

COMISSÃO DE COORDENAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO CENTRO

RELATÓRIO DE ACTIVIDADES 2008



Índice:

I - Nota Introdutória.....	1
II - Auto-avaliação	2
II.1 Análise do QUAR.....	3
II.1.1 Do grau de cumprimento dos objectivos operacionais.....	3
II.1.2 Dos Meios	7
II.1.3 Das Fontes de Verificação.....	9
II.2 Análise ao Plano de Actividades	11
II.2.1 Grau de cumprimento dos objectivos	11
III – Balanço Social	12
IV – Avaliação Final	13
V - Anexos	15

I - Nota Introdutória

O desenvolvimento do País exige uma Administração Pública norteada por objectivos de serviço ao cidadão, às comunidades e às empresas, estruturada segundo modelos flexíveis, dirigida com responsabilidade e disposta de recursos humanos mobilizados e qualificados.

No quadro da organização da Administração Pública, a estratégica do Governo, reflectida nos diplomas legais aprovados, assenta na introdução de novas práticas de gestão elegendo a gestão por objectivos como a grande matriz da mudança, associando sistematicamente os organismos públicos a objectivos e resultados.

Ciente destes desafios, um pouco por toda a Europa, o Sector Público – embora com um considerável atraso face ao sector privado – tem vindo a adoptar uma filosofia de qualidade e de excelência, num processo difícil que requer, antes de mais, uma liderança sólida, mas que também exige diplomacia e uma boa dose de paciência na gestão de organizações que estão, na sua maioria, anquilosadas por disfunções de décadas, nomeadamente o excesso de formalismo, a impessoalidade das relações internas e externas, a centralização da tomada de decisões, a excessiva departamentalização, a lentidão das comunicações e a fraca partilha de informação, a sobrevalorização dos procedimentos e o desinteresse pelas necessidades dos cidadãos¹.

É do conhecimento de todos que a Administração Pública Portuguesa está a viver um período de significativas mudanças. No entanto, estas não se fazem por decreto, concretizam-se sim no terreno, no dia-a-dia, nos serviços e, acima de tudo, envolvendo as Pessoas no processo em curso. Podemos mesmo afirmar que, mais do que uma mudança, trata-se de uma alteração de paradigma: uma Administração Pública introspectiva para uma Administração Pública extrospectiva, ao serviço da sociedade, a ela prestando contas, a ela se associando numa parceria de construção efectiva do futuro.

Cabe à Administração Pública em geral, e, em particular no âmbito da sua missão e atribuições, à Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro, assumir um papel interventivo, de operacionalização das orientações governamentais nesta matéria.

O actual formato do relatório de actividades inaugura uma nova era na prestação de contas e de relacionamento entre a Administração Pública e a sociedade Portuguesa, apresentando uma grande inovação em relação ao tipo de informação a disponibilizar, nomeadamente a auto-avaliação do Serviço, no âmbito da Lei 66-B/2007 de 28 de Dezembro.

¹ Carapeto, Carlos e Fonseca, Fátima (2006), *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*, Edições Sílabo, 2.ª Edição.

II - Auto-avaliação

Não basta, assim, a administração pública fornecer informações claras sobre os seus desempenhos, nem fornecer indicações sobre a concretização dos objectivos formais, pois estas não significam necessariamente a garantia da obtenção dos impactes desejados.

Carlos Carapeto / Fátima Fonseca, 2006

O exercício de auto-avaliação dos serviços da Administração Pública é algo de inovador e, por isso mesmo, desafiante. As organizações públicas ainda não estão habituadas a serem avaliadas, e muitos menos a auto-avaliarem-se. Este é um exercício de maturidade, que obriga a uma cultura organizacional de *accountability*, levando conseqüentemente a um processo de aprendizagem e de melhoria contínua, quer dos serviços prestados, quer das competências das Pessoas que os prestam.

O exercício de auto-avaliação consubstancia-se na análise de dois instrumentos de gestão fulcrais: o QUAR e o Plano de Actividades da CCDRC.

Os documentos que lhe serviram de base e de orientação foram:

- Lei n.º 66-B/ 2007, de 28 de Dezembro;
- Ofício Circular n.º 13/GDC/2008;
- Guião de monitorização e auto-avaliação do DPP;
- Documentos de orientação do Conselho Coordenador da Avaliação do Serviço;
- Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de Setembro.

