

# Protocolos de Modernização Administrativa



**EXECUÇÃO 1999 - 2009**

<b>Título:</b>	Protocolos de Modernização Administrativa / Execução 1999-2009
<b>Edição:</b>	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo
<b>Responsabilidade técnica:</b>	Direcção de Serviços de Apoio Jurídico e à Administração Local Divisão para a Administração Local
<b>Coordenação:</b>	Carla Gonçalves
<b>Elaboração:</b>	Margarida Chaves
<b>Data de edição:</b>	Julho de 2010

# Índice

	Apresentação	3
<b>1.</b>	Enquadramento	4
	1.1 Contexto	5
	1.2 Projectos	6
	1.3 Actores	8
	1.4 Gestão	10
	1.5 Documentos de apoio	11
<b>2.</b>	Funcionamento do programa	12
	2.1 Processo de candidatura	13
	2.2 Execução financeira	14
	2.3 Execução física	16
<b>3.</b>	Papel da CCDR-LVT	17
	3.1 Evolução	18
	3.2 Intervenção	19
	3.3 Fluxograma	24
<b>4.</b>	Execução dos PMA (1999-2009)	25
	4.1 Global	25
	4.2 Anual	28
	4.3 Entidade	31
	4.4 Sub-região	37
<b>5.</b>	Protocolos de 2006	40
	5.1 Funcionamento	41
	5.2 Tramitação	45
	5.3 Execução	46
<b>6.</b>	Desempenhos relevantes	54
	Anexos	58



Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo

Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território

## Apresentação

*O crescimento dos níveis de exigência dos cidadãos em relação à prestação dos serviços públicos, aliado ao processo de alargamento das atribuições e competências da administração local, densificou a intervenção das autarquias locais nas dinâmicas do desenvolvimento local, pela oferta de serviços mais diversificados e com maior grau de complexidade na sua implementação.*

*Reconhecida a necessidade de reforçar o investimento em acções de modernização dos sistemas de gestão da administração local, o Governo lança em 1994 uma medida de apoio financeiro à melhoria da qualidade do serviço público prestado por parte das autarquias locais, designada por “Protocolos de Modernização Administrativa”.*

*A Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo foi responsável, a partir de 1999, pelo acompanhamento destes projectos de modernização, contratualizados entre a Direcção-Geral das Autarquias Locais (DGAL) e as autarquias locais da região de Lisboa e Vale do Tejo.*

*O final do ano de 2009 marcou o encerramento dos últimos 80 protocolos de modernização administrativa, cujas candidaturas foram apresentadas em 2005 e o respectivo despacho de selecção exarado em Agosto de 2006.*

*A informação disponível sobre estas candidaturas, bem como os resultados da sua execução financeira e física, possibilitaram a análise financeira mais detalhada destes projectos e respectiva apreciação qualitativa.*

*O presente relatório está organizado:*

*Capítulo 1. “Enquadramento”: descreve o programa de financiamento “Protocolos de Modernização Administrativa”*

*Capítulo 2. “Funcionamento do programa”: enfoque sobre os procedimentos adoptados na gestão dos projectos, desde o processo de candidatura à execução financeira e física*

*Capítulo 3. “Papel da CCDR-LVT”: evidencia a função acompanhamento dos protocolos desenvolvida por esta CCDR durante a década 1999-2009*

*Capítulo 4. “Execução dos PMA (1999-2009)”: analisa a execução física e financeira destes projectos por parte das entidades promotoras com recurso a indicadores de realização*

*Capítulo 5. “Protocolos de 2006”: retrata a execução dos protocolos celebrados em 2006 com maior nível de desagregação da informação*

*Capítulo 6. “Desempenhos relevantes”: síntese dos melhores resultados alcançados na região de Lisboa e Vale do Tejo, suportados pelos indicadores de realização financeira e física*

*De ressaltar que a informação disponível sobre a execução dos protocolos está agregada por ano de celebração dos contratos.*

*A implementação deste programa constituiu a oportunidade decisiva e, na grande maioria dos casos, determinante de financiamento dos processos de inovação e modernização administrativa das autarquias locais, em especial para as Juntas de Freguesia, dada a falta de incentivos e apoios especificamente dirigidos a este tipo de entidades.*

# 1. Enquadramento

## Enquadramento



Os novos desafios decorrentes das transformações sociais, económicas e tecnológicas e do crescimento das exigências dos cidadãos na sua relação com os serviços da administração pública, tornaram imperativo a definição de políticas e incentivos facilitadores de:

- Adequação das autarquias locais às normas de modernização administrativa consagradas para a Administração Pública portuguesa, bem como aos critérios do sistema europeu da qualidade
- Qualificação dos serviços prestados às comunidades locais, com a adopção de processos organizacionais orientados para a maximização da produtividade e da transparência dos sistemas autárquicos
- Adesão à sociedade de informação, promovendo a ligação das autarquias locais à Internet e desenvolvimento de intranets autárquicas
- Desenvolvimento de projectos autárquicos relacionados com a consolidação das atribuições e competências transferidas da administração central
- Optimização dos processos de descentralização e de desconcentração de funções e serviços dos municípios para as freguesias
- Criação de condições para uma melhor harmonização dos tempos de trabalho, de apoio à vida familiar e de participação dos cidadãos
- Implementação de projectos de modernização orientados para a consolidação da democracia local e para a avaliação periódica dos resultados alcançados
- Promoção de parcerias autárquicas para a concretização de projectos de modernização multisectoriais e integrados

## Enquadramento

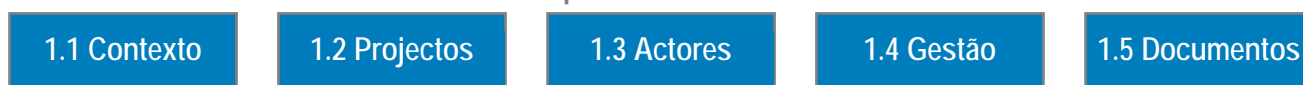
**Investimentos prioritários**

Nos termos do n.º 2, da Resolução do Conselho de Ministros n.º 108/2001, de 10 de Agosto, foram considerados como prioritários os projectos de modernização administrativa orientados para a:

- a) Adopção de processos de trabalho, de procedimentos administrativos e de métodos de gestão orientados para a obtenção de maior eficiência, eficácia e transparência;
- b) Valorização das instalações autárquicas e aquisição de equipamentos tendo em vista a qualificação do atendimento do cidadão e dos agentes económicos e sociais;
- c) Promoção da sociedade da informação e do conhecimento, privilegiando, designadamente, a criação de uma Intranet ao nível das autarquias locais e a ligação das entidades autárquicas à Internet;
- d) Implementação de mecanismos de informação, de audição e de participação dos cidadãos e dos agentes económicos e sociais;
- e) Concretização de abordagens integradas a nível local sobre a organização dos tempos de vida, incluindo a compatibilização de horários de diversa natureza;
- f) Desenvolvimento de projectos relacionados com as atribuições e competências anualmente transferidas do Estado para as autarquias locais;
- g) Desconcentração e descentralização de funções e de serviços autárquicos, desde que justificadas pela densidade ou pela dispersão do povoamento do território;
- h) Realização de experiências piloto de modo a encontrar formas inovadoras de prestação de serviços públicos de âmbito local;
- i) Realização de estudos e de auditorias em ordem à avaliação dos serviços e, conseqüentemente, à implementação dos correspondentes programas de acção;
- j) Desenvolvimento de formas de cooperação entre entidades autárquicas de modo a promover o aproveitamento de sinergias;
- l) Realização de projectos multisectoriais e integrados de desenvolvimento organizacional;
- m) Promoção de acções de formação e de sensibilização dos funcionários e agentes da administração autárquica, complementares das demais acções do projecto, quando a sua dimensão não justifique o recurso a outros instrumentos de financiamento;



## Enquadramento



- n) Institucionalização de formas inovadoras e apelativas de divulgação contínua ou periódica das actividades prosseguidas pelas entidades autárquicas;
- o) Implementação de quaisquer outros projectos considerados inovadores, exemplares ou emblemáticos, nos domínios da modernização administrativa autárquica, incluindo os que respeitam ao cumprimento das normas obrigatórias em matéria de modernização administrativa.

**Vigência dos protocolos**

Os projectos de modernização podiam ter um prazo de execução anual ou plurianual (não mais de três anos), com a possibilidade de beneficiar de um ano de prorrogação, a contar da data de conclusão prevista em sede de celebração de protocolo.

**Parcerias**

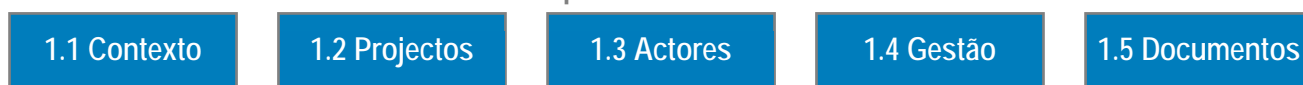
A implementação de projectos de modernização autárquica compreendeu, em algumas situações, o recurso a parcerias entre as entidades autárquicas.

A grande maioria dos protocolos celebrados com associações de municípios e associações de freguesias foram impulsionados por objectivos e planos de acção traçados em contexto de concertação entre as respectivas associadas, concretizando realizações e investimentos só possíveis pelo aproveitamento de sinergias e economias de escala.

Releva-se, neste âmbito, outro formato de colaboração institucional entre freguesias do mesmo concelho e o respectivo município, no qual o município liderou a concepção do projecto de modernização para as freguesias, apoiou na instrução das candidaturas, assim como coordenou a execução dos protocolos celebrados com cada uma das freguesias.

Por regra, estes protocolos tiveram um formato idêntico, tanto em termos de candidatura como ao nível da realização dos investimentos.

## Enquadramento



- Membro do Governo responsável pela área das autarquias locais:
  - | Definição do quadro normativo e das prioridades de investimento, bem como selecção das candidaturas.
- Direcção-Geral das Autarquias Locais (DGAL):
  - | Gestão financeira e coordenação do programa, a nível nacional.
- Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR):
  - | Procedimentos de divulgação, apreciação das candidaturas e acompanhamento da execução financeira e física dos protocolos de modernização administrativa.
- Autarquias Locais:

Foram consideradas entidades elegíveis a este programa de financiamento os municípios, as freguesias e respectivas associações de direito público, que na região de Lisboa e Vale do Tejo corresponderam:

	N.º
Câmaras Municipais	51
Associações de Municípios	5
Serviços Municipalizados	17
Juntas de Freguesia	526
Associações de Freguesias	4
<b>TOTAL</b>	<b>603</b>

O despacho anual de abertura de processo de candidatura determinou, para cada ano, as entidades a contemplar por este instrumento financeiro para a modernização administrativa autárquica, consoante:

## Enquadramento

1.1 Contexto

1.2 Projectos

1.3 Actores

1.4 Gestão

1.5 Documentos

Nos anos de 1999 a 2001 foi concedida a exclusividade aos municípios e suas associações de direito público no acesso a este programa de financiamento.

Pretendeu-se, entre outros desafios colocados à modernização autárquica, criar condições à consolidação da aplicação do novo Plano Oficial de Contabilidade para as Autarquias Locais (POCAL), através da aquisição de equipamento e “software” informáticos, bem como para a adjudicação de serviços de consultadoria contabilística, por parte dos municípios.

As candidaturas do ano de 2002 foram extensivas às freguesias e suas associações de direito público, favorecendo o aumento das respectivas condições de trabalho e de melhoria da qualidade do atendimento ao público.

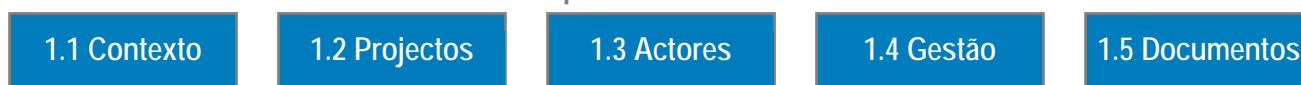
Em 2003 e 2004, o programa foi exclusivamente dirigido às freguesias e suas associações de direito público.

No despacho anual de abertura do processo de candidaturas de 2005 foram de novo incluídos os municípios e suas associações de direito público, como entidades elegíveis, mantendo-se as freguesias e respectivas associações.

A respectiva selecção foi condicionada pela indisponibilidade de verbas no orçamento PIDDAC da DGAL, durante o ano de 2005 e 1º semestre de 2006, o que determinou a exclusão de todas as candidaturas dos municípios, serviços municipalizados e associações de municípios.

O despacho de selecção destas candidaturas, exarado em Agosto de 2006, recaiu somente sobre os projectos candidatos das freguesias e respectivas associações de direito público.

## Enquadramento

**Fontes de financiamento**

Foi no âmbito da cooperação técnica e financeira, entre as administrações central e local, que se efectivou esta participação financeira do Estado, via Orçamento de Estado, com verbas do Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central (PIDDAC), inscritas no orçamento da Direcção-Geral das Autarquias Locais.

Esta comparticipação financeira dos projectos seleccionados podia ser complementar de outros financiamentos, designadamente da União Europeia e/ou de outras autarquias locais, devendo a autarquia assegurar sempre 10% do investimento elegível.

