

ANO: 2014

MINISTÉRIO: Presidência do Conselho de Ministros (PCM)

SERVIÇO: Agência para a Modernização Administrativa, IP

MISSÃO:

A AMA, I. P., tem por missão identificar, desenvolver e avaliar programas, projetos e ações de modernização e de simplificação administrativa e regulatória e promover, coordenar, gerir e avaliar o sistema de distribuição de serviços públicos, no quadro das políticas definidas pelo Governo.

Objectivos Estratégicos

DESIGNAÇÃO

- OE1. Melhorar a qualidade da distribuição de serviços públicos
- OE2. Definir e implementar infra-estruturas tecnológicas de apoio à modernização administrativa
- OE3. Simplificar o relacionamento entre a administração e os seus utentes
- OE4. Gerir e avaliar os programas de simplificação e a qualidade dos serviços públicos
- OE5. Promover a eficácia, qualidade e eficiência da utilização das TIC pela Administração Pública
- OE6. Reforçar a eficácia, qualidade e eficiência internas

Objectivos Operacionais

Eficácia										Ponderação	50%
OE1	 Expandir serviços de atendimento (RN1.1)										35%
	INDICADORES	2012	2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Ind. 1	(DDA_0.2 I1 Expandir a rede do atendimento presencial) N.º de novos espaços de atendimento em funcionamento	32	16	100	0	150	100%	dez.	122	111%	Superou
OE2	 Garantir a evolução das plataformas (RN2.1)										25%
	INDICADORES	2012	2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
	(DGE_0.3 A2 Disponibilizar Fornecedor de Autenticação em canal móvel)			30-07-2014		15-07-2014					
Ind. 2	Grau de cumprimento do calendário fixado para disponibilização do FA em canal móvel	n.a.	n.a.	145	0	134	100%	dez.	115	168%	Superou
OE3	 Simplificar o relacionamento entre a administração e os utentes (RN3.2)										20%
	INDICADORES	2012	2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
	(DSR_0.5 I1 Apoiar o desenvolvimento de ações no âmbito da simplificação administrativa e regulatória)			31-12-2014		17-12-2014					
Ind. 3	Grau de cumprimento do calendário fixado	n.a.	n.a.	252	0	243	100%	dez.	224	178%	Superou
OE1	 Promover a utilização de canais alternativos (RN1.2)										20%
	INDICADORES	2012	2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
	(IRL_0.5 I1 Promover a reutilização da informação do sector público por aplicações móveis (Dados.gov e outros)										
Ind. 4	N.º de datasets disponíveis em aplicações móveis	n.a.	n.a.	8	0	10	100%	dez.	12	150%	Superou
Eficiência										Ponderação	25%
OE5	 Promover a eficácia, qualidade, eficiência e qualidade dos serviços públicos (RN5.1)										60%
	INDICADORES	2012	2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
	(DGE_0.9 A4 Reduzir o custo dos SMS enviados)										
Ind. 5	Taxa de redução do custo unitário dos SMS enviados pela GAP	n.a.	n.a.	20%	0	30%	100%	dez.	70%	225%	Superou
OE6_E	 Reforçar a eficiência, qualidade e eficiência internas (RN6.3)										40%
	INDICADORES	2012	2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
	(AG_0.11 A1 Reduzir os custos com serviços externos)										
Ind. 6	Taxa de redução anual dos custos	n.a.	17% (Tx poupança manutenção e AT do parque informático)	5%	0	8%	100%	dez.	13%	168%	Superou
Qualidade										Ponderação	25%
OE6_Q	 Reforçar a eficiência, qualidade e eficiência internas (RN6.3)										100%
	INDICADORES	2012	2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
	(DSI_0.1 A1 Garantir o tempo médio de resolução de incidentes)										
Ind. 7	Taxa de resolução de incidentes com tempo médio inferior ou igual a 3 horas	n.a.	94,73% (TM 4h)	90%	0	95%	60%	dez.	90%	102%	Superou
	(DSI_0.1 A2 Garantir a aceitação da resolução de incidentes)										
Ind. 8	Taxa de aceitação pelo utilizador dos incidentes resolvidos	n.a.	94,07%	90%	0	93%	40%	dez.	97%	156%	Superou

NOTA EXPLICATIVA

- Ind. 1** Entenda-se por novos espaços de atendimento lojas do cidadão, espaços empresa, espaços cidadão, entre outros.
- Ind. 2** Entenda-se por ações: normas, orientações, programas, avaliação, entre outros.
- Ind. 3**
- Ind. 4**
- Ind. 5** Entenda-se por custos com serviços externos, os serviços no âmbito da segurança, limpeza, entre outros.
- Ind. 6**
- Ind. 7**

JUSTIFICAÇÃO DE DESVIOS

Vide RA'2014.

AValiação FINAL

Vide RA'2014.

Recursos Humanos

DESIGNAÇÃO	PONTUAÇÃO	PLANEADOS ⁽¹⁾	REALIZADOS	DESVIO
Dirigentes - Direção Superior	20	3	3	0
Dirigentes - Direção intermédia e chefes de equipa	16	13	12	-1
Técnico Superior (inclui especialistas de informática)	12	102	99	-3
Coordenador Técnico (inclui coordenadores técnicos)	8	0	0	0
Assistente Técnico (inclui técnicos de informática)	8	64	69	5
Encarregado geral operacional		0	0	0
Encarregado operacional		0	0	0
Assistente operacional	5	31	31	0
TOTAL	69	213	214	1

(1) Fonte: Proposta de Mapa de Pessoal'2014 entregue à Tutela

Recursos Financeiros

DESIGNAÇÃO	PLANEADOS	EXECUTADOS	DESVIO
Orçamento de Atividades (OA)	13.798.308,00 €	11.829.099,40 €	-1.969.208,60 €
Despesas c/Pessoal	5.473.302,00 €	6.268.824,75 €	795.522,75 €
Aquisições de Bens e Serviços	6.908.932,00 €	4.890.484,28 €	-2.018.447,72 €
Outras despesas correntes	1.149.059,00 €	470.787,93 €	-678.271,07 €
Despesas de capital	267.015,00 €	199.002,44 €	-68.012,56 €
Orçamento de Projetos (OP)	4.944.397,00 €	4.256.526,35 €	-687.870,65 €
Outros Valores (OV)	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL (OA+OP+OV)	18.742.705,00 €	16.085.625,75 €	-2.657.079,25 €

(2) Fonte: Mapa OP-01 - Orçamentos privativos para 2014. Os dados serão revistos após a aprovação da OE2014.

Indicadores: Fontes de Verificação

- Ind. 1** Relatório de Monitorização Mensal
- Ind. 2** Relatório de Monitorização Mensal
- Ind. 3** Relatório de Monitorização Mensal
- Ind. 4** Relatório de Monitorização Mensal
- Ind. 5** Relatório de Monitorização Mensal
- Ind. 6** Relatório de Monitorização Mensal
- Ind. 7** Relatório de Monitorização Mensal

Monitorização Global

A word cloud graphic centered on the page. The most prominent text is 'Relatório de Atividades' written vertically. Other words include 'Avaliação', 'Objetivos', 'Indicadores', 'Metas', 'QUAR', and '2014'. Smaller words like 'Objetivos Estratégicos', 'Objetivos Operacionais', 'Projetos', 'cumprimento', and 'apresentação' are also visible.

Indicadores

Objetivos

Avaliação

Objetivos Estratégicos

Objetivos Operacionais

Projetos

Relatório de Atividades

QUAR

2014

Metas

cumprimento

apresentação

FICHA TÉCNICA**Título**

Relatório de Atividades'2014

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

março de 2015

Índice

1. PREÂMBULO	10
2. SUMÁRIO EXECUTIVO	11
3. ENQUADRAMENTO AMA	20
3.1. NATUREZA	20
3.2. ATRIBUIÇÕES	21
3.3. MISSÃO, VISÃO, POLÍTICA E VALORES	22
3.4. ESTRUTURA ORGÂNICA	23
4. QUAR'2014 AUTOAVALIAÇÃO	24
5. PLANO DE ATIVIDADES'2014 AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES POR OBJETIVO ESTRATÉGICO	34
5.1. OE1. MELHORAR A QUALIDADE DA DISTRIBUIÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS 1.1. EXPANDIR SERVIÇOS DE ATENDIMENTO	34
5.2. OE1. MELHORAR A QUALIDADE DA DISTRIBUIÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS 1.2. PROMOVER A UTILIZAÇÃO DE CANAIS ALTERNATIVOS	37
5.3. OE1. MELHORAR A QUALIDADE DA DISTRIBUIÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS 1.3. MELHORAR A SATISFAÇÃO DOS CIDADÃOS	38
5.4. OE2. DEFINIR E IMPLEMENTAR INFRAESTRUTURAS TECNOLÓGICAS DE APOIO À MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA 2.1. GARANTIR A EVOLUÇÃO DAS PLATAFORMAS	43
5.6. OE3. SIMPLIFICAR O RELACIONAMENTO ENTRE A ADMINISTRAÇÃO E OS SEUS UTENTES 3.1. FOMENTAR A PARTICIPAÇÃO PÚBLICA	60
5.7. OE3. SIMPLIFICAR O RELACIONAMENTO ENTRE A ADMINISTRAÇÃO E OS SEUS UTENTES 3.2. PROMOVER A SIMPLIFICAÇÃO ADMINISTRATIVA E REGULATÓRIA	66
5.8. OE4. GERIR E AVALIAR OS PROGRAMAS DE SIMPLIFICAÇÃO E A QUALIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS 4.1. GARANTIR A EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS	68
5.9. OE5. PROMOVER A EFICÁCIA, QUALIDADE E EFICIÊNCIA DA UTILIZAÇÃO DAS TIC PELA AP 5.2. COORDENAR A EXECUÇÃO DO PLANO GLOBAL ESTRATÉGICO TIC NA AP	75
5.10. OE6. REFORÇAR A EFICÁCIA, QUALIDADE E EFICIÊNCIA INTERNAS 6.1. DESENVOLVER CAPITAL HUMANO	77
5.11. OE6. REFORÇAR A EFICÁCIA, QUALIDADE E EFICIÊNCIA INTERNAS 6.2. OTIMIZAR PROCESSOS	85
5.12. OE6. REFORÇAR A EFICÁCIA, QUALIDADE E EFICIÊNCIA INTERNAS 6.3. REFORÇAR O DESEMPENHO DOS SERVIÇOS	91
5.13. OE6. REFORÇAR A EFICÁCIA, QUALIDADE E EFICIÊNCIA INTERNAS 6.5. PROMOVER A MELHORIA CONTÍNUA	105
6. RESULTADOS EXTRAPLANO/ATIVIDADES CORRENTES POR UNIDADE ORGÂNICA	110
6.1. DESENVOLVIMENTO DA REDE DE SERVIÇOS DE ATENDIMENTO	110
6.2. GESTÃO DOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO	114
6.2.1.1. Lojas do Cidadão	116

6.2.1.2.	Espaço Empresa	121
6.2.1.3.	Balcão Multisserviços/Espaços do Cidadão	123
6.2.2.1.	Portal do Cidadão (PC)	127
6.2.2.2.	Portal da Empresa	129
6.2.3.1.	Centro de Contacto do Cidadão (CCC)	131
6.2.3.2.	Centro de Contacto da Empresa (CCE)	135
6.2.3.3.	Centro de Contacto à Medida6 GPTIC (CCM6)	138
6.3.	ADMINISTRAÇÃO ELECTRÓNICA	139
6.4.	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	146
6.5.	LICENCIAMENTO INDUSTRIAL (SIR)	150
6.6.	AVALIAÇÃO DE PROJETOS.....	157
6.7.	INOVAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO	163
6.8.	JURÍDICO	168
6.9.	FORMAÇÃO.....	175
7.	MEDIDAS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	179
8.	AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	187
9.	Reclamações	192
10.	SISTEMA DE CONTROLO	194
11.	RECURSOS HUMANOS	197
12.	RECURSOS FINANCEIROS E PATRIMONIAIS	201
13.	SINOPSE & DESAFIOS	213
14.	GLOSSÁRIO	215

Índice de ilustrações

Ilustração 1 Diagrama Estratégico.....	11
Ilustração 2 Rede de Serviços de Atendimento (Lojas do Cidadão)	20
Ilustração 3 Organograma.....	23
Ilustração 4 Ecrã de entrada da plataforma ECMC	179
Ilustração 5 Ecrã para registo de questão apresentada pelo mediador na plataforma ECMC.....	179
Ilustração 6 Ecrã de entrada da plataforma EdC.....	180
Ilustração 7 Ecrã com listagem do estado dos serviços executados na plataforma EdC.....	180
Ilustração 8 Ecrã de entrada do <i>site</i> (https://cmd.autenticacao.gov.pt/Ama.Authentication.Frontend/LegalNotice.aspx)	181

Índice de gráficos

Gráfico 1 Resultados por parâmetro QUAR'2014	33
Gráfico 2 Taxa de concretização por indicador QUAR'2014.....	33
Gráfico 3 Taxa de concretização por objetivo QUAR'2014.....	33
Gráfico 4 Evolução mensal do número de atendimentos nas Lojas do Cidadão.....	116
Gráfico 5 Volume de atendimentos por loja'2014	117
Gráfico 6 Entidades com maior procura (Top 10)	118
Gráfico 7 Volume de atendimentos por sub-rede.....	118
Gráfico 8 Proporção dos atendimentos das lojas geridas pela AMA vs Parceiros.....	118
Gráfico 9 Evolução do Tempo Médio de Atendimento nas Lojas do Cidadão.....	119
Gráfico 10 Evolução do Tempo Médio de Espera do atendimento nas Lojas do Cidadão	119
Gráfico 11 Volume de reclamações por tipologia de reclamação.....	120
Gráfico 12 Volume de reclamações por entidade reclamada (Top 10).....	120
Gráfico 13 Volume de atendimentos nos Espaços Empresa	122
Gráfico 14 Serviços mais procurados nos BMS/EdC (Top10)	123
Gráfico 15 Volume de atendimentos nos BMS/EdC por sub-rede	124
Gráfico 16 Taxa de BMS/EdC integrados e não integrados.....	124
Gráfico 17 Volume de atendimentos em BMS/EdC não integrados (Top 15)	124
Gráfico 18 Volume de atendimentos em BMS/EdC integrados	124
Gráfico 19 Evolução dos atendimentos nos BMS/EdC por distrito	125
Gráfico 20 Serviços mais procurados no Portal do Cidadão (Top 10)	127
Gráfico 21 Registo de utilizadores no Portal do Cidadão	127
Gráfico 22 Volume de visitas no Portal do Cidadão por país	127
Gráfico 23 Evolução mensal das visitas realizadas no Portal do Cidadão	127

Gráfico 24 Distribuição do número de visitas no Portal do Cidadão por idioma	128
Gráfico 25 Distribuição do número de visitas ao Portal do Cidadão por cidade	128
Gráfico 26 Evolução das entidades presentes no Portal do Cidadão vs Serviços disponibilizados	128
Gráfico 27 Volume de visitas ao Portal da Empresa por país	129
Gráfico 28 Serviços mais procurados no Portal da Empresa	129
Gráfico 29 Evolução mensal das visitas ao Portal da Empresa	129
Gráfico 30 Registo de utilizadores no Portal da Empresa	129
Gráfico 31 Distribuição do número de visitas ao Portal da Empresa por idioma	130
Gráfico 32 Distribuição do número de visitas no Portal da Empresa por cidade	130
Gráfico 33 Evolução das entidades presentes no Portal da Empresa vs serviços disponibilizados	130
Gráfico 34 Evolução do número de atendimentos no CCC	131
Gráfico 35 Chamadas entradas vs atendidas no CCC	132
Gráfico 36 Chamadas de retorno efetuadas pelo CCC (Call back)	132
Gráfico 37 Âmbito dos contactos telefónicos no CCC (Top 10 de procura)	133
Gráfico 38 Âmbito dos contactos de email no CCC (Top 10 de procura)	133
Gráfico 39 Comparativo CCC (telefone e email)	134
Gráfico 40 Evolução Inbound (telefone e email) no CCC	134
Gráfico 41 Comparativo CCC	134
Gráfico 42 Evolução por canal no CCC	134
Gráfico 43 Evolução do número de atendimentos no CCE	135
Gráfico 44 Âmbito dos contactos de email no CCE (Top 10 de procura)	136
Gráfico 45 Âmbito dos contactos telefónicos no CCE (Top 10 de procura)	136
Gráfico 46 Evolução Inbound (telefone e email) no CCE	137
Gráfico 47 Comparativo CCE (telefone e email)	137
Gráfico 48 Comparativo CCE por canal	137
Gráfico 49 Evolução por canal no CCE	137
Gráfico 50 Âmbito dos contactos telefónicos e email do CCM6 (Top 10 de procura)	138
Gráfico 51 Evolução do número de atendimentos no CCM6	138
Gráfico 52 Evolução de Incidentes (criados vs resolvidos)	146
Gráfico 53 Evolução dos Pedidos de Serviço (criados vs resolvidos)	146
Gráfico 54 Criação de Incidentes e Pedidos de Serviço por canal	147
Gráfico 55 Evolução mensal dos incidentes e pedidos de serviço criados	147
Gráfico 56 Média anual de incidentes e pedidos de serviço entrados por canal	148
Gráfico 57 Volume de incidentes e pedidos de serviço criados por âmbito de serviço/origem	148
Gráfico 58 Evolução mensal da taxa de aceitação vs rejeição dos incidentes e pedidos de serviço resolvidos	149
Gráfico 59 Evolução mensal dos incidentes e pedidos de serviço resolvidos	149

Gráfico 60 Evolução mensal da taxa de resolução de incidentes e pedidos de serviço resolvidos	149
Gráfico 61 Evolução da Instalação de Estabelecimentos Industriais por tipologia	150
Gráfico 62 Volume de pedidos de Instalação de Estabelecimentos Industriais por NUT II	150
Gráfico 63 Distribuição dos pedidos de instalação por tipologia	150
Gráfico 64 Volume de pedidos de instalação de estabelecimentos industriais por distrito	151
Gráfico 65 Volume de pedidos de instalação de estabelecimentos industriais pendentes (Top 15)	152
Gráfico 66 Distribuição dos pedidos de instalação de estabelecimentos industriais por intervalo de taxa cobrada (tipologia 3)	153
Gráfico 67 Evolução do registo de pedidos de estabelecimentos industriais por canal de atendimento	154
Gráfico 68 Municípios registados por quadrante	155
Gráfico 69 Distribuição de candidaturas SAMA por aviso de abertura	157
Gráfico 70 Despesa global por aviso de abertura	158
Gráfico 71 Evolução dos incentivos aprovados vs executados por aviso de abertura	159
Gráfico 72 Evolução do número de pedidos submetidos.....	160
Gráfico 73 Taxa global de pedidos por ministério'2014	160
Gráfico 74 Evolução mensal do número de pedidos submetidos	160
Gráfico 75 Evolução do estado global dos pedidos.....	161
Gráfico 76 Evolução do número de pedidos por âmbito aquisitivo	161
Gráfico 77 Taxa de pedidos por âmbito aquisitivo em 2014.....	161
Gráfico 78 Valores globais de poupança TIC por natureza.....	162
Gráfico 79 Valor da despesa em TIC por ministério (aprovado por executado)	162
Gráfico 80 Evolução da abertura de procedimento por tipologia de contrato	169
Gráfico 81 Taxa aquisitiva de bens, serviços e empreitadas'2014 por tipologia de contrato	169
Gráfico 82 Evolução da abertura de procedimento por tipologia de procedimento	170
Gráfico 83 Taxa aquisitiva de bens, serviços e empreitadas'2014 por tipologia de procedimento	170
Gráfico 84 Número de abertura de procedimentos'2014 por unidade orgânica	170
Gráfico 85 Número de adjudicações'2014 por unidade orgânica	171
Gráfico 86 Taxa de adjudicações'2014 por tipologia de contrato	171
Gráfico 87 Valores adjudicados'2014 por tipologia de contrato	171
Gráfico 88 Valores adjudicados'2014 por tipologia de procedimento	172
Gráfico 89 Taxa de adjudicações'2014 por tipologia de procedimento	172
Gráfico 90 Valores adjudicados'2014 por unidade orgânica.....	172
Gráfico 91 Evolução mensal das adjudicações.....	173
Gráfico 92 Evolução no número total de adjudicações.....	174
Gráfico 93 Evolução dos valores totais adjudicados vs número de adjudicações.....	174
Gráfico 94 Evolução do número total de formandos	175
Gráfico 95 Evolução da participação em ações de formação promovidas pela AMA	175

Gráfico 96 Evolução da despesa com ações de formação.....	176
Gráfico 97 Número de formandos por entidade.....	176
Gráfico 98 Taxa de ações de formação por tipologia.....	177
Gráfico 99 Número de trabalhadores AMA, por grupo/cargo/categoria, que tiveram formação.....	177
Gráfico 100 Taxa de trabalhadores AMA com formação por horas de formação.....	177
Gráfico 101 Número de autarquias com registo de pedidos no Licenciamento Zero e/ou Alojamento Local.....	183
Gráfico 102 Número de pedidos registados na plataforma até à semana referida, discriminados por regime.....	184
Gráfico 103 Número de pedidos registados na plataforma na semana referida, discriminados por regime.....	184
Gráfico 104 Número de autarquias que, em cada semana, registaram pelo menos 1 pedido do regime (LZ e/ou AL).....	184
Gráfico 105 Taxa de respostas por canal de atendimento.....	187
Gráfico 106 Taxa de respostas por tipologia de serviços disponíveis nos canais de atendimento.....	187
Gráfico 107 Taxa de respostas por serviços disponíveis no canal telefónico.....	188
Gráfico 108 Taxa de respostas por lojas abrangidas.....	188
Gráfico 109 Taxa de respostas por serviços disponíveis no canal presencial.....	188
Gráfico 110 Taxa de respostas por serviços disponíveis no canal online.....	188
Gráfico 111 Grau de satisfação sobre a qualidade dos serviços.....	189
Gráfico 112 Grau de satisfação sobre o canal de atendimento.....	190
Gráfico 113 Grau de satisfação sobre recomendação do canal utilizado.....	190
Gráfico 114 Grau de satisfação sobre os serviços.....	190
Gráfico 115 Grau de satisfação sobre atendimento com marcação prévia.....	190
Gráfico 116 Grau de satisfação sobre as preferências do canal.....	190
Gráfico 117 Grau de satisfação sobre horário de atendimento.....	190
Gráfico 118 Taxa de inquiridos quanto ao género.....	191
Gráfico 119 Taxa de inquiridos quanto às habilitações literárias.....	191
Gráfico 120 Taxa de inquiridos quanto à faixa etária.....	191
Gráfico 121 Taxa de inquiridos quanto à sua relação de emprego.....	191
Gráfico 122 Evolução mensal da correspondência entrada no âmbito das cópias amarela das reclamações.....	192
Gráfico 123 Número de correspondência entrada (correio normal e email).....	192
Gráfico 124 Volume de correspondência entrada no âmbito das cópias amarela das reclamações por ministério.....	193
Gráfico 125 Evolução dos Efetivos da AMA.....	197
Gráfico 126 Número de Recursos Humanos'2014 (Planeados vs Realizados).....	198
Gráfico 127 Evolução dos efetivos afetos ao regime IP/EPE.....	199
Gráfico 128 Percentagem de trabalhadores AMA afetos aos regimes IP/EPE.....	199
Gráfico 129 Taxa de funcionários por habilitação literária.....	199
Gráfico 130 Número de efetivos por escalão etário.....	200
Gráfico 131 Evolução de ativos por área funcional.....	200

Gráfico 132 Percentagem de efetivos por género	200
Gráfico 133 Número de efetivos por antiguidade e género.....	200
Gráfico 134 Evolução da despesa orçamentada	201
Gráfico 135 Evolução da despesa orçamentada vs paga.....	203
Gráfico 136 Evolução da despesa total paga e por atividades e projeto	203
Gráfico 137 Evolução da receita.....	205
Gráfico 138 Evolução da receita prevista.....	207
Gráfico 139 Evolução da receita cobrada.....	207
Gráfico 140 Evolução da dívida de clientes.....	209
Gráfico 141 Taxa de dívida por tipologia de cliente.....	209
Gráfico 142 Taxa de antiguidade de dívida de clientes	210
Gráfico 143 Evolução do investimento total em bens	211

Índice de tabelas

Tabela 1 Taxa de desistência por Espaço Empresa	122
Tabela 2 Tempo médio de atendimento (TMA) e de espera (TME) por Espaço Empresa.....	122
Tabela 3 Volume de atendimento por BMS/EdC integrados e não integrados.....	124
Tabela 4 Variação da evolução dos atendimentos nos BMS.....	125
Tabela 5 Variação de Incidentes e Pedidos de Serviço, criados vs resolvidos	146
Tabela 6 Número de pedidos pendentes'2015 por tarefa processual	152
Tabela 7 Variação dos valores aprovados vs executados.....	159
Tabela 8 Despesas globais por âmbito aquisitivo.....	162
Tabela 9 Número mensal de adjudicações por unidade orgânica.....	173
Tabela 10 Evolução dos Efetivos da AMA por categoria	197
Tabela 11 Desvios de Recursos Humanos apurados com base na UERH	198
Tabela 12 Número de funcionários por habilitações literárias vs unidade orgânica.....	199
Tabela 13 Variação da despesa orçamentada	202
Tabela 14 Grau de execução	203
Tabela 15 Orçamento vs Execução dos projetos.....	204
Tabela 16 Evolução do grau de execução da receita.....	205
Tabela 17 Variação da receita	206
Tabela 18 Variação da receita cobrada	208
Tabela 19 Valores em dívida dos clientes por tempo de atraso do pagamento vs tipologia do cliente	210
Tabela 20 Evolução do investimento em bens de capital	211
Tabela 21 Volume de bens	211

1. PREÂMBULO

Em conformidade com o Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de Setembro, Obrigatoriedade do Plano e Relatório de Atividades, conjugado com a Lei n.º 66-B/2007 – SIADAP (Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública) – a Agência para a Modernização Administrativa, Instituto Público (adiante designado por AMA, IP) apresenta o seu Relatório de Atividades referente ao ano de 2014. O Relatório encontra-se estruturado por 10 capítulos:

1. **Preâmbulo** apresenta a estrutura do presente documento e destaca os itens relevantes que demarcaram a atividade da AMA no ano de 2014.
2. **Sumário Executivo** destaca, sinteticamente, a atividade de maior relevo em 2014.
3. **Enquadramento AMA** contextualiza a atividade da AMA e suas áreas de missão.
4. **QUAR'2014** apresenta os resultados e a autoavaliação.
5. **Plano de Atividades'2014** demonstra os resultados dos objetivos definidos.
6. **Resultados extraplano/atividades correntes** reflete as ações e projetos, de maior relevância, realizados ao longo do ano pelas diversas unidades orgânicas.
7. **Avaliação da satisfação dos clientes**, apreciação relativamente aos serviços de atendimento disponíveis.
8. **Sistema de Controlo** identifica, em síntese, as condições em que a AMA procede a controlo
9. **Recursos Humanos** é o capítulo destinado à caracterização dos meios humanos no ano em referência.
10. **Recursos Financeiros e Patrimoniais** caracterização dos meios financeiros e patrimoniais da AMA ao longo do ano.
11. **Sinopse & Desafios** é o capítulo síntese identificando algumas das diretrizes futuras.
12. **Glossário** é o capítulo com as denominações das siglas e acrónimos.

2. SUMÁRIO EXECUTIVO

Todos os objetivos/atividades'2014 encontram-se alinhados com os objetivos estratégicos da AMA:



Em 2014 foram definidos:

- QUAR'14:
 - 4 Indicadores de eficácia
 - 2 Indicadores de eficiência
 - 2 Indicadores de qualidade

Todos os 8 indicadores foram superados, distinguindo-se um desempenho bom para a AMA com uma avaliação global de 154,71%.

- PA AMA'14:
 - 135 Indicadores, tendo sido alcançado um cumprimento na ordem dos 65,19%
 - 45 Indicadores (1º nível), representativos de uma taxa de cumprimento de 66,67%.
 - 89 Indicadores (2º nível), representativos de uma taxa de cumprimento de 65,17%.

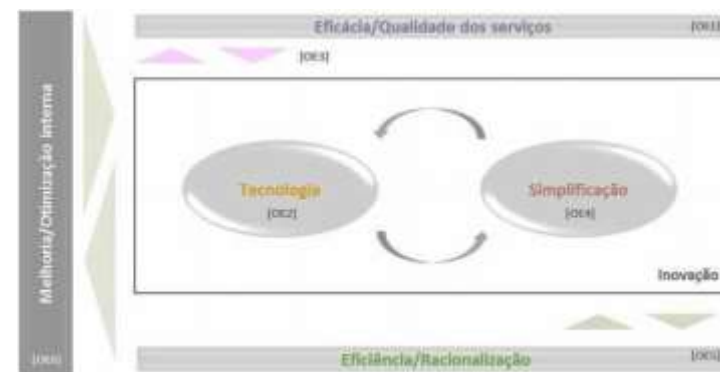


Ilustração 1 | Diagrama Estratégico

Os indicadores definidos representam as 10 áreas funcionais:

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

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

Destaca-se a maior responsabilização das unidades orgânicas para com a função de planeamento, um renovado olhar e compreensão, para a importância do planeamento que até aqui se encontrava infirmada. Encontrando-se os instrumentos de planeamento estruturados, direcionam-se esforços para melhorar a função de controlo/monitorização e avaliação, sendo que em 2014 foi possível iniciar os trabalhos de estruturação dos mecanismos e simplificar a avaliação mensal.

Em termos de meios humanos, a 31 de dezembro de 2014, a AMA registava um total de 214 recursos humanos, com um desvio de (+) 1 recurso humano face ao planeado, mas (-) 25 em relação ao ano anterior (a 31.12.2013).

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 17.353.051€ o qual foi reforçado ao longo do ano em 6.957.916€ (valores sem cativos).

Orçamento Inicial	Orçamento Final após reforços/anulações	Orçamento Disponível após cativos
17.353.051,00 €	24.310.967,00 €	22.863.519,00 €

O grau de execução orçamental rondou os 70% a que corresponde 16.085.626€, dos quais 87% (11.740.145€) são relativos à execução do orçamento de atividades e 46% (4.345.481€) do orçamento de projetos.

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 122 espaços de atendimento
-  Apresentação de propostas para:
 - Loja Móvel
 - Implementação de Espaços do Cidadão
 - Modelo de *pricing* para os Espaços do Cidadão
 - Implementação do sistema de avaliação no atendimento presencial
 - Implementação de sistema de elogios, sugestões e reclamações
 - Implementação de uma ferramenta de análise de dados
 - Organização dos centros de contacto AMA
 - Organização da taxionomia dos serviços por evento de vida
-  Conclusão do modelo de *pricing* para as Lojas do Cidadão
-  Criação de uma área do RCC para regras e procedimentos de gestão das Lojas do Cidadão
-  Elaboração de novos instrumentos contratuais

Missão (síntese)

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

Principais resultados e desenvolvimentos (síntese)

-  9.103.675 Atendimentos nas Lojas do Cidadão (LC), numa média total de 33.115 atendimentos diários (um decréscimo de 6,6% face ao período homólogo)
-  Decréscimo do tempo médio de atendimento em 1,6%
-  Decréscimo do tempo médio de espera em 2,6%
-  68.437 Atendimentos no Espaço Empresa/Balcão do Empreendedor (EE/BdE)
-  1.343.848 Atendimentos nos Balcões Multisserviços (BMS), um acréscimo de 40,2%
-  Implementação das plataformas EdC e ECMC
-  1.029.093 Utilizadores registados no Portal do Cidadão (PC), um acréscimo de 11,7%
-  41.666 Utilizadores no Portal da Empresa (PE), um acréscimo de 17,8%
-  237.776 Chamadas telefónicas recebidas no Centro de Contacto do Cidadão (CCC), um acréscimo de 15,7% e uma taxa de atendimento a rondar os 99,5%
-  Redução, em 90%, das chamadas telefónicas atendidas pela 2ª linha
-  27.168 *E-mails* recebidos no CCC, um acréscimo de 4,4%
-  16.232 Chamadas telefónicas recebidas no Centro de Contacto da Empresa (CCE), um decréscimo de 4,2%
-  5.184 *E-mails* recebidos no CCE, um decréscimo de 18%
-  1.041 Chamadas telefónicas recebidas no Centro de Contacto da Medida 6 GPTIC (CCM6) um decréscimo de 27,6%
-  1173 *E-mails* recebidos no CCM6 um acréscimo de 35,8%

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)

-  1.833.534 Pagamentos efetuados na Plataforma de Pagamentos da Administração Pública (PPAP)
-  4 Novas adesões na PPAP
-  354.376 utilizações do Fornecedor de Autenticação (FA)
-  13 Novos sistemas/entidades disponibilizados no FA
-  156.618.745 Mensagens enviadas e recebidas na Plataforma de Interoperabilidade (PI)
-  1 Nova funcionalidade e 1 novo serviço disponibilizado na PI
-  4.497.007 SMS enviados e recebidos na *Gateway de SMS* da Administração Pública (GAP)
-  2 novas funcionalidades disponibilizadas na GAP
-  Adesão de 1 nova entidade à GAP
-  Disponibilização do serviço Chave Móvel Digital (CMD) em 30 de junho

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)

-  15.237 Incidentes registados, um decréscimo de 2,1% face ao ano anterior
-  15.084 Incidentes resolvidos, representando uma taxa de resolução a rondar os 99,13%
-  Taxa de resolução de incidentes na 1ª linha com um tempo médio ≤3h ronda os 90%
-  10.063 Pedidos de serviço registados, um acréscimo de 3,9% face ao ano anterior
-  9.139 Pedidos de serviço resolvidos, representando uma taxa de resolução a rondar os 85,80%
-  90% dos incidentes resolvidos num tempo médio de 3h
-  Taxa de resoluções aceites pelo utilizador ronda os 97%
-  Colaboração no desenvolvimento do Portal da Transparência Municipal

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 19 diplomas em revisão legislativa
-  Desmaterialização de 1 diploma (DS/DQ)
-  Implementação de plataforma de crowdsourcing para desenvolvimento de campanhas de participação pública
-  Desenvolvimento de *workshops*, no âmbito da Iniciativa para a Simplificação Regulatória, relativamente a:
 - Regras de Contratação Pública
 - Informação estatística e Empresarial Simplificada
 - Fundo de Compensação e Fundo de Garantia
 - Declaração mensal de Remunerações de AT e SS
 - Licenciamento e monitorização ambiental
 - Licenciamento industrial

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)

-  Coordenação dos projetos eGovernment Benchmark e eSens
-  Desenvolvimento de 11 eventos, desde jornadas a encontros, no âmbito do Software e Normas Abertas, RCC e Dados Abertos
-  Dinamização da plataforma:
 - Dados.gov com 620 *datasets* disponíveis
 - Software Público com 36 boas práticas
 - RCC com 426 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:

-  Analisadas 30 alegações contrárias
-  Assinatura de 36 termos de aceitação
-  Desenvolvimento de 2 *workshops* de apoio aos promotores na execução financeira e física das candidaturas SAMA
-  Analisados 89 pedidos de reprogramação temporal
-  Analisados 292 pedidos de pagamento
-  Realizadas 50 visitas de acompanhamento/encerramento
-  Encerramento de 23 operações
-  Em execução 209 projetos representando um financiamento de 154.633.030,49€

M6:

-  2125 pedidos submetidos correspondente a uma aprovação de 75%
-  57% dos pedidos dizem respeito à aquisição de serviços TIC
-  Valor global da poupança TIC 68.578.810€
-  Despesa Global em TIC 734.350.254,83€
-  Os ministérios com mais pedidos submetidos (Top 3): Saúde (20,24%), Finanças (13,51%) e Economia (12,14%)

3. ENQUADRAMENTO AMA

3.1. NATUREZA

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

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

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

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

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

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



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

3.2. ATRIBUIÇÕES

São atribuições da AMA, I. P.:

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

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

3.3. MISSÃO, VISÃO, POLÍTICA E VALORES

Missão

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

Visão

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

Política e Valores

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

Processos

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

Pessoas

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

Liderança

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

Inovação

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

Serviço

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

3.4. ESTRUTURA ORGÂNICA

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

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

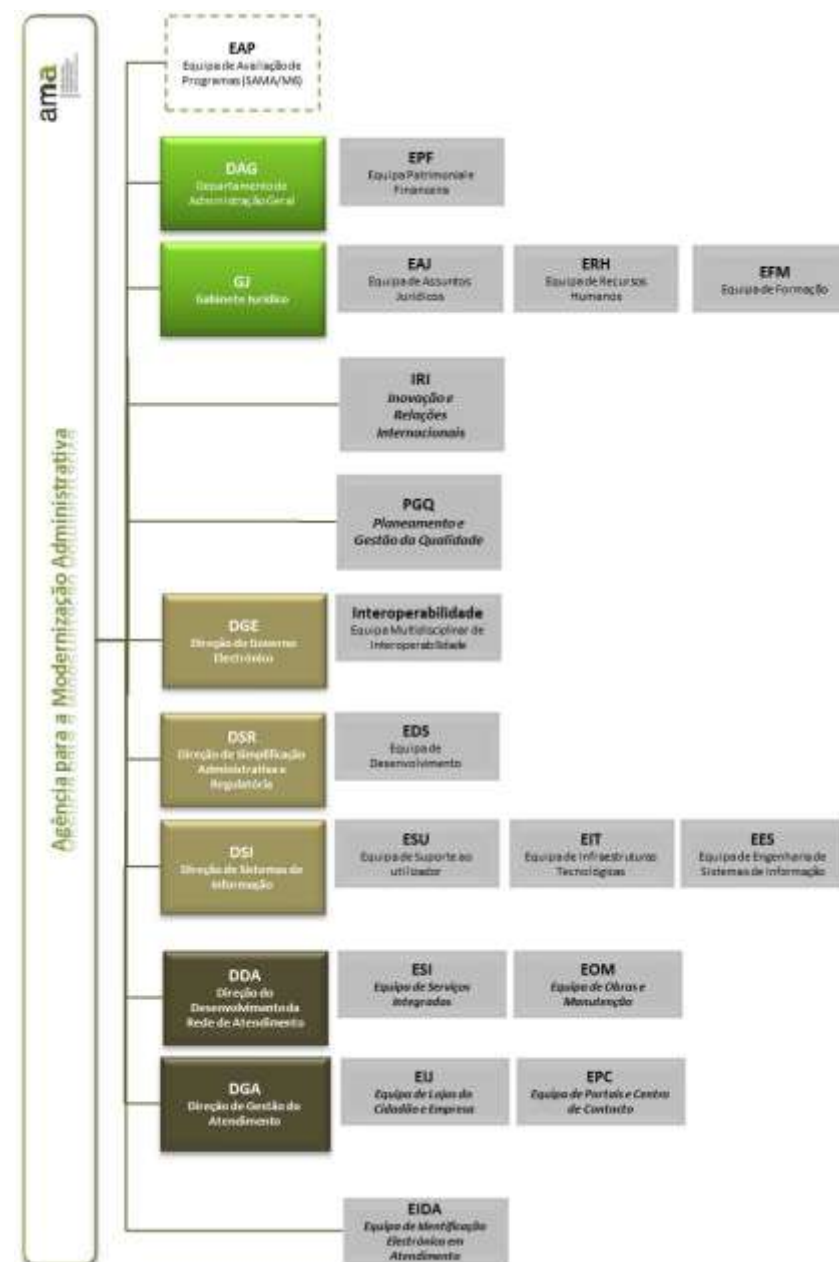


Ilustração 3 | Organograma

4. QUAR'2014 | AUTOAVALIAÇÃO

Objectivos Operacionais											
Eficácia										Ponderação	50%
OE1 Expandir serviços de atendimento (RN1.1)											35%
	INDICADORES	2012	2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
	(DDA_0.2 I1 Expandir a rede do atendimento presencial)										
Ind. 1	N.º de novos espaços de atendimento em funcionamento	32	16	100	0	150	100%	dez.	122	111%	Superou
OE2 Garantir a evolução das plataformas (RN2.1)											25%
	INDICADORES	2012	2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
	(DGE_0.3 A2 Disponibilizar Fornecedor de Autenticação em canal móvel)										
				30-07-2014		15-07-2014					
Ind. 2	Grau de cumprimento do calendário fixado para disponibilização do FA em canal móvel	n.a.	n.a.	145	0	134	100%	dez.	115	168%	Superou
OE3 Simplificar o relacionamento entre a administração e os utentes (RN3.2)											20%
	INDICADORES	2012	2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
	(DSR_0.5 I1 Apoiar o desenvolvimento de ações no âmbito da simplificação administrativa e regulatória)										
				31-12-2014		17-12-2014					
Ind. 3	Grau de cumprimento do calendário fixado	n.a.	n.a.	252	0	243	100%	dez.	224	178%	Superou
OE1 Promover a utilização de canais alternativos (RN1.2)											20%
	INDICADORES	2012	2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
	(IRI_0.5 I1 Promover a reutilização da informação do sector público por aplicações móveis (Dados.gov e outros)										
Ind. 4	N.º de datasets disponíveis em aplicações móveis	n.a.	n.a.	8	0	10	100%	dez.	12	150%	Superou
Eficiência										Ponderação	25%
OES Promover a eficácia, qualidade, eficiência e qualidade dos serviços públicos (RN5.1)											60%
	INDICADORES	2012	2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
	(DGE_0.9 A4 Reduzir o custo dos SMS enviados)										
Ind. 5	Taxa de redução do custo unitário dos SMS enviados pela GAP	n.a.	n.a.	20%	0	30%	100%	dez.	70%	225%	Superou
OE6_E Reforçar a eficiência, qualidade e eficiência internas (RN6.3)											40%
	INDICADORES	2012	2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
	(AG_0.11 A1 Reduzir os custos com serviços externos)										
Ind. 6	Taxa de redução anual dos custos	n.a.	17% (Tx poupança manutenção e AT do parque informático)	5%	0	8%	100%	dez.	13%	168%	Superou
Qualidade										Ponderação	25%
OE6_Q Reforçar a eficiência, qualidade e eficiência internas (RN6.3)											100%
	INDICADORES	2012	2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Mês	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
	(DSI_0.1 A1 Garantir o tempo médio de resolução de incidentes)										
Ind. 7	Taxa de resolução de incidentes com tempo médio inferior ou igual a 3 horas	n.a.	94,73% (TM 4h)	90%	0	95%	60%	dez.	90%	102%	Superou
	(DSI_0.1 A2 Garantir a aceitação da resolução de incidentes)										
Ind. 8	Taxa de aceitação pelo utilizador dos incidentes resolvidos	n.a.	94,07%	90%	0	93%	40%	dez.	97%	156%	Superou

Recursos Humanos

DESIGNAÇÃO	PONTUAÇÃO	PLANEADOS ⁽¹⁾	REALIZADOS	DESVIO
Dirigentes - Direção Superior	20	3	3	0
Dirigentes - Direção intermédia e chefes de equipa	16	13	12	-1
Técnico Superior (inclui especialistas de informática)	12	102	99	-3
Coordenador Técnico (inclui coordenadores técnicos)	8	0	0	0
Assistente Técnico (inclui técnicos de informática)	8	64	69	5
Encarregado geral operacional		0	0	0
Encarregado operacional		0	0	0
Assistente operacional	5	31	31	0
TOTAL	69	213	214	1

Recursos Financeiros

DESIGNAÇÃO	PLANEADOS	EXECUTADOS	DESVIO
Orçamento de Atividades (OA)	13.798.308,00 €	11.829.099,40 €	-1.969.208,60 €
Despesas c/Pessoal	5.473.302,00 €	6.268.824,75 €	795.522,75 €
Aquisições de Bens e Serviços	6.908.932,00 €	4.890.484,28 €	-2.018.447,72 €
Outras despesas correntes	1.149.059,00 €	470.787,93 €	-678.271,07 €
Despesas de capital	267.015,00 €	199.002,44 €	-68.012,56 €
Orçamento de Projetos (OP)	4.944.397,00 €	4.256.526,35 €	-687.870,65 €
Outros Valores (OV)	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL (OA+OP+OV)	18.742.705,00 €	16.085.625,75 €	-2.657.079,25 €

Avaliando cada um dos indicadores:

	INDICADORES	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
	<i>(DDA_0.2 I1 Expandir a rede do atendimento presencial)</i>							
Ind. 1	N.º de novos espaços de atendimento em funcionamento	100	0	150	100%	122	111%	Superou

A rede de serviços de atendimento desconcentrados da AMA aumentou em 122 novos espaços de atendimento, dos quais 24 Espaços do Cidadão situados em instalações dos CTT, 14 Espaços do Cidadão que entraram em funcionamentos em novas freguesias e 88 Espaços do Cidadão que entraram em funcionamento após conversão de Balcões Multisserviços.

APRECIAÇÃO GLOBAL

O desvio positivo é justificado pelo esforço das equipas envolvidas na implementação dos Espaços do Cidadão.

DESVIOS

A implementação de novos Espaços do Cidadão está dependente dos Municípios no que se refere à disponibilização de Recursos Humanos, contratação de circuitos e obras de adaptação concluídas para rececionar o Kit do Espaço do Cidadão.

MELHORIAS

	INDICADORES	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
	(DGE_0.3 A2 Disponibilizar Fornecedor de Autenticação em canal móvel)	30-07-2014		15-07-2014				
Ind. 2	Grau de cumprimento do calendário fixado para disponibilização do FA em canal móvel	145	0	134	100%	115	168%	Superou

O serviço Chave Móvel Digital (CMD) disponibiliza aos cidadãos um mecanismo de autenticação em todos os *sites* e serviços públicos, complementar ao Cartão de Cidadão para autenticação electrónica. Um mecanismo mais seguro que o acesso por *username* e *password* aos serviços (quer para o Estado quer para o cidadão); uma segurança baseada em 2 fatores:

- Código PIN do cidadão
- Código de segurança enviado por SMS

É mais simples de utilizar do que o Cartão de Cidadão (maior eficiência e eficácia na interação com cidadãos e empresas).

Para que um cidadão possa utilizar a funcionalidade de autenticação com a Chave Móvel Digital deve previamente efetuar o registo ou associação de um telemóvel ao cidadão.

Esse registo ou associação de telemóvel a cidadão (e outras operações semelhantes) pode ser efetuado de forma:

1. Presencial- Nos espaços do cidadão – suportado pelo *backoffice* da CMD
2. Não Presencial (Online - com autenticação com Cartão de Cidadão)
3. Presencial – noutros pontos de atendimento públicos

A implementação do serviço CMD foi concluída em 30/06/2014.

APRECIAÇÃO GLOBAL

Uma cuidadosa gestão de projeto, suportada em metodologias de desenvolvimento ágeis, possibilitou a superação do calendário estabelecido para este objetivo

DESVIOS

A integração do pedido da CMD em diferentes eventos de vida do cidadão (e.g. pedido de cartão de cidadão, marcação de consulta médica, pagamento de impostos, etc.) é central para o sucesso da utilização desta solução.

Finalmente revela-se importante assegurar os meios necessários para suportar os custos de SMS que poderão advir da utilização massiva deste mecanismo de autenticação.

MELHORIAS

INDICADORES	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
<i>(DSR_0.5 I1 Apoiar o desenvolvimento de ações no âmbito da simplificação administrativa e regulatória)</i>	31-12-2014		17-12-2014				
Ind. 3 Grau de cumprimento do calendário fixado	252	0	243	100%	224	178%	Superou

Nada assinalado pela UO.	APRECIAÇÃO GLOBAL
	DESVIOS
	MELHORIAS

INDICADORES	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
<i>(IRI_0.5 I1 Promover a reutilização da informação do sector público por aplicações móveis (Dados.gov e outros)</i>							
Ind. 4 N.º de datasets disponíveis em aplicações móveis	8	0	10	100%	12	150%	Superou

A reutilização de informação do sector público, nomeadamente com recurso a dados abertos, assume-se como prioridade transversal assumida a nível nacional e europeu. Neste contexto, desenvolveram-se esforços com vista a assumir a plataforma nacional de Dados.gov como serviço partilhado e facilitador na disponibilização de novas aplicações *online*. O Portal da Transparência Municipal e o Mapa do Cidadão assumiram particular destaque a este respeito. Uma vez que este último é uma aplicação móvel, o consumo de informação a partir do Dados.gov contribui para o cumprimento do objectivo.

APRECIÇÃO GLOBAL

Existiu uma superação, fruto de um consumo acima do previsto pela aplicação Mapa do Cidadão. De qualquer modo, importa sublinhar que o desvio verificado é positivo.

DESVIOS

As fronteiras entre aplicações móveis e aplicações não-móveis são bastante ténues nos tempos que correm. Neste sentido, no indicador previsto para o Plano de Atividades de 2015 assume-se o consumo de informação por aplicações genéricas.

MELHORIAS

	INDICADORES	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
	(DGE_0.9 A4 Reduzir o custo dos SMS enviados)							
Ind. 5	Taxa de redução do custo unitário dos SMS enviados pela GAP	20%	0	30%	100%	70%	225%	Superou

Foi efetuado um concurso com 3 Lotes (um para a LA 3838, outro para SMS informativos e outro para SMS de valor acrescentado), onde foi possível obter um custo de envio por SMS de 0,018 € para todas as operadoras. Dado que os SMS informativos correspondem a cerca de 90% dos SMS mensais, foi possível reduzir o custo unitário dos SMS de uma média de 0.067 para 0.018 €.

APRECIAÇÃO GLOBAL

A proposta vencedora apresentou um custo por SMS enviado mais baixo que o inicialmente previsto o que permitiu uma superação do objectivo.

DESVIOS

Pretende-se em 2015:

- alargar o período de contratação com a operadora que vier a prestar o serviço (3 anos)
- que a GAP venha a dispor de SMS de valor acrescentado
- manter as poupanças já alcançadas

MELHORIAS

INDICADORES	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
<i>(AG_0.11 A1 Reduzir os custos com serviços externos)</i>							
Ind. 6 Taxa de redução anual dos custos	5%	0	8%	100%	13%	168%	Superou

Este objectivo teve por base a progressiva redução de custos que se tentou concretizar ao longo dos últimos anos com os serviços de segurança e limpeza, dado que o peso dessas rubricas no orçamento global da AMA é bastante significativo. Assim sendo foram revistos mais uma vez os contratos existentes no sentido de reduzir tanto o preço unitário contratado como o volume de serviços previsto. Nestas tarefas estiveram envolvidos o DAG, DDA e DGA, tendo sido aprovada pelo Conselho Diretivo uma proposta de redução de serviços nas Lojas do Cidadão para 2014, nomeadamente pela redução do nº de seguranças em cada Loja e do nº de horas de limpeza realizadas em cada local.

APRECIAÇÃO GLOBAL

Pela conjugação do efeito de redução do preço unitário e do efeito da redução por volume de serviços foi alcançada uma poupança superior ao inicialmente previsto, inclusivamente porque a aprovação da redução do volume de serviços pelo Conselho Diretivo só foi provada após definição do objectivo em análise. Por prudência determinou-se manter a meta definida.

DESVIOS

Não havendo possibilidade de mais reduções nos contratos de segurança e limpeza, pois todas as possibilidades foram analisadas e concretizadas em anos anteriores, resta à AMA tentar manter os preços alcançados, sendo este um grande desafio para o futuro dado que os preços atualmente estão tendencialmente a subir ao contrário do que se passou nos últimos anos.

MELHORIAS

	INDICADORES	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
	<i>(DSI_0.1 A1 Garantir o tempo médio de resolução de incidentes)</i>							
Ind. 7	Taxa de resolução de incidentes com tempo médio inferior ou igual a 3 horas	90%	0	95%	60%	90%	102%	Superou
	<i>(DSI_0.1 A2 Garantir a aceitação da resolução de incidentes)</i>							
Ind. 8	Taxa de aceitação pelo utilizador dos incidentes resolvidos	90%	0	93%	40%	97%	156%	Superou

O tempo médio de resolução de incidentes foi, em 2014, definido com elevada ambição face aos anos anteriores (4h para 3h em 2014). A exigência do objetivo conduziu a um esforço significativo para a melhoria dos processos e utilização dos recursos.

APRECIÇÃO GLOBAL

Por outro lado o horário de trabalho aumentou para 40 horas o que nos permitiu contrabalançar parcialmente a perda de 2 recursos que saíram em mobilidade para outras entidades.

A melhoria de processos aumentou a eficiência e a qualidade da resolução de incidentes para além das nossas expectativas.

DESVIOS

Taxa de concretização dos indicadores

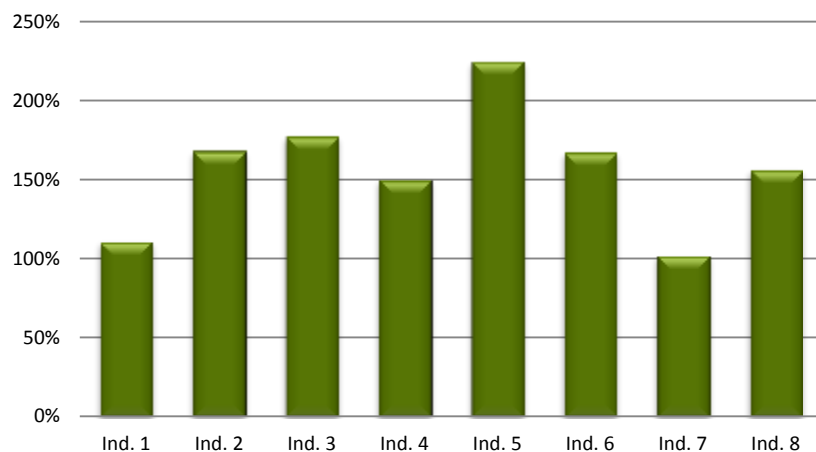


Gráfico 2 | Taxa de concretização por indicador QUAR'2014

Resultados por parâmetro

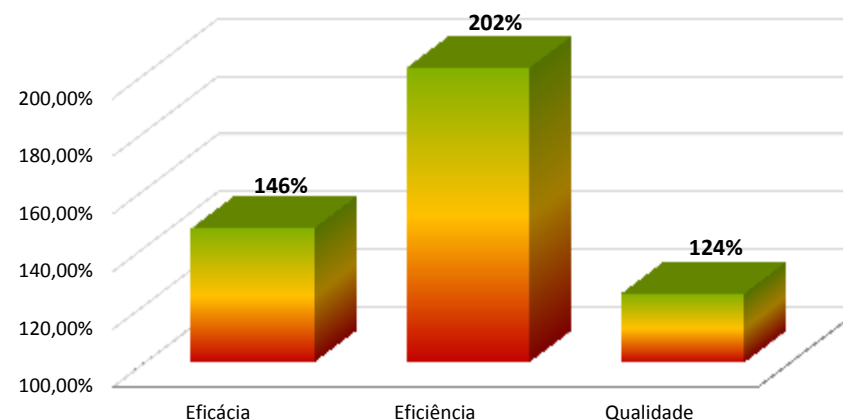


Gráfico 1 | Resultados por parâmetro QUAR'2014

Taxa de concretização dos objetivos

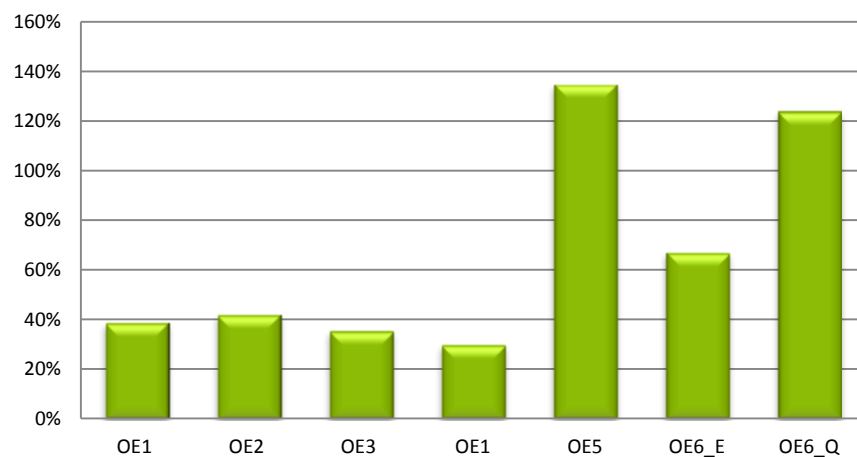


Gráfico 3 | Taxa de concretização por objetivo QUAR'2014

Do universo, dos 8 indicadores definidos para 2014, todos foram superados.

