMINISTRAÇÃO GERAL	51
GJ JURÍDICO, RECURSOS HUMANOS E FORMAÇÃO	54
OBJETIVOS CONDICIONADOS E ABANDONADOS POR FALTA DE MEIOS	60
4. RESULTADOS EXTRAPLANO/ ATIVIDADES CORRENTES POR UNIDADE ORGÂNICA	62
A. DESENVOLVIMENTO DA REDE DE SERVIÇOS DE ATENDIMENTO	62
B. GESTÃO DOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO	65
1. Lojas do Cidadão	66
2. Espaço Empresa.....	74
3. Portal do Cidadão (PC)	77
4. Mapa do Cidadão (MC).....	79
5. Centro de Contacto do Cidadão (CCC)	81

6. Centro de Contacto da Empresa (CCE)	85
7. Centro de Contacto à Medida6 GPTIC (CCM6)	88
8. Centro de Contacto SAMA	89
9. Centro dos Espaços do Cidadão	90
C. ADMINISTRAÇÃO ELECTRÓNICA	91
D. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	100
E. BDE BALCÃO DO EMPREENDEDOR	104
F. SIR SISTEMA DE INDÚSTRIA RESPONSÁVEL	106
G. AVALIAÇÃO DE PROJETOS	107
H. INOVAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO	119
I. AQUISIÇÃO DE BENS, SERVIÇOS E EMPREITADAS	125
J. FORMAÇÃO	127
5. MEDIDAS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	131
6. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	135
7. RECLAMAÇÕES	139
8. SISTEMA DE CONTROLO	141
9. RECURSOS HUMANOS	143
10. RECURSOS FINANCEIROS E PATRIMONIAIS	144
11. SINOPSE & DESAFIOS	156
12. GLOSSÁRIO	158

Índice de ilustrações

Ilustração 1 Diagrama Estratégico.....	10
Ilustração 2 Pedidos por serviço BdE	104

Índice de gráficos

Gráfico 1 Desempenho global	28
Gráfico 2 Taxa de concretização dos indicadores de QUAR'2015	28
Gráfico 3 Resultados por parâmetro QUAR'2015	28
Gráfico 4 Taxa de execução do PA AMA	61
Gráfico 5 Execução dos objetivos do PA AMA por OE.....	61
Gráfico 6 Evolução do número de atendimentos e desistências	66
Gráfico 7 Evolução do n.º atendimentos, tempos médios de atendimento e espera.....	67
Gráfico 8 Evolução mensal do n.º de atendimentos	67
Gráfico 9 Distribuição percentual do volume de atendimentos por dia da semana	68
Gráfico 10 Top 10 das lojas com maior volume de atendimentos	68
Gráfico 11 Top 10 das Entidades com maior volume de atendimentos.....	69
Gráfico 12 Top 10 dos Balcões com maior volume de atendimentos	69
Gráfico 13 Top 10 das entidades com maior volume de reclamações	70
Gráfico 14 Top 10 das entidades com maior volume de louvores versus Loja do Cidadão.....	70
Gráfico 15 Evolução do número de reclamações, louvores e sugestões	71
Gráfico 16 Distribuição percentual relativa à tipificação das reclamações	71
Gráfico 17 Distribuição das reclamações por categoria	72
Gráfico 18 Distribuição dos louvores por género.....	73
Gráfico 19 Distribuição das reclamações por género.....	73
Gráfico 20 Volume de atendimentos no Espaço Empresa	74
Gráfico 21 Serviços mais procurados no Portal do Cidadão (Top 10)	77
Gráfico 22 Volume de visitas no Portal do Cidadão por país	77
Gráfico 23 Evolução mensal das visitas realizadas no Portal do Cidadão	77
Gráfico 24 Distribuição do número de visitas no Portal do Cidadão por idioma	78
Gráfico 25 Distribuição do número de visitas ao Portal do Cidadão por cidade	78
Gráfico 26 Serviços mais procurados no Mapa do Cidadão (Top 10).....	79
Gráfico 27 Evolução mensal das visitas realizadas no Mapa do Cidadão.....	79
Gráfico 28 Distribuição do número de visitas no Mapa do Cidadão por idioma.....	79
Gráfico 29 Evolução mensal das senhas digitais	80

Gráfico 30 Evolução mensal do número de visitas da APP Mapa do Cidadão	80
Gráfico 31 Downloads da aplicação Mapa do Cidadão	80
Gráfico 32 Evolução do número de atendimentos no CCC	81
Gráfico 33 Chamadas entradas vs atendidas no CCC	82
Gráfico 34 Chamadas de retorno efetuadas pelo CCC (Call back).....	82
Gráfico 35 Âmbito dos contactos telefónicos no CCC (Top 10 de procura)	83
Gráfico 36 Âmbito dos contactos telefónicos no CCC (Top 10 de procura)	83
Gráfico 37 Evolução Inbound (telefone e email) no CCC.....	84
Gráfico 38 Comparativo CCC (telefone e email).....	84
Gráfico 39 Comparativo CCC.....	84
Gráfico 40 Evolução por canal no CCC	84
Gráfico 41 Evolução do número de atendimentos no CCE	85
Gráfico 42 Âmbito dos contactos de email no CCE (Top 5 de procura).....	86
Gráfico 43 Âmbito dos contactos telefónicos no CCE (Top 5 de procura).....	86
Gráfico 44 Evolução Inbound (telefone e email) no CCE.....	87
Gráfico 45 Comparativo CCE (telefone e email).....	87
Gráfico 46 Comparativo CCE por canal	87
Gráfico 47 Evolução por canal no CCE.....	87
Gráfico 48 Âmbito dos contactos telefónicos e email do CCM6 (Top 10 de procura)	88
Gráfico 49 Evolução do número de atendimentos no CCM6	88
Gráfico 50 Evolução do número de atendimentos no CCSAMA.....	89
Gráfico 51 Evolução do número de atendimentos no CCSAMA.....	89
Gráfico 52 Evolução inbound do CCEdC	90
Gráfico 53 Evolução dos Incidentes criados versus resolvidos.....	100
Gráfico 54 Evolução dos Pedidos de Serviço (criados vs resolvidos).....	100
Gráfico 55 Evolução dos Pedidos de Serviço criados versus resolvidos	100
Gráfico 56 Volume de registos (incidentes e pedidos de serviço) por canal de entrada	101
Gráfico 57 Evolução mensal do registo de incidentes e pedidos de serviço	101
Gráfico 58 Evolução do registo de incidentes e pedidos de serviço por canal.....	101
Gráfico 59 Volume de incidentes e pedidos de serviço registados por entidade (cliente)	102
Gráfico 60 Evolução da taxa mensal dos incidentes e pedidos de serviço com aceitação da resolução.....	103
Gráfico 61 Volume mensal de incidentes e pedidos de serviço fechados.....	103
Gráfico 62 Evolução mensal da taxa de resolução de incidentes e pedidos de serviço	103
Gráfico 63 Pedidos por tipologia.....	106
Gráfico 64 Pedidos SIR	106
Gráfico 65 Distribuição de candidaturas SAMA por aviso de abertura	107

Gráfico 66 Despesa global por aviso de abertura	108
Gráfico 67 Evolução mensal da dotação versus execução das operações SAMA.....	109
Gráfico 68 Volume de candidaturas PT2020 - Capacitação vs TIC	112
Gráfico 69 Dotação a concurso versus Incentivo candidatado	112
Gráfico 70 Distribuição das candidaturas PT2020 à Capacitação.....	113
Gráfico 71 Distribuição das candidaturas PT2020 TIC.....	113
Gráfico 72 Distribuição das candidaturas PT2020 por tutela sectorial e por tipo de organismo	114
Gráfico 73 Volume de candidaturas PT2020 por sector	114
Gráfico 74 Evolução de pedidos M6.....	116
Gráfico 75 Taxa de pedidos M6 por ministério	116
Gráfico 76 Evolução mensal de pedidos M6	116
Gráfico 77 Evolução do estado dos pedidos M6	117
Gráfico 78 Taxa de pedidos M6 por âmbito	117
Gráfico 79 Evolução de pedidos M6 por âmbito	117
Gráfico 80 Valores globais de poupança TIC por natureza	118
Gráfico 81 Valor da despesa em TIC por ministério (aprovado por executado)	118
Gráfico 82 Evolução dos valores adjudicados por tipologia de contrato	125
Gráfico 83 Taxa de abertura de procedimentos por tipologia de contrato.....	125
Gráfico 84 Volume de procedimentos por tipologia de contrato	125
Gráfico 85 Evolução dos valores adjudicados por tipologia de contrato e natureza	126
Gráfico 86 Evolução do número total de formandos	127
Gráfico 87 Evolução da participação em ações de formação promovidas pela AMA	127
Gráfico 88 Evolução da despesa com ações de formação.....	128
Gráfico 89 Número de formandos por entidade.....	128
Gráfico 90 Taxa de ações de formação por tipologia	129
Gráfico 91 Número de trabalhadores AMA, por grupo/cargo/categoria, que tiveram formação	129
Gráfico 92 Taxa de trabalhadores AMA com formação por horas de formação	129
Gráfico 93 Taxa de respostas por canal de atendimento	135
Gráfico 94 Taxa de respostas por tipologia de serviços disponíveis nos canais de atendimento	135
Gráfico 95 Grau de satisfação sobre a qualidade dos serviços	136
Gráfico 96 Grau de satisfação sobre o canal de atendimento	137
Gráfico 97 Grau de satisfação sobre os serviços	137
Gráfico 98 Grau de satisfação sobre recomendação do canal utilizado	137
Gráfico 99 Grau de satisfação sobre atendimento com marcação prévia	137
Gráfico 100 Grau de satisfação sobre as preferências do canal.....	137
Gráfico 101 Grau de satisfação sobre horário de atendimento	137

Gráfico 102 Taxa de inquiridos quanto ao género	138
Gráfico 103 Taxa de inquiridos quanto às habilitações literárias	138
Gráfico 104 Taxa de inquiridos quanto à faixa etária	138
Gráfico 105 Taxa de inquiridos quanto à sua relação de emprego	138
Gráfico 106 Evolução mensal da correspondência entrada no âmbito das cópias amarela das reclamações	139
Gráfico 107 Número de correspondência entrada (correio normal e email)	139
Gráfico 108 Volume de correspondência entrada no âmbito das cópias amarela das reclamações por ministério	140
Gráfico 109 Evolução da despesa orçamentada	144
Gráfico 110 Evolução da despesa orçamentada versus paga	146
Gráfico 111 Despesa paga por orgânica (Atividades versus Projetos)	147
Gráfico 112 Evolução da receita prevista versus cobrada	148
Gráfico 113 Evolução da receita prevista	150
Gráfico 114 Evolução da receita cobrada	150
Gráfico 115 Evolução da receita prevista versus cobrada (fundos comunitários)	151
Gráfico 116 Evolução da dívida de clientes	152
Gráfico 117 Taxa de dívida por sector	153
Gráfico 118 Taxa de dívida por regularizar	153
Gráfico 119 Evolução dos valores patrimoniais	155

Índice de tabelas

Tabela 1 Taxa de desistência por Espaço Empresa	75
Tabela 2 Tempo médio de atendimento (TMA) e de espera (TME) por Espaço Empresa	75
Tabela 3 Variação de Incidentes e Pedidos de Serviço (criados e resolvidos)	100
Tabela 4 Variação de Incidentes e Pedidos de Serviço, criados vs resolvidos	101
Tabela 5 Candidaturas PT2020 (dotação vs aprovação)	111
Tabela 6 Dotação PT2020 regime geral	115
Tabela 7 Despesas globais por âmbito aquisitivo	118
Tabela 8 Variação da despesa orçamentada	145
Tabela 9 Evolução do grau de execução	146
Tabela 10 Dotações versus Grau de execução dos projetos	147
Tabela 11 Evolução do grau de execução da receita	148
Tabela 12 Evolução da receita e grau de execução	149
Tabela 13 Valores de dívida por temporalidade	152
Tabela 14 Evolução do investimento em bens de capital	154
Tabela 15 Volume de bens por tipologia de bem	155

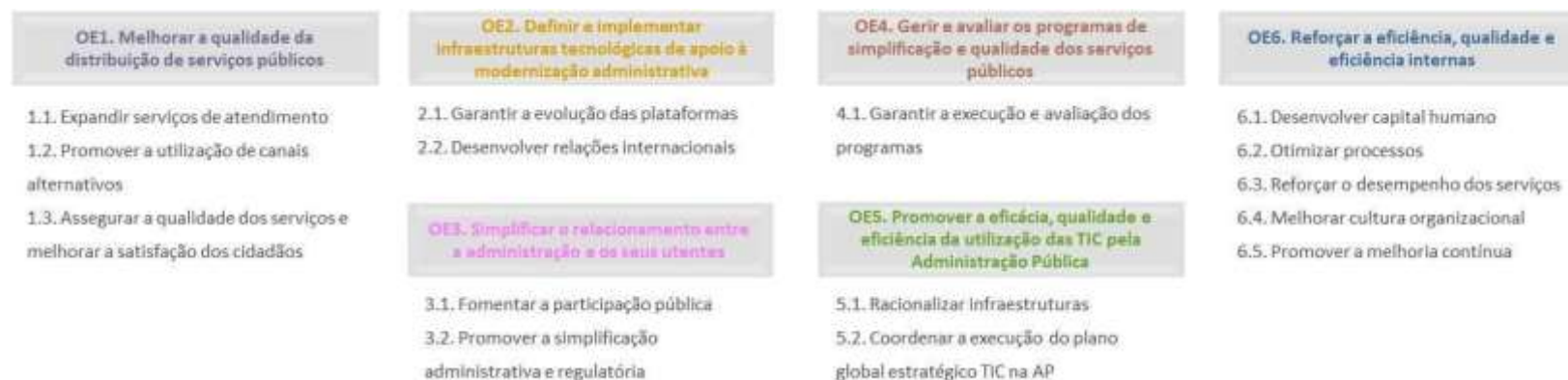
PREÂMBULO

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 2015. O Relatório encontra-se estruturado por 12 capítulos:

1. **Sumário Executivo** destaca, sinteticamente, a atividade de maior relevo em 2015.
2. **QUAR'2015** apresenta os resultados e a autoavaliação.
3. **Plano de Atividades'2015** demonstra os resultados dos objetivos definidos.
4. **Resultados extraplano/atividades correntes** reflete as ações e projetos, de maior relevância, realizados ao longo do ano pelas diversas unidades orgânicas.
5. **Medidas de Modernização Administrativa**
6. **Avaliação da satisfação dos clientes**, apreciação relativamente aos serviços de atendimento disponíveis.
7. **Reclamações** capítulo que demonstra resultados globais sobre o volume de reclamações na administração pública central
8. **Sistema de Controlo** identifica, em síntese, as condições em que a AMA procede a controlo
9. **Recursos Humanos**
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.

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Procedendo à avaliação dos resultados, é de salientar que todos os objetivos/atividades'2015 definidos encontram-se alinhados com os objetivos estratégicos da AMA:



Em 2015 foram definidos no âmbito de QUAR'15:

- 4 Indicadores de eficácia
- 2 Indicadores de eficiência
- 3 Indicadores de qualidade

Dos 9 indicadores definidos, 5 foram superados, 3 atingidos e 1 não atingido distinguindo-se uma avaliação global de 109,4%.

No que diz respeito ao PA AMA'15, este apresenta uma taxa de:

- Cumprimento igual a 65%
- Incumprimento de 17%
- Abandono na ordem dos 18%

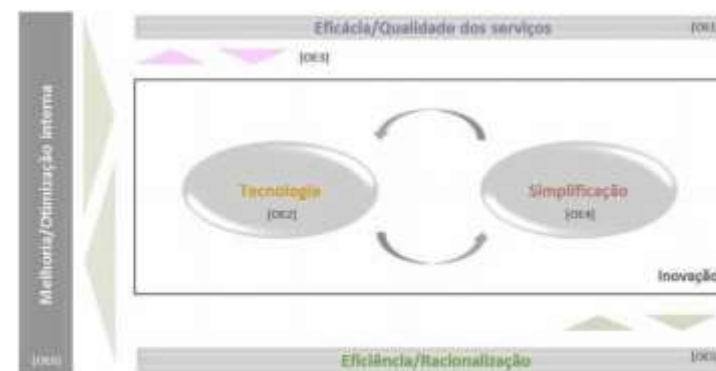


Ilustração 1 | Diagrama Estratégico

Os indicadores definidos são representativos de todas as áreas funcionais.

Em termos de meios humanos, a 31 de dezembro de 2015, a AMA registava um total de 212 recursos humanos, com um desvio de (-) 17 recursos humanos face ao planeado, e (-) 2 em relação ao ano anterior (a 31.12.2014).

Ainda que o mapa de pessoal venha a diminuir consideravelmente, ano após ano, facto é que 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 20.022.448,00 € que foi reforçada ao longo do ano.

Orçamento Inicial	Orçamento Final após reforços/anulações	Orçamento Disponível após cativos
20.022.448,00 €	23.603.288,00 €	22.241.424,00 €

O grau de execução orçamental rondou os 81%.

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)

 Abertura de 281 espaços de atendimento

 43 serviços integrados no catálogo de serviços dos EdCs

 Acompanhamento da instalação física de 51EdCs

 Acompanhamento de 34 novos projetos para Lojas do Cidadão

 Apoio na abertura das Lojas do Cidadão de Mafra e Sardoal

Missão (síntese)

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

Principais resultados e desenvolvimentos (síntese)

 9.112.784 Atendimentos nas Lojas do Cidadão (LC), mais 8.686 atendimentos face ao período homólogo

 Decréscimo do tempo médio de espera (em 6s face aos resultados do período homólogo)

 61.656 Atendimentos no Espaço Empresa/Balcão do Empreendedor (EE/BdE)

 3.946.508 Utilizadores registados no Portal do Cidadão (PC)

 401.607 Utilizadores do mapa do Cidadão (MC)

 218.022 Chamadas telefónicas recebidas no Centro de Contacto do Cidadão (CCC) em 1ª linha, não tendo nenhuma chamada sido tratada por 2ª linha

 18106 *E-mails* recebidos no CCC, um decréscimo de 44% face ao período homólogo

 18.984 Chamadas telefónicas recebidas no Centro de Contacto da Empresa (CCE), um decréscimo de 45%

 7.693 *E-mails* recebidos no CCE, um acréscimo de 33%

 718 Chamadas telefónicas recebidas no Centro de Contacto da Medida 6 GPTIC (CCM6)

 659 *E-mails* recebidos no CCM6

 1.125 Chamadas telefónicas recebidas no Centro de Contacto SAMA (CCSAMA)

 1.047 *E-mails* recebidos no CCSAMA

 6.901 Chamadas telefónicas recebidas no Centro de Contacto EdC

 9.961 *E-mails* recebidos no CCEdC

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

Principais resultados e desenvolvimentos (síntese)

-  2.068.230 Pagamentos efetuados na Plataforma de Pagamentos da Administração Pública (PPAP)
-  1.001.277 Utilizações do Fornecedor de Autenticação (FA)
-  7 Novos sistemas/entidades disponibilizados no FA
-  6.136.449 SMS enviados e recebidos na *Gateway de SMS* da Administração Pública (GAP)
-  Disponibilização da plataforma Mapa do Cidadão

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)

-  15.761 Incidentes registados
-  16.336 Incidentes resolvidos
-  Taxa de resolução de incidentes na 1ª linha com um tempo médio ≤3h ronda os 91%
-  9.567 Pedidos de serviço registados
-  11.012 Pedidos de serviço resolvidos,
-  90% dos incidentes resolvidos num tempo médio de 3h
-  Taxa de resoluções aceites pelo utilizador ronda os 91%

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)

-  Simplificação administrativa de 3 diplomas em revisão legislativa
-  3 Processos de consulta pública:
 - Revisão do regulamento nacional de Interoperabilidade digital (RNID)
 - Construir, reconstruir e ampliar casa ou realizar obras em casa
 - Produção animal

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)

-  Concepção e planeamento de um laboratório de testes EGOV Innovation Lab em Guimarães
-  Coordenação dos projetos eGovernment Benchmark e eSens
-  Desenvolvimento de vários eventos com PALOP, CPLP
-  Acompanhamento de grupos europeus de alto nível eov Expert Group, ISA Committee e CIO Network
-  Aprofundamento de relações bilaterais
-  Dinamização da plataforma:
 - Dados.gov com 678 *datasets* disponíveis
 - Software Público com 72 boas práticas
 - RCC com 524 boas práticas

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)

SAMA:

-  Em execução 209 projetos representando um financiamento de 154.633.030,49€
-  169 projetos a encerrar até 15 de março de 2016

PT2020:

-  63 Candidaturas apresentadas em operações temáticas, 58 das quais aprovadas
-  6.735.035 € aprovados para operações temáticas
-  132 candidaturas apresentadas no regime geral, 100 no âmbito TIC FEDER e 100 no âmbito da Capacitação FSE
-  Estão propostos à aprovação, no regime geral, 101.802.707€ havendo necessidade de reforçar a dotação prevista em 63.454.216€

M6:

-  2.480 pedidos submetidos
-  60% dos pedidos dizem respeito à aquisição de serviços TIC
-  Valor global da poupança TIC 68.671.367€
-  Despesa Global em TIC 972.819.235€
-  Os ministérios com mais pedidos submetidos (Top 3): Saúde (24%), Finanças (17%) e Economia (10%)

Em 2015 a AMA foi distinguida em diversos âmbitos:

(...) o caso prático de formação *e-Learning* da AMA foi publicado no livro “Projetos de *e-Learning*: Inovação, Implementação e Gestão”, pelas suas metodologias de formação inovadoras nas Lojas do Cidadão e Lojas da Empresa, até ao ano de 2012.

Nesta obra são apresentados mais 6 casos reais de implementação do *e-Learning*, de instituições públicas e privadas, como sejam o Banco de Portugal, os CTT, o ISCIA – Instituto Superior de Ciências da Informação e Administração, a Nova Etapa, o Grupo PT e a TAP Portugal.

Os autores, Arnaldo Santos, Lúcia Moreira e Filipe Peixinho, partilham, nesta publicação, o seu conhecimento científico e experiência prática com mais de 10 anos de atividade na implementação e na gestão de projetos de *e-Learning*, tanto do ponto de vista tecnológico como do ponto de vista pedagógico, tendo organizado o livro em duas partes complementares:

- uma primeira parte, destinada a pessoas que estão a dar os primeiros passos nestes contextos, onde são apresentados os principais fundamentos do Ensino a Distância e do *e-Learning*;
- uma segunda parte, para pessoas com conhecimentos mais avançados nesta temática e que desejem conhecer a estratégia e o processo de implementação de projetos de *e-Learning* em organizações.

A AMA congratula-se pela inclusão das suas boas práticas de formação nesta obra de elevada investigação, desenvolvimento e aplicação prática que pretende incentivar novamente a aposta do *e-Learning* em Portugal, como um exemplo para outros organismos que querem apostar nesta metodologia de formação. Este reconhecimento é extensível a todos os colegas e formandos que contribuíram para os resultados obtidos pela Iniciativa Nova Aprendizagem desde a sua primeira experiência de *e-Learning* em 2008.

Fonte: Intranet | 15.01.2015



Chave Móvel Digital recebe distinção da Exame Informática

A solução Chave Móvel Digital (CMD), desenvolvida pela AMA – Agência para a Modernização Administrativa, IP, acaba de ser distinguida com uma menção honrosa pela publicação Exame Informática. A CMD é uma iniciativa que de acordo com esta publicação facilita a autenticação de todos os cidadãos nos serviços do Estado.

Os Prémios Exame Informática visam distinguir projetos inovadores em Portugal nas áreas da Tecnologia e da Ciência. A cerimónia de atribuição dos prémios e menções honrosas decorreu a 27 de abril, no Edifício São Francisco de Sales, em Oeiras.

A solução CMD, implementada pela AMA, mereceu uma distinção honrosa na categoria Internet. O concurso inclui 11 categorias que vão desde a Inovação à Melhor Marca Nacional. Os prémios são atribuídos pela redação da Exame Informática, exceto o prémio Personalidade que é definido por um júri independente.

A CMD é um meio simples e seguro de autenticação dos cidadãos e empresas nos portais e sítios da Administração Pública na Internet, através da utilização de um computador, *smartphone* ou *tablet* e de um código enviado por SMS ou *email*.

Com a CMD o cidadão pode aceder aos serviços públicos *online* e autenticar documentos eletrónicos introduzindo o seu número de identificação civil ou de passaporte, a palavra-chave e o código numérico enviado por SMS (*Short Message Service*) ou correio eletrónico.

A AMA é responsável pela gestão e segurança da infraestrutura tecnológica da CMD. A Portaria n.º 189/2014 complementa a Lei n.º 37/2014, que estabeleceu a CMD como sistema alternativo e voluntário de autenticação dos cidadãos nos portais e sítios na Internet da Administração Pública.

Fonte: Intranet | 28.04.2015

Chave Móvel Digital nomeada para os Prémios Novos 2015

A solução Chave Móvel Digital (CMD) desenvolvida pela AMA - Agência para a Modernização Administrativa, IP, recebeu uma nomeação para os Prémios Novos 2015. Esta iniciativa resulta de uma ideia original de Fernando Alvim, organizada pela produtora Cego Surdo e Mudo, com o propósito de premiar talentos emergentes em Portugal. Os prémios são entregues a 6 de maio, às 21h30, na Fundação Calouste Gulbenkian, em Lisboa.

Distinguir novos talentos de nacionalidade portuguesa, reconhecer o seu protagonismo, atividade e mérito em diferentes áreas como a Cultura, Ciência ou Sociedade, faz parte dos objetivos deste evento que vai na 3ª edição.

A solução CMD, implementada pela AMA, está nomeada na categoria de Internet. Ao todo, são 15 categorias em destaque nesta edição. De acordo com a organização, a seleção dos vencedores é feita por “um júri cuidado, reconhecido e conhecedor de cada uma das áreas”.

A CMD é um meio simples e seguro de autenticação dos cidadãos e empresas nos portais e sítios da Administração Pública na Internet, através da utilização de um computador, smartphone ou tablet e de um código enviado por SMS ou email.

Com a CMD o cidadão pode aceder aos serviços públicos online e autenticar documentos eletrónicos introduzindo o seu número de identificação civil ou de passaporte, a palavra-chave e o código numérico enviado por SMS (Short Message Service) ou correio eletrónico.

Os vencedores dos Prémio Novos 2015 serão conhecidos durante um evento que se realiza na Fundação Calouste Gulbenkian, apresentado por Fernando Alvim e Catarina Wallenstein. A entrada é livre, apenas sujeita à lotação do auditório.

Ainda recentemente, a CMD foi distinguida com uma menção honrosa pela publicação Exame Informática. A menção foi atribuída no âmbito dos Prémios Exame Informática, que visam distinguir projetos inovadores em Portugal nas áreas da Tecnologia e da Ciência.



Fonte: intranet | 05.05.2015

AMA recebe Prémio Administração Pública Digital 2015

Este prémio da ACEPI, entregue a Pedro Silva Dias - Presidente da Agência para a Modernização Administrativa - I.P, reconhece o trabalho desenvolvido no âmbito do projeto Chave Móvel Digital (CMD).

Decorreu esta quinta-feira, dia 24, a cerimónia de entrega dos Prémios Navegantes XXI.

No ano em que assinala o 15º aniversário, a Associação da Economia Digital voltou a selecionar os melhores projetos em diversas áreas.

A Chave Móvel Digital é um meio alternativo para se autenticar e aceder a serviços em portais e sítios na Internet de entidades públicas e privadas (e.g. "Portal do Cidadão"), através do seu computador ou qualquer dispositivo móvel.

O cidadão recebe um código no seu dispositivo (por email ou sms) e certifica a sua identidade.

Trata-se dum serviço inovador, que aproxima o cidadão da administração pública.



Fonte: Intranet | 25.09.2015

Espaço do Cidadão e Portal do Cidadão distinguidos como boas práticas no setor público na cerimónia de entrega dos prémios EPSA (European Public Sector Award), da EIPA (European Institute of Public Administration)

Os dois projetos da Agência Para a Modernização, I.P. (Espaços do Cidadão e Portal do Cidadão), visam a otimização de recursos, a melhoria e eficiência dos serviços públicos, a racionalização e congregação de meios e a inclusão digital, por via presencial -através de serviços assistidos, e online, via Portal do Cidadão.

Foram propostas a concurso 266 candidaturas. Destas apenas 64 foram distinguidas como “Melhores Práticas” (sete das quais submetidas por seis organismos Portugueses).

A cerimónia decorreu em Maastricht nos dias 17 e 18 de Novembro.



Fonte: Intranet | 18.11.2015

2. QUAR | QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - AUTOAVALIAÇÃO

Avaliando cada um dos indicadores constantes em QUAR'2015:

Ref. ^a	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização
	Expandir rede do atendimento presencial	350 espaços	N.º de novos espaços de atendimento em funcionamento no final do ano	100%	281	88%

Ind. 1 | DDA_0.1 I1

Não Atingido

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

O objetivo de 350 novos Espaços do Cidadão para a AMA, referente ao ano de 2015, previa a instalação e operacionalização de cerca de 175 Espaços do Cidadão em municípios e cerca de 175 Espaços do Cidadão em balcões de atendimento da rede CTT.

Ao longo do ano foram instalados 178 Espaços do Cidadão em municípios/freguesias.

No que à rede dos CTT diz respeito a instalação foi dividida em dois grandes momentos de “rol-out”, devido à necessidade de formação e de logística de entrega de equipamentos na rede dos CTT: agosto e dezembro. Em agosto de 2015 procedeu-se, conforme planeado no início do ano, à instalação e entrada em funcionamento de 103 Espaços do Cidadão na rede dos CTT.

O processo de preparação de instalação dos 73 Espaços do Cidadão foi retomado apenas no final do mês de novembro, fruto do período transitório entre Governos (final do XIX, vigência do XX, início do XXI), o que contribuiu para uma indefinição do modelo de “rol-out” a desencadear. No final de novembro, a AMA iniciou então a preparação e a criação de acessos informáticos para a entrada em funcionamento dos 73 Espaços de Cidadão remanescentes (e que haviam sido planeados para decorrer em dezembro).

Fruto da evolução do protocolo entre a AMA e os CTT, das indefinições decorrentes das duas alterações governamentais dos meses de outubro e novembro, bem como ao processo de adaptação às orientações e políticas aprovadas no Programa de Governo, o protocolo de desenvolvimento dos Espaços do Cidadão na rede dos CTT carece de um processo de revisão e análise, pelo que estão atualmente suspensas as atividades de alargamento desta Rede.

Ref.ª	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	
Ind. 2 DGE_0.8 I1	Evoluir a Chave Móvel Digital (2.0)	254 dias	Grau de cumprimento do calendário fixado para disponibilização do FA em canal móvel	100%	233	125%	Superado

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

Procedeu-se à evolução da solução Chave Móvel Digital, de forma a permitir o registo por parte de cidadãos estrangeiros (usando os respetivos passaportes para identificação), e ao envio da senha temporária (one-time-password) por canal de dados recorrendo às redes sociais (twitter).

Foi possível concluir a implementação um mês antes do planeado graças às metodologias ágeis de desenvolvimento e a uma cuidada gestão de projeto.

Como evolução do projeto Chave Móvel Digital, tendo por base o Regulamento europeu nº 910/2014, deve ponderar-se a disponibilização de mecanismos de assinatura eletrónica qualificada (além da autenticação) que permitam a massificação da utilização da assinatura qualificada em Portugal.

Ind. 3 RI_0.3 I1	Promover a reutilização de informação do sector público através do portal Dados.gov	2	Número de aplicações desenvolvidas que consomem informação do Dados.gov	10%	3	125%	Superado

A reutilização de informação do sector público, nomeadamente com recurso a dados abertos, continua a assumir-se como prioridade transversal a nível nacional e europeu. Neste contexto, multiplicaram-se esforços para que o portal nacional de Dados Abertos - Dados.gov - seja cada vez mais encarado como um serviço partilhado e facilitador na disponibilização de novas aplicações *online*. Durante o ano de 2015, três plataformas foram particularmente ativas no consumo de informação do Dados.gov: o Portal da Transparência Municipal (tendo presente a constante atualização dos dados) o Mapa do Cidadão e o *European Open Data Portal*.

Existiu uma superação, fruto sobretudo do esforço desenvolvido durante 2015 para efetivar a ligação da plataforma nacional de dados abertos ao respectivo portal europeu. Embora o referido esforço não tenha sido previsto no início do ano, o seu desenvolvimento constituiu uma importante melhoria para a atividade de promoção da reutilização de informação do sector público.

Continua...

Ref. ^a	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	
Ind. 3 RI_0.3 I1	Promover a reutilização de informação do sector público através do portal Dados.gov	2	Número de aplicações desenvolvidas que consomem informação do Dados.gov	10%	3	125%	Superado
Ind. 4 IRI_0.6 A1	Desenvolver a operação anual de Cadastro da Presença Online da Administração Pública	254 dias	Grau de cumprimento do calendário fixado para o desenvolvimento da operação de cadastro	100%	229	130%	Superado

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

Continuação...

Devem ser intensificados esforços com vista a promover a criação de um ecossistema nacional de Dados Abertos. Ampliar os canais de comunicação entre os fornecedores e os consumidores de informação assume-se como prioridade. Por outro lado, a transposição prevista da revisão da Diretiva Europeia de *Public Sector Information* para a ordem jurídica nacional, assim como a possibilidade de desenvolvimento de uma componente de dados abertos no Portal do Cidadão, poderão com certeza impulsionar a dinâmica de reutilização de informação do sector público a nível nacional.

Tendo em conta a importância de monitorizar a presença *Online* da Administração Pública Central, desenvolveu-se ao longo de 2015 uma ampla operação de observação. Com uma taxa de resposta acima de 80%, a operação foi bem-sucedida, contribuindo de forma decisiva para um melhor conhecimento da forma como os cidadãos interagem com a Administração Pública.

Apesar da amplitude do objecto de observação, a mobilização dos diversos organismos da Administração Pública Central correu bem, permitindo assim o cumprimento do calendário fixado.

A operação de monitorização da presença *online* da Administração Pública Central constitui, sem dúvida, um passo importante para um melhor conhecimento sobre como o sector público apresenta-se e relaciona-se com o cidadão. Dois importantes desenvolvimentos poderão ser considerados no futuro: assumir a presente operação como um instrumento regular, a ser realizado anualmente ou bianualmente, e tendo em conta todo o conhecimento gerado, desenvolver um Guia com Normas e *Guidelines* para a Presença Online da Administração Pública, permitindo assim que o Estado se apresente de forma mais coerente perante os cidadãos.

Ref.ª	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	
Ind.5 DGA_0.1 A5	Garantir que os serviços com maior procura são realizados tempo de referência definido para cada serviço	90%	Taxa de atendimentos realizada no tempo de referência	100%	90%	100%	Atingido
	FUNDAMENTAÇÃO Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria A expansão dos serviços disponibilizados ao cidadão, as alterações substanciais ao nível procedimental de alguns dos serviços disponibilizados no EdC e o aumento da procura nos serviços disponibilizados tiveram implicações no tempo de atendimento e nos tempos de espera. A permanente integração de novos pacotes de serviços nos balcões EdCs implicou a constante atualização de conteúdos formativos dos trabalhadores afetos a estes balcões. Esta realidade de alguma forma contribuiu para que em algumas situações estivéssemos aquém na resposta às necessidades observadas pela procura. Será um permanente desafio dar resposta à procura, e à constante expansão dos serviços disponibilizados EdC, caso os recursos atuais se mantenham. Sendo que a curto médio prazo as metas estipuladas e de referência ao tempo de atendimento possam ser alvo de ajustamento.						
Ind. 6 AG_0.4 A1	Assegurar a submissão de valores pagos às autoridades de gestão dos fundos comunitários	85%	Taxa de pedidos de pagamento	100%	100%	125%	Superado
	Foram apresentados os pedidos de pagamento aos diferentes programas operacionais, assegurando a cobrança das receitas com origem nestas fontes de financiamento. As fontes de financiamento da AMA, I.P. com origem em Fundos Comunitários têm assumido um papel crucial no orçamento da AMA, tendo mesmo sido determinantes e as mais influentes no desenvolvimento dos projetos propostos por esta organização. Em jeito de melhoria contínua, deverá ser implementado um método de trabalho mais ágil e eficaz onde seja possível, a todo o tempo, a submissão regular das despesas a cofinanciamento, não existindo hiatos entre a execução e a submissão de despesas						

Ref.ª	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	
Ind. 7 DSI_0.1 A1	Garantir o tempo médio de resolução de incidentes	90%	Percentil de resolução de incidentes com TMR ≤ 3 horas	60%	91%	100%	Atingido
Ind. 8 DSI_0.1 A2	Garantir a aceitação da resolução de incidentes	93%	Taxa de aceitação pelo utilizador dos incidentes resolvidos	40%	94%	100%	Atingido

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

Assegurar com o utilizador que o incidente está ultrapassado antes de ser efetuado o fecho do incidente foi uma das ações implementadas para a melhoria e “sucesso” deste objetivo.

Outros aspetos, não menos importantes, que contribuíram para o resultado obtido foram:

- Melhoria na dinâmica de trabalho de apoio e cooperação mútua entre os técnicos da equipa de suporte ao utilizador, nomeadamente, no que diz respeito a:
 - Atribuição de tarefas específicas;
 - Planeamento de tarefas;
 - Reorganização dos procedimentos;
- Implementação de processos de divulgação célere de toda a informação relevante à resolução dos incidentes, nomeadamente divulgação das plataformas inoperacionais, divulgação das ações identificadas como necessárias à resolução de incidentes específicos.
- Melhoria na articulação de ações entre 1ª e 2ª linhas

Os valores atingidos foram bastantes bons, pelo que melhorá-los será um grande desafio.

Como sugestões:

- Criar incentivos pela rapidez/eficiência da resolução de incidentes.
- Formação.

Ind. 9 | DSR_0.1 I1

Ref.ª	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização
-------	-------------------------------------	------	-----------	------	-----------------------------------	--------------------------

Acompanhar
programas de
simplificação
administrativa

2

N.º de relatórios
elaborados sobre os
resultados dos
programas de
simplificação

100%

3

150%

Superado

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

A Resolução 31/2014 da Assembleia da República recomendou ao Governo que "apresente e promova a implementação do Programa Simplificar, enquanto programa nacional, global e integrado de modernização, simplificação e desburocratização administrativas." Na sequência desta Resolução foi lançado o Programa Simplificar, que abrangeu as medidas de desburocratização e simplificação administrativa, destinadas a facilitar a vida dos cidadãos e das empresas.

Neste âmbito, foram realizados três relatórios relevantes para acompanhamento do programa: um relativo às conclusões obtidas das dezenas de encontros realizados com empresários, associações empresariais representantes associativos, dirigentes da Administração Pública e membros de gabinetes do Governo; um outro relativo em exclusivo à análise de oito temas considerados de forte impacto para as empresas, tendo este tido a colaboração do Instituto de Ciências Jurídico-Políticas da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa e, por fim, um último relatório sobre a participação pública ocorrida nas plataformas informáticas que deram suporte ao Programa (sites Simplificar e Participe).

Este Programa de Simplificação Administrativa foi gerido de forma muito particular pelo Gabinete do Sr. Secretário de Estado da Modernização Administrativa, pelo que o único ponto que podemos apontar como sendo a melhorar será o maior envolvimento da equipa competente da AMA em todo o processo.

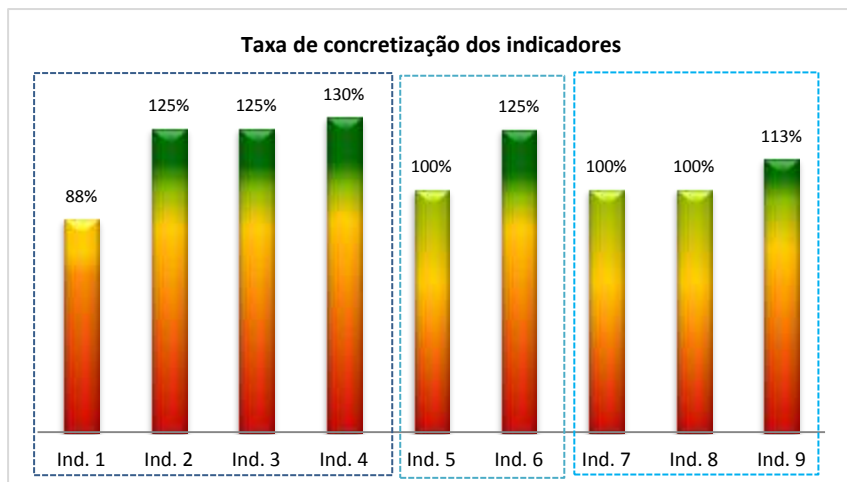


Gráfico 2 | Taxa de concretização dos indicadores de QUAR'2015

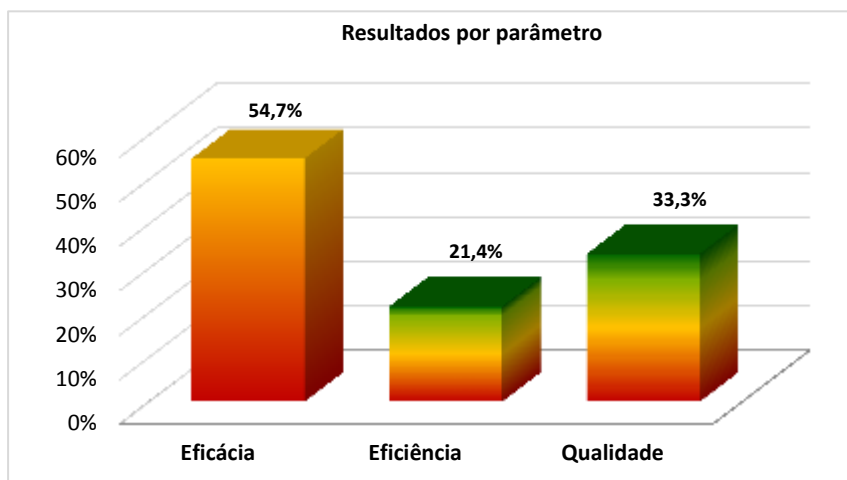


Gráfico 3 | Resultados por parâmetro QUAR'2015

Ponderação	55,0%	20,0%	30,0%
Resultado	54,7%	21,4%	33,3%
Taxa de realização	117%	112%	104%
Menção	Não atingido	Superado	Superado

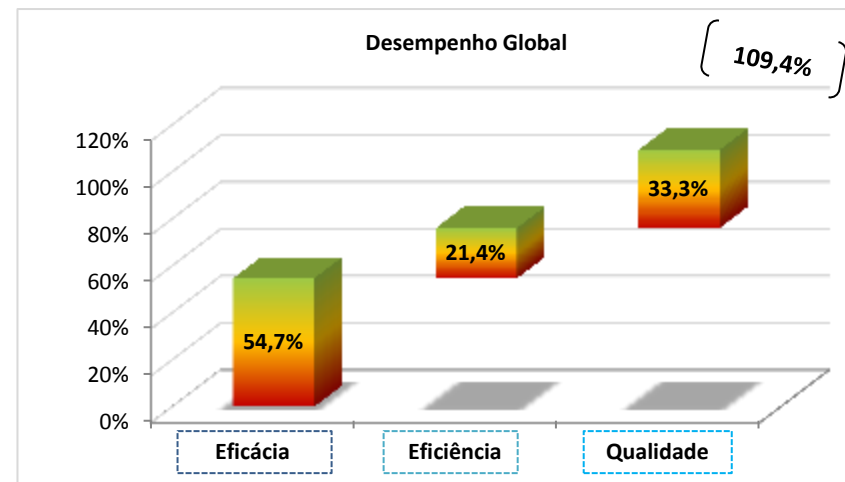


Gráfico 1 | Desempenho global

O QUAR de 2015 foi alvo de revisão, em agosto, no que diz respeito ao indicador 1 - N.º de novos espaços de atendimento em funcionamento no final do ano, onde se propôs alteração dos critérios de cumprimento e superação de 100 e 150 para 300 e 350, respetivamente.