**Taxas de comparticipação**

- A comparticipação financeira prevista neste programa correspondeu a 50% do investimento elegível, apresentado em sede de candidatura.
- Esta taxa podia atingir os 70% nos casos em que as entidades candidatas fossem detentoras de um caso exemplar de modernização administrativa ou distinguidas com o prémio de modernização administrativa, ou com o prémio de qualidade em serviços públicos.
- Foram, igualmente, favorecidas as entidades que implementaram projecto acreditado, anteriormente desenvolvido por outra entidade autárquica e, nesta situação, com uma taxa de financiamento de 60%.

**Dimensão financeira dos projectos**

Somente nas candidaturas de 2005, foram definidos montantes mínimos e máximos para os orçamentos dos projectos candidatos a financiamento, designadamente:

Freguesias	>10 mil e <75 mil euros
Associações de freguesias	>25 mil e <100 mil euros
Municípios	>20 mil e <100 mil euros
Associações de municípios	>50 mil e <200 mil euros

## Enquadramento

1.1 Contexto

1.2 Projectos

1.3 Actores

1.4 Gestão

1.5 Documentos

**Legislação**

Resolução do Conselho de Ministros n.º 108/2001, de 10 de Agosto:

- Enquadramento da atribuição de financiamento a acções de modernização administrativa

Despacho SEAAL n.º 2/2005, de 30 de Maio:

- Reprogramações de financiamentos atribuídos no âmbito da cooperação técnica e financeira

Despacho n.º 2441/2005, de 12 de Janeiro, do Secretário de Estado da Administração Local, publicado no DR n.º 23 (2.ª série), de 2 de Fevereiro:

- Último Despacho anual de abertura de processo de candidatura

**Formulários**

Candidatura: Disponibilizado pela então página de Internet da DGAL - [www.dgaa.pt](http://www.dgaa.pt)

Execução: Modelo de Relatório Final disponível na página de internet desta CCDR - [www.ccdr-lvt.pt](http://www.ccdr-lvt.pt)

## 2. Funcionamento

## Funcionamento

2.1 Processo de candidatura

2.2 Execução financeira

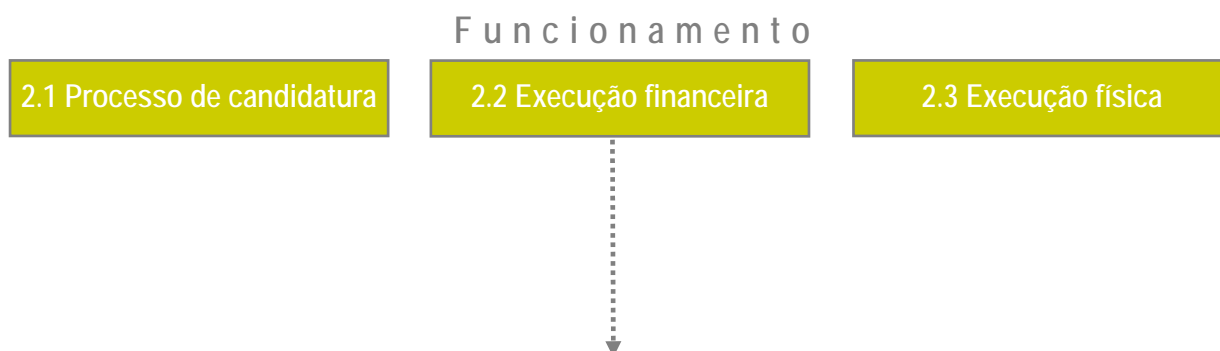
2.3 Execução física



A abertura do processo de candidaturas a protocolo de modernização administrativa, esteve dependente da publicação, em Diário da República, de despacho do membro do Governo responsável pela área das autarquias locais, no qual eram definidas as entidades elegíveis, os domínios de investimento prioritários, as despesas não elegíveis, os limites inferior e superior de financiamento e os critérios de avaliação e valorização das candidaturas.

O processo de candidatura decorreu de acordo com a seguinte tramitação:

- 1º No início de cada ano, publicação, na 2ª série do Diário da República, do despacho de abertura de candidaturas a PMA;
- 2º As CCDR promoveram a apresentação de candidaturas e asseguraram o apoio técnico directo na instrução e elaboração das candidaturas;
- 3º As entidades destinatárias apresentaram candidaturas a Protocolo de Modernização Administrativa junto das CCDR, mediante a entrega de formulário de candidatura, em suporte de papel e/ou digital, até ao dia 15 de Março de cada ano;
- 4º As CCDR procederam à análise e ordenação das candidaturas recepcionadas, após a qual remeteram à DGAL, até ao dia 15 de Maio, a lista ordenada das candidaturas para efeitos de selecção;
- 5º O membro do Governo responsável pela área das autarquias locais exarou despacho de selecção das candidaturas, atendendo à ordenação das candidaturas definida de acordo com os critérios estabelecidos no despacho anual, bem como às disponibilidades da correspondente dotação inscrita no Orçamento de Estado para o respectivo ano;
- 6º Os Protocolos de Modernização Administrativa foram celebrados com as entidades seleccionadas e, depois de outorgados pelas partes (DGAL e autarquia), foram publicados na 2.ª série do Diário da República.



A gestão processual da execução financeira dos projectos constou de:

- 1º Apresentação de pedidos de pagamento junto da CCDR, até ao dia 10 de Dezembro de cada ano (com dilação excepcional até 31 de Dezembro), para justificação da programação financeira anual dos protocolos de modernização administrativa, aprovada em sede de celebração do protocolo ou de prorrogação financeira;
- 2º Instrução dos pedidos de pagamento com as fotocópias de factura, ordem de pagamento e recibo de cada despesa prevista em candidatura;
- 3º Após a verificação da elegibilidade das despesas constantes no pedido de pagamento, as CCDR emitiam proposta de processamento à DGAL, através do respectivo registo na base de dados da Cooperação Técnica e Financeira;
- 4º O encerramento do protocolo era documentado com Relatório Final que, depois de elaborado pela entidade interessada, era remetido à CCDR respectiva, para efeitos de aprovação;
- 5º O pagamento da última fracção, de 10%, só se efectuava após notificação à DGAL da aprovação do Relatório Final pela CCDR.

Sempre que a despesa justificada fosse inferior ao investimento previsto para esse ano, a comparticipação era proporcionalmente ajustada e desafectada do protocolo.

Ao abrigo deste programa não foram consideradas elegíveis as seguintes despesas:

- Com formação dos funcionários e agentes autárquicos;
- Realizadas anteriormente a 1 de Janeiro do ano em que é assinado o Protocolo de Modernização Administrativa;



## F u n c i o n a m e n t o

2.1 Processo de candidatura

2.2 Execução financeira

2.3 Execução física



- Resultantes da execução de pequenas obras que não se configurem como pequenas obras de adaptação ou remodelação de espaços, para melhor atendimento do público;
- Com pessoal, excepto as relativas a pessoal contratado para o desenvolvimento de acções específicas no âmbito da execução do projecto;
- Que se configurem como de funcionamento, dado o seu carácter de continuidade, prolongando-se para além da vigência do protocolo;
- Com a aquisição de bens em sistema de “leasing”, salvo as rendas líquidas durante o período inicial de vigência do protocolo, se a entidade interessada apresentar declaração em como se responsabiliza pelo pagamento dos juros a liquidar, nos termos contratualmente acordados, e que o bem ficará na sua posse no termo do prazo do contrato.

## F u n c i o n a m e n t o

2.1 Processo de candidatura

2.2 Execução financeira

2.3 Execução física



A principal regra preconizada para uma boa execução física dos protocolos era relativa ao cumprimento da programação física dos projectos estabelecida em sede candidatura aprovada, em que:

- 1º** As autarquias detentoras de protocolos de modernização administrativa tinham a obrigatoriedade de aplicar as verbas recebidas, exclusivamente, para a concretização das acções de investimento previstas em sede de candidatura aprovada, conforme redacção do n.º 5º da minuta do protocolo celebrado.

*Em caso de verificação, por parte das CCDR, de incumprimento desta regra, o serviço coordenador deste programa, Direcção-Geral das Autarquias Locais, procedia à retenção de verba nas transferências relativas à participação da respectiva autarquia nos impostos do Estado.*

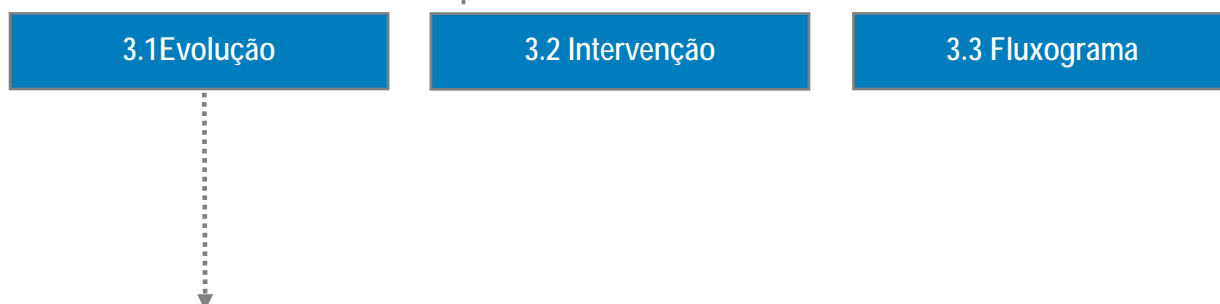
- 2º** O cumprimento da programação física constante de candidatura aprovada, também pressupôs a concretização do protocolo dentro da vigência aprovada.  
As entidades tinham, contudo, a possibilidade de solicitar prorrogação de um ano no prazo de execução do protocolo, de acordo com o n.º 17º da RCM n.º 108/2001.

*Este pedido devia ser formalizado mediante preenchimento de ficha de reprogramação e respectivo envio à CCDR até 15 de Setembro.*

*O conjunto dos pedidos de reprogramação anual era objecto de despacho de aprovação por parte do membro do Governo responsável pela área das autarquias locais.*

## 3. Papel da CCDR-LVT

## Papel da CCDR - LVT

**1994-1999**

A Resolução do Conselho de Ministros n.º23/94, de 17 de Março, veio enquadrar a celebração de protocolos de modernização administrativa entre o Estado e os municípios ou respectivas associações, em ordem à promoção da qualidade e ao aperfeiçoamento do serviço prestado aos utentes dos serviços públicos locais. Neste contexto, competiu à DGAL a análise das candidaturas bem como o acompanhamento da execução física e financeira dos projectos de modernização.

**1999-2001**

Constatada a necessidade de melhorar os procedimentos relativos à gestão destes projectos, foi cometida às CCDR a responsabilidade pelo acompanhamento da sua execução física e financeira. Tratou-se de uma solução de compromisso até à efectiva alteração do quadro normativo deste programa, só exequível em 2001 com a publicação da Resolução de Conselho de Ministros n.º 108/2001, que revogou a RCM n.º 23/94, de 17 de Março.

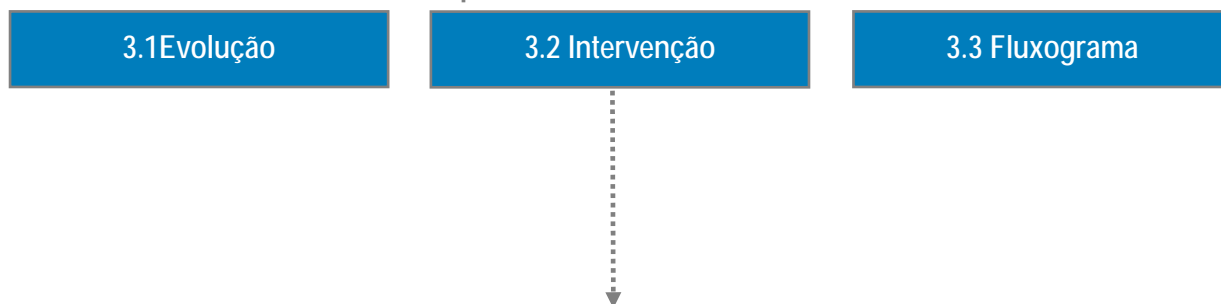
**A partir de 2002**

A Resolução do Conselho de Ministros n.º108/2001, publicada a 10 de Agosto, consubstanciou um modelo de gestão desconcentrada dos protocolos, em que os procedimentos inerentes à apreciação das candidaturas e ao acompanhamento da execução física e financeira, anteriormente centralizados na DGAL, foram integralmente transferidos para as CCDR. Outra inovação relevante foi a inclusão das freguesias e respectivas associações de direito público como entidades destinatárias deste instrumento de financiamento, consentânea com os princípios de descentralização administrativa.