Confere, assim, e face ao exposto, um desempenho bom com uma avaliação global na ordem dos 154,71%.

Avaliação final'2014

154,51%

5. PLANO DE ATIVIDADES'2014 | AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES POR OBJETIVO ESTRATÉGICO

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

Ref. ^a	OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
					Início	Fim									
DDA_0.7	I1	OE1	1.1	PA	Expandir os serviços no atendimento presencial pelos cidadãos e empresas	jan	dez	100%	110%	Grau de concretização das atividades/indicadores	100%		ND	Sem dados	●
DDA_0.7	A1	OE1	1.1	PA	Aumentar o número de serviços no atendimento presencial (LC)	jan	dez	5%	8%	Taxa de novos serviços disponibilizados	48%	28%	560%	Superado	■
DDA_0.7	A3	OE1	1.1	PA	Aumentar o número de entidades parceiras	jan	dez	5%	8%	Taxa de novas entidades parceiras	53%	0%	0%	Não Atingido	✗

APRECIÇÃO GLOBAL

Dadas as orientações políticas no sentido de implementação do projeto dos Espaços do Cidadão, os esforços para o cumprimento deste objetivo centraram-se na angariação de novas entidades para integrar este projeto. Para o efeito, foram realizadas reuniões com entidades que resultaram na integração de 9 novas entidades a 31.12.2014.

No que se refere às Lojas do Cidadão verificou-se, em algumas delas, a entrada de novas entidades, designadamente:

- GALP – nas Lojas do Cidadão da Guarda, Porto, Faro, Marvila e abriu um 2.º Posto de Atendimento na Loja das Laranjeiras; SEF na Loja do cidadão do Porto;
- EDP na Loja do cidadão de Marvila;

DESVIOS

Considerando que a fonte de dados identificada para a monitorização deste objetivo foi o sistema de filas de espera, tendo como ponto de partida os valores existentes à data de 31.12.2013, registou-se um aumento significativo do número de serviços disponibilizados no atendimento presencial por via do aumento dos serviços disponibilizados nos Espaços do Cidadão, designadamente os incluídos nas Lojas do Cidadão.

Contudo, no sistema de filas de espera, os serviços prestados nos Espaços do Cidadão, referentes a 9 novas entidades, estão associados a uma nova entidade, pois são prestados num único posto de atendimento. Assim, o indicador definido não espelha a realidade do número de novas entidades parceiras que foram sendo associadas ao projeto dos Espaços do Cidadão

Importa ainda referir dos constrangimentos de natureza orçamental e de recursos humanos que as entidades têm vindo a sentir resultou no encerramento de alguns postos de atendimento, a saber:

IMT – Aveiro;

SEF – Viseu

CGA – Laranjeiras

DGAJ – Marvila

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
DDA_0.16	I1	OE1	1.1	PA	Construir a nova LC	Jan	dez	31-12-14	31-10-14	Grau de cumprimento do calendário fixado para a construção da nova LC	100%	-134	153%	Superado		

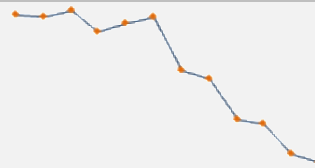
APRECIÇÃO GLOBAL

A empreitada da Loja do Cidadão de Rio Maior, responsabilidade da DDA/EOM, foi consignada dia 4 de dezembro de 2013, decorreu sem constrangimentos ou imprevistos e o auto de receção provisória foi assinado no dia 20 de fevereiro de 2014. A inauguração da Loja do Cidadão ocorreu no dia 30 de junho de 2014. A Loja do Cidadão de Rio Maior presta serviços do Espaço do Cidadão, IRN, Segurança Social e da Câmara Municipal de Rio Maior.

DESVIOS

A meta foi superada porque todo o processo, incluindo o lançamento do concurso, avaliação e a validação de propostas, decorreu sem constrangimentos e de uma forma célere, antecipando-se o cumprimento dos prazos previstos.

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

Ref. ^a	OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
					Início	Fim									
DGA_0.3	I1	OE1	1.2	PA	Melhorar o atendimento via Centro de Contacto do Cidadão (CCC) e da Empresas (CCE)	jan	dez	-35%	-40%	Redução do volume de chamadas telefonicas atendidas pela 2. ^a linha	100%	-90%	256%	Superado	

APRECIAÇÃO GLOBAL

Com a redefinição de procedimentos e formação dos técnicos de atendimento foi possível melhorar o atendimento dos Centros de Contacto do Cidadão e da Empresa, reduzindo claramente o volume de chamadas telefónicas atendidas pela 2.^a linha.

DESVIOS

O objetivo foi claramente superado, porque existiu uma especial preocupação na concretização de procedimentos previamente estabelecidos e pela formação dos técnicos de atendimento.

SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS

- (1) Rever os procedimentos dos centros de contacto (CCC e CCE) para melhorar a eficácia e eficiência da 1.^a linha de atendimento.

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

Ref.ª		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
DDA_0.10	I1	OE1	1.3	PA	Promover a instalação de cafeterias nas Lojas do Cidadão	jan	dez	31-12-14	30-11-14	Grau de cumprimento do calendário fixado para a instalação de cafeterias nas LC	100%	-125	150%	Superado		

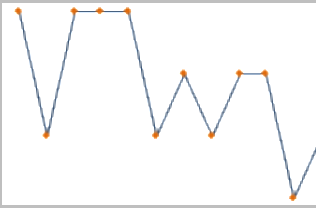
APRECIACÃO GLOBAL

Foi apresentado por parte da DDA um plano de trabalho com o objetivo de instalar cafeterias nas Lojas do Cidadão, no dia 11 de julho de 2014.

Para o efeito averiguou-se junto do mercado o valor praticado nas zonas de implantação das Lojas do Cidadão onde se pretendia instalar as cafeterias. Na sequência desta pesquisa foi elaborada uma informação, para apreciação superior. Em face do despacho exarado sobre a mesma foi elaborado o necessário caderno de encargos com as Especificações técnicas e remetido ao gabinete Jurídico.

DESVIOS

Perante as dúvidas existentes quanto à natureza do procedimento o processo ficou suspenso, pese embora tenha sido agendado reunião para analisar os termos e condições em que este procedimento iria ser lançado, o que acabou por não se realizar por questões de agenda dos intervenientes.

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
DGA_0.1	I1	OE1	1.3	PA	Melhorar o atendimento presencial	jan	dez	100%	141%	Grau de concretização das atividades/indicadores	100%		238%	Superado		
DGA_0.1	A1	OE1	1.3	PA	Recolher, tratar e distribuir indicadores relativos ao atendimento presencial	jan	dez	10º du de cada mês	5º du de cada mês	Grau de cumprimento do calendário fixado para monitorização dos níveis de serviço	55%	-98	282%	Superado		
DGA_0.1	A3	OE1	1.3	PA	Atualizar o catálogo de serviços e a matriz de serviços disponibilizados no atendimento presencial	jan	dez	31-12-2014	15-09-2014	Grau de cumprimento do calendário fixado para a revisão do catálogo de serviços e matriz	45%	-210	184%	Superado		

APRECIÇÃO GLOBAL

Após definição dos indicadores a divulgar mensalmente, em Outubro de 2013, foram disponibilizados todos os dados tratados dentro dos prazos fixados para superação. Os indicadores foram trabalhados com base nos dados extraídos do sistema de gestão de filas de espera SIGA, a que se juntaram manualmente os dados das entidades não aderentes (Vodafone, AT de Santo Tirso, EDP e SEF, sendo estes últimos entretanto todos extraídos do SIGA após adesão a esta ferramenta para efeitos estatísticos, mantendo no entanto a gestão do atendimento por agendamento), os dados registados na RCC sobre encerramentos antecipados e reclamações, sugestões e louvores.

SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS

- (1) Melhorar o funcionamento do SIGA para se promover a adesão de todos os parceiros, e permitir a recolha de dados exclusivamente do SIGA;

APRECIÇÃO GLOBAL

O Catálogo de Serviços foi finalizado em 9 de Dezembro de 2013, após o que foi atualizado a cada alteração de serviços, sendo sempre partilhadas com a EPCC (Equipa de Portais e Centro de Contacto).

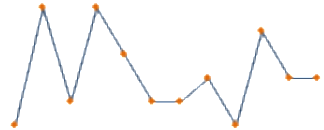
Tanto a sistematização da informação num catálogo de serviços permanentemente atualizado e partilhado com a EPCC, como a disponibilização de indicadores na RCC constituem formas valiosas de agregação e partilha de informação útil a vários departamentos

DESVIOS

Os objectivos foram superados apesar da vulnerabilidade dos prazos por dependência de partilha de dados das entidades e interna; o uso de plataforma de gestão interna do *workflow* (indicada nas sugestões de melhoria & desafios) funcionaria como mecanismo uniformizado para registo e partilha da informação estrategicamente definida, reduzindo a dependência de terceiros.

SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS

- (2) Utilizar uma plataforma de registo de reclamações, sugestões e louvores, assim como a adoção de uma ferramenta de *workflow* interno, para:
- 2.1. Eliminar tarefas redundantes e o uso de dados manuais;
 - 2.2. Viabilizar a produção de indicadores e relatórios de gestão com diferentes níveis de análise
 - 2.3. Uniformização dos catálogos de serviços com o SIGA e
 - 2.4. Partilha de acessos com a EPCC, reduzindo prazos, intervenções e erros.

Ref. ^a	OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
					Início	Fim									
DGA_0.3	A1	OE1	1.3	PA	Recolher, tratar e distribuir indicadores relativos ao atendimento CC	jan	dez	Até dia 10 de cada mês	Até dia 5 de cada mês	Grau de cumprimento do calendário fixado para monitorização	100%	-70	128%	Superado	

APRECIÇÃO GLOBAL

Após definição clara dos indicadores os mesmos foram disponibilizados e os dados tratados dentro dos prazos fixados para superação.

DESVIOS

Os objetivos foram superados apesar da vulnerabilidade dos prazos por dependência de partilha de dados entre várias entidades.

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
DGA_0.4	I1	OE1	1.3	PA	Melhorar o atendimento via Portais do Cidadão (PC) e da Empresa (PE)	jan	dez	100%	122%	Grau de concretização das atividades/indicadores	100%		104%	Atingido		
DGA_0.4	A1	OE1	1.3	PA	Atualizar o catálogo de serviços nos portais do cidadão e da empresa	jan	set	30-09-2014	15-09-2014	Grau de cumprimento do calendário fixado para atualização do catálogo de serviços no site das LC	50%	-8	103%	Superado		
DGA_0.4	A2	OE1	1.3	PA	Recolher, tratar e distribuir indicadores relativos ao atendimento	jan	dez	Até dia 5 de cada mês	Até dia 10 de cada mês	Grau de cumprimento do calendário fixado para monitorização dos canais de atendimento PC e PE	50%	-10	104%	Superado		

APRECIÇÃO GLOBAL Após uma análise cuidada do catálogo de serviços que existiam nos portais foi feito um trabalho junto das entidades que disponibilizam conteúdos nos Portais, no sentido de atualizarem e/ou criarem novas FS. Para que tal fosse possível teve de existir uma articulação com os Gestores de Relacionamento que interagem diretamente com o Interlocutor único da entidade prestadora do serviço.

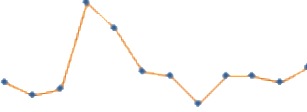
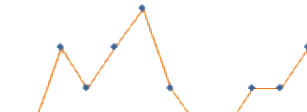
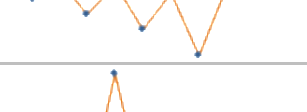
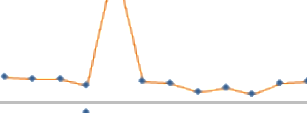
A definição clara dos indicadores os mesmos foram disponibilizados e os dados tratados dentro dos prazos fixados para superação.

DESVIOS Os objetivos foram superados apesar da vulnerabilidade dos prazos por dependência de partilha de dados entre várias entidades.

SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS

- (1) Articular diretamente com IU (Interlocutor Único) de cada entidade prestadora de serviço no Portal

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

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
DGE_0.1	I1	OE2	2.1	PA	Generalizar a utilização das plataformas	jan	dez	100%	135%	Grau de concretização das atividades/indicadores	100%		134%	Atingido		
DGE_0.1	A1	OE2	2.1	PA	Garantir a utilização do FA	jan	dez	300000 utilizações	500000 utilizações	Volume de utilização do FA	30%	354.376	118%	Atingido		
DGE_0.1	A2	OE2	2.1	PA	Aumentar o número de sistemas/entidades que usam o FA	jan	dez	7	10	Número de sistemas/entidades que usam o FA	20%	13	186%	Superado		
DGE_0.1	A3	OE2	2.1	PA	Processar pagamentos pela PPAP	jan	dez	1400000 pagamentos	1500000 pagamentos	Volume de pagamentos efetuadas na PPAP	10%	1.833.534	131%	Superado		
DGE_0.1	A4	OE2	2.1	PA	Processar SMS na GAP	jan	dez	3700000 SMS	4000000 SMS	Volume de SMS enviados/recebidos na GAP	10%	4.497.007	122%	Superado		
DGE_0.1	A5	OE2	2.1	PA	Processar serviços PI	jan	dez	130000000 utilizações	150000000 utilizações	Volume de utilização da PI (mensagens enviadas e recebidas)	30%	156.618.745	120%	Superado		

Fornecedor de Autenticação (FA)

No decorrer de 2014 constatou-se uma evolução significativa no número de adesões ao serviço Fornecedor de Autenticação, tendo sido possível proceder à configuração de 13 entidades/sites. Adicionalmente o nível de utilização deste serviço foi superior a 350.000 autenticações ao longo do ano.

Este serviço sofreu ainda uma profunda revisão no *design* e imagem (passando a designar-se “Autenticacao-Gov”), em articulação com o projeto “Chave Móvel Digital”.

Plataforma de Pagamentos (PPAP)

Garantiu-se as necessárias correções para que a utilização da PPAP decorresse sem problemas. Foram acrescentados alarmes de monitorização e foram melhorados os procedimentos de configuração de novas entidades na Plataforma. O volume de pagamentos processados depende em boa medida da conjuntura económica do País, tendo-se por isso verificado um aumento relativamente ao ano de 2013.

Gateway de SMS (GAP)

Garantiu-se as necessárias correções para que a utilização da GAP decorresse sem problemas.

Plataforma de Interoperabilidade (PI)

Garantiram-se as necessárias correções para que não existissem falhas na operação da Plataforma.

As melhorias e manutenção efetuadas na Plataforma permitiram que esta operasse sem problemas, chegando a atingir em pico de carga um processamento diário de cerca de 1 milhão de mensagens.

Plataforma de Pagamentos (PPAP)

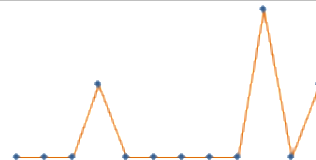
Dado que o grosso dos pagamentos da PPAP provêm de processos de licenciamento, pagamento de taxas relacionadas com processos empresariais e certidões permanentes tanto de registo civil, como comercial como predial e estes se encontram correlacionados com a conjuntura económica do País o volume de pagamentos efectuados encontra-se igualmente correlacionado com este factor. Desta forma em anos com crescimento económico teremos um maior volume de pagamento, o que se verificou em 2014.

Gateway de SMS (GAP)

O volume de SMS que passam na GAP encontra-se ligado fundamentalmente à existência de eleições e ao volume de solicitações efectuadas no período eleitoral. O facto de ter existido um volume considerável de pedidos durante as eleições europeias de 2014 permitiu superar este objectivo.

Plataforma de Interoperabilidade (PI)

O aumento de volume verificado relativamente ao ano anterior decorreu principalmente do aumento do número de cartões de cidadão emitidos.

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
DGE_0.8	I1	OE2	2.1	PA	Disseminar a utilização da Plataforma de Pagamentos da Administração Pública	jan	dez	100%	141%	Grau de concretização das atividades/indicadores	100%		40%	Não Atingido	✖	
DGE_0.8	A1	OE2	2.1	PA	Integrar a PPAP com BackOffice do iAP	jan	dez	31-12-2014	15-12-2014	Grau de cumprimento do calendário fixado para a integração do PPAP com BO iAP	20%		0%	Não Atingido	✖	
DGE_0.8	A2	OE2	2.1	PA	Implementar novas funcionalidades na PPAP	jan	dez	2 funcionalidades	4 funcionalidades	N.º de novas funcionalidades disponibilizadas na PPAP	30%	0	0%	Não Atingido	✖	
DGE_0.8	A3	OE2	2.1	PA	Aumentar o grau de utilização na PPAP	jan	dez	5 entidades	8 entidades	Nº de novas entidades aderentes à PPAP	50%	4	80%	Não Atingido	✖	

APRECIÇÃO GLOBAL

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

Se no passado as ações de divulgação da Plataforma de Pagamentos tiveram como foco as entidades da Administração Central e Local, em 2014 a divulgação passou principalmente por reuniões efetuadas com as autarquias no âmbito do Licenciamento Zero e implementação do GPTIC no que diz respeito aos planos sectoriais; onde a DGE assegurou sempre as referências à PPAP e à sua utilização, nomeadamente como *guideline* na Medida 6: Avaliação de projetos TIC na AP.

Durante o ano de 2014 foram configuradas na PPAP as seguintes entidades:

- Câmara Municipal de Tomar;
- Instituto Português da Qualidade (IPQ);
- Câmara Municipal de Penafiel;
- Câmara Municipal de Pombal

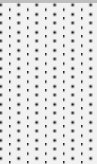
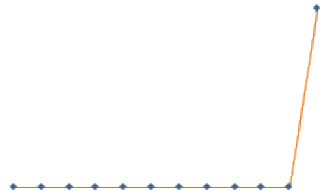
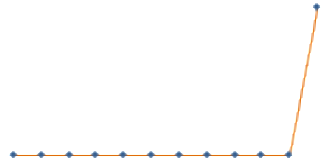
DESVIOS

Neste momento para a Plataforma atual não existe possibilidade de novos desenvolvimentos, dado que o seu fornecedor já não se encontra e efectuar desenvolvimentos na nossa versão da Mega e-payment. Subjacente a este objetivo encontrava-se, por isso, o desenvolvimento de uma nova Plataforma de Pagamentos que permitiria a inclusão de novas funcionalidades e a integração do *backoffice* da PPAP no *backoffice* da iAP.

Em relação à adesão de novas entidades, estas estavam previstas no âmbito do Licenciamento Zero e do Balcão do Empreendedor, que não se concretizaram no calendário previsto.

SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS

Com o desenvolvimento da nova Plataforma de Pagamentos (PPAP) será possível disponibilizar aos clientes da PPAP novos métodos de pagamento, nomeadamente dentro da rede multibanco, o que lhes permitirá através da utilização da PPAP suprir todas as necessidades na utilização da rede multibanco e de outros métodos de pagamento.

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
DGE_0.9	I1	OE2	2.1	PA	Disseminar a utilização da Gateway de SMS da Administração Pública	jan	dez	100%	141%	Grau de concretização das atividades/indicadores	100%		40%	Não Atingido	✖	
DGE_0.9	A1	OE2	2.1	PA	Integrar no BackOffice da iAP	jan	dez	31-12-2014	15-12-2014	Grau de cumprimento do calendário fixado para a integração da Gateway SMS com BO iAP	20%		0%	Não Atingido	✖	
DGE_0.9	A2	OE2	2.1	PA	Implementar novas funcionalidades na GAP	jan	dez	2 funcionalidades	4 funcionalidades	N.º de novas funcionalidades disponibilizada na GAP	30%	2	100%	Atingido	■	
DGE_0.9	A3	OE2	2.1	PA	Aumentar o grau de utilização da GAP	jan	dez	5 novas entidades	8 novas entidades	Nº de novas entidades aderentes à GAP	50%	1	20%	Não Atingido	✖	

APRECIÇÃO GLOBAL

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

Tendo anteriormente sido efetuadas ações de divulgação da GAP pelas entidades da Administração Central e Local, em 2014 a divulgação passou principalmente por reuniões efetuadas com as autarquias no âmbito do Licenciamento Zero e com a implementação do GPTIC e dos seus planos sectoriais, onde a DGE assegurou sempre as referências à PPAP e à sua utilização, nomeadamente como *guideline* na Medida 6: Avaliação de projetos TIC na AP.

Durante o ano de 2014 foi lançado o procedimento de contratação que irá permitir a integração do *Backoffice* da GAP no *Backoffice* da iAP e a implementação de novas funcionalidades na GAP.

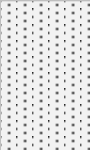
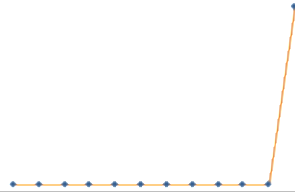
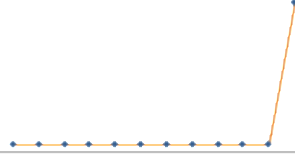
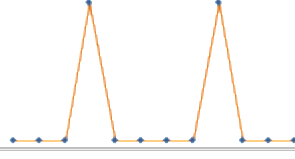
DESVIOS

A adesão de novas entidades ficou comprometida pelo facto do concurso para redução dos SMS ter sido adjudicado apenas no final do ano de 2014 (impossibilitando a adesão atempada de novas entidades).

A integração do *Backoffice* da GAP no *Backoffice* da iAP e a implementação de novas funcionalidades na GAP devido ao fecho apenas em Setembro do contrato do procedimento não foi possível concluir em 2014.

SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS

Reformulação do modelo de sustentabilidade para garantir maior adesão e permitir maior autonomia na operação corrente da GAP.

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
DGE_0.10	I1	OE2	2.1	PA	Disseminar a plataforma de integração da Administração Pública	jan	dez	100%	108%	Grau de concretização das atividades/indicadores	100%		51%	Não Atingido	✖	
DGE_0.10	A1	OE2	2.1	PA	Rever Estratégia de disseminação da PI	jan	mai	31-05-2014	30-04-2014	Grau de cumprimento do calendário fixado para revisão da estratégia de disseminação da PI	12%	-15	106%	Superado	■	
DGE_0.10	A2	OE2	2.1	PA	Disponibilizar novas funcionalidades na PI	jan	dez	10 funcionalidades	15 funcionalidades	N.º de novas funcionalidades a disponibilizar na PI	22%	1	10%	Não Atingido	✖	
DGE_0.10	A4	OE2	2.1	PA	Disponibilizar novos serviços na PI	jan	dez	5 serviços	7 serviços	N.º de novos serviços disponibilizados na plataforma de integração	22%	1	20%	Não Atingido	✖	
DGE_0.10	A5	OE2	2.1	PA	Disponibilizar serviços da PI na Internet, com funcionalidade de desenvolvimento rápido	jan	dez	30-09-2014	30-06-2014	Grau de cumprimento do calendário fixado para disponibilização de serviços na PI	22%	-78	131%	Superado	■	
DGE_0.10	A6	OE2	2.1	PA	Assegurar novas subscrições de serviços na PI	jan	dez	10 subscrições	16 subscrições	N.º de serviços subscritos na plataforma de integração	17%	2	20%	Não Atingido	✖	
DGE_0.10	A7	OE2	2.1	PA	Assegurar a renovação do site iAP e alinhado com EIF	jan	dez	30-09-2014	30-06-2014	Grau de cumprimento do calendário fixado para renovação do site iAP	7%		0%	Não Atingido	✖	

APRECIÇÃO GLOBAL

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

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

Os objetivos definidos em 2014 prendiam-se com a disseminação da utilização da PI pelas entidades e sistemas de informação da AP central e local em duas vertentes: aumento das entidades consumidoras dos serviços já existentes e disponibilização de novos serviços. Para além dos vários contactos existentes no sentido de dar a conhecer e esclarecer sobre a Plataforma e o seu modo de funcionamento, foram realizados alguns projetos de integração no consumo dos serviços já existentes, nomeadamente o serviço de Apoio Social Extraordinário ao Consumo de Energia.

DESVIOS

A estratégia de disseminação da PI assenta em 2 grandes eixos:

- Disseminação através do GPTIC através da Medida 11 e estabelecimento da adoção da iAP como *guideline* através da Medida 6 do GPTIC;
- A adoção de legislação que promova a utilização da iAP. Nesta medida foi publicado em 13 de Maio o Decreto-Lei n.º 73/2014 onde é estabelecido o princípio *Only-Once* que promove as trocas da informação já detida pela AP através da iAP.

A escassez de recursos trouxe desafios adicionais aos testes e passagem a produção dos desenvolvimentos efetuados de novas funcionalidades. Tal dificultou o integral cumprimento do objetivo de disponibilização de novas funcionalidades. Contudo foi disponibilizada funcionalidade complexa e com enorme potencialidade: a funcionalidade de orquestração. Com esta funcionalidade é possível a composição de diversos serviços num único, permitindo às entidades consumidoras receberem a informação consolidada em relação aos serviços que necessitam.

As restantes funcionalidades encontram-se em testes e irão passar a produção em 2015.

SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS

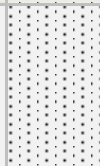
- (1) Publicar RCM referente à obrigação de utilização da iAP dentro da AP
- (2) Garantir a atualização tecnológica da iAP e a performance tendo em conta a previsão da sua utilização futura

Em 2014 foi ainda possível disponibilizar:

- um novo serviço referente ao consumo dos códigos do Sistema de Tabelas Gerais (STG) da ESPAP, que em conjunto com a funcionalidade de orquestração, vem permitir entregar a publicação de concursos da CRESAP à BEP com a informação disponibilizada em Real-Time pela própria ESPAP.
- publicamente o serviço das filas de espera do SIGA que irá permitir que entidades privadas utilizem este serviço nas suas publicações para disponibilizar informação sobre as filas de espera das Lojas do Cidadão.

A renovação do site da iAP com os dados referentes à *Framework* de Interoperabilidade Europeia (EIF) e os progressos nacionais efetuados encontram-se por publicar, por um lado devido à carência de recursos e, consequentemente, à priorização de atividades prevalecendo terminar-se a revisão da *Framework* de Interoperabilidade Nacional.

Com a implementação do princípio *Only-Once* espera-se em 2015 conseguir uma elevada disponibilização de novos serviços e de novas entidades aderentes.

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
DGE_0.14	I1	OE2	2.1	PA	Implementar Sistema de Certificação de Atributos Profissionais	jan	dez	100%	127%	Grau de concretização das atividades/indicado res	100%		30%	Não Atingido	✖	
DGE_0.14	A1	OE2	2.1	PA	Disponibilizar sistema de certificação de atributos empresariais associados à Empresa	jan	dez	30-12-2014	30-11-2014	Grau de cumprimento do calendário fixado para disponibilização do sistema de certificação de atributos empresariais à Empresa	40%		0%	Não Atingido	✖	
DGE_0.14	A2	OE2	2.1	PA	Assegurar a integração de serviços de autenticação que requeiram consumo de atributos profissionais	jan	dez	2 serviços	3 serviços	N.º de serviços de autenticação que requerem certificação de atributos profissionais	30%	1	50%	Não Atingido	✖	
DGE_0.14	A3	OE2	2.1	PA	Assegurar a integração de fornecedores de atributos na plataforma	jan	dez	2 entidades	3 entidades	N.º de entidades fornecedoras de atributos integradas no sistema certificação de atributos profissionais	30%	1	50%	Não Atingido	✖	

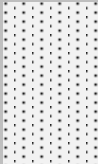
APRECIÇÃO GLOBAL

Destaca-se a implementação e disponibilização do Sistema de Certificação de Atributos Profissionais (SCAP) em setembro de 2014 em ambiente de qualidade.

Foram ainda iniciados trabalhos técnicos de configuração de 2 entidades fornecedoras de atributos e respectivos serviços nesta plataforma: a Ordem dos Engenheiros Técnicos e a Ordem dos Arquitetos.

DESVIOS

Não foi possível a configuração de entidades adicionais no SCAP, devido a constrangimentos na implementação nos sistemas/entidades externos supra referidos.

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
DGE_0.15	I1	OE2	2.1	PA	Desenvolver novos pilotos eID	jan	dez	100%	146%	Grau de concretização das atividades/indicadores	100%		86%	Não Atingido	✖	
DGE_0.15	A1	OE2	2.1	PA	Desenvolver Portal do Cartão de Cidadão (PCC)	jan	dez	31-12-2014	15-12-2014	Grau de cumprimento do calendário fixado para disponibilização de áreas no PCC	14%		0%	Não Atingido	✖	
DGE_0.15	A2	OE2	2.1	PA	Desenvolver Terminais de Pagamento Automático (TPA)	jan	dez	31-12-2014	01-12-2014	Grau de cumprimento do calendário fixado para a disponibilização de serviços	24%	-154	161%	Superado	■	
DGE_0.15	A3	OE2	2.1	PA	Desenvolver Autenticação Eletrónica para disponibilização de Serviços na Rede Multibanco	jan	dez	31-12-2014	01-12-2014	Grau de cumprimento do calendário fixado para disponibilização de extração de dados via CC no processo de abertura de conta	19%		0%	Não Atingido	✖	

DGE_0.15	A4	OE2	2.1	PA	Desenvolver Serviços na Banca	jan	dez	31-12-2014	15-12-2014	Grau de cumprimento do calendário fixado para disponibilização do acesso ao HomeBanking via CC	14%	-24	110%	Superado		
DGE_0.15	A5	OE2	2.1	PA	Desenvolver Pilotos eID	jan	dez	31-12-2014	15-12-2014	Grau de cumprimento do calendário fixado para disponibilização dos pilotos de identificação eletrónica	29%	-24	110%	Superado		

APRECIÇÃO GLOBAL

Portal do Cartão do Cidadão

Realizada revisão de *design* ao serviço Autenticacao.Gov e sua integração com Chave Móvel Digital.

Terminais de Pagamento Automático (TPA)

Prova de Conceito TPA realizada. Não foi identificado caso de uso para implementação em produção.

Autenticação Eletrónica para serviços da rede multibanco

Devido à SIBS não ter apresentado proposta considerada economicamente adequada e equilibrada por parte da AMA, não se procedeu a implementação deste serviço.

Serviços na Banca

Autenticação no site do Banco de Portugal no âmbito da informação ao público sobre sistema bancário

Identificação Eletrónica (eID)

Neste contexto, destacam-se os seguintes pilotos realizados: MAI - Ministério da Administração Interna, Rede comum de conhecimento, Autoridade da Concorrência, acinGov, Candidatura Online, ViaCTT, Portal do Município do Município de Sintra, Backoffice Chave Móvel Digital, PEPEX – Câmara dos Solicitadores, Portal do Utente e Instituto Superior de Agronomia.

DESVIOS

Nada assinalado pela UO.

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
				Início		Fim										
DSL_0.2	I1	OE2	2.1	PA	Produzir receitas próprias com o serviço a clientes externos	jan	dez	4%	8%	Taxa de cobertura de custos TIC por receitas próprias	100%	1%	25%	Não Atingido	✖	

APRECIACÃO GLOBAL

A formulação deste indicador pressupunha a centralização da função informática na PCM, processo que não avançou tal como esperado, uma vez que não foram criadas as condições legais e financeiras para o efeito.

Nesse contexto foram apenas realizados os dois pilotos (IGAC e ACM) para os quais tinha havido um compromisso de não cobrança de serviços como contrapartida para a colaboração das entidades.

DESVIOS

O valor cobrado diz respeito unicamente a circuitos de comunicação cedidos pela AMA à DGPC que nem sequer estavam considerados quando foi inicialmente formulado o objetivo.

SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS

O desafio da centralização da função informática da PCM está dependente da criação das condições legais e financeiras, bem como, do aumento dos recursos atuais da AMA.

A AMA tem de ser capacitada de meios e recursos para levar a cabo as atribuições que lhe foram atribuídas por RCM.

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

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
IRI_0.1	I1	OE2	2.2	PA	Desenvolver a Internacionalização	jan	dez	100%	183%	Grau de concretização das actividades	100%		87%	Não Atingido	✖	
IRI_0.1	A1	OE2	2.2	PA	Definir e implementar Gov Portugal, sistema de certificação de empresas e soluções	jan	Out	31-10-2014	30-09-2014	Grau de cumprimento do calendário fixado para definição e implementação do Gov Portugal	30%		0%	Sem dados	●	
IRI_0.1	A2	OE2	2.2	PA	Coordenar o projeto eSENS	jan	dez	75%	85%	Taxa de satisfação dos participantes no eSens	30%	83%	111%	Atingido	■	
IRI_0.1	A4	OE2	2.2	PA	Coordenar o projeto e-Government Benchmark	jan	dez	75%	85%	Taxa de satisfação dos participantes no e-Government Benchmark	40%	100%	133%	Superado	■	

APRECIACÃO
GLOBAL

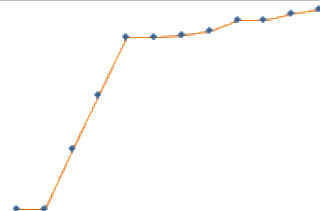
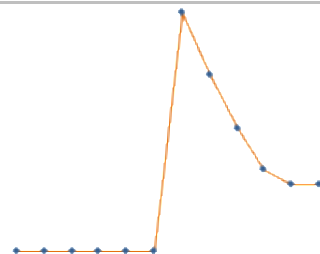
No que ao eGovernment Benchmark e projecto eSens diz respeito, a AMA conseguiu envolver um conjunto alargado de parceiros do sector público. A gestão dos referidos projetos permitiu uma ativa troca de conhecimento e partilha de experiências entre as instituições envolvidas. A taxa de satisfação demonstra isso mesmo.

O sistema eGov@Portugal não foi desenvolvido durante 2014 por ausência de recursos financeiros que o suportassem afectando dessa forma os resultados.

DESVIOS

A superação dos objetivos de satisfação no eGovernment Benchamrk poderá justificar-se por Portugal ter mantido em 2014 o seu papel liderante na disponibilização de serviços online.

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

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
IRI_0.2	I1	OE3	3.1	PA	Promover a Administração Aberta	jan	dez	100%	148%	Grau de concretização das actividades	100%		159%	Superado		
IRI_0.2	A1	OE3	3.1	PA	Dinamizar o Dados.gov	jan	dez	20%	30%	Taxa de Crescimento do número de datasets disponíveis na Plataforma	40%	30%	149%	Atingido		
IRI_0.2	A2	OE3	3.1	PA	Dinamizar o Software Público	jan	dez	10%	20%	Taxa de Crescimento do número de Boas práticas, software e aplicações disponíveis na Plataforma	30%	33%	333%	Superado		
IRI_0.2	A3	OE3	3.1	PA	Dinamizar Plano de Ação para a Administração Aberta (AA)	jan	dez	31-12-2014	30-11-2014	Grau de cumprimento do calendário fixado para dinamização do plano de ação para a administração aberta	30%		0%	Sem dados		

APRECIÇÃO GLOBAL

Fruto de um esforço contínuo feito ao longo do ano, o portal Dados.gov cresceu substancialmente em termos de disponibilização de conjuntos de dados provenientes de diversos organismos públicos. Para o referido crescimento contribuiu o facto da plataforma alimentar a aplicação Mapa do Cidadão, assim como o Portal da Transparência Municipal.

O Portal Software Público conseguiu também manter o necessário dinamismo ao longo de 2014, sobretudo no que à disponibilização de boas práticas diz respeito.

No que ao Plano de Ação para a Administração Aberta diz respeito, a ausência de enquadramento financeiro até Agosto de 2014 não permitiu a sua concretização.

DESVIOS

Nada assinalado pela UO.

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
IRI_0.3	I1	OE3	3.1	PA	Impulsionar o conhecimento	jan	dez	100%	180%	Grau de concretização das actividades	100%		55%	Não Atingido	✖	
IRI_0.3	A1	OE3	3.1	PA	Dinamizar a Rede Comum de Conhecimento	jan	dez	10%	20%	Taxa de crescimento do número de boas práticas disponíveis na RCC	70%	8%	78%	Não Atingido	✖	
IRI_0.3	A2	OE3	3.1	PA	Promover Parcerias com Ensino Superior	jan	dez	3	4	N.º de Novos Protocolos Celebrados	30%	0	0%	Não Atingido	✖	

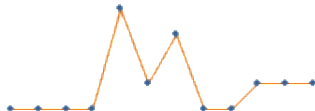
APRECIÇÃO
GLOBAL

A renovação do portal da Rede Comum de Conhecimento, a disponibilização de uma aplicação móvel e uma muito mais ativa dinamização da rede existente garantiram um bom desempenho do projeto ao longo de 2014. A RCC voltou a ocupar o seu lugar de incontornável espaço de partilha de conhecimento nos domínios da Modernização Administrativa.

No que às parcerias com o Ensino Superior diz respeito, entendeu-se não avançar por questões estratégicas durante o ano de 2014.

DESVIOS

Nada assinalado pela UO.

Ref.ª	OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
					Início	Fim									
IRI_0.4	A1	OE3	3.1	PA	Desenvolver encontros Modernização Adm	jan	dez	3	4	N.º de Encontros	100%	11	367%	Superado	

APRECIÇÃO GLOBAL

Fruta das suas crescentes atribuições, assim como de uma renovada vontade de envolver atores diversos da Administração Pública e da Sociedade Civil, a AMA desenvolveu diversos eventos ao longo de 2013. Desde as Jornadas de Software e Normas Abertas aos encontros SAMA, passando por um encontro RCC e por um encontro sobre Dados abertos, as iniciativas multiplicaram-se.

DESVIOS

Nada assinalado pela UO.

Ref.ª	OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
					Início	Fim									
DSR_0.8	I1	OE1	1.2	PA	Implementar a estratégia e cenários de convergência dos sites e portais setoriais	jan	dez	30-09-2014	30-08-2014	Grau de cumprimento do calendário fixado ((+) atraso ou (-) antecipação) em n.º de dias	100%		ND		

APRECIÇÃO GLOBAL

Nada assinalado pela UO.

DESVIOS

As alterações impostas pelos DL n.º 73/2014 e 74/2014, de 13 de maio tiveram impacto na estratégia de digitalização de serviços públicos e nos cenários de convergência dos sites setoriais. Neste sentido, tivemos que efetuar uma reestruturação desta atividade para ir ao encontro das alterações impostas pelos Decreto-lei mencionados. Por outro lado, estava previsto a implementação de um novo portal que apenas ficou *online* em 2015.

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
DSR_0.4	I1	OE3	3.1	PA	Fomentar a participação pública na coprodução de serviços	jan	dez	5	10	N.º de processos de consulta pública	100%	0	0%	Não Atingido	✖	

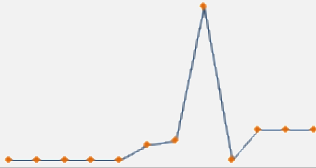
APRECIÇÃO
GLOBAL

Foi adjudicada a implementação de uma plataforma de crowdsourcing onde vão decorrer as campanhas de participação pública na coprodução de serviços. A plataforma encontra-se implementada e alojada na infraestrutura da AMA, aguardando pelo lançamento oficial para início da sua utilização.

DESVIOS

A plataforma de suporte às campanhas de participação pública foi desenvolvida e encontra-se alojada na infraestrutura da AMA, conforme previsto. No entanto, o Gabinete do Secretário de Estado para a Modernização Administrativa decidiu que a participação pública e a coprodução de serviços serão feitas no contexto do Portal Simplificar. Para esse efeito, foram desenvolvidos *web services* que garantem o funcionamento do trabalho já desenvolvido no Portal Simplificar. Assim, só quando o Portal estiver implementado é que pode dar-se início ao fomento da participação pública e coprodução de serviços.

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

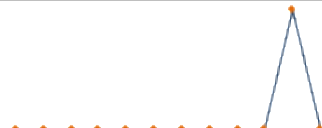
Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
DSR_0.3	I1	OE3	3.2	PA	Efetuar a simplificação administrativa dos diplomas em revisão legislativa no prazo médio definido	jan	dez	5 du	3 du	Tempo médio previsto para a revisão dos diplomas	100%	0,59	188%	Superado		

**APRECIACÃO
GLOBAL**

Todos os diplomas foram analisados pela equipa do DSR nos prazos propostos.

DESVIOS

Nada assinalado pela UO.

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
DSR_0.7	I1	OE3	3.2	PA	Desenvolver Plataforma Multicanal de Atendimento	jan	dez	100%	108%	Grau de concretização das atividades/indicadores	100%		111%	Superado		
DSR_0.7	A2	OE3	3.2	PA	Alargar o BdE a outras atividades além da Diretiva de Serviços	jan	jun	31-12-2014	17-12-2014	Grau de cumprimento do calendário fixado ((+) atraso ou (-) antecipação) em n.º de dias	50%	-26	110%	Superado		
DSR_0.7	A5	OE3	3.2	PA	Prestar informação e desmaterializar todos os diplomas DS e DQ após a sua publicação em DR	jan	dez	90%	100%	Taxa de diplomas (DS+DQ) desmaterializados no prazo definido	50%	100%	111%	Superado		

APRECIÇÃO GLOBAL

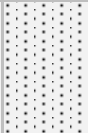
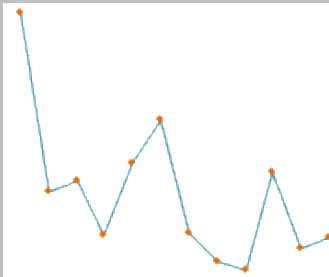
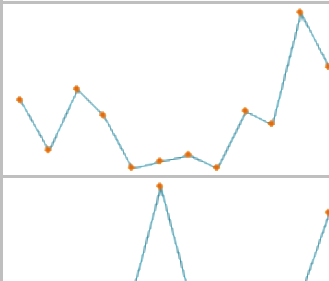
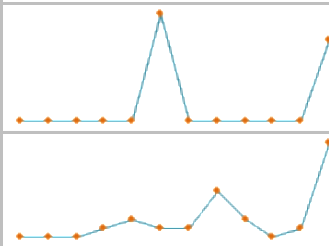
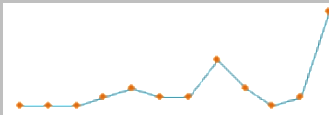
Os serviços relativos ao Alojamento Local, da competência do Turismo de Portugal e das Câmaras Municipais, foi a atividade económica selecionada para o cumprimento deste objetivo de alargamento da esfera de abrangência do Balcão do Empreendedor. O Balcão registou cerca de 10 mil pedidos eletrónicos.

. Relativamente à desmaterialização dos diplomas DS e DQ é de referir que por imposição do Memorando de Entendimento para as Condicionalidades Económicas, coube às entidades competentes da administração pública disponibilizar a informação relativa ao acesso das atividades económicas abrangidas pela Diretiva Serviços e Diretiva de Qualificações Profissionais no espaço de um mês após a publicação dos diplomas legais. Houve também a obrigação subsequente de promover a desmaterialização do acesso no espaço limite de dois meses. Em todos os diplomas identificados, as obrigações foram cumpridas.

DESVIOS

Nada assinalado pela UO.

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

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
AP_0.1	I1	OE4	4.1	PA	Garantir a operacionalização da Unidade de Gestão do SAMA	jan	dez	100%	138%	Grau de concretização das atividades/indicadores	100%		141%	Superado		
AP_0.1	A1	OE4	4.1	PA	Analisar Reprogramações SAMA	jan	dez	30 du	25 du	Média do nº de dias de análise de 90% (com menor prazo de resposta) dos pedidos de reprogramação temporal, física ou financeira	25%	17	144%	Superado		
AP_0.1	A2	OE4	4.1	PA	Analisar pedidos de pagamento de adiantamento SAMA	jan	dez	15 du	10 du	Média do nº de dias de análise dos pedidos de pagamento de adiantamento	25%	9	139%	Superado		
AP_0.1	A3	OE4	4.1	PA	Acompanhar projetos SAMA	jan	dez	50%	70%	Taxa de projetos acompanhados no local	25%	75%	149%	Superado		
AP_0.1	A4	OE4	4.1	PA	Encerrar projetos	jan	dez	50%	70%	Taxa de projetos encerrados em SGO	25%	66%	131%	Atingido		

O ano de 2014 foi marcado pelas atividades relacionadas com o acompanhamento financeiro de físico das operações aprovadas no âmbito do SAMA ao longo de todo o período de programação. Durante o 1.º trimestre foram ainda desenvolvidas atividades relacionadas com a avaliação das alegações contrárias e a contratualização relativamente às operações da 2ª fase do Aviso 01/SAMA/2012.

Destacam-se as seguintes atividades:

Avaliação e Contratualização (2ª fase do Aviso 01/SAMA/2012)

- Análise das 30 alegações contrárias apresentadas no âmbito da 2ª fase do Aviso 01/SAMA/2012
- Assinatura de 36 termos de aceitação relativos a operações aprovadas na 2ª fase do Aviso 01/SAMA/2012

Acompanhamento Financeiro e Físico das operações apoiadas em concursos anteriores

- Realização de dois *workshops* de apoio aos promotores na execução financeira e física das candidaturas no Salão Nobre do INE
- Análise de 89 pedidos de reprogramação temporal, física ou financeira relativamente às operações aprovadas
- Análise de 292 pedidos de pagamento e análise de procedimentos de contratação pública respetiva
- 50 Visitas de acompanhamento/encerramento
- Encerramento de 23 operações, das 35 previstas

A superação do objetivo deve-se ao esforço da equipa para dar respostas no menor período possível face às necessidades dos promotores, principalmente na fase final do período de programação.

Ao nível das verificações no local apenas foi possível superar o objetivo por ter sido possível realizar em curtos espaços de tempo várias verificações em localizações próximas, não obstante o esforço pessoal dos técnicos, para concretizar as verificações que se encontravam previstas no plano.

SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS

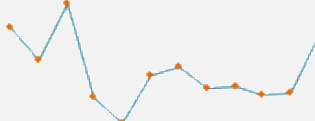
Durante o ano 2015 a equipa SAMA e os promotores das operações financiadas enfrentam dois desafios, já sentidos em 2014, que significam um esforço adicional por parte de todos os intervenientes na gestão e acompanhamento das operações:

- Candidaturas com beneficiários da Administração Local, o que significa que existem diferentes necessidades, e um maior distanciamento entre a AMA e os beneficiários;

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

Neste sentido, a equipa SAMA delineou o seguinte plano, que atualmente já se encontra em execução, por forma a permitir um planeamento das atividades de acompanhamento a operações ágil, dinâmico e não reativo:

- Criação de uma linha específica de atendimento, apenas para esclarecimento de dúvidas e apoio aos promotores SAMA (canal telefónico e mail), estando em curso a formação contínua aos elementos da Equipa de Portais e Contact Center da AMA. Esta equipa que colaborou proximamente com a equipa SAMA durante o ano de 2014, tem prestado um valioso apoio aos beneficiários finais. Durante o ano de 2015, este apoio será fundamental para apoiar os promotores nos processos de encerramento.

Ref. ^a	OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
					Início	Fim									
AP_0.2	I1	OE4	4.1	PA	Garantir a análise dos pedidos de parecer prévio (M6)	jan	dez	30 du	20 du	Média do nº de dias de análise dos pedidos de parecer prévio	100%	10	167%	Superado	

APRECIÇÃO GLOBAL

Avaliação de Pedidos de Parecer Prévio e comunicação

- Emissão de 1764 pareceres dos 1846 submetidos

Atividades de suporte à avaliação de projetos e despesas TIC

- Instrução de Pedidos – Equipa M6_Suporte
- Realização de reuniões com organismos e representantes ministeriais
- Articulação com Equipa de Avaliação 2.ª linha e Gabinete Jurídico

DESVIOS

A superação do objetivo deve-se ao enorme envolvimento da equipa de avaliação de projetos com os representantes ministeriais. No sentido de agilizar o processo de análise, a equipa tem-se estruturado, e elevado a sua proactividade, procurando uma maior intervenção durante o processo de avaliação junto dos interessados.

SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS

(1) Entrada em produção da nova aplicação *Web* da M6, que trará novas características a todo o processo, designadamente:

- Simplificação do processo de submissão, agilizando e com a introdução de alguns automatismos
- Mais informação relativa aos processos;
- Maior transparência;
- Melhorias ao nível da informação de gestão;

(2) Produzir orientações técnicas, que permitam à equipa de avaliação uma análise mais uniforme e mais ágil.

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
DSR_0.1	A1	OE4	4.1	PA	Preparar programa de simplificação para lançamento	jan	fev	31-12-2014	15-12-2014	Grau de cumprimento do calendário fixado para lançamento do programa de simplificação	100%		ND	Não Atingido	✖	

APRECIÇÃO GLOBAL

Foram realizadas as seguintes atividades:

- Elaboração de um novo modelo para os Programas de Simplificação Administrativa;
- Definição da estratégia e linhas orientadoras do Programa;
- Contacto com a Administração Central e Local para solicitação de propostas de medidas de simplificação a integrar no Programa;
- Recolha, análise e classificação das propostas de medidas de simplificação enviadas pela Administração Central e Local.

DESVIOS

Por indicação do Gabinete do Secretário de Estado para a Modernização Administrativa, os processos de criação e lançamento de novos programas de Simplificação Administrativa foram interrompidos tendo em conta a nova estratégia global para a simplificação administrativa que estava a ser delineada.

A publicação da Resolução do Conselho de Ministros 31/2014 teve um impacto profundo na implementação de um programa nacional, global e integrado de modernização, simplificação e desburocratização administrativa. Neste sentido, foram implementadas várias soluções para poder ir ao encontro do que era pretendido na RCM.

Posteriormente, o Decreto-Lei n.º 73/2015, de 13 de maio, veio consolidar as políticas públicas em matéria de modernização e simplificação administrativas, atualizando os instrumentos previstos para esse efeito no Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril, nomeadamente através:

DESVIOS

- da generalização da prioridade de atendimento dos utentes com marcação prévia,
- do maior recurso a mecanismos de interoperabilidade para desonerar o utente da necessidade de instruir pedidos ou enviar documentos com elementos já na posse ou do conhecimento de outros serviços e organismos da Administração Pública,
- da desmaterialização do sistema de gestão dos elogios, sugestões e reclamações dos serviços e organismos da Administração Pública,
- da previsão de mecanismos de avaliação pelos utentes e correspondente classificação dos locais e linhas de atendimento ao público, bem como dos portais e sítios na Internet da Administração Pública e, ainda,
- do estabelecimento de regras relativas à organização da presença do Estado na Internet.

Estas alterações trouxeram forte impacto no ciclo de vida habitual do programa de Simplificação.

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
DSR_0.2	I1	OE4	4.1	PA	Avaliar os encargos administrativos das medidas de simplificação implementadas nas empresas no prazo definido	jul	dez	31-12-2014	11-12-2014	Grau de cumprimento do calendário fixado para avaliação das medidas de simplificação	100%	-181	172%	Superado		

APRECIACÃO GLOBAL

Além da habitual avaliação de encargos pelo método do standar cost moder, realizaram-se uma série de reuniões alargadas a diversas partes interessadas - do lado do Estado, das empresas, e das organizações sectoriais e profissionais - dedicadas aos entraves burocráticos, que têm sido discutidos no âmbito da Iniciativa para a Simplificação Regulatória.

Realizaram-se os seguintes *workshops*:

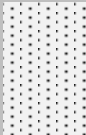
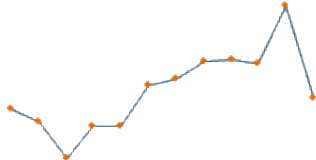
- Regras de Contratação Pública: 12 de novembro
- Regras de Contratação Pública: 14 de novembro
- Informação Estatística de INE, Banco de Portugal, e Informação Empresarial Simplificada: 17 de novembro
- Fundo de Compensação e Fundo de Garantia: 19 de novembro
- Fundo de Compensação, Fundo de Garantia: 21 novembro
- Declaração Mensal de Remunerações de AT e Seg. Social: 24 de novembro
- Licenciamento ambiental: 26 novembro
- Licenciamento industrial: 3 dezembro
- Informação Estatística de INE, Banco de Portugal, Informação Empresarial Simplificada, Declaração Mensal de Remunerações de AT e Seg. Social: 9 de dezembro
- Monitorização ambiental: 10 dezembro
- Licenciamento Industrial, Licenciamento Ambiental e Monitorização Ambiental: 11 de dezembro

- Informação Estatística do INE, Banco de Portugal e Informação Empresarial Simplificada: 12 de dezembro
- Fundo de Compensação e Fundo de Garantia: 15 de dezembro
- Licenciamento Ambiental: 16 de dezembro
- Declaração Mensal de Remunerações de AT e Seg. Social: 17 dezembro
- Licenciamento industrial: 17 dezembro
- Monitorização Ambiental: 18 dezembro
- Regras de Contratação Pública: 19 de dezembro

DESVIOS

Nada assinalado pela UO.

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

Ref. ^a	OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
					Início	Fim									
DSI_0.9	I1	OE5	5.1	PA	jan	dez	100%	175%	Grau de concretização das atividades/indicadores	100%		231%	Superado		
DSI_0.9	A1	OE5	5.1	PA	jan	dez	20%	30%	Taxa de redução do TMR para incidentes relacionados com equipamentos de cópia e impressão	50%	76%	380%	Superado		
DSI_0.9	A2	OE5	5.1	PA	jan	dez	25%	50%	Taxa de redução de incidentes relacionados com equipamentos de cópia e impressão	50%	21%	82%	Não Atingido		

**APRECIÇÃO
GLOBAL**

Em 2014 procedeu-se à substituição do parque de cópia/impressão nos balcões de atendimento da AMA, esperando-se portanto uma redução da sinistralidade associada a estes equipamentos.

SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS

Salienta-se a existência de algumas impressoras do antigo parque que ainda não foram descontinuadas porque as novas não têm a função de fax.

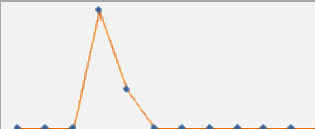
Esperamos brevemente arrancar com a nova solução de webfax para descontinuar, também, estas máquinas.

DESVIOS

Estava previsto que a renovação ocorresse no início do ano, no entanto o processo aquisitivo atrasou pelo que a renovação ocorreu apenas no 2º semestre.

Por esse motivo o efeito benéfico da medida durante apenas 6 meses não foi suficiente para permitir reduzir a taxa de incidentes e dar cumprimento ao planeado.

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

Ref. ^a	OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
					Início	Fim									
GJ_0.2	I1	OE6	6.1	PA	Apoiar a aquisição de competências jurídicas transversais à AMA	jan	dez	2	3	N.º de ações de formação/seminários no âmbito jurídico	100%	4	200%	Superado	

APRECIÇÃO GLOBAL

Na concretização deste objetivo foi fundamental o apoio da EFM. Foram utilizadas a formação presencial e o *e-learning*. O objetivo envolveu diversos membros da equipa do GJ.

DESVIOS

Nada assinalado pela UO.

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
GJ_0.5	I1	OE6	6.1	PA	Acompanhar o processo de avaliação de desempenho (SIADAP 2 e 3)	jan	dez	100%	116%	Grau de concretização das actividades	100%		158%	Superado		
GJ_0.5	A1	OE6	6.1	PA	Elaborar relatórios de acompanhamento relativo a 2013	jan	mar	90	70	Nº de dias para apresentação do relatório	50%	64	129%	Superado		
GJ_0.5	A2	OE6	6.1	PA	Apresentar directrizes relativas à avaliação do biénio 2013/2014 e arranque do biénio 2015/2016	set	dez	334	304	Nº de dias para apresentação das directrizes	50%	44	187%	Superado		

APRECIÇÃO GLOBAL

Em janeiro de 2014 procedeu-se ao levantamento de todos os trabalhadores que viram o seu avaliador inicial alterado, por terem mudado de unidade orgânica/equipa multidisciplinar até 31 de dezembro de 2013. Nos casos identificados, foram determinados os novos avaliadores e foram desencadeados todos os procedimentos para que fossem reformulados os parâmetros de avaliação, consequentes da alteração funcional.

Foram também identificadas as situações, em que por várias razões, houve necessidade justificada de reformulação dos parâmetros de avaliação.