II.1 - Análise do QUAR

O Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) do Serviço é o instrumento de gestão por excelência em que assenta o subsistema de avaliação dos serviços da Administração Pública – SIADAP 1.

É composto por duas partes:

- a **dimensão estratégica** que inclui a Missão do serviço e os Objectivos Estratégicos;
- a **dimensão operacional** que se subdivide em 3 partes, nas quais se inscrevem os Objectivos Operacionais anuais que derivam do Plano de Actividades, que assume, neste “novo” ciclo/processo, um papel de interface entre o SIADAP 1 e o SIADAP 2 e 3, respectivos indicadores, metas e desvios; os meios essenciais para a concretização dos objectivos operacionais, nomeadamente os humanos e financeiros; e, por último, as fontes de verificação, que assumem o papel “da prova” do que se fez e como.

A pertinência do QUAR reside na sua capacidade de realçar a articulação entre a Missão (para que existo?) e os Objectivos Estratégicos (para onde quero ir?) e estes com os Objectivos Operacionais (quais os caminhos a percorrer?), sendo uma das “peças” fundamentais do ciclo de gestão do Serviço.

II.1.1 - Do grau de cumprimento dos objectivos operacionais

- a) **Auto-avaliação quantitativa**, nos termos do n.º 1 do artigo 15.º da Lei n.º 66-B72007, de 28 de Dezembro

	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	META ANO n	CONCRETIZAÇÃO			TAXA DE REALIZAÇÃO	DESVIOS
			Result.	Classificação			
				Superou	Atingiu		
Eficácia	Obj. 1 Implementar planos de fiscalização e garantir punição eficaz às infracções, em matéria de ambiente e ordenamento do território	40	78	195%			+95%
		60%	91%	152%			+52%
	Obj. 2 Reduzir os passivos ambientais da região	4	80	2000%			+1900%
	Obj. 3 Criar e pôr a funcionar um sistema de monitorização da situação da região e sua evolução	1	1		100%		0%
	Obj. 4 Assegurar o lançamento de projectos estratégicos / estruturantes para a Região	5	5		100%		0%
Obj. 5 Conclusão dos documentos fundamentais de suporte à elaboração da proposta de PROTC	13	13		100%		0%	
Eficiência	Obj. 6 Melhorar os níveis de actividade dos serviços de apoio às autarquias locais, do ambiente e do ordenamento do território	112,4	152,0	152%			+52%
	Obj. 7 Reduzir o tempo médio de licenciamento das operações de gestão de resíduos	42	41	102%			+2%
19		16	116%			+16%	
Qualidade	Obj. 8 Definir e normalizar procedimentos e disponibilizá-los interna e externamente	45	53	118%			+10%
		18	49	272%			+172%
Obj. 9 Aproximar a CCDRC do utente	3	5	167%			+67%	

Da análise do quadro resumo do QUAR 2008 há a realçar que, dos 9 objectivos operacionais do Serviço, 6 foram superados e 3 foram atingidos. Verifica-se, deste modo, uma concretização dos objectivos acima da média, resultado claro da dinâmica e envolvimento das unidades orgânicas do Serviço.

Este é o 1.º exercício de auto-avaliação ao QUAR a ser apresentado e efectuado no âmbito do relatório de actividades. Contudo, ainda não introduz os critérios de superação. Este facto decorre do n.º 1 do artigo 15.º da Lei n.º 66-B72007, de 28 de Dezembro, não implicar a obrigatoriedade dos critérios de superação. Não obstante, decorre igualmente, de forma implícita, a necessidade da sua apresentação, reflexo da cultura de rigor, exigência, transparência e prestação de contas que se pretende da Administração Pública Portuguesa.

A Administração Pública está actualmente a percorrer a curva de aprendizagem necessária a um manuseamento adequado das novas metodologias na área da avaliação do desempenho, sendo a auto-avaliação uma delas. Exemplo desta aprendizagem, é a obrigatoriedade de aplicação dos critérios de superação no QUAR de 2009, envolvendo todo o Ministério.

A análise dos desvios dá-nos uma noção do grau da superação verificada relativamente aos objectivos assumidos para 2008. Do total dos desvios, somente dois são superiores a 100% (assumindo que, a partir deste valor, seja necessária apresentar uma justificação), no objectivo 2 (1500%) e no objectivo 8 (172%).

