

PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS

Resolução do Conselho de Ministros n.º 55-A/2014

O Programa do XIX Governo Constitucional propõe uma agenda reformista e inovadora para a organização do Estado, assente na proximidade com os cidadãos e na descentralização administrativa.

Enquanto pilar fundamental desta agenda, a reorganização dos serviços públicos de atendimento no território constitui uma das mais decisivas reformas do Estado, promovendo uma Administração Pública sustentável e de proximidade. Sustentável no sentido de cumprir os objetivos de prestar um serviço de melhor qualidade aos cidadãos e às empresas do modo mais eficiente, ou seja, utilizar o mínimo de recursos que assegurem padrões de qualidade na prestação do serviço público. Administração próxima no sentido de colocar a relação com o cidadão, independentemente da sua localização territorial, recursos e capacitação, no centro da sua atividade.

Através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 15/2013, de 19 de março, foi criado o Programa Aproximar, que visa (i) compatibilizar-se com as medidas setoriais, em matéria de otimização dos serviços públicos desconcentrados, e (ii) uma visão integrada do território, que salvguarde a coesão e coerência territoriais indispensáveis para garantir o sucesso destas políticas públicas.

No mesmo contexto, em matéria de modernização e simplificação administrativas, e conforme resulta do Decreto-Lei n.º 74/2014, de 13 de maio, o Governo proclamou o princípio do «digital como regra» e a consequente preferência pelo atendimento digital, bem como a criação de uma rede de serviços de atendimento digital assistido aos cidadãos — a Rede de Espaços do Cidadão — presente em todo o território e que funciona mediante a celebração de acordos com entidades parceiras.

O Governo decidiu deste modo elaborar uma Estratégia para a Reorganização dos Serviços de Atendimento da Administração Pública (Estratégia) que propõe um diferente modelo de organização para um conjunto de serviços desconcentrados com forte pendor de atendimento ao cidadão e às empresas.

Estes serviços de atendimento considerados para efeitos da referida Estratégia e da presente resolução correspondem designadamente aos prestados pelas seguintes entidades: IAPMEI — Agência para a Competitividade e Inovação, I. P., AICEP Portugal Global, E. P. E., Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, Agência para a Modernização Administrativa, I. P., Agência Portuguesa do Ambiente, I. P., Autoridade para as Condições de Trabalho, Autoridade Tributária e Aduaneira, Direções Regionais da Agricultura e Pescas, Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas, I. P., Instituto do Emprego e Formação Profissional, I. P., Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I. P., Instituto Português do Desporto e Juventude, I. P., Instituto dos Registos e Notariado, I. P., Instituto da Segurança Social, I. P., Serviços de Estrangeiros e Fronteiras e as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo, Algarve, Centro, Lisboa e Vale do Tejo e do Norte.

A Estratégia que se visa aprovar com a presente resolução baseia-se e integra uma análise de enquadramento e evolução do país e da rede de serviços públicos nacionais e o levantamento da atual rede dos equipamentos do Estado no território.

Assim, é proposto um modelo estratégico que integra uma Administração Pública de proximidade e sustentável assente numa reorganização da rede dos serviços públicos de atendimento, sustentada em três pilares de reorganização com impacto na rede física — integração dos serviços em Lojas do Cidadão, reorganização dos *back offices* e rede complementar dos Espaços do Cidadão — e dois pilares de mobilidade — o transporte a pedido do «Portugal Porta-a-Porta» e os «Espaços do Cidadão Móveis».

A implementação do novo modelo de organização para os serviços de atendimento, assenta em quatro ações essenciais: (i) a mobilização e a integração efetivas, entre os diferentes serviços setoriais da administração central; (ii) a concertação com as entidades locais, em particular, os municípios e entidades do 3.º setor onde se incluem as instituições particulares de solidariedade social, as misericórdias, as mutualidades e as associações empresariais; (iii) a digitalização dos serviços públicos; (iv) e a otimização do património imobiliário.

Com efeito, o processo político de conceção da Estratégia foi discutido e participado desde logo ao nível do Conselho de Concertação Territorial. Através deste órgão, mas não apenas, foram ouvidos e recebidos contributos dos Governos Regionais, da Associação Nacional de Municípios Portugueses e da Associação Nacional de Freguesias. Foram também ouvidas a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, a União das Misericórdias e a União das Mutualidades.

O papel das entidades locais e, em particular, dos municípios e entidades do 3.º setor é especialmente decisivo para a organização de uma rede de serviços públicos sustentável e próxima e irá ocorrer em todas as fases de implementação da reorganização dos serviços públicos de atendimento, para o que se estabelece na Estratégia metodologia de implementação e o modelo de governação da mesma, que não envolve a criação de novas estruturas na Administração Pública.

Assim:

Nos termos da alínea g) do artigo 199.º da Constituição, o Conselho de Ministros resolve:

1 — Aprovar a Estratégia para a Reorganização dos Serviços de Atendimento da Administração Pública (Estratégia), no anexo I à presente resolução e que dela faz parte integrante.

2 — Designar como coordenador da Estratégia Pedro Manuel Francisco da Silva Dias e como vice-coordenador Gonçalo Nuno Mendes de Almeida Caseiro, cujas notas curriculares constam do anexo II à presente resolução e que dela faz parte integrante.

3 — Determinar que o apoio logístico, técnico e material à implementação da Estratégia referida nos números anteriores é assegurado pela Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros, que suporta os respetivos encargos orçamentais.

4 — Determinar que o coordenador da Estratégia designado no n.º 2 é remunerado de acordo com o estatuto remuneratório correspondente ao dos gestores públicos, com função de presidente, de Grupo C.

5 — Estabelecer que a Estratégia é implementada por fases, iniciando-se com uma fase de quatro projetos-piloto, nos territórios correspondentes às comunidades intermunicipais de Alto Tâmega, Oeste, Região de Leiria e Viseu Dão Lafões.

6 — Determinar que os ministérios, as entidades e serviços da administração direta e indireta do Estado participem e cooperem na implementação da Estratégia.

7 — Determinar que as iniciativas e ações das entidades e serviços da administração direta e indireta do Estado que reorganizem ou alterem a rede de serviços públicos desconcentrados de atendimento ou que sejam relativas

à prestação de serviços públicos de atendimento no território são previamente articuladas com a implementação da Estratégia.

8 — Estabelecer que a presente resolução entra em vigor no dia seguinte ao da sua publicação.

Presidência do Conselho de Ministros, 31 de julho de 2014. — O Primeiro-Ministro, *Pedro Passos Coelho*.

ANEXO I

(a que se refere o n.º 1)

ESTRATÉGIA PARA A REORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ATENDIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Sumário Executivo

1. A Reorganização dos Serviços Públicos de Atendimento da Administração Pública no território, concretizada através do Programa Aproximar, constitui uma das mais decisivas reformas do Estado, promovendo uma Administração Pública sustentável e de proximidade. Sustentável no sentido de cumprir os objetivos de prestar um serviço de melhor qualidade aos cidadãos e às empresas do modo mais eficiente, ou seja, utilizar o mínimo de recursos que assegurem padrões de qualidade na prestação do serviço público. Administração próxima no sentido de colocar a relação com o cidadão, independentemente da sua localização territorial, recursos e capacitação, no centro da sua atividade. Uma administração de proximidade implica uma rede de atendimento ao cidadão e às empresas que, através de múltiplos canais e de maior compromisso e envolvimento com os municípios, não só evite agravar como procure ajudar a atenuar os desequilíbrios e as desigualdades sociais, económicas e territoriais existentes no País.

2. A rede de serviços públicos de atendimento do Estado carece de revisão, desde logo, porque o País tem evoluído. Nas últimas décadas, Portugal tem registado fortes tendências de litoralização da população, da atividade económica e do emprego, bem como da sua concentração nos principais centros urbanos. Esta tendência de centralização nas principais cidades e vilas de cada território verifica-se igualmente em cada uma das regiões, incluindo as do interior. A evolução da mobilidade tem sido marcada por um forte aumento das infraestruturas de comunicação, em especial, as rodoviárias, mas também uma concentração muito particular das soluções de mobilidade coletiva nos territórios com maior densidade populacional. Tais tendências têm vindo quer a alterar profundamente a distribuição territorial dos cidadãos e empresas que procuram os serviços públicos, quer a afetar a coesão territorial do País, contribuindo para a desertificação do interior, em termos populacionais e de atividade económica, que implica também consequências indesejáveis - pela sobrecarga dos serviços, redes e infraestruturas - nos territórios com mais elevada densidade.

3. Neste período é também essencial destacar a evolução impressiva do País e da Administração Pública nos domínios das tecnologias de informação e comunicação (TIC) e da mobilidade. Se, por um lado, Portugal é dos casos de maior sucesso no alargamento da cobertura e acesso à Internet de banda larga e na digitalização dos serviços da Administração Pública, por outro lado, subsistem dificuldades de mobilidade e de acesso aos meios digitais por grupos social e, ou, territorialmente vulneráveis, bem como uma significativa margem de aumento da efetiva utilização dos canais digitais de atendimento pelos cidadãos e empresas.

4. É nesse contexto de relevantes mudanças no País que importa observar a situação e evolução da presença e da rede de serviços públicos do Estado no território. No início de 2014, o Governo concluiu um levantamento dos equipamentos que compõem a rede de serviços públicos e uma identificação das iniciativas de reorganização dessa rede que foram executadas nos últimos anos ou que se encontram em execução.

5. O levantamento permitiu apurar que à data da sua conclusão existiam cerca de 13 mil equipamentos e pontos de serviços públicos no território nacional (v. anexo F). A este universo acrescem ainda alguns milhares de equipamentos no setor não-público que por algum modo de parceria prestam serviços públicos. O levantamento dos cerca de 13 mil equipamentos e pontos de serviços públicos evidencia uma dispersão muito elevada, mas também uma distribuição muito assimétrica no território, a refletir as tendências de litoralização da população e atividade económica e da sua concentração em torno dos principais centros urbanos. Foi ainda possível apurar que dentro daquele universo, perto de 2 mil equipamentos e pontos de serviço público corresponderão ao conjunto dos «serviços de atendimento» relevantes para a Estratégia para a Reorganização dos Serviços de Atendimento da Administração Pública (Estratégia), cujo custo anual se estima na ordem de 800 milhões € (considerando imobiliário, pessoal e outros encargos de funcionamento).

6. O exercício de identificação das iniciativas de reorganização da rede que foram executadas nos últimos anos ou se encontram em execução (v. Relatório no anexo G) permitiu apurar que, na última década e meia, os vários Governos têm intervindo muito significativamente na rede dos serviços públicos no território. As iniciativas realizadas caracterizam-se por níveis diferenciados de esforço e de resultados de reorganização, por se justificarem em objetivos e critérios essencialmente semelhantes, por serem implementadas de forma maioritariamente individualizada e com nível limitado de integração interserviços e de articulação com as entidades locais. Relativamente à integração e partilha de espaços registaram-se algumas iniciativas como as Lojas do Cidadão, os Balcões Multisserviços, os Espaços Registo ou casos pontuais de partilha de espaços físicos comuns por mais do que uma entidade. Sem prejuízo de se verificar um nível insuficiente de avaliação *ex-ante* ou *ex-post* pelos serviços dos impactos das respetivas reorganizações, é

possível concluir que na rede atual subsistem muito significativas oportunidades de melhoria, quer na racionalização de forma sustentável, quer na proximidade.

7. A presente Estratégia foca-se num modelo de reorganização para um conjunto de serviços públicos setoriais cujas características, modo de prestação e tipo de interação com o utente mostram maior semelhança e potencial de integração e que conjuntamente se designam aqui por «serviços de atendimento», designadamente os serviços locais de finanças, de emprego, da segurança social, dos registos, do atendimento específico às empresas e de outros serviços de atendimento ao cidadão, como os relativos a carta de condução, passaporte e registo criminal.

8. Assim, não são objeto direto e imediato desta Estratégia, um conjunto de outros serviços públicos com presença no território, cujas características de funcionamento e de interação com o utente, bem como o potencial de integração entre serviços setoriais é menor. Desse modo, não se incluem diretamente no seu âmbito os estabelecimentos no território dos serviços de soberania (v.g. representação externa, Forças Armadas, tribunais, forças e serviços de segurança) e dos serviços sociais de saúde, de educação e de ação social. Contudo, isso não exclui tais serviços de importantes reformas que foram ou estão a ser realizadas. No que respeita à distribuição territorial, refiram-se exemplificativamente as reorganizações do mapa judiciário, das esquadras da Polícia de Segurança Pública (PSP) em Lisboa e Porto, da rede de cuidados de saúde primários e da rede de escolas do primeiro ciclo do ensino básico. Por outro lado, relativamente aos serviços sociais de educação, saúde e segurança social, o Governo tem em curso, um ambicioso processo de des-centralização de competências para os municípios e entidades intermunicipais, que permitirá acrescentar eficiência, eficácia e proximidade à prestação destes serviços públicos.

9. A realidade atual e as tendências de evolução do País e da rede de serviços públicos no território tornam clara a oportunidade e a necessidade de lançar um movimento profundo de reorganização da rede dos serviços públicos no território que se, por um lado, explora o potencial de integração dos vários serviços setoriais e de racionalização de espaços físicos e de recursos, por outro lado, mantém ou aumenta a proximidade, a acessibilidade e a qualidade no atendimento dos serviços públicos aos cidadãos e às empresas em todo o território nacional. Todo o território nacional, incluindo as Regiões Autónomas, são parte integrante e membros importantes na implementação da Estratégia. Contudo, as Regiões Autónomas reúnem especificidades e condicionantes próprias que sugerem que a implementação dos princípios enunciados na presente Estratégia seja desenvolvida numa fase posterior. Este faseamento decorre de uma diferente organização administrativa de entidades tuteladas pelos Governos Regionais, de uma dispersão territorial das ilhas e da existência de diferentes soluções para a partilha de serviços e espaços.

10. A compatibilização destes objetivos aparentemente contraditórios de racionalização e proximidade é possível pela aplicação de um modelo de organização inovador para os serviços de atendimento apoiado na aposta em quatro ações essenciais: a mobilização e integração efetiva entre os diferentes serviços setoriais da administração central, a concertação com as entidades locais, em particular, os municípios e entidades do 3.º setor onde se incluem as instituições particulares de solidariedade social (IPSS), as misericórdias, as cooperativas e as associações empresariais; a digitalização dos serviços públicos e a otimização do património imobiliário.

11. O papel das entidades locais e, em particular, dos municípios e entidades do 3.º setor é especialmente decisivo para a organização de uma rede de serviços públicos sustentável e próxima. É indispensável o envolvimento e concertação com os municípios desde o momento de preparação da implementação concreta de alterações na rede nos respetivos territórios. Ademais, esse envolvimento deve concretizar-se também na própria execução do modelo de rede pela contratualização com os municípios e entidades do 3.º setor como meio de encontrar as soluções mais próximas e mais eficientes de prestação do serviço público. Estas entidades dispõem de um conhecimento e de uma presença no território e de meios e recursos de proximidade que são muito úteis e importantes na concretização de uma rede pública sustentável, de qualidade e de proximidade. Só com a intervenção voluntária dos municípios - em cooperação, diálogo e mediante parcerias entre os diferentes níveis governamentais, entre estes e as organizações do 3.º setor e todos aqueles que, no terreno, estão diretamente envolvidos no processo de desenvolvimento - é possível promover o objetivo prioritário da coesão territorial como parte integrante do esforço necessário para conceder a todo o território português a oportunidade de contribuir para o crescimento económico e do emprego. Neste sentido, será estabelecido um modelo contratual e financeiro adequado de parceria com os municípios, no qual estes se possam assumir como gestores locais e, a par de entidades do 3.º setor, sejam parceiros na identificação de soluções e de espaços concretos no seu território.

12. Também assim é fundamental ao sucesso do modelo proposto o incremento significativo da digitalização dos serviços públicos, quer aos níveis dos portais e ferramentas de interação com os cidadãos e empresas, quer ao nível da tramitação processual e fluxos de interação intra e interserviços. A digitalização dos serviços permite soluções mais simples, rápidas, desmaterializadas, *a-espaciais* e desburocratizadas de relação dos serviços públicos quer com os cidadãos e as empresas, quer com os outros serviços do Estado e da própria entidade.

13. Com exceção das atuais Lojas do Cidadão - ainda em número muito limitado e maioritariamente geridas pela Agência para a Modernização Administrativa, I.P. (AMA, I.P.) - e de alguns casos pontuais de integração ou partilha de espaços físicos, o modelo atual consiste essencialmente em redes de atendimento próprias para cada serviço/entidade da administração central. Essas redes de atendimento próprias são essencialmente compostas por unidades locais tradicionais que concentram funções de atendimento público (*front-offices*) e as restantes funções administrativas (*back-offices*), inviabilizando efeitos de escala e eficiência nos *back-offices* e gerando casos de multiplicação de diferentes estruturas no mesmo município a par com a ausência de oferta noutros. Se se seguisse esse modelo tradicional, a racionalização da rede implicaria necessariamente a redução do atendimento no território.

14. Na presente Estratégia propõe-se uma reorganização da rede dos serviços públicos de atendimento num modelo inovador que procura compatibilizar a racionalização das estruturas com a proximidade do atendimento e que assenta em três vetores: (a) progressiva integração em espaços físicos comuns - condomínio de serviços denominados Lojas

do Cidadão - dos vários serviços setoriais e em especial do respetivo atendimento, recorrendo à contratualização da gestão do condomínio com os municípios e entidades do 3.º setor ou com uma das entidades da administração central presentes no espaço comum e podendo eventualmente reforçar as valências de atendimento em cada município; (b) racionalização por agregação administrativa e física dos *back-offices* de cada serviço; e (c) alcançar uma capilaridade adicional do atendimento, através da rede complementar de atendimento digital assistido (Espaços do Cidadão) que chegará a mais pontos do território além das Lojas do Cidadão.

15. Integração e partilha de espaços físicos em condomínios de serviços: prevê-se a progressiva integração em espaços comuns - condomínios de serviços - dos vários serviços setoriais procurando garantir o atendimento em todos os municípios do País e a presença física - por prestação própria ou contratualizada - dos principais serviços de atendimento ao cidadão e às empresas. Os condomínios de serviços públicos denominam-se de Lojas do Cidadão, partindo da experiência anterior das Lojas do Cidadão (atualmente com 34 lojas), embora com maior flexibilidade no respetivo formato concreto, apostando na contratualização da respetiva gestão com os municípios ou com uma das entidades, cujos serviços nela estão integrados e procurando uma significativa redução dos custos de instalação e operação das lojas face aos modelos anteriores. Nestes condomínios de serviços deverão ser instalados os serviços já presentes em cada município, podendo, no entanto, ser incrementados com serviços adicionais que façam sentido incorporar dado o perfil do município, ou seja, o perfil da sua população, do seu tecido económico, da sua geografia e organização demográfica, entre outros fatores. Deste modo, poderão ser instalados serviços de atendimento do Estado, tais como os serviços de finanças, da segurança social e de emprego, «Espaços Registos», «Espaço do Cidadão», «Espaço Empresa» e o atendimento de outras entidades como o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF), Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P. (IMT, I.P.), Direções Regionais da Agricultura e Pescas (DRAP), Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas, I.P. (INCF, I.P.) e Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT), mas poderão ser também os serviços municipais, bem como de empresas ou entidades privadas, que prestem serviços de utilidade pública ou de interesse geral, com atendimento ao cidadão. Estes novos espaços partilhados da rede principal de atendimento deverão progressivamente substituir as atuais soluções exclusivamente próprias das redes setoriais. A concretização desta solução integradora é compatível com a necessária flexibilidade para que cada entidade setorial do Estado possa encontrar soluções específicas de presença nos referidos condomínios, que poderão ser de prestação pela própria ou contratação de municípios e entidades do 3.º setor para operarem o atendimento, permitindo até levar o respetivo atendimento para territórios onde o mesmo não está ainda presente. Complementarmente, esta integração pode permitir alcançar vantagens adicionais para o cidadão e eficiência da Administração Pública, seja operando em comum certas funcionalidades associadas ao atendimento (v.g. tesouraria), seja a orientação da organização do atendimento em função de acontecimentos da vida do cidadão e empresas.

16. Rede de suporte administrativo integrada (*back-offices*): de modo a preservar a proximidade e qualidade do atendimento ao cidadão e às empresas, é possível e eficiente concentrar o esforço de racionalização ao nível das funções de suporte administrativo dos serviços não diretamente ligadas ao atendimento ao público, i.e., as funções de *back-office*, que possam ser fisicamente segregadas das funções de *front-office*. A consolidação dos recursos a este nível, quer numa área territorial de maior dimensão (por exemplo, vários municípios), quer numa lógica de partilha de espaço entre entidades, irá permitir incrementos de escala e de produtividade. Estes, por sua vez, refletem-se em melhorias na eficácia operacional de tramitação de processos, na agregação de chefias e na otimização patrimonial do espaço ocupado e dos custos para o erário público, favorecendo os cidadãos e as empresas enquanto utentes e contribuintes.

17. Rede complementar de atendimento digital assistido - Espaço do Cidadão: além da rede principal de atendimento em condomínios de serviços designados por Lojas do Cidadão, os novos «Espaços do Cidadão» são pontos de atendimento digital assistido, a baixo custo operacional e contratualizado com entidades locais, incluindo municípios, freguesias, entidades do 3.º setor e outras entidades privadas, que permitem estender significativamente a abrangência da rede de atendimento, concedendo-lhe elevada capilaridade e aliviando a procura da rede principal. Nestes espaços de atendimento complementar ao cidadão, que não visa substituir o atendimento presencial onde o mesmo hoje exista, os mediadores de atendimento digital irão auxiliar os cidadãos na utilização dos portais dos diferentes serviços públicos, tirando partido da elevada disponibilidade de funcionalidades *online*. Nestes espaços também se podem prestar atos não classificáveis no conceito estrito de atendimento digital assistido, mediante acordo com os serviços respetivos (por exemplo, renovação das cartas de condução ou a obtenção do cartão de cidadão).

18. Em complemento e apoio à rede física estática dos serviços e especialmente vocacionadas para os territórios onde existem lacunas no domínio dos serviços públicos de transporte de passageiros, preveem-se duas soluções de mobilidade que incrementam significativamente o acesso dos cidadãos aos serviços públicos: num caso por mobilidade dos utentes dos serviços (o programa «Portugal Porta-a-Porta») e no outro, mais pontual, por mobilidade dos próprios serviços pelos territórios (as «Carrinhas do Cidadão»).

19. O «Portugal Porta-a-Porta»: é um projeto completamente inovador que se encontra em avançado estado de desenvolvimento (tendo já sido testado em modo piloto) e que consiste na criação de redes de serviços públicos de transporte de passageiros a pedido em territórios de média e baixa densidade populacional. No essencial, neste serviço os cidadãos efetuam antecipadamente pedidos de serviço de transporte entre determinadas localidades e, consoante as necessidades registadas, é selecionado o percurso que cobre os pedidos registados com a viatura mais adequada à procura agregada. A otimização resultante permite servir as regiões que atualmente não dispõem de transportes públicos. Melhora-se assim o acesso à rede de serviços principal, promovendo a equidade de oportunidades e a coesão económica, social e territorial.

20. As «Carrinhas do Cidadão», carrinhas de serviço público são uma solução natural e essencialmente vocacionada para territórios de muito baixa densidade, complementares ao projeto «Portugal Porta-a-Porta». Trata-se de um serviço periódico e rotativo, tendencialmente de âmbito intermunicipal, suportado em carrinhas que consistem em mini Lojas

do Cidadão ou Espaços do Cidadão Móveis, que levam periodicamente certos serviços públicos de atendimento aos cidadãos e que asseguram o acesso das populações, sobretudo as de mobilidade reduzida, aos serviços públicos de atendimento mediante roteiros e calendários pré-definidos.

21. A participação das entidades locais, designadamente os municípios e entidades do 3.º setor na implementação e execução em cada território do modelo acima referido e das respetivas soluções quer de rede física estática quer de mobilidade é muito importante e potencialmente geradora de eficácia, eficiência e qualidade na ação pública. Os municípios podem e devem ser envolvidos em parcerias e na contratualização de proximidade para a prestação de serviços de atendimento, designadamente ao nível da gestão das Lojas do Cidadão (em que também se podem integrar os serviços municipais), da gestão e operação de Espaços do Cidadão, da assunção por contrato da prestação do atendimento de alguns serviços do Estado, da disponibilização de espaços para *back-office* e da gestão e operação de serviços de mobilidade. As entidades do 3.º setor deverão continuar a constituir-se como parceiros naturais na contratualização de soluções de mobilidade e prestação de certos serviços públicos, em especial, nas áreas sociais e da economia.

22. Para cada tipologia de serviço a desenvolver num determinado município ou território intermunicipal, quer na vertente de atendimento de que são exemplo as Lojas do Cidadão ou os Espaços do Cidadão, quer na vertente das soluções de mobilidade, como o «Portugal Porta-a-Porta» ou a «Carrinha do Cidadão», será definido um modelo específico de contratualização com os parceiros, designadamente as autarquias, que irá concretizar os meios disponibilizados e contraprestação dos recursos afetos aos serviços a prestar.

23. A reorganização preconizada promove a proximidade e a qualidade de serviços ao utente (cidadão e empresa), na medida em que permite a presença física dos serviços da Administração Pública ao nível dos vários concelhos (inclusive em locais onde previamente não estavam disponíveis). Complementarmente, garante que os mesmos se aproximam dos utentes, através de soluções de mobilidade para localizações de média/ baixa e muito baixa densidade populacional.

24. Numa perspetiva da avaliação de custo-benefício indispensável a qualquer estratégia política, estima-se que o modelo proposto permita gerar poupanças entre os 72 e os 127 milhões de € por ano, baseado numa avaliação centrada nos ganhos de escala associados à otimização patrimonial (libertação de edifícios, redução de área ocupada, aproveitamento do património disponível), à mobilidade ou à otimização dos custos com pessoal e à redução de custos operacionais com fornecimentos e serviços externos.

25. Por outro lado a Estratégia gera outros benefícios qualitativos para os cidadãos e empresas decorrentes da redução do tempo e custo na deslocação aos serviços públicos, na melhoria da mobilidade pelas novas soluções de transporte complementares, no aumento dos pontos de acesso proporcionado pelos Espaços do Cidadão, na conveniência no atendimento proporcionado pela integração e proximidade dos diferentes serviços e no incentivo à fixação de empresas e cidadãos no território resultante da melhoria do suporte prestado fora das principais áreas urbanas.

26. Adicionalmente identificam-se vantagens no desenvolvimento de uma cultura e espírito colaborativo entre os dirigentes e trabalhadores dos diferentes serviços integrados, assim como no conhecimento das valências e competências de outros serviços, facilitando a eventual mobilidade de pessoal entre serviços e possibilitando um melhor e mais eficiente reencaminhamento e esclarecimento do cidadão relativamente a outras entidades. Finalmente, a aglutinação de *back-offices* permite a redução de chefias e complexidade hierárquica e, em geral, a Estratégia constitui relevante oportunidade para redução de custos e concentração na melhoria da qualidade do serviço prestado aos cidadãos e às empresas.

27. Importa destacar que o modelo estratégico proposto viabiliza uma relevante oportunidade de otimização do património imobiliário público, nomeadamente a que resulta da reorganização da rede de suporte (*back-offices*), através de três variáveis: a) redução das necessidades de espaço físico por aumento de produtividade dos trabalhadores, b) otimização do espaço médio ocupado por trabalhador, existindo hoje significativas assimetrias entre instalações (de 25 a 81 m²/trabalhador em entidades diferentes), c) oportunidade de partilha de espaços e de custos fixos entre as várias entidades. Esta oportunidade é ainda reforçada pela existência de um alargado património público subaproveitado e subrentabilizado.

28. Pretende-se implementar a Estratégia de modo gradual, organizada em diversos ciclos de expansão (por agrupamentos territoriais supramunicipais). Começarão por ser selecionados quatro destes territórios, correspondentes às Entidades Intermunicipais previstas pela Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, representativas de realidades distintas, que funcionarão como piloto faseado. O faseamento territorial e cronológico em ciclos de implementação do modelo permitirá, entre outros benefícios, obter uma concentração inicial dos recursos e esforço de implementação dos vários serviços e entidades setoriais presentes num dado território, bem como dos agentes locais, em particular os municípios, as entidades intermunicipais e do 3.º setor. Após a implementação nos territórios selecionados poder-se-á estender progressivamente a todo o território nacional, com os necessários ajustamentos ao modelo conceptual identificados ao longo do processo.

29. Essa implementação gradualista permite também compatibilizar a coerência no modelo de reorganização dos serviços de atendimento da Administração Pública com a necessária flexibilidade e abertura às especificidades e à situação concreta das diferentes entidades setoriais. O modelo de implementação gradual nos territórios, tendencialmente holístico e integrado dos vários serviços de atendimento, não impede que possa ser antecipada a concretização de eventuais reorganizações pontuais de serviços em outros territórios, desde que realizadas em estrito cumprimento do modelo descrito nesta Estratégia.

30. A implementação da Estratégia conta com uma Equipa de Coordenação, liderada por um coordenador e vice-coordenador, nomeados por Resolução do Conselho de Ministros. O modelo de governo do Programa Aproximar, a par da Equipa de Coordenação, prevê a constituição de: i) um Comité de Coordenação Interministerial (CCI) a quem cabe a coordenação estratégica e o acompanhamento da disseminação do piloto ao mais alto nível; ii) um Conselho

Consultivo (CC) que integra personalidades para aconselhamento ao longo da implementação do programa; e *iii*) um Comité de Gestão (CG) que integra responsáveis dos principais serviços e entidades envolvidas na implementação.

31. Cada ciclo de implementação inicia-se com uma caracterização da situação atual de cada território ao nível socioeconómico, de acessibilidades e de transportes. Será efetuado um levantamento do património imobiliário existente bem como um levantamento e análise da atual oferta de serviços de atendimento público e respetivos níveis, frequência e perfis de procura. Em função das particularidades de cada território será desenhado o modelo futuro que inclui a configuração de soluções de rede de atendimento, de *back-offices* e de mobilidade, suas localizações e o conjunto de serviços a disponibilizar mais ajustado. O conjunto de serviços integra, pelo menos, os atualmente disponíveis no território, podendo ser incrementado com outros que se justifiquem em função do perfil da região ou da sua população. A implementação culmina com a operacionalização do modelo no terreno, que deverá ser devidamente monitorizada e avaliada de forma contínua para se ir ajustando e melhorar o processo de implementação em ciclos posteriores noutros territórios.

CAPÍTULO 1

1. Introdução

Portugal acaba de recuperar a soberania política que o resgate suspendeu, algo só possível pelo esforço dos portugueses e pela melhoria de confiança no nosso país em resultado do cumprimento dos compromissos assumidos no âmbito do Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF).

Em resposta à situação de crise que o País atravessa e à necessidade de consolidação orçamental a médio e longo prazo, por força dos compromissos assumidos no Tratado Orçamental e da cultura de responsabilidade que urgia introduzir, a promoção da sustentabilidade da Administração Pública e a racionalização da despesa pública são objetivos consagrados no Programa de Governo do XIX Governo Constitucional da República Portuguesa, incentivando igualmente o aumento da eficiência, da proximidade e da modernização da Administração Pública.

O XIX Governo de Portugal assume, assim, como prioridade implementar uma reforma do Estado, capaz de promover uma Administração Pública sustentável e de proximidade. Sustentável, procurando cumprir os objetivos de serviço aos cidadãos e às empresas de forma mais eficiente, ou seja, utilizar o mínimo de recursos que assegurem padrões de qualidade e eficiência na prestação do serviço público. De proximidade, com uma rede de atendimento aos cidadãos e às empresas e de qualidade que, através de múltiplos canais, ajude atenuar os desequilíbrios e desigualdades sociais, económicas e territoriais existentes no país.

A evolução recente registada ao nível das TIC e das infraestruturas de mobilidade, em especial rodoviárias, constituem uma oportunidade para criar uma Administração Pública mais ágil e inteligente e que, ao mesmo tempo, signifique uma redução da despesa pública e, também, uma redução do peso que representa para os contribuintes.

Numa lógica de continuidade do trabalho realizado pelos anteriores Governos, o XIX Governo Constitucional dá agora corpo à Estratégia, com vista ao aprofundamento das reformas implementadas, à otimização dos níveis de eficiência e eficácia associados à prestação dos serviços públicos de atendimento e à promoção da justiça e da coesão territorial, económica e social.

A criação das Lojas do Cidadão, em 1999, representou o primeiro passo para a introdução do conceito *one-stop-shop* no atendimento público em Portugal, possibilitando ao cidadão o acesso a uma larga gama de serviços públicos e privados (*utilities*) num único espaço, com um importante incremento na qualidade conferida e nos níveis de exigência relativos à prestação de serviços públicos no país. O conceito evoluiu desde então, tendo-se criado, em 2007, as Lojas do Cidadão de 2.ª Geração, nas quais se integraram os primeiros balcões multisserviços (BMS), evolução dos anteriores Postos de Apoio ao Cidadão (PAC).

As Lojas do Cidadão são hoje o canal presencial por excelência na relação dos cidadãos com os serviços do Estado e, a partir do início de 2012, passaram a incorporar também as competências das extintas Lojas da Empresa, agora sob a forma de Espaço Empresa.

No âmbito do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) (2005), foram também reorganizados territorialmente os serviços desconcentrados da administração central (com vista à aproximação dos serviços da administração central do Estado aos cidadãos e às empresas e à melhoria da eficiência e eficácia do desempenho das funções operacionais do Estado) e promovida a descentralização de funções para a administração local, designadamente para os municípios e entidades intermunicipais.

O Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC) lançado e executado pelo atual Governo, enquadrou-se no seguimento da reforma realizada pelo PRACE, procurando ir mais longe na reforma da administração central e na eliminação de lacunas na implementação. Como objetivos principais, o PREMAC visou a redução dos custos do Estado e a procura de modelos mais eficientes de funcionamento, através da eliminação de estruturas estaduais e da redução do número de organismos e entidades, com manutenção da qualidade na prestação do serviço público.

A execução deste programa constituiu um alicerce para a promoção da melhoria organizacional da administração central e para o ajustamento do peso do Estado aos limites financeiros do País. O resultado final deste Plano ultrapassou as expectativas do objetivo inicial de redução de 15% de estruturas e de dirigentes, com a redução de 22% e 67% de entidades dos serviços centrais e periféricos de administração direta, respetivamente, e ao nível da administração indireta uma redução de 26% de institutos públicos. Em termos de número de cargos de direção superior, a redução foi de cerca de 40%, correspondentes a 285 cargos e, no que respeita ao número de dirigentes intermédios, a redução foi de cerca de 32%, correspondentes a um decréscimo de 1.776 cargos.

É ainda de assinalar o esforço desenvolvido na incorporação de novas TIC nos serviços prestados pela Administração Pública e na simplificação desenvolvida pelo Governo, tirando partido, precisamente, de novas soluções tecnológicas, em programas como o SIMPLEX e na disponibilização de serviços públicos *online*. De acordo com o relatório «eGov Benchmark 2012» (em particular, «eGovernment Benchmark 2012 - insight Report», Comissão Europeia) Portugal ocupava, em 2012, o 2.º lugar do *ranking* europeu ao nível da disponibilização de serviços públicos virtuais dirigidos a cidadãos e empresas.

Embora muitas reformas tenham sido já implementadas neste sentido, há inquestionavelmente trabalho adicional a realizar neste domínio. Um destes domínios concerne à reorganização territorial dos serviços da administração central, importando apresentar o modelo futuro de organização desconcentrada dos serviços de atendimento da Administração Pública, as principais soluções e o racional utilizado para a sua definição.

A presente Estratégia sistematiza as principais opções de reorganização dos serviços públicos desconcentrados, o modelo futuro a que a lógica de representação regional/municipal deverá obedecer, bem como os critérios utilizados para a sua definição. Tendo por base este objetivo, o relatório encontra-se organizado de acordo com a seguinte estrutura:

- Enquadramento e evolução recente de Portugal, onde, através das principais tendências e factos que caracterizam o país, se constata a necessidade de atuar no sentido de contrariar a litoralização e a desertificação do interior, promovendo-se, assim, uma maior coesão económica, social e territorial.
- Caracterização da rede de serviços públicos em Portugal, a qual apresenta uma elevada heterogeneidade e assimetrias de distribuição no território, não obstante terem sido empreendidas no passado recente importantes reformas e reorganizações setoriais.
- Apresentação do modelo estratégico para uma Administração Pública de proximidade e sustentável, assente num modelo inovador que procura compatibilizar a racionalização das estruturas com a proximidade do atendimento.

A reorganização dos serviços públicos procura não deixar territórios sem cobertura ou acesso aos serviços de atendimento público, alargando, sempre que possível, a sua oferta. Neste sentido, a Estratégia abrange e prevê a reorganização na totalidade do território nacional.

As Regiões Autónomas, apesar de apresentarem especificidades e condicionalismos próprios, são também membros importantes na implementação da Estratégia. Todavia, estas especificidades sugerem que a aplicação dos princípios enunciados na presente Estratégia, seja realizada numa fase mais adiantada da implementação, considerando as especificidades regionais como:

- Dispersão territorial das ilhas e consequentes limitações de escalabilidade das soluções preconizadas;
- Diferente organização administrativa, com especial relevância para as entidades tuteladas diretamente pelos Governos Regionais; e
- Existência já hoje de diferentes soluções para a partilha de serviços e espaços.

Com esta reorganização pretende-se:

- Assegurar a mobilização e integração efetiva entre os diferentes serviços setoriais da administração central;
- Garantir a concertação com as entidades locais, em modelo de parceria, em particular os municípios e entidades do 3.º setor, através da contratualização de proximidade e melhoria da qualidade do atendimento;
- Continuar a progressiva digitalização dos serviços públicos; e
- Promover a otimização do património imobiliário, eliminando ineficiências e gerando poupança.

1.1. Enquadramento e evolução recente de Portugal

A distribuição demográfica a nível nacional é caracterizada pelas tendências de litoralização da população, a par da sua concentração em torno dos principais centros urbanos. Estas tendências fazem-se sentir, igualmente, a nível regional, verificando-se movimentos intermunicipais, ou seja, as capitais de distrito e os municípios do litoral tendem a atrair população dos municípios limítrofes. Em paralelo, caminha a dinâmica económica e, necessariamente, do emprego, concentrando-se uma maior oferta nas grandes urbes, nas capitais de distrito e no litoral, facto que tem conduzido à desertificação do interior, quer em termos populacionais, como em termos de atividade económica. Exceções a estes movimentos são as áreas metropolitanas, por exemplo, de Lisboa, onde se verifica uma transferência de população do Município de Lisboa para os que a envolvem, fruto da melhoria das acessibilidades à capital e dos preços de habitações mais baixos fora do seu perímetro.

Também têm sido registadas nas últimas décadas discrepâncias ao nível da distribuição territorial quanto aos índices de envelhecimento e de dependência de idosos, bem como, quanto aos grupos particularmente vulneráveis (idosos e analfabetos).

Adicionalmente, ao nível da mobilidade física, os municípios que têm registado uma maior densidade populacional são também aqueles que possuem a maior proximidade aos principais eixos rodoviários e ferroviários e que dispõem de um nível de oferta de transportes públicos de passageiros mais abrangentes.

Paralelamente, têm sido empreendidos importantes avanços ao nível das TIC e, muito embora se verifique uma crescente adesão às mesmas por parte dos cidadãos, empresas e Administração Pública, existe ainda margem para uma utilização mais generalizada. Neste mesmo contexto das novas tecnologias, a Administração Pública tem vindo a evoluir no sentido de uma maior proximidade com o cidadão e com as empresas, modernizando-se e adotando soluções tecnológicas de *e-Government*, como seja a digitalização e a prestação de serviços em canais alternativos aos

tradicionais presenciais que a dotam de maior flexibilidade, destacando-se das suas pares europeias pelo elevado nível de sofisticação que apresenta.

Os utilizadores que atualmente não utilizam os serviços *online* referem como principal motivo a preferência pelo atendimento presencial, facto que poderá estar associado à ainda incipiente literacia digital verificada em alguns grupos de cidadãos. Estes utilizadores poderão, no entanto, ser motivados a aproximar-se dos serviços *online*, quer através de soluções em que os serviços se desloquem até eles, mantendo o contacto presencial, quer através de soluções em que são assistidos na utilização de canais alternativos, nomeadamente *web*, contribuindo-se assim para a infoinclusão da população.

Tendo em conta as tendências anteriormente assinaladas estão, pois, reunidas as condições para que sejam contrariadas as tendências de desertificação do interior e se promova, de facto, a coesão territorial, económica e social, que passa, em parte, pela disponibilização de igualdade de condições e de acessos da população aos serviços e oportunidades, independentemente da sua localização geográfica.

Não esquecendo, ainda, os grupos da sociedade particularmente vulneráveis, como sejam as pessoas mais idosas, de reduzida literacia ou menos aptas a lidar com as novas tecnologias, importa, assim, desenvolver uma nova malha de distribuição territorial dos serviços de atendimento da Administração Pública, que contrarie mais uma vez as assimetrias territoriais existentes, reforçando a presença física de serviços públicos de atendimento, nomeadamente alargando o leque de serviços disponibilizados, e apostar em soluções de atendimento assistido ou de reforço da mobilidade. Simultaneamente, importa tirar partido de soluções e de ferramentas, economicamente atrativas, adaptáveis a diferentes realidades, que facilitem o contacto dos cidadãos com os serviços de atendimento público através de diversos canais, promovendo ainda, neste processo, a eficiência e a racionalização de utilização dos recursos do Estado, em particular, do património edificado.

1.2. A Rede de Serviços Públicos em Portugal

Reformas já implementadas e que contribuem para a prossecução destes objetivos

Para compreender a atual rede de serviços públicos em Portugal, é fundamental conhecer o seu percurso e evolução no passado até chegar à sua configuração e dimensão atual. Sendo o objetivo repensar esta rede de forma integrada, importa, em particular, conhecer que reformas ou reorganizações as várias entidades públicas foram executando às respetivas redes de equipamentos e serviços públicos.

Para tal, no âmbito do Programa Aproximar, foi efetuado um levantamento junto das várias tutelas sobre as reorganizações operadas nos últimos anos pelas várias entidades públicas com redes desconcentradas de atendimento ou de prestação de serviços. Este levantamento baseou-se na informação disponível e disponibilizada por cada tutela. Ficaram excluídas as reorganizações puramente administrativas, como é o caso de fusões de entidades sem alterações da rede de equipamentos ou serviços desconcentrados.

Os resultados obtidos foram sistematizados no «Relatório das Reorganizações de Redes de Serviços Públicos», no anexo G. As principais conclusões a retirar são:

a) Elevada magnitude global das reformas

Não sendo um relatório exaustivo, foram compiladas reorganizações executadas nos últimos anos com impacto presencial no território, de acordo com a informação disponível e disponibilizada na altura da sua execução, envolvendo entidades de todos os ministérios.

Este levantamento evidencia, de forma clara, a existência de um número significativo de reorganizações efetuadas no âmbito das várias tutelas governativas nos últimos 10 anos, com particular ênfase para o ímpeto reformista dos últimos 3 anos. Estas reorganizações envolveram várias centenas de equipamentos e serviços novos ou alterados, bem como centenas de fusões ou encerramentos em todo o país.

b) Caminhos diferentes

O carácter setorial de cada uma das reformas empreendidas transparece na grande heterogeneidade de abordagens: algumas reorganizações procuraram, essencialmente, ajustar a oferta de serviços públicos às novas necessidades; outras concentraram-se no aumento de especialidade dos seus serviços desconcentrados, centralizando competências nuns casos e descentralizando noutros; outras ainda, procuraram reduzir encargos com a estrutura desconcentrada, através de sinergias com outras entidades da mesma tutela ou migrando a sua rede própria para redes partilhadas, nomeadamente para as Lojas do Cidadão.

Paralelamente, verificaram-se diferentes velocidades de reforma, destacando-se, por exemplo, o Ministério da Justiça (reorganização da presença da Direção-Geral Administração da Justiça (DGAJ), reorganização das conservatórias, reforma dos Tribunais e reforma dos Julgados de Paz), o Ministério da Saúde (reorganização da rede hospitalar, reorganização da rede de cuidados de saúde primários, criação de uma rede nacional de cuidados continuados integrados (RNCCI) e programa de racionalização da ocupação do espaço) e o Ministério da Educação (Rede de Escolas de 1.º ciclo).

c) Objetivos comuns

Conclui-se ainda que, em todos os projetos terminados, em curso ou planeados, se encontram bem definidos objetivos e preocupações comuns. Com efeito, a par dos objetivos de redução de despesa pública, encontram-se bem presentes as preocupações com a melhoria da qualidade prestação do serviço público ao cidadão, bem como com a modernização e a conveniência dos serviços e soluções prestadas.

d) Avaliação e cooperação limitadas

Outra observação frequente nas reorganizações avaliadas consiste no envolvimento intergovernamental: em alguns casos poder-se-ia ter ido mais além na cooperação com outras entidades, designadamente municípios, na reflexão e construção dessas mesmas reorganizações.

Outra realidade transversal é a ausência e insuficiência de estimativa mensurável dos impactos das reorganizações ao nível de melhoria de qualidade do serviço prestado (nº atendimentos, tempos de espera, % de serviços *online*, % de utilizadores em canais remotos, inquéritos de satisfação, etc.), de redução de custos da estrutura (imóveis, encargos correntes, encargos com pessoal), de investimento inicial (obras, cessação de contratos, indemnizações, custos de deslocação, sistemas, etc.).

Em consonância com este ponto está também a ausente ou insuficiente avaliação quantitativa *ex-post* dos resultados obtidos, quanto à situação de partida, aos objetivos de reorganização definidos, ao nível da qualidade do serviço prestado e da redução de custos efetiva e aos respetivos custos de transição.

e) Iniciativas de integração bem-sucedidas mas ainda limitadas

Uma observação final muito importante e transversal a todas as tutelas é uma integração intersetorial de serviços e de soluções ainda bastante limitada. A maior exceção surge com a introdução da Loja do Cidadão, que consistiu num grande sucesso na perspetiva da satisfação do cidadão e da partilha de espaços de atendimento entre diferentes instituições. No entanto, a sua cobertura é ainda limitada, existindo hoje apenas 34 Lojas do Cidadão, geridas pela AMA, I.P., e 99 BMS em Portugal, o que representa ainda uma pequena fração da rede de atendimento público.

Entre as entidades com maior adesão relativa à integração dos seus serviços nas Lojas do Cidadão, destacam-se o Instituto da Construção e do Imobiliário, I.P. (InCI, I.P.), a DGAJ, que prescindiram de rede de atendimento própria e estão, ao invés, exclusivamente baseadas nas redes de Lojas do Cidadão e BMS, e o Instituto dos Registos e Notariado, I.P. (IRN, I.P.).

