a. . .
. . m. área metropolitana
. l. . de lisboa

Anexo I

Objetivo 1.2:

Equacionar a assunção de atuais competências dos municípios da AML, com ganhos de escala, e no caminho da harmonização administrativa entre os 18 municípios da AML

- Estudo de avaliação e definição de um modelo de exercício de competências à escala metropolitana -

Conteúdo

Introdução 3

1. Objeto do contrato 6

2. Enquadramento e finalidade 8

3. Resultados esperados 10

4. Metodologia 11

5. Fases: 12

5.1. Fase I — Diagnóstico e mapeamento 12

5.2. Fase II — Benchmarking 15

5.3. Fase III — Identificação das competências com potencial metropolitano 16

5.4. Fase IV — Elaboração de business cases 18

5.5 - Fase V — Elaboração de fichas de Projetos-piloto 22

6. Equipa mínima 23

7. Próximos passos ..... **Erro! Marcador não definido.**

Introdução

A Área Metropolitana de Lisboa (AML) pretende equacionar a possibilidade de reforço do exercício de competências à escala metropolitana, através da identificação e avaliação de oportunidades de transferência, delegação ou exercício comum de competências atualmente exercidas pelos municípios que a integram, bem como de atribuições e competências atualmente exercidas pela Administração Central do Estado cuja transferência ou delegação para a AML possa revelar-se juridicamente admissível e funcionalmente adequada.

O estudo visa identificar oportunidades de obtenção de ganhos de escala, eficiência, eficácia, especialização, qualidade do serviço público, capacidade de resposta, harmonização administrativa e articulação entre os diferentes níveis da Administração Pública, contribuindo para o reforço da capacidade institucional da AML enquanto estrutura de coordenação, cooperação e intervenção à escala metropolitana.

A natureza do projeto exige uma análise transversal e integrada das dimensões jurídica, institucional, organizacional, económico-financeira, de recursos humanos, tecnológica e de governação, abrangendo os 18 municípios da AML e os domínios de intervenção da Administração Central do Estado relevantes para o desenvolvimento de soluções de exercício de competências à escala metropolitana.

A concretização deste objetivo pressupõe a realização de um trabalho de natureza predominantemente temporária e projetual, com elevada intensidade de recursos especializados durante um período limitado, não correspondendo à criação de uma necessidade permanente de recursos humanos ou de uma função estrutural da organização.

Neste contexto, importa avaliar a solução mais adequada para assegurar a execução do projeto, ponderando a possibilidade de desenvolvimento integral dos trabalhos através dos recursos internos da AML ou, alternativamente, mediante aquisição de serviços especializados ao mercado.

A opção pela contratação externa decorre não só de insuficiência quantitativa de recursos internos, mas sobretudo da natureza específica, multidisciplinar e temporária dos trabalhos a desenvolver, que exigem conhecimentos especializados em direito administrativo, administração local, organização do Estado, descentralização administrativa, governação multinível, finanças públicas, organização e gestão de serviços, recursos humanos e transformação digital.

O objeto do estudo exige, simultaneamente, conhecimentos especializados em:

- Direito administrativo e autárquico;
- Regime jurídico das autarquias locais e das entidades intermunicipais;
- Organização e funcionamento da Administração Central do Estado;
- Descentralização administrativa e repartição de competências entre níveis de administração;
- Transferência e delegação de competências entre entidades públicas;
- Contratos interadministrativos e outros instrumentos de cooperação institucional;
- Organização e reengenharia de processos;

- Modelos de serviços partilhados e de exercício conjunto de competências;
- Governação multinível e cooperação intermunicipal;
- Análise económico-financeira e finanças públicas;
- Análise custo-benefício e construção de *business cases*;
- Gestão e planeamento de recursos humanos;
- Transformação digital e interoperabilidade;
- Sistemas de informação;
- *Benchmarking* nacional e internacional;
- Gestão da mudança;
- Desenho e implementação de projetos-piloto.

A contratação de uma equipa especializada permitirá mobilizar, durante o período necessário, um conjunto diversificado de competências que poderão ser dimensionadas em função das diferentes fases do projeto e das entidades públicas envolvidas.