A informação referida anteriormente serviu de base a relatório síntese de acompanhamento que foi disponibilizado superiormente.

Relativamente ao biénio de 2014/2016, foram elaborados vários documentos com orientações internas, encontrando-se alguns destes disponibilizados na página da Intranet.

DESVIOS

Os resultados alcançados só foram possíveis pelo esforço de interação da ERH com as restantes unidades orgânicas/equipas multidisciplinares.

SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS

Responsabilização pelo cumprimento dos prazos.

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
GJ_0.6	I1	OE6	6.1	PA	Apresentar relatório Balanço Social	jan	ago	100%	107%	Grau de concretização das actividades	100%		160%	Superado		
GJ_0.6	A1	OE6	6.1	PA	Apresentar relatório Balanço Social relativo ao ano 2013	jan	mai	135	125	Nº de dias para apresentação do relatório	50%	95	130%	Superado		
GJ_0.6	A2	OE6	6.1	PA	Apresentar relatório comparativo do Balanço Social 31.12.2013 versus 30.06.2014	jan	ago	227	212	Nº de dias para apresentação do relatório	50%	23	190%	Superado		

APRECIÇÃO GLOBAL

Apesar de não existir um *software* que permita gerar de forma automática os dados necessários à elaboração do BS, foi possível superar o objectivo

DESVIOS

Só foi possível o cumprimento do objectivo face ao grande empenho da equipa

SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS

Mecanismo de tratamento automático de dados.

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
GJ_0.10	I1	OE6	6.1	PA	Conceber conteúdos e recursos pedagógicos de apoio à formação, nas suas várias modalidades	jan	dez	100%	140%	Grau de concretização das atividades/indicadores	100%		500%	Superado		
GJ_0.10	A1	OE6	6.1	PA	Desenvolver conteúdos pedagógicos multimédia de apoio à formação inicial, contínua e à formação técnica para os parceiros dos vários departamentos da AMA	jan	dez	4	6	Nº de conteúdos pedagógicos multimédia desenvolvidos	60%	20	500%	Superado		
GJ_0.10	A2	OE6	6.1	PA	Desenvolver recursos pedagógicos de apoio às ações de formação, adaptados aos diferentes públicos-alvo e que promovam a aprendizagem necessária	jan	dez	8	10	Nº de recursos pedagógicos desenvolvidos	40%	40	500%	Superado		

APRECIACÃO GLOBAL

O desafio principal da AMA ao nível da formação neste ano de 2014 foi o de conceber e dinamizar o projeto formativo para o desenvolvimento de competências dos designados Mediadores de Atendimento digital dos Espaços do Cidadão, pela decisão, ainda no primeiro trimestre, de abertura de Espaços do Cidadão em todo o país. Para tal, tiveram de ser desenvolvidos muitos conteúdos pedagógicos e materiais didáticos para a formação de formadores e criação da respetiva Bolsa de Formadores dos Espaços do Cidadão, e para a própria formação dos Mediadores. O programa formativo do curso dinamizado, com a designação de “Espaços do Cidadão: Pressupostos e Procedimentos”, incluiu 90 serviços de 13 entidades, de acordo com o catálogo de serviços dos Espaços do Cidadão.

APRECIÇÃO GLOBAL

Ao longo do ano foram ainda realizados vários cursos de formação contínua, novos e também em continuidade ao ano anterior, como previsto inicialmente no plano de formação, tendo sido realizados também recursos pedagógicos para apoio às respetivas ações de formação.

Todos estes materiais foram concebidos pela equipa de formação interna da AMA, tendo sido alguns recursos revistos e melhorados posteriormente com a evolução do próprio projeto dos Espaços do Cidadão e com o apoio da Bolsa de Formadores.

A conceção de conteúdos pedagógicos passa por várias etapas como seja a preparação, desenvolvimento, testes, melhorias e validação final. No caso concreto do Curso dos Espaços do Cidadão, a primeira etapa do processo foi a aprendizagem sobre os serviços junto das entidades parceiras, seguida da elaboração dos materiais para a formação presencial e formação eLearning, as quais requerem metodologias e ferramentas de conceção diferentes, que depois são testados em ambiente de formação e melhorados em algum aspeto concreto necessário. Após a validação final são distribuídos a todos os formadores da Bolsa de Formadores e disponibilizados na plataforma de aprendizagem online.

DESVIOS

O objetivo foi fortemente superado porque o Projeto dos Espaços do Cidadão não tinha sido previsto e foi necessário criar toda a solução formativa para a preparação da Bolsa de Formadores e para a formação dos Mediadores de Cidadania Digital, numa iniciativa que atingiu um volume de formação muito grande, em resposta ao objetivo de abertura dos Espaços do Cidadão ainda em 2014

SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS

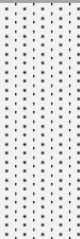
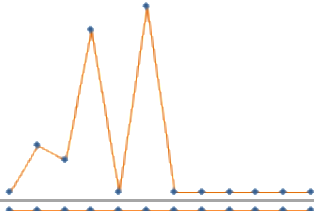
Pontos a melhorar:

- Identificação atempada dos projetos que necessitam de apoio ao nível da formação e previsão da dimensão das necessidades de formação para um melhor planeamento da formação e preparação da resposta formativa;

- Alargamento da equipa de formação interna e da bolsa de formadores para uma melhor resposta ao volume de formação crescente e muitas vezes dinamizado com muitas ações em simultâneo;

Riscos:

A Equipa de formação interna não tinha a dimensão e os recursos necessários para a dimensão do projeto, tendo sido necessário a preparação de formadores, alguns sem qualquer experiência na área da formação, e cujo projeto formativo acabou também por ser muito exigente para uma equipa com apenas 3 elementos. Tal repercutiu-se, necessariamente, na capacidade de resposta da equipa a outros projetos e na qualidade e variedade do trabalho desenvolvido.

Ref.ª		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
GJ_0.11	I1	OE6	6.1	PA	Promover formação, comportamental e técnica, para os funcionários das Lojas do Cidadão e Empresa e para os funcionários dos serviços centrais da AMA	jan	dez	100%	171%	Grau de concretização das atividades/indicadores	100%		346%	Superado		
GJ_0.11	A1	OE6	6.1	PA	Elaborar diagnóstico de necessidades das várias equipas da AMA para o ano seguinte (N+1)	out	dez	15-11-2014	05-11-2014	Grau de cumprimento do calendário fixado para elaboração do diagnóstico de necessidades	20%	17	93%	Não Atingido		
GJ_0.11	A2	OE6	6.1	PA	Elaborar plano de formação do ano (N) e garantir a sua divulgação junto de todos os destinatários	jan	fev	15-02-2014	05-02-2014	Grau de cumprimento do calendário fixado para elaboração do plano de formação	20%	-13	105%	Superado		
GJ_0.11	A3	OE6	6.1	PA	Realizar ações de formação (presenciais, via eLearning, b-Learning ou de auto-formação) previstas no plano de formação	jan	dez	80%	85%	Grau de execução das ações de formação planeadas	30%	709%	886%	Superado		
GJ_0.11	A4	OE6	6.1	PA	Garantir a qualidade e a satisfação da formação ministrada	jan	dez	75%	85%	Grau de satisfação dos formandos	30%	100%	133%	Superado		

APRECIÇÃO GLOBAL

Todos os objetivos foram superados devido ao novo Projeto dos Espaços do Cidadão que não estava previsto e para o qual foi necessário dinamizar 51 ações de formação. O plano de formação foi sempre efetuado e atualizado em tempo útil de forma a responder-se às próprias necessidades de disseminação e recolha dos formandos para a formação, quer em resposta a pedidos com antecedência de 1 ou 2 semanas ou mesmo em resposta a pedidos urgentes.

A satisfação da formação foi bastante positiva ao longo de todo o ano nos vários cursos dinamizados, quer os relativos aos Espaços do Cidadão quer os de formação contínua.

O único objetivo não atingido foi o prazo de realização do diagnóstico de necessidades de formação para o ano seguinte, tendo sido iniciado no prazo mas não terminado na data prevista pois a equipa de formação teve de responder à prioridade de formação dos Espaços do cidadão.

DESVIOS

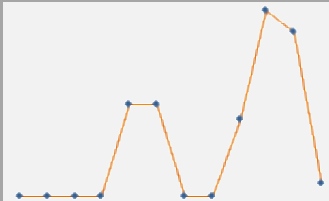
O incumprimento do objetivo do diagnóstico de necessidades para o ano seguinte deveu-se ao facto de que em outubro e novembro houve um aumento considerável de Mediadores dos Espaços do Cidadão a formar pela decisão de conversão de todos os BMS em EdC até o final do ano, tendo chegado a serem realizadas 4 a 6 ações de formação em simultâneo, sem qualquer reforço da equipa de formação.

Todos os restantes objetivos foram superados precisamente pelo volume extraordinário de formação que teve de ser efetuado para responder às metas dos Espaços do Cidadão.

SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS

Dado o nível de complexidade da formação para os Espaços do Cidadão, considerando o número de entidades envolvidas, a especificidade e variedade de serviços, a distribuição geográfica dos Espaços e dos formandos, os recursos humanos, físicos e logísticos que envolve, todo o seu planeamento devia ser feito a pelo menos 3 meses mas a maioria das ações de formação tiveram de ser preparadas a 1 semana ou mesmo na véspera pois a decisão sobre os Espaços a abrir e a nomeação dos Mediadores foi, em muitas situações e ao longo de todo o ano, semanal.

Os objetivos foram conseguidos pelo forte espírito de compromisso e dedicação das pessoas envolvidas no projeto, não só da equipa de formação mas também das restantes equipas participantes na iniciativa.

Ref. ^a	OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
					Início	Fim									
GJ_0.12	I1	OE6	6.1	PA	Garantir formação aos trabalhadores da AMA	jan	dez	25%	35%	Grau de trabalhadores abrangidos por formação com duração igual ou superior a 35 horas	100%	66%	264%	Superado	

APRECIÇÃO GLOBAL

A garantia de formação para os trabalhadores da AMA foi, tal como em anos anteriores, uma prioridade no âmbito dos objetivos de formação mas no presente ano de 2014 a meta foi superada devido ao projeto não previsto dos Espaços do Cidadão que abarcou grande parte dos trabalhadores da AMA pela grande maioria dos mesmos estarem integrados na rede nacional dos serviços de atendimento.

DESVIOS

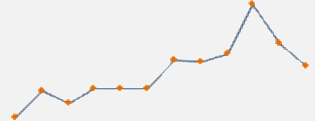
O objetivo foi superado através da dinamização do Curso “Espaços do Cidadão: Pressupostos e Procedimentos” dado que todos os funcionários AMA integrados em BMS tiveram a formação de preparação para a sua conversão em Espaços do Cidadão, para além dos funcionários AMA que integraram a Bolsa de Formadores deste Projeto que tiveram uma formação específica de 200 horas.

Ao nível da formação contínua, e de acordo com o que estava previsto em plano de formação para 2014, conseguiu-se garantir a realização de vários cursos, nomeadamente áreas destinadas especificamente para os funcionários AMA como seja os Cursos “Princípios da Atividade Administrativa” e “Sharepoint”.

SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS

O desafio futuro passa pela capacidade da AMA conceber novos cursos cada vez mais técnicos e mais personalizados para as diferentes equipas, devido ao nível de especialização das suas atividades e da especificidade dos seus projetos. Para tal, é necessário um reforço dos recursos financeiros, humanos, técnicos e mesmo logísticos com, por exemplo, a preparação de salas para uso exclusivo da formação da AMA.

5.11. OE6. REFORÇAR A EFICÁCIA, QUALIDADE E EFICIÊNCIA INTERNAS | 6.2. OTIMIZAR PROCESSOS

Ref. ^a	OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
					Início	Fim									
AG_0.1	I1	OE6	6.2	PA	Assegurar o processo de faturação de fornecedores	jan	dez	30 du	20 du	Reduzir tempo médio de pagamento	100%	20	133%	Atingido	

APRECIACÃO GLOBAL

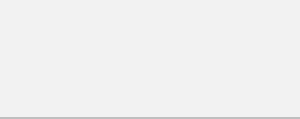
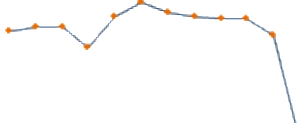
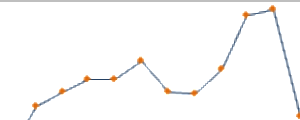
Nos últimos 2 anos foi efectuado um grande esforço do DAG no sentido de diminuir o prazo de pagamento a fornecedores, pela implementação de procedimentos internos de controlo e pelo reforço da equipa ocorrido em 2012. Assim, desde essa data que se tem verificado uma diminuição do prazo médio de pagamentos tendo sido alcançado o melhor resultado em 2014.

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.

DESVIOS

Não aplicável (meta atingida)

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
AG_0.3	I1	OE6	6.2	PA	Garantir a adequada gestão e controlo do património da AMA	jan	dez	100%	154%	Grau de concretização das actividades	100%		108%	Atingido		
AG_0.3	A1	OE6	6.2	PA	Emitir e promover a colocação de etiquetas nos bens móveis	jan	dez	95%	100%	Taxa de bens identificados com etiqueta	33%	65%	68%	Não Atingido		
AG_0.3	A2	OE6	6.2	PA	Atualizar cadastro	jan	dez	95%	100%	Taxa de atualização do cadastro	33%	57%	60%	Não Atingido		
AG_0.3	A3	OE6	6.2	PA	Realizar ações de verificação do imobilizado da AMA	jan	jun	25	37	N.º de ações de verificação realizadas no âmbito do imobilizado	33%	49	196%	Superado		

A1. Etiquetar bens móveis

Para efeitos de inventariação foi considerado o universo de bens móveis da AMA, tendo sido realizadas ações de etiquetagem às aquisições de 2014 e de bens não inventariados que foram identificados no decorrer das conferências físicas efectuadas.

A2. Atualizar cadastro

Para este objectivo foi considerado a totalidade de bens, tendo como objectivo a validação da informação constante do cadastro com o levantamento de toda a informação resultante quer das conferências físicas e verificações efetuadas quer de informação remetidas pelos outros serviços.

A3. Realizar ações de verificação do imobilizado

Solicitado levantamento de todos os bens aos serviços descentralizados, com identificação do bem e suas características, bem como a operacionalidade e realização de auditorias físicas.

A1. Etiquetar bens móveis

O incumprimento do objectivo é justificado por ter sido considerado todo o universo de bens móveis, tendo-se verificado dificuldades no cruzamento da informação fornecida com os documentos de suporte contabilísticos.

A2. Atualizar cadastro

O incumprimento do objectivo é justificado pelo 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.

A3. Realizar ações de verificação do imobilizado

A superação deste objectivo justifica-se na resposta obtida das Lojas do Cidadão ao pedido de levantamento de bens do ativo imobilizado corpóreo afeto a esses serviços, tendo sido elaborado na plataforma RCC uma área para esse mesmo registo, permitindo a sua atualização.

Pela equipa de património foram desenvolvidas ações de verificação físicas do imobilizado nas Lojas do Cidadão: Vila Nova de Gaia, São João da Madeira, Ponte da Barca, Amares, Vimioso, Campo Maior, Guarda, Borba, Rio Maior e nos Espaços do Cidadão de Benavente e Loures. As restantes ações foram executadas pelas equipas das unidades de gestão.

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
GJ_0.3	I1	OE6	6.2	PA	Propor linhas orientadoras internas necessárias à prossecução das atribuições da AMA no âmbito do processo legislativo	jan	dez	100%	117%	Grau de concretização das actividades	100%		177%	Superado		
GJ_0.3	A1	OE6	6.2	PA	Elaborar draft de linhas orientadoras para consulta interna da AMA	jan	jul	212	181	Nº de dias para apresentação do draft	50%	88	158%	Superado		
GJ_0.3	A2	OE6	6.2	PA	Elaborar linhas orientadoras internas no âmbito do processo legislativo, tendo em conta os contributos oferecidos na consulta interna	ago	dez	153	122	Nº de dias para apresentação das linhas orientadoras	50%	8	195%	Superado		

APRECIÇÃO
GLOBAL

As linhas orientadoras foram apresentadas superiormente.

DESVIOS

Nada assinalado pela UO.

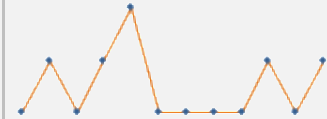
Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
GJ_0.7	I1	OE6	6.2	PA	Otimizar as funcionalidades do Wintime	jan	dez	100%	104%	Grau de concretização das actividades	50%		135%	Superado		
GJ_0.7	A1	OE6	6.2	PA	Preparar o sistema para integração de um ficheiro de assuidade na aplicação dos vencimentos	jan	jun	160	135	Nº de dias para disponibilizar à empresa dados solicitados	50%	89	144%	Superado		
GJ_0.7	A2	OE6	6.2	PA	Disponibilizar aos responsáveis das unidades orgânicas as assiduidades dos respetivos trabalhadores, até ao 8.º dia útil do mês seguinte ao que respeita.	jan	dez	80%	90%	Taxa de comunicações realizadas dentro do prazo no âmbito das assiduidades	50%	100%	125%	Superado		

APRECIÇÃO
GLOBAL

Foram executadas com sucesso todas as ações programadas.

DESVIOS

Só foi possível o cumprimento do objectivo face ao grande empenho da equipa.

Ref. ^a	OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
					Início	Fim									
PGQ_0.4	I1	OE6	6.2	PA	Rever, definir e modelar processos (Prioridade 1 e 2)	jan	dez	50%	75%	Taxa de processos definidos e alvo de modelação	100%	75%	150%	Superado	

APRECIÇÃO GLOBAL

Ainda que se encontrem em validação dos diferentes responsáveis, foram alvo de definição, e modelação, um conjunto de processos e instruções de trabalho que apesar de nem todos corresponderem a prioridade 1 e 2, foram considerados na ocasião como os prioritários.

DESVIOS

O resultado obtido traduz o elevado esforço do PGQ.

SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS

Como desafio:

- (1) Rever, definir e modelar processos, instruções com um único recurso humano
- (2) Desenvolver operação no âmbito do Portugal 2020 que permita auxiliar a alavancagem da gestão da qualidade na organização

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

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
AG_0.5	I1	OE6	6.3	PA	Garantir o acompanhamento financeiro dos projetos co-financiados	jan	dez	100%	118%	Grau de concretização das actividades	100%		207%	Superado		
AG_0.5	A1	OE6	6.3	PA	Garantir a suficiente cobrança de receita de fundos comunitários	jan	dez	85%	100%	Taxa de pedidos de pagamento	50%	257%	303%	Superado		
AG_0.5	A2	OE6	6.3	PA	Manter organizados os dossiers de fundos comunitários	jan	dez	85%	100%	Taxa de dossiers organizados	50%	94%	111%	Atingido		

APRECIACÃO GLOBAL

A1. Garantir a cobrança de receita de fundos comunitários

Foram apresentados em devido tempo os pedidos de pagamento aos diferentes Programas Orçamentais, o que possibilitou uma cobrança de receitas acima do inicialmente previsto.

Não pode deixar de referir-se que este objectivo, à semelhança do que aconteceu no ano anterior, apresentou desde sempre um elevado grau de dependência de terceiros. Se por um lado é da responsabilidade da AMA submeter os pedidos de pagamento, por outro o seu reembolso depende inteiramente da atuação do COMPETE. A linha de ação para alcançar este objetivo passou sobretudo por um maior controlo da despesa e insistência junto das áreas funcionais para submissão de faturas.

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

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

A2. Manter organizados os *dossiers* de fundos comunitários

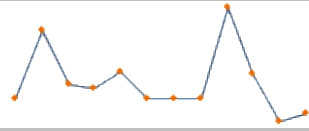
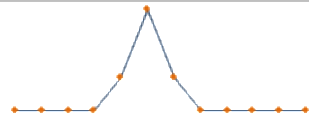
Os *dossiers* foram organizados como definido nas normas dos programas operacionais.

A1. Garantir a cobrança de receita de fundos comunitários

O resultado obtido traduz uma melhoria nos *timings* de apresentação das despesas a cofinanciamento, e por outro lado, na redução dos *timings* de pagamento das referidas despesas.

A2. Manter organizados os *dossiers* de fundos comunitários

Resultado dentro das expectativas.

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
AG_0.11	I1	OE6	6.3	PA	Reduzir os custos aquisitivos de serviços	jan	dez	100%	150%	Grau de concretização das actividades	100%		437%	Superado		
AG_0.11	A2	OE6	6.3	PA	Reduzir a área de armazém	jan	dez	2%	4%	Taxa de redução da área de armazém face ao mês anterior	50%	7%	374%	Superado		
AG_0.11	A3	OE6	6.3	PA	Efetuar o abate de bens nas lojas e no armazém	jan	dez	1	2	N.º de abates realizados (Lojas e Sede)	50%	5	500%	Superado		

APRECIÇÃO GLOBAL

A2. Reduzir área de armazém

Foi efectuado um rigoroso acompanhamento de todas as entradas de bens em armazém pelo DAG, para que fosse agilizado todo o processo logístico relacionado com o abate. Procedeu-se ainda à implementação do 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.

A3. Abate de bens

Análise das propostas de abate remetidas pelos serviços, justificadas pela obsolescência, inoperacionalidade, inexistência física ou utilização futura dos bens listados.

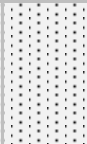
DESVIOS

A2. Reduzir área de armazém

Dado todo o esforço efectuado no ano de 2014 para o cumprimento deste objectivo, acabou por se conseguir uma redução muito significativa em relação ao ano anterior pelo que a meta acabou por ser largamente superada.

A3. Abate de bens

Foram realizadas as tarefas inerentes ao abate de bens dentro do planeado.

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
DDA_0.8	I1	OE6	6.3	PA	Melhorar a eficiência dos serviços	jan	ago	100%	110%	Grau de concretização das atividades/indicadores	100%		ND	Não Atingido	✖	
DDA_0.8	A1	OE6	6.3	PA	Redefinir e aprovar o catálogo de serviços do Atendimento Presencial (AP)	jan	mar	31-3-14	28-2-14	Grau de cumprimento do calendário fixado para a submissão à aprovação da proposta de catálogo de serviços	20%		ND		●	
DDA_0.8	A2	OE6	6.3	PA	Elaborar os procedimentos inerentes à prestação de contas à entidade	jan	ago	31-8-14	31-5-14	Grau de cumprimento do calendário fixado para a apresentação da proposta de procedimentos	80%		ND		●	

APRECIÇÃO GLOBAL

Os procedimentos a adotar para efetuar a prestação de contas dos encargos anuais estão definidos no novo Acordo Quadro celebrado com as entidades parceiras, ou seja, em janeiro, o DAG fornece o balancete dos encargos gerais referentes ao ano anterior. A partir desses dados, imputa-se a cada parceiro os valores de cada rubrica previamente definida para o efeito, em função da área ocupada por essa entidade em cada Loja do Cidadão. Após este cálculo as entidades são informadas dos novos valores de *pricing* com 30 dias de antecedência da sua aplicação.

DESVIOS

Considerando o modelo implementado para o novo *pricing*, os procedimentos inerentes ao mesmo são tão evidentes e compreensíveis que se considera inútil a elaboração de um manual com a sua descrição.

Ref. ^a	OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
					Início	Fim									
DGA_0.2	A2	OE6	6.3	PA	Otimizar os recursos afetos aos serviços de atendimento	abr	dez	31-12-2014	30-09-2014	Grau de cumprimento do calendário fixado para a otimização dos recursos	100%		ND	sem dados	●

APRECIACÃO GLOBAL

Foi identificado o coeficiente dos Recursos Humanos necessários à garantia de cada posição de atendimento e para cada horário de funcionamento existente; em face desse factor, foram deslocados os recursos possíveis para garantir todas as posições de atendimento deficitárias em 2014 (Lojas (LC'S) de Serpa, Cascais, Marvila e Odivelas).

Ainda, foram disponibilizados 12RH das Unidades de Gestão (UG) para colaboração na equipa de formação dos Espaços do Cidadão (EdC), (esforço de 214 semanas presenciais de formação de formadores e das equipas de atendimento EdC da AMA nas Lojas do Cidadão (LC's) e na equipa de gestão operacional dos EdC (2RH) e na equipa ELCE (1RH).

A equipa de gestão operacional dos EdC passou a assegurar durante o ano de 2014 novo centro de contacto dos espaços de cidadão que visa suporte aos mediadores de todos os espaços, isto é, integrados nas lojas, em parceria com as Câmaras Municipais e CTT.

Este objetivo é contínuo, não sendo o indicador definido o mais apropriado para monitorização justificando-se assim a menção 'Sem dados'.

DESVIOS

Não aplicável.

SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS

A dotação atual das equipas é reduzida face às necessidades dos horários por posição de atendimento, não existindo recursos suficientes para assegurar 1 posição/mesa de cada balcão de atendimento especializado e UG em todos os horários se qualquer situação inesperada ocorrer. Para além disso, já não é possível o agendamento dos dias de descanso complementar nas semanas a que devem corresponder, quando coincidem com férias, formação e outras ausências. Sendo certo que seriam necessários mais recursos para garantir os horários, é também certo que nos dias e períodos diários de sobreposição, esses recursos poderiam ser afectos a outras tarefas de BO ou projetos em curso.

Em síntese:

- (1) Readequar RH
- (2) Readequar o indicador

Ref.ª		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
DGA_0.3	A5	OE6	6.3	PA	Implementar modelo de atendimento CCE baseado em níveis de serviços de 1ª e 2ª linha	jan	jul	31-07-2014	30-06-2014	Grau de cumprimento do calendário fixado para implementação do modelo de atendimento CCE	100%	-24	110%	Superado		

APRECIÇÃO GLOBAL

Foi implementado novo modelo de atendimento de CCE que permitiu uma melhoria significativa dos níveis de atendimento de serviço da 1.ª e 2.ª linha, com resultados significativos.

DESVIOS

Os objetivos foram superados muito devido ao empenho de todos os intervenientes no processo de implementação do modelo de atendimento.

SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS

- (1) Reavaliar procedimentos

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
DGA_0.3	A6	OE6	6.3	PA	Assegurar a criação e carregamento do catálogo de serviços de atendimento às empresas	jan	jul	31-07-2014	30-06-2014	Grau de cumprimento do calendário fixado para a criação do catálogo de serviços	100%	-17	107%	Atingido	■	

APRECIÇÃO
GLOBAL

Após uma análise clara dos serviços que estavam a ser prestados foi necessário reunir com todos os coordenadores dos EE (Espaço Empresa) para uniformização do catálogo de serviços e posteriormente carregamento dos mesmos no SIGA.

DESVIOS

Não aplicável

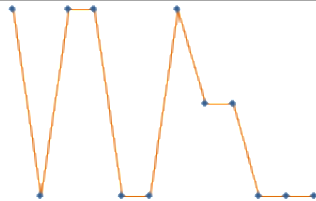
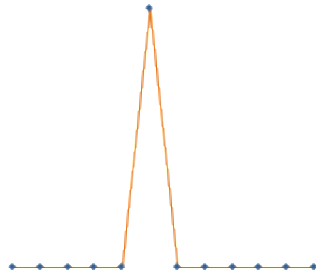
Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
GJ_0.1	I1	OE6	6.3	PA	Elaborar directrizes de boas práticas em contratação pública	jan	dez	100%	118%	Grau de concretização das actividades	100%		156%	Superado		
GJ_0.1	A1	OE6	6.3	PA	Elaborar carta de transparência em contratação pública	jan	abr	110	90	Nº de dias para apresentação da carta	50%	28	175%	Superado		
GJ_0.1	A2	OE6	6.3	PA	Apresentar relatório de avaliação relativo aos primeiros 6 meses de aplicação da carta de transparências	mai	out	184	153	Nº de dias para apresentação do relatório	50%	116	137%	Superado		

APRECIACÃO
GLOBAL

Foi elaborado o documento e presente superiormente.

DESVIOS

Alteração do objeto em momento posterior á elaboração da carta da transparência pelo CD.

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
GJ_0.9	I1	OE6	6.3	PA	Melhorar a eficiência dos processos de gestão da formação	jan	dez	100%	137%	Grau de concretização das atividades/indicadores	100%		467%	Superado		
GJ_0.9	A1	OE6	6.3	PA	Implementar instrumentos processuais para melhoria da atuação da unidade orgânica	jan	dez	5	7	Nº de instrumentos processuais novos ou atualizados que respondem aos desafios dos projetos formativos	50%	10	200%	Superado		
GJ_0.9	A2	OE6	6.3	PA	Aumentar bolsa de formadores AMA	jan	dez	3 formadores internos	4 formadores internos	Nº de formadores internos com competências complementares à EFM	50%	22	733%	Superado		

APRECIÇÃO GLOBAL

A concepção e gestão de cada curso requer a criação de kits pedagógicos com elementos e instrumentos comuns a todos mas também com recursos específicos à metodologia de formação, aos objetivos de formação e aos destinatários da formação de cada curso/ação de formação. Estes objetivos operacionais são assim essenciais para se atingirem as metas da formação, na garantia da sua qualidade e adequação ao público-alvo.

De realçar que a AMA, apesar de não ser obrigatório, apresentou em 2014 uma candidatura à certificação da sua formação pela DGERT para validação da qualidade da sua formação, das suas metodologias e dos seus instrumentos processuais de apoio à gestão das suas soluções formativas. A certificação foi concedida em Maio, estando a AMA certificada nas seguintes 3 áreas de educação e formação:

090 – Desenvolvimento Pessoal

347 – Enquadramento na organização/empresa

482 – Informática na ótica do utilizador

DESVIOS

A superação destes objetivos deveu-se, na sua totalidade, ao Projeto dos Espaços do Cidadão para o qual foi necessário criar uma bolsa de formadores específicos e bastante alargada, com funcionários de todo o país, e desenvolver todo um modelo de gestão e de acompanhamento da formação específico para a iniciativa.

SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS

O Projeto dos Espaços do Cidadão permitiu a criação de novos modelos de gestão da formação, adaptados a um plano de formação de grande volume com muitos parceiros e destinatários envolvidos, possibilitando a concepção de novas soluções que acreditamos poderem vir a serem úteis e vantajosas para futuros projetos semelhantes.

A criação da Bolsa de Formadores foi também um marco em 2014, não só pela sua dimensão mas também porque envolveu trabalhadores de diferentes zonas do país, de diferentes Lojas/serviços e de diferentes carreiras, todos a trabalhar em equipa para um objetivo comum. Esta experiência vai ajudar a lançar no futuro mais iniciativas de formação internas com o envolvimento dos próprios profissionais e a exponenciação do conhecimento interno.

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
PGQ_0.1	I1	OE6	6.3	PA	Assegurar a função de planeamento da AMA	jan	dez	100%	110%	Grau de concretização das atividades	100%		110%	Atingido		
PGQ_0.1	A2	OE6	6.3	PA	Elaborar o Plano Anual de Atividades da AMA (PA AMA)	jun	dez	15-12-2014	30-11-2014	Grau de cumprimento do calendário fixado para a entrega da proposta de PA AMA	70%	-28	111%	Superado		
PGQ_0.1	A3	OE6	6.3	PA	Elaborar o Quadro Anual de Avaliação e Responsabilização (QUAR) da AMA	nov	nov	30-11-2014	25-11-2014	Grau de cumprimento do calendário fixado para a entrega da proposta de QUAR	30%	-17	107%	Superado		

APRECIACÃO GLOBAL

A função planeamento, e sobretudo os respetivos instrumentos de monitorização, foram alvo de novos desenvolvimentos, ajustes e melhorias significativas. O intuito é equilibrar a afetação do recurso entre as competências de planeamento e de gestão da qualidade.

Para planeamento'2015 foram realizadas, formalmente, 32 sessões de trabalho (traduzindo-se em 96h de trabalho e apoio). Com os meios atuais a preparação e fase de análise ascendeu os 95 dias de trabalho do PGQ, o equivalente a 760h.

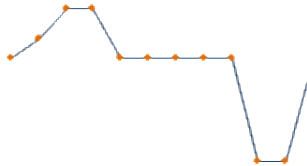
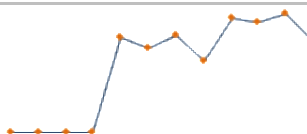
Como suporte à função de planeamento resultam os instrumentos de gestão:

- 10 Planos de atividade funcionais (1 por unidade orgânica)
- Plano de Atividades da AMA'2015
- QUAR'2015
- Calendário de gestão'2015

SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS

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

A superação alcançada deve-se sobretudo ao enorme esforço do PGQ, à calendarização antecipada dos momentos de interação com as áreas funcionais. Não obstante há uma enorme necessidade de melhorar, em muito, a cultura interna relativamente ao compromisso e cumprimento dos prazos.

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
DSL_0.6	I1	OE6	6.3	PA	Garantir disponibilidade nas comunicações geridas pela AMA	jan	dez	100%	104%	Grau de concretização das atividades/indicadores	100%		109%	Superado		
DSL_0.6	A1	OE6	6.3	PA	Garantir a disponibilidade do serviço de comunicações de dados	jan	dez	98%	99%	Nível de disponibilidade dos circuitos de comunicações de dados	60%	99%	101%	Atingido		
DSL_0.6	A2	OE6	6.3	PA	Garantir a disponibilidade do serviço de ligação à Internet	jan	dez	98%	99%	Nível de disponibilidade do serviço de acesso à Internet	20%	100%	102%	Superado		
DSL_0.6	A3	OE6	6.3	PA	Assegurar a adequação da capacidade dos circuitos de dados da AMA	jan	dez	80%	70%	Taxa de ocupação média dos circuitos da AMA	20%	31%	139%	Superado		

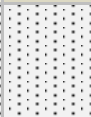
APRECIÇÃO
GLOBAL

Os resultados obtidos atestam a boa gestão que é feita pela DSI no que respeita à disponibilidade e capacidade das comunicações que como é sabido são ativos essenciais para a operação da AMA nas vertentes de atendimento multicanal.

DESVIOS

A manutenção do fornecedor do serviço de comunicações em 2014 contribuiu decisivamente para a superação das metas, porque não houve necessidade de efetuar migrações.

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

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
PGQ_0.3	I1	OE6	6.5	PA	Assegurar a avaliação da atividade da AMA	jan	abr	100%	194%	Grau de concretização das actividades	100%		104%	Atingido		
PGQ_0.3	A1	OE6	6.5	PA	Elaborar o Relatório de Atividades do ano transacto da AMA	jan	abr	15-04-2014	31-03-2014	Grau de cumprimento do calendário fixado para a elaboração do Relatório de Atividades	80%	-10	104%	Atingido		
PGQ_0.3	A2	OE6	6.5	PA	Realizar a auto-avaliação do QUAR AMA do ano transacto	jan	abr	15-04-2014	31-03-2014	Grau de cumprimento do calendário fixado para a auto- avaliação (QUAR)	20%	-10	104%	Atingido		

APRECIÇÃO GLOBAL

A cultura interna de avaliação continua em evolução sendo que a cada ano se enfrenta sempre um novo desafio para organizar toda a avaliação como requerido.

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

- Fiabilidade e qualidade dos dados
- Rastreabilidade
- Periodicidade da monitorização
- Utilização dos dados em análises conformes

O PGQ procedeu em 2014 à melhoria dos instrumentos de recolha e a aplicação de maior periodicidade no controlo dos resultados, foi possível de ser implementada, passando a existir relatórios de monitorização bimensal. É mais uma mudança organizacional que tem vindo (e vai continuar) a ser realizada.

Em 2014, a função monitorização absorveu 60 dias de trabalho/ano, nos quais se distingue fases de preparação dos instrumentos, análise técnica dos dados, validação dos resultados, desenvolvimento do relatório e publicação.

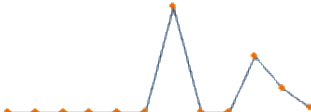
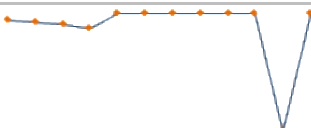
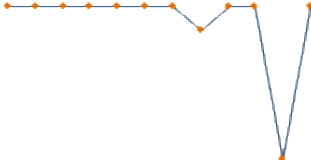
A fase de avaliação é suportada por mais de 55du de trabalho, envolvendo a preparação dos ficheiros para recolha dos contributos e apreciação de todos os objetivos e atividades desenvolvidas no ano transacto, a análise técnica, verificação de resultados e comparação com as informações dadas em momentos anteriores, elevado número de desenvolvimentos estatísticos e elaboração das respetivas propostas de autoavaliação.

DESVIOS

Não aplicável.

SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS

- (1) Dar continuidade à sensibilização da importância de definição de indicadores relevantes
- (2) Educar os intervenientes nas necessidades inerentes à monitorização dos indicadores (quer em termos das variáveis quer da forma de recolha)
- (3) Implementar uma ferramenta informática de planeamento e gestão
- (4) Responsabilização pelo cumprimento de prazos

Ref. ^a		OE	RN	QUAR/ PA AMA	Objetivos/ Atividades e Projetos	Periodicidade		Meta	Superação	Indicador	Peso	Valor Alcançado (acumulado)	Taxa de Concretização	Classificação	Semáforo	Evolução Gráfica (se aplicável)
						Início	Fim									
DSI_0.4	I1	OE6	6.5	PA	Consolidar as infraestruturas tecnológicas AMA	jan	dez	100%	149%	Grau de concretização das atividades/indicado res	100%		130%	Atingido		
DSI_0.4	A1	OE6	6.5	PA	Aumentar a segurança dos sites geridos pela AMA	jan	dez	≤ 100	≤ 55	Nível de risco	33%	10	190%	Superado		
DSI_0.4	A2	OE6	6.5	PA	Garantir a monitorização sobre os servidores (incluindo os serviços infraestruturais)	jan	dez	99%	100%	Taxa de monitorização dos servidores	33%	100%	101%	Superado		
DSI_0.4	A3	OE6	6.5	PA	Garantir a monitorização sobre os serviços aplicacionais disponibilizados no catalogo de serviços	jan	dez	99%	100%	Taxa de monitorização dos serviços	34%	100%	101%	Superado		

APRECIÇÃO
GLOBAL

Foi implementada uma ferramenta de monitorização que permite cobrir a 100% os servidores, serviços infraestruturais e serviços aplicativos. A segurança de *sites* foi alvo de uma auditoria que detetou inúmeras debilidades decorrentes de plataformas antigas e com baixa manutenção. Nesse contexto foi contratado um serviço externo continuado de cibersegurança que nos permitiu eliminar praticamente a totalidade das vulnerabilidades altas e críticas e alcançar um nível de segurança muito significativo.

DESVIOS

O esforço empenhado das equipas da DSI permitiu superar todas as metas estabelecidas.

SUGESTÕES DE MELHORIA & DESAFIOS

Estando a cobertura de monitorização básica a 100%, vamos agora apostar em sondas aplicativos que nos permitam correlacionar eventos e atingir níveis mais sofisticados de monitorização e alarmística. A cibersegurança é um processo de melhoria continua que tem que ser prosseguido tendo agora também como alvo a mitigação das vulnerabilidades de menor gravidade.

Em síntese, os resultados do PA AMA'2014 representam um cumprimento de 65,19%:

	Superado	Não Atingido	S/ Dados	Atingido	Total Geral
DAG	6	2		3	11
DDA	3	2	3		8
DGA	8		1	2	11
DGE	9	19		3	31
DSI	8	2		2	12
DSR	5	3	1		9
GJ	27	1			28
IRI	4	4	2	2	12
PGQ	3			4	7
SAMA/M6	5			1	6
Total Geral	78	33	7	17	135

Por objetivo estratégico:

	Superado	Não Atingido	S/ dados	Atingido	Total Geral
OE1	10	2	1	1	14
OE2	10	21	1	4	36
OE3	7	4	1	1	13
OE4	6	1	1	1	9
OE6	43	4	3	10	60
OE5	2	1			3
Total Geral	78	33	7	17	135

Por nível:

	Superado	Não Atingido	S/ Dados	Atingido	Total Geral
DAG	2			2	4
DDA	2	1	1		4
DGA	2			1	3
DGE		5		1	6
DSI	2	1		1	4
DSR	3	3			6
GJ	10				10
IRI	1	2			3
PGQ	1			2	3
SAMA/M6	2				2
Total Geral	25	12	1	7	45

Objetivos (1º nível)

Taxa de cumprimento **66,67%**

	Superado	Não Atingido	S/ dados	Atingido	Total Geral
DAG	4	2		1	7
DDA	1	1	2		4
DGA	6		1	1	8
DGE	9	13		2	24
DSI	6	1		1	8
DSR	2		1		3
GJ	17	1			18
IRI	3	2	2	2	9
PGQ	2			2	4
SAMA/M6	3			1	4
Total Geral	53	20	6	10	89

Objetivos (2º nível)

Taxa de cumprimento **65,17%**

6. RESULTADOS EXTRAPLANO/ATIVIDADES CORRENTES POR UNIDADE ORGÂNICA

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

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

6.1. DESENVOLVIMENTO DA REDE DE SERVIÇOS DE ATENDIMENTO

6.1.1. NO ÂMBITO DA EQUIPA DE SERVIÇOS INTEGRADOS

Proposta de organização de taxonomia de serviços por evento de vida:

Considerando as novas correntes em que o Cidadão é considerado o Cliente, os conceitos de balcões integrados ou balcões únicos por eventos de vida e a evolução da rede de serviços de atendimento público, bem como a organização de serviços na Administração Pública, a Equipa de Serviços Integrados efetuou um estudo sobre a organização dos vários serviços nos vários portais da administração pública de outros países e elaborou uma proposta de taxonomia de serviços públicos por evento de vida.

Modelo de estimativa de receita dos Espaços do Cidadão, contribuindo para um modelo de *pricing*:

Com a implementação e entrada em funcionamento do novo conceito de atendimento mediado nos Espaços do Cidadão, a AMA necessitava de implementar um modelo a partir do qual fosse estimada a receita com esta nova forma de atendimento. Neste sentido, foi elaborado uma previsão de receitas que os Espaços do Cidadão poderiam vir a obter, considerando três cenários alternativos. Apesar do trabalho realizado, não foi definido ainda nenhum modelo de negócio para a sustentabilidade desta nova forma de atendimento ao cidadão.

Proposta de organização dos vários centros de contactos da AMA:

Face ao elevado número de Espaços do Cidadão que se pretende instalar, foi necessário reorganizar a forma de atendimento telefónico de apoio aos mediadores. Neste âmbito foi elaborada uma proposta de organização dos centros de contacto da responsabilidade da AMA. Nessa proposta, foi definido que a solução a ser

implementada deveria conseguir dar resposta a todos os requisitos das várias equipas e garantir a sua integração numa única ferramenta, onde também fosse integrada uma plataforma de gestão documental. A implementação deste projeto foi da responsabilidade da DGA.

Proposta de projeto para a implementação de uma ferramenta de análise de dados:

O elevado número de registos que a base de dados do sistema de filas de espera já tem no seu histórico levou à elaboração de uma proposta de criação e implementação de uma plataforma de reporte e análise de dados, com o objetivo de serem criados indicadores e *dashboards* que permitam uma rápida análise e monitorização da rede de atendimento dos serviços desconcentrados.

Plano de desenvolvimento global de funcionalidades do SIGA:

O sistema de filas de espera, desenvolvido pelo Instituto de Informática da Segurança Social, I.P. e instalado nas Lojas do Cidadão desde 2011, carecia de um balanço por parte da AMA. Foi elaborado um plano de desenvolvimento global onde foram analisados os desenvolvimentos implementados, o estado atual da aplicação e as vantagens e oportunidades de melhoria, com o objetivo de definir a estratégia que deverá ser adotada para o futuro, em termos de ferramenta de gestão das filas de espera. O relatório produzido foi a base de trabalho para reformulação do protocolo estabelecido com o Instituto de Informática da Segurança Social, I.P. que deverá entrar em vigor em 2015.

Implementação do sistema de avaliação automática no atendimento presencial integrada no sistema de filas de espera:

A avaliação da satisfação dos cidadãos relativamente aos serviços públicos constitui um dos pontos centrais de uma Administração Pública centrada nos cidadãos e nas empresas. A criação de mecanismos de avaliação automática pelos utentes dos locais e linhas de atendimento ao público, bem como dos portais e sítios na Internet da Administração Pública, foi descrita no artigo 39.º -A, do Decreto-Lei n.º 73/2014, de 13 de maio, que altera o Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de Abril.

A AMA desenvolveu, em conjunto com o Instituto de Informática da Segurança Social, I.P., a possibilidade do cidadão, no final de cada atendimento, efetuar a avaliação à globalidade do serviço que lhe foi prestado, utilizando um pequeno teclado com os vários níveis de satisfação, permitindo a avaliação automática no canal presencial. Pretende-se efetuar um piloto nas Lojas do Cidadão das Laranjeiras e de Viseu para recolher comentários a esta forma de avaliação.

Criação de uma área do RCC para Regras e Procedimentos de Gestão das Lojas do Cidadão:

O novo modelo de Lojas do Cidadão, assumido pelo Governo e reconhecido no Decreto-Lei nº 74/2014, de 13 de maio, assenta numa lógica distinta do modelo praticado até então. A AMA tem, a partir de 2014, um papel de gestão e desenvolvimento da rede de Lojas do Cidadão, atribuindo-se a gestão operacional das Lojas do Cidadão à autarquia proprietária do imóvel, a um dos serviços e organismos instalados na Loja do Cidadão ou a todos os serviços e organismos públicos instalados na Loja do Cidadão, através de uma gestão em condomínio da mesma, também designado como municipalização das Lojas do Cidadão.

Com a entrada em funcionamento deste novo modelo, cuja primeira Loja a funcionar segundo o mesmo foi a Loja do Cidadão de Rio Maior, inaugurada a 30 de junho de 2014, tornou-se necessário a definição de um conjunto de regras e normas que estas novas Lojas do Cidadão deverão seguir, tal como previsto no modelo de protocolo. As normas de gestão das Lojas do Cidadão têm como objetivo uniformizar e simplificar a gestão de uma Loja do Cidadão, independentemente do modelo de gestão implementado, de forma a assegurar o seu pleno funcionamento, garantindo o cumprimento da sua missão e a sua plena integração na Rede Nacional de Lojas do Cidadão. Neste contexto, foram redigidas quinze orientações técnicas e disponíveis na [RCC](#), que aguardam validação superior.

6.1.2. NO ÂMBITO DA EQUIPA DE OBRAS E MANUTENÇÃO

Foram desenvolvidas atividades que não estavam definidas no plano de atividades de 2014, nomeadamente o projeto dos balcões de atendimento incluindo todas as infraestruturas integradas, no âmbito dos Espaços do Cidadão.

No âmbito das Lojas do Cidadão, foram lançados procedimentos de levantamento de equipamento técnico, verificação de existência de amianto nas Lojas do Cidadão de primeira geração, aquisição de lâmpadas para todas as Lojas do Cidadão e reparações pontuais dos sistemas de AVAC.

Foram também efetuados os projetos de execução e empreitada para execução de uma sala de reuniões e reparações várias na sede da AMA, de copa e reparações várias na Loja do Cidadão das Laranjeiras, instalação do SEF e reparações várias na Loja do Cidadão do Porto, realocação da EPAL e ampliação do espaço do IRN na Loja do Cidadão das Laranjeiras. Adicionalmente, efetuou-se o lançamento e execução do contrato para a certificação energética nas Lojas do Cidadão das Laranjeiras, Braga, Porto, Resende e Tavira e o lançamento e acompanhamento do projeto de execução para eliminação da ala B na Loja do Cidadão de Viseu e a análise e validação de 10 projetos para remodelação de espaços de atendimento do SEF, GALP, PT e EDP.

6.1.3. NO ÂMBITO DA EQUIPA DE ATENDIMENTO PRESENCIAL

Foi efetuada a apresentação de proposta do sistema de elogios, sugestões e reclamações dos utentes, da proposta de Loja Móvel e de implementação de Espaços do Cidadão.

6.1.4. NO ÂMBITO DAS PARCERIAS

No âmbito da equipa de Parcerias foram desenvolvidas várias atividades que complementaram os objetivos definidos para 2014, designadamente, a conclusão do processo de definição do novo *pricing* para todas as Lojas do Cidadão e a elaboração de novos instrumentos contratuais (Acordos Quadros e Acordos Específicos) a celebrar com as 34 entidades presentes nas Lojas (12 protocolos, 22 Acordos Quadro e 162 Acordos Específicos), tendo sido elaborados quadros demonstrativos dos encargos imputados a cada entidade. Foram elaborados ficheiros mensais para a faturação das receitas das Lojas.

Foram desenvolvidos esforços que resultaram na instalação de 14 postos temporários em 30 Lojas do Cidadão.

Foram elaboradas peças contratuais para lançamento de um procedimento de oferta de espaços disponíveis nas Lojas do Cidadão.

Adicionalmente foi efetuado o acompanhamento da instalação da Loja do Cidadão de Rio Maior, do processo de lançamento da Loja do Cidadão do Cacém (Sintra), em articulação com as entidades e o Município, auxiliando o Município na elaboração do modelo de *pricing* da Loja, bem como o acompanhamento do processo de lançamento da Loja do Cidadão de Santarém, em articulação com as entidades e o Município de Santarém e auxiliando este Município na elaboração do modelo de *pricing* da Loja.

Foram instaladas novas entidades nas Lojas do Cidadão (SEF, na Loja do Cidadão do Porto, EDP, na Loja do Cidadão de Marvila, e GALP, na Loja do Cidadão de Faro, Marvila e Guarda e segundo posto nas Laranjeiras e Porto).

6.2. GESTÃO DOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO

6.2.1. ATENDIMENTO PRESENCIAL

Renovamos o aprofundamento da organização dos serviços de atendimento em sub-redes (norte, centro e sul), às quais se comete a gestão operacional de todos os serviços incluídos na respectiva distribuição geográfica a gestores de sub-rede, função assumida em acumulação com a Coordenação de Loja de Cidadão.

Resumidamente, este modelo de funcionamento tem também uma configuração matricial, distribuindo a coordenação funcional dos diferentes serviços de atendimento presencial e especializado, cabendo à gestão de sub-redes as Lojas do Cidadão (LC).

O balanço do modelo de gestão mantém-se francamente positivo, tendo sido reforçada a relação de maior proximidade entre a estrutura central e os serviços de atendimento geridos pela AMA e geridos pelos parceiros IRN, ISS e Município de Amares e de Rio Maior, e consequentemente um acompanhamento mais efetivo.

Ainda, o modelo de gestão funcional já existente beneficiou das sinergias das diferentes áreas, através do maior entrosamento dos Recursos pelas diferentes equipas, sendo de acrescentar o reforço do apoio operacional do EdC e a constituição de bolsa de formadores EdC, beneficiando o funcionamento das diferentes experiências de trabalho existentes e da maior eficácia da alocação de recursos.

Destacam-se:

- a. A continuidade da interlocução aprofundada entre os serviços desconcentrados e os serviços centrais, possibilitada pela aproximação das equipas por intermédio dos gestores de sub-rede, monitorização do cumprimento dos procedimentos das LC's não geridas pela AMA, produção centralizada de indicadores de monitorização de desempenho, elaboração Relatório Mensal de Gestão para as LC's, incremento da partilha e implementação de boas práticas validadas, incentivando a comunicação e envolvimento das equipas na persecução dos objectivos definidos para a unidade orgânica;
- b. A sistematização da informação constante dos protocolos de instalação e de participação, estando mapeadas as obrigações recíprocas no que respeita ao funcionamento, ao modelo de participação e ao catálogo de serviços (protocolados, identificados localmente e definidos no SIGA);

A rede de serviços de atendimento presencial conta, no final de Dezembro de 2014, com:

35 Lojas do Cidadão

32 Espaços do Cidadão integrados em LC

66 Espaços do Cidadão integrados em Municípios

24 Espaços do Cidadão integrados nos CTT

7 Espaços Empresa integrados em LC

2 Espaços Empresa não integrados em LC

3 Balcões Sénior

1 Balcão Perdi a Carteira

1 Loja Móvel

- c. A elaboração do *Job Description* de todas as funções e colaboradores das equipas das Lojas do Cidadão e da Empresa, incluindo as de coordenação, dos técnicos e dos assistentes, as asseguradas pelas Sub-redes, pela gestão funcional e pela coordenação da ELCE;
- d. A criação de regras uniformes e de registos únicos para os documentos emitidos, o cadastro de bens, a gestão de consumíveis, a BD de Recursos Humanos e atualização e aperfeiçoamento de todas as restantes já em uso;
- e. A sistematização das regras do Manual de Acolhimento e das regras de contratualização de Níveis de Serviço;
- f. A Monitorização mensal dos indicadores do relatório de atividades, a gestão do processo das reclamações e o acompanhamento da evolução dos registos de documentos, com apresentação trimestral e semestral dos dados e respectivas análises;
- g. Colaboração nos procedimentos de *vending*, limpeza, segurança e transporte de valores.

DESAFIOS & MELHORIAS

- (1) Aprofundamento e monitorização dos níveis de serviços das entidades presentes:
 - a. Níveis de serviço protocolados (GALP)
 - b. Contratualização de compromissos com entidades que não tenham (SLA) protocolados (restantes parceiros)
- (2) Criação de regulamento arquivístico:
 - a. Uniformização/generalização de regras de arquivo de documentos internos
 - b. Uniformização de regras e tempos de conservação de documentos
- (3) Relatório Mensal de Gestão (RMG):
 - a. Generalização do uso do RMG criado para as LC's, às sub-redes e DGA
 - b. Automatização de indicadores estatísticos, garantia de inviolabilidade de dados partilhados na RCC (áreas de trabalho LC, EE, BMS)
- (4) Revisão da RCC:
 - a. Criação de base documental de trabalho uniforme, considerando legislação e procedimentos, suportes de apoio ao atendimento, resposta-tipo, etc;
- (5) Troubleshooting:
 - a. Uso da plataforma *Easyvista* para registo de todos os pedidos de manutenção e consumíveis, associando Níveis de Serviço

6.2.1.1. Lojas do Cidadão

As Lojas do Cidadão realizaram em 2014 9.103.675 atendimentos, que representam uma média mensal de 758.640 e diária de 33.115 atendimentos.

Estes dados apresentam um decréscimo de 6,6% em relação ao ano anterior (2013).

Considera-se que esta redução se deve essencialmente:

1. Ao encerramento da LC dos Restauradores a 31 de Dezembro de 2013, a quinta Loja em termos de procura;
2. À saída, em 2013, da ACT, CGD e IMT em Aveiro, respectivamente nos meses de Maio, Julho e Dezembro, seguidas dos CTT em Esmoriz, da CGA nas Laranjeiras, da ZON em Faro, da Câmara Municipal em Penafiel e da ADSE no Porto;
3. À saída, em 2014, da Câmara Municipal de Setúbal, do SEF em Viseu, da Vodafone em Cascais, DGAI em Marvila; Com impacto, também a redução de serviços e horários do IRN e do INCI em várias Lojas do Cidadão.