Este último, além da sua participação em Lojas do Cidadão, optou também por adotar internamente a lógica de integração ao atendimento, ao criar o conceito *front-office* Espaço Registo.

O Espaço Registo é uma nova filosofia de funcionamento do atendimento dos serviços de registo, assente na conceção de um espaço único de atendimento integrado, de todas as valências registrais – conservatórias de registo civil, de registo predial, de registo comercial e de registo automóvel –, que assim se concentram num único ponto de acesso para o utente.

Até final de 2013 estavam já anexados: 84 serviços de registo civil a serviços de registo comercial/predial do mesmo município (42 processos de anexação); 46 serviços de registo predial/comercial a serviços de registo civil do mesmo município (23 processos de anexação) e a fusão das 1.ªs e 2.ªs conservatórias do registo predial de Cascais, Sintra, Maia, Oeiras e Coimbra.

Adicionalmente tem-se procurado estender a mesma filosofia na conceção de produtos e serviços de registo a disponibilizar ao cidadão que concentram atuações diversas de diferentes organismos da Administração Pública – os Balcões Únicos (v.g – Casa Pronta; ENH (Empresa na Hora); ANH (Associação na Hora); Balcão das Heranças e Balcão dos Divórcios com Partilha; Cartão de Cidadão). Em termos de localização, existem também exemplos de integração em património do Ministério de Justiça, nomeadamente no caso dos Tribunais.

O processo do Espaço Registo está também associado a investimento no desenvolvimento de soluções de IT de *backoffice* integradas que permitem a consolidação de processos relativos aos vários tipos de conservatórias.

Outro exemplo muito interessante de integração é o conceito Espaço Empresa: balcões de atendimento integrado, no formato *one-stop-shop*, destinados aos empresários que desejem criar, alterar, transformar ou extinguir a sua empresa. Nos Espaços Empresa é possível realizar um conjunto de serviços e obter informação inerente ao exercício de uma atividade económica ou a diversos serviços necessários durante o ciclo de vida da empresa.

A solução preconizada na reorganização da rede de serviços públicos de atendimento consiste no eventual alargamento do âmbito de atuação destes espaços, transformando-os em verdadeiros BMS, numa lógica de *front-office*, destinados a assegurar a interação com Investidores, empresas e empresários e assegurando a comunicação com as diferentes direções-gerais e institutos com competências nestas matérias.

Atualmente existem, para além dos Espaços Empresa, pontos regionais do IAPMEI — Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. (IAPMEI, I.P.), e, dentro de vários destes, a parceria IAPMEI/AICEP (Lojas da Exportação), os quais asseguram, também, uma lógica exclusiva de *front-office* de serviços de apoio a pequenas, médias empresas (PME), à internacionalização, aos sistemas de incentivos e, agora, ao licenciamento de atividades económicas (ex: licenciamento industrial).

Globalmente, estes exemplos de integração são ainda limitados. É necessário explorar e desenvolver outras soluções de integração intersetorial.

f) Síntese das reformas setoriais

No relatório, que constitui o anexo G, são apresentadas e caracterizadas várias reorganizações, organizadas pelas respetivas tutelas. Entre estas, destacam-se no âmbito deste relatório:

- Lançamento e evolução das Lojas do Cidadão e BMS - As Lojas do Cidadão desde o seu surgimento tornaram-se referência incontornável em Portugal de elevada popularidade no seu modelo de *front-office* único, existindo hoje 34 Lojas do Cidadão; presentemente existem 99 BMS que se encontram nas Lojas de Cidadão de 2.ª Geração, nalgumas Lojas do Cidadão de 1.ª Geração e em Câmaras Municipais (ex novo ou enquanto evolução dos PAC – é, assim, um balcão único, no qual é prestado um atendimento multifuncional e generalista para serviços com um nível de especialização reduzido.

- Integração da Rede de Gabinetes de Apoio ao Emigrante (GAE) junto de Câmaras Municipais e outras instituições de cariz social, onde se aplica a lógica «loja única» similar às atuais Lojas do Cidadão e se concentram os serviços

de apoio mais relevantes para os emigrantes. No ano de lançamento, a rede de GAE arrancou com 9 localizações, tendo-se rapidamente alargado até 70 em 2007 e continuado a crescer moderadamente, contando atualmente com 93 localizações.

- Reorganização das Escolas Práticas do Exército e criação da «Escola Prática das Armas», onde se corrigiu a excessiva fragmentação das 5 Escolas Práticas do Exército (Escolas Práticas de Infantaria, de Artilharia, de Cavalaria, de Engenharia, de Transmissões e do Centro Militar de Educação Física e Desportos) através da sua fusão na «Escola Prática das Armas» de Mafra, melhorando a quantidade e qualidade de formação oferecida.

- Reforma dos Comandos Metropolitanos de Lisboa e Porto da PSP, que permitiu um aumento da presença e visibilidade de polícias nas ruas, através da diminuição e do número de esquadras e reequilíbrio da distribuição de presença nas duas cidades.

- Reorganização da DGAJ, que apostou fortemente na rede de Lojas do Cidadão e de BMS como canal de serviço ao cidadão desde 2002, tendo abdicado de ter rede própria e com isso reduzido significativamente os seus custos.

- Reorganização das conservatórias de registo civil, das conservatórias de registo comercial e das conservatórias de registo predial, onde o IRN, I.P., apostou significativamente em a) integração dos diversos tipos de conservatórias em espaços conjuntos, envolvendo 132 conservatórias; b) fusões de conservatórias no mesmo município, envolvendo 96 serviços de registo e c) integração de conservatórias em Lojas do Cidadão, envolvendo 48 conservatórias; estas reorganizações assentaram na criação do conceito Espaço Registo, um *front-office* multivalente que funciona como ponto de acesso único.

- Reforma dos tribunais, onde, entre várias iniciativas, se alterou profundamente o grau de especialização de cada unidade; por um lado, o mapa judicial foi reorganizado em 23 grandes comarcas, sendo os 311 Tribunais atuais convertidos em 220 secções de instância central, 292 secções de instância local e 27 em secções de proximidade. São encerrados os 20 tribunais com reduzido volume processual.

- Reforma dos Juízos de Paz, que, depois de serem reforçadas as suas competências (em questões até € 15 000), deverão agora ver a sua presença territorial revista, com a possibilidade de novas aberturas e de alguns encerramentos entre os atuais 25.

- Reorganização territorial do INCF, I.P., que na sequência da fusão do Instituto da Conservação da Natureza e Biodiversidade, I.P. (ICNB, I.P.), e da Autoridade Florestal Nacional (AFN), definiu como objetivo concentrar os resultantes 104 serviços desconcentrados em Portugal em apenas 69.

- Reorganização da rede hospitalar, onde, através de um vasto conjunto de medidas, incluindo a concentração de hospitais em centros hospitalares, a criação de unidades locais de saúde, a melhoria dos rácios de utilização de camas hospitalares nas unidades menos eficientes e dos tempos de internamento, foi possível obter poupanças de, pelo menos, 250 milhões € entre 2011 e 2013; não obstante, foram abertos novos hospitais (v.g. Vila Franca de Xira, Loures, Lamego, Amarante).

- Reorganização da rede de cuidados de saúde primários, de 65 Agrupamentos de Centros de Saúde (ACES) em 2009 para 46 em 2013 em Portugal continental, com o número de novas unidades de saúde familiares (USF) a chegar a 597 entre 2006 e 2013; de notar ainda que o rácio de inaugurações/extinções de unidades funcionais dentro dos ACES (inclui, entre outros, as USF) é superior a 2:1 no período 2011-2013 (146 inaugurações vs. 69 extinções).

- Criação de uma RNCCI em 2006 para melhoria dos cuidados de saúde e sociais de utentes em situação de dependência; esta rede tem crescido rapidamente no território nacional, ainda que de forma algo assimétrica entre as regiões, totalizando em 2013 6.642 camas em unidades de cuidados continuados (3,43 camas por mil idosos).

- Programa de Racionalização da Ocupação do Espaço do Ministério da Saúde, que, após constatação do elevado número de imóveis ocupados por entidades do Ministério e de um aproveitamento ineficiente dos mesmos, encetou uma racionalização dos espaços, que resultou na libertação de 100 imóveis entre 2011 (474) e 2013 (374), o que gerou uma poupança anual em rendas e custos de funcionamento superior a 2,9 milhões €.

- Reorganização da Rede de Escolas do 1.º Ciclo do Ensino Básico, que anualmente procura adaptar a extensa rede de escolas do 1.º Ciclo em Portugal à distribuição de alunos existente, tendo-se determinado o encerramento de escolas sempre que o número de alunos seja inferior a 21, o que permite melhorar a qualidade pedagógica e racionalizar o custo associado; em resultado, foram encerradas 1.042 escolas do 1.º ciclo entre 2010-2013; paralelamente tem-se procedido ao aumento de dimensão dos agrupamentos escolares, tendo-se reduzido o número de unidades orgânicas de 1.070 (2011/12) para 811 (2013/14).

- Reorganização dos serviços de atendimento da segurança social, que têm também procurado adaptar a sua distribuição e enorme capilaridade às alterações nos seus recursos humanos e na procura dos serviços; assim, a rede de atendimento própria foi reduzida de 425 serviços em 2010 para 343 em 2013, enquanto aumentou em 8 novas presenças em Lojas do Cidadão; em paralelo, tem decorrido um esforço relevante de racionalização de imóveis do Instituto da Segurança Social, I.P. (ISS, I.P.), e do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P. (IGFSS, I.P.), com 10 libertações e 0,5 milhões €/ano poupados, bem como a partilha de espaços entre o ISS, I.P., e o Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P. (IEFP, I.P.), com libertação de 12 espaços comuns e 0,3 milhões €/ano poupados; a aposta para o futuro continua a ser nos canais remotos e em soluções integradas, nomeadamente Lojas do Cidadão e BMS.

- Reorganização da Rede de Centros de Emprego e Formação Profissional, onde se fundiram vários Centros de Emprego a atuar em territórios contíguos, melhorando a sua integração, bem como de Centros de Emprego e de Centros de Formação Profissional, criando-se Centros de Emprego e Formação Profissional; em síntese, passou-se: de 115 para 53 centros e de 475 para 330 dirigentes.

- Reorganização da Rede de Atendimento da Autoridade para as Condições de Trabalho, que, ao contrário das restantes entidades aqui retratadas, optou por deixar de estar presente na rede de Lojas do Cidadão, estando hoje presente

apenas através da sua rede de atendimento, que sofreu poucas alterações nos últimos anos (de 34 localizações em 2007 para 32 em 2013).

Caracterização da atual rede de serviços e equipamentos públicos

Estando caracterizada a evolução da rede de serviços e equipamentos públicos nos últimos anos, é também importante ter uma detalhada caracterização da sua composição atual.

Para esse efeito foi realizado à data de janeiro de 2014 um levantamento junto das diferentes tutelas (v. anexo F - Lista das entidades consideradas em cada tutela) dos serviços e equipamentos públicos no território nacional continental, tendo este totalizado mais de 12.910 serviços e equipamentos, aos quais acrescem ainda alguns milhares de equipamentos no setor não-público que, por algum modo de parceria, prestam serviços públicos.

Foi ainda possível apurar que dentro daquele universo, perto de 2 mil equipamentos e pontos de serviço público corresponderão ao conjunto dos «serviços de atendimento» relevantes para esta Estratégia.

No seguimento das considerações apresentadas, com maior detalhe nos anexos A a D, relativamente à demografia, atividade económica e rede de transportes, as NUTS III em vigor com maior concentração de serviços e equipamentos públicos são a Grande Lisboa, a Península de Setúbal e o Grande Porto, reflexo da elevada população residente nestas duas áreas metropolitanas.

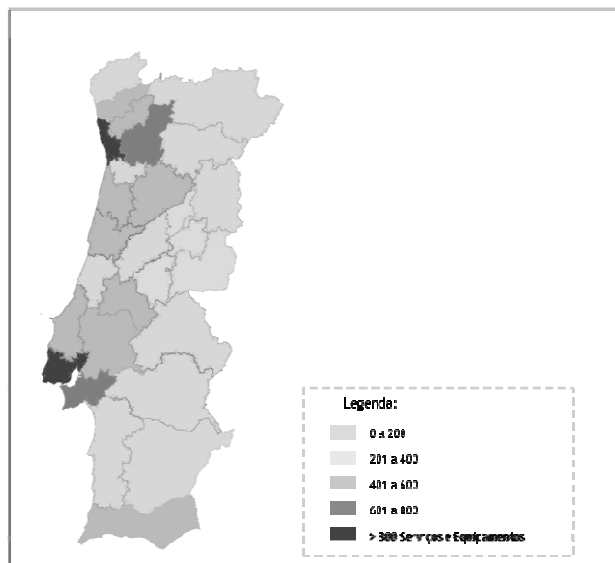
Adicionalmente evidenciam-se como as tutelas com maior número de serviços e equipamentos distribuídos pelo território a da educação e ciência, da saúde e da administração interna, que contabilizam um elevado número de presenças com estabelecimentos de ensino, de saúde e quartéis da Guarda Nacional Republicana (GNR) e esquadras da PSP, respetivamente. Neste contexto, apresenta-se, no anexo F, o detalhe da dispersão geográfica ao nível das NUTS III em vigor dos diferentes serviços e equipamentos públicos das seguintes tutelas: Presidência do Conselho de Ministros, Finanças, Negócios Estrangeiros, Defesa Nacional, Administração Interna, Justiça, Economia, Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia, Agricultura e do Mar, Saúde, Educação e Ciência e Solidariedade, Emprego e Segurança Social.

Dispersão geográfica dos Serviços e Equipamentos Públicos por NUTS III

(janeiro 2014)

NUTS III	Nº
Alentejo Central	372
Alentejo Litoral	204
Algarve	592
Alto Alentejo	355
Alto Trás-os-Montes	380
Ave	454
Baixo Alentejo	291
Baixo Mondego	482
Baixo Vouga	520
Beira Interior Norte	255
Beira Interior Sul	162
Cávado	470
Cova da Beira	145
Dão-Lafões	508
Douro	393
Entre Douro e Vouga	310
Grande Lisboa	1.957
Grande Porto	1.141
Lezíria do Tejo	464
Médio Tejo	410
Minho-Lima	305
Oeste	581
Península de Setúbal	674
Pinhal Interior Norte	255
Pinhal Interior Sul	77
Pinhal Litoral	396
Serra da Estrela	84
Tâmega	675
Total	12.912

Dispersão geográfica e por área dos Serviços e Equipamentos Públicos
(Portugal Continental; janeiro 2014)



Área	N.º
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Igualdade, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração)	563
Finanças	393
Negócios Estrangeiros	24
Defesa Nacional	344
Administração Interna	1.035
Justiça	991
Economia	89
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	84
Agricultura e do Mar	479
Saúde	1.441
Educação e Ciência	6.496
Solidariedade, Emprego e Segurança Social	973
Total	12.912

CAPÍTULO 2

2. O Modelo Estratégico para uma Administração Pública de proximidade e sustentável

Conforme pormenorizado no capítulo anterior, a realidade atual e as tendências de evolução do País e da rede de serviços públicos, nomeadamente a sua dimensão, custo, heterogeneidade e assimetria tornam clara a oportunidade de lançar um movimento profundo de reorganização da rede dos serviços públicos no território.

Visão — Uma Administração Pública sustentável e próxima dos cidadãos e das empresas, assente numa rede eficiente de serviços, na otimização ao nível dos recursos e na contratualização de proximidade

O novo modelo estratégico preconizado no Programa Aproximar para conduzir este movimento explora, por um lado, o potencial de integração dos vários serviços setoriais e de racionalização de espaços físicos e de recursos e, por outro, a manutenção ou aumento de proximidade, acessibilidade e qualidade no atendimento dos serviços públicos ao cidadão e às empresas em todo o território nacional. A presente reorganização prevê inclusivamente assegurar a presença dos serviços públicos em locais anteriormente desprovidos dos mesmos, aprofundando e ou introduzindo soluções de proximidade com os utentes cidadãos ou empresas.

A compatibilização destes objetivos, aparentemente contraditórios, de racionalização e proximidade é possível pela aplicação de um modelo de organização inovador para os serviços de atendimento, apoiado na aposta em quatro aspetos essenciais:

- 1) A mobilização e integração efetiva entre os diferentes serviços setoriais da administração central;
- 2) A concertação, em modelo de parceria, com as entidades locais, em particular, os municípios e entidades do 3.º setor;
- 3) A digitalização dos serviços públicos; e
- 4) A otimização do património imobiliário.

2.1. Definição do âmbito: os serviços envolvidos

Dada a natureza e as especificidades distintas dos vários serviços tutelados pelo Estado, importa clarificar que, não obstante, os objetivos da presente reorganização sejam aplicáveis em muitos dos serviços públicos, o presente modelo estratégico de reorganização do Programa Aproximar será circunscrito apenas aos serviços de atendimento público.

Por serviços de atendimento público entendem-se os serviços da administração central onde os cidadãos e as empresas se deslocam para cumprimento de obrigações, obtenção de apoio e esclarecimentos, entre outros.

Assim, ainda que não exaustivamente, consideram-se neste âmbito os serviços associados às seguintes entidades:

Tutelas e respetivas entidades com atendimento ao público, âmbito da presente estratégia

Tutela	Entidades
Presidência do Conselho de Ministros	Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P. (IPDJ)
	Agência para a Modernização Administrativa, I.P. (AMA)
	Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR)
Ministério das Finanças	Autoridade Tributária e Aduaneira (AT)
Ministério da Administração Interna	Serviços de Estrangeiros e Fronteiras (SEF)
Ministério da Justiça	Instituto dos Registos e Notariado, I.P. (IRN)
Ministério da Economia	Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. (IAPMEI)
	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal AICEP Portugal Global, E.P.E.
	Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P. (IMT)
Ministério da Agricultura e do Mar	Direções Regionais da Agricultura e Pescas (DRAP)
	Instituto da Conservação da Natureza e Florestas, I.P. (ICNF)
Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia	Agência Portuguesa do Ambiente, I.P. (APA)
Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social	Instituto da Segurança Social, I.P. (ISS)
	Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P. (IEFP)
	Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT)

A presente Estratégia foca-se num modelo de reorganização para um conjunto de serviços públicos setoriais cujas características, modo de prestação e tipo de interação com o utente mostram maior semelhança e potencial de integração e que conjuntamente se designam aqui por «serviços de atendimento», designadamente os serviços locais de finanças, de emprego, da segurança social, dos registos, do atendimento específico às empresas e de outros serviços de atendimento ao cidadão como cartas de condução, passaportes e registo criminal.

Assim, não são objeto direto e imediato desta Estratégia um conjunto de outros serviços públicos com presença no território, cujas características de funcionamento e de interação com o utente, bem como o potencial de integração entre serviços setoriais é menor. Desse modo, não se incluem diretamente o âmbito desta Estratégia os estabelecimentos no território dos serviços de soberania (v.g. serviços de representação externa, Forças Armadas, Tribunais, forças e serviços de segurança) e dos serviços sociais de saúde, de educação e de ação social.

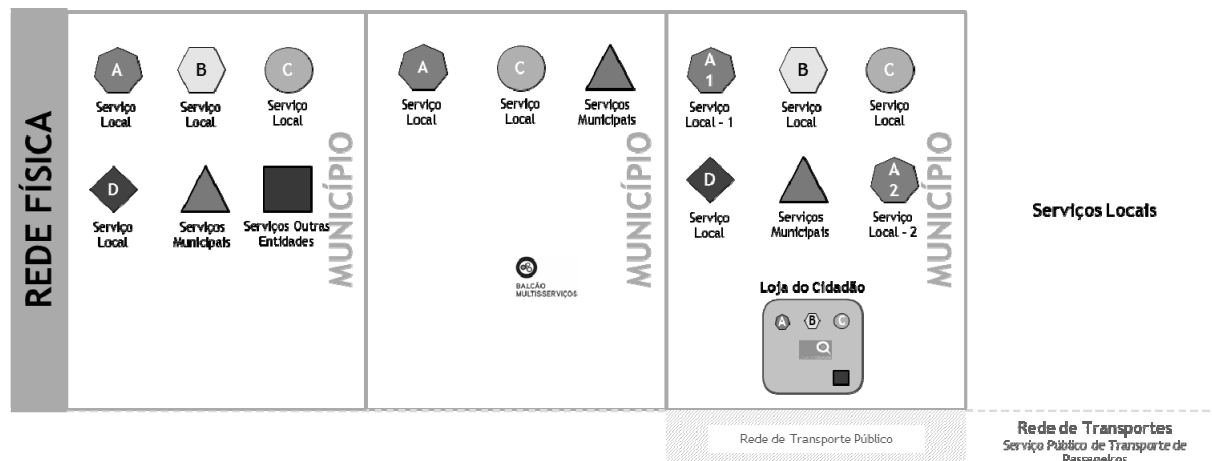
Contudo, isso não exclui tais serviços de importantes reformas que foram ou estão a ser realizadas. No que respeita à distribuição territorial, refiram-se, exemplificativamente, as reorganizações do mapa judiciário, das esquadras da PSP em Lisboa e Porto, da rede de cuidados de saúde primários e da rede de escolas do primeiro ciclo do ensino básico.

Em particular relativamente aos serviços sociais de educação, saúde e segurança social o Governo tem em curso um ambicioso processo de descentralização de competências para os municípios, que permitirá acrescentar eficiência, eficácia e proximidade à prestação destes serviços públicos.

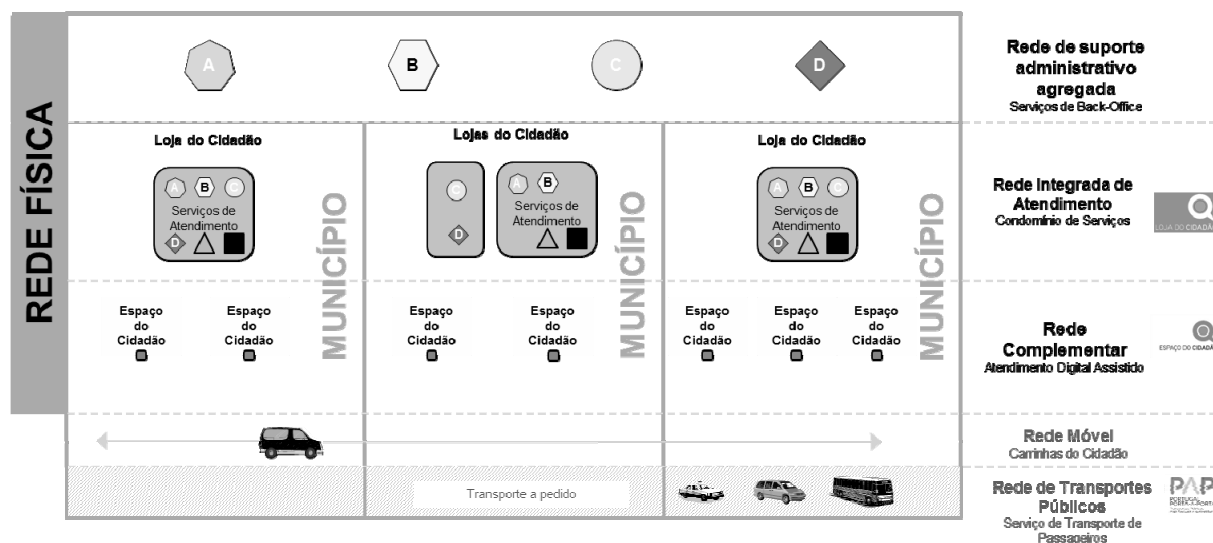
2.2. O modelo estratégico de reorganização dos serviços públicos de atendimento assente na contratualização de proximidade

O modelo atual consiste em redes de atendimento próprias para cada serviço/entidade da administração central. Estas redes de atendimento próprias são, essencialmente, compostas por unidades locais tradicionais que concentram funções de atendimento público (*front-offices*) e as restantes funções administrativas (*back-offices*), inviabilizando efeitos de escala e eficiência nos *back-offices*, e gerando casos de multiplicação de diferentes estruturas no mesmo município, a par com a ausência de oferta noutras, tal como ilustrado na imagem infra. Se se fosse seguir este modelo atual, uma racionalização da rede a empreender implicaria, necessariamente, a redução do atendimento no território, deixando povoações desprovidas de serviços e, ou, obrigando os respetivos habitantes a percorrer maiores distâncias para lhes aceder.

Ilustração da atual rede de serviços públicos



Contudo, com o objetivo de eliminar estas situações de multiplicação de redes e corrigir desequilíbrios de oferta de serviços no território nacional, a concretização do Programa Aproximar através da presente Estratégia passa por proceder a alterações ao nível da rede física de prestação de serviços públicos e pelo estreitamento da relação e aumento de compromisso com os municípios, tal como ilustrado abaixo.



Das alterações à atual rede física de prestação de serviços públicos destacam-se três vetores principais - Rede Integrada de Atendimento, Rede de Suporte Administrativo Agregada e Rede Complementar -, às quais acrescem duas soluções de mobilidade - Rede Móvel e Rede de Transportes Públicos.

Em todo este modelo estratégico, a contratualização de proximidade é fundamental para tornar mais eficientes os processos de descentralização e cooperação, estimulando a capacidade de coordenação entre atores públicos, sociais e privados como melhor forma de aumentar a eficiência, eficácia e sustentabilidade da ação pública.

Integração e partilha de espaços físicos em condomínios de serviços

A solução do presente modelo consiste na progressiva integração em espaços comuns de Condomínios de Serviços dos vários serviços setoriais de atendimento, através da expansão do modelo de atendimento integrado em Lojas do Cidadão da atual rede de 34 lojas, até garantir a cobertura de todos os municípios com a presença física, pelo menos, dos principais serviços de atendimento ao cidadão, com o estabelecimento por via contratual de parcerias com os municípios e entidades do 3.º setor. O objetivo é manter os serviços públicos atualmente presentes nos municípios, reorganizando, no entanto, a forma como os mesmos são disponibilizados aos cidadãos e às empresas. Ao leque de serviços atualmente presente em cada município poderão ser adicionados outros, após avaliação casuística e em função de determinado perfil ou particularidade da população, município ou região.

Estes serviços incluem: o Espaço do Cidadão, os serviços de finanças, os serviços da segurança social, os centros de emprego e o Espaço Registos. Outros serviços, tais como o Espaço Empresa, atendimento do SEF, IMT, I.P., DRAP, INCF, I.P., ACT, serviços municipais e/ou privados (*utilities*) serão integrados onde for aplicável. Estes novos espaços partilhados da rede principal de atendimento deverão progressivamente substituir as atuais soluções exclusivas das redes setoriais. Complementarmente, esta integração pode permitir alcançar vantagens adicionais para o cidadão e eficiência

da Administração Pública, seja operando em comum certas funcionalidades associadas ao atendimento (v.g. tesouraria), seja a orientação da organização do atendimento em função de acontecimentos da vida do cidadão e empresas.

Nos Condomínios de Serviços, o cidadão pode interagir, para sua própria conveniência, da forma mais ampla possível com serviços da Administração Pública, garantindo a presença dos serviços públicos de atendimento desconcentrados de diferentes setores, tendo subjacente a prestação de um serviço célere, personalizado e de melhor qualidade.

Preconiza-se a evolução do modelo de gestão de Loja do Cidadão, onde os municípios terão maior envolvimento, podendo voluntariamente assumir a sua gestão, ou seja, tornarem-se gestores locais do Condomínio de Serviços. O modelo de gestão local implicará a criação e manutenção das condições necessárias à disponibilização dos vários serviços, desde as condições imobiliárias e infraestruturais às condições de fornecimento dos serviços de apoio (ex.: segurança, higiene e limpeza, comunicações, energia, etc.). Adicionalmente será função do gestor local assegurar o funcionamento harmonioso e articulado entre os diversos serviços e entidades integrados no Condomínio. Por outro lado, a integração na Loja do Cidadão não prejudica a autonomia de cada entidade para decidir sobre os moldes de funcionamento dos seus serviços, a estrutura de receitas e cobranças empregue, e à forma como o serviço é prestado. Exemplificativamente, pode haver contratualização direta, ou seja, através da prestação direta do serviço por trabalhadores do respetivo serviço, como acontece atualmente nos postos de atendimento da Autoridade Tributária e Aduaneira (AT) desconcentrados e, ou, contratualização com o 3.º setor, em regime de *outsourcing*, como se verifica nos Gabinetes de Inserção Profissional (GIPs) ou na Rede Local de Intervenção Social (RLIS), tutelados pelo Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social.

Em resumo, nos novos espaços partilhados da rede principal de atendimento poderão ser disponibilizadas diferentes soluções de prestação de serviços, nomeadamente:

- Postos de atendimentos individuais dos serviços (numa lógica de integração física do espaço no qual são prestados);
- Espaço do Cidadão (numa lógica de integração do próprio atendimento, agregando vários tipos de serviços);
- Espaço Empresa (balcões focados no atendimento a empresas);
- Serviços do município; e
- Serviços de empresas privadas (*utilities*).

A integração de serviços públicos de atendimento em espaços físicos únicos e partilhados por diversos organismos não é um conceito novo, já foi amplamente testado em Portugal através das Lojas do Cidadão, realçando-se de entre as vantagens que lhe estão associadas as seguintes:

- Conveniência para o cidadão, que encontra num mesmo local os serviços públicos de que necessita;
- Elevação dos padrões de qualidade associados à prestação do serviço público a escala criada por via desta integração permite e justifica, nomeadamente, o controlo dos tempos e de filas de espera;
- Aprendizagem conjunta, a concentração de recursos humanos oriundos de diferentes serviços e tutelas propicia a troca de experiências e a sua capacitação;
- Mobilidade de recursos da Administração Pública, o trabalho em regime de proximidade e as sinergias de aprendizagem já mencionadas poderão facilitar a mobilidade dos recursos entre organismos e serviços e municípios; e
- Obtenção de poupanças com despesas comuns, de que são exemplo os custos associados às infraestruturas, limpeza e segurança.

Pretende-se, assim, a progressiva integração e concentração de serviços de atendimento público em Lojas do Cidadão, seguindo a lógica de pelo menos uma loja em cada município, adaptada às características e perfil de cada tipo de localização, passando por:

- Inclusão em «Condomínios de Serviços» de serviços de atendimento ao público de natureza diversa, quer já existam no município ou que faça sentido adicionar ao leque de serviços disponibilizados atualmente;
- Definição de uma matriz de critérios de dispersão territorial/acessibilidade para os vários serviços públicos;
- Concertação entre as várias tutelas, por forma a definir o conjunto de serviços a disponibilizar em cada localização; e
- Contratualização da gestão dos «Condomínio de Serviços» com os municípios que poderão, eventualmente, integrar serviços próprios nos mesmos; e
- Princípio da preferência pela utilização do património público e cessação de utilização de espaços arrendados.

No planeamento do desenvolvimento dos «Condomínios de Serviços», a sua localização e a determinação do espaço físico a afetar constituem fatores críticos de sucesso da solução, pelo que, deverão ser desenvolvidos esforços no sentido de maximizar a racionalização dos recursos e equipamentos, tendo sempre presente as linhas de atuação em termos de otimização patrimonial, elencadas no ponto anterior.

Na concretização da rede integrada de atendimento, tendo por base um critério de densidade mínima de serviços em cada município, pretende-se tirar partido de uma relação de colaboração voluntária com os municípios e entidades do 3.º setor, propondo-se que estes sejam parceiros na identificação de soluções e de espaços concretos no seu território e se assumam como gestores locais dos novos condomínios.

Embora se entenda que existem benefícios associados à concentração dos serviços públicos de atendimento num único espaço, não se pretende fechar o modelo em torno dos mesmos. Nas situações em que as circunstâncias o justifiquem, e sempre que se entenda necessário, os serviços públicos de atendimento poder-se-ão localizar fora destes espaços. Deverão ser, no entanto, cumpridos os pressupostos de proximidade e sustentabilidade, tirando partido de parcerias com municípios e entidades do 3.º setor.

Rede de suporte administrativo agregada (*back-offices*)

Todas as funções de suporte administrativo dos serviços não diretamente ligadas ao atendimento ao público, i.e., as funções de *back-office*, deverão ser segregadas das funções de *front-office*. A consolidação dos recursos a este nível quer numa área territorial de maior dimensão (v.g. vários municípios), quer numa lógica de partilha de espaço entre entidades irá permitir incrementos de escala e de produtividade. Estes, por sua vez, refletem-se em melhorias na eficácia e eficiência operacional de tramitação de processos, na agregação de chefias e na otimização patrimonial do espaço ocupado e dos custos para o erário público.

A agregação de *back-offices* é viabilizada pela crescente digitalização dos serviços públicos e dos respetivos processos de suporte que permite que as atividades de apoio à prestação de serviços aos cidadãos e empresas possam ser realizadas à distância, recorrendo a processos de *workflow* perfeitamente definidos e com recurso a soluções tecnológicas, que possibilitam o esclarecimento de questões remotamente mas em tempo real. Ao abrigo do princípio do «Digital por regra», diploma em publicação, pretende-se dotar tendencialmente os serviços públicos de elevado grau de desmaterialização, promovendo a digitalização de processos e procedimentos, viabilizando o distanciamento físico entre o *back* e o *front-office*.

A agregação de *back-offices* deverá ser empreendida de forma setorial, em função de diferentes critérios a definir, nomeadamente a eficiência e a garantia dos níveis de serviço definidos, a disponibilidade de património imobiliário do Estado ou da autarquia e a análise-custo benefício da solução preconizada.

Poderá ser igualmente equacionada a partilha de um mesmo espaço físico por vários serviços neste movimento de agregação de *back-offices*, sempre que o mesmo se revelar exequível e otimizado em termos patrimoniais e financeiramente atrativo.

Em matéria de otimização patrimonial deverão ser seguidas como principais linhas de atuação:

- Utilização eficiente;
- Rentabilização integrada;
- Utilização do património classificado e em domínio público;
- Adesão aos programas/ações de reabilitação urbana; e
- Reabilitação/requalificação do património próprio necessário.

Com este movimento de agregação de *back-offices* pretende-se alcançar a:

- Otimização da utilização do património imobiliário público, privilegiando a utilização de espaços mais adequados e, ou, economicamente mais vantajosos, bem como a utilização de espaços do património do Estado e de outras entidades públicas; e
- Maximização da eficiência e potenciação da obtenção de sinergias e economias de escala através da colocação de serviços administrativos de suporte ao atendimento público num único espaço físico, sempre que possível; e
- Princípio da preferência pela utilização do património público e cessação de utilização de espaços arrendados.

Rede complementar de atendimento digital assistido — Espaço do Cidadão

No sentido de conferir maior capilaridade e proximidade entre os serviços públicos e os cidadãos, está já em curso a implementação da rede do Espaço do Cidadão que se apresenta como uma solução de rede complementar mais simples e economicamente mais vantajosa e que consiste na disponibilização de um espaço onde o cidadão que não possa, não consiga ou não queira interagir sozinho (*self-service*) com a Administração Pública através dos sítios e portais na Internet, o poderá fazer de forma assistida por trabalhadores qualificados, designados mediadores de atendimento digital.

Os Espaços do Cidadão consistem numa rede complementar de atendimento ao cidadão e não substituem nem pretendem substituir, em si, qualquer outro serviço presencial do Estado. Por outras palavras, a introdução dos Espaços do Cidadão não pressupõe que o atendimento público presencial deixe de existir onde atualmente marca presença nem promover qualquer encerramento de serviços de atendimento.

Os Espaços do Cidadão podem funcionar em espaços pertencentes a municípios, freguesias, administração central, entidades do 3.º setor ou outras entidades que prestem serviços de interesse público (v.g. CTT), seguindo a mesma filosofia de contratualização de proximidade e estabelecimento de parcerias.

A utilização desta solução de capilaridade adicional para a rede de atendimento de serviços públicos permite, por um lado, servir os cidadãos em zonas de menor densidade populacional e, por outro lado, assegurar o acesso de cidadãos com níveis educacionais mais reduzidos, idosos ou com necessidades especiais. O atendimento assistido promove ainda a capacitação dos cidadãos na utilização das novas tecnologias, contribuindo para o aumento da literacia digital e para o combate à infoexclusão.

Com esta solução de rede complementar de atendimento garante-se a presença do Estado no território de uma forma ainda mais capilar. Esta rede de espaços permite tirar partido dos investimentos do Estado na reorganização e disponibilização dos serviços públicos de forma digital, reduzindo o fosso atual entre a ampla oferta destes serviços e a baixa procura dos mesmos pelos cidadãos. Através do Espaço do Cidadão, os serviços públicos digitais são divulgados e realmente utilizados pelos cidadãos, mesmo por aqueles que têm menores recursos económicos e, ou, fraca literacia digital. O modelo de atendimento digital assistido garante que qualquer cidadão pode aceder e beneficiar dos serviços públicos digitais.

Neste contexto, o atendimento dos Espaços do Cidadão será padronizado por via da certificação e da formação que a AMA, I.P., assegurará (inicial e continuamente) a todas as entidades parceiras e a todos os respetivos mediadores de atendimento digital, através de sessões quer presenciais, quer online, por meio de uma plataforma de aprendizagem,

far-se-á sempre por meio de dois ecrãs, deste modo permitindo aos cidadãos familiarizarem-se com os diversos tipos de serviços públicos online, reconhecendo o seu modo de funcionamento e aprendendo a realizá-los autonomamente. Paralelamente, a ligação por videoconferência aos organismos da Administração Pública prestadores de serviços em formato digital, permitirá dotar os Espaços do Cidadão, não só de um conjunto de *back-offices* especializados para todos os mediadores de atendimento digital, mas também de um serviço de atendimento para os cidadãos e para as empresas capaz de, mediante marcação, encaminhar e tratar questões que não possam local ou imediatamente resolver-se.

Os serviços disponíveis nos Espaços do Cidadão são alguns dos que hoje se encontram disponíveis *online* (sendo exemplos de serviços disponíveis os seguintes: carta de condução, pensões, despesas ADSE, cartão do cidadão, abono de família, impostos, registos, marcação de consultas, Espaço Empresa – v. anexo H). Nestes Espaços é assegurado o apoio à prestação de serviços públicos digitais, através de segundas linhas de atendimento das entidades públicas prestadoras de serviços, com o objetivo de responder a dúvidas que os próprios mediadores de atendimento digital possam ter.

Rede de Transportes Públicos — Portugal Porta-a-Porta

O aumento da acessibilidade e da mobilidade dos cidadãos é fundamental para a prossecução dos objetivos de combate à desertificação do interior, ao fomento da coesão e da justiça territorial.

Paralela e subsidiariamente, prevê-se uma modalidade de mobilidade, especialmente vocacionada para as regiões de baixa / média densidade populacional, onde existem lacunas no domínio dos serviços públicos de transporte de passageiros: o «Portugal Porta-a-Porta».

Esta é uma rede de serviços públicos de transporte de passageiros, a pedido, para territórios de média e baixa densidade populacional. Os cidadãos efetuam antecipadamente pedidos de serviço de transporte entre as localidades «A» e «B». Consoante as necessidades registadas, é selecionado o percurso que cobre os pedidos registados com a viatura mais adequada à procura agregada. A otimização resultante permite servir as regiões que atualmente não dispõem de transportes públicos. Melhora-se assim o acesso à rede de serviços principal, promovendo a equidade de oportunidades de todos os cidadãos nacionais, independentemente do local onde residam, e a coesão económica, social e territorial.

O «Portugal Porta-a-Porta» assenta na experiência desenvolvida no projeto piloto da CIM Médio Tejo e requer a definição do seu âmbito territorial, que poderá ser municipal ou intermunicipal, assim como das modalidades de transporte que podem envolver (designadamente urbano, suburbano, escolar, táxi, serviços do setor social). Paralelamente, deverá ser definida e concebida uma plataforma que garanta a comunicação e a gestão ajustada da procura à oferta.

Trata-se de um novo serviço, organizado em articulação entre o Estado, os municípios, as organizações do setor solidário e os operadores de transportes, com as seguintes vantagens:

- Para as populações, que passam a dispor de serviços de transporte público de passageiros onde hoje não existem;
- Para as organizações parceiras que poderão rentabilizar os meios e recursos de que dispõe, designadamente o seu parque de viaturas e os seus condutores, habilitados para o transporte de passageiros;
- Para as autarquias, que passam a dispor de mais instrumentos para um desenvolvimento e integração económica, social e territorial dos seus municípios;
- Para os operadores de transporte, uma vez que os serviços flexíveis poderão atrair mais passageiros para o sistema de transportes, numa lógica de complementaridade e não de competição.

Rede móvel — Carrinhas do Cidadão

Finalmente, este modelo, ainda, prevê a exploração do conceito de mobilidade, especialmente, vocacionado para territórios de muito baixa densidade populacional, através das «Carrinhas do Cidadão», carrinhas de serviço público.

As «Carrinhas do Cidadão» são um serviço periódico e rotativo, complementares ao projeto «Portugal Porta-a-Porta». Estas carrinhas consistem em mini Lojas do Cidadão ou Espaço do Cidadão Móvel, que levam periodicamente os principais serviços públicos de atendimento aos cidadãos e que asseguram o acesso das populações, sobretudo as de mobilidade reduzida, aos serviços de atendimento.

O desenvolvimento da solução móvel «Carrinhas do Cidadão», inspirado nas bibliotecas móveis e na Loja do Cidadão Móvel (experiência em vigor na Câmara Municipal de Palmela), a operacionalizar apenas em situações de muito baixa densidade populacional, permitirá facilitar o contacto entre a administração central e local e os cidadãos, deslocando-se até locais onde não existe uma oferta física e permanente de serviços públicos, nem oferta de transportes, garantindo iguais oportunidades de acesso a toda a população.

Com as «Carrinhas do Cidadão» pretende-se disponibilizar aos cidadãos de zonas mais remotas a possibilidade de aceder aos serviços prestados na rede, podendo ter uma oferta de serviços diversificada, fruto da concertação e integração de diferentes setores, nomeadamente finanças, nos serviços da AT, justiça, na componente dos registos e segurança social e emprego. Este canal poderá permitir ajustar os serviços disponibilizados ao local e ao perfil da sua população.

Paralelamente, este canal móvel pode ainda vir a beneficiar de soluções tecnológicas, sendo apetrechado das valências e serviços passíveis de ser realizados nos Espaços Cidadão – Atendimento digital assistido.

Este enriquecimento de serviços poderá ainda depender do envolvimento e compromisso que a autarquia e, ou, outros parceiros assumam e da forma de contratualização acordada.

Este canal, além de contribuir de forma inequívoca para a aproximação da administração central aos cidadãos de zonas mais afastadas, assegura que as mesmas não ficam desprovidas de serviços, podendo ser desenvolvidos modelos e dinâmicas de prestação e disponibilização de serviços de acordo com os perfis e com as reais necessidades da população e da localidade. A título exemplificativo, destaca-se o facto de trabalhadores do IRN, I.P., se deslocarem a pontos de interesse para agilizar o acesso a serviços públicos, por exemplo, a iniciativa «Cartão do Cidadão na Escola».

2.3. Análise de impacto do modelo de reorganização proposto

A análise de impacto visa estimar a poupança de custos associada à implementação do Programa Aproximar com a reorganização dos serviços de atendimento da Administração Pública.

Objectivo — Calcular o impacto da reorganização dos serviços de atendimento da Administração Pública

Estimativa de impacto financeiro do modelo de reorganização

A metodologia de estimativas preliminares do impacto financeiro do modelo estratégico de reorganização descrito considera três variáveis:

- Área associada à ocupação física do espaço e respetivo custo;
- Pessoal e seu custo; e
- Custos de funcionamento (FSE – fornecimentos e serviços externos).

Com base na aplicação de um conjunto de pressupostos, estimou-se qual a poupança gerada na estrutura de custos futura com a implementação da Estratégia, adotando a seguinte metodologia:

1. Obtenção, em colaboração com a Direção-Geral do Tesouro e Finanças (DGTF), do total de imóveis próprios e arrendados de cada entidade âmbito, incluindo as áreas ocupadas, as rendas pagas em caso de arrendamento e os respetivos custos de funcionamento (FSE);
2. Definição de pressupostos a aplicar quanto ao custo de oportunidade de ocupação de imóveis públicos;
3. Obtenção, em colaboração com a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, do total de trabalhadores de cada entidade e respetivo custo médio para o Estado, ao qual se acrescentaram as contribuições sociais;
4. Definição de pressupostos de potencial de racionalização de custos de pessoal, através do incremento de especialização e de escala (nomeadamente no caso dos *back-offices*);
5. Definição de pressupostos de otimização do espaço ocupado por trabalhador ($\text{m}^2/\text{trabalhador}$); e
6. Definição de pressupostos de redução de custos operacionais com fornecimentos e serviços externos (FSEs).

Tendo em conta os critérios e objetivos suprarreferidos e as entidades âmbito do exercício, foram definidos dois cenários potenciais, um mais conservador (Cenário 1), outro mais ambicioso (Cenário 2), com diferentes pressupostos para cada variável:

Pessoal:

- Pressupõe a racionalização de custos de pessoal nos dois cenários baseada numa estimativa do que é tipicamente capturado em operações de reorganização e integração de estruturas. A variável chave que permite a otimização na gestão de recursos é o ganho de escala que se traduz numa maior produtividade média por trabalhador;
- Este resultado poderá ser concretizado através dos mecanismos já à disposição da Administração Pública: mobilidade para outro serviço do Estado com carências de pessoal, passagem à reforma, rescisão por mútuo acordo e programa de requalificação, sendo sempre necessária uma avaliação individual caso a caso; e
- Não foi considerada variação do custo médio por trabalhador, pelo que foi assumido que esta racionalização potencial será proporcional às respetivas funções e remunerações.

Património:

- O custo de oportunidade de ocupação de edificado público baseou-se na Portaria n.º 278/2012, de 14 de setembro, que estipula um valor médio de 4€/m²/mês em ano cruzeiro. Esta estimativa revela-se conservadora quando comparada com o custo médio do m² arrendado no conjunto dos edifícios considerados, que se situa nos 5,7€/m²/mês, mas dentro da larga gama de preços existente (entre 1,5 e 10,9 €/m²/mês);
- Foi considerada a otimização da área média ocupada por trabalhador, verificando-se, no conjunto de entidades e edifícios considerados, um valor médio bastante alto (38 m²/trabalhador) e, talvez mais importante ainda, uma elevada dispersão de situações (de 25 a 81 m²/trabalhador em entidades diferentes). Embora seja difícil estimar com rigor um valor médio adequado, dada a elevada diversidade de tipologias consideradas (escritórios, postos de atendimento, centros de formação, arquivos, etc.) utilizou-se uma redução média de 8 a 14 m²/trabalhador, em cada cenário respetivamente, face à situação de partida, i.e. 30 e 24 m²/trabalhador; e
- Não foi considerada a variação do custo médio do m² de cada entidade, atendendo à elevada diversidade de tipologias de equipamentos e de localizações ocupadas. Como tal, optou-se por considerar manutenção dos valores atuais de cada entidade.

