

## **OBSERVATÓRIO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA CIMAA E MUNICÍPIOS ASSOCIADOS – MUNLAB**

---

**COMUNIDADE INTERMUNICIPAL DO ALTO  
ALENTEJO**

# MEMÓRIA DESCRITIVA

### Ficha Técnica do Documento

Descrição:	Memória Descritiva - Operação “Observatório de Transformação digital na CIMAA e Municípios associados – MunLab”
Período de realização:	Outubro 2018
Revisão:	Novembro 2019 Março 2020
Número de páginas do documento:	37 Páginas
Elaborado para:	Procedimento administrativo de aquisição dos serviços de consultoria para a realização do Sistema de Apoio à Transformação Digital da Administração Pública

#### **AVISO**

AVISO N° ALT20-62-2018-33 - Sistema de Apoio à Transformação Digital da Administração Pública

#### **EIXO PRIORITÁRIO**

9 - Capacitação Institucional e Modernização Administrativa

#### **OBJETIVO TEMÁTICO**

11- Reforço da capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e da eficiência da Administração Pública

#### **PRIORIDADE DE INVESTIMENTO**

11.1- Investimento nas capacidades institucionais e na eficiência das administrações e dos serviços públicos, a nível nacional, regional e local, a fim de realizar reformas, legislar melhor e governar

bem

## ÍNDICE

<b>1. ENQUADRAMENTO</b> .....	<b>6</b>
1.1. DESIGNAÇÃO DA OPERAÇÃO .....	6
1.2. ENQUADRAMENTO NO PROGRAMA OPERACIONAL REGIONAL DO ALENTEJO – ALENTEJO 2020 – OBJETIVO ESPECÍFICO 11.1.1 QUALIFICAR A PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO, QUER ATRAVÉS DA CAPACITAÇÃO DOS SERVIÇOS, QUER ATRAVÉS DA FORMAÇÃO DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS .....	6
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO E OBJETIVOS</b> .....	<b>7</b>
2.1. ESTRATÉGIA TRANSVERSAL E PRESSUPOSTOS .....	8
2.1.1. <i>Da Partilha e Capacitação dos Recursos</i> .....	8
2.1.2. <i>Da Abordagem integrada e Alinhamento Intermunicipal</i> .....	9
2.1.3. <i>Da Partilha de Conhecimento e Participação Pública</i> .....	10
2.1.4. <i>Da Melhoria Contínua e Inovação</i> .....	10
2.2. DIAGNOSTICO .....	11
2.3. OBJETIVOS DA OPERAÇÃO .....	14
<b>3. CARACTERIZAÇÃO DA OPERAÇÃO</b> .....	<b>15</b>
3.1. CARATERIZAÇÃO DAS ATIVIDADES .....	16
<b>4. ÂMBITO GEOGRÁFICO</b> .....	<b>23</b>
<b>5. RECURSOS TÉCNICOS, FÍSICOS, FINANCEIROS E HUMANOS AFETOS À OPERAÇÃO</b> .....	<b>24</b>
5.1. MATRIZ DE INVESTIMENTOS .....	24
5.2. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO .....	29
<b>6. IMPACTO DA OPERAÇÃO</b> .....	<b>29</b>
6.1. ECONÓMICO-SOCIAL, AMBIENTAL E NA IGUALDADE DE OPORTUNIDADES .....	29
6.2. RESULTADOS INTERNOS À ENTIDADE .....	29
6.3. RESULTADOS INTERNOS À ADMINISTRAÇÃO .....	30
6.4. RESULTADOS EXTERNOS .....	30
<b>7. SUSTENTABILIDADE DA OPERAÇÃO</b> .....	<b>30</b>
<b>8. PERTINÊNCIA DA SUA REALIZAÇÃO</b> .....	<b>31</b>
<b>9. REFERÊNCIA AO CARÁCTER INOVADOR</b> .....	<b>32</b>
<b>10. METAS E INDICADORES</b> .....	<b>33</b>
<b>11. PARCEIROS E TIPOS DE PARCERIAS</b> .....	<b>33</b>
11.1. CABE À CIMAA, COMO COORDENADORA GLOBAL DA OPERAÇÃO: .....	34
11.2. CABE AOS MUNICÍPIOS, COMO PARCEIROS E COMO PREVISTO NA ORGÂNICA DO PROJETO: .....	34

<b>12.</b>	<b>PLANO DE COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>34</b>
12.1.	PÚBLICO ALVO.....	35
12.2.	PÚBLICO MEIOS A MOBILIZAR .....	35

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Âmbito Geográfico .....	23
Figura 2 - Cronograma de Execução.....	29
Figura 3 - Indicadores .....	33

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Matriz de Investimentos .....	14
Tabela 2 – Caraterização das Atividades .....	22
Tabela 3 – Matriz de Investimentos .....	26
Tabela 4 – Detalhe de encargos com Pessoal .....	26
Tabela 5 – Detalhe de encargos com Informática .....	27
Tabela 6 – Detalhe de Encargos com Estudos de Avaliação .....	28
Tabela 7 – Áreas Temáticas .....	31

## 1. ENQUADRAMENTO

### 1.1. DESIGNAÇÃO DA OPERAÇÃO

A presente operação designa-se por “Observatório de Transformação digital nos Municípios da CIMAA – MunLab”, e surge alinhada em contexto estratégico, definido e aprovado, no âmbito da Comunidade Intermunicipal do Alto Alentejo (CIMAA), estando devidamente refletido no Pacto para o Desenvolvimento e Coesão Territorial (Pacto) assinado em 31 de julho de 2015.

### 1.2. ENQUADRAMENTO NO PROGRAMA OPERACIONAL REGIONAL DO ALENTEJO – ALENTEJO 2020 – OBJETIVO ESPECÍFICO 11.1.1 QUALIFICAR A PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO, QUER ATRAVÉS DA CAPACITAÇÃO DOS SERVIÇOS, QUER ATRAVÉS DA FORMAÇÃO DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS

A operação tem enquadramento no objetivo específico e na tipologia de operações relativa à capacitação dos serviços da Administração Pública enquadradas no n.º 2 do artigo 83.º do RECI, designadamente nas alíneas a), b), c), d) e f) na medida em que o Observatório de Transformação digital na CIMAA e Municípios associados – MunLab consubstancia nas suas atividades:

- Estudo e diagnóstico relativo à situação atual da CIMAA e Municípios associados relativamente às iniciativas de transformação digital que visam a simplificação legislativa e racionalidade processual, que estão em curso ou se encontram planeadas, enquadrável na tipologia da alínea a).
- A conceção do modelo de governação intermunicipal do Observatório de Transformação Digital na CIMAA e Municípios associados – MunLab consiste no desenvolvimento de instrumentos de governação e monitorização intermunicipal, relativo ao acompanhamento e da avaliação de políticas públicas no domínio da Transformação Digital, enquadrável na tipologia da alínea b);
- A construção de modelos de Transformação Digital dos Municípios da CIMAA, suportada na dinamização de comunidades de conhecimento partilhado denominadas "Comunidades Criativas de Transformação Digital" da CIMAA e Municípios associados, constitui um processo colaborativo de cocriação de soluções inovadoras de transformação digital e de partilha de conhecimento de novas formas de organização interna e de prestação de serviços públicos, envolvendo os cidadãos e as empresas, enquadrável na tipologia da alínea c).

- A conceção do modelo de governação intermunicipal do Observatório de Transformação Digital na CIMAA e Municípios associados – MunLab constitui ainda um projeto de governação integrada, no que respeita à definição de planos de ação alinhados a nível intermunicipal no domínio da Transformação Digital, bem como, de modelos de acompanhamento e avaliação do impacto dessas mesmas ações, enquadrável na tipologia da alínea c).
- As atividades de internalização da metodologia de acompanhamento e avaliação pela CIMAA e Municípios e de avaliação de impacto de transformação digital, consubstanciam o desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação da prestação de serviços públicos e da satisfação dos utentes, de monitorização de níveis de serviço e de certificação de qualidade dos mesmos, enquadrável na tipologia da alínea d).
- A consolidação da implementação de desmaterialização de processos e sistemas suporte à monitorização de níveis de serviço da CIMAA e Municípios de Monforte e Nisa consiste na implementação medidas de racionalização de processos, visando a melhoria da sua eficiência, eficácia e qualidade para os cidadãos e empresas, designadamente em termos de custo, tempo de resposta ou valor, enquadrável na tipologia da alínea f).

## **2. FUNDAMENTAÇÃO E OBJETIVOS**

A presente operação, fruto de uma estratégia definida e subscrita pela comunidade Intermunicipal do Alto Alentejo e seus 15 municípios associados no âmbito do seu Conselho Intermunicipal, posiciona-se como uma sequência lógica e complementar a outros projetos e investimentos basilares à operacionalização da Capacitação Institucional e Modernização Administrativa do Alto Alentejo. Esta estratégia, por sua vez, incide sobre um processo de reforma e modernização das autarquias envolvidas e assenta num modelo de serviço público centrado nos Cidadãos e nas Empresas, com áreas de atuação transversais de simplificação legislativa e administrativa, apoiadas pelo uso intensivo de tecnologias de informação, e de cooperação institucional.

A criação do Observatório de Transformação digital na CIMAA e Municípios associados – MunLab assenta assim nos seguintes princípios:

- Promover a qualidade dos serviços públicos prestados pelos Municípios associados da CIMAA suportada em princípios de transformação digital;
- Promover a governação integrada de políticas de transformação digital que tenham impacto no “cidadão regional”;



- Introduzir uma reforma cultural na gestão do processo de transformação digital, pelo compromisso de se submeterem à autoavaliação, avaliação entre pares e à avaliação da perceção externa;
- Produzir informação sistemática sobre o processo de transformação digital e o seu impacto na prestação de serviços e organização interna da CIMAA e Municípios associados;

## 2.1. ESTRATÉGIA TRANSVERSAL E PRESSUPOSTOS

A CIMAA – Comunidade Intermunicipal do Alto Alentejo, enquanto pessoa coletiva de direito público, de natureza associativa e âmbito territorial, tendo como associados os Municípios de Alter do Chão, Arronches, Avis, Campo Maior, Castelo de Vide, Crato, Elvas, Fronteira, Gavião, Marvão, Monforte, Nisa, Ponte de Sor, Portalegre e Sousel, apresenta como objetivos relevantes a promoção e defesa dos interesses comuns dos municípios associados, impulsionando o seu desenvolvimento integrado e sustentado, valorizando parcerias, criando sinergias e maximizando complementaridades.