**Síntese**

Responsabilidade	1994-1999	1999-2001	A partir de 2002
<b>DGAL</b>	Analisou candidaturas e acompanhou projectos	Analisou candidaturas	
<b>CCDR</b>		Acompanhou projectos	Analisou candidaturas e acompanhou projectos

## Papel da CCDR - LVT



A CCDR-LVT através da Divisão para a Administração Local (DAL), enquanto unidade orgânica da Direcção de Serviços de Apoio Jurídico e à Administração Local (DSAJAL), foi responsável pela:

- ✓ Divulgação anual do processo de candidatura
- ✓ Análise de candidaturas
- ✓ Acompanhamento da execução financeira dos projectos
- ✓ E, em colaboração com as Delegações Sub-Regionais (DSR), verificação da respectiva execução física mediante a realização de visitas técnicas às entidades
- ✓ Apoio técnico permanente junto das entidades, tanto na instrução das candidaturas como na gestão processual dos projectos
- ✓ Elaboração de toda a informação solicitada, considerada pertinente, sobre a função acompanhamento dos protocolos, bem como pontos de situação sobre a sua execução por parte das entidades

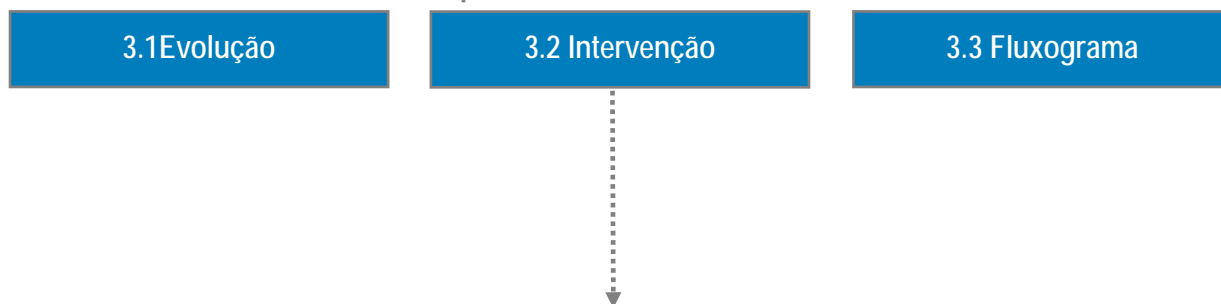
O desenvolvimento da competência cometida à CCDR-LVT, de acompanhamento da execução dos protocolos, compreendeu a execução das seguintes tarefas:

### Promoção do processo de candidatura

- i. Divulgação por todas as autarquias locais da região de Lisboa e Vale do Tejo das condições de elegibilidade e dos procedimentos necessários para a correcta instrução do processo de candidatura à celebração de Protocolos de Modernização Administrativa.

Esta promoção era formalizada através do envio, por ofício, de formulário de candidatura, legislação de enquadramento deste programa, assim como manual de instruções para a gestão de candidaturas e dos projectos;

## Papel da CCDR - LVT



### Análise de candidaturas

- ii. Instrução (até 15 de Março de cada ano) das candidaturas, mediante a recepção e organização de todos os processos, designadamente pela elaboração de fichas de controlo para verificação dos critérios constantes no despacho anual de abertura de candidaturas, em garantia não só à própria gestão mas, igualmente, para prestação de contas perante eventuais acções de hetero-controlo desta função;
- iii. Tratamento e inserção de todas as candidaturas analisadas na base de dados da Direcção-Geral das Autarquias Locais;
- iv. Elaboração de proposta de selecção das candidaturas, mediante o envio, por ofício, à DGAL (até ao dia 15 de Maio de cada ano) da respectiva lista ordenada das candidaturas, em resultado da análise efectuada e em conformidade com os parâmetros de valorização estabelecidos no respectivo despacho anual;

### Acompanhamento da execução financeira

A implementação do acompanhamento da execução financeira dos protocolos teve por base, genericamente, os procedimentos constantes na RCM n.º 108/2001.

Em complemento, o Despacho SEAAL n.º 2/2005, de 30 de Maio, permitiu disciplinar, com maior rigor, as regras e prazos para o exercício desta função, assim como respectivos procedimentos para a execução dos projectos por parte das entidades.

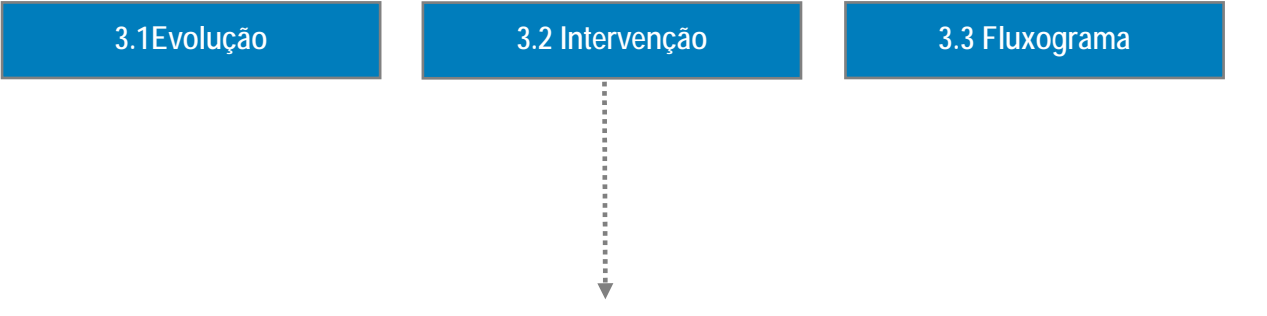
- v. A programação financeira anual dos protocolos de modernização administrativa, aprovada em sede de celebração do protocolo ou de prorrogação financeira, devia ser justificada até ao dia 10 de Dezembro de cada ano (com dilação excepcional até 31 de Dezembro), mediante a apresentação de pedidos de pagamento junto da CCDR devidamente instruídos;

## Papel da CCDR - LVT

3.1 Evolução

3.2 Intervenção

3.3 Fluxograma

- 
- vi. Os pedidos de pagamento eram organizados com as fotocópias de factura, ordem de pagamento e recibo de cada despesa prevista em candidatura, bem como através do preenchimento do “Mapa de Execução”;
  - vii. Após a verificação da elegibilidade das despesas constantes no pedido de pagamento, a CCDR emitia proposta de processamento à DGAL, através do respectivo registo na base de dados da Cooperação Técnica e Financeira;
  - viii. O encerramento do protocolo era documentado com Relatório Final que, depois de elaborado pela entidade interessada, era remetido à CCDR, para efeitos de aprovação;
  - ix. O pagamento da última fracção, de 10%, só se efectuava após notificação à DGAL da aprovação do Relatório Final pela CCDR;
  - x. Qualquer alteração ao cronograma financeiro anual, devia ser comunicada à CCDR até ao dia 15 de Setembro de cada ano;

O não cumprimento da programação financeira anual aprovada por parte das entidades promotoras implicava a desafecção da comparticipação não justificada e o conseqüente ajustamento do valor total de financiamento aprovado

#### Acompanhamento da execução física

A regulação necessária para o exercício do acompanhamento da execução física dos projectos não estava adequadamente autonomizada e expressa na legislação de enquadramento deste programa.

Para suprir esta lacuna e possibilitar o desenvolvimento desta função, no ano de 2008, esta CCDR solicitou ao serviço coordenador, Direcção-Geral das Autarquias Locais, a tipificação de sanções e procedimentos a aplicar em situações de desconformidade, tendo ficado estabelecido que:

## Papel da CCDR - LVT



Situações de desconformidade	Sanções e/ou procedimentos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não publicitação do financiamento em local de acesso público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Não aceitação de mais despesas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não utilização dos equipamentos/serviços financiados para o fim previsto na candidatura aprovada</li> <li>• Documentos em falta, sempre que a entidade não apresente ordem de pagamento e recibo no prazo de um mês após o recebimento de participação respectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Restituição do montante recebido</li> </ul>

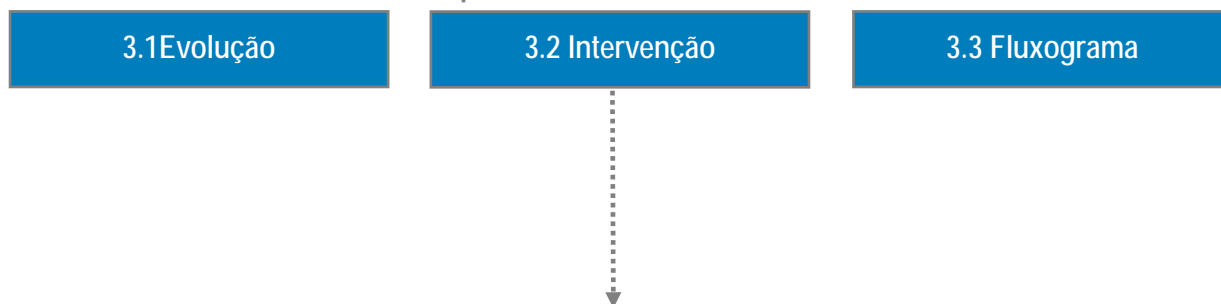
Concomitantemente, foi elaborado o Normativo Interno para o acompanhamento da execução física dos PMA da RLVT, objecto de aprovação superior em Janeiro de 2009, com o desiderato de:

- *Confrontar os níveis de execução financeira / documental e níveis de execução física, tendo em vista validar o controlo financeiro dos documentos de despesa remetidos pela freguesia;*
- *Detectar situações de deficiente gestão dos equipamentos / serviços e respectivo impacto na execução dos objectivos do protocolo;*
- *Verificar o cumprimento dos objectivos previstos em candidatura e, se fosse o caso, analisar desvios e respectivas causas;*
- *Informar o serviço coordenador sobre eventuais situações de desconformidade encontradas, no âmbito da responsabilidade cometida à CCDR-LVT de acompanhamento destes projectos;*
- *Averiguar o cumprimento de legislação aplicável, clausulado do contrato celebrado e outras recomendações (organização do dossier de projecto, publicitação do protocolo celebrado, etc.);*
- *Promover a implementação da avaliação externa do protocolo por parte da autarquia para averiguação do grau de satisfação dos cidadãos/clientes resultante da execução do protocolo.*

- xi. Decorrente deste normativo e durante o ano de 2009, foi executado o plano anual de visitas técnicas às freguesias com protocolos em curso, tendo sido abrangidas 41% destas entidades;



## Papel da CCDR - LVT



O desenvolvimento desta função, não assumiu a natureza de inspeção ou fiscalização “strictu sensu”, mas sim de verificação física dos investimentos realizados conforme documentos de despesa enviados e previstos em candidatura, numa vertente de colaboração com a entidade promotora para a gestão eficaz do protocolo e em salvaguarda do princípio da segregação de funções através da participação das Delegações Sub-Regionais.

### Apoio técnico

As acções de consultadoria foram prestadas sempre que solicitadas pelas entidades, por contacto telefónico, correio electrónico ou, até mesmo presencial, pela realização de reuniões de trabalho com os representantes das entidades.

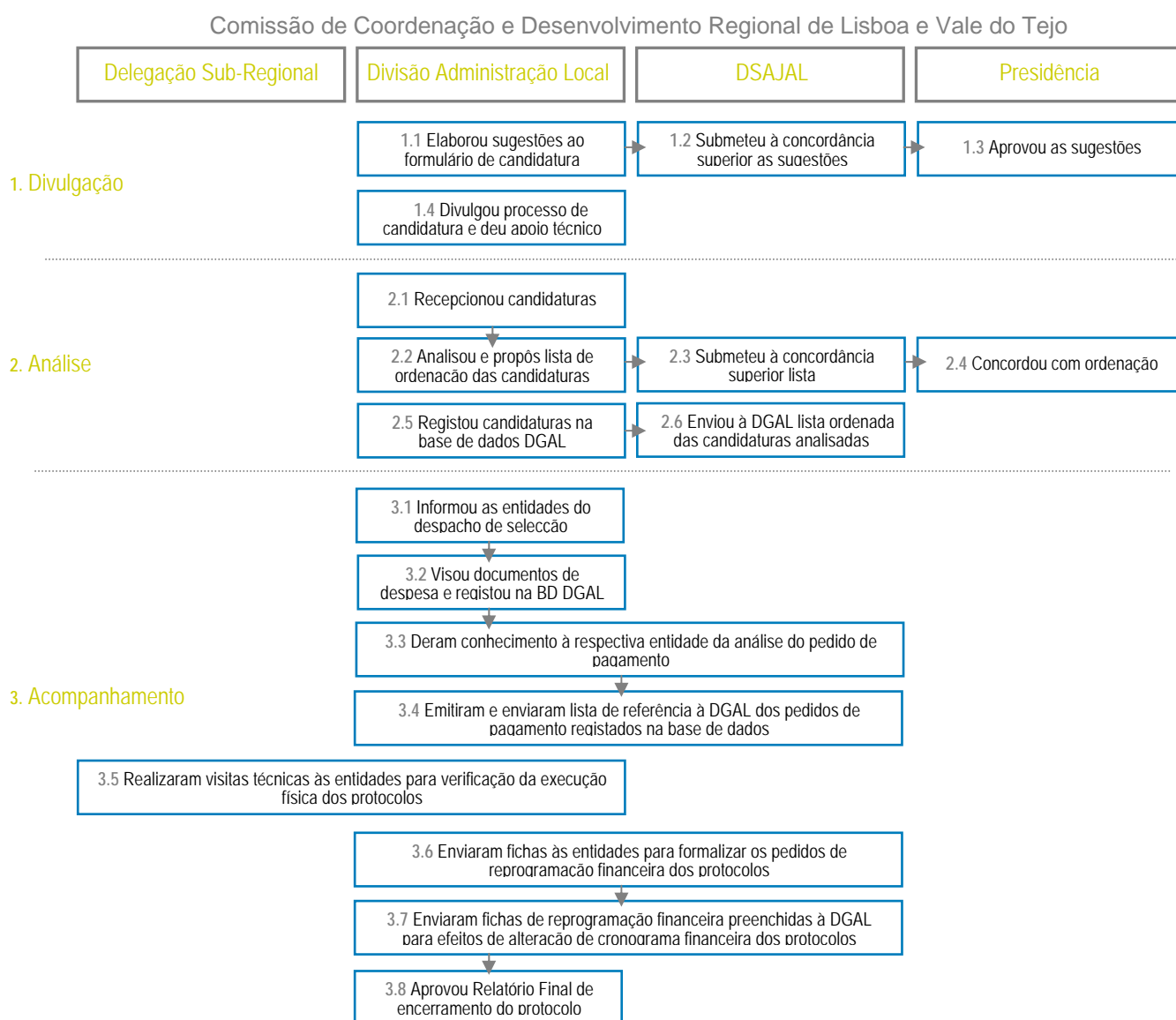
Este apoio teve como objecto o esclarecimento de diversas questões relativas à instrução de candidaturas e gestão dos projectos.