FSEs:

- Nos casos em que não foi possível obter dados concretos sobre o custo com FSEs, definiu-se como pressuposto o rácio «Custos com FSEs/m²/mês», por sua vez obtido a partir da média ponderada do mesmo para as entidades com dados completos (SEF, IRN, I.P., ACI-IAPMEI, IMT, I.P., DRAPs, ISS, I.P.): 4,7 €/m²/mês no conjunto considerado;
- Assumiu-se que os custos com FSEs variam proporcionalmente em função da aplicação da metodologia: redução de área ocupada por efeito de redução de trabalhadores e da área média ocupada por trabalhador, com consequente redução dos encargos dos edifícios e, proporcionalmente, dos custos com FSE;

• Face ao elevado valor médio e à elevada dispersão de valores verificados no rácio «Custos com FSEs/m²/mês», assumiu-se ainda um pressuposto de otimização, por renegociação de contratos e incremento da eficiência de utilização: assumem-se valores máximos de 4,7 €/m²/mês no Cenário 1 (i.e., redução para a média de todas as entidades acima da média) e 4,0 €/m²/mês no Cenário 2, que resultam em valores médios de 3,8 €/m²/mês e 3,4 €/m²/mês respetivamente.

Resultados apurados da aplicação da metodologia e dos pressupostos aos valores globais atuais

Atual	Cenário 1		Cenário 2	
Custos atuais	Custos projetados	Poupança obtida	Custos projetados	Poupança obtida
808.671.264 €	737.100.894 €	71.570.371 €	681.471.355 €	127.199.910 €

De acordo com os pressupostos definidos e com base na informação recebida das diferentes tutelas (em particular, das seguintes entidades: AT, SEF, Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P. (IPDJ, I.P.), IAPMEI, I.P., IMT, I.P., DGTF, DRAP, IRN, I.P., e ISS, I.P.), estima-se que a reorganização dos serviços de atendimento da Administração Pública origine uma poupança anual após o ano cruzeiro (i.e., assumindo 100% de implementação) localizada no intervalo entre 72 milhões € e 127 milhões €, respetivamente para o Cenário 1 e para o Cenário 2.

Outros impactos e benefícios da Estratégia

Para além de gerar poupanças orçamentais e financeiras muito significativas que são positivas para os contribuintes, o Programa Aproximar visa contribuir, no final, para uma melhoria da prestação do serviço e experiência de contacto entre o cidadão e a Administração Pública, nomeadamente:

Benefícios para o cidadão:

- Conveniência, sob a forma de tempo e custo poupado na deslocação e no atendimento num espaço único que integra diferentes serviços públicos;
- Mobilidade, resultante dos serviços de transporte complementares à rede principal de atendimento;
- Acesso, resultante do aumento do número de pontos de acesso, quer da rede principal, quer especialmente da rede complementar dos Espaços do Cidadão; e
- Incentivo à fixação de empresas e cidadãos no território resultante da melhoria do suporte prestado fora das principais áreas urbanas.

Benefícios para os trabalhadores:

- Desenvolvimento de uma cultura e espírito colaborativo entre os trabalhadores dos diferentes serviços integrados; e
- Conhecimento das valências e competências de outros serviços, facilitando a eventual mobilidade de pessoal entre serviços e possibilitando um melhor e mais eficiente reencaminhamento e esclarecimento do cidadão relativamente a outras entidades.

Outros benefícios para os Serviços e para o Estado:

- Entrega da gestão de espaços a terceiros, reduzindo a complexidade de gestão da sua rede de atendimento ao cidadão;
- Redução de chefias e complexidade hierárquica por agregação de serviços e unidades administrativas (*back-office*);
- Oportunidade para redução de custos por partilha de custos fixos e renegociação de contratos; e
- Oportunidade para maior enfoque na qualidade do serviço prestado ao cidadão.

Complementarmente, importa identificar quais os custos de transição que a reorganização de serviços envolve, nomeadamente obras de reparação necessárias, custos de transferência de pessoas e materiais, custos com cancelamento de contratos e rescisões, investimentos em sistemas de informação e eventuais custos por interrupção temporária de serviços. Alguns dos custos materiais e de modernização envolvidos são potencialmente elegíveis para comparticipação comunitária a 85%, o que representa um incentivo ainda maior à execução do projeto e atribui um peso menor ao impacto destes custos no resultado global da Reorganização.

A experiência piloto, detalhada de seguida, deverá proporcionar uma boa base para se efetuarem as estimativas de custos de transição, assim como permitirá também delinear um modelo de parcerias e de governo que assegure ou contribua para uma menor resistência à mudança e potencie a adesão dos serviços a reorganizar, a partir da identificação dos principais elementos de sucesso/bloqueio na implementação.

2.4. Implementação do Programa Aproximar — Reorganização dos Serviços de Atendimento da Administração Pública

A importância e a abrangência da Reorganização dos Serviços de Atendimento da Administração Pública que se pretende empreender, ditam a necessidade e a relevância de definir e seguir um modelo de governo específico para o Programa Aproximar, que assegure a sua implementação e operacionalização no terreno a nível nacional.

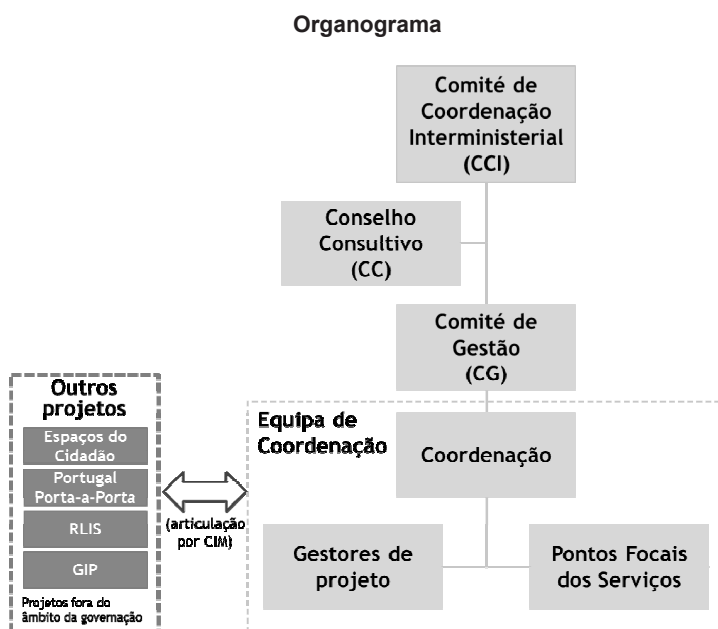
Deste modo, a implementação do Programa Aproximar será liderada por uma Equipa de Coordenação, cuja nomeação será formalizada através de Resolução do Conselho de Ministros, e que reúne, entre outras, as responsabilidades de coordenar e acompanhar a implementação, todas as ações que lhe estão inerentes e responder ao mais alto nível pela sua execução.

A Equipa de Coordenação do Programa Aproximar tem como missão a promoção e o desenvolvimento de uma abordagem metodológica que garanta a eficiente e eficaz implementação da estratégia de reorganização no terreno, promovendo a proximidade dos cidadãos e empresas e maximizando, simultaneamente, os propósitos de racionalização e sustentabilidade que lhe estão inerentes.

Modelo de Governo do Programa Aproximar

O modelo de governo do Programa Aproximar inclui a constituição de um conjunto de órgãos para a gestão e acompanhamento do Programa, dos seus participantes e das suas responsabilidades e a forma como os diferentes órgãos se irão articular. O modelo de governo detalhado de seguida descreve também a periodicidade de reuniões e reporte associado.

A participação nos órgãos do Comité de Coordenação Interministerial (CCI), do Conselho Consultivo (CC) e do Comité de Gestão (GC) não é remunerada.



Responsabilidades e composição

Comité de Coordenação Interministerial

O CCI reúne em si um conjunto de responsabilidades nomeadamente:

Coordenação estratégica;

Definição de *guidelines* e diretivas: *i)* definição dos princípios orientadores; *ii)* validação e aprovação dos ajustamentos que se venham a verificar necessários durante os trabalhos de implementação; *iii)* Validação dos objetivos, metas e prioridades;

Monitorização e reporte a Conselho de Ministros.

A sua composição integra, entre outros, elementos do Governo com responsabilidades e competências em diferentes domínios de atuação, mas com quem importa alinhar, de forma contínua, as diretivas e garantir o seu compromisso para a boa execução do Programa Aproximar.

São elementos participantes do CCI:

Ministro Adjunto e do Desenvolvimento Regional;

Secretários de Estado (Adjunto e do Orçamento, Tesouro, Assuntos Fiscais, Administração Pública, Administração Interna, Justiça, Desporto e Juventude, Modernização Administrativa, Administração Local, Inovação, Investimento e Competitividade, Infraestruturas, Transportes e Comunicações, Ordenamento do Território e Conservação da Natureza, Agricultura, Florestas e do Desenvolvimento Rural, Solidariedade e da Segurança Social, Emprego);

Subsecretária de Estado do Vice-Primeiro-Ministro;

Coordenador e vice-coordenador do Programa Aproximar.

Conselho Consultivo

O CC é um órgão de suporte à decisão e ao acompanhamento do Programa Aproximar. Pretende-se com este órgão a constituição de um grupo de especialistas e de personalidades com relevante experiência nas matérias abordadas pelo Programa e respetivos trabalhos de implementação. O CC é responsável pelo:

- Apoio ao CCI no acompanhamento da estratégia geral;
- Aconselhamento em diversas matérias relevantes para a implementação e futura disseminação;
- Monitorização na avaliação do progresso da implementação e resultados obtidos.

A composição do CC integra os seguintes elementos:

- Ministro Adjunto e do Desenvolvimento Regional;
- Secretários de Estado (Administração Pública, Modernização Administrativa, Administração Local);
- Coordenador e vice-coordenador do Programa Aproximar; e
- Grupo de peritos e de personalidades de diversos quadrantes da sociedade para aconselhamento e acompanhamento de matérias chave.

A composição final do CC, nomeadamente o grupo de peritos e o grupo de personalidades, será determinada por convite do Ministro Adjunto e do Desenvolvimento Regional.

Comité de Gestão

Ao CG cabem as seguintes responsabilidades:

- Garantia de cumprimento das políticas e estratégias definidas pelo CCI;
- Discussão dos principais pontos em aberto no âmbito da implementação em cada CIM;
- Identificação dos eventuais ajustamentos necessários ao processo de implementação;
- Apoio e reporte ao CCI na definição da estratégia e no acompanhamento dos aspetos chave da implementação;
- Apoio à monitorização na avaliação do progresso da implementação e resultados obtidos.

O CG é composto por:

- Coordenador e vice-coordenador do Programa Aproximar;
- Presidentes dos Conselhos Diretivos da AMA, I.P., do IRN, I.P., do ISS, I.P., do IEFP, I.P., e do IMT, I.P.;
- Diretor-Geral da AT;
- Subdiretor-geral da DGTF com pelouro do património;
- Pontos focais dos ministérios envolvidos na implementação; e
- Gestores de projeto de cada território piloto.

Sempre que se revelar oportuno o CG contará com a presença dos Secretários de Estado da Administração Pública, da Administração Local e da Modernização Administrativa.

Equipa de Coordenação

O Programa Aproximar é gerido e executado por uma Equipa de Coordenação, que lidera as equipas: *i)* de gestores de projetos de cada território associado a uma CIM; e *ii)* operacional dedicada à implementação da Estratégia. A Equipa de Coordenação competem as seguintes responsabilidades:

- Orientação da execução da implementação segundo as diretivas do CCI;
- Garantia de discussão e validação de opções estratégicas com os órgãos suprarreferenciados, assegurando a aplicação da abordagem, das metodologias e das ferramentas previstas;
- Aquisição do *know-how* específico para cada momento da implementação quer no seio da equipa de coordenação quer através de peritos em diferentes matérias, garantindo a articulação dos diferentes interlocutores e agentes em cada momento da implementação; e
- Controlo de qualidade dos produtos finais e produção dos relatórios de acompanhamento periódico.

A Equipa de Coordenação do Programa Aproximar é constituída por um coordenador, um vice-coordenador e membros adjuntos.

Gestores de Projeto

Com reporte direto à Equipa de Coordenação, os Gestores de Projeto serão os responsáveis operacionais por cada território de implementação associado a uma CIM e/ ou por uma ou mais iniciativas realizadas no âmbito da implementação e que em articulação entre si e com a coordenação garantem a:

- Execução do projeto segundo as diretivas do CG;
- Acompanhamento local das ações e iniciativas em curso em articulação com as diversas equipas envolvidas;
- Supervisão dos trabalhos da implementação física no terreno;
- Gestão do orçamento do projeto e reporte de progressos e desvios ao planeado;

Monitorização e comunicação do progresso da(s) iniciativa(s) em que está(ão) envolvido(s) e do respetivo impacto organizacional;

Designação e gestão de recursos a envolver;

Resolução dos problemas e riscos que lhe são escalados;

Tomada atempada de decisões operacionais; e

Suporte aos responsáveis pelas iniciativas e líderes de equipa no alcance dos objetivos propostos.

Os Gestores de Projeto são os responsáveis pela implementação no território abrangido em cada CIM e pela articulação e acompanhamento de iniciativas no terreno ao longo do processo de implementação. Os Gestores de Projeto podem ter origem quer nos municípios envolvidos em cada ciclo de implementação, quer em organismos regionais e/ou locais, de que são exemplo as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDRs).

Pontos focais dos organismos públicos estruturantes

Por último, os Pontos Focais são representantes dos organismos públicos estruturantes para a implementação do Programa Aproximar que participarão em estreita colaboração com a Equipa de Coordenação no:

Envolvimento dos serviços que representam nos territórios em cada ciclo de implementação;

Garantia de partilha de informação e de dados relevantes para as diferentes fases da implementação; e

Desbloqueio de situações e proposta de soluções que garantam o cumprimento dos calendários de execução definidos.

Os Pontos Focais são altos dirigentes dos seguintes organismos: AMA, I.P., IRN, I.P., ISS, I.P., AT, IEFP, I.P., IMT, I.P., e DGTF (área do património).

Mecanismos de gestão e acompanhamento do modelo de governo

A gestão estratégica e o acompanhamento da implementação preconizada são suportados por um conjunto de mecanismos de gestão e de monitorização estruturados para o efeito.

Para além destes mecanismos, prevê-se um calendário de reuniões e de reporte com uma periodicidade que varia em função dos órgãos envolvidos:

O CCI reunir-se-á de 3 em 3 meses;

O CC reunir-se-á de 4 em 4 meses;

O CG reunir-se-á de 2 em 2 meses ou mensalmente sempre que se justificar e nos primeiros 3 meses de implementação; e

Serão agendadas reuniões pontuais e de acordo com a relevância e calendário, com peritos, personalidades ou outras entidades convidadas em virtude das necessidades de implementação identificadas.

Mecanismos de gestão e acompanhamento

Âmbito	Mecanismos	Entidades Envolvidas	Objectivo
Gestão Estratégica	Reuniões do Comité de Coordenação Interministerial [Trimestrais]	- CCI - Outros elementos por convite sempre que necessário	- Definição das <i>guidelines</i> e dos princípios orientadores do modelo - Decisões sobre aspectos estratégicos de implementação do modelo - Monitorização de alto nível
	Reuniões do Conselho Consultivo [Quadrimestrais]	- Coordenador e Vice-coordenador - CC	Monitorização da implementação do piloto
Acompanhamento da Implementação	Reuniões do Comité de Gestão, p/ CIM [Bimestral]	- CG - Autarcas envolvidos na respetiva CIM	Acompanhamento e coordenação da execução da implementação
	Reuniões com Peritos ou Serviços [Pontuais]	- Perito do CC - Serviços da AP	Solicitação de assessoria ou parecer sobre determinada matéria

O modelo acima apresentado não se esgota nos eventos supra propostos, devendo existir um conjunto adicional de mecanismos de coordenação que garanta uma monitorização corrente da implementação e que permita não só garantir a execução dentro dos prazos e recursos previstos como prevenir desvios e identificar ações corretivas entendidas como necessárias.

A referida monitorização e acompanhamento corrente da implementação da Estratégia será definida e detalhada, entre outros, em termos de mecanismos de gestão e controlo na fase de *set-up* do piloto pela Equipa de Coordenação do Programa Aproximar.

Abordagem à implementação do Programa Aproximar

A complexidade e dimensão das alterações preconizadas pela Estratégia e a necessidade de assegurar, por um lado, o sucesso da sua implementação e, por outro, de sedimentar a solução à medida que a mesma é colocada no terreno, conduzem à adoção de uma metodologia de implementação faseada.

Este faseamento permite a concentração inicial dos recursos e esforço de implementação num conjunto limitado de serviços e regiões (piloto) e o seu alastramento progressivo a todo o território nacional (por ciclos de implementação). Adicionalmente, permite que sejam realizados ajustes no modelo conceptual, de acordo com a experiência adquirida no piloto, para as fases subsequentes do programa, adequando cada ciclo à sensibilidade das regiões alvo da implementação.

O faseamento que se preconiza deverá ser concertado e compatibilizado, sempre que possível, com o calendário de outras iniciativas previstas ou em curso, por exemplo, a implementação dos Espaços do Cidadão, em curso e promovida pelo gabinete do Secretário de Estado da Modernização Administrativa, que prevê a criação de cerca de 300 Espaços do Cidadão durante 2014 e, aproximadamente, 700 durante 2015 por todo o território nacional.

Pretende-se igualmente que a implementação da reorganização dos serviços de atendimento possa vir a beneficiar de lições aprendidas e, ou, melhores práticas decorrentes do desenvolvimento a um ritmo diferente da expansão do conceito de Espaço do Cidadão a nível nacional.

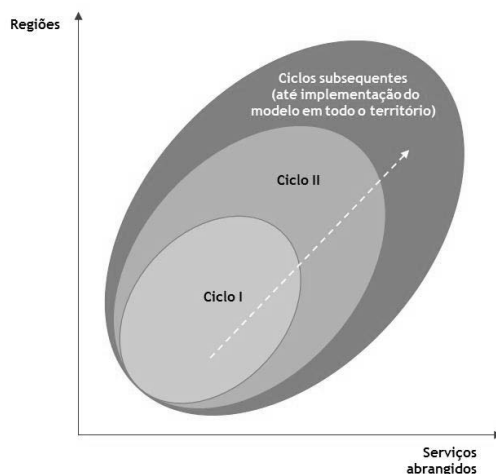
Pretende-se, ainda, que a implementação da presente Estratégia se pautar por uma forte componente de inovação, envolvendo um permanente acompanhamento e incorporação das novas tecnologias e soluções técnicas (*clouds*, *apps*) que possam ser colocadas ao serviço da Administração Pública, tornando-a mais segura e eficiente tanto ao nível operacional como económico. O objetivo é, por um lado, agilizar o contacto dos cidadãos com o Estado e, por outro, monitorizar a qualidade do serviço prestado, tirando partido de ferramentas que vão sendo disponibilizadas continuamente. A título ilustrativo salienta-se uma nova aplicação, denominada «Mapa do Cidadão» (a disponibilizar no final do 3º trimestre de 2014), que permite aceder, nos dispositivos móveis, a toda a informação referente a serviços públicos disponíveis (morada, horário, etc.).

Tendo como objetivo fundamental assegurar o modelo de implementação, em pelo menos quatro entidades intermunicipais até dezembro de 2014, o plano de implementação é concebido tendo por base os seguintes princípios:

Faseamento da implementação;

Seleção de quatro espaços territoriais supramunicipais, correspondentes às áreas das novas NUTS III (territórios das EIM previsto pela Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro) para integrar projeto piloto: as regiões selecionadas deverão representar realidades distintas, por forma a diversificar a natureza da primeira experiência de implementação e assegurar a mitigação de riscos nas fases subsequentes. Por exemplo, dever-se-á selecionar um território da zona litoral e outro da zona interior do país e o alargamento será realizado de forma faseada (em ciclos de implementação) a todas as regiões do país. Relativamente ao âmbito territorial, muito embora sejam parte relevante e integrante da implementação do Programa Aproximar, as Regiões Autónomas revestem-se de particularidades, já anteriormente referidas, que sugerem que a aplicação dos princípios enunciados na Estratégia seja desenvolvida numa fase mais adiantada do processo de implementação; e

Os serviços integrados nas regiões selecionadas para cada ciclo do processo cobrirão, no mínimo, o conjunto de serviços atualmente existentes nessas regiões e que são âmbito da reorganização da rede de serviços públicos. O conjunto de serviços disponibilizados poderá ser alargado a outros serviços, para os quais faça sentido assegurar presença territorial, logo no ciclo inicial de implementação para aquela região ou nos ciclos subsequentes.



Prevê-se, assim, que o leque de serviços disponibilizados, de acordo com os princípios estipulados, possa ser alargado além do atualmente existente em cada região.

Independentemente das regiões selecionadas para integrar o projeto-piloto e do calendário de implementação definido, existe um conjunto de regras que todos os serviços de atendimento da administração pública devem seguir por forma a contribuir para a prossecução dos objetivos estipulados (algumas destas regras estão perfeitamente alinhadas com o

«Digital por regra» que visa a crescente desmaterialização dos serviços da Administração Pública e sua progressiva disponibilização na Internet), nomeadamente:

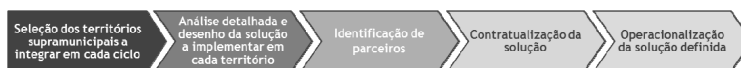
- Implementar processos de melhoria contínua que permitam aumentar a eficiência, eficácia e qualidade associadas à prestação de serviços públicos;
- Instituir uma cultura participativa e de inovação dentro de cada organismo e de forma global, para que todos procurem a contínua busca de soluções conjuntas em prol de um melhor serviço ao cidadão e às empresas e à eficiência dos serviços prestados pela Administração Pública;
- Promover a digitalização e desmaterialização dos processos, garantindo que os serviços se tornam mais uniformes e portáteis, possibilitando a interação com o cidadão e com os respetivos *back-offices* de forma desmaterializada;
- Desenvolver mecanismos de *workflow* que permitam uma melhor gestão de casos pendentes para assegurar a resposta atempada aos cidadãos;
- Contribuir ativamente para a expansão e sofisticação dos serviços públicos disponibilizados *online*, quer seja com novas ideias de como este objetivo poderá ser prosseguido, quer promovendo a capacitação dos cidadãos para a sua utilização;
- Incentivar a utilização e adoção de novas soluções técnicas e tecnológicas, incorporando-as de forma a acompanhar e garantir continuamente a visualização atualizada da rede de serviços;
- Otimizar a utilização de recursos do Estado, financeiros e não financeiros;
- Promover a partilha de experiências, trabalho em equipa e troca de informação entre organismos da Administração Pública, permitindo caminhar gradualmente no sentido da integração, em detrimento de um modo de funcionamento operacional verticalizado (funcionamento numa lógica de silos); e
- Assegurar que por parte de cada tutela e do Governo como um todo, as iniciativas de reorganização das suas respetivas redes de atendimento são realizadas de forma conjunta e no âmbito da presente Estratégia, com o compromisso e envolvimento ao mais alto nível, para que se atinja a racionalização e otimização patrimonial.

Assim, à medida que for sendo implementado e expandido no território nacional, o modelo tornar-se-á, progressivamente, mais consolidado, podendo existir vários ciclos de implementação em curso, em simultâneo e em diferentes regiões do país. Estes ciclos podem corresponder à implementação inicial do modelo naquela região ou à expansão do leque de serviços prestados, face ao inicialmente implementado em determinada região.

Para cada ciclo de expansão da reorganização da rede de serviços públicos de atendimento deverão ser cumpridas as fases identificadas.

Metodologia para a implementação da Estratégia de Reorganização

A cada ciclo de expansão do modelo de reorganização da rede de serviços públicos de atendimento, corresponde um conjunto de fases que se identificam de seguida. Muito embora se encadeiem estas fases, em alguns momentos poderão decorrer em paralelo.



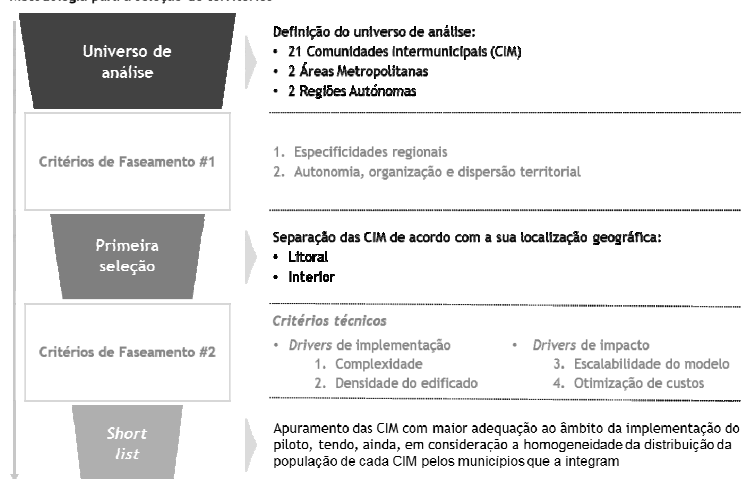
Por forma a tornar mais perceptível o conjunto de fases compreendidas em cada ciclo, apresenta-se de seguida o conjunto de macro-atividades desenvolvidas em cada uma delas.

Seleção dos territórios supramunicipais a integrar em cada ciclo de implementação

Esta fase visa a identificação e a seleção dos territórios que integram cada um dos ciclos de implementação do modelo de reorganização da rede de serviços de atendimento da administração pública.

Deste modo, a abordagem metodológica a seguir para a seleção dos territórios deverá ser a seguinte, nomeadamente para a fase do piloto:

Metodologia para a seleção de territórios



Partindo do mais amplo universo de análise, que inclui vinte e uma Comunidades Intermunicipais, duas Áreas Metropolitanas (Lisboa e Porto) bem como as duas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, totaliza-se um universo equivalente a 25 territórios.

De seguida, considerando o universo de análise, deverão ser aplicados dois critérios de faseamento sequenciais, a saber:

- Critérios de Faseamento # 1 – visam a simplificação do modelo de implementação, resultando no adiamento da implementação em determinados territórios/ regiões para uma fase posterior, nomeadamente:

- que apresentam uma dinâmica de funcionamento complexa, em função da dimensão e desenvolvimento de áreas urbanas;

- que apresentam uma dinâmica autónoma de funcionamento de alguns dos serviços âmbito e uma elevada dispersão territorial.

Na sequência da aplicação dos Critérios de Faseamento #1 resultará a primeira seleção de territórios que incluirá apenas um grupo de 21 regiões supramunicipais. Este universo mais restrito de territórios foi separado de acordo com a sua situação geográfica mais litoral ou interior, de forma a distinguir, desde logo, realidades e perfis de territórios.

- Critérios de Faseamento #2 – visam a seleção dos territórios de acordo com critérios técnicos, possibilitando alcançar uma *short list* de territórios que reúnem maior potencial ou apetência para encabeçar o piloto de implementação, nomeadamente:

Drivers de Implementação – correspondem a critérios que favorecem a implementação numa primeira fase da Estratégia, nomeadamente:

Complexidade – número de municípios que constituem a Comunidade Intermunicipal, sendo destacadas as Comunidades Intermunicipais com um menor número de municípios, por indiciar uma maior facilidade na articulação global dos agentes envolvidos (sobretudo no processo de prova de conceito inerente a um piloto);

Densidade de edificado - rácio do número de edifícios ocupados pelas entidades selecionadas (IPDJ, I.P., AT, SEF, ACI-IAPMEI, IMT, I.P., DRAP, ICNF, I.P., IEFP, I.P., ACT, IRN, I.P., ISS, I.P.) na respetiva CIM, excluindo edificado não relevante (no caso do ISS, I.P., edifícios destinados a funções não diretamente relevantes no âmbito da Estratégia, como infantários, lares sociais, entre outros), por 1.000 km² de território da CIM, incluindo quer propriedade pública quer privada (arrendada). Neste contexto, valorizar-se-ão as CIM com uma maior densidade de edificado.

Drivers de impacto – correspondem a critérios que avaliam a possibilidade de obter um impacto positivo e considerável através da implementação da Estratégia, valorizando-se as CIM que apresentem critérios mais elevados em termos percentuais, em particular:

Escalabilidade do modelo – número de Lojas do Cidadão presentes no território da CIM por 1.000 edifícios ocupados pelas entidades selecionadas;

Otimização de custos - custo total de ocupação do edificado, avaliado de acordo com o somatório das rendas pagas e do custo de oportunidade de ocupação de património público (definido como 4€/m²).

Por fim, deverão aplicar-se os Critérios de Faseamento #2, de modo a obter-se a *short list* de territórios que poderão ser alvo de implementação, numa primeira fase de piloto. A *short list* deverá ser analisada de acordo com a homogeneidade da distribuição da população de cada CIM pelos municípios que a integram. Deverão, por isso, ser considerados para o piloto quer territórios que se evidenciem por ter uma distribuição homogênea da população pelos municípios que o constituem quer os que apresentem uma maior heterogeneidade na distribuição da sua população, por forma a retratar duas realidades distintas.

Para a seleção final dos territórios supramunicipais a integrar na fase piloto deverão ser apuradas, da *short list* identificada, as CIM com maior adequação ao âmbito da implementação, tendo ainda em consideração as fases de implementação do programa «Portugal Porta-a-Porta» bem como do plano de expansão previsto da rede de Espaços de Cidadão.

Análise detalhada e desenho da solução a implementar em cada território

Esta fase marca o início do processo de implementação em cada território, processo este que resulta da articulação e trabalho permanente entre a Equipa de Coordenação do Programa Aproximar, os representantes dos municípios e CIMs envolvidas e altos representantes e pontos focais dos serviços e entidades estatais envolvidas.

Esta fase parte de uma análise detalhada da oferta e da procura de serviços e inclui o desenho do modelo futuro da solução de rede e serviços a implementar, a respetiva análise custo benefício e, finalmente, a definição do plano detalhado de implementação e operacionalização da solução nos territórios analisados.

A etapa inicial permitirá não só conhecer a situação atual de cada território como e, em especial, identificar carências e constrangimentos que devem ser ultrapassados com o modelo futuro da solução de rede de atendimento, o que será realizado através de:

- Análise de cada território a vários níveis, entre outros:
- Perfil socioeconómico: características da população e atividade económica;

- Acessibilidades e transportes;
 - Rede: solução(ões) atual(is) e localizações;
 - Serviços: conjunto atual de serviços públicos, volumes movimentados, níveis e perfil da procura e requisitos dos serviços (humanos, técnicos);
 - Imobiliário: património imobiliário ocupado e elegível;
 - Parcerias: municípios e entidades do 3.º setor;
 - Custos: despesas atuais relacionadas com a disponibilização dos serviços;
- Desenho do modelo futuro da solução de rede de atendimento a implementar, tendo em consideração aspetos como:
- Acessibilidades e transportes: a(s) localização(ões) chave atendendo à necessidade de assegurar a máxima conveniência possível para o cidadão e um adequado tempo máximo de deslocação;
 - Rede: a(s) solução(ões) de rede mais eficiente(s);
 - Serviços: conjunto de serviços públicos a disponibilizar em função do perfil do território;
 - Imobiliário: o(s) espaço(s) disponível(is) mais racionalizado(s) para alojar as soluções de rede definidas, tendo não só os requisitos de funcionamento dos serviços como também os critérios de racionalidade económica e sustentabilidade;
 - Dimensionamento global dos recursos afetos à solução, quer diretamente pelos serviços, quer pela gestão dos condomínios de serviços;
- modelo financeiro e de contratualização ajustado a cada território ou ciclo de implementação, de forma a maximizar a adesão à Estratégia e o processo de transição diferentes serviços. O modelo de partilha de custos e proveitos deverá ser protocolado com todos os intervenientes envolvidos, nomeadamente tutelas e organismos, autarquias e parceiros locais;
- levantamento e análise do volume de investimento necessário, incluindo os custos de transição, por exemplo, obras de remodelação, modernização, ...;
 - análise das opções disponíveis de financiamento do investimento necessário, avaliando o enquadramento da sua totalidade ou de parte nos fundos europeus do novo quadro comunitário 2014-2020;
 - levantamento e análise dos custos operacionais correntes e demonstração de um custo global de funcionamento menor;
 - análise custo benefício para uma aferição concreta, nomeadamente do investimento necessário, dos custos de transição e das potenciais poupanças a captar;
 - plano detalhado e calendário de implementação com base nas condicionantes que caracterizam cada território e com base em eventuais ajustes identificados em ciclos anteriores de implementação.

Este plano e calendário deverá, entre outros aspetos, identificar as iniciativas a realizar, proceder à sua respetiva calendarização, identificar os interlocutores a envolver em cada umas das atividades, estabelecer os protocolos necessários, estimar esforço e recursos a envolver e assignar responsabilidades de execução.

De entre as iniciativas a contemplar destacam-se as seguintes que deverão ser montadas na fase de *set-up* do piloto mas que acompanharão toda a implementação:

- Plano de acompanhamento e monitorização da implementação do Programa Aproximar (PMO) que passa pela definição de um conjunto procedimentos e de ferramentas de controlo e gestão, que visam uma organização e gestão corrente da implementação ao nível dos prazos, dos recursos, do orçamento, do âmbito e dos diferentes interlocutores e envolvidos. Entre outros procedimentos e ferramentas evidenciam-se a estrutura e ciclo de *reporting*, os relatórios e as reuniões de progresso, a base de dados de ações, desvios e riscos e o *dashboard* de acompanhamento do Programa Aproximar. Será neste âmbito que serão preparadas as reuniões com o CCI e com o CG, de acordo com a periodicidade definida;
- Plano de gestão da mudança que visa minimizar a resistência à mudança, identificando claramente os constrangimentos e obstáculos de diferentes naturezas que podem surgir, bem como os agentes que poderão oferecer maior resistência, definindo ações de mitigação ou de redução do seu impacto;
- Plano de comunicação que acompanhará a implementação no seu todo, possibilitando a recolha de *feedback*, promovendo o diálogo e a partilha de ideias e experiências, adequando mensagens a diferentes interlocutores e audiências, motivando a ação, através de mensagens consistentes, estimulantes, relevantes e oportunas.

Estes planos deverão ser continuamente atualizados e ajustados ao ritmo e ao desenvolvimento do ciclo de implementação.

Identificação de parceiros

Um dos aspetos chave da presente Estratégia assenta no estabelecimento de parcerias voluntárias com as autarquias, as EIM e as entidades do 3.º setor ou outras para assegurar a prestação de serviços de proximidade às populações, enriquecendo assim a dimensão do serviço público. Deste modo, deverão ser realizadas as seguintes atividades:

- Identificação de necessidades a diversos níveis: humanos, imobiliário, materiais, ...;
- Identificação de parceiros possíveis em função do modelo futuro da solução de rede definida (centrais, locais, 3.º setor e privados);
- Conceção de modelos de parcerias a celebrar.

Na fase de levantamento e identificação de parceiros é especialmente relevante e determinante o exaustivo levantamento do parque imobiliário existente, não só o que se encontra adstrito à prestação de serviços como também o parque disponível para a criação de novos *front-offices*.

Para este levantamento será necessário o total envolvimento não só da DGTF como também de todos os organismos e institutos responsáveis pela gestão patrimonial e pela tutela dos vários serviços envolvidos.

O levantamento patrimonial associado ao Programa Aproximar é da responsabilidade da DGTF, que se reforçará com os recursos humanos necessários em regime de mobilidade articulado com as autarquias e as comunidades inter-municipais envolvidas.

Contratualização da solução definida

Pretende-se incentivar a colaboração voluntária, onde se propõe que os municípios e ou entidades sejam parceiros na identificação de soluções e espaços concretos no seu território bem como gestores locais. Deste modo, esta fase inclui a negociação com as entidades identificadas para o estabelecimento de parcerias/protocolos e o respetivo modelo financeiro e de contratualização.

Os termos dos protocolos a estabelecer poderão ser alinhados de acordo com as diferentes realidades e situações que se venham a encontrar em cada território ou em função das especificidades ou disponibilidade que os diferentes parceiros venham a demonstrar para assumir ou partilhar maior ou menor responsabilidade.

A título ilustrativo apresentam-se os moldes gerais da parceria com os municípios em curso na implementação dos Espaços do Cidadão, onde a repartição de responsabilidades, contratada através de um protocolo, assentou nos seguintes pressupostos:

- A AMA, I.P., garantiu a instalação do bom funcionamento da rede de atendimento digital assistido através dos «Espaços do Cidadão», cabendo-lhe:

- a) Definir os procedimentos de atendimento dos cidadãos;
- b) Disponibilizar o mobiliário, o *hardware*, os demais equipamentos e o *software* adequados para instalação dos «Espaços do Cidadão»;
- c) Dar formação – inicial e contínua – aos mediadores de atendimento digital em colaboração com os demais serviços do Estado;
- d) Disponibilizar e gerir um serviço de *back-office* adequado em colaboração com os demais serviços do Estado.

- Os Municípios garantiram:

- a) Os recursos humanos necessários para servirem como mediadores de atendimento digital; e
- b) A disponibilização, manutenção e gestão do espaço dedicado à prestação de serviços de atendimento digital assistido.

Operacionalização da solução definida

Nesta fase deverá ser assegurado o normal funcionamento da nova solução de rede de atendimento no território, garantindo:

- o acompanhamento não só do período inicial de operação, mas por um período mais prolongado de tempo, por forma a identificar eventuais necessidades de ajustamento ao modelo e possíveis oportunidades de melhoria;
- a definição de métricas/indicadores de performance a monitorizar com base em ferramentas de controlo e gestão, de forma a não só contribuir para fases subsequentes mais céleres e implementadas com maior grau de sucesso, eliminando riscos e ou ineficiências mas também avaliar os resultados da reorganização dos serviços, possibilitando ainda um programa de melhoria contínua.

O sucesso da implementação da presente Estratégia depende em larga medida da correta e adequada definição de cada solução no território, do seu rigoroso planeamento e execução e, por fim, do sério envolvimento e compromisso dos vários agentes e entidades a diferentes níveis.

ANEXO A

Evolução da distribuição territorial da população, dos grupos da população particularmente vulneráveis e da atividade económica (¹)

Distribuição territorial da população

A nível da distribuição territorial da população mantêm-se as tendências de concentração da população na faixa litoral, o despovoamento do interior e a bipolarização em torno das duas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto, tendo-se registado na década de 2001 a 2011, maior crescimento da população nos municípios à volta de Lisboa, em praticamente toda a região do Algarve e ainda na Região Autónoma da Madeira.

Variação da população por município (2001-2011; %)

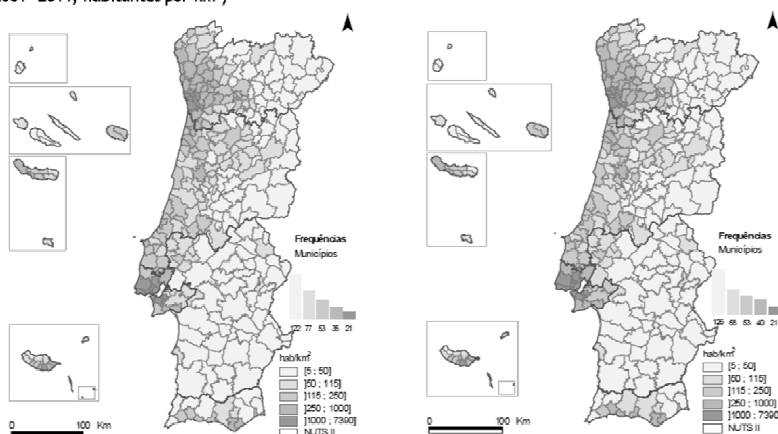


Fonte: Censos 2011 (resultados provisórios), INE - Instituto Nacional de Estatística

Os municípios do litoral, em geral, têm mantido ou reforçado a sua capacidade de fixação e de atração de população, tendo a maioria dos municípios do interior sofrido uma quebra na população residente ao longo das últimas décadas. Em 2001, 171 municípios tinham perdido população, valor que subiu para 197, em 2011. Na década em análise, 12 municípios viram a sua população residente variar mais de 19,9%, todos eles situados no litoral do país.

A desertificação alastra-se a uma parte significativa do território, contrastando com o aumento da densidade populacional verificado em algumas regiões, em especial, nos municípios do litoral que registam indicadores de densidade populacional mais elevados que os do interior.

Evolução da densidade populacional (2001-2011; habitantes por km²)



Fonte: Censos 2011 (resultados provisórios), INE - Instituto Nacional de Estatística

Exceção a estes movimentos são as Áreas Metropolitanas, por exemplo, de Lisboa, onde se verifica uma transferência de população do Município de Lisboa para os que a envolvem, fruto da melhoria das acessibilidades à capital e dos preços de habitações mais baixos fora do seu perímetro.

Em 2011, a NUTS II Lisboa destacava-se não só por registar a mais elevada densidade populacional do país (941,0), como tendo registado a maior variação positiva entre 2001 e 2011 (um incremento de 41,3 habitantes por km²). Segundo as estimativas mais recentes de 2012, a densidade populacional a nível nacional, situa-se nos 114,0 habitantes por km².

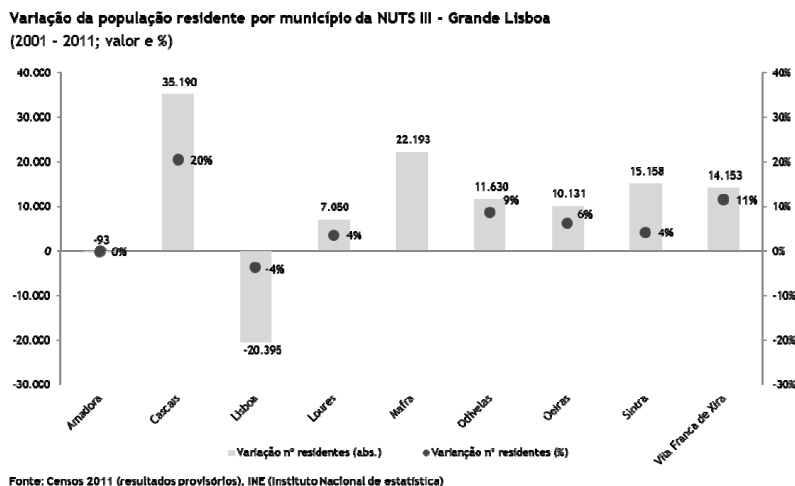
Densidade populacional por NUTS II (2001, 2011 e 2012; habitantes por km²)

NUTS II	Anos	2001	2011	Var. (2011/2001)	2012
Portugal		112,5	114,5	2,0	114,0
Continente		110,9	112,7	1,8	112,3
Norte		173,2	173,4	0,2	172,7
Centro		83,3	82,4	-0,9	81,8
Lisboa		899,7	941,0	41,3	940,3
Alentejo		24,6	23,9	-0,7	23,8
Algarve		79,5	89,8	10,3	89,1
Região Autónoma dos Açores		104,2	106,4	2,2	106,5
Região Autónoma da Madeira		313,6	332,2	18,6	329,1

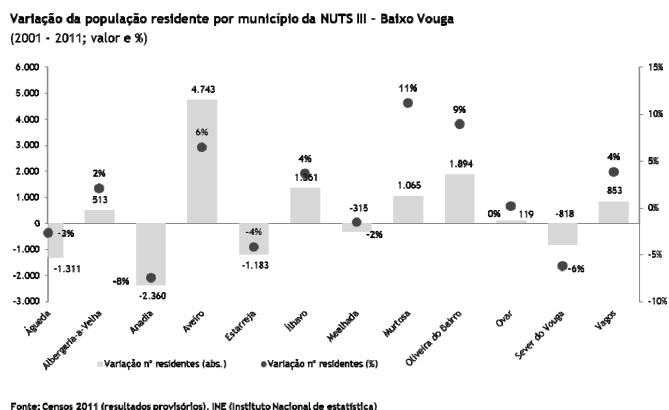
Fonte: INE - Estimativas Anuais da População Residente; PORDATA

A título ilustrativo focam-se, de seguida, comportamentos e dinâmicas populacionais em 4 unidades territoriais, que apresentam perfis e contextos diversos: NUTS III da Grande Lisboa, Baixo Vouga, Alentejo Central e Alto Trás-os-Montes.

Na NUTS III Grande Lisboa, entre o período de 2001 até 2011, verificou-se uma variação percentual de +5% ao nível da população residente, ou seja, a população aumentou em 95.017 habitantes. O Município de Lisboa perdeu população neste período (-4%). No entanto, os municípios circundantes registaram variações positivas significativas de população, como é o caso de Mafra (+40%), Cascais (+20%) e Vila Franca de Xira (+11%) seguidos ainda por Alcochete, Montijo e Sesimbra. Este movimento pode ser explicado pela melhoria das acessibilidades, através da construção de novas vias de comunicação na ligação a Lisboa a par dos preços de habitações mais baixos fora do perímetro da capital. Não obstante, o Município de Lisboa continua a ser o mais habitado em 2011 (com um número absoluto de 542.917 habitantes (27% do total), seguido pelo Município de Sintra com 378.733 habitantes (19% do total), constituindo-se como os municípios com maior peso na NUTS III – Grande Lisboa.

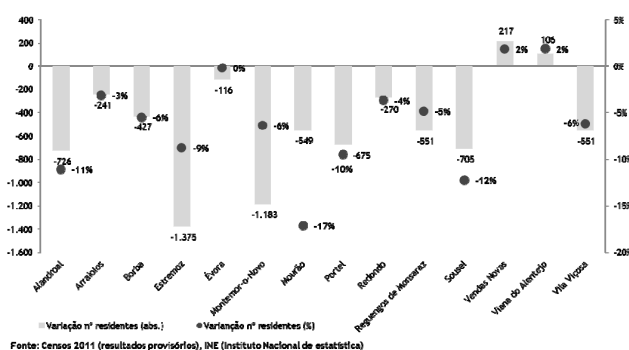


Na NUTS III – Baixo Vouga, registou-se na década de 2001-2011 uma variação de 1% na sua população residente, o que corresponde a mais 4.564 habitantes. De entre os municípios que mais contribuíram para esta variação positiva destacam-se Murtosa (+11%), Oliveira do Bairro (+9%) e Aveiro (+6%). Pelo contrário, os Municípios de Anadia (-8%), Sever do Vouga (-6%), Estarreja (-4%) e Águeda (-3%) perderam população no período em análise, enquanto o Município de Ovar manteve o número de residentes nesse período. Relativamente ao peso da população residente de cada município na total da NUTS III – Baixo Vouga, verifica-se que os municípios do litoral Aveiro (78.278), Ovar (55.340), e Ílhavo (38.590), Vagos (22.891) e Murtosa (10.567) concentravam mais de 53% da população residente, em 2011.