Em relação ao objectivo 2, este foi estabelecido tendo em conta o histórico dos resultados obtidos em acções idênticas verificadas no passado. No entanto, verificou-se que os operadores ilegais fiscalizados pela CCDRC deram cumprimento voluntário às notificações de remoção dos resíduos por “efeito dominó”. Isto foi consequência:

1. das acções coercivas de remoção de resíduos realizados entre Maio e Junho de 2008, em quatro depósitos ilegais;
2. da publicitação nos meios de comunicação social das referidas acções e das realizadas em simultâneo nas restantes regiões do País;
3. do aperfeiçoamento do regime jurídico dos veículos em fim de vida em matéria de fiscalização e respectivo regime sancionatório, com a publicação do D.L. n.º 64/2008 de 8 de Abril;
4. das alterações da orgânica da CCDRC, verificadas em 2007, em matéria de fiscalização, concentrada agora apenas em uma unidade orgânica, que permitiu que a mesma seja exercida de forma coordenada com controlo de resultados.

A conjugação dos factores exógenos e não controláveis, conjuntamente com as variáveis que CCDRC controla e domina, resultou numa combinação francamente positiva, com impactos significativos para o meio ambiente e relevo da Região Centro.

O objectivo 8, de cariz interno, centra-se no modo como se fazem as coisas. Focaliza-se na identificação das actividades e processos críticos, que coexistem nas direcções de serviço que dão resposta principalmente aos utilizadores externos. Na prática, procura-se afinar o que se deve, de forma a tornar mais rápida a resposta aos clientes-cidadãos. Neste sentido, a CCDRC considerou ser benéfico a contratação de uma entidade externa que prestou serviços em regime de *outsourcing* ao nível da definição, mapeamento de todos os processos e sua aplicação no terreno, de que resultou uma resposta francamente positiva com impactos directos na qualidade e celeridade do serviço público prestado.

O quadro abaixo, reflecte o grau de concretização dos objectivos por área de actividade da CCDRC.

Objectivos Anuais do QUAR		Grau de Cumprimento dos objectivos		
Dos quais: 3 comuns a outras CCDR 3 relevantes	9	Todos superados	Cumpridos e alguns superados	Todos cumpridos
Por área de actividade				
Desenvolvimento Regional	2			✓
Comuns às áreas do Ambiente, Ordenamento, Fiscalização, e Apoio às Autarquias Locais	2	✓		
PROT	1			✓
Ambiente	1	✓		
Fiscalização	2	✓		
Administração	1	✓		

Como se verifica no quadro acima, dos 9 objectivos operacionais da CCDRC para o ano de 2008, todos foram cumpridos (100%). Destes, 67% foram superados, evidenciando um bom desempenho do Serviço.

No Anexo 1 encontra-se o QUAR da CCDRC, que permite, de forma mais detalhada, explicar em que grau a CCDRC atingiu os objectivos a que se propôs para o ano de 2008

b) Auto-avaliação qualitativa, nos termos do n.º 2 do artigo 15.º da Lei n.º 66-B72007, de 28 de Dezembro

Designação/Alíneas	Realizado	Não realizado	Observações
a) À apreciação, por parte dos utilizadores, da quantidade e qualidade dos serviços prestados, com especial relevo quando se trate de unidades prestadoras de serviços a utilizadores externos	✓		Apenas se dispõe da apreciação por parte dos utilizadores externos, dos serviços prestados no âmbito do Centro de Resposta ao Utente, via aplicação de questionário que se disponibiliza no Anexo 2, sendo necessário alargar a todas as outras áreas (DSAJAL; DSOT; DSA; DSF; DSDR) com contacto com utilizadores externos
b) À avaliação do sistema de controlo interno		✓	A incluir para o ano, dado que o relatório da IGAOT só estará disponível num futuro próximo
c) Às causas de incumprimento de acções ou projectos não executados ou com resultados insuficiente	n/a	n/a	
d) Às medidas que devem ser tomadas para um reforço positivo do seu desempenho, evidenciando as condicionantes que afectem os resultados a atingir	✓		1. Implementação Gradual do Sistema de Qualidade; 2. Plano de Formação, que visa colmatar as deficiências detectadas pelo SIADAP 2 e 3; 3. Melhoria das condições de trabalho, não só ao nível das próprias instalações, mas através da criação de um gabinete de saúde.
e) À comparação com o desempenho de serviços idênticos, no plano nacional e internacional, que possam constituir padrão de comparação		✓	Ainda não existe histórico disponível para a sua realização
f) À audição de dirigentes intermédios e dos demais trabalhadores na auto-avaliação do serviço	✓		Foram envolvidos no processo todos os dirigentes e funcionários com responsabilidades. Em 2009, serão aplicados os questionários de qualidade.