Como tal, articulada e com o consenso dos seus municípios associados, a CIMAA tem vindo a desenvolver e coordenar uma estratégia transversal promovendo empreendedorismo corporativo, criando sinergias de valor positivo, que assumem um carácter impulsionador no âmbito da racionalização dos custos associados, não só, mas também, no âmbito da Modernização Administrativa e Capacitação do Alto Alentejo.

Neste sentido, importa referir alguns dos fatores que introduziram a opção pela modalidade de operação transversal e que consistem nos seguintes:

- Estratégia transversal de partilha, otimização e consolidação de recursos;
- Estratégia transversal de otimização, integração e interação de processos;
- Otimização transversal de recursos humanos associados à operação;
- Otimização dos custos processuais associados aos investimentos;
- Economia de escala;

Importa também referir os pressupostos/considerações que influenciam as opções estratégicas refletidas nas atividades propostas, e que se apresentam de seguida:

### 2.1.1. DA PARTILHA E CAPACITAÇÃO DOS RECURSOS

O quadro de pessoal da CIMAA e seus Municípios associados, compreende um valor aproximado de cerca de 3000 funcionários/colaboradores, dos quais são considerados os seguintes valores importantes para o contexto:

- Cerca de (50%) - desempenham funções administrativas;
- Cerca de (1%) – desempenham funções previstas pela carreira de informática, ainda que nem todos disponham de competências que possam diretamente ser consideradas no âmbito da implementação de ferramentas de acompanhamento e avaliação de serviços;
- Cerca de (0,67%) – apresentam competências específicas na área de atendimento;
- Cerca de (0,33%) – obtiveram formação específica ou curricular de alguma forma relacionada com avaliação de desempenho de serviços ou qualidade;

Face aos números apresentados, é claro e evidente que os Municípios do Alto Alentejo, por si só e de uma forma não colaborativa, não terão know-how técnico suficiente, quer para conceber abordagem metodológica de suporte às decisões a efetuar no âmbito de processos de acompanhamento e avaliação, bem como implementar esses mesmos processos e reintroduzir as suas conclusões em planos de ação digitais transversais. Por outro lado, a avaliação e a participação cívica, reforçam-se mutuamente constituindo um processo de aprendizagem individual e coletiva.

Nesse sentido, a estratégia da CIMAA e seus Municípios associados, assenta na contratualização dos serviços necessários às ações referidas, desenvolvendo paralelamente uma equipa de suporte intermunicipal a trabalhar sob projeto e com especializações direcionadas, com a qual pretende:

- ✓ Participação na conceção e apropriação do modelo de governação intermunicipal do Observatório de Transformação digital nos Municípios da CIMAA;
- ✓ Fornecer suporte técnico no âmbito da à prototipagem de observatório temático na área da transformação digital.
- ✓ Aplicar efetivamente as ferramentas de disseminação definidas.
- ✓ Colaborar diretamente com os técnicos dos municípios, na construção de modelos de Transformação Digital dos Municípios da CIMAA, provendo pela integração e alinhamento com a estratégia intermunicipal.
- ✓ Cooperar na internalização da metodologia de acompanhamento e avaliação nos Municípios da CIMAA, que necessariamente terá que acontecer sistematicamente no período pós- operação, garantindo o sucesso e sobrevivência futura do Observatório;
- ✓ Fornecer suporte técnico e acompanhar as ações de Avaliação de impacto de transformação digital, promovendo a sua incorporação na revisão dos planos estratégicos e táticos de programas temáticos de Transformação Digital.

### 2.1.2. DA ABORDAGEM INTEGRADA E ALINHAMENTO INTERMUNICIPAL

Neste âmbito, a estratégia da CIMAA consubstancia-se:

- Pela constituição de um referencial estratégico para alinhamento dos projetos de transformação digital de natureza intermunicipal a promover e coordenar pela própria CIMAA e pelos Municípios associados;
- Pelo desenvolvimento de instrumentos de governação e monitorização intermunicipal, relativos ao acompanhamento e da avaliação de políticas públicas nesse domínio;
- Pela promoção da utilidade e transparência da informação produzida pelos Municípios para conceção de estratégias integradas intermunicipais;
- Pela inovação, experimentação e prototipagem de um observatório que promova a qualidade dos serviços públicos dos Municípios associados, potenciando os seus resultados a nível integrado no território.

### 2.1.3. DA PARTILHA DE CONHECIMENTO E PARTICIPAÇÃO PÚBLICA

Neste âmbito, a estratégia da CIMAA consubstancia-se:

- Pela aplicação dos princípios da partilha, de poder/competências e de responsabilidade, que assenta na capacidade dos diversos agentes do processo de transformação digital em se envolverem e participarem colaborativamente em novas formas de conceber estratégias, tomar e executar decisões;
- Pelo entendimento do princípio da abertura como fator crítico de sucesso, procurando soluções menos unilaterais e mais dialogadas, mais negociadas, menos impostas e mais participadas;
- Pelo fortalecimento das redes locais e para a geração conjunta de ideias e soluções de coesão da parte dos atores residentes, bem como obter reações destes sobre a intervenções planeadas;
- Pelo acesso contínuo a informação útil e clara para todos os participantes.

### 2.1.4. DA MELHORIA CONTÍNUA E INOVAÇÃO

Neste âmbito, a estratégia da CIMAA consubstancia-se:

- Pelo entendimento que o Observatório estimulará uma atitude sistemática de buscar formas de fazer melhor, com menos esforço, menos tempo, maior fiabilidade, com menos recursos, garantindo, em última análise, uma maior capacidade de prestar melhor serviço público pela CIMAA e Municípios associados, com menores custos de contexto.
- Pela melhoria contínua no domínio da transformação digital, ainda que não sejam efetuados grandes investimentos, envolvendo todos os níveis de organização da CIMAA

e Municípios associados, desde o executivo aos trabalhadores, utilizando de forma efetiva, a capacidade de planeamento, a criatividade e o empenho de todos.

- Pelo estímulo à inovação potenciando a evolução por transformações radicais que descontinuam os métodos, procedimentos, tecnologias e resultados tradicionais.
- Pela aplicação do princípio da eficácia, que significa que as consequências previsíveis diretas e indiretas das iniciativas de transformação digital serão pesquisadas e ponderadas de antemão, devendo cada medida ser sujeita a uma avaliação estratégica de impacto.
- Pela avaliação contínua dos planos de ação de transformação digital e definição de medidas corretivas baseadas nas avaliações e relatórios sobre os processos.

## 2.2. DIAGNOSTICO

O território âmbito da presente operação, fazendo parte do Alentejo, a NUT III – Alto Alentejo - com uma área de 6 065 Km<sup>2</sup> e uma densidade populacional de 18,4 Hab./Km<sup>2</sup>, possui uma população de 118.448 habitantes (censos de 2011). Constituído por 15 concelhos, possui apenas três cidades, todas elas de pequena dimensão demográfica.

Neste enquadramento, para fazer face à conjuntura nacional e sempre no pressuposto da igualdade de direitos dos cidadãos e empresas independentemente da sua localização geográfica, os 15 Municípios associados da CIMAA assumem uma responsabilidade acrescida na região, quer na dinamização da economia local, quer na promoção de uma governação de proximidade e simultaneamente alinhada com as estratégias regionais, nacionais e europeias.

Não obstante das reduzidas dimensões, os referidos municípios têm obrigação legal e moral de acompanhar as diretrizes nacionais no que respeita à transformação digital da administração local, carecendo assim de qualificar a prestação do serviço público.

No pressuposto de implementar as referidas estratégias e diretrizes, a intervenção gerada pela presente operação induzirá a garantia de acompanhamento das medidas e medição do seu impacto na melhoria efetiva do desempenho dos serviços dos beneficiários e da sua capacidade de resposta às necessidades dos cidadãos e das empresas, razão não raras vezes apontada como um constrangimento à competitividade da região.

Constitui fundamento estrutural da motivação da operação a necessidade de continuidade a um trabalho iniciado em 12 de Fevereiro de 2016 com a submissão de uma candidatura denominada Modernização Administrativa e Capacitação do Alto Alentejo junto da Autoridade de Gestão INALENTEJO-PO Regional do Alentejo, no âmbito do eixo prioritário Capacitação Institucional e Modernização Administrativa, candidatura aprovada em 22 e Março de 2017 a qual sustentou uma série de operações que agregaram um projeto conjunto e a qual foram aprovados

investimentos elegíveis no valor de 1.086.894,12€ em reconhecimento da importância dos projetos para a região.

Todo o processo gradual de modernização administrativa permitiu até ao momento, atingir, entre outras, as seguintes realizações:

- Capacitação tecnológica da CIMAA e Municípios associados, nomeadamente a redundância dos sistemas e a disseminação das tecnologias, a simplificação da colaboração institucional, no âmbito da utilização de plataformas únicas em modelo de *Private Cloud Computing* e consequente redução dos custos de manutenção das ferramentas tecnológicas;
- Capacitação de serviços e recursos humanos da CIMAA e Municípios associados em matérias de atendimento multicanal e reengenharia de processos;
- A reengenharia dos processos estruturantes para a atividade da CIMAA e Municípios associados e consequente implementação nas várias ferramentas de gestão do negócio, com particular relevo para o software de gestão Medidata (no caso do Município de Avis) e AIRC (para os restantes Municípios);
- A implementação pela CIMAA e maioria dos Municípios associados de sistemas de relacionamento e atendimento multicanal e de sistemas de gestão de processos (com exceção de Municípios de Monforte e Nisa), com particular relevo para o software MyNet e MyDoc da AIRC; que lhes permitiram a desmaterialização das tramitações dos processos administrativos, na componente de *backoffice*, no sentido de promover uma perspetiva de integração transversal;
- A normalização a nível intermunicipal de procedimentos;
- A progressiva desmaterialização de processos e transações com cidadãos e empresas.