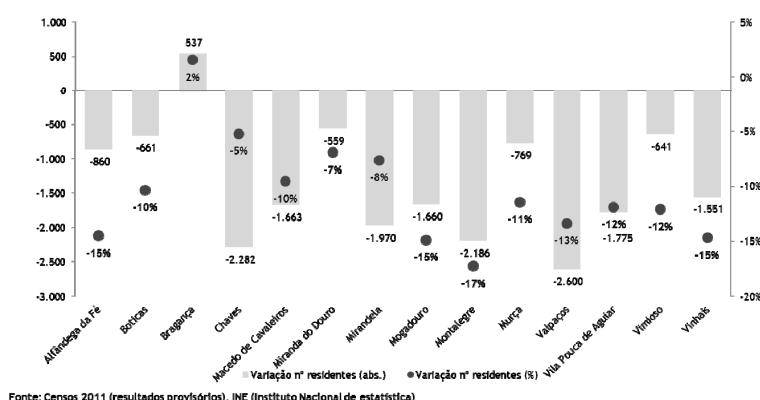
A nível da NUTS III – Alentejo Central houve um decréscimo da população residente, entre 2001 e 2011, de cerca de 6%, correspondendo a menos 7.046 habitantes. Excetuando os Municípios de Vendas Novas e Viana do Alentejo com ligeiras subidas percentuais ao nível da população residente (2% para ambos os casos), todos os outros apresentam variações negativas entre 2001 e 2011. As situações mais significativas pertencem aos Municípios de Mourão (-17%) e Sousel (-12%). A população residente no Município de Évora praticamente não oscilou entre 2001 e 2011, sendo o município com mais peso (34%) no total da NUT III – Alentejo Central, com 56.436 habitantes.

Variação da população residente por município da NUTS III - Alentejo Central
(2001 - 2011; valor e %)



Por último, a NUTS III – Alto Trás-os-Montes, é a que apresenta das 4 regiões analisadas em maior detalhe, a maior perda de população (-8%), a que correspondem menos 18.640 residentes. Montalegre (-17%), Mogadouro (-15%) e Vila Pouca de Aguiar (-13%) foram os municípios com maior variação negativa da população residente durante a década, realçando a desertificação populacional nestas áreas rurais do interior nacional. Apenas o Município de Bragança registou uma ligeira tendência positiva (+2%). Os Municípios de Chaves, com 41.281 habitantes (20%), e Bragança, com 35.334 residentes (17%), surgem como os polos urbanos que mais população concentra. Somando, ainda, a população de Mirandela, atinge-se quase 49% da população da NUTS III, significando que a restante população se distribui pelos outros 11 municípios que a compõem.

Variação da população residente por município da NUTS III - Alto Trás-os-Montes
(2001 - 2011; valor e %)



Estas tendências demográficas reforçam a necessidade de promover a reorganização dos serviços de atendimento público, procurando assegurar maior justiça e equidade territorial. Os serviços disponíveis devem obedecer a uma lógica de proximidades das populações, assegurando a sua existência ou fácil acesso por parte das populações que residem em localidades de menor densidade populacional.

Caracterização dos grupos da população particularmente vulneráveis

A par da tendência constatada anteriormente face à distribuição territorial da população em geral, também ao nível dos grupos particularmente vulneráveis se verificam assimetrias territoriais. De entre os grupos da sociedade particularmente vulneráveis destacam-se os idosos e os analfabetos que, por razões várias, se encontram ou podem encontrar-se em desvantagem no acesso à informação, necessitando de assistência para realizar determinadas tarefas ou aceder a serviços públicos ⁽²⁾.

Em 2011, o índice de envelhecimento ⁽³⁾ em Portugal situava-se nos 127,6, existindo mais uma vez discrepâncias ao nível da distribuição deste índice pelo território. O mesmo se verifica em termos de índice de dependência de idosos ⁽⁴⁾, tendo Portugal registado 28,8 em 2011.

Relativamente ao analfabetismo a nível nacional, em 2011, a taxa situou-se nos 5,2%, registando-se, respetivamente, os níveis mais elevados nas NUTS II Alentejo e Região Autónoma da Madeira contrastando com as NUTS II Lisboa e Região Autónoma dos Açores que registaram os níveis mais baixos de analfabetismo ⁽⁵⁾.

Taxa de analfabetismo
 (2011; %)

Local de residência (NUTS II) (à data dos Censos 2011)	Taxa de analfabetismo (%)
Portugal	5,2
Norte	5,0
Centro	6,4
Lisboa	3,2
Alentejo	9,6
Algarve	5,3
Região Autónoma dos Açores	4,7
Região Autónoma da Madeira	7,0

Fonte: INE - Recenseamento da População e Habitação (2011)

Os índices de envelhecimento mais elevados registaram-se, em 2011, em Vila Velha de Rodão (695,1) e em Alcoutim (592,4), municípios do Centro e do Algarve, respetivamente. Contrariamente, os índices mais baixos registam-se na Região Autónoma dos Açores (RAA), nos Municípios de Ribeira Grande (34,3) e de Lagoa (50,0), e na Região Autónoma da Madeira (RAM), no Município de Câmara de Lobos (49,2).

Destacam-se pelo índice de dependência mais elevado e mais baixo, respetivamente, os Municípios de Alcoutim (92,3) do Algarve e Idanha-a-Nova (87,0) do Centro, Ribeira Grande (11,6) da RAA e Santa Cruz (14,0) na RAM. (6)

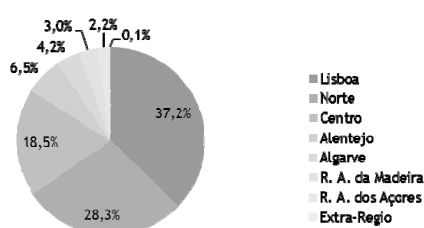
Relativamente ao analfabetismo a nível nacional, em 2011, a taxa situou-se nos 5,2%, registando-se, respetivamente, os valores mais elevados e mais baixos nos Municípios de Idanha-a-Nova (20,6%) e Penamacor (20,2%) na NUTS III da Beira Interior e Oeiras (2,2%) e Cascais (2,5%), ambos da NUTS III Grande Lisboa. Adicionalmente, as NUTS II com níveis mais elevados de analfabetismo, em 2011, foram o Alentejo e a Região Autónoma da Madeira contrastando com as NUTS II Lisboa e Região Autónoma dos Açores que registaram os níveis mais baixos de analfabetismo a nível nacional (7).

A predominância de grupos particularmente vulneráveis da população em determinadas zonas do País reforça a necessidade de adotar, para estas regiões, soluções capazes de servir as necessidades das suas populações. Não será suficiente a disponibilização de serviços *online*, dever-se-á reforçar a presença física de serviços públicos de atendimento nestas localidades, nomeadamente alargando o leque de serviços disponibilizados, e apostar em soluções de atendimento assistido ou de reforço da mobilidade.

ANEXO B

Distribuição territorial da atividade económica

A distribuição da população no território nacional está intimamente relacionada com o maior ou menor dinamismo económico que se verifica: as zonas mais densamente povoadas são as que tendem a concentrar maior atividade económica e que dispõem de maior oferta de emprego.

Contribuição para o PIB, por localização geográfica
 (2010; % do PIB nacional)


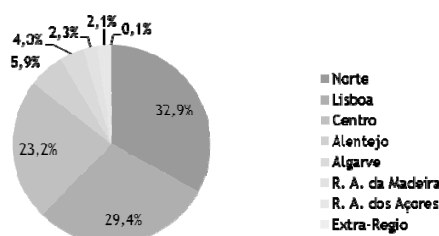
Fonte: Contas Nacionais, INE (Instituto Nacional de Estatística)

Deste modo, a atividade económica nacional manteve-se, ao longo dos últimos anos, bipolarizada em torno das áreas metropolitanas de Lisboa e Porto. No que concerne à contribuição das NUTS II para o Produto Interno Bruto nacional em 2010, verifica-se que as NUTS II Lisboa e Norte representaram mais de metade do Produto Interno Bruto nacional, respetivamente, 37,2% e 28,3% (8).

Ao nível de emprego, entre os anos de 1995 e 2010, verificou-se a análoga manutenção da concentração do emprego nas NUTS II Norte e Lisboa, representando em 2010, 32,9% e 29,4%, respetivamente, sendo que, especificamente, as NUTS III Grande Porto e Grande Lisboa concentraram, respetivamente, 11,4% e 24,4% do emprego total nacional (9).

Através da análise dos volumes de negócios das empresas por localização geográfica registados em 2012, verificou-se uma concentração similar das atividades económicas nas NUTS II Lisboa e Norte (respetivamente, 47,5% e 27,4% do volume de negócios total das empresas com atividade no país, destacando-se os Municípios de Lisboa, Oeiras e Porto (26,5%, 6,6% e 4,1%, respetivamente) (10), como os municípios com maior representatividade no volume de negócios das empresas do país.

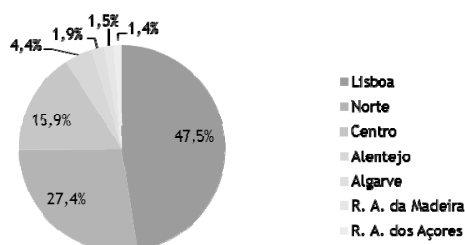
Emprego, por localização geográfica
(2010; % do emprego nacional)



Fonte: Contas Nacionais, INE (Instituto Nacional de Estatística)

Face a esta assimetria territorial na distribuição da população e da atividade económica no território nacional importa atuar no sentido de contrariar esta tendência, efetivamente promovendo a coesão territorial, económica e social, que passa, em parte, por manter os níveis de serviços, condições e oportunidades em todo o território. Importa não agravar os motivos de migração da população e da atividade económica para polos mais desenvolvidos, o que pode ser estimulado pelas novas condições de mobilidade e transporte e de acesso às novas tecnologias da informação e comunicação.

Contribuição para o volume de negócios total, por localização geográfica
(2012; % do volume de negócios do país)



Fonte: Sistema de Contas Integradas das Empresas (SCIE), INE (Instituto Nacional de Estatística)

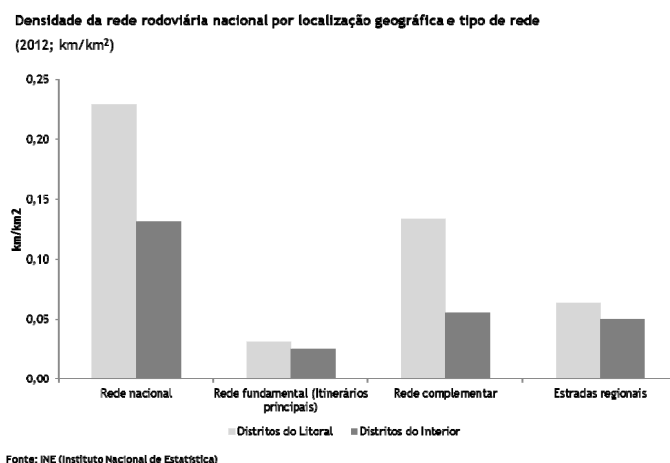
ANEXO C

Evolução da mobilidade física ⁽¹¹⁾

Verifica-se que os municípios que registam maior densidade populacional são também aqueles que possuem maior proximidade aos principais eixos rodoviários e ferroviários e que dispõem de um nível de oferta de transportes públicos de passageiros mais abrangentes.

A nível rodoviário, as estradas previstas no PRN 2000 somam cerca de 16.500 km, ou seja, um aumento de cerca de 65% face aos abrangidos pelo PRN 85, o que corresponde a uma importante melhoria da desejável cobertura rodoviária do País, quer a nível nacional, quer a nível regional. O alargamento da rede de estradas visa responder à necessidade de acelerar o desenvolvimento económico nalgumas zonas, tendo-se reclassificado como itinerários complementares alguns percursos, alargando o nível de cobertura do território. Foi aumentada a densidade da rede de estradas nas zonas fronteiriças, promovendo o fecho de malhas viárias, assim como melhorada a acessibilidade de alguns municípios, contribuindo para a correção das assimetrias que ainda se verificam no desenvolvimento socioeconómico do país.

Procedeu-se ainda à reclassificação de algumas das estradas não incluídas no anterior plano rodoviário nacional como estradas nacionais e institui-se uma nova categoria viária, a das estradas regionais. Nos critérios considerados na criação das estradas regionais incluíram-se, designadamente, a estruturação da raia, a ligação de agrupamentos de municípios e núcleos territoriais e o fecho de malhas viárias.



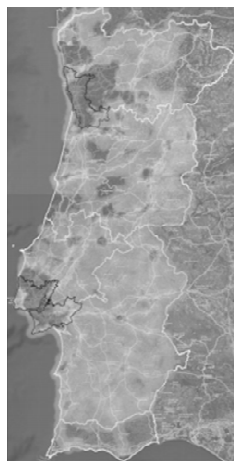
Com vista ao reforço das infraestruturas rodoviárias e da mobilidade física, o Acordo de Parceria Portugal 2020 proposto pelo Governo Português prevê ainda a possibilidade de financiamento de projetos de intervenção em pequenos troços (*last mile*) rodoviários de ligações de espaços de concentração de atividade económica às redes principais. Considera-se que a execução deste tipo de projetos dará um contributo fundamental para o aumento da competitividade das empresas e das regiões onde se localizam.

Relativamente à disponibilidade de transportes públicos, existe uma significativa assimetria de oportunidades na mobilidade dos cidadãos residentes nas áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto face ao resto do país, sobretudo em zonas de baixa densidade populacional. Nas áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto existe uma oferta de 3,5km de carreiras/km² com frequências diárias elevadas o que contrasta com 1,1 km de carreiras/km² com baixas frequências diárias no resto do país.

No resto do país a cobertura de transportes públicos inclui:

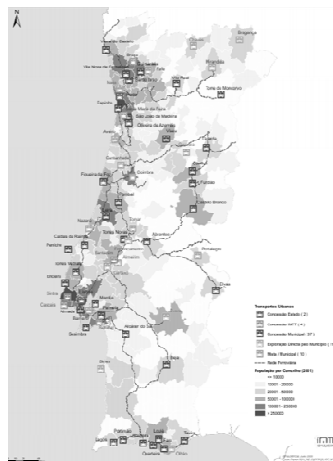
- O serviço ferroviário nas zonas servidas pela rede ferroviária nacional;
- Os serviços rodoviários (autocarros), em especial em percursos interurbanos, na sua maioria de iniciativa privada, explorando apenas as carreiras comercialmente rentáveis; e
- Os sistemas de transportes municipais, por exemplo em Coimbra, Évora, Braga, cujo financiamento é suportado pela respetiva autarquia.

Áreas de concentração de carreiras



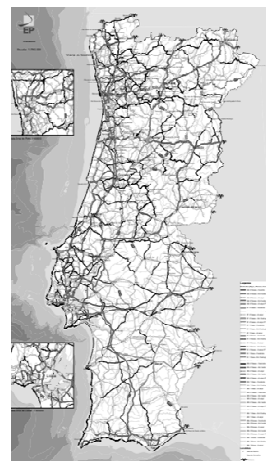
Fonte: IMTT

Cobertura de transportes urbanos



Fonte: IMTT

Estradas de Portugal



Fonte: EP - Estradas de Portugal

Conforme previsto no Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas 2014-2020 estão em curso reformas que visam assegurar o princípio da equidade de oportunidades no acesso aos transportes. De entre estas reformas destaca-se o novo regime jurídico dos sistemas públicos de transportes de passageiros que reforça as competências do Estado, dos municípios e das Comunidades Intermunicipais e o novo serviço “Portugal Porta-a-Porta”, através de serviços de transporte flexíveis ou a pedido que se caracteriza pela elevada flexibilidade, pretendendo, em especial, servir zonas de baixa densidade populacional.

Através do despacho do Secretário de Estado das Obras Públicas, Transportes e Comunicações n.º 7575/2012, de 1 de junho, foi aprovado o desenvolvimento de um projeto-piloto de transporte flexível na Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo, iniciado em janeiro de 2013, com o objetivo de proporcionar serviços de transporte público às zonas do Município de Mação não servidas por transportes regulares.

Aquele projeto-piloto mostrou que é possível assegurar uma oferta de transportes que satisfaça as necessidades de mobilidade das zonas de baixa densidade populacional e com custos sustentáveis para o erário público.

ANEXO D

Evolução recente das condições viabilizadas pelas tecnologias de informação e comunicação

O setor das tecnologias de informação e comunicação (adiante designado por setor das TIC) tem evidenciado, no passado recente, um crescimento sustentado, o que se denota ao nível da sua utilização e acesso, cada vez mais generalizados, quer por parte dos cidadãos, como por parte do tecido empresarial e do setor público.

Evolução das tecnologias de informação e comunicação no território nacional

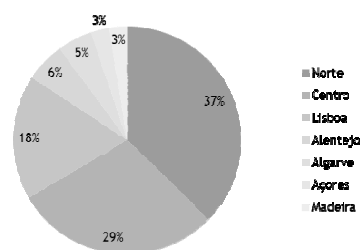
Ao nível das infraestruturas de base ao setor das TIC, o país tem registado avanços significativos. Exemplo desta evidência são os quilómetros de fibra ótica instalada na rede de acesso/ distribuição que quase triplicou entre 2009 e 2012, totalizando 1.406 milhares de km. A taxa de penetração deste serviço também evidenciou um acentuado incremento no mesmo período, passando de 0,03 clientes de fibra ótica por cada 100 habitantes em 2009, para cerca de 3,46 clientes por cada 100 habitantes em 2012.

Ao nível do serviço de acesso fixo à Internet, a evolução da taxa de penetração foi mais suave, tendo apresentado uma taxa de crescimento média anual (TCMA) de 7%, para os 21,9 clientes por cada 100 habitantes entre 2009 e 2012. Deste valor, quase 99% são clientes de banda larga.

No caso das infraestruturas TIC, e em particular da Banda Larga e da Banda Larga de alta velocidade, o elevado investimento realizado nos últimos anos, parcialmente apoiado por recursos do Banco Europeu de Investimento (BEI), bem como por fundos estruturais em áreas de falha de mercado, permite a Portugal dispor de infraestruturas de comunicações entre as mais avançadas da Europa, tanto ao nível das redes fixas, onde, de acordo com dados Eurostat, a percentagem de casas com acesso a redes de nova geração é das mais altas da Europa (inclusivamente em áreas de menor densidade populacional), como ao nível das redes móveis onde os indicadores de cobertura, disponibilidade e velocidade de dados se encontram igualmente entre os mais elevados da Europa. Os recentes investimentos em redes de nova geração e os leilões LTE (4ª geração móvel) vieram reforçar essa tendência, quer para as comunicações fixas, quer para as comunicações móveis, muito embora ainda subsistam algumas falhas residuais de cobertura, em zonas com menor densidade populacional (sobretudo em áreas rurais e remotas), que estão ainda longe de atingir as metas da Agenda Digital Europeia e da Agenda Portugal Digital, não havendo evidência de que o mercado per se venha a dar uma resposta adequada ⁽¹²⁾.

Relativamente aos acessos à Internet em local fixo, em 2012, registaram-se mais de 2 milhões de acessos em local residencial e cerca de 327 milhares de acessos em local não residencial, totalizando 2,39 milhões. Observando a distribuição geográfica por categoria de NUTS II, a região de Lisboa (Grande Lisboa e Península de Setúbal) destaca-se com 37% dos acessos, essencialmente devido à contribuição do setor residencial. Segue-se a região Norte, que representou 29% do total de acessos em 2012, cujo valor é suportado essencialmente pelo Grande Porto, com quase 354 milhares de acessos. No extremo oposto, destacam-se as Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores, ambas com 3% do total de acessos.

Acessos à Internet em local fixo, por localização geográfica
(2012; % do n.º total de acessos)

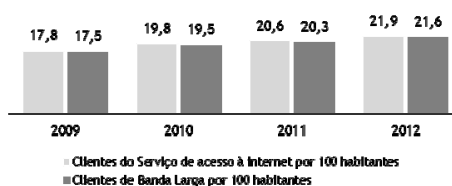


Fonte: INE; ICP-ANACOM.

Em termos de utilização das novas tecnologias, a categoria de encomendas pela Internet foi a que apresentou uma evolução mais expressiva, tendo aumentado cerca de 53% entre 2009 e 2013, seguindo-se o acesso à Internet (+33,5%) e a utilização de computador (+24,5%).

A nível dos cidadãos e famílias em 2013, 67% das famílias tinham acesso a computador em casa e 62% dispunham de acesso à Internet por banda larga. Adicionalmente, das pessoas com idades compreendidas entre os 16 e os 74 anos, 64% utilizam computador, 62% acedem à Internet e 15% efetuam encomendas por este canal.

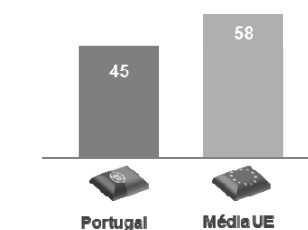
Penetração do Serviço de Acesso Fixo à Internet
(2009 a 2012; clientes/ 100 hab.)



Fonte: ICP-ANACOM

Comparando o número de utilizadores totais de Internet (fixa e móvel) em Portugal com a média da União Europeia, verifica-se que Portugal ainda se encontra abaixo da média dos 58 utilizadores por cada 100 habitantes da UE, tendo registado, em 2012, um valor de 45 utilizadores por cada 100 habitantes, apenas acima da República Checa, Grécia, Bulgária e Roménia. Este valor ainda se encontra bastante distante dos três países com maior taxa de penetração, o Luxemburgo (81 utilizadores por cada 100 habitantes), a Suécia (80 utilizadores por cada 100 habitantes) e a Holanda (79 utilizadores por cada 100 habitantes).

Penetração do Serviço de Acesso à Internet
(2012; utilizadores/ 100 hab.)



Fonte: ICP ANACOM

Este facto encontra-se, naturalmente associado, à existência de grupos de cidadãos que, por diversas razões, se encontram pouco ou nada familiarizados com a utilização das TIC.

Segundo dados do Eurostat, estima-se que em 2013, nas NUTS II Alentejo e Norte, existam cerca de 34% de habitantes (de 16 a 74 anos) que nunca usaram um computador. Esse valor baixa para metade na NUTS II Lisboa (17%).

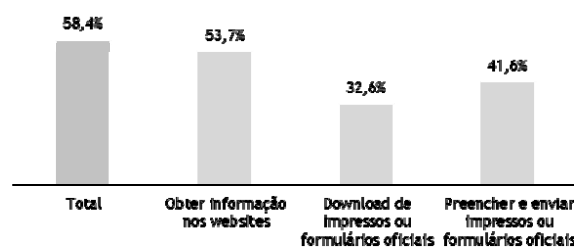
Relativamente ao uso da Internet, este é mais generalizado na NUTS II Lisboa, onde cerca de 71% dos habitantes com 16 a 74 anos, usam regularmente este canal, sendo que este valor se situa abaixo dos 52% nas NUTS II Alentejo e Norte.

A expansão generalizada do acesso e utilização da Internet permite que a configuração futura de soluções utilize esta tecnologia, de forma complementar aos serviços presenciais, para chegar aos cidadãos e empresas. Estes progressos representam potenciais melhorias significativas, não só na forma como os serviços podem ser prestados, como também na própria organização interna dos serviços e na comunicação entre *front-office* e *back-office*.

Evolução da digitalização na Administração Pública

No sentido de acompanhar e tirar proveito das condições viabilizadas pelas TIC no território nacional, têm sido empreendidos esforços, por parte dos últimos Governos, no sentido da informatização e digitalização da Administração Pública. De facto, atualmente, no seio da União Europeia, Portugal destaca-se por disponibilizar aos seus cidadãos e empresas uma avançada infraestrutura de *e-Government*, conferindo-lhes a possibilidade de realizar um conjunto alargado de serviços *online*, contando ainda com o apoio telefónico. Em 2010, Portugal apresentava já um nível de sofisticação de 100% em 12 serviços prestados pela Administração Pública a particulares e em 8 serviços prestados a empresas ⁽¹³⁾. Este nível de sofisticação de Portugal, colocou-o entre os países da UE com maior nível de satisfação, acima de países como a Alemanha e a Suécia.

Acesso de pessoas entre 16 e 74 anos a organismos públicos através de website, por objectivo
(2013; %)



Fonte: Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias - 2013, do INE

No que concerne à utilização dos serviços disponibilizados *online*, verificou-se que no universo das pessoas que utilizaram Internet, no primeiro trimestre de 2013 ou no ano anterior, mais de 58% contactaram com organismos da Administração Pública através de *website* (38% no total de pessoas com idade entre 16 e 74 anos) ⁽¹⁴⁾.

De todas as finalidades de contacto por *website* observadas, a mais referida foi a simples obtenção de informação. O preenchimento e envio de formulários *online* foram indicados por 41,6% dos utilizadores e o *download* de impressos ou formulários oficiais por 32,6%.

Em relação ao objetivo do contacto com organismos da Administração Pública através de *website*, a declaração de rendimentos para efeitos de imposto (ex.: IRS) afigura-se como o principal objetivo de utilização, representando 69% do total de acessos em 2013.

Cerca de metade das pessoas que contactaram estes organismos através de *website* em 2013, declararam ter encontrado problemas na utilização, essencialmente relacionados com falhas técnicas dos *websites*. Contudo, o grau de satisfação com o funcionamento dos mesmos é maioritariamente satisfatório, em proporções superiores a 80%.

Relativamente ao setor empresarial ⁽¹⁵⁾, verificou-se que, em 2012, 92,1% das empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço utilizaram a Internet para o contato com entidades públicas, sendo este uso muito frequente em todas as classes de dimensão das empresas. Os principais motivos indicados pelas empresas que utilizaram a Internet para o contacto com entidades públicas estavam associados a formulários ou impressos *online*, nomeadamente para preenchimento/ envio (91,8%) e obtenção (87,2%), mas também relacionados com a execução dos procedimentos administrativos completos relativos a declarações do IVA (84,7%) e da Segurança Social (84,6%). A interação com entidades públicas através da Internet para a submissão de propostas *online* (*eTendering*) representou 20,0% das interações realizadas.

Recentemente, tem-se vindo a verificar uma adesão e utilização crescentes dos serviços públicos *online* por parte dos cidadãos e das empresas, o que decorre dos investimentos e esforços empreendidos, no passado e recentemente, no sentido de modernizar a Administração Pública, tirando partido de soluções tecnológicas que representam simultaneamente menores custos iniciais e de manutenção. No entanto, constata-se a existência de potencial de evolução no sentido de uma utilização mais massiva dos serviços prestados *online*.

Os utilizadores que atualmente não utilizam os serviços *online* referem como principal motivo a preferência pelo atendimento presencial, facto que poderá estar associado à ainda incipiente literacia digital verificada em alguns grupos de cidadãos. Estes utilizadores podem, no entanto, ser motivados a aproximarem-se dos mesmos, quer através de soluções em que os serviços vão até eles, mantendo contacto presencial, quer através de soluções em que são assistidos na utilização de canais alternativos, nomeadamente o *online*, contribuindo-se assim para infoinclusão da população.

ANEXO E

Subutilização do património imobiliário público ⁽¹⁶⁾

O Estado é um utilizador de património ramificado e atomizado, setorialmente agregado mas não articulado, e que não tem revelado, no que diz respeito à escolha das instalações de que necessita, uma orientação estratégica evidente e coordenada.

São vários os fatores que têm concorrido para uma ineficiente utilização do património imobiliário público, salientando-se como decisivos a histórica ocupação de imóveis que se perpetua e não é acompanhada de avaliações de eficiência de ocupação de acordo com rácios otimizados, a extrema dificuldade em promover a utilização partilhada de recursos o que conduz ao modelo do utilizador único por imóvel, o mau estado de conservação dos imóveis disponíveis como fator desmotivador da respetiva utilização, e ainda uma dinâmica contínua de reorganização de serviços e de reorientação política das respetivas competências e atribuições que, regra geral, resulta numa desadequação funcional das instalações ocupadas provocando novos arrendamentos.

A opção de tomada de arrendamento de imóveis por parte do Estado resulta em primeira análise de dois fatores essenciais como a indisponibilidade de instalações e a desadequação dos imóveis propriedade do Estado, não resultando de uma opção de gestão patrimonial assente em critérios de flexibilidade e de eficiência de utilização de recursos. De acordo com o relatório do Programa de Gestão de Património Imobiliário do Estado (PGPI) para 2012, e tendo como referência o 1.º trimestre de 2013, regista-se que 17% do edificado utilizado pelo Estado é propriedade de privados, correspondendo a cerca de 1.700 arrendamentos que compreendem um total de 1.130.000 m² de área bruta de construção. Os arrendamentos referidos representam um encargo anual de cerca de 98 milhões €, ao qual deverá ser adicionado o encargo anual de 42,5 milhões € correspondente ao Ministério da Justiça, uma vez que os respetivos dados não constam do relatório do PGPI.

Deve referir-se que os Planos de Ocupação que anualmente são produzidos por cada ministério refletem, regra geral, uma realidade histórica e estática, reproduzindo apenas a informação relativa às instalações sob utilização, não perspetivando a respetiva evolução futura, e não permitindo antever com a antecedência recomendável as necessidades futuras e a disponibilização de imóveis do Estado.

Apenas de forma residual se verifica uma articulação com as autarquias locais e com o setor empresarial do Estado, no sentido de recorrer às respetivas disponibilidades patrimoniais para suprir necessidades de instalação de organismos públicos, o que eventualmente poderia potenciar a melhoria da prestação dos serviços aos cidadãos e empresas.

ANEXO F

Detalhe sobre a distribuição da atual rede de serviços e equipamentos públicos pelo território nacional continental

Foi solicitado a cada tutela que listasse a sua presença geográfica no território continental, apresentando-se de seguida a distribuição geográfica dos serviços e equipamentos públicos por NUTS III a par de uma lista das entidades consideradas por tutela. Finalmente, apresentam-se os números totais dos serviços e equipamentos públicos por tutela em cada NUTS III, acompanhados de indicadores socioeconómicos que caracterizam cada região.

O levantamento permitiu identificar um conjunto de mais de 12.910 serviços e equipamentos públicos, distribuídos da seguinte forma pelo território continental.

**Dispersão geográfica dos Serviços e Equipamentos Públicos por NUTS III
(janeiro 2014)**

NUTS III	Nº
Alentejo Central	372
Alentejo Litoral	204
Algarve	592
Alto Alentejo	355
Alto Trás-os-Montes	380
Ave	454
Baixo Alentejo	291
Baixo Mondego	482
Baixo Vouga	520
Beira Interior Norte	255
Beira Interior Sul	162
Cávado	470
Cova da Beira	145
Dão-Lafões	508
Douro	393
Entre Douro e Vouga	310
Grande Lisboa	1.957
Grande Porto	1.141
Lezíria do Tejo	464
Médio Tejo	410
Minho-Lima	305
Oeste	581
Península de Setúbal	674
Pinhal Interior Norte	255
Pinhal Interior Sul	77
Pinhal Litoral	396
Serra da Estrela	84
Tâmega	675
Total	12.912

Entidades por tutela

(janeiro 2014)

Tutela	Entidade	Nº
PCM	Autoridade Antidopagem de Portugal	2
	Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural, I.P.	104
	Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.	1
	Agência para a Modernização Administrativa, I.P.	105
	Agência Nacional para a Gestão do Programa Juventude em Ação	1
	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo	4
	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve	1
	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro	6
	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo	3
	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte	4
	Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género	2
	Instituto Nacional de Estatística, I.P.	7
	Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P.	21
	Movijovem – Mobilidade Juvenil, CIPRL	40
	Outras Entidades (Centros desportivos, Museus, ...)	261
	PCM Total	562

Tutela	Entidade	N.º
MF	Autoridade Tributária e Aduaneira	370
	Banco de Portugal	1
	Caixa Geral de Aposentações, I.P.	1
	Comissão Interministerial de Orientação Estratégica dos Fundos Comunitários e Extraordinários	1
	Comissão do Mercado de Valores Mobiliários	1
	Comissão de Normalização Contabilística	1
	Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública	1
	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público	1
	Direção-Geral do Orçamento	1
	Direção-Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas	2
	Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas	1
	Direção-Geral do Tesouro e Finanças	1
	Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I.P.	2
	Fundo de Estabilização Tributário	1
	Fundo de Reabilitação e Conservação Patrimonial	1
	Fundo de Regularização da Dívida Pública	1
	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais	1
	Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública - IGCP, E.P.E	1
	Inspecção-Geral de Finanças	1
	Instituto de Seguros de Portugal	1
	Serviços Sociais da Administração Pública	1
	Unidade Técnica de Acompanhamento de Projetos	1
MF Total		393

Tutela	Entidade	Nº
MNE	Ministério dos Negócios Estrangeiros	1
	Outras Entidades (Delegação Regional, Fundo Autónimo, Órgão Consultivo, Sede de Instituto Público, Serviços Centrais, ...)	23
MNE Total		24
MDN	Direção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa	1
	Direção-Geral da Autoridade Marítima	154
	Direção-Geral de Política de Defesa Nacional	1
	Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar	1
	Estado-Maior Geral das Forças Armadas	1
	Exército	113
	Força Aérea Portuguesa	42
	Hospital das Forças Armadas	1
	Instituto de Ação Social das Forças Armadas, I.P.	12
	Instituto da Defesa Nacional	2
	Instituto de Estudos Superiores Militares	1
	Inspeção-Geral de Defesa Nacional	1
	Marinha	11
	Polícia Judiciária Militar	2
	Secretaria-Geral	1
MDN Total		344

Tutela	Entidade	Nº
MAI	Autoridade Nacional de Proteção Civil	24
	Guarda Nacional Republicana	607
	Polícia Municipal	14
	Polícia de Segurança Pública	325
	Serviço de Estrangeiros e Fronteiras	64
	Outras Entidades	1
MAI Total		1.035
MJ	Comissão de Proteção às Vítimas de Crime	1
	Direção-Geral da Administração da Justiça	1
	Direção-Geral da Política de Justiça	1
	Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais	96
	Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos da Justiça, I.P.	3
	Inspeção-Geral dos Serviços de Justiça	1
	Instituto Nacional da Propriedade Industrial, I.P.	3
	Instituto dos Registos e Notariado, I.P.	418
	Ministério Público	2
	Procuradoria-Geral da República	4
	Polícia Judiciária	11
	Outras Entidades (Centros de Estudos Judiciários, Delegação Regional, Gabinetes Médico-legal, Hospital Prisional, Juízos, Jugados de Paz, Lojas Régias, Registo nacional de pessoas coletivas, Serviços e Tribunais)	450
MJ Total		991

Tutela	Entidade	N.º
ME	Autoridade da Concorrência	1
	Autoridade de Gestão do Compete	1
	Autoridade Metropolitana de Transportes de Lisboa	1
	Autoridade Metropolitana de Transportes do Porto	1
	Instituto Nacional de Aviação Civil, I.P.	1
	ICP - Autoridade Nacional de Comunicações	3
	Autoridade de Segurança Alimentar e Económica	9
	Direção Regional de Economia do Alentejo	1
	Direção Regional de Economia do Algarve	1
	Direção Regional de Economia do Centro	3
	Direção Regional de Economia de Lisboa e Vale do Tejo	1
	Direção Regional de Economia do Norte	2
	Direção Regional de Mobilidade e Transportes do Alentejo	8
	Direção Regional de Mobilidade e Transportes do Algarve	1
	Direção Regional de Mobilidade e Transportes do Centro	6
	Direção Regional de Mobilidade e Transportes de Lisboa e Vale do Tejo	2
	Direção Regional de Mobilidade e Transportes do Norte	11
	IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.	13
	Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P.	4
	Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção, I.P.	2
	Biblioteca/ Arquivo do Ministério da Economia	1
	Outras entidades (Delegação Regional - Parque)	16
ME Total		89
MAOTE	Agência Portuguesa do Ambiente, I.P.	31
	Direção-Geral de Energia e Geologia	4
	Direção-Geral do Território	8
	Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, I.P.	3
	Laboratório Nacional de Energia e Geologia, I.P.	21
	Parques de Sintra-Monte da Lua, S.A.	12
	Outras entidades (Entidade Reguladora, Fundo Autónomo, ...)	5
MAOTE Total		84

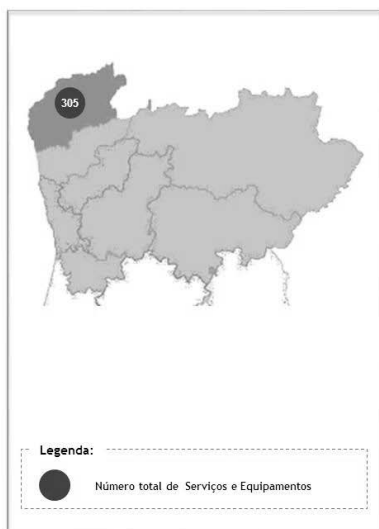
Tutela	Entidade	Nº
MAM	Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural	1
	Direção-Geral de Alimentação e Veterinária	55
	Direção-Geral de Política do Mar	1
	Direção-Geral de Recursos Naturais, Segurança e Serviços Marítimos	3
	Direção Regional de Agricultura e Pescas do Alentejo	18
	Direção Regional de Agricultura e Pescas do Algarve	11
	Direção Regional de Agricultura e Pescas do Centro	73
	Direção Regional de Agricultura e Pescas de Lisboa e Vale do Tejo	11
	Direção Regional de Agricultura e Pescas do Norte	83
	Estrutura de Missão para Extensão da Plataforma Continental	1
	Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas, I.P.	86
	Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, I.P.	3
	Instituto Nacional de Investigação Agrária e Veterinária, I.P.	60
	Instituto Português do Mar e da Atmosfera, I.P.	58
	Instituto dos Vinhos do Douro e Porto, I.P.	14
	Instituto da Vinha e do Vinho, I.P.	1
MAM Total		479
Tutela	Entidade	Nº
MS	Administração Regional de Saúde do Alentejo, I.P.	84
	Administração Regional de Saúde do Algarve, I.P.	36
	Administração Regional de Saúde do Centro, I.P.	147
	Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo, I.P.	750
	Administração Regional de Saúde do Norte, I.P.	400
	Serviço de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e nas Dependências. (antigo Instituto da Droga e da Toxicodependência, I.P.)	25
MS Total		1.442
MEC	Entidade Pública Empresarial do Ministério da Educação e Ciência	1
	Secretaria de Estado do Ensino Básico e Secundário	6.326
	Secretaria de Estado do Ensino Superior	169
MEC Total		6.496

Tutela	Entidade	Nº
MSESS	Autoridade para as Condições do Trabalho	36
	Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional	2
	Casa Pia de Lisboa, I.P.	37
	Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.	148
	Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, I.P.	1
	Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu, I.P.	1
	Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P.	21
	Instituto de Informática, I.P.	3
	Fundação INATEL	21
	Instituto Nacional para a Reabilitação, I.P.	2
	Instituto da Segurança Social, I.P.	695
	Programa Operacional de Assistência Técnica - Fundo Social Europeu	1
	Programa Operacional Potencial Humano	5
MSESS Total		973

Dispersão geográfica dos Serviços e Equipamentos Públicos por tutela

(janeiro 2014)

Norte - Minho-Lima



Fonte dos dados importantes: INE

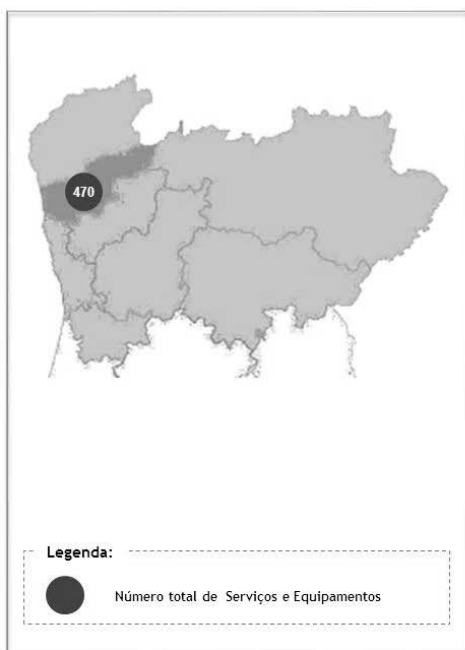
(*) podem estar incluídos equipamentos que apesar de estarem integrados na rede, são privados

Dados importantes

Habitantes:	244.728	Taxa de analfabetismo (%):	6,85
Km2:	266	Índice de poder de compra:	77,57
Nº de municípios:	10	Acessos internet por banda larga por 100 habitantes (%):	14,4
Densidade populacional:	110,4		
Índice de envelhecimento:	174,20		

Tutela	Nº
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração, Igualdade)	11
Finanças	12
Negócios Estrangeiros	-
Defesa Nacional	14
Administração Interna	30
Justiça	25
Economia	3
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	1
Agricultura e do Mar	17
Saúde	28
Educação e Ciência	142
Solidariedade, Emprego e Segurança Social(*)	22

Norte - Cávado



Fonte dos dados importantes: INE

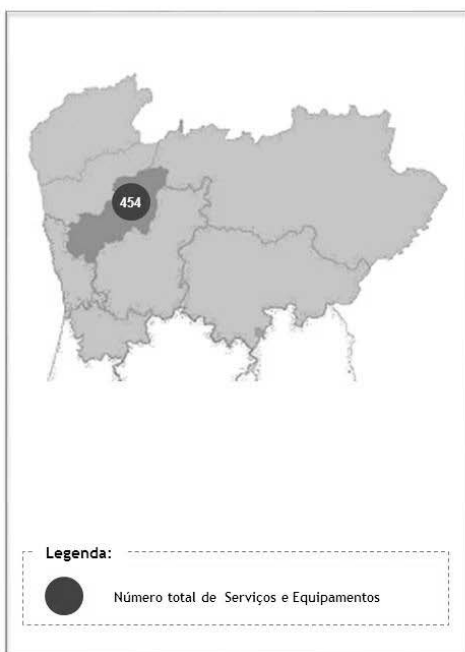
(*) podem estar incluídos equipamentos que apesar de estarem integrados na rede, são privados

Dados importantes

Habitantes:	410.706	Taxa de analfabetismo (%):	4,49
Km2:	237	Índice de poder de compra:	85,88
Nº de municípios:	6	Acessos internet por banda larga por 100 habitantes (%):	17,20
Densidade populacional:	329,2		
Índice de envelhecimento:	87		

Tutela	Nº
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração, Igualdade)	17
Finanças	9
Negócios Estrangeiros	-
Defesa Nacional	7
Administração Interna	18
Justiça	30
Economia	4
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	-
Agricultura e do Mar	13
Saúde	39
Educação e Ciência	314
Solidariedade, Emprego e Segurança Social(*)	19

Norte - Ave



Fonte dos dados importantes: INE

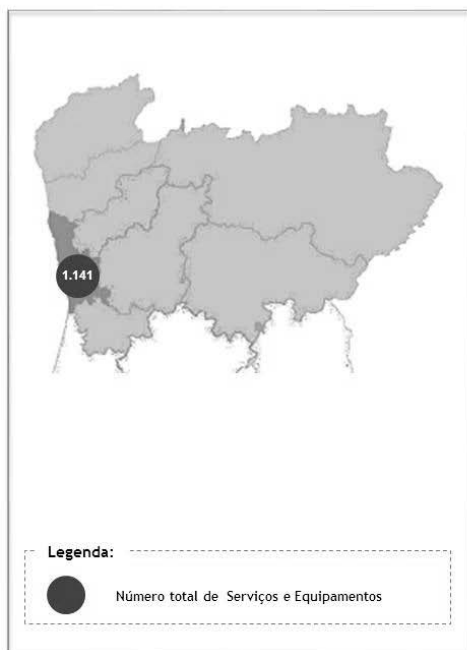
(*) podem estar incluídos equipamentos que apesar de estarem integrados na rede, são privados

Dados importantes

Habitantes:	512.051	Taxa de analfabetismo (%):	4,65
Km2:	237	Índice de poder de compra:	81,15
Nº de municípios:	8	Acessos internet por banda larga por 100 habitantes (%):	14,90
Densidade populacional:	410,7		
Índice de envelhecimento:	95,10		

Tutela	Nº
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração, Igualdade)	9
Finanças	10
Negócios Estrangeiros	-
Defesa Nacional	-
Administração Interna	24
Justiça	24
Economia	-
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	-
Agricultura e do Mar	9
Saúde	53
Educação e Ciência	302
Solidariedade, Emprego e Segurança Social(*)	23

Norte - Grande Porto



Fonte dos dados importantes: INE

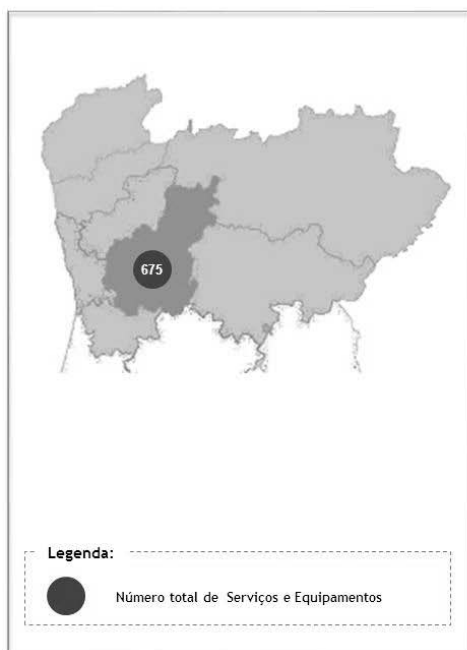
(*) podem estar incluídos equipamentos que apesar de estarem integrados na rede, são privados

Dados importantes

Habitantes:	1.287.256	Taxa de analfabetismo (%):	3,12
Km2:	244	Índice de poder de compra:	111,28
Nº de municípios:	9	Acessos internet por banda larga por 100 habitantes (%):	25,70
Densidade populacional:	1.580		
Índice de envelhecimento:	111,4		

Tutela	Nº
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração, Igualdade)	48
Finanças	22
Negócios Estrangeiros	1
Defesa Nacional	41
Administração Interna	93
Justiça	85
Economia	9
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	3
Agricultura e do Mar	18
Saúde	146
Educação e Ciência	578
Solidariedade, Emprego e Segurança Social(*)	97