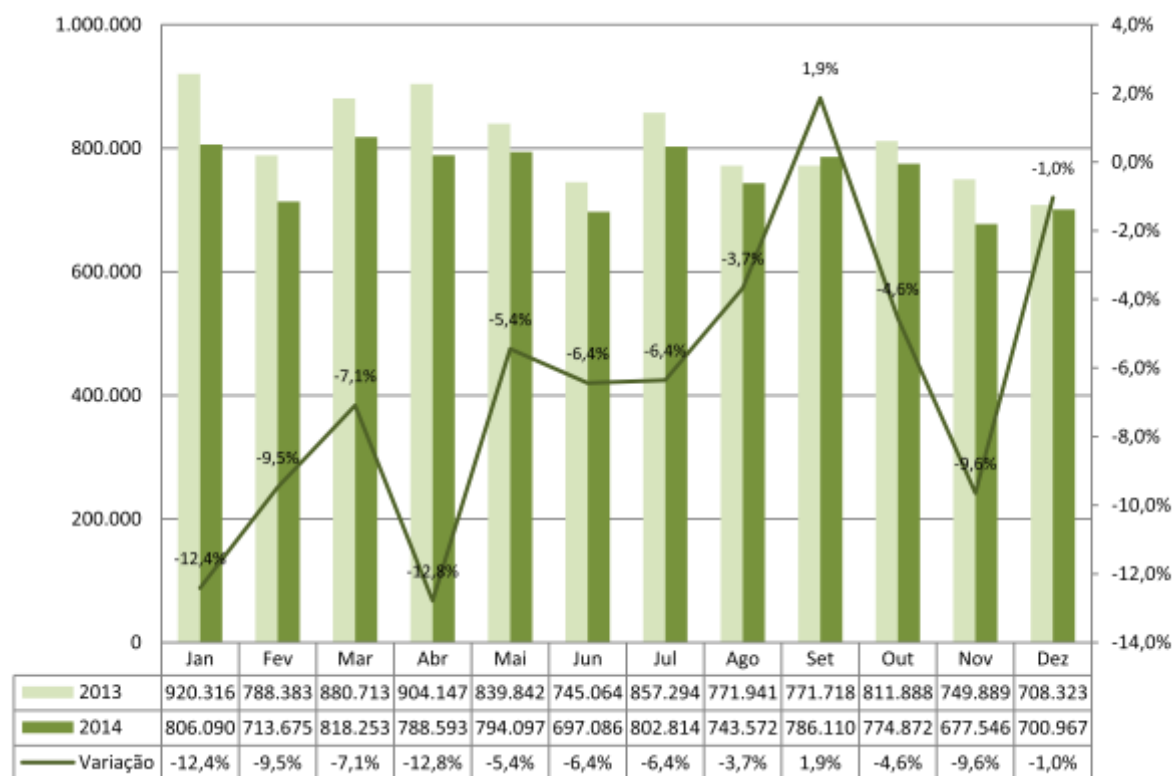


Gráfico 4 | Evolução mensal do número de atendimentos nas Lojas do Cidadão

Confirma-se a perspectiva de evolução da Loja do Cidadão de Marvila, que se aproximou das restantes lojas com dois turnos, a partir da entrada do IRN em Janeiro de 2014 e a entrada da GALP em Dezembro de 2013; Mantém-se no entanto o volume de procura diminuto em Cascais, em que os valores se coadunam melhor com os das LC's de horário reduzido.

Loja	Total'2014	Média mensal	Média Diária
Laranjeiras	1.400.218	116.685	5.019
Porto	977.376	81.448	3.503
Braga	915.542	76.295	3.282
Coimbra	853.656	71.138	3.060
Odivelas	807.645	67.304	2.895
Aveiro	578.815	48.235	2.075
Setúbal	472.528	39.377	1.694
Viseu	449.899	37.492	1.613
Faro	398.637	33.220	1.429
Vila Nova de Gaia	393.882	32.824	1.412
Marvila	373.452	31.121	1.339
Santo Tirso	204.088	17.007	807
Penafiel	180.451	15.038	713
Cascais	163.208	13.601	585
São João da Madeira	117.051	9.754	463
Cantanhede	101.569	8.464	401
Gondomar	94.563	7.880	374
Castelo Branco	89.672	7.473	354
Guarda	60.397	5.033	239
Esmoriz	56.308	4.692	223
Pinhal Novo	49.251	4.104	195
Tarouca	39.767	3.314	157
Vila Nova da Barquinha	37.453	3.121	148
Amares	34.796	2.900	138
Resende	32.847	2.737	130
Tavira	32.494	2.708	128
Rio Maior	31.570	2.631	125
Serpa	28.446	2.371	112
Campo Maior	25.363	2.114	100
Borba	20.858	1.738	82
Murça	19.261	1.605	76
Ponte da Barca	18.799	1.567	74
Vimioso	14.479	1.207	57
Águeda	6.917	576	27
Palmela Móvel	6.073	506	24
Freixo Espada à Cinta	5.322	444	21

Tabela 1 | Volume de atendimentos por loja (total, média mensal e diária)

A tabela mostra os totais de atendimento mensais por Loja, sendo de destacar que as 10 Lojas mais procuradas são geridas pela AMA e funcionam em horário alargado e com dois turnos, e também ao sábado.

Estas 10 Lojas do Cidadão realizaram 79,6% do total de atendimentos.

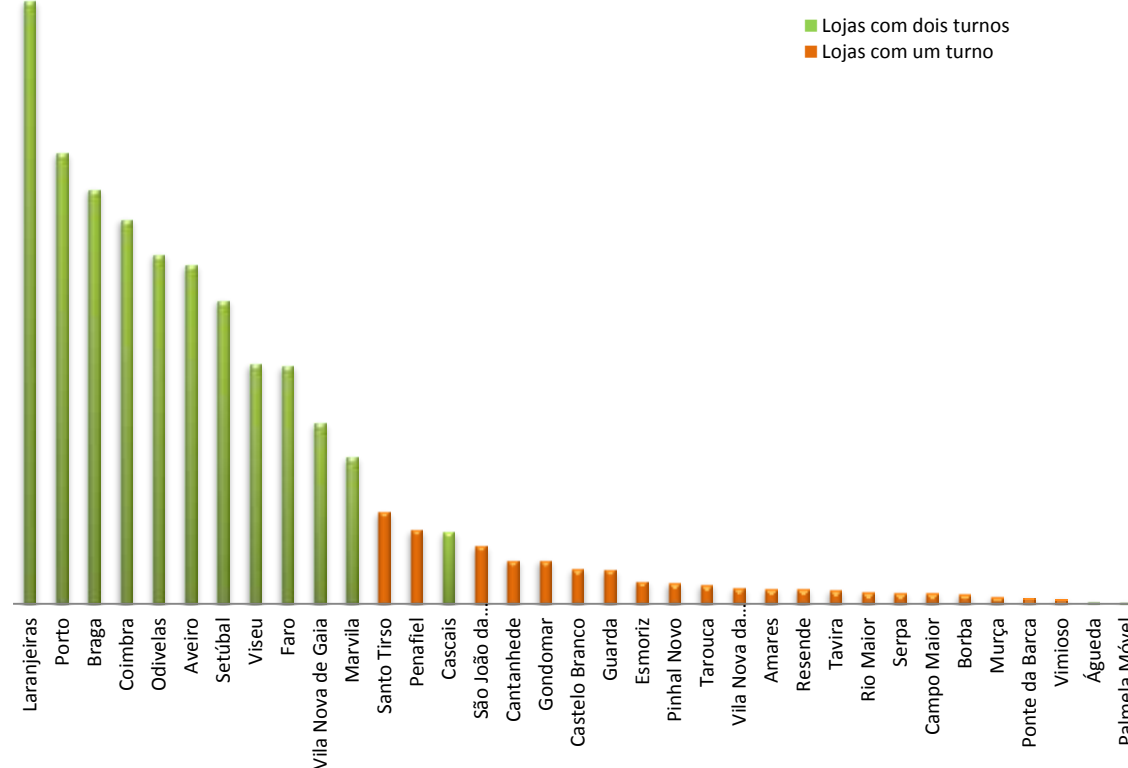


Gráfico 5 | Volume de atendimentos por loja'2014

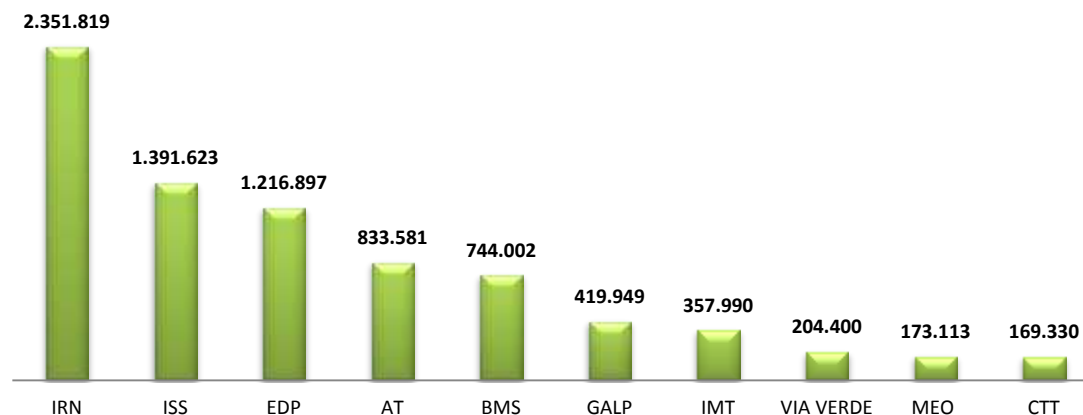


Gráfico 6 | Entidades com maior procura (Top 10)

As entidades mais procuradas mantêm-se estáveis em 2014, registando-se apenas a descida da EDP face ao aumento do ISS (troca de segundo e terceiro lugares) e a entrada dos CTT, com a saída da CGD.

Em 2014, as Lojas geridas pela AMA realizaram 92% dos atendimentos (menos 1% do que em 2013), com maior prevalência de sub-rede Sul (42%), seguida da Sub-rede Norte (32%) e terminando na sub-rede Centro (26%), descendo as duas últimas. Esta alteração está ligada à abertura da Loja do Cidadão de Rio Maior, gerida pela Câmara Municipal de Rio Maior e inserida na Sub-rede Sul.

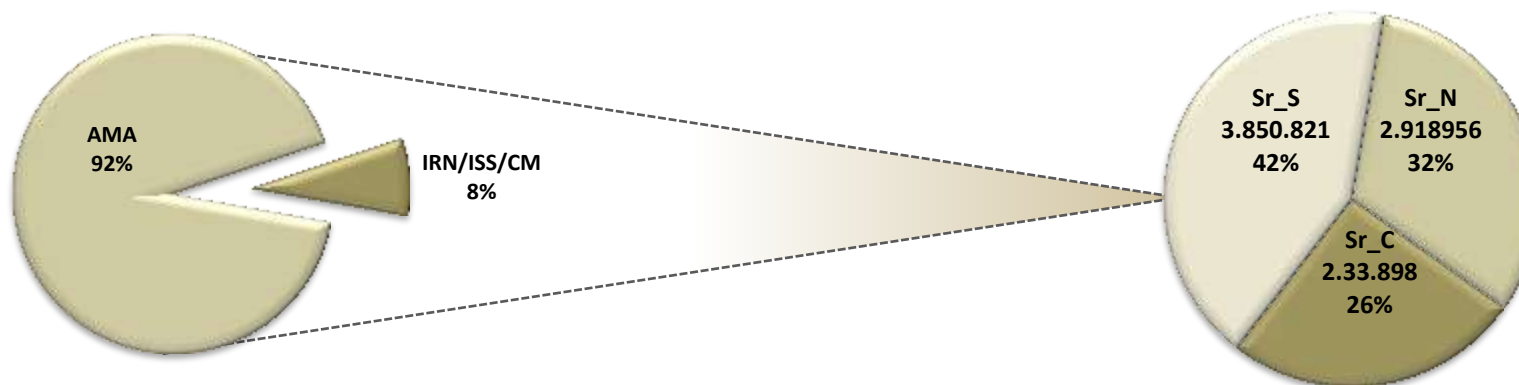
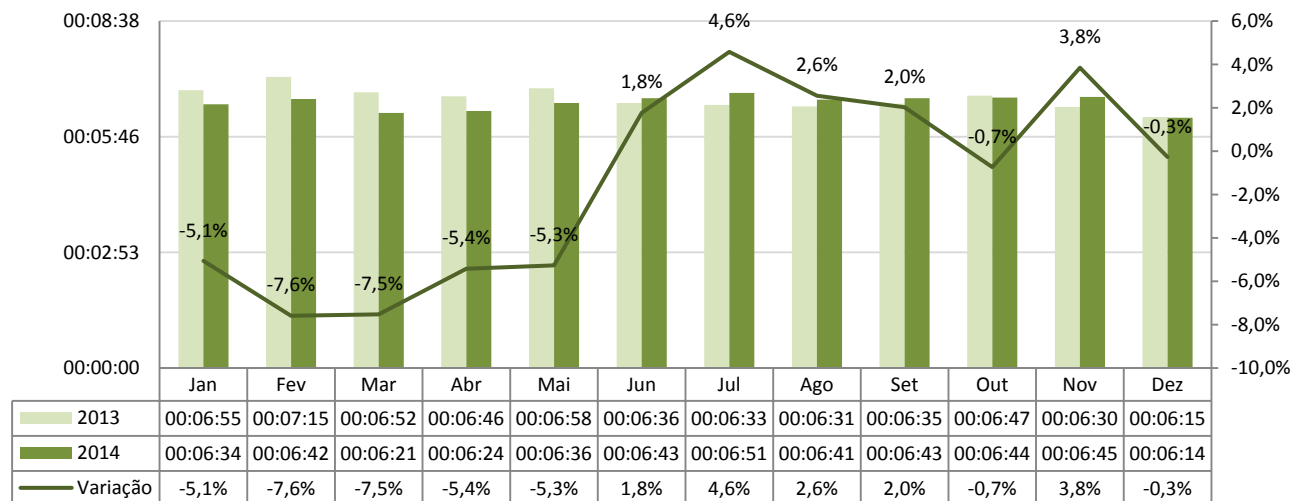


Gráfico 8 | Proporção dos atendimentos das lojas geridas pela AMA vs Parceiros

Gráfico 7 | Volume de atendimentos por sub-rede



Verifica-se um decréscimo do Tempo Médio de Atendimento de 1,6%, tendo sido de 00:06:36

Gráfico 9 | Evolução do Tempo Médio de Atendimento nas Lojas do Cidadão

Por sua vez o Tempo Médio de Espera diminui 2,6%, tendo sido de 00:15:47

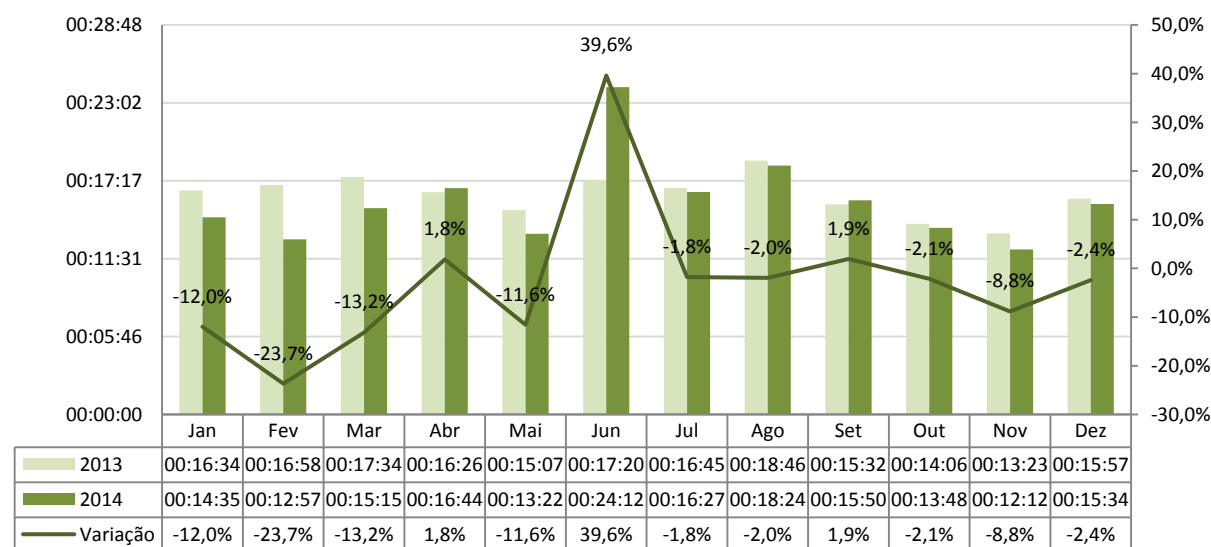


Gráfico 10 | Evolução do Tempo Médio de Espera do atendimento nas Lojas do Cidadão

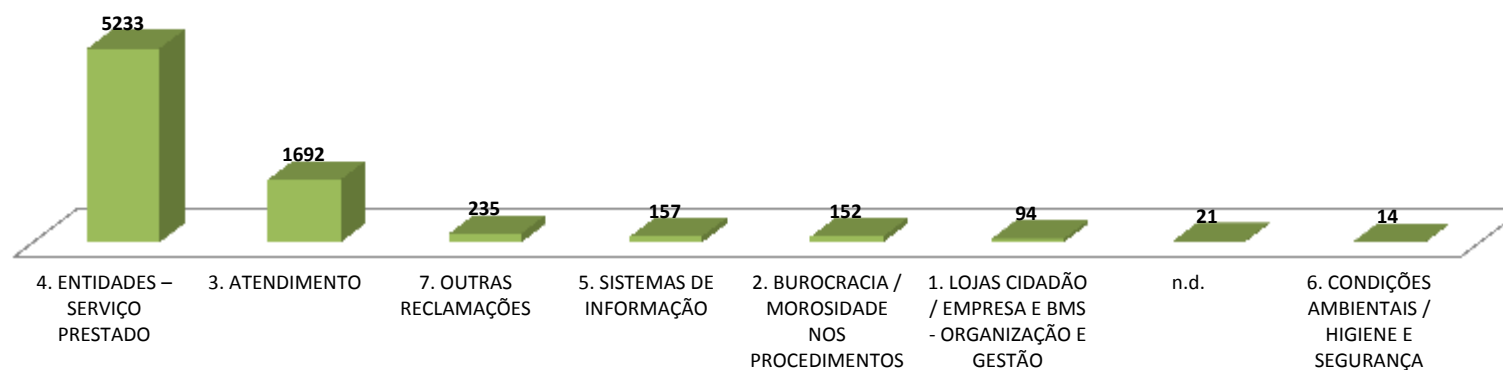


Gráfico 11 | Volume de reclamações por tipologia de reclamação

Em 2014 registou-se um total de 7.598 reclamações, baixando 4,2% face a 2013. Destas, 68,9% foram relativas ao serviço prestado pelas entidades e 22% sobre o atendimento, tendo-se agravado as primeiras e melhorado as segundas. As reclamações relacionadas com os serviços centrais (4.2) e a deficiente atitude do atendedor (3.5) foram as categorias mais reclamadas.

As entidades que registaram o maior número de reclamações são:

EDP	26,3%
GALP	15,1%
ISS	14,9%
NOS	8,3%
IRN	7,5%
MEO	7,0%
ENDESA	4,2%
IMT	3,2%
GOLDENERGY	3,0%
UG AMA	1,9%

Tabela 2 | Taxa de reclamações'2014 por entidade reclamada (Top 10)

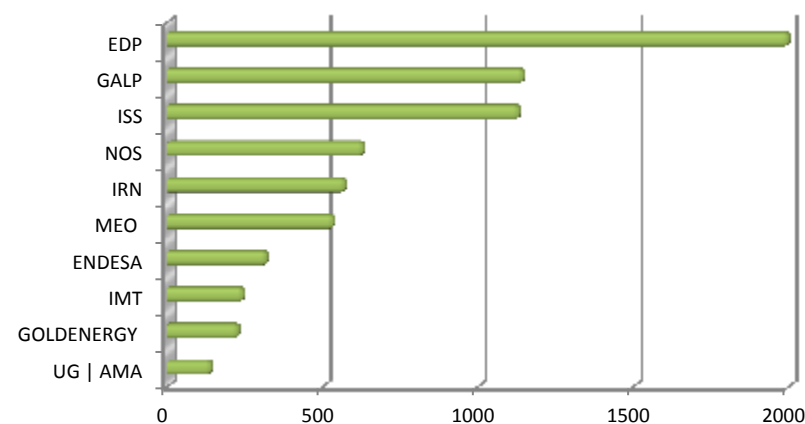


Gráfico 12 | Volume de reclamações por entidade reclamada (Top 10)

6.2.1.2. Espaço Empresa

Ao longo de 2014, 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 do catálogo, e proposta de uniformização, de serviços prestados:
 - a. Uniformização dos serviços do IRN nos EE e aproveitamento de competências específicas de funcionários do IRN
 - b. Generalização de entidades participantes para uniformização da oferta
- C. Revisão da RCC
 - a. Criação de base documental de trabalho uniforme
 - b. Legislação e Procedimentos
 - c. Partilha de suportes de apoio ao atendimento
 - d. Criação de novas propostas de respostas tipo
 - e. Partilha de novos indicadores de desempenho
- D. Proposta de novo modelo de monitorização de resultados:
 - a. Indicadores de procura total, por EE e por entidade e tempos de atendimento e Espera
 - b. Indicadores de preferência geográfica e temporal de serviços
 - c. Indicadores de preferência dos diferentes canais de atendimento Presencial, telefónico e *e-mail*;
- E. Reestruturação o registo de atendimento do SIGA tendo em conta uma correta caracterização e subcaraterização dos serviços prestados)

DESAFIOS & MELHORIAS

- (1) Identificar os serviços adequados à resposta das necessidades atuais dos empresários;
- (2) Identificar entidades e organismos necessários à implementação de novos serviços e propor contato dos mesmos pelo DDA
- (3) Orientar propostas que fomentem uso dos serviços disponibilizados pela via electrónica;
- (4) Identificar as necessidades de serviços cujas entidades estejam representadas nas LC e cujos serviços possam ser complementares às competências dos EE
- (5) Criar manuais de procedimentos para todos os serviços disponibilizados pelos EE, sistematizar os procedimentos/processos em vigor
- (6) Rever e propor novos procedimentos da 1.ª linha CCE

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

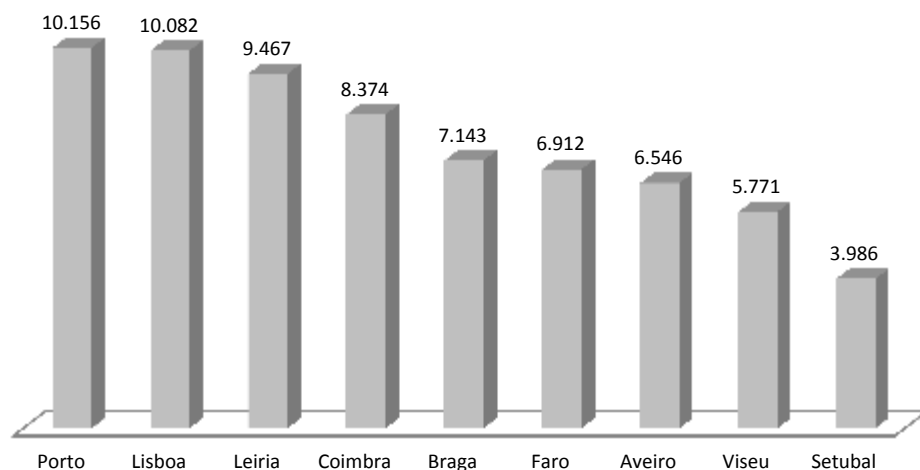


Gráfico 13 | Volume de atendimentos nos Espaços Empresa

Os espaços (Top 3) que apresentam maior volume de atendimentos são Lisboa, Porto e Leiria. Entenda-se atendimento o realizado nos canais: presencial, correio electrónico e telefónico.

No total a taxa de desistência rondou os 7% face à procura:

EE	Taxa de desistência
Aveiro	3,15%
Braga	11,63%
Coimbra	16,18%
Faro	7,23%
Leiria	2,31%
Lisboa	6,71%
Porto	1,90%
Setúbal	15,14%
Viseu	0,05%

Tabela 1 | Taxa de desistência por Espaço Empresa

O tempo médio de atendimento (TMA) e de espera (TME) verificado em 2014 rondou em média:

	Aveiro	Braga	Coimbra	Faro	Leiria	Lisboa	Porto	Setúbal	Viseu
TMA	0:12:37	0:18:02	0:15:04	0:11:24	0:15:41	0:11:18	0:13:59	0:15:42	0:09:31
TME	0:06:59	0:05:48	0:08:08	0:07:59	0:10:06	0:09:27	0:06:35	0:09:16	0:13:41

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

6.2.1.3. Balcão Multisserviços/Espaços do Cidadão

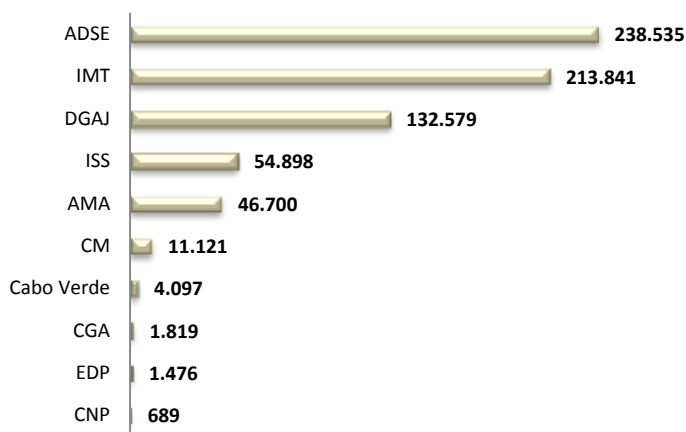
O ano de 2014 destacou-se pela reconversão dos BMS em EdC e abertura de novos EdC, sendo neste capítulo demonstrados os resultados numa forma conjunta BMS/EdC. As novas aberturas foram maioritárias no primeiro semestre e as reconversões no segundo semestre.

Os esforços da equipa concentraram-se:

- (1) no apoio a novas aberturas dos EdC - em articulação estreita com a equipa de formação
- (2) no apoio operacional diário aos EdC via centro de contacto (EC-CC)
- (3) na definição de requisitos funcionais e testes das novas plataformas ECMC (plataforma de atendimento presencial dos EdC) e EC-CC (plataforma de suporte ao atendimento presencial dos EdC)
- (4) melhoria dos procedimentos, designadamente no que respeita à desmaterialização do arquivo e ao aperfeiçoamento do controle de valores.

DESAFIOS & MELHORIAS

- (1) Apoio à instalação dos novos Espaços do Cidadão, que se estima numeroso
- (2) Melhoria do apoio operacional ao atendimento
- (3) Reconversão dos BMS de Vimioso e do Pinhal Novo em EdC
- (4) Uniformização dos serviços nos EdC integrados e EdC não integrados (DGAJ, por exemplo)
- (5) Novos indicadores de desempenho: identificação de procura sazonal
- (6) Resolução de problemas relativos aos depósitos e conferência de valores



Os serviços mais procurados mantêm-se inalterados no que respeita às dez entidades mais solicitadas, excepto a oitava e nona posições que trocam entre a CGA e a EDP.

No entanto, esta leitura deverá ser aferida com um horizonte temporal de funcionamento mais alargado, dadas as datas de reconversões serem recentes para a maioria dos EdC's, o que não permite analisar a expressividade real dos novos serviços aderentes.

Gráfico 14 | Serviços mais procurados nos BMS/EdC (Top10)

Gráfico 15 | Volume de atendimentos nos BMS/EdC por sub-rede

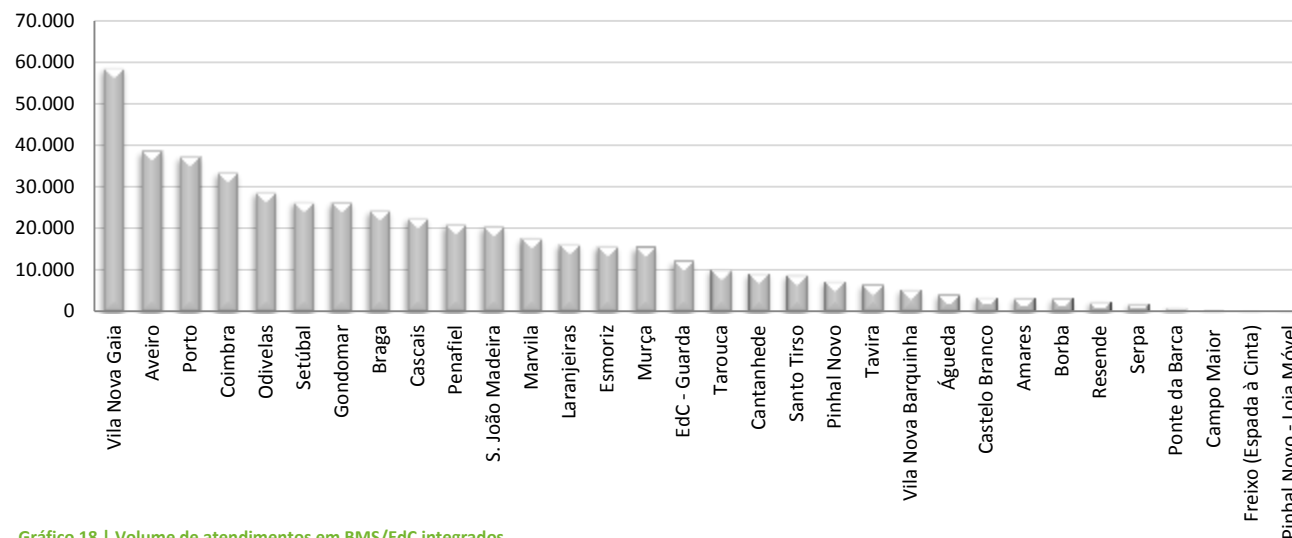
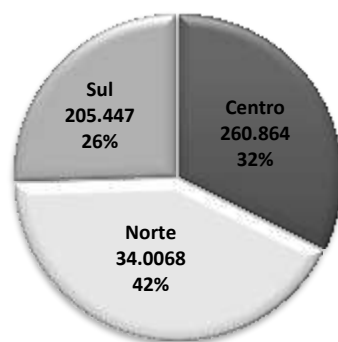
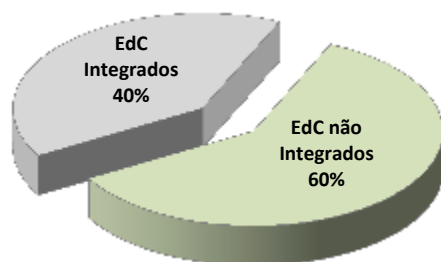


Gráfico 18 | Volume de atendimentos em BMS/EdC integrados

Gráfico 16 | Taxa de BMS/EdC integrados e não integrados



N.º Atendimentos'2014	
EdC Integrados	537.469
EdC Não integrados	806.379
Total Geral	1.343.848

Tabela 3 | Volume de atendimento por BMS/EdC integrados e não integrados

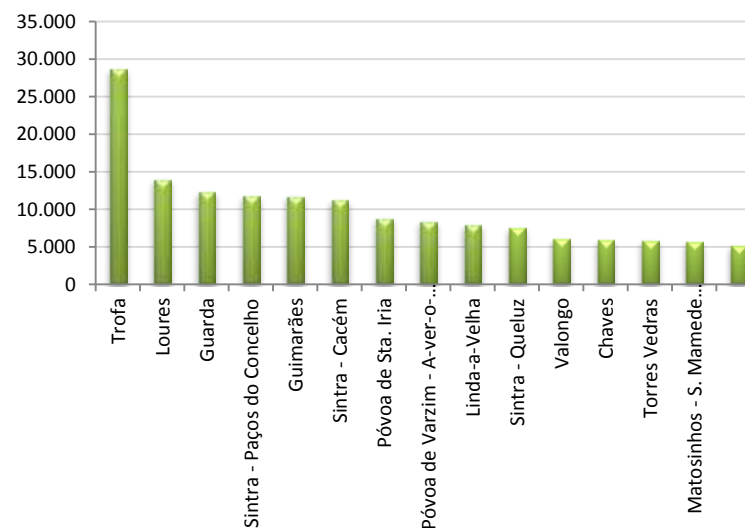


Gráfico 17 | Volume de atendimentos em BMS/EdC não integrados (Top 15)

Os 15 EdC não integrados com maior número de atendimentos são os apresentados no gráfico lateral. Os restantes EdC não integrados, e que não representados no gráfico lateral, apresentam um número de atendimentos abaixo dos 4.700/ano.

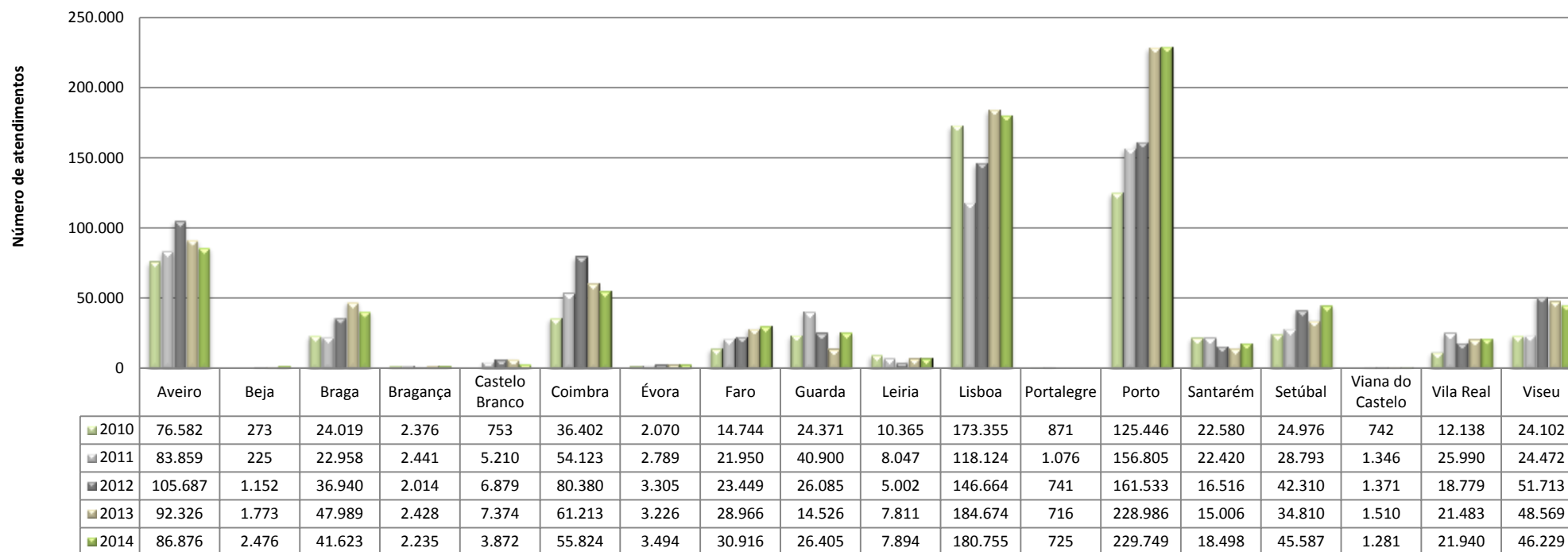


Gráfico 19 | Evolução dos atendimentos nos BMS/EdC por distrito

	Aveiro	Beja	Braga	Bragança	Castelo Branco	Coimbra	Évora	Faro	Guarda	Leiria	Lisboa	Portalegre	Porto	Santarém	Setúbal	Viana do Castelo	Vila Real	Viseu	Total Geral
Δ2010 – 2011	9%	-8%	-4%	3%	592%	49%	35%	49%	68%	-22%	-32%	24%	25%	-1%	15%	81%	114%	2%	8%
Δ2011 – 2012	26%	270%	61%	-17%	32%	49%	19%	7%	-36%	-38%	24%	-31%	3%	-26%	47%	2%	-28%	111%	18%
Δ2012 – 2013	-13%	48%	30%	21%	7%	-24%	-2%	24%	-44%	56%	26%	-3%	42%	-9%	-18%	10%	14%	-6%	10%
Δ2013 – 2014	-6%	40%	-13%	-8%	-47%	-9%	8%	7%	82%	1%	-2%	1%	0%	23%	31%	-15%	2%	-5%	0%

Tabela 4 | Variação da evolução dos atendimentos nos BMS

6.2.2. Portais

Durante o ano de 2014 foi dada a continuidade às tarefas de atualização de conteúdos dos portais, envolvendo as entidades participantes, bem como a revisão de guias de apoio à realização de serviços.

Em estreita articulação com os GR (Gestores de Relacionamento), foi efetuado um reforço de contacto com as entidades presentes nos portais no sentido de atualizarem os conteúdos que foram identificados como não atualizados.

Foi ainda assegurada a colaboração no projeto em curso para o lançamento do novo Portal do Cidadão, principalmente na sua componente de *BackOffice*, ferramenta de gestão de conteúdos a utilizar pela equipa dos portais.

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 efetuada junto de cidadãos e empresas.

Prevê-se que no ano de 2015 seja lançado o novo Portal do Cidadão que resultará da fusão dos atuais Portais do Cidadão e da Empresa. Este novo Portal visa uma maior aproximação dos cidadãos e empresas, num único local, com acessos mais simples, mais eficazes nos resultados das pesquisas e mais colaborativo. O novo Portal irá refletir as melhores e mais atuais tendências observadas neste domínio. Pretende-se que venha a constituir a principal porta de acesso aos serviços e informações da Administração Pública.

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

6.2.2.1. Portal do Cidadão (PC)

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

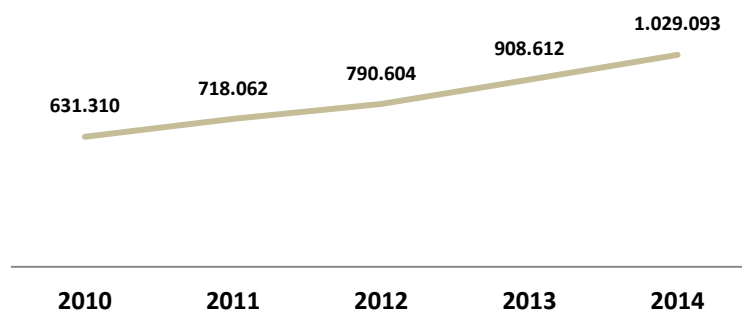


Gráfico 21 | Registo de utilizadores no Portal do Cidadão

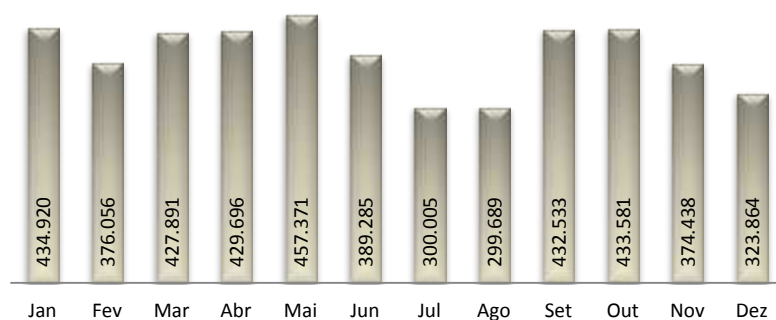


Gráfico 23 | Evolução mensal das visitas realizadas no Portal do Cidadão

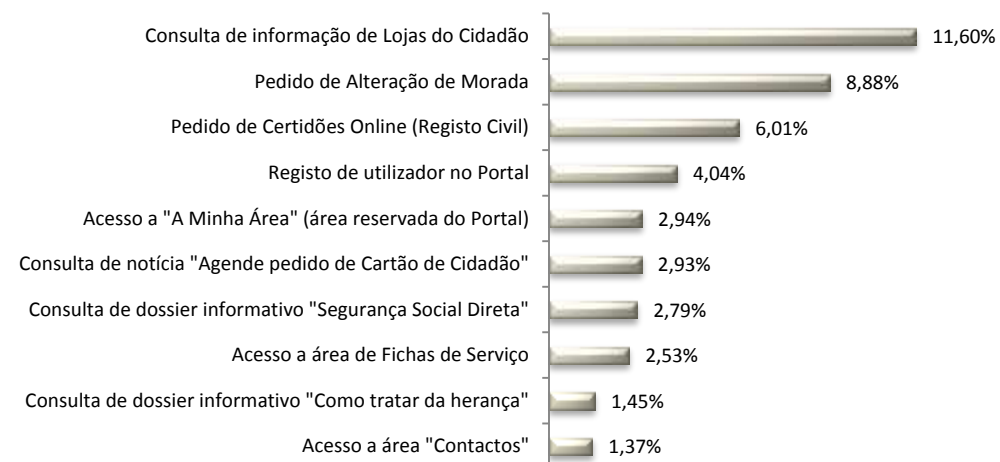


Gráfico 20 | Serviços mais procurados no Portal do Cidadão (Top 10)

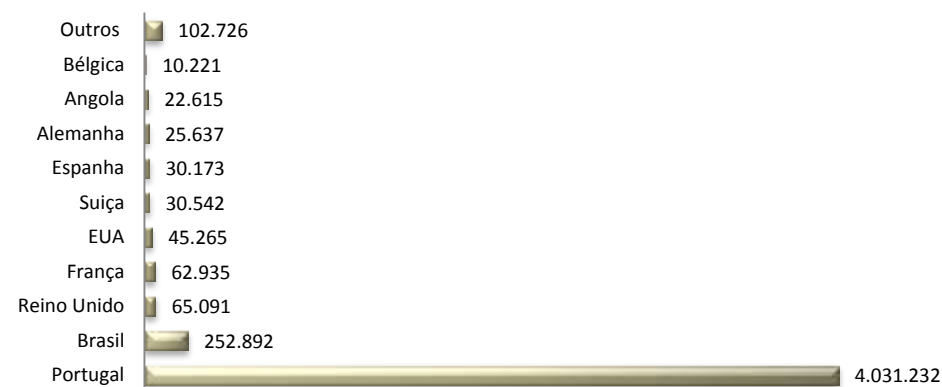


Gráfico 22 | Volume de visitas no Portal do Cidadão por país

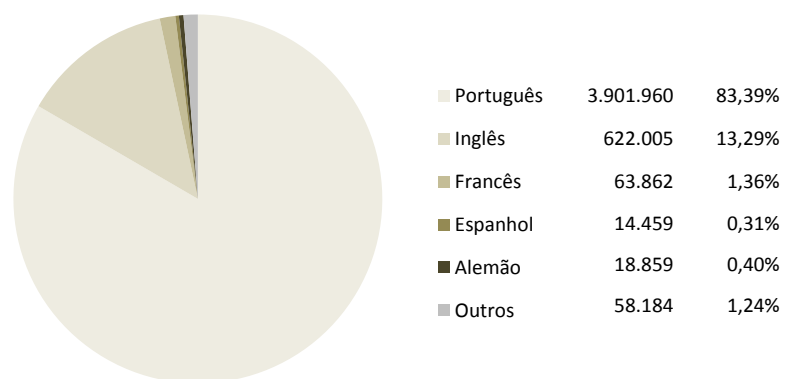


Gráfico 24 | Distribuição do número de visitas no Portal do Cidadão por idioma

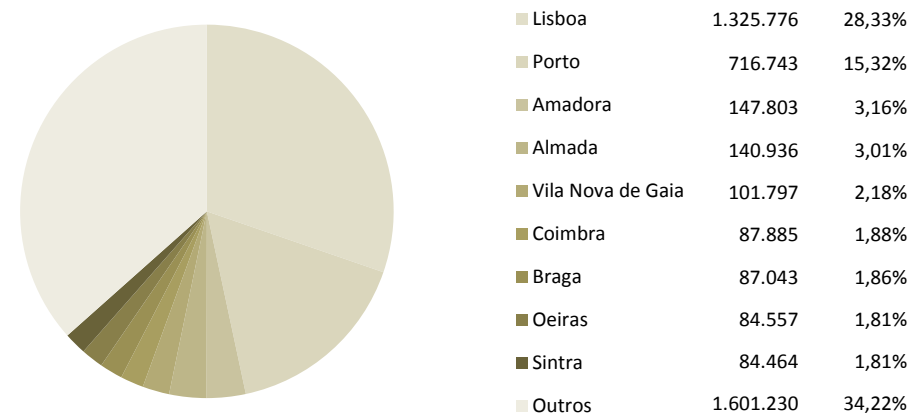


Gráfico 25 | Distribuição do número de visitas ao Portal do Cidadão por cidade

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

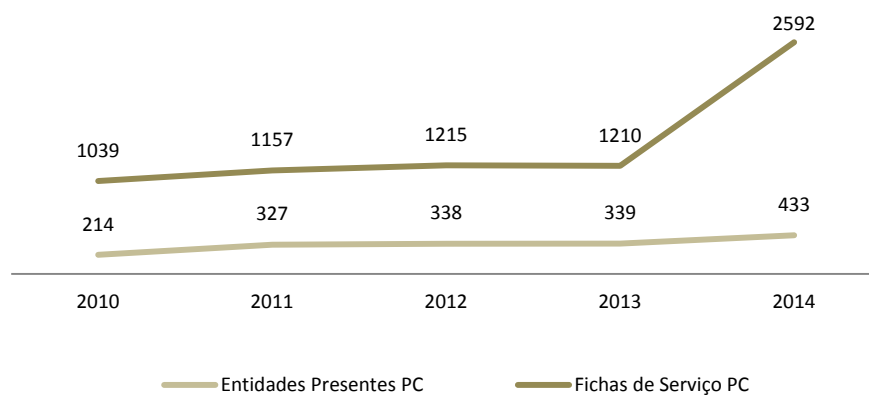


Gráfico 26 | Evolução das entidades presentes no Portal do Cidadão vs Serviços disponibilizados

6.2.2.2. Portal da Empresa

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

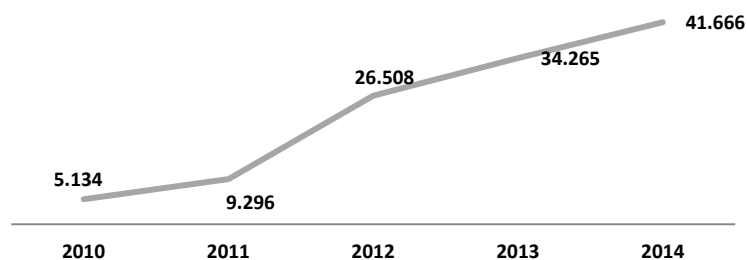


Gráfico 30 | Registo de utilizadores no Portal da Empresa

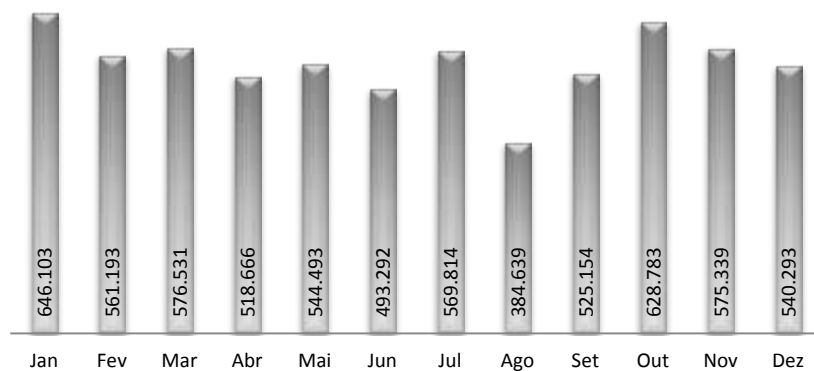


Gráfico 29 | Evolução mensal das visitas ao Portal da Empresa

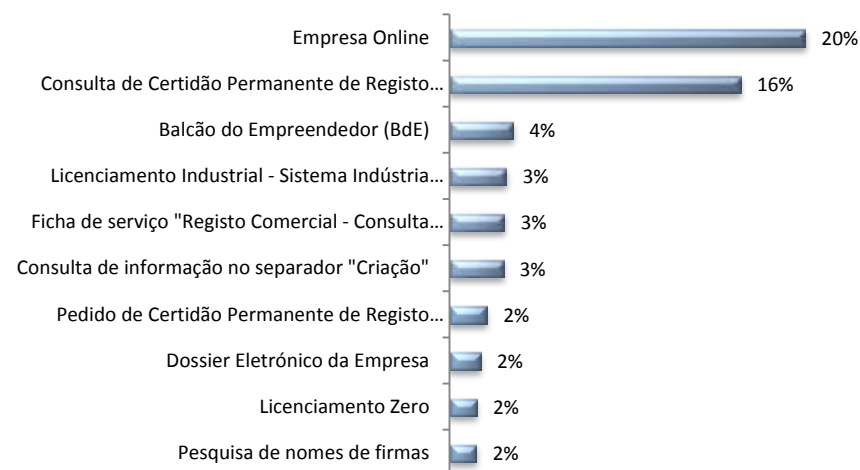


Gráfico 28 | Serviços mais procurados no Portal da Empresa

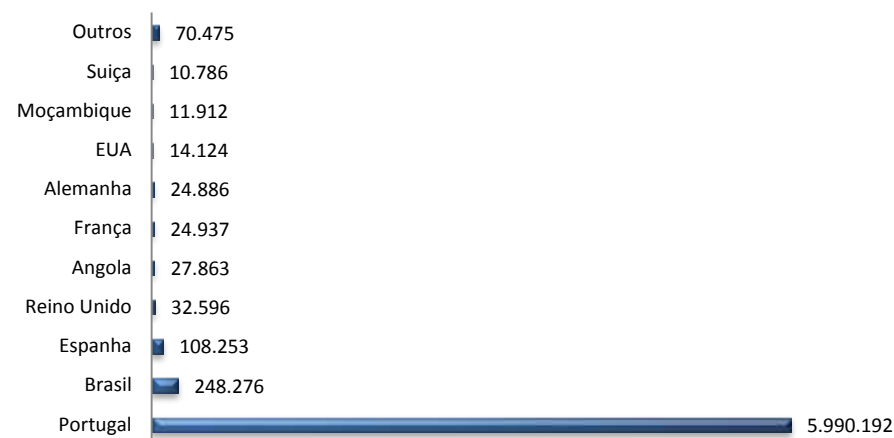


Gráfico 27 | Volume de visitas ao Portal da Empresa por país

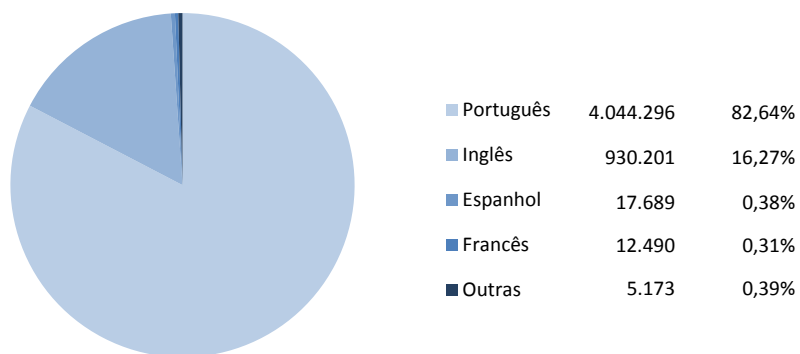


Gráfico 31 | Distribuição do número de visitas ao Portal da Empresa por idioma

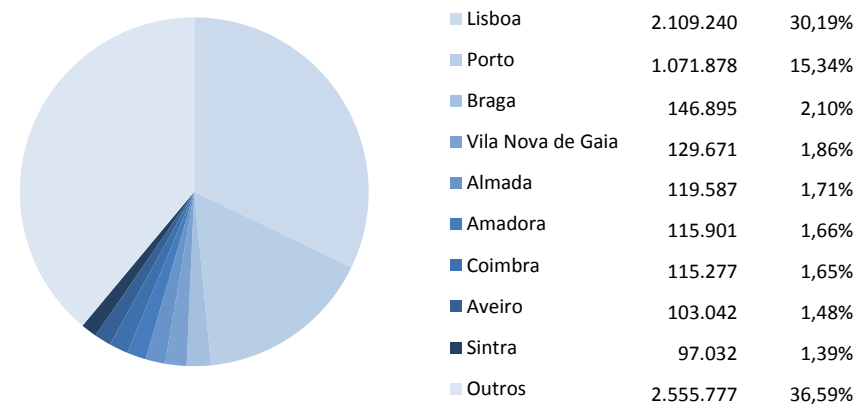


Gráfico 32 | Distribuição do número de visitas no Portal da Empresa por cidade

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

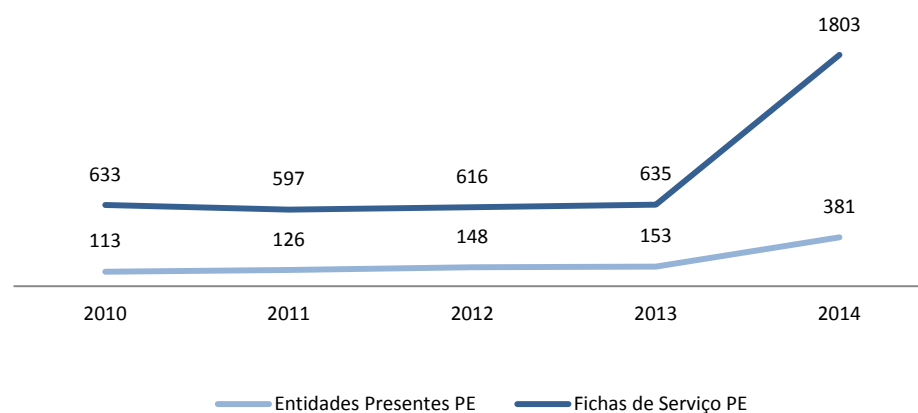


Gráfico 33 | Evolução das entidades presentes no Portal da Empresa vs serviços disponibilizados

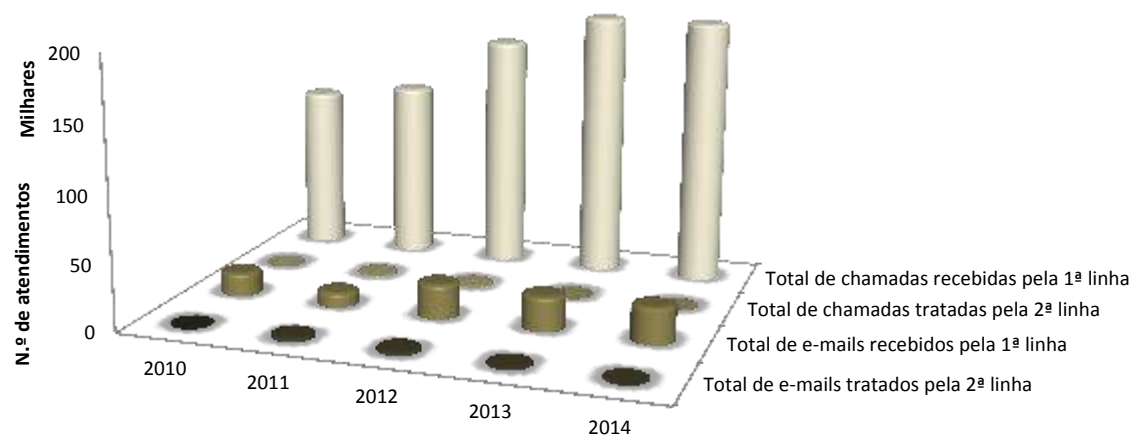
6.2.3. Centros de Contacto do Cidadão, da Empresa e da Medida 6 (GPTIC)

6.2.3.1. Centro de Contacto do Cidadão (CCC)

Os indicadores do CCC demonstram 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 237.776 chamadas o que corresponde a um crescimento da procura por este canal de atendimento na ordem dos 12%. Já por sua vez, os atendimentos de 2ª linha diminuíram o que significa que o serviço de 1ª linha foi melhorado fruto do conhecimento e experiência adquiridos.

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



	2010	2011	2012	2013	2014
■ Total de e-mails tratados pela 2ª linha	0	2937	2342	1111	273
■ Total de e-mails recebidos pela 1ª linha	17632	11117	26109	25963	27168
■ Total de chamadas tratadas pela 2ª linha	0	1079	800	0	0
■ Total de chamadas recebidas pela 1ª linha	125057	134368	176385	200514	237776

Gráfico 34 | 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.