Não obstante a consistente evolução no âmbito da modernização administrativa nomeadamente entre 2014 e 2018, são residuais as ações de avaliação de serviços pela CIMAA e Municípios associados, precisamente porque as mesmas careciam à priori da implementação das fundações basilares para a gestão mais eficaz e eficiente dos processos e relacionamento. Os eventuais modelos de avaliação da qualidade, dado o seu carácter geral, foram sendo descontinuados e não respondiam diretamente às necessidades de uma gestão pela melhoria contínua em matéria de transformação digital por parte da CIMAA e Municípios associados.

Verifica-se igualmente que a estratégia de transformação digital em si não se encontra devidamente sistematizada pelos Municípios, pelo que não existem metas concretas mensuráveis. Para a estratégia de modernização administrativa desenvolvida, até à presente foi sempre considerado premente o conhecimento e compreensão de como os serviços eram prestados,

permitindo aos decisores políticos e responsáveis envidarem pela reengenharia procedimental, no sentido de aumentarem a eficiência e eficácia na gestão dos recursos públicos, obtendo como resultado um maior nível de satisfação dos cidadãos e empresas.

Não obstante ainda ser necessário consolidar a desmaterialização de processos e sistemas suporte à monitorização de níveis de serviço da CIMAA e Municípios de Monforte e Nisa, consideram a CIMAA e seus Municípios associados que se encontram reunidas condições para avançar com a avaliação de serviços. É igualmente evidenciado por todos a necessidade de ser garantido que o processo de modernização administrativa dê lugar a um efetivo processo de transformação digital em que é medido o impacto de todo o esforço empenhado até ao momento e que seja definitivamente enraizada a cultura de melhoria contínua.

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação tecnológica da CIMAA e Municípios associados;</li> <li>• 15 Balcões Únicos de Atendimento Municipal;</li> <li>• Plataformas de atendimento on-line e presencial partilhadas;</li> <li>• Posto de atendimento único com vários serviços disponíveis;</li> <li>• Desmaterialização dos processos com elevado grau de implementação na maioria dos Municípios e CIMAA;</li> <li>• Normalização integrada de processos, transversalmente a todo o alto Alentejo;</li> <li>• Infraestruturas de Comunicação Interna;</li> <li>• Recursos humanos capacitados em domínios de reengenharia de processos e atendimento multicanal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Com exceção de Municípios de Monforte e Nisa</li> <li>• Cultura de avaliação sistémica pouco enraizada e ausência de instrumentos adequados para uma avaliação substantiva focando-se muito nos objetivos de atividade e pouco nos resultados.</li> <li>• Pouca expressão da participação pública na conceção de estratégias de melhoria de serviços.</li> <li>• Pouca adesão dos cidadãos, profissionais qualificados e empresas aos mecanismos de autenticação, assinatura digital e procuração eletrónica disponibilizados pela administração central.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria da qualidade do serviço prestado ao Município;</li> <li>• Aproveitamento das ferramentas de interoperabilidade entre a administração pública local e a administração pública central para impulsionar a transformação digital;</li> <li>• Capacitação dos recursos humanos existentes para a conceção estratégica e tática integrada e melhoria contínua do processo de transformação digital da CIMAA e dos Municípios do Alto Alentejo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fracos recursos financeiros;</li> <li>• Demasiadas exigências simultâneas de rápida adaptação no contexto de interação digital com clientes e fornecedores (ex. faturação eletrónica, proteção de dados);</li> <li>• Exigência de dinâmica muito intensiva de adaptação de recursos humanos em matérias de transformação digital;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar o acesso aos serviços de atendimento multicanal pela informação e educação dos cidadãos e agentes económicos;</li> <li>• Redução da complexidade associada às transformações digitais pela partilha de conhecimento, colaboração e concertação para sistematização de uma visão e uma estratégia clara para a transformação digital a nível intermunicipal;</li> <li>• Envolvimento e compromisso de todos os <i>stakeholders</i> e atores relevantes na conceção de estratégia de transformação digital mais próximas das suas necessidades e anseios;</li> <li>• Adoção de abordagem integrada, gradual e sustentada em <i>roadmap</i> de transformação iterativo.</li> </ul>	
---	--

Tabela 1 - Matriz de Investimentos

### 2.3. OBJETIVOS DA OPERAÇÃO

Através da implementação da Operação, a Comunidade Intermunicipal do Alto Alentejo tem como objetivo global, o desenvolvimento de operações estruturantes orientadas para reforço da capacidade institucional da própria CIMAA e dos seus Municípios associados no sentido da promoção da eficiência dos mesmos, designadamente segundo uma perspetiva de integração transversal.

Constitui-se ainda como objetivo específico a qualificar a prestação do serviço público, quer através da capacitação dos serviços, quer através da formação dos trabalhadores em funções públicas, nomeadamente e neste caso concreto, no âmbito do território do Alto Alentejo.

A criação do Observatório de Transformação digital na CIMAA e Municípios associados – MunLab tem por objetivos:

- Apoiar a CIMAA e Municípios associados na organização da informação sobre si mesmos, conseguindo diagnosticar o “*status quo*” relativamente ao seu processo de transformação digital;
- Desenvolver um modelo de governação intermunicipal que, consubstancie um pano de fundo consensual no âmbito da transformação digital, institua um compromisso de conceção de estratégias e planos de ação digitais transversais e integrado, lhes assegure continuidade e sustentabilidade e que promova o envolvimento ativo dos agentes que nelas participam.
- Estabelecer critérios comuns e estimular o desenvolvimento de um discurso de avaliação e de autoavaliação;

- Tornar útil a informação produzida na sequência da implementação dos projetos recentes de reengenharia e desmaterialização de processos e garantir a monitorização da implementação de formas inovadoras de usar a tecnologia e o seu impacto, acelerando a mudança nos Municípios beneficiários, culminando em benefícios efetivos para os Cidadãos e agentes económicos;
- Facilitar a partilha e conhecimento e recursos e aumentar a capacidade de observação e de interpretação dos atores chave com interesse na atividade e informação municipal, transmitindo para os cidadãos e empresas o alinhamento a nível da região em matéria de transformação digital;
- Desenvolver processos interativos de reflexão e comunicação dentro da CIMAA e Municípios associados e entre estes e os destinatários diretos e indiretos dos seus serviços.
- Aumento da transparência do funcionamento e do desempenho das CIMAA e Municípios associados reconhecendo não só os sucessos como os insucessos em matéria de transformação digital, potenciando o ciclo da melhoria contínua.

A Operação agrega Atividades transversais, pensadas e planeadas como um todo, cujo último objetivo é a sistematização, revisão e concretização e avaliação da estratégia adotada para a Transformação Digital da CIMAA e dos Municípios do Alto Alentejo, alinhada com as orientações definidas pela AMA – Agência para a Modernização Administrativa, e ponderada nos objetivos consagrados na Estratégia TIC 2020 - Estratégia para a Transformação Digital na Administração pública.

Nos pontos que se seguem serão descritos e analisados cada uma das ações transversais e componentes de investimento da Operação, cujo último desígnio visa contribuir para o cumprimento do objetivo específico 11.1.1 - Qualificar a prestação do serviço público, quer através da capacitação dos serviços, quer através da formação dos trabalhadores em funções públicas do Programa Operacional Regional do Alentejo enquadradas nas tipologias de operações relativa à capacitação dos serviços da Administração Pública enquadradas no n.º 2 do artigo 83.º do RECI, designadamente nas alíneas a), b), c), d) e f).

### **3. CARACTERIZAÇÃO DA OPERAÇÃO**

O presente projeto de capacitação e modernização visa possibilitar um salto qualitativo significativo em todos os municípios do Alto Alentejo na perspetiva da melhoria da qualidade de serviço prestado pela CIMAA e Municípios associados impulsionados pela transformação digital



e aplicação efetiva de metodologias de avaliação de satisfação, monitorização de níveis de serviço e/ou avaliação da qualidade.

Com as atividades propostas teremos os municípios em bloco, no mesmo patamar de processos de conceção estratégica e tática em matéria de transformação digital e capacitados com instrumentos para prosseguirem a complexa tarefa acompanharem, se autoavaliarem e conduzirem ações de avaliação de perceção externa para continuamente melhorarem os seus serviços e ajustarem a sua estratégia.

O envolvimento dos cidadãos e outras partes interessadas no processo de construção de modelos de Transformação Digital dos Municípios da CIMAA, de forma colaborativa, pela dinamização de comunidades de conhecimento partilhado denominadas "Comunidades Criativas de Transformação Digital" da CIMAA e Municípios associados induzirá também uma melhor compreensão do seu papel e melhorará os índices de adesão a mecanismos de interação desmaterializada e cumprimento das novas regras associadas.

Através da nivelção dos Municípios de Monforte e Nisa, no que respeita aos sistemas de atendimento e reengenharia e desmaterialização dos processos, será possível estabelecer um patamar equivalente para a definição de estratégia futura e para o *benchmark* entre Municípios associados da CIMAA de níveis de serviço e concretização de medidas.

### 3.1. CARATERIZAÇÃO DAS ATIVIDADES

As grelhas seguintes identificam para cada atividade que compõe a operação, e que a este caderno de encargos diz respeito, os objetivos, a descrição detalhada das ações que comporta, as atividades precedentes, os resultados esperados, a justificação da calendarização e as opções de investimento.

<b>1. Consolidação da implementação de desmaterialização de processos e sistemas suporte à monitorização de níveis de serviço da CIMAA e Municípios de Monforte e Nisa</b>
<b>1.1. Objetivos</b> Com a presente atividade visa estabelecer-se um ponto de partida equivalente ao nível da implementação de desmaterialização de processos para todos os Municípios associados da CIMAA, que permita a adoção transversal de mecanismos de suporte à monitorização e avaliação de níveis de serviço, permitindo que a função do Observatório a criar na presente operação abranja e beneficie igualmente os Municípios de Monforte e Nisa.
<b>1.2. Descrição detalhada</b> A presente atividade comporta as seguintes ações:

- Implementação de sistema de gestão de processos suporte à desmaterialização e à monitorização de níveis de serviço nos Municípios de Monforte e Nisa.
- Implementação de plataforma de atendimento presencial suporte à monitorização do nível de serviço de atendimento nos Municípios de Monforte e Nisa.
- Implementação de serviços de gestão integrada dos documentos eletrónicos no âmbito da faturação na CIMAA, suporte à monitorização de níveis de interação digital com contribuintes/clientes/utentes e fornecedores.
- Implementação de conetor ERP para serviços de gestão integrada dos documentos eletrónicos no âmbito da faturação na CIMAA.