Norte - Tâmega



Fonte dos dados importantes: INE

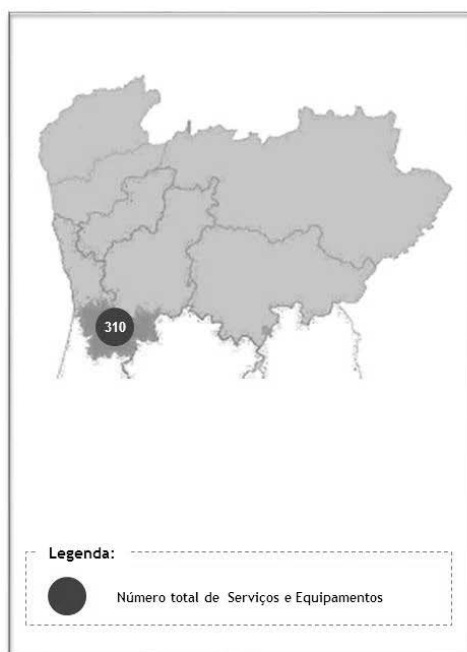
(*) podem estar incluídos equipamentos que apesar de estarem integrados na rede, são privados

Dados importantes

Habitantes:	550.880	Taxa de analfabetismo (%):	6,22
Km2:	361	Índice de poder de compra:	67,15
Nº de municípios:	15	Acessos internet por banda larga por 100 habitantes (%):	8,70
Densidade populacional:	210,2		
Índice de envelhecimento:	81,5		

Tutela	Nº
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração, Igualdade)	21
Finanças	15
Negócios Estrangeiros	-
Defesa Nacional	1
Administração Interna	30
Justiça	41
Economia	-
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	-
Agricultura e do Mar	22
Saúde	49
Educação e Ciência	468
Solidariedade, Emprego e Segurança Social(*)	28

Norte - Entre Douro e Vouga



Fonte dos dados importantes: INE

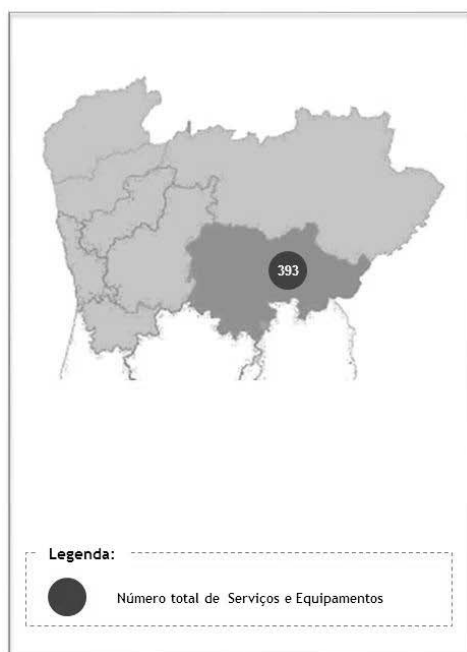
(*) podem estar incluídos equipamentos que apesar de estarem integrados na rede, são privados

Dados importantes

Habitantes:	275.220	Taxa de analfabetismo (%):	4,37
Km2:	217	Índice de poder de compra:	84,42
Nº de municípios:	5	Acessos internet por banda larga por 100 habitantes (%):	17,90
Densidade populacional:	319,1		
Índice de envelhecimento:	109,4		

Tutela	Nº
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração, Igualdade)	6
Finanças	8
Negócios Estrangeiros	-
Defesa Nacional	2
Administração Interna	15
Justiça	16
Economia	-
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	1
Agricultura e do Mar	6
Saúde	30
Educação e Ciência	204
Solidariedade, Emprego e Segurança Social(*)	22

Norte - Douro



Fonte dos dados importantes: INE

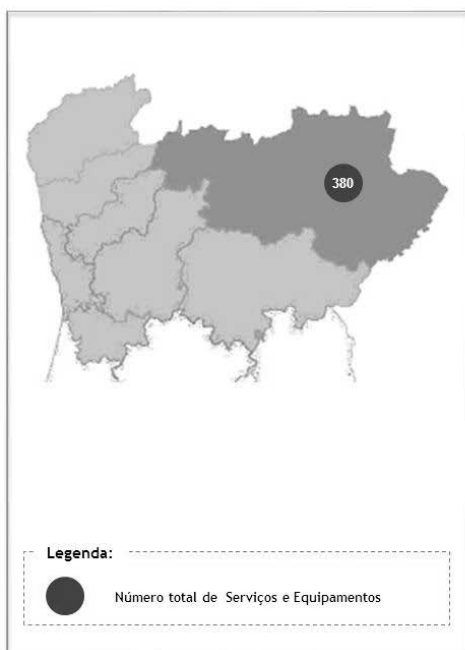
(*) podem estar incluídos equipamentos que apesar de estarem integrados na rede, são privados

Dados importantes

Habitantes:	205.572	Taxa de analfabetismo (%):	8,64
Km2:	460	Índice de poder de compra:	74,08
Nº de municípios:	19	Acessos internet por banda larga por 100 habitantes (%):	12
Densidade populacional:	50,1		
Índice de envelhecimento:	175,5		

Tutela	Nº
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração, Igualdade)	25
Finanças	21
Negócios Estrangeiros	-
Defesa Nacional	4
Administração Interna	31
Justiça	50
Economia	3
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	2
Agricultura e do Mar	33
Saúde	30
Educação e Ciência	165
Solidariedade, Emprego e Segurança Social(*)	29

Norte - Alto Trás-os-Montes



Fonte dos dados importantes: INE

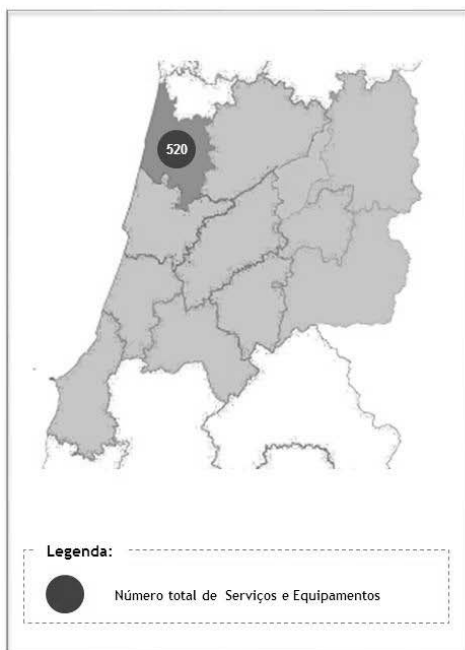
(*) podem estar incluídos equipamentos que apesar de estarem integrados na rede, são privados

Dados importantes

Habitantes:	203.993	Taxa de analfabetismo (%):	10,21
Km2:	651	Índice de poder de compra:	72,35
Nº de municípios:	14	Acessos internet por banda larga por 100 habitantes (%):	11,80
Densidade populacional:	25		
Índice de envelhecimento:	249,2		

Tutela	Nº
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração, Igualdade)	24
Finanças	16
Negócios Estrangeiros	-
Defesa Nacional	2
Administração Interna	38
Justiça	41
Economia	6
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	4
Agricultura e do Mar	36
Saúde	27
Educação e Ciência	153
Solidariedade, Emprego e Segurança Social(*)	33

Centro - Baixo Vouga



Fonte dos dados importantes: INE

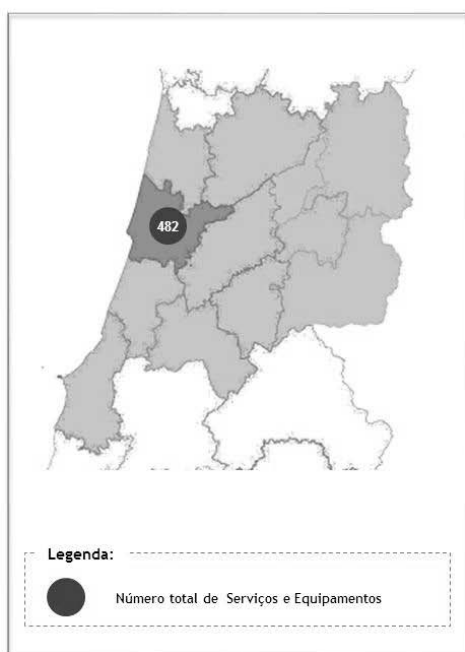
(*) podem estar incluídos equipamentos que apesar de estarem integrados na rede, são privados

Dados importantes

Habitantes:	390.420	Taxa de analfabetismo (%):	4,19
Km2:	303	Índice de poder de compra:	90,87
Nº de municípios:	12	Acessos internet por banda larga por 100 habitantes (%):	20
Densidade populacional:	216,7		
Índice de envelhecimento:	128,2		

Tutela	Nº
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração, Igualdade)	16
Finanças	15
Negócios Estrangeiros	-
Defesa Nacional	13
Administração Interna	32
Justiça	64
Economia	5
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	-
Agricultura e do Mar	20
Saúde	27
Educação e Ciência	297
Solidariedade, Emprego e Segurança Social(*)	31

Centro - Baixo Mondego



Fonte dos dados importantes: INE

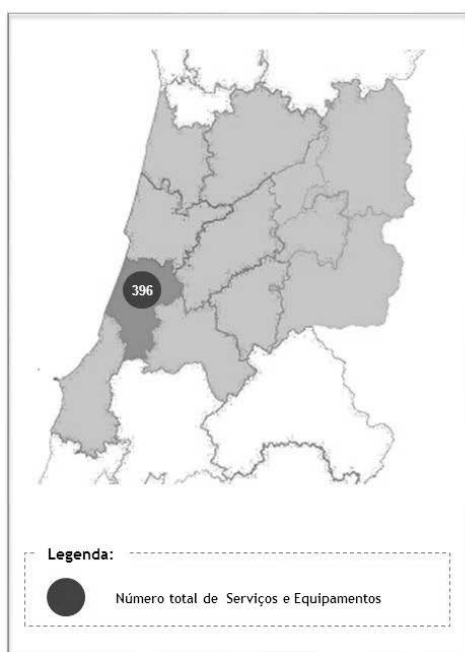
(*) podem estar incluídos equipamentos que apesar de estarem integrados na rede, são privados

Dados importantes

Habitantes:	331.331	Taxa de analfabetismo (%):	5,53
Km2:	339	Índice de poder de compra:	102,82
Nº de municípios:	8	Acessos internet por banda larga por 100 habitantes (%):	21,30
Densidade populacional:	161,1		
Índice de envelhecimento:	173		

Tutela	Nº
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração, Igualdade)	23
Finanças	12
Negócios Estrangeiros	-
Defesa Nacional	10
Administração Interna	34
Justiça	45
Economia	5
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	6
Agricultura e do Mar	16
Saúde	32
Educação e Ciência	263
Solidariedade, Emprego e Segurança Social(*)	36

Centro - Pinhal Litoral



Fonte dos dados importantes: INE

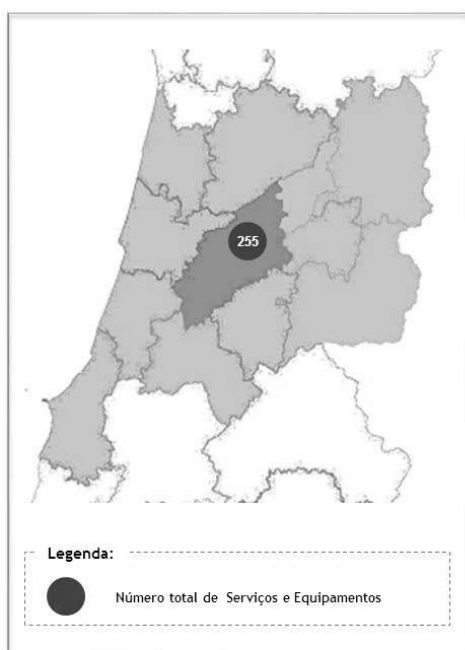
(*) podem estar incluídos equipamentos que apesar de estarem integrados na rede, são privados

Dados importantes

Habitantes:	260.902	Taxa de analfabetismo (%):	6,02
Km2:	260	Índice de poder de compra:	94,27
Nº de municípios:	5	Acessos internet por banda larga por 100 habitantes (%):	19,50
Densidade populacional:	149,7		
Índice de envelhecimento:	129,3		

Tutela	Nº
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração, Igualdade)	10
Finanças	7
Negócios Estrangeiros	-
Defesa Nacional	8
Administração Interna	22
Justiça	21
Economia	3
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	-
Agricultura e do Mar	8
Saúde	13
Educação e Ciência	287
Solidariedade, Emprego e Segurança Social(*)	17

Centro - Pinhal Interior Norte



Fonte dos dados importantes: INE

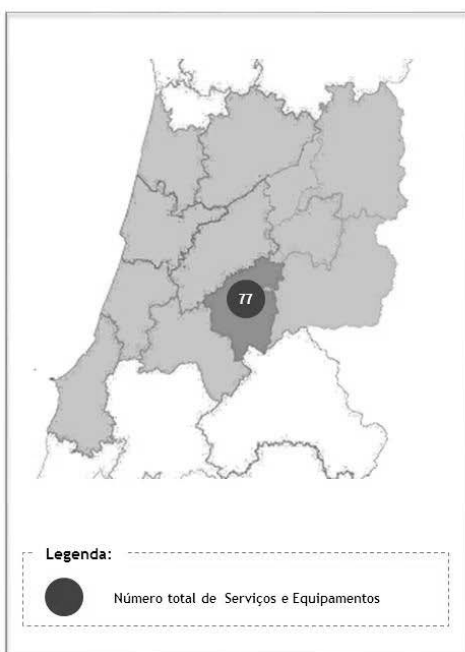
(*) podem estar incluídos equipamentos que apesar de estarem integrados na rede, são privados

Dados importantes

Habitantes:	131.178	Taxa de analfabetismo (%):	7,70
Km2:	379	Índice de poder de compra:	67,42
Nº de municípios:	14	Acessos internet por banda larga por 100 habitantes (%):	12,20
Densidade populacional:	50,3		
Índice de envelhecimento:	203,4		

Tutela	Nº
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração, Igualdade)	11
Finanças	14
Negócios Estrangeiros	-
Defesa Nacional	1
Administração Interna	17
Justiça	26
Economia	-
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	-
Agricultura e do Mar	17
Saúde	15
Educação e Ciência	131
Solidariedade, Emprego e Segurança Social(*)	23

Centro - Pinhal Interior Sul



Fonte dos dados importantes: INE

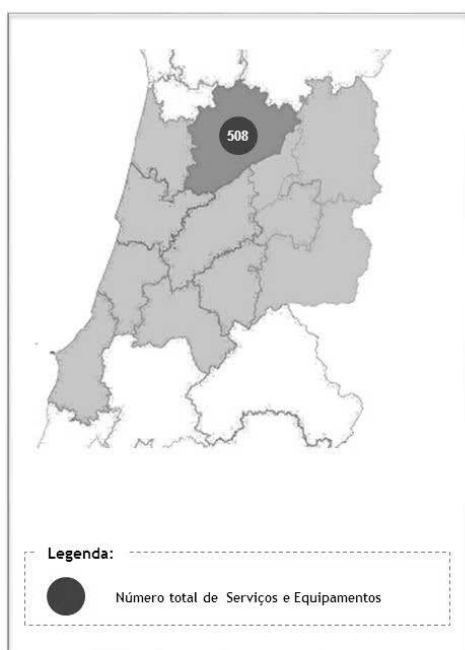
(*) podem estar incluídos equipamentos que apesar de estarem integrados na rede, são privados

Dados importantes

Habitantes:	40.618	Taxa de analfabetismo (%):	11,78
Km2:	299	Índice de poder de compra:	64,44
Nº de municípios:	5	Acessos internet por banda larga por 100 habitantes (%):	8,60
Densidade populacional:	21,4		
Índice de envelhecimento:	325,2		

Tutela	Nº
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração, Igualdade)	1
Finanças	5
Negócios Estrangeiros	-
Defesa Nacional	-
Administração Interna	6
Justiça	11
Economia	-
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	-
Agricultura e do Mar	4
Saúde	13
Educação e Ciência	33
Solidariedade, Emprego e Segurança Social(*)	4

Centro - Dão Lafões



Fonte dos dados importantes: INE

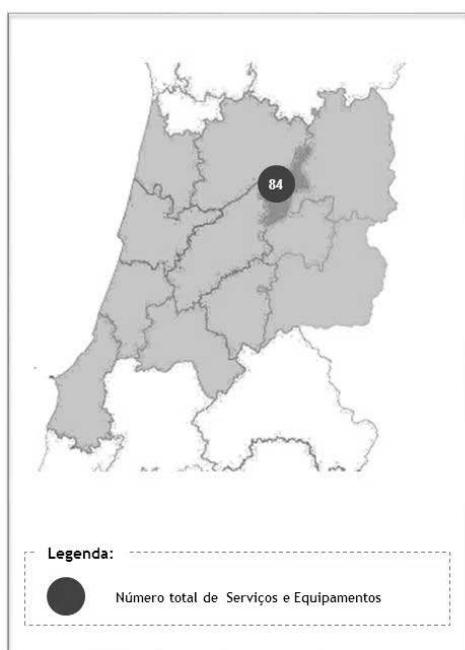
(*) podem estar incluídos equipamentos que apesar de estarem integrados na rede, são privados

Dados importantes

Habitantes:	276.675	Taxa de analfabetismo (%):	7,10
Km2:	359	Índice de poder de compra:	78,05
Nº de municípios:	15	Acessos internet por banda larga por 100 habitantes (%):	14
Densidade populacional:	79,5		
Índice de envelhecimento:	169,5		

Tutela	Nº
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração, Igualdade)	17
Finanças	16
Negócios Estrangeiros	-
Defesa Nacional	3
Administração Interna	26
Justiça	38
Economia	3
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	-
Agricultura e do Mar	15
Saúde	22
Educação e Ciência	339
Solidariedade, Emprego e Segurança Social(*)	29

Centro - Serra da Estrela



Fonte dos dados importantes: INE

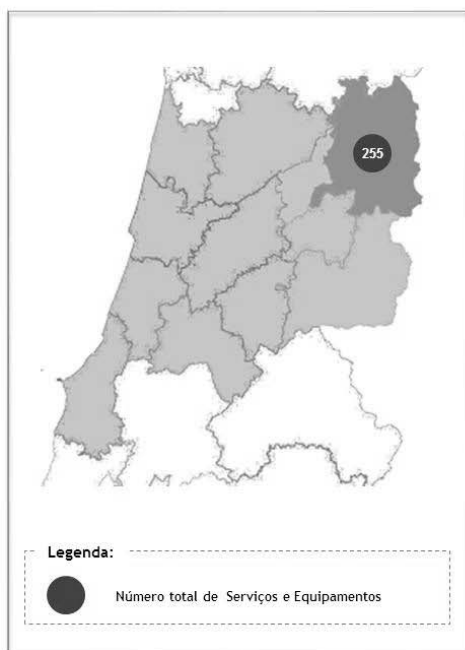
(*) podem estar incluídos equipamentos que apesar de estarem integrados na rede, são privados

Dados importantes

Habitantes:	43.585	Taxa de analfabetismo (%):	8,25
Km2:	208	Índice de poder de compra:	69,82
Nº de municípios:	3	Acessos internet por banda larga por 100 habitantes (%):	12,50
Densidade populacional:	50,4		
Índice de envelhecimento:	263,1		

Tutela	Nº
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração, Igualdade)	1
Finanças	3
Negócios Estrangeiros	-
Defesa Nacional	1
Administração Interna	7
Justiça	6
Economia	-
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	-
Agricultura e do Mar	5
Saúde	6
Educação e Ciência	48
Solidariedade, Emprego e Segurança Social(*)	7

Centro - Beira Interior Norte



Fonte dos dados importantes: INE

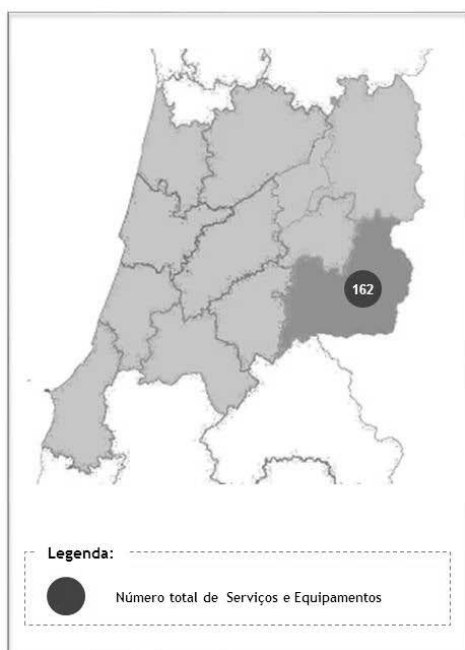
(*) podem estar incluídos equipamentos que apesar de estarem integrados na rede, são privados

Dados importantes

Habitantes:	103.968	Taxa de analfabetismo (%):	9,12
Km2:	440	Índice de poder de compra:	76,78
Nº de municípios:	9	Acessos internet por banda larga por 100 habitantes (%):	12,70
Densidade populacional:	25,7		
Índice de envelhecimento:	248,9		

Tutela	Nº
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração, Igualdade)	16
Finanças	11
Negócios Estrangeiros	-
Defesa Nacional	-
Administração Interna	28
Justiça	25
Economia	3
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	1
Agricultura e do Mar	24
Saúde	12
Educação e Ciência	117
Solidariedade, Emprego e Segurança Social(*)	18

Centro - Beira Interior Sul



Fonte dos dados importantes: INE

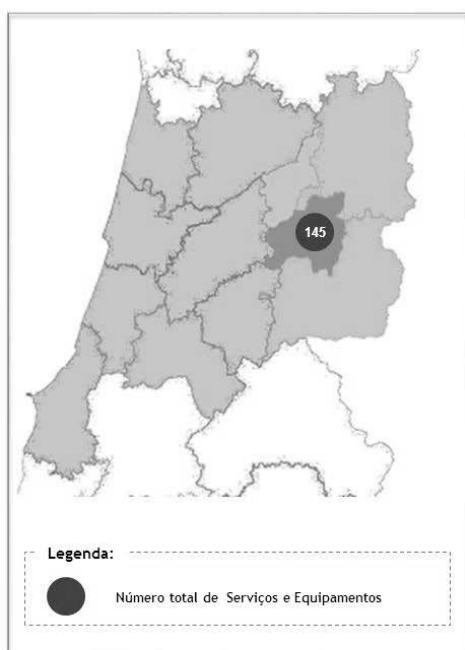
(*) podem estar incluídos equipamentos que apesar de estarem integrados na rede, são privados

Dados importantes

Habitantes:	74.750	Taxa de analfabetismo (%):	10,06
Km2:	424	Índice de poder de compra:	86,75
Nº de municípios:	4	Acessos internet por banda larga por 100 habitantes (%):	18,30
Densidade populacional:	20		
Índice de envelhecimento:	249,6		

Tutela	Nº
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração, Igualdade)	11
Finanças	6
Negócios Estrangeiros	-
Defesa Nacional	3
Administração Interna	22
Justiça	14
Economia	4
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	1
Agricultura e do Mar	14
Saúde	6
Educação e Ciência	60
Solidariedade, Emprego e Segurança Social(*)	21

Centro - Cova da Beira



Fonte dos dados importantes: INE

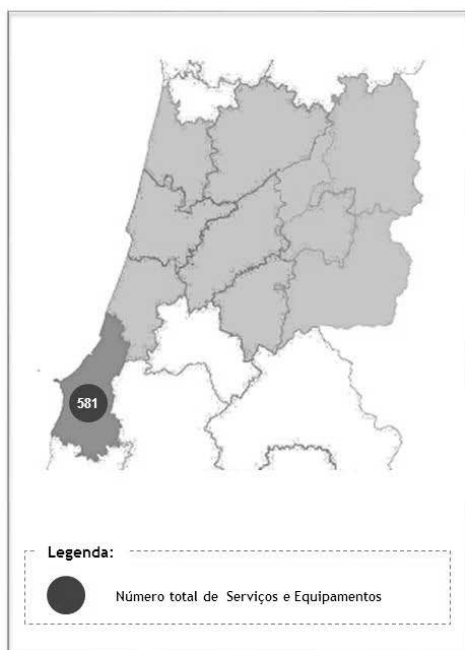
(*) podem estar incluídos equipamentos que apesar de estarem integrados na rede, são privados

Dados importantes

Habitantes:	87.499	Taxa de analfabetismo (%):	8,64
Km2:	237	Índice de poder de compra:	80,37
Nº de municípios:	3	Acessos internet por banda larga por 100 habitantes (%):	18,10
Densidade populacional:	63,9		
Índice de envelhecimento:	209		

Tutela	Nº
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração, Igualdade)	5
Finanças	4
Negócios Estrangeiros	-
Defesa Nacional	-
Administração Interna	12
Justiça	11
Economia	1
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	-
Agricultura e do Mar	4
Saúde	8
Educação e Ciência	87
Solidariedade, Emprego e Segurança Social(*)	13

Centro - Oeste



Fonte dos dados importantes: INE

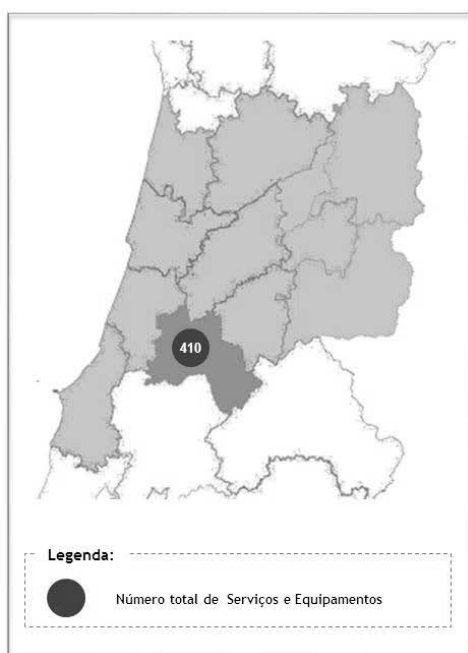
(*) podem estar incluídos equipamentos que apesar de estarem integrados na rede, são privados

Dados importantes

Habitantes:	362.688	Taxa de analfabetismo (%):	6,08
Km2:	364	Índice de poder de compra:	89,51
Nº de municípios:	12	Acessos internet por banda larga por 100 habitantes (%):	18,40
Densidade populacional:	163,3		
Índice de envelhecimento:	132,6		

Tutela	Nº
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração, Igualdade)	18
Finanças	13
Negócios Estrangeiros	-
Defesa Nacional	13
Administração Interna	33
Justiça	33
Economia	1
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	-
Agricultura e do Mar	15
Saúde	120
Educação e Ciência	307
Solidariedade, Emprego e Segurança Social(*)	28

Centro - Médio do Tejo



Fonte dos dados importantes: INE

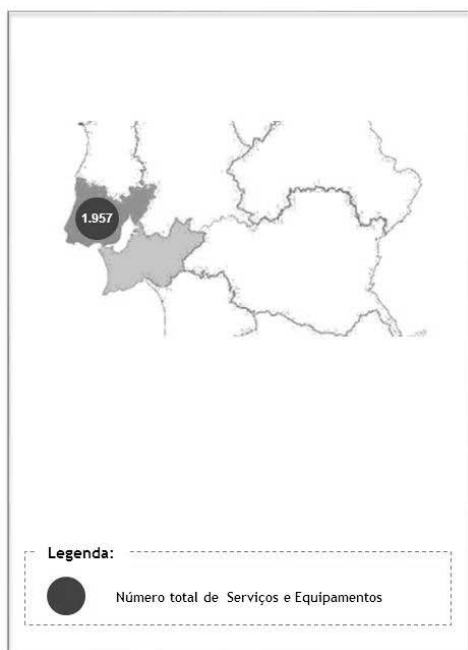
(*) podem estar incluídos equipamentos que apesar de estarem integrados na rede, são privados

Dados importantes

Habitantes:	220.293	Taxa de analfabetismo (%):	5,80
Km2:	353	Índice de poder de compra:	86,66
Nº de municípios:	10	Acessos internet por banda larga por 100 habitantes (%):	16
Densidade populacional:	95,7		
Índice de envelhecimento:	174,1		

Tutela	Nº
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração, Igualdade)	13
Finanças	11
Negócios Estrangeiros	-
Defesa Nacional	14
Administração Interna	21
Justiça	27
Economia	-
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	1
Agricultura e do Mar	4
Saúde	123
Educação e Ciência	177
Solidariedade, Emprego e Segurança Social(*)	19

Lisboa - Grande Lisboa



Fonte dos dados importantes: INE

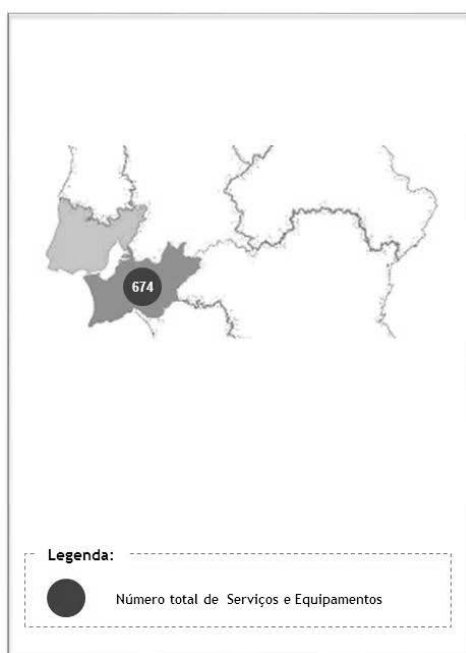
(*) podem estar incluídos equipamentos que apesar de estarem integrados na rede, são privados

Dados importantes

Habitantes:	2.043.446	Taxa de analfabetismo (%):	2,98
Km2:	300	Índice de poder de compra:	142,41
Nº de municípios:	9	Acessos internet por banda larga por 100 habitantes (%):	30,10
Densidade populacional:	1.483,6		
Índice de envelhecimento:	119		

Tutela	Nº
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração, Igualdade)	116
Finanças	61
Negócios Estrangeiros	23
Defesa Nacional	117
Administração Interna	204
Justiça	126
Economia	15
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	39
Agricultura e do Mar	33
Saúde	294
Educação e Ciência	764
Solidariedade, Emprego e Segurança Social(*)	165

Lisboa - Península de Setúbal



Fonte dos dados importantes: INE

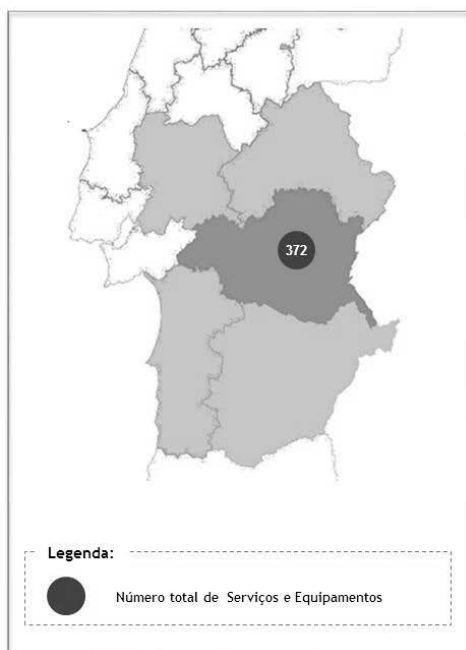
(*) podem estar incluídos equipamentos que apesar de estarem integrados na rede, são privados

Dados importantes

Habitantes:	781.460	Taxa de analfabetismo (%):	3,84
Km2:	318	Índice de poder de compra:	101,09
Nº de municípios:	9	Acessos internet por banda larga por 100 habitantes (%):	26
Densidade populacional:	479,6		
Índice de envelhecimento:	113,2		

Tutela	Nº
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração, Igualdade)	23
Finanças	15
Negócios Estrangeiros	-
Defesa Nacional	26
Administração Interna	53
Justiça	50
Economia	2
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	1
Agricultura e do Mar	10
Saúde	123
Educação e Ciência	328
Solidariedade, Emprego e Segurança Social(*)	43

Alentejo - Alentejo Central



Fonte dos dados importantes: INE

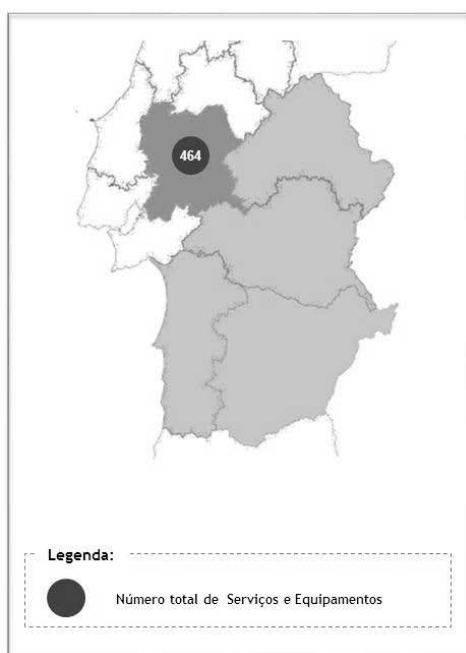
(*) podem estar incluídos equipamentos que apesar de estarem integrados na rede, são privados

Dados importantes

Habitantes:	166.455	Taxa de analfabetismo (%):	9,24
Km2:	619	Índice de poder de compra:	89,62
Nº de municípios:	14	Acessos internet por banda larga por 100 habitantes (%):	19
Densidade populacional:	23,1		
Índice de envelhecimento:	183,7		

Tutela	Nº
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração, Igualdade)	26
Finanças	15
Negócios Estrangeiros	-
Defesa Nacional	10
Administração Interna	44
Justiça	33
Economia	9
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	4
Agricultura e do Mar	17
Saúde	26
Educação e Ciência	151
Solidariedade, Emprego e Segurança Social(*)	37

Alentejo - Lezíria do Tejo



Fonte dos dados importantes: INE

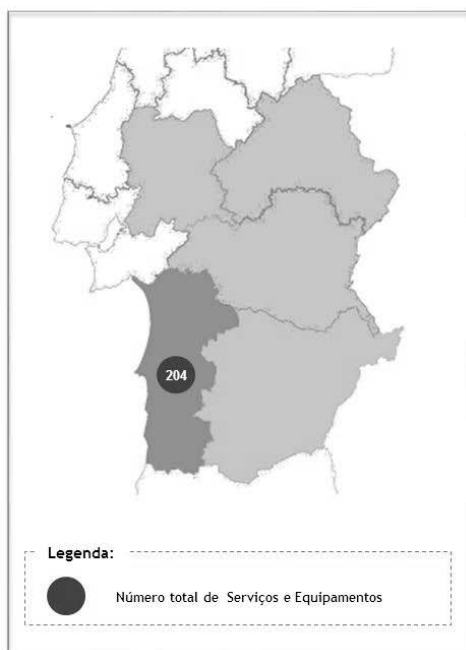
(*) podem estar incluídos equipamentos que apesar de estarem integrados na rede, são privados

Dados importantes

Habitantes:	247.684	Taxa de analfabetismo (%):	7,46
Km2:	469	Índice de poder de compra:	91,26
Nº de municípios:	11	Acessos internet por banda larga por 100 habitantes (%):	16,50
Densidade populacional:	57,9		
Índice de envelhecimento:	150,4		

Tutela	Nº
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração, Igualdade)	16
Finanças	12
Negócios Estrangeiros	-
Defesa Nacional	3
Administração Interna	22
Justiça	26
Economia	3
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	4
Agricultura e do Mar	38
Saúde	106
Educação e Ciência	209
Solidariedade, Emprego e Segurança Social(*)	25

Alentejo - Alentejo Litoral



Fonte dos dados importantes: INE

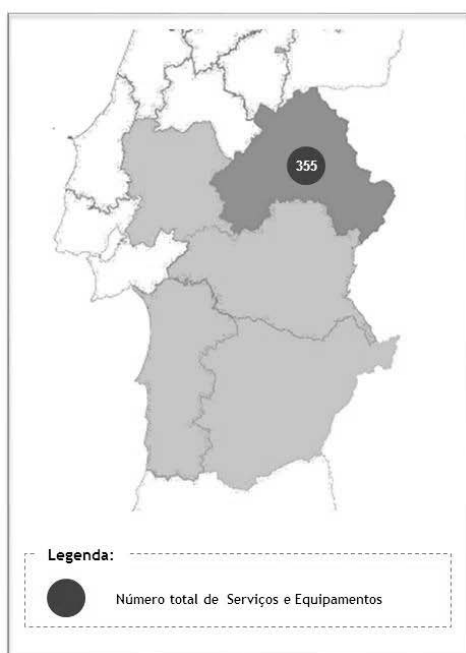
(*) podem estar incluídos equipamentos que apesar de estarem integrados na rede, são privados

Dados importantes

Habitantes:	97.995	Taxa de analfabetismo (%):	11,58
Km2:	555	Índice de poder de compra:	92,86
Nº de municípios:	5	Acessos internet por banda larga por 100 habitantes (%):	17,80
Densidade populacional:	18,4		
Índice de envelhecimento:	188,9		

Tutela	Nº
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração, Igualdade)	9
Finanças	6
Negócios Estrangeiros	-
Defesa Nacional	9
Administração Interna	23
Justiça	18
Economia	-
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	2
Agricultura e do Mar	18
Saúde	9
Educação e Ciência	92
Solidariedade, Emprego e Segurança Social(*)	18

Alentejo - Alto Alentejo



Fonte dos dados importantes: INE

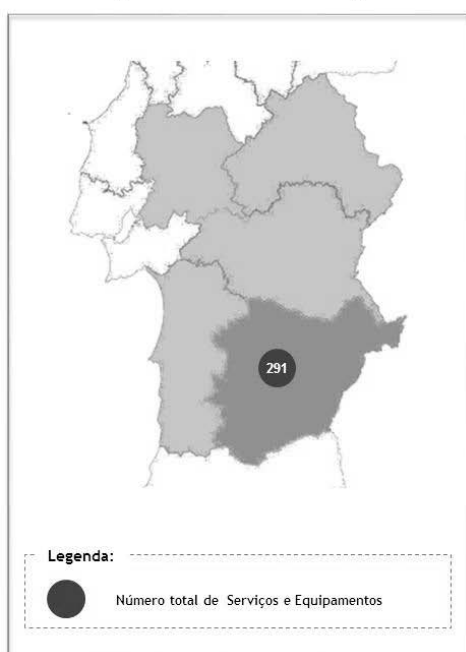
(*) podem estar incluídos equipamentos que apesar de estarem integrados na rede, são privados

Dados importantes

Habitantes:	117.995	Taxa de analfabetismo (%):	10,95
Km2:	563	Índice de poder de compra:	82,03
Nº de municípios:	15	Acessos internet por banda larga por 100 habitantes (%):	15,40
Densidade populacional:	19		
Índice de envelhecimento:	215,5		

Tutela	Nº
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração, Igualdade)	21
Finanças	17
Negócios Estrangeiros	-
Defesa Nacional	2
Administração Interna	40
Justiça	29
Economia	3
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	-
Agricultura e do Mar	18
Saúde	28
Educação e Ciência	114
Solidariedade, Emprego e Segurança Social(*)	83

Alentejo - Baixo Alentejo



Fonte dos dados importantes: INE

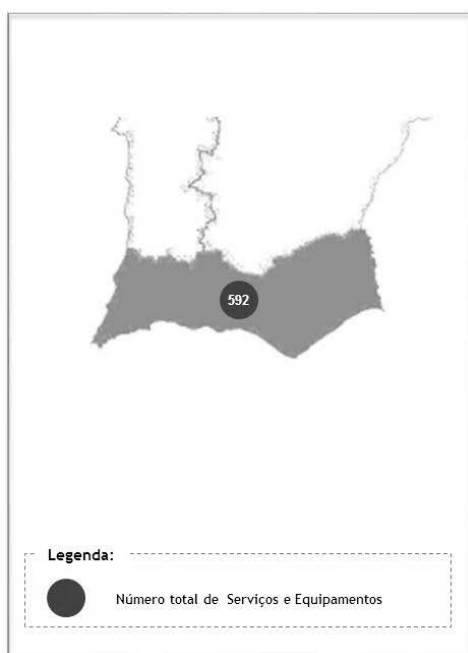
(*) podem estar incluídos equipamentos que apesar de estarem integrados na rede, são privados

Dados importantes

Habitantes:	126.419	Taxa de analfabetismo (%):	11,12
Km2:	655	Índice de poder de compra:	81,18
Nº de municípios:	13	Acessos internet por banda larga por 100 habitantes (%):	16,30
Densidade populacional:	14,8		
Índice de envelhecimento:	188,9		

Tutela	Nº
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração, Igualdade)	17
Finanças	14
Negócios Estrangeiros	-
Defesa Nacional	2
Administração Interna	45
Justiça	30
Economia	2
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	9
Agricultura e do Mar	12
Saúde	20
Educação e Ciência	119
Solidariedade, Emprego e Segurança Social(*)	21

Algarve - Algarve



Fonte dos dados importantes: INE

(*) podem estar incluídos equipamentos que apesar de estarem integrados na rede, são privados

Dados importantes

Habitantes:	448.722	Taxa de analfabetismo (%):	5,34
Km2:	582	Índice de poder de compra:	96,74
Nº de municípios:	16	Acessos internet por banda larga por 100 habitantes (%):	25,30
Densidade populacional:	90,3		
Índice de envelhecimento:	187,6		

Tutela	Nº
PCM (Juventude, Desporto, Cultura, Modernização, Desenvolvimento Regional, Imigração, Igualdade)	32
Finanças	23
Negócios Estrangeiros	-
Defesa Nacional	38
Administração Interna	65
Justiça	46
Economia	5
Ambiente, do Ordenamento do Território e Energia	5
Agricultura e do Mar	33
Saúde	36
Educação e Ciência	247
Solidariedade, Emprego e Segurança Social(*)	62

ANEXO G

Relatório das Reorganizações de Redes de Serviços Públicos

Introdução

Este relatório insere-se no âmbito do Programa Aproximar e procurar sistematizar num documento a evolução e reorganizações no passado recente das múltiplas redes de serviços públicos desconcentrados no território português.

O Programa «Aproximar – Programa de Descentralização de Políticas Públicas» foi criado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 15/2013, de 19 de março, com dois objetivos fundamentais:

- Identificar políticas públicas em que seja vantajoso atribuir a sua responsabilidade ao nível intermunicipal ou autárquico, i.e., em que seja expectável uma melhoria da qualidade do serviço prestado a um menor custo para o erário público;
- Reorganizar a rede de serviços públicos do Estado, numa lógica de concentração de serviços de atendimento, com melhoria de conveniência para o cidadão, através da definição de critérios de acessibilidade para serviços físicos, e simultaneamente com poupança de recursos.

Este último objetivo vem dar continuidade ao trabalho elaborado pela Equipa dos Assuntos do Território em 2012, nomeadamente ao levantamento exaustivo de todos os equipamentos públicos existentes na área das finanças, administração interna, justiça, saúde, educação, solidariedade e segurança social, emprego e formação profissional, Correios e Lojas do Cidadão / Balcões Multisserviços / Postos de Atendimento ao Cidadão.

Já no âmbito do Programa Aproximar, este levantamento foi atualizado por todas as tutelas e uma nova lista de equipamentos públicos foi compilada e aprovada em Reunião de Secretários de Estado. Esta listagem consiste assim no balanço, ou radiografia instantânea da realidade atual.

Igualmente importante é obter conhecimento da evolução e do percurso percorrido ao longo do tempo que levou até à situação atual, isto é, conhecer o «vídeo» da rede de serviços públicos desconcentrados. Esta perspetiva permite compreender como se chegou à situação atual e, crucialmente, conhecer as reformas que já foram conduzidas no passado recente e os seus resultados.

Para este efeito, a equipa do Programa Aproximar enviou um inquérito a todas as tutelas, solicitando o seu preenchimento para cada reorganização ocorrida em cada entidade, excluindo-se as reorganizações puramente administrativas, como no caso de fusões de entidades sem alterações da rede de equipamentos ou serviços desconcentrados.

Posteriormente, e em complemento a este inquérito, foi também solicitado às várias tutelas onde foram identificadas as reorganizações com maior impacto que detalhassem a sua descrição, a evolução temporal das alterações e a variação da sua distribuição temporal. Este relatório consiste na compilação e análise de todas as contribuições recebidas.

Reorganizações de redes de Serviços Públicos

Presidência do Conselho de Ministros

Evolução das Lojas do Cidadão e BMS e futuros Espaços do Cidadão

Descrição: As Lojas do Cidadão (LC) surgiram em 1999 e revolucionaram o atendimento presencial dos cidadãos com a concentração, num único ponto de contacto, de uma pluralidade de serviços públicos. As LC constituem hoje uma referência de boas práticas nacionais e internacionais no atendimento ao público e na organização do *frontoffice* dos serviços da administração pública central.

A rede de LC é atualmente constituída por 34 lojas, divididas entre primeira e segunda geração. A primeira geração das LC caracteriza-se por serem de maior dimensão. As LC de segunda geração surgiram com a implementação dos BMS em 2007, coincidindo com a abertura da LC de Odivelas. Estas LC são de menor dimensão pois tiram já proveito da existência de serviços públicos digitais integrados numa plataforma electrónica (BMS) e disponíveis num único ponto de contacto.

Atualmente existem 34 BMS integrados nas LC e mais 64 BMS que estão disponíveis em Câmaras Municipais. Dos 98 BMS disponíveis no país, 73 são consequência da transformação, entre 2010 e 2014, de PAC, instalados em Câmaras Municipais, em BMS.

Aplicando o conceito de ponto único de contacto, desenvolvido com as LC e os BMS, foram desenvolvidos novos modelos de atendimento aplicados a eventos de vida, nomeadamente o Balcão Sénior, o qual integra um conjunto de serviços específicos para este segmento populacional; e a Loja da Empresa, que se dirige expressamente às necessidades dos empresários (ver evolução temporal na Tabela 1: Evolução da Rede Nacional de Atendimento (Agência para a Modernização Administrativa, I.P.)).

Tabela 1: Evolução da Rede Nacional de Atendimento (Agência para a Modernização Administrativa, I.P.)

	2010	2011	2012	2013	2014
Lojas do Cidadão	28	31	35	35	34
Balcão Multisserviços - BMS ¹⁷	28	54	86	99	98
Postos Atendimento ao Cidadão	64	41	13	0	0
Loja de Empresa ¹⁸	9	9	9	9	9
Balcão Sénior	3	3	3	3	3

A Secretaria de Estado da Modernização Administrativa criou um novo modelo de gestão para as LC, assente no estabelecimento de parcerias contratualizadas com os municípios, incluindo as lojas atuais e as que venham a surgir no futuro. As LC de Rio Maior e de Santarém abrirão ao público já neste novo modelo de contratualização, o qual permitirá aumentar o número e o ritmo de instalação de LC no território nacional: nos últimos 15 anos apenas foram criadas 35.