Daqui se conclui que procuramos caminhar no sentido de uma maior aproximação ao utilizador externo dos nossos serviços. Paralelamente, far-se-á, no próximo ano, um maior esforço para melhor envolver, formar e capacitar os utilizadores internos.

II.1.2 - Dos Meios

Igualmente de forma sumária, o QUAR apresenta, na sua composição, os meios humanos traduzidos nas Unidades Equivalentes de Recursos Humanos Planeados (UERHP), e nas Unidade Equivalentes de Recursos Humanos Executados (UERHE), e meios financeiros reflectidos no orçamento de funcionamento e PIDDAC.

Do confronto entre os meios - humanos e financeiros - previsionais/estimados/planeados e os efectivos/executados/utilizados, resulta a possibilidade de realizarmos dois tipo de análises sugeridas pelo Conselho Coordenador de Avaliação dos Serviços no seu documento de orientação técnica: a análise da “produtividade” e a análise “ custo / eficácia”.

a) Meios humanos – análise da “produtividade”

Esta análise permite evidenciar a relação entre os meios humanos e a avaliação do serviço, consubstanciando-se na seguinte “fórmula”: avaliação global do serviço *versus* recursos humanos utilizados/planeados.

	Meios humanos	Avaliação global do serviço
	UERH	Qualitativa
Planeado	4307	Bom
Executado	4407	
Desvio	+100	

Da análise concluímos que os funcionários nas suas várias carreiras trabalharam em termos globais, mais tempo que o tempo – padrão instituído de 210 dias, situando-se nos 220 dias por ano por funcionário, contribuindo com o seu esforço, dedicação e disponibilidade para um bom desempenho da CCDRC.

Importa informar que, face aos vários condicionalismos existentes este ano, o cálculo das UERHE incluem os funcionários dos GAT até 4 de Dezembro e funcionários da ARH Centro até 30 de Setembro. Assim, o valor de 220 dias/ano/funcionário tem que ser interpretado de forma abrangente, e meramente indicativa. Este emagrecimento da estrutura implicou um maior esforço e empenho por parte dos trabalhadores da CCDRC, que conseguiram atingir/superar os objectivos propostos com menos recursos.

b) Meios financeiros – análise “custo/eficácia”

Esta análise permite evidenciar a relação entre os meios financeiros e a avaliação do serviço, consubstanciando-se na seguinte “fórmula”: recursos financeiros utilizados/planeados *versus* avaliação global do Serviço.

	Meios financeiros (em milhões de €)		Avaliação global do Serviço	
	Orçamento Funcionamento	PIDDAC	Quantitativa	Qualitativa
Estimado	12.81	7,69	153%	Bom
Executado	11,67	5,22		

A partir dos dados apresentados, é possível concluir que a CCDRC apresenta uma relação “custo-eficácia” francamente positiva. Com efeito, alcançou uma avaliação de Bom, sem executar na sua totalidade os meios financeiros ao dispor, traduzindo-se numa execução de 91% e 68%, respectivamente, do previsto no orçamento de funcionamento e no PIDDAC.

II.1.3 - Das Fontes de Verificação

Ideias-chave: fiabilidade e integridade dos dados

De acordo com o guião do DPP:

“As fontes de verificação que suportam a auto-avaliação devem especificar o respectivo autor, entidade que valida e diplomas legais e/ou documentos de controlo interno que regulamentam a sua forma e conteúdo. Devem também ter uma referência específica, no documento, à localização da informação pretendida (por ex., n.º de página, capítulo, referência de processo, hiperligação e respectivo site geral).”