Esta reformulação foi motivada por diversos factores, dos quais se destacam:

- Os recursos financeiros para levar a cabo o objetivo em questão terem alterado no início do 2º semestre, por meio da aprovação de saldos de gerência, permitindo desta forma elevar o número de EdCs instalados

- O aumento significativo no estabelecimento de protocolos para instalação de espaços do cidadão
- O próprio modelo “Espaço do Cidadão” ter sido alvo de grande aceitação por parte dos municípios, elevando também o número de EdCs instalados
- O objetivo constituir uma prioridade para a tutela da legislatura em vigor (XIX governo), sendo portanto um objetivo apoiado e reforçado continuamente

A AMA desenvolveu todos os esforços para corresponder às expectativas das partes interessadas e evidência de tal é o número de EdCs que vinham sendo a ser instalados de forma antecipada em vários municípios, sendo este um aspecto de congratulação pela tutela.

Não obstante de todas as condições de relevo que levou à deliberação de propor uma revisão ambiciosa dos critérios de cumprimento e superação para o objetivo/indicador em referência, foi aludido que a proposta de revisão apresentava vários fatores de risco, nomeadamente:

- Dependência dos CTT para a instalação dos EdCs remanescentes
- Capacidade de execução (tendo em consideração a necessidade de obras nos municípios)

O próprio avizinhamento de eleições legislativas constituía outro fator de risco para dar cumprimento ao estipulado.

Analisando os resultados do QUAR 2015, do universo dos 9 indicadores definidos para 2015, 55,6% foram superados (5 indicadores), 33,3% atingidos (3 indicadores) e 1 indicador não foi atingido (representando 11,1%).

Apenas um indicador (ind.4) apresenta uma taxa de concretização superior a 125%, pelo que o trabalho de aperfeiçoamento e melhoria contínua em torno do processo de planeamento é de se distinguir e reconhecer.

Os objetivos identificados como relevantes auferem a seguinte menção qualitativa:

- OO1|Ind.1 – Não atintigido
- OO5|Ind.5 - Atingido
- OO6|Ind.6 - Superado
- OO7|Ind.7 e 8 - Atingidos

O indicador 1, e como já fundamentado anteriormente, foi efetivamente condicionado por fatores externos e a suspensão das atividades de alargamento da rede de atendimento vieram impedir a sua concretização. Em especial a suspensão da instalação de novos Espaços do Cidadão em locais dos CTT nos últimos 2 meses de 2015, apesar de a AMA ter salvaguardado todas as condições logísticas e materiais para fazer face à instalação suspensa.

Face ao exposto, ao resultado alcançado pelo OO1|Ind.1 e, tendo em consideração, o disposto no art.º18 da Lei n.º 66-B/2007¹ confere-se um desempenho insuficiente, ainda que a avaliação global seja positiva e na ordem dos 109,4%.

Avaliação final'2015**109,4%**

¹ 1. A avaliação final do desempenho dos serviços é expressa qualitativamente pelas seguintes menções:

(...)

c) Desempenho insuficiente, não atingiu os objectivos mais relevantes.”

3. PA | PLANO DE ATIVIDADES

Avaliando os resultados dos objetivos/indicadores constantes em PA'2015:

DPR | PLANEAMENTO DA REDE FÍSICA

Ref.ª	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização		FUNDAMENTAÇÃO Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria
DDA_0.2 I1	Expansão do nº de serviços prestados nos Espaços do Cidadão	20	N.º de novos serviços integrados no catálogo de serviços dos EdC	100%	43	215%	Superado	Nada a assinalar pela UO
DDA_0.10 I1	Construir Loja do Cidadão de Santarém	30-06-2015	Grau de cumprimento do calendário	100%	ND	ND	Não Atingido	A não concretização do objetivo deveu-se à existência, não prevista, de erros e defeitos na empreitada prévia, da responsabilidade do município, que originou atrasos na empreitada a cargo da AMA.

DAM | ATENDIMENTO MULTICANAL

Ref. ^a	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	
DGA_0.1 I1 Melhorar o atendimento presencial							
DGA_0.1 A2	Reduzir o nº de reclamações dirigidas às lojas sobre assuntos da responsabilidade direta das UGs	-5%	Taxa de redução das reclamações	33%	-13%	150%	Superado
DGA_0.1 A3	Garantir a atualização permanente do catálogo e da matriz de serviços disponibilizados no atendimento presencial aos cidadãos e empresas	10º do após efetivação das alterações	Grau de cumprimento do calendário fixado para a revisão do catálogo de serviços e matriz	33%	-58	148%	Superado
DGA_0.1 A4	Garantir o TME (Tempo Médio de Espera) nos BMS /EdC integrados na rede de atendimento presencial gerido pela AMA	13 minutos	Tempo médio de espera nos BMS	33%	00:21:12	61%	Não atingido

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

Vários têm sido os esforços para melhorar o atendimento presencial concretamente:

- Estreita articulação entre equipas de gestão das lojas e equipas de suporte dos serviços centrais na resolução de problemas que diretamente impactam na qualidade do serviço prestado
- Acompanhamento de perto das limitações e necessidades apresentadas pelas entidades parceiras presentes na rede de lojas, numa tentativa de, conjuntamente, serem encontradas soluções que mitiguem problemas observados ao nível do atendimento presencial

No que diz respeito ao TME, a conversão dos BMS em EDC alterou o catálogo de Serviços prestados, absorvendo procura considerável e criando novos paradigmas.

O desvio deste objectivo fundamenta-se em dois factos superveniente:

A - Alargamento do leque de serviços EdC, em que os que representam maior procura revestem-se de uma maior complexidade na sua prestação (comparativamente com o que estava ser disponibilizado nos BMS)

O EDC até maio de 2016 absorveu uma panóplia de serviços das 12 entidades parceiras (ACT, DGC, CNP, DGLAB, IEF, IGAC, IHRU, IMT, ISS, SCC, SEF e SPMS) tendo estabilizado só a partir desta data até Dezembro "o negócio" e as

mudanças nos EDCs. Acrescenta-se que estes serviços mais complexos exigem formação contínua aos operadores (reduzindo os operadores em front office) e um tempo de atendimento superior ao esperado.

B – Crescimento exponencial da procura nos EDCs resultante da saída em 1/05/2015 dos balcões do IMT das Lojas do Cidadão.

A eliminação dos balcões de atendimento do IMT existentes nas Lojas do Cidadão sobrecarregou os EDCs e determinou o incumprimento deste objectivo cujo conteúdo pretendia comparar e estimular a eficiência dos EDCs comparativamente aos BMSs anteriores para uma procura estabilizada.

Foram realizadas ações para mitigar este desvio nomeadamente:

- Afetação de uma senha específica para o serviço IMT;
- O cancelamento de senhas em períodos críticos;
- Aumento do nº de mesas de atendimento e afectação de mais recursos humanos;
- Colocação de avisos com indicação dos serviços assegurados no EdC e aqueles que podem ser assegurados *online* a partir de “casa”;
- Mapa do cidadão.

Ref.ª	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	
DGA_0.2 A1	DGA_0.2 I1 Melhorar a eficiência dos serviços nas lojas						Superado
	Otimizar os recursos humanos afetos aos serviços de atendimento	40 dias após conhecimento da decisão	Grau de cumprimento do calendário fixado para a otimização dos recursos	50%	-3	208%	
DGA_0.2 A3	Avaliar consumos nas lojas	15º do de cada mês	Grau de cumprimento do calendário fixado	50%	-140	278%	Superado

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

Durante o ano de 2015 foram diversos os desafios lançados às equipas de gestão das lojas para melhorar a eficiência. Concretamente:

- O alargamento do leque de serviços dos EDCs

Os quais tiveram impacto ao nível de disponibilização de trabalhadores das lojas para ministração de ações de formação no âmbito dos serviços existentes em EdC (colaboradores que integram a bolsa de formadores da AMA em acumulação com as suas funções nas lojas do cidadão)

- Garantir o nível de serviço com menos recursos

Esta realidade teve como consequência a necessidade dos restantes elementos das equipas das lojas (que não integram a bolsa de formadores) assegurarem os serviços nos EdCs. Sendo que, também estes foram alvo de atualização de conteúdos de formação quanto à disponibilização permanente de novos serviços

- Otimização das equipas

Permanente alteração de escalas de serviço e férias face à calendarização, apertada e exigente, das ações de formação no âmbito dos EdC, bem como, a permanente deslocação de pessoas entre lojas por forma a garantir o funcionamento dos serviços

Ainda assim os resultados (de superação) obtidos neste objetivo só foram possíveis graças ao esforço pessoal, disponibilidade, empenho e profissionalismo demonstrado pelas equipas que constituem esta direção de serviços.

Ref.ª	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	
DGA_0.3 I1 Melhorar o atendimento via Centro de Contacto							
DGA_0.3 A2	Garantir o atendimento nos primeiros 30 segundos pelos operadores da 1ª linha CC	80%	Taxa de atendimento na 1ª linha CCC nos 30s	20%	92%	115%	Superado
DGA_0.3 A3	Garantir o atendimento nos 60 segundos pelos operadores da 1ª linha CC	90%	Taxa de atendimento na 1ª linha CCC nos 60s	20%	97%	107%	Superado
DGA_0.3 A4	Garantir a taxa de atendimento na 1ª linha de CC (sem passagem para 2ª linha)	70%	Taxa de atendimento na 1ª linha CCC	10%	99%	142%	Superado

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

No âmbito dos centros de contacto do cidadão e da empresa foram realizadas as seguintes atividades:

- Redefinição de procedimentos referentes aos *workflows* de atendimento;
- Formação contínua dos operadores/técnicos de atendimento;
- Atualização de guias de atendimento com scripts de resposta;

Com as atividades acima descritas foi possível garantir o atendimento nos primeiros 30 ou 60 segundos conforme definido nos objectivos e diminuir de forma clara o volume de chamadas telefónicas atendidas pela 2.ª linha.

O objetivo foi claramente superado, porque existiu uma especial preocupação na prossecução dos procedimentos previamente estabelecidos, pela formação dos operadores/técnicos e pela atualização constante dos guias de atendimento.

Como melhoria salienta-se a necessidade de no futuro desenvolver-se um projeto CRM que agregue os vários canais de atendimento disponibilizados pela AMA, nomeadamente atendimento presencial (Espaços do Cidadão, Espaços empresa, Centros de Contacto do Cidadão e da Empresa e Portal do Cidadão), uma vez que, no ano transacto e devido à escassez de recursos internos e de constrangimentos financeiros a sua implementação foi inviabilizada.

Ref.ª	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	
DGA_0.4 I1 Melhorar o atendimento via Portais (PC e PE)							
DGA_0.4 A1	Garantir a atualização do catálogo de serviços dos portais do cidadão e da empresa	10º do de após solicitação das alterações	Grau de cumprimento do calendário fixado para atualização do catálogo de serviços no site das LC	50%	-25	121%	Superado
DGA_0.4 A3	Identificar e comunicar necessidade de atualização/ criação de fichas de serviço/entidade de cada um dos organismos da administração pública	10º do de cada mês	Grau de cumprimento do calendário fixado	50%	-87	173%	Superado

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

Para a entrada em produção do Novo Portal do cidadão foi feita uma reestruturação de conteúdos e atualização dos mesmos.

Após uma análise cuidada do catálogo de serviços que existiam nos portais, foi definido um plano de trabalho com os vários organismos da administração pública central e definidas metas para a atualização de fichas de serviço e fichas de entidades. Este trabalho foi realizado em estreita articulação com os Gestores de Relacionamento.

Os objectivos foram claramente superados apesar da vulnerabilidade dos prazos, por dependência de partilha de dados entre várias entidades, em virtude do rigoroso plano de trabalhos e das metas estabelecidas.

Como desafios salientam-se a:

- atualização de conteúdos dos serviços com maior procura, de forma constante e automática, em estreita colaboração com os organismos competentes
- pesquisa através do Portal do Cidadão possa devolver resultados dos sites da administração pública e outros de especial relevância para o cidadão/empresário.

DSR | SIMPLIFICAÇÃO REGULATÓRIA

Ref. ^a	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	
DSR_0.2 I1	Avaliar os encargos administrativos das medidas de simplificação implementadas nas empresas no prazo definido	0 atrasos (dentro do prazo proposto pela tutela)	Grau de cumprimento do calendário fixado para avaliação das medidas de simplificação	100%	ND	ND	Sem dados
DSR_0.3 I1	Efetuar a simplificação administrativa dos diplomas em revisão legislativa no prazo definido	0 atrasos (dentro do prazo proposto pela tutela)	N.º de diplomas revistos pelo DSR no prazo definido	100%	100%	100%	Atingido
DSR_0.4 I1	Fomentar a participação pública na coprodução de serviços e diplomas legais	5	N.º de processos de consulta pública	100%	3	60%	Não Atingido

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

A avaliação sistemática de encargos administrativos não foi uma prioridade para a tutela durante o período em análise.

Na sequência do trabalho da Rede Interministerial da Modernização Administrativa e dos diplomas de Modernização, foi retomado o tema para redefinição do fluxo de processo interno de avaliação dos diplomas em circulação, muito em particular no que diz respeito naqueles encargos a que são sujeitas as PME. Neste sentido, foi publicada a Resolução do Conselho de Ministros n.º 23/2015, de 20 de Abril.

O desvio ocorre por não ter sido solicitado à AMA a avaliação de encargos administrativos das medidas de simplificação.

Regularmente o Gabinete do Sr. Secretário de Estado da Modernização Administrativa remetia à AMA diplomas em circulação para obtenção de parecer. Cabe ao gabinete jurídico analisar o documento e envolver as equipas adequadas. Neste caso, o DSR foi chamado a dar opinião em sete diplomas, todos eles respondidos dentro do prazo estabelecido.

Para cumprimento deste objetivo e da medida 23 do GPTIC, a AMA desenvolveu uma plataforma de participação pública própria, que virá a permitir que todas as entidades possam realizar aqui as suas campanhas de envolvimento dos cidadãos e empresas. A pedido da tutela, esta plataforma não foi lançada até setembro de 2015, o que limitou o DSR de atingir os objetivos propostos nos três meses remanescentes até final do ano. As três campanhas realizadas foram subordinadas aos seguintes temas:

- Revisão do Regulamento Nacional de Interoperabilidade Digital (RNID)
- Construir, reconstruir e ampliar casa ou realizar obras em casa
- Produção animal

Ref.ª	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização
✗ DSR_0.6 I1 Desenvolver Plataforma Multicanal de Atendimento						
DSR_0.6 A1	Alargar o BdE a outras atividades além da Diretiva de Serviços	28-09-2015	Grau de cumprimento do calendário fixado ((+) atraso ou (-) antecipação) em n.º de dias	60%	-52	120%
DSR_0.6 A3	Lançar uma nova versão do Balcão do Empreendedor	31-05-2015	Grau de cumprimento do calendário fixado ((+) atraso ou (-) antecipação) em n.º de dias	40%	ND	ND

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

Durante o ano de 2015, todas as autarquias do país ficaram ligadas na plataforma multicanal para submissão, análise e decisão de processos de licenciamento comercial, serviços, restauração e alojamento local. Isto significou um aumento muito significativo do número de processos em tramitação na plataforma.

No mês de maio, foram disponibilizados os formulários para submissão de comunicações relativas aos mercados municipais. Em junho, e por imposições legais, foram disponibilizadas novas versões dos serviços de alojamento local. Posteriormente, em julho, foram disponibilizados mais de 50 novos serviços, todos eles referentes ao Regime Jurídico das Atividades de Comércio, Serviços e Restauração.

No que diz respeito à nova versão do Balcão do Empreendedor, a mesma encontra-se em fase de finalização, mas, por indicação da atual tutela, todo o balcão do empreendedor será revisto, pelo que foram suspensos os trabalhos. O trabalho realizado implicou uma revisão completa do *backoffice*, a criação de um novo *layout* e novas formas de navegação no balcão do empreendedor.

A segunda atividade prevista para 2015 não foi concluída por indicação superior no sentido de rever o balcão do empreendedor.

DGE | GOVERNO ELETRÓNICO

Ref. ^a	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização
	Garantir a utilização do Fornecedor de Autenticação (FA)	300.000 Utilizações	Volume de utilização do FA	100%	1.001.277	334%

DGE_0.1.11

Superado

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

A massificação da utilização do Cartão de Cidadão, associado à disponibilização na generalidade dos Portais e *sites* Públicos deste mecanismo de autenticação, permitiu um aumento significativo da adesão por parte de cidadãos e empresas.



Procedeu-se à integração e evolução do *design* do serviço Autenticação.Gov de forma a assegurar a uniformização de imagem com o *site* do Cartão de Cidadão e outros serviços de Identificação eletrónica.

Ref.ª	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	
DGE_0.2 I1	Aumentar o número de sistemas/entidades que usam o FA	5	Número de sistemas/entidades que usam o FA	100%	7	140%	Superado
DGE_0.3 I1	Processar pagamentos pela Plataforma de Pagamentos da Administração Pública (PPAP)	1.400.000 Pagamentos	Volume de pagamentos efetuados na PPAP	100%	2.068.230	148%	Superado

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

No âmbito do serviço Autenticação.Gov (anteriormente denominado Fornecedor de Autenticação) foram implementadas as seguintes integrações no ano de 2015: Portal do Cidadão (registo do novo portal), IEPF, Banco de Portugal, Balcão Portugal 2020, ANAFRE – Portal e-freguesias, Imprensa Nacional Casa da Moeda e Instituto Português do Desporto e Juventude.

Foi possível superar o objetivo definido através de uma forte divulgação junto das entidades públicas do serviço Autenticação.Gov, bem como da implementação de mecanismos que facilitam e automatizam o processo de configuração e integração de novas entidades

O principal desafio que se coloca ao nível do serviço Autenticação.Gov é na disponibilização de mecanismos de autenticação que sejam de simples utilização pelo cidadão e, em função do serviço em causa e da opção do cidadão, possam disponibilizar diferentes níveis de segurança e, assim, massificar a sua utilização pelo cidadão na sua relação eletrónica perante a Administração Pública.

Com a expansão das aplicações Balcão do Empreendedor e Sistema de Industria Responsável existiram adesões das Autarquias à Plataforma de Pagamentos e o consequente aumento do número de pagamentos, não só devido às adesões mas igualmente pelo aumento de utilização destas aplicações. Outras entidades, nomeadamente o IRN tiveram igualmente um aumento de pagamentos relativamente a 2014.

Neste ano foi efetuada apenas a manutenção corretiva à Plataforma não tendo existido manutenção evolutiva.

Assume-se como desafio a evolução da Plataforma de Pagamentos com implementação de novos métodos de pagamento.

Ref.ª	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	
DGE_0.4 I1	Processar SMS na GAP	3.700.000 SMS	Volume de SMS enviados/recebidos na GAP	100%	6.136.449	166%	Superado
DGE_0.14 I1	Rollout centralização função informática em Ministérios	2 Ministérios	Nº de ministérios que iniciaram implementação de Medida	100%	3	150%	Superado

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

O aumento verificado no volume de SMS enviados deve-se ao acréscimo de 'SMS enviados' nas aplicações da Justiça e da Saúde, sendo que no caso da Saúde as prescrições eletrónicas recorrem a SMS que são enviados através da GAP. Salienta-se ainda que no período de campanha eleitoral cujas eleições legislativas decorreram em 4 de outubro se registou um volume recorde de SMS com mais de 700 mil SMS recebidos e mais de 2 milhões enviados.

Foram ainda efetuadas diversas melhorias dentro das quais se destacam a implementação do mecanismo PUSH com integração com o mapa do cidadão e que irá permitir poupar nos custos dos SMS, melhorias no mecanismo de monitorização da GAP com alertas e sondas e disponibilização de um conjunto de *webservices* que permitem a criação de um *dashboard* da GAP no *backoffice* do site da iAP, tendo já uma primeira versão deste *dashboard* sido usada no projeto eleitoral.

Sinaliza-se como desafio a melhoria dos *webservices* para a conclusão da disponibilização da informação da GAP no *backoffice* da iAP, bem como, a conclusão, e renegociação, dos contratos de SMS.

Inerente a este objetivo está a consolidação dos serviços de informática tendencialmente num organismo por ministério, estimando-se um potencial de poupanças de 16 Milhões de Euros. No decorrer do ano de 2015 concluiu-se a:

- Definição de Modelo de Referência – Parte 1 (de 3) para a Função Pública na Administração Pública com os seguintes vetores:
 - Definição de modelo de referência a adoptar pela AP incluindo:
 - Organização
 - Catálogo de serviços
 - Governance* das TIC nos Ministérios e articulação com a *Governance* das TIC a nível Ministerial
- Concluiu-se projeto de racionalização da Função TIC no Ministério da Saúde focado na componente do *service desk* – com suporte total da AMA

Continua...

DGE_0.14 I1

Rollout centralização função informática em Ministérios	2 Ministérios	Nº de ministérios que iniciaram implementação de Medida	100%	3	150%
---	---------------	--	------	---	------

Superado

Continuação...

- Efetuou-se levantamento e propôs-se modelo de racionalização da Função TIC no MAOTE – com suporte total da AMA
- Efetuou-se levantamento e propôs-se modelo e medidas para racionalização da Função TIC na PCM – com suporte total da AMA
- Implementou-se projeto de racionalização da Função TIC no ME – com acompanhamento da AMA

No total existem dois Ministérios cuja função TIC já se encontra centralizada: MJ e MESS, alguns Ministérios que se encontram com um nível parcial de centralização (MF, MAI, MNE, MDN). Deu-se continuidade aos processos de centralização em Ministérios com elevado grau de descentralização: ME, MS e MAOTE e iniciou-se o processo na PCM.

Superaram-se os objetivos abarcando 3 Ministérios em vez dos 2 que estavam previstos nos objetivos, tendo iniciado ainda um quarto Ministério.

Apoiou-se o processo de levantamento, definição de modelo e de implementação da centralização de função informática em 3 Ministérios: Presidência do Conselho de Ministros, Ministério do Ambiente e no Ministério da Saúde (com foco na componente de *service desk*). Acompanhou-se ainda a centralização da função informática no Ministério da Economia.

A reorganização da estrutura orgânica dos Ministérios pode condicionar a evolução célere desta medida no futuro.

EPI | PROJETOS E INOVAÇÃO

Ref.ª	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização
IRI_0.1 I1 Desenvolver a Internacionalização						
IRI_0.1 A1	Coordenar o projeto eSENS	75%	Taxa de satisfação dos participantes no eSens	50%	100%	133%
	Coordenar o projeto e-Government Benchmark	75%	Taxa de satisfação dos participantes no e-Government Benchmark	50%	100%	133%

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

No âmbito do acompanhamento do *European eGovernment Benchmark* e da coordenação nacional do projeto *eSens*, a AMA conseguiu envolver um conjunto alargado de parceiros do sector público. A gestão ativa que a AMA assumiu em ambos os projetos permitiu uma salutar troca de conhecimento e partilha de experiências entre as entidades envolvidas. A taxa de satisfação demonstra isso mesmo.

No seguimento dos inquéritos realizados, a quase totalidade das entidades envolvidas expressou uma altíssima satisfação com o trabalho desenvolvido pela AMA. Uma satisfação tão elevada superou naturalmente as expectativas, sobretudo tendo em conta que o trabalho de gestão dos referidos projetos, procurando acomodar as expectativas de todos os envolvidos, revela-se particularmente exigente.

Apesar dos constrangimentos orçamentais sentidos no ano em curso, importa que AMA possa voltar a beneficiar de serviços de apoio à gestão dos projetos eGovernment Benchmark e eSens. Os referidos serviços de apoio foram fundamentais para o desempenho obtido nos últimos anos.

IRI_0.4 I1

IRI_0.6 A2

Ref.ª	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	
	Impulsionar o conhecimento	10%	Taxa de crescimento do número de boas práticas disponíveis na RCC	100%	23%	230%	Superado
	Desenvolver a operação anual de monitorização da Inovação no Setor Público	31-12-2015	Grau de cumprimento e implementação do calendário fixado	100%	ND	ND	Não Atingido

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

Depois de em 2014 ter sido renovado o portal da Rede Comum de Conhecimento e ser disponibilizada uma aplicação móvel, em 2015 apostou-se numa muito mais ativa dinamização da rede existente. Desenvolveu-se um contacto mais estreito com as entidades que partilham boas práticas, ao mesmo tempo que a AMA desempenhou um papel muito mais ativo na pesquisa e partilha de notícias nos domínios da modernização administrativa.

O trabalho muito mais ativo de articulação com os parceiros, de pesquisa de novas boas práticas, de dinamização das redes sociais e de produção de notícias, permitiu uma taxa de crescimento acima do atualmente previsto.

Lado a lado com a dinamização que se faz sentir utilizando instrumentos digitais (portal RCC, redes sociais, *newsletter*, etc), importa que a RCC seja dotada de uma componente presencial. A mesma poderá permitir aos diversos parceiros melhorar a articulação entre si.

Por outro lado, em linha com a Declaração de Pontos Focais de Governação Eletrónica da CPLP, assinada na cidade da Praia em Dezembro de 2015, a RCC assume-se como plataforma de partilha de conhecimento da CPLP nos domínios em questão. O presente alargamento da esfera de ação da RCC assume-se naturalmente como uma mais-valia a explorar a curto médio prazo.

A Inovação do Sector Público assume uma progressiva importância nas agendas europeias e internacionais nos domínios da modernização Administrativa. Tendo em conta a importância do tema em questão, a AMA desenvolveu o Barómetro de Inovação do Sector Público, um instrumento de monitorização que visa precisamente a criação de conhecimento nacional nos domínios em questão. Apesar de alguns atrasos na execução do projeto, fruto de dificuldades em estabilizar um instrumento de recolha de informação, a operação envolveu mais de 300 organismos da Administração Pública central e local. O relatório final do Barómetro deverá estar concluído em Abril de 2016.

EAM | APOIO À MODERNIZAÇÃO

Ref. ^a	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	
AP_0.1 I1 Garantir a operacionalização da Unidade de Gestão do SAMA							
AP_0.1 A1	Analisar Reprogramações SAMA	30 du	Média do nº de dias de análise de 90% (com menor prazo de resposta) dos pedidos de reprogramação temporal, física ou financeira	20%	13	156%	Superado
AP_0.1 A2	Analisar pedidos de pagamento de adiantamento SAMA	15 du	Média do nº de dias de análise dos pedidos de pagamento de adiantamento	20%	9	141%	Superado
AP_0.1 A3	Acompanhar projetos SAMA	50%	Taxa de projetos acompanhados no local	20%	53%	107%	Atingido
AP_0.1 A4	Encerrar projetos	50%	Taxa de projetos encerrados em SGO	20%	19%	38%	Não Atingido
AP_0.1 IA5	Divulgar os projetos cofinanciados	1	Sessões dinamizadas de divulgação de projetos concluídos	20%	1	100%	Atingido

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

Dada a dispersão geográfica e o início da análise de candidaturas do Portugal2020 optou-se por subcontratar os serviços de verificação no local para efeitos de encerramentos. Contudo, por vicissitudes várias não foi possível concluir o procedimento de contratação, o que implicou o não cumprimento do objetivo. Por uma questão de gestão de recursos e de calendário, todos os recursos da equipa foram alocados ao acompanhamento financeiro e análises de candidaturas do PT2020, durante o último semestre do ano, remetendo-se os encerramentos para o 1.º trimestre do ano de 2016.

AP_0.2 I1	Garantir a análise dos pedidos de parecer prévio (M6)	30 du	Média do nº de dias de análise dos pedidos de parecer prévio	100%	13	155%	Superado
-----------	---	-------	--	------	----	------	----------

A superação do objetivo deve-se à agilização do processo de análise. Foram criadas minutas simplificadas de parecer, reforçando-se o processo de análise nos pareceres mais complexos, e agilizando a emissão nos casos de pedidos de parecer mais simples, como é o caso dos contratos de manutenção.

DSI | SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Ref. ^a	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	
DSI_0.2 I1 Consolidar as infraestruturas tecnológicas AMA							
DSI_0.2 A1	Garantir a segurança dos sites da AMA	≤ 100	Nível de risco	33%	95	105%	Atingido
DSI_0.2 A2	Garantir a monitorização sobre os servidores (incluindo os serviços infraestruturais)	99%	Taxa de monitorização dos servidores	33%	100%	101%	Superado
DSI_0.2 A3	Garantir a monitorização sobre os serviços aplicacionais disponibilizados no catálogo de serviços	99%	Taxa de monitorização dos serviços	34%	100%	101%	Superado

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

Os resultados obtidos são reflexo de um conjunto de ações, nomeadamente:

- Subcontratação de serviço de análise periódica aos *websites* sobre a responsabilidade da AMA.
- Correção das vulnerabilidades mantendo um índice reduzido, tendente para nulo, de vulnerabilidades críticas e altas.
- Tarefas realizadas por recursos residentes na AMA integrados nas equipas da DSI: ECS, EIT, ESI; apoiados numa base de dados de conhecimento partilhada e construída desde o ano 2013.
- Implementação de nova plataforma (SCOM) para monitorização do estado dos servidores, da disponibilidade dos diversos serviços infraestruturais (correio electrónico, antivírus, gestão de configurações, plataforma de *storage* e virtualização) e serviços aplicacionais constantes no catálogo de serviços. A vantagem desta plataforma, comparada com a antiga (ZENOSS), prende-se com a ampla disponibilização de *templates (management packs)* pré-configurados com os valores de *threshold* para monitorização, de acordo com as melhores práticas, reduzindo o esforço no carregamento e operação da plataforma.
- Detecção rápida de indisponibilidade e comportamentos anómalos em servidores, serviços e aplicações, devido a existência de monitorização contínua via *dashboards* em duas salas e sistema de alertas via correio electrónico.
- Processos internos de registo dos servidores e serviços no sistema de monitorização aquando da sua instalação/lançamento.

Como melhoria sugere-se a constituição de uma equipa dedicada à implementação e gestão de práticas ITIL, nomeadamente:

- *Change Management, Release Management,*
- Carregamento de CMDB
- Prevenção para horário pós-laboral e fins de semana.

Ref.ª	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização
DSI_0.4 I1 Garantir disponibilidade nas comunicações geridas pela AMA						
DSI_0.4 A1	Garantir a disponibilidade do serviço de comunicações de dados	98%	Nível de disponibilidade dos circuitos de comunicações de dados	50%	99%	101%
DSI_0.4 A2	Garantir a disponibilidade do serviço de ligação à Internet	99%	Nível de disponibilidade do serviço de acesso à Internet	50%	100%	101%

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

Os resultados obtidos são reflexo das seguintes ações:

- Monitorização ativa do estado dos equipamentos e circuitos de dados com recurso à plataforma de monitorização *Whatsup*, alvo de um processo de atualização e renovação. Acompanhamento do cumprimento contratual dos SLA por parte do operador de telecomunicações da AMA.
- Renovação do suporte de vários equipamentos críticos do núcleo da rede da AMA, permitindo o acesso a correções de erros de *software* e garantir a sua reparação/substituição em caso de falha.
- Alterações à arquitetura de rede da AMA, permitindo um aumento da resiliência da mesma sem efeitos nefastos na sua performance ou diminuição de funcionalidades disponíveis.

O controlo dos SLA do operador e o aumento da tolerância a falhas por parte da infraestrutura de comunicações, permitiram que, mesmo em caso de falha pontual de um determinado acesso e/ou equipamento de comunicações, a mesma não tem impacto no serviço. Essa potencialidade é atingida com recurso a arquiteturas de alta-disponibilidade, redundância de equipamentos críticos e *backups* de acessos de dados.

Dado a infraestrutura da AMA assegurar serviços críticos 24h/dia, será de considerar como melhoria a possibilidade de criação de equipa de prevenção para horário pós-laboral e fins de semana, bem como, a frequência de ações de formação técnica específica para garantir o melhor uso das plataformas e tecnologias da AMA.

EPQ | PLANEAMENTO E QUALIDADE

Ref. ^a	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	
PGQ_0.1 I1 Assegurar a função de planeamento da AMA							
PGQ_0.1 A1	Preparar os instrumentos e acompanhar a elaboração da proposta de orçamento (POE AMA)	14-08-2015	Grau de cumprimento do calendário fixado para a entrega da proposta de POE AMA	40%	0	100%	Atingido
PGQ_0.1 A2	Elaborar o Plano Anual de Atividades da AMA (PA AMA)	30-11-2015	Grau de cumprimento do calendário fixado para a entrega da proposta de PA AMA	45%	ND	ND	Sem Dados
PGQ_0.1 A3	Elaborar o Quadro Anual de Avaliação e Responsabilização (QUAR) da AMA	30-11-2015	Grau de cumprimento do calendário fixado para a entrega da proposta de QUAR	15%	ND	ND	Sem Dados

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

Todos os trabalhos de preparação, para planeamento do ano subsequente, decorreram dentro dos prazos definidos no calendário de gestão aprovado em janeiro de 2015.

Contudo, e face à conjuntura sui generis, e conforme despacho do SEAP, recebido em outubro, a determinar que os instrumentos de gestão QUAR e Plano de Atividades para o ano de 2016 seriam entregues 30 dias após a entrega da proposta de Lei do Orçamento do Estado de 2016 na Assembleia da República, os trabalhos foram suspensos até entrega da proposta de orçamento da AMA.

Ref.ª	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	
PGQ_0.3 I1 Assegurar a avaliação da atividade da AMA							
PGQ_0.3 A1	Elaborar o Relatório de Atividades do ano transacto da AMA	15-04-2015	Grau de cumprimento do calendário fixado para a elaboração do Relatório de Atividades	80%	-8	103%	Atingido
PGQ_0.3 A2	Realizar a autoavaliação do QUAR AMA do ano transacto	15-04-2015	Grau de cumprimento do calendário fixado para a autoavaliação (QUAR)	20%	-8	103%	Atingido

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

Nada a assinalar.

✗ PGQ_0.4 I1 Promover a melhoria contínua (não atingido 80%)

PGQ_0.4 A2	Implementar sistema de gestão documental conforme plano	75%	Taxa de implementação	60%	100%	133%	Superado
------------	---	-----	-----------------------	-----	------	------	----------

A customização da plataforma iPortaldoc contemplou a definição dos circuitos documentais dos processos âmbito do projeto, abrangendo áreas de apoio geral, compras e “logística”. Tendo em consideração o impacto, que um projeto desta dimensão provoca, na cultura organizacional, foi considerado superiormente que o momento, de entrada em produção, era inadequado, pelo que a sua implementação em ambiente de produção foi suspensa.

DAG | ADMINISTRAÇÃO GERAL

Ref.ª	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	
AG_0.1 I1	Assegurar o processo de faturação de fornecedores	30 dias	Manter tempo médio de pagamento	100%	24	91%	Atingido

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

Nos últimos anos foi efectuado um grande esforço do DAG no sentido de diminuir o prazo de pagamento a fornecedores, pela implementação de procedimentos internos de controlo e pelo reforço da equipa ocorrido, o que se traduziu numa diminuição do prazo médio de pagamentos. O resultado obtido é de extrema importância pois a todo o momento a AMA tem os seus compromissos saldados não acumulando dívida a terceiros e evitando a aplicação de juros de mora pelos fornecedores. É de referir que às entidades com pagamentos em atraso são aplicadas penalidades e mecanismos de controlo apertados pela Direção Geral do Orçamento.

Em 2016, devido às restrições orçamentais, será necessário um rigoroso controlo dos fundos disponíveis e aplicação dos mesmos na despesa, de forma a conseguir saldar compromissos dentro dos prazos limite.

AG_0.5 I1 Efetuar o acompanhamento financeiro dos contratos em execução na AMA

AG_0.5 A1	Carregar os contratos e respetiva execução no mapa de contratos a remeter ao Tribunal de Contas	90%	Taxa de carregamento dos contratos no mapa de contratos a remeter ao Tribunal de Contas	30%	100%	111%	Superado
AG_0.5 A2	Carregar os encargos plurianuais no SCEP e atualizar a respetiva execução financeira	5du	Grau de cumprimento do calendário fixado ((+) atraso ou (-) antecipação) em n.º de dias	70%	0	200%	Superado

Neste âmbito do acompanhamento financeiro dos contratos, em devido tempo tem sido carregada a informação financeira (contratos, faturação) nos respetivos suportes, internos e externos, cumprindo e até superando as metas propostas. A própria DGO, com algumas alterações nos “timings” do SCEP, contribuiu para que os organismos tenham a sua informação atualizada no que se refere aos encargos plurianuais, tendo a AMA carregado a execução, em devido tempo.

Algumas mudanças organizativas da AMA e na DGO possibilitaram uma melhor fluidez de processos aquisitivos, pelo que foi possível cumprir e superar este objetivo

Identificar de forma clara, objetiva e concisa, pontos a melhorar, impactos, riscos, desafios futuros

Ref.ª	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	
✗ AG_0.9 I1 Garantir a adequada gestão e controlo do património da AMA							
AG_0.9 A1	Emitir e promover a colocação de etiquetas nos bens móveis adquiridos no ano	95%	Taxa de bens identificados com etiqueta	33%	58%	62%	Não Atingido
AG_0.9 A2	Atualizar cadastro	95%	Taxa de atualização do cadastro	33%	86%	91%	Não Atingido
AG_0.9 A3	Realizar ações de verificação do imobilizado da AMA	3	N.º de ações de verificação realizadas no âmbito do imobilizado	33%	3	100%	Atingido

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

O objetivo principal não foi concretizado, apesar das ações de conferência física terem sido realizadas dentro do planeado (Loja do Cidadão de Rio Maior, Loja do Cidadão de Cascais e Loja do Cidadão Mafra).

Surgiram alguns constrangimentos relacionados com problemas de instalação dos Espaços do Cidadão que impediram a superação do objetivo “emissão e promoção da colocação de etiquetas nos bens móveis adquiridos no ano” (universo de bens adquiridos para o projeto EdC – 4986 bens).

No que concerne ao objetivo “atualização de cadastro”, dando continuidade ao trabalho realizado no ano 2014, ainda não foi possível ultrapassar o constrangimento verificado na identificação e cruzamento da informação a partir da designação, marca, modelo, número de série, número de inventário (dados mestre do bem) com os documentos de suporte das aquisições, nomeadamente no período 1999-2007.

A dispersão geográfica e método de instalação dos Espaços do Cidadão causam algumas dificuldades na colocação de etiquetas nos bens móveis adquiridos, dado que em muitas ocasiões fica a AMA dependente da colaboração eficaz por parte de outras entidades, nomeadamente Câmaras Municipais. A manter-se os procedimentos atuais este é um risco que continua a existir no futuro.

Ref.ª	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	
✗ AG_0.10 I1 Reduzir os custos aquisitivos de serviços							
AG_0.10 A1	Reduzir a área de armazém	2%	Taxa de redução da área de armazém face ao mês anterior	50%	0%	0%	Não Atingido
	Efetuar o abate de bens nas lojas e no armazém	2	N.º de abates realizados (Lojas e Sede)	50%	2	100%	Atingido
AG_0.10 A2							
AG_0.11 I1	Gerir as encomendas	90%	Taxa de fornecimento dos consumíveis no prazo definido (até dia 01 de cada trimestre)	100%	111%	124%	Superado

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

Contribuem para este indicador, a redução da área de armazém e o abate de bens.

No que se refere à área de armazém, não foi possível proceder à diminuição da área ocupada, uma vez que existem diversos mobiliários destinados à loja do Cidadão de Santarém que têm que permanecer em armazém até que a loja abra (o que não foi possível em 2015), bem como, outros bens que foram cofinanciados (que pela sua natureza não podem ser destruídos/abatidos).

Não obstante, continuou a ser efectuado um rigoroso acompanhamento de todas as entradas de bens em armazém pelo DAG, para que seja agilizado todo o processo logístico relacionado com o abate. Existe igualmente um procedimento de verificação física e elaboração das listagens de bens para abate pelas próprias unidades de gestão das Lojas do Cidadão reduzindo o tempo de permanência desses bens no armazém

No que se refere ao abate de bens, continuou a ser efetuada a análise das propostas de abate remetidas pelos serviços, justificadas pela obsolescência, inoperacionalidade, inexistência física ou utilização futura dos bens listados.

Pelos motivos atrás expostos, não foi possível diminuir a área de armazém. Ressalvando igualmente que em 2014 conseguiu diminuir-se muito significativamente a referida área.

Durante o ano de 2015 foram alcançados os objectivos propostos, tendo inclusivamente sido possível fazer algumas reposições de *stock*, face a quebras verificadas no período anterior, assim como, efetuar novas encomendas para satisfazer necessidades e stocks no período de formação de novos contratos.

Não se registaram desvios significativos, sendo apenas de destacar o facto de se ter conseguido gerir as encomendas de uma melhor forma para não existirem rupturas de *stock*.

GJ | JURÍDICO, RECURSOS HUMANOS E FORMAÇÃO

Ref.ª	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	
GJ_0.1 I1 Contribuir para a melhoria dos procedimentos de contratação pública							
GJ_0.1 A1	Elaborar check list e regras internas de autocontrolo e acompanhamento dos procedimentos de contratação pública da AMA	90 Dias	N.º de dias para elaborar Check List, regras internas de autocontrolo e acompanhamento	40%	39	157%	Superado
GJ_0.1 A2	Realizar ação de controlo sobre os procedimentos pré contratuais realizados pela AMA no ano transacto	10 Ações	N.º de ações de controlo realizadas	60%	15	150%	Superado

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

O objetivo traçado assume particular importância considerando o volume de processos de contratação pública desenvolvidos pela AMA. Considerando que grande parte das equipas desenvolve projetos assentes em desenvolvimento de manutenção de plataformas tecnológicas, são muitas as unidades orgânicas que preparam especificações técnicas e são responsáveis por aquisições de bens e serviços em procedimentos pré-contratuais.

Isto faz com que trabalhadores de diversas unidades orgânicas tenham de incorporar jús de procedimentos sem preparação prévia para o efeito, pelo que a criação de mecanismos que possam promover competências para estas atividades assumem grande importância na conclusão com sucesso dos projetos envolvidos.

Por outro lado, permitir que um técnico – Jurista – que não promoveu qualquer procedimento possa verificar, por amostra, os procedimentos de contratação pública realizados no ano anterior, permite detetar pequenas falhas e corrigir em procedimentos futuros aquilo que foi detetado melhorando a qualidade do trabalho.

Verificam-se alguns desvios (para mais) no âmbito da superação de objetivos traçados. Tal deve-se à afetação, quase de modo exclusivo, do único jurista do Gabinete Jurídico que não havia realizado qualquer procedimento de contratação pública no ano anterior, ao cumprimento objetivo GJ_0.1 A2. Isto porque, era a única forma possível de permitir a segregação de funções.

Ref.ª	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	
GJ_0.3 I1 Assegurar a coordenação da intervenção da AMA no processo legislativo							
GJ_0.3 A1	Coordenar o processo interno da AMA de emissão de pareceres relativamente a projetos de diplomas	80%	Taxa de cumprimento dos prazos de emissão de pareceres	60%	99%	123%	Atingido
GJ_0.3 A2	Apoiar técnico-jurídico - legística - na concepção e implementação de iniciativas prosseguidas pela AMA	80%	Taxa de cumprimento dos prazos no apoio técnico-jurídico	40%	100%	125%	Superado

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

Nada a assinalar pela UO

Ref. ^a	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	
✗ GJ_0.9 I1 Assegurar a implementação dos serviços de Segurança e Saúde no Trabalho							
GJ_0.9 A1	Criar um canal de informação interna de SST	181 dias	Nº de dias para a criação e apresentação de proposta dos conteúdos a serem disponibilizados	50%	ND	ND	Não atingido
	Realizar a avaliação de Riscos	184 dias	Nº de dias para apresentação do relatório final com proposta de medidas a implementar	50%	71	161%	

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

Por alteração de prioridades internas, e por determinação do Conselho Diretivo foi necessário alocar os RH da equipa para o desenvolvimento de outros projetos/atividades, nomeadamente para elaboração do Plano de ação da AMA 2015 e posterior implementação das medidas aprovadas até ao final de 2015.