Complementarmente, surgirá a rede de Espaços do Cidadão, articulada com a rede de LC de forma a complementar os serviços públicos presenciais por estas prestados com os serviços públicos disponíveis na internet através de um novo modelo: o atendimento digital assistido.

A rede Espaços do Cidadão tem como principais objetivos aproximar os serviços públicos dos cidadãos, combater a infoexclusão e promover a coesão social e territorial, garantindo a presença do Estado no território de uma forma capilar. Esta rede permitirá tirar partido dos investimentos maciços do Estado na reorganização e disponibilização dos serviços públicos de forma digital, reduzindo o fosso atual entre a ampla oferta destes serviços e a baixa procura dos mesmos pelos cidadãos.

Esta solução permitirá ainda que os serviços públicos digitais sejam divulgados e realmente utilizados pelos cidadãos, mesmo aqueles que têm menores recursos económicos e ou fraca literacia digital. O modelo de atendimento digital assistido garante que qualquer cidadão pode aceder e beneficiar dos serviços públicos digitais.

Os territórios de menor densidade populacional, onde a oferta de serviços públicos tradicionais é mais reduzida, serão as áreas mais privilegiadas. Com a criação de 1000 Espaços do Cidadão entre 2014 e 2015, esta rede complementar à rede de LC, irá dotar o território nacional de uma malha fina de pontos de prestação de serviços públicos, próxima aos cidadãos.

Uma das vantagens dos Espaços do Cidadão é a estrutura de custos (cerca de 10 mil euros por unidade), permitindo levar os serviços do Estado a muito mais pontos do território: por comparação com o anterior modelo da LC (não contratualizado com municípios) é possível ter 10 vezes mais Espaços do Cidadão, com 10 vezes menos investimento.

Pretende-se que todos os cidadãos e agentes económicos possam ter acesso às vantagens da progressiva digitalização de serviços públicos. Acredita-se que, através desta rede, será possível aprofundar o diálogo entre os cidadãos e os agentes económicos e o Estado. A rede de EC será desenvolvida em estreita articulação com municípios; entidades do terceiro setor; associações, como as empresariais; e outras entidades de direito privado que prestem serviços públicos. Com as parcerias realizadas com estas entidades será possível criar um modelo de gestão partilhado e ajustado às necessidades de cada um dos territórios.

Critérios adotados: Optimização de recursos, aproximação aos cidadãos e aos agentes económicos, inclusão social, combate à infoexclusão, coesão territorial, Assegurar a presença de serviços públicos em todo o território, rentabilizar o investimento já realizado na digitalização dos serviços públicos, reorganizar o modelo de prestação de serviços e modernizar a Administração Pública.

Concertação: Administração Pública central, administração local, entidades do terceiro setor, associações empresariais e outras entidades de direito privado que prestem serviços públicos

Previsão e quantificação: 1000 Espaços do Cidadão (entre 2014 e 2015)

Avaliação: Análise de impacto a realizar.

Reorganização de instalações do Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P.

Descrição: Os estrangulamentos orçamentais de Portugal refletiram-se acentuadamente nos últimos anos no IPDJ, I.P. O seu orçamento foi reduzido de 98,7 milhões de euros em 2011 para 65,8 milhões de euros em 2013, ou seja, um decréscimo de 33,3% em dois anos. Para tal, implementou várias medidas de redução de custos que lhe permitiram executar as políticas públicas da juventude e do desporto, cumprindo e ultrapassando em muitos casos as metas definidas.

Para tal, foi ajustado o quadro de pessoal, com redução de 40% dos cargos dirigentes e 20% dos trabalhadores (libertação de 110 trabalhadores).

Muito importante foi também a alteração da sede do instituto, com a saída de dois imóveis com rendas a privados (Instituto Português da Juventude, I.P., e Instituto do Desporto de Portugal, I.P.) para um imóvel do estado, traduzindo-se numa poupança líquida em torno de € 500.000 / ano. A esta alteração acrescem ainda as seguintes cedências de instalações e equipamentos:

Complexo Desportivo de Lamego – junto do Município de Lamego;

Cedência precária de Utilização do Equipamento Desportivo – Piscina de Celas – ao Município de Coimbra;

Entrega do Complexo Desportivo de Aveiro à Direção-Geral do Tesouro e Finanças de Aveiro.

Critérios adotados: Sustentabilidade desportiva e económica e gestão de recursos humanos, financeiros e patrimoniais.

Concertação: DGTF, Câmara Municipal de Lamego, Câmara Municipal de Aveiro e Câmara Municipal de Coimbra.

Avaliação: Em curso.

Reorganização das pousadas e residências de juventude - Movijovem

Descrição: Promoção de diversas parcerias com entidades públicas e privadas e elaboração de programas mais eficazes de apoio às políticas de juventude, nomeadamente com as escolas, federações e associações juvenis e municípios. Parceria com o IPDJ, I.P., para partilha de recursos.

A Movijovem iniciará, em breve, um processo de implementação de um novo modelo de gestão da rede de pousadas de juventude, abrindo a possibilidade de concessão de pousadas a entidades públicas (autarquias) e ou privadas.

Critérios adotados: Responsabilidade pública e cidadania, excelência, planeamento estratégico, gestão de pessoas e de recursos, foco no cliente e no mercado e gestão de recursos humanos, financeiros e patrimoniais.

Concertação: IPDJ, I.P., e autarquias.

Avaliação: processo de reorganização em curso.

Reorganizações de equipamentos culturais

Descrição: Nos últimos 10 anos ocorreram diversas reorganizações de entidades na área da cultura, ainda que com impacto imperceptível ao nível da rede de equipamentos culturais ao serviço dos cidadãos. As alterações mais relevantes a registar no âmbito deste relatório são:

Em 2003, a incorporação da gestão e programação do Teatro Carlos Alberto e, em 2007, do Mosteiro de S. Bento da Vitória no Teatro Nacional de São João no Teatro Nacional de São João;

Em 2012, Através do Decreto-Lei n.º 114/2012, de 25 de maio, opera-se a reorganização das Direções Regionais de Cultura. Extingue-se a Direção Regional de Lisboa e Vale do Tejo, sucedendo-lhe a Direção-Geral do Património Cultural. Os serviços desconcentrados foram reunidos na sede da Direção-Geral do Património Cultural.

Adicionalmente, as Direções Regionais sucedem nas atribuições dos extintos Instituto de Gestão do Património Arquitectónico, I.P. (IGESPAR, I.P.), e do Instituto dos Museus e da Conservação, I.P., integrando as estruturas responsáveis pelas ações regionais e locais no âmbito da arqueologia (IGESPAR, I.P.).

Critérios adotados: Eficiência

Concertação: Serviços da área da cultura

Avaliação: Não realizada

Ministério das Finanças

Reorganização dos serviços de finanças

Descrição: Ao abrigo do Programa de Ajustamento Económico e Financeiro entre Portugal e a *Troika*, foi assumido um compromisso para a racionalização da rede de Serviços de Finanças em Portugal, que corresponde atualmente a 343 Serviços de Finanças no Continente e na Região Autónoma dos Açores.

Esta reorganização irá permitir ajustar a capilaridade da rede face aos padrões internacionais, à elevada digitalização processual interna e face à elevada penetração e utilização de meios electrónicos na interação dos cidadãos com a AT. O aumento de escala associado irá permitir poupar custos com localizações físicas e permitir que os trabalhadores passem a desempenhar funções de maior valor acrescentado, como é o caso das inspeções.

Por outro lado, é imperativo que as necessidades e dificuldades de acessibilidade das populações em territórios de baixa densidade sejam asseguradas e que não deixe de existir implantação concelhia de atendimento público.

Este processo encontra-se atualmente em fase de planeamento em concertação com várias entidades dentro do Governo no âmbito do Programa Aproximar, prevendo-se a breve trecho o envolvimento dos municípios na definição da melhor solução.

Critérios adotados: Produtividade e produção homogeneizada (indicador composto por medida por vários indicadores relativos à atividade relacionada com as áreas de património, despesa e rendimento, justiça tributária e cobrança, devidamente ponderados pelas respetivas percentagens).

Concertação: Secretaria de Estado da Administração Local e Secretaria de Estado da Modernização Administrativa.

Avaliação: Ainda em análise.

Ministério dos Negócios Estrangeiros

Criação da Rede de Gabinetes de Apoio ao Emigrante

Descrição: A extinção das Delegações Regionais da Direção-Geral dos Assuntos Consulares e das Comunidades Portuguesas (DGACCP) levou a que os milhares de utentes que eram servidos por essas delegações ficassem sem qualquer apoio.

Assim, a partir do XV Governo Constitucional foi lançado um projeto de integração gradual de GAEs junto das Câmaras, cuja evolução se encontra na Ilustração 1.

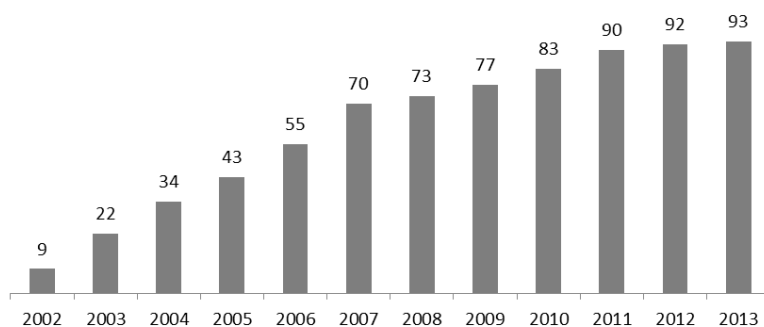


Ilustração 1: Evolução do número de Gabinetes de Apoio ao Emigrante

Nestes gabinetes é prestado um serviço de apoio ao emigrante regressado e sua família, ao emigrante no país de acolhimento, bem como ao candidato a processo migratório. Estas estruturas funcionam sem qualquer custo adicional para as câmaras municipais e são grátis para o utente.

Critérios adotados: Disponibilidade do serviço, distância ao utilizador

Concertação: Câmaras municipais e instituições envolvidas

Avaliação: Desde 2010 que, anualmente, é avaliado o grau de satisfação dos clientes/GAEs através de inquérito, com os seguintes resultados (numa escala de 1 a 5):

1. Em 2010 foram avaliados os GAEs protocolados em 2002, com 4,74 de pontuação;
2. Em 2011 foram avaliados os GAEs protocolados em 2003, com 4,67 de pontuação;
3. Em 2012 foram avaliados os GAEs protocolados em 2004, com 4,58 de pontuação;
4. Em 2013: estão em avaliação os GAEs protocolados em 2005.

Reorganização da rede consular

Descrição: A modernização e reorganização da rede consular Portuguesa no estrangeiro foram impulsionadas pelas alterações nos fluxos migratórios de Portugueses e pela necessidade de responder às exigências orçamentais enfrentadas pela República Portuguesa. Esta reforma levou à racionalização da rede consular, implementando e expandindo o programa de Permanências Consulares.

Tabela 2: Alterações registadas na rede consular Portuguesa entre 2010 e 2013

País	Posto Consular	Categoria Atual	Observações
África do Sul	Durban	CH	C desativado e transformado em CH em 2010
Alemanha	Frankfurt	CH	VC desativado e transformado em CH em janeiro 2012
	Osnabruck	VC	Desativado em 2012.
Andorra	Andorra	EC	EC funciona em paralelo com CH
Bermudas	Hamilton	CH	EC passou a CH. Manteve mesmas instalações.
Canadá	Winnipeg	VC	Desativado em 2010 e transformado em CH.
Emiratos Árabes Unidos	Abu Dhabi	SC	Embaixada e SC criadas em 2010
Eslováquia	Bratislava	SC	Desativada em 31 de dezembro 2013
Eslovénia	Liubiana	SC	Desativada SC em fevereiro de 2013
Estónia	Tallin	SC	Desativada em 2012
França	Clermont-Ferrand	CH	VC desativado e transformado em CH em 2012.
	Lille	EC	Escritório Consular desativado em setembro 2009
	Nantes		VC desativado em 2012. Em funcionamento Antena Consular.
Letónia	Riga	SC	Desativada em 2012
Lituânia	Vilnius	SC	Desativada em 2012
Malta	La Valetta	SC	Desativada em 2012
Namíbia	Windhoek	SC	Embaixada e SC criadas em 2011.
Paquistão	Islamabad	SC	Reabertura em 2013 da SC, que tinha sido temporariamente desativada em 2010.
Qatar	Doha	SC	Embaixada e SC criadas em 2011
Quénia	Nairobi	CH	SC desativada em 2012 e criado CH.

Legenda: C – Consulado; CG – Consulado Geral; SC – Secção Consular; VC – Vice-Consulado; CH – Consulado Honorário; EC – Escritório Consular

Este programa permite aproximar o posto consular dos seus utentes através da deslocação de equipas de funcionários consulares a locais previamente definidos de implantação da diáspora.

Paralelamente, houve um esforço para melhorar a celeridade e facilidade na prática dos atos consulares, aumentando a produtividade através de maior informatização e racionalização do trabalho.

Critérios adotados: Proximidade aos utentes, tempo de resposta, produtividade laboral.

Concertação: Secretaria-geral do MNE (rede diplomática de Embaixadas e Missões).

Avaliação: A realização de Permanências Consulares (PC) teve início no 2.º semestre de 2012, ano em que 16 Postos consulares realizam 144 PC, tendo sido atendidos 3.991 utentes e praticados 4.728 atos consulares.

Em 2013, 35 Postos Consulares realizaram um total de 536 PC, no decurso das quais foram atendidos mais de 25.000 utentes e praticados 32.550 atos consulares. Na Tabela 3 consta a respetiva evolução.

Tabela 3: Resultados obtidos pela rede de Postos Consulares em 2013

	1T 2013	2T 2013	3T 2013	4T 2013	TOTAL 2013
Nº de PC	140	138	105	153	536
Total de Utes	6.520	5.916	4.668	7.931	25.035
Nº de atos	7.535	8.635	6.497	9.883	32.550
Receita Total	€ 214.282,77	€ 207.912,12	€ 195.763,50	€ 270.121,14	€ 888.079,53
Despesa Total	€ 36.862,29	€ 32.147,23	€ 25.282,18	€ 40.393,32	€ 134.685,02
Receita - Saldo final	€ 177.420,28	€ 175.764,60	€ 170.481,32	€ 232.897,54	€ 756.563,74

Legenda: PC – Permanências Consulares; T – trimestre

Legenda: PC – Permanências Consulares; T – trimestre

Ministério da Defesa Nacional

Reorganização das Escolas Práticas do Exército e criação da «Escola Prática das Armas»

Descrição: A redução das necessidades de formação verificadas e esperadas para o futuro do exército tornou a rede de escolas práticas do exército excessivamente grande, fragmentada e ineficiente. Como tal, foi criada a nova Escola das Armas em Mafra, por fusão das Escolas Práticas de Infantaria, de Artilharia, de Cavalaria, de Engenharia, de Transmissões e do Centro Militar de Educação Física e Desportos.

Deste modo mantém-se todas as valências e saberes das escolas práticas mas é possível rentabilizar e melhorar a qualidade de recursos escassos, como é o caso de carreiras de tiro, salas de aula e auditórios, especialistas militares e formadores, meios de simulação, e espaços para treino desportivo e militar. O resultado é uma melhor qualidade de formação a um custo inferior.

Igualmente, o acréscimo de massa crítica resultante deste processo permite conceber, desenvolver e avaliar ações de formação, nas áreas técnico-táticas inerentes às Armas do Exército Português, bem como disponibilizar oferta formativa a outros ramos das Forças Armadas, Forças de Segurança e outras entidades.

Critérios adotados: Número de formandos, utilização de equipamentos e formadores e custos.

Concertação: Exército Português.

Avaliação: Não realizada.

Reorganização dos Estabelecimentos Fabris do Exército

Descrição: A necessidade de operar uma reorganização aos Estabelecimentos Fabris do Exército, Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos, Manutenção Militar, Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento e Oficinas Gerais de Material de Engenharia, é consensual e um projeto há muito adiado. A estrutura organizacional e de Recursos Humanos é, no essencial, a que existia na década de 70. Estes estabelecimentos acumulam prejuízos reais significativos, em prejuízo do Orçamento do Estado, agravados ainda pela existência de passivos de longo prazo, praticamente imutáveis.

Tabela 4: Propostas de orçamento global para 2013 e 2014 por Estabelecimento Fabril do Exército

Estabelecimento Fabril	Proposta Orçamento (M€)		Variação (M€)
	2013	2014	
Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos	20,4	14,4	-6,0
Manutenção Militar	41,4	29,4	-12,1
Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento	21,3	19,8	-1,6
Oficinas Gerais de Material de Engenharia	5,7	4,5	-1,2
Total Estabelecimentos Fabris do Exército	88,9	68,0	-20,9

Tabela 5: Situação financeira dos Estabelecimentos Fabris do Exército a 31 de dezembro de 2012

Estabelecimento Fabril	Volume de Negócios (M€)	Resultados Líquidos (M€)	Capitais Próprios (M€)	Dívidas a Terceiros (M€)
Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos	14,7	0,6	6,4	6,4
Manutenção Militar	31,9	1,8	7,6	35,6
Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento	17,6	-4,1	24,1	24,0
Oficinas Gerais de Material de Engenharia	3,6	0,8	5,3	0,0
Total Estabelecimentos Fabris do Exército	67,8	-0,9	43,4	66,0

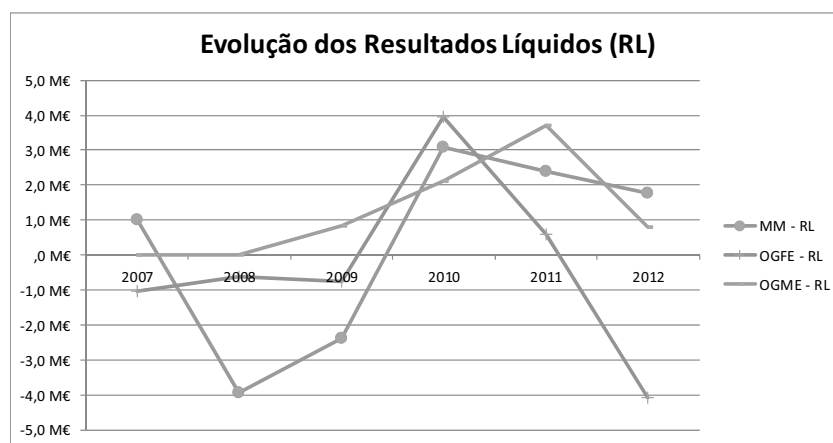


Ilustração 2: Evolução dos Resultados Líquidos de Estabelecimentos Fabris do Exército

O objetivo da reorganização é consolidar as valências e competências logísticas destes estabelecimentos numa entidade que dê todas as garantias operacionais ao exercício da missão das Forças Armadas. Assim, reduzem-se as estruturas e cargos, eliminam-se redundâncias de serviços de suporte, facilitam-se movimentos de pessoal entre funções e cria-se um único interlocutor com a Unidade Ministerial de Compras.

Paralelamente, a gestão foi flexibilizada, permitindo liberdade de atuação a cada área funcional com monitorização e responsabilização de gestão centralizada. Em particular, pretende-se que todas as prestações de serviços sejam objeto

de registo e de imputação à área devida, garantindo que as receitas próprias são afetadas aos destinos mais prementes e que se identifiquem as lacunas atempadamente.

Critérios adotados: Custos de estruturas, custos logísticos, número de Recursos Humanos necessários

Concertação: Presidência do Conselho de Ministros e Ministério das Finanças.

Avaliação: Não realizada.

Defesa 2020: Reorganização das Instalações Militares do Exército

Descrição: A reforma Defesa 2020 pretende conduzir a uma maior integração de estruturas de comando e direção e de órgãos e serviços administrativos e logísticos, como reflexo de uma filosofia e prática operativa que privilegie a atuação conjunta.

Tal como no caso dos estabelecimentos de formação, o dispositivo das Forças Armadas é hoje excessivamente fragmentado, nomeadamente ao nível dos comandos, unidades e estabelecimentos das Forças Armadas. Como tal definiu-se um objetivo de uma redução efetiva de instalações de 30%, com a preocupação da manutenção do equilíbrio necessário ao cumprimento de missões em todo o território nacional.

Critérios adotados: Número de infraestruturas (comandos, unidades, estabelecimentos e demais órgãos das Forças Armadas).

Concertação: Presidência da República e Presidência do Conselho de Ministros.

Avaliação: Não existe previsão de impacto.

Ministério da Administração Interna

Reorganização do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

Descrição: No caso do SEF, a reorganização efetuada não teve o carácter de alteração territorial administrativa. Visou antes a mudança, beneficiação ou criação de instalações visando a melhoria dos serviços e da dignidade do atendimento aos cidadãos estrangeiros. Este processo tem sido contínuo, desde que se iniciou no XIV Governo Constitucional.

A abertura de novos postos de atendimento procurou, em determinado momento, aproximar do ponto de vista físico a Administração Pública dos cidadãos, daí o alargamento de diversos postos de atendimento nas áreas geográficas com maior população estrangeira, no sentido de promover a imigração legal e combater a imigração ilegal.

De realçar que, no período em análise, foram operadas também diversas alterações legislativas no domínio da imigração (Decreto-Lei n.º 4/2001, de 10 de janeiro, Decreto-Lei n.º 34/2003, de 25 de fevereiro, Lei n.º 23/2007, de 4 de julho, e Lei n.º 29/2012, de 9 de agosto), as quais imprimiram ao SEF novos desafios que implicaram a reorientação da utilização das instalações.

Assim, as principais transformações em termos de instalações foram:

- Mudança dos Serviços Centrais de Lisboa para o TagusPark (Sede);
- Centros de Instalação Temporária (Unidade Habitacional de Santo António, Porto; Unidade Habitacional de São João de Deus, Sintra);
- Centros de Cooperação Policial e Aduaneira (Castro Marim, Quintanilha);
- Direções Regionais (Mudança de instalações: Porto e Faro);
- Delegações Regionais (Abertura de instalações: Albufeira, Tavira; Mudança de instalações: Beja, Braga, Castelo Branco, Espinho, Leiria, Portimão, Setúbal; Mudança de para instalações dos Governos Cívicos: Bragança, Santarém, Viana do Castelo, Vila Real, Viseu; Benfeitorias Cascais);
- Lojas do Cidadão (Abertura: Aveiro, Braga, Coimbra, Viseu; Encerramento: Lisboa-Restauradores, Setúbal);
- Postos de atendimento desconcentrados (Abertura: Lisboa – Benfica, Alverca, Reboleira; Encerramento: Reboleira, Matinha);
- Mudança das instalações do Posto de Fronteira Marítima de Lisboa e criação das instalações no Aeroporto de Beja;
- Lojas do Passaporte nos aeroportos de Lisboa e Porto.

Critérios adotados: Instalação em zonas críticas para a atividade do SEF.

Concertação: Centros de Cooperação Policial e Aduaneira (com forças e serviços de segurança portugueses e espanhóis), Secretaria-Geral do Ministério da Administração Interna, Direção-Geral de Infraestruturas e Equipamentos (DGIE) e AMA, I.P.

Avaliação: Não realizada.

Reforma dos Comandos Metropolitanos de Lisboa e Porto da PSP

Descrição: Reorganização do dispositivo policial (esquadras de polícia) no Comando Metropolitano da PSP de Lisboa (COMETLIS) e no Comando Metropolitano da PSP do Porto (COMETPOR), a qual contribui para uma diminuição do número de esquadras e para um aumento da presença e visibilidade de polícias nas ruas.

As principais alterações propostas em termos de dispositivo do COMETLIS são:

- Redução do número total de esquadras/sedes das divisões de competência territorial integrada de 35 para 22;
- Encerramento de 17 esquadras;
- 1ª Divisão | 7 esquadras: Santa Marta, Boavista, Mouraria, Rossio, Praça do Comércio, Largo do Rato e Rua Gomes Freire (Sede);

2ª Divisão | 3 esquadras: Chelas, Zona J – Chelas e Zona N1 – Chelas;
 3ª Divisão | 4 esquadras: Campolide, Bairro da Horta Nova, Alta de Lisboa e Bairro Padre Cruz;
 4ª Divisão | 1 esquadra: Bairro da Quinta do Cabrinha;
 5ª Divisão | 2 esquadras: Arroios e Santa Apolónia;
 Abertura de 4 novas instalações: sede da 1.ª Divisão (Palácio da Folgosa), esquadra da Baixa Pombalina, esquadra de Chelas e esquadra do Rato/Arroios;
 Transferência das Esquadras do Campo Grande e da Praça de Espanha, pertencentes à 3.ª Divisão, para a 2.ª e 5.ª Divisões, respetivamente.

No caso do COMETPOR, as alterações em destaque são:

Redução do número de esquadras de 24 para 15 entre as esquadras/sedes das divisões de competência territorial integrada e das divisões destacadas de Gondomar e Matosinhos, pelo encerramento de 9 esquadras de atendimento;
 1ª Divisão | 3 esquadras: Paraíso1, Praça Coronel Pacheco e Boavista;
 2ª Divisão | 1 esquadra: Carvalhido;
 3ª Divisão | 2 esquadras: Lagarteiro e São João de Deus;
 Divisão Matosinhos | 2 esquadras: Leça da Palmeira e Senhora da Hora;
 Divisão Gondomar | 1 esquadra: Areosa;
 Encerramento de 3 Postos de Informação e Atendimento de Polícia (PIAP) que atualmente se encontram em funcionamento nas respetivas Juntas de Freguesia de Guifões (Matosinhos), Leça do Balio (Matosinhos) e Vilar de Andorinho (Vila Nova de Gaia);
 Inauguradas recentemente as esquadras de Aldoar e do Infante e encontra-se prevista a inauguração no 1.º trimestre de 2014 da Divisão de Trânsito do Porto;
 Ainda no âmbito do COMETPOR, no município de Vila Nova de Gaia, foi recentemente inaugurada a Esquadra de Valadares e encontra-se prevista para o 1.º semestre de 2014 a inauguração de Esquadra de Canidelo.

Critérios adotados: Número e distância entre esquadras, rácio esquadras/divisões, rácio esquadras/efetivos, número de efetivos em patrulhamento,

Concertação: Câmaras municipais e juntas de freguesia envolvidas, DGIE e Ministério da Administração Interna

Avaliação: Esta reorganização deverá conduzir à libertação de quase 400 polícias para funções de patrulhamento. As poupanças com gastos operacionais (água, gás, eletricidade e rendas) previstas são na ordem dos 50 mil euros, uma vez que os espaços libertados eram cedidos pela respetiva Câmara Municipal ou por outras entidades públicas, ou por entidades privadas, mas com rendas antigas.

Está prevista a constante monitorização dos resultados operacionais após a implementação.

Ministério da Justiça

Reorganização da Direção-Geral da Administração da Justiça

Descrição: A reorganização da DGAJ tem seguido uma estratégia similar à que se observa noutras direções-gerais com delegações regionais e serviços de atendimento ao cidadão desconcentrados. A lógica consiste no enfoque em melhorar a presença e o atendimento aos cidadãos e na redução de estruturas e nos custos de funcionamento.

Nesse sentido, procedeu-se ao encerramento das delegações regionais, reduzindo-se custos de estrutura não essenciais, e apostou-se ao invés no crescimento da presença em LC, BMS e PAC. A extinção das delegações regionais foi efetivada na sequência da nova orgânica da DGAJ – Decreto-Lei n.º 124/2007, de 27 de abril, que resultou do PRACE.

A expansão da presença dos serviços da DGAJ para a emissão desconcentrada de certificados tem sido gradual e tem acompanhado o crescimento das referidas redes, existindo hoje presença em 4 LC, 80 BMS e 53 PAC, sendo que estes últimos têm vindo a ser reconvertidos em BMS por iniciativa da AMA, I.P.

Esta opção de integração dos serviços da DGAJ na rede de PAC/BMS iniciou-se em 2002, ano do arranque do projeto por parte do então Instituto para a Gestão das Lojas do Cidadão, com a instalação destes serviços em 13 PAC, evoluindo para 59 em 2003, 69 em 2004, 93 em 2005 e ultrapassando-se a centena de postos em 2006 até ao número atual de 133 postos, dos quais a quase totalidade dos localizados no continente evoluíram nestes últimos anos para o novo modelo de BMS.

Tabela 6: Distribuição territorial (NUT III) dos serviços da DGAJ (Direção de Serviços de Identificação Criminal) inseridos em Lojas do Cidadão, BMS e Postos de Atendimento a Cidadãos

NUT III	Postos de Atendimento (total)	Balcão multisserviços (BMS)	Loja do Cidadão	Posto de atendimento ao cidadão (PAC)
ALTO TRÁS-OS-MONTES	2	2		
AVE	3	3		
CÁVADO	2	2		
DOURO	1	1		
ENTRE DOURO E VOUGA	1	1		
GRANDE PORTO	9	8	1	
MINHO-LIMA	0			
TÂMEGA	8	8		
Norte – Subtotal	26	25	1	
BAIXO MONDEGO	5	5		
BAIXO VOUGA	2	2		
BEIRA INTERIOR NORTE	0			
BEIRA INTERIOR SUL	2	2		
COVA DA BEIRA	0			
DÃO-LAFÕES	7	7		
MÉDIO TEJO	1	1		
OESTE	5	5		
PINHAL INTERIOR NORTE	6	6		
PINHAL INTERIOR SUL	1	1		
PINHAL LITORAL	1	1		
SERRA DA ESTRELA	1	1		
Centro – Subtotal	31	31		
GRANDE LISBOA	16	13	2	1
PENÍNSULA DE SETÚBAL	6	6		
Lisboa – Subtotal	22	19	2	1
ALENTEJO CENTRAL	1	1		
ALENTEJO LITORAL	0			

ALTO ALENTEJO	0			
BAIXO ALENTEJO	1	1		
LEZÍRIA DO TEJO	3	3		
Alentejo – Subtotal	5	5		
ALGARVE	1	1		
Alentejo – Subtotal	1	1		
REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA	1		1	
R.A. Madeira – Subtotal	1		1	
REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES	49			49
R.A. Açores – Subtotal	49			49
Totais	135	81	4	50

DGAJ
Direção de Serviços de Identificação Criminal

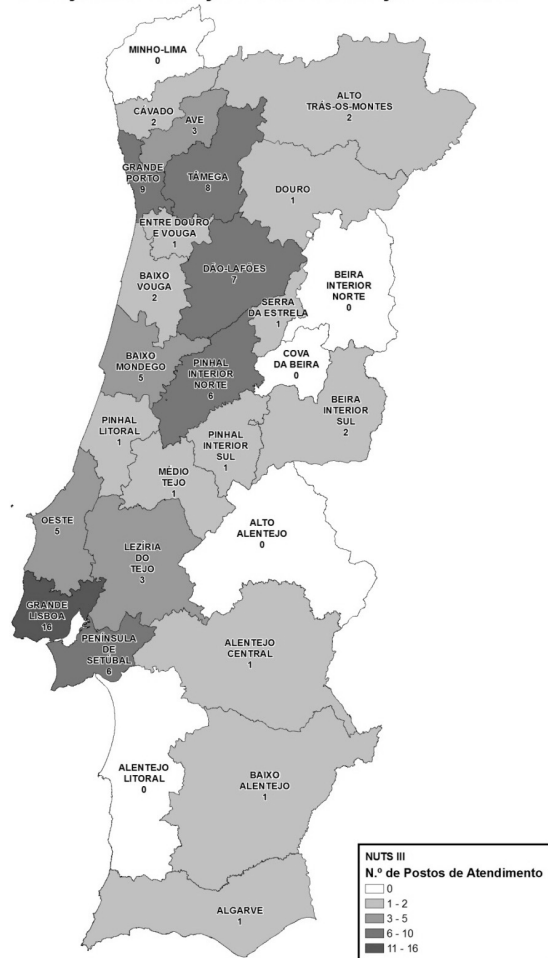


Ilustração 3: N.º de Postos de Atendimento da DGAJ (Direção de Serviços de Identificação Criminal) inseridos em Lojas do Cidadão, BMS e Postos de Atendimento a Cidadãos, por NUT III

Critérios adotados: Redução de custos diretos para a DGAJ pela inserção dos serviços da DGAJ na rede de BMS/PAC

Concertação: O alargamento da rede de emissão descentralizada de certificados tem ocorrido de acordo com os critérios definidos pela AMA, I.P., quanto aos serviços a disponibilizar em cada posto.

Avaliação: Não realizada.

Reorganização das conservatórias de registo civil, das conservatórias de registo comercial e das conservatórias de registo predial

Descrição: O IRN, I.P., encetou já no XIX Governo Constitucional uma profunda reforma administrativa e territorial das conservatórias de registo civil, das conservatórias de registo comercial e das conservatórias de registo predial. É um facto consensual que existiam várias oportunidades de consolidação e obtenção de sinergias. Encontram-se já executados, ou em execução, os seguintes projetos:

1. Fusões de conservatórias em Lisboa e Porto

Fusão das 11 conservatórias do registo civil de Lisboa;

Fusão das 4 secções da conservatória do registo comercial de Lisboa;

Fusão das 3 secções da conservatória do registo comercial do Porto;

Fusão das 9 conservatórias do registo predial de Lisboa numa única (no Campus de Justiça).

2. Integração de conservatórias em Lojas do cidadão

Integração de 14 conservatórias de registo civil em Lojas do Cidadão de 2ª Geração (4 Mono-registrais de Registo Civil e 10 Tri-anexadas);

Integração de 17 conservatórias de registo comercial e automóvel em Lojas do Cidadão de 2ª Geração (7 Duo-registrais Predial /Comercial e 10 Tri-anexadas);

Integração de 17 conservatórias de registo predial em Lojas do Cidadão de 2ª Geração (7 Duo-registrais Predial /Comercial e 10 Tri-anexadas);

Integração do *frontoffice* dos registos civil, comercial e predial em 26 espaços registo autónomos e em 18 espaços registo integrados em Lojas do Cidadão;

Implementação de 6 Balcões de Cartão de Cidadão e PEP, integrados em LC e em espaços Camarários - Extinção da CRC de Moscavide por fusão na CRC de Lisboa (autonomização do funcionamento do respetivo *backoffice* na CRC de Lisboa-EXPO).

3. Anexação de conservatórias de registo civil, comercial e predial

Anexação de 84 serviços de registo civil a serviços de registo comercial / Predial do mesmo concelho, de norte a sul do país (42 processos de anexação).

Para 2014 encontram-se ainda projetadas:

A fusão das 1.ªs e 2.ªs conservatórias do registo predial de Cascais, Sintra, Maia, Oeiras e Coimbra;

A anexação de 46 serviços de registo predial/comercial a serviços de registo civil do mesmo concelho (23 processos de anexação).

Critérios adotados:

Critérios transversais genéricos:

Racionalização de custos com instalações (custos de funcionamento – rendas, água, luz, equipamentos, etc...);

Racionalização e optimização de recursos humanos;

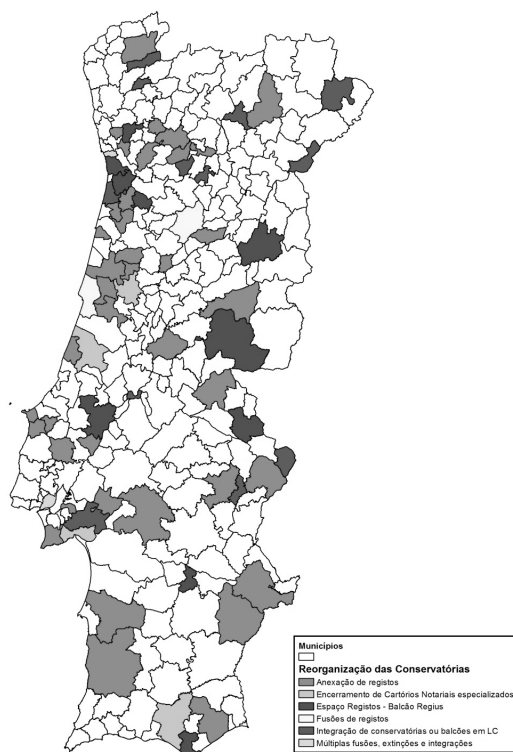
Nova filosofia de funcionamento do atendimento dos Serviços de Registo – a reorganização dos Serviços de Registo assenta na conceção de um espaço único de atendimento integrado, de todas as valências registrais, que assim se concentram num único ponto de acesso para o utente. Foi este conceito que determinou a criação dos *frontoffices* «Espaço Registo» – bem como na conceção de produtos e serviços de registo a disponibilizar ao cidadão que concentram atuações diversas de diferentes organismos da Administração Pública - os Balcões Únicos (V.G – Casa Pronta; ENH; ANH; Balcão das Heranças e Balcão dos Divórcios com Partilha; Cartão de Cidadão).

Critérios aplicáveis pontualmente:

Reduzido volume de serviço;

Redundância geográfica de serviços sem níveis de procura que justifiquem a sua manutenção;

Maximização e optimização da ocupação de espaços do Ministério da Justiça.



Concertação: No âmbito da reestruturação de serviços do IRN, I.P., foram encetadas as seguintes parcerias:

23 parcerias com a AMA, I.P.;

6 parcerias com Câmaras Municipais (estando ainda em curso processos de colaboração para a reinstalação dos serviços de registo de Bragança, Anadia e Rio Maior);

Diversos protocolos com a AT, quer no âmbito dos Balcões Únicos, quer no âmbito da cedência de instalações;

25 parcerias com o Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos da Justiça, I.P., já concluídas, encontrando-se em curso parcerias de colaboração com aquele instituto para reinstalação dos serviços de Évora, Faro, Setúbal e Bragança.

Avaliação: Estima-se que o impacto da implementação e execução global do plano de reestruturação / racionalização dos serviços de registo ascenderá a uma redução de custos anual de cerca de € 755 000, o que significa uma redução global, entre o início do projeto e o seu atual estado de execução, de cerca de € 4 500 000. Todavia, referira-se que ainda que em contrapeso, a participação do IRN, I.P., em Lojas do Cidadão de 2.ª Geração, importou um agravamento de custos para o IRN, I.P., que se cifra em cerca de € 3 000 000, o que acabou por absorver grande parte dos ganhos que o IRN, I.P., obteve com a organização das conservatórias e cartórios.

Reforma dos Tribunais

Descrição: No contexto da reforma estrutural no âmbito da justiça que tem sido conduzida, foi recentemente anunciada a Reforma do Mapa Judicial, através do diploma que procede à regulamentação da Lei n.º 62/2013, de 26 de agosto (Lei da Organização do Sistema Judiciário), e estabelece o regime aplicável à organização e funcionamento dos tribunais judiciais (ROFTJ).

A reorganização do sistema judiciário dá corpo aos objetivos estratégicos fixados por este Governo, assentes em três pilares fundamentais:

O alargamento da base territorial das circunscrições judiciais, que passam a coincidir, em regra, com as centralidades sociais correspondentes aos distritos administrativos;

A instalação de jurisdições especializadas a nível nacional;

A implementação de um novo modelo de gestão das comarcas.

Dentro das várias iniciativas que compõem a reforma do mapa judicial (gestão por objetivos, agilização processual, forte aumento de especialização etc.), destacam-se no âmbito deste relatório:

Reorganização do país em 23 comarcas, a que correspondem 23 grandes tribunais judiciais, com sede em cada uma das capitais de distrito (já previsto na Lei da Organização do Sistema Judiciário).

Dos 311 tribunais atualmente existentes, 264 tribunais são convertidos em 220 secções de instância central e em 292 secções de instância local;

Nas secções de instância central são julgados os processos mais complexos e graves (superiores a 50 mil euros, no cível, e crimes com penas superiores a cinco anos, no criminal);

Nas secções de instância local podem ser secções de competência genérica, ou desdobrar-se em competência cível e crime, em qualquer dos casos quando o valor seja inferior a 50 mil euros, no cível, e crimes com penas inferiores a cinco anos, no crime;

Procede-se ao encerramento de 20 tribunais, cujo volume processual é inferior a 250 processos/ano e em que não se justifica a conversão para uma secção de proximidade;

27 Tribunais são convertidos em 27 secções de proximidade que abrangem toda a área referente ao respetivo município, onde se realizam serviços judiciais como entrega de requerimentos e consulta do estado de processos, ou atos judiciais como inquirição de testemunhas por videoconferência; estas secções funcionam como extensões dos tribunais e por decisão do Juiz podem realizar julgamentos;

Das 27 secções de proximidade, 9 têm regime especial - devem realizar julgamentos preferencialmente por questões de distância em tempo e quilómetros.

Critérios adotados: Volume de processos anual, especialização, valor de coimas e duração das penas, distâncias e existência de meios de transporte.

Concertação: Consulta a algumas autarquias afetadas.

Avaliação: Não realizada.

Reforma dos Julgados de Paz

Descrição: A reorganização da rede dos julgados de paz constitui um objetivo do Ministério da Justiça, através da Direção-Geral da Política de Justiça e visará a otimização da afetação dos recursos públicos a estes tribunais, estando em avaliação a possibilidade de encerrar julgados de paz já instalados, a abertura de novos julgados de paz de jurisdição nacional e a eventual adesão de novas entidades a julgados de paz já em funcionamento.

Atualmente existem 25 julgados de paz: 14 municipais e 11 de agrupamentos municipais. O projeto iniciou-se em 2001 com a instalação de 4 julgados de paz, a título experimental, com competência territorial limitada a apenas algumas das freguesias dos municípios selecionados. Em 2003, assiste-se ao alargamento desta competência a todas as freguesias desses municípios.

Os julgados de paz viram, em 2013, o seu leque de competências reforçado, assim como foi alargada a sua competência em razão do valor (passando de € 5 000 para € 15 000), através da Lei n.º 54/2013, de 31 de julho.

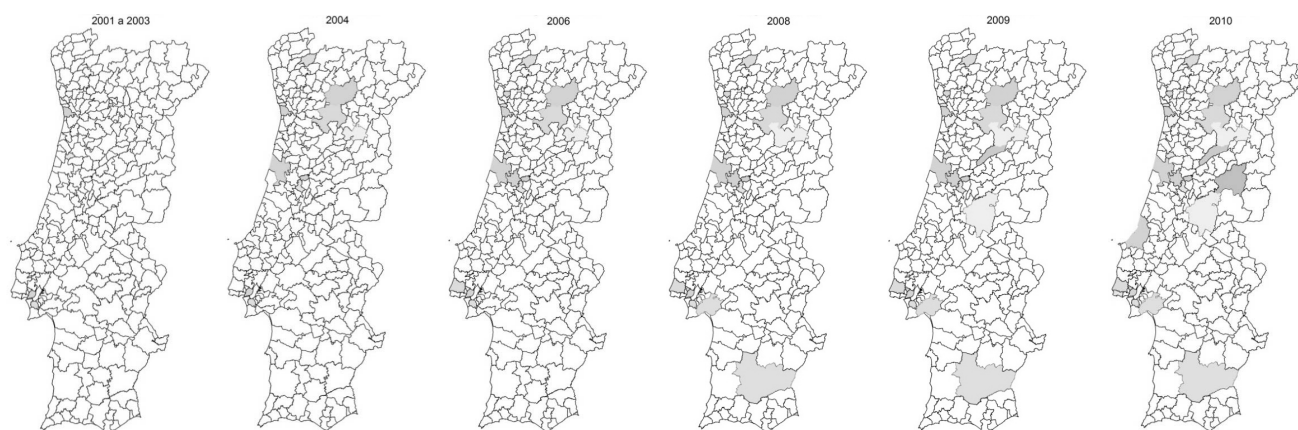


Ilustração 5: Implementação dos Julgados de Paz (municipais e agrupamentos municipais) desde 2001¹⁹

Critérios adotados: População abrangida, utilização de estruturas existentes, otimização de recursos materiais e humanos.

Concertação: Este projeto conta com a envolvimento dos municípios onde se encontram em funcionamento julgados de paz, assente numa parceria pública-pública entre o Ministério da Justiça e as respetivas Autarquias.

Previsão: Está previsto no plano de atividades a avaliação do volume processual e da satisfação dos utentes.

Ministério da Economia

Expansão da presença do InCI, I.P., em Lojas do Cidadão e BMS

Descrição: A presença de várias entidades tuteladas pelo Ministério da Economia encontra-se em reorganização. No caso do InCI, I.P., procurou-se proximidade com o utente com a disponibilização de postos de atendimento em Lojas do Cidadão em cada região das Unidades Territoriais Estatísticas de Portugal incluídas nas NUTS II (Norte, Centro, Lisboa, Alentejo, Algarve e regiões autónomas dos Açores e da Madeira).

Em 2009 o InCI, I.P., estava representado com um posto de atendimento ao público, nas Lojas do Cidadão de Braga, Aveiro e Viseu. A partir de 2010, com o objetivo de aproximação com o cliente e respondendo às várias solicitações dos agentes do setor, o InCI, I.P., abriu novos postos de atendimento nas Lojas do Cidadão de Coimbra, seguindo-se em 2012 a abertura de novos postos de atendimento em Évora e nas Lojas do Cidadão de Porto e Lisboa (Laranjeiras).

Paralelamente a esta expansão, o InCI, I.P., detém ainda núcleos inspetivos nas regiões autónomas dos Açores e da Madeira.

Desta forma, o InCI, I.P., dispõe atualmente de postos de atendimento em cada região das Unidades Territoriais Estatísticas de Portugal incluídas nas NUTS II (Norte, Centro, Lisboa, Alentejo, Algarve e regiões autónomas dos Açores e da Madeira).

Critérios adotados: Proximidade ao utente e existência de lojas do cidadão.

Concertação: AMA, I.P.

Avaliação: Enquanto regulador do setor da construção e do imobiliário, o InCI, I.P., preocupa-se com a imagem que o mesmo projeta junto das empresas reguladas, razão pela qual lança mão, anualmente, de um inquérito visando avaliar o grau de satisfação dos agentes do setor, de forma a encontrar áreas de melhoria do seu funcionamento e da qualidade do serviço prestado.

No último inquérito realizado, o referente ao ano de 2013, 72% dos agentes do setor declarou estar satisfeitos ou muito satisfeitos com o apoio ao cliente do InCI, I.P., verificando-se, neste item, a classificação de 3,89 numa escala de 1 a 5. O grau de satisfação com o InCI, I.P., tem apresentado uma tendência positiva nos últimos anos (em 2012 – 3,83; em 2011 – 3,81; em 2010 – 3,76).

Não foi conduzida avaliação de impacto financeiro.

Reorganização da presença do IMT, I.P.

Descrição: Em 2007 (Decreto-Lei n.º 147/2007, de 27 de abril), no âmbito do PRACE, foi criado o Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres, I.P. (IMTT, I.P.), instituto integrado na administração indireta do Estado, que agregava as atribuições e competências da Direção-Geral de Transportes Terrestres e Fluviais (DGTTF), do Instituto Nacional do Transporte Ferroviário (INTF) e as atribuições e competências da Direção-Geral de Viação (DGV), em matéria de condutores e veículos.