- xii. Pode-se afirmar que dos 763 Protocolos de Modernização Administrativa em execução na década de 1999-2009, esta CCDR-LVT desenvolveu, pelo menos, 3 acções de apoio técnico e de esclarecimento por cada protocolo celebrado, abrangendo 485 entidades da administração local da região de Lisboa e Vale do Tejo.

## Papel da CCDR-LVT

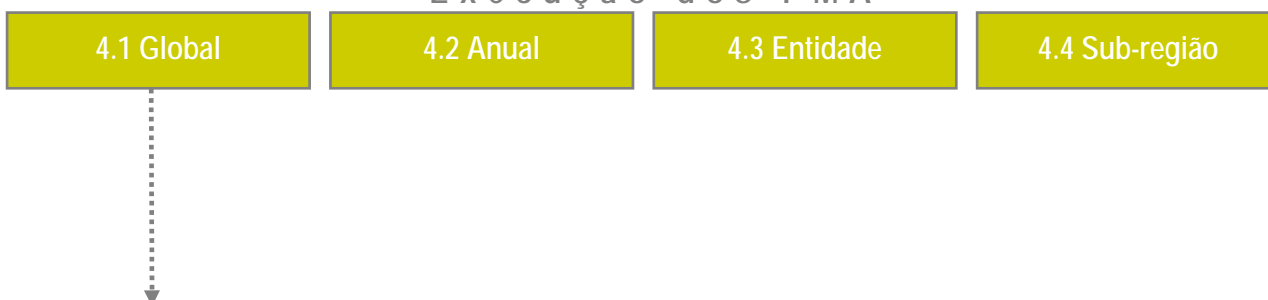


Apresenta-se sob a forma de fluxograma, as etapas, os procedimentos e responsáveis da tramitação dos Protocolos de Modernização Administrativa na CCDR-LVT:



## 4. Execução dos PMA (1999-2009)

## Execução dos PMA

**a) Total de Protocolos de Modernização Administrativa celebrados** (número)**763**

Resulta do somatório dos protocolos celebrados anualmente entre a DGAL e as entidades seleccionadas, nos anos de 1999 a 2004 e em 2006.

De ressaltar, que no ano de 2005 foi desencadeado o processo de abertura de candidaturas, mas estas só foram seleccionadas em 2006, e a respectiva execução prolongou-se até Dezembro de 2009. Nos anos subsequentes, de 2007 a 2009, não foram aprovados mais protocolos.

**b) Total de investimento aprovado** (10<sup>3</sup> euros)**32 605**

Corresponde ao somatório dos montantes do investimento elegível contratualizado com as autarquias locais no âmbito da celebração de Protocolos de Modernização Administrativa, de 1999 a 2006.

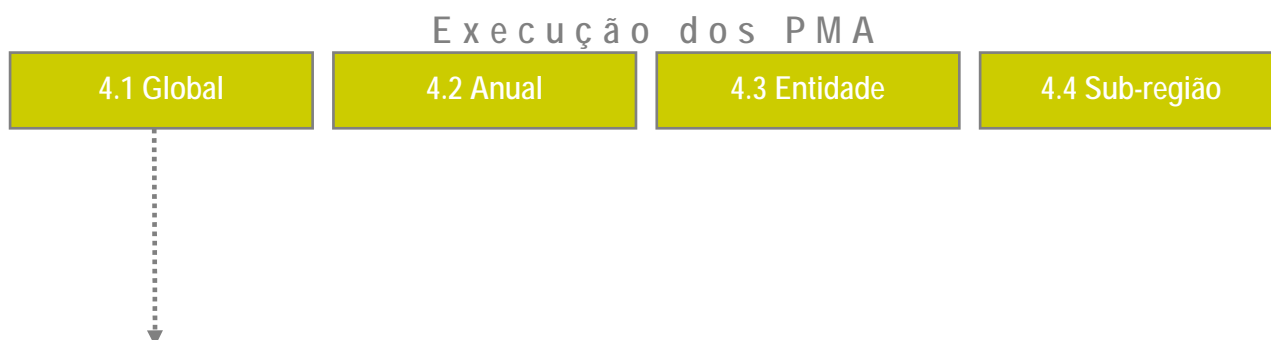
**c) Total de investimento realizado** (10<sup>3</sup> euros)**29 990**

Traduz o conjunto da despesa realizada e apresentada pelas entidades para justificação da execução dos projectos.

**d) Grau de execução do investimento** (percentagem)**92 %**

*(investimento realizado / investimento aprovado x 100)*

O grau de execução do investimento foi de 92% e traduz a capacidade de realização, por parte das entidades, do investimento previsto em candidatura.

**e) Total de financiamento aprovado** (10<sup>3</sup> euros)**16 802**

Revela o apoio financeiro disponibilizado pela administração central para a implementação dos projectos de modernização autárquicos em sede de celebração de protocolo.

**f) Total de participação paga** (10<sup>3</sup> euros)**15 258**

A participação financeira do Estado no financiamento de projectos de modernização administrativa das autarquias locais da RLVT, em termos médios e por cada entidade abrangida, foi de 31.512,00 € (15.283 milhões de euros / 485 entidades abrangidas), o que perfaz uma média de 0,2% da verba total atribuída a cada entidade, no período em análise (1999-2009).

**g) Grau de execução do financiamento** (percentagem)**91 %**

*(participação paga / financiamento aprovado) x 100*

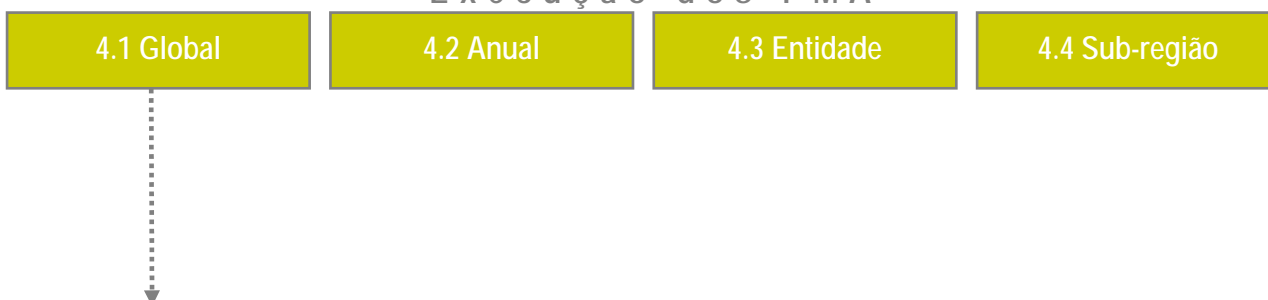
Por sua vez, o grau de execução da participação foi de 91%, revela a relação entre o financiamento aprovado em sede de celebração de protocolo e a participação efectivamente paga às entidades.

**h) Taxa média de financiamento** (percentagem)**52 %**

*(financiamento aprovado / investimento aprovado) x 100*

A taxa média de financiamento aprovado (52%) tem em linha de conta a existência de projectos que foram apoiados a 70% e 60%, por estarem incluídos nas situações de excepção previstas nos n.ºs 13 e 14 da RCM n.º 108/2001, de 10 de Agosto.

## Execução dos PMA

**i) Taxa média de comparticipação paga** (percentagem)**51 %***(comparticipação paga / investimento realizado) x 100*

A taxa média de comparticipação paga evidencia a percentagem do investimento realizado que obteve contrapartida financeira da administração central. A diferença de um ponto percentual, entre a taxa de financiamento aprovado (52%) e a taxa de comparticipação paga (51%), reflecte situações de desafectação da comparticipação por incumprimento das cláusulas contratuais por parte das entidades executoras.

**j) Comparticipação média por protocolo** (euros)**19 998***(comparticipação paga / protocolos celebrados)*

Indica o custo unitário e médio que o Estado suportou pela execução de cada protocolo de modernização administrativa das autarquias locais da região de Lisboa e Vale do Tejo.

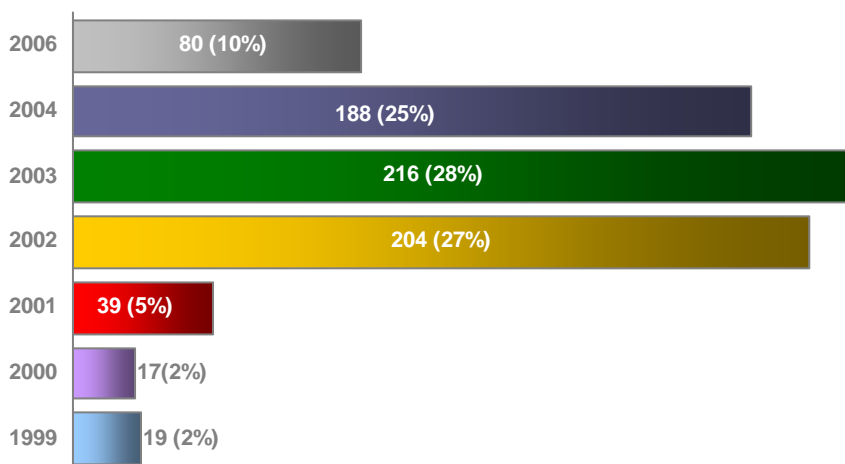
**l) Total de entidades abrangidas** (número)**485****m) Taxa de cobertura de entidades** (percentagem)**80%***(485 entidades abrangidas / 603 entidades destinatárias da RLVT) x 100*

Em termos de cobertura, o programa abrangeu 81% das autarquias locais da RLVT, isto é do universo de 603 entidades da administração local consideradas elegíveis, 485 beneficiaram deste apoio para os seus projectos de modernização, havendo entidades que celebraram mais do que um protocolo, no período de 1999-2006.

Execução dos PMA



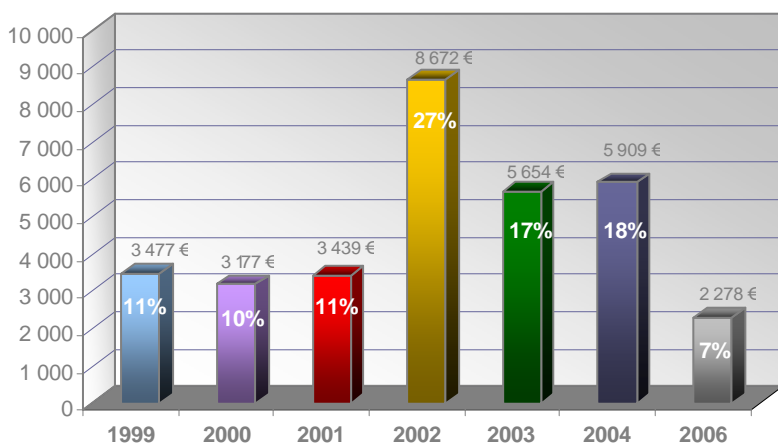
a) Protocolos de Modernização Administrativa celebrados (número e percentagem)



A distribuição do número de protocolos celebrados nos anos de 1999 a 2006 revela a evolução da prioridade atribuída, por parte da administração central, a este tipo de incentivo à modernização administrativa das autarquias locais, com maior incidência no triénio 2002-2004 que englobou 80% dos PMA celebrados ao longo da década.