Não está em causa a realização de uma análise exclusivamente jurídica, financeira ou organizacional, mas a construção de um modelo integrado de reorganização e racionalização do exercício de competências à escala metropolitana, considerando tanto as relações entre os municípios e a AML como as relações entre a Administração Central do Estado e a AML.

A qualidade do resultado depende da articulação entre diferentes áreas de conhecimento e da capacidade de avaliar, de forma comparada, os modelos institucionais, jurídicos, organizacionais e financeiros que permitam atribuir à AML responsabilidades acrescidas no exercício de competências de interesse metropolitano.

Acresce que assume particular relevância o acesso a conhecimento e experiências exteriores à própria organização, designadamente:

- Experiência comparada;
- *Benchmarking* nacional e internacional;
- Conhecimento de modelos organizacionais alternativos;
- Metodologias de avaliação de serviços partilhados;
- Experiência de implementação de reformas administrativas;
- Modelos de descentralização e de governação multinível;
- Soluções de transferência e delegação de competências entre níveis de administração;
- Conhecimento de soluções adotadas por outras organizações públicas e áreas metropolitanas.

A natureza do estudo aconselha igualmente a existência de uma avaliação tecnicamente independente, que forneça uma base objetiva para a tomada de decisão.

A opção pela contratação externa deverá, contudo, ser acompanhada de mecanismos de controlo, validação e transferência de conhecimento que assegurem que a AML mantém a capacidade institucional necessária para apreciar os resultados, decidir sobre a sua adoção e acompanhar a respetiva implementação.

À AML deverá continuar a caber:

- Definir as orientações estratégicas;
- Disponibilizar informação;
- Assegurar a articulação institucional com os municípios e com os serviços e organismos da Administração Central do Estado;
- Acompanhar os trabalhos;
- Validar metodologias e resultados;
- Participar na definição das prioridades;
- Aprovar os entregáveis;
- Tomar as decisões subsequentes.

A contratação constitui, assim, um instrumento de apoio técnico à decisão e não uma transferência da responsabilidade decisória.

Face às características do objeto, à sua natureza temporária e projetual, à necessidade de mobilização simultânea de competências jurídicas, institucionais, organizacionais, económicas, financeiras, tecnológicas e de recursos humanos, bem como à importância do *benchmarking* e da análise independente, considera-se que a aquisição de serviços especializados constitui, no presente caso, a solução mais adequada e eficiente para assegurar a concretização do objetivo definido pela AML.

1. Objeto do contrato

Aquisição de serviços de consultoria especializada para a realização de um estudo de avaliação e definição de um modelo de exercício de competências à escala metropolitana, visando identificar oportunidades de obtenção de ganhos de escala, eficiência, eficácia, qualidade e harmonização administrativa, bem como definir modelos jurídicos, organizacionais, financeiros e operacionais para a eventual transferência de competências para a Área Metropolitana de Lisboa.

O estudo deverá abranger:

a) As competências atualmente exercidas pelos municípios integrantes da Área Metropolitana de Lisboa cuja transferência, delegação ou exercício comum pela AML possa proporcionar ganhos de escala, eficiência, eficácia, qualidade e harmonização administrativa;

b) As atribuições e competências atualmente exercidas pela Administração Central do Estado cuja transferência ou delegação para a AML, ou cujo exercício articulado com esta entidade, possa revelar-se juridicamente admissível, institucionalmente adequado e vantajoso para a prossecução de interesses de âmbito metropolitano.

O estudo deverá identificar e avaliar diferentes modelos jurídicos, organizacionais, financeiros e operacionais que permitam reforçar a intervenção da AML, salvaguardando as competências próprias dos municípios, as atribuições do Estado, a autonomia administrativa legalmente reconhecida às entidades envolvidas e a proximidade dos serviços públicos aos cidadãos e às empresas.