Esclarece-se que relativamente ao “GJ_0.9 A1”, por não terem sido criadas metas intercalares, não foi possível aferir a taxa de concretização correspondente aos trabalhos iniciados e desenvolvidos

Apesar do objectivo ter sido iniciado e uma parte do trabalho ter sido desenvolvida, o mesmo tornou-se impossível de prosseguir devido a condicionantes impostas pela Direção.

Foi determinado no mês de outubro a elaboração com carácter de urgência de um Plano de Ação da AMA 2015, em matéria de RH. Aprovado na íntegra o referido Plano pelo CD, foi determinada a implementação de 7 medidas até 31 de dezembro.

Ref.ª	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	
GJ_0.10 I1 Gerir e acompanhar a bolsa de formadores							
GJ_0.10 A1	Consolidar os instrumentos processuais para melhoria da atuação da Bolsa de Formadores	6	Nº de instrumentos consolidados	50%	8	133%	Superado
GJ_0.10 A2	Criar instrumentos técnicos e pedagógicos de apoio à dinamização da formação pela Bolsa de Formadores	8	Nº de instrumentos técnicos e pedagógicos criados	50%	12	150%	Superado

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

No ano de 2015 a Bolsa de Formadores da AMA foi reforçada com a integração de Formadores IRN e Formadores Externos, devidamente preparados pela AMA, para se responder aos desafios do Projeto Espaços do Cidadão. Foram promovidas ações específicas de formação para os novos formadores, após uma definição cuidada do modelo formativo do projeto, e concebidos manuais de apoio à dinamização da formação presencial e *online*, que foram sendo atualizados e melhorados ao longo do ano.

O desvio positivo deveu-se principalmente ao volume de formação que o Projeto Espaços do Cidadão atingiu no presente ano e à diversidade de serviços e entidades que foram sendo integrados no catálogo de serviços, o que levou ao aumento crescente de ações de formação e à duração das mesmas e, consequentemente à necessidade de concepção de mais instrumentos processuais e técnico-pedagógicos de apoio às diferentes vertentes e desafios da iniciativa.

A aposta numa Bolsa de Formadores foi essencial para responder aos desafios formativos de 2015 pois permitiu uma resposta descentralizada da formação e mais perto dos destinatários finais. A partilha de conhecimento entre os diversos grupos de formadores incentivou à melhoria contínua da própria formação e facilitou o processo de aprendizagem para todos, levando a melhores resultados globais. De realçar, no entanto, que o nível elevado de exigência da formação, ao nível da diversidade de serviços e suas especificidades, a longa duração da componente presencial, essencial para o cumprimento dos objetivos, e a dinamização de muitas ações de formação em simultâneo e sempre em contínuo revelaram-se fatores de elevado risco para os agentes envolvidos (formadores, formandos, equipa pedagógica) pois foi um ano de muitos objetivos ambiciosos, sem possibilidade de planeamento a longo ou mesmo médio prazo.

Os desafios futuros para a Bolsa de Formadores devem passar:

- pela continuação do reforço da mesma para uma melhor e mais variada oferta formativa e partilha de conhecimento na organização;
- por um maior número de formadores nas diversas zonas/regiões do país para uma resposta mais rápida e localizada;
- por uma formação especializada dos formadores internos para promover a sua certificação profissional e uma maior qualidade do seu ensino.

Ref.ª	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização
GJ_0.11	I1 Conceber conteúdos e recursos pedagógicos de apoio à formação, nas suas várias modalidades					
	Desenvolver conteúdos pedagógicos multimédia de apoio à formação inicial, contínua e à formação técnica	6	Nº de conteúdos pedagógicos multimédia desenvolvidos	60%	7	117%
GJ_0.11 A1						Atingido
GJ_0.11	Desenvolver recursos de apoio às ações de formação	10	Nº de recursos pedagógicos desenvolvidos	40%	10	100%
						Atingido
GJ_0.11 A2						

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

A concepção de conteúdos e recursos pedagógicos de apoio à formação é essencial para promover a aprendizagem e a sua consolidação. Os mesmos facilitaram o cumprimento dos objetivos mas, principalmente, contribuíram para uma melhor partilha e para uma maior motivação para a aprendizagem.

Os mesmos foram concebidos e largamente testados e melhorados pela Bolsa de Formadores, com recurso a várias ferramentas de concepção de conteúdos para uma oferta de materiais diversificada, capaz de melhor incentivar os formandos e de melhor expor as diferentes temáticas didáticas.

Os objetivos foram alcançados como previsto mas os recursos concebidos tiveram de ser mais diversificados e concebidos em prazos mais curtos pela evolução muito rápida e exigente do projeto formativo de 2015, em concreto a formação para os Espaços do Cidadão.

A concepção de recursos de qualidade é um fator essencial para o sucesso da formação pelo que a equipa da formação deve ter ao seu dispor, sempre que possível, um conjunto diversificado de ferramentas que permitem apostar em diferentes canais e metodologias de ensino, para uma melhor resposta aos diferentes perfis e motivações dos formandos. Seria essencial a edificação/preparação de uma equipa de *concetores e instructional designers* que permitissem uma aposta forte e contínua na criação de conteúdos especializados para os diversos tipos de cursos e modalidades formativas.

Ref. ^a	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	
GJ_0.12 I1 Promover formação, comportamental e técnica							
GJ_0.12 A1	Elaborar os cronogramas de formação	75%	Taxa de elaboração dos cronogramas de formação	30%	100%	133%	Superado
GJ_0.12 A2	Realizar ações de formação de acordo com os cronogramas definidos	80%	Grau de execução das ações de formação	40%	100%	125%	Superado
GJ_0.12 A3	Garantir a qualidade e a satisfação da formação ministrada	65%	Grau de satisfação dos formandos	30%	100%	154%	Superado

FUNDAMENTAÇÃO | Apreciação Global, desvios e sugestões de melhoria

Apesar do volume de formação ter sido sempre crescente ao longo de 2015, em especial devido ao projeto Espaços do Cidadão, foram promovidas todas as ações de formação necessárias ao cumprimento das metas da iniciativa, numa base média de 5 ações em simultâneo todas as semanas, tendo-se terminado o ano com 9 ações em simultâneo.

Ao todo, a AMA promoveu, durante 2015, 119 ações de formação de 8 cursos diferentes, sendo que 13 ações foram dinamizadas em regime presencial, outras 13 em regime presencial e as restantes 93 ações em regime blended-learning.

O objetivo foi superado na medida em que se conseguiram atingir todas as metas formativas apesar da evolução crescente e não prevista dos desafios formativos que tomaram forma ao longo do ano. Para tal foi essencial o empenho e profissionalismo constantes de toda a equipa de formação e de todos os Formadores Internos e Externos, não obstante muitos constrangimentos de pessoal e de recursos materiais e financeiros para um projeto formativo tão ambicioso e tão intenso.

A formação em 2015 foi essencialmente destinada a parceiros e destinatários externos. É essencial e urgente o desenvolvimento da capacidade interna e a disponibilização de recursos para a formação dos funcionários da AMA de forma a garantir-se para todos o número mínimo de horas de formação e dar-se-lhes a oportunidade de formação técnica especializada conducente a um melhor desempenho e a melhores resultados.

A formação é também essencial para a renovação e aumento do *know-how* da organização e para a própria motivação das equipas e dos indivíduos.

OBJETIVOS CONDICIONADOS E ABANDONADOS POR FALTA DE MEIOS

Face a restrições orçamentais e a falta de meios humanos, pressupostos necessários para levar a cabo a execução, um conjunto de objetivos foram abandonados (conforme quadro abaixo).

Ref. ^a	Objetivos/ Atividades e Projetos	Meta	Indicador
DDA_0.4 I1	Implementar o sistema de elogios, sugestões e reclamações dos utentes	30-11-2015	Grau de cumprimento do calendário fixado para a apresentação do RES reformulado
DDA_0.11 I1	Implementar mecanismos de avaliação automática pelos utentes	30-08-2015	Grau de cumprimento do projeto
DDA_0.12 I1	Implementar a Linha do Cidadão	30-08-2015	Grau de cumprimento do projeto
DGA_0.3 A6	Implementar plataforma de contact center no CCE	30-06-2015	Grau de cumprimento do calendário fixado
DGA_0.3 A7	Implementar plataforma de contact center no CCM6/SAMA	30-06-2015	Grau de cumprimento do calendário fixado
IRI_0.2 A1	Dinamizar o Dados.gov	20%	Taxa de Crescimento do número de datasets disponíveis na Plataforma
IRI_0.2 A2	Dinamizar o Software Público	10%	Taxa de Crescimento do número de Boas práticas, <i>software</i> e aplicações disponíveis na Plataforma
IRI_0.2 A3	Dinamizar Plano de Ação para a Administração Aberta (AA)	31-12-2015	Grau de cumprimento do calendário fixado para dinamização do plano de ação para a administração aberta
IRI_0.5 A1	Desenvolver Jornadas RCC	3	N.º de Encontros
IRI_0.5 A2	Promover Conferência Anual de Modernização Administrativa	75%	Taxa de satisfação dos participantes na Conferência
PGQ_0.4 A1	Rever, definir e modelar processos	67%	Taxa de processos definidos e alvo de modelação

Em síntese, os resultados do Plano de Atividades da AMA para o ano de 2015 representam um cumprimento de 65%, mantendo-se desta forma os resultados face ao ano anterior.

Taxa de execução do PA AMA'2015

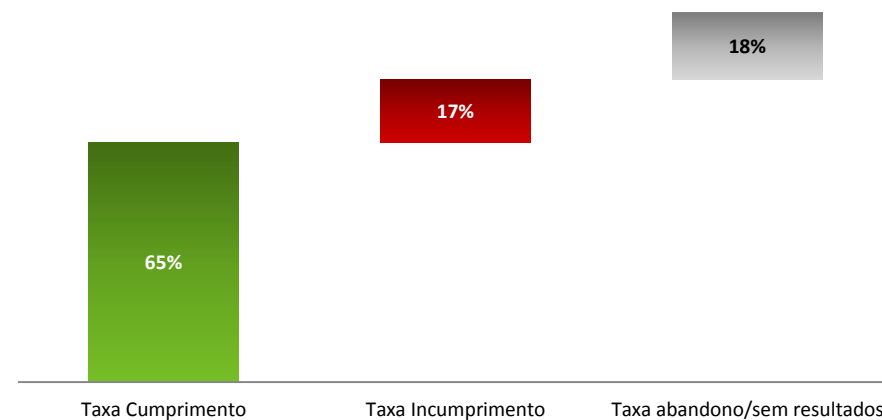


Gráfico 4 | Taxa de execução do PA AMA

Analisando por objetivo estratégico:

Execução PA AMA'2015 por objectivo estratégico

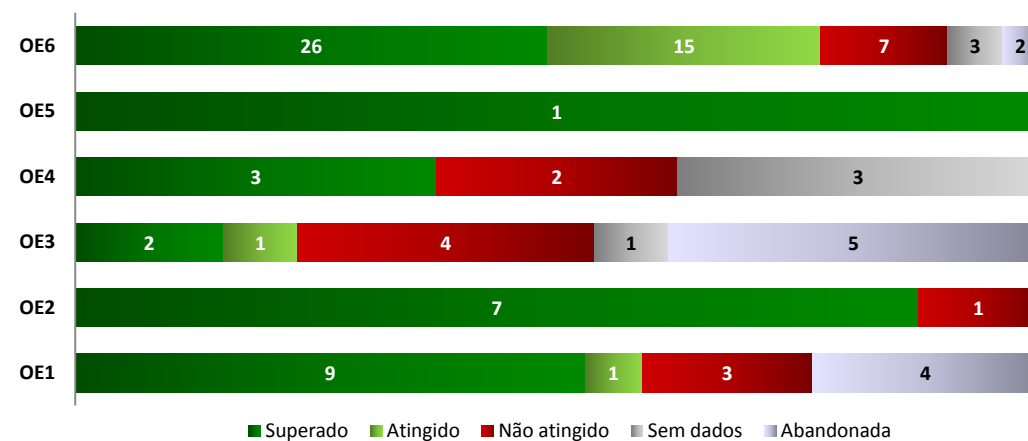


Gráfico 5 | Execução dos objetivos do PA AMA por OE

4. 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 extraplanho desenvolvidas ao longo do ano por domínio de atuação:

A. DESENVOLVIMENTO DA REDE DE SERVIÇOS DE ATENDIMENTO

i. NO ÂMBITO DA EQUIPA DE SERVIÇOS INTEGRADOS

Balcão do Óbito

Identificação de serviços transversais integrados sobre o evento de vida da morte de um familiar, mais ou menos complexos, que envolvem a participação de múltiplas entidades, auxiliando os familiares sobre os passos necessários a dar, melhorando o acesso à informação e aos respetivos serviços associados, auxiliando e esclarecendo e prestando alguns dos serviços, tanto fiscais como notariais (balcão das heranças) já existentes, complementando com os serviços da área social e saúde e da administração local.

Revisão do protocolo existente com o Instituto de informática, I.P., sobre os serviços do SIGA

Proposta de revisão do protocolo existente com o Instituto de Informática, I.P., conjuntamente com as equipas informática e jurídica, dando resposta às necessidades atuais da AMA.

Elaboração de relatório sobre o ciclo de melhoria do atendimento e as suas ferramentas

Considerando que a AMA é responsável pelo desenvolvimento e implementação da avaliação automática e da plataforma de reclamações, elogios e sugestões, elaborou-se um relatório propondo um sistema de gestão da qualidade do atendimento, contribuindo para um ciclo de melhoria contínua.

Análise do volume do atendimento nos Espaços do Cidadão dentro das Lojas do Cidadão

Com a migração dos Balcões Multisserviços para Espaços do Cidadão foram adicionados novos serviços a estes postos de atendimento, nomeadamente as renovações e alterações de dados nas cartas de condução. Neste âmbito, tornou-se pertinente analisar a evolução nos atendimentos nos novos Espaços do Cidadão integrados nas Lojas do Cidadão.

Análise da proposta da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa em integrar os serviços dos Espaços do Cidadão nos seus agentes

Análise dos serviços da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa com vista à sua eventual integração nos Espaços do Cidadão.

Identificação e apoio na elaboração de caderno de encargos a uma ferramenta de gestão da manutenção das Lojas do Cidadão

Dado o elevado volume de pedidos e o escasso número de recursos humanos na área da manutenção, a ESI auxiliou a Equipa de Obras e Manutenção a identificar algumas soluções no mercado sobre o tema e na elaboração de um futuro caderno de encargos.

ii. NO ÂMBITO DA EQUIPA DE OBRAS E MANUTENÇÃO

Espaços do Cidadão - Apoio na execução e validação de Layouts

No trabalho desenvolvido no âmbito da implementação dos Espaços do Cidadão foi dado o apoio necessário às visitas aos espaços propostos, execução de layouts e validação das propostas para os 281 novos espaços abertos e em funcionamento no ano de 2015.

Apoio no desenvolvimento dos projetos para Lojas do Cidadão desenvolvidos pelos municípios

A EOM acompanhou e auxiliou na execução dos projetos de execução para as Lojas do Cidadão promovidas pelos municípios no âmbito do programa Aproximar, emitindo o parecer favorável nas Lojas do Sardoal, Sintra, Arruda dos Vinhos, Batalha, Carregal do Sal, Mafra, Nelas, Satão, Torres Vedras, Valpaços e Valongo.

Ainda no âmbito deste trabalho, acompanhou 34 novos projetos para Lojas do Cidadão, ainda não terminados.

Por fim, assegurou ainda o apoio necessário à abertura das Lojas do Cidadão de Mafra e Sardoal.

Elaboração das especificações técnicas para implementação da Unidade Móvel – Carrinha do Cidadão

Neste âmbito, a EOM desenvolveu todo o trabalho técnico relacionado com a definição das especificações técnicas e caderno de encargos necessário à implementação deste projeto de uma forma consistente.

iii. NO ÂMBITO DAS PARCERIAS

No âmbito do projeto “Espaços do Cidadão” e em colaboração com a EAD foram promovidas visitas aos locais indicados pelos Municípios para averiguar a sua conformidade com os requisitos previamente definidos pela AMA, designadamente, Santarém, Mafra, Alquerubim, Padronelo, Trofa, Coruche, Vila de Rei, Ovar, Ílhavo, Estarreja, Torres Vedras, Mação, Oliveira do Bairro, Salvaterra de Magos, Benavente, Sobral de Monte Agraço e Alcanena.

Para além destas visitas acompanhou-se a instalação física de 51 Espaços do Cidadão.

B. GESTÃO DOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO

iv. ATENDIMENTO PRESENCIAL

Em 2015, o modelo de organização e funcionamento de serviços de atendimento por sub-redes (norte, centro e sul) foi mantido tendo sido desafiados e nomeados junto dos gerentes/coordenadores das Lojas do Cidadão novos responsáveis pelo acompanhamento funcional de cada uma das sub-redes.

O balanço do modelo acima adoptado é positivo pois tem permitido dividir os esforços de gestão de uma rede de 35 lojas que se encontra dispersa geograficamente e assim obter ganhos operacionais na gestão de equipas.

O envolvimento direto por parte dos gestores das sub-redes nalgumas situações ao nível local transmitira nos interlocutores das entidades presentes nas lojas, muitas delas locais, uma clara evidência que o DAM |

ELCE atua e responde em rede e de forma concertada.



Destaca-se:

- i. Interlocução permanente entre a gestão da rede e os serviços desconcentrados
- ii. Monitorização da atividade das Lojas não geridas diretamente pela AMA
- iii. Criação e disponibilização regular de indicadores de monitorização de desempenho
- iv. Ampliação das boas práticas
- v. Gestão e monitorização dos contractos e procedimentos dos prestadores de serviços externos: vending, limpeza, segurança, transporte de valores,...
- vi. Visitas às Lojas do Cidadão por parte da gestão do DAM | ELCE
- vii. Reunião física com todos os gestores das Lojas AMA, para debate aberto, apresentação de dados e perspectivas de negócio



DESAFIOS & MELHORIAS

- (1) Reforço dos elos entre os diferentes atores, centrais e locais da rede de Lojas
- (2) Desenho crítico de novos procedimentos adaptados ao evoluir do negócio
- (3) Criação de um modelo de “reporting” e de ferramentas de comunicação/ monitorização multidirecionais que nos permitam ter acesso a informação real, consolidada e em tempo útil para a tomada de decisão

1. Lojas do Cidadão

Em 2015, as LC realizaram 9.112.784 atendimentos o que representa uma média mensal de 759.399 atendimentos e diária (dias úteis) de 35.736 atendimentos.

A variação do número de atendimentos face a 2014 é pouco significativa (+0,1%).

A “quebra” do volume da procura é explicado pela descida do nº de desistências (-12%), o que é um factor positivo a destacar.

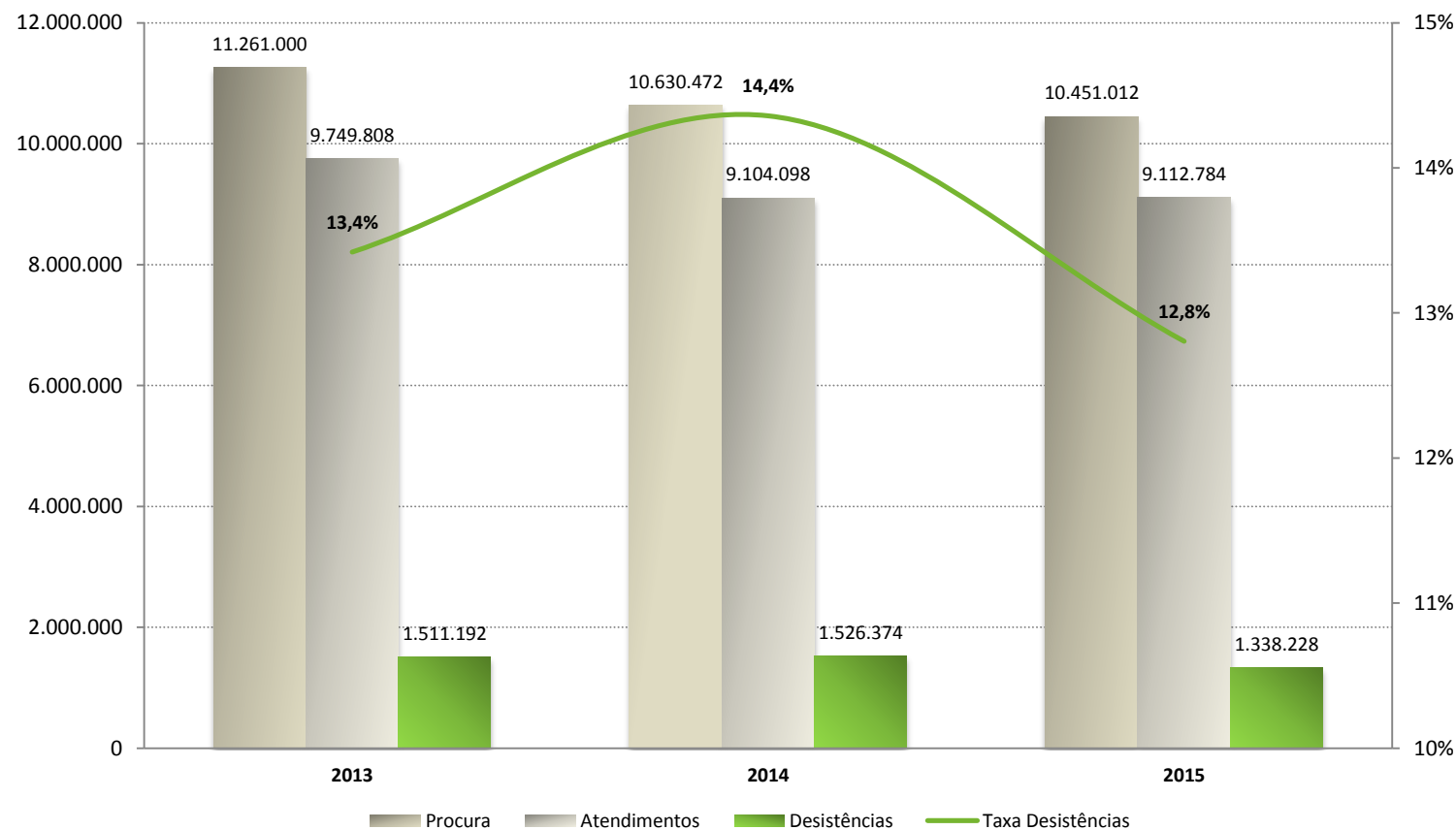
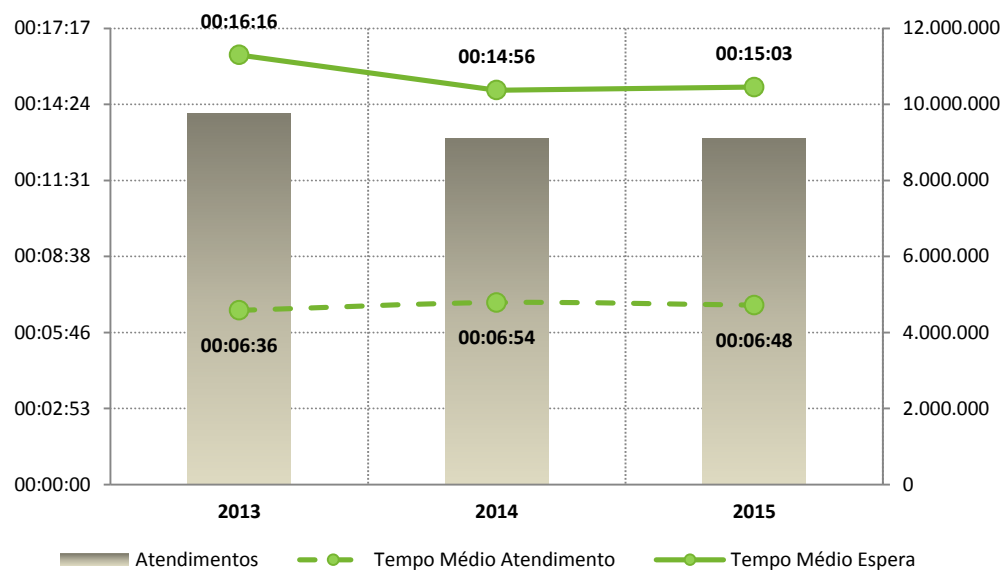


Gráfico 6 | Evolução do número de atendimentos e desistências



Os tempos médios permaneceram praticamente inalterados, os tempos máximos, em especial os de espera, aumentaram perto dos 10%.

Gráfico 7 | Evolução do n.º atendimentos, tempos médios de atendimento e espera

Março foi o mês com maior n.º de atendimentos registados

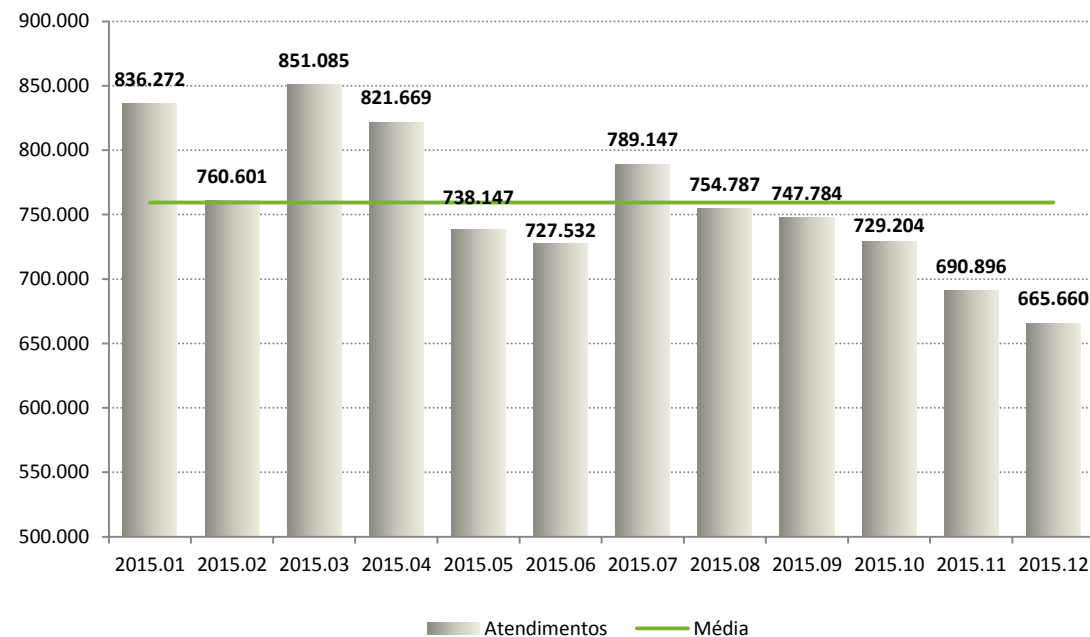


Gráfico 8 | Evolução mensal do n.º de atendimentos

A distribuição diária por dia da semana foi a seguinte:

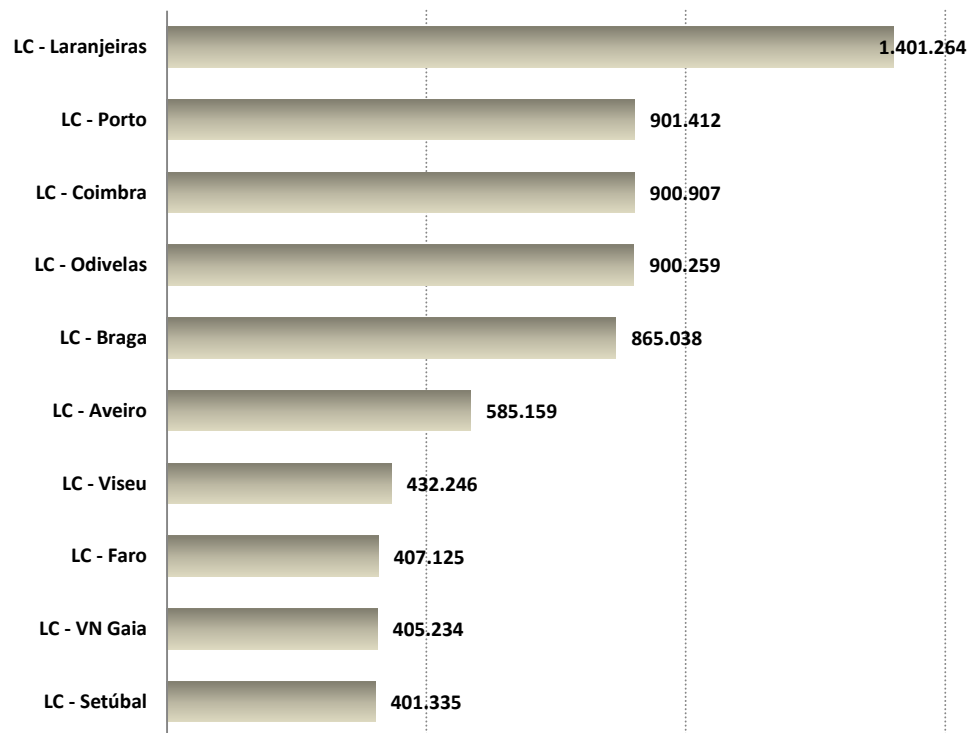


Gráfico 10 | Top 10 das lojas com maior volume de atendimentos

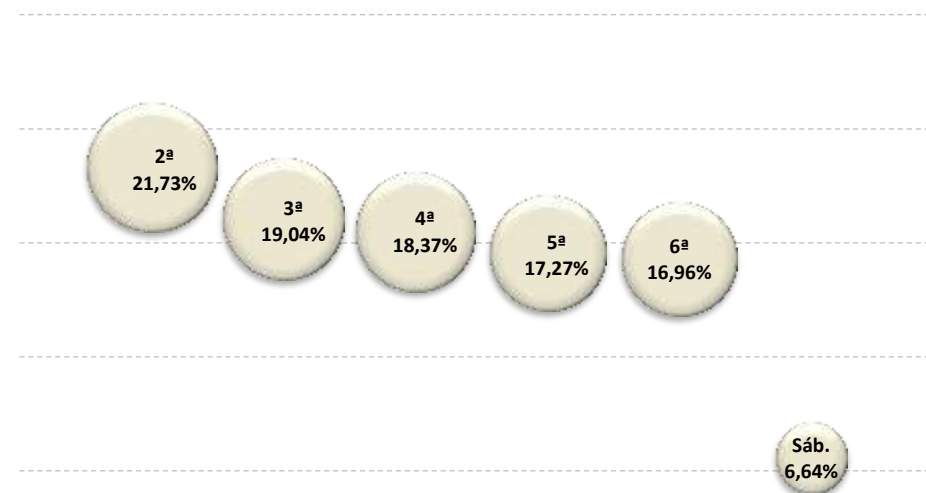


Gráfico 9 | Distribuição percentual do volume de atendimentos por dia da semana

As 10 LC com maior nº de atendimentos registados, apenas a de VN de Gaia é da 2ª geração.

As entidades com maior número de atendimentos em 2015:

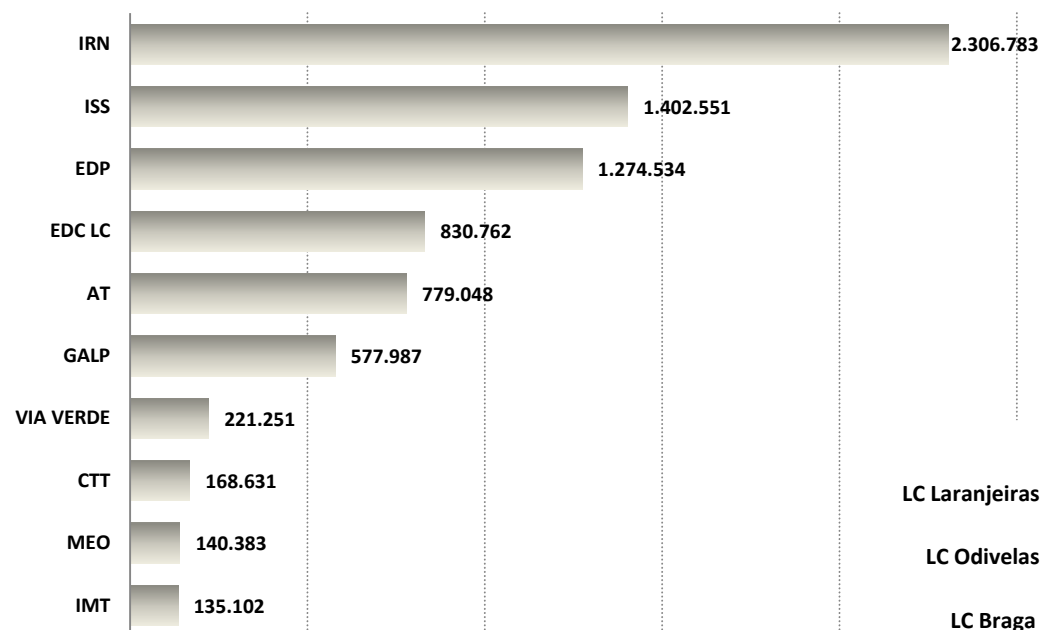


Gráfico 11 | Top 10 das Entidades com maior volume de atendimentos

Os balcões com maior número de atendimentos:

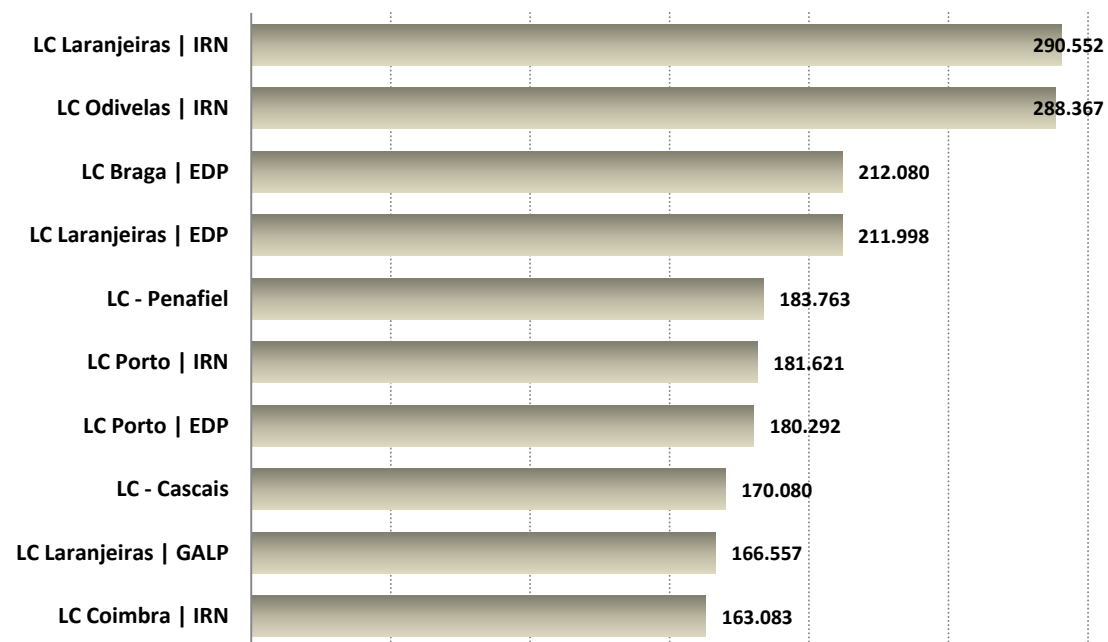


Gráfico 12 | Top 10 dos Balcões com maior volume de atendimentos

O TOP 10 dos balcões com maior número de reclamações, de destacar que há apenas uma entidade pública neste top 10.

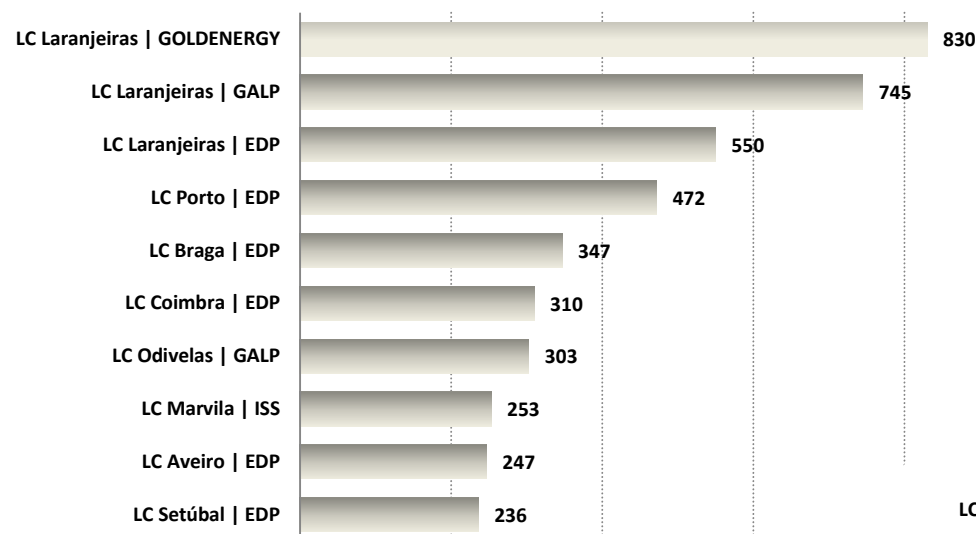


Gráfico 13 | Top 10 das entidades com maior volume de reclamações

O TOP 10 dos balcões com maior número de louvores:

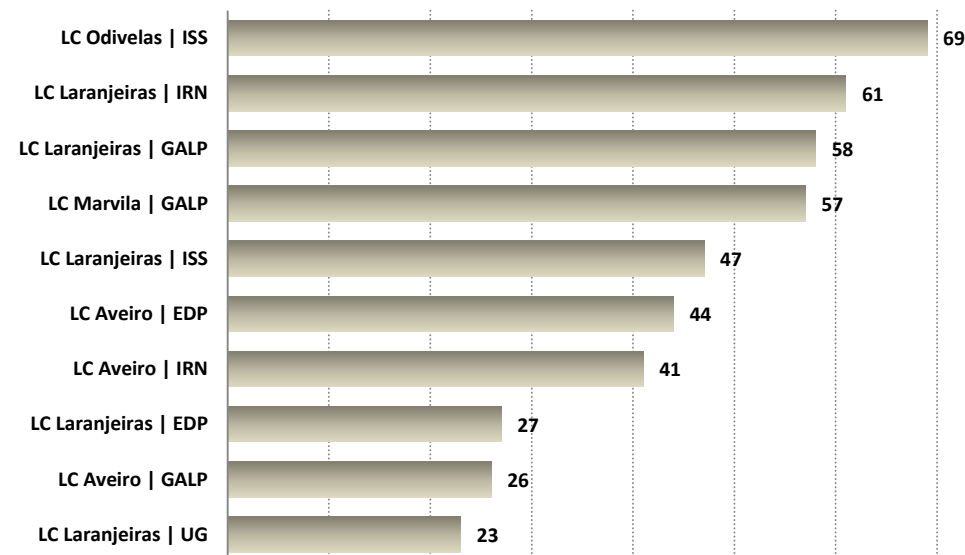
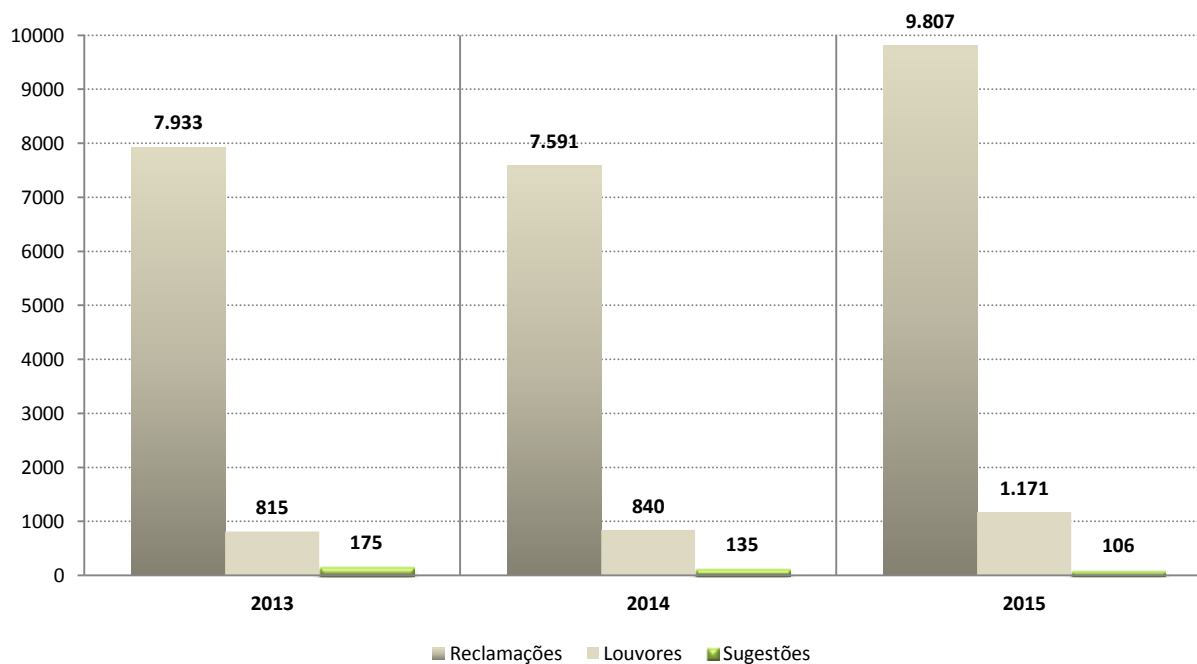


Gráfico 14 | Top 10 das entidades com maior volume de louvores versus Loja do Cidadão

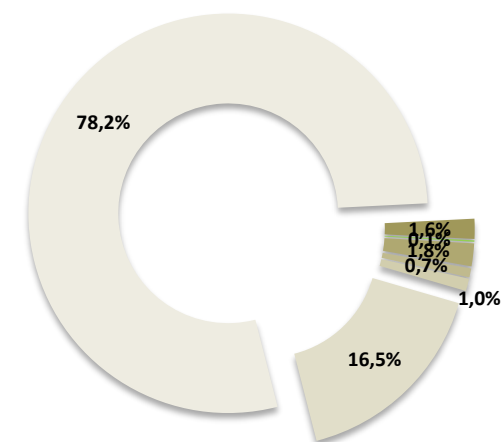
Evolução do n.º de reclamações, louvores e sugestões



Houve um acréscimo do número de reclamações registadas em aproximadamente 29% mas também dos Louvores em 40%.