(n.º de protocolos celebrados por ano / n.º total de protocolos celebrados) x 100

b) Investimento aprovado (10<sup>3</sup> euros e percentagem)



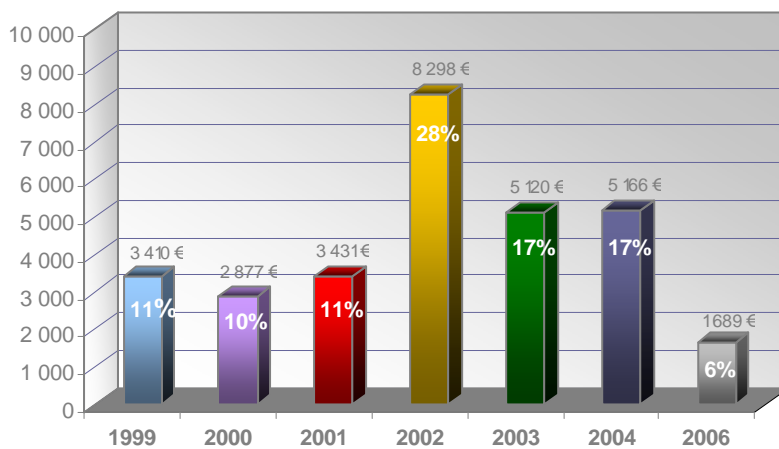
O investimento aprovado traduz o esforço financeiro planeado por parte das entidades, em sede de candidatura, para a execução de projectos de modernização administrativa, em que 62% do investimento global aprovado ocorreu no triénio 2002-2004.

(investimento aprovado por ano / total de investimento aprovado) x 100

Execução dos PMA



c) Investimento realizado (10<sup>3</sup> euros e percentagem)

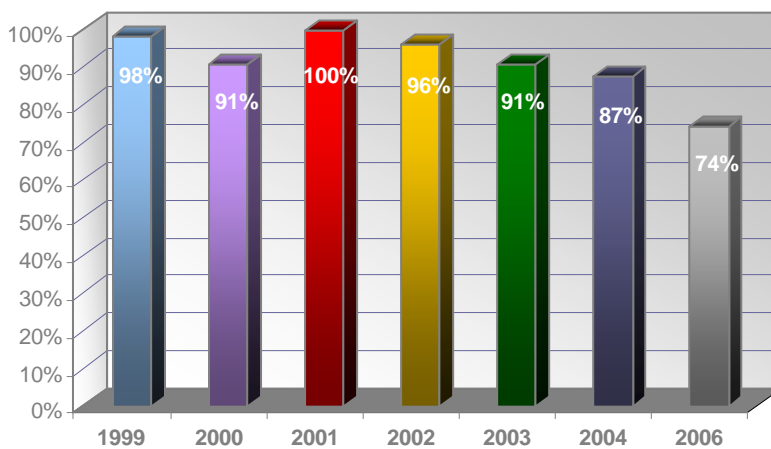


*(investimento realizado por ano / total de investimento realizado) x 100*

O investimento realizado no decénio 1999-2009 demonstra a despesa efectivamente realizada e justificada pelas entidades. Representa, igualmente, o volume de trabalho de análise de despesas executado por esta CCDR.

Neste contexto, verificou-se uma maior incidência nos anos 2002 a 2004, com a validação de 62% da despesa total apresentada pelas entidades.

d) Grau de execução do investimento (percentagem)



*(investimento realizado / investimento aprovado) x 100*

O grau de execução do investimento corresponde à capacidade financeira e organizacional das entidades em cumprirem as acções previstas em sede de candidatura.

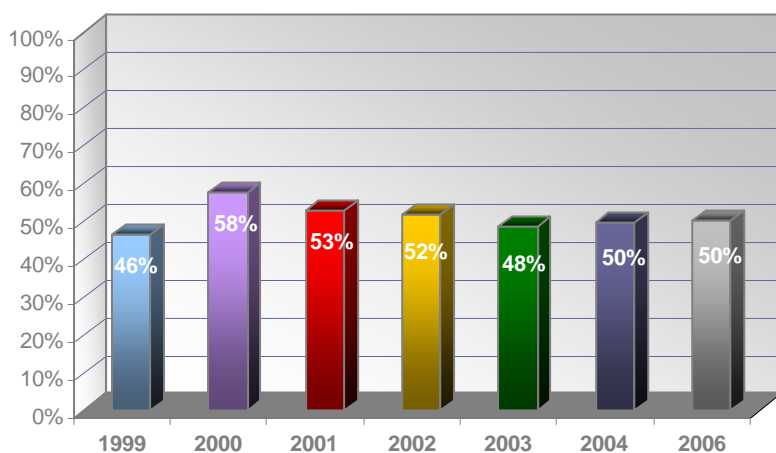
Os protocolos celebrados em 2006 registaram uma taxa de execução de 74%, consequente das dificuldades financeiras sentidas pelas Juntas de Freguesia na realização de despesa durante os anos de execução destes protocolos (2006-2009).



## Execução dos PMA



## e) Taxa média de participação paga (percentagem)



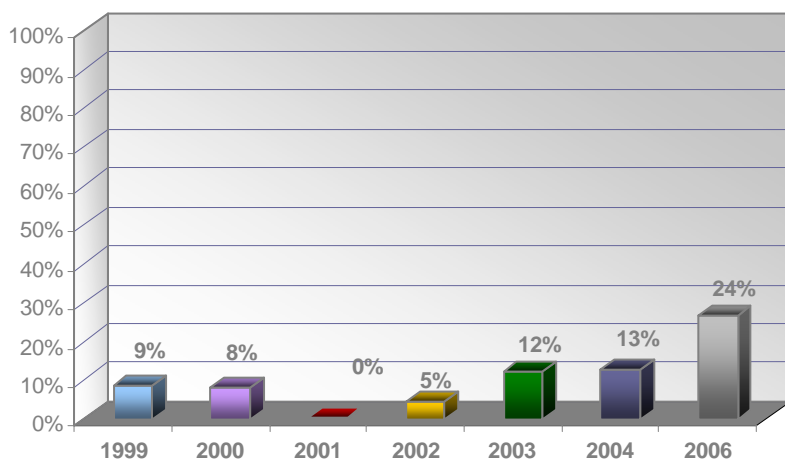
$(\text{participação paga} / \text{investimento realizado}) \times 100$

A taxa média de participação paga representa a percentagem do investimento realizado que beneficiou do apoio da administração central.

Os anos em que a taxa é superior a 50% incluem projectos com taxa de participação a 70%.

Por sua vez, os anos de 1999 e 2003, com taxas de financiamento inferiores a 50%, correspondem a situações de desafectação da participação por incumprimento das cláusulas contratuais, por parte das entidades.

## f) Desvio entre o financiamento aprovado e a participação paga (percentagem)



$[(\text{financiamento aprovado} - \text{participação paga}) / \text{financiamento aprovado}] \times 100$

O desvio entre o financiamento aprovado e a participação paga evidencia a diferença entre o financiamento aprovado e o financiamento efectivamente atribuído às entidades.

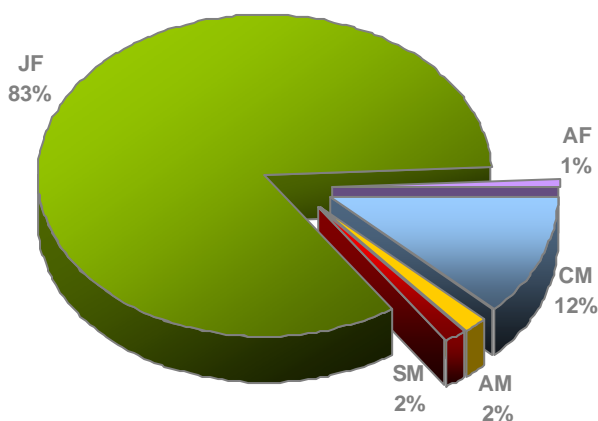
Desvio de 0% significa um desempenho óptimo, correspondendo a uma taxa de execução do financiamento aprovado de 100%. Percentagens superiores a zero indicam desempenhos menos eficientes.

O desempenho dos PMA de 2006, com um desvio de 24%, foi determinado pelo baixo grau de execução do investimento, conforme analisado na anterior alínea d).

## Execução dos PMA



## a) Distribuição dos Protocolos de Modernização Administrativa celebrados (percentagem)



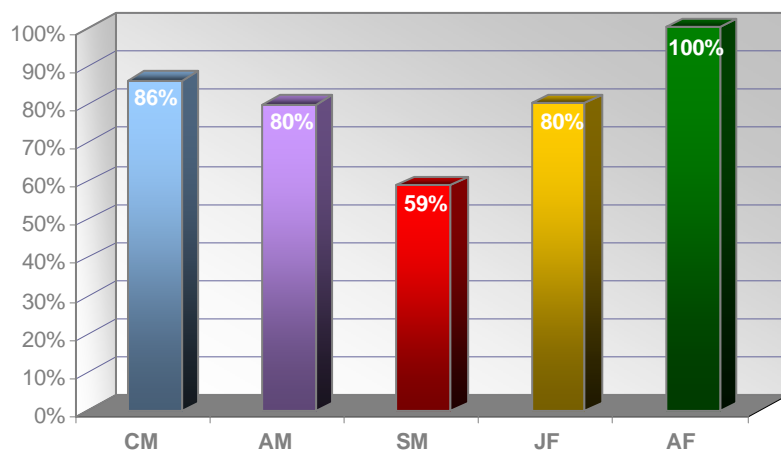
$(n.º \text{ de protocolos por tipo de entidade} / n.º \text{ total de protocolos celebrados}) \times 100$

## Legenda:

CM: Câmaras Municipais; AM: Associações de Municípios; SM: Serviços Municipalizados; JF: Juntas de Freguesia; AF: Associações de Freguesias.

Dos 763 PMA celebrados com autarquias locais da região de Lisboa e Vale do Tejo, entre 1999 e 2006, 84,4% destes projectos de modernização foram contratualizados com as freguesias e suas associações, num total de 644 protocolos que abrangeram 427 entidades. Por outro lado, os restantes 15,6% foram da responsabilidade das câmaras municipais, associações de municípios e serviços municipalizados, contabilizando 119 projectos e 58 entidades contempladas.

## b) Taxa de cobertura por tipo de entidade (percentagem)



$(n.º \text{ de entidades abrangidas} / n.º \text{ de entidades elegíveis}) \times 100$

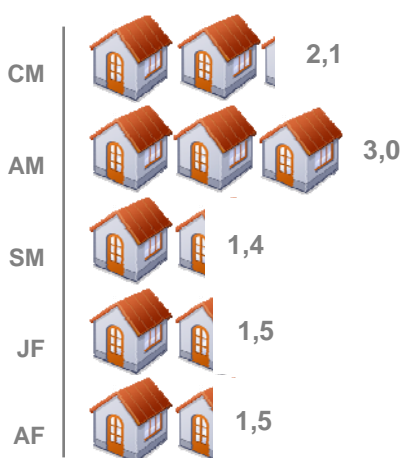
A taxa de cobertura por tipo de entidade indica a percentagem de entidades, dentro de cada tipo, que beneficiaram deste apoio. Demonstra a adesão por parte das entidades e a capacidade mobilizadora da CCDR na promoção deste programa de financiamento.

O grau de penetração deste programa foi de 80%, das 603 entidades elegíveis na RLVT a este programa, 485 foram abrangidas por protocolo.

Execução dos PMA



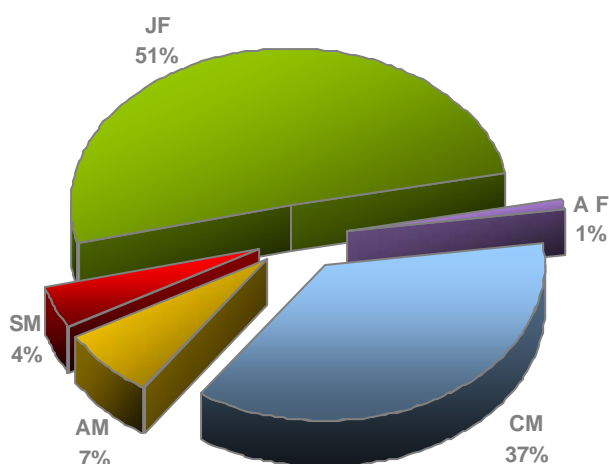
c) Índice de incidência de PMA (quociente)



(n.º de PMA celebrados por tipo de entidade / n.º de entidades abrangidas por tipo)

O índice de incidência evidencia a repetição, em termos médios, de PMA celebrados por tipo de entidade, em que índices superiores a 1 traduzem celebração de mais do que um protocolo por entidade. A título de exemplo, o índice de 3,0 (Associações de Municípios) reflecte a celebração de uma média de 3 protocolos por associação de municípios.

d) Distribuição do investimento aprovado (percentagem)



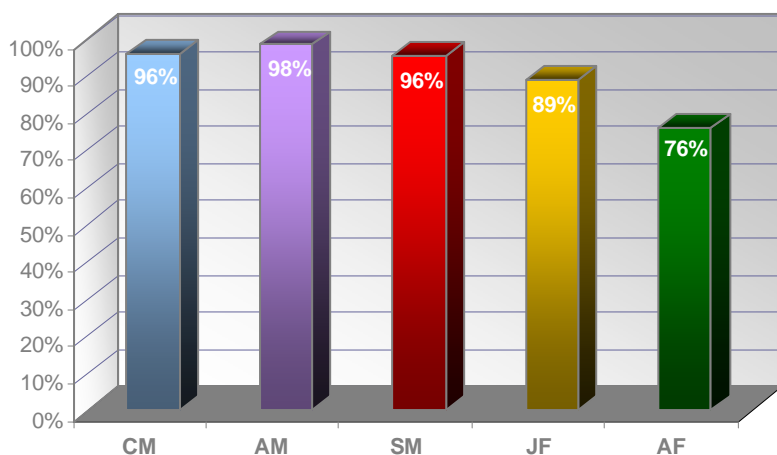
(investimento aprovado por tipo de entidade / investimento total aprovado) x 100

A distribuição do investimento aprovado mostra a repartição, por tipo de entidade, do investimento aceite em sede de selecção dos protocolos. Dos 32,605 milhões de euros de investimento elegível, contratualizados na década 1999-2009, 52% desta verba competiu às freguesias da região, em contrapartida, 48% deste investimento ficou a cargo dos municípios. Pertinente a comparação com a distribuição dos PMA celebrados (alínea a)), reveladora de uma relação directa entre a dimensão financeira dos projectos e as entidades, em termos genéricos.

Execução dos PMA



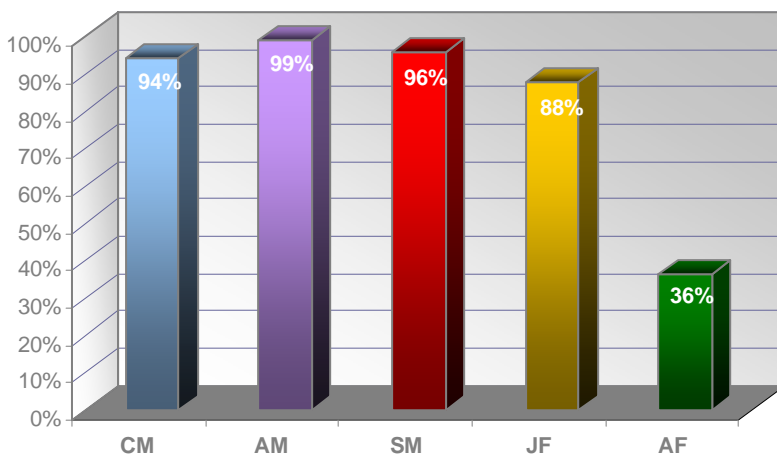
e) Grau de execução do investimento (percentagem)



*(investimento realizado / investimento aprovado) x 100*

O grau de execução do investimento aprovado revela a capacidade de concretização das acções previstas na candidatura, por parte das entidades. As freguesias e respectivas associações registaram desempenhos inferiores às entidades de natureza municipal. Esta disparidade é explicada mais pela conjuntura macroeconómica do biénio 2008-2009, desfavorável ao investimento, do que por factores ligados à capacidade organizativa das entidades.

f) Grau de execução do financiamento (percentagem)



*(comparticipação paga / financiamento aprovado) x 100*

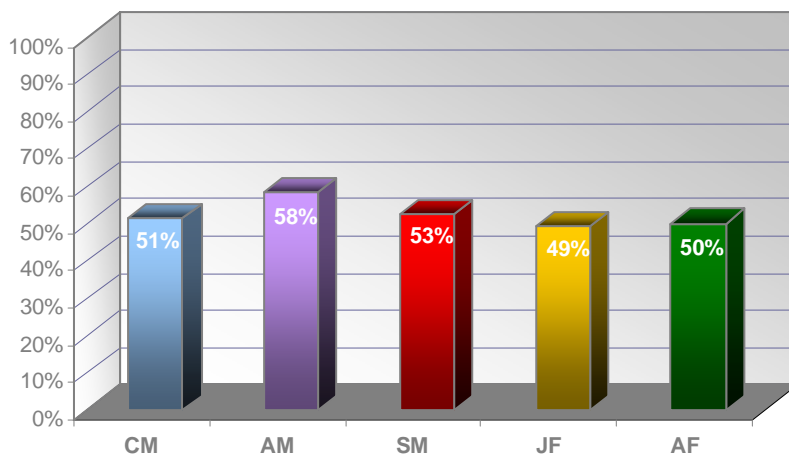
O grau de execução do financiamento aprovado evidencia a capacidade de cumprimento das regras de execução física e financeira, assim como das cláusulas contratuais por parte das entidades seleccionadas. Uma taxa inferior a 100% traduz situações de:

- a) desafectação de verba atribuída, reflectindo-se na diminuição da respectiva taxa de participação;
- b) desistência de protocolos, por iniciativa das entidades;
- c) anulação de protocolos determinada pela entidade coordenadora (DGAL).

## Execução dos PMA



## g) Investimento realizado participado (percentagem)

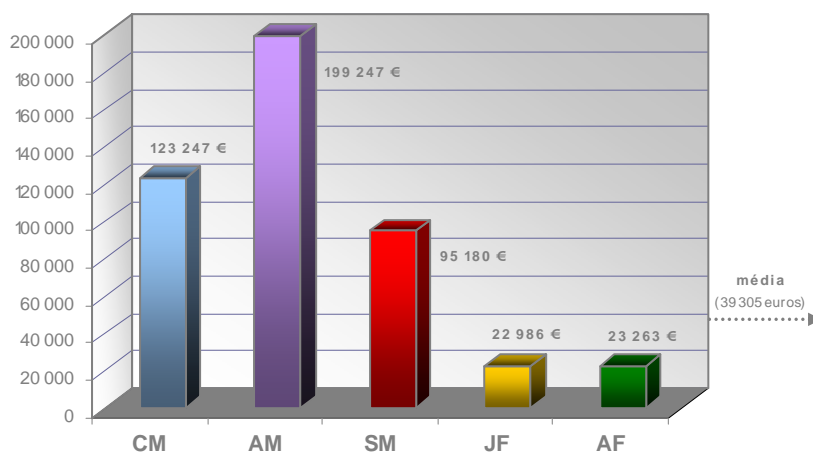


(comparticipação paga / investimento realizado) x 100

A percentagem do **investimento realizado participado** corresponde à proporção da despesa elegível apresentada e justificada pelas entidades, junto dos serviços da CCDR, que foi objecto de financiamento.

Trata-se da taxa média de participação dos projectos. Uma taxa superior a 50%, inclui projectos financiados a 70%, por outro lado, uma taxa inferior compreende situações de desafecção, anulação ou desistência.

## h) Dimensão financeira dos protocolos (euros)



(investimento realizado / número de protocolos celebrados)

A **dimensão financeira dos protocolos** está em relação directa e proporcional com a dimensão e complexidade organizacional das entidades promotoras.

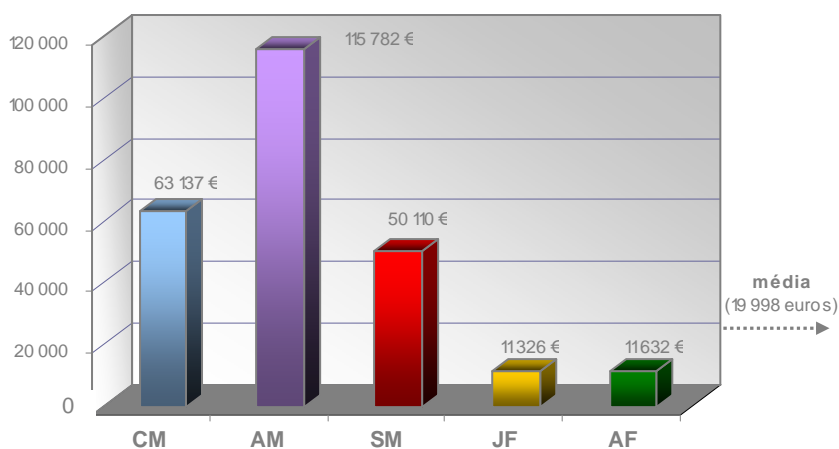
O orçamento médio de um projecto de modernização foi cerca de 40 mil euros, sendo que os protocolos das freguesias e respectivas associações registaram orçamentos inferiores a este valor médio.

Em contrapartida, os projectos das entidades de âmbito municipal e supra-municipal, atingiram valores de 2 a 5 vezes superiores a este valor médio.

Execução dos PMA



i) Custo unitário dos protocolos (euros)



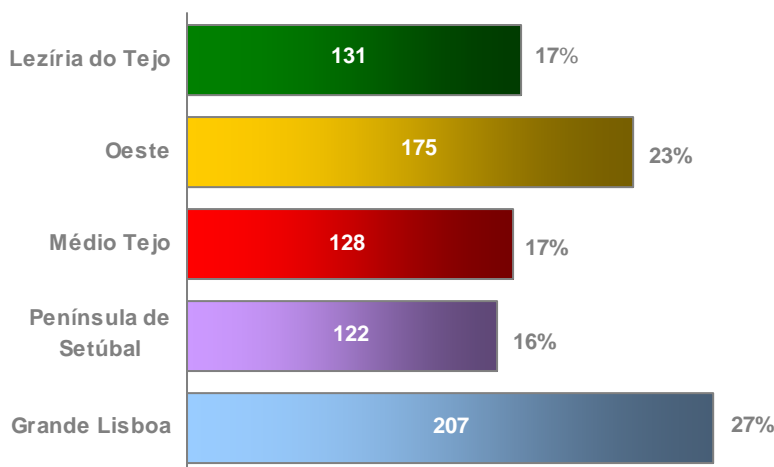
(comparticipação paga / n.º de protocolos celebrados)

O custo unitário dos protocolos celebrados é indicativo da despesa assumida pela administração central por protocolo, valores médios e por tipo de entidade. Trata-se de uma informação relevante, não só pelo seu valor estatístico e de avaliação do programa, como em termos de planeamento, já que fornece uma estimativa para o financiamento de um projecto de modernização administrativa, que é variável em função da natureza da entidade a beneficiar.

Execução dos PMA



a) Distribuição dos protocolos celebrados (número e percentagem)



$(n.º \text{ de protocolos por sub-região} / n.º \text{ total de protocolos celebrados}) \times 100$

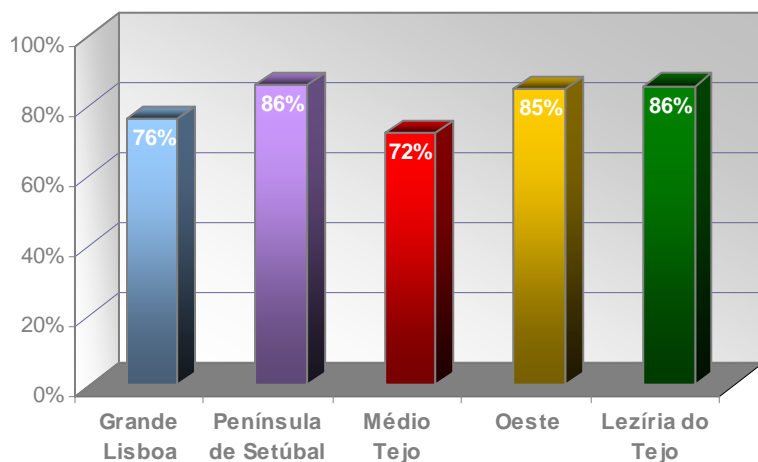
A distribuição dos protocolos celebrados nas 5 sub-regiões da região de Lisboa e Vale do Tejo é consentâneo com o número de entidades elegíveis em cada sub-região.

A título comparativo, refira-se o índice de incidência (quociente entre o n.º de PMA e o n.º de entidades abrangidas):

- Lezíria do Tejo (91 entidades): 1,4
- Oeste (119 entidades): 1,4
- Médio Tejo (84 entidades): 1,5
- P. de Setúbal (62 entidades): 1,9
- G. Lisboa (129 entidades): 1,6

Este indicador mostra-nos que em todas as sub-regiões foi celebrado, em média, mais do que um protocolo por entidade.

b) Taxa de cobertura por sub-região (percentagem)



$(n.º \text{ de entidades abrangidas} / n.º \text{ de entidades elegíveis}) \times 100$

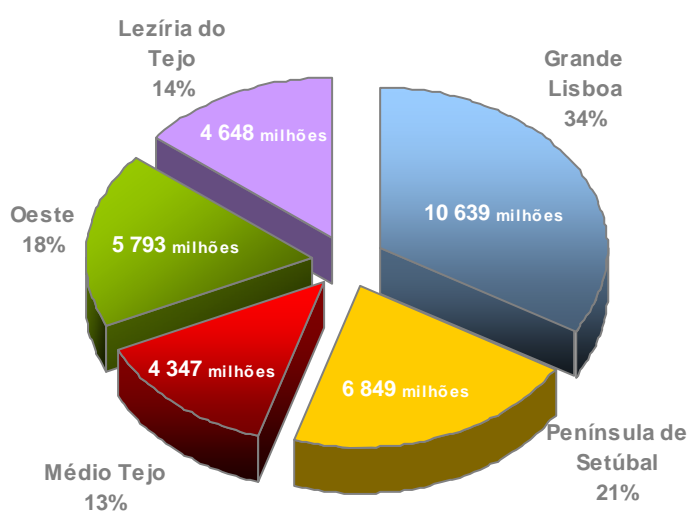
A taxa de cobertura por sub-região indica a proporção de entidades com protocolo em relação ao total de entidades elegíveis por sub-região.

O grau de penetração dos protocolos registou valores mais significativos na Península de Setúbal e na Lezíria do Tejo, ambas com 86% de entidades elegíveis contempladas, ao passo que o Médio Tejo, com 72 %, foi a sub-região com menor taxa de cobertura por este programa.

## Execução dos PMA



## c) Distribuição do investimento aprovado (euros e percentagem)

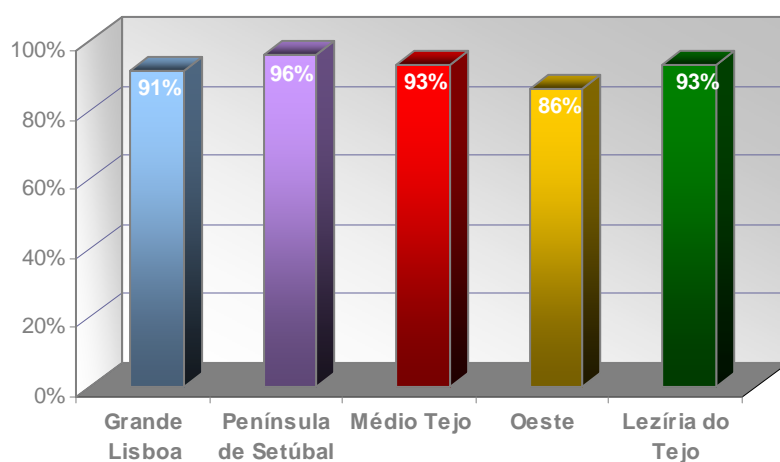


(investimento aprovado por sub-região / investimento total aprovado) x 100

A distribuição do investimento aprovado revela o volume de investimento previsto em candidatura por sub-região.

A Grande Lisboa registou maior atomização dos projectos, já que conjuga o maior número de protocolos celebrados com o maior volume de investimento contratualizado, comparativamente à Península de Setúbal que, com o menor número de protocolos celebrados, se posicionou em segundo lugar na distribuição do investimento aprovado.

## d) Grau de execução do investimento (percentagem)



(investimento realizado / investimento aprovado) x 100

O grau de execução do investimento reflecte a capacidade de realização das acções de investimento previstas em candidatura por parte das entidades.

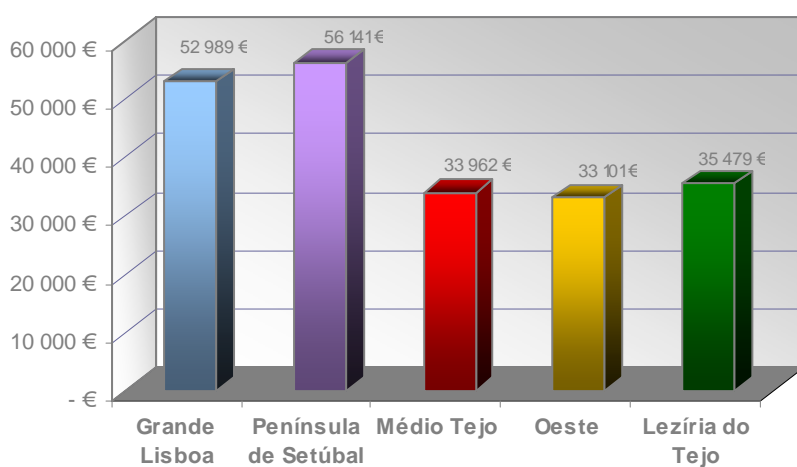
O melhor desempenho competiu à Península de Setúbal com 96% de execução, sendo a sub-região com o menor número de protocolos celebrados (122). Por outro lado, o Oeste obteve a menor taxa de execução do investimento aprovado, com 86%, mas foi a responsável pela execução de 175 protocolos, ocupando a segunda posição, a seguir à Grande Lisboa.



## Execução dos PMA



## e) Dimensão financeira dos protocolos (euros)



(investimento realizado / número de protocolos celebrados)

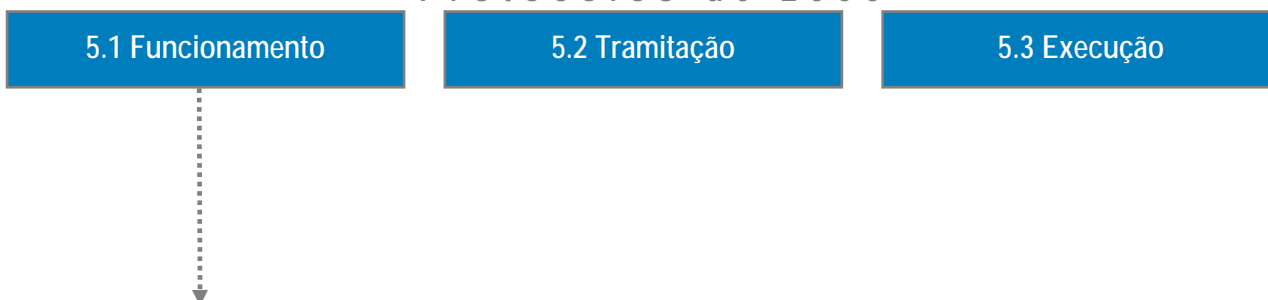
A dimensão financeira dos protocolos está em correlação com a dimensão e complexidade organizacional das entidades promotoras.

O orçamento médio de um projecto de modernização foi cerca de 40 mil euros, sendo que os protocolos da Península de Setúbal e da Grande Lisboa atingiram orçamentos superiores a este valor médio.

Em contrapartida, os projectos das sub-regiões do Oeste, Médio Tejo e Lezíria do Tejo, registaram valores inferiores a este valor médio.

## **5. Protocolos de 2006**

## Protocolos de 2006

**Candidaturas**

O processo de candidaturas para o ano de 2005 foi desencadeado através da publicação do Despacho n.º 2441/2005, do Secretário de Estado da Administração Local, publicado na 2ª série do D.R. n.º 23, de 2 de Fevereiro.

Até 15 de Março, prazo limite para apresentação de candidaturas, foram recepcionadas 159 candidaturas de autarquias locais da região de Lisboa e Vale do Tejo, nomeadamente:

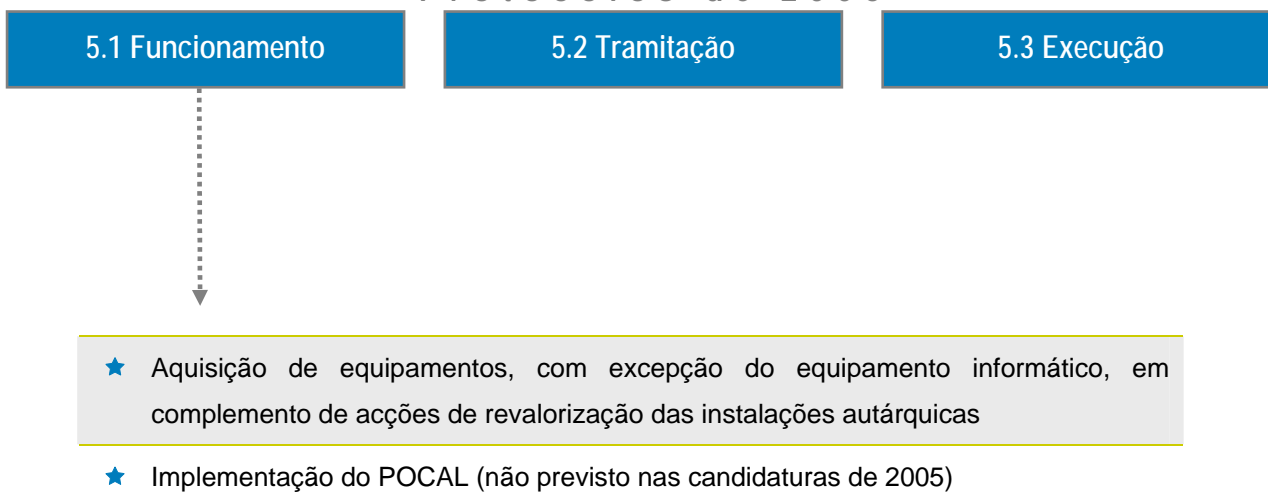
• Freguesias	<b>103</b>
• Associações de freguesias	<b>3</b>
• Municípios	<b>39</b>
• Serviços municipalizados	<b>12</b>
• Associações de municípios	<b>5</b>

Mas, em razão de fortes restrições financeiras na gestão dos Orçamentos de Estado de 2005 e 2006, foram excluídas todas as candidaturas dos municípios, suas associações e serviços municipalizados e apenas foram contempladas as freguesias e suas associações.

No âmbito da análise de uma candidatura a protocolo de modernização administrativa, foram valorizadas acções de investimento que possibilitassem a:

- ★ Promoção da sociedade da informação e do conhecimento privilegiando o recurso à Internet e Intranet nas autarquias
- ★ Implementação de mecanismos de informação, audição e de participação dos cidadãos e dos agentes económicos e sociais
- ★ Aquisição de equipamento informático
- ★ Adaptação das instalações autárquicas a pessoas condicionadas na sua mobilidade (para as candidaturas de 2004 e 2005)

## Protocolos de 2006



No caso da avaliação das candidaturas do ano de 2005, foi atribuída uma ponderação adicional aos projectos candidatos que preenchessem uma, ou mais, das seguintes condições:

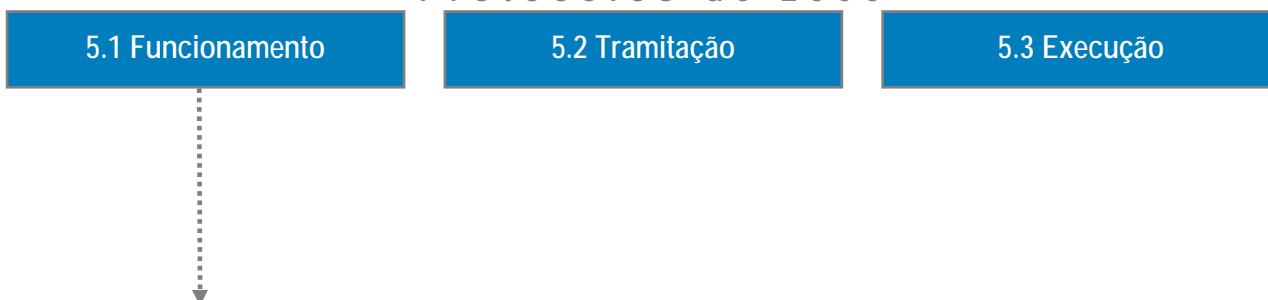
- Visem a ligação em rede entre várias autarquias;
- Nunca tenham celebrado protocolos de modernização administrativa;
- Tenham por objecto o desenvolvimento de formas de cooperação entre autarquias;
- Revelem a integração de vários domínios de financiamento, com visão de sistema;
- Tenham associado um projecto de formação para o respectivo pessoal, candidatado ou a candidatar ao FORAL (Formação para as Autarquias Locais).

### Seleção

Em Agosto de 2006, foram seleccionados 81 protocolos, sendo 3 projectos de associações de freguesias e 78 de freguesias, com a seguinte distribuição geográfica:

• Grande Lisboa	24
• Península de Setúbal	6
• Oeste	12
• Médio Tejo	22
• Lezíria do Tejo	17

## Protocolos de 2006

**Vigência**

Estes projectos tiveram uma vigência de 4 anos, mais concretamente, de 1 de Janeiro de 2006 a 31 de Dezembro de 2009.

Do conjunto dos protocolos de 2006, apenas 5 tinham previsto a duração de 3 anos em sede de contrato.

Não obstante este facto, todos os projectos ainda em curso durante o ano de 2008 e que tinham a sua conclusão contratualizada para 31 Dezembro desse ano, beneficiaram de um ano suplementar para a sua execução, justificado pela falta de pagamento, por parte Direcção-Geral das Autarquias Locais, da participação devida às entidades, consequência das dificuldades financeiras na gestão do seu orçamento durante todo o ano de 2008.

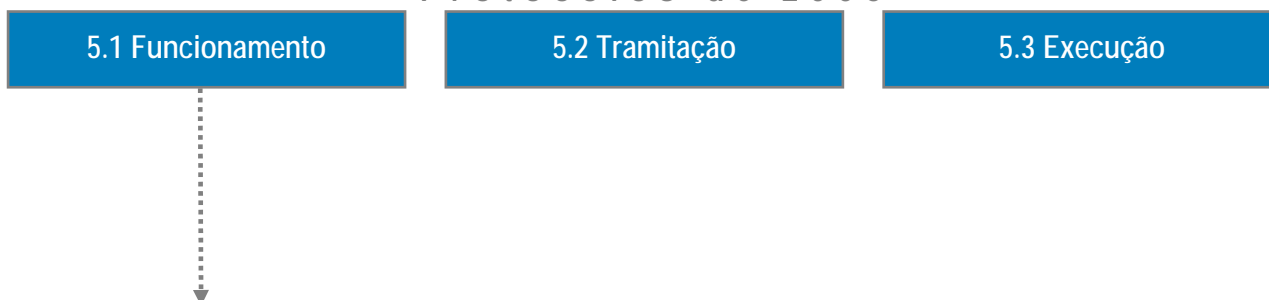
Esta prorrogação foi materializada através do despacho de dilação excepcional da conclusão destes protocolos para Dezembro de 2009, exarado em 23 de Outubro de 2008 pelo Sr. Secretário de Estado Adjunto e para a Administração Local, viabilizando, deste modo, a boa execução de todos os protocolos ainda em curso.

**Acompanhamento da execução pela CCDR**

Do universo de protocolos celebrados, foram acompanhados por esta CCDR 80 projectos, em consequência da execução do despacho de anulação do protocolo da Junta de Freguesia de Póvoa de Santa Iria (Vila Franca de Xira), proposto pela Direcção-Geral das Autarquias Locais, com fundamento na execução da totalidade do seu projecto de modernização em 2005, antes da data de elegibilidade da despesa que, no caso destes protocolos, foi só a partir de 1 de Janeiro de 2006.

A execução desta função, por parte desta CCDR, compreendeu a análise de 228 pedidos de pagamento e aprovação de, até ao presente momento, 69 Relatórios Finais de encerramento, no período de 1 de Janeiro de 2006 a 31 de Dezembro de 2009.

## Protocolos de 2006



O acompanhamento da execução física dos projectos materializou-se na realização de visitas técnicas às entidades com protocolos, em conformidade com o plano de visitas para o ano de 2009.

Foram abrangidos por esta acção de verificação física, 18 protocolos, correspondendo a 41% do universo dos projectos em curso, à data de Janeiro de 2009.

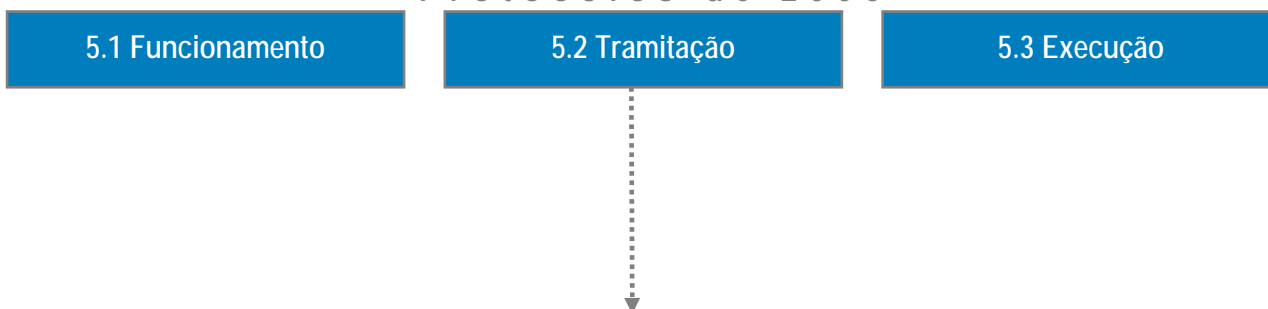
Os procedimentos adoptados no âmbito de uma visita técnica constaram de:

- i. consulta do dossier de projecto, onde foram analisadas a organização e a arrumação dos documentos de suporte à execução do protocolo;
- ii. constatação da publicitação da minuta do contrato celebrado com a DGAL em local visível;
- iii. verificação física dos equipamentos adquiridos ao abrigo deste protocolo;
- iv. e, sempre que solicitado, esclarecimento sobre ponto de situação de execução do protocolo e procedimentos a adoptar para a sua boa gestão.

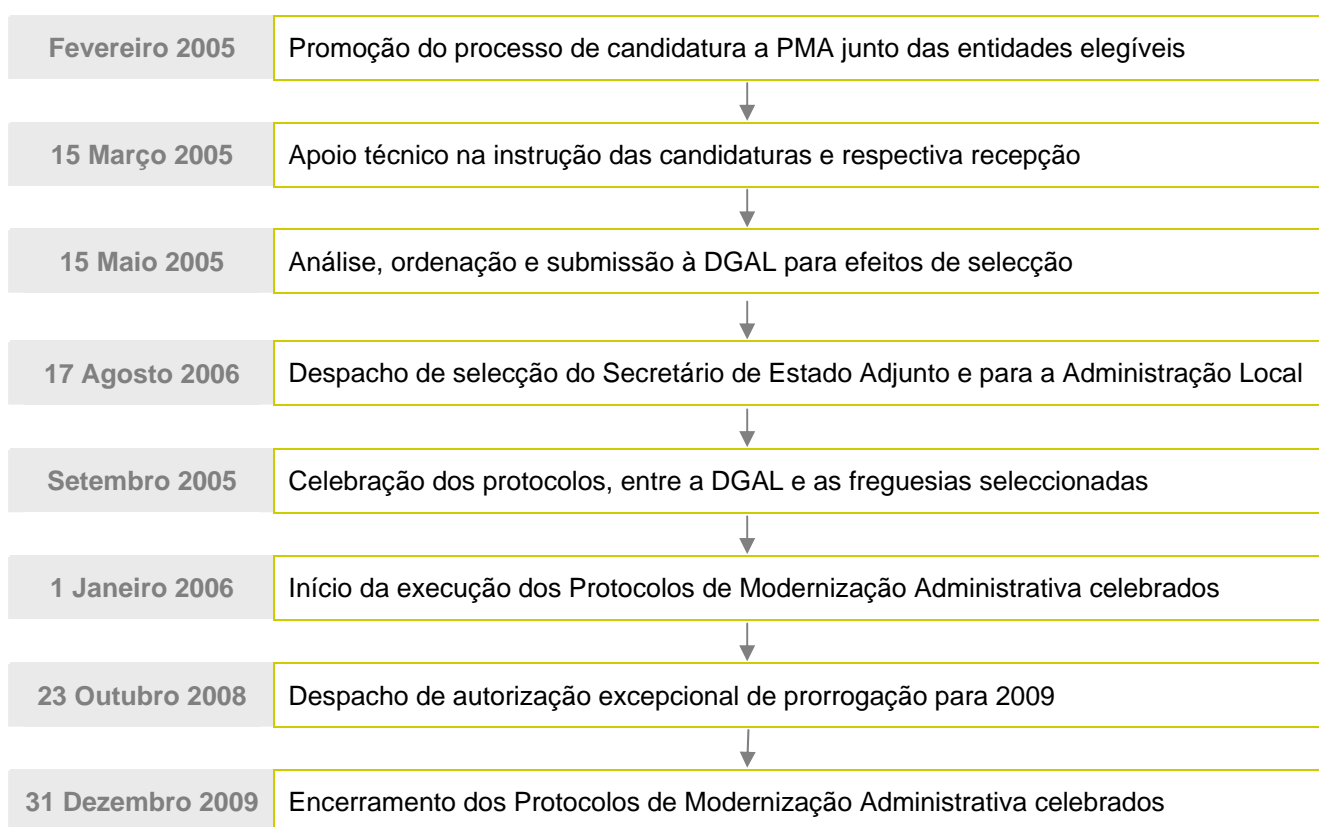
A análise da execução física dos protocolos de modernização administrativa foi, igualmente, concretizada através da verificação de eventuais desvios entre o planeado e o executado, recorrendo a indicadores, bem como pela detecção de situações de desconformidade.

De ressaltar que, no âmbito da execução deste plano de visitas, não foram detectadas situações de desconformidade, entendidas como correspondendo à existência de condição na execução do protocolo não coincidente com a legislação, regulamentos, recomendações vigentes no âmbito deste programa, facto que contribui para uma correcta execução dos projectos.

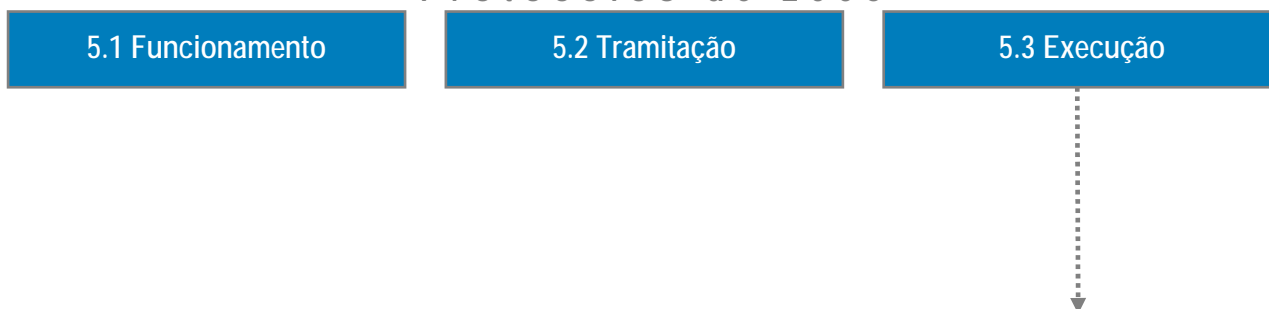
## Protocolos de 2006



Estes protocolos de modernização administrativa tiveram a seguinte calendarização e procedimentos:



## Protocolos de 2006



## Execução global

a) Total de Protocolos de Modernização Administrativa celebrados

81

Para além da anulação do protocolo da Junta de Freguesia da Póvoa de Santa Iria, conforme anteriormente referido, houve mais dois projectos, o protocolo da Junta de Freguesia de Paio Mendes (Ferreira do Zêzere) e o projecto da Associação de Freguesias do Concelho de Sintra que foram objecto de desistência de iniciativa das próprias autarquias

b) Total de investimento aprovado (milhões de euros)

2 278

c) Total de financiamento aprovado (milhões de euros)

1 147

d) Taxa média de financiamento (percentagem)

50 %

*(financiamento aprovado / investimento aprovado) x 100*

Nos protocolos de 2006, apenas uma entidade beneficiou da taxa de financiamento de 70%, a Junta de Freguesia de Santo António da Charneca (Barreiro), por ser detentora do prémio de "Qualidade dos Serviços Públicos da Associação de Municípios do Distrito de Setúbal".

e) Custo unitário dos protocolos (euros)

14 165

*(financiamento aprovado / n.º total de protocolos celebrados) x 100*

O custo unitário dos protocolos celebrados é indicativo da despesa média assumida pela administração central por protocolo em sede de aprovação.

f) Total de investimento realizado (milhões de euros)

1 689



## Protocolos de 2006

**g) Grau de execução do investimento** (percentagem)**74 %***(investimento realizado / investimento aprovado x 100)*

O grau de execução do investimento traduz a capacidade de realização das acções de investimento previstas em candidatura por parte das entidades. A taxa de 74% reflecte as dificuldades financeiras das Juntas de Freguesia na realização de despesa durante os anos de execução dos projectos (2006-2009).

**h) Dimensão financeira dos protocolos** (euros)**28 128***(investimento realizado / n.º total de protocolos celebrados) x 100*

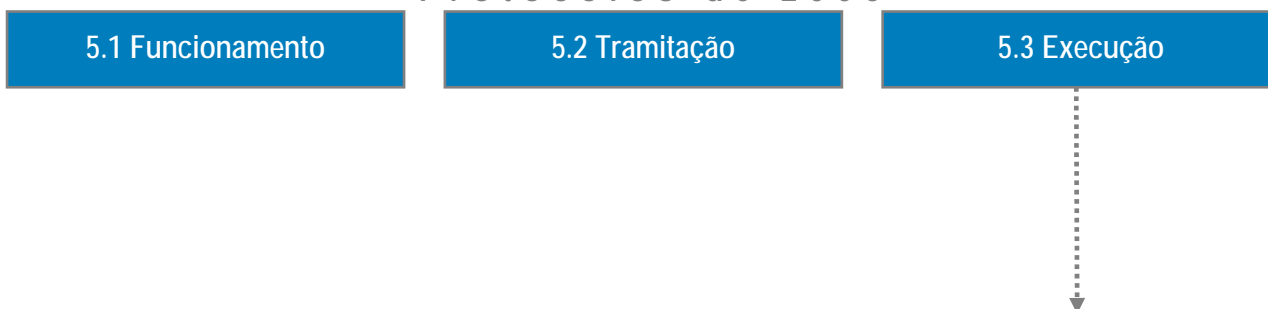
A dimensão financeira dos protocolos está em relação directa e proporcional com a dimensão e complexidade organizacional das entidades promotoras. Sendo que o orçamento médio de um projecto de modernização foi cerca de 40 mil euros, estes protocolos registaram orçamentos inferiores a este valor médio.

**i) Total de participação paga** (milhões de euros)**845****j) Taxa média de participação paga** (percentagem)**50 %***(participação paga / investimento realizado) x 100*

A taxa média de participação paga representa a percentagem do investimento realizado que beneficiou do apoio da administração central.

Não se observa discrepância com a taxa de financiamento aprovada, o que significa que estes protocolos não registaram situações de desafectação da participação por incumprimento das cláusulas contratuais, por parte das freguesias.

## Protocolos de 2006