### **1.3. Atividades precedentes**

Não aplicável.

### **1.4. Resultados esperados**

- Sistema de gestão de processos suporte à desmaterialização e à monitorização de níveis de serviço implementado nos Municípios de Monforte e Nisa até dezembro de 2020.
- Plataforma de atendimento presencial suporte à monitorização do nível de serviço de atendimento nos Municípios de Monforte e Nisa implementada até dezembro de 2020.
- Gestão integrada dos documentos eletrónicos no âmbito da faturação implementado na CIMAA até abril de 2020.

### **1.5. Justificação da calendarização**

A atividade é precedente às atividades 5 e 6 do projeto e prevê-se a duração de 10 meses desde a data considerada de início de investimento.

### **1.6. Opções de investimento**

- Aquisição de sistema de gestão de processos e plataforma de atendimento presencial integrada no ERP para os Municípios de Monforte e Nisa;
- Aquisição de conetor ERP para serviços de gestão integrada dos documentos eletrónicos no âmbito da faturação para a CIMAA.
- Aquisição de serviços de gestão integrada dos documentos eletrónicos no âmbito da faturação para a CIMAA.
- Aquisição de serviços de consultoria externa para realização das ações da atividade com dimensionamento estimado de 408 horas de trabalho de técnicos externos com perfil de consultor;
- Despesas com Pessoal – Trabalhador da CIMAA com contrato de trabalho em funções públicas enquanto Gestor de Projeto e Técnico de Implementação com afetação de 10% das 1296 horas consideradas de afetação total ao projeto durante o seu período de implementação.

## **2. Diagnóstico de Situação atual na temática Transformação Digital da CIMAA e Municípios associados**

### **2.1 Objetivos**

Com a presente atividade pretende-se aferir a situação atual na temática Transformação Digital da CIMAA e Municípios associados, que permita uma visão global do ponto de partida do observatório a ser criado nomeadamente nas seguintes dimensões:

- Quais os modelos de gestão municipal e relacionamento intermunicipal adotados na CIMAA e Municípios associados.
- Que iniciativas de transformação digital se encontram em curso e programadas da CIMAA e Municípios associados.
- Qual o ambiente tecnológico e arquitetura lógica da CIMAA e Municípios associados que suporta as principais dimensões de transformação digital.
- Que eventuais modelos de avaliação de impacto das iniciativas de transformação digital são adotados atualmente pela CIMAA e Municípios associados.

## **2.2 Descrição detalhada**

A presente atividade comporta as seguintes ações:

- Diagnóstico dos modelos de gestão municipal e relacionamento intermunicipal adotados na CIMAA e Municípios associados;
- Mapeamento das iniciativas de transformação digital em curso e programadas da CIMAA e Municípios associados;
- Análise do ambiente tecnológico e arquitetura lógica da CIMAA e Municípios associados que suporta as principais dimensões de transformação digital;
- Diagnóstico de eventuais modelos atuais de avaliação de impacto das iniciativas de transformação digital da CIMAA e Municípios associados.

## **2.3 Atividades precedentes**

Atividade 1.

## **2.4 Resultados esperados**

- Relatório de diagnóstico conhecido e discutido até 31-01-2021.
- Mapa de iniciativas de transformação digital em curso e programadas da CIMAA e Municípios associados conhecido e validado até 31-01-2021.

## **2.5 Justificação da calendarização**

A atividade é precedente às atividades 3 a 6 do projeto e prevê-se a duração de 1 mês.

## **2.6 Opções de investimento**

- Aquisição de serviços de consultoria externa para realização das ações de diagnóstico com dimensionamento na CIMAA e Municípios associados estimado de 312 horas de trabalho de técnicos externos com perfil de consultor;
- Despesas com Pessoal – Trabalhador da CIMAA com contrato de trabalho em funções públicas enquanto Gestor de Projeto e Técnico de Implementação com afetação de 10% das 1296 horas consideradas de afetação total ao projeto durante o seu período de implementação.

# **3. Conceção do modelo de governação intermunicipal do Observatório de Transformação digital da CIMAA e Municípios Associados – MunLab**

## **3.1 Objetivos**

A conceção do modelo de governação intermunicipal do observatório visa estudar e estruturar as dimensões e princípios fundamentais da governança intermunicipal enquanto conceito, modelo e

<p>objetivos de governação, metodologias e ferramentas de disseminação no âmbito da conceção estratégica e tática, acompanhamento e avaliação das medidas de transformação digital da CIMAA e Municípios associados.</p> <p>Constitui ainda objetivo da presente atividade prototipar o observatório temático na área da transformação digital nas seguintes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>+ Serviços na área do Urbanismo,</li><li>+ Serviços de Educação;</li><li>+ Serviços prestados na área do Desporto e Cultura;</li><li>+ Transformação digital na interação financeira com contribuintes/clientes/utentes e fornecedores</li></ul>
<p><b>3.2 Descrição detalhada</b></p> <p>A atividade é consubstanciada pelas seguintes ações:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Identificação de possíveis “pilotos” de Comunidades Criativas de Transformação Digital CIMAA e Municípios associados;</li><li>- Definição do modelo de governação intermunicipal do observatório e respetivas ferramentas de disseminação;</li><li>- Estudo e estruturação da metodologia relativa à componente “acompanhamento” das medidas de transformação digital na CIMAA e Municípios associados;</li><li>- Estudo e estruturação da metodologia referente à componente “avaliação” das Medidas de transformação digital na CIMAA e Municípios associados;</li><li>- Prototipagem de observatório temático na área da transformação digital, pela definição de indicadores e metas que permitam a avaliação de impacto de transformação digital pela satisfação dos utentes/cidadãos e monitorização de níveis qualidade de prestação de serviços públicos, nas seguintes áreas:<ul style="list-style-type: none"><li>+ Área do Urbanismo,</li><li>+ Área da Educação;</li><li>+ Área do Desporto e Cultura;</li><li>+ Interação financeira com contribuintes/clientes/utentes e fornecedores.</li></ul></li></ul>
<p><b>3.3 Atividades precedentes</b></p> <p>Atividade 2.</p>
<p><b>3.4 Resultados esperados</b></p> <p>Modelo de governação intermunicipal do Observatório de Transformação digital CIMAA e Municípios associados – MunLab e protótipo apresentado, discutido e validado até 29-03-2021.</p>
<p><b>3.5 Justificação da calendarização</b></p> <p>A atividade é precedente às atividades 4 a 6 do projeto e prevê-se a duração de 2 meses.</p>
<p><b>3.6 Opções de investimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Aquisição de serviços de consultoria externa para realização das ações da atividade com dimensionamento estimado de 240 horas de trabalho de técnicos externos com perfil de consultor;</li></ul>

- Despesas com Pessoal – Trabalhador da CIMAA com contrato de trabalho em funções públicas enquanto Gestor de Projeto e Técnico de Implementação com afetação de 20% das 1296 horas consideradas de afetação total ao projeto durante o seu período de implementação.

#### 4. Construção de modelos de Transformação Digital da CIMAA e Municípios associados

##### 4.1 Objetivos

A construção de modelos de Transformação Digital da CIMAA e Municípios associados visa envolver na conceção estratégica e tática de programas temáticos de Transformação Digital os principais atores internos (decisores, responsáveis e trabalhadores) e externos (cidadãos, agentes económicos e outras entidades interessadas), pela dinamização de "Comunidades Criativas de Transformação Digital" da CIMAA e Municípios associados. Esta atividade constitui uma abordagem para promover não apenas a inclusão digital, pela transmissão de conhecimento sobre as ações que a CIMAA e os Municípios se encontram a desenvolver no âmbito da transformação digital que têm impacto direto e indireto na sua relação, mas também auscultação como uma forma de responder às necessidades de pessoas e suas comunidades incorporando-as no processo de formulação estratégica e tática.

##### 4.2 Descrição detalhada

A atividade é consubstanciada pelas seguintes ações:

- Dinamização de comunidades de conhecimento partilhado denominadas "Comunidades Criativas de Transformação Digital" da CIMAA e Municípios associados para conceção estratégica e tática de programas temáticos de Transformação Digital. As referidas comunidades envolverão os responsáveis e trabalhadores da CIMAA e Municípios bem como da comunidade externa, nomeadamente utentes, cidadãos e outras partes interessadas que interajam com os beneficiários no âmbito dos serviços públicos na área do Urbanismo, Educação; Desporto e Cultura bem como contribuintes/clientes/utentes e fornecedores que interajam na vertente financeira.
- Construção de modelos de Transformação Digital da CIMAA e Municípios associados com sistematização da Visão Estratégica Intermunicipal e Municipal Alinhada e consubstanciação de proposta de planeamento tático constituído por medidas, ações, priorização, objetivos, metas e respetivos indicadores, bem como identificar os responsáveis pela sua implementação num horizonte de temporal nunca inferior a 3 anos.

##### 4.3 Atividades precedentes

Atividade 3.

##### 4.4 Resultados esperados

Modelos de Transformação Digital da CIMAA e Municípios apresentados, discutidos e validados até 31-05-2021.

##### 4.5 Justificação da calendarização

A atividade é precedente às atividades 5 e 6 do projeto e prevê-se a duração de 2 meses.

##### 4.6 Opções de investimento

- Aquisição de serviços de consultoria externa para realização das ações da atividade com dimensionamento estimado de 208 horas de trabalho de técnicos externos com perfil de consultor;

- Despesas com Pessoal – Trabalhador da CIMAA com contrato de trabalho em funções públicas enquanto Gestor de Projeto e Técnico de Implementação com afetação de 20% das 1296 horas consideradas de afetação total ao projeto durante o seu período de implementação.