O serviço prestado pelas entidades é o mais visado nas reclamações:

1. LOJAS CIDADÃO / EMPRESA E BMS - ORGANIZAÇÃO E GESTÃO
2. BUROCRACIA / MOROSIDADE NOS PROCEDIMENTOS
3. ATENDIMENTO
4. ENTIDADES – SERVIÇO PRESTADO
5. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
6. CONDIÇÕES AMBIENTAIS / HIGIENE E SEGURANÇA
7. OUTRAS RECLAMAÇÕES



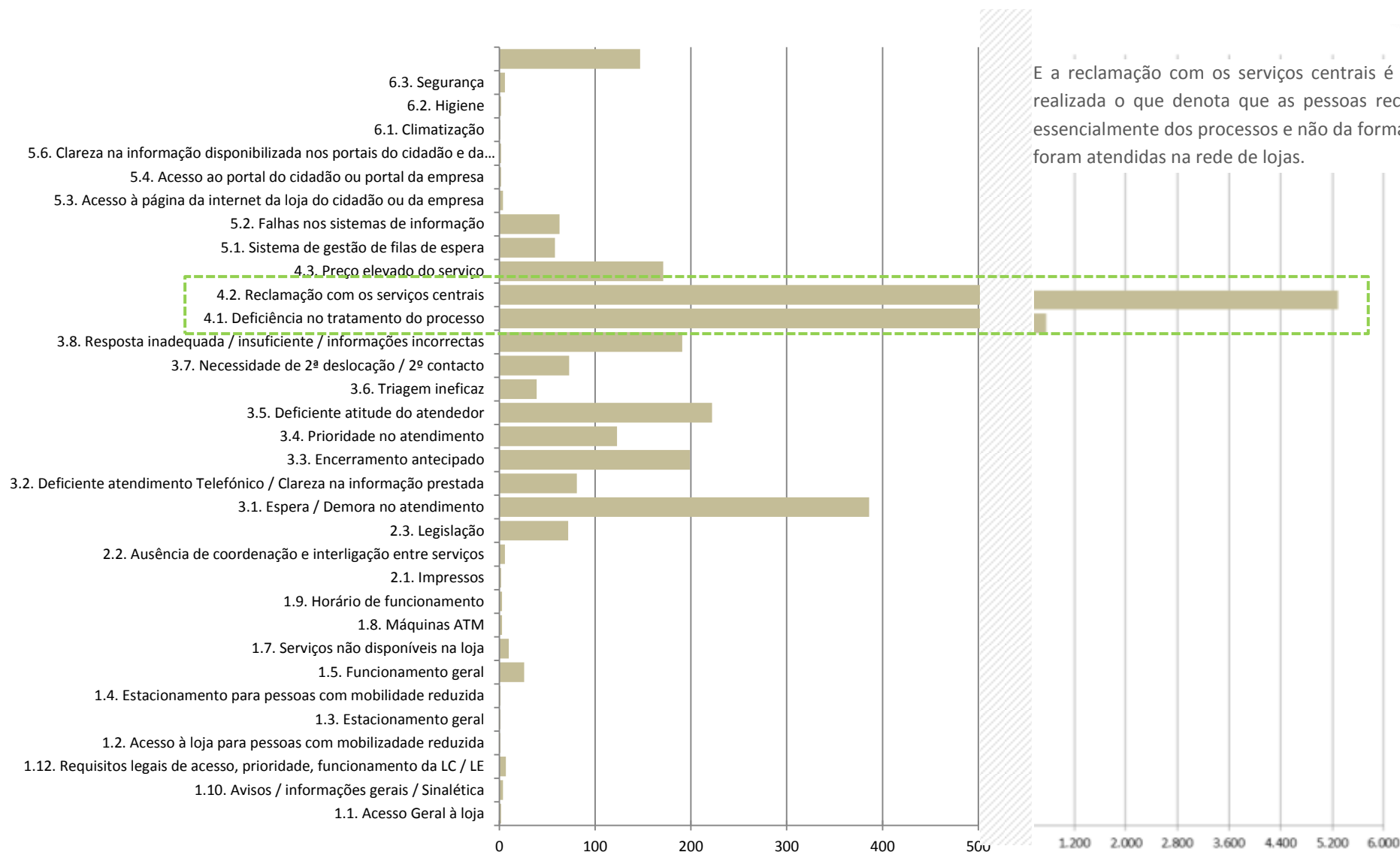


Gráfico 17 | Distribuição das reclamações por categoria

A maior parte das reclamações e dos louvores foi apresentada por mulheres:

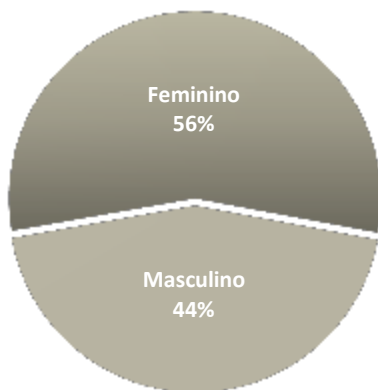


Gráfico 19 | Distribuição das reclamações por gênero

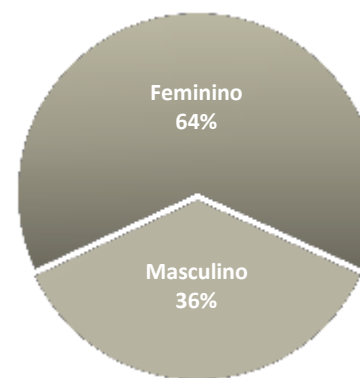


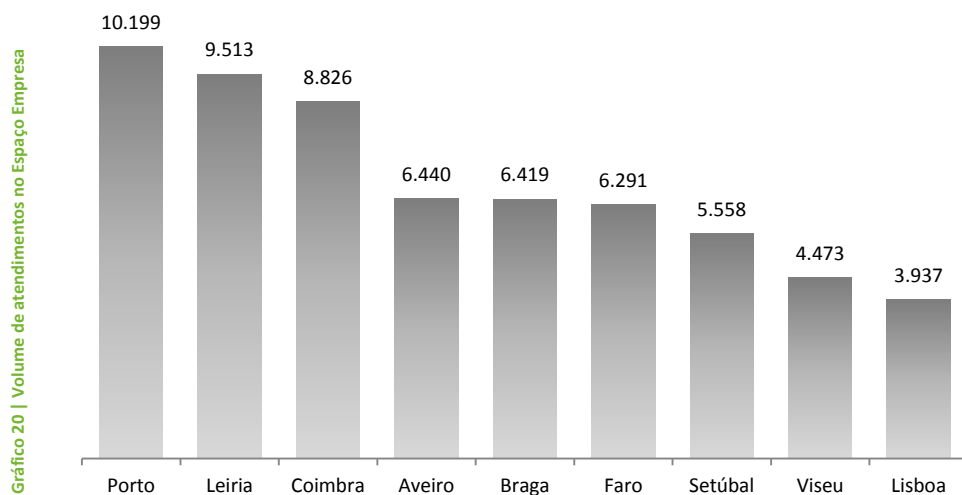
Gráfico 18 | Distribuição dos louvores por gênero

2. Espaço Empresa

Ao longo de 2015, foi dada continuidade às atividades de gestão dos 9 Espaços Empresa (EE), nomeadamente:

- A. Apoio à prestação uniformizada de serviços relativos ao ciclo de vida das empresas;
- B. Atualização de guias de atendimento com novos scripts de resposta;

Apresentam-se de seguida um conjunto de gráficos dos indicadores mais representativos dos níveis de utilização deste canal.



DESAFIOS & MELHORIAS

- (1) Identificar os serviços adequados à resposta das necessidades atuais dos empresários;
- (2) Orientar propostas que fomentem uso dos serviços disponibilizados pela via electrónica;
- (3) Identificar as necessidades de serviços cujas entidades estejam representadas nas LC e cujos serviços possam ser complementares às competências dos EE

Os espaços que apresentam maior volume de atendimentos acumulados são Porto, Leiria e Coimbra. Entenda-se atendimento o realizado nos canais: presencial, correio electrónico e telefónico.

No total a taxa de desistência rondou os 8% face à procura:

EE	Taxa de desistência
Coimbra	16,12%
Faro	13,07%
Setúbal	17,50%
Braga	10,49%
Lisboa	10,44%
Aveiro	1,59%
Viseu	0,52%
Porto	0,37%
Leiria	2,84%

Tabela 1 | Taxa de desistência por Espaço Empresa

O tempo médio de atendimento (TMA) e de espera (TME) verificado em 2015:

	Aveiro	Braga	Coimbra	Faro	Leiria	Lisboa	Porto	Setúbal	Viseu
TMA	0:10:19	0:14:55	0:13:46	0:08:34	0:14:55	0:08:17	0:09:17	0:11:29	0:07:50
TME	0:03:44	0:05:34	0:07:44	0:05:48	0:12:38	0:07:53	0:09:42	0:06:53	0:10:24

Tabela 2 | Tempo médio de atendimento (TMA) e de espera (TME) por Espaço Empresa

v. Portais

- a) Portal do Cidadão – a entrada em produção do novo portal do cidadão a 13 de março de 2015 representou um intenso plano de trabalhos ao nível da gestão e edição de conteúdos, dada a necessidade de compilar os conteúdos dos antigos Portais do Cidadão e da Empresa num único Portal;
- b) Espaço do Cidadão – dada a expansão da rede de Espaços do Cidadão foi necessário proceder a um novo plano de gestão e edição de conteúdos;
- c) Mapa do Cidadão – a entrada em produção do Mapa de Cidadão a 25 de maio e a emissão de senhas electrónicas a 10 de novembro provocou uma nova reestruturação do plano de trabalhos da gestão e edição de conteúdos;
- d) Motor de pesquisa do PdC e MdC – a afinação constante do motor de pesquisa do Portal do Cidadão e do Mapa do Cidadão, com base na análise efectuada aos relatórios de estatística de utilização, foi efectuada com a produção de novas sugestões e termos para pesquisa.



Promoveu-se o contínuo aprofundamento da base de conhecimento sobre os serviços disponibilizados nos portais entre as equipas de gestão dos portais e centros de contacto, por forma a uniformizar a comunicação efectuada junto dos cidadãos e empresas.

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

3. Portal do Cidadão (PC)

Apresentam-se de seguida um conjunto de gráficos dos indicadores mais representativos dos níveis de utilização deste canal.

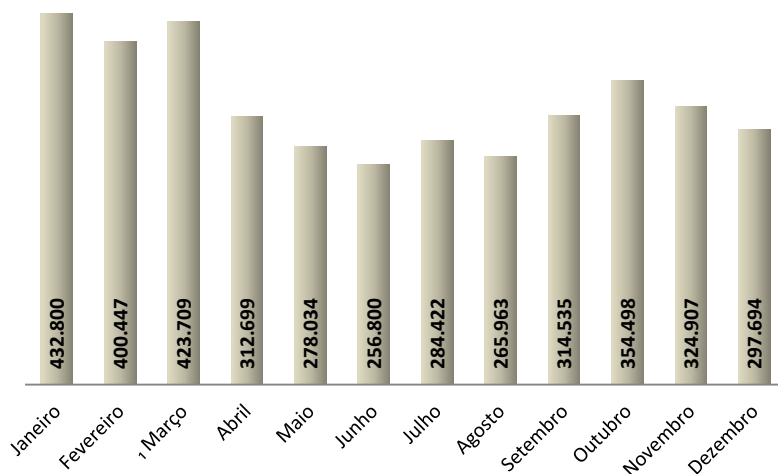


Gráfico 23 | Evolução mensal das visitas realizadas no Portal do Cidadão

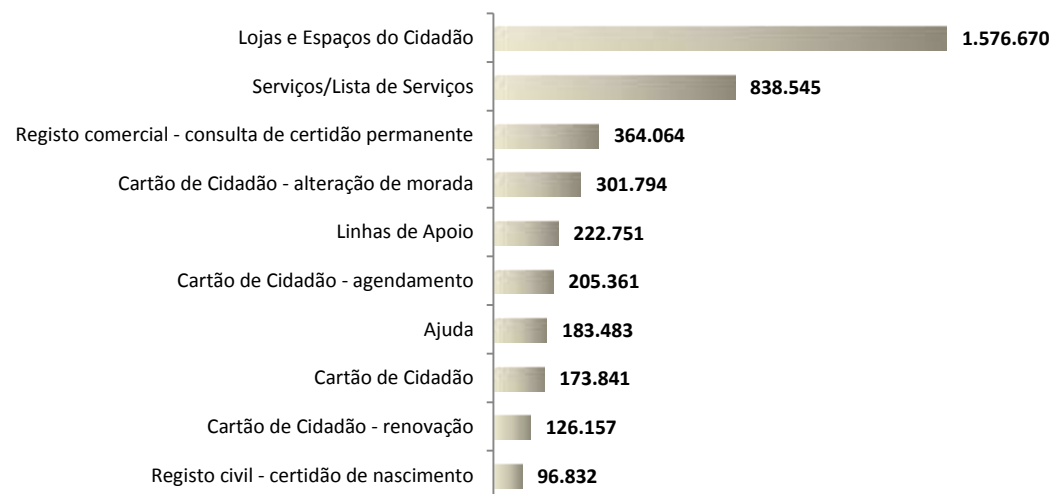


Gráfico 21 | Serviços mais procurados no Portal do Cidadão (Top 10)

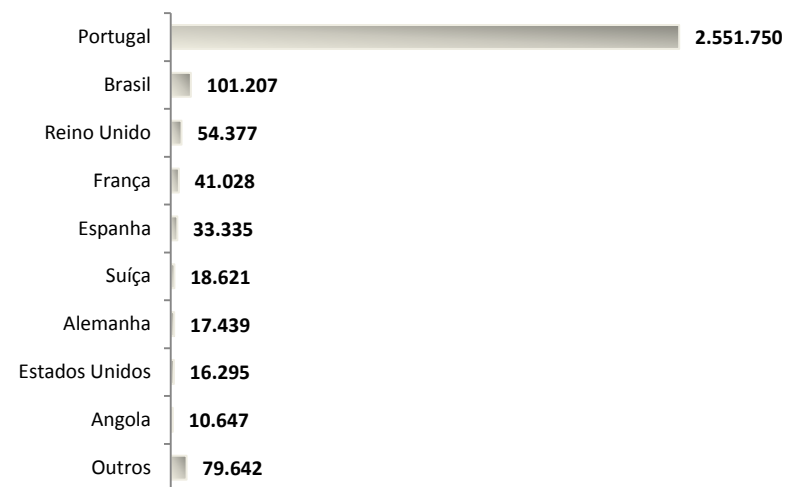


Gráfico 22 | Volume de visitas no Portal do Cidadão por país

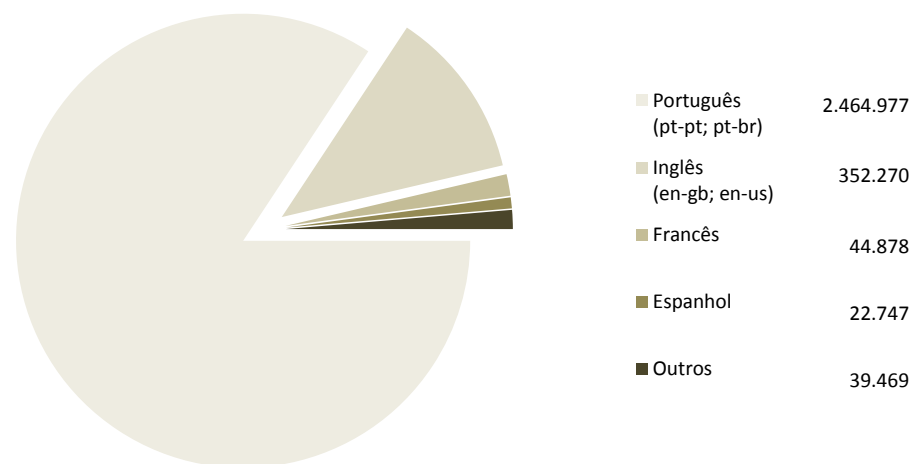


Gráfico 24 | Distribuição do número de visitas no Portal do Cidadão por idioma

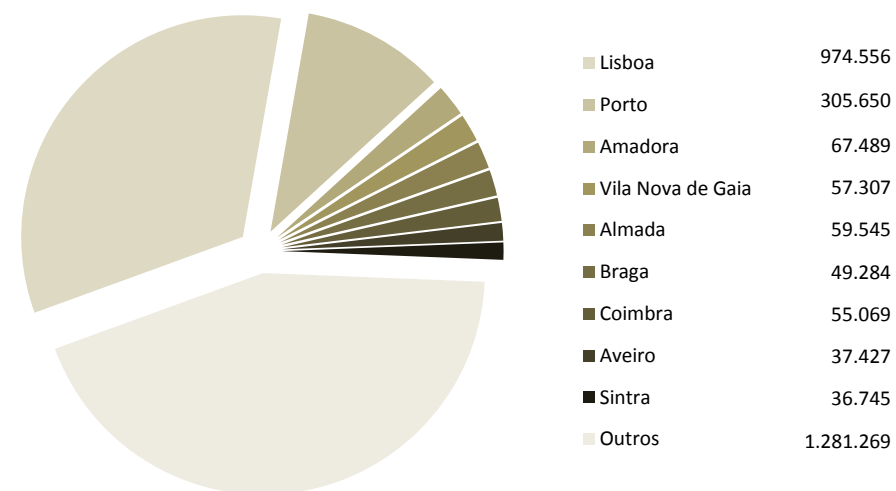


Gráfico 25 | Distribuição do número de visitas ao Portal do Cidadão por cidade

4. Mapa do Cidadão (MC)

Apresentam-se de seguida um conjunto de gráficos dos indicadores mais representativos dos níveis de utilização deste canal.

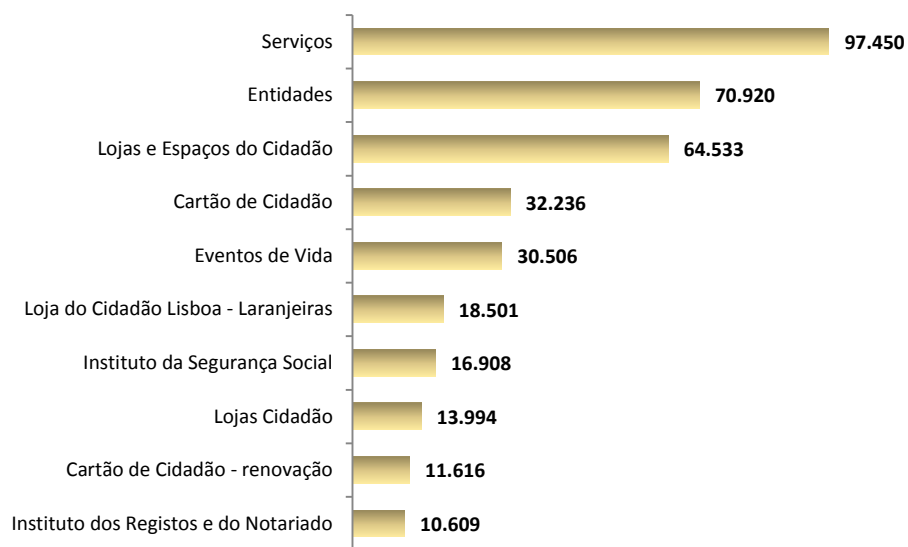


Gráfico 26 | Serviços mais procurados no Mapa do Cidadão (Top 10)

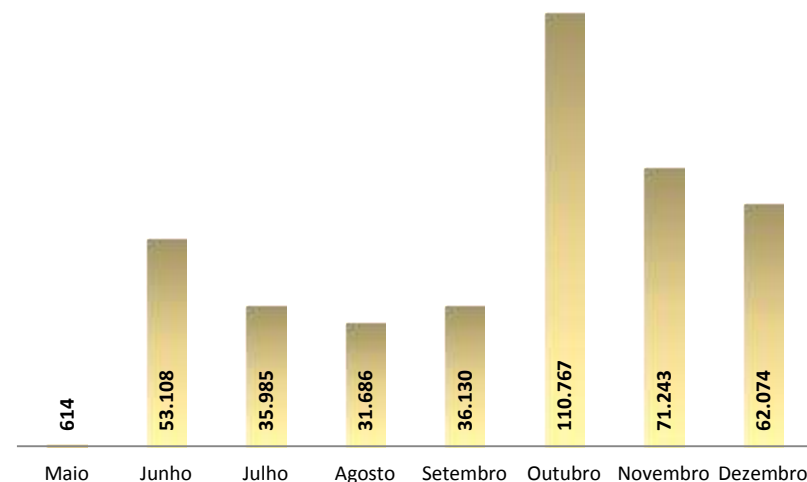


Gráfico 27 | Evolução mensal das visitas realizadas no Mapa do Cidadão

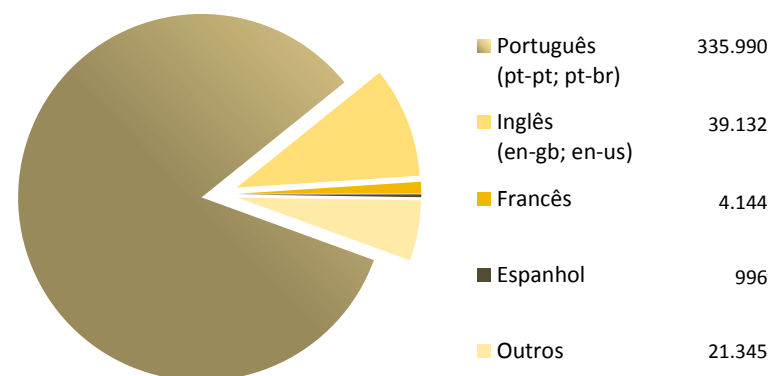


Gráfico 28 | Distribuição do número de visitas no Mapa do Cidadão por idioma

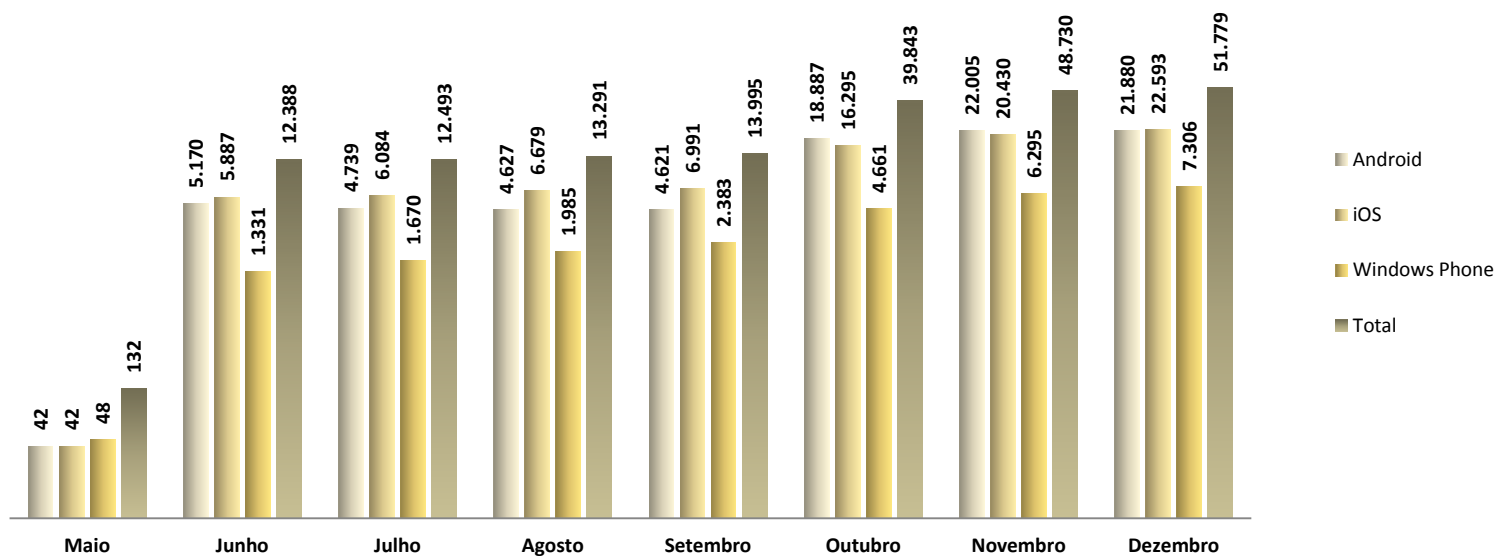


Gráfico 31 | Downloads da aplicação Mapa do Cidadão

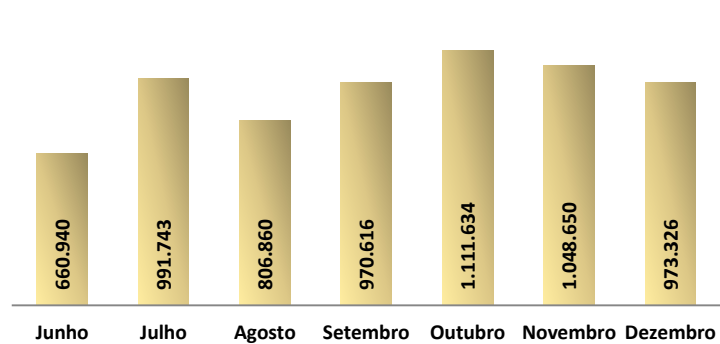


Gráfico 30 | Evolução mensal do número de visitas da APP Mapa do Cidadão

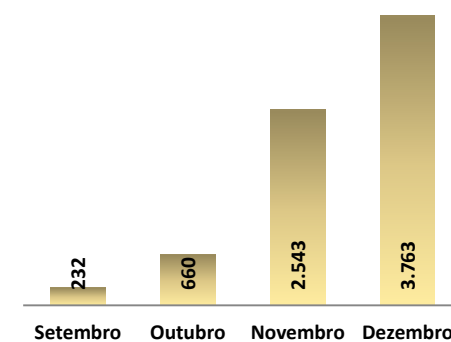


Gráfico 29 | Evolução mensal das senhas digitais

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

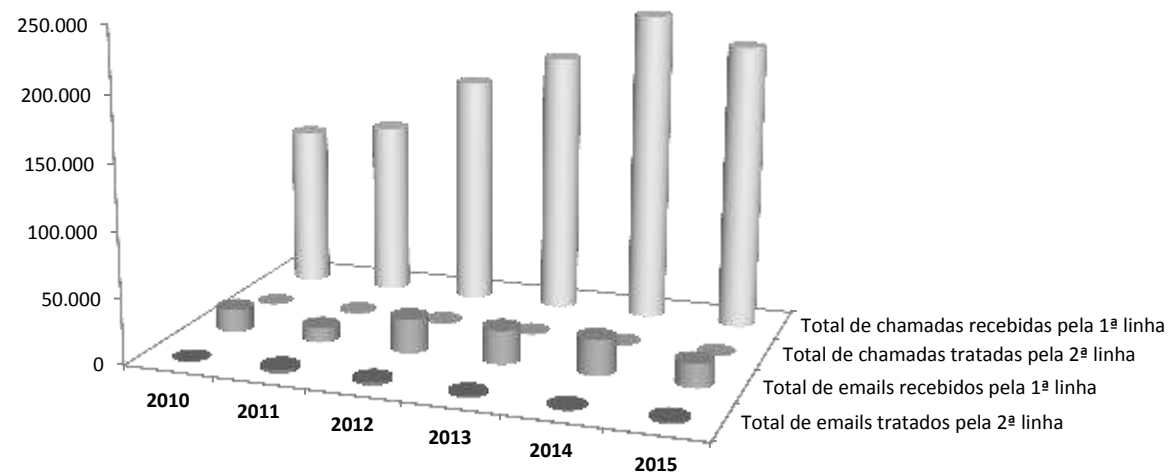
5. Centro de Contacto do Cidadão (CCC)

Os indicadores do CCC demonstram uma melhoria dos indicadores relativos ao nível de serviço, fruto das iniciativas levadas a cabo durante o ano e que em tudo se circunscrevem a uma sistemática revisão e criação de novos scripts de apoio a atendimentos de 1ª linha.

O CCC registou 218.022 chamadas, o decréscimo de chamadas recebidas está relacionado com a melhor organização da informação no novo Portal do cidadão, sobre os serviços disponibilizados nas Lojas do Cidadão.

Já por sua vez, os atendimentos de 2ª linha cresceram, porque com a entrada do Novo Portal do Cidadão foi necessário proceder à atualização dos guias de atendimento e à formação dos operadores de 1ª linha, sendo que durante esse período de tempo os mails foram assegurados e tratados pela 2.ª linha.

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.



	2010	2011	2012	2013	2014	2015
■ Total de emails tratados pela 2ª linha	0	2.937	2.342	1.111	273	1.450
■ Total de emails recebidos pela 1ª linha	17.632	11.117	26.109	25.963	27.168	18.106
■ Total de chamadas tratadas pela 2ª linha	0	1.079	800	0	0	0
■ Total de chamadas recebidas pela 1ª linha	125.067	134.368	176.385	200.514	237.776	218.022

Gráfico 32 | Evolução do número de atendimentos no CCC

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

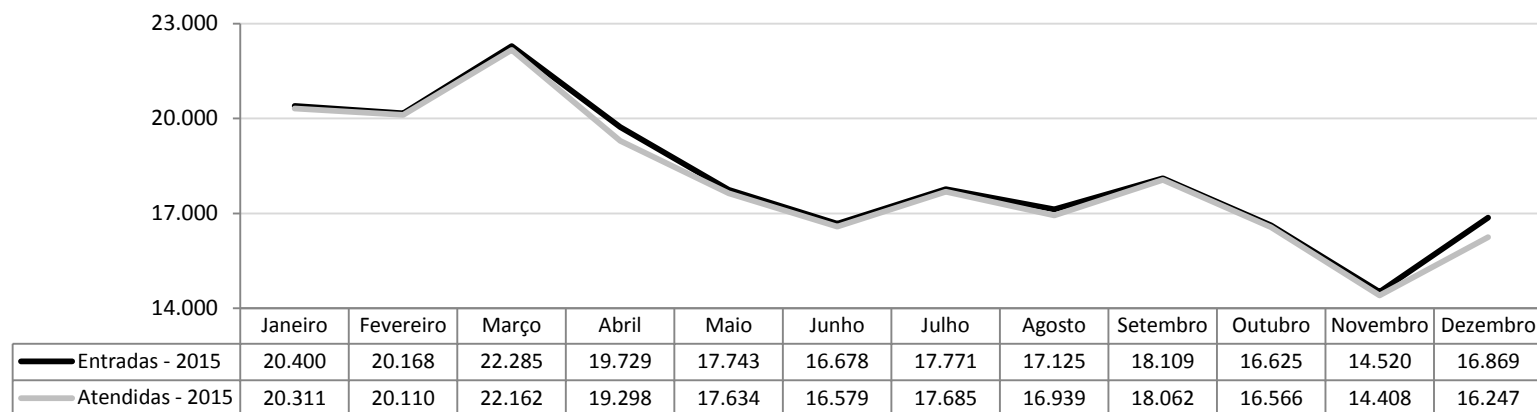


Gráfico 33 | Chamadas entradas vs atendidas no CCC

Em termos de chamadas de retorno, em 2015, registaram-se um total de cerca de 2. 777 chamadas:

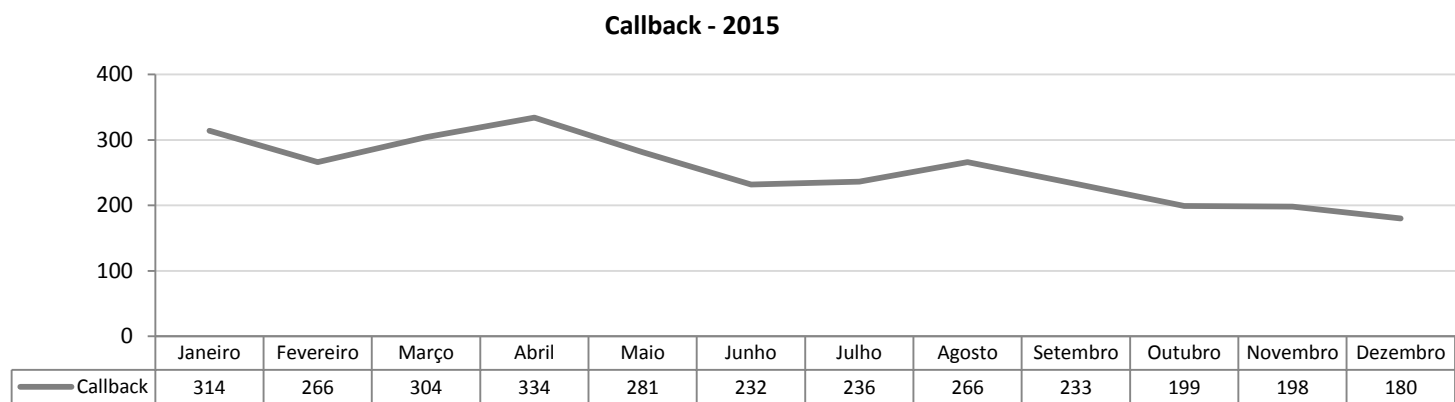


Gráfico 34 | Chamadas de retorno efetuadas pelo CCC (Call back)

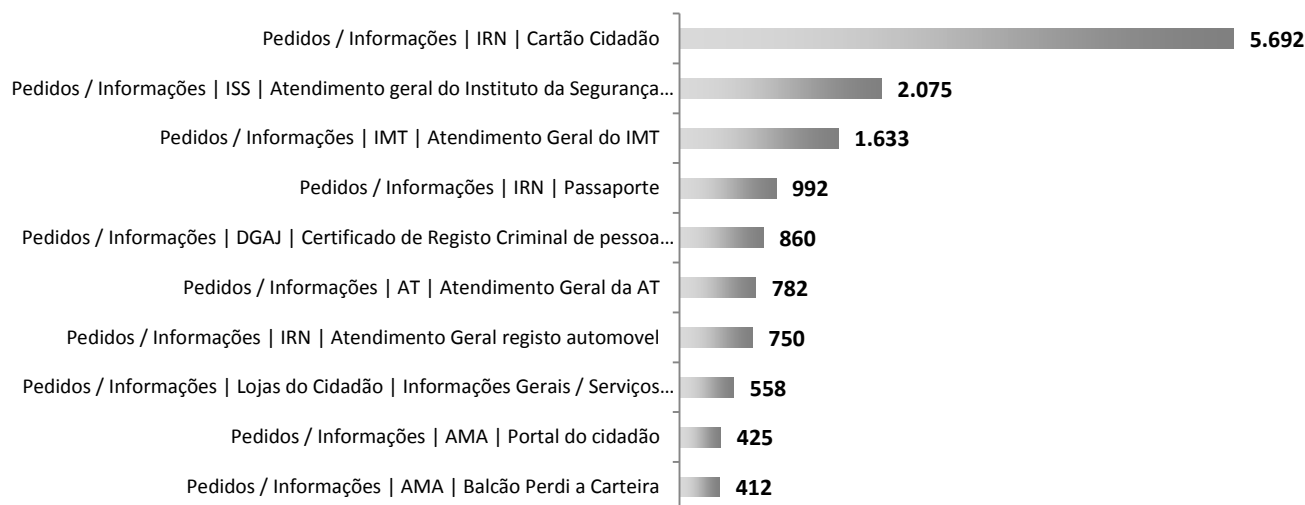


Gráfico 35 | Âmbito dos contactos telefónicos no CCC (Top 10 de procura)

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

Efetuada uma análise ao âmbito dos contactos telefónicos ocorridos no ano de 2015, constata-se que os mesmos remetem para serviços prestados pelas entidades IRN, IMTT, ISS.

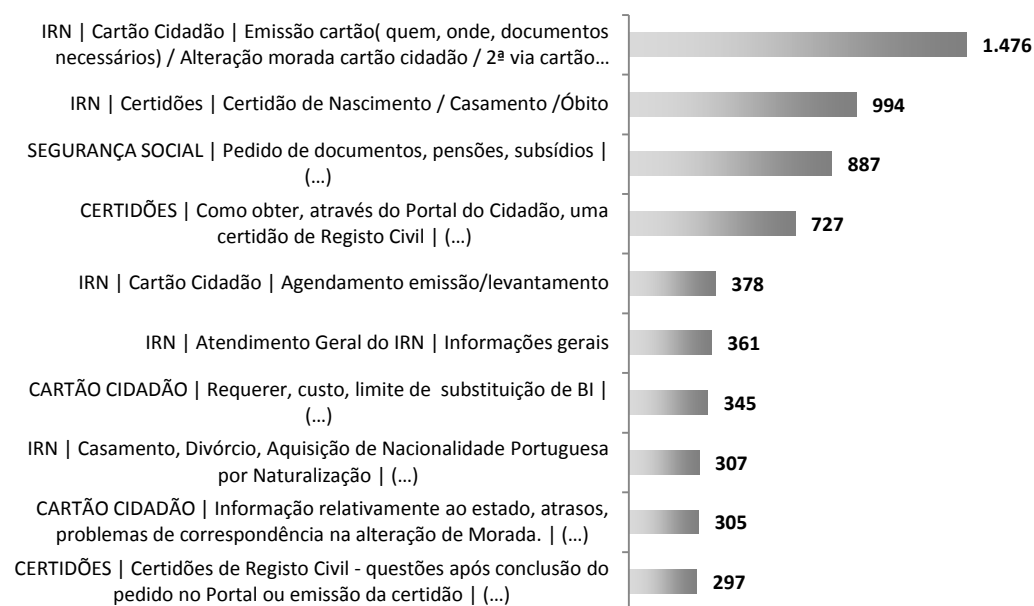


Gráfico 36 | Âmbito dos contactos telefónicos no CCC (Top 10 de procura)

Gráfico 37 | Evolução Inbound (telefone e email) no CCC

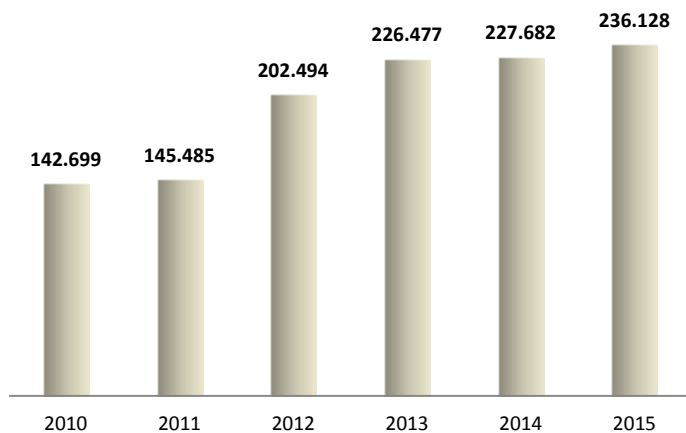
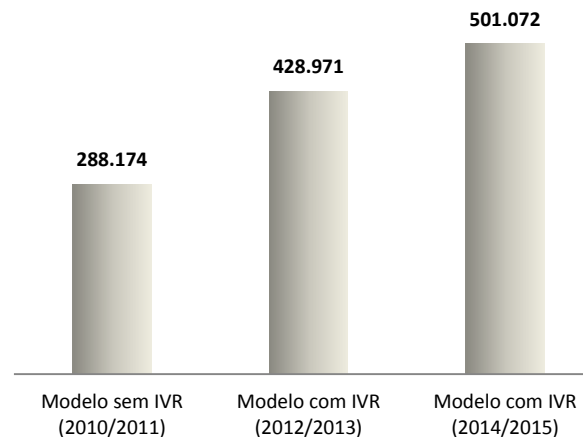


Gráfico 38 | Comparativo CCC (telefone e email)



A implementação do modelo de atendimento com IVR (*Interactive Voice Response*) têm-se vindo a verificar como o mais adequado à maior resposta da procura identificada.

Neste ano não se verificou necessário proceder à sua atualização dado que os serviços que constam do IVR continuam a ser os mais procurados

Gráfico 40 | Evolução por canal no CCC

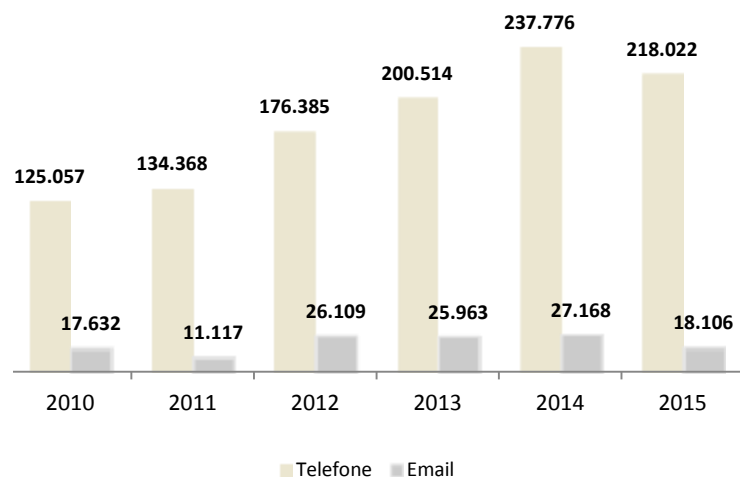
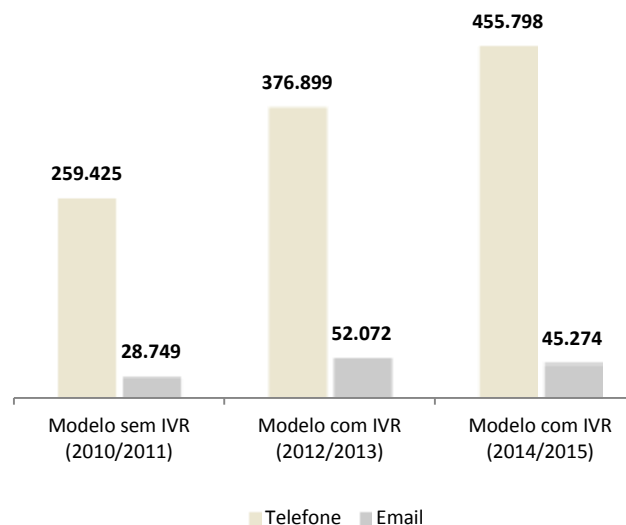


Gráfico 39 | Comparativo CCC

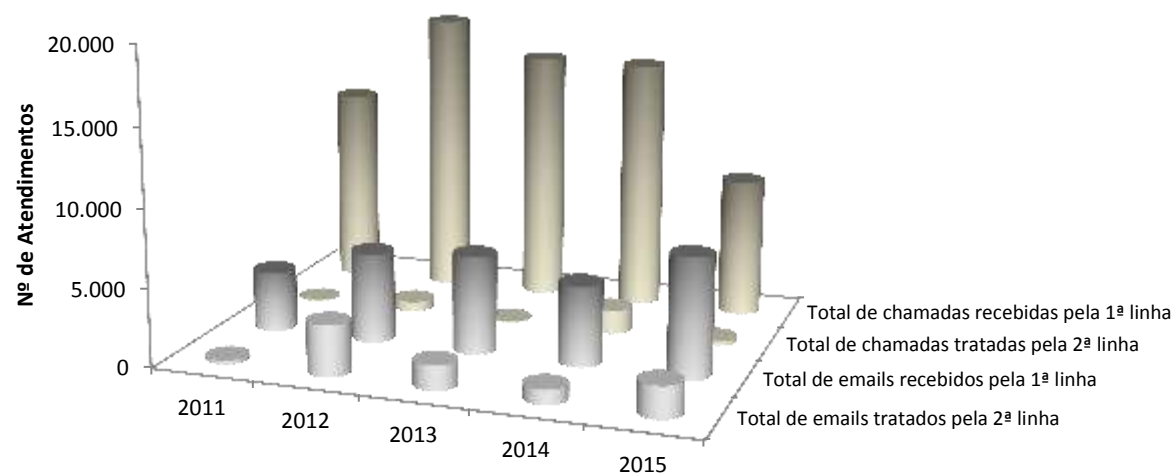


6. Centro de Contacto da Empresa (CCE)

O CCE continuou a melhoria dos indicadores com uma redução dos encaminhamentos de chamadas para 2ª linha.