O objeto do contrato deverá compreender, designadamente:

a) O levantamento e a caracterização das competências, funções e atividades atualmente exercidas pelos 18 municípios da AML, bem como das atribuições e competências da Administração Central do Estado relevantes para a escala metropolitana;

b) A identificação de áreas suscetíveis de beneficiar de uma abordagem supramunicipal ou de uma maior articulação entre a AML, os municípios e a Administração Central do Estado;

c) A avaliação dos ganhos potenciais de escala, eficiência, eficácia, qualidade, especialização, capacidade técnica, transformação digital, interoperabilidade e harmonização administrativa;

d) A avaliação das condições jurídicas, institucionais, organizacionais, financeiras, tecnológicas e de recursos humanos necessárias à adoção de modelos de exercício de competências à escala metropolitana;

e) A identificação e avaliação de diferentes modelos de cooperação e exercício de competências, incluindo, quando juridicamente admissível, a harmonização de procedimentos, os serviços partilhados, a centralização de funções de *back-office*, o exercício em comum, a transferência e a delegação de competências dos municípios para a AML, bem como a transferência e a delegação de atribuições e competências da Administração Central do Estado para a AML;

f) A identificação e priorização das áreas em que a intervenção à escala metropolitana apresente maior valor acrescentado;

g) A identificação dos instrumentos jurídicos, institucionais e financeiros necessários à concretização dos modelos propostos, incluindo eventuais contratos interadministrativos, deliberações dos órgãos competentes e alterações legislativas ou regulamentares, quando necessárias;

h) A identificação de projetos-piloto suscetíveis de implementação pela AML, pelos municípios interessados e, quando aplicável, em articulação com os serviços e organismos da Administração Central do Estado.

2. Enquadramento e finalidade

Nos termos do regime jurídico das autarquias locais e do regime aplicável às entidades intermunicipais, aprovado pela Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, compete às áreas metropolitanas, designadamente, assegurar a articulação das atuações entre municípios e serviços da Administração Central do Estado em diversos domínios de interesse metropolitano.

Às áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto cabe ainda exercer atribuições transferidas pela Administração Central e exercer em comum as competências delegadas pelos municípios que as integram, nos termos e condições previstos na legislação aplicável.

O enquadramento jurídico relevante deverá, por conseguinte, ser analisado numa perspetiva abrangente, considerando os mecanismos de transferência de atribuições e competências da Administração Central do Estado para a AML, a delegação de competências dos municípios na AML e os demais instrumentos legalmente admissíveis de cooperação, articulação e exercício conjunto de competências entre entidades públicas.

A legislação aplicável prevê mecanismos de transferência e delegação de competências entre entidades públicas, designadamente através de contratos interadministrativos e de outros instrumentos legalmente previstos, sujeitos aos princípios, requisitos, procedimentos e limites estabelecidos no respetivo regime jurídico.

Neste enquadramento, a finalidade do estudo em apreço consistirá em identificar e avaliar oportunidades de exercício de competências a nível metropolitano, considerando simultaneamente:

a) As competências atualmente exercidas pelos municípios da AML que possam beneficiar de transferência, delegação, exercício comum, serviços partilhados ou outras formas de organização à escala metropolitana;

b) As atribuições e competências atualmente exercidas pela Administração Central do Estado cuja transferência ou delegação para a AML possa revelar-se juridicamente admissível e adequada, atendendo à natureza das funções, à escala territorial de intervenção, aos benefícios esperados e às condições de execução;

c) As áreas em que a intervenção da AML possa contribuir para melhorar a articulação entre os municípios e a Administração Central do Estado, sem implicar necessariamente a transferência ou delegação da titularidade ou do exercício de competências;

d) As áreas em que a harmonização de procedimentos, a partilha de recursos, a centralização de funções ou a criação de mecanismos de coordenação possam constituir alternativas mais adequadas à transferência ou delegação de competências.

A avaliação deverá atender à possibilidade de obtenção de ganhos de escala, eficiência, eficácia, qualidade do serviço público, especialização técnica, capacidade de investimento, uniformização de procedimentos e harmonização administrativa, salvaguardando a autonomia local, a proximidade aos

cidadãos, as especificidades territoriais dos municípios e a adequada articulação com as responsabilidades da Administração Central do Estado.