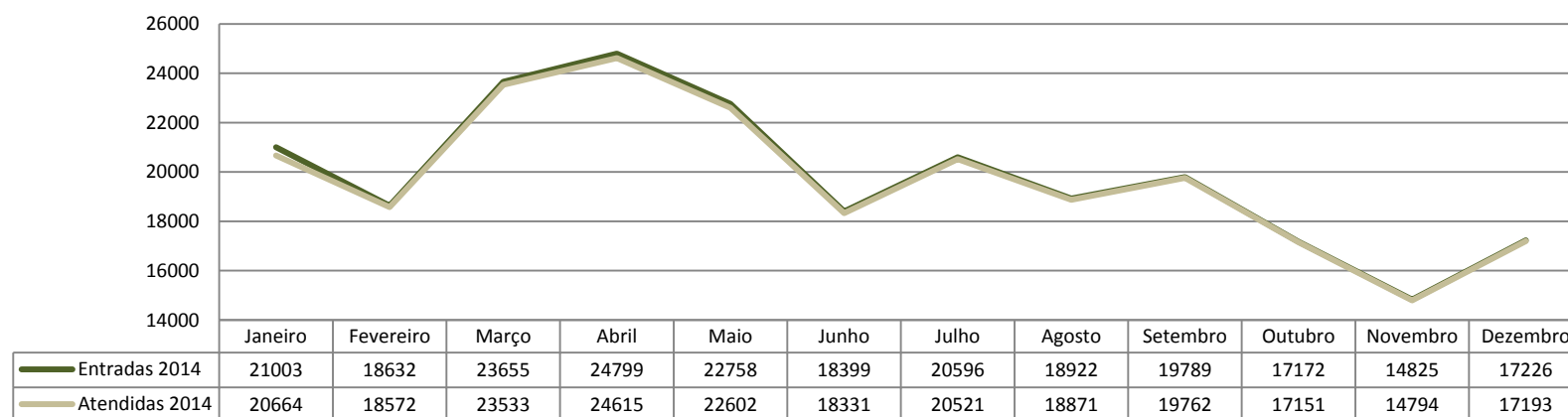


Gráfico 35 | Chamadas entradas vs atendidas no CCC

Em termos de chamadas de retorno, em 2014, registaram-se um total de cerca de 3.043 chamadas.

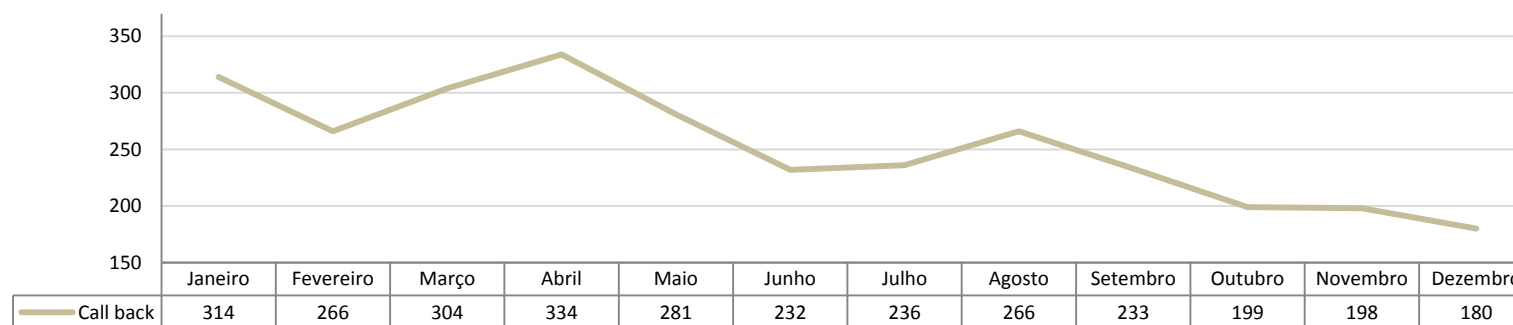


Gráfico 36 | Chamadas de retorno efetuadas pelo CCC (Call back)

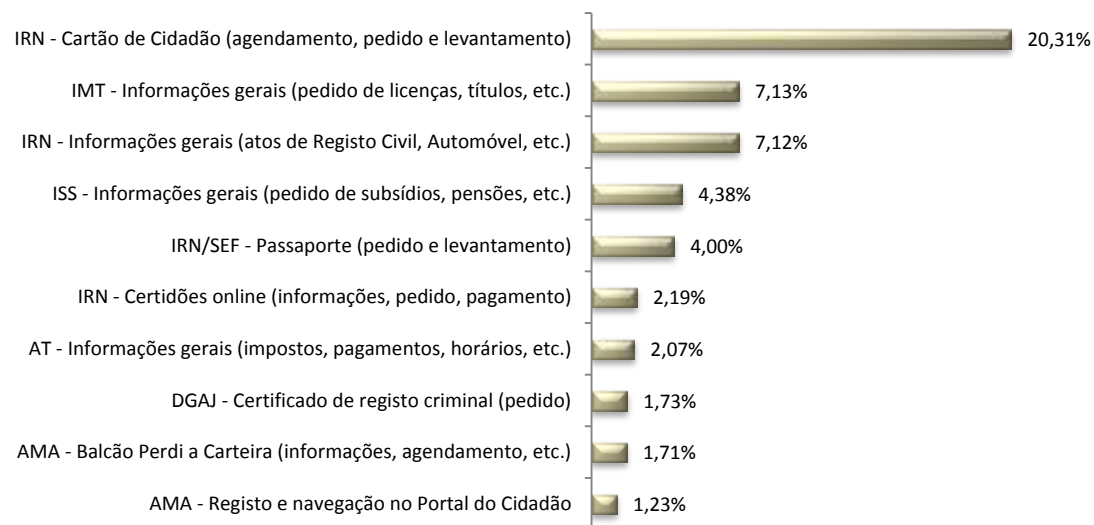


Gráfico 37 | Âmbito dos contactos telefónicos no CCC (Top 10 de procura)

Efetuada uma análise ao âmbito dos contactos telefónicos ocorridos no ano de 2014, constata-se que os mesmos remetem para serviços prestados pelas entidades IRN, IMTT, ISS, entre outros.

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

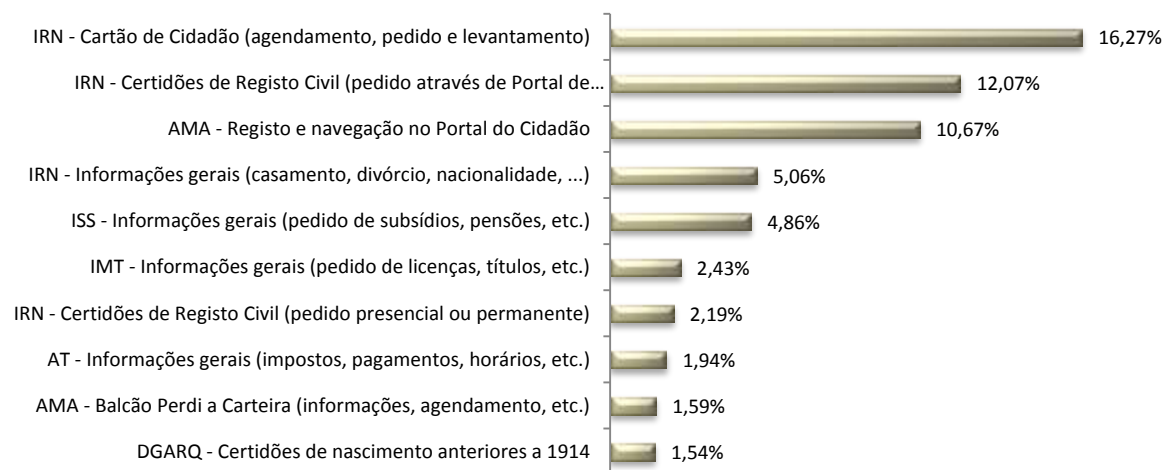


Gráfico 38 | Âmbito dos contactos de email no CCC (Top 10 de procura)

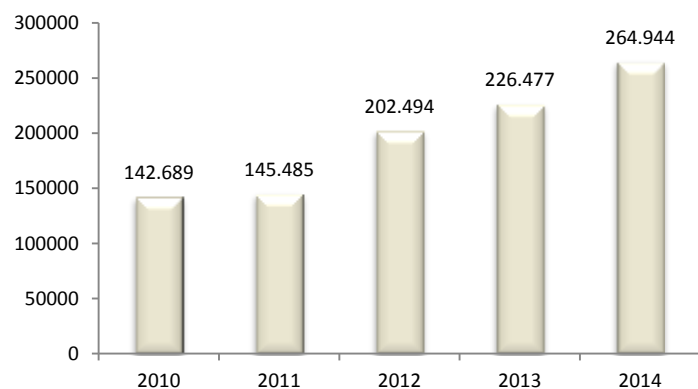


Gráfico 40 | Evolução Inbound (telefone e email) no CCC

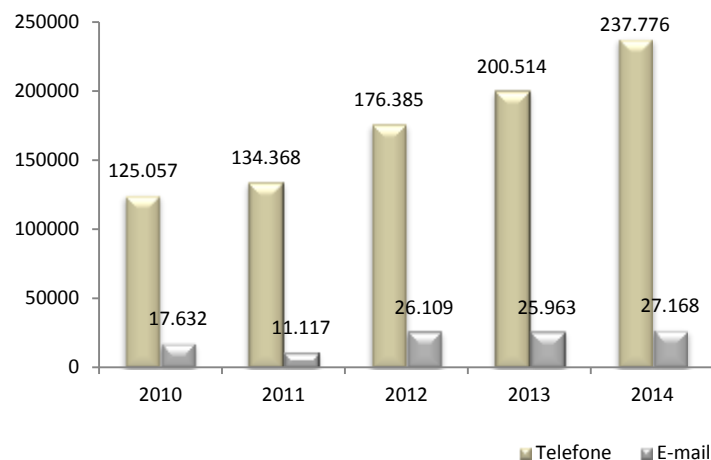


Gráfico 42 | Evolução por canal no CCC

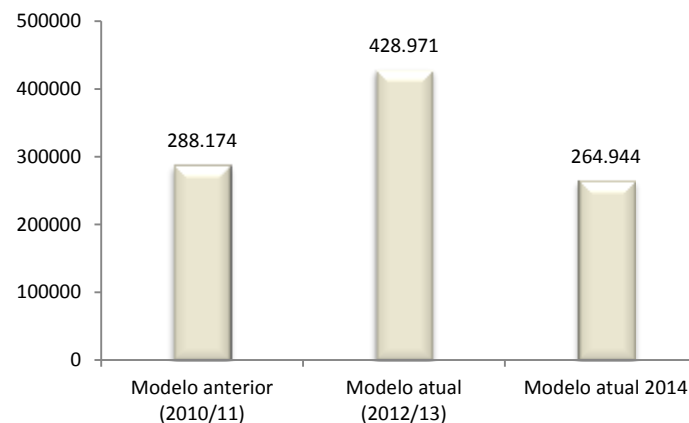


Gráfico 39 | Comparativo CCC (telefone e email)

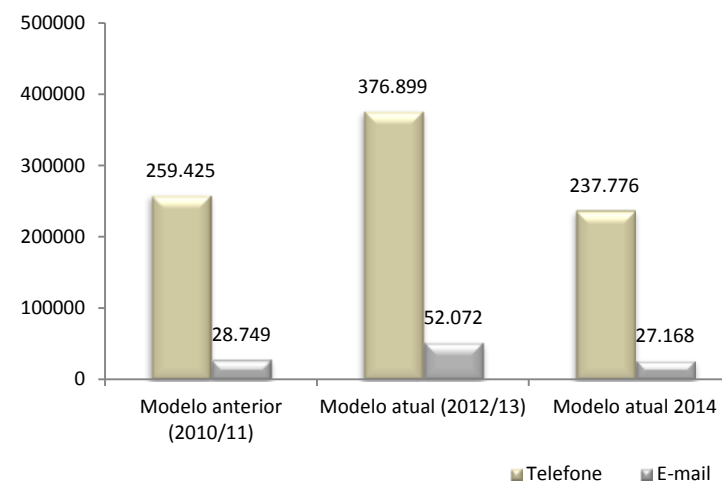


Gráfico 41 | Comparativo CCC

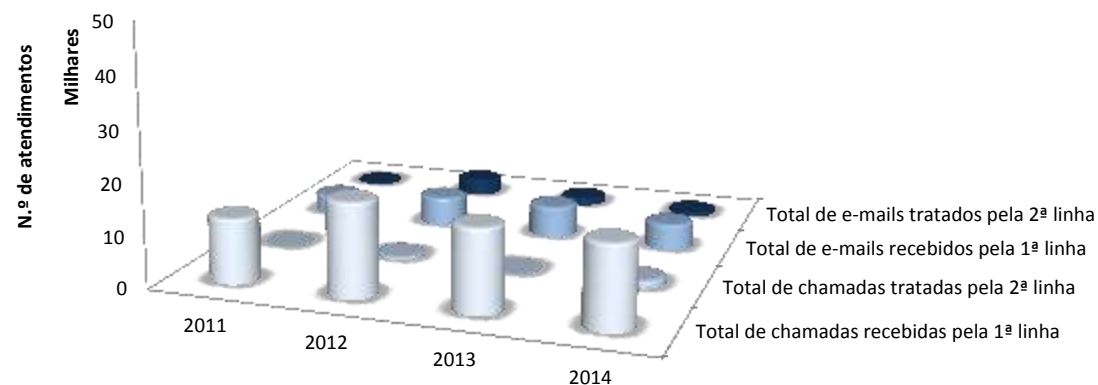
O modelo atual comporta a componente de IVR (*Interactive Voice Response*) relativamente a um conjunto de serviços que haviam sido detetados como responsáveis por grande parte da procura (nomeadamente, informações sobre documentos necessários para tratar do Cartão do Cidadão, Passaporte, Carta de Condução,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

6.2.3.2. Centro de Contacto da Empresa (CCE)

Também o CCE melhorou os indicadores com uma redução dos encaminhamentos de questões para 2ª linha, sobretudo devido a uma revisão e melhoria do modelo/fluxo associado às respostas do Centro de Contacto.

Evolução futura:

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



	2011	2012	2013	2014
■ Total de chamadas recebidas pela 1ª linha	12792	18412	16290	16232
■ Total de chamadas tratadas pela 2ª linha	49	643	86	1560
■ Total de e-mails recebidos pela 1ª linha	3900	5809	6325	5184
■ Total de e-mails tratados pela 2ª linha	265	3293	1591	963

Gráfico 33 | Evolução do número de atendimentos no CCE

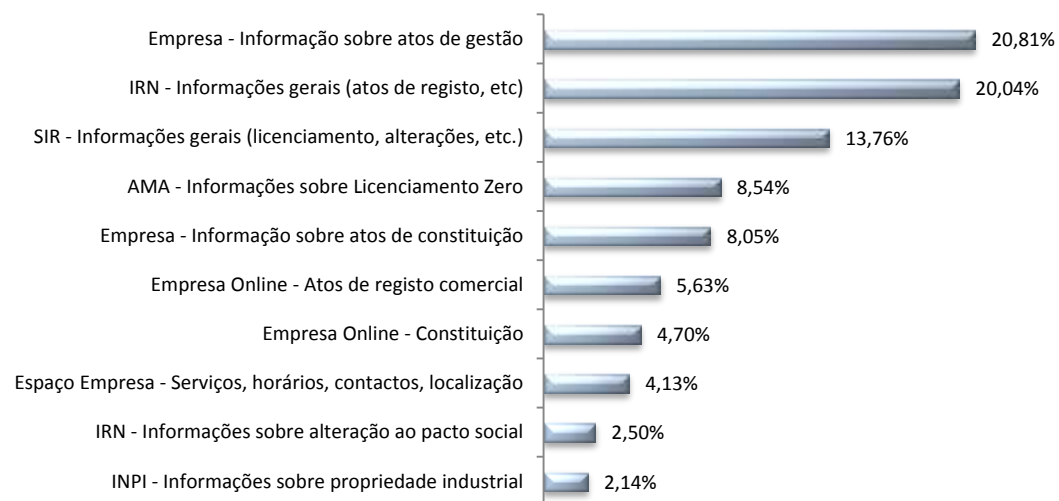


Gráfico 45 | Âmbito dos contactos telefónicos no CCE (Top 10 de procura)

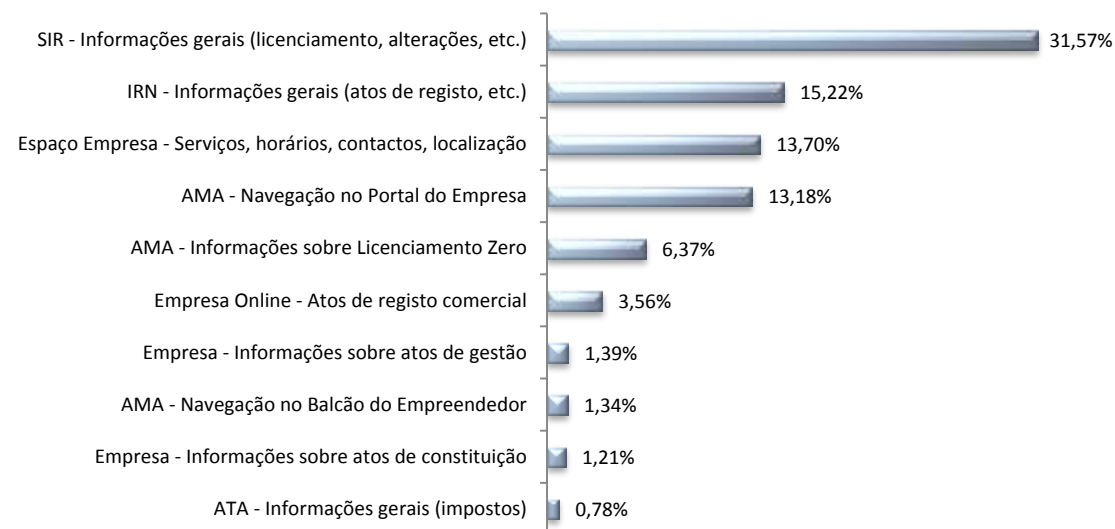


Gráfico 44 | Âmbito dos contactos de email no CCE (Top 10 de procura)

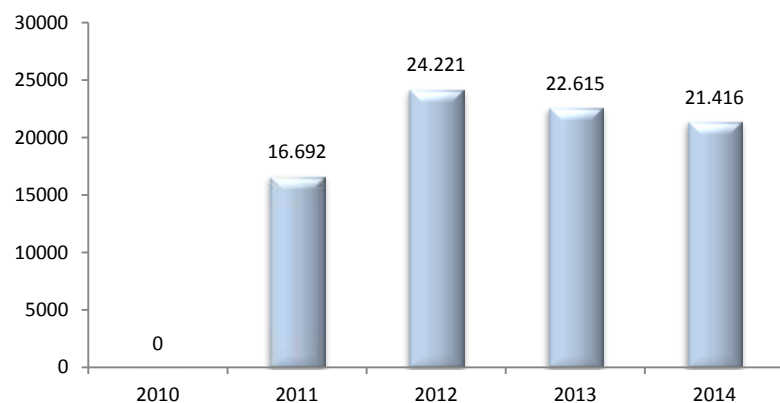


Gráfico 46 | Evolução Inbound (telefone e email) no CCE

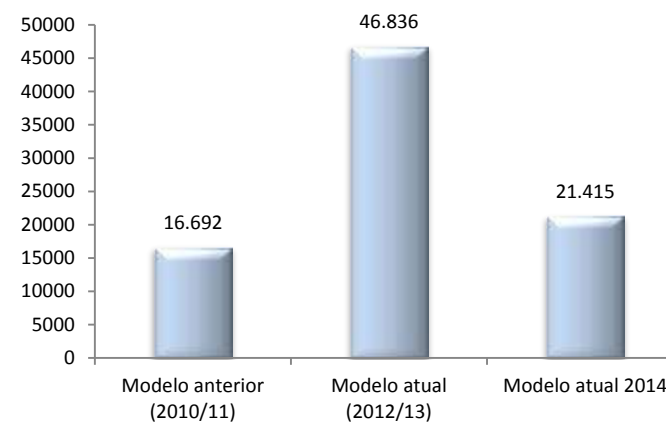


Gráfico 47 | Comparativo CCE (telefone e email)

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

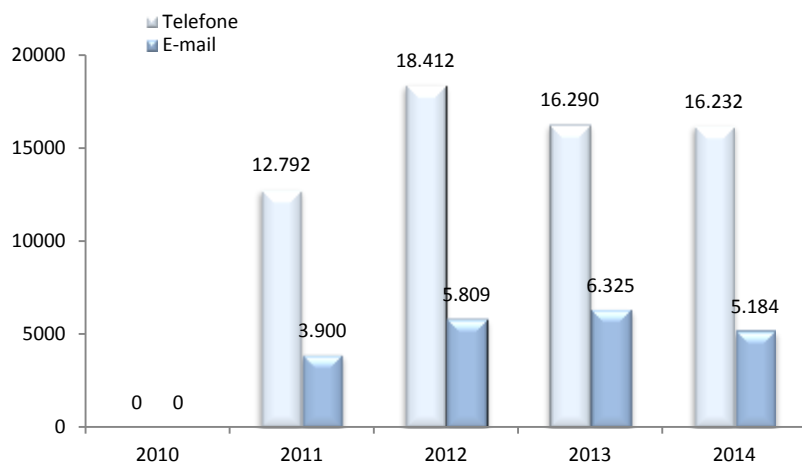


Gráfico 49 | Evolução por canal no CCE

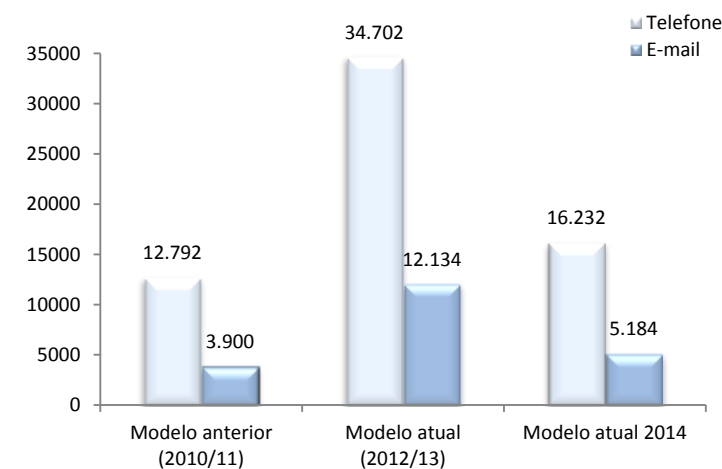


Gráfico 48 | Comparativo CCE por canal

6.2.3.3. Centro de Contacto à Medida6 GPTIC (CCM6)

No ano de 2014 observou-se um crescimento muito elevado do suporte efetuado por este canal de atendimento, fruto da maior procura e capacidade de resposta apresentados.

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.

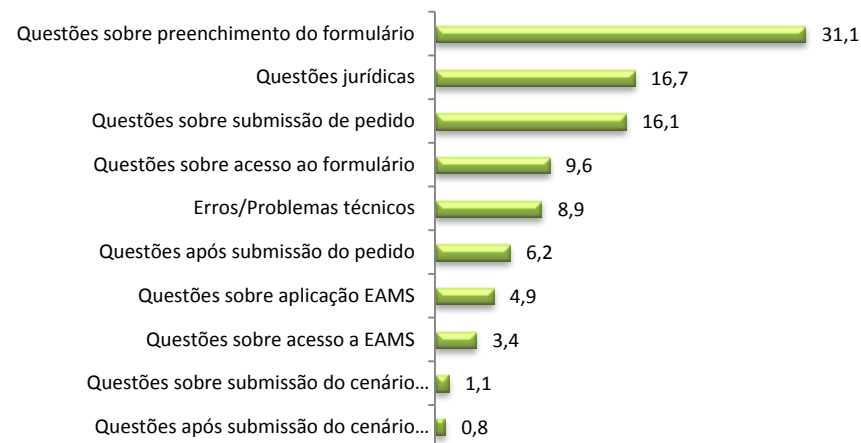


Gráfico 50 | Âmbito do contacto telefónico e email do CCM6 (Top 10 de procura)

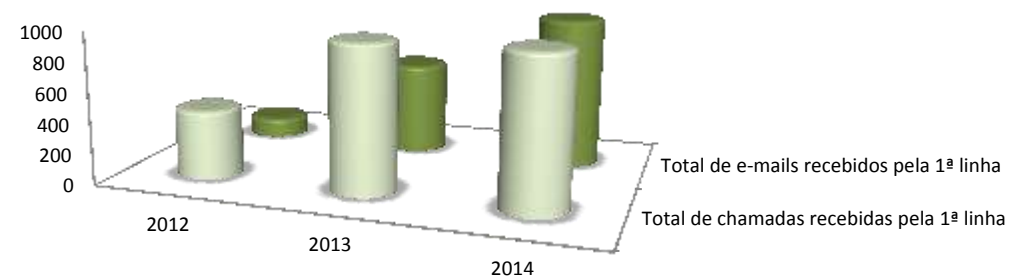


Gráfico 51 | Evolução do número de atendimentos no CCM6

6.3. ADMINISTRAÇÃO ELECTRÓNICA

6.3.1. GPTIC

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

Hoje sabe-se onde e quanto se investe, avaliam-se e alinham-se projetos e despesas TIC com a estratégia central e as estratégias 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 sectorial, quer a nível central.

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

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

DESAFIOS & MELHORIAS DA UNIDADE ORGÂNICA

- (1) Evoluir o Fornecedor de Autenticação para uma solução que inclua mais mecanismos de autenticação que não apenas o Cartão de Cidadão;
- (2) Desenvolver e operacionalizar uma solução de autenticação móvel independente dos operadores – Chave Móvel Digital;
- (3) Disponibilizar Sistema de Certificação de Atributos Profissionais;
- (4) Disponibilizar soluções de autenticação forte e de assinatura 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

4. Publicação do Regulamento Nacional de Interoperabilidade Digital (RNID), que define as especificações técnicas e os formatos digitais a adotar pela Administração Pública, em alinhamento com as diretrizes europeias para a utilização de formatos abertos, assegurando a interoperabilidade técnica e semântica entre os organismos públicos e a interação com cidadãos e empresas, e que pretende ainda contribuir para a universalidade de acesso e utilização da informação, para a preservação dos documentos electrónicos e para uma redução de custos de licenciamento de *software*;
5. Consagração a nível central e a nível sectorial das estruturas responsáveis por garantir a avaliação e o alinhamento dos projetos TIC com a estratégia definida centralmente e a nível dos Ministérios, assim como a operacionalização da Estratégia das TIC a nível Ministerial através dos Planos de Ação Sectoriais;
6. Apresentação da proposta de modelo para a racionalização de centros de dados e *cloud* na Administração Pública;
7. Apresentação de proposta de modelo para a racionalização das comunicações na Administração Pública;
8. A definição, por parte dos ministérios, de planos sectoriais com poupanças estimadas e calendarizadas TIC (em valor superior a 140 Milhões de Euros) e não TIC (em valor superior a 188 Milhões de Euros);
9. Introdução nas Leis de Orçamento de Estado de 2013 e 2014 da obrigatoriedade de análise e utilização de *software* de código aberto sempre que tal seja economicamente vantajoso;
10. A Execução de piloto de centralização da função informática em ministério, com redução superior a 50% da despesa TIC dos organismos públicos-alvo.

Do ponto de vista financeiro foi possível proceder à:

- Negociação dos 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;
- Centralização da função informática da Inspeção Geral das Atividades Culturais (PCM) na AMA com adoção de *software open source* permitindo uma redução superior a 50% da despesa TIC do IGAC (redução de 169.000€ em 329.000€)
- A avaliação prévia da adequação de projetos e despesas TIC em toda a Administração Pública – DL 107/2012 (com poupanças por despesa TIC não realizada ou readequada no valor de 18 Milhões de Euros, desde Setembro 2012, através da análise de um total de 3.024 pedidos de parecer, que representavam uma despesa inicial de 556 Milhões de Euros);
- Até 15 de Dezembro de 2014 os Ministérios reportaram poupanças verificadas derivadas da implementação dos Planos de Ação Sectoriais realizados no âmbito do PGETIC de 130 Milhões de Euros acima dos 119M€ estimados pelos mesmos para 2014.

		MAM	MAI	MDN	ME	MEC	MJ	MNE	MSESS	PCM	MS	MF	MAOTE	Total	Total por Medida
M1	TIC													0 K€	1 020 K€
	NTIC						1 020 K€							1 020 K€	
M2	TIC			199 K€	478 K€		7 891 K€	45 K€		313 K€				8 926 K€	9 288 K€
	NTIC							362 K€						362 K€	
M3	TIC						4 066 K€							4 066 K€	4 154 K€
	NTIC							88 K€						88 K€	
M5	TIC						2 569 K€		1 443 K€					4 012 K€	4 012 K€
	NTIC													0 K€	
M6	TIC	1 200 K€		-1 301 K€	1 138 K€		1 190 K€	301 K€						2 528 K€	2 528 K€
	NTIC													0 K€	
M7/9	TIC			4 258 K€	1 875 K€	3 000 K€	7 890 K€		603 K€	267 K€				17 893 K€	19 532 K€
	NTIC						1 599 K€	40 K€						1 639 K€	
M8/18	TIC				202 K€		1 650 K€			127 K€				1 979 K€	1 979 K€
	NTIC													0 K€	
M10	TIC			33 K€	496 K€			490 K€	180 K€					1 199 K€	4 199 K€
	NTIC								3 000 K€					3 000 K€	
M13	TIC			-53 K€										-53 K€	3 963 K€
	NTIC							4 016 K€						4 016 K€	
M21	TIC							270 K€						270 K€	1 370 K€
	NTIC						1 100 K€							1 100 K€	
M22	TIC			2 961 K€			290 K€							3 251 K€	3 251 K€
	NTIC													0 K€	
M23	TIC								300 K€					300 K€	300 K€
	NTIC													0 K€	
Sem Medida	TIC		11 012 K€								22 000 K€			33 012 K€	74 974 K€
	NTIC		41 962 K€											41 962 K€	
Total	TIC	1 200 K€	11 012 K€	6 097 K€	4 189 K€	3 000 K€	25 546 K€	1 106 K€	2 526 K€	707 K€	22 000 K€	0 K€	0 K€	77 383 K€	
	NTIC	0 K€	41 962 K€	0 K€	0 K€	0 K€	3 719 K€	4 506 K€	3 000 K€	0 K€	0 K€	0 K€	0 K€	53 187 K€	
Total		1 200 K€	52 974 K€	6 097 K€	4 189 K€	3 000 K€	29 265 K€	5 612 K€	5 526 K€	707 K€	22 000 K€	0 K€	0 K€	130 570 K€	

Poupanças estimadas pelos Planos de Ação Sectoriais:

Poupanças Totais Previstas (k€)			
Ano	TIC	Não TIC	Total
2013	33.372 K€	47.465 K€	80.837 k€
2014	69.121 K€	50.098 k€	119.219 k€
2015	88.806 k€	69.044 k€	157.850 k€
2016	143.083 K€	188.791 K€	331.874 K€

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 é 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 Medida 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).

6.3.1.1. 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 28 Milhões de Euros.

No decorrer do ano de 2014 procedeu-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
- Iniciou-se projeto de racionalização da Função TIC no Ministério da Saúde focado na componente do *service desk* – com suporte total da AMA
- Iniciou-se projeto de racionalização da Função TIC no MAOTE – com suporte total da AMA
- Iniciou-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 iniciaram-se processos de centralização em 3 Ministérios com elevado grau de descentralização: ME, MS e MAOTE.

6.3.1.2. 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 36 Milhões de Euros.

No decorrer do ano de 2014 procedeu-se a:

- Definição de estratégia para Racionalização das Comunicações na Administração Pública 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
- Proposta de diploma que regulamenta as comunicações na AP – Diploma de Comunicações e Cloud em circuito legislativo
- Iniciou-se projeto de centralização optativo das comunicações da PCM na AMA

Nesta Medida foi possível apurar 19M€ de poupanças reportadas pelos Ministérios até ao final de 2014.

6.3.1.3. 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 15 Milhões de Euros.

No decorrer do ano de 2014 procedeu-se à:

- Definição de estratégia para Racionalização dos *Datacenters* e *Cloud Computing* na Administração Pública 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
- Proposta de diploma que regulamenta a contratação de capacidade de *Datacenter* e *Cloud* na AP – Diploma de Comunicações e *Cloud* em circuito legislativo
- Início de projeto de centralização em carácter optativo dos *Datacenters* da PCM na AMA
- Início do 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, IFAP, MAI
- Para além disso programou-se o levantamento noutros *Datacenters*: CCDD-N e ME, podendo ser adicionados outros.

Diploma de Comunicações e Cloud

O Diploma de Comunicações e *Cloud* tem como objetivos a explicitação de política de Comunicações e *Cloud*/DC para AP, dando principal destaque para as Comunicações de Voz Fixa gratuitas entre a AP e a criação de Ponto de troca de tráfego de Dado na AP e para a contratação de capacidade de Centros de Dados a avaliação preliminar de capacidade de infraestruturas públicas partilhadas (a preços de mercado) e a aquisição no mercado ou alojamento em infraestruturas partilhadas de acordo com seguinte prioridade: SaaS, PaaS, IaaS, que terá operacionalização no âmbito DL 107/2012 em articulação com ROSPTIC.

6.3.1.4. 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 planeadas com outros 3 fornecedores) e se opte por software de código aberto, sempre que viável. Tem potencial de poupanças de 29 Milhões de Euros.

No decorrer do ano de 2014 procedeu-se a:

- Definição e publicação de lista de *software* aberto a adquirir no site www.softwarepublico.gov.pt
- Realização de 9 Workshops relativos aos OSS
- Melhoria das condições negociadas com fornecedores de *software*
- 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;
- Lançar procedimento aquisitivo para Acordo Quadro *Datacenters/Cloud* (Medida 8 GPTIC): ESPAP, IP realizou consulta pública, com base na qual calendarizou lançamento do Acordo Quadro para início de 2015;
- 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;
- Proceder a aquisição de serviços para implementação de plataforma central de disponibilização e guarda de documentos electrónicos [M14 GPTIC]: o lançamento do procedimento aquisitivo proposto não foi autorizado para o ano de 2014 pelo Conselho Diretivo da AMA, IP.

6.4. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

O esforço realizado no ano de 2014 veio finalmente permitir a diminuição das taxas de criação de incidentes e pedidos de serviço por parte do utilizador.

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

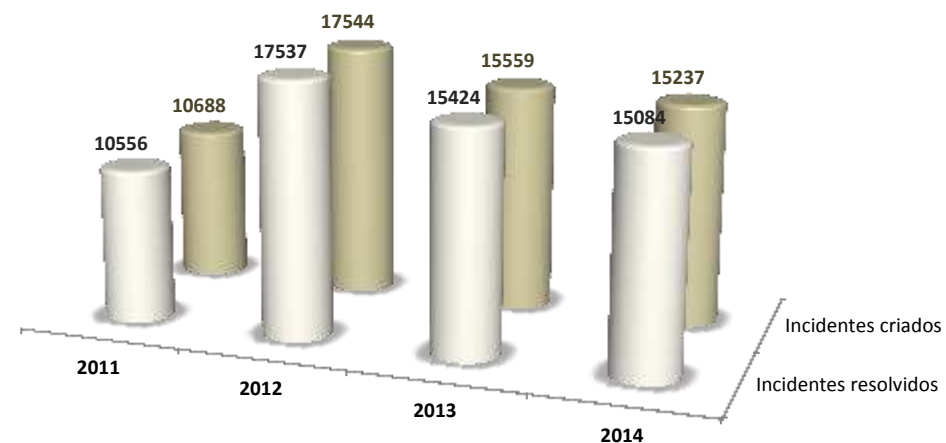


Gráfico 52 | Evolução de Incidentes (criados vs resolvidos)

	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%

Tabela 5 | Variação de Incidentes e Pedidos de Serviço, criados vs resolvidos

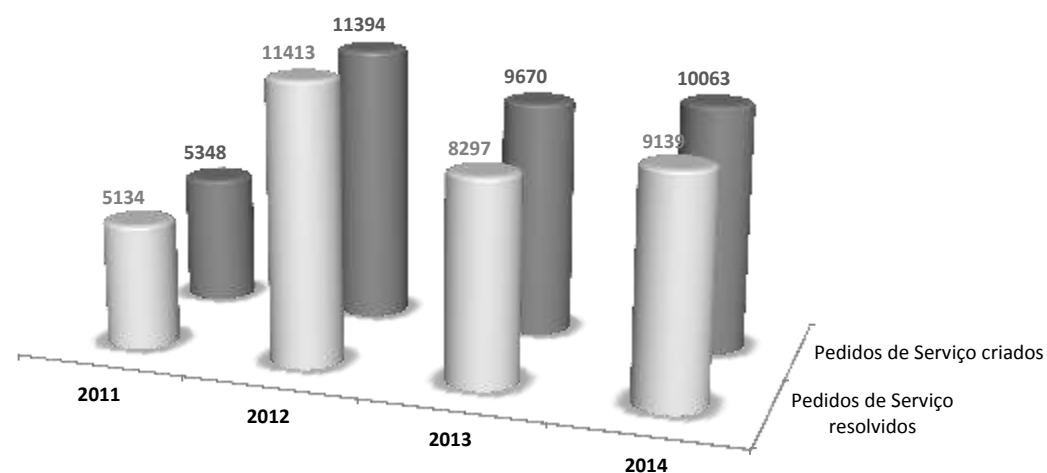


Gráfico 53 | Evolução dos Pedidos de Serviço (criados vs resolvidos)

Em 2014 registaram-se 25.300 pedidos de serviço/incidentes (PS/I).

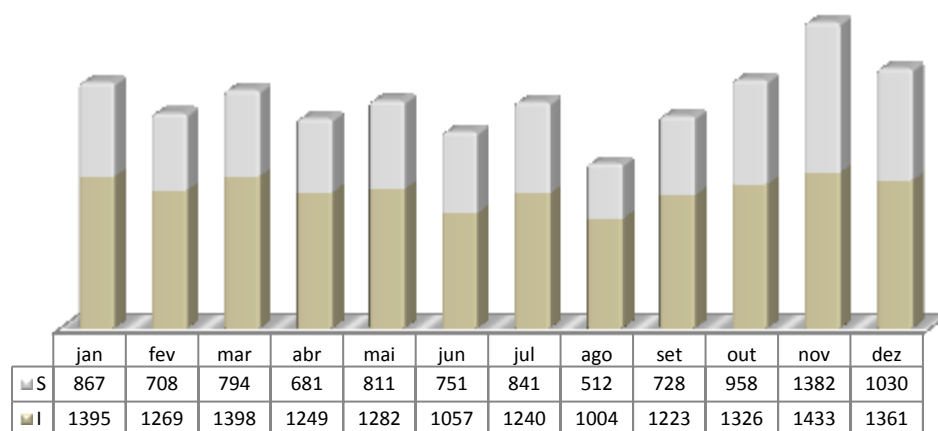


Gráfico 55 | Evolução mensal dos incidentes e pedidos de serviço criados

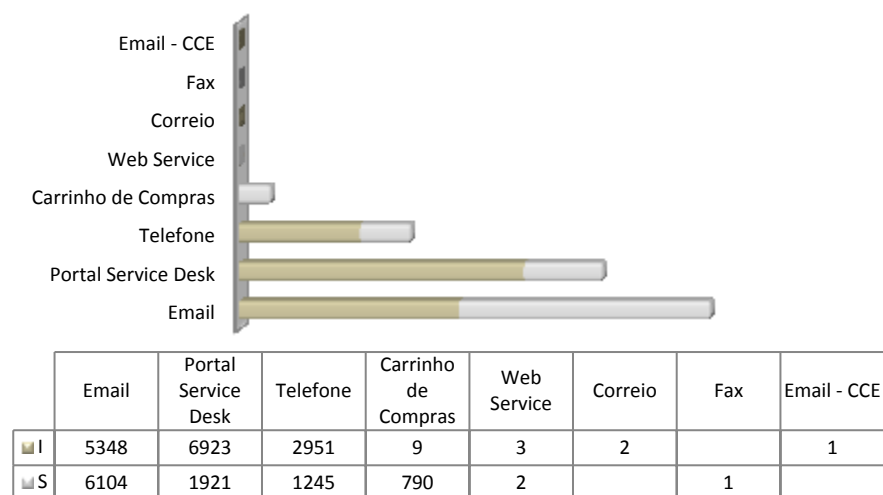


Gráfico 54 | Criação de Incidentes e Pedidos de Serviço por canal

DESAFIOS & MELHORIAS

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

O canal privilegiado, para os utilizadores procederem, à abertura de incidentes/pedidos de serviço passou a ser, em 2014, o correio electrónico suporte@ama.pt.

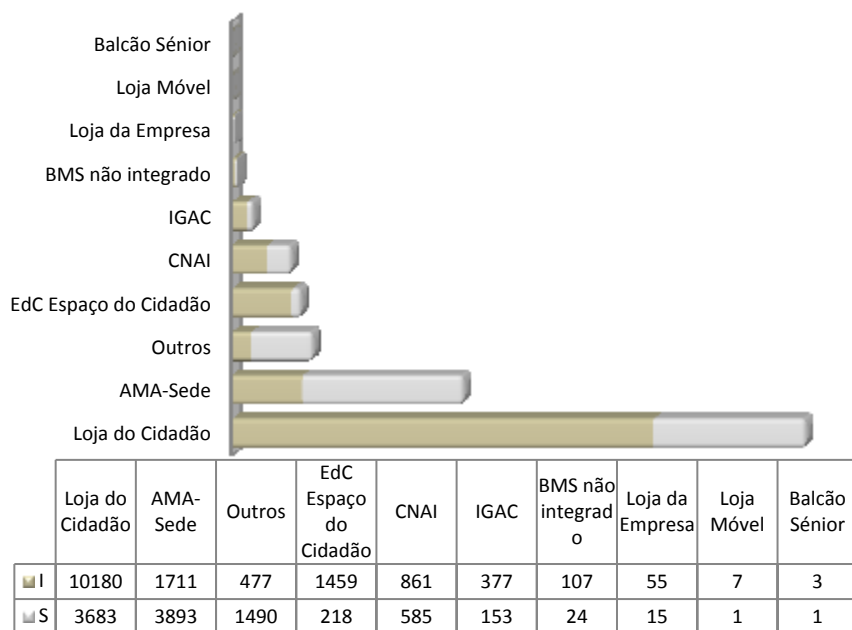


Gráfico 57 | Volume de incidentes e pedidos de serviço criados por âmbito de serviço/origem

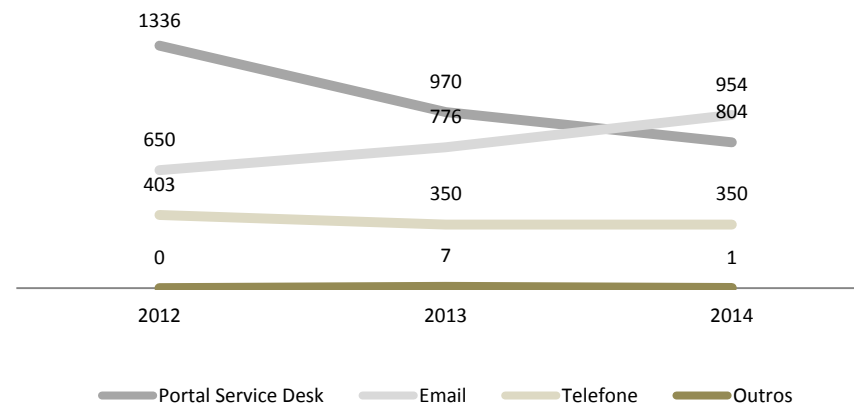


Gráfico 56 | Média anual de incidentes e pedidos de serviço entrados por canal

Em 2014, a equipa de suporte ao utilizador passou a dar apoio a mais uma 'entidade' – Espaços do Cidadão (EdC integrados em loja), tendo estes uma expressão de 7% nas solicitações entradas no *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 24.223 pedidos de serviço/incidentes, 96% das solicitações entradas.

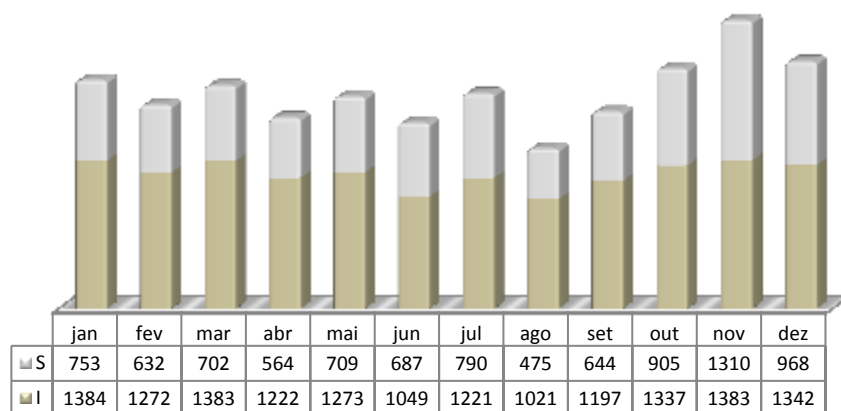


Gráfico 59 | Evolução mensal dos incidentes e pedidos de serviço resolvidos

Tipologia	N.º	%
Incidentes Resolvidos	15.084	62%
Pedidos de Serviço Resolvidos	9.139	38%

Em 2014 a taxa de resolução de incidentes e pedidos de serviço num tempo médio de resolução igual ou inferior a 4 horas rondou os 90%.

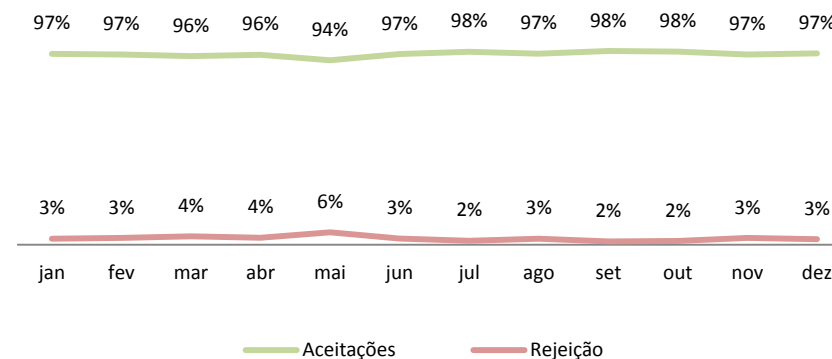


Gráfico 58 | Evolução mensal da taxa de aceitação vs rejeição dos incidentes e pedidos de serviço resolvidos

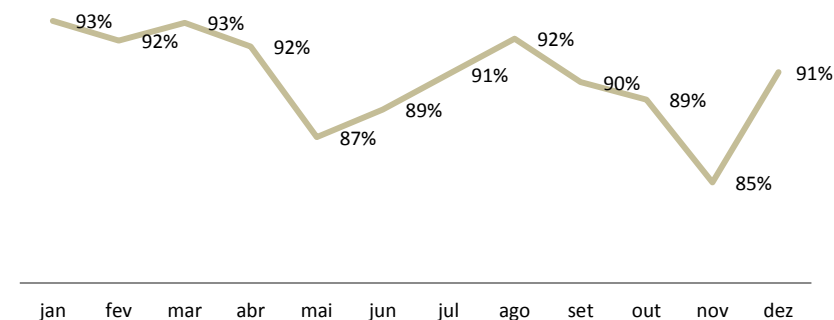


Gráfico 60 | Evolução mensal da taxa de resolução de incidentes e pedidos de serviço resolvidos

6.5. LICENCIAMENTO INDUSTRIAL (SIR)

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

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

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

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

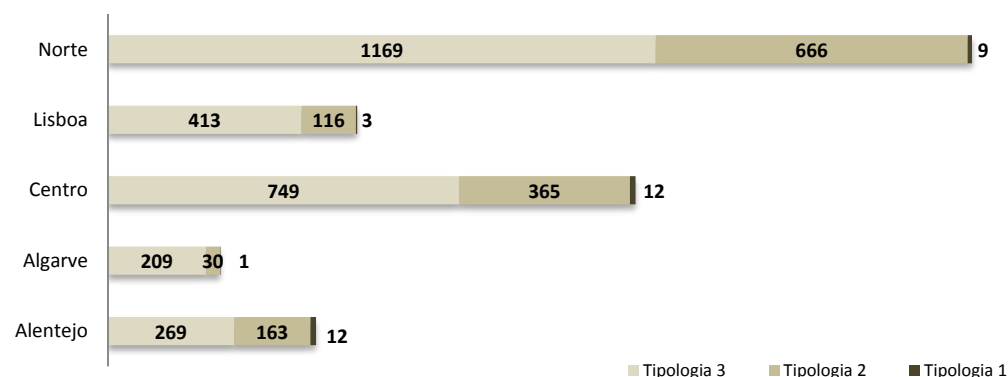


Gráfico 62 | Volume de pedidos de Instalação de Estabelecimentos Industriais por NUT II

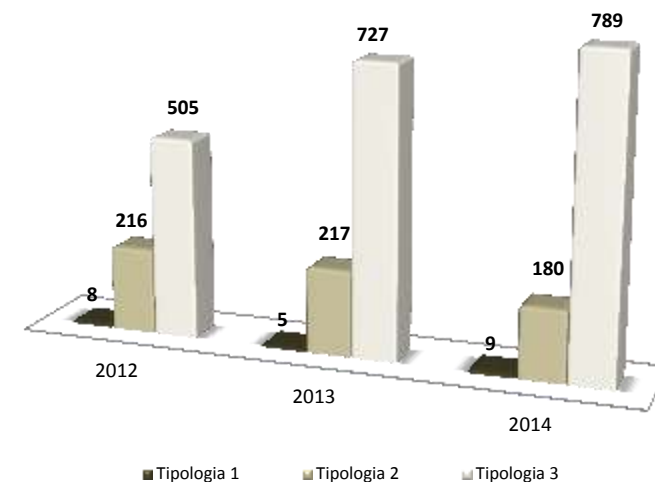


Gráfico 61 | Evolução da Instalação de Estabelecimentos Industriais por tipologia

Em 2014, registaram-se 978 pedidos de instalação de estabelecimentos industriais, um acréscimo de 3% face ao ano anterior.

Destes, 81% dos pedidos são de tipologia 3, 18% tipologia 2 e 1% de tipologia 1.

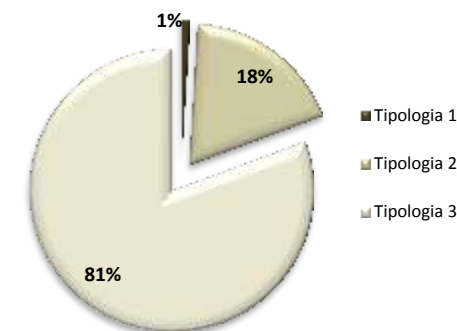
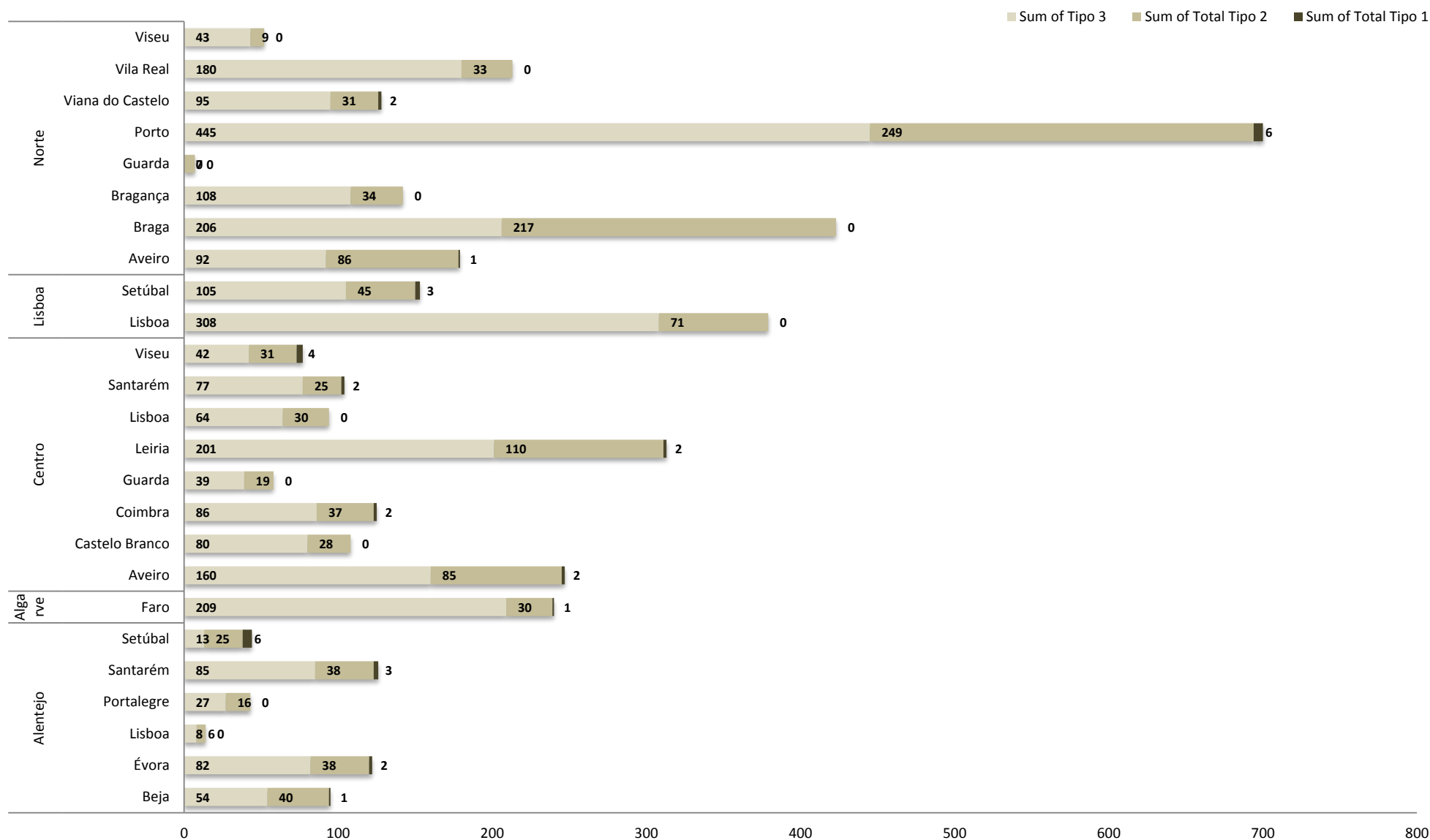


Gráfico 63 | Distribuição dos pedidos de instalação por tipologia

Gráfico 64 | Volume de pedidos de instalação de estabelecimentos industriais por distrito



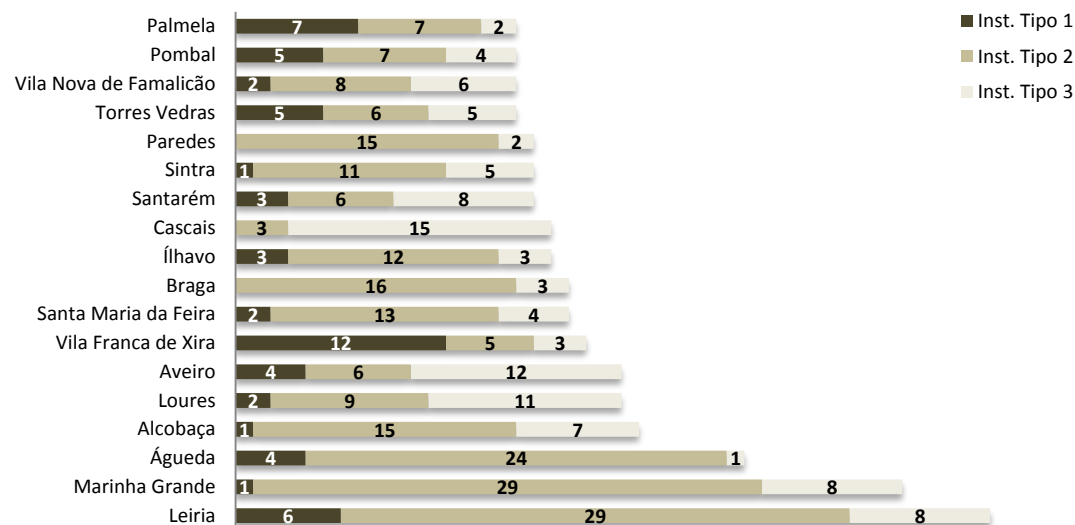


Gráfico 65 | Volume de pedidos de instalação de estabelecimentos industriais pendentes (Top 15)

Do total de pedidos efetuados em 2014, 41% encontram-se pendentes devido a:

	Inst. Tipo 1	Inst. Tipo 2	Inst. Tipo 3	Total Geral
Alteração	81	476	42	599
Determinar Procedimento	57	13	15	85
Entregar Elementos Adicionais	7	12	6	25
Emitir Decisão Final	1	14	6	21
Atribuir Gestor do Processo		1	16	17
Indicar Taxa de Serviço			5	5
Verificar Suprimento das Irregularidades	1	4		5
Comunicar Resultado da Pré-Análise	1	1		2
Distribuir		1		1
Efetuar Análise Preliminar (ECs)		1		1
Total	148	523	90	761

Tabela 6 | Número de pedidos pendentes'2015 por tarefa processual

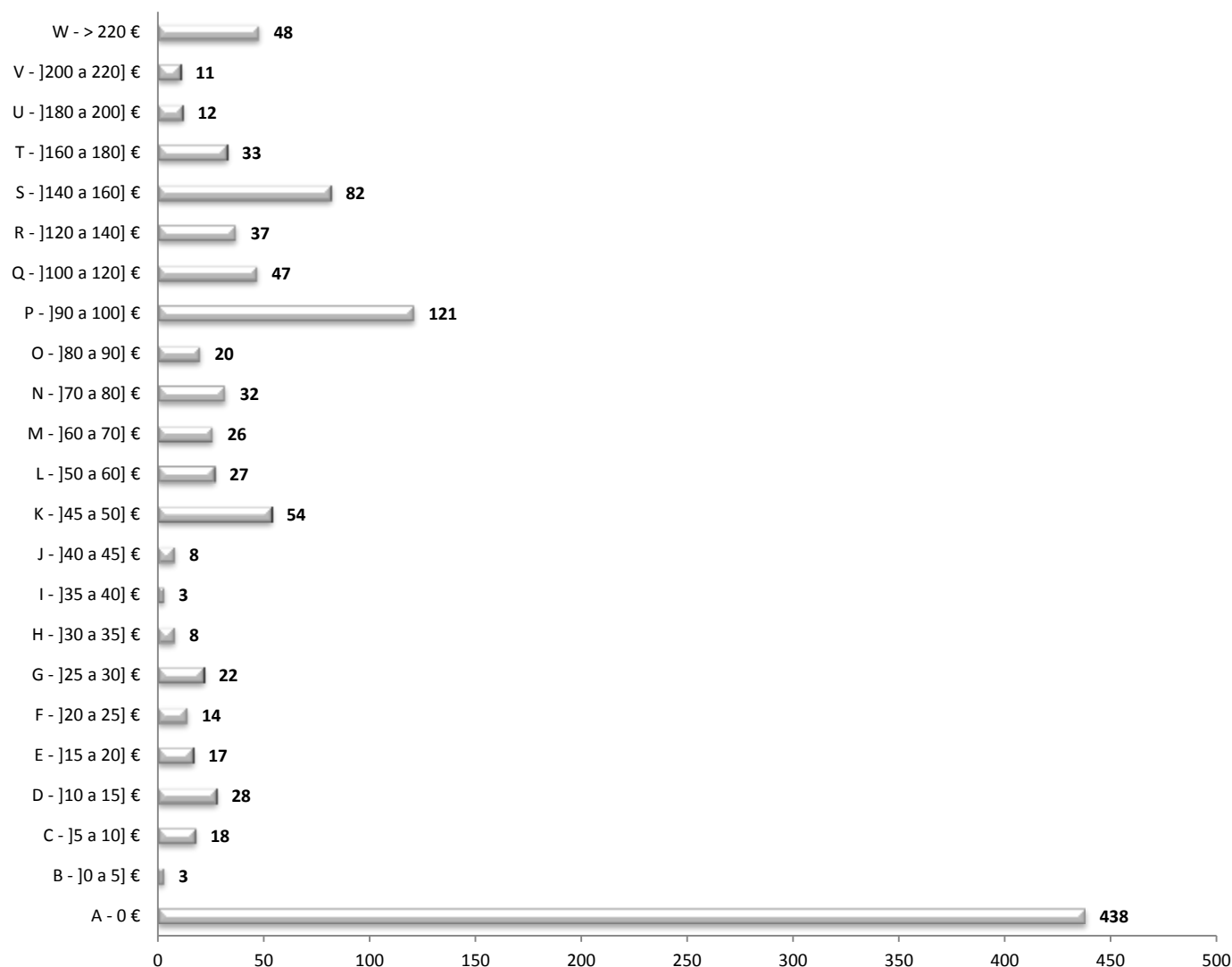


Gráfico 66 | Distribuição dos pedidos de instalação de estabelecimentos industriais por intervalo de taxa cobrada (tipologia 3)

DESAFIOS & MELHORIAS

- (1) Desenvolver outros serviços contemplados na legislação de suporte (Decreto-Lei nº 169/2012, 1 de agosto), nomeadamente:
 - a. Reinício de atividade;
 - b. Cessação de atividade;
 - c. Encerramento de estabelecimento industrial;
 - d. Averbamento – vertente *frontoffice*.
- (2) Proceder à integração com sistemas de informação de outras entidades.
- (3) Proceder à reengenharia do regulamento de suporte ao licenciamento industrial e consequente implementação na PLI.
- (4) Continuar a melhorar os mecanismos de monitorização
- (5) Melhorar modelo de atendimento – evoluir para sistema de informação específico.
- (6) Melhorar os mecanismos de comunicação (ex., criação de boletim informativo)
- (7) Possibilitar a detecção de modelos de comportamento dos utilizadores

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

Houve uma quebra de cerca e 10% na submissão de pedidos via presencial nas entidades coordenadoras. Todos os canais registam um aumento de procura, sendo o online o canal predominante, com um acréscimo de 14% face ao ano anterior.