## 5. Internalização da metodologia de acompanhamento e avaliação pela CIMAA e Municípios associados

### 5.1 Objetivos

A atividade visa a efetiva apropriação e aplicação da metodologia de acompanhamento e avaliação pela CIMAA e Municípios no âmbito protótipo de Observatório de Transformação digital da CIMAA e Municípios Associados – MunLab para as áreas:

- + Área do Urbanismo,
- + Área da Educação;
- + Área do Desporto e Cultura;
- + Interação financeira com contribuintes/clientes/utentes e fornecedores

### 5.2 Descrição detalhada

A atividade é consubstanciada pelas seguintes ações:

- Programa de capacitação para a internalização da metodologia de acompanhamento na CIMAA e Municípios no âmbito do protótipo de observatório para as áreas definidas.
- Programa de capacitação para internalização da metodologia de autoavaliação pelos Municípios da CIMAA com base nos indicadores e metas definidos no protótipo.
- Programa de capacitação para internalização da metodologia no desenvolvimento de ações de avaliação de perceção externa.
- Programa de capacitação para internalização da metodologia de conceção de planos de ação intermunicipal e planos de ação municipais alinhados no âmbito da avaliação de impacto da transformação digital.

### 5.3 Atividades precedentes

Atividade 1 e 4.

### 5.4 Resultados esperados

Programas de capacitação implementados até 30-09-2021.

### 5.5 Justificação da calendarização

A atividade é precedente à atividade 6 do projeto e prevê-se a duração de 4 meses.

### 5.6 Opções de investimento

- Aquisição de serviços de consultoria externa para realização das ações da capacitação com dimensionamento estimado de 832 horas de trabalho de técnicos externos com perfil de consultor;
- Despesas com Pessoal – Trabalhador da CIMAA com contrato de trabalho em funções públicas enquanto Gestor de Projeto e Técnico de Implementação com afetação de 30% das 1296 horas consideradas de afetação total ao projeto durante o seu período de implementação.

## 6. Avaliação de impacto de transformação digital na CIMAA e Municípios associados

<b>6.1 Objetivos</b>
<p>A atividade visa a capacitação para o desenvolvimento de ações concretas de avaliação e medição de impacto da transformação digital na qualidade e níveis de serviço na CIMAA e Municípios associados, bem como a incorporação dos resultados em planos de melhoria contínua nas seguintes nas seguintes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Área do Urbanismo,</li> <li>+ Área da Educação;</li> <li>+ Área do Desporto e Cultura;</li> <li>+ Interação financeira com contribuintes/clientes/utentes e fornecedores</li> </ul>
<b>6.2 Descrição detalhada</b>
<p>A atividade é consubstanciada pelas seguintes ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de capacitação para no âmbito da avaliação de impacto da transformação digital pelo acompanhamento da implementação efetiva de instrumentos, amostras, análise e discussão dos resultados no âmbito de: <ul style="list-style-type: none"> <li>. Ações de avaliação da satisfação e qualidade de prestação de serviços públicos</li> <li>. Ações de monitorização de níveis de serviço</li> <li>. Ações de autoavaliação centradas na maturidade da concretização de programas de transformação digital</li> </ul> </li> <li>- Programa de capacitação para desenho de planos de melhoria contínua municipais alinhados a nível intermunicipal por incorporação dos resultados das ações de autoavaliação e avaliação externa.</li> </ul>
<b>6.3 Atividades precedentes</b>
Atividade 1 e 5.
<b>6.4 Resultados esperados</b>
Programas de capacitação implementados até 30-12-2021.
<b>6.5 Justificação da calendarização</b>
A atividade é a última da fase da operação e prevê-se a duração de 3 meses.
<b>6.6 Opções de investimento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aquisição de serviços de consultoria externa para realização das ações da capacitação com dimensionamento estimado de 400 horas de trabalho de técnicos externos com perfil de consultor;</li> <li>- Despesas com Pessoal – Trabalhador da CIMAA com contrato de trabalho em funções públicas enquanto Gestor de Projeto e Técnico de Implementação com afetação de 10% das 1296 horas consideradas de afetação total ao projeto durante o seu período de implementação.</li> </ul>

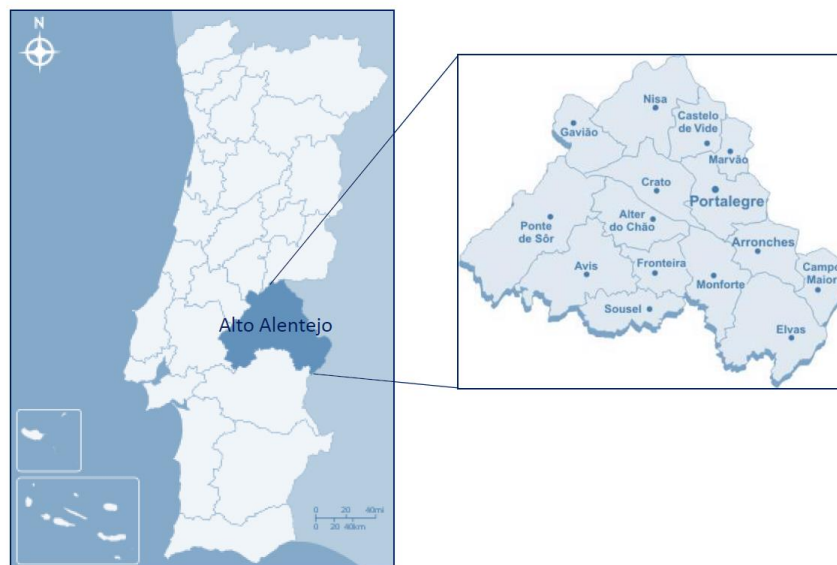
*Tabela 2 – Caracterização das Atividades*

Relativamente às atividades de implementação de sistema de gestão de processos suporte e à monitorização de níveis de serviço e de plataforma de atendimento presencial suporte à monitorização de serviço de atendimento, com vista à consolidação da implementação de

desmaterialização de processos e sistemas nos Municípios de Monforte e Nisa, o trabalho de consultoria abrange a execução do levantamento, desenho e redefinição de instruções de trabalho e preparação dos recursos municipais com os métodos de trabalho que complementam o normalização de catálogo de serviços já realizado a par dos restantes Municípios Associados. Esta atividade inclui a assessoria técnica de acompanhamento das tarefas na reengenharia de processos e redefinição de instruções de trabalho associadas aos modelos de gestão de documentos e sua classificação PCIAAL, arquivo digital e processos, de apresentação de peças processuais e documentos digitais e de relacionamento multicanal. No âmbito desta atividade estão ainda incluídos os trabalhos de preparação dos recursos municipais para a realização das novas instruções de trabalho, afetas aos encargos com informática no âmbito desta operação, e que estarão de acordo com a normalização dos sistemas de informação em torno das ferramentas e aplicações do ERP AIRC, incluindo a implementação do sistema de gestão documental e de atendimento com faturação.

#### 4. ÂMBITO GEOGRÁFICO

A presente operação abrange o território Alto Alentejo, nomeadamente os concelhos de Alter do Chão, Avis, Arronches, Castelo de Vide, Crato, Fronteira, Gavião, Marvão, Monforte, Nisa, Ponte de Sor e Sousel, onde tem vindo a ser aplicada uma estratégia de cooperação transversal, no sentido da otimização de esforços e investimentos, quer no âmbito das TIC quer da Modernização Administrativa.



*Figura 1 - Âmbito Geográfico*



A demografia do Alto Alentejo caracteriza-se pelo decréscimo populacional e envelhecimento da população. Observa-se igualmente uma tendência de concentração urbana, já que os aumentos populacionais e os menores decrescimentos ocorrem nas freguesias sede de concelho. Tipicamente, as freguesias rurais perdem população e as urbanas ganham, sem que, contudo, o saldo seja positivo. Do ponto de vista económico, observa-se estagnação ou diminuição do tecido produtivo, ganhando protagonismo os sectores ligados à fileira agropecuária (produção e transformação) e do turismo. Contudo, a grande percentagem da população ativa tem como ocupação o setor terciário. Os dois principais sistemas urbanos são Portalegre e Elvas / Campo Maior, de dimensões semelhantes (concelhos com cerca de 25 000 e 31 000 habitantes, respetivamente), que constituem os dois polos do Alto Alentejo. A terceira cidade - Ponte de Sor - estabelece o triângulo de cidades da região (cerca de 16 000 habitantes). Os restantes 11 concelhos apresentam, em regra, decrescimentos populacionais elevados na última década intercensitária, para populações entre 3000 e 5500 habitantes.

A hidrologia da região é marcada pela Serra de S. Mamede onde têm origem os cursos de água que estruturam a região, correndo tanto para a bacia do Guadiana (Caia, Xévorá) e Tejo (Sever, ribeira de Nisa, ribeira de Sor e ribeira de Seda). A variabilidade geológica de base, a tectónica e os processos erosivos moldaram a peneplanície do Alto Alentejo, criando um sistema ecológico humanizado em equilíbrio frágil, sendo o risco de desertificação uma condição exterior cujos impactos apenas se podem gerir. A pluviosidade é de regime irregular e com tendência torrencial. A variabilidade anual é assinalável e tem impacto nas estratégias de abastecimento público e na ocupação agrária do território. Os valores médios variam entre os 900 mm nas zonas serranas de Castelo de Vide, Marvão e Portalegre para os 500mm em Campo Maior. O património hidrogeológico do Alto Alentejo é diversificado em quantidades, qualidade, localização e natureza. Destacam-se os sistemas aquíferos da bacia Sul do Tejo, de Escusa e de Monforte – Alter do Chão, na bacia do Tejo e os sistemas de Campo Maior – Elvas e Elvas-Terrugem na bacia do Guadiana e ainda o sistema aquífero de Estremoz – Cano, que alimenta as duas bacias.

## **5. RECURSOS TÉCNICOS, FÍSICOS, FINANCEIROS E HUMANOS AFETOS À OPERAÇÃO**

### **5.1. MATRIZ DE INVESTIMENTOS**

A presente Operação é constituída por 6 atividades transversais, que se traduzem em diferentes recursos necessários e alocados.

A presente operação abrange o território Alto Alentejo, nomeadamente os concelhos de Alter do Chão, Avis, Arronches, Castelo de Vide, Crato, Fronteira, Gavião, Marvão, Monforte, Nisa, Ponte de Sor e Sousel, onde tem vindo a ser aplicada uma estratégia de cooperação transversal, no sentido da otimização de esforços e investimentos, quer no âmbito das TIC quer da Modernização Administrativa.