Neste sentido, face ao indicado pelo DPP, apresentamos a fonte de verificação associada aos diferentes indicadores:

Fonte Verificação (FV): Relatórios das acções associadas ao Indicador 1

Caracterização: é o relatório da fiscalização a confirmar a verificação dos factos

Autor: CCDRC

Entidade que valida: DSF

Diplomas legais e/ou documentos de controlo interno que regulamentam a sua forma e conteúdo: procedimento aprovado pela Vice-Presidência

FV: GEP (Gestão Electrónica de Processos) associada aos indicadores 2, 7, 8 e 9

Caracterização: sistema de informação de gestão electrónica de todos os processos da CCDRC, com diferentes níveis de acesso e funcionalidades.

Autor: CCDRC

Entidade que valida: DTCl/DSCGAF (no âmbito do desenvolvimento da aplicação)

Diplomas legais e/ou documentos de controlo interno que regulamentam a sua forma e conteúdo: Manual do utilizador

FV: Relatórios associada ao indicador 3

Caracterização: é o relatório da fiscalização a confirmar a verificação dos factos

Autor: CCDRC

Entidade que valida: DSF

Diplomas legais e/ou documentos de controlo interno que regulamentam a sua forma e conteúdo: procedimento aprovado pela Vice-Presidência

FV: Aplicação informática criada associada ao indicador 4

Caracterização: base de dados que permite integrar dados estatísticos de natureza socioeconómica para produção de indicadores de caracterização do estado da Região que possam ser vertidos em relatórios a disponibilizar, nomeadamente no site oficial da CCDRC

Autor: CCDRC

Entidade que valida: DPA/DSDR

Diplomas legais e/ou documentos de controlo interno que regulamentam a sua forma e conteúdo: n/a

FV: Documento (s) comprovativo (s) do início do projecto associada ao indicador 5

Caracterização: candidaturas apresentadas aos programas financiados no âmbito do QREN

Autor: DSDR

Entidade que valida: DSDR

Diplomas legais e/ou documentos de controlo interno que regulamentam a sua forma e conteúdo: n/a

FV: Documento elaborado associado ao indicador 6

Caracterização: são os documentos base e de trabalho que possibilitam a elaboração do conteúdo documental que legalmente é exigido a um PROT

Autor: Equipa multidisciplinar do PROTC (equipa interna e equipas externas)

Entidade que valida: Vice-Presidente Moura Maia

Diplomas legais e/ou documentos de controlo interno que regulamentam a sua forma e conteúdo: obedece aos requisitos legais aplicáveis

FV: Documentos elaborados e aprovados superiormente associados ao indicador 10

Caracterização: conjunto de normas e procedimentos e mapeamento dos processos críticos aplicados às áreas do ambiente, ordenamento, fiscalização e apoio às autarquias locais

Autor: CCDRC

Entidade que valida: cada UO operacional

Diplomas legais e/ou documentos de controlo interno que regulamentam a sua forma e conteúdo: manuais de procedimentos elaborados em conjunto com uma entidade externa (*outsourcing*) de acordo com a legislação em vigor nesta matéria.

FV: Portal da CCDRC associada ao indicador 11

Caracterização: Pretende-se disponibilizar as normas ao público-alvo da CCDRC

Autor: CCDRC

Entidade que valida: DTCl

Diplomas legais e/ou documentos de controlo interno que regulamentam a sua forma e conteúdo: manuais de procedimentos elaborados em conjunto com uma entidade externa (*outsourcing*) de acordo com a legislação em vigor nesta matéria.

FV: Questionários associada ao indicador 12

Caracterização: comunicar os resultados do grau de satisfação dos utilizadores externos

Autor: DTCl

Entidade que valida: CRU/DTCl

Diplomas legais e/ou documentos de controlo interno que regulamentam a sua forma e conteúdo: orientações emanados da chefia de divisão

II.2 - Análise ao Plano de Actividades

A análise ao grau de cumprimento dos objectivos assumidos no Plano de Actividades (Anexo 3), pelas diferentes unidades orgânicas demonstra a consistência de actuação da CCDRC, nas suas áreas *core*, reforçando o papel do QUAR como “espelho” do que mais importante se fez em determinado ano e dando simultaneamente a conhecer à sociedade uma visão global que não se esgota no QUAR.