O estudo deverá permitir à AML dispor de uma base técnica, jurídica, organizacional e económico-financeira objetiva, comparável e quantificada para decidir:

a) Que competências ou funções atualmente exercidas pelos municípios apresentam potencial de exercício à escala metropolitana;

b) Que atribuições ou competências da Administração Central do Estado poderão, nos termos legalmente admissíveis, ser transferidas ou delegadas para a AML;

c) Em que condições o exercício metropolitano de cada competência produzirá benefícios efetivos;

d) Qual o modelo institucional mais adequado para cada caso, distinguindo entre transferência de competências, delegação de competências, exercício comum, serviços partilhados, harmonização administrativa e articulação institucional;

e) Quais as competências ou funções que deverão permanecer integralmente na esfera municipal;

f) Quais as atribuições ou competências que deverão permanecer na esfera da Administração Central do Estado;

g) Quais as áreas em que a solução mais adequada será a harmonização de procedimentos, sem transferência ou delegação de competências;

h) Quais as áreas suscetíveis de serviços partilhados ou de exercício conjunto;

i) Quais as áreas suscetíveis de transferência ou delegação de competências dos municípios para a AML;

j) Quais as áreas suscetíveis de transferência ou delegação de atribuições e competências da Administração Central do Estado para a AML;

k) Quais os projetos que deverão ser implementados prioritariamente;

l) Quais os recursos financeiros, humanos, patrimoniais e tecnológicos necessários à concretização de cada modelo;

m) Qual o calendário de implementação e quais os instrumentos jurídicos, institucionais e financeiros necessários.

3. Resultados esperados

O contrato deverá produzir, no mínimo, os seguintes resultados:

a) Mapa das competências, funções e atividades municipais relevantes para a escala metropolitana;

b) Mapa das atribuições e competências da Administração Central do Estado com potencial de transferência, delegação, articulação ou exercício conjunto à escala metropolitana;

c) Diagnóstico comparativo dos 18 municípios e análise dos domínios de intervenção da Administração Central do Estado relevantes para o estudo;

d) Identificação de oportunidades de obtenção de ganhos de escala, eficiência, especialização e harmonização;

e) Matriz de avaliação e priorização das oportunidades identificadas;

f) *Business cases* das áreas prioritárias;

g) Modelos jurídicos e institucionais, distinguindo os mecanismos aplicáveis às relações entre municípios e AML e às relações entre a Administração Central do Estado e AML;

h) Modelos organizacionais e de governação;

i) Modelos económico-financeiros, incluindo a identificação das necessidades de financiamento e dos mecanismos de afetação de recursos;

j) Modelo de gestão de recursos humanos;

k) Modelo tecnológico e de interoperabilidade;

l) Plano de implementação;

m) Identificação de projetos-piloto;

n) Sistema de indicadores de acompanhamento;

o) Modelo editável que permita à AML atualizar as análises e os pressupostos após a conclusão do estudo.

4. Metodologia

O estudo deve abranger obrigatoriamente os 18 municípios da AML: Alcochete, Almada, Amadora, Barreiro, Cascais, Lisboa, Loures, Mafra, Moita, Montijo, Odivelas, Oeiras, Palmela, Seixal, Sesimbra, Setúbal, Sintra e Vila Franca de Xira.

Deverá igualmente abranger os serviços, organismos e domínios de intervenção da Administração Central do Estado relevantes para a identificação de oportunidades de transferência, delegação ou exercício articulado de competências à escala metropolitana.

A metodologia deverá combinar:

a) Análise documental;

b) Análise jurídica;

c) Recolha e tratamento de dados;

d) Entrevistas estruturadas;

e) Questionários;

f) *Benchmarking*;

g) Análise de processos;

h) Análise económico-financeira;

i) Análise organizacional;

j) Análise de recursos humanos;

k) Análise tecnológica;

l) *Workshops* de validação;

m) Construção de cenários;

n) Avaliação multicritério;

o) Auscultação institucional dos municípios e dos serviços e organismos da Administração Central do Estado relevantes para as áreas prioritárias identificadas.

5. Fases:

5.1. Fase I — Diagnóstico e mapeamento

A consultora deverá realizar um levantamento exaustivo das competências e funções atualmente exercidas pelos 18 municípios e identificar as atribuições e competências da Administração Central do Estado que, pela sua natureza, âmbito territorial ou relevância funcional, possam beneficiar de uma abordagem metropolitana.