Evolução futura:

- ❑ Implementação da plataforma de atendimento multicanal;
- ❑ Revisão integral de scripts do CCE, que inclui criação de novas respostas tipificadas SIR;



	2011	2012	2013	2014	2015
■ Total de emails tratados pela 2ª linha	265	3.293	1.591	963	2.059
■ Total de emails recebidos pela 1ª linha	3.900	5.809	6.325	5.184	7.693
■ Total de chamadas tratadas pela 2ª linha	49	643	86	1.560	307
■ Total de chamadas recebidas pela 1ª linha	12.792	18.412	16.290	16.232	8.984

Gráfico 41 | Evolução do número de atendimentos no CCE

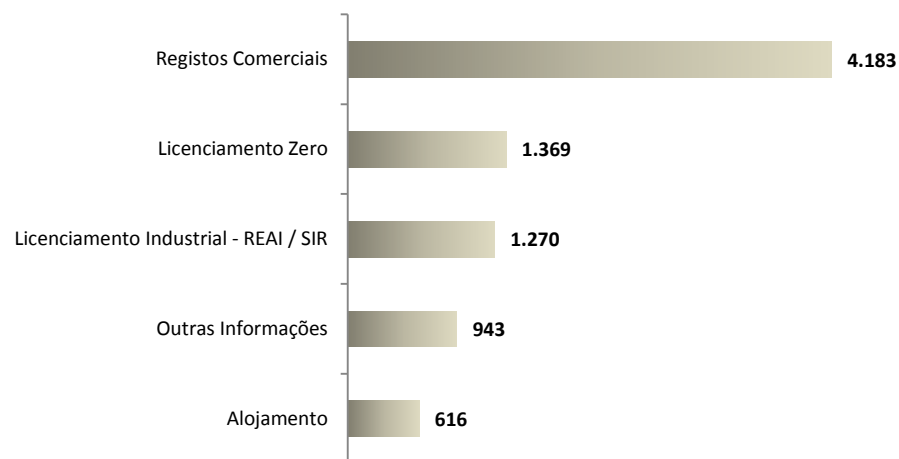


Gráfico 43 | Âmbito dos contactos telefónicos no CCE (Top 5 de procura)

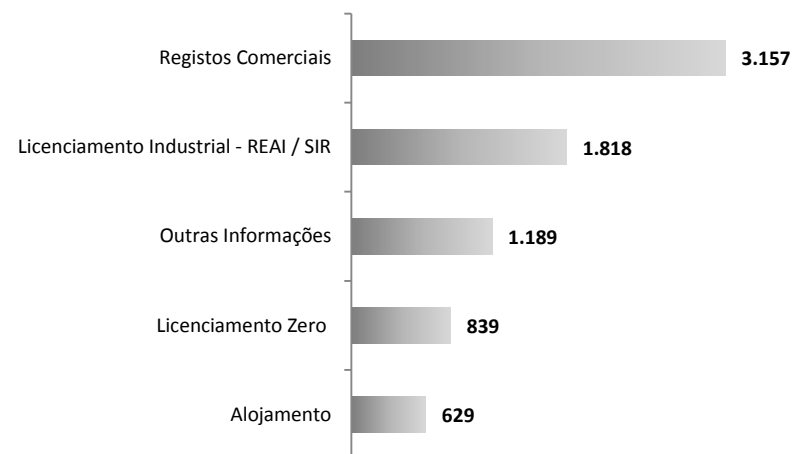


Gráfico 42 | Âmbito dos contactos de email no CCE (Top 5 de procura)

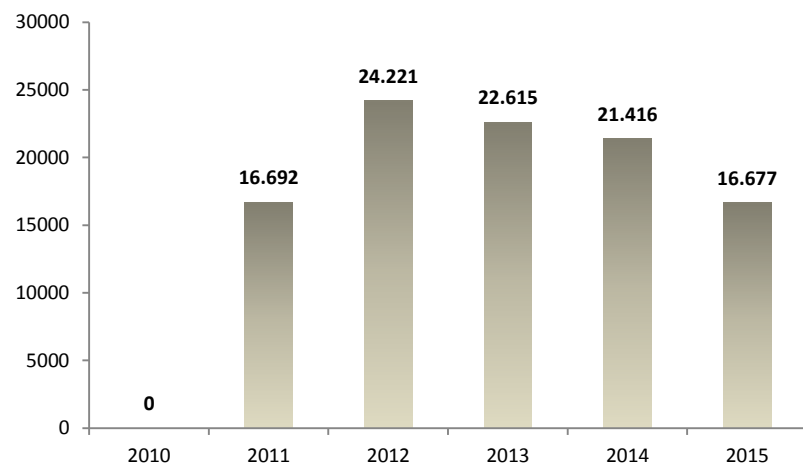


Gráfico 44 | Evolução Inbound (telefone e email) no CCE

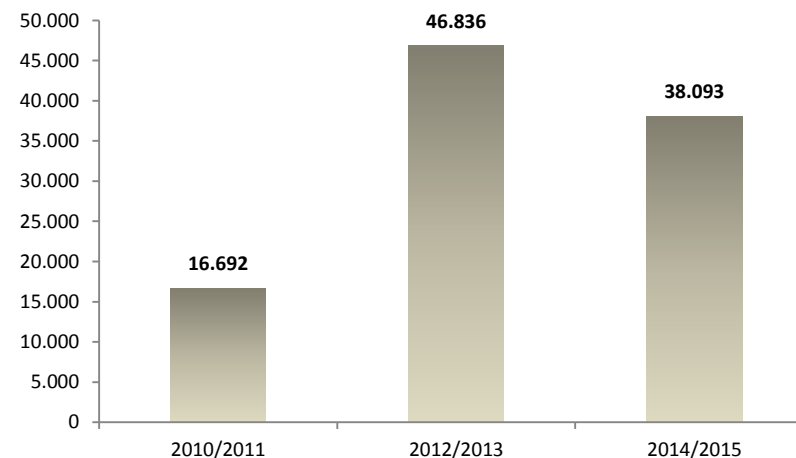


Gráfico 45 | Comparativo CCE (telefone e email)

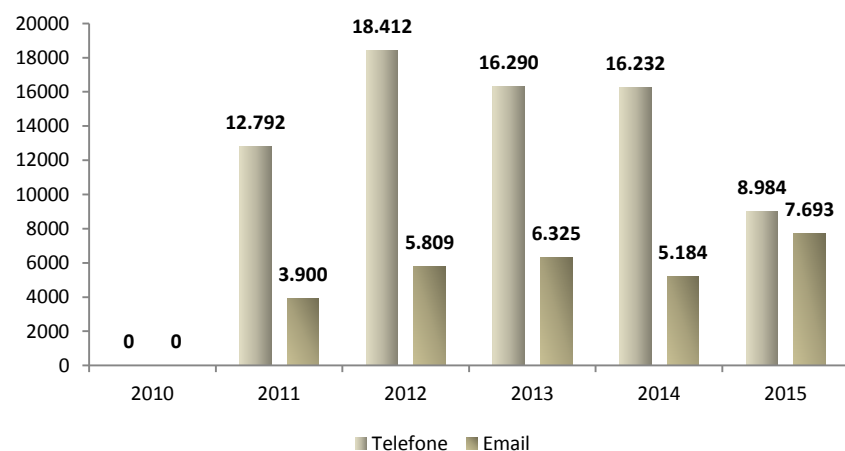


Gráfico 47 | Evolução por canal no CCE

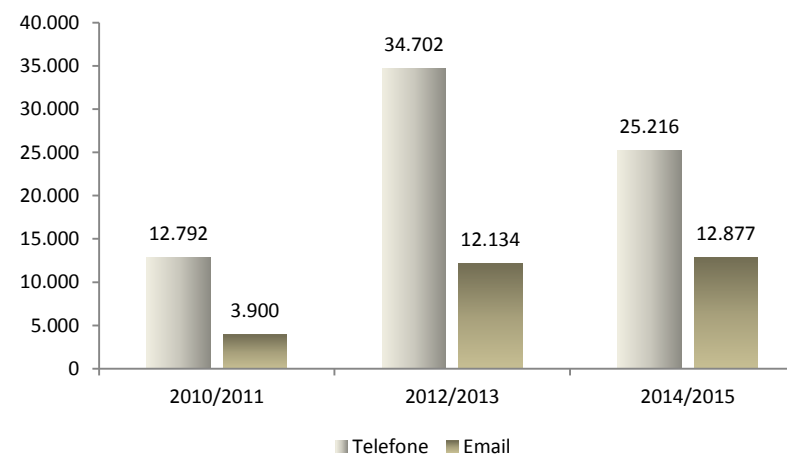


Gráfico 46 | Comparativo CCE por canal

7. Centro de Contacto à Medida6 GPTIC (CCM6)

No ano de 2015 observou-se um decréscimo do suporte efetuado por este canal de atendimento.

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.

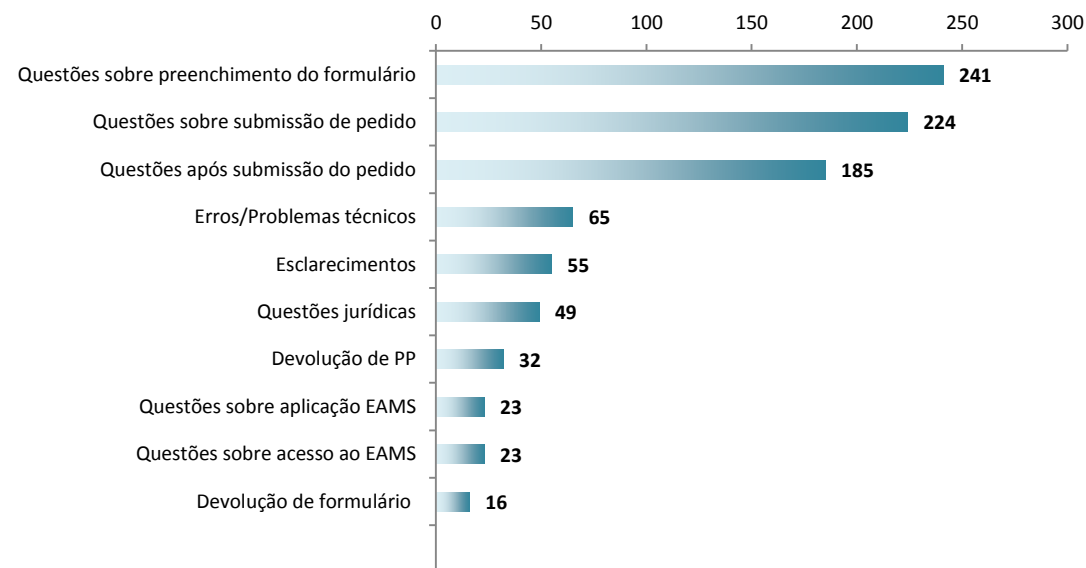


Gráfico 48 | Âmbito dos contactos telefónicos e email do CCM6 (Top 10 de procura)

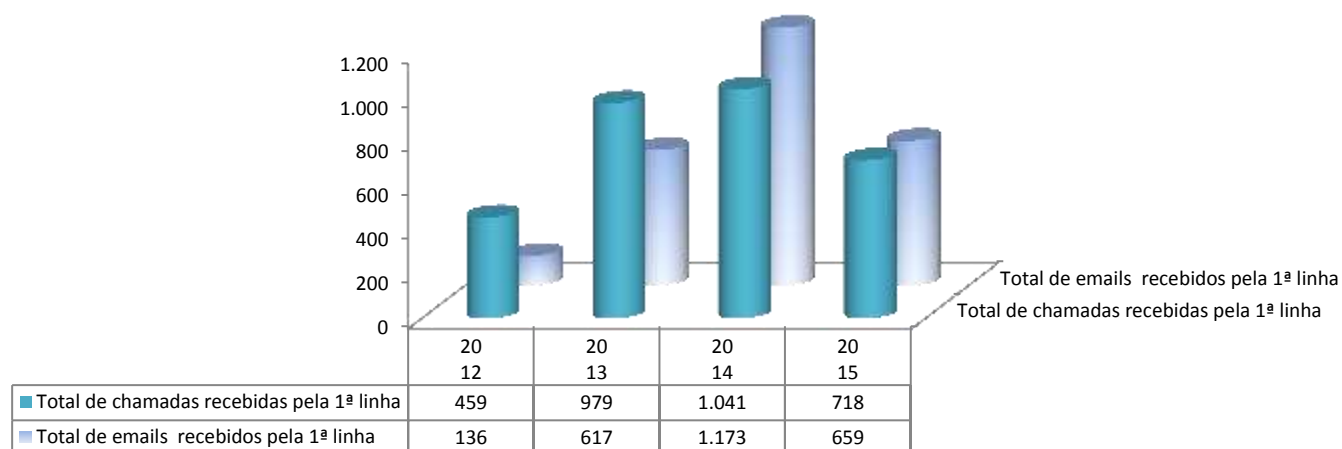


Gráfico 49 | Evolução do número de atendimentos no CCM6

8. Centro de Contacto SAMA

O Centro de contacto SAMA dá apoio telefónico e por mail às operações do sistema de apoio à modernização e capacitação da Administração Pública (SAMA2020) que contribuam para a prossecução dos objetivos temáticos e prioridades de investimento seguintes:

Melhoria do acesso às TIC, bem como a sua utilização e a sua qualidade (objetivo temático 2), através do reforço das aplicações TIC na Administração Pública em linha, aprendizagem em linha, infoinclusão, cultura em linha e saúde em linha (prioridade de investimento 2.3);

Reforço da capacidade de partes interessadas e (objetivo temático 11), a governar bem (prioridade

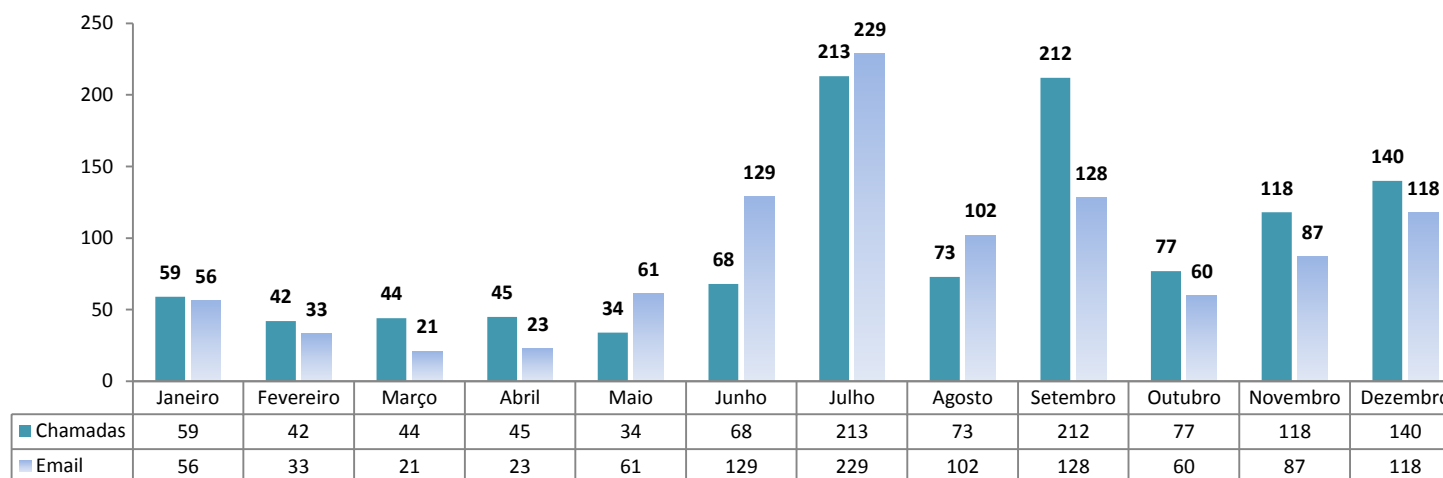


Gráfico 51 | Evolução do número de atendimentos no CCSAMA

9. Centro dos Espaços do Cidadão

O Centro de Contacto dos Espaços do Cidadão dá apoio telefónico e por mail aos mediadores dos Espaços do Cidadão sobre os serviços prestados pelos mesmos. Apresentam-se gráfico representativo desse atendimento:

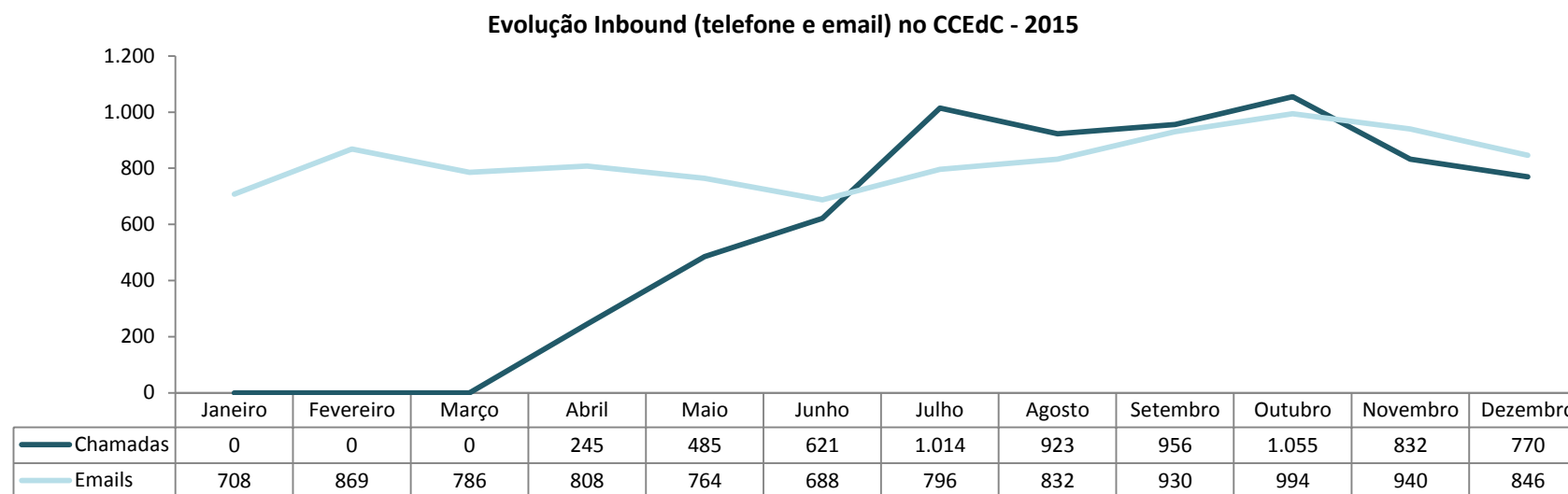


Gráfico 52 | Evolução inbound do CCEdC

C. ADMINISTRAÇÃO ELECTRÓNICA

i. 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 sectoriais, aplicam-se normas e diretrizes de referência a nível sectorial 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 sectoriais e globais, bem como as funções, processos e responsabilidades da AP.

A elaboração dos Planos de Ação Sectorial 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:

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 electrónica qualificada no sector 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 electrónicas 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

1. Realizaram-se 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 de suporte e negócio para software de código aberto;
2. 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;
3. Negociaram-se os principais contratos de licenciamento de software da AP, entre os quais se destaca a renegociação de contratos com a Microsoft que permitiu uma poupança estimada para o Estado desde Janeiro de 2013 superior a 8,8 milhões de Euros;
4. Procedeu-se à regulamentação de Normas Abertas a usar na Administração Pública, através do Regulamento Nacional de Interoperabilidade Digital – RNID: Lei 36/20122 e RCM 91/2012, estando atualmente em revisão para garantir maior adequabilidade à realidade da AP após dois anos de implementação;
5. Consagraram-se a nível central e a nível setorial 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. Institui-se a avaliação prévia da adequação de projetos e despesas TIC em toda a Administração Pública, processo que, até Junho de 2015, avaliou e garantiu o alinhamento de mais de 4475 projetos e contratações TIC, envolvendo uma despesa inicial de 757,8 Milhões de Euros, resultando em poupanças em despesa TIC não realizada ou realinhada com os PAS e o PGETIC no valor de mais de 18,8 Milhões de Euros;
7. As Leis do Orçamento de Estado de 2013 e de 2014 instituíram que, aquando da aquisição de licenciamento de software, seja considerada em alternativa a utilização de software de código aberto sempre que resulte economicamente como a opção mais vantajosa pela comparação do TCO a 4 anos (Custo Total de Posse);
8. Foi lançado o novo Portal do Cidadão, disponível em www.portaldocidadao.pt, em que os Cidadãos e Empresas passam a encontrar mais facilmente a informação e os serviços públicos que pretendem através de uma simples pesquisa;

Poupanças alcançadas de
157€ com o
PGETIC
(até Set.2015)

55%
do plano de
trabalho
concluído

Poupanças de
8,8M€
através da
renegociação de
contratos de SW

Poupanças de
18,8M€
através da
avaliação prévia
dos projetos

9. Foi publicado o diploma (Decreto-Lei n.º 151/2015, de 6 de agosto) que operacionaliza a Estratégia de Racionalização das Comunicações, dos centros de dados e computação em nuvem na Administração Pública, criando um novo paradigma não só na aquisição de bens e serviços TIC na Administração Pública (AP) mas também ao atuar como catalisador para o desenvolvimento de iniciativas estruturantes no contexto das TIC na AP, como é exemplo a Gov-Cloud;
10. Foi publicado em Diário da República Resolução de Conselho de Ministros que consagra a Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública (iAP) como veículo preferencial na troca de informação entre os serviços e organismos da administração direta e indireta do Estado, garantindo assim a capacidade de múltiplos sistemas dos diferentes organismos trocarem e reutilizarem informação sem custo de adaptação, preservando o seu significado, alavancando a capacidade de resposta da AP na prestação dos serviços aos Cidadãos;
11. Foi aprovada e publicada em Diário da República a Estratégia Nacional de Segurança do Ciberespaço com o compromisso de aprofundar a segurança das redes e da informação, como forma de garantir a proteção e defesa das infraestruturas críticas e dos serviços vitais de informação, e potenciar uma utilização livre, segura e eficiente do ciberespaço por parte de todos os cidadãos, das empresas e das entidades públicas e privadas. A Estratégia Nacional de Segurança do Ciberespaço assenta sobre os princípios gerais da soberania do Estado, das linhas gerais da Estratégia da União Europeia para a Cibersegurança e na estrita observância da Convenção Europeia dos Direitos do Homem e das Liberdades Fundamentais do Conselho da Europa, da Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia, da proteção dos direitos fundamentais, a liberdade de expressão, os dados pessoais e a privacidade, e alicerça-se nos seguintes cinco pilares: subsidiariedade; complementaridade; cooperação; proporcionalidade; e sensibilização;
12. A solução Chave Móvel Digital (CMD), desenvolvida pela AMA - Agência para a Modernização Administrativa, IP, foi distinguida com diversos prémios por parte da Sociedade Civil. A CMD é uma iniciativa que facilita a autenticação de todos os cidadãos nos serviços do Estado.



Numa **perspetiva financeira**, o PGETIC, e tendo como base os Planos de Atuação Sectoriais definidos pelos Ministérios, previa apresentam poupanças estimadas TIC e não TIC num valor superior a 142 Milhões de Euros até 2016 (TIC – 85 Milhões de Euros; Não TIC - 57 Milhões de Euros – de acordo com a revisão dos planos de ação

ministeriais), dos quais 89 Milhões de Euros estavam previstos atingir até final de 2014. De facto, também nesta perspetiva o PGETIC tem atingido os objetivos a que se propôs, dado que conseguiu uma racionalização de 157 Milhões de Euros² alcançadas pelos ministérios.

Poupanças Reportadas pelos Ministérios até dezembro de 2015 (k€):

Medidas/Ministérios	MAI (k€)	MAM (k€)	MDN (k€)	ME (k€)	MEC (k€)	MF (k€)	MJ (k€)	MNE (k€)	MS (k€)	MSESS (k€)	PCM (k€)	Total (k€)
M01	52 974,00						1 020,00					53 994,00
M02				5 049,50			7 891,00	319,00			313,00	13 572,50
M03							4 066,00	88,00				4 154,00
M04												
M05							2 569,50		22 000,00	740,00		25 309,50
M06		1 200,00		1 138,02			1 190,00	241,48				3 769,51
M07/M09			3 706,67	1 960,50	3 000,00		9 939,00	179,00		603,00	267,00	19 655,17
M08/M18				3 900,00		100,00	1 720,00			100,00	127,00	5 947,00
M10			106,50	744,00		8 800,00				300,00		9 950,50
M11				105,00								105,00
M12							32,00					32,00
M13			144,00									144,00
M14				210,00				4 016,00		180,00		4 406,00
M15												
M16												
M17												
M19						50,00						50,00
M20												
M21				210,00			1 100,00	270,00				1 580,00
M22			2 585,29	705,00		7 900,00	316,00					11 506,29
M23							135,00			3 000,00		3 135,00
M24												
M25												
Total	52 974,00	1 200,00	6 542,46	14 022,02	3 000,00	16 850,00	29 978,50	5 113,48	22 000,00	4 923,00	707,00	157 310,47

² TIC.GOV.PT, Set2015

Poupanças estimadas pelos Planos de Ação Sectoriais (k€):

Poupanças Estimadas	2012	2013	2014	2015	2016
NÃO TIC (k€)	5 343,50	20 726,56	53 176,37	54 853,25	57 199,63
TIC (k€)	9 438,65	33 962,06	35 650,14	81 474,57	84 772,57
Total (k€)	14 782,15	54 688,62	88 826,51	136 327,82	141 972,20

No decorrer do ano de 2014, e por forma a focar os recursos na execução das medidas, procedeu-se à identificação de Medidas Prioritárias com base no impacto estruturante, o valor das poupanças estimadas e o potencial de obtenção de poupanças face aos meios necessários para as atingir.

Assim, a priorização do PGETIC em 2015 foi orientada por uma linha de atuação principal focada na concretização das Medidas com maior potencial de poupanças e de 3 fortes objetivos:

- Definição de arquiteturas e normas, estabelecendo uma estratégia transversal para as TIC, com impacto nas regras para a operacionalização de diversas medidas;
- Obtenção de *quick wins*, potenciando a aplicação imediata de medidas, que, pelo seu impacto, aumentem a visibilidade dos benefícios a obter pela implementação global do Plano;
- Elevado contributo para a concretização das poupanças representando 55% das poupanças globais previstas derivadas da execução das ações incluídas nos Planos de Ação Sectoriais.

As Medidas que pelo seu elevado potencial de impacto devem concentrar o foco de forma a assegurar a sua adoção transversal pela AP são:

- Organização e gestão da função informática (Medida 2)
- Arquitetura para as Comunicações (com impacto nas Medidas 7 e 9);
- Arquitetura para os Centros de Dados (Medidas 8 e 18);
- Adoção de *software* aberto nos sistemas do Estado e Renegociação de contratos de licenciamento de software (Medida 21).

ii. A Medida 2 - Racionalização e Centralização da Função TIC

O objetivo é consolidar os serviços de informática tendencialmente num organismo por ministério e estima-se um potencial de poupanças de 16 Milhões de Euros.

No decorrer do ano de 2015 concluiu-se a:

- Definição de Modelo de Referência – Parte 1 (de 3) para a Função Pública na Administração Pública com os seguintes vetores:
 - Definição de modelo de referência a adoptar pela AP incluindo:
 - Organização
 - Catálogo de serviços
 - *Governance* das TIC nos Ministérios e articulação com a *Governance* das TIC a nível Ministerial
- Concluiu-se projeto de racionalização da Função TIC no Ministério da Saúde focado na componente do *service desk* – com suporte total da AMA
- Efetuou-se levantamento e propôs-se modelo de racionalização da Função TIC no MAOTE – com suporte total da AMA
- Efetuou-se levantamento e propôs-se modelo e medidas para racionalização da Função TIC na PCM – com suporte total da AMA
- Implementou-se projeto de racionalização da Função TIC no ME – com acompanhamento da AMA

No total existem dois Ministérios cuja função TIC já se encontra centralizada: MJ e MESS, alguns Ministérios que se encontram com um nível parcial de centralização (MF, MAI, MNE, MDN) e deu-se continuidade aos processos de centralização em Ministérios com elevado grau de descentralização: ME, MS e MAOTE e iniciou-se o processo na PCM.

iii. Medida 7/9 – Racionalização das Comunicações e Comunicações Unificadas

O objeto destas Medidas é negociar os contratos de comunicações, a implementação de soluções que eliminem custos de chamadas entre entidades públicas, a eliminação de circuitos de dados redundantes entre organismos públicos (com a implementação de um ponto de troca de tráfego público), estimando-se um potencial de poupanças de 30 Milhões de Euros.

No decorrer do ano de 2015 procedeu-se a:

- Formalização da estratégia para Racionalização das Comunicações na Administração Pública através da publicação do Decreto-Lei 15/2015, de 6 de agosto, com os seguintes vetores:
 - Eliminação de custos de comunicação de voz fixa dentro da AP
 - Agregação de Contratos de comunicações
 - Implementação de ponto comum de troca de tráfego público (PTT)
- Iniciou-se projeto de ligação de todos os Ministérios ao Ponto de Troca de Tráfego da AP
- Iniciou-se projeto de centralização optativo das comunicações da PCM na AMA

Nesta Medida foi possível apurar 19,6M€ de poupanças reportadas pelos Ministérios até ao final de 2015.

iv. Medida 8/18 – Racionalização dos *Datacenters* e *Cloud Computing*

Com a rentabilização os investimentos efetuados no passado em infraestruturas de *datacenters* públicas, e o recurso a infraestruturas privadas sempre que tal seja mais competitivo estimam-se poupanças de 9,7 Milhões de Euros.

No decorrer do ano de 2015 procedeu-se à:

- Formalização da estratégia para Racionalização dos *Datacenters* e *Cloud Computing* na Administração Pública através da publicação do Decreto-Lei 15/2015, de 6 de agosto, com os seguintes vetores:
 - Partilha de infraestruturas de *datacenters* públicas existentes
 - Recurso a infraestruturas privadas sempre que tal seja mais competitivo
 - Priorização: 1º SaaS, 2º PaaS, 3º IaaS, 3º Housing
- Início de projeto de centralização em carácter optativo dos *Datacenters* da PCM na AMA
- Concluído o levantamento detalhado dos principais *Datacenters* da Administração Pública de forma a identificar os *Datacenters* da AP que podem ser consideradas no âmbito da estratégia definida: SG-MDN, ESPAP, FCCN/FCT, MAI, CCDR-N, CIMAC, MESS, ME

v. Medida 21 - Software Público

Pretende-se negociar centralizadamente contratos de *software* com os principais fornecedores de software públicos (além das poupanças já atingidas com o fornecedor Microsoft, encontram-se em curso negociações com a Oracle, a SAP) e se opte por software de código aberto, sempre que viável. Tem potencial de poupanças de 6 Milhões de Euros.

No decorrer do ano de 2015 procedeu-se a:

- Revisão e publicação de lista de *software* aberto a adquirir no site www.softwarepublico.gov.pt
- Realização de 10 Workshops relativos aos OSS
- Melhoria das condições negociadas com fornecedores de *software* permitiu melhorar as condições o protocolo com a Microsoft que até 31 de março de 2019 e promoverá um total poupanças TIC estimado em 27,5 milhões
- Negociação com Oracle a decorrer
- Negociação com SAP a decorrer (ESPAP)

Entre as atividades em que não se conseguiram cumprir os objetivos definidos sublinhamos as seguintes:

- Assegurar o nível de cumprimento do plano sectorial da AP Local em articulação com Programa *Simplex* (Medida 5 GPTIC): Não foram concebidos Planos Sectoriais da AP Local;
- Atualizar arquiteturas de SI em ferramenta de modelação, sempre que despesa TIC implique alterações à arquitetura (Medida 6 GPTIC): a migração dos dados obtidos em âmbito de levantamento realizado na AP para EAMS alargou-se para além das datas inicialmente previstas e o nível de adoção pelos organismos e Ministérios é relativamente baixo;
- Lançar procedimento aquisitivo para Acordo Quadro *Datacenters/Cloud* (Medida 8/18 GPTIC): ESPAP, IP realizou consulta pública;
- Lançar procedimento aquisitivo para Acordo Quadro *Comunicações* (Medida 7/19 GPTIC): ESPAP, IP realizou consulta pública, com base na qual calendarizou lançamento do Acordo Quadro para início de 2016;

- Submeter legislação que regule a utilização de papel e desmaterialização na AP: as medidas propostas para incorporar na Revisão do Processo Administrativo não foram consideradas na redação final do documento legislativo;

vi. Mapa do Cidadão

Em relação a esta Plataforma estava prevista a integração do Mapa do Cidadão 2.0 com o SIGA (Sistema de Gestão de Filas de Espera), para além de outros serviços.

Este projeto possui uma componente importante de carregamento dos dados. Esta componente foi sendo trabalhada em 2015 tendo sido carregados os dados da maior parte das entidades da AP.

Foram igualmente efetuados desenvolvimentos para integração de novas funcionalidades, nomeadamente a emissão de senhas digitais no Mapa do Cidadão e a integração com a GAP em relação às notificações de SMS via *Push*.

A primeira funcionalidade já está em produção desde o último trimestre de 2015, sendo que a segunda está em fase de testes.

Os próximos desenvolvimentos neste projeto prendem-se com a passagem da atualização dos conteúdos diretamente para as entidades e a serem efetuadas via *webservices* e uma maior integração com o Portal do Cidadão.

Outros objetivos atingidos

- Foi lançado o *site* TIC.GOV.PT que permite que a Sociedade Civil acompanhe a evolução dos principais projetos TIC da AP e aos Ministérios reportar a execução e os objetivos atingidos pela implementação dos Planos de Ação Setoriais;
- Foi efetuado um evento de balanço do PGETIC 2012-2015 onde foram distinguidos os principais projetos realizados pelos Ministérios no âmbito;
- Foram efetuadas 3 *workshops* incluídas no ciclo Visão TIC 2020 na AP: que serviu para identificar os principais constrangimentos, os desafios, a visão e as ações necessárias para a Governação das TIC, as Infraestruturas TIC e para os Serviços e Governo Eletrónico que envolveu a sociedade civil, empresas, academia e a administração pública;
- Foi iniciado o processo de revisão do Regulamento Nacional de Interoperabilidade Digital;
- Foi disponibilizada a Chave-Móvel Digital que permite ao cidadão identificar-se em serviços eletrónicos apenas com a utilização de um telemóvel;
- Foi elaborada metodologia e disponibilizada ferramenta de cálculo de benefícios pela implementação de medidas TIC;
- Foi elaborado documento de balanço do PGETIC 2012-2015.

D. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Com o aumento do número de EdC e com a entrada do GEPAC para a lista de organismos com o suporte informático assegurado pela AMA, verificou-se um aumento na 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 96,48% e dos pedidos de serviço os 86,88% face ao total de registos.

	Incidentes Criados	Incidentes Resolvidos	Pedidos de serviço Criados	Pedidos de serviço resolvidos
Δ 2011 - 2012	39%	40%	53%	55%
Δ 2012 - 2013	-13%	-14%	-18%	-38%
Δ 2013 - 2014	-2%	-2%	4%	9%
Δ 2014 - 2015	7%	4%	9%	4%

Tabela 3 | Variação de Incidentes e Pedidos de Serviço (criados e resolvidos)

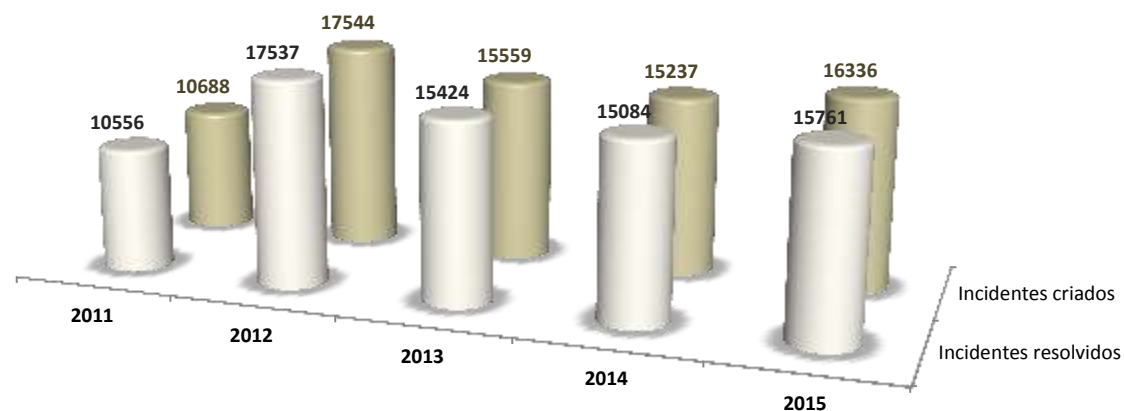


Gráfico 53 | Evolução dos Incidentes criados versus resolvidos

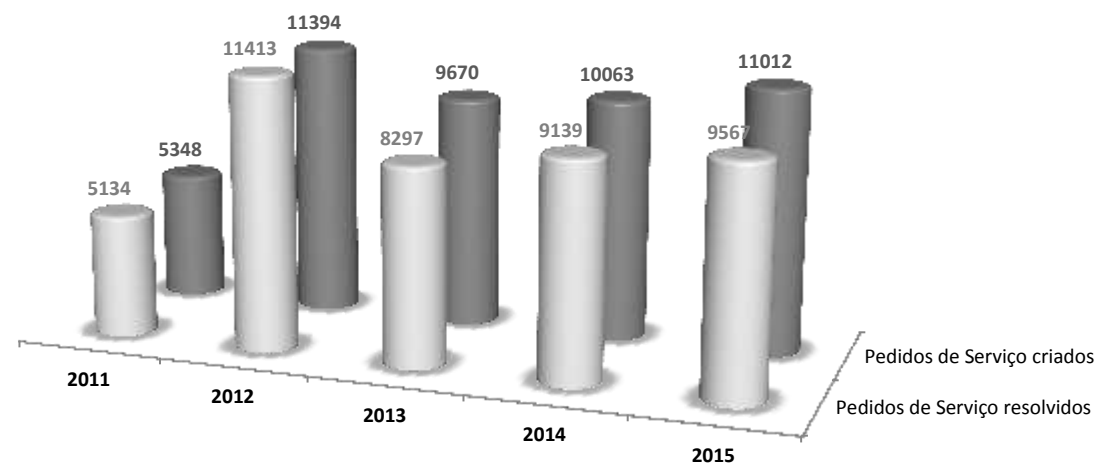


Gráfico 55 | Evolução dos Pedidos de Serviço criados versus resolvidos

Em 2015 registaram-se 27.348 pedidos de serviço/incidentes (PS/I).

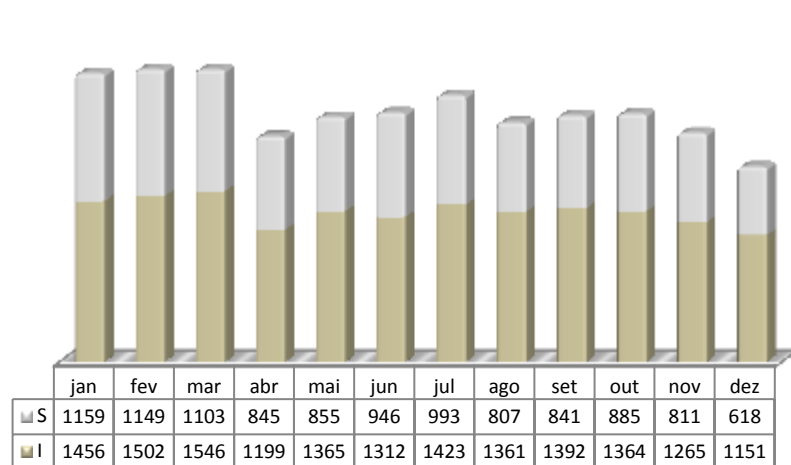


Gráfico 57 | Evolução mensal do registo de incidentes e pedidos de serviço

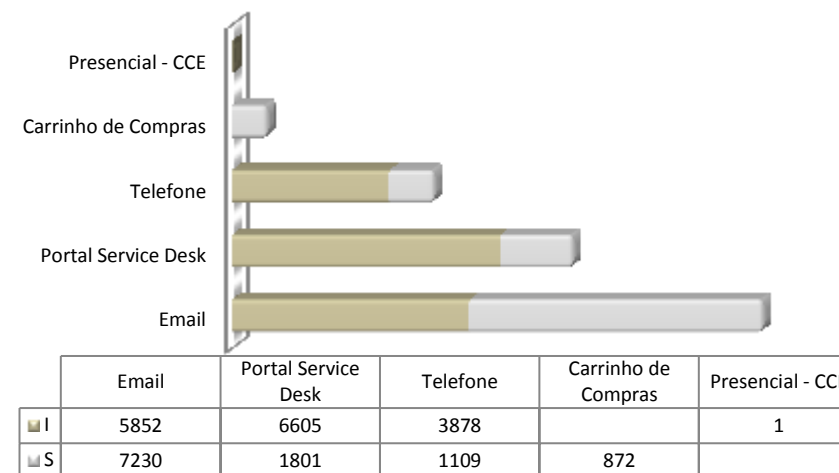


Gráfico 56 | Volume de registos (incidentes e pedidos de serviço) por canal de entrada

O canal privilegiado, para os utilizadores procederem, à abertura de incidentes/pedidos de serviço passou a ser, em 2015, o correio eletrónico suporte@ama.pt.

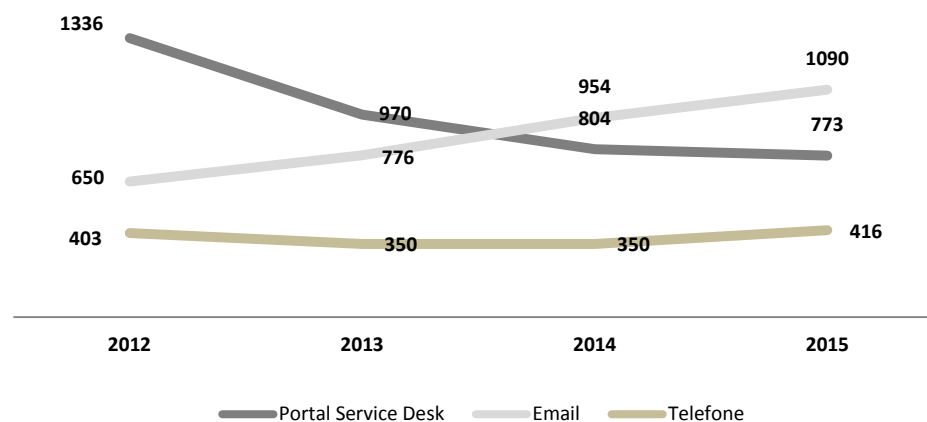


Gráfico 58 | Evolução do registo de incidentes e pedidos de serviço por canal

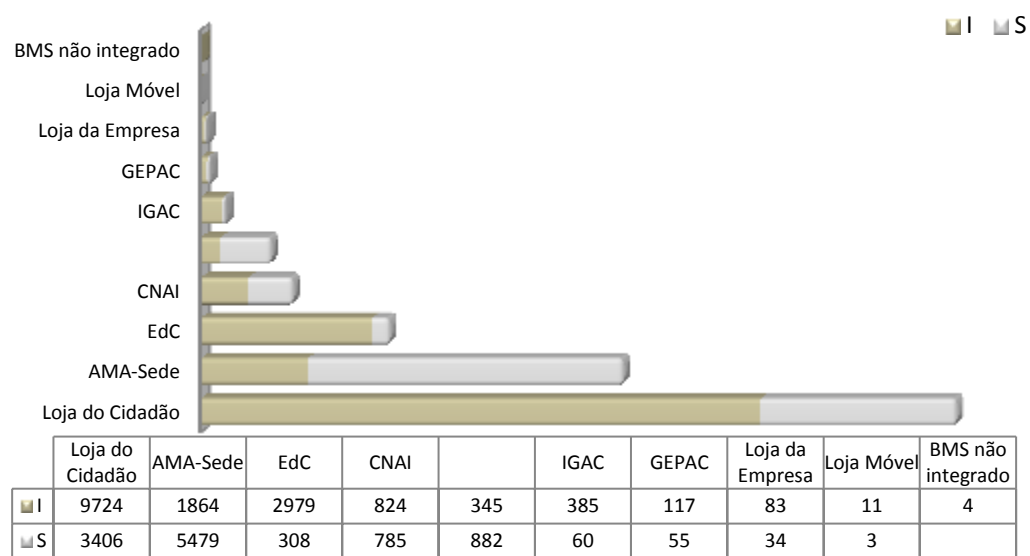


Gráfico 59 | Volume de incidentes e pedidos de serviço registrados por entidade (cliente)

Em 2015, a equipa de suporte ao utilizador passou a dar apoio a mais uma 'entidade', GEPAC, cujas solicitações representam 0,6% das solicitações totais ao *Service Desk*.