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

É a partir de junho de 2013 que o canal presencial Espaço Empresa passa a apresentar um custo mais elevado do que o online. Até esta data, o custo do pedido realizado online era o mesmo que o pedido realizado presencialmente no Espaço Empresa.

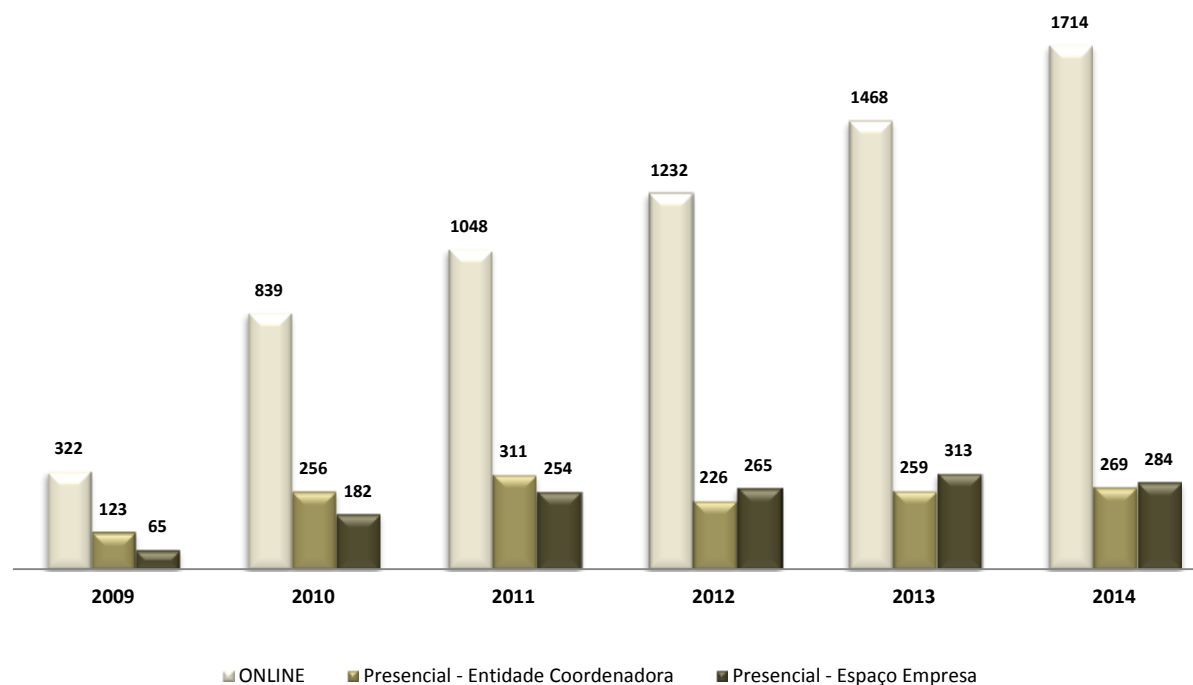


Gráfico 67 | Evolução do registo de pedidos de estabelecimentos industriais por canal de atendimento

Em 2014 verifica-se uma ligeira diminuição de pedidos submetidos via Espaço Empresa, fruto do ponto anterior e de uma, cada vez maior, diminuição das capacidades técnicas destes espaços de atendimento.

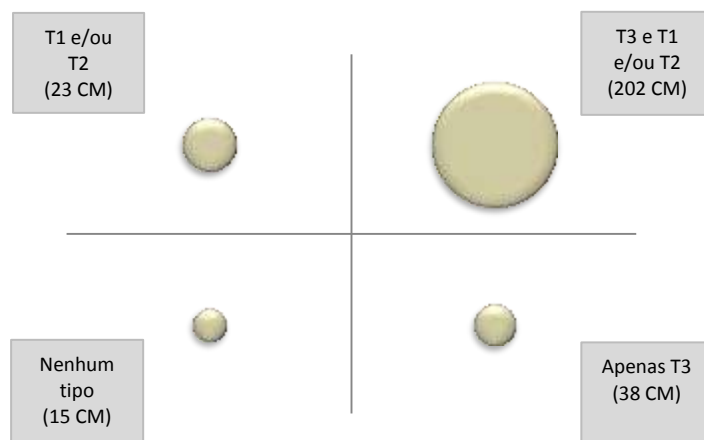


Gráfico 68 | Municípios registados por quadrante

Atualmente existem 38 municípios que têm registados pedidos de instalação de estabelecimento industriais, apenas, de tipologia 3. Existem 23 municípios que têm registo de pedidos de instalação de estabelecimentos industriais de tipologia 1 e/ou 2. Em 202 municípios existem registos de estabelecimentos industriais de todos os tipos. Por fim, em 15 municípios não existe registo de qualquer estabelecimento industrial.

Dos desafios e melhorias a que nos propusemos para 2014, destacam-se:

- **Desenvolvimento do serviço de alteração 2.0**

Trata-se da evolução do serviço de alteração de estabelecimento industrial, tendo sido realizado um trabalho profundo de reengenharia, definição de requisitos detalhados e consequente desenvolvimento. Necessita de ajustes finais para ser disponibilizado. Este trabalho foi feito na premissa do reaproveitamento, isto é, tratando-se de um serviço enquadrado na gestão/expansão de uma indústria, inserido no ciclo de vida das indústrias, toda a componente *frontoffice* (recolha de dados) pode ser utilizada noutros serviços que se enquadram na mesma fase (ex., vistorias, cessação, reinício).

- **Desenvolvimento do serviço de averbamento de órgãos sociais/denominação social**

Serviço que serve também para alteração de requerente (utilizador que pode aceder à informação do processo via Dossier Electrónico da Empresa, disponível no Portal da Empresa). Para já o serviço encontra-se apenas disponível no *backoffice* da plataforma do licenciamento industrial para as entidades coordenadoras. Prevê-se disponibilizar no Balcão do Empreendedor, reaproveitando a componente de *frontoffice* do serviço de alteração de estabelecimento industrial 2.0.

- **Desenvolvimento do serviço de Vistoria “ad-hoc”**

Um serviço de vistoria genérico que pode ser aplicado em qualquer situação de vistoria no âmbito do SIR. Tendo por base a componente de *frontoffice* do serviço de alteração 2.0, foi desenhada uma tramitação em *backoffice* que permite a utilização em qualquer situação prevista no DL 169/2012, de 1 de agosto.

- **Revisão legislativa**

O processo de revisão legislativa decorreu numa relação muito estreita com a respetiva entidade responsável, a Secretaria de Estado da Inovação, Investimento e Competitividade do Ministério da Economia durante todo o ano de 2014. O processo de revisão será concluído em 2015.

- **Desenvolvimento de ferramentas de gestão**

Foram construídas diversas ferramentas de auxílio às tarefas diárias (automatização e redução de erro) e monitorização de processos de risco elevado. Foi desenvolvido o módulo de gestão de ficheiros TEI que permite acompanhar, gerir e agilizar a transferências das taxas municipais que ainda se encontram na conta da AMA. Com este módulo passou a ser possível processar informação para realização de transferências com frequência diária. Atualmente o processamento destas verbas é feita semanalmente; Foi criado mecanismo de produção automática de dados estatísticos, para posterior tratamento; Foi criada ferramenta de monitorização de taxas municipais parametrizadas na plataforma do licenciamento industrial.

- **Implementação de modelo de atendimento @Easyvista**

Com o objetivo monitorizar o atendimento realizado no âmbito do SIR, foi concebido um modelo para ser aplicado na aplicação interna *Easyvista*, em norma, utilizada para gestão de incidentes. O modelo está atualmente a ser aplicado apenas no Espaço Empresa de Lisboa e Leiria.

6.6. AVALIAÇÃO DE PROJETOS

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

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

Até ao momento foram apresentadas um total de 583 candidaturas ao SAMA:

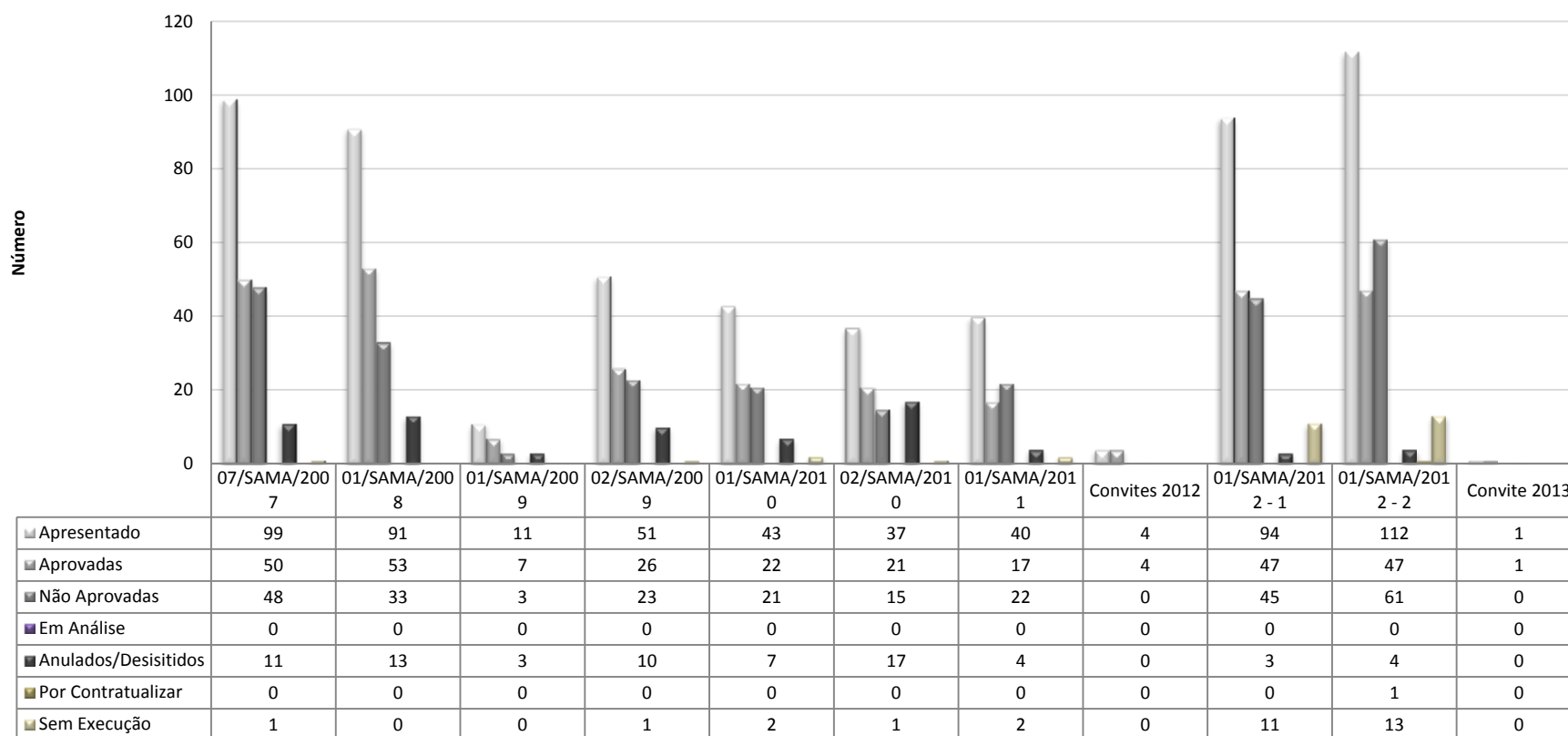


Gráfico 69 | Distribuição de candidaturas SAMA por aviso de abertura

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

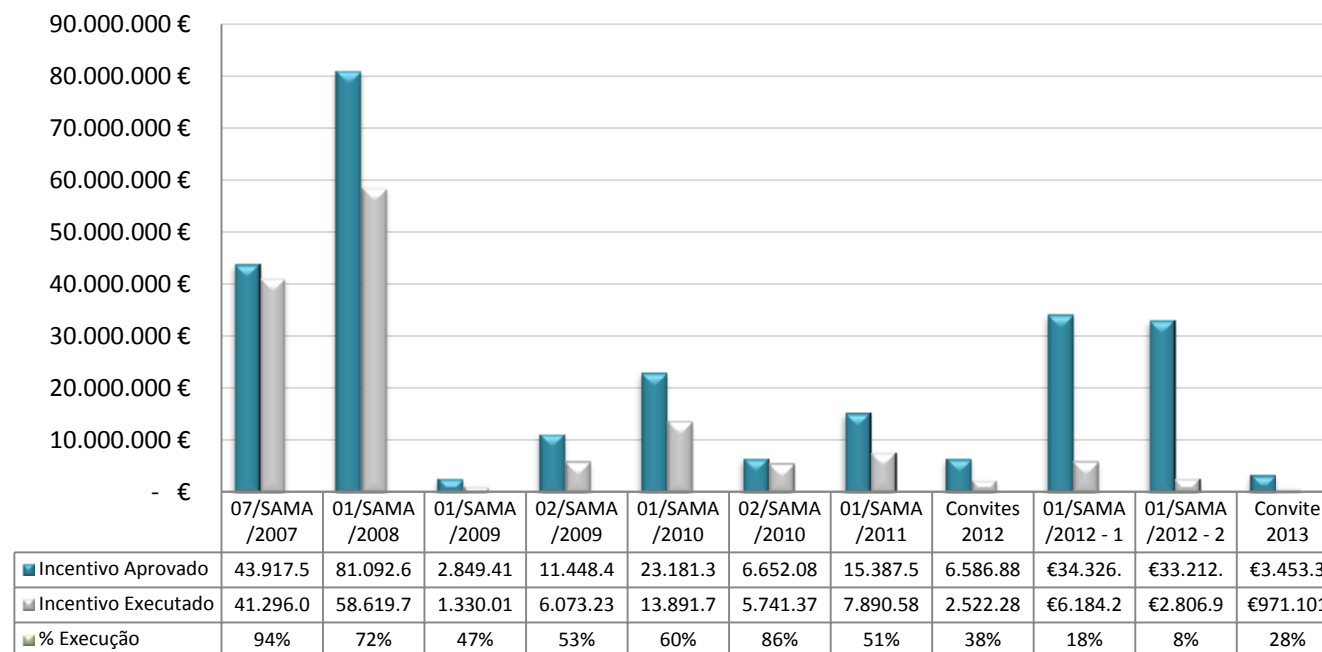


Gráfico 70 | Despesa global por aviso de abertura

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

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.

Avisos	Δ Aprovado (2013 - 2014)	Δ Executado e aprovado (2013)	Δ Executado e aprovado (2014)
07/SAMA/2007	1.817.464 €	3.584.191 €	2.621.495 €
01/SAMA/2008	943.294 €	28.903.511 €	22.472.897 €
01/SAMA/2009	- €	1.841.320 €	1.519.398 €
02/SAMA/2009	1.516.496 €	7.506.812 €	5.375.171 €
01/SAMA/2010	5.150.929 €	17.303.993 €	9.289.606 €
02/SAMA/2010	5.679.114 €	8.097.518 €	910.711 €
01/SAMA/2011	15.348 €	10.377.117 €	7.496.971 €
Convites 2012	- €	5.822.565 €	4.064.602 €
01/SAMA/2012 - 1	39.569 €	33.879.454 €	28.141.767 €
01/SAMA/2012 - 2	- 2.340.063 €	30.872.303 €	30.405.398 €
Convite 2013	- €	3.453.340 €	2.482.239 €

Tabela 7 | Variação dos valores aprovados vs executados

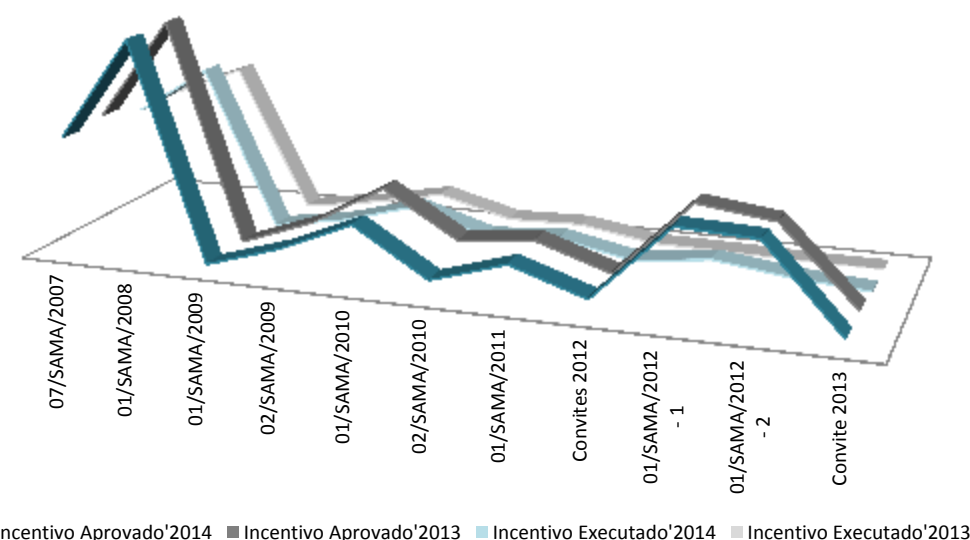


Gráfico 71 | Evolução dos incentivos aprovados vs executados por aviso de abertura

Os incentivos aprovados foram sendo alterados ao longo do tempo e entre 2013 e 2014 destaca-se uma diminuição de 12.822.121€ face ao incentivo inicial. Estas alterações devem-se a libertação de verbas decorrentes de reprogramação em baixa, ou descativações de verba ou ainda eventuais rescisões por parte dos candidatos.

O próximo ano, conforme já identificado, será marcado pela necessidade de um acompanhamento próximo aos promotores, e pela distância geográfica face aos mesmos, obrigando a uma maior dedicação da equipa.

A baixa execução registada até ao final de 2014, vai implicar, durante o ano de 2015, um esforço de execução elevado, superior a 80M€.

O próximo ano será demarcado pelo início do Portugal 2020, sendo a AMA responsável pelo acompanhamento de operações no âmbito da Formação, processo este a acontecer em simultâneo com o encerramento do QREN. Haverá assim um período em que os dois quadros comunitários se sobrepõem, o que implicará um esforço adicional.

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

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

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

Em termos globais, desde o início da medida 6, foram submetidos 4399 pedidos. Em 2014, entraram 2125 pedidos, a que corresponde uma taxa de aprovação na ordem dos 75%.

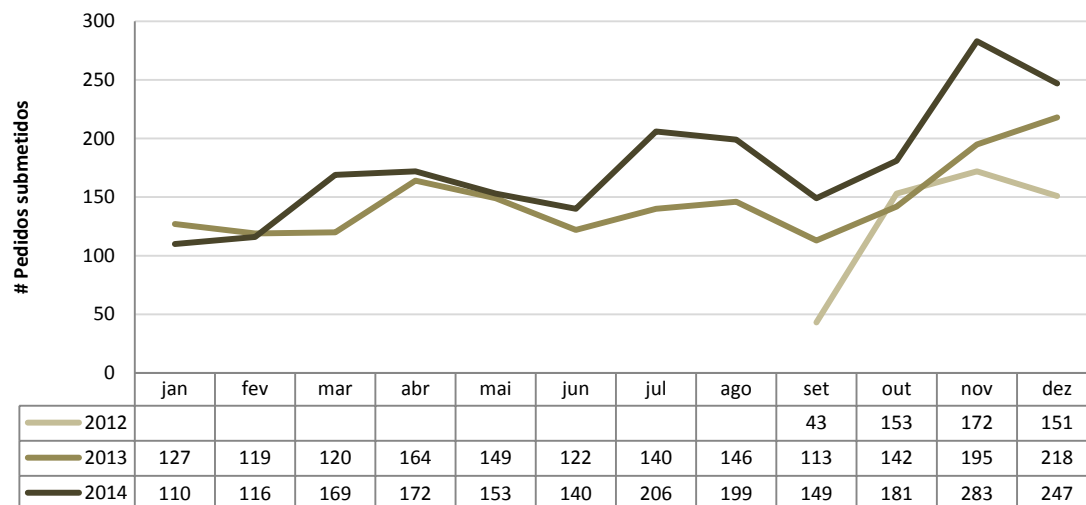


Gráfico 74 | Evolução mensal do número de pedidos submetidos

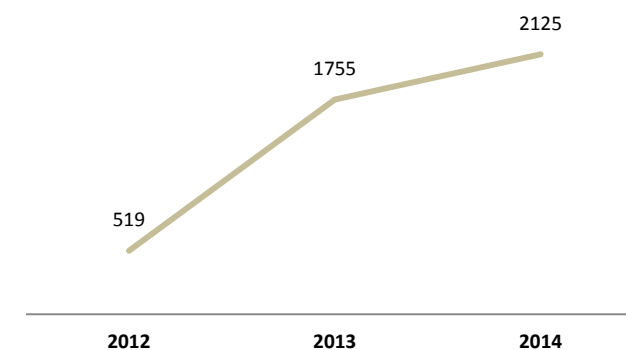


Gráfico 72 | Evolução do número de pedidos submetidos

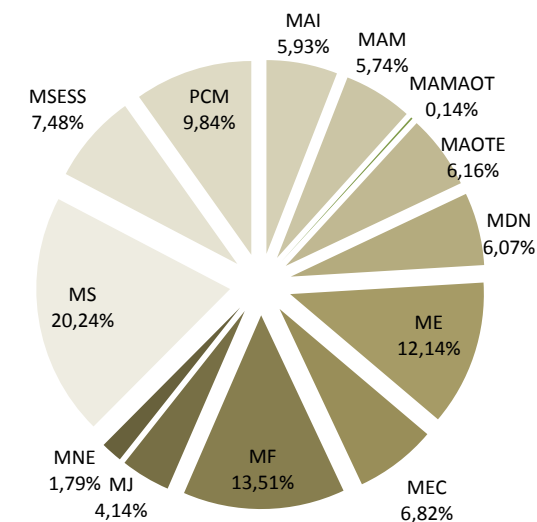


Gráfico 73 | Taxa global de pedidos por ministério'2014

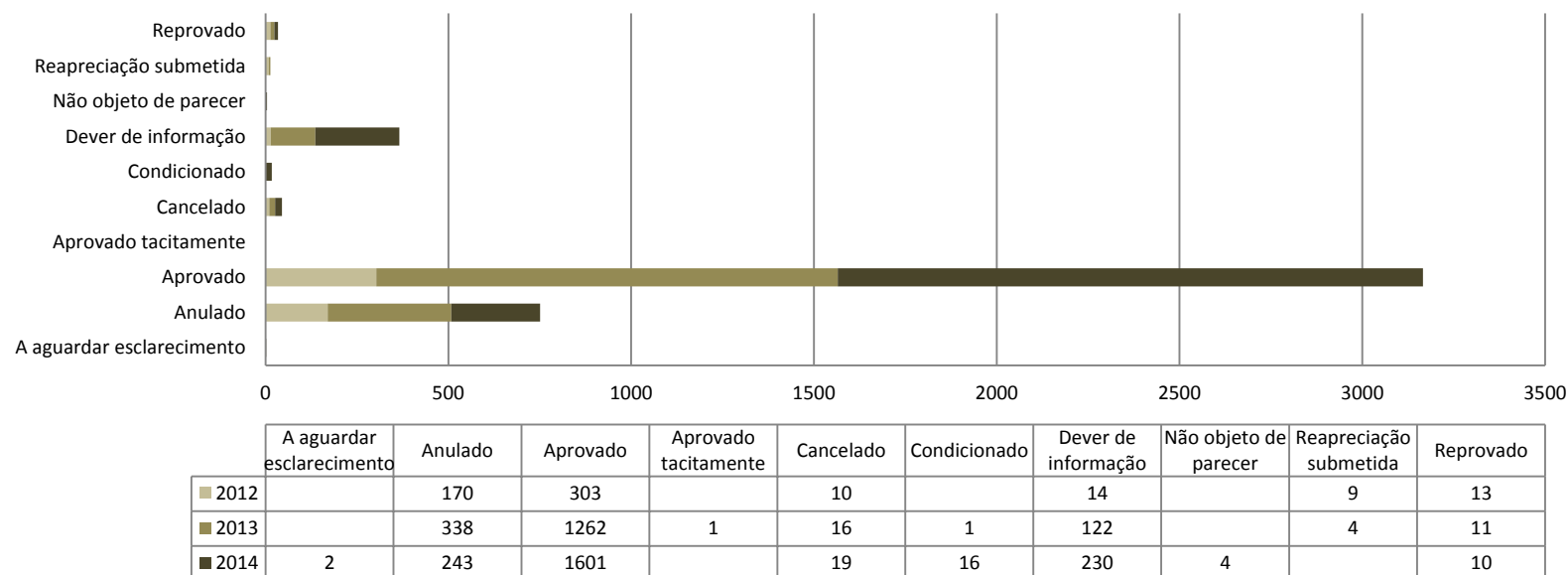


Gráfico 75 | Evolução do estado global dos pedidos

57% dos pedidos submetidos pelos organismos dizem respeito à aquisição de serviços no âmbito das TIC:

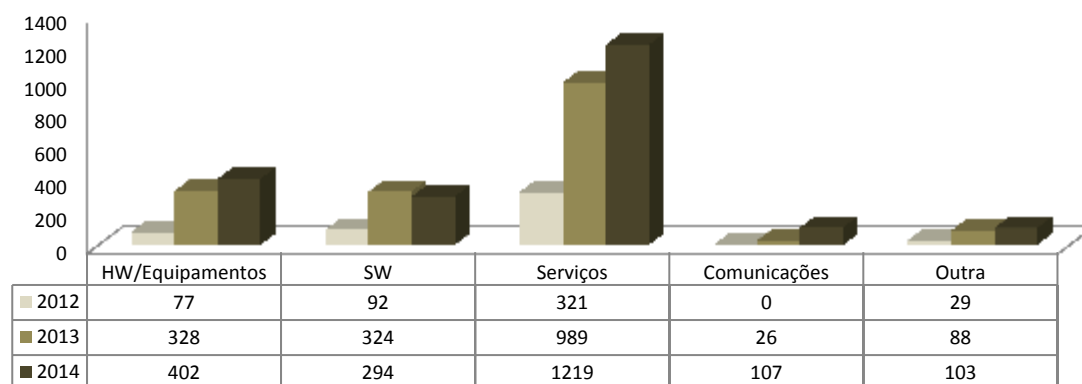


Gráfico 76 | Evolução do número de pedidos por âmbito aquisitivo

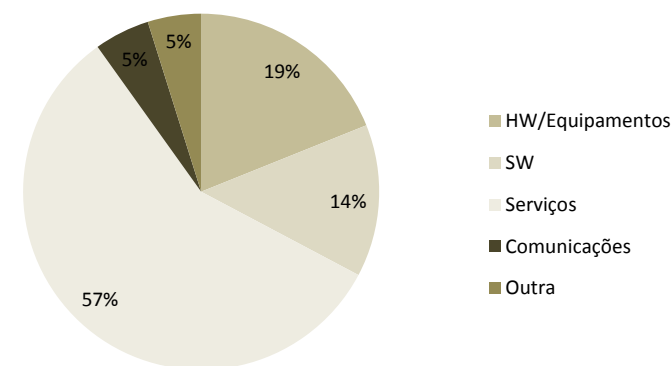


Gráfico 77 | Taxa de pedidos por âmbito aquisitivo em 2014

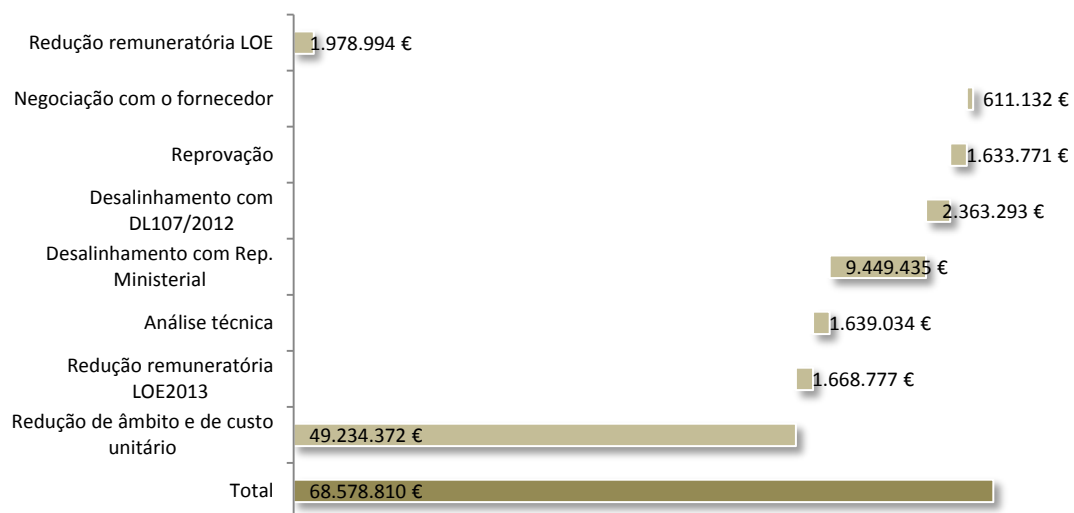


Gráfico 78 | Valores globais de poupança TIC por natureza

Âmbito aquisitivo	ValorDespesa
+ Hardware/Equipamentos	€ 106.541.733,56
+ Aquisição de APV/Renovação (Software)	€ 44.493.061,48
+ Software	€ 66.283.922,79
+ Outra	€ 49.520.646,63
+ Projectos de consultoria TIC	€ 10.946.564,87
+ Serviços	€ 375.477.603,04
+ Serviços de comunicações	€ 81.086.722,46
Total Geral	€ 734.350.254,83

Tabela 8 | 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.

6.7. INOVAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

6.7.1. UNIDADE DE DESENVOLVIMENTO AMA EM GUIMARÃES

Uma unidade operacional da Universidade das Nações Unidas e outra de desenvolvimento da AMA-Agência para a Modernização Administrativa, ambas dedicadas ao governo eletrónico, estão a ser instaladas em Guimarães. O protocolo foi assinado a 4 de Agosto no Centro Avançado de Formação Pós-Graduada da UM e contou com a presença do Ministro-Adjunto e do Desenvolvimento Regional Poiars Maduro.

O acordo prevê a instalação de uma unidade operacional de governação eletrónica orientada para políticas da Universidade das Nações Unidas. O protocolo assinado com a Câmara de Guimarães e Universidade do Minho estabelece as condições para a cedência de instalações, o fornecimento de equipamentos e serviços públicos da unidade operacional de governação eletrónica.

Já o protocolo assinado entre a AMA, a UM e a autarquia vimaranense prevê a instalação de uma unidade de desenvolvimento na área do governo eletrónico. A criação desta unidade integra-se no âmbito das atribuições da AMA, que contribui para definir linhas estratégicas e políticas gerais relacionadas com a administração eletrónica, a simplificação administrativa e a distribuição de serviços públicos.

Explorando sinergias com a Universidade das Nações Unidas e com a Universidade do Minho, a Unidade de Desenvolvimento AMA assumir-se-á como importante centro de inovação e competências nos domínios da modernização administrativa. A este respeito, importa destacar a preparação de condições para a criação de um test lab e de um showroom nos domínios em questão. Administração Aberta, Simplificação Administrativa, Identificação Eletrónica e Governo Eletrónico Móvel são algumas das áreas assumidas como prioritárias na investigação a desenvolver nos próximos anos.

O estabelecimento de um Observatório para a Modernização Administrativa, dotado de instrumentos de monitorização que permitam melhor acompanhar e compreender a realidade nacional e internacional, assume-se igualmente como objectivo cimeiro da Unidade de Desenvolvimento AMA

A internacionalização da experiência Portuguesa nos domínios da Modernização Administrativa, aprofundando-se sinergias com a unidade de Governo Eletrónico das Nações Unidas, assume-se igualmente como prioridade a desenvolver.

6.7.2. Relações Internacionais

Ao longo de 2014, 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.

6.7.2.1. eSENS

A AMA coordenou 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 e a Caixa Mágica.

2014 foi, por excelência, um ano em que os primeiros passos significativos no projeto foram dados. Preparou-se o desenvolvimento de pilotos de serviços transfronteiriços em áreas como a saúde, a justiça, as compras públicas ou a identificação electrónica. A participação portuguesa foi garantida no projeto de acordo com o previsto.

6.7.2.2. EUROPEAN eGOVERNMENT BENCHMARK

Portugal continuou no topo da prestação de serviços públicos online na União Europeia (UE) de acordo com os resultados do European eGovernment Benchmark 2013, divulgados em Junho de 2014. A avaliação do desempenho dos países europeus conduzida pela Comissão Europeia (CE) continuou a colocar Portugal entre os países liderantes no atendimento online a cidadãos e empresas.

O European eGovernment Benchmark é um estudo anual de referência na avaliação do desempenho dos países europeus, no que se refere à disponibilização de serviços públicos online. Baseia-se na noção de evento de vida, ou seja, um conjunto de serviços fornecidos por vários organismos da Administração Pública e que se apresentam ao cidadão de forma integrada (por exemplo: Criar uma Empresa, Registar e Conduzir um veículo, Perder e Procurar um novo Emprego, Mudança de Residência).

Em termos globais, Portugal alcançou o top 3 na vertente nacional, nos indicadores Serviços Centrados no Cidadão (2º lugar), Transparência (3º lugar) e Facilitadores TI – Tecnologias de Informação (3º lugar), assumindo assim uma posição de destaque inclusivamente com referências a boas práticas na União Europeia.

Na métrica Serviços Centrados no Cidadão, Portugal apresenta uma posição cimeira entre os países membros, no que toca à disponibilização e utilização de serviços online, tendo atingido um 2º lugar com 90%, imediatamente atrás de Malta.

Relativamente à métrica de Transparência, Portugal também apresenta uma posição de destaque entre os países membros, encontrando-se na 3ª posição com 71%. Neste contexto foram obtidos os melhores resultados respetivamente pelos seguintes países: Malta, Estónia, Portugal, Áustria e Letónia.

Na métrica de facilitadores TI (key enablers), Portugal atingiu novamente uma posição de destaque, alcançando um 3º lugar com 83%, o que representa um gap de 12% relativamente ao 1º lugar. Neste domínio, os mecanismos de autenticação como o Cartão de Cidadão ou a disponibilidade de alguns serviços nacionais na Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública assumiram particular relevo.

Na métrica Mobilidade Transfronteiriça, o lugar ocupado por Portugal desviou-se do Top 5, ocupando o 8º lugar nos serviços prestados às empresas com 72% (média europeia de 53%) e o 21º lugar nos serviços prestados aos cidadãos com 32% (média europeia de 39%). Melhor adaptar os portais nacionais para a interação com cidadãos estrangeiros afirma-se assim como um domínio a melhorar.

Estas conclusões constam do relatório apresentado pela CE “Delivering the European Advantage: ‘How European governments can and should benefit from innovative public services’”, produzido no âmbito do projeto eGov Benchmark, em articulação com os diversos Estados Membros.

Os resultados alcançados por Portugal neste estudo constituem um reconhecimento da estratégia e do esforço da AMA, enquanto coordenadora nacional, e dos mais diversos organismos da Administração Pública Portuguesa na melhoria dos serviços prestados aos cidadãos e às empresas.

6.7.2.3. COOPERAÇÃO COM OS 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. Durante 2014, a AMA organizou a Pré-Conferência CPLP de Governo Eletrónico, que reuniu em Maio em Lisboa cerca de 100 especialistas nacionais e internacionais em torno dos desafios da modernização administrativa no espaço lusófono. Destaque também para a participação nacional na II Conferência de Governo Eletrónico da CPLP, realizada em Novembro em Luanda. A AMA, em representação de Portugal, assumiu um papel bastante ativo no desenvolver dos trabalhos.
- Arranque no final de 2014 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.

6.7.2.4. CO-ORGANIZAÇÃO DO ICEGOV 2014 – INTERNATIONAL CONFERENCE ON ELETRONIC GOVERNANCE

No quadro de uma parceria que envolveu a Universidade das Nações Unidas e a Universidade do Minho, a AMA coorganizou em Outubro de 2014 a Internacional Conference on Eletronic Governance. Durante 3 dias, Guimarães recebeu mais de 200 especialistas de todo o mundo na área do Governo Eletrónico, que

partilharam experiências e traçaram tendências futuras nos domínios em questão. O evento assumiu-se também como uma oportunidade para destacar a experiência e diversos projetos Portugueses na área da modernização administrativa.

6.7.2.5. 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 recepção regular nas instalações AMA, com vista à partilha de conhecimento, de delegações internacionais de origens diversas: Hungria, Azerbaijão, Angola, Moçambique, Japão, Guiné, República Democrática do Congo e Emirados Árabes Unidos.

6.7.2.6. 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 Setor Público, tendo sido convidado a apresentar o Portal Nacional de Dados Abertos e outras iniciativas ligadas à participação dos cidadãos nas políticas públicas, na Conferência da Plataforma ePSI (Public Sector Information), realizada em fevereiro, em Varsóvia.

Ainda neste domínio, Portugal 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 setor público, identificando as normas mais adequadas para a publicação de dados abertos, avaliando a necessidade de novas normas e partilhando experiências de utilização dessas normas. Neste domínio, importa destacar que a AMA foi a anfitriã da Assembleia Geral do Consórcio em Dezembro de 2014. Cerca de 50 experts internacionais estiveram em Lisboa para discutir os assuntos em questão, tendo sido aproveitada a oportunidade para avançar com workshop alargado sobre a temática dos Dados Abertos a nível nacional.

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

6.7.2.7. PARTICIPAÇÃO EM PROCESSOS DE REVISÃO DE LEGISLAÇÃO COMUNITÁRIA

Tendo em conta a transversalidade dos domínios da modernização administrativa, a AMA participou ativamente nos processos de discussão nacional e europeia de diversos diplomas comunitários. Foi concluído o processo de revisão da Diretiva 2003/98/CE, relativa à reutilização de informação do setor público (“Diretiva PSI”), tendo-se iniciado o processo de transposição em articulação com o Gabinete do Secretário de Estado para a Modernização Administrativa. Esta diretiva refere-se à disponibilização de dados produzidos pela administração pública aos cidadãos e empresas, para que estes possam reutilizar essa informação

acrescentando valor económico e social. Portugal defendeu, desde o início das negociações, a maior transparência e abertura possíveis no que se refere à disponibilização e condições de reutilização dos dados públicos, tendo em vista uma administração pública cada vez mais aberta.

6.7.3. AGENDA PORTUGAL DIGITAL

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

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

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

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

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

6.8. JURÍDICO

O QUE FOI FEITO	Promoção junto das Unidades Orgânicas para manifestação das necessidades de inclusão de “Critérios ambientais” nos procedimentos concursais	Divulgação interna das empresas com restrições a convite para contratação, visto ter sido ultrapassado o limite previsto no n.º 2 do artigo 113.º do CCP	Elaboração de relatórios com indicadores e métricas da atividade da Divisão de Contratos e Contencioso do GJ	Cumprimento dos níveis de serviço estabelecidos para a contratação pública
COMO FOI FEITO	No momento de elaboração das peças processuais são incluídas cláusulas amigas do ambiente (v.g. faturação electrónica, entregáveis em ficheiros digitais, etc...) para validação das UO's.	Foi publicitada na Internet a lista de empresas impedidas de serem convidadas para Ajuste Direto e simultaneamente, a lista de valor acumulado de adjudicações.	Foram elaborados 4 Relatórios com os dados resultantes da monitorização trimestral e 1 Relatório com a agregação anual	Tanto as propostas de abertura como de decisão final de procedimentos de formação de contrato foram instruídas em prazo inferior a 5 dias úteis a contar da disponibilização do último elemento necessário para o efeito.
QUAIS OS OBJETIVOS ALCANÇADOS	Contribuímos para a diminuição da “pegada” humana no ambiente nomeadamente quanto à diminuição da necessidade de papel e aumento da eficiência energética	Monitorização e Registo sistematizado das empresas a convidar a apresentar proposta em Ajuste Direto permitindo às UO's selecionar aquelas que podem ser legalmente convidadas. É inerente também a ideia de transparência interna na contratação pública da AMA.	Registo de indicadores e métricas de atividade passíveis de comparação e identificação de picos de atividade e capacidade de resposta	Permitimos a gestão das expectativas das UO's relativamente às necessidades a contratar contribuindo para um melhor planeamento das atividades da AMA dependentes de contratação externa
O QUE SE ESPERA ALCANÇAR A MÉDIO, LONGO PRAZO	A médio prazo espera-se que a continuidade desta atividade e da presença destas cláusulas nos contrato permita o incremento da desmaterialização de processos	Uma gestão mais eficaz e eficiente da utilização dos procedimentos por ajuste direto e das empresas a convidar a apresentar proposta	Uma gestão mais eficaz e eficiente da atividade da equipa	Uma gestão mais eficaz e eficiente da atividade da equipa
OS CONSTRANGIMENTOS ENCONTRADOS	Adesão das UO's	Dificuldades em obter dados precisos dos ajustes diretos simplificados	Criar um sistema de monitorização que não crie sobrecarga administrativa no processamento	Criar um sistema de monitorização que não crie sobrecarga administrativa no processamento

AQUISIÇÃO DE BENS, SERVIÇOS E EMPREITADAS

Em 2014, a AMA aumentou a sua taxa aquisitiva em 66% face ao período homólogo. Das 115 aberturas de procedimento iniciadas para aquisição de bens e serviços 6 eram provenientes de 2013 (transitados para 2014).

A abertura de procedimento por tipologia de contrato:

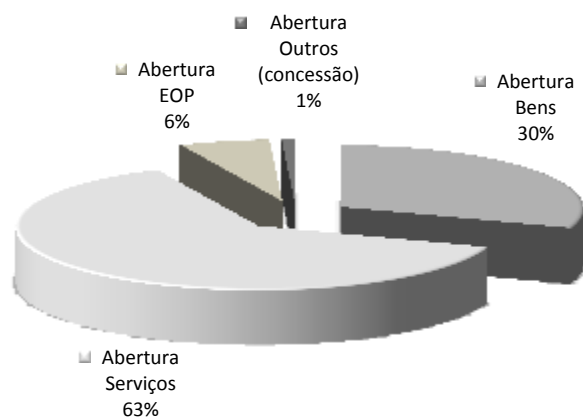


Gráfico 81 | Taxa aquisitiva de bens, serviços e empreitadas'2014 por tipologia de contrato

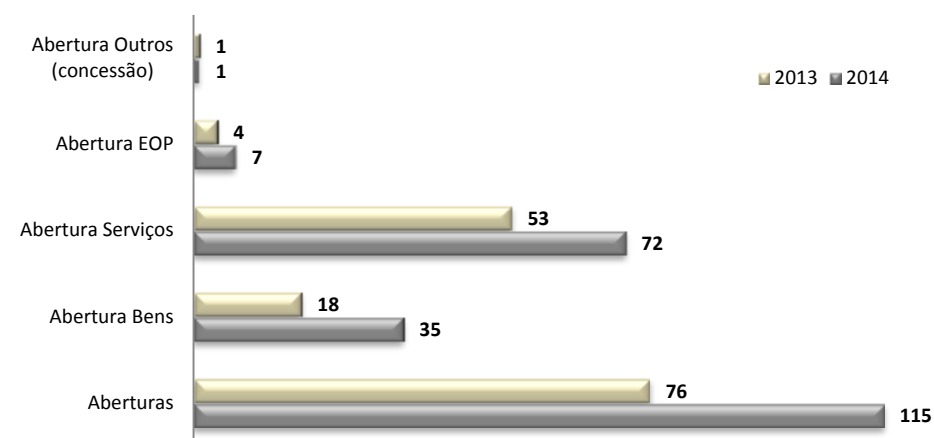


Gráfico 80 | Evolução da abertura de procedimento por tipologia de contrato

A abertura de procedimento por tipologia de procedimento:

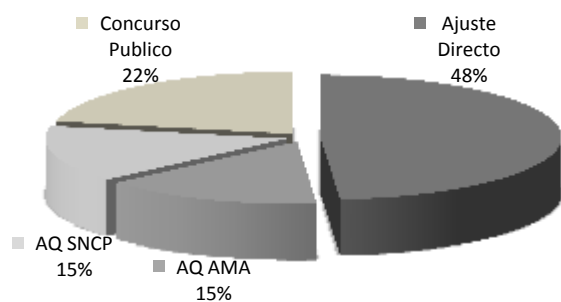


Gráfico 83 | Taxa aquisitiva de bens, serviços e empreitadas'2014 por tipologia de procedimento

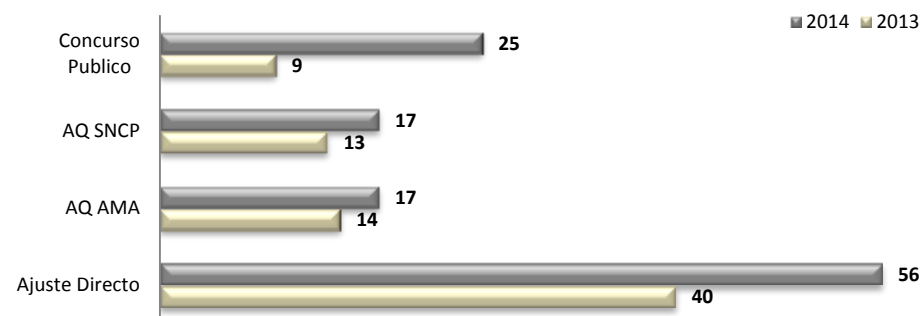


Gráfico 82 | Evolução da abertura de procedimento por tipologia de procedimento

A abertura de procedimentos por unidade orgânica:

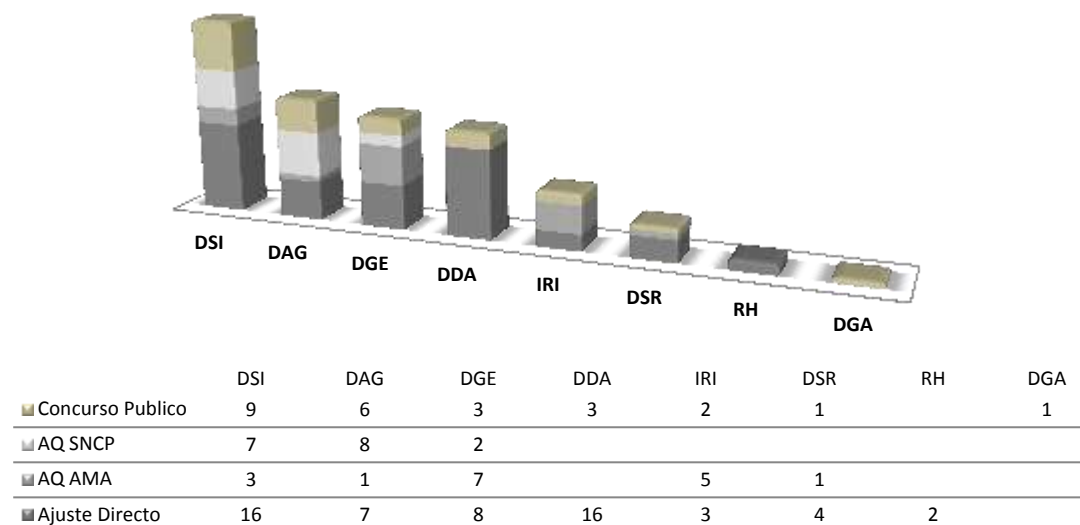


Gráfico 84 | Número de abertura de procedimentos'2014 por unidade orgânica

Das 115 aberturas de procedimento concursal para aquisição de bens, serviços e empreitadas resultaram 105 adjudicações nos valores:

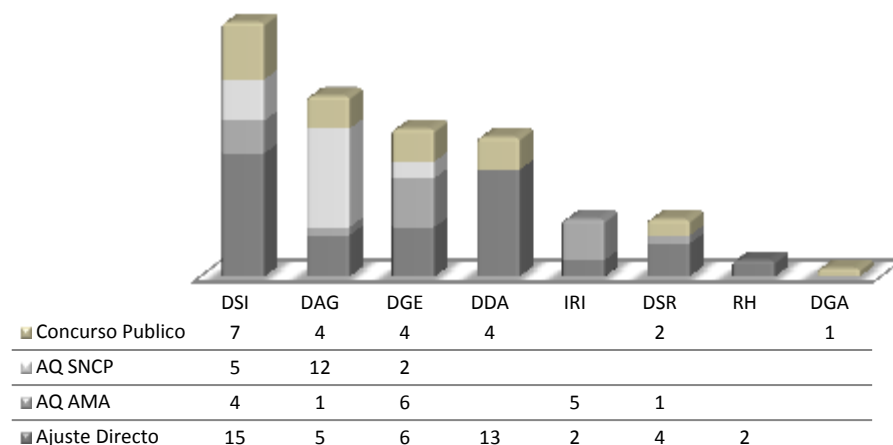


Gráfico 85 | Número de adjudicações'2014 por unidade orgânica

Destaca-se:

DSI com 31 adjudicações (Top 1)

DAG com 22 adjudicações (Top 2)

DGE com 18 adjudicações (Top 3)

Por tipologia de contrato:

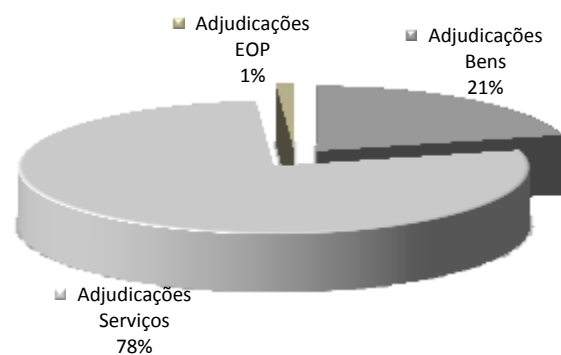


Gráfico 86 | Taxa de adjudicações'2014 por tipologia de contrato

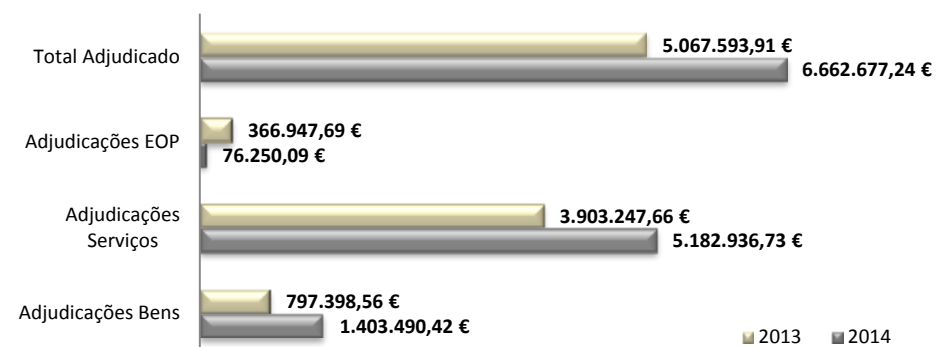


Gráfico 87 | Valores adjudicados'2014 por tipologia de contrato

Por tipologia de procedimento:

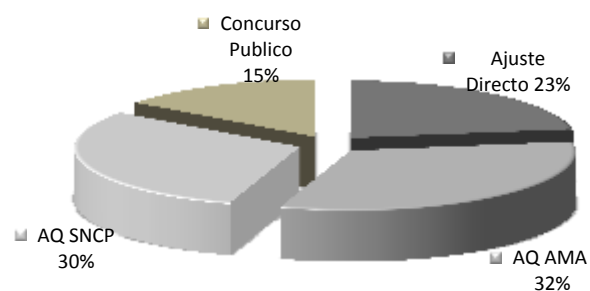


Gráfico 89 | Taxa de adjudicações'2014 por tipologia de procedimento

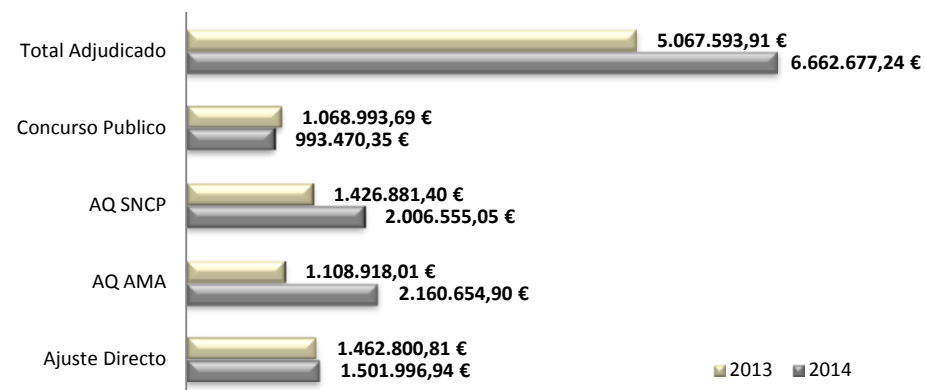


Gráfico 88 | Valores adjudicados'2014 por tipologia de procedimento

Por unidade orgânica:

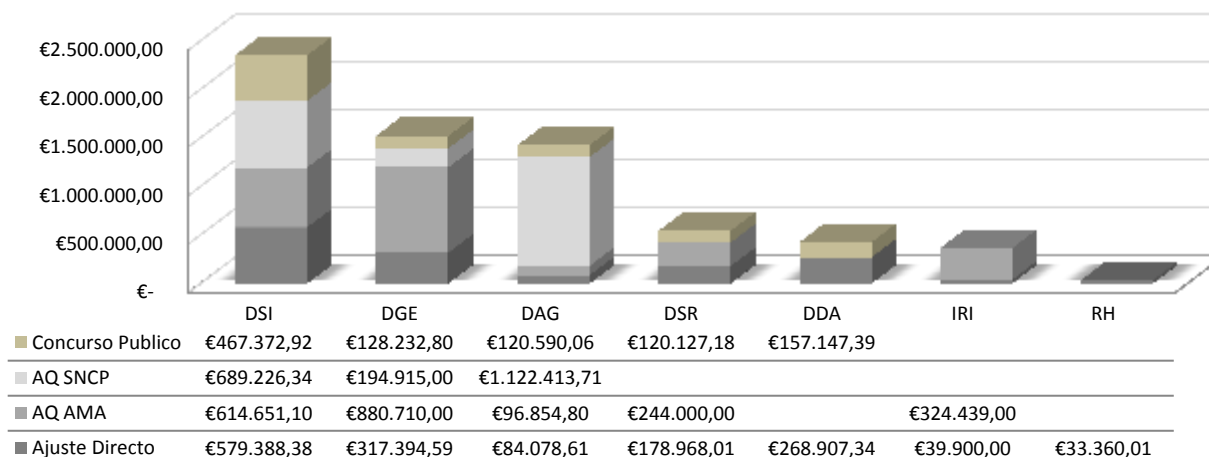


Gráfico 90 | Valores adjudicados'2014 por unidade orgânica

Destaca-se:

DSI com 2.350.638,74€ (Top 1)

DGE com 1.521.252,39€ (Top 2)

DAG com 1.423.937,18€ (Top 3)

Em 2014 o número mensal de adjudicações, por unidade orgânica, foi:

UOs	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Total
DAG	5	3		1	1	1	3	2	1	1	3	1	22
DDA	1		2	1			2		4	1	3	3	17
DGA											1		1
DGE			1				1	1	3	4	1	7	18
DSI	1	3	2	2	2	1	1	2	3	3	6	5	31
DSR	1		1				2	2		1			7
IRI				1					2	2		2	7
RH												2	2
Total	8	6	6	5	3	2	9	7	13	12	14	20	105

Tabela 9 | Número mensal de adjudicações por unidade orgânica

Em termos evolutivos:

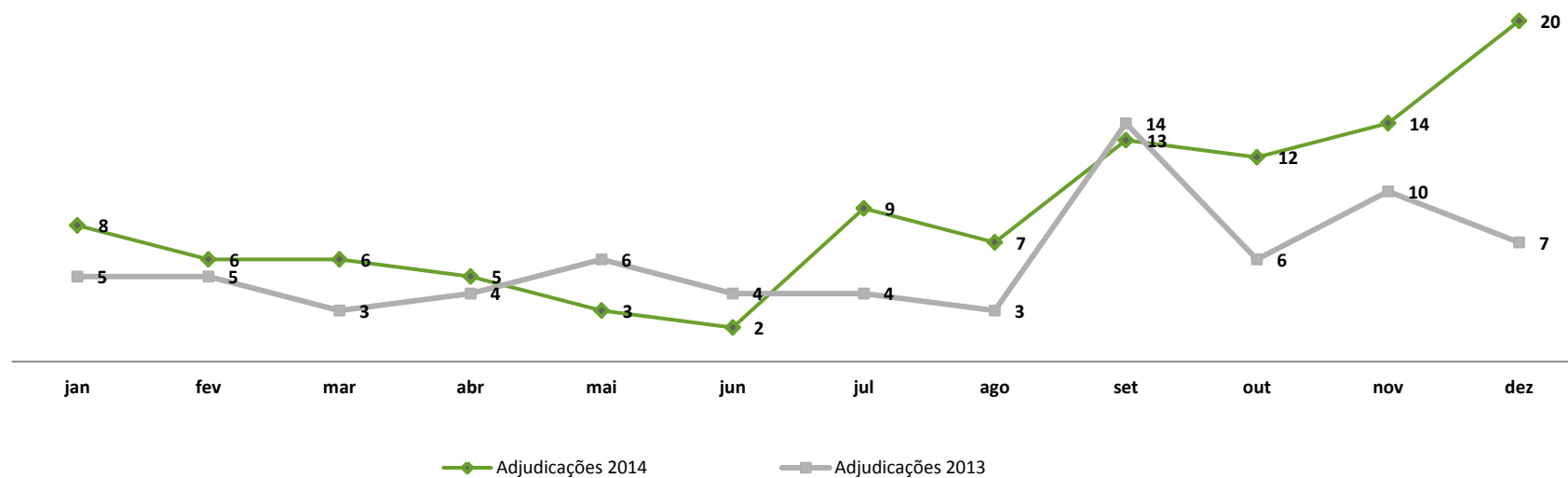


Gráfico 91 | Evolução mensal das adjudicações

Em síntese, e contabilizando os ajustes diretos simplificados, a evolução das aquisições de bens, serviços e empreitadas:

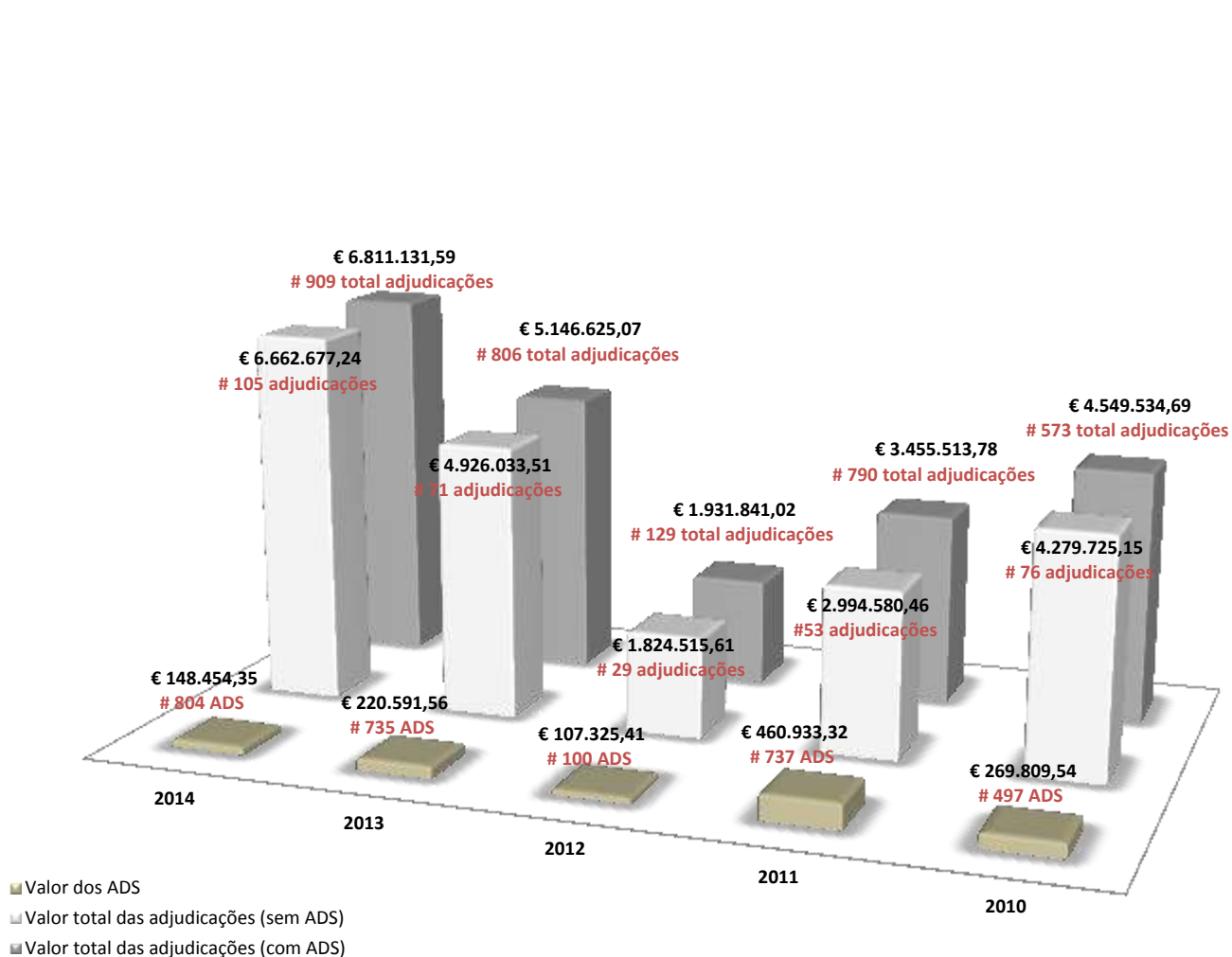


Gráfico 93 | Evolução dos valores totais adjudicados vs número de adjudicações

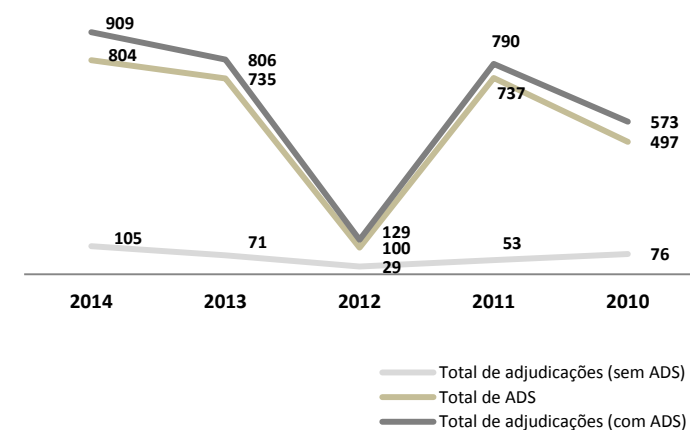


Gráfico 92 | Evolução no número total de adjudicações

6.9. FORMAÇÃO

O ano de 2014 foi marcado, em especial, pela formação dos designados Mediadores de Atendimento Digital dos Espaços do Cidadão, tendo sido formados 542 Mediadores.

Apesar do decréscimo do número total de formandos em relação a 2013, 89% da formação foi dinamizada via presencial e/ou blended-learning, cujo esforço de preparação e dinamização é muito diferente, ao nível de número de beneficiários, em relação à formação eLearning, como maioritariamente realizada em 2013.

A maioria dos beneficiários de formação, foram de entidades externas, em concreto dos Municípios e dos CTT, com um total de 532 formandos, o que representa cerca de 74% do total de beneficiários.

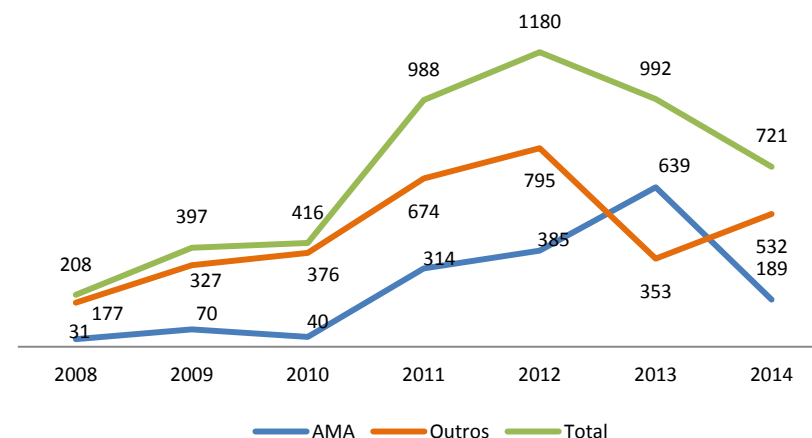


Gráfico 94 | Evolução do número total de formandos

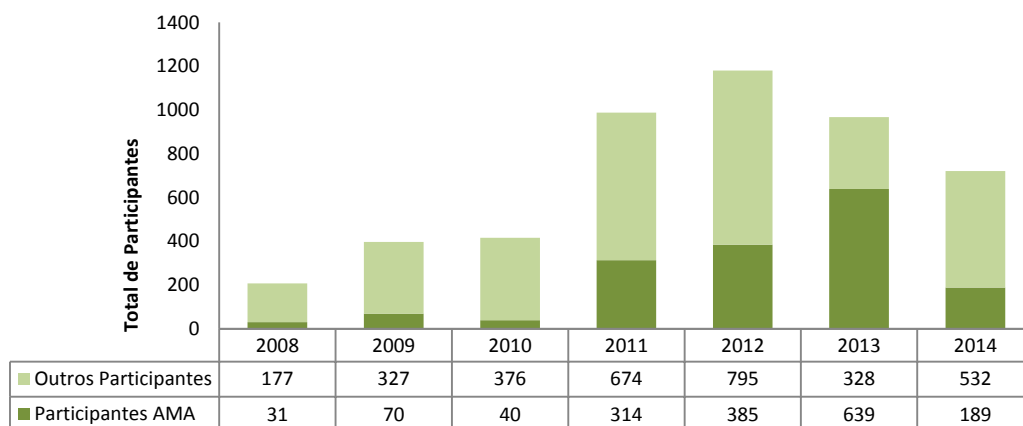


Gráfico 95 | Evolução da participação em ações de formação promovidas pela AMA

DESAFIOS & MELHORIAS

- (1) Identificação atempada dos projetos que necessitam de apoio ao nível da formação e 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) Consolidação da atual bolsa de formadores internos e alargamento da mesma 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.

A formação realizada em 2014 teve um total de despesa de cerca de 18.950 €, bastante mais baixo em relação ao ano anterior pelo desenvolvimento interno da maioria das ações de formação.

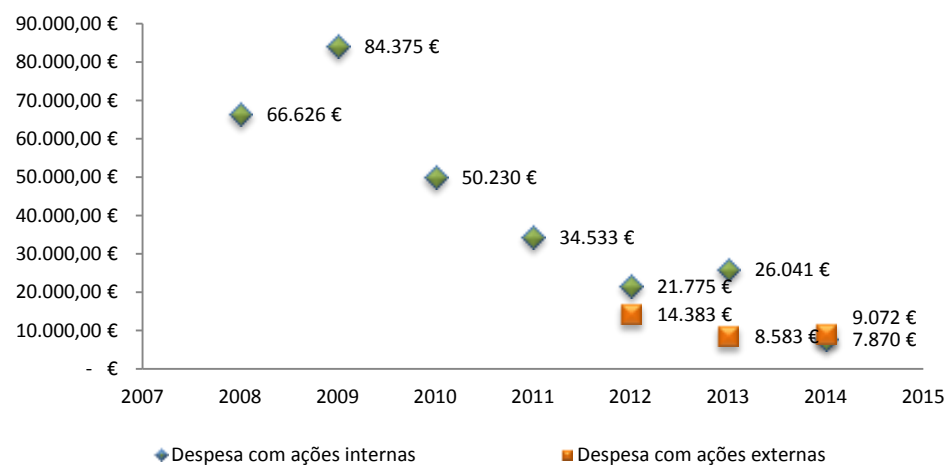


Gráfico 96 | Evolução da despesa com ações de formação

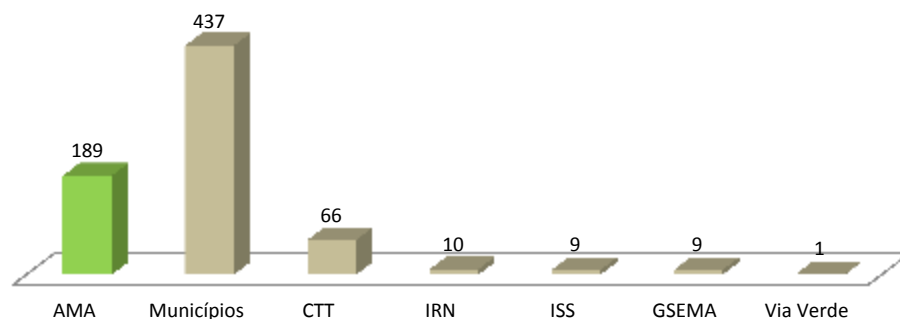


Gráfico 97 | Número de formandos por entidade

Em 2014, foram desenvolvidas 69 ações de formação, via presencial, por autoformação e via blended-learning (num total de 47 horas, 114 horas e 3125 horas, respetivamente). As ações de formação ministradas foram relativas a 11 cursos AMA, nomeadamente:

1. “Balcão Multisserviços: Pressupostos e Procedimentos”
2. “Espaços do Cidadão: Pressupostos e Procedimentos”
3. “Formação de Formadores dos Espaços do Cidadão”
4. “As Lojas do Cidadão: Missão, Valores e Serviço ao Cidadão”
5. “Casa do Cidadão de Cabo Verde”
6. “Atendimento ao Público”
7. “Senha 001 – A Minha Casa”
8. “Sharepoint: Instruções para Utilizadores Finais”;
9. “Competências Fundamentais em TIC – LibreOffice”
10. “Administração Eletrónica”
11. “Princípios da Atividade Administrativa”

Em 2014, o plano de formação centrou-se, em especial, 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 com a devida preparação dos seus trabalhadores. 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, às 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.

Do total das ações realizadas, a grande maioria (83%) foi realizada em blended-learning, seguida de autoformação (13%) e uma pequena minoria via presencial (4%).

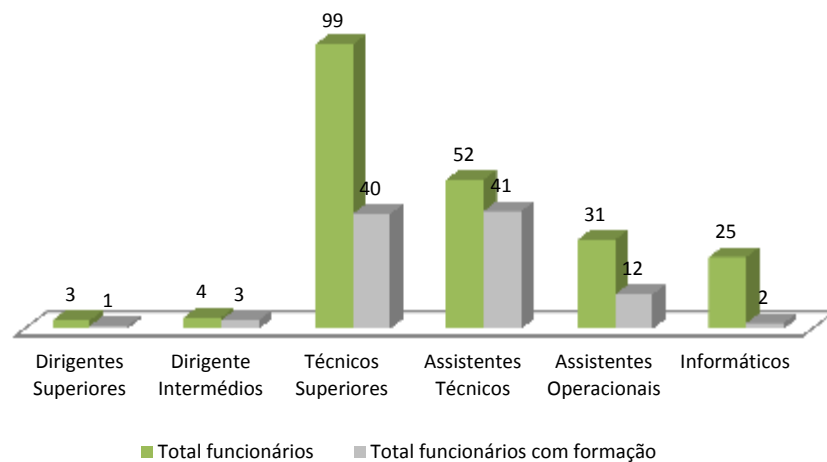


Gráfico 99 | Número de trabalhadores AMA, por grupo/cargo/categoria, que tiveram formação

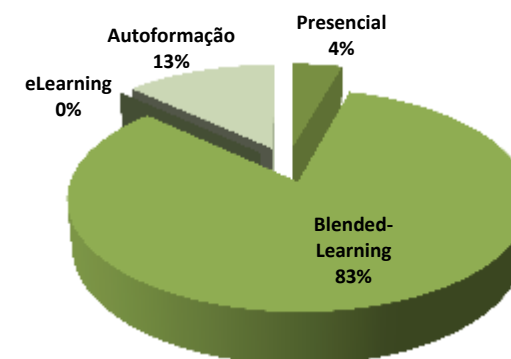


Gráfico 98 | Taxa de ações de formação por tipologia



Gráfico 100 | Taxa de trabalhadores AMA com formação por horas de formação

Do universo de trabalhadores AMA, as categorias que mais beneficiaram de formação em 2014 foi a dos Dirigentes, os Assistentes Técnicos, os Assistentes Operacionais e os Técnicos Superiores, por esta ordem de maior abrangência de formandos.

O desafio previsto para 2014, 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 grande parte do plano de formação previsto, na sua componente da formação contínua técnica, apesar do elevado volume de formação que se teve de fazer para os novos Espaços do Cidadão.

7. MEDIDAS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

7.1. Plataforma EdC e ECMC

Durante o ano de 2014 foi criado o EC CC (Centro de Contacto dos EdC), fruto da necessidade de suporte à crescente rede de EdC.

Esta linha de atendimento visa dar suporte aos mediadores de cidadania no esclarecimento de dúvidas sobre a forma como se realizam os serviços *online* na plataforma de atendimento presencial dos EdC. Este suporte pode ser efetuado mediante um dos seguintes canais: telefone, *email*, *chat* e vídeo chamada.

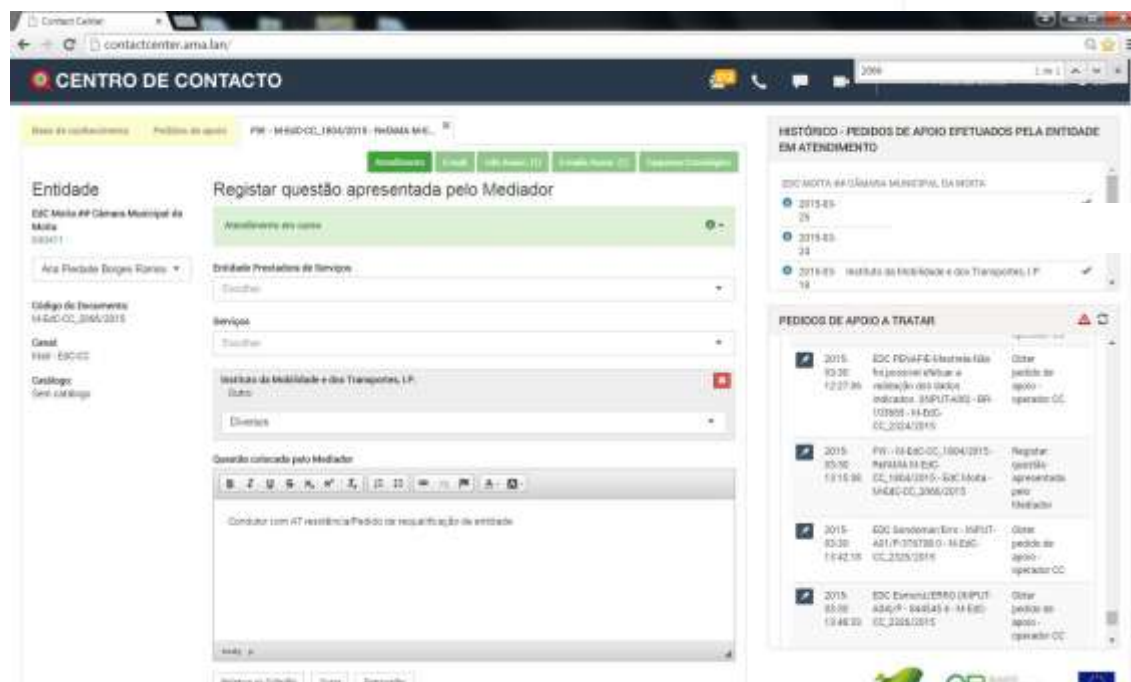


Ilustração 5 | Ecrã para registo de questão apresentada pelo mediador na plataforma ECMC

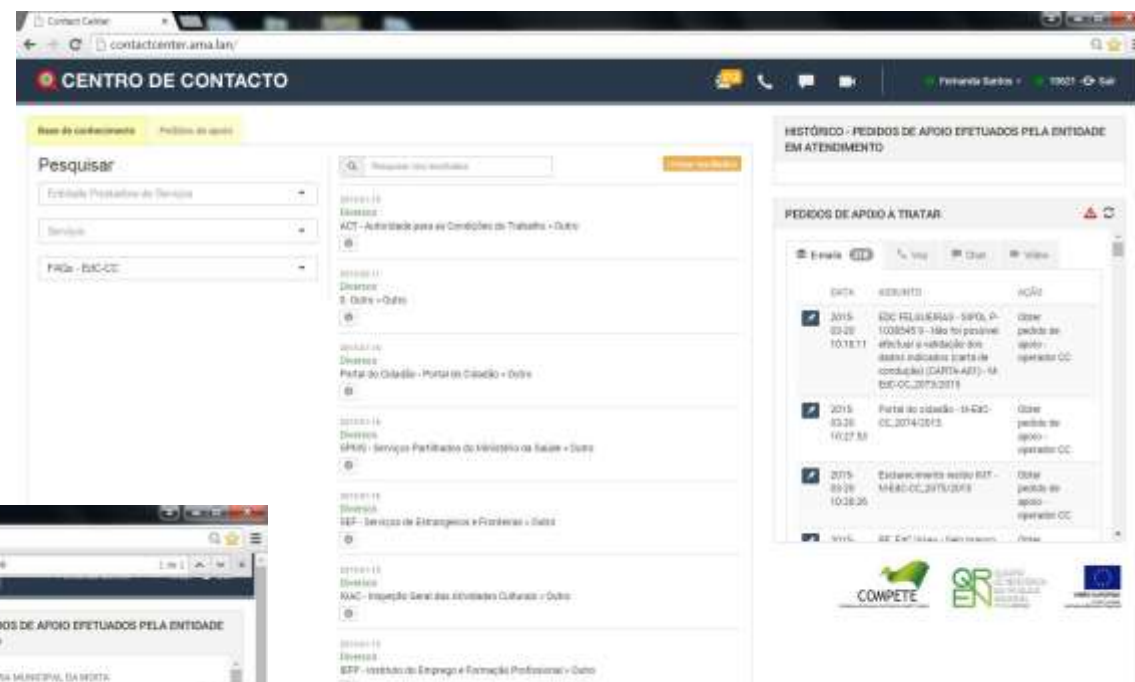


Ilustração 4 | Ecrã de entrada da plataforma ECMC

O EC CC contou com o desenvolvimento à medida de uma plataforma para atendimento multicanal, ajustada às necessidades e especificidades deste atendimento. Para tal, foi escolhida uma tecnologia opensource como base para a customização da plataforma de atendimento, i.e. uma central telefónica IPBrick e uma ferramenta de gestão documental IPortalDoc.



Ilustração 6 | Ecrã de entrada da plataforma EdC

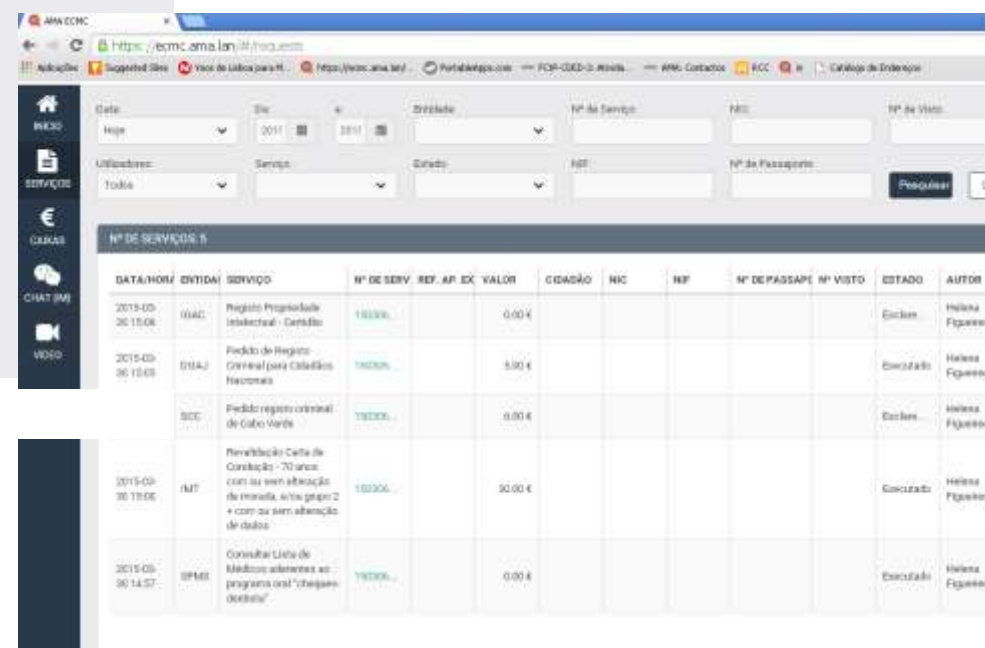


Ilustração 7 | Ecrã com listagem do estado dos serviços executados na plataforma EdC

7.2. Chave Móvel Digital

A [Portaria 189/2014](#) que regulamenta a Chave Móvel Digital (CMD) foi publicada a 23 de setembro no Diário da República. A CMD é um meio de autenticação eletrónica, complementar ao Cartão de Cidadão, que pretende contribuir para o aumento do número de utilizadores dos serviços públicos disponíveis *online*. Entrará em vigor a 1 de Janeiro de 2015.

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

A CMD proporciona uma forma simples e segura de aceder a serviços públicos eletrónicos, através de computador e dispositivos móveis - *smartphone* e *tablet*. Trata-se de um meio de autenticação dos cidadãos em portais e sítios da Administração Pública na Internet, que requer a utilização de dois fatores de segurança: palavra-chave e código SMS.

Como funciona a Chave Móvel Digital

Em qualquer sítio ou portal que suporte autenticação.gov o utilizador deve escolher a opção CMD. Depois de autorizar a

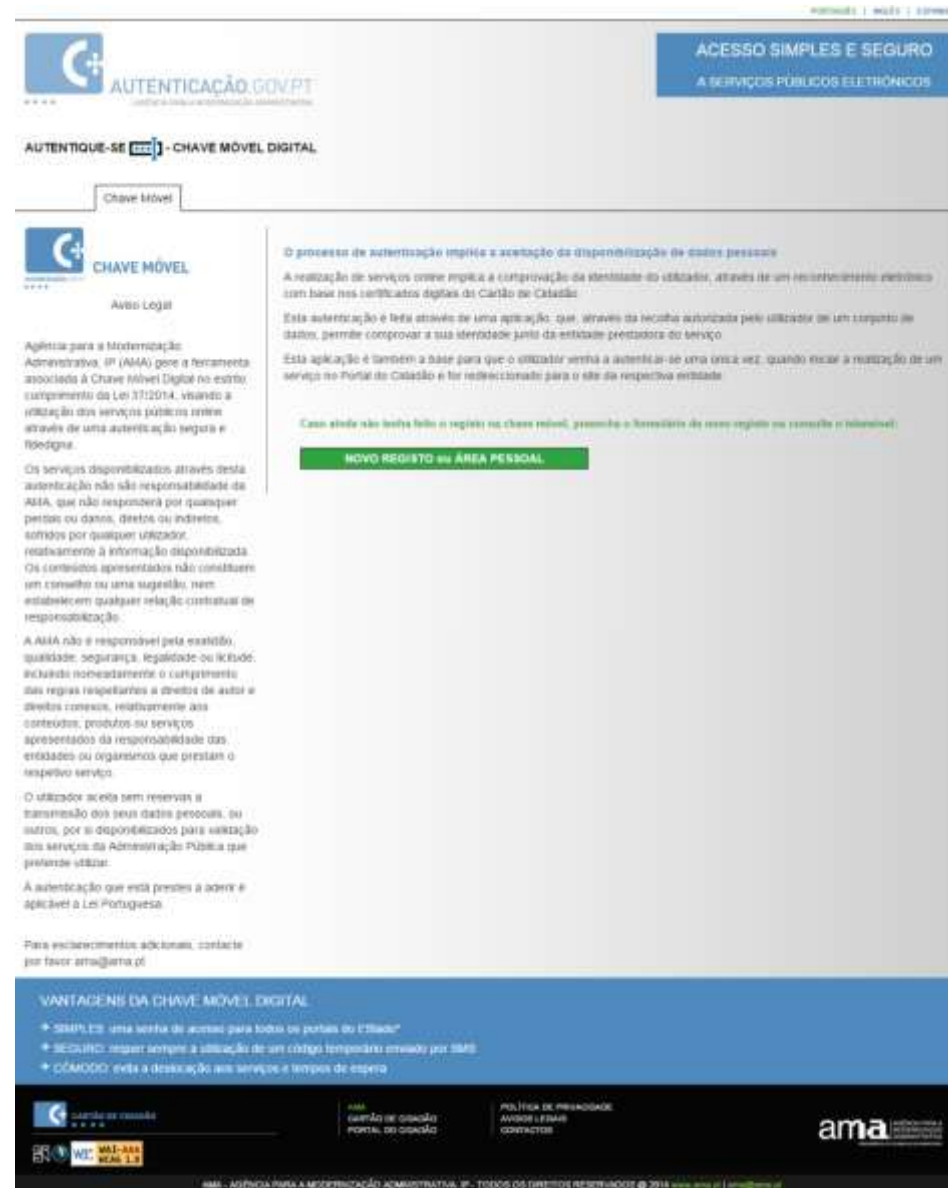


Ilustração 8 | Ecrã de entrada do site (<https://cmd.autenticacao.gov.pt/Ama.Authentication.Frontend/LegalNotice.aspx>)

recolha dos seus dados, deve introduzir as suas credenciais e inserir o código de segurança da CMD, enviado por SMS para o seu telemóvel. Por fim, o utilizador confirma os dados recolhidos e o registo é efetuado.

Para ativar este serviço, basta ir a uma Loja do Cidadão, Balcão Multisserviços ou Espaço do Cidadão e obter a CMD. No local é preciso apresentar o Cartão de Cidadão ou Bilhete de Identidade. Os portadores do Bilhete de Identidade que pretendem associar outros números devem levar consigo os respetivos documentos (Cartão de Contribuinte, Cartão de Beneficiário da Segurança Social ou Cartão de Utente do Serviço Nacional de Saúde). A ativação do serviço é gratuita. Em breve também será possível fazer o registo *online* da CMD.

Mais segurança e complementaridade

A implementação da CMD tem a vantagem de se ser um meio de autenticação mais simples pois, o utilizador, com uma senha de acesso, tem acesso a todos os portais do Estado que disponibilizam este meio de autenticação. É mais seguro, dado que requer sempre a utilização de um código temporário enviado por SMS. E mais cómodo, porque evita deslocações aos serviços públicos e tempos de espera.

O Cartão de Cidadão continua a ser o meio privilegiado de identificação e autenticação eletrónica do cidadão perante os serviços da Administração Pública. Para beneficiar de todas as funcionalidades eletrónicas do Cartão é necessário pedir a sua ativação no momento do levantamento. A carta com os PIN associados ao Cartão deve ser guardada em local seguro. Para mais informações o utilizador deve consultar os manuais e *software* de acesso em www.cartaodecidadao.pt.

7.3. Licenciamento Zero e Alojamento Local (LZ e AL)

A nova solução desmaterializada do LZ, desenvolvida pela AMA, permite concluir todas as fases de um processo de instalação, modificação ou encerramento de um estabelecimento comercial, através da Internet, sem qualquer deslocação à autarquia.

À rapidez e simplificação dos procedimentos administrativos junta-se agora uma maior comodidade. Ao aceder à plataforma eletrónica do Balcão de Empreendedor o munícipe ou empreendedor pode executar todas as fases do processo, do pedido à obtenção de uma referência multibanco para pagamento do respetivo serviço. Para isso, basta autenticar-se e preencher os formulários eletrónicos na plataforma. Caso seja aplicável, o sistema calcula o valor do serviço e gera a referência multibanco relativa ao pagamento, permitindo a conclusão de todo o processo sem uma única deslocação ao espaço físico de atendimento.

Com a nova versão do LZ é notificado o empreendedor e os serviços municipais assim que é feito o pedido de licenciamento, bem como os restantes organismos públicos competentes nesta área, como seja, e a título de exemplo, a DGAE e a ASAE.

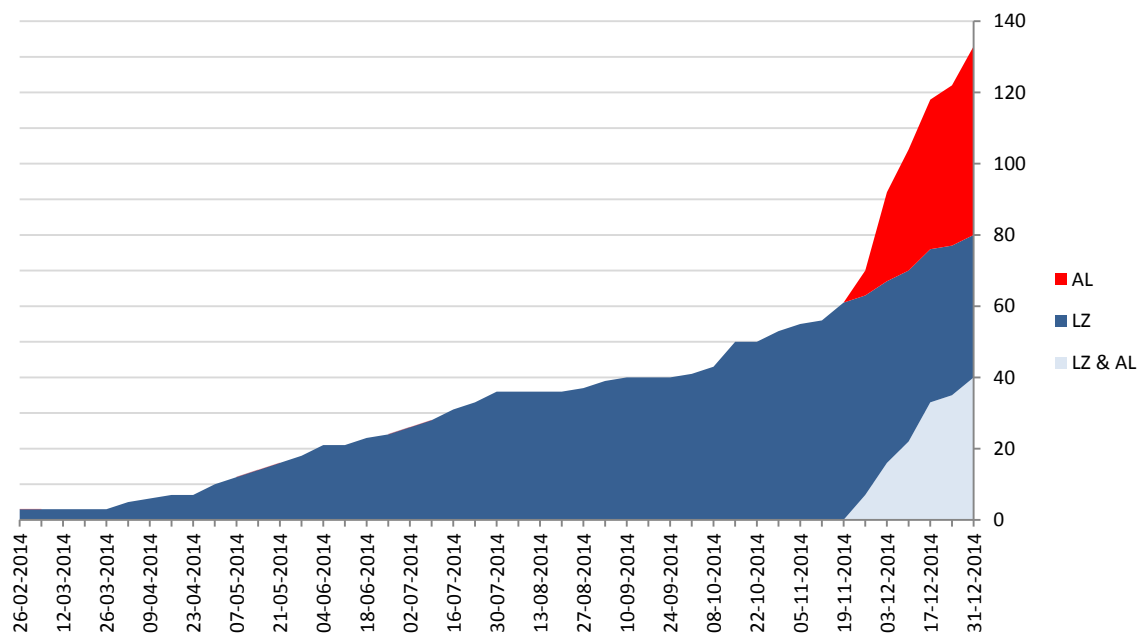


Gráfico 101 | Número de autarquias com registo de pedidos no Licenciamento Zero e/ou Alojamento Local

No caso do atendimento presencial, esta nova versão vem possibilitar a desmaterialização de grande parte do processo da iniciativa LZ. O que se traduz na realização de um serviço público de maior qualidade, que não só satisfaz as necessidades da Administração Pública, como é mais transparente, claro e fácil de utilizar pelos empreendedores.

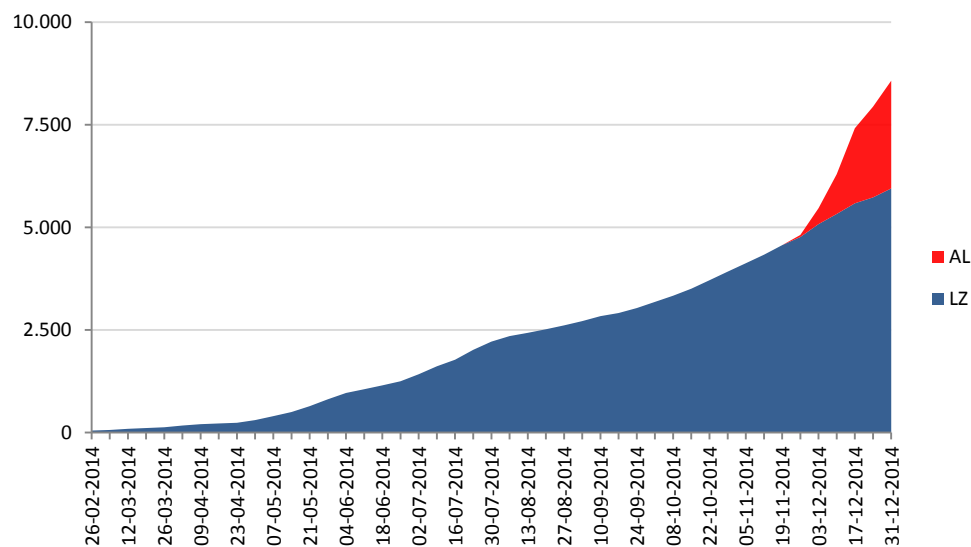


Gráfico 102 | Número de pedidos registados na plataforma até à semana referida, discriminados por regime

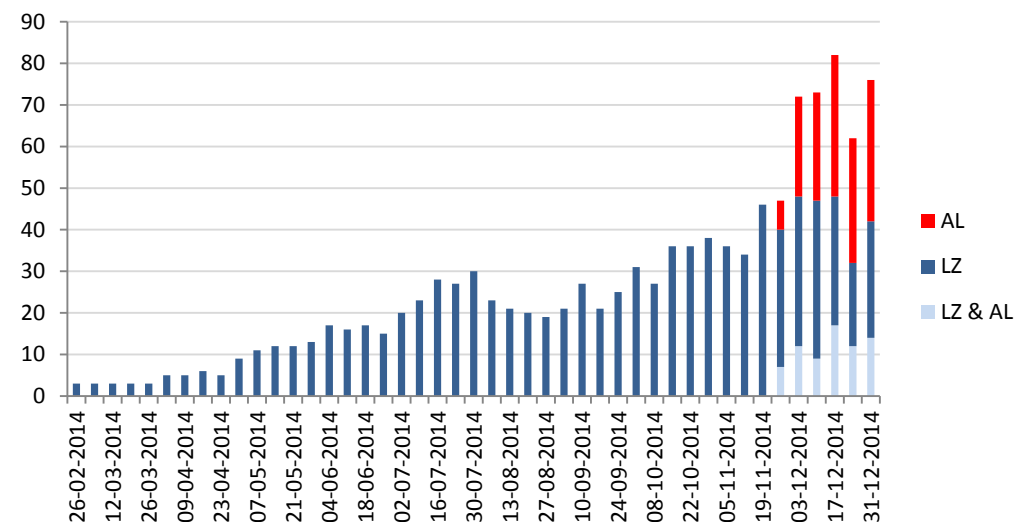


Gráfico 104 | Número de autarquias que, em cada semana, registaram pelo menos 1 pedido do regime (LZ e/ou AL)

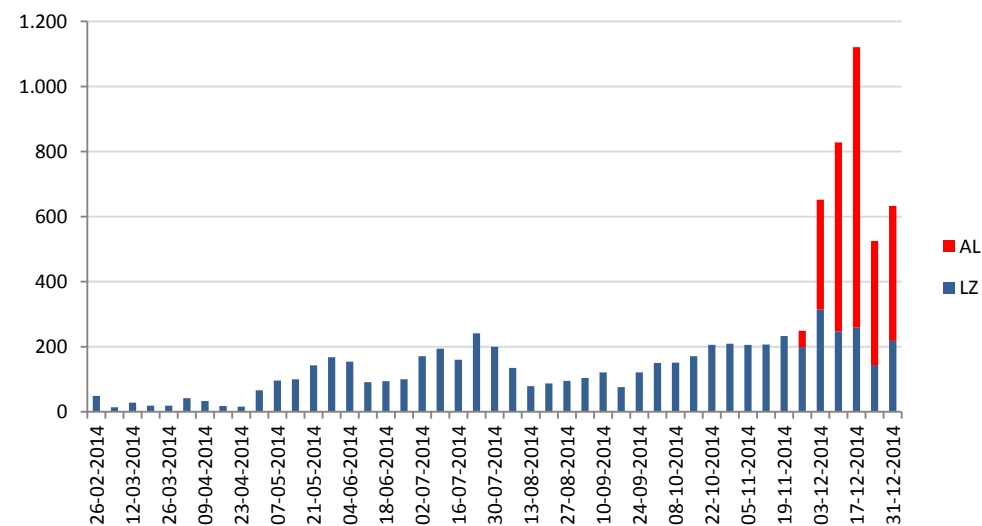


Gráfico 103 | Número de pedidos registados na plataforma na semana referida, discriminados por regime

7.4. Portal da Transparência Municipal

Promover a transparência na informação pública e a qualidade da gestão municipal em Portugal foi o objetivo do Portal de Transparência Municipal, lançado a 21 de julho. O portal resulta de uma iniciativa conjunta da AMA-Agência para a Modernização Administrativa e da DGAL-Direção Geral das Autarquias Locais.

A infraestrutura tecnológica em que assenta o *site* foi desenvolvida com o apoio da AMA. A colaboração da AMA neste projeto estende-se ao *site* Dados.gov, um repositório de informação pública que fornece dados estatísticos ao novo portal.

O *site* disponibiliza aos cidadãos dados de natureza social, financeira e orçamental do seu município, como por exemplo, o valor dos impostos cobrados e qual a dívida por habitante.

“O Portal de Transparência Municipal é uma iniciativa do XIX Governo Constitucional para o aumento da transparência da gestão da administração pública local aos cidadãos. Neste portal são apresentados e disponibilizados um conjunto de indicadores relativos à gestão dos 308 municípios portugueses, bem como a sua agregação nas entidades intermunicipais (áreas metropolitanas e comunidades intermunicipais) onde aplicável.

Os indicadores foram organizados em 6 grupos:

- *Gestão financeira: indicadores financeiros relativos ao endividamento, receitas e despesas municipais;*
- *Gestão administrativa: indicadores relativos aos recursos humanos municipais, à contratação pública e à transparência da informação municipal;*
- *Decisões fiscais do município: taxas decididas pelos municípios no IMI, IRS e Derrama de IRC;*





- *Dinâmica económica do município: indicadores relativos à atividade económica local de cidadãos e empresas;*
- *Serviços municipais: indicadores relativos aos principais serviços públicos da responsabilidade ou intervenção relevante dos municípios (águas e tratamento de resíduos, educação e habitação);*
- *Participação eleitoral autárquica: participação dos cidadãos nas eleições locais e resultados das votações.*

Todos os dados apresentados pelo portal são carregados com base em fonte de dados registados na plataforma de estatística www.dados.gov.pt

A manutenção e gestão do portal é efectuada pela DGAL - Direção Geral das Autarquias Locais em colaboração com a AMA - Agência para a Modernização Administrativa."

Fonte: <http://www.portalautarquico.pt/pt-PT/servicos-ao-publico/portal-de-transparencia-municipal/>

8. 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 portal do cidadão e no portal da empresa, no final do ano, tendo sido obtidos os seguintes resultados:

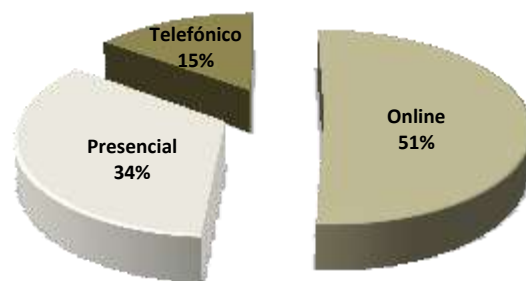


Gráfico 105 | Taxa de respostas por canal de atendimento

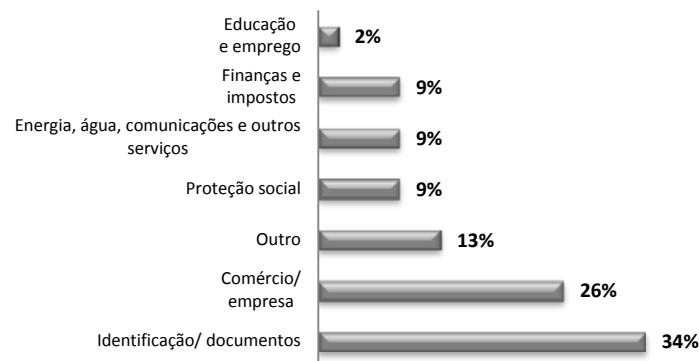


Gráfico 106 | Taxa de respostas por tipologia de serviços disponíveis nos canais de atendimento

O canal de atendimento com maior enfoque na avaliação de satisfação foi o *online*, seguido do presencial e telefónico, destacando-se (em termos globais) os serviços de identificação e documentos como sendo o serviço mais procurado e para o qual o cidadão sentiu maior

necessidade de apreciação.

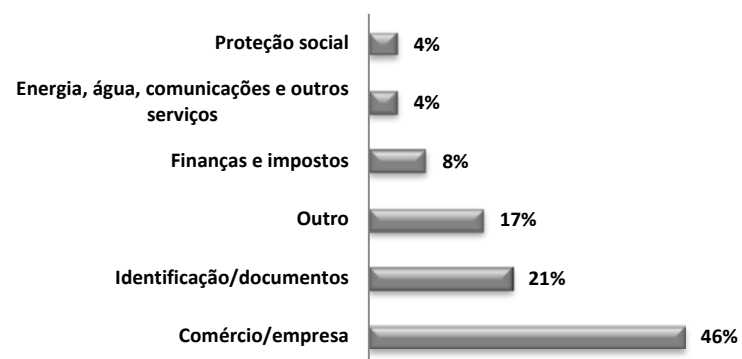


Gráfico 110 | Taxa de respostas por serviços disponíveis no canal online

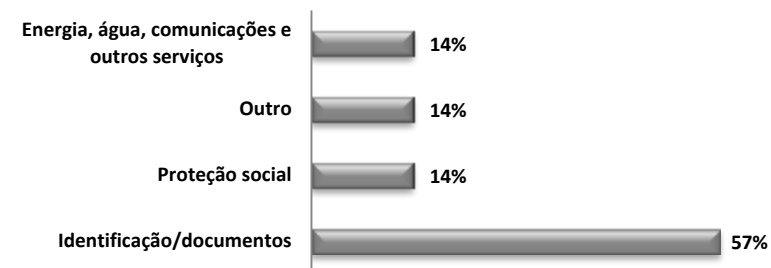


Gráfico 109 | Taxa de respostas por serviços disponíveis no canal presencial

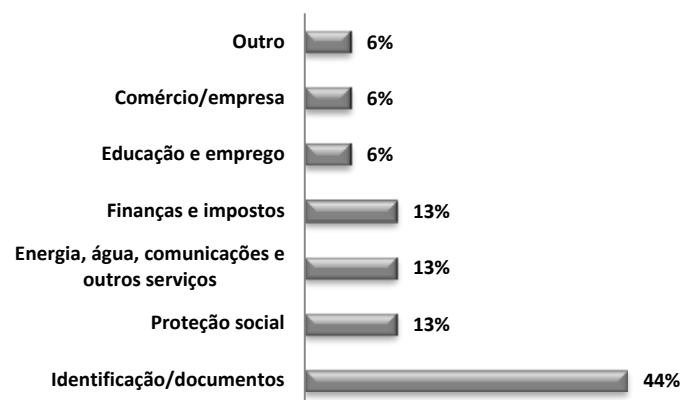


Gráfico 107 | Taxa de respostas por serviços disponíveis no canal telefónico

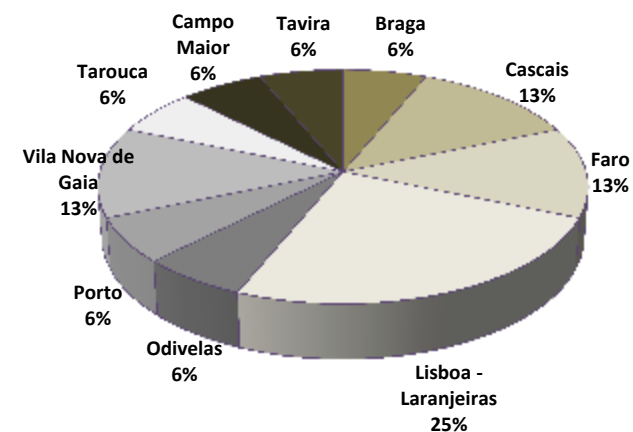


Gráfico 108 | Taxa de respostas por lojas abrangidas

Os resultados, são positivos e, mostram que:

- 57% dos inquiridos revelam que perceberam com facilidade as informações que lhe foram prestadas pelos diversos serviços;
- 64% considera ter sido bem atendido;
- 53% considera ter sido atendido rapidamente.

A inversão da tendência positiva surge na questão “Resolvi o meu problema...” onde apenas 43% dos inquiridos consideram ter conseguido resolver a sua questão.

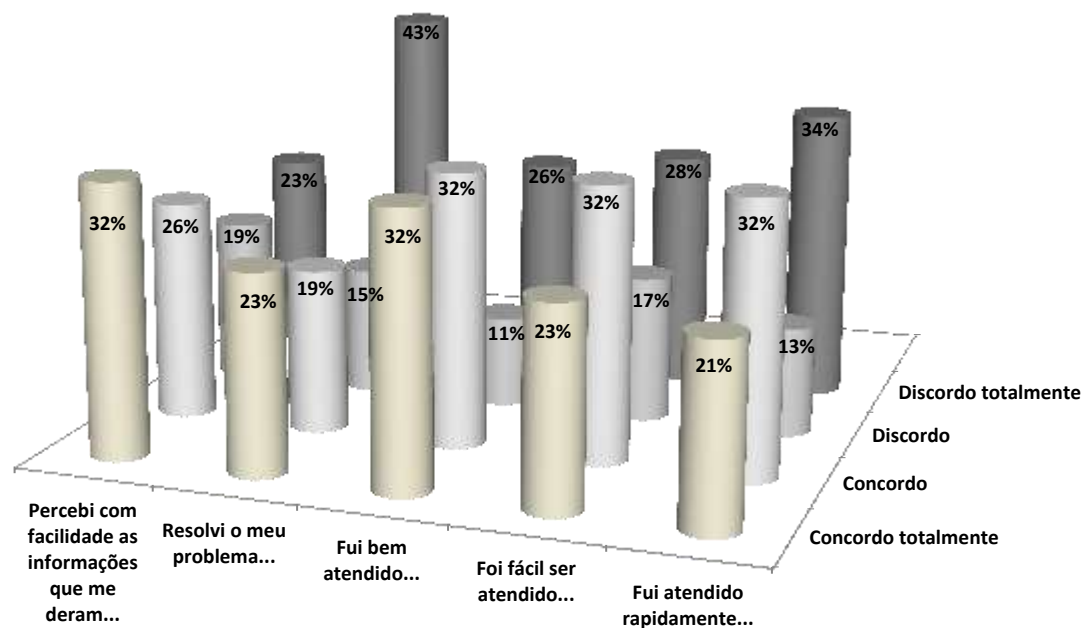


Gráfico 111 | Grau de satisfação sobre a qualidade dos serviços

SUGESTÕES DOS INQUIRIDOS

Canal online

- (1) Inclusão de um glossário no final de cada página do Portal do Cidadão, onde se explique detalhadamente, e em termos acessíveis aos cidadãos leigos na matéria, os termos técnicos e denominações de serviços e documentos
- (2) Melhorar a acessibilidade aos serviços *online*
- (3) Aumentar o rigor na disponibilização de serviços *online*
- (4) Portais mais transparentes e funcionais
- (5) Focalizar os serviços para as necessidades efetivas do cidadão
- (6) Simplificar os serviços
- (7) Harmonizar *layout* das páginas entre os vários serviços
- (8) Usar a VIACCT como modo de contacto preferencial

Canal presencial

- (9) Existência de balcões específicos para atendimentos prioritários
- (10) Apostar na formação dos funcionários
- (11) Disponibilizar mais postos de atendimento
- (12) Melhorar o tempo de atendimento (maior rapidez)
- (13) Disponibilizar senhas diretas ao assunto

Canal telefónico

- (14) Apostar na formação técnica dos funcionários
- (15) Melhorar os tempos de atendimento com a resolução efetiva das dúvidas dos cidadãos

Gráfico 114 | Grau de satisfação sobre os serviços

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

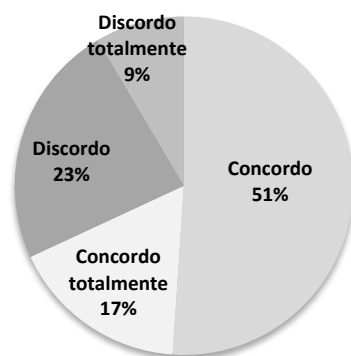


Gráfico 112 | Grau de satisfação sobre o canal de atendimento

Gosto de ser atendido pelo canal que utilizei...