II.2.1 - Grau de cumprimento dos objectivos

Objectivos Anuais		Grau de Cumprimento dos objectivos			Observações
Total	53	Superados	Cumpridos	Não Cumpridos	
Por unidade Orgânica					
DSDR	5	1	3	1	No Anexo actividades extra Plano Actividades
DSAJAL	5	5			Em Anexo actividades extra Plano Actividades
DSOT	5	5			Em anexo actividades extra Plano Actividades
DSA	4	3	1		Em anexo actividades extra plano Actividades
DSF	3	3			Em anexo actividades extra plano Actividades
DSCGAF	7	3	3	1	
DSR	20	12	7		Inclui as cinco divisões Sub-Regionais. Na DSR de Leiria, não foi aplicado um objectivo,
PORC	3	1	1	1	
PROT	1		1		O objectivo apresentado subdivide-se em dois

Do quadro apresentado, ressalta que cerca de 62% dos objectivos propostos foram superados, 30% foram cumpridos, não tendo sido cumpridos 6%. De notar que o não cumprimento de objectivos não se verifica em unidades orgânicas com uma percentagem de cumprimento/superação na ordem dos 80% do total dos objectivos da unidade.

No Anexo 4 apresenta-se, de forma mais detalhada, informação complementar sobre as actividades realizadas durante o ano de 2008 pela diferentes Direcções de Serviço da CCDRC.

III – Balanço Social

Análise sintética da informação prevista no Decreto-Lei n.º190/96, de 9 de Outubro, de acordo com as recomendações do Conselho Coordenador de Avaliação do Serviço.

Durante o ano de 2008, verificaram-se as seguintes movimentações de trabalhadores.

	Entradas	Saídas
Trabalhadores	4	101

O número de saídas é maioritariamente explicado pela extinção dos GAT e a criação da ARH Centro, para além das naturais aposentações. Este emagrecimento da estrutura, obrigou os trabalhadores em funções, a redobrados esforços, para manter o nível de qualidade das respostas às várias solicitações surgidas.

De acordo com o Sistema Integrado de Organização do Estado, à data de 31 de Dezembro, o n.º de efectivos do quadro de pessoal da CCDRC era de 244 trabalhadores, tendo 12 o estatuto de trabalhador estudante, exemplo da política de incentivo de aprendizagem ao longo da vida que a CCDRC tem vindo a praticar.

No Anexo 5, disponibiliza-se o mapa comparativo dos efectivos existentes e os postos de trabalho propostos.

IV – Avaliação Final

De acordo com o artigo 18.º n.º 1 da Lei n.º 66-B/2007, a expressão qualitativa da avaliação final dos serviços é expressa pelas seguintes menções:

- a) Desempenho bom, atingiu todos os objectivos, superando alguns;
- b) Desempenho satisfatório, atingiu todos os objectivos ou os mais relevantes;
- c) Desempenho insuficiente, não atingiu os objectivos mais relevantes.

Face ao exposto ao longo deste relatório, proponho a menção de Desempenho Bom, a atribuir no ano de 2008, à Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro, como resultado da auto-avaliação.

Organismo	Menção a atribuir em 2008
CCDRC	BOM

A CCDRC, à semelhança dos outros serviços da Administração Pública, sente de forma crescente uma forte pressão, colocada por cidadãos e empresas cada vez mais esclarecidos e exigentes, por uma necessidade de criar valor, o que nos obriga a novas formas de resposta e nos coloca novos e interessantes desafios.

Procurando dar resposta a esses desafios, a CCDRC estabeleceu como um dos seus objectivos estratégicos da CCDRC, previsto no QUAR: “Qualificar os serviços prestados, promovendo a modernização dos processos internos pelo uso crescente das tecnologias da informação e da comunicação, pela racionalização dos procedimentos, pela criação de melhores condições de trabalho e pelo reforço das competências profissionais dos recursos humanos, com vista à obtenção de ganhos de eficiência e à redução dos custos para os utilizadores, bem como ao aumento da transparência nas relações com a sociedade civil.”.

Neste contexto, assumimos como fundamentais os seguintes eixos de intervenção, que estão perfeitamente implicados no nosso Plano de Actividades para 2009:

- Implementação gradual dum sistema de qualidade nos serviços da Administração da CCDRC;
- Melhorar as competências das Pessoas da CCDRC;
- Promoção dos mecanismos de mobilidade informacional na CCDRC;
- Promoção da CCDRC como uma organização moderna, transparente, centrada no cidadão-cliente e aberta ao exterior;
- Estabelecimento de mecanismos internos que permitam atingir e consolidar a meta de “melhor informação menos burocracia”.

O Presidente da CCDR Centro



(Professor Doutor Alfredo Marques)