O aumento de EdC tenderá a outras e mais solicitações que o serviço de apoio ao utilizador tem de estar preparado para responder.

A AMA continua a prestar 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.

No total foram resolvidos 25.328 pedidos de serviço/incidentes, 93% das solicitações entradas.

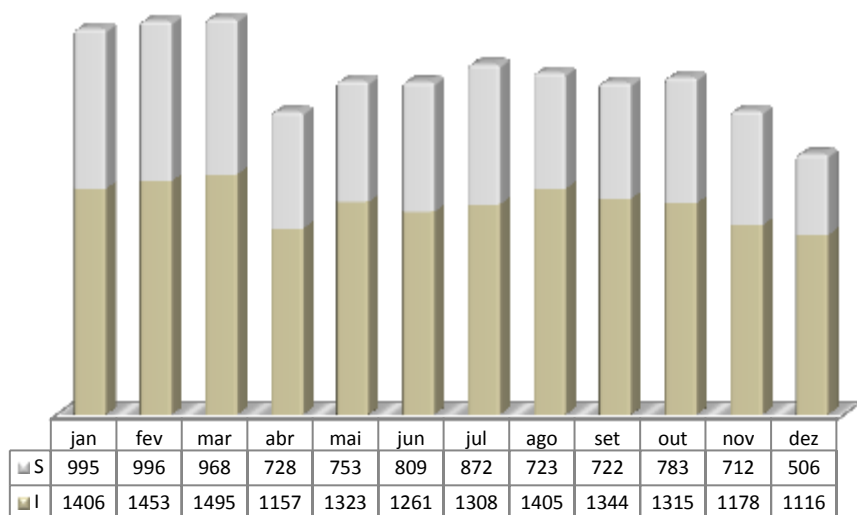


Gráfico 61 | Volume mensal de incidentes e pedidos de serviço fechados

Tipologia	N.º	%
Incidentes Resolvidos	15761	62%
Pedidos de Serviço Resolvidos	9567	38%

Em 2015 a taxa de resolução de incidentes e pedidos de serviço num tempo médio de resolução igual ou inferior a 3 horas rondou os 91%.

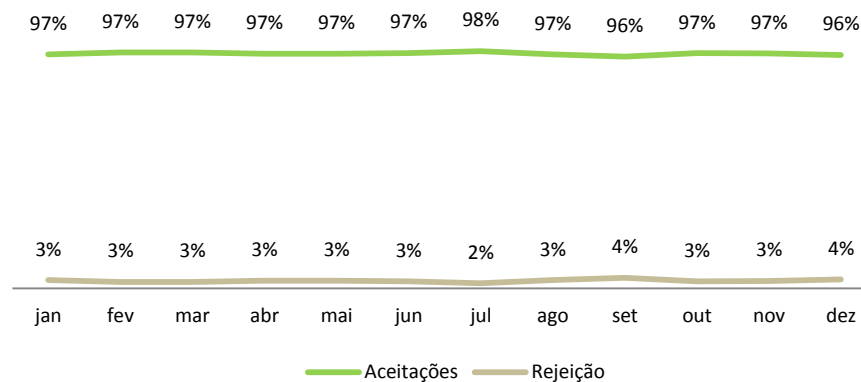


Gráfico 60 | Evolução da taxa mensal dos incidentes e pedidos de serviço com aceitação da resolução

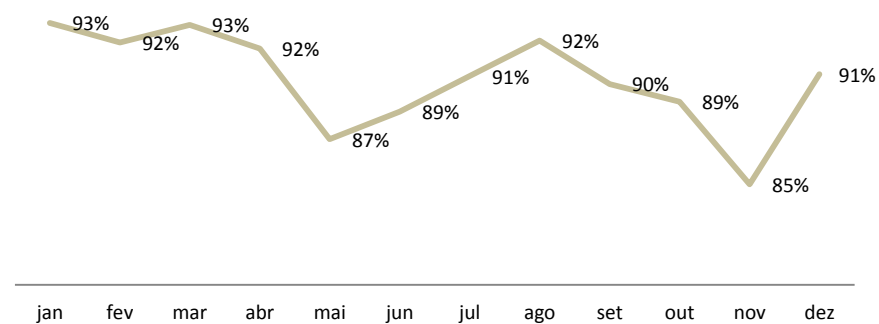


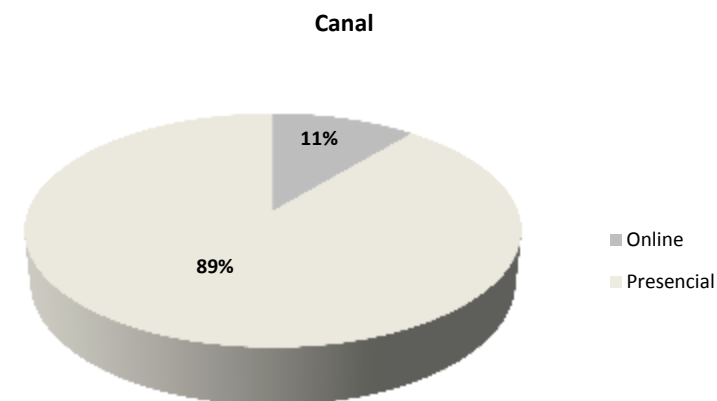
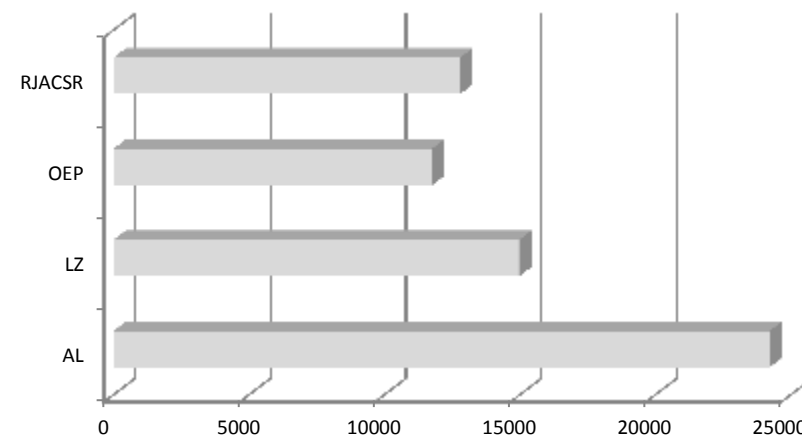
Gráfico 62 | Evolução mensal da taxa de resolução de incidentes e pedidos de serviço

E. BDE | BALCÃO DO EMPREENDEDOR

Pedidos por serviço	Total
Alojamento local - registo	12.185
Ocupação de espaço público	11.764
Instalação de estabelecimento/acesso à atividade	9.616
Alojamento local - registo de estabelecimento	8.925
Estabelecimento – instalação	4.726
Estabelecimento – modificação	4.501
Horário de funcionamento – comunicação ou alt	2.898
Modificação de estabelecimento/atividade	2.673
Prestação de serviços de restauração e bebida	2.390
Alojamento local - alteração dados	2.069
Alojamento local - cessação de atividade	531
Alojamento local - Cancelamento do Registo	511
Estabelecimento – encerramento	448
Encerramento de estabelecimento/cessação de atividade	325
Autorização – exploração de estabelecimento ou armazém	92
Autorização – alteração de exploração de estabelecimento ou armazém	82
Estabelecimento – instalação com dispensa de	18
Autorização – encerramento de exploração de estabelecimento ou armazém	17
	63.771

Ilustração 2 | Pedidos por serviço Bde

Pedidos por tipo de entidade	Total
AP Central	1518
AP Local	62253



Entidade (AL)	Total
CM Lisboa	3.420
CM Albufeira	2.150
CM Portimão	2.128
CM Lagos	1.897
CM Porto	1.822
CM Loulé	1.233
CM Lagoa	1.154
CM Tavira	875
CM Silves	809
CM Vila Real de Santo António	551

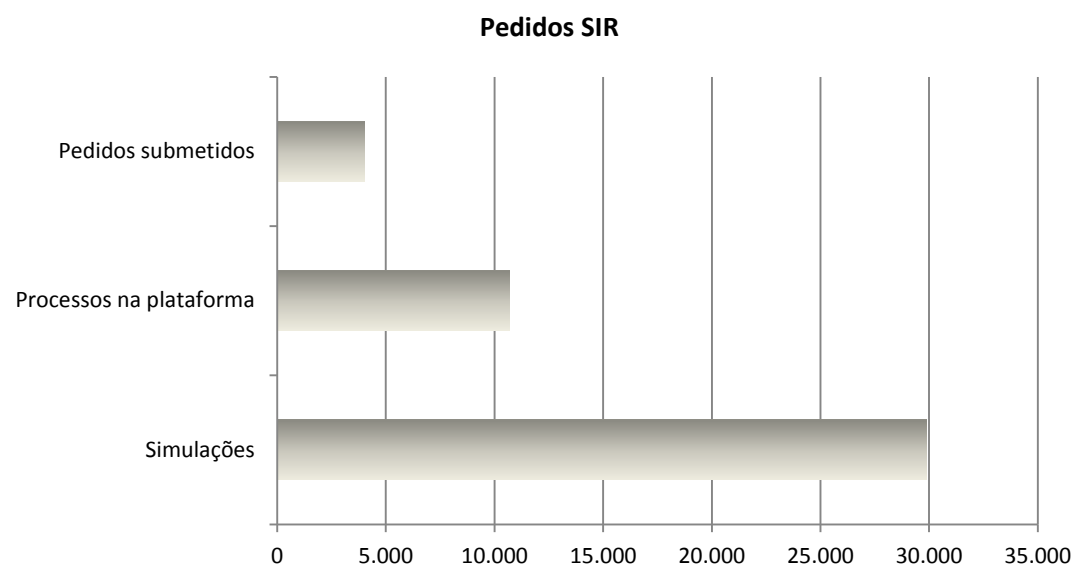
Entidade (OEP)	Total
CM Porto	1.057
CM Sintra	1.045
CM Faro	730
CM Barreiro	471
CM Montijo	391
CM Sesimbra	327
CM Torres Vedras	293
CM Silves	273
CM Évora	263
CM Olhão	251

Entidade (LZ)	Total
CM Lisboa	1.056
CM Sintra	645
CM Braga	495
CM Cascais	437
CM Vila Franca de Xira	347
CM Matosinhos	322
CM Évora	287
CM Porto	267
CM Gondomar	246
CM Almada	244

Entidade (RJACSR)	Total
CM Lisboa	1.573
DGAE	1.513
CM Porto	569
CM Sintra	313
CM Cascais	306
CM Braga	237
CM Faro	223
CM Matosinhos	221
CM Vila Franca de Xira	200
CM Penafiel	163

F. SIR | SISTEMA DE INDÚSTRIA RESPONSÁVEL

Gráfico 64 | Pedidos SIR



Entidade competente	Total
CM	1.972
DGEG	50
DRAP	375
IAPMEI	1.635
	4.032

Pedidos por Tipologia

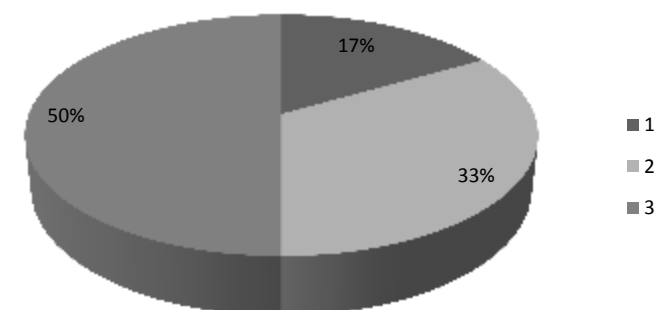


Gráfico 63 | Pedidos por tipologia

G. AVALIAÇÃO DE PROJETOS

i. 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 583 candidaturas ao SAMA:

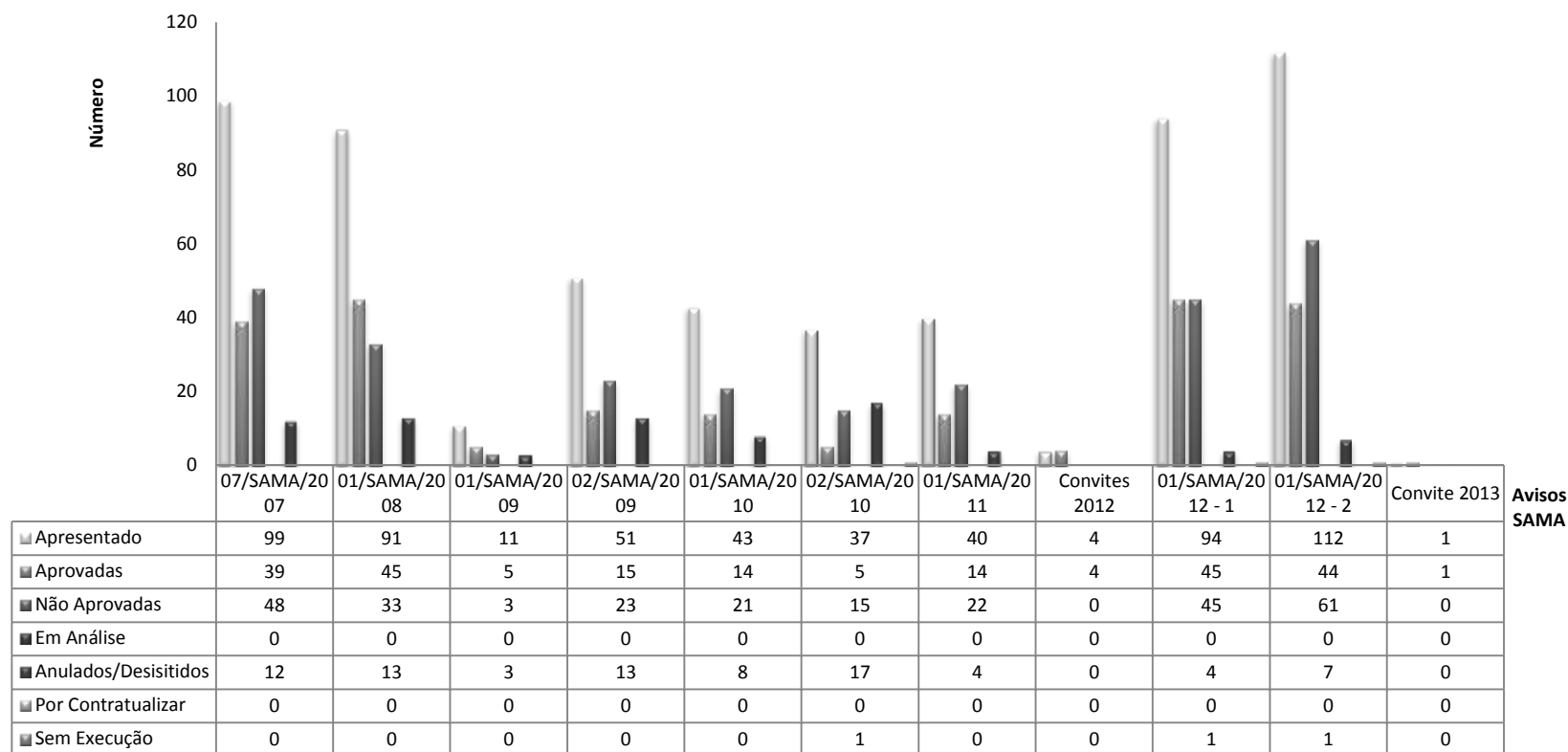


Gráfico 65 | Distribuição de candidaturas SAMA por aviso de abertura

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

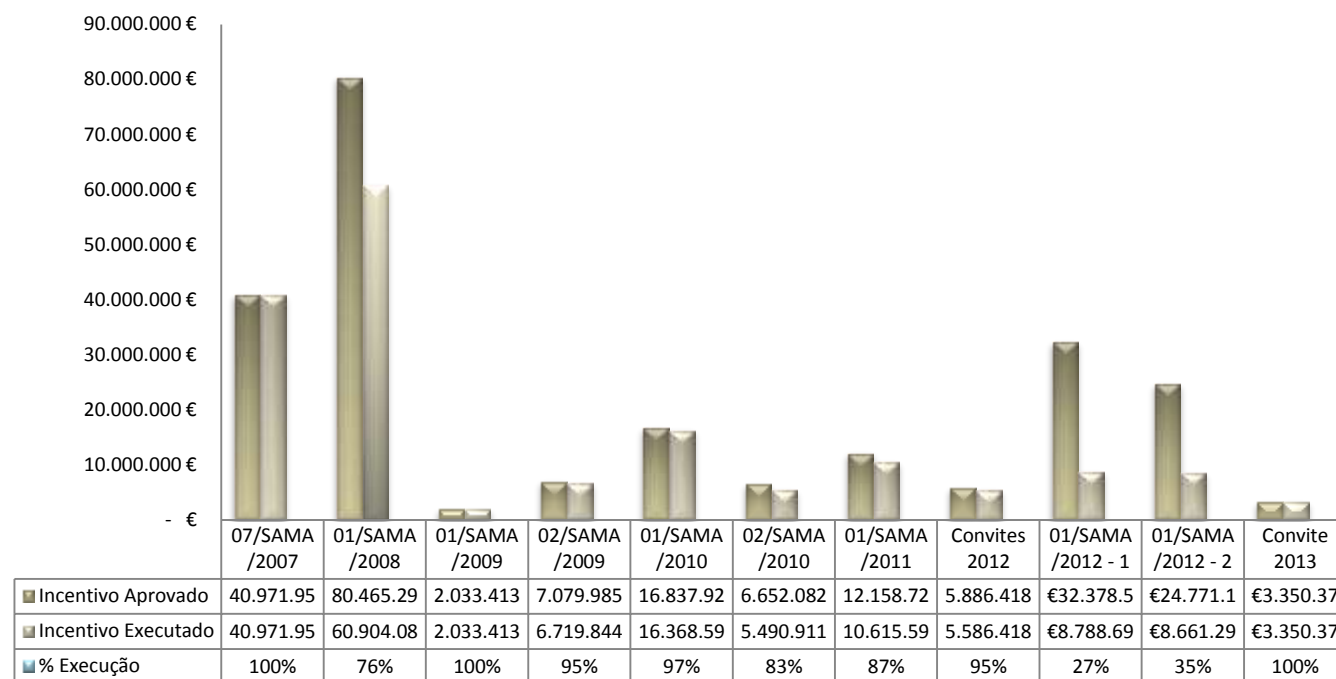


Gráfico 66 | Despesa global por aviso de abertura

Em síntese, encontram-se em execução 209 projetos, representando um financiamento de 154.633.030,49 €.

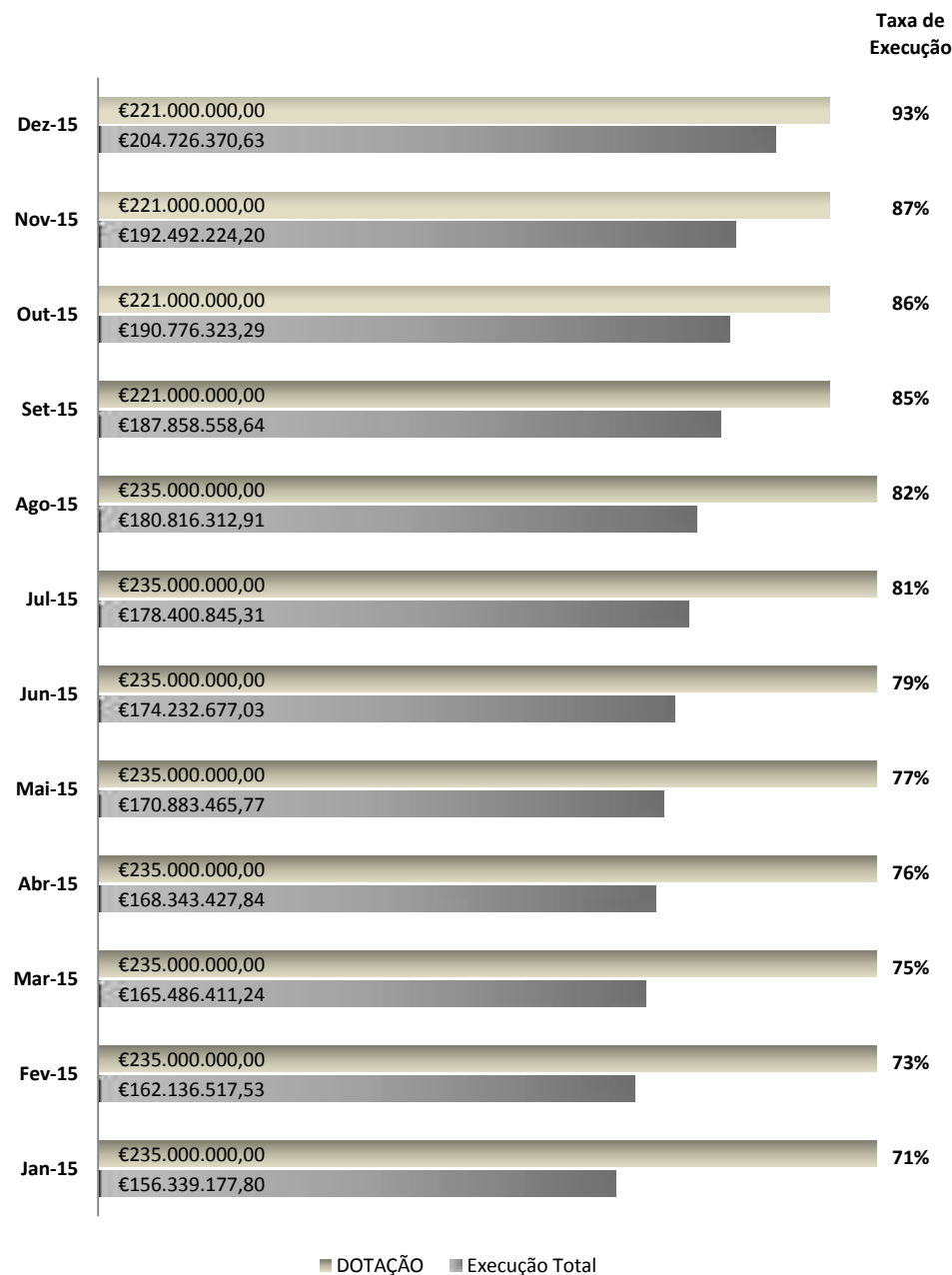
Em dezembro de 2015, a maioria dos promotores já tinha apresentado o pedido de reembolso final, evidenciando o cumprimento da programação aprovada. Em setembro de 2015 foi aprovada uma reprogramação financeira do COMPETE, com uma redução da verba afeta ao SAMA de 235M€ para 221M€.

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
- Alteração do executivo autárquico no decorrer do processo de avaliação e decisão de candidaturas, o que implicou em algumas operações um atraso no início da execução resultante da necessidade dos novos executivos avaliarem a pertinência de execução da operação, assim como a capacidade orçamental.

Gráfico 67 | Evolução mensal da dotação versus execução das operações SAMAs



A AMA apresentou, numa reunião realizado no COMPETE no final do mês de setembro, um plano de encerramentos que previa encerrar 80 operações nos 3 últimos meses do ano, remetendo os restantes 89 encerramentos para o ano de 2016.

Efetivamente esse plano não foi cumprido no prazo previsto. O não cumprimento do plano inicial deveu-se ao facto de não ter sido possível adjudicar a prestação de serviços para as verificações no local, que inicialmente estava previsto iniciar os serviços em novembro de 2015.

O plano apresentado será concluído até 15 de março.



O ano foi caracterizado pelo início do Portugal 2020, sendo a AMA responsável pelo acompanhamento de operações no âmbito da Modernização Administrativa, Capacitação de Serviços e Capacitação de Recursos Humanos (Formação), processo este a acontecer em simultâneo com o encerramento do QREN. A sobreposição dos dois quadros comunitários e alterações ao nível dos recursos humanos imputados à equipa, implicaram um esforço adicional.

No dia 16 de junho foram publicados 2 Avisos para apresentação de candidaturas ao Sistema de Apoio à Modernização e Capacitação da Administração Pública (SAMA2020): Aviso n.º 01/SAMA2020/2015 e Aviso n.º 02/SAMA2020/2015.

O prazo para a apresentação de candidaturas do regime geral decorreu até ao dia 15 de setembro de 2015.

Para as candidaturas de adesão a operações temáticas o prazo para apresentação de candidaturas decorre até 31 de julho de 2015.

As candidaturas deveriam incidir sobre os seguintes objetivos e prioridades estratégicas:

- a) Reduzir os custos de contexto através do reforço da disponibilidade e fomento da utilização de serviços em rede da Administração Pública e melhorar a sua eficiência;
- b) Qualificar a prestação do serviço público através da formação dos trabalhadores em funções públicas.

Complementarmente, as operações deveriam concorrer para:

- I. A estratégia do Governo definida em matéria de modernização e simplificação administrativa, em particular a vertida no Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril, com a redação dada pelo Decreto-Lei n.º 73/3014, e nos Decretos-Lei n.º 72/2014 e 74/2014, de 13 de maio, sendo de destacar:
 - A implementação de melhores respostas às necessidades de cidadãos e empresas, quer por via da simplificação regulamentar e de processos internos, quer por via da desmaterialização e automatização de processos, quer pela valorização de novos modelos organizativos que permitam a obtenção de ganhos de eficiência;
 - Promover a prestação de serviços e a divulgação de serviços e de informação administrativa nos pontos únicos de contacto entre os cidadãos ou demais agentes económicos e a Administração Pública, através da criação e utilização de Portais e sítios na Internet e da sua integração no balcão único eletrónico (balcão do empreendedor) e no portal do cidadão, enquanto portais de entrada para a presença da Administração Pública na Internet;
 - Assegurar o princípio do "Digital como Regra" através da digitalização de serviços, criando instrumentos para uma prestação de serviços públicos não só mais eficaz para os cidadãos e agentes económicos, mas também para a própria Administração Pública;

- Disseminar e adotar soluções de "Identificação eletrónica", em particular através da criação de mecanismos que permitem a identificação de cidadãos, de forma desmaterializada, possibilitando a autenticação e a assinatura eletrónica, tais como o Cartão de Cidadão e a Chave Móvel Digital, bem como a utilização do sistema de certificação de atributos profissionais, com vista à concretização da solução *single sign on* nos portais da Administração Pública, nos termos do disposto na Lei n.º 7/2007, de 5 de fevereiro, e na Lei n.º 37/2014, de 26 de junho;
- Consagração do princípio "only once" criando a capacidade dos sistemas de informação interagir entre si, do ponto de vista técnico e semântico, para que haja uma orientação a serviços baseando-se em *standards* e normas abertas, nomeadamente com recurso à Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública (iAP), previsto no artigo 28.º-A do Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril, aditado pelo Decreto-Lei n.º 73/2014, de 13 de maio.

II. O Plano global estratégico de racionalização e redução de custos em TIC, na Administração Pública.

A – OPERAÇÕES TEMÁTICAS:

Em relação às operações temáticas, apresenta-se o seguinte resumo com o resultado da análise:

TEMÁTICAS	Incentivo		N.º de candidaturas				
	Dotação	Aprovado	Transita para Regime Geral	Apresentadas	N.º Aprovações	Não Elegíveis	Não admitidas
Capacitação - Capacitação para avaliações de impacto regulatório	1.500.000,00 €	- €	1.500.000,00 €	1	0	0	1
OT1 - Integração de Serviços com o Balcão do Empreendedor (BDE)	1.000.000,00 €	- €	1.000.000,00 €	0	0	0	0
OT2 - Implementação do Princípio “Uma só Vez” e adesão à plataforma iAP	4.500.000,00 €	500.742,47 €	3.999.257,53 €	5	4	0	1
OT3 - Promover a prestação de serviços com utilização da Autenticação Eletrónica	1.000.000,00 €	226.153,53 €	773.846,47 €	6	5	1	0
OT4 - Medidas transversais de racionalização das TIC	3.000.000,00 €	2.893.173,57 €	106.826,43 €	20	20	0	0
OT5 - Segurança da informação e sistemas de gestão de informação	4.000.000,00 €	3.114.966,15 €	885.033,85 €	31	29	0	2
TOTAL	15.000.000,00 €	6.735.035,72 €	8.264.964,28 €	63	58	1	4

Tabela 5 | Candidaturas PT2020 (dotação vs aprovação)

B – REGIME GERAL

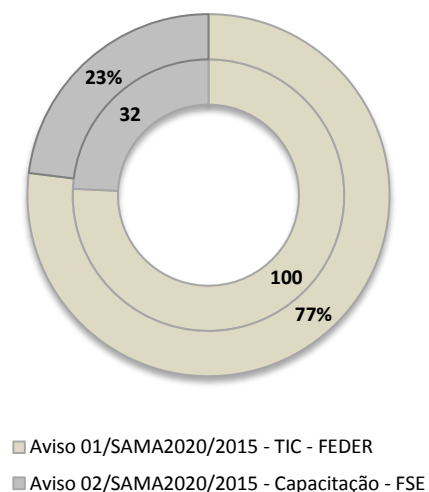
A 15 de setembro deram entrada 132 candidaturas relativas ao “regime geral”, tendo as mesmas sido objeto de análise entre 15 de setembro e 11 de dezembro.

A equipa de suporte ao SAMA (EPCC), após 31 de julho até 15 de setembro, por via da linha de atendimento telefónico respondeu a aproximadamente 245 pedidos de apoio, e por via do mail sama_suporte@ama.pt respondeu a 189 mails.

Apresentam-se de seguida um conjunto de gráficos relativos a este âmbito:

a) N.º de candidaturas Capacitação vs N.º de candidaturas TIC

Gráfico 68 | Volume de candidaturas PT2020 - Capacitação vs TIC



b) Dotação a concurso vs Incentivo candidatado

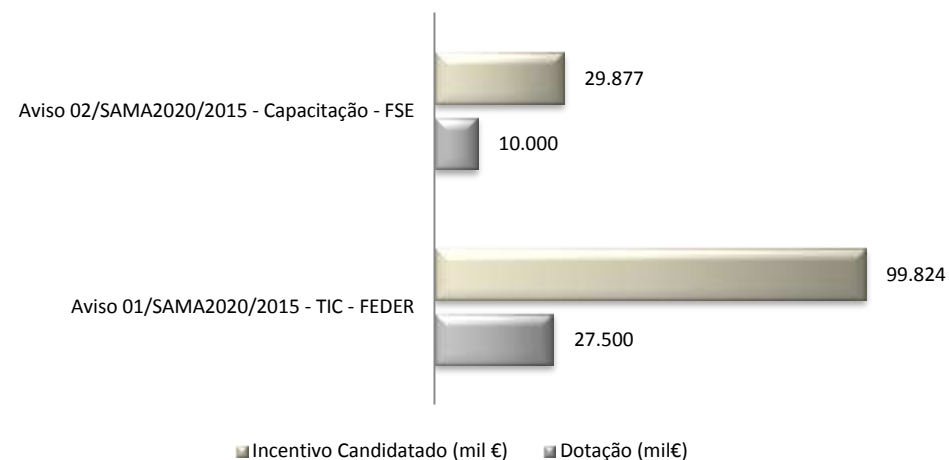
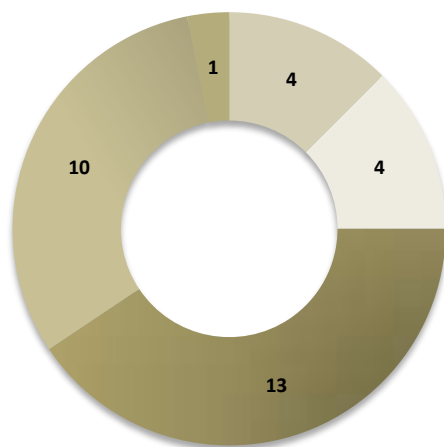


Gráfico 69 | Dotação a concurso versus Incentivo candidatado

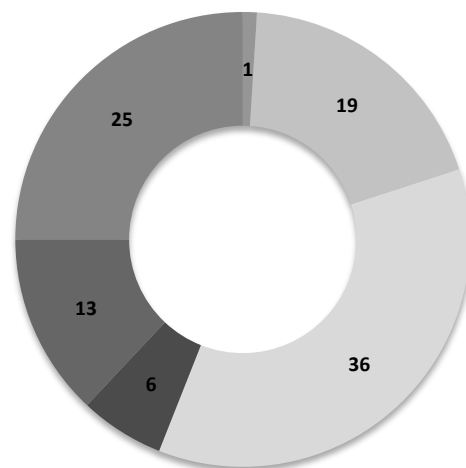
c) Distribuição das candidaturas à Capacitação – FSE por Tipologia



- Ações de diagnóstico, avaliações de impacto regulatório e demais iniciativas visando a simplificação legislativa e racionalidade processual
- Ações de promoção e divulgação de iniciativas com vista à disseminação de melhores práticas e partilha de conhecimento de novas formas de organização interna e de prestação de serviços públicos aos cidadãos e às empresas
- Desenvolvimento de instrumentos de gestão, monitorização, bem como do acompanhamento e da avaliação de políticas públicas e de infraestruturas e equipamentos coletivos
- Desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação da prestação de serviços públicos e da satisfação dos utentes, de monitorização de níveis de serviço e de certificação de qualidade dos mesmos
- Medidas de fomento da transparência, da boa governação e da gestão de riscos de corrupção

Gráfico 70 | Distribuição das candidaturas PT2020 à Capacitação

d) Distribuição das candidaturas TIC- FEDER por Tipologia



- Consolidação de mecanismos de identificação, autenticação e assinatura eletrónicas
- Desenvolvimento e integração dos sistemas e infraestruturas tecnológicas de suporte aos novos modelos de atendimento
- Digitalização, desmaterialização e ou prestação digital de serviços públicos de forma integrada e totalmente desmaterializada
- Fomento da utilização de plataformas transversais de suporte à prestação de serviços eletrónicos
- Implementação de iniciativas integradas de racionalização das TIC na Administração Pública
- Reengenharia, simplificação e desmaterialização de processos

Gráfico 71 | Distribuição das candidaturas PT2020 TIC



Gráfico 72 | Distribuição das candidaturas PT2020 por tutela sectorial e por tipo de organismo

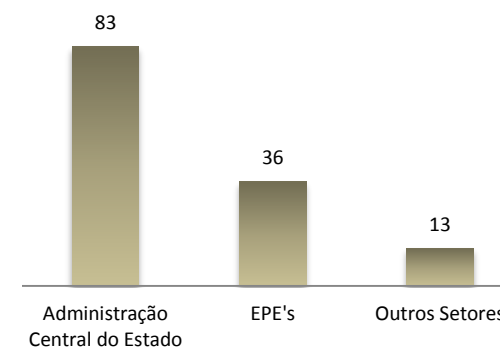


Gráfico 73 | Volume de candidaturas PT2020 por sector

Em relação ao Regime Geral, apresenta-se o seguinte resumo com o resultado da análise:

REGIME GERAL	Incentivo		
	Dotação	Proposta de aprovação (1)	Necessidade de Reforço
AVISO 02/SAMA2020/2015 – CAPACITAÇÃO	10.000.000,00 €	11.975.797,72 €	1.975.797,72 €
AVISO 01/SAMA2020/2015 – TIC	28.348.490,69 €	89.826.909,45 €	61.478.418,76 €
TOTAL	38.348.490,69€	101.802.707,17 €	63.454.216,48 €

Tabela 6 | Dotação PT2020 regime geral

(1) Esta fase do Aviso ainda se encontra em fase de alegações contrárias, pelos que os valores apresentados são provisórios.

O COMPETE decidiu reforçar a dotação inicial por forma a assegurar a concessão de incentivo a todas as operações que obtiveram mérito favorável.

ii. 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.

Em termos globais, desde o início da medida 6, foram submetidos 5695 pedidos. Em 2015, entraram 2480 pedidos válidos.

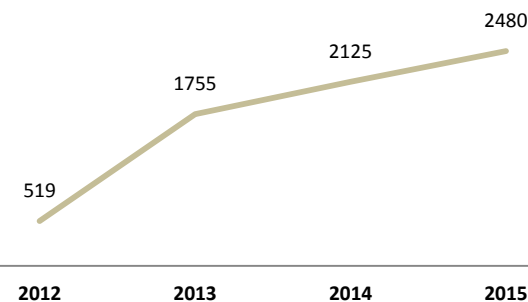


Gráfico 74 | Evolução de pedidos M6

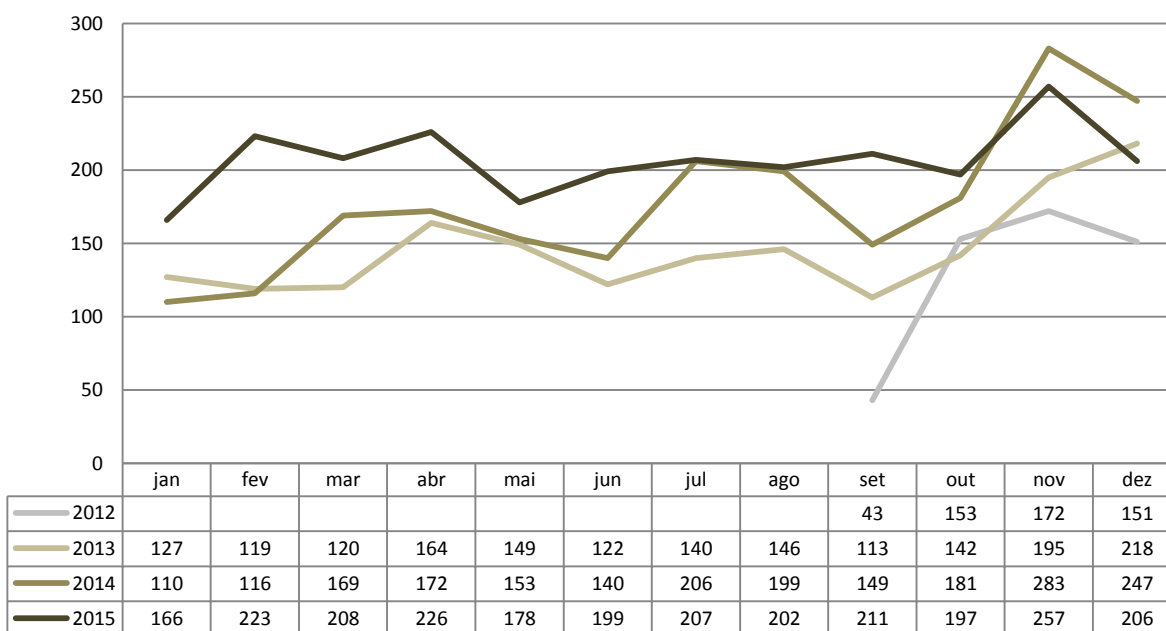


Gráfico 76 | Evolução mensal de pedidos M6

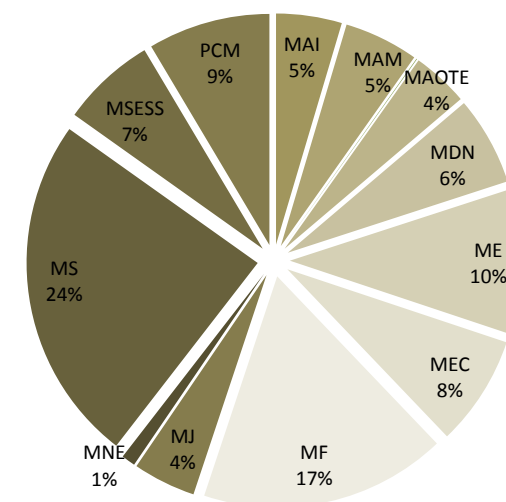


Gráfico 75 | Taxa de pedidos M6 por ministério

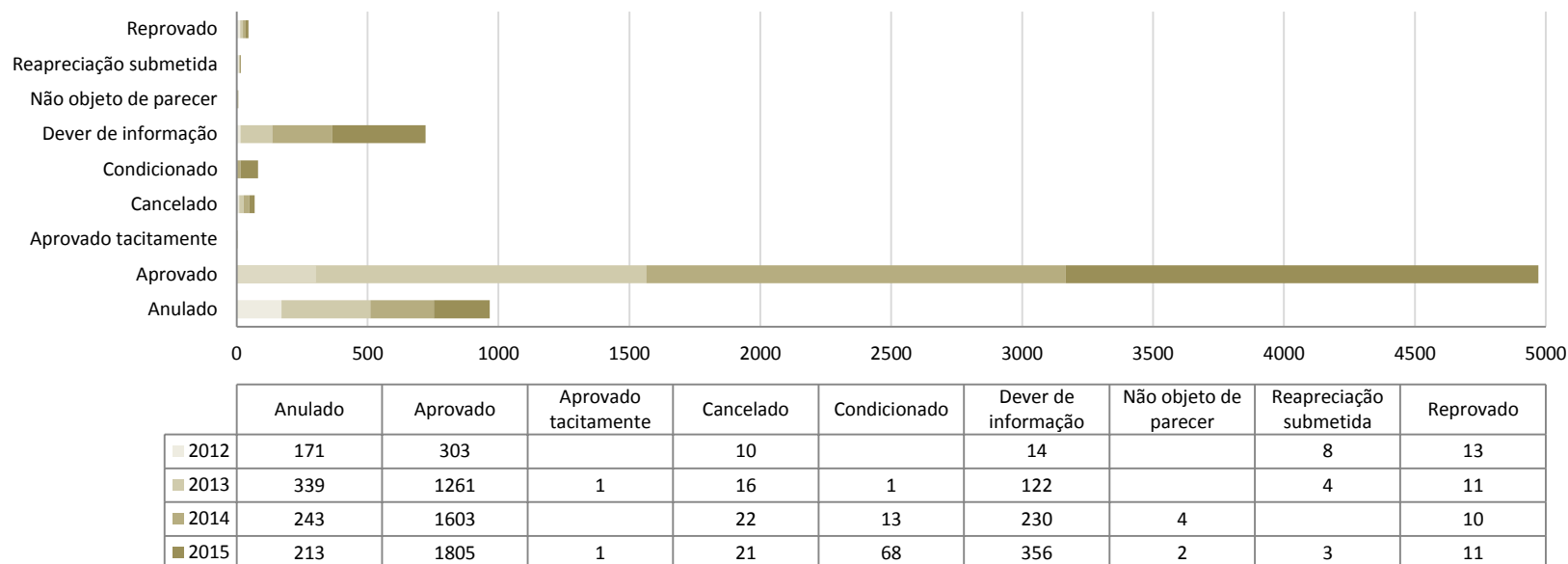


Gráfico 77 | Evolução do estado dos pedidos M6

60% dos pedidos submetidos, em 2015, pelos organismos dizem respeito à aquisição de serviços no âmbito das TIC:

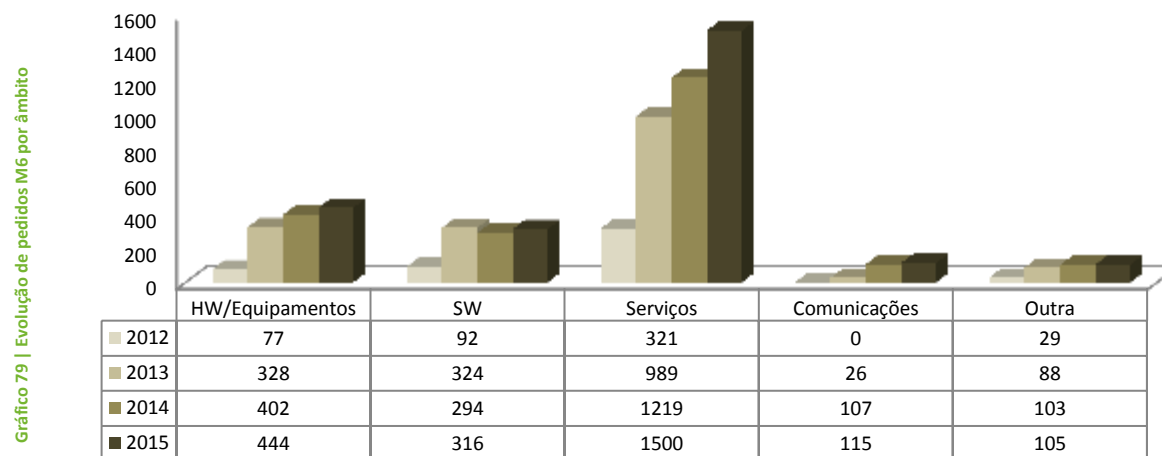


Gráfico 79 | Evolução de pedidos M6 por âmbito

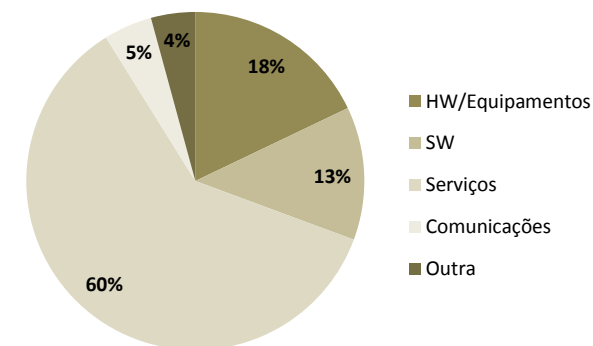


Gráfico 78 | Taxa de pedidos M6 por âmbito

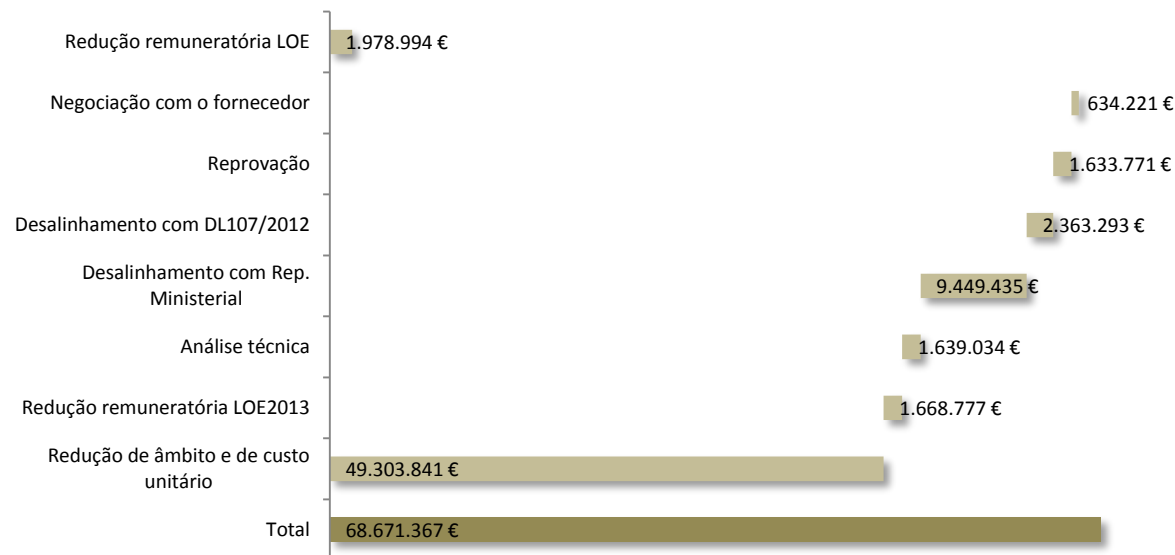


Gráfico 80 | Valores globais de poupança TIC por natureza

Âmbito aquisitivo	Valor Despesa
Hardware/Equipamentos	139.590.898,54 €
Aquisição de APV/Renovação (Software)	59.757.729,58 €
Software	90.113.668,04 €
Outra	56.156.567,57 €
Projetos de consultoria TIC	10.897.094,87 €
Serviços	518.092.576,61 €
Serviços de comunicações	98.210.699,94 €
Total Geral	972.819.235,15 €

Tabela 7 | Despesas globais por âmbito aquisitivo

CONSTRANGIMENTOS

- Entrada em produção de nova aplicação *web*, com as dificuldades inerentes: adaptação à mudança, necessidade de formação, migração de dados, mudanças na informação que passa a ser obrigatória. Este poderá ser um constrangimento quer para os organismos, como para a AMA que deverá assegurar o suporte aos utilizadores
- Obrigatoriedade de utilização da ferramenta EAMS com a entrada em produção da nova aplicação *web*
- Falta de regulamentação relativa a normas e *guidelines*, dificultando a sua implementação por parte dos organismos
- Iliteracia dos organismos face ao alinhamento estratégico
- Mudanças políticas poderão provocar alterações ministeriais com impacto nas estratégias sectoriais.

H. INOVAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

1. EGOV INNOVATION HUB

O EGOV Innovation Hub é uma iniciativa para a inovação em Governação Eletrónica que visa articular sinergias e promover o potencial de investigação, formação e internacionalização neste domínio. Localizado no Campus de Couros da Universidade do Minho, em Guimarães, este Hub projeta a região e o país, procurando assumir-se como uma referência internacional em Governação Eletrónica na tripla perspetiva de facultar recomendações dirigidas a decisores políticos, contribuir para a definição estratégica do eGov em Portugal, e investigar e desenvolver soluções e conceitos inovadores para a Administração Pública. O EGOV Innovation Hub resulta de uma parceria entre a Agência para a Modernização Administrativa (AMA), a Unidade Operacional em Governação Eletrónica da Universidade das nações Unidas (UNU-EGOV) e a Universidade do Minho (UMinho).

Na vertente de Investigação e Desenvolvimento, aposta-se na promoção e participação direta em projetos de investigação e inovação e no desenho de políticas, tecnologias e processos de Governação Eletrónica incluindo, entre outras, as seguintes áreas e atividades: governo eletrónico, interoperabilidade, simplificação administrativa, atendimento, administração aberta, etc.

No plano da internacionalização, pretende-se constituir e integrar redes internacionais no setor da Governação Eletrónica e estreitar os laços de cooperação multilateral e bilateral, nomeadamente no que respeita aos Países de Língua Oficial Portuguesa.

O EGOV Innovation Hub deterá ainda um papel muito relevante enquanto dinamizador da investigação, agente de consultoria e prestador de formação executiva e capacitação em todos os níveis da Administração Pública setorial e intersetorial, local, regional, nacional e internacional.

Destacam-se seguidamente algumas das principais atividades desenvolvidas:

1.1 EGOV Innovation Lab

Tendo presente a necessidade crescente da Administração Pública Portuguesa possuir uma unidade capaz de testar e desenvolver provas de conceito de produtos e serviços TIC, avançou-se com a concepção e planeamento de um laboratório de testes, de natureza transversal e multidisciplinar



Procurar-se-á que o EGOV Innovation Lab integre competências diversificadas, nas áreas das TIC, ciências sociais, artes gráficas, desenvolvimento de produtos, entre outras. As atividades a realizar correspondem a três grandes eixos preferenciais: Interoperabilidade, *User Experience* e Prototipagem. Conforme demonstrado no diagrama acima, cada uma destas áreas desdobra-se em diferentes domínios ilustrativos da ampla abrangência do *Lab*.

1.2 Modernização Administrativa e Eficácia Jurídica – Seminário PALOP-TL

Evento realizado entre 23 e 25 de junho de 2015 em Guimarães, no âmbito do Projeto de Apoio à Melhoria da Qualidade e Proximidade dos Serviços Públicos dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa e Timor-Leste PASP/PALOP-TL, liderado pelo Instituto Camões e com a coordenação técnica da AMA.

O seminário contou com a presença de cerca de 30 diretores de serviço, peritos, *policy officers* e gestores de projeto PALOP. O encontro verificou-se de enorme relevância para a partilha de experiências, bem como para o estreitamento de contactos bilaterais.

1.3 Serviços Transfronteiriços CPLP - Prova de Conceito

Em linha com a Declaração dos Pontos Focais de Governação Eletrónica da CPLP, assinada em Luanda, Angola, em novembro de 2014, a Universidade do Minho iniciou o desenho de uma prova de conceito com vista a ligar as plataformas dos serviços académicos de Universidades de diversos países da CPLP. A referida prova de conceito procurará, deste modo, testar a simplificação do processo de mobilidade entre estudantes do Ensino Superior entre os diversos países.

A referida proposta de prova de conceito foi apresentada e muito bem acolhida na 3ª Conferência de Governação Eletrónica da CPLP, que decorreu a 15 de dezembro de 2015, na Cidade da Praia, Cabo Verde.

2. Relações Internacionais

Ao longo de 2015, a AMA desenvolveu intensa atividade internacional. No quadro multilateral, destaca-se o desenvolvimento de trabalhos em organizações tão diversas como a União Europeia, a OCDE ou a CPLP.

2.1 eSens

A AMA continuou a coordenar a 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.

No quadro do Projeto eSENS, a AMA coordena os trabalhos do consórcio Português do projeto, envolvendo entidades como a ESPAP, a SPMS, o IRN, o IST, o INOV, a Multicert, a Caixa Mágica e a Linkare.

Durante o ano de 2015, para além dos naturais desenvolvimentos ocorridos no projecto envolvendo entidades que integram o consórcio nacional, importa destacar que a AMA foi a anfitriã da Assembleia Geral do projecto em Outubro de 2015, reunindo em Lisboa dezenas de representantes de diversos países europeus.

2.2 European eGovernment Benchmark

Portugal manteve em 2015 uma posição cimeira na prestação de serviços públicos online aos cidadãos e às empresas, segundo o "European e-Government Benchmark" da Comissão Europeia.

O "European e-Government Benchmark" consiste num estudo anual de referência que procura avaliar o desempenho dos estados-membros no atendimento online aos cidadãos e às empresas. Portugal destaca-se nos importantes indicadores "Serviço Centrado no Cidadão", "Facilitadores de TI" e "Transparência".

O relatório de 2015 apresentou uma nova ordem de classificação dos países, em função do nível de maturidade dos serviços eletrónicos prestados, por sua vez organizados por "eventos de vida". Portugal, na classificação entre países, integra o grupo dos "Builders", designação que corresponde a países com elevados níveis de digitalização (usabilidade, facilidade de utilização, velocidade, entre outros) e um nível médio de penetração (divulgação, acessibilidade, entre outros).

Portugal conseguiu o segundo lugar no indicador "Serviço Centrado no Cidadão", com 91%, mais um ponto comparativamente com o ano anterior e imediatamente atrás de Malta. A mesma subida registou-se no indicador "Transparência", com 72%, correspondendo à terceira posição, a seguir a Malta e Estónia.

Ao nível de "Facilitadores de TI (Key Enablers)", Portugal alcançou um terceiro lugar com 86%. A autenticação como o Cartão de Cidadão, a Chave Móvel Digital ou a disponibilidade de serviços na Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública (iAP) revelaram-se contributos decisivos.

No indicador "Mobilidade Transfronteiriça", Portugal ocupa o 10º lugar com 73% e nos "Serviços Prestados aos Cidadãos" o 18º lugar com 39% (face a uma média europeia de 43%), um acréscimo de 7% face ao ano anterior.

2.3 Cooperação com o Países de Língua Oficial Portuguesa

Prosseguindo o esforço desenvolvido nos últimos anos, a AMA desenvolveu intensa atividade de cooperação em 2014 com os países de língua oficial portuguesa. Para além do aprofundamento de relações bilaterais, destaca-se a este respeito:

- Aprofundamento da cooperação sobre Governo Eletrónico no quadro da CPLP. Destaque para a participação nacional na III Conferência de Governança Eletrónica da CPLP, realizada na Cidade da Praia em Dezembro de 2015. A AMA, em representação de Portugal, assumiu um papel bastante ativo no desenvolver dos trabalhos.
- Durante 2015, foram dados os primeiros passos do Projeto de Apoio à Melhoria da Qualidade dos Serviços Públicos nos PALOP em Timor. O referido projeto de cooperação para o desenvolvimento é liderado conjuntamente pelo Instituto Camões e pela AMA. Com um orçamento global de 6 milhões de euros e com uma duração prevista de 3 anos, o referido projeto assumirá um papel angular na promoção da cooperação nos domínios da modernização administrativa no quadro do espaço lusófono.

2.4 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: Polónia, Bulgária, Roménia, África do Sul e Bangladesh.

2.5 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. A AMA manteve a participação nacional nos referidos grupos, procurando partilhar a experiência Portuguesa e assegurar os interesses nacionais no quadro da cooperação europeia.

Portugal manteve a sua participação no Grupo de Peritos da Comissão Europeia sobre Informação do Sector Público, partilhando a experiência nacional nas área dos Dados Abertos. Ainda neste domínio, Portugal manteve 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 na implementação da nova diretiva sobre reutilização da informação do sector 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 ISA (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.

I. AQUISIÇÃO DE BENS, SERVIÇOS E EMPREITADAS

A abertura de procedimento por tipologia de contrato:

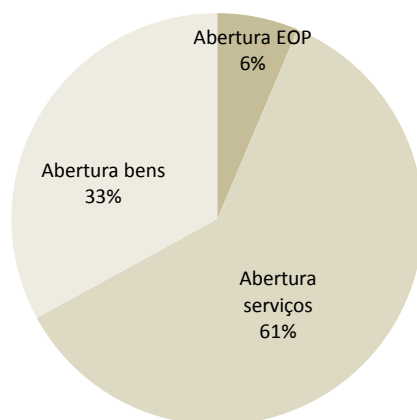


Gráfico 83 | Taxa de abertura de procedimentos por tipologia de contrato

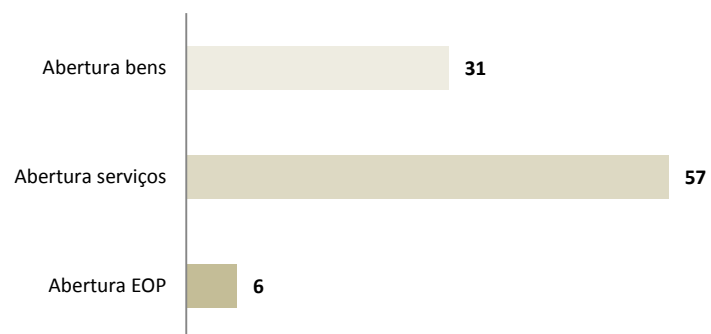


Gráfico 84 | Volume de procedimentos por tipologia de contrato

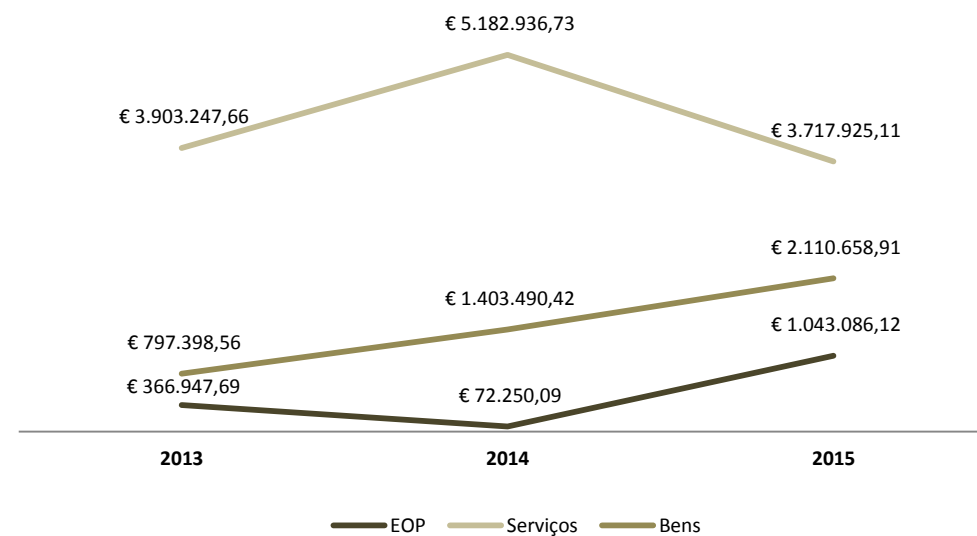


Gráfico 82 | Evolução dos valores adjudicados por tipologia de contrato

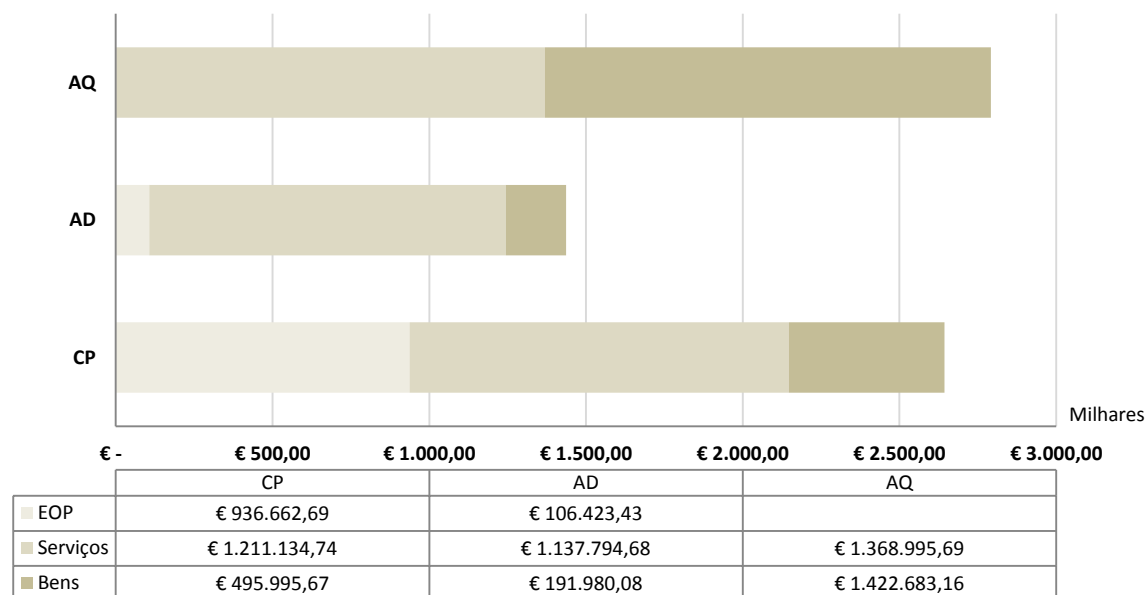


Gráfico 85 | Evolução dos valores adjudicados por tipologia de contrato e natureza

J. FORMAÇÃO

O ano de 2015, tal como 2014, foi marcado, em especial, pela formação dos designados Mediadores de Atendimento Digital dos Espaços do Cidadão, tendo sido formados 1132 Mediadores, o que representa um acréscimo de 50% em relação ao ano anterior. Foram ainda formados mais 318 formandos nos restantes 7 cursos dinamizados ao longo do ano. A formação promovida foi essencialmente para os parceiros municipais e para os CTT, no âmbito dos Espaços do Cidadão, com uma descida de 40% do número de funcionários AMA formados em relação ao ano anterior, e um peso de 92% dos formandos externos. A maioria da formação foi promovida em formato *blended-learning*, com um total de 78% das ações de formação, tendo-se ainda realizados cursos em formato presencial e *eLearning*, num total de 11% cada.

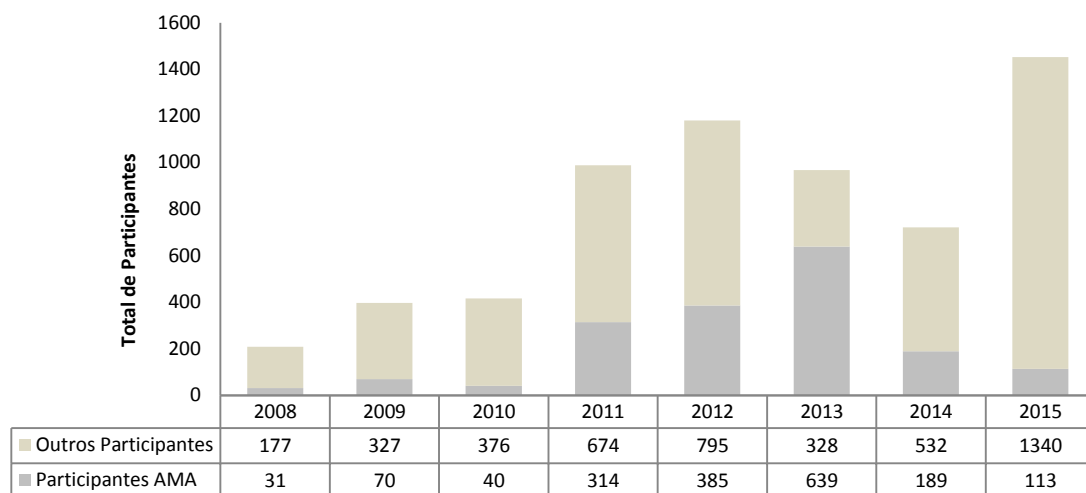


Gráfico 87 | Evolução da participação em ações de formação promovidas pela AMA

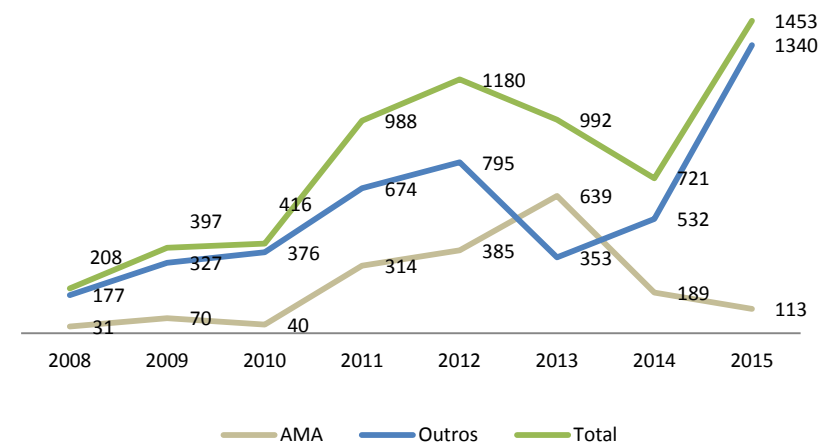


Gráfico 86 | Evolução do número total de formandos

DESAFIOS & MELHORIAS

- (1) Melhor previsão da dimensão das necessidades de formação para um melhor planeamento da formação e preparação da resposta formativa;
- (2) Elaboração de um plano de formação trimestral para uma maior adequação às necessidades e para uma oferta formativa ajustada à evolução dos projetos;
- (3) Reforço da atual bolsa de formadores internos, em todas as zonas do país, para uma melhor e mais variada oferta formativa e partilha de conhecimento na organização;
- (4) Assegurar formação a todos os trabalhadores num mínimo de 35h/ano e apostar em formação mais técnica, capaz de promover o aumento do know how das equipas e aumentar a eficiência e eficácia das suas respostas.

A formação realizada em 2015 teve um salto muito significativo em termos de despesa total, a qual ascendeu a mais de 181 mil euros, resultante do elevado volume de formação que foi promovido e a especificação técnicas dos seus conteúdos que requereram mais despesas ao nível de formadores e das suas estadias e deslocações a muitas zonas do país.

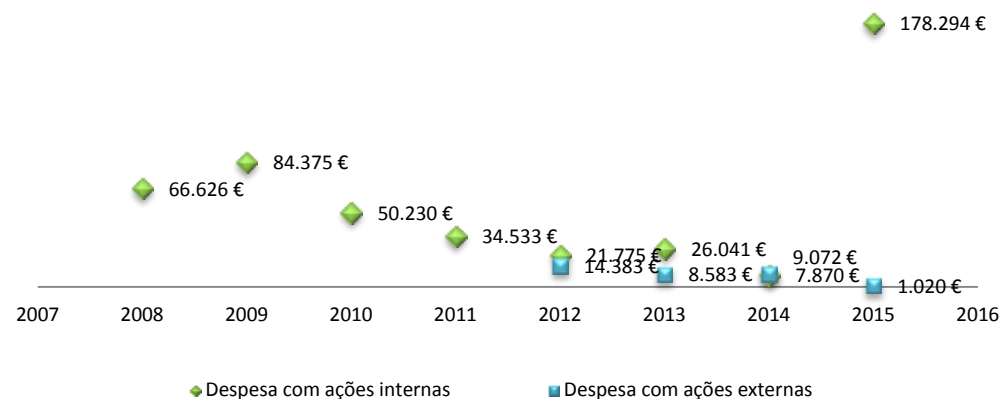


Gráfico 88 | Evolução da despesa com ações de formação

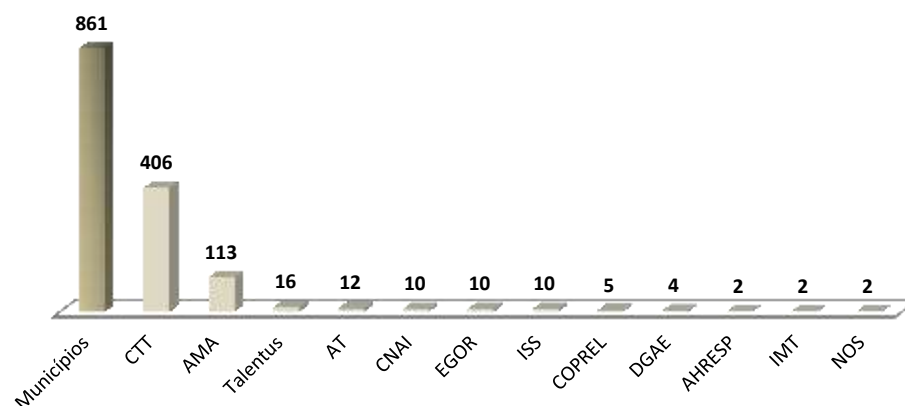


Gráfico 89 | Número de formandos por entidade

Em 2015, foram desenvolvidas 119 ações de formação, via presencial, via eLearning e via blended-learning. As ações de formação ministradas foram relativas a 8 cursos, nomeadamente:

1. “Espaços do Cidadão: Pressupostos e Procedimentos”;
2. “Formação de Formadores dos Espaços do Cidadão”;
3. “Formação de Formadores Externos dos Espaços do Cidadão”;
4. “As Lojas do Cidadão: Missão, Valores e Serviço ao Cidadão”;
5. “As Lojas do Cidadão: Missão, Visão e Funcionamento Interno”;
6. “Cidadania Digital”;
7. “Balcão Perdi a Carteira”;
8. “Contact Center”.

O plano de formação de 2015 centrou-se, em especial, como já referido, no projeto formativo dos Espaços do Cidadão para garantia da preparação dos Mediadores de Atendimento Digital e para a garantia da abertura dos Espaços do Cidadão. Em termos das temáticas, a maioria da formação recaiu sobre os serviços públicos integrados no catálogo de serviços dos Espaços do Cidadão e, em complemento, as técnicas de boa execução dos serviços online e do atendimento digital. Houve, assim, uma maior aposta na formação técnica em detrimento da formação comportamental pelos objetivos concretos da disponibilização de mais serviços públicos na rede nacional de serviços de atendimento. A formação comportamental promovida foi no âmbito da formação inicial dos trabalhadores das novas Lojas do Cidadão.

Relativamente ao número de funcionários AMA abrangidos, conseguiu-se um total de 89 funcionários beneficiários, com uma média de 20 horas de formação.

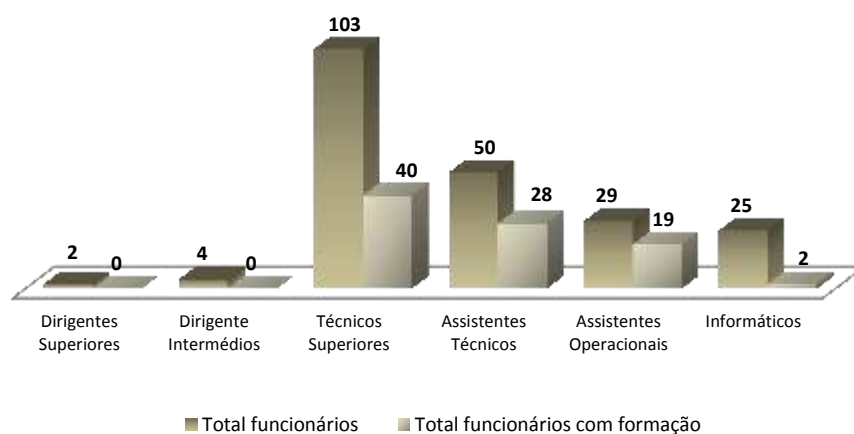


Gráfico 91 | Número de trabalhadores AMA, por grupo/cargo/categoria, que tiveram formação

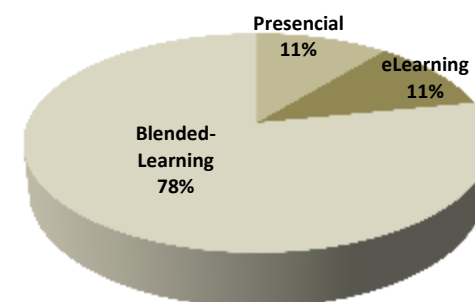


Gráfico 90 | Taxa de ações de formação por tipologia

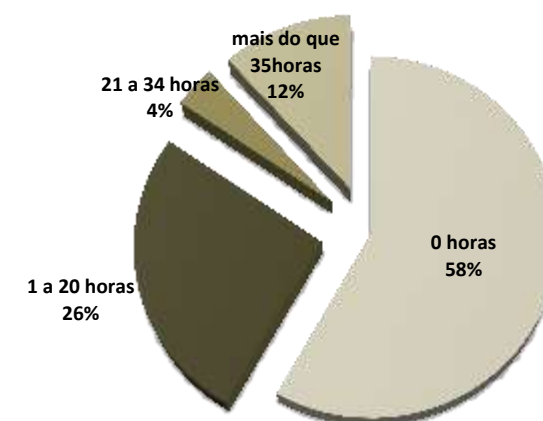


Gráfico 92 | Taxa de trabalhadores AMA com formação por horas de formação

Do universo de trabalhadores AMA, as categorias que mais beneficiaram de formação em 2015 foram os Técnicos Superiores, com 45% do total de funcionários que tiveram formação, seguidos dos Assistentes Técnicos com 31% e dos Assistentes Operacionais com 21%.

O desafio previsto para 2015, ajustado ao longo do ano para resposta ao grande desafio do Projeto Espaços do Cidadão, foi amplamente cumprido pois todas as ações de formação foram realizadas e todos os Mediadores identificados foram formados. A acrescentar, a AMA ainda realizou muitos outros cursos de formação de forma a cobrir necessidades urgentes e essenciais para outros objetivos globais da AMA como sejam uma maior promoção da cidadania digital e a formação inicial e técnica de novas Lojas do Cidadão.

5. MEDIDAS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

O Mapa do Cidadão, desenvolvido pela Agência para a Modernização Administrativa, IP (AMA), permite agora tirar senhas eletrônicas das Lojas do Cidadão.

Obtenha online, através do Mapa do Cidadão, e por via de dispositivos móveis (smartphones e tablets), senhas para todos os serviços disponíveis em qualquer uma das 35 Lojas do Cidadão.

O Mapa do Cidadão já disponibilizava, desde o seu lançamento, informação sobre filas de espera, nomeadamente o número da senha em atendimento, a quantidade de pessoas em espera e o tempo de espera da última senha das Lojas do Cidadão. A aplicação Mapa do Cidadão, lançada em junho de 2015, está disponível via internet e para dispositivos IOS, Windows e Android.

O Mapa do Cidadão fornece ainda informação sobre todos os locais de atendimento da administração pública, incluindo hospitais, esquadras, repartições de finanças, conservatórias, Lojas e Espaços do Cidadão, para além de outras localizações onde a administração pública se encontre presente. Pode também saber qual a distância, o melhor percurso, o horário de funcionamento e qual a documentação necessária, custos e prazos legais para qualquer serviço dos 7.000 pontos de atendimento georreferenciados.

Trata-se duma importante inovação que permite maior conforto aos cidadãos e agiliza a realização dos vários serviços.

Saiba mais em <http://www.mapadocidadao.pt/>
www.portaldocidadao.pt



Senha digital para atendimento nas Lojas do Cidadão disponível via Mapa do Cidadão

Fase piloto: Lojas do Cidadão de Aveiro, Braga e Setúbal.

Após o lançamento do Mapa do Cidadão, entrou em fase piloto o serviço da senha digital, que permite tirar uma senha eletrónica para qualquer serviço disponível nas Lojas do Cidadão (via *app* ou site [Mapa do Cidadão](#)).

Esta funcionalidade também possibilita saber qual a senha que está a ser atendida, quantas pessoas estão à frente ou o tempo de espera relativo ao último atendimento.

Trata-se duma importante inovação que permite maior conforto aos cidadãos e agiliza a realização dos vários serviços.

Disponível, em fase piloto, nas Lojas do Cidadão de Aveiro, Braga e Setúbal e, muito em breve, em todas as Lojas do Cidadão do país.



O novo Portal do Cidadão já está online

Os cidadãos e as empresas portuguesas dispõem de um novo portal na internet para aceder aos serviços prestados pela Administração Pública. (...)

O novo portal integra os antigos portais do Cidadão e da Empresa, numa plataforma única otimizada para diferentes dispositivos fixos e móveis. Esta evolução acontece 10 anos após o lançamento do Portal do Cidadão, e pretende facilitar a relação dos cidadãos e das empresas com o Estado. O portal assume-se assim como o ponto de referência da Administração Pública na internet, permitindo o acesso a vários serviços eletrónicos e informações de interesse para o cidadão e as empresas.

(...)

Simple e acessível em qualquer lugar

São várias as novidades e inovações disponíveis no novo portal. O motor de busca ocupa lugar de destaque logo na *homepage*. A navegação centrar-se nesta ferramenta de pesquisa, que simplifica o acesso aos serviços e conteúdos da Administração Pública. Uma simples busca permite saber quais os serviços que podem ser realizados *online*, a partir de uma base de dados com mais de 1500 opções à escolha.

À simplicidade de navegação junta-se uma maior rapidez e acessibilidade. As funcionalidades de pesquisa assistida permitem encontrar facilmente a informação procurada e aceder diretamente à realização de serviços *online*. Em alternativa, os cidadãos e empresários também dispõem de guias explicativos, com informação útil, estruturada por passos ou etapas.

O novo layout proporciona uma navegação mais intuitiva, focada nos serviços mais procurados, para facilitar o acesso aos conteúdos, seja através da pesquisa, guias ou listagens de serviços. Também se privilegiou a utilização de um esquema de cores simples, com uma iconografia apelativa.

O novo design do Portal do Cidadão também está otimizado para dispositivos móveis, tornando-o agora mais acessível através de *smartphones e tablets*.

Mais empreendedor e participativo

Com o novo portal, os empreendedores também têm a sua vida facilitada. A fusão dos portais do Cidadão e da Empresa deixa de fazer a distinção, muitas vezes pouco clara, entre um cidadão e um empresário. Os milhares de utilizadores que visitavam o Portal da Empresa todos os dias, passam agora a encontrar os serviços a que acediam em www.portaldaempresa.pt na área do Balcão do Empreendedor que passou a integrar o novo Portal do Cidadão.

Os empresários podem aceder aos serviços da Administração Pública relacionados com a atividade empresarial, tais como criar uma empresa, registar uma marca, obter certidões ou aceder às plataformas de Licenciamento Zero, Sistema da Indústria Responsável, entre outros relacionados com licenciamento de atividades económicas.

A importância cada vez maior das redes sociais é refletida no novo Portal do Cidadão. A partilha de conteúdos nas principais redes sociais passa a ser uma funcionalidade integrada no site, mas a interação com os utilizadores não fica por aqui. Com o intuito de contribuir para uma Administração Pública mais eficiente, os cidadãos e empresários têm a opção de classificar e comentar os serviços disponíveis.

(...)

Vídeo de apresentação do novo Portal do Cidadão:

<https://www.youtube.com/watch?v=t-47STywZaY>

6. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Face às restrições orçamentais, a AMA voltou a apostar na avaliação da satisfação dos clientes por via da administração de questionário electrónico. 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 disponibilizado a todos os cidadãos no *site* da AMA, no final do ano, tendo sido obtidos os seguintes resultados:

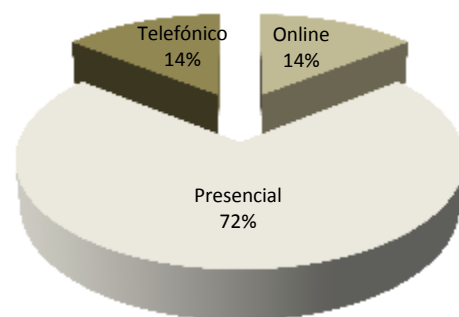


Gráfico 93 | Taxa de respostas por canal de atendimento

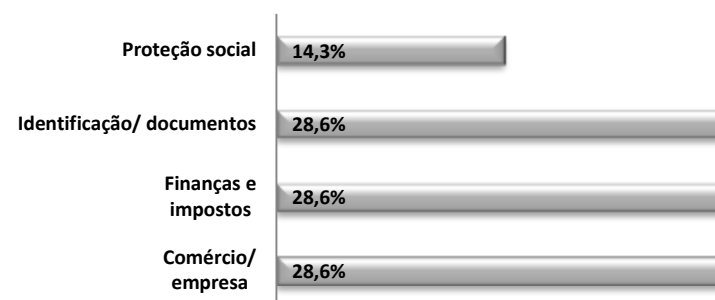


Gráfico 94 | Taxa de respostas por tipologia de serviços disponíveis nos canais de atendimento

O canal de atendimento com maior enfoque na avaliação de satisfação foi o presencial, seguido do *online* e telefónico, destacando-se (em termos globais) os serviços de identificação/ documentos, finanças/impostos e comércio/empresa, como sendo os serviços mais procurados e para o qual o cidadão sentiu maior necessidade de apreciação.

Os resultados, são positivos e, mostram que:

- 57% dos inquiridos revelam que perceberam com facilidade as informações que lhe foram prestadas pelos diversos serviços;
- 71% considera ter sido bem atendido;
- 71% considera ter resolvido o seu problema.

A inversão da tendência positiva surge na questão “Fui atendido rapidamente...” onde apenas 43% dos inquiridos consideram ter conseguido resolver a sua questão.

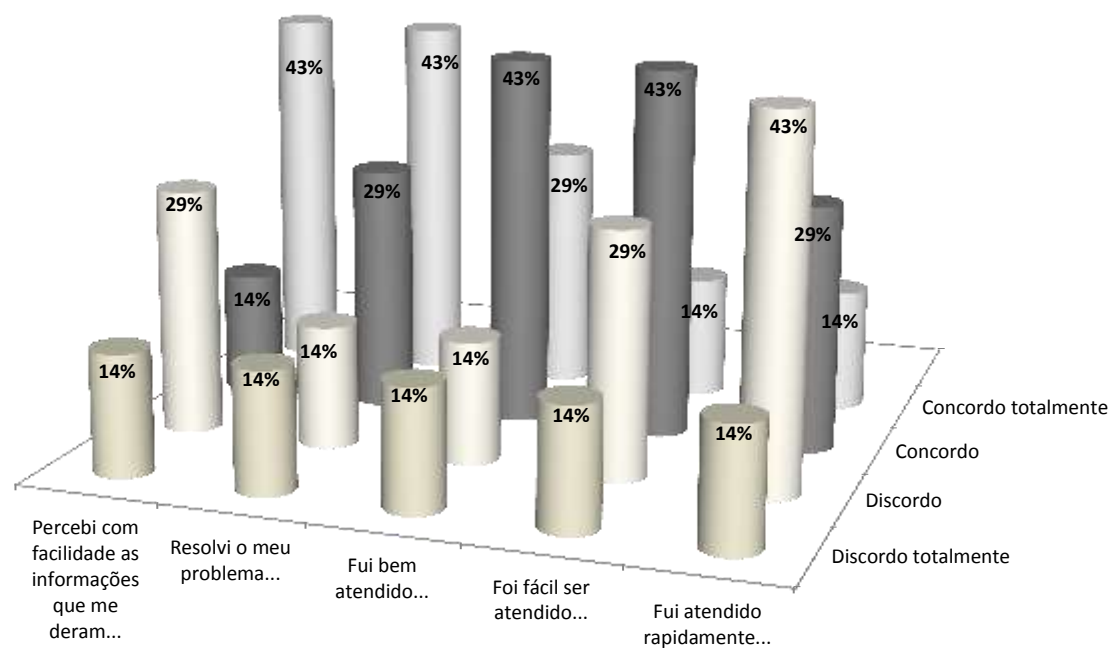


Gráfico 95 | Grau de satisfação sobre a qualidade dos serviços

Gráfico 97 | Grau de satisfação sobre os serviços

A variedade de serviços colocada ao meu dispor é satisfatória...

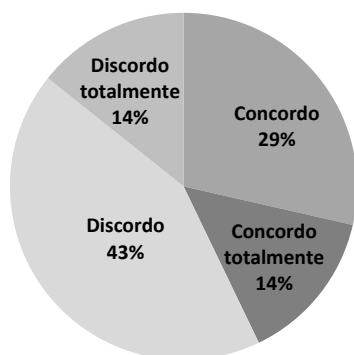


Gráfico 96 | Grau de satisfação sobre o canal de atendimento

Gosto de ser atendido pelo canal que utilizei...

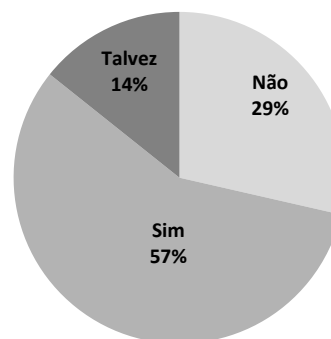
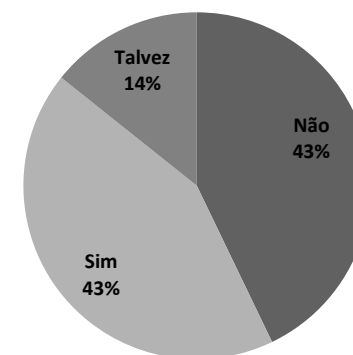


Gráfico 98 | Grau de satisfação sobre recomendação do canal utilizado

Recomendo o canal que utilizei a outros cidadãos...



Os resultados relativamente à implementação de um atendimento presencial com marcação prévia (72%) tornam-se, de ano para ano, mais significativos face a avaliações anteriores, que a juntar aos 14% (“Talvez”) reforça a relevância e o potencial de satisfação das expectativas dos cidadãos.

Gráfico 100 | Grau de satisfação sobre as preferências do canal

O canal de atendimento que prefiro é...

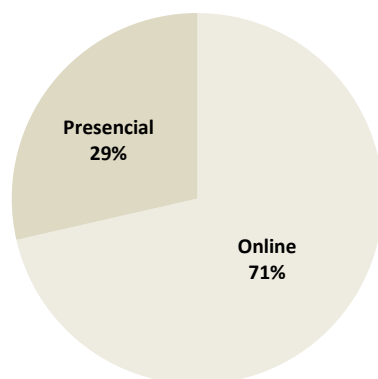


Gráfico 101 | Grau de satisfação sobre horário de atendimento

O horário de atendimento que prefiro é...