Para cada área deverá identificar, no mínimo:

A. Enquadramento jurídico

- Competência ou atribuição legal;
- Entidade atualmente competente;
- Natureza e titularidade da competência;
- Possibilidade de transferência;
- Possibilidade de delegação;
- Possibilidade de exercício em comum;
- Possibilidade de articulação ou partilha de funções;
- Instrumentos jurídicos aplicáveis;
- Limitações legais;
- Legislação específica aplicável;
- Necessidade de intervenção legislativa ou regulamentar, se existir.

B. Modelo organizacional

- Unidade orgânica responsável;
- Número de trabalhadores;
- Perfis profissionais;
- Organização interna;
- Processos;
- Níveis de decisão;
- Estruturas de apoio.

C. Modelo operacional

- Volume de processos;

- Número de utilizadores ou cidadãos;
- Tempos médios de resposta;
- Sistemas informáticos;
- Equipamentos;
- Instalações;
- Contratação externa;
- Indicadores de desempenho.

D. Modelo financeiro

- Despesa direta;
- Despesa indireta;
- Custos com pessoal;
- Aquisição de bens e serviços;
- Investimento;
- Receitas associadas;
- Taxas;
- Transferências e outras fontes de financiamento;
- Custos de sistemas e infraestruturas;
- Necessidades de financiamento decorrentes de uma eventual transferência ou delegação de competências.

E. Problemas atuais

- Falta de escala;
- Falta de recursos especializados;
- Duplicação de estruturas;
- Sistemas incompatíveis;
- Procedimentos diferentes;
- Dificuldades de contratação;
- Dificuldades de fiscalização;
- Tempos de resposta;
- Desigualdade de serviço entre municípios;
- Fragmentação de responsabilidades entre níveis de administração;

- Dificuldades de articulação entre municípios e serviços da Administração Central do Estado.

Para cada competência ou função analisada deverá ser produzida uma "Ficha Normalizada de Competência", contendo, por exemplo:

- Identificação da competência;
- Base legal e diplomas aplicáveis;
- Entidade atualmente competente;
- Municípios ou serviços da Administração Central do Estado envolvidos;
- Modelo atual de exercício;
- Recursos humanos;
- Despesa anual;
- Receita associada;
- Volume de atividade;
- Sistemas utilizados;
- Tempos de resposta;
- Problemas identificados;
- Potencial de escala;
- Potencial de harmonização;
- Complexidade jurídica;
- Benefício potencial quantificado;
- Modelo de intervenção metropolitana possível;
- Investimento inicial;
- Poupança anual estimada;
- Prazo de implementação;
- Riscos;
- Recomendação de avançar, não avançar ou realizar projeto-piloto.

5.2. Fase II — Benchmarking

Participação municipal

A consultora deverá assegurar uma participação efetiva dos 18 municípios da AML. Deverá ser realizada, no mínimo:

a) Uma entrevista estruturada com cada município;

b) Uma sessão de apresentação da metodologia;

c) Pelo menos três workshops intermunicipais;

d) Sessões temáticas adicionais sempre que justificadas;

e) Uma sessão de validação dos resultados preliminares.

A auscultação deverá abranger, sempre que possível, eleitos locais, dirigentes, responsáveis técnicos, responsáveis financeiros, responsáveis de recursos humanos e responsáveis de sistemas de informação.

Participação da Administração Central do Estado

A consultora deverá identificar e auscultar os serviços e organismos da Administração Central do Estado relevantes para as áreas de potencial interesse metropolitano, de modo a avaliar as condições jurídicas, institucionais, operacionais e financeiras de eventuais modelos de transferência, delegação, exercício conjunto ou articulação de competências com a AML.

A auscultação deverá, sempre que possível, abranger os responsáveis institucionais, dirigentes, responsáveis técnicos e financeiros e demais interlocutores relevantes dos serviços e organismos envolvidos.

A consultora deverá apresentar relatório de auscultação, identificando:

a) Consensos;

b) Divergências;

c) Barreiras jurídicas, institucionais e operacionais;

d) Oportunidades;

e) Entidades interessadas em participar em projetos-piloto;

f) Fatores críticos de sucesso.