Relativamente às atividades transversais, as mesmas compreendem a exigência de recursos financeiros alocados à sua implementação conforme descrito em seguida:

1. Encargos com pessoal afeto ao Projeto		2 202,20 €	19 819,83 €	22 022,03 €	2 202,20 €	19 819,83 €	22 022,03 €		
1	Consolidação da implementação de desmaterialização de processos e sistemas suporte à monitorização de níveis de serviço da CIMAA e Municípios de Monforte e Nisa	2 202,20 €	- €	2 202,20 €	2 202,20 €	- €	2 202,20 €	CIMAA	N/A
2	Diagnóstico de Situação atual na temática Transformação Digital da CIMAA e Municípios associados	- €	2 202,20 €	2 202,20 €	- €	2 202,20 €	2 202,20 €	CIMAA	N/A
3	Conceção do modelo de governação intermunicipal do Observatório de Transformação digital da CIMAA e Municípios Associados – MunLab	- €	4 404,41 €	4 404,41 €	- €	4 404,41 €	4 404,41 €	CIMAA	N/A
4	Construção de modelos de Transformação Digital da CIMAA e Municípios associados	- €	6 606,61 €	6 606,61 €	- €	6 606,61 €	6 606,61 €	CIMAA	N/A
5	Internalização da metodologia de acompanhamento e avaliação pela CIMAA e Municípios associados	- €	4 404,41 €	4 404,41 €	- €	4 404,41 €	4 404,41 €	CIMAA	N/A
6	Avaliação de impacto de transformação digital na CIMAA e Municípios associados	- €	2 202,20 €	2 202,20 €	- €	2 202,20 €	2 202,20 €	CIMAA	N/A
2. Deslocações e Estadias		- €	- €	- €	- €	- €	- €		
3. Rendas Alugueres e Amortizações		- €	- €	- €	- €	- €	- €		
4. Encargos com informática		90 000,00 €	- €	90 000,00 €	110 700,00 €	- €	110 700,00 €		
1	Consolidação da implementação de desmaterialização de processos e sistemas suporte à monitorização de níveis de serviço da CIMAA e Municípios de Monforte e Nisa	90 000,00 €	- €	90 000,00 €	110 700,00 €	- €	110 700,00 €	CIMAA	Ajuste direto
5. Encargos com Informação e Publicidade		600,00 €	5 400,00 €	6 000,00 €	738,00 €	6 642,00 €	7 380,00 €		
1	Consolidação da implementação de desmaterialização de processos e sistemas suporte à monitorização de níveis de serviço da CIMAA e Municípios de Monforte e Nisa	600,00 €	- €	600,00 €	738,00 €	- €	738,00 €	CIMAA	N/A
2	Diagnóstico de Situação atual na temática Transformação Digital da CIMAA e Municípios associados	- €	600,00 €	600,00 €	- €	738,00 €	738,00 €	CIMAA	N/A
3	Conceção do modelo de governação intermunicipal do Observatório de Transformação digital da CIMAA e Municípios Associados – MunLab	- €	600,00 €	600,00 €	- €	738,00 €	738,00 €	CIMAA	N/A
4	Construção de modelos de Transformação Digital da CIMAA e Municípios associados	- €	600,00 €	600,00 €	- €	738,00 €	738,00 €	CIMAA	N/A
5	Internalização da metodologia de acompanhamento e avaliação pela CIMAA e Municípios associados	- €	600,00 €	600,00 €	- €	738,00 €	738,00 €	CIMAA	N/A
6	Avaliação de impacto de transformação digital na CIMAA e Municípios associados	- €	3 000,00 €	3 000,00 €	- €	3 690,00 €	3 690,00 €	CIMAA	N/A
6. Encargos com Estudos de Avaliação		25 500,00 €	124 500,00 €	150 000,00 €	31 365,00 €	153 135,00 €	184 500,00 €		
1	Consolidação da implementação de desmaterialização de processos e sistemas suporte à monitorização de níveis de serviço da CIMAA e Municípios de Monforte e Nisa	25 500,00 €	- €	25 500,00 €	31 365,00 €	- €	31 365,00 €	CIMAA	Concurso
2	Diagnóstico de Situação atual na temática Transformação Digital da CIMAA e Municípios associados	- €	19 500,00 €	19 500,00 €	- €	23 985,00 €	23 985,00 €	CIMAA	Concurso
3	Conceção do modelo de governação intermunicipal do Observatório de Transformação digital da CIMAA e Municípios Associados – MunLab	- €	15 000,00 €	15 000,00 €	- €	18 450,00 €	18 450,00 €	CIMAA	Concurso
4	Construção de modelos de Transformação Digital da CIMAA e Municípios associados	- €	13 000,00 €	13 000,00 €	- €	15 990,00 €	15 990,00 €	CIMAA	Concurso
5	Internalização da metodologia de acompanhamento e avaliação pela CIMAA e Municípios associados	- €	52 000,00 €	52 000,00 €	- €	63 960,00 €	63 960,00 €	CIMAA	Concurso
6	Avaliação de impacto de transformação digital na CIMAA e Municípios associados	- €	25 000,00 €	25 000,00 €	- €	30 750,00 €	30 750,00 €	CIMAA	Concurso
7. Encargos com a promoção de encontros e seminários		- €	- €	- €	- €	- €	- €		
8. Outros encargos		- €	- €	- €	- €	- €	- €		
Encargos em Regime de Custos Simplificados		- €	- €	- €	- €	- €	- €		
<b>Total:</b>		<b>118 302,20 €</b>	<b>149 719,83 €</b>	<b>268 022,03 €</b>	<b>145 005,20 €</b>	<b>179 596,83 €</b>	<b>324 602,03 €</b>		

Tabela 3 – Matriz de Investimentos

N.º	NIF	Nome	Categoria Profissional	Nível de Qualificação	Entidade Beneficiária	Conteúdo Funcional da Participação	
61	190004126	Luis Miguel Candeias Borges	Tecnico Especialista de Informática	Grau 1 Nível 2	Comunidade Intermunicipal do Alto Alentejo	Gestão e arquitetura de sistemas de informação; Infra-estruturas tecnológicas; Engenharia de software.	
		<b>Tx Encargos Sociais</b>	<b>horas Trabalho Semanal</b>	<b>Remuneração Bruta Mensal</b>	<b>Remuneração Mensal</b>		
		23,75%	35	1 647,74 €	2 039,08 €		
<b>Funções na operação</b>			<b>% afetação</b>	<b>Periodo</b>	<b>N.º de meses</b>	<b>N.º Horas</b>	<b>Custo Total</b>
Gestor do Projeto e Técnico de Implementação			90%	mar2020 - dez2020 jan2021 - dez2021	1,08 9,72	129,60 1166,40	2 202,20 € 19 819,83 € 22 022,03 €

Tabela 4 – Detalhe de encargos com Pessoal

4. Encargos com informática																	
Atividades/Ações	Valor por beneficiário s/ IVA												Valor Total Estimado (Sem IVA)	Valor Total Estimado (Com IVA)	Valor Anual Estimado (Com IVA)		
	CIMAA	Mun. Alter do Chão	Mun. Sousel	Mun. Nisa	Mun. Arronches	Mun. Castelo de Vide	Mun. Crato	Mun. Fronteira	Mun. Gavião	Mun. Marvão	Mun. Monforte	Mun. Ponte de Sor			Mun. Avis	2020	2021
Consolidação da implementação de desmaterialização de processos e sistemas suporte à monitorização de níveis de serviço da CIMAA e Municípios de Monforte e Nisa														90 000,00 €	110 700,00 €		
Implementação de serviços de gestão integrada dos documentos eletrónicos no âmbito da faturação	4 000,00 €	#	#	- €	#	#	#	#	#	#	- €	- €	- €	4 000,00 €	4 920,00 €	4 920,00 €	- €
Implementação de sistema de gestão de processos	- €	#	#	25 600,00 €	#	#	#	#	#	#	25 600,00 €	- €	- €	51 200,00 €	62 976,00 €	62 976,00 €	- €
Implementação de plataforma de atendimento presencial	- €	#	#	16 400,00 €	#	#	#	#	#	#	16 400,00 €	- €	- €	32 800,00 €	40 344,00 €	40 344,00 €	- €
Implementação de conetor ERP para serviços de gestão integrada dos documentos eletrónicos no âmbito da faturação	2 000,00 €	#	#	- €	#	#	#	#	#	#	- €	- €	- €	2 000,00 €	2 460,00 €	2 460,00 €	- €
<b>Total da componente de investimento</b>	<b>6 000,00 €</b>	<b>#</b>	<b>#</b>	<b>42 000,00 €</b>	<b>#</b>	<b>#</b>	<b>#</b>	<b>#</b>	<b>#</b>	<b>#</b>	<b>42 000,00 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>90 000,00 €</b>	<b>110 700,00 €</b>	<b>110 700,00 €</b>	<b>- €</b>