Também no âmbito do PRACE (2007), foi criado ex-novo o Instituto de Infraestruturas Rodoviárias, I.P. (InIr, I.P.) – Decreto-Lei n.º 148/2007, de 27 de abril – e foi reestruturada a orgânica do Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos, I.P. (IPTM, I.P.) – criado pelo Decreto-Lei n.º 257/2002, de 22 de novembro, e reestruturado pelo Decreto-Lei n.º 146/2007, de 27 de abril.

Distribuição espacial dos equipamentos – versão 2007:

IMTT, I.P. (com sede e serviços centrais em Lisboa) - «fundiu» os serviços desconcentrados da ex-DGTTF (DRT-Norte/Porto, DRT-Centro/Coimbra, DRT-Alentejo/Évora e DRT-Sul/Faro), com a totalidade da rede dos serviços desconcentrados da ex-DGV.

Assim, a estrutura do ex-IMTT, I.P., era a seguinte: 5 serviços desconcentrados, que correspondem às Direções Regionais de Mobilidade e Transportes (DRMT), a saber:

DRMT do Norte (Porto) com 4 Delegações Distritais em Bragança, Vila Real, Viana do Castelo e Braga;
DRMT do Centro (Coimbra) com 5 Delegações Distritais em Castelo Branco, Guarda, Viseu, Aveiro e Leiria;
DRMT de Lisboa e Vale do Tejo (Lisboa) com 2 Delegações Distritais em Santarém e Setúbal;
DRMT do Alentejo (Évora) com 2 Delegações Distritais em Beja e Portalegre; e
DRMT do Algarve (Faro), sem Delegações Distritais.

IPTM, I.P. - sede em Lisboa, e possuía três delegações:

Delegação do Norte e Douro, com sede em Peso da Régua, distrito de Vila Real, e três serviços desconcentrados em Viana do Castelo, Vila do Conde e Póvoa do Varzim, pertencentes ao distrito do Porto

Delegação do Centro, com sede inicialmente na Figueira da Foz, distrito de Coimbra, que, em 2008, foi constituída como a Administração Portuária da Figueira da Foz, S.A., e serviços em Peniche, que a partir de 2008 passou a sede da Delegação, e Nazaré, ambas pertencentes ao distrito de Leiria

Delegação do Sul, pertencente ao distrito de Faro, com serviços em Faro (sede), em Portimão, e em pequenos núcleos, em Albufeira, Baleeira-Sagres, Lagos, Olhão, Quarteira, Tavira e Vila Real de Santo António. *De mencionar que, entre 2000 e 2002, a gestão dos portos de Faro e de Portimão, encontrava-se cometida ao extinto Instituto Portuário do Sul, e a gestão e o desenvolvimento da navegabilidade do Douro ao extinto Instituto de Navegabilidade do Douro.*

INIR –sede em Lisboa, sem serviços desconcentrados

Em 2012 âmbito do PREMAC, através do Decreto-Lei n.º 236/2012, de 31 de outubro, ocorreu um novo processo de reestruturação: o IMTT, I.P., (redenominado Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P. (IMT, I.P.), integrou as atribuições/competências do InIr, I.P., e parte das atribuições/competências do IPTM, I.P., (supervisão e regulação da atividade económica dos portos comerciais e dos transportes marítimos, e a título transitório, a gestão dos portos de Faro e de Portimão e a gestão da navegabilidade do Douro).

Em termos de distribuição espacial / serviços desconcentrados atual (em Março 2014):

a) Mantém-se a estrutura *supra* referida no que concerne aos serviços do ex-IMTT, I.P.;

[illegible]

Critérios adotados: Proximidade ao cidadão, distribuição geográfica; custos de instalação e exploração; partilha de espaços com outros serviços públicos.

Concertação: AMA, I.P., e CTT.

Avaliação: Ainda não realizada (processo de reestruturação do IMT, I.P. em curso).

Extinção das Direções Regionais de Economia

Descrição: Na sequência da melhoria na presença territorial descrita acima, procurou-se reduzir custos de algumas estruturas do Ministério sem impacto na acessibilidade aos cidadãos.

Assim, nos termos do decreto-lei aprovado na reunião do Conselho de Ministros de 20 de novembro de 2013, são extintas, por fusão, as Direções Regionais de Economia (DRE Norte, DRE Centro, DRE Lisboa e Vale do Tejo, DRE Alentejo e DRE Algarve), com a integração das respetivas atribuições em vários organismos já existentes do Ministério da Economia e do Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia: o IAPMEI, I.P., o Instituto Português de Qualidade, I.P. (IPQ, I.P.) e a Direção-Geral de Energia e Geologia (DGEG).

Critérios adotados: Aptidão das respetivas entidades para receber competências (DRE).

Concertação: IAPMEI, I.P., IPQ, I.P., e DGEG.

AVALIACÃO: O processo de extinção das DRE está em curso, prevendo-se a sua conclusão durante o ano de 2014, sendo geradas poupanças em 2015, apenas com Custos de Direção. O montante de poupança estimada é na ordem dos €1,2M. A poupança total que irá resultar com a extinção das DRE carece ainda de ser afinada, tendo em conta que com será necessário avaliar as poupanças adicionais que advirão da extinção das DRE (rendas, locações operacionais, etc.) com o acréscimo de despesa nos organismos a que sejam atribuídas as competências (IPQ, I.P., e IAPMEI, I.P.).

Reorganização das Escolas de Hotelaria e Turismo

Descrição: A presença e distribuição de Escolas de Hotelaria e Turismo estão em processo de revisão, tendo em conta o número de alunos atual, o custo por aluno e a complementaridade da respetiva oferta formativa com a que já existe na região noutras entidades. Assim, foram encerradas, no início ano letivo 2012/2013, as escolas de hotelaria e turismo de Santa Maria da Feira e de Santarém e as escolas de Mirandela e do Fundão passaram a funcionar ao abrigo de Protocolos celebrados entre o Turismo de Portugal e as respetivas Câmaras Municipais. O Turismo de Portugal assegura a coordenação técnico-pedagógica das escolas de hotelaria e turismo desses dois concelhos.

Está também em curso o planeamento de uma segunda fase da reorganização da rede ao abrigo de objetivos definidos aquando do PREMAG.

Critérios adotados: Custo por aluno, número de alunos, complementaridade com a restante oferta pública de formação.

Concertação: Câmara Municipal do Fundão, Câmara Municipal de Mirandela e Turismo de Portugal.

Avaliação: Não realizada, mas prevista para o final do processo.

Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia

Reorganização do Laboratório Nacional de Energia e Geologia

Descrição: Com o objetivo de atingir uma redução da estrutura de custos, o Laboratório Nacional de Energia e Geologia tem, desde 2008, vindo a reorganizar os seus serviços em termos de redução de utilização de espaços pertencentes a outras entidades.

Critérios adotados: Redução de custos e aproveitamento de sinergias ao nível do conhecimento das diversas áreas científicas.

Concertação: IAPMEI, I.P. (gestor do Campus do Lumiar).

Avaliação: Não realizada ao nível da qualidade do serviço. Realizada relativamente aos custos, embora sem reporte de conclusões.

Ministério da Agricultura e do Mar

Reorganização das Direções Regionais de Agricultura e Pescas

Descrição: Tendo como objetivos a redução da estrutura de custos e a redução do número de Recursos Humanos, iniciou-se durante o XVII Governo Constitucional a reorganização das DRAP, enquadrada no PRACE.

As orientações gerais definidas determinaram a introdução de um novo modelo organizacional que tinha por base a racionalização de estruturas, o reforço e a homogeneização das funções estratégicas de suporte à governação, a aproximação da administração central dos cidadãos e a devolução de poderes para o nível local ou regional.

Assim, procedeu-se à concentração dos serviços com a extinção das zonas agrárias e à criação de delegações regionais, foram criadas e/ou mantidas alguns serviços de proximidade, em que a DRAP disponibiliza os recursos humanos, sendo as instalações e recursos materiais disponibilizadas pelos Municípios.

No Norte e no Centro fundiram-se as DRAP existentes (Entre Douro e Minho, Trás-os-Montes, Beira Litoral e Beira Interior) dando origem às atuais DRAP Norte e DRAP Centro.

A redução de custos por via da redução de efetivos foi feita através do regime de mobilidade especial, instituído pela Lei n.º 53/2006, de 7 de dezembro. Nalguns casos registou-se uma redução dos Recursos Humanos na ordem dos 33%, tendo-se essa redução agravado ao longo dos anos por força do fluxo crescente de aposentações. Em 2013 as

DRAP contavam com 1.996 trabalhadores, sendo esse valor de 4.434 em 2006 (PRACE – Relatório Final – Anexo 5 – Caracterização da situação atual do MADRP Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas)

Para além da racionalização dos custos, ficou facilitado o acesso dos utentes aos vários serviços entretanto disponibilizados, tendo-se registado também um aumento na eficiência na prestação dos mesmos através de uma crescente articulação com as organizações do setor, a informatização e desmaterialização de procedimentos.

Critérios adotados: Os critérios adotados encontram-se enunciados na Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 4 de agosto, sendo definido como objetivos «a promoção da cidadania, do desenvolvimento económico e da qualidade dos serviços públicos, com ganhos de eficiência, pela simplificação, racionalização e automatização que permitam a diminuição do número de serviços e dos recursos a eles afectos.»

Os princípios utilizados transcrevem-se de seguida:

a) *Avaliação das atuais atividades desenvolvidas pela administração central com vista à determinação das que devem manter-se, extinguir-se ou serem transferidas para outras entidades públicas ou privadas;*

b) *Desconcentração de funções para níveis regionais e locais, de forma a aproximar a administração central dos cidadãos, empresas e comunidades e a permitir que as decisões sejam tomadas o mais próximo possível daqueles a quem dizem respeito;*

c) *Descentralização de funções para a administração local, em particular nos domínios da administração prestadora de serviços, designadamente nos sectores da educação e da saúde, sem quebra dos princípios e mecanismos que visam o controlo da despesa pública e reservando para a administração central as funções normativa, de planeamento e orçamentação global e de fiscalização, auditoria e controlo;*

d) *Diminuição das estruturas administrativas, conjugada com a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e empresas;*

e) *Simplificação, racionalização e reengenharia de procedimentos administrativos.*

Concertação: Sempre que possível estabeleceram-se contratos de partilha de recursos com as autarquias. Estabeleceram-se ainda parcerias com o ICNF, I.P., e DGAV com vista à partilha de instalações. Foram transferidas competências para as organizações do setor.

Avaliação: Racionalização dos recursos humanos e melhoria da satisfação e qualidade do serviço prestado aos setores agrícola e das pescas, nomeadamente na gestão dos programas cofinanciados por fundos europeus, que contribui para uma taxa de execução do PRODER no final de 2013 de 77%.

Reorganização territorial do Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas, I.P.

Descrição: O ICNF, I.P., é um serviço da administração indireta do Estado sob tutela conjunta do Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia e do Ministério da Agricultura e do Mar, que resultou da reestruturação organizacional e funcional do Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território, iniciada no XIX Governo Constitucional, tendo como principais objetivos a redução da estrutura de custos de contexto e a racionalização dos recursos humanos e patrimoniais, sem prejuízo das responsabilidades a assegurar pelo instituto na gestão, direta e indireta, da Rede Natura 2000 e dos espaços florestais, que representa no seu conjunto 36% do território do Continente. Esta reorganização dos serviços, que passou pela criação do próprio ICNF, I.P., é fruto da extinção da AFN e da sua fusão com o ICNB, I.P.

Para o cumprimento daqueles objetivos, foi traçada uma meta de redução dos 104 serviços desconcentrados dos dois organismos integrados no ICNF, I.P., para apenas 69 (v. Quadro seguinte):

Tabela 8: Evolução e situação atual dos serviços desconcentrados do ICNF, I.P.

Sub-regiões NUT II	Ex- ICNB, I.P.	Ex- AFN	Total na Fusão	Situação Atual	Meta	% de execução
Norte	12	21	33	31	25	25
Centro	12	18	30	29	17	8
LVT	14	6	20	17	15	60
Alentejo	5	7	12	9	7	60
Algarve	4	5	9	5	5	100
Total	47	57	104	91	69	37

Critérios adotados: Adotar o modelo de sub-regiões estatísticas de Portugal Continental, estabelecido pelas NUTS II; minimizar a dispersão territorial de serviços técnicos e administrativos de suporte à gestão; dotar as estruturas desconcentradas de capacitação e dimensão crítica para o exercício das funções que lhes estão cometidas; assegurar uma equilibrada representação institucional no território, designadamente, ao nível das capitais de distrito; reduzir os encargos associadas à posse/ocupação de instalações, privilegiando a ocupação de património próprio ou do Estado Português.

Concertação: DGTF, DRAP, algumas autarquias (já existem situações de partilha de edifícios com DRAP e Autarquias).

Avaliação: Está prevista uma avaliação do impacto da reorganização ao nível da redução de custos do serviço e para os utentes numa fase mais avançada do processo. A avaliação ao nível da qualidade do serviço também irá ser realizada. Neste momento, a reestruturação organizacional ao nível dos serviços desconcentrados do ICNF, I.P., encontra-se implementada em 37% da meta final traçada, com um impacto financeiro positivo resultante da redução de rendas e outros encargos de funcionamento. Concretamente, foram já libertados 16 imóveis, um associado à sua sede em Lisboa que se concentrou num único imóvel (libertando dois), 14 tipificados como serviços desconcentrados de Nível 1 (Delegações Regionais) e o remanescente tipificado como serviços desconcentrado de Nível 2 (Núcleos Regionais).

Ministério da Saúde

Reorganização da rede hospitalar

Descrição: A reorganização da rede hospitalar tem resultado de um conjunto de medidas tomadas ao longo dos últimos anos, incluindo a integração de unidades hospitalares sob a forma de centros hospitalares ou a sua integração com ACES, sob a forma de Unidades Locais de Saúde (ULS), cuja evolução pode ser observada abaixo, na Tabela 9.

Tabela 9: Evolução do número de centros hospitalares por Administração Regional de Saúde (ARS), por ano

	1999	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	2013	Total
ARS Norte							1		6	1	1		1			10
ARS Centro	1								2				3			6
ARS LVT			1				2		3	1	1					8
ARS Alentejo																0
ARS Algarve															1	1
Total	1	0	1	0	0	0	3	0	11	2	2	0	4	0	1	25

Fonte: Secretaria-Geral do Ministério da Saúde.

Tabela 10: Evolução do número de Unidades Locais de Saúde por ARS, por ano

	1999	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	2012	Total
ARS Norte	1									1			1		3
ARS Centro										1	1				2
ARS LVT															0
ARS Alentejo									1	1				1	3
ARS Algarve															0
Total	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3	1	0	1	1	8

Fonte: Secretaria-Geral do Ministério da Saúde.

A Reforma Hospitalar que tem vindo a ser implementada, baseada no Relatório Final do Grupo Técnico para a Reforma Hospitalar (GTRH), apresentado em novembro de 2011, inclui um conjunto de 8 iniciativas estratégicas ⁽²⁰⁾, entre as quais a reorganização da rede hospitalar.

Neste contexto e desde 2011, as medidas desenvolvidas têm tido como referência a verificação de dois objetivos estratégicos: *i)* a promoção da melhoria da eficiência operacional das unidades de saúde e *ii)* a necessidade de assegurar o acesso e a qualidade dos serviços de saúde prestados à população.

Para alcançar estes objetivos, as linhas de ação têm incidido sobre a estruturação e desenvolvimento de Planos Estratégicos e Operacionais nas unidades de saúde hospitalares, os quais englobam a definição de objetivos estratégicos, principais linhas de ação, planos de investimentos, carteira de serviços, mapa de pessoal bem como a explicitação dos ganhos de eficiência e de produtividade prevista que permitam garantir a sustentabilidade a médio prazo de cada unidade hospitalar.

Critérios adotados: Eficiência operacional, tendo por base um *benchmark* dentro do setor público (atingir a demora média dos internamentos da melhor região -7,4 dias, e a taxa de ocupação de camas hospitalares da melhor região também -82%).

Tabela 11: Demora média dos internamentos e taxa de ocupação de camas hospitalares, por ARS

	Demora média (dias), 2012	Taxa de ocupação (%), 2012
ARS Norte	7,38	82,0
ARS Centro	8,17	78,5
ARS LVT	8,22	82,3
ARS Alentejo	7,63	75,2
ARS Algarve	8,96	84,0

Fonte: Grupo Técnico para a Reforma Hospitalar (GTRH).

Concertação: ARS, unidades hospitalares, unidades de cuidados primários e autarquias.

Avaliação: Monitorização regular dos resultados obtidos de redução de camas e de custos operacionais por cada ARS e unidade hospitalar.

Entre 2010 e 2013, o número de camas hospitalares diminuiu em cerca de 500. Em contrapartida, foram abertas cerca de 2.000 novas camas de cuidados continuados integrados, com o objetivo de assegurar uma maior integração dos cuidados de saúde, nomeadamente na transição entre os cuidados agudos e continuados, e garantir a correta afetação dos recursos disponíveis às efetivas necessidades das populações.

Tabela 12: Evolução do número de camas hospitalares entre 2008-2013, por ARS

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Reduça o 2010- 13
ARS Norte	7.167	7.231	7.197	7.316	7.146	7.079	-118
ARS Centro	5.237	5.219	5.118	5.076	5.012	4.935	-183
ARS LVT	7.300	8.239	7.980	8.153	8.002	7.703	-277
ARS Alentejo	914	947	946	947	943	918	-28
ARS Algarve	781	806	790	825	906	877	87
Total	21.399	22.442	22.031	22.317	22.009	21.512	-519

Fonte: Administração Central do Sistema de Saúde.

De referir ainda que, a par da reorganização da oferta de camas, foram abertas novas unidades hospitalares, nomeadamente em Vila Franca de Xira, Loures, Lamego e Amarante, bem como o Centro de Reabilitação do Norte e o Centro Materno-Infantil do Norte, com o objetivo de melhorar o acesso e a qualidade dos cuidados prestados.

Reforço da rede de cuidados de saúde primários

Descrição: com o objetivo de promover a proximidade dos cidadãos aos cuidados de saúde primários e reforçar o papel destes cuidados enquanto porta de entrada do utente ao sistema de saúde, o Ministério da Saúde implementou um conjunto de medidas conducentes ao alargamento do número de utentes com médico de família, nomeadamente o aumento do número de centros de saúde e Unidades de Saúde Familiar (USF) e a melhoria do funcionamento e organização da gestão da rede de cuidados de saúde primários.

Relativamente ao reforço do número de unidades, verificou-se um aumento consistente do número de USF, cuja criação depende num primeiro momento da iniciativa voluntária dos profissionais de saúde.

Tabela 13: N.º de candidaturas a USF por ARS, por ano

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
ARS Norte	60	48	21	59	27	27	23	21	286
ARS Centro	17	17	5	22	13	7	6	9	96
ARS LVT	46	17	17	40	16	9	17	13	175
ARS Alentejo	4	1	6	4	2	8	2	1	28
ARS Algarve	4	5	0	2	1	0	0	0	12
Total	131	88	49	127	59	51	48	44	597

Fonte: Administração Central do Sistema de Saúde.

Com base nas candidaturas apresentadas, foram abertas as USF na tabela abaixo, considerando a existência de dois modelos, A e B, sendo que as últimas resultam da evolução das primeiras.

Tabela 14: N.º de USF que iniciaram atividade, por ano

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Novas USF A	43	76	42	72	49	43	39	39	403
Novas USF B	0	0	69	35	14	20	26	19	183

Fonte: Administração Central do Sistema de Saúde.

No final de 2013, estavam em atividade 395 USF, 214 de modelo A e 181 modelo B ⁽²¹⁾.

Em paralelo, observou-se a abertura e encerramento de diversas unidades funcionais dos ACES (Unidades de Cuidados de Saúde Personalizados, Unidades de Cuidados na Comunidade, Unidades de Recursos Partilhados, Unidades de Saúde Pública), conforme a tabela abaixo, em face da evolução demográfica, das acessibilidades, da disponibilidade de médicos neste período, com um conjunto de reformas sem paralelo.

Tabela 15: Variação no número de Unidades Funcionais dos ACES, 2011-2013 (excluindo USF)

	Inaugura s	Extintas	Saldo
ARS Norte	52	33	19
ARS Centro	41	14	27
ARS LVT	39	18	21
ARS Alentejo	10	4	6
ARS Algarve	4	0	4
Total	146	69	77

Fonte: Administração Central do Sistema de Saúde.

Assinale-se, ainda, a abertura, nos últimos 2 anos, de 14 novos centros de saúde (em Portimão, Barrancos, Redondo, Portel, Arraiolos, Vila Viçosa, Oliveira do Bairro, Sever do Vouga, Albergaria-a-Velha, Anadia, Vagos, Ílhavo, S. Pedro do Sul e Porto de Mós) e 9 extensões.

No que se refere à melhoria do funcionamento e organização da gestão da rede de cuidados de saúde primários, procedeu-se à redução do número de ACES, de 65 para 46, o que permitiu otimizar a articulação com a rede hospitalar, sem efeito na qualidade dos serviços de saúde prestados aos cidadãos.

Tabela 16: Redução do número de ACES com a reorganização de 2012, por ARS

	2009	2012	Total
ARS Norte	23	21	-2
ARS Centro	14	6	-8
ARS LVT	22	15	-7
ARS Alentejo	3	1	-2
ARS Algarve	3	3	0
Total	65	46	-19

Fonte: Administração Central do Sistema de Saúde.

Critérios adotados: A criação de USF depende da observação de um conjunto de critérios próprios, relativos nomeadamente à disponibilidade de um número de profissionais determinado e à cobertura de uma população específica. O reagrupamento dos ACES baseou-se em critérios geográficos (foram feitas análises por região de saúde), demográficos (a reorganização atendeu à população servida, agrupando centros com um número mínimo de habitantes servidos, mas evitando concentração excessiva) e de eficiência operacional (evitando a duplicação de serviços, sobretudo na articulação com os cuidados hospitalares e continuados).

Concertação: A criação de USF é voluntária (parte da iniciativa dos profissionais) e depende depois das Administrações Regionais de Saúde (ARS) e da tutela – o número de USF criadas em cada ano civil e o número destas unidades que transitam entre os diferentes modelos depende de despacho específico. As propostas de reorganização dos ACES foram preparadas pelas ARS, envolvendo, naturalmente, os centros de saúde.

Avaliação: A criação de USF visa aumentar o acesso a cuidados, a qualidade dos mesmos e a satisfação dos utentes, sendo estas dimensões monitorizadas periodicamente pela Administração Central do Sistema de Saúde. A reorganização dos ACES é uma medida fundamentalmente administrativa, que permitiu reduzir custos de funcionamento, sem impacto nos locais de prestação de cuidados.

Criação de uma rede nacional de cuidados continuados integrados

Descrição: Os Ministérios da Saúde e da Solidariedade, Emprego e Segurança Social têm vindo a desenvolver, desde a publicação do Decreto-Lei n.º 101/2006, de 6 de junho, uma RNCCI. A rede destina-se a pessoas em situação de dependência, independentemente da idade, embora a maior parte dos utentes seja idosa. O Decreto-Lei supracitado prevê que a prestação de cuidados continuados integrados seja assegurada por unidades de internamento, unidades de ambulatório, equipas hospitalares e equipas domiciliárias. As unidades de internamento dividem-se em unidades de convalescença (UC), unidades de média duração e reabilitação (UMDR), unidades de longa duração e manutenção (ULDM) e unidades de cuidados paliativos (UCP).

Tabela 17: Evolução do número de camas de internamento da RNCCI, por tipologia (2008-2013)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Varição 2010-13
UC	530	625	682	906	867	860	178
UMDR	922	1253	1497	1747	1820	1895	398
ULDM	1325	1942	2286	2752	3031	3692	1406
UCP	93	118	160	190	193	195	35
Total	2.870	3.938	4.625	5.595	5.911	6.642	2017

Fonte: Administração Central do Sistema de Saúde.

Tabela 18: Distribuição das camas da RNCCI no final de 2013, por ARS e tipologia

	Norte	Centro	LVT	Alentejo	Algarve	Total
UC	297	202	157	135	69	860
UMDR	552	607	446	186	104	1895
ULDM	1114	996	844	424	314	3692
UCP	46	45	77	17	10	195
Total	2.009	1.850	1.524	762	497	6.642

Fonte: Administração Central do Sistema de Saúde.

Tabela 19: Camas de internamento por 100.000 idosos no final de 2013, por ARS e tipologia

	Norte	Centro	LVT	Alentejo	Algarve	Total
UC	47	51	23	105	79	44
UMDR	87	154	64	145	118	98
ULDM	176	253	121	330	358	191
UCP	7	11	11	13	11	10
Total	317	469	219	593	566	343

Fonte: Administração Central do Sistema de Saúde.

Tabela 20: Evolução do número de camas de internamento da RNCCI, por ARS (2008-2013)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ARS Norte	877	1.308	1.514	1.784	1.883	2.009
ARS Centro	881	1.196	1.445	1.607	1.666	1.850
ARS LVT	600	743	891	1.188	1.267	1.524
ARS Alentejo	266	374	458	603	702	762
ARS Algarve	246	317	317	413	393	497
Total	2.870	3.938	4.625	5.595	5.911	6.642

Fonte: Administração Central do Sistema de Saúde.

Critérios adotados: Atendendo a que a RNCCI não se desenvolveu à mesma velocidade em todas as áreas geográficas (resultado, pelo menos em parte, da oferta), existem neste momento diferenças nos recursos disponíveis (camas, por tipologia) na área geográfica de cada Administração Regional de Saúde.

Assim, a abertura de novas camas de RNCCI tem por base a identificação de desigualdades na cobertura de necessidades, o que implica serem definidas como áreas geográficas prioritárias as que apresentam maior diferença entre o número de camas existente e o número necessário para obtenção de rácios por 100.000 idosos equilibrados nos diferentes concelhos.

Concertação: As propostas de contratação de novas camas envolvem fundamentalmente os Ministérios da Saúde e da Solidariedade e Segurança Social e respetivos serviços.

Avaliação: Apesar do acréscimo significativo do número de camas que integram a RNCCI, verifica-se ainda a existência de áreas carenciadas, com particular destaque para a região de Lisboa e Vale do Tejo, a necessitar de camas de MDR e LDM, e para a região Norte, a necessitar também de camas de MDR e LDM. As restantes regiões de saúde têm rácios globalmente acima da média nacional.

Responder a estas necessidades prioritárias permitirá trazer o número de camas por 100.000 idosos, de cada tipologia, em cada área geográfica, para perto do valor nacional, repondo a equidade no acesso.

A proposta de desenvolvimento da rede, nesta vertente, para o curto-médio prazo, resultará, tanto quanto possível, da tentativa de colmatar as principais carências acima identificadas.

Programa de racionalização da ocupação do espaço

Descrição: Atendendo aos exigentes objetivos de consolidação orçamental constantes do Memorando de Entendimento, foi definido, no ano de 2011, um conjunto de reformas estruturais nos diferentes Ministérios, tendo como objetivo o incremento da eficiência dos serviços prestados e a redução e contenção da despesa e eliminação do desperdício.

Neste enquadramento, e tendo em consideração que:

a) de acordo com os dados constantes do Relatório do Programa de Gestão do Património Imobiliário (PGPI) do Estado, na altura relativo ao 2.º trimestre de 2011, os organismos e entidades da Administração Central tuteladas pelo Ministério da Saúde ocupavam um número significativo de imóveis, tanto próprios como arrendados, e

b) a ocupação do espaço pelos mesmos nem sempre obedece a princípios de necessidade e de racionalidade na ocupação do espaço, caracterizados pela:

- excessiva ocupação de imóveis arrendados, em paralelo com a existência de imóveis propriedade do Estado desocupados ou não ocupados de forma eficiente;
- não utilização eficiente dos imóveis, com rácios excessivos de ocupação de área por colaborador;
- dispersão de serviços centrais em inúmeros imóveis, condicionando de forma significativa a sua operacionalidade e acarretando custos de funcionamento excessivos;
- contratos de arrendamento com valores de renda desajustados face aos valores de mercado;

Verificou-se a necessidade de implementar um Programa de Racionalização da Ocupação do Espaço (PROE), tendo em vista a maximização da ocupação dos imóveis tanto próprios como os arrendados, procurando, por um lado, rentabilizar a utilização dos imóveis próprios e, em caso de necessidade, procurar o arrendamento de imóveis segundo critérios de racionalidade espacial e de racionalidade económica, nomeadamente no que se refere a imóveis libertados por outros serviços e organismos do Ministério da Saúde.

Adicionalmente, e com o objetivo de operacionalizar a implementação do PROE e assegurar o cumprimento dos objetivos definidos no Programa, foi criada uma equipa de projeto.

Critérios adotados: As conclusões preliminares obtidas no final de 2011, após a realização de um diagnóstico à situação atual dos arrendamentos efetuados pelos serviços e organismos incluídos no Ministério da Saúde, indicam que os valores médios do rácio de ocupação por colaborador se situavam acima dos valores previstos na lei e dos recomendados no âmbito do Programa de Gestão do Património Imobiliário (PGPI).

Por outro lado, o Decreto-Lei n.º 243/86, de 20 de agosto, que aprova o Regulamento Geral de Higiene e Segurança do Trabalho nos Estabelecimentos Comerciais, de Escritório e Serviços, determina que cada trabalhador deve dispor de uma área útil por trabalhador não inferior a 2 m², excluindo a área ocupada pelo posto de trabalho, e de um volume mínimo por trabalhador não inferior a 10 m³. Por outro lado o PGPI, com base num estudo sobre uma amostra representativa de imóveis, aponta para uma área de 12 m² de área útil por colaborador. Do mesmo modo, os valores do arrendamento por metro quadrado afiguravam-se, em muitos casos, acima dos valores de arrendamento praticados pelo mercado e, nomeadamente, acima da média dos valores analisados para os arrendamentos do Estado, no âmbito do PGPI (2.º trimestre de 2011), a qual se situava nos 5 €/m².

Neste enquadramento, e sem prejuízo de se atender às características heterogéneas do parque imobiliário do Ministério da Saúde, tanto no que se refere à dispersão geográfica, como ao estado de conservação e tipologia dos imóveis, foram definidos os seguintes objetivos para os imóveis com serviços administrativos, no âmbito do PROE:

- a) Rácio de ocupação de 15 m² de área útil acima do solo por trabalhador;
- b) Custo médio do arrendamento de 6 euros por m² de área bruta.

Concertação: A Equipa de Projeto designada para o efeito procedeu ao envolvimento de todas as entidades do Ministério da Saúde, relativamente às quais se verificava a necessidade de implementar medidas de racionalização da ocupação do espaço, tendo todas as medidas sido tomadas em articulação e coordenação entre as diferentes entidades, numa perspectiva de optimização integrada dos imóveis utilizados pelos serviços do Ministério da Saúde. Por outro lado, e para assegurar uma visão conjunta dos imóveis disponíveis pelo Estado, todo este trabalho foi e está a ser desenvolvido em parceria com a DGTF.

Avaliação: Tendo por base o universo de imóveis arrendados pelas entidades e serviços do Ministério da Saúde, apresenta-se em seguida o quadro resumo dos impactos alcançados, tanto em termos de redução de imóveis arrendados, como relativamente às poupanças obtidas, as quais atingiram um valor acumulado de cerca de 3 M€:

Tabela 21: Evolução das poupanças obtidas em rendas e custos de funcionamento com imóveis arrendados

Ano	Nº imóveis arrendados	Valor poupado em rendas	Valor poupado em custos de funcionamento
2010	474		
2011	474		
2012	420	1.605.276€	770.227€
2013	374	460.545€	106.252€
Total	-21%	2.065.821€	876.479€

Fonte: Secretaria-Geral do Ministério da Saúde (Sistema de Inventariação de Imóveis do Estado (SIIIE)).

Adicionalmente, importa sublinhar que a acrescer às poupanças já alcançadas e quantificáveis deverão ser consideradas outras externalidades positivas deste Programa, decorrentes da melhoria da eficiência operacional dos serviços do Ministério da Saúde, com particular destaque para a redução da dispersão das entidades em inúmeros edifícios na mesma cidade, com os impactos negativos daí decorrentes para o normal funcionamento dos serviços.

Ministério da Educação e Ciência

Racionalização da Rede de Escolas do 1.º Ciclo do Ensino Básico

Descrição: Face à significativa quebra de natalidade e alterações territoriais da população, tornou-se imperativo adequar a oferta de equipamentos de ensino básico 1º ciclo à nova realidade. Neste sentido, procedeu-se e continua a proceder-se à extinção de estabelecimentos públicos do 1.º ciclo do ensino básico com menos de 21 alunos (Resolução do Conselho de Ministros n.º 44/2010, de 14 de junho), bem como, à extinção dos agrupamentos de escolas constituídos exclusivamente por estabelecimentos do mesmo nível de ensino (agrupamentos horizontais de escolas).

Ainda no plano da reorganização da rede educativa é publicado o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, que prevê a possibilidade de constituir unidades administrativas de maior dimensão por agregação de agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas. Neste sentido foram publicados os despachos n.º 4463/2011, de 11 de março e o despacho n.º 5634-F/2012, de 26 de abril. No ano letivo 2013/14 existem 811 unidades orgânicas, em 2011/2012 existiam 1070.

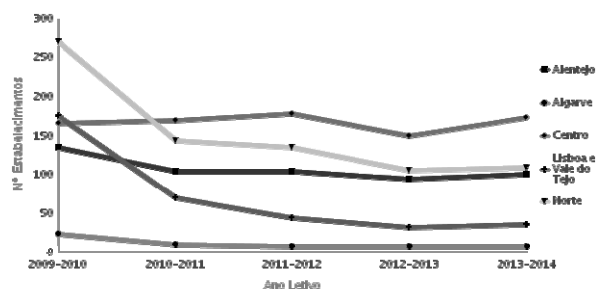


Ilustração 6: Evolução do n.º de estabelecimentos de ensino básico com menos de 21 alunos

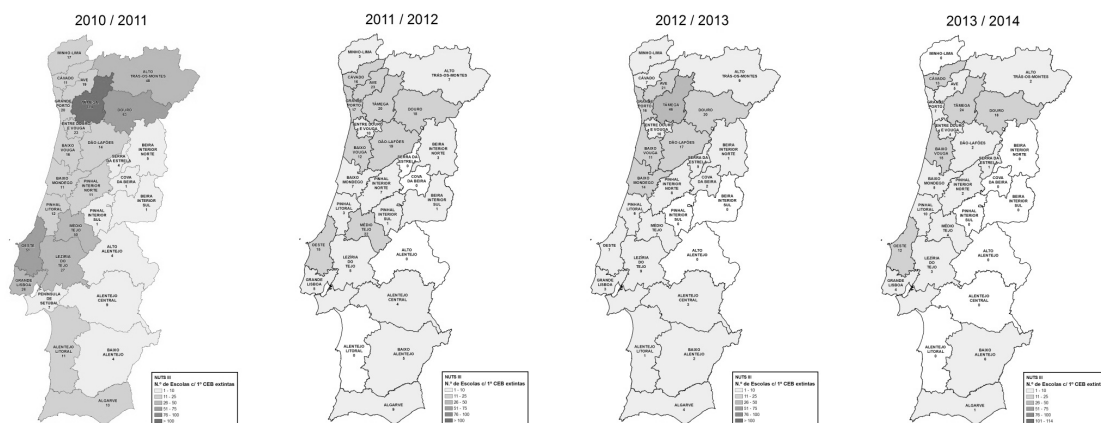


Ilustração 7: Evolução do n.º de escolas com 1.º CEB extintas por NUT III, de 2010/2011 a 2013/2014

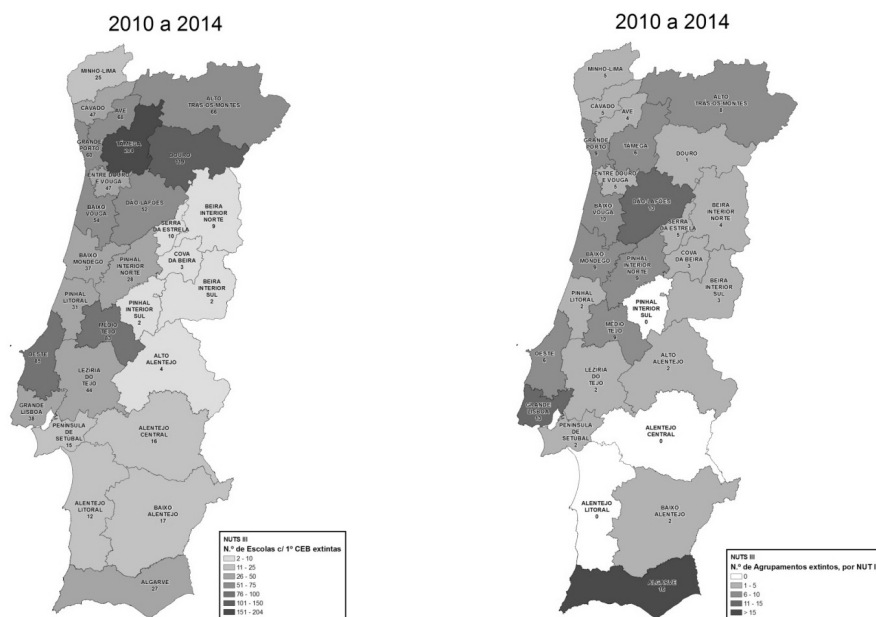


Ilustração 8: N.º de escolas com 1.º CEB e Agrupamentos de Escolas extintos desde 2014, por NUT III

Critérios adotados: Número de alunos, oferta disponível na zona atendendo a uma equilibrada distribuição nacional, critérios pedagógicos, tipologia dos agrupamentos de escolas.

Concertação: Envolvimento das Câmaras Municipais.

Avaliação: O encerramento de escolas do 1.º ciclo permite que os alunos estejam inseridos em escolas ou centros escolares que possibilitam melhores condições de ensino, sejam integrados em turmas de dimensão adequada ao cabal desenvolvimento pedagógico das suas capacidades, com acesso a melhores condições materiais de ensino. Este processo permitiu uma diminuição significativa do número de turmas mistas do 1.º ciclo (no ano letivo 2010/2011, 31,5% das turmas do 1.º ciclo eram mistas, em 2013/2014 essa percentagem desceu para 27%), em particular as turmas mistas com 4 graus de ensino, em 2010/2011 existiam 235 turmas do 1.º ciclo com 4 graus de ensino, esse número foi reduzido para 142 em 2012/2013.

O processo de agregação vertical garante que os alunos desenvolvam o seu percurso escolar integrados no mesmo projeto pedagógico, possibilita uma mais eficiente utilização de recursos com consequente melhoria no acesso dos alunos a ofertas diversificadas de qualidade, e potencia a integração dos professores em grupos disciplinares.

Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social

Reorganização dos Serviços de Atendimento da Segurança Social

Descrição: A rede de atendimento da Segurança Social tem uma significativa dispersão geográfica resultante da necessidade de aceder aos diversos públicos que, por via das condições etárias (idosos) e sociais (populações desfavorecidas, desempregados ou outros) carece de uma rede de proximidade muito maior que os demais serviços públicos. Esta pretende servir as populações de acordo com as necessidades locais, considerando uma gestão de recursos adequada, designadamente os recursos humanos. Por esta razão, a rede da segurança social tem uma enorme dimensão comprovada pela estrutura de balcões de atendimento que se apresenta na figura seguinte.

Esta estrutura garante a presença em, pelo menos, todos os concelhos do continente. Nos concelhos de maior dimensão, existem ainda balcões de atendimento ao nível de agregação de freguesias. A estrutura tem decrescido ao longo dos últimos anos fruto da necessária redução (sobretudo por aposentação) dos recursos humanos do IS, bem como por uma melhor adaptação ao território, nalguns casos devido à sua desertificação. Antes de 2010 a estrutura de atendimento aos cidadãos totalizava 425 serviços (ou seja, foram encerrados até 2013, 82 balcões de segurança social). Em contrapartida, as poucas aberturas que se verificaram tiveram como objetivo a participação da segurança social nas lojas do Cidadão (8 Lojas neste período).

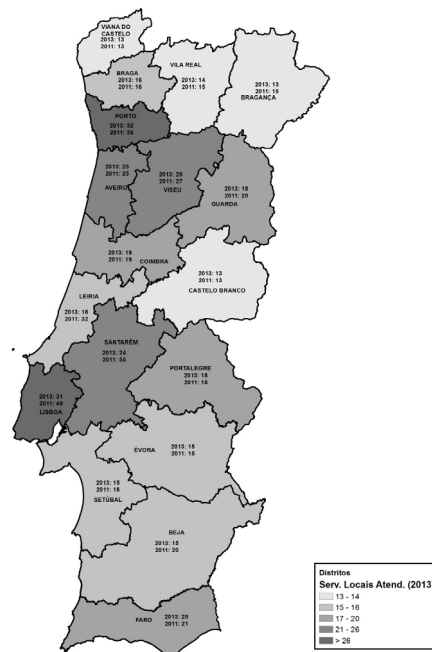


Ilustração 9: N.º Serviços Locais de Atendimento da Segurança Social no continente, por distrito

Nos últimos anos a maior aposta tem passado pelo reforço dos canais de atendimento não presenciais, com o intuito de garantir a proximidade e comodidade dos Clientes da Segurança Social, mantendo-se sempre uma implantação concelhia. Neste sentido, a maior aposta da rede de atendimento foi feita no canal não presencial (centro de contacto, atualmente com recurso a funcionários do ISS, I.P.).

Atualmente, e tendo em consideração as orientações políticas, a intervenção do ISS, I.P., a par dos demais Institutos e organismos do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social tem apontado no seguinte sentido:

A) Apostar numa rede própria comum aos organismos do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, sobretudo ISS, I.P., IGFSS, I.P., e IEFP, I.P., a qual vai permitir, em ações já programadas para 2014:

i) A integração plena de 10 secções de processo no corrente ano (balcões de atendimento) do IGFSS, I.P., nas sedes distritais do ISS, I.P. Este movimento de integração deverá ser concluído em 2015, permitindo uma poupança direta de 500.000€/ ano em rendas, vigilância e limpeza ao IGFSS, I.P

ii) A partilha de espaços ao nível do atendimento entre o ISS, I.P., e o IEFP, I.P., em 10 municípios donde se permitirá uma libertação de espaços comuns (12 arrendamentos) envolvendo uma verba de 300.000€/ ano.

B) Requalificar a rede de atendimento do MSESS permitindo, no futuro, não só o atendimento/ recepção de documentação por parte de cada um dos serviços, mas também uma verdadeira rede de atendimento multifacetada que permita

o tratamento em ambas as redes dos assuntos de cada um dos institutos. Este dossier encontra-se mais atrasado, dada a divergência de sistemas informáticos e de integração de redes de dados, as quais não são compatíveis atualmente.

C) Apostar em redes de atendimento de «geografia variável» em que se aposta, sobretudo, na partilha de espaços propriedade de municípios, espaços esses em que os cidadãos possam tratar de matérias da segurança social (incluindo emprego) e outras de âmbito municipal (Balcões multisserviço, Lojas de Cidadão municipais)

Como se pode verificar do quadro abaixo, o esforço da segurança social tem, nos últimos anos permitido uma racionalização da sua presença no território, mantendo as obrigações para com o cidadão, ao mesmo tempo que reduz os custos e o número de recursos humanos afetos.

Tabela 22: Mapa resumo da evolução nos últimos 5 anos dos imóveis do ISS, I.P., por tipologia

Tipologia	Ano	N.º imóveis	Valor pago (anual)	Total de Transf. IGFSS, I.P.	Arrendamentos rescindidos
N.º Imóveis Propriedade do ISS, I.P.	2010	562		11	
	2011	541		9	
	2012	536		16	
	2013	509		15	
	2014	505		3	
Variação (5 anos)		-57		54	
N.º Imóveis Propriedade de Terceiros / Arrendados	2010	278	€ 3.859.475		30
	2011	205	€ 3.650.416		34
	2012	205	€ 3.140.906		31
	2013	164	€ 2.576.282		35
	2014	157	-		6
Variação (5 anos)		-121	€ -1.283.193		-136
N.º Imóveis Protocolos de Terceiros (Cedências)	2010	46	€ 211.704,00		
	2011	35	€ 181.533,00		
	2012	33	€ 182.037,00		

Onerosas)	2013	37	€ 209.235,00		
	2014	38	-		
Variação (5 anos)		-8	€ -2.469,00		
N.º Imóveis Cedências Gratuitas ao ISS, I.P.	2010	56			
	2011	76			
	2012	92			
	2013	96			
	2014	93			
Variação (5 anos)		37			

Já na área da ação social, domínio em que o ISS, I.P., é particularmente interventivo, a aposta nos últimos anos tem sido na cedência da gestão dos equipamentos sociais ao terceiro setor (IPSS, I.P., Misericórdias e Mutualidades). Este modelo de transferência permite uma melhor inserção das respostas sociais na realidade local (por maior conhecimento dos mecanismos e dinâmicas sociais próprios das comunidades) para além de permitirem economias de escala entre a administração central, local e as entidades gestoras.

Tabela 23: Evolução dos Estabelecimentos Integrados da Segurança Social entre 2010 e 2013 e distribuição distrital

Distritos	Estabelecimentos Integrados ISS, I.P.							
	Gestão Direta				Gestão Indireta			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Aveiro	4	4	4	1	9	9	9	12
Beja	-	-	-	-	4	4	4	4
Braga	1	1	1	0	7	7	7	8
Bragança	1	1	1	0	2	2	2	3
Castelo Branco	9	9	9	8	-	-	-	1
Coimbra	-	-	-	-	6	6	6	6
Évora	2	2	2	1	1	1	1	1
Faro	-	-	-	-	6	6	6	6
Guarda	1	1	1	-	1	1	1	2
Leiria	1	1	1	-	4	4	4	5
Lisboa	27	-	-	-	13	40	40	40
Portalegre	5	5	5	2	-	-	-	3
Porto	14	14	14	8	16	16	16	21
Santarém	2	2	2	1	-	-	-	1
Setúbal	8	8	8	-	6	6	6	14
Viana Castelo	-	-	-	-	4	4	4	4
Vila Real	-	-	-	-	1	1	1	1
Viseu	1	1	1	1	3	3	3	3
Total	76	49	49	22	83	110	110	135

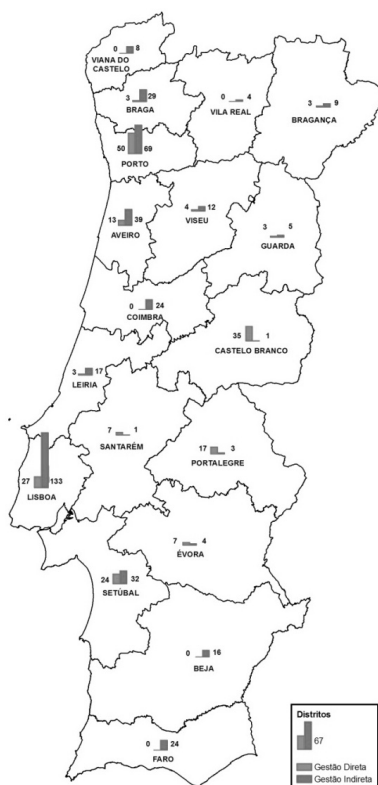


Ilustração 10: Estabelecimentos Integrados da Segurança Social em 2014, por distrito

Critérios adotados: Disponibilidade de terceiros (sobretudo autarquias), custo de edificados, necessidades de realização de manutenções e valor patrimonial dos edifícios libertados para o IGFSS, I.P.