Benchmark nacional e internacional

A consultora deverá identificar e analisar experiências relevantes de:

a) Outras entidades intermunicipais portuguesas;

b) Áreas metropolitanas europeias;

c) Municípios ou regiões com modelos de serviços partilhados;

d) Estruturas de cooperação intermunicipal;

e) Modelos de centralização de funções;

f) Modelos de exercício conjunto de competências;

g) Modelos de descentralização, transferência ou delegação de competências entre a Administração Central e entidades territoriais ou supramunicipais.

Deverão ser selecionados, no mínimo, cinco casos de referência, dos quais pelo menos três internacionais.

Para cada caso deverá ser analisado o enquadramento, o modelo institucional, as competências abrangidas, a governação, os recursos humanos, os custos, os benefícios, os resultados, os fatores críticos de sucesso, os riscos e a aplicabilidade à AML.

5.3. Fase III — Identificação das competências com potencial metropolitano

A consultora deverá desenvolver uma matriz multicritério para avaliação das competências e funções identificadas, considerando tanto as competências municipais como as atribuições e competências da Administração Central do Estado suscetíveis de transferência, delegação, exercício conjunto ou articulação à escala metropolitana.

A matriz deverá contemplar, pelo menos, os seguintes critérios:

a) Economias de escala;

b) Redução de custos;

c) Melhoria da qualidade;

d) Ganhos de produtividade;

e) Especialização técnica;

f) Capacidade de resposta;

g) Harmonização administrativa;

h) Digitalização;

i) Interoperabilidade;

j) Capacidade de contratação;

k) Capacidade de fiscalização;

l) Benefícios territoriais;

m) Benefícios para cidadãos e empresas;

n) Viabilidade jurídica;

o) Viabilidade organizacional;

p) Viabilidade financeira;

q) Complexidade de implementação;

r) Necessidade de investimento;

s) Impacto nos recursos humanos;

t) Aceitação institucional;

u) Adequação da escala metropolitana à natureza da competência;

v) Impacto na articulação entre os diferentes níveis da Administração Pública;

w) Clareza na repartição de responsabilidades e na prestação de contas.

Cada critério deverá ter uma ponderação previamente definida

As oportunidades deverão ser classificadas, através de uma matriz de priorização:

	Baixa viabilidade	**Alta viabilidade**
Alto benefício	Projetos estruturantes	**Prioridade máxima**
Baixo benefício	Não priorizar	Projetos pontuais

Resultando, portanto:

- Prioridade 1 — Implementação imediata: elevado benefício e elevada viabilidade;
- Prioridade 2 — Implementação faseada: elevado benefício e complexidade média/elevada;
- Prioridade 3 — Desenvolvimento futuro: potencial relevante, mas dependente de alterações ou condições adicionais;
- Harmonização: competência municipal cuja melhoria decorre essencialmente da uniformização de procedimentos;
- Manutenção municipal: não se demonstrando vantagem suficiente na abordagem supramunicipal.

Para cada oportunidade prioritária deverão ser avaliados, sempre que juridicamente aplicáveis, os seguintes modelos:

O estudo deveria comparar os seguintes modelos institucionais:

- Modelo A — Manutenção do modelo atual;
- Modelo B — Harmonização administrativa;
- Modelo C — Harmonização tecnológica;
- Modelo D — Serviços partilhados prestados pela AML;
- Modelo E — Centralização de funções de back-office;
- Modelo F — Apoio técnico especializado da AML;
- Modelo G — Exercício em comum;
- Modelo H — Delegação de competências dos municípios na AML;
- Modelo I — Transferência ou delegação de atribuições e competências da Administração Central do Estado para a AML;
- Modelo K — Modelo de articulação institucional entre a AML, os municípios e a Administração Central do Estado;
- Modelo L — Modelo híbrido.

A avaliação deverá determinar, para cada competência, qual o modelo mais adequado, sem pressupor que a transferência ou a delegação constitui necessariamente a solução preferencial.