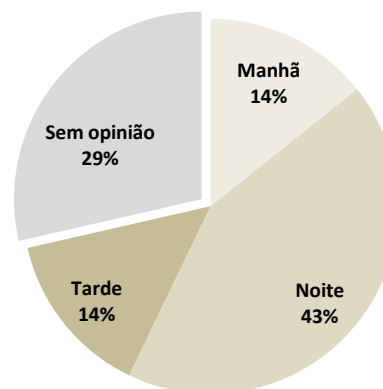
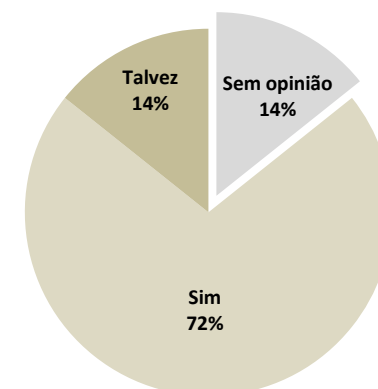


Gráfico 99 | Grau de satisfação sobre atendimento com marcação prévia

Preferia um atendimento presencial com marcação prévia...



Caracterizando o perfil dos inquiridos existe uma significativa predominância do género masculino. A faixa etária dos inquiridos situa-se nos 41-60 anos, empregados por conta de outrem e possuidores de habilitações universitárias.

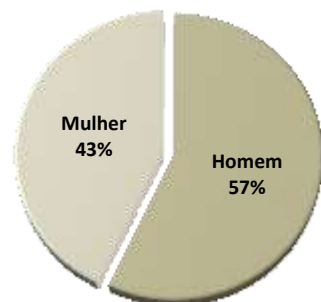


Gráfico 102 | Taxa de inquiridos quanto ao género

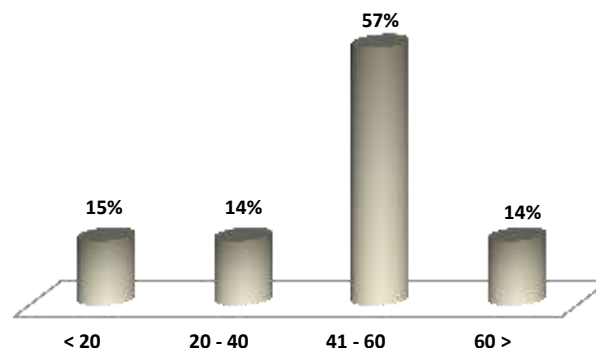


Gráfico 103 | Taxa de inquiridos quanto às habilitações literárias

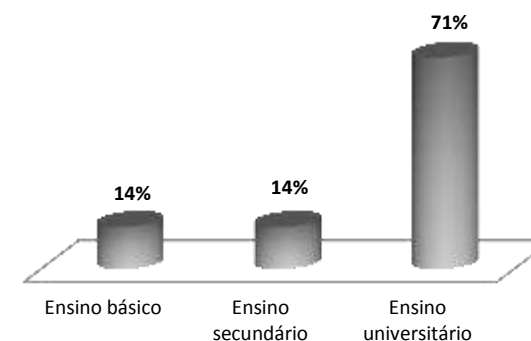


Gráfico 104 | Taxa de inquiridos quanto à faixa etária

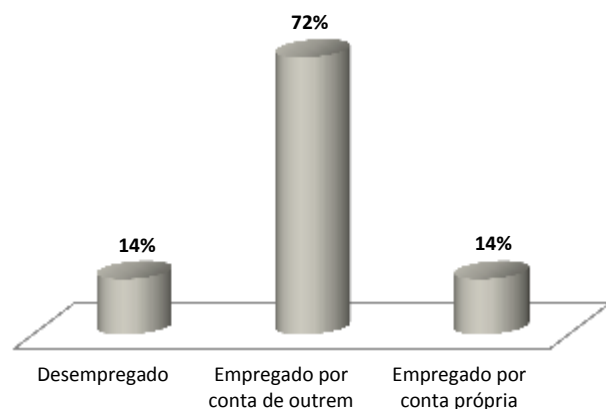


Gráfico 105 | Taxa de inquiridos quanto à sua relação de emprego

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.

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.

7. RECLAMAÇÕES

Em virtude do disposto no art.º 38 do DL73/2014 de 13 de maio, a AMA passou a ter como atribuição a recepção das cópias amarela das reclamações expostas em livro de reclamações da Administração Pública.

Desde a entrada em vigor do diploma regista-se um volume de entradas, neste âmbito, superior a 40.000.

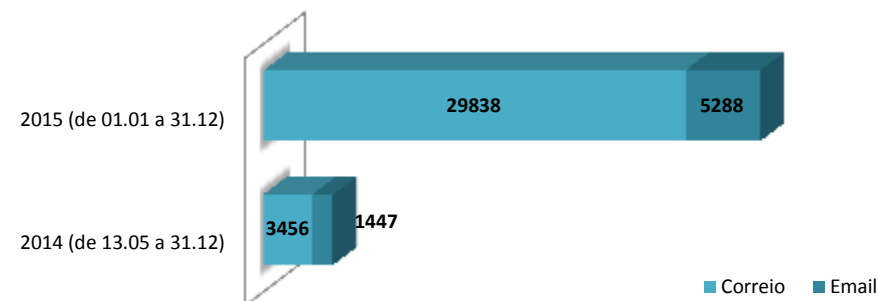


Gráfico 107 | Número de correspondência entrada (correio normal e email)

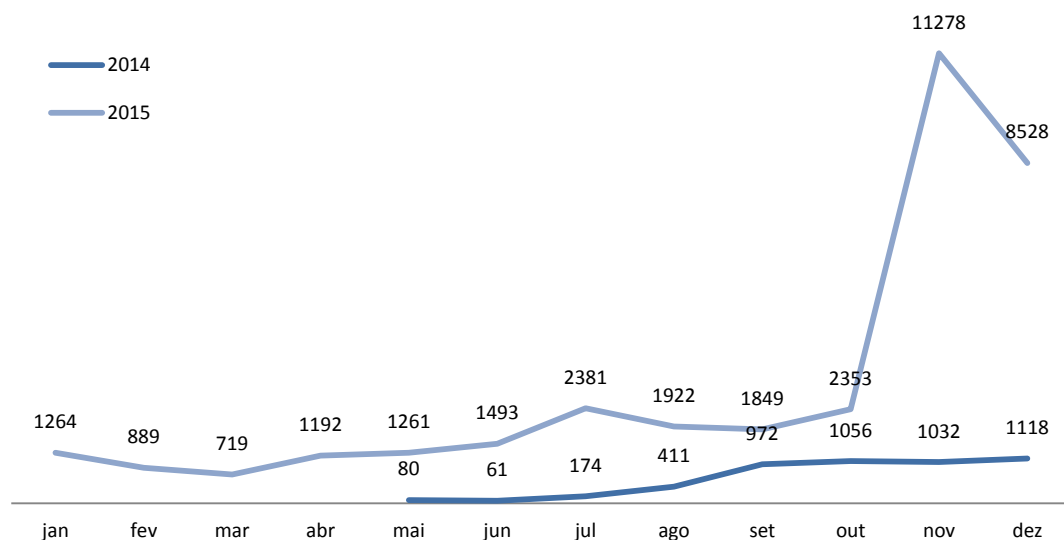


Gráfico 106 | Evolução mensal da correspondência entrada no âmbito das cópias amarela das reclamações

Nota 1:

Entenda-se "contactos" como o volume de correio entrado, sendo que por cada contacto podem estar inerentes dezenas de vias amarelas.

Nota 2:

Os resultados mensais relativamente às entradas via correio electrónico são baseados em estimativa.

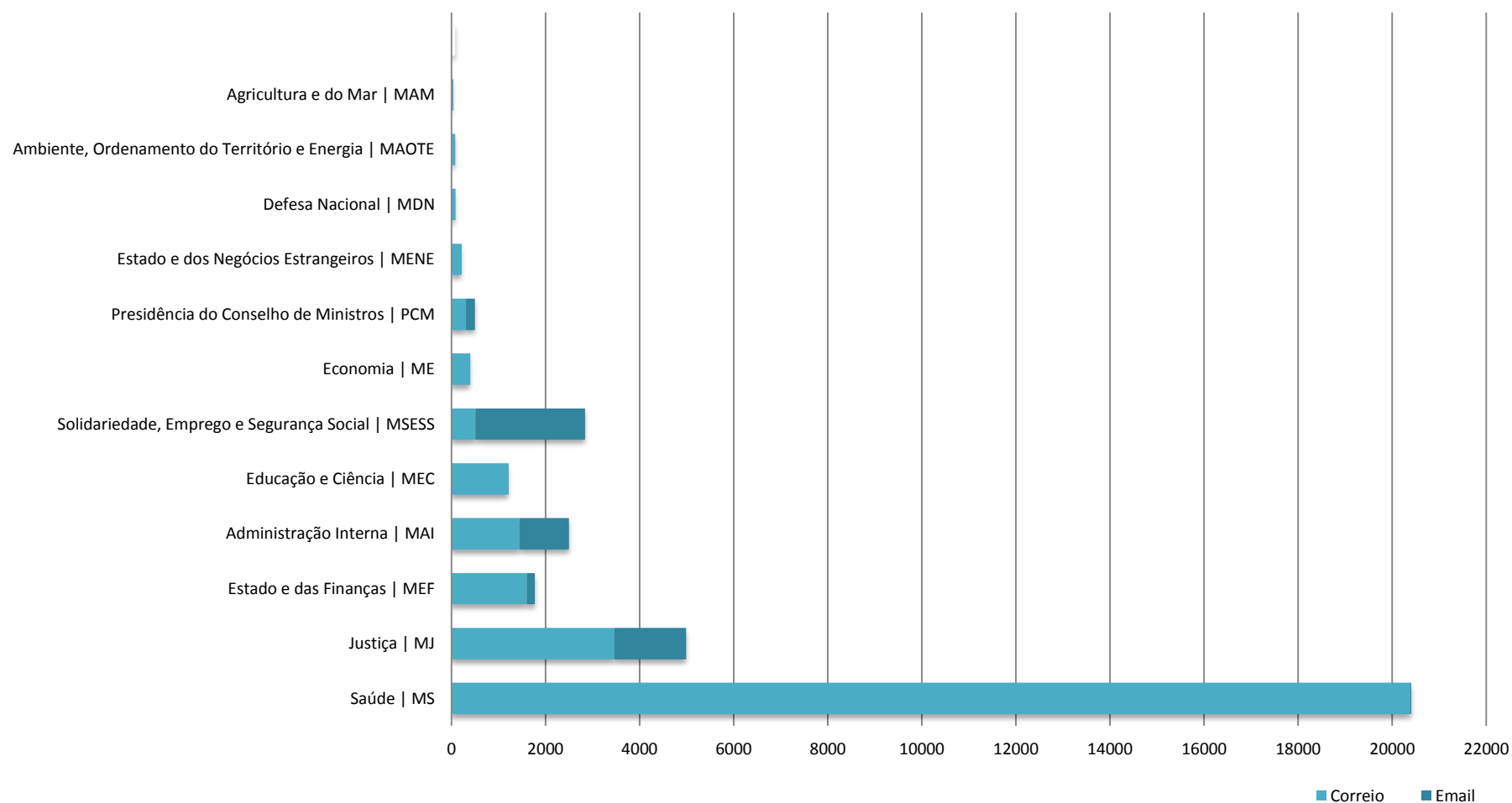


Gráfico 108 | Volume de correspondência entrada no âmbito das cópias amarela das reclamações por ministério

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?	S2=0% S3=100%			
	2.3 Qual a percentagem de colaboradores do serviço que frequentaram pelo menos uma ação de formação?	46%			

REQUISITO					
		SIM	NÃO	N.A.	OBSERVAÇÕES
(3) ATIVIDADES E PROCEDIMENTOS DE CONTROLE ADMINISTRATIVO IMPLEMENTADOS PELO SERVIÇO	3.1 Existem manuais de procedimentos internos?	X			Parcialmente. Em processo de revisão e definição de novos
	3.2 A competência para autorização da despesa está claramente definida e formalizada?	X			
	3.3 É elaborado anualmente um plano de compras?	X			Plano de acompanhamento de execução orçamental
	3.4 Está implementado um sistema de rotação de funções entre trabalhadores?	X			
	3.5 As responsabilidades funcionais pelas diferentes tarefas, conferências e controlos estão claramente definidas e formalizadas?	X			
	3.6 Há descrição dos fluxos dos processos, centros de responsabilidade por cada etapa e dos padrões de qualidade mínimos?	X			Parcialmente.
	3.7 Os circuitos dos documentos estão claramente definidos de forma a evitar redundâncias?	X			Parcialmente.
	3.8 Existe um plano de gestão de riscos de corrupção e infracções conexas?	X			
	3.9 O plano de gestão de riscos de corrupção e infracções 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			

O sistema de controlo apresenta uma taxa de resposta positiva de 100%, ainda que 22% das respostas positivas sejam parciais.

9. RECURSOS HUMANOS

A elaboração do Balanço Social da SGPCM de 2015, em anexo, cumpre o disposto no Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de outubro, e segue as orientações disponibilizadas pela Direção-Geral da Administração e do Emprego Público – DGAEP.

Em 2015 a AMA contou com 212 efetivos, acentuando a tendência de decréscimo do número de trabalhadores. Regista-se que 48% dos trabalhadores pertence ao grupo/carreira de técnico superior, a predominância do género feminino continua em evidência e o escalão de idade com maior ênfase está entre os 35-39 anos de idade.

10. RECURSOS FINANCEIROS E PATRIMONIAIS

12.1. 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 2015 verificou-se uma redução orçamental de 2,7% relativamente a 2014 (tendo por base o orçamento final da AMA para 2015, após reforços e reduções verificados durante o ano), correspondendo a um decréscimo na ordem dos 0,6M€.

O valor da despesa orçamentada para 2015 (vide gráfico) é o orçamento de despesa da AMA à data de 31 de dezembro de 2015, não tendo sido este o orçamento inicialmente proposto, visto que ao longo da execução orçamental de 2015 se verificaram alguns ajustes. Desta forma o quadro seguinte demonstra as grandes alterações verificadas no Orçamento da AMA para 2015:

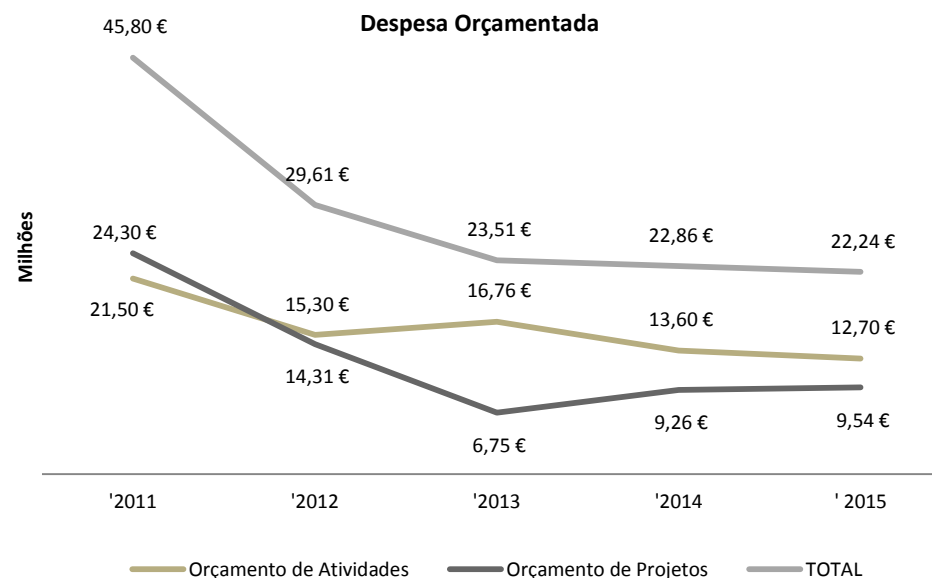


Gráfico 109 | Evolução da despesa orçamentada

Orçamento Inicial	Orçamento Final após reforços/anulações	Orçamento Disponível após cativos
20.022.448,00 €	23.603.288,00 €	22.241.424,00 €

Inicialmente a AMA, em função dos *plafonds* que lhe foram definidos para 2015, apresentou um orçamento de 20.022.448€, orçamento esse que foi aprovado pela Direção Geral do Orçamento tendo constado dos mapas da Lei do Orçamento do Estado para 2015. No decorrer da execução orçamental de 2015 verificaram-se entretanto duas situações que importam referir:

- Reforço de 3.604.350€ decorrente da autorização de utilização de saldos de gerência de fundos comunitários no orçamento de projetos;
- Redução de 23.510€ do orçamento de atividades, fonte de financiamento de Receitas Gerais do Estado, não afetas a projetos c-financiados, para reforço do orçamento do CEGER.

Considerando os reforços/reduções, e o efeito dos cativos aplicados ao orçamento de 2015, a AMA dispunha a 31 de dezembro de um orçamento de despesa de 22.241.424€, orçamento esse considerado para análise neste relatório de atividades.

Dotação (Despesa Orçamentada)	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
Pessoal	8.723.425,00 €	19%	6.089.425,00 €	21%	6.981.051,00 €	30%	6.451.926,00 €	28%	6.311.941,00 €	28%
Bens e Serviços	8.820.754,73 €	19%	6.859.339,50 €	23%	6.950.554,00 €	30%	6.200.264,00 €	27%	5.450.984,00 €	25%
Outras correntes	2.510.665,84 €	5%	1.394.676,00 €	5%	1.119.644,00 €	5%	560.673,00 €	2%	400.492,00 €	2%
Capital	1.443.427,43 €	3%	956.685,00 €	3%	1.707.316,00 €	7%	386.410,00 €	2%	539.676,00 €	2%
Orçamento de atividades	21.498.273,00 €	47%	15.300.125,50 €	52%	16.758.565,00 €	71%	13.599.273,00 €	59%	12.703.093,00 €	57%
PIDDAC OE	9.204.309,00 €	20%	4.706.233,00 €	16%	2.120.898,00 €	9%	1.875.711,00 €	8%	1.891.123,00 €	9%
Fundos Comunitários	15.097.678,29 €	33%	9.603.978,00 €	32%	4.627.916,00 €	20%	7.388.535,00 €	32%	7.647.208,00 €	34%
Orçamento de projeto	24.301.987,29 €	53%	14.310.211,00 €	48%	6.748.814,00 €	29%	9.264.246,00 €	41%	9.538.331,00 €	43%
TOTAL	45.800.260,29 €	100%	29.610.336,50 €	100%	23.507.379,00 €	100%	22.863.519,00 €	100%	22.241.424,00 €	100%

Tabela 8 | Variação da despesa orçamentada

Analisando a distribuição do orçamento por atividades e projetos verifica-se uma inversão do peso de cada componente no orçamento total ao longo do período em análise, tendo as atividades vindo a ganhar um peso maior ao longo dos anos e verificando-se consequentemente 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 2015 o orçamento de atividades da AMA representou 57% do seu orçamento total, restando apenas 43% para os projetos. Destes 43% é de realçar que uma grande parte do valor foi obtida pelo reforço com origem em saldos de gerência.

O quadro seguinte demonstra de forma mais pormenorizada o peso do orçamento de atividades e projetos no orçamento global da AMA ao longo do período em análise.

Grau execução	2011	2012	2013	2014	2015
Pessoal	76%	98%	95%	97%	94%
Bens e Serviços	87%	94%	85%	79%	94%
Outras correntes	78%	100%	96%	84%	96%
Capital	98%	94%	15%	52%	18%
Orçamento funcionamento	82%	96%	83%	87%	91%
PIDDAC OE	27%	24%	83%	66%	94%
Fundos Comunitários	15%	10%	26%	41%	61%
Orçamento investimento	20%	15%	44%	46%	67%
TOTAL	49%	57%	72%	70%	81%

Tabela 9 | Evolução do grau de execução

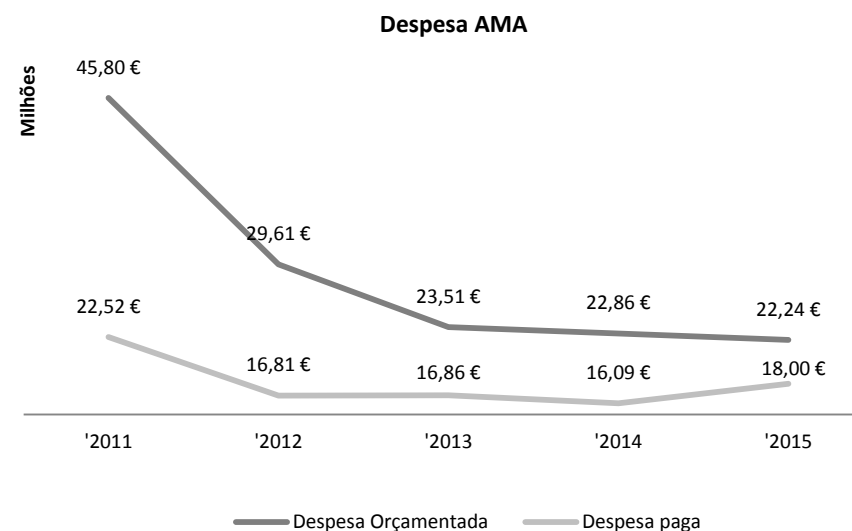


Gráfico 110 | Evolução da despesa orçamentada versus paga

O grau de execução global da AMA em 2015 foi de 81%, correspondendo a 91% de execução do orçamento de atividades e 67% do orçamento de projetos.

Relativamente ao orçamento de projetos, 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 aperfeiçoando os procedimentos e normas ao nível dos processos e planeamento numa continuação do que havia já sido iniciado em 2014, tendo resultado num aumento de cerca de 21% de execução no orçamento de projetos comparativamente ao ano anterior.

Da análise da componente de investimento, o projeto que apresenta o maior grau de execução orçamental é o projeto Plataforma de Interoperabilidade, financiado por Receitas Gerais do Estado afetas a projetos cofinanciados e Feder – PO Fatores de Competitividade.

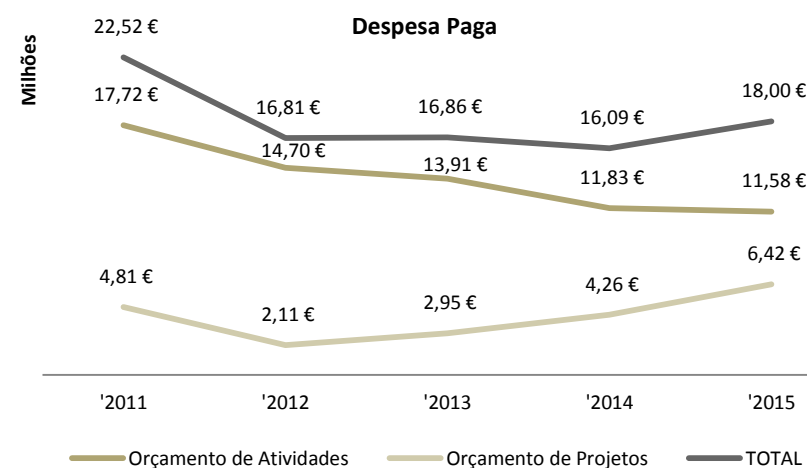


Gráfico 111 | Despesa paga por orgânica (Atividades versus Projetos)

Projeto	Descrição	Dotações Corrigidas	Pagamentos Líquidos	Grau execução orçamental	Peso OI	Execução 2014	Execução 2015	
6861	Instalação e Readequação de Lojas do Cidadão e da Empresa	720.565,00 €	264.604,86 €	36,72%	7,6%	91%	37%	↓
8984	Plataforma Multicanal de Distribuição de Serviços / SIR	2.287.823,00 €	1.634.974,43 €	71,46%	24,0%	62%	71%	↑
8985	Identificação Eletrónica	1.047.554,00 €	912.447,72 €	87,10%	11,0%	50%	87%	↑
8986	Plataforma de Interoperabilidade	698.290,00 €	579.202,00 €	82,95%	7,3%	34%	83%	↑
8987	LC Santarém	1.259.192,00 €	763.261,68 €	60,62%	13,2%	8%	61%	↑
9353	POAT	28.266,00 €	16.974,00 €	60,05%	0,3%	63%	60%	↓
9333	Espaço do Cidadão	2.619.491,00 €	1.671.106,11 €	63,80%	27,5%	56%	64%	↑
9354	GPTIC	727.150,00 €	557.495,51 €	76,67%	7,6%	37%	77%	↑
9639	Projeto Guimarães	150.000,00 €	15.295,07 €	10,20%	1,6%	0%	10%	↑

Tabela 10 | Dotações versus Grau de execução dos projetos

12.2. Execução orçamental da receita

Grau de Execução	2011	2012	2013	2014	2015
Estado - Receitas Gerais (3**)	87%	77%	81%	96%	96%
FEDER QCA III e PO (41*)		66%	56%	74%	70%
FSE (442)		47%	4%	100%	41%
Outros (480)	0%			100%	107%
Receitas Próprias (510)	90%	134%	97%	62%	87%
RP anos anteriores trans. (520)			100%	100%	100%
Transf de RP entre Organ (540)				100%	101%
Orçamento de atividades	87%	107%	91%	87%	94%
Estado - Receitas Gerais (3**)	27%	70%	91%	96%	96%
FEDER QCA III e PO (41*)	9%	44%	65%	94%	82%
FSE (442)	39%	4%	100%	100%	100%
Outros (480)	343%	100%	100%	100%	84%
Orçamento de projetos	17%	58%	78%	95%	89%
TOTAL	50%	78%	85%	91%	92%

Tabela 11 | Evolução do grau de execução da receita

A execução orçamental da receita no ano 2015 foi de 92% para o orçamento global à data de 31 de dezembro, sendo a taxa de execução do orçamento de atividades de 94% e a de projetos de 89%. As taxas alcançadas foram das mais altas obtidas no período em análise, essencialmente no que diz respeito ao orçamento de projetos.

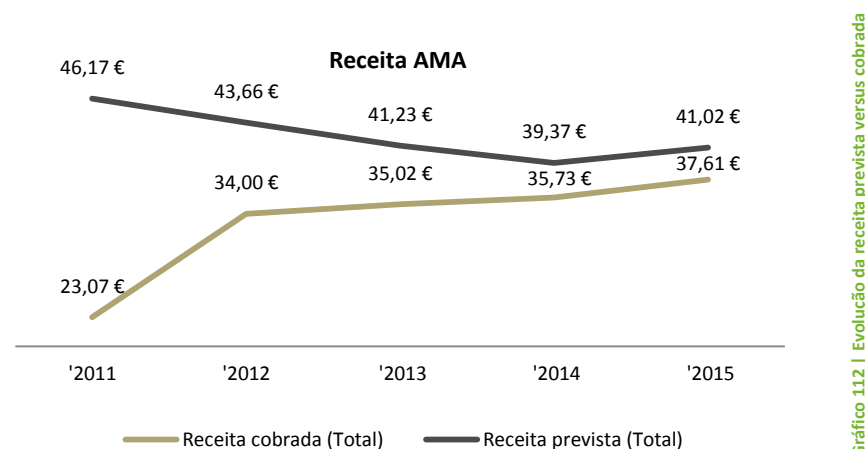


Gráfico 112 | Evolução da receita prevista versus cobrada

Para assegurar o exercício da AMA foi aprovado um orçamento inicial de receita para 2015 de 20.022.448€, sendo 13.818.308€ para o orçamento de atividades e 6.204.140€ para o orçamento de projetos.

O orçamento de atividades era inicialmente composto por 6.016.135€ provenientes do Orçamento do Estado, 5.630.685€ 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, 20.000€ referente ao POPH e 1.900.000€ de transferências da AP (receita proveniente do IRN relativa à emissão de cartões de cidadão, cuja manutenção de projeto é da responsabilidade da AMA).

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 19.621.090,94€, totalizando à data de 31 de dezembro o valor de 37.769.524,83€.

FF/Receita Prevista	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
Estado - Receitas Gerais (3**)	23%	10.870.233,00€	24%	7.681.857,00€	18%	7.281.442,00€	18%	6.195.193,00€	30%	5.999.628,00€	17%
FEDER QCA III e PO (41*)	0%	- €	0%	350.000,00€	1%	256.788,00€	1%	256.788,00€	1%	256.788,00€	1%
Fundo Coesão (430)	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
FSE (442)	0%	- €	0%	50.000,00€	0%	97.237,00€	0%	13.808,00€	0%	33.807,00€	0%
Outros (480)	0%	333.314,00€	1%	- €	0%	- €	0%	188.284,00€	1%	215.772,00€	1%
Receitas Próprias (510)	21%	10.666.686,00€	23%	9.322.338,00€	21%	9.825.984,00€	24%	6.289.201,00€	30%	5.974.822,00€	17%
RP anos anteriores trans. (520)	0%	- €	0%	- €	0%	3.941.926,00€	10%	5.577.801,00€	27%	5.962.644,00€	17%
Transf de RP entre Organ (540)	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	2.194.883,00€	11%	1.989.572,00€	6%
Orçamento de funcionamento	44%	21.870.233,00€	47%	17.404.195,00€	40%	21.403.377,00€	52%	20.715.958,00€	53%	20.433.033,00€	57%
Estado - Receitas Gerais (3**)	34%	9.204.309,00€	20%	14.215.214,00€	33%	9.945.136,00€	24%	9.467.104,00€	51%	10.022.917,00€	28%
FEDER QCA III e PO (41*)	21%	14.918.969,04€	32%	11.920.490,00€	27%	9.792.407,00€	24%	9.106.732,00€	49%	10.460.813,00€	29%
Fundo Coesão (430)	0%	- €	0%	-€	0%	- €	0%	-€	0%	-€	0%
FSE (442)	0%	142.409,25€	0%	63.038,00€	0%	1.885,00€	0%	1.885,00€	0%	1.885,00 €	0%
Outros (480)	0%	36.300,00€	0%	55.980,00€	0%	83.571,0€	0%	80.926,00€	0%	96.413,00 €	0%
Receitas Próprias (510)	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	-€	0%	-€	0%
Orçamento de investimento	56%	24.301.987,29€	53%	26.254.722,00€	60%	19.822.999,00€	48%	18.656.647,00€	47%	20.582.028,00€	58%
TOTAL	100%	46.172.220,29€	100%	43.658.917,00€	100%	41.226.376,00€	100%	39.372.605,00€	100%	41.015.061,00€	100%

Tabela 12 | Evolução da receita e grau de execução

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 2015, cerca de 51% diz respeito a saldo de gerência de anos anteriores o qual não foi aplicado em despesa.

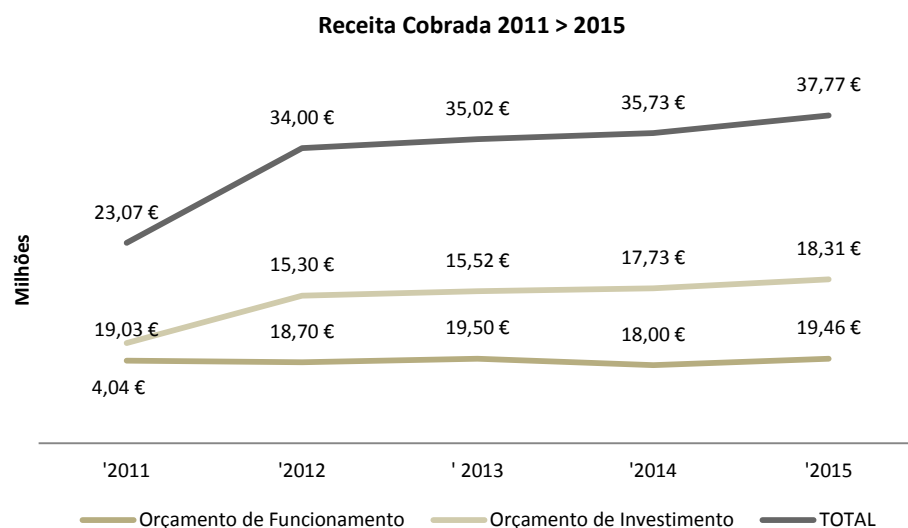


Gráfico 114 | Evolução da receita cobrada

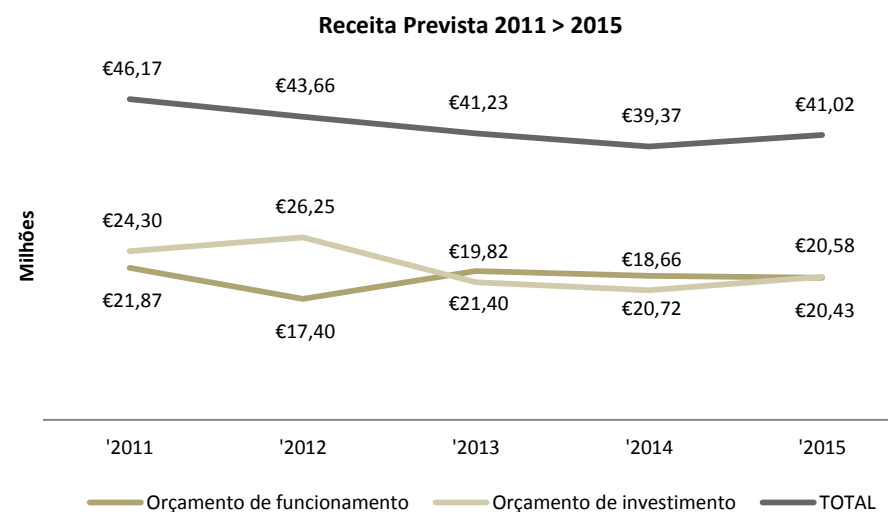


Gráfico 113 | Evolução da receita prevista

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 quatro anos que se verificou o maior volume de cobrança de fundos comunitários do orçamento de projectos, 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 quatro anos. No entanto em 2014 foi revisto o pricing a aplicar aos parceiros nas Lojas do Cidadão pelo que a quebra na receita própria emitida e cobrada é notória e trouxe graves constrangimentos orçamentais, que acabaram por ser colmatados em parte pela utilização de saldos de gerência, mas cujas consequências são inevitáveis para os anos futuros.

À semelhança de anos anteriores, excetuando o ano 2011 que foi um ano atípico, o peso da receita cobrada de atividades no orçamento global de receita é apenas ligeiramente superior ao peso da receita de projetos, 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 uma quebra acentuada no ano 2011, que como foi já referido foi um ano atípico, e em 2014 no que diz respeito a receitas próprias pelo motivo já detalhado. 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.

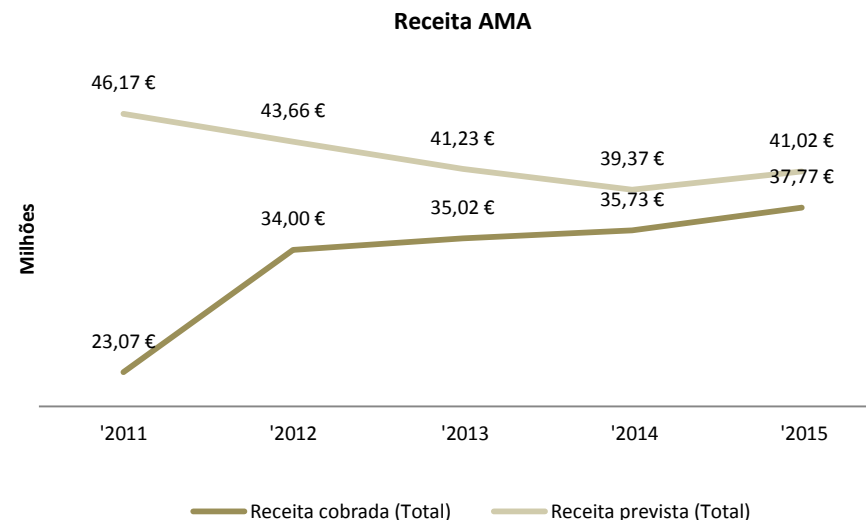


Gráfico 115 | Evolução da receita prevista versus cobrada (fundos comunitários)

12.3. Dívida de Clientes

O valor da receita por cobrar no final de 2015 ascende a 1.754.107,39 €, sendo que 64% (1.118.058,94€) diz respeito a dívida superior a 90 dias. Da antiguidade da dívida verifica-se que 69% do valor (775.997,28 €) se encontra em dívida há mais de 360 dias, 13% (144.800,87 €) entre os 180 e os 360 dias, e 18% (197.260,79 €) entre os 90 e os 180 dias.

Tipo de Cliente	]90 - 180]	]180 - 360]	>360	Total Geral
Privado	48.125,31 €	37.710,05 €	228.924,98 €	314.760,34 €
Público	149.135,48 €	107.090,82 €	547.072,30 €	803.298,60 €
Total Geral	197.260,79 €	144.800,87 €	775.997,28 €	1.118.058,94 €

Tabela 13 | Valores de dívida por temporalidade

Durante o ano de 2015, e no seguimento do esforço de cobrança que tem vindo a desenvolver-se a AMA deu continuidade 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, o que deixa claro a redução do volume de dívida. 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.

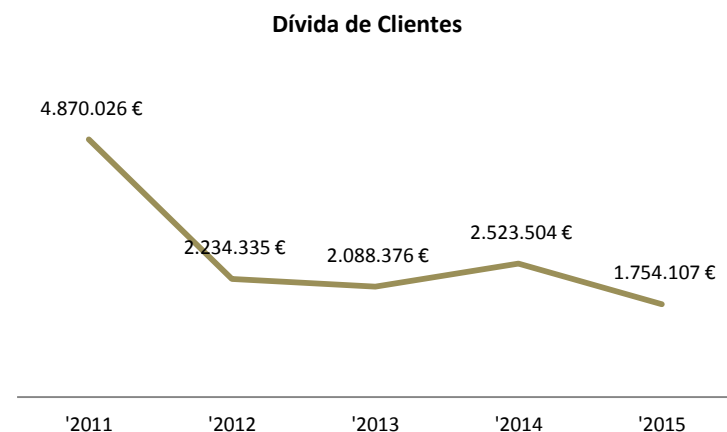


Gráfico 116 | Evolução da dívida de clientes

É ainda de referir que na dívida de entidades públicas ainda 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 não foi possível a regularização da totalidade da dívida.

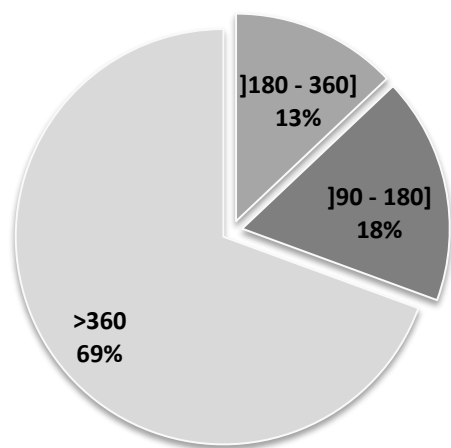


Gráfico 118 | Taxa de dívida por regularizar

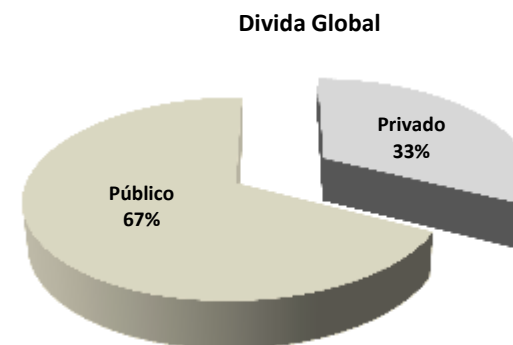


Gráfico 117 | Taxa de dívida por sector

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 começou a resolver-se em 2014 e espera-se que esteja totalmente resolvida em breve. Desta forma prevê-se a recuperação desses valores em dívida no decorrer do ano 2016.

12.4. Gestão do Património

Durante o ano 2015 a AMA investiu 4.066.094,98€ em bens de capital, um acréscimo de 1.423.947,80€ relativamente ao período homólogo, investimento com maior expressão na rubrica de equipamento básico e de imobilizações em curso. Este aumento foi necessário para dar continuidade à expansão do projeto “Espaços do Cidadão”, responsabilidade atribuída à AMA em 2014.

# POCP	Designação	2011	2012	2013	2014	2015
422	Edifícios E Outras Construções	3.946.380,00 €	124.083,28 €	156.965,91 €	101.077,52 €	105.722,32 €
423	Equipamento Básico	628.560,00 €	533.028,98 €	572.008,19 €	1.044.414,30 €	2.436.758,57 €
424	Equipamento de Transporte	- €	- €	- €	- €	- €
425	Ferramenta e Utensílios	- €	34,49 €	- €	1.575,20 €	- €
426	Equipamento Administrativo	18.660,00 €	132.305,17 €	24.069,58 €	19.914,85 €	346,50 €
429	Outras Imobilizações	- €	45,96 €	- €	- €	- €
433	Propriedade Industrial e Outros Direitos	1.464.930,00 €	149.218,69 €	- €	45.856,20 €	140.198,21 €
44	Imobilizado em curso Corpóreo/Incorpóreo	312.900,00 €	1.170.040,59 €	916.717,77 €	1.429.309,11 €	1.383.069,38 €

Tabela 14 | Evolução do investimento em bens de capital

Do investimento realizado, os bens de capital foram catalogados conforme o classificador geral publicado através da Portaria nº 671/2000 de 17 de Abril, conforme o seguinte quadro:

Tipo Bem	Designação Tipologia	Nº de Bens
101	Equipamento informático	2127
102	Equipamento de telecomunicações	396
103	Equipamento e material de escritório e de reprografia	1879
104	Equipamento para investigação, de medida e de utilização técnica especial	4
106	Equipamento e material recreativo, desportivo, de educação e de cultura	7
107	Equipamento de conforto, de higiene e de utilização comum	615
112	Equipamento de sinalização, alarme, combate a incêndios, salvamento e segurança	1
118	Outros bens	5
301	Imóveis urbanos, com finalidade operativa	25
Total Geral		5059

Tabela 15 | Volume de bens por tipologia de bem

No que respeita à gestão e controlo do património deu-se continuidade à avaliação e definição dos processos e procedimentos de modo a implementar do manual de procedimentos da gestão do património no primeiro semestre de 2016, conforme M15 do Programa de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPRCIC).

No que concerne à observância do Plano de Gestão do Património Imobiliário do Estado (PGPIE), conforme Decreto-Lei nº2808/2007, é de referir que a AMA.IP cumpre com as obrigações estabelecidas no diploma.

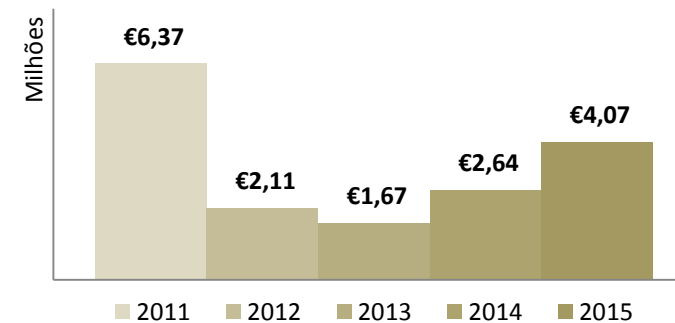


Gráfico 119 | Evolução dos valores patrimoniais

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 Linha do Cidadão
 - iii. Implementar plataforma para reclamações, elogios e sugestões
 - iv. Desenvolver mecanismos para monitorização e avaliação da satisfação dos serviços prestados pela Administração Pública
- 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 novos serviços nas plataformas
- e. Apostar na disponibilização de informação relevante detida pelo Estado
- f. Coordenar Portugal 2020
- g. Arrancar com projeto Guimarães

Impacto interno

- h. Melhorar o painel de indicadores para gestão e controlo da atividade
- i. Avaliar o sistema de monitorização atual da AMA e promover melhorias, bem como, desenvolvimentos para automatização da recolha de indicadores

- j. Desenvolvimento de catálogos de serviço para melhoria do desempenho
- k. Dar continuidade à revisão e definição de processos e procedimentos, numa ótica de otimização
- l. Apostar continuamente na formação do seu capital humano

12. GLOSSÁRIO

Sigla	Designação
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

Sigla	Designação
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

Sigla	Designação
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