Tabela 5 – Detalhe de encargos com Informática

6. Encargos com Estudos de Avaliação															Total Horas	Perfis dos técnicos	Valor horafhomem estimado (SEM IVA)	Valor Total Estimado (SEM IVA)	Valor Total Estimado (Com IVA)
Atividades/Ações	N.º de horas																		
	CIMAA	Mun. Alter do Chão	Mun. Sousel	Mun. Nisa	Mun. Arronches	Mun. Castelo de Vide	Mun. Crato	Mun. Fronteira	Mun. Gavião	Mun. Marvão	Mun. Monforte	Mun. Ponte de Sor	Mun. Avis						
Consolidação da implementação de desmaterialização de processos e sistemas suporte à monitorização de níveis de serviço da CIMAA e Municípios de Monforte e Nisa															408			25 500,00 €	31 365,00 €
Implementação de sistema de gestão de processos suporte à desmaterialização e à monitorização de níveis de serviço nos Municípios de Monforte e Nisa.				102							102				204	Consultor	62,50 €	12 750,00 €	
Implementação de plataforma de atendimento presencial suporte à monitorização do nível de serviço de atendimento nos Municípios de Monforte e Nisa.				102							102				204	Consultor	62,50 €	12 750,00 €	
<b>Diagnóstico de Situação atual na temática Transformação Digital da CIMAA e Municípios associados</b>															312			19 500,00 €	23 985,00 €
Diagnóstico dos modelos de gestão municipal e relacionamento intermunicipal adotados na CIMAA e Municípios associados	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	Consultor	62,50 €	3 250,00 €	
Mapeamento das iniciativas de transformação digital em curso e programadas da CIMAA e Municípios associados	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	104	Consultor	62,50 €	6 500,00 €	
Análise do ambiente tecnológico e arquitetura lógica da CIMAA e Municípios associados que suporta as principais dimensões de transformação digital	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	104	Consultor	62,50 €	6 500,00 €	
Diagnóstico de eventuais modelos atuais de avaliação de impacto das iniciativas de transformação digital da CIMAA e Municípios associados	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	Consultor	62,50 €	3 250,00 €	
<b>Conceção do modelo de governação intermunicipal do Observatório de Transformação digital da CIMAA e Municípios Associados – MunLab</b>															240			15 000,00 €	18 450,00 €
Identificação de possíveis piloto de Comunidades Criativas de Transformação Digital CIMAA e Municípios associados.	8														8	Consultor	62,50 €	500,00 €	
Definição do modelo de governação intermunicipal do observatório e respetivas ferramentas de disseminação	40														40	Consultor	62,50 €	2 500,00 €	
Estudo e estruturação da metodologia relativa à componente “acompanhamento” das medidas de transformação digital nos Municípios da CIMAA	40														40	Consultor	62,50 €	2 500,00 €	
Estudo e estruturação da metodologia referente à componente “avaliação” das Medidas de transformação digital nos Municípios da CIMAA	72														72	Consultor	62,50 €	4 500,00 €	
Prototipagem de observatório temático na área da transformação digital	80														80	Consultor	62,50 €	5 000,00 €	
<b>Construção de modelos de Transformação Digital da CIMAA e Municípios associados</b>															208			13 000,00 €	15 990,00 €
Dinamização de Comunidades Criativas de Transformação Digital dos Municípios da CIMAA para conceção estratégica e tática de programas temáticos de Transformação Digital	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	208	Consultor	62,50 €	13 000,00 €	
<b>Internalização da metodologia de acompanhamento e avaliação pela CIMAA e Municípios associados</b>															832			52 000,00 €	63 960,00 €
Programa de capacitação para a internalização metodologia de acompanhamento na CIMAA e Municípios no âmbito protótipo de observatório para as áreas definidas	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	208	Consultor	62,50 €	13 000,00 €	
Programa de capacitação para internalização da metodologia de autoavaliação pelos Municípios da CIMAA com base nos indicadores e metas definidos no protótipo	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	208	Consultor	62,50 €	13 000,00 €	
Programa de capacitação para internalização da metodologia desenvolvimento de ações de avaliação de perceção externa	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	208	Consultor	62,50 €	13 000,00 €	
Programa de capacitação para internalização de metodologia de conceção de planos de ação intermunicipal e planos de ação municipais alinhados no âmbito da avaliação de impacto da transformação digital	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	208	Consultor	62,50 €	13 000,00 €	
<b>Avaliação de impacto de transformação digital na CIMAA e Municípios associados</b>															400			25 000,00 €	30 750,00 €
Programa de capacitação para no âmbito da avaliação de impacto da transformação digital	8	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	200	Consultor	62,50 €	12 500,00 €	
Programa de capacitação para desenho de planos de melhoria contínua municipais alinhados a nível intermunicipal por incorporação dos resultados das ações de auto-avaliação e avaliação externa	8	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	200	Consultor	62,50 €	12 500,00 €	
<b>Total</b>															2400			150000	184 500,00 €

Tabela 6 – Detalhe de Encargos com Estudos de Avaliação

## 5.2. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

Em termos de execução das ações com estudos de avaliação, com base em experiência adquirida em outras operações, e considerando quer os timings de execução, quer os timings associados aos próprios procedimentos administrativos, prevê-se o seguinte cronograma para uma boa execução da operação:

Nº Atividade	Identificação	2020												2021												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Consolidação da implementação de desmaterialização de processos e sistemas suporte à monitorização de níveis de serviço da CIMAA e Municípios de Monforte e Nisa				X	X	X	X	X	X	X	X	X													
2	Diagnóstico de Situação atual na temática Transformação Digital da CIMAA e Municípios associados													X												
3	Conceção do modelo de governação intermunicipal do Observatório de Transformação digital da CIMAA e Municípios Associados – MunLab														X	X										
4	Construção de modelos de Transformação Digital da CIMAA e Municípios associados																X	X								
5	Internalização da metodologia de acompanhamento e avaliação pela CIMAA e Municípios associados																	X	X	X	X					
6	Avaliação de impacto de transformação digital na CIMAA e Municípios associados																							X	X	X

Figura 2 - Cronograma de Execução

## 6. IMPACTO DA OPERAÇÃO

### 6.1. ECONÓMICO-SOCIAL, AMBIENTAL E NA IGUALDADE DE OPORTUNIDADES

A operação terá um impacto positivo nos seguintes aspetos:

- Económico-social – melhoria da qualidade dos serviços públicos nas áreas do Urbanismo, Educação, Desporto e Cultura e na interação financeira com contribuintes/clientes/utentes e fornecedores, esperando-se que a mesma se traduza na redução dos custos de contexto e diminuição dos tempos de espera de resposta, quer em nome individual, quer em termos de Empresas.
- Ambiental – A consolidação da desmaterialização de processos e de procedimentos nos Municípios de Monforte e Nisa reduzirá substancialmente o consumo de papel e outros consumíveis pelas entidades, traduzindo-se em ganhos ambientais globais, que poderão ser potenciados quando estas práticas forem sendo potenciadas por todos os municípios e por outras entidades.
- Igualdade de Oportunidades – No desenvolvimento da operação não será efetuada qualquer tipo de discriminação, quer a nível de género, raça, religião e incapacidades físicas e mentais.

### 6.2. RESULTADOS INTERNOS À ENTIDADE

Estando centrada numa avaliação e melhoria contínua de serviços nas áreas do Urbanismo, Educação, Desporto e Cultura e da interação financeira com contribuintes/clientes/utentes e fornecedores, é esperado que esta operação traga claros benefícios ao nível da eficiência e eficácia na prestação destes serviços.

O cumprimento dos objetivos previstos permitirá uma aplicação completa do ciclo PDCA (Planear, Fazer, Verificar e Agir) no domínio das iniciativas de transformação digital esperando-se o efeito de disseminação de uma cultura de melhoria contínua em todas as organizações e consequente aumento da qualidade e níveis de serviço.

No caso dos Municípios de Nisa e Monforte, as alterações ainda terão resultados mais acentuados na medida em que permitirão a consolidação dos sistemas suporte à reengenharia e desmaterialização de processos e na prestação dos serviços de atendimento ao munícipe/empresa.

### 6.3. RESULTADOS INTERNOS À ADMINISTRAÇÃO

Toda a operação está orientada para a missão de serviço público, constituída por isso na ótica das necessidades do munícipe/empresa. A governação intermunicipal e a disseminação de ferramentas de conceção estratégica e tática, bem como de acompanhamento e avaliação de políticas de transformação digital serão impulsionadores da integração e disponibilização de informação relevante para serviços de outros organismos da administração central.

### 6.4. RESULTADOS EXTERNOS

A Criação do Observatório de Transformação Digital da CIMAA e Municípios Associados – MunLab, através das várias atividades propostas na operação irá potenciar:

- A redução na utilização/circulação do papel;
- A diminuição dos tempos de atendimento multicanal dos serviços públicos pela melhor informação dos cidadãos/empresas e a qualidade percecionada por estes;
- A redução tempos de resposta aos pedidos do munícipe/empresa;
- A redução de custos operacionais;

## 7. SUSTENTABILIDADE DA OPERAÇÃO

A atividade dos beneficiários da operação centra-se na prestação de serviços de atendimento ao munícipe/empresa, com especial incidência nas seguintes áreas temáticas:

Áreas Temáticas	
1	Ação Social

2	<b>Águas e Saneamento</b>
3	<b>Ambiente, Salubridade e Saúde Pública</b>
4	<b>Apoio a Entidades</b>
5	<b>Cultura e Turismo</b>
6	<b>Desporto e Juventude</b>
7	<b>Direitos e Cidadania</b>
8	<b>Educação</b>
9	<b>Empreendedorismo e Emprego</b>
10	<b>Espaço Público e Publicidade</b>
11	<b>Exercício de Atividades Económicas e Eventos</b>
12	<b>Ordenamento do Território</b>
13	<b>Proteção Civil e Gestão Florestal</b>
14	<b>Reabilitação Urbana</b>
15	<b>Transportes, Mobilidade e Trânsito</b>
16	<b>Urbanismo</b>

*Tabela 7 – Áreas Temáticas*

A operação abrange a avaliação da qualidade de serviços diretamente em 4 áreas temáticas acima enumeradas, não obstante é esperado que o efeito de acompanhamento de iniciativas de transformação digital na disseminação da cultura de avaliação e melhoria contínua tenha impactos também nas restantes.

As atividades previstas na operação não geram por si só custos posteriores à sua conclusão, uma vez que as alterações propostas nas estruturas dos beneficiários são parte integrante do funcionamento corrente das entidades.

Com a implementação desta operação preveem-se igualmente que existam significativos ganhos de eficiência e eficácia.

Considera-se deste modo que sustentabilidade da operação está, portanto, garantida, não sendo necessários quaisquer gastos adicionais para garantir o seu sucesso.

Os custos processuais terão redução relevante nos Municípios de que irão permitir ter ganhos significativos, assegurando a sustentabilidade da operação.

Destarte, conclui-se que o Projeto é sustentável no período pós-financiamento.

## **8. PERTINÊNCIA DA SUA REALIZAÇÃO**

A realização da Operação, objeto do presente caderno de encargos, é fundamental para garantir a prossecução das atividades já iniciadas e dos resultados alcançados até à presente data, designadamente, daqueles que se prendem com a melhoria dos serviços prestados aos Cidadãos e às Empresas.