5.4. Fase IV — Elaboração de business cases

Para cada competência identificada como prioritária, deverá ser elaborado um Business case, incluindo:

Análise jurídica

A análise deverá identificar:

a) Titularidade legal;

b) Base legal;

c) Natureza da competência ou atribuição;

d) Entidade atualmente competente;

e) Possibilidade de transferência;

f) Possibilidade de delegação;

g) Possibilidade de exercício comum;

h) Órgão competente;

i) Instrumento jurídico necessário;

j) Necessidade de contrato interadministrativo;

k) Necessidade de deliberações municipais ou de decisões dos órgãos competentes da Administração Central do Estado;

l) Necessidade de alteração regulamentar;

m) Necessidade de alteração legislativa;

n) Regime de responsabilidade;

o) Regime de pessoal;

p) Regime patrimonial;

q) Regime financeiro;

r) Requisitos de fiscalização e controlo.

Análise de recursos humanos

Para cada competência prioritária deverão ser identificados:

a) Trabalhadores atualmente afetos;

b) Categorias profissionais;

c) Número de trabalhadores;

d) Custos;

e) Competências críticas;

f) Necessidades futuras;

g) Necessidades de recrutamento;

h) Necessidades de formação;

i) Possíveis mecanismos de mobilidade;

j) Riscos de perda de conhecimento;

k) Estrutura de recursos humanos da solução proposta.

Análise dos sistemas de informação

Deverão ser identificados:

a) Sistemas existentes;

b) Licenciamento;

c) Custos;

d) Interoperabilidade;

e) Bases de dados;

f) Interfaces;

g) Segurança;

h) Proteção de dados;

i) Necessidades de migração;

j) Potencial de plataforma comum.

Análise económico-financeira

A análise deverá comparar:

a) Situação atual;

b) Situação futura;

c) Investimento inicial;

d) Custos de transição;

e) Custos operacionais;

f) Custos com pessoal;

g) Custos tecnológicos;

h) Custos de instalações;

i) Receitas;

j) Poupanças;

k) Benefícios não financeiros.

Deverão ser apresentados, quando aplicável:

a) Poupança anual;

b) Poupança percentual;

c) Custo por processo;

d) Custo por utilizador;

e) Custo por município;

f) Investimento inicial;

g) Payback;

h) Valor atual dos custos e benefícios;

i) Custo total a 5 anos;

j) Custo total a 10 anos.

A análise deverá ainda identificar as fontes de financiamento, as necessidades de transferência de recursos financeiros e os mecanismos de compensação ou financiamento que sejam legalmente aplicáveis, sempre que a solução proposta envolva a transferência ou delegação de competências.

Deverão ser elaborados pelo menos três cenários:

a) Conservador;

b) Base;

c) Otimista.

Modelo de governação

Para cada modelo proposto deverá ser definida uma matriz de responsabilidades que identifique:

a) Quem decide;

b) Quem executa;

c) Quem financia;

d) Quem fiscaliza;

e) Quem monitoriza;

f) Quem responde perante o utilizador/ cidadão;

g) Quem gere os dados;

h) Quem gere os sistemas;

i) Quem contrata;

j) Quem resolve conflitos.

A matriz deverá distinguir as responsabilidades da AML, dos municípios e dos serviços e organismos da Administração Central do Estado, sempre que estes intervenham no modelo proposto.

5.5 - Fase V — Elaboração de fichas de Projetos-piloto

A consultora deverá identificar entre três e cinco projetos-piloto e apresentar, para cada um, uma ficha de projeto e um plano de implementação com horizonte temporal adequado à sua concretização.

Os projetos-piloto poderão incidir sobre competências municipais, atribuições ou competências da Administração Central do Estado, ou áreas que exijam uma intervenção articulada entre os diferentes níveis da Administração Pública.

Cada ficha deverá estabelecer:

- Objetivo;
- Prioridades;
- Fases;
- Entidades responsáveis e participantes;
- Recursos necessários
- Investimento;
- Decisões necessárias;
- Instrumentos jurídicos;
- Projetos-piloto;
- Calendário;
- Marcos de execução;
- KPIs;
- Riscos;
- Medidas de mitigação.

6. Equipa mínima

A consultora deverá formar uma equipa que inclua, no mínimo os seguintes elementos:

a) Coordenador de projeto;

b) Especialista em administração local e direito administrativo;

c) Especialista em organização e processos;

d) Especialista económico-financeiro;

e) Especialista em recursos humanos;

f) Especialista em transformação digital;

g) Especialista em governação territorial e cooperação intermunicipal.