Concertação: ISS, I.P., IGFSS, I.P., Instituto de Emprego e Formação Profissional e INATEL (cidade de Aveiro).

Avaliação: Não realizada. Existe um grupo de trabalho da responsabilidade dos Conselhos Diretivos dos três institutos que monitora o desenvolvimento das tarefas.

Reorganização da Rede de Centros de Emprego e Formação Profissional

Descrição: O Programa de Relançamento do Serviço Público de Emprego, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 20/2012, de 9 de março, previa o redimensionamento e a reorganização da rede de Centros de Emprego e de Centros de Formação Profissional, nomeadamente, através da integração de Centros de Emprego, constituindo unidades orgânicas locais de maior dimensão organizacional e maior cobertura territorial, da fusão de Centros de Formação Profissional de Gestão Direta com Centros de Emprego. Esta orientação foi corporizada na nova orgânica do IEFP, I.P., aprovada também em 2012 (Decreto-Lei n.º 143/2012, de 11 de julho, e Portaria n.º 319/2012, de 12 de outubro).

Assim, procedeu-se à fusão de vários Centros de Emprego a atuar em territórios contíguos, melhorando a sua integração, bem como de Centros de Emprego e de Centros de Formação Profissional, criando-se Centros de Emprego e Formação Profissional (ou Centros mistos), por forma a obter-se uma maior racionalização, coerência, flexibilidade, eficácia e eficiência das estruturas do IEFP, I.P., orientando-as mais para o cliente externo (utentes), uma melhor utilização dos seus recursos humanos e uma otimização do funcionamento dos serviços, eliminando redundâncias e reduzindo os seus custos de funcionamento. Em síntese, passou-se: de 115 para 53 Centros, flexibilizando os serviços de atendimento ao público, e de 475 para 330 dirigentes.

Esta alteração, de natureza predominantemente administrativa, não afetou a capilaridade territorial da rede de Centros de Emprego, como demonstrado na Tabela 24. A estrutura organizativa de atendimento ao cidadão é constituída por uma rede de unidades orgânicas locais que cobre o território nacional, sendo composta por centros de emprego e formação profissional, centros de emprego e 1 centro de formação e reabilitação profissional e balcões de atendimento.

Algumas destas unidades orgânicas locais estão desagregadas em serviços de emprego e/ou serviços de formação profissional, permanentes ou temporários, com vista a assegurar uma maior qualidade e proximidade nos serviços a prestar aos utentes.

À semelhança dos equipamentos da segurança social, a estrutura descrita garante a presença em, pelo menos, todos os distritos do continente, e nos concelhos de maior dimensão, o que complementado com uma rede de GIP, maioritariamente geridos por autarquias locais e IPSS, garante uma cobertura apreciável do território continental num total de 427 postos de atendimento.

Tabela 24: Distribuição de Serviços Locais de Atendimento do Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P., e dos Gabinetes de Inserção Profissional

Distrito	Serviços Locais de Atendimento - Emprego		Gabinetes de Inserção Profissional
	Estrutura 2013	Estrutura 2007 a 2011	
Aveiro	9	9	20
Beja	15	15	9
Braga	9	9	41
Bragança	13	13	7
Castelo Branco	8	8	6
Coimbra	17	17	16
Évora	15	15	11
Faro	20	20	18
Guarda	9	9	8
Leiria	13	13	16
Lisboa	19	20	64
Portalegre	25	25	7
Porto	21	21	95
Santarém	6	6	14
Setúbal	12	12	28
Viana do Castelo	4	4	10
Vila Real	5	5	12
Viseu	6	6	19
TOTAL	226	227	401

Nos últimos anos a maior aposta de comunicação com os utentes do serviço público de emprego tem passado pelo reforço dos canais de atendimento não presenciais, num movimento idêntico ao dinamizado pelos serviços da segurança social. Assim o IEFP, I.P. tem vindo a dinamizar o centro de contacto e o portal netemprego.

Critérios adotados: Redução de custos, redução de dirigentes e de unidades orgânicas, melhor integração de serviços de emprego e formação profissional

Concertação: Secretaria de Estado da Administração Pública.

Avaliação: Em avaliação

Reorganização da Rede de Atendimento da Autoridade para as Condições de Trabalho

Descrição: Em contraste com a generalidade das entidades, a ACT enveredou por uma abordagem diferente na sua rede de atendimento ao cidadão. Apesar dos benefícios para o cidadão, os elevados custos das Lojas do Cidadão e BMS levaram a ACT a terminar a colaboração com a AMA, I.P., e o ACIDI, I.P., ACT preferiu focar a sua rede de atendimentos nos 32 serviços desconcentrados que possui e que se listam na Tabela 25

Tabela 25: Distribuição de Serviços Locais de Atendimento da Autoridade para as Condições de Trabalho

Distrito	Serviços Locais de Atendimento - ACT	
	Estrutura 2013	Estrutura 2007 a 2011
Aveiro	2	2
Beja	1	1
Braga	2	2
Bragança	1	1
Castelo Branco	2	2
Coimbra	2	2
Évora	1	1
Faro	2	2
Guarda	1	1
Leiria	2	2
Lisboa	4	6
Portalegre	1	1
Porto	2	2
Santarém	2	2
Setúbal	3	3
Viana do Castelo	1	1
Vila Real	2	2
Viseu	1	1
TOTAL	32	34

Critérios adotados: Disponibilidade e custo de edifícios.

Concertação: ISS, I.P., e IEPF, I.P.

Avaliação: Redução de 295 mil euros por ano em rendas; melhor aproveitamento dos seus recursos humanos, o que por seu turno melhorou a sua satisfação e a qualidade do serviço prestado.

Outras entidades públicas que reportam não ter realizado reformas das suas redes de serviços desconcentrados

- IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.
- Agência Portuguesa do Ambiente, I.P.
- ICP - Autoridade Nacional de Comunicações
- Autoridade Nacional de Proteção Civil
- Biblioteca Nacional de Portugal
- Casa Pia de Lisboa, I.P.
- Cinemateca Portuguesa - Museu do Cinema, I.P.
- Direção-Geral da Administração Escolar
- Direção-Geral de Energia e Geologia
- Direção-Geral de Ensino Superior
- Direção-Geral da Política de Justiça
- Direção-Geral de Políticas do Mar
- Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas

- Direção-Geral do Território
- Direção Regional de Cultura do Algarve
- Direção Regional de Cultura do Norte
- Estrutura de Missão para a Extensão da Plataforma Continental
- Fundação INATEL
- Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais
- Guarda Nacional Republicana
- Instituto do Cinema e do Audiovisual, I.P.
- Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, I.P.
- Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, I.P.
- Instituto de Informática, I.P.
- Instituto Nacional de Investigação Agrária e Veterinária, I.P.
- Instituto Nacional da Propriedade Industrial, I.P.
- Inspeções-Gerais
- Instituto da Vinha e do Vinho, I.P.
- Instituto dos Vinhos do Douro e Porto, I.P.
- Instituto Português do Mar e da Atmosfera, I.P.
- Polícia Judiciária
- Teatro Nacional Dona Maria II, E.P.E.

Conclusões

Elevada magnitude das reformas

O presente Relatório vem evidenciar, de forma clara, a existência de um número significativo de reorganizações efetuadas no âmbito das várias tutelas governativas. Não sendo exaustivo, neste relatório foram compiladas reorganizações envolvendo entidades de todos os ministérios, totalizando mais de 700 novos equipamentos ou serviços de atendimento, mais de 1.700 encerramentos ou fusões (dos quais 1.200 relativos a escolas do 1º ciclo) e cerca de 300 outras alterações.

Importa sublinhar, como se disse na Introdução, que o presente Relatório deixou de lado todas as reorganizações que não têm impacto no território e da prestação do serviço às populações, não obstante tenham implicações ao nível das estruturas organizativas, as quais determinaram, no imediato, uma diminuição de cargos de direção e, a médio prazo, uma redução do número de trabalhadores.

Cumpram novamente recordar o tempo. Com efeito, este Relatório não pretendeu fazer uma análise – que poderia fazê-lo – das reformas encetadas pelo atual Governo, permitindo a visualização da fotografia das reformas concretizadas nestes quase três anos de governos. Antes, optou-se pela disponibilização de um «vídeo», o qual possibilitará visualizar o que, nas várias áreas de atuação, tem sido executado desde 1999.

No entanto é incontornável o ímpeto reformista desencadeado por iniciativas reformistas deste Governo, havendo que destacar o elevado número de reorganizações com impacto no território, nas áreas tuteladas pelo Ministério da Justiça – reorganização da presença da DGAJ, reorganização das conservatórias, reforma dos tribunais e reforma dos julgados de paz – e pelo Ministério da Saúde – reorganização da rede hospitalar, reorganização da rede de cuidados de saúde primários, Criação de uma RNCCI e programa de racionalização da ocupação do espaço.

Objetivos comuns e falta de mecanismos de avaliação

Conclui-se ainda que, em todos os projetos, terminados, em curso ou planeados, se encontram bem definidos objetivos e preocupações comuns. Com efeito, a par dos objetivos de redução de despesa pública, com redução dos custos de estruturas, encontram-se bem presentes as preocupações com a melhoria da qualidade prestação do serviço público ao cidadão.

Ainda assim, constata-se que há reorganizações que têm espaço para aprofundamento e melhoria. Na verdade, conclui-se que, em algumas situações, o envolvimento intergovernamental nos projetos de algumas tutelas ficou aquém do desejado, assim como não foi explorada, na sua plenitude, a cooperação com outras entidades, designadamente autárquicas, na reflexão e construção desses mesmos projetos.

Verifica-se, também, duas realidades que carecem de melhoria. Uma, *ex-ante*, referente à ausente ou insuficiente estimativa dos impactos dos planos projetos. Outra, que é consequente desta insuficiência prévia, é naturalmente, *ex-post*, e está relacionada com a ausente ou insuficiente avaliação dos resultados obtidos face aos objetivos definidos, quer ao nível da redução de custos, quer ainda da qualidade do serviço prestado.

Sucesso da integração de serviços

Uma observação transversal a todas as tutelas e uma tendência muito importante desde 1999 é o crescimento da integração de serviços. Esta solução foi possibilitada e dinamizada pela introdução da Loja do Cidadão, que consistiu num grande sucesso na perspetiva da satisfação do cidadão. A progressiva digitalização dos serviços individuais das várias áreas da Administração Pública permitiu avançar na elevada proliferação de BMS nos últimos anos, preparando-se agora o Governo para lançar uma nova rede de 1.000 “Espaços do Cidadão”, com um baixo custo.

Entre as entidades com maior adesão relativa à integração dos seus serviços, destacam-se o InCI, I.P., e a DGAJ, que prescindiram de rede de atendimento própria e estão ao invés exclusivamente baseadas nas redes de LC e BMS. Outras entidades que têm reforçado a sua aposta na integração de serviços são o IMT, I.P., o ISS, I.P., e o IRN, I.P.

No caso do IRN, I.P., é interessante observar que esta entidade não só tem participado na integração nas LC e BMS, como também adotou internamente a lógica de integração ao atendimento, ao criar o conceito *frontoffice* «Espaço Registro», que concentra num único ponto de acesso ao utente todas as valências registrais. Este exemplo é paradigmático do caminho a seguir noutras organizações.

Em suma, houve já um longo e importante caminho trilhado, em especial pelo atual Governo. Em geral o caminho seguido está correto e é orientador para a prossecução de reformas futuras. Contudo é necessário chamar a atenção para a importância da medição e avaliação dos resultados obtidos por forma a concretizarem-se melhores reformas.

A1) Inquéritos recebidos por tutela

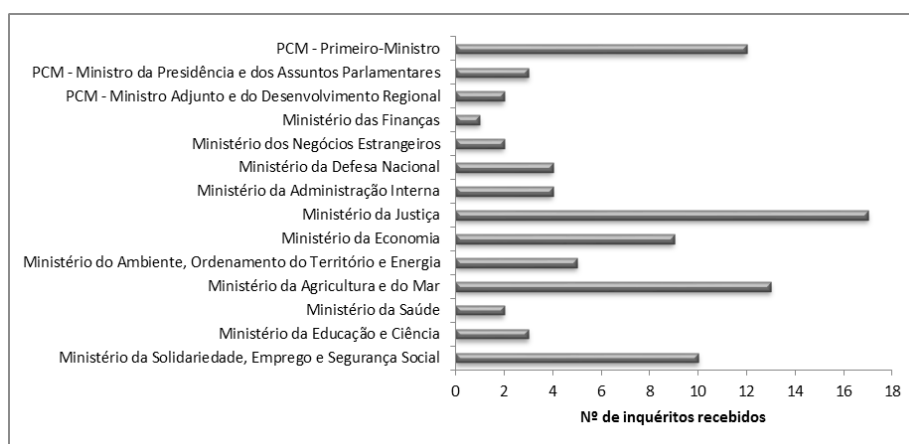


Ilustração 11: Número de inquéritos preenchidos recebidos de cada tutela, correspondendo cada inquérito a uma entidade

A2) Resultados agregados das respostas

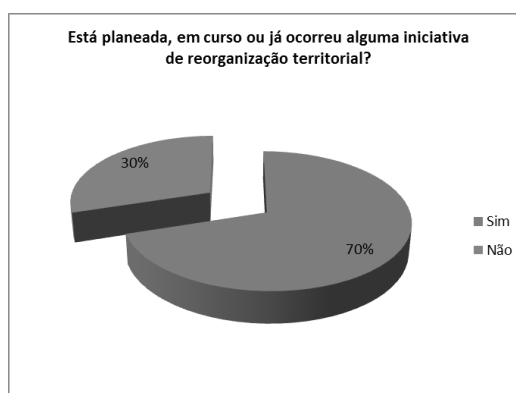


Ilustração 12: Respostas à questão «Está planeada, em curso ou já ocorreu alguma iniciativa de reorganização territorial?»



Ilustração 13: Respostas à questão «Qual o tipo de reorganização?»



Ilustração 14: Respostas à questão «A reorganização já se iniciou ou está em fase de planeamento?»

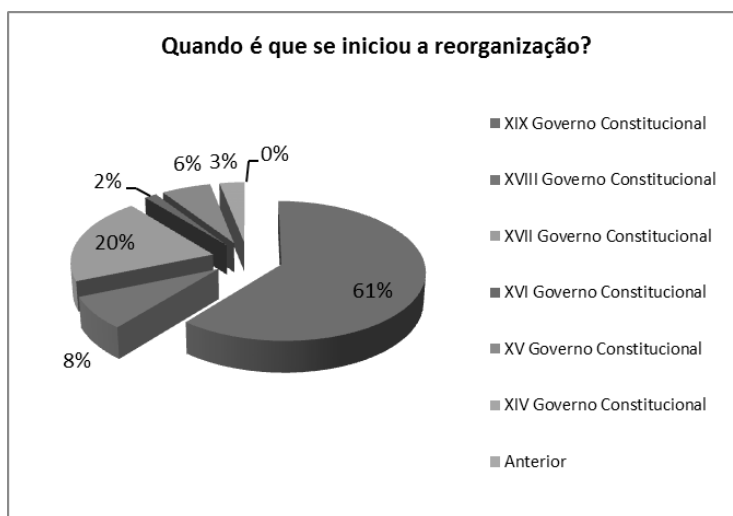


Ilustração 15: Respostas à questão «Quando é que se iniciou a reorganização?»

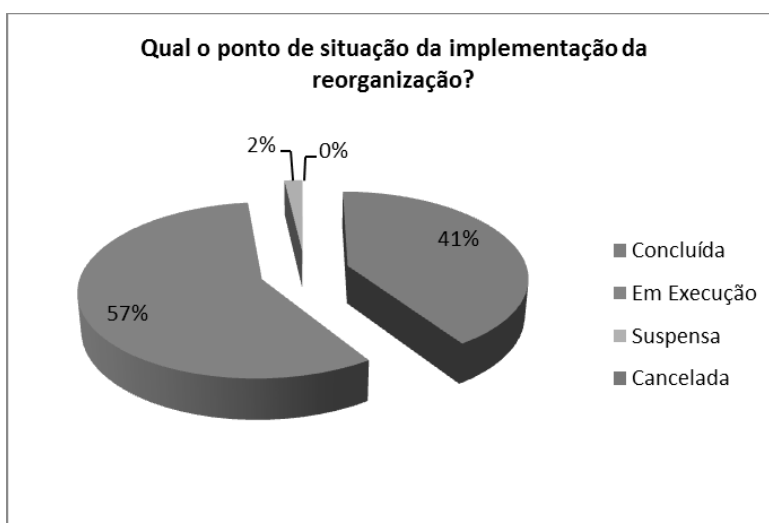


Ilustração 16: Respostas à questão «Qual o ponto de situação da implementação da reorganização?»

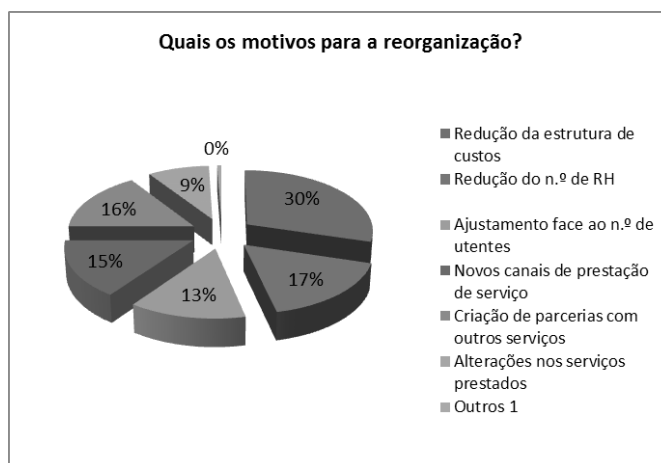


Ilustração 17: Respostas à questão «Quais os motivos para a reorganização?»

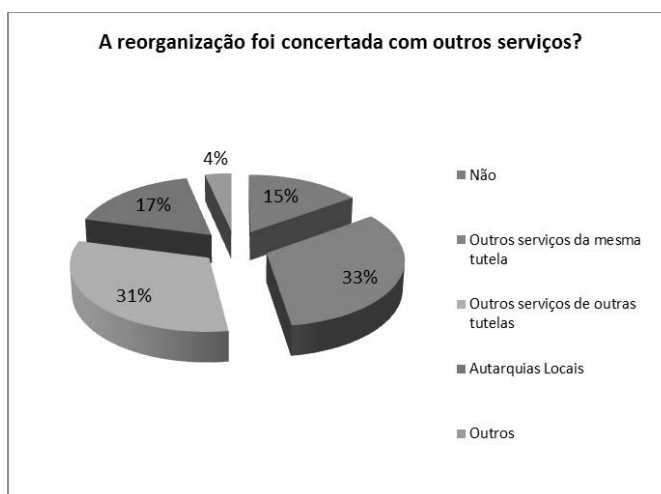


Ilustração 18: Respostas à questão «A reorganização foi concertada com outros serviços?»

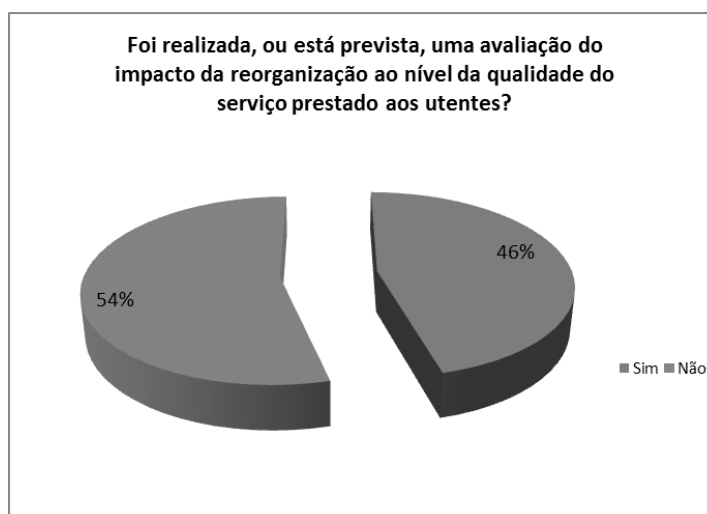


Ilustração 19: Respostas à questão «Foi realizada, ou está prevista, uma avaliação do impacto da reorganização ao nível da qualidade do serviço prestado aos utentes?»

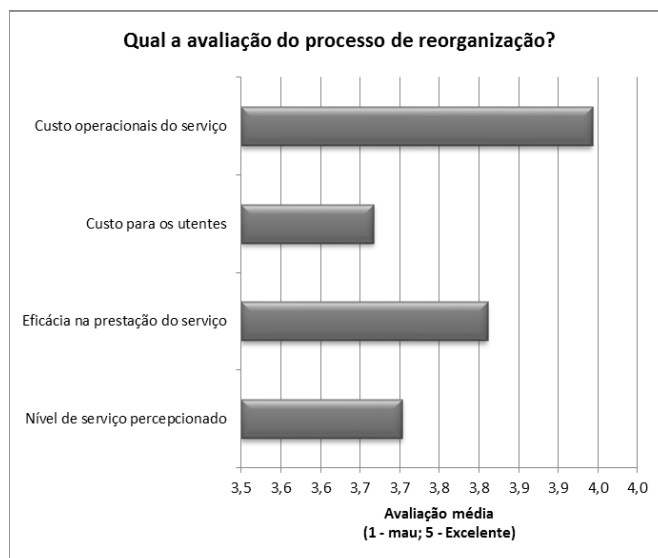


Ilustração 20: Média das avaliações realizadas sobre o processo de reorganização (1 – Mau; 5 – Excelente)

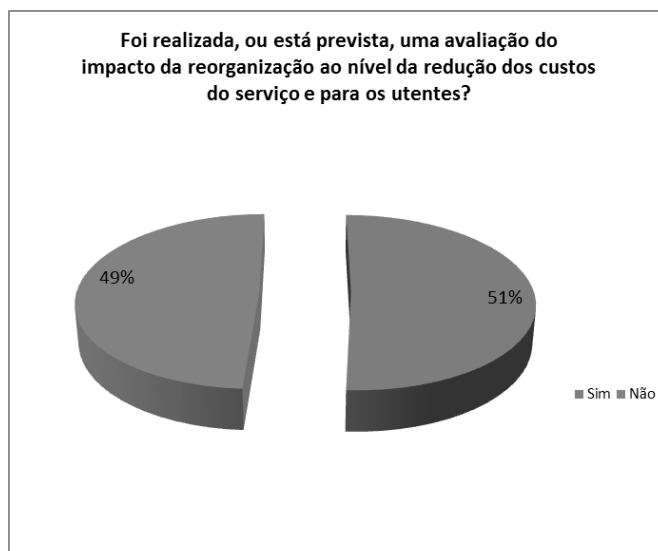


Ilustração 21: Respostas à questão «Foi realizada, ou está prevista, uma avaliação do impacto da reorganização ao nível da redução dos custos do serviço e para os utentes?»

A3) Formulário do inquérito

Programa APROXIMAR

Inquérito – Reorganização da rede de serviços públicos e equipamentos desconcentrados

I – GERAL

1. Selecione por favor a tutela da lista abaixo
Escolha a tutela da lista

2. Selecione a rede de serviço público desconcentrada da lista abaixo
Escolha a rede de serviço público desconcentrada da lista

3. Está planeada, em curso ou já ocorreu alguma iniciativa de reorganização territorial desta rede?	
Sim ☐	Não ☐ o

Em caso de resposta «Sim», deve responder às questões no capítulo «II – PROCESSO DE REORGANIZAÇÃO».

II – PROCESSO DE REORGANIZAÇÃO

4. Qual o tipo de reorganização?	
Reorganização em processo de execução contínua ☐	Iniciativa de reorganização pontual ☐

5. A reorganização já se iniciou ou está em fase de planeamento?	
Iniciada / em curso ☐	Em planeamento ☐

Em caso de resposta «Iniciada / em curso», deve passar à questão n.º 8.

6. Quando é que se iniciou a reorganização?						
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
XIX	XVIII	XVII	XVI	XV	XIV	Anterior
Governo	Governo	Governo	Governo	Governo	Governo	
Constitucional	Constitucional	Constitucional	Constitucional	Constitucional	Constitucional	
Desde 2011	2009 – 2011	2005 – 2009	2004 – 2005	2002 – 2004	1999 – 2002	

7. Qual o ponto de situação da implementação da reorganização?			
☐	☐	☐	☐
Concluída	Em execução	Suspensa	Cancelada
Observações adicionais: Clique aqui para introduzir observações adicionais			

8. Descreva sucintamente a iniciativa de reorganização
Clique aqui para introduzir sucinta descrição da iniciativa de reorganização

9. Quais os motivos para a reorganização?	
Redução da estrutura de custos ☐	Redução do n.º de Recursos Humanos ☐
Ajustamento face ao n.º de utentes ☐	Novos canais de prestação de serviço ☐
Criação de parcerias com outros serviços ☐	Alterações nos serviços prestados ☐
Clique aqui para introduzir outro motivo ☐	Clique aqui para introduzir outro motivo ☐

10. Quais os critérios utilizados no processo da reorganização?
Clique aqui para introduzir os critérios utilizados

11. A reorganização foi concertada com outros serviços?				
☐	☐	☐	☐	☐
Não	Outro(s) serviço(s) da mesma tutela governamental	Outro(s) serviço(s) de outras tutelas governamentais	Autarquias locais	Outros
Identifique o(s) serviço(s) e descreva sucintamente a concertação estabelecida: Clique aqui para introduzir os outros serviços, se necessário, a correspondente tutela governamental e a descrição da concertação				

III – AVALIAÇÃO

12. Foi realizada, ou está prevista, uma avaliação do impacto da reorganização ao nível da qualidade do serviço prestado aos utentes?	
Sim ☐	Não ☐ o

13. Quais os pontos críticos identificados no processo de reorganização deste serviço?
Clique aqui para introduzir os pontos críticos identificados no processo de reorganização

14. Qual a avaliação do processo de reorganização?				
Nível de serviço percepcionado pelos utentes				
Menor				Maior
☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5
Eficácia na prestação do serviço				
Menor				Maior
☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5
Custo para os utentes				
Aumento				Redução
☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5
Custos operacionais do serviço				
Aumento				Redução
☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5

15. Foi realizada, ou está prevista, uma avaliação do impacto da reorganização ao nível da redução dos custos do serviço e para os utentes?	
Sim ☐	Não ☐ o
Em caso de resposta afirmativa, quantifique os resultados obtidos: Quantificação dos resultados obtidos, caso existam	

A4) Evolução anual e por NUTSIII da rede do IRN, I.P.

NUT III	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Alentejo Central		1 integração em LC (Borba)			1 anexação (Montemor-o-Novo) 1 Espaço Registos (Montemor-o-Novo)		1 anexação (Estremoz)	
Alentejo Litoral							2 anexações (Odemira, Santiago do Cacém)	
Algarve			1 Espaço Registos integrado em LC (Faro)			1 encerramento de CN de CFE (Loulé)	1 anexação (Tavira) 1 Espaço Registos integrado em LC (Tavira)	
Alto Alentejo			1 Espaço Registos (Portalegre)	1 integração em LC (Campo Maior)			2 anexações (Elvas, Nisa)	
Alto Trás-os-Montes			2 integrações em LC (Murça, Vimioso)				1 anexação (Mirandela)	
Ave				1 Espaço Registos integrado em LC (Santo Tirso)		1 Espaço Registos (Trofa)	1 anexação (Trofa)	
Baixo Alentejo			1 anexação (Serpa) 1 Espaço Registos (Serpa)				1 anexação (Moura) 1 Espaço Registos (Cuba)	
Baixo Mondego				1 Espaço Registos (Cantanhede)	1 encerramento de CN de CFE (Coimbra)	1 encerramento de CNCE (Coimbra)	3 anexações (Cantanhede, Montemor-o-Velho, Soure) 1 fusão (Figueira da Foz)	
Baixo Vouga			1 integração em LC (Esmoriz)	1 anexação (Estarreja) 1 Espaço Registos (Estarreja)			4 anexações (Albergaria-a-Velha, Anadia, Ílhavo, Mealhada)	
Beira Interior Norte				1 Espaço Registos integrado em LC (Guarda)		1 encerramento de CNCE (Guarda)		
Beira Interior Sul				1 integração em LC (Castelo Branco) 1 Espaço Registos (Castelo Branco)		1 encerramento de CNCE (Castelo Branco)		
Cávado						1 integração em LC (Amares)		
Cova da Beira							1 anexação (Fundão)	
Dão Lafões						1 encerramento de CNCE (Viseu)	2 anexações (Mangualde, Santa Comba Dão) 1 fusão (Viseu)	
Douro			1 integração em LC (Freixo de Espada à Cinta)	1 integração em LC (Tarouca)			1 anexação (Peso da Régua)	
Entre Douro e Vouga				1 integração em LC (São João da Madeira)			1 anexação (Oliveira de Azeméis) 2 Espaços Registos (Sta. Maria da Feira, Vale de Cambra) 1 fusão (Sta. Maria da Feira)	

Grande Lisboa	1 Espaços Registos (Lisboa)		2 fusões (Lisboa) 3 Espaços Registos (Lisboa)			1 extinção (Lisboa) 1 encerramento de CNCE (Lisboa) 1 encerramento em LC (Lisboa) 1 Espaço Registos (Lisboa)	1 fusão (Lisboa) 2 encerramentos (Lisboa)	1 fusão (Lisboa)
Grande Porto					1 Espaço Registos (Valongo) 1 integração em LC (Vila Nova de Gaia)	1 encerramento de CN de CFE (Porto)	1 anexação (Valongo) 2 fusões (Porto, Vila Nova de Gaia)	
Lezíria do Tejo			1 Espaço Registos (Santarém)				1 anexação (Cartaxo)	
Médio Tejo				1 integração em LC (Vila Nova da Barquinha)				
Minho Lima				1 integração em LC (Arcos de Valdevez)			1 anexação (Arcos de Valdevez)	
Oeste							4 anexações (Alenquer, Bombarral, Lourinhã, Peniche)	
Península de Setúbal					1 integração em LC (Pinhal Novo)	1 anexação (Montijo) 1 encerramento de CN de CFE (Setúbal)	1 anexação (Sesimbra)	
Pinhal Interior Sul							1 anexação (Sertão)	
Pinhal Litoral							1 anexação (Marinha Grande) 1 encerramento de CNCE (Leiria)	
Região Autónoma dos Açores					2 Espaços Registos (Ponta Delgada, Vila Franca do Campo)		3 anexações (Horta, Praia da Vitória, Ribeira Grande)	
Tâmega			1 integração em LC (Resende)	1 Espaço Registos integrado em LC (Penafiel)			4 anexações (Amarante, Baião, Felgueiras, Penafiel)	

ANEXO H

Serviços a disponibilizar nos Espaços do Cidadão numa primeira fase (Lista em Constante Atualização)

ENTIDADE	SERVIÇOS DISPONÍVEIS COM FORMAÇÃO DADA
Direção-Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas	• Pedido/ Renovação de Cartão Europeu de Seguro de Doença • Pedido de 2.ª via de Cartão de Beneficiário (com ou sem alterações de dados) • Emissão de Declaração de IRS • Emissão de declaração para efeitos de complementaridade • Consulta de Conta-Corrente do Beneficiário • Alteração de Nome/NIB/ Morada de beneficiário • Entrega de documentos de despesa • Navegação assistida ADSE Direta: - Dados pessoais do beneficiário - Cuidados de Saúde com limites no regime livre - Declaração para efeitos IRS - Documento único de cobrança - O meu acesso a prestadores convencionados - Conta corrente do regime livre

ENTIDADE	SERVIÇOS DISPONÍVEIS COM FORMAÇÃO DADA
Caixa Geral de Aposentações, I.P.	• Entrega de requerimento de pensão de sobrevivência • Pedido de reembolso de despesas de funeral • Pedido de subsídio de Morte • Entrega de requerimento de subsídio de funeral • Entrega de requerimento de subsídio por assistência de terceira pessoa e de subsídio mensal vitalício • Entrega de requerimento de aposentação de ex-subscritor • Entrega de requerimento de contagem de tempo de ex-subscritor • Pedido de alteração de dados pessoais • Entrega de requerimento para pagamento de quotas de subscritores na situação de Licença sem vencimentos e situações equiparadas
Instituto da Segurança Social, I.P. Centro Nacional de Pensões	• Pedido de alteração de morada • Pedido de bonificação de tempo de serviço • Pedido de cálculo provável de montante de pensão • Pedido de complemento de dependência • Pedido de complemento solidário para idosos

ENTIDADE	SERVIÇOS DISPONÍVEIS COM FORMAÇÃO DADA
	• Pedido de pensão de velhice • Pedido de pensão social de velhice • Pedido de pensão de viuvez • Pedido de pensão social de viuvez • Pedido de prestação por morte • Pedido de reembolso de despesas de funeral • Pedido de subsídio de funeral
Instituto da Segurança Social, I.P.	• Pedido de alteração de morada • Pedido de subsídio de doença • Pedido de subsídio social de desemprego subsequente • Pedido de subsídio de assistência a netos • Pedido de abono de família para crianças e jovens • Pedido de abono pré-natal • Pedido/Renovação de Cartão Europeu de Seguro de Doença • Outros serviços disponíveis na Segurança Social direta. Por exemplo: pedido de pensão de velhice, alteração de NIB e realização da prova escolar

ENTIDADE	SERVIÇOS DISPONÍVEIS COM FORMAÇÃO DADA
	• Consulta de Número de Identificação de Segurança Social (NISS) • Pedido de declaração de situação contributiva - não aplicação de sanções (não foram aplicadas coimas ou outras sanções pela Segurança Social às entidades por não cumprimento das suas obrigações legais) • Prestação de informações com base nos guias práticos do site ISS, I.P.
Portal do Cidadão	• Pedido de alteração de morada no Cartão do Cidadão • Confirmação de alteração de morada no cartão do cidadão • Pedido de certidões de Registo Civil, Predial e Comercial
Direção-Geral do Consumidor	• Receção de reclamações • Pedidos de Informação • Consulta sobre validação de projetos de contratos de mediação imobiliária Consulta de entidades que integram a RACE - Rede de Apoio ao Consumidor Endividado

ENTIDADE	SERVIÇOS DISPONÍVEIS COM FORMAÇÃO DADA
Serviços de Estrangeiros e Fronteiras	• Marcação de renovação da autorização de residência • Marcação de renovação do Cartão de Residência (para cidadãos da União Europeia e seus familiares) • Marcação de renovação da autorização de residência; • Marcação da prorrogação da permanência (para cidadãos titulares de visto de trânsito, curta duração ou estada temporária) • SAPA - sistema automático de pré-agendamento de atendimento dos cidadãos que pretendam entrar, permanecer, sair ou que estejam em situação que implique afastamento do território nacional
Instituto da Mobilidade e dos Transportes, I.P.	Carta de condução: • Alteração de Morada • Revalidação • Segunda Via (duplicado) • Averbamento do Grupo 2 (restrição 997) • Substituição

ENTIDADE	SERVIÇOS DISPONÍVEIS COM FORMAÇÃO DADA
Autoridade para as Condições de Trabalho	• Registo de contrato de trabalhadores estrangeiros; • Queixas e denúncias (com encaminhamento das mesmas para o serviço desconcentrado mais próximo) • Aquisição de livros e publicações à ACT • Disponibilização e submissão de formulário destinado ao esclarecimento de dúvidas • Simulador de cálculo do valor a receber no final do contrato de trabalho • Formulários - Formulários e minutas
Inspeção-Geral das Atividades Culturais	• Registo Propriedade Intelectual - Averbamento; • Registo Propriedade Intelectual - Certidão; • Registo Propriedade Intelectual - Registo de Obra; • Registo Propriedade Intelectual - Registo de Nome Literário / Artístico;
Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas	• Certidões Paroquiais;
Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, I.P.	• Submissão candidaturas “Porta 65”

ENTIDADE	SERVIÇOS DISPONÍVEIS COM FORMAÇÃO DADA
SPMS — Serviços Partilhados do Ministério da Saúde, E.P.E.	• Portal do Utente - Despesas de saúde reembolsos; • Portal do Utente - Consulta médica no hospital; • Portal do Utente - Dádiva de Sangue; • Portal do Utente - Cartão Nacional de Dador de Sangue; • Portal do Utente - Direitos e Deveres do utente; • Portal do Utente - Pesquisa Prestadores (Farmácias, Hospitais, entidades SNS,...); • Portal do Utente - Registo Informação clínica de utente para partilha com SNS; • Portal do Utente - Lista de espera para cirurgia - eSIGIC; • Portal do Utente - Transferência de Centro de saúde; • Portal do Utente - Inscrição no centro de saúde; • Portal do Utente - Cartão de utente do serviço nacional de saúde; • Portal do Utente - Cartão de utente do serviço nacional de saúde para cidadão estrangeiro; • Portal do Utente - Saúde Oral; • Portal do Utente - Cheques dentista - pesquisa de médicos aderentes; • Portal do Utente - Reclamação / elogio ou sugestão;

ENTIDADE	SERVIÇOS DISPONÍVEIS COM FORMAÇÃO DADA
	• Portal do Utente - Marcação de Consulta; • Portal do Utente - Listar Consultas; • Portal do Utente - Cancelar Consultas; • Portal do Utente - Medicação crónica - prescrição; • Portal do Utente - Medicação crónica - consulta de estado da prescrição; • Portal do Utente - Medicação crónica - listar autorizações; • Portal do Utente - Isenção de taxas moderadoras - Pedido; • Portal do Utente - Isenção de taxas moderadoras - Reclamação; • Portal do Utente - Isenção de taxas moderadoras - Histórico; • Portal do Utente - Isenção de taxas moderadoras - alteração/cancelamento
Fundação Casa da Música	• Bilheteira Interna
Direcção-Geral do Ensino Superior	• Apoio no preenchimento dos modelos/formulários relacionados com: ○ Pedido de reconhecimento de diplomas estrangeiros ○ Pedido de reconhecimento de diplomas passados por universidades que entretanto encerraram ○ Pedido de declaração de nível de curso;

ENTIDADE	SERVIÇOS DISPONÍVEIS COM FORMAÇÃO DADA
	○ Pedido de historial de documentos de acesso ao ensino superior; ○ Pedido de historial, concretamente no que se refere à atribuição de bolsas • Bolsas: ○ Candidatura; ○ Consulta e envio de documentos; ○ Consulta resultado da candidatura; ○ Oposição e reclamação do resultado; ○ Consulta de Pagamento; ○ Consulta de Contactos; ○ Alteração dados pessoais; ○ Recuperação Credenciais de Acesso; ○ Simulador cálculo da bolsa.
Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.	• Requisição de subsídio de desemprego (inscrição para emprego) • Inscrição no Centro de Emprego • Registo de ofertas de emprego por parte das entidades empregadoras • Todos os serviços disponíveis em NetEmprego. Estes serviços

ENTIDADE	SERVIÇOS DISPONÍVEIS COM FORMAÇÃO DADA
	destinam-se a empresas e cidadãos. No que se refere aos cidadãos temos serviços como por exemplo: registo para efeitos de emprego e formação profissional, associado ao serviço de emprego da área de residência e consulta a ofertas de emprego para fora de Portugal • «Garantia Jovem»: Registo na plataforma eletrónica de comunicação
<i>Secretaria de Estado da Cultura</i>	• Venda de Bilhetes do Teatro D. Maria II • Venda de Bilhetes do Teatro S. João • Venda de Bilhetes do Teatro S. Carlos • Venda de Bilhetes do CCB
Direção-Geral de Estatística da Educação e Ciência	• Matrícula na educação pré-escolar em estabelecimento de ensino público • Matrícula no 1.º ano do ensino básico em estabelecimento de ensino público • Registo de renovação de matrícula com transferência de escola dos alunos da educação pré-escolar e do ensino básico que já frequentam estabelecimentos de ensino público • Disponibilização da plataforma SIGO – Sistema de Informação de Gestão de Ofertas – que disponibiliza serviços como certificados de educação e formação de adultos

ANEXO II

(a que se refere o n.º 2)

Nota Curricular

Pedro Manuel Francisco da Silva Dias
Formação académica e profissional:

Licenciado em Engenharia Informática pelo Instituto Superior Técnico, da Universidade Técnica de Lisboa;
Mestre em Engenharia Informática pelo Instituto Superior Técnico, da Universidade Técnica de Lisboa;
Masters in Business Administration (MBA), pelo INSEAD
Curso de Formação de Executivos pela *Harvard Business School*, da Universidade de Harvard)

Experiência Profissional:

Diretor de Marketing de Clientes Particulares, Millennium bcp (2010 a 2014);
Diretor da Unidade de Transformação Operativa, Millennium bcp (2008 a 2010);
Chefe de Projeto da Unidade de Transformação Operativa, Millennium bcp (2007 a 2008);
Diretor da Rede de Clínicas Unimed, Grupo Português de Saúde (2006 a 2007);
Consultor da The Boston Consulting Group (2002 a 2005);
Assistente da cadeira de Introdução à Programação do Instituto Superior Técnico (2001 a 2002);

Gonçalo Nuno Mendes de Almeida Caseiro.
Formação académica e profissional:

Licenciado em Engenharia Informática e Computadores pelo Instituto Superior Técnico, da Universidade Técnica de Lisboa;

Pós-graduação em Business Intelligence e Gestão do Conhecimento pelo Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação, da Universidade Nova de Lisboa;

Certificado em Gestão de Projetos pela Associação Portuguesa de Gestão de Projetos;
Curso «New Paradigms & Architecture in Networks, Computer Science & IT Security», pela École nationale supérieure des Télécommunications de Paris.

Experiência profissional:

Vogal do Conselho de Administração da Imprensa Nacional – Casa da Moeda (2014-atualmente)
Vogal do conselho diretivo da Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I. P. (2012-2014);
Vogal do conselho diretivo da Agência para a Modernização Administrativa, I. P. (2009-2012);
Diretor da Accenture, no grupo de Administração Pública (2008-2009);
Consultor da Accenture, no grupo de Administração Pública (2003-2008);
Caixa Geral de Aposentações, I. P.
Tese final de licenciatura sob o tema «Ferramentas de arquiteturas de sistemas de informação», com o Professor José Tribolet; Bolseiro em diversos projetos empresariais

(1) Esta seção do anexo refere as unidades territoriais NUTS III em vigor.

(2) Um grupo de população, igualmente importante é o das pessoas pouco ou nada familiarizadas com o uso das novas tecnologias, que será abordado, mais à frente no relatório, no âmbito da evolução recente das condições viabilizadas pelas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) em Portugal.

(3) Índice de envelhecimento: relação entre a população idosa e a população jovem, definida habitualmente como o quociente entre o número de pessoas com 65 ou mais anos e o número de pessoas com idades compreendidas entre os 0 e os 14 anos (expressa habitualmente por 100 (10^2) pessoas dos 0 aos 14 anos), segundo Metainformação – INE.

(4) Índice de dependência de idosos: Relação entre a população idosa e a população em idade ativa, definida habitualmente como o quociente entre o número de pessoas com 65 ou mais anos e o número de pessoas com idades compreendidas entre os 15 e os 64 anos (expressa habitualmente por 100 (10^2) pessoas com 15-64 anos), segundo Metainformação – INE.

(5) De acordo com consulta do INE, Recenseamento da População e Habitação (2011), efetuada a 24.03.2014.

(6) De acordo com consulta do INE, Estimativas Anuais da População Residente, efetuada a 24.03.2014.

(7) De acordo com consulta do INE, Recenseamento da População e Habitação (2011), efetuada a 24.03.2014.

(8) De acordo com consulta do INE efetuada a 24.03.2014

(9) De acordo com consulta das Contas Nacionais no INE realizada a 24.03.2014

(10) De acordo com consulta do INE realizada a 24.03.2014.

(11) Fonte: Estradas de Portugal e Decreto-Lei n.º 222/98, de 17 de julho, alterado pela Lei n.º 98/99, de 26 de julho, e pelo Decreto-Lei n.º 182/2003, de 16 de agosto

(12) Com base no Horizonte 2020, programa-quadro de investigação e inovação da União Europeia para o período 2014-2020.

(13) Os 12 serviços prestados a particulares eram: impostos sobre o rendimento, serviços de procura de emprego, subsídios da segurança social (subsídios de desemprego, abonos de família, reembolso de despesas médicas), bolsas de estudantes, passaportes, cartas de condução, registo automóvel, licenças de construção, declarações à polícia, bibliotecas (catálogos e motores de pesquisa), certidões de nascimento e casamento, acesso ao ensino superior, mudança de morada e serviços de saúde. Relativamente aos serviços prestados às empresas, eram os seguintes: contribuições à segurança social, imposto sobre o rendimento coletivo, imposto sobre o valor acrescentado, registo comercial de nova empresa, submissão de dados estatísticos, declarações aduaneiras, licenças ambientais e contratação pública (Fonte: Digitizing Public Services in Europe, putting ambition into action, página 245).

(14) De acordo com o Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias – 2013, do INE.

(15) De acordo com o Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas – 2013, do INE.

(16) O conteúdo desta seção foi elaborado pela Direção-Geral do Tesouro e Finanças.

(17) Dos BMS em funcionamento, 34 estão integrados em Lojas do Cidadão

(18) 7 destas Lojas estão integradas em Lojas do Cidadão de 1.ª Geração

(19) Em 2009, entrou em funcionamento o Julgado de Paz de Câmara de Lobos e Funchal

(20) Iniciativas estratégicas da Reforma hospitalar: 1) uma rede hospitalar mais coerente; 2) política de financiamento sustentável; 3) acesso e integração de cuidados; 4) hospitais mais eficientes; 5) qualidade como trave mestra; 6) tecnologia e a informação; 7) melhorar a governação; e 8) reforçar o papel do cidadão.

(21) As diferenças em relação ao quadro resultam, para além da transição de USF de modelo A para modelo B, da extinção ou reformulação, nestes 8 anos, de 8 USF de modelo A e 1 de modelo B.