Por outro lado, a sua concretização, permitirá contribuir para a execução dos indicadores e metas nacionais definidos, por forma a potenciar a Reforma da Administração Pública no sentido da



qualidade da prestação do serviço público, que é hoje palavra de ordem nas agendas dos decisores políticos e nas exigências da sociedade em geral e onde de acordo com o art.º 2º do Decreto-Lei n.º 135/99 de 22 de Abril, as Autarquias devem orientar a sua ação de acordo com os princípios da qualidade, da proteção da confiança, da comunicação eficaz e transparente, da simplicidade, da responsabilidade e da gestão participativa, tendo em vista:

- a) Garantir que a sua atividade se orienta para a satisfação das necessidades dos Cidadãos e seja assegurada a audição dos mesmos como forma de melhorar os métodos e procedimentos;
- b) Aprofundar a confiança nos Cidadãos, valorizando as suas declarações e dispensando comprovativos, sem prejuízo de penalização dos infratores;
- c) Assegurar uma comunicação eficaz e transparente, através da divulgação das suas atividades, das formalidades exigidas, do acesso à informação, da cordialidade do relacionamento, bem como do recurso a novas tecnologias;
- d) Privilegiar a opção pelos procedimentos mais simples, cómodos, expeditos e económicos;
- e) Adotar procedimentos que garantam a sua eficácia e a assunção de responsabilidades por parte dos funcionários;
- f) Adotar métodos de trabalho em equipa, promovendo a comunicação interna e a cooperação intersectorial, desenvolvendo a motivação dos funcionários para o esforço conjunto de melhorar os serviços e compartilhar os riscos e responsabilidades.

## **9. REFERÊNCIA AO CARÁCTER INOVADOR**

A metodologia de atuação utilizada é de carácter inovador, uma vez que conduz ao desenvolvimento e melhoria contínua de Novas Formas de Trabalho, baseada nas Transformação Digital.

A presente operação pretende a conceção de estratégia integrada e inovadora de Transformação Digital para a CIMAA e todos os Municípios associados de transversal, posicionando-se constantemente na vanguarda do serviço público.

A Operação, apresentada num formato de projeto conjunto, já é, em si, uma prova de disseminação de informação e melhores práticas entre, numa primeira fase, os Municípios do Norte Alentejano, e posteriormente a um nível nacional.

Refira-se, por último, que ao longo da implementação do projeto haverá a preocupação de medir de forma sistémica e consistente o grau de satisfação dos Clientes/ Utentes/ Cidadãos, sendo esta uma boa prática, à qual se pretende que os Municípios deem continuidade.

## 10. METAS E INDICADORES

Resultados a Contratualizar	CIMAA	Mun. Alter do Chão	Mun. Sousel	Mun. Nisa	Mun. Arronches	Mun. Castelo de Vide	Mun. Crato	Mun. Fronteira	Mun. Gavião	Mun. Marvão	Mun. Monforte	Mun. Ponte de Sor	Mun. Avis
	Serviços públicos objeto de avaliação da respetiva prestação do serviço e da satisfação dos utentes (O.11.01.04.P)	40											
Serviços na área do Urbanismo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Serviços na área da Educação	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Serviços na área Desporto e Cultura	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Interação financeira com contribuintes/clientes/utentes e fornecedores	1												
Serviços em que a metodologia de avaliação de satisfação, monitorização de níveis de serviço e/ou avaliação da qualidade, foi implementada um ano após a conclusão da operação (R.11.01.03.P)	100%												

Figura 3 - Indicadores

No que concerne às Metas, a Comunidade Intermunicipal do Alto Alentejo enquanto beneficiária principal da presente Operação de Modernização e Capacitação do Alto Alentejo, pretende garantir que:

- Cerca de 40 serviços no âmbito das 4 áreas temáticas enumeradas serão objeto de avaliação da respetiva prestação do serviço e da satisfação dos utentes na CIMAA e Municípios do Alto Alentejo.
- A CIMAA e Municípios do Alto Alentejo implementarão a metodologia de avaliação de satisfação, monitorização de níveis de serviço e/ou avaliação da qualidade em 100% dos serviços propostos nas 4 áreas temáticas, até um ano após a conclusão da operação.

## 11. PARCEIROS E TIPOS DE PARCERIAS

No âmbito da presente Operação, consideram-se parceiros a CIMAA e os Municípios incluídos neste projeto de modernização administrativa. Como tal, foi celebrado um acordo destinado a enquadrar a colaboração dos Municípios como parceiros na boa execução da “Criação do Observatório de Transformação Digital da CIMAA e Municípios Associados – Munlab”.

O objetivo deste acordo é definir as bases de uma relação institucional que permita a cooperação entre a CIMAA e os Municípios no desenvolvimento do projeto. Como tal, a CIMAA será a entidade que assume a Coordenação Global da Operação, e os Municípios Associados serão os Beneficiários Diretos ou Indiretos da Operação.

### 11.1. CABE À CIMAA, COMO COORDENADORA GLOBAL DA OPERAÇÃO:

- a) Responsabilidade de verificar que cada beneficiário da operação cumpre todas as condições em operação;
- b) A interlocução dos vários beneficiários junto da autoridade de gestão em tudo o que respeite à gestão técnica, administrativa e financeira da operação;
- c) Responsabilizar-se pela boa execução das componentes/investimentos realizados pela mesma em sede de operação;
- d) Responsabilizar-se pela boa execução financeira da operação;
- e) Realizar os pedidos de pagamento.

### 11.2. CABE AOS MUNICÍPIOS, COMO PARCEIROS E COMO PREVISTO NA ORGÂNICA DO PROJETO:

- a) Participar os custos relativos às componentes do qual é beneficiário dentro de cada uma das ações definidas na operação;
- b) Responsabilizar-se pela boa execução das ações/investimentos realizados pelos mesmos em sede de operação;
- c) A propriedade dos equipamentos adquiridos ou desenvolvidos sob sua supervisão, bem como usufruir dos equipamentos, aplicações e estudos adquiridos pela CIMAA e no qual participa dos custos;
- d) Os Municípios beneficiários deverão prestar todos os esclarecimentos, em tempo útil, necessários à boa execução da operação;

## 12. PLANO DE COMUNICAÇÃO

No que concerne ao Plano de Comunicação da Operação de “Criação do Observatório de Transformação Digital da CIMAA e Municípios Associados – Munlab”, e de forma a dar cumprimento às obrigações fixadas no n.º 3 do artigo 115.º do Regulamento (UE) n.º 1303/2013, de 17 de dezembro, prevê-se, de uma forma genérica, a concretização dos seguintes objetivos estratégicos:

- Alertar para a problemática da necessidade de uma gestão mais eficiente dos recursos, do seu funcionamento, da qualidade do serviço e a sua sustentabilidade;
- Criar e desenvolver informação basilar para a tomada de decisão;
- Mobilizar a comunidade para a sustentabilidade das TIC;
- Promover a disseminação das atividades associadas à Operação;

- Comunicar com precisão e clareza tendo como preocupação a universalidade de acesso à informação;
- Promover uma comunicação de proximidade;
- Avaliar periodicamente o sucesso da Operação;

A estratégia de divulgação da Operação pretende dar a conhecer as atividades, potencialidades e oportunidades decorrentes da aplicação da estratégia implícita na modernização e capacitação do Alto Alentejo, e a abertura de canais de comunicação entre os Municípios e a população.

As ações de divulgação e comunicação da Operação acompanharão todo o processo de implementação da mesma. Considera-se que estas ações deverão ser o mais abrangentes possível, para que alcancem o maior número de pessoas no Alto Alentejo.

As Atividades desta operação referem envolvimento de Comunidade Criativas, incluindo atores externos, com o intuito de promoção da inclusão digital pela transmissão de conhecimento sobre as ações que a CIMAA e os Municípios Associados se encontram a desenvolver, mas também na auscultação como forma de responder às necessidades de pessoas e suas comunidades incorporando-as no processo de formulação estratégica e tática. Dado o elevado envolvimento de atores externos, consideramos ser de particular relevo a importância da comunicação, no que ao desenvolvimento e resultados obtidos diz respeito.

O Plano de Comunicação considera assim a comunicação através dos canais atualmente existentes, sites institucionais e redes sociais, bem como técnicas que consideram que o recetor da comunicação toma a iniciativa de procurar a informação por meios de comunicação mais abrangentes, com maior público-alvo, em que a informação é publicada através de meios de comunicação públicos regionais, dando cumprimento ao dever de informação generalizado estabelecido no n.º 3 do artigo 115º do Regulamento (EU) n.º 1303/2013, de 17 de dezembro.

### 12.1. PÚBLICO ALVO

Os Públicos-alvo são os destinatários da comunicação, englobando neste caso os agentes que residem, trabalham ou visitam o território do Alto Alentejo. Não obstante, alguns atores, pela sua importância na comunidade local, constituem agentes relevantes para o sucesso da Operação nomeadamente, um conjunto de diversas instituições públicas e privadas de interesse de modo a tornar cada vez mais eficiente o relacionamento entre os municípios e os atores externos.

### 12.2. PÚBLICO MEIOS A MOBILIZAR

Para concretizar os objetivos acima enunciados, a estratégia de divulgação prevê a utilização de diferentes canais de comunicação multimédia, possibilitando uma adequada publicitação e acompanhamento da elaboração e implementação da Operação. Por um lado, irá recorrer-se às novas tecnologias de informação e comunicação (sites e facebook), pelo seu potencial de troca de informação de forma rápida, eficaz e atualizável em curto período de tempo.

A Internet é um meio acessível ao público jovem e permite o contacto com pessoas de fora do concelho/região. O conteúdo da Página Web da CIMAA ([www.cimaa.pt](http://www.cimaa.pt)) assim como as páginas dos Municípios, são interativas, possibilitando assim a comunicação com os utilizadores. Ao nível de conteúdo, é possível disponibilizar:

- Cronograma de trabalhos relativos à execução da operação;
- Informação de enquadramento à temática da Transformação Digital do Alto Alentejo;
- Documentação específica relativamente à Operação, bem como documentação relativa à metodologia a seguir, documentos de referência, etc.;
- Notícias;
- Galeria de imagens;
- Ligações úteis;
- Newsletters.