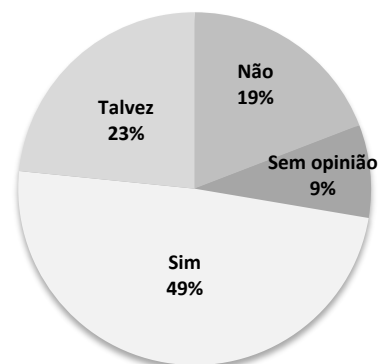
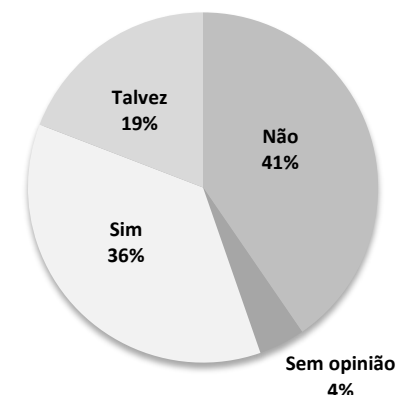


Gráfico 113 | Grau de satisfação sobre recomendação do canal utilizado

Recomendo o canal que utilizei a outros cidadãos...



Cerca de 68% dos inquiridos consideram que os serviços disponíveis nos diferentes canais são satisfatórios, preferindo o canal utilizado - *online*. Os resultados relativamente à implementação de um atendimento presencial com marcação prévia tornam-se significativos face à avaliação do ano anterior, que a juntar aos 34% (“Talvez”) reforça a relevância e o potencial de satisfação das expectativas dos cidadãos.

Gráfico 116 | Grau de satisfação sobre as preferências do canal

O canal de atendimento que prefiro é...

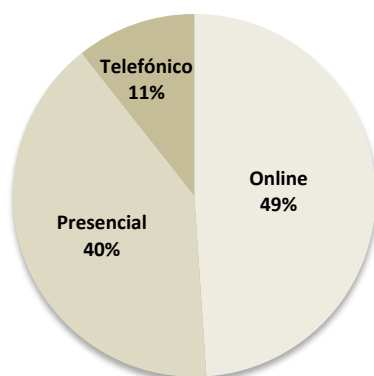


Gráfico 117 | Grau de satisfação sobre horário de atendimento

O horário de atendimento que prefiro é...

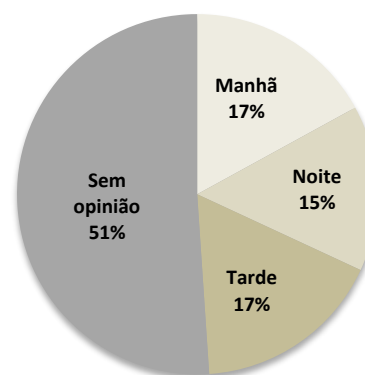
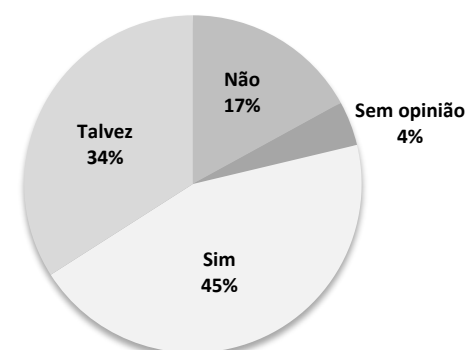


Gráfico 115 | Grau de satisfação sobre atendimento com marcação prévia

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.

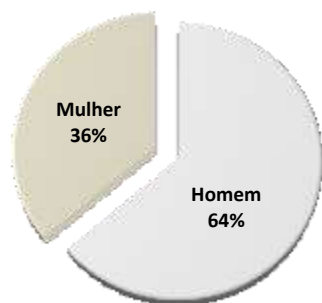


Gráfico 118 | Taxa de inquiridos quanto ao género

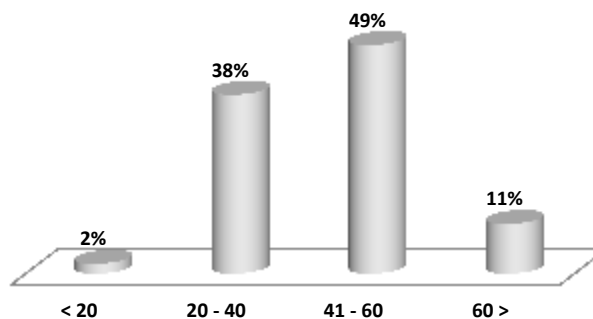


Gráfico 119 | Taxa de inquiridos quanto às habilitações literárias

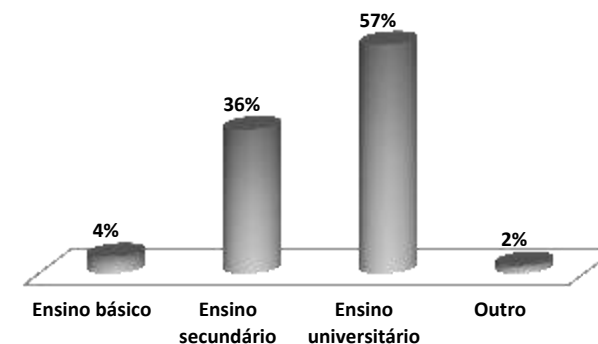


Gráfico 120 | Taxa de inquiridos quanto à faixa etária

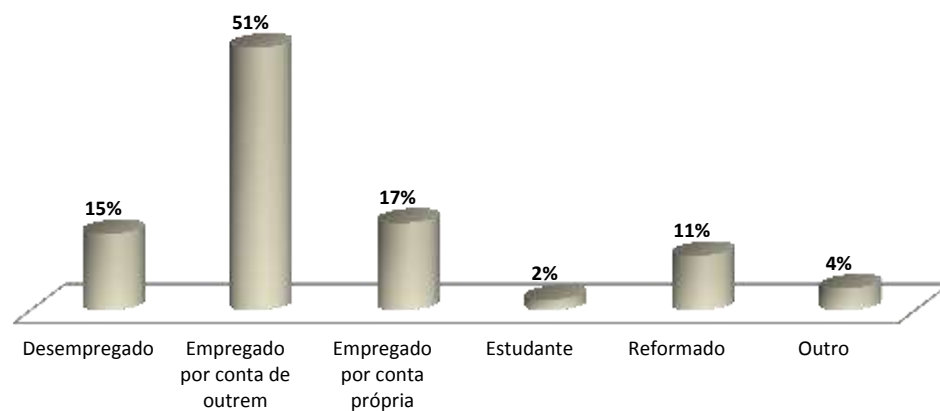


Gráfico 121 | Taxa de inquiridos quanto à sua relação de emprego

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.

9. 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.

Destaca-se um volume de 4554 entradas neste âmbito.

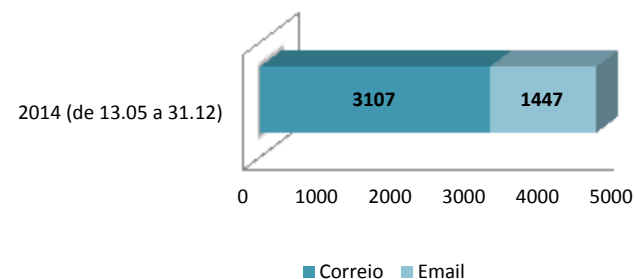


Gráfico 123 | Número de correspondência entrada (correio normal e email)

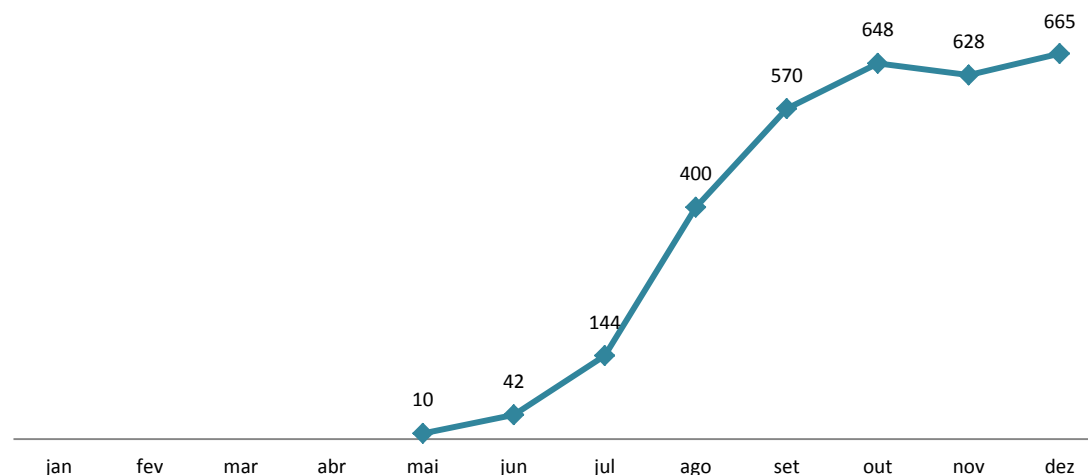


Gráfico 122 | Evolução mensal da correspondência entrada no âmbito das cópias amarela das reclamações

Nota 1:

Entenda-se “contactos” como o volume de correio entrado, sendo que por cada contacto podem estar inerentes dezenas de vias amarelas. A taxa de representatividade desta situação ronda os 4% a 7%.

Nota 2:

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

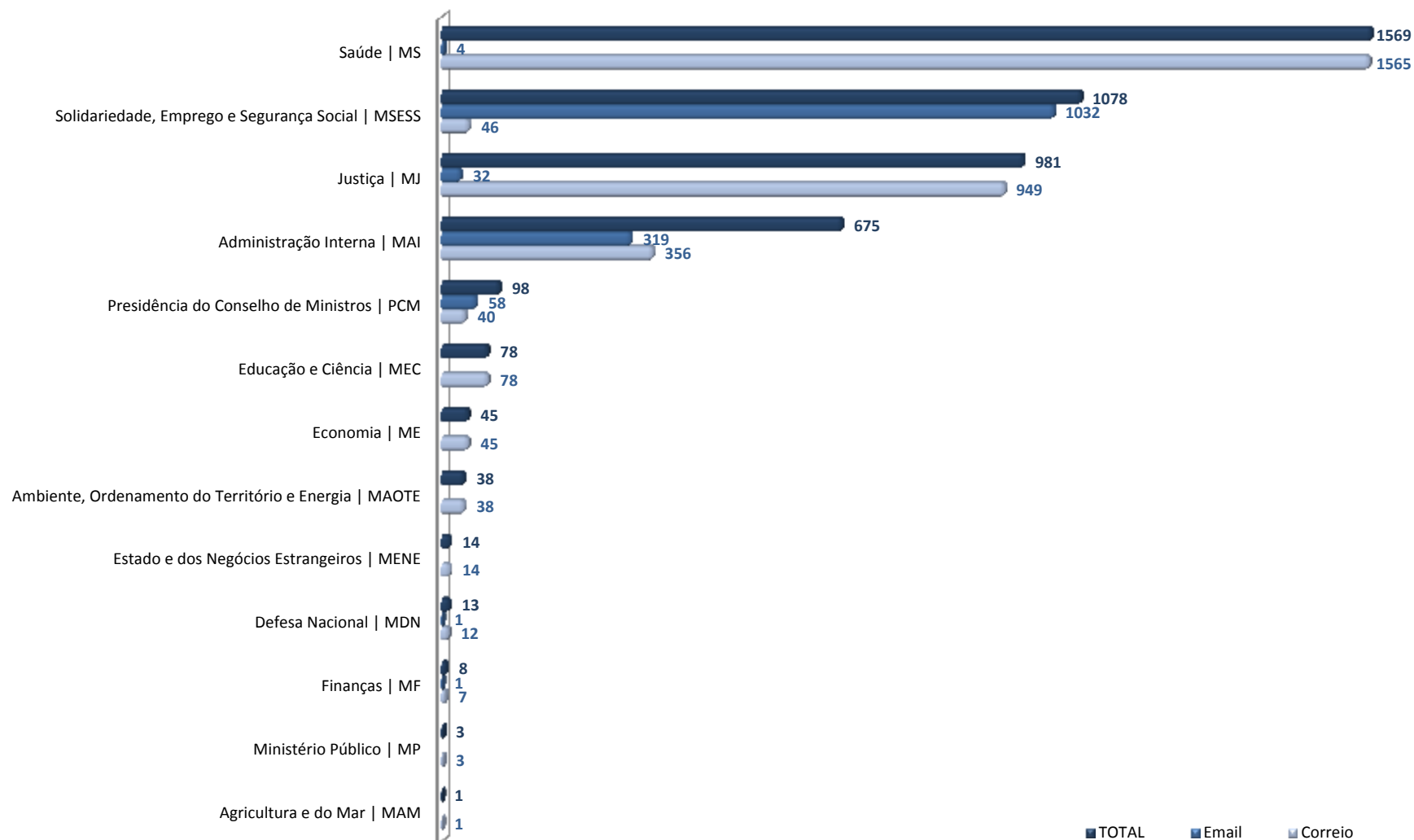


Gráfico 124 | Volume de correspondência entrada no âmbito das cópias amarela das reclamações por ministério

10. 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?	n.a.			O processo de avaliação do biénio (2013/2014) irá decorrer no início de 2015.
	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, abrangendo atualmente apenas algumas áreas específicas RNSA, SD, etc.
	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			

11. RECURSOS HUMANOS

Desde 2011 que a AMA têm vindo a decrescer o seu número de efetivos apresentando anualmente um défice de recursos humanos face ao planeado.

A AMA tem cumprido com as suas atribuições devido aos consubstanciais e diversos meios externos (parcerias, outsourcing).

De relevar que a AMA é hoje um organismo de referência na Administração Pública e que em 2014 a sua missão foi fortalecida sobretudo pelos Decreto-Lei n.º 72, 73 e 74 de 13 de maio de 2014.



Gráfico 125 | Evolução dos Efetivos da AMA

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Dirigentes Direção Superior	4	4	4	2	3	3	3
Dirigentes Direção Intermédia e Chefes de Equipa	6	8	14	12	16	13	12
Técnico Superior e Especialistas Informática	73	105	108	116	114	112	99
Coordenador Técnico	0	0	2	0	0	0	0
Assistente Técnico e Técnico Informática	58	49	80	84	82	77	69
Encarregado geral operacional	0	0	0	0	0	0	0
Encarregado operacional	0	0	0	0	0	0	0
Assistente operacional	49	52	42	36	34	34	31
TOTAL	190	218	250	250	249	239	214

Fonte: 2008 - Dados constantes no RA'2008 (com necessidade de cálculos) | 2009 - Dados constantes no RA'2010 | 2010 e 2011 - Dados constantes no RA'2011 | 2012 - Dados a 31.12.2012 fornecidos pelo DAG | DPC | 2013 - Dados fornecidos pela ERH @LF a 14.02.2014 e @ES a 04.03.2014

Tabela 10 | Evolução dos Efetivos da AMA por categoria

A AMA possui assim um elevado ónus perante a Administração Pública e a sociedade em geral, quer na modernização administrativa, na simplificação, racionalização, inovação, quer na qualidade e melhoria contínua dos serviços.

Claramente, a AMA é um motor de mudança, que para dar prossecução às suas competências e alcançar os objetivos a que se propõe, requer um capital humano com competências técnicas de excelência.

Face aos constrangimentos impostos ao recrutamento e a morosidade dos procedimentos concursais, a AMA tem apostado no reforço do seu capital humano, mediante mobilidade entre organismos, na tentativa de enriquecer, ainda mais, as suas categorias de Técnico Superior, Especialistas e Técnico de Informática (sendo estas, consequentemente, as mais representativas do desvio entre planeado e efetivo).

Potenciar e aumentar o seu capital humano é um fator preponderante para dar cumprimento às suas competências com eficácia, eficiência e qualidade.

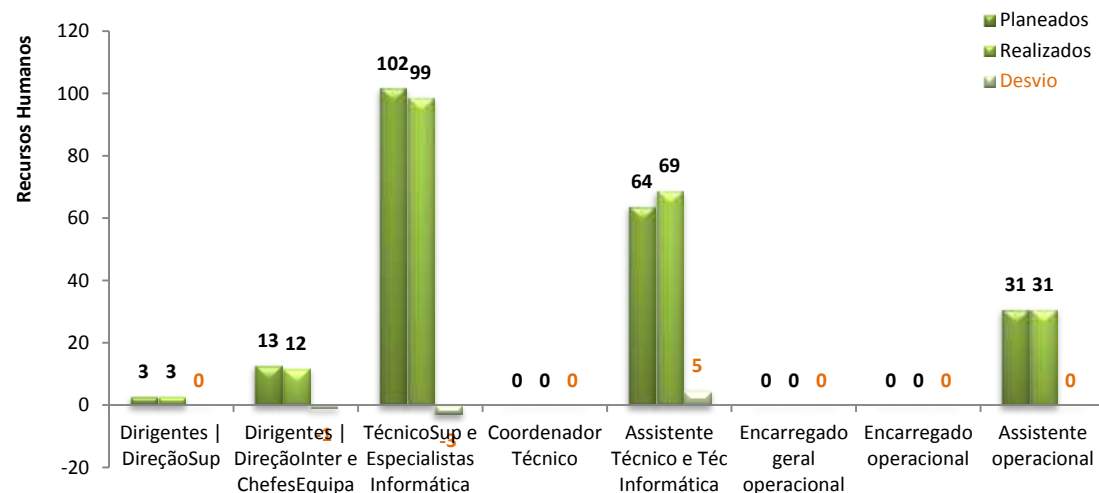


Gráfico 126 | Número de Recursos Humanos'2014 (Planeados vs Realizados)

Agrupamento profissional

	Pontuação	Planeados	UERHP ⁽¹⁾	Pontuação	Realizados	UERHR ⁽²⁾	Pontuação	Desvio
Dirigentes Direção Superior	20	3	672	60	3	672	60	0
Dirigentes Direção Intermédia e Chefes de Equipa	16	13	2.912	208	12	2.688	192	-1
Técnico Superior e Especialistas Informática	12	102	22.848	1.224	99	22.176	1.188	-3
Coordenador Técnico	8	0	0	0	0	0	0	0
Assistente Técnico e Técnico Informática	8	64	14.336	512	69	15.456	552	5
Encarregado geral operacional	0	0	0	0	0	0	0	0
Encarregado operacional	0	0	0	0	0	0	0	0
Assistente operacional	5	31	6.944	155	31	6.944	155	0
TOTAL	69	213	47.712	2.159	214	47.936	2.147	1

UERHP2014 = 224

⁽¹⁾ UERHP – Unidade Equivalente de Recursos Humanos Planeados

⁽²⁾ UERHR – Unidade Equivalente de Recursos Humanos Realizados

Tabela 11 | Desvios de Recursos Humanos apurados com base na UERH

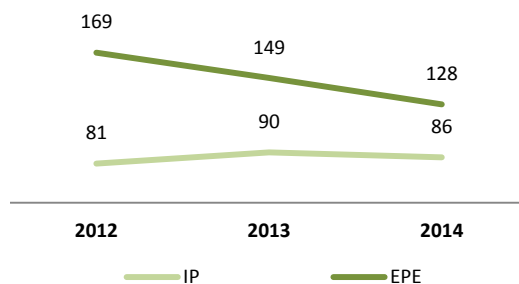


Gráfico 127 | Evolução dos efetivos afetos ao regime IP/EPE

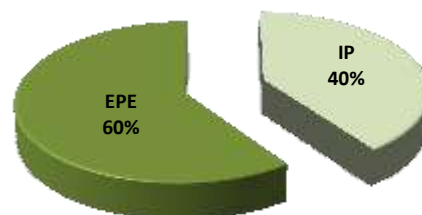


Gráfico 128 | Percentagem de trabalhadores AMA afetos aos regimes IP/EPE

A AMA é um organismo com um regime duplo, de IP (Instituto Público) e EPE (Entidade Pública Empresarial). A EPE designada por “Rede Nacional de Serviços de Atendimento” representa 60% do capital humano da AMA (cerca de 128 trabalhadores).

Atualmente, 59% do quadro pessoal (IP e EPE) possui habilitações literárias de nível superior.

Habilitações Literárias	AP	CD	DAG	DDA	DGA	DGA LC	DGE	DSI	DSR	GJ	IRI	PGQ	Total
10º			1										1
11º		1				1		3	1				6
12º		1	3	1	4	53		9	1	2			74
9º			2			2		2					6
Bacharelato					1	1	1						3
Doutoramento		1									1		2
Licenciatura	7	2	9	9	6	44	2	9	7	6	3	1	105
Mestrado	1		1		2	3	1	2	2	3	2		17
Total	8	5	16	10	13	104	4	25	11	11	6	1	214

Tabela 12 | Número de funcionários por habilitações literárias vs unidade orgânica

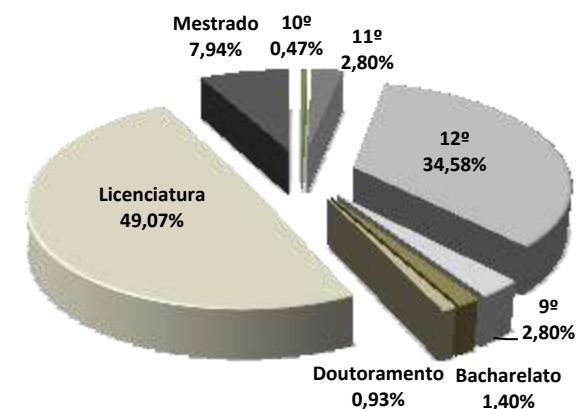


Gráfico 129 | Taxa de funcionários por habilitação literária

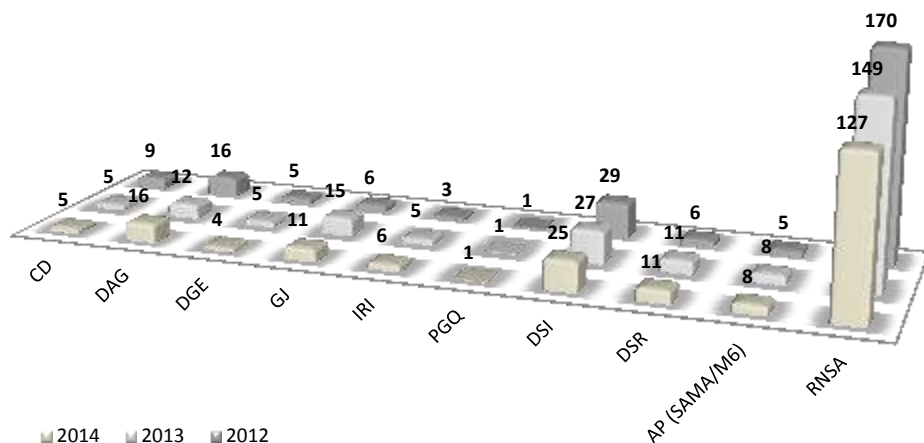


Gráfico 131 | Evolução de ativos por área funcional

A AMA apresenta um quadro de pessoal jovem sendo a faixa etária predominante a dos 35-39 anos.

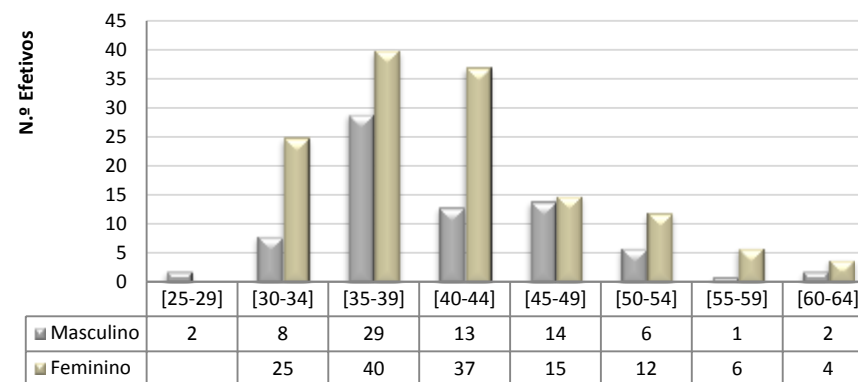


Gráfico 130 | Número de efetivos por escalão etário

Sendo que, apenas 2% dos trabalhadores conferem tempo de serviço mínimo para aposentação.

Em termos de caracterização, mantém-se a predominância do género feminino.

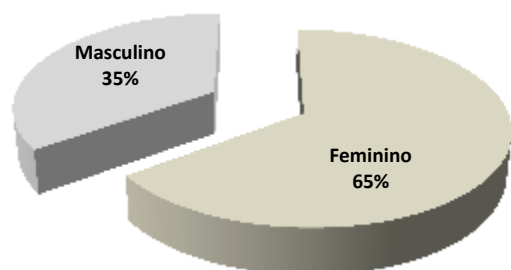


Gráfico 132 | Percentagem de efetivos por género

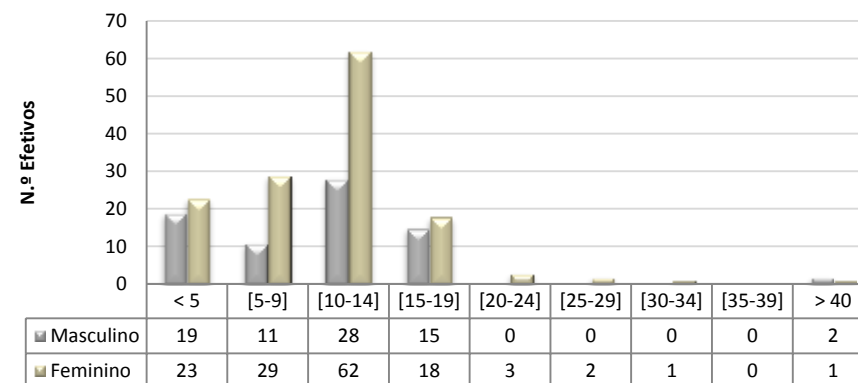


Gráfico 133 | Número de efetivos por antiguidade e género

12. 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 2014 verificou-se uma redução orçamental de 2,8% relativamente a 2013 (tendo por base o orçamento final da AMA para 2014, após reforços e reduções verificados durante o ano), correspondendo a um decréscimo na ordem dos 0,6M€.

O valor da despesa orçamentada para 2014 (vide gráfico) é o orçamento de despesa da AMA à data de 31 de dezembro de 2014, não tendo sido este o orçamento inicialmente proposto, visto que ao longo da execução orçamental de 2014 se verificaram várias mutações ao mesmo. Desta forma o quadro seguinte demonstra as grandes alterações verificadas no Orçamento da AMA para 2014:

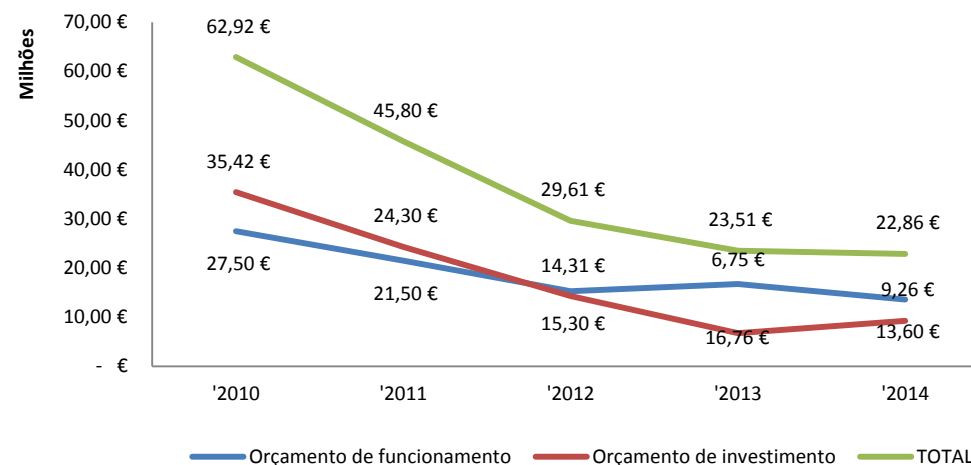


Gráfico 134 | Evolução da despesa orçamentada

Orçamento Inicial	Orçamento Final após reforços/anulações	Orçamento Disponível após cativos
17.353.051,00 €	24.310.967,00 €	22.863.519,00 €

Inicialmente a AMA, em função dos *plafonds* que lhe foram definidos para 2014, apresentou um orçamento de 19.562.359€, orçamento esse que foi alvo de cortes pela Direção Geral do Orçamento sendo aprovado apenas o valor de 18.742.705€ que constou dos mapas da Lei do Orçamento do Estado para 2014. No decorrer da execução orçamental de 2014 verificaram-se entretanto algumas situações que importa referir:

- Reforço de 88.956€ no âmbito do Programa de Rescisões por Mútuo Acordo de assistentes técnicos e técnicos superiores, para fazer face aos encargos com essas rescisões;
- Reforço de 800.000€ pela autorização concedida pelo Ministério das Finanças para utilização de uma parte do saldo de gerência de receitas próprias de modo a fazer face aos encargos com pessoal para os quais a AMA não detinha verbas orçamentais decorrente dos cortes verificados aquando da aprovação do orçamento para 2014;
- Reforço de 1.127.709€, através de crédito especial devidamente autorizado, de verbas de fundos comunitários do PO Norte arrecadadas e não previstas no Orçamento de 2014;
- Reforço de 3.477.711€ decorrente da autorização de utilização de saldos de gerência de fundos comunitários no orçamento de projetos;
- Redução de 15.409€ do orçamento de investimento, Projeto 9092 LC Rio Maior, para reforço do orçamento do CEGER.

Considerando os reforços/reduções, e o efeito dos cativos aplicados ao orçamento de 2014, a AMA dispunha a 31 de dezembro de um orçamento de despesa de 22.836.519€, orçamento esse considerado para análise neste relatório de atividades.

Dotação (Despesa Orçamentada)	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
Pessoal	9.980.095,00 €	16%	8.723.425,00 €	19%	6.089.425,00 €	21%	6.981.051,00 €	30%	6.451.926,00 €	28%
Bens e Serviços	11.366.465,00 €	18%	8.820.754,73 €	19%	6.859.339,50 €	23%	6.950.554,00 €	30%	6.200.264,00 €	27%
Outras correntes	2.154.756,00 €	3%	2.510.665,84 €	5%	1.394.676,00 €	5%	1.119.644,00 €	5%	560.673,00 €	2%
Capital	3.998.173,55 €	6%	1.443.427,43 €	3%	956.685,00 €	3%	1.707.316,00 €	7%	386.410,00 €	2%
Orçamento de atividades	27.499.489,55 €	44%	21.498.273,00 €	47%	15.300.125,50 €	52%	16.758.565,00 €	71%	13.599.273,00 €	59%
PIDDAC OE	21.673.267,83 €	34%	9.204.309,00 €	20%	4.706.233,00 €	16%	2.120.898,00 €	9%	1.875.711,00 €	8%
Fundos Comunitários	13.750.403,71 €	22%	15.097.678,29 €	33%	9.603.978,00 €	32%	4.627.916,00 €	20%	7.388.535,00 €	32%
Orçamento de projeto	35.423.671,54 €	56%	24.301.987,29 €	53%	14.310.211,00 €	48%	6.748.814,00 €	29%	9.264.246,00 €	41%
TOTAL	62.923.161,09 €	100%	45.800.260,29 €	100%	29.610.336,50 €	100%	23.507.379,00 €	100%	22.863.519,00 €	100%

Tabela 13 | 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 2014 o orçamento de atividades da

AMA representou 59% do seu orçamento total, restando apenas 41% para os projetos. Destes 41% 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	2010	2011	2012	2013	2014
Pessoal	67%	76%	98%	95%	97%
Bens e Serviços	73%	87%	94%	85%	79%
Outras correntes	59%	78%	100%	96%	84%
Capital	21%	98%	94%	15%	52%
Orçamento de atividades	62%	82%	96%	83%	87%
PIDDAC OE	18%	27%	24%	83%	66%
Fundos Comunitários	22%	15%	10%	26%	41%
Orçamento de projetos	20%	20%	15%	44%	46%
TOTAL	38%	49%	57%	72%	70%

Tabela 14 | Grau de execução

Analisando a despesa paga no total da despesa orçamentada (vide gráfico), verifica-se que tal como na despesa orçamentada, também na despesa paga se tem verificado um decréscimo.

O grau de execução global da AMA em 2014 foi de 70% (16.085.626€), correspondendo a 87% (11.740.145€) de execução do orçamento de atividades e 46% (4.345.481€) do orçamento de projetos.

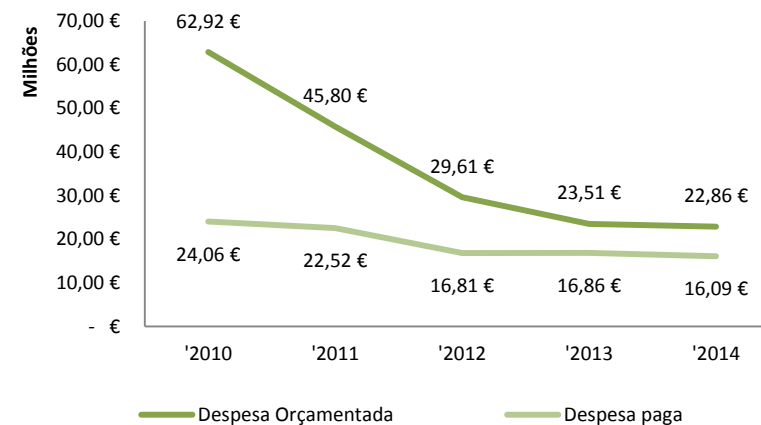


Gráfico 135 | Evolução da despesa orçamentada vs paga

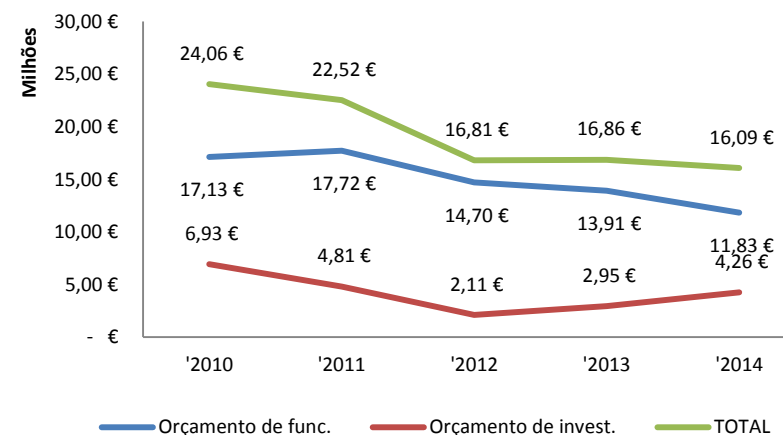


Gráfico 136 | Evolução da despesa total paga e por atividades e projeto

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, tendo resultado num aumento de cerca de 2% de execução no orçamento de projetos comparativamente a 2013.

Da análise da componente de investimento, o projeto que apresenta o maior grau de execução orçamental é o projeto Instalação e Readequação de Lojas, financiado apenas por Receitas Gerais do Estado não afetas a projetos cofinanciados.

Expurgando do Orçamento de Projetos o projeto LC Santarém, em que a taxa de execução é muito baixa, por condicionantes externas à AMA, à semelhança do que se verificou em anos anteriores, ter-se-ia verificado uma taxa de execução no investimento de 52%.

Projeto	Descrição	Dotações Corrigidas	Pagamentos Líquidos	Grau execução orçamental	Peso OI	Execução 2013	Execução 2014	
6861	Instalação e Readequação de Lojas do Cidadão e da Empresa	336.017,00 €	306.845,87 €	91,3%	3,6%	100%	91%	↓
8984	Plataforma Multicanal de Distribuição de Serviços / SIR	2.245.304,00 €	1.389.009,88 €	61,9%	24,2%	60%	62%	↑
8985	Identificação Eletrónica	1.050.528,00 €	520.207,47 €	49,5%	11,3%	92%	50%	↓
8986	Plataforma de Interoperabilidade	1.335.991,00 €	453.165,83 €	33,9%	14,4%	95%	34%	↓
8987	LC Santarém	1.350.000,00 €	102.715,18 €	7,6%	14,6%	0%	8%	↑
9092	LC Rio Maior	390.986,00 €	274.353,25 €	70,2%	6,63%	0%	70%	↑
9353	POAT	177.711,00 €	111.315,00 €	62,6%	1,9%	0%	63%	↑
9333	Espaço do Cidadão	1.127.709,00 €	632.780,62 €	56,1%	12,2%	0%	56%	↑
9354	GPTIC	1.250.000,00 €	466.133,25 €	37,3%	13,5%	0%	37%	↑

Tabela 15 | Orçamento vs Execução dos projetos

A somar aos constrangimentos anteriormente descritos, ficou também condicionada a execução da AMA no orçamento de projetos, à fixação de limites aos fundos disponíveis de receitas gerais do Estado pelo Ministério das Finanças. Assim sendo é de relevar que toda a receita cobrada em Receitas Gerais do Estado afetas a projetos cofinanciados foi quase totalmente aplicada em despesa sendo o saldo orçamental nestas fontes de financiamento em 2014 quase nulo.

12.2. Execução orçamental da receita

Grau de Execução	2010	2011	2012	2013	2014
Estado - Receitas Gerais (3**)	91%	87%	77%	81%	96%
FEDER QCA III e PO (41*)	0%		66%	56%	74%
Fundo Coesão (430)					
FSE (442)			47%	4%	100%
Outros (480)		0%			100%
Receitas Próprias (510)	48%	90%	134%	97%	62%
RP anos anteriores trans. (520)				100%	100%
Transf de RP entre Organ (540)					100%
Orçamento de atividades	70%	87%	107%	91%	87%
Estado - Receitas Gerais (3**)	63%	27%	70%	91%	96%
FEDER QCA III e PO (41*)	30%	9%	44%	65%	94%
Fundo Coesão (430)					
FSE (442)	20%	39%	4%	100%	100%
Outros (480)	70%	343%	100%	100%	100%
Receitas Próprias (510)					
Orçamento de projetos	50%	17%	58%	78%	95%
TOTAL	58%	50%	78%	85%	91%

Tabela 16 | Evolução do grau de execução da receita

A execução orçamental da receita no ano 2014 foi de 91% para o orçamento global à data de 31 de dezembro, sendo a taxa de execução do orçamento de atividades de 87% e a de projetos de 95%. As taxas alcançadas foram das mais altas obtidas no período em análise, essencialmente no que diz respeito ao orçamento de projetos.

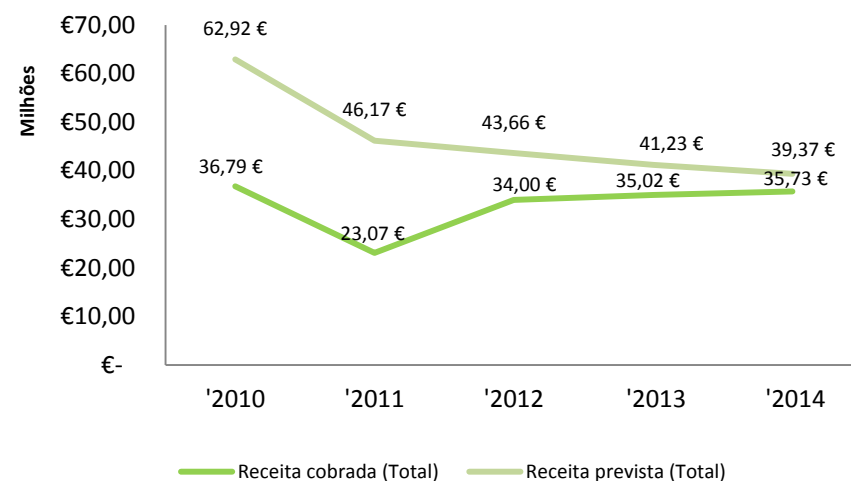


Gráfico 137 | Evolução da receita

Para assegurar o exercício da AMA foi aprovado um orçamento inicial de receita para 2014 de 18.742.705€, sendo 13.798.308€ para o orçamento de atividades e 4.944.397€ para o orçamento de projetos.

O orçamento de atividades era inicialmente composto por 6.016.035€ provenientes do Orçamento do Estado 6.210.685€ 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 e 1.320.000€ 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 18.151.063€, totalizando à data de 31 de dezembro o valor de 39.372.605€.

FF/Receita Prevista	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
Estado - Receitas Gerais (3**)	14.284.150,05 €	23%	10.870.233,00 €	24%	7.681.857,00 €	18%	7.281.442,00 €	18%	6.195.193,00 €	30%
FEDER QCA III e PO (41*)	275.994,00 €	0%	- €	0%	350.000,00 €	1%	256.788,00 €	1%	256.788,00 €	1%
Fundo Coesão (430)	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
FSE (442)	- €	0%	- €	0%	50.000,00 €	0%	97.237,00 €	0%	13.808,00 €	0%
Outros (480)	- €	0%	333.314,00 €	1%	- €	0%	- €	0%	188.284,00 €	1%
Receitas Próprias (510)	12.939.345,50 €	21%	10.666.686,00 €	23%	9.322.338,00 €	21%	9.825.984,00 €	24%	6.289.201,00 €	30%
RP anos anteriores trans. (520)	- €	0%	- €	0%	- €	0%	3.941.926,00 €	10%	5.577.801,00 €	27%
Transf de RP entre Organ (540)	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	2.194.883,00 €	11%
Orçamento de funcionamento	27.499.489,55 €	44%	21.870.233,00 €	47%	17.404.195,00 €	40%	21.403.377,00 €	52%	20.715.958,00 €	53%
Estado - Receitas Gerais (3**)	21.673.267,83 €	34%	9.204.309,00 €	20%	14.215.214,00 €	33%	9.945.136,00 €	24%	9.467.104,00 €	51%
FEDER QCA III e PO (41*)	13.379.226,71 €	21%	14.918.969,04 €	32%	11.920.490,00 €	27%	9.792.407,00 €	24%	9.106.732,00 €	49%
Fundo Coesão (430)	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
FSE (442)	273.795,00 €	0%	142.409,25 €	0%	63.038,00 €	0%	1.885,00 €	0%	1.885,00 €	0%
Outros (480)	97.382,00 €	0%	36.300,00 €	0%	55.980,00 €	0%	83.571,00 €	0%	80.926,00 €	0%
Receitas Próprias (510)	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
Orçamento de investimento	35.423.671,54 €	56%	24.301.987,29 €	53%	26.254.722,00 €	60%	19.822.999,00 €	48%	18.656.647,00 €	47%
TOTAL	62.923.161,09 €	100%	46.172.220,29 €	100%	43.658.917,00 €	100%	41.226.376,00 €	100%	39.372.605,00 €	100%

Tabela 17 | Variação da receita

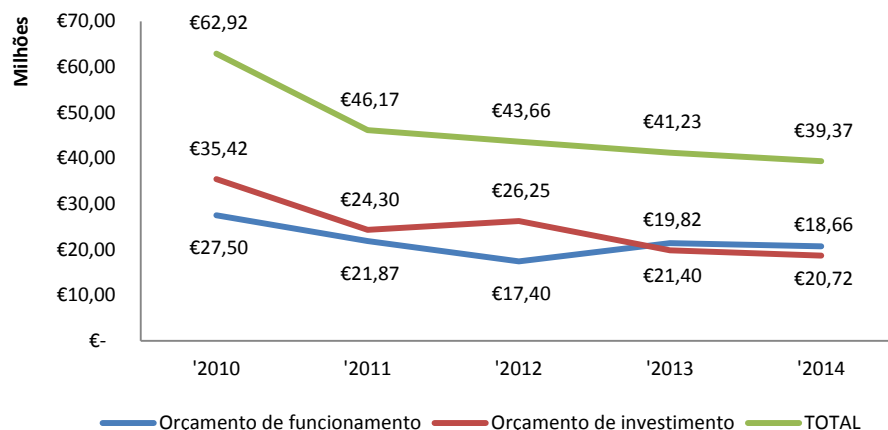


Gráfico 138 | Evolução da receita prevista

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 três 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 três 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.

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 2014, cerca de 49% diz respeito a saldo de gerência de anos anteriores o qual não foi aplicado em despesa.

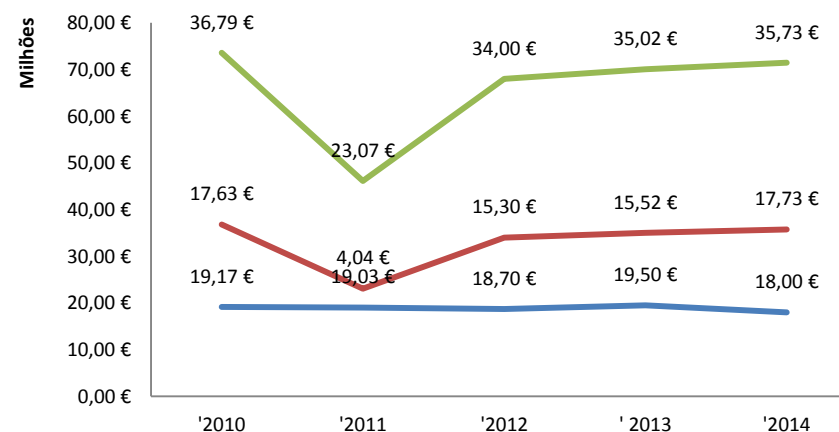


Gráfico 139 | Evolução da receita cobrada

FF/Receita cobrada	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
Estado - Receitas Gerais (3**)	12.971.408,79 €	35%	9.465.961,75 €	41%	5.951.111,16 €	18%	5.875.927,07 €	17%	5.938.436,38 €	17%
FEDER QCA III e PO (41*)	- €	0%	- €	0%	232.490,93 €	1%	143.328,29 €	0%	190.732,23 €	1%
Fundo Coesão (430)	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
FSE (442)	- €	0%	- €	0%	23.442,73 €	0%	3.787,24 €	0%	13.806,79 €	0%
Outros (480)	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	188.284,00 €	1%
Receitas Próprias (510)	6.196.633,00 €	17%	9.565.592,21 €	41%	12.496.182,24 €	37%	9.538.292,99 €	27%	3.895.394,20 €	11%
RP anos anteriores trans. (520)	- €	0%	- €	0%	- €	0%	3.941.925,66 €	11%	5.577.800,95 €	16%
Transf de RP entre Organ (540)	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	2.194.883,00 €	6%
Orçamento de atividades	19.168.041,79 €	52%	19.031.553,96 €	82%	18.703.227,06 €	55%	19.503.261,25 €	56%	17.999.337,55 €	50%
Estado - Receitas Gerais (3**)	13.556.773,52 €	37%	2.521.186,89 €	11%	9.959.931,87 €	29%	9.068.026,30 €	26%	9.130.791,52 €	26%
FEDER QCA III e PO (41*)	3.946.895,44 €	11%	1.338.895,76 €	6%	5.278.866,50 €	16%	6.363.801,79 €	18%	8.520.123,55 €	24%
Fundo Coesão (430)	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
FSE (442)	53.903,50 €	0%	55.198,98 €	0%	2.672,01 €	0%	1.884,70 €	0%	1.884,70 €	0%
Outros (480)	67.895,01 €	0%	124.350,29 €	1%	55.980,00 €	0%	83.570,83 €	0%	80.925,53 €	0%
Receitas Próprias (510)	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
Orçamento de projetos	17.625.467,47 €	48%	4.039.631,92 €	18%	15.297.450,38 €	45%	15.517.283,62 €	44%	17.733.725,30 €	47%
TOTAL	36.793.509,26 €	100%	23.071.185,88 €	100%	34.000.677,44 €	100%	35.020.544,87 €	100%	35.733.062,85 €	100%

Tabela 18 | Variação da receita cobrada

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.

12.3. Dívida de Clientes

O valor da receita por cobrar no final de 2014 rondava os 2.440.647€, sendo que 67% (1.643.490,61€) diz respeito a dívida superior a 90 dias. Da antiguidade da dívida verifica-se que 63% do valor (1.029.456,59€) se encontra em dívida há mais de 360 dias, 25% (409.984,54€) entre os 180 e os 360 dias, e 12% (204.049,48€) entre os 90 e os 180 dias. Durante o ano de 2014, e no seguimento do esforço de cobrança que tem vindo a desenvolver-se essencialmente desde 2012, 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, situação que não se verificava em anos anteriores, o que deixa claro a redução do volume de dívida desde 2013. O esforço de cobrança referido tem incluído igualmente contactos vários com os clientes em mora, análise de extratos e acordos de planos de pagamentos, para que se possa recuperar o máximo da dívida com a maior brevidade.

É ainda de referir que na dívida de entidades públicas 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.

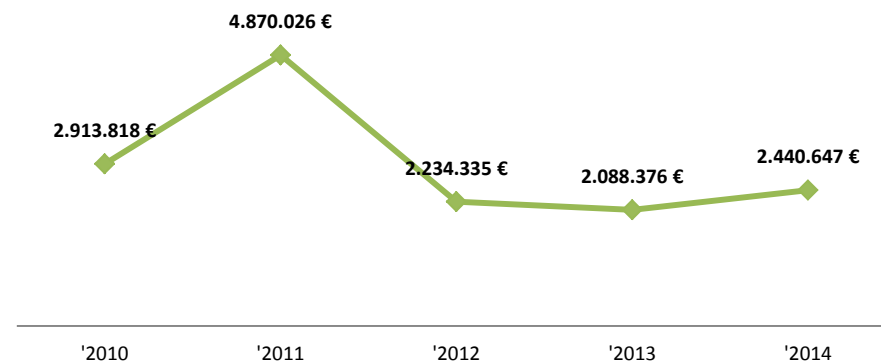


Gráfico 140 | Evolução da dívida de clientes

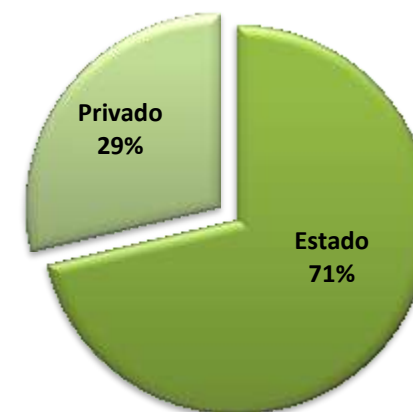


Gráfico 141 | Taxa de dívida por tipologia de cliente

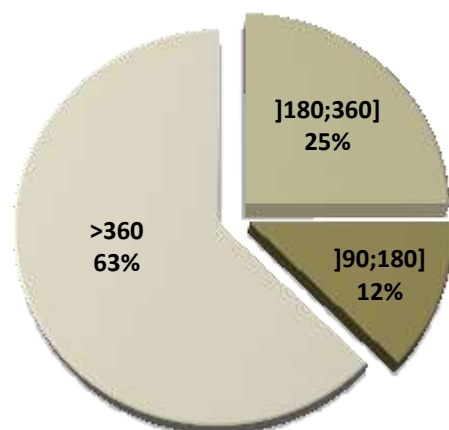


Gráfico 142 | Taxa de antiguidade de dívida de clientes

Existem também casos em que não foram ainda devidamente assinados alguns protocolos de colaboração entre a AMA e as entidades presentes nas Lojas pelo que essas entidades alegam não serem devidos os pagamentos até os protocolos assinados, situação que 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 2015.

É de referir que durante o ano 2014, para além do esforço de cobrança efetuado, foi também implementada uma melhoria que se traduz na análise mensal da dívida de clientes com o respetivo relatório de apoio à Gestão.

Tipologia Cliente	[90;180]	[180;360]	>360	Total
Privado	66.775,20 €	126.937,53 €	281.990,44 €	475.703,17 €
Público	137.274,28 €	283.047,01 €	747.466,15 €	1.167.787,44 €
Total	204.049,48 €	409.984,54 €	1.029.456,59 €	1.643.490,61 €

Tabela 19 | Valores em dívida dos clientes por tempo de atraso do pagamento vs tipologia do cliente

8.2. GESTÃO DO PATRIMÔNIO

Durante o ano 2014 a AMA investiu 2.642.147,18€ em bens de capital, um acréscimo de 972.385,73€ relativamente ao período homólogo, investimento com maior expressão na rubrica de equipamento básico e de imobilizações em curso. Este reforço foi necessário uma vez que foi atribuído à AMA a responsabilidade do novo projeto “Espaços do Cidadão”.

# POCP	Designação	2011	2012	2013	2014
422	Edifícios E Outras Construções	3.946.380,00 €	124.083,28 €	156.965,91 €	101.077,52 €
423	Equipamento Básico	628.560,00 €	533.028,98 €	572.008,19 €	1.044.414,30 €
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 €
429	Outras Imobilizações	- €	45,96 €	- €	- €
433	Propriedade Industrial e Outros Direitos	1.464.930,00 €	149.218,69 €	- €	45.856,20 €
44	Imob em curso Corpóreo/Incorpóreo	312.900,00 €	1.170.040,59 €	916.717,77 €	1.429.309,11 €

Tabela 20 | 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	2725
102	Equipamento de telecomunicações	540
103	Equipamento e material de escritório e de reprografia	1554
104	Equipamento para investigação, de medida e de utilização técnica especial	1
106	Equipamento e material recreativo, desportivo, de educação e de cultura	20
107	Equipamento de conforto, de higiene e de utilização comum	547
112	Equipamento de sinalização, alarme, combate a incêndios, salvamento e segurança	1
118	Outros bens	1
301	Imóveis urbanos, com finalidade operativa	9
Total Geral		5398

Tabela 21 | Volume de bens



Gráfico 143 | Evolução do investimento total em bens

No que respeita à gestão e controlo do património, deu-se continuidade aos trabalhos de inventariação e conferência física, iniciados em 2013. O plano de trabalho para os serviços descentralizados em 2014 seguiu o mesmo critério definido no ano anterior, dando prioridade à realização de conferência física de bens nas Lojas com projeto candidatado no âmbito do PO Norte - ON.2 – O Novo Norte, PO Centro – Mais Centro e Compete, a saber: Loja do Cidadão de Vila Nova de Gaia, São João da Madeira, Amares, Ponte da Barca, Vimioso, Guarda, Rio Maior, Borba e Campo Maior, Espaço do Cidadão de Benavente e Loures.

13. SINOPSE & DESAFIOS

Todas as ações/atividades e projetos destacados no presente documento, encontram-se perfiladas com as linhas estratégicas da AMA e o seu domínio de atuação. A AMA permanece em contínua expansão da rede de serviços de atendimento desconcentrados, em inovar e disponibilizar novos serviços aos cidadãos e empresas, em simplificar, racionalizar e melhorar a eficiência na gestão dos recursos.

Tendo em consideração todas as atribuições da AMA, e as conferidas em termos da sociedade de informação destacam-se alguns dos desafios a desenvolver a médio longo prazo:

Impacto externo

- a. Racionalizar os serviços de atendimento
 - i. Instalação de Espaços do Cidadão
 - ii. Implementar Centro de contacto único
 - 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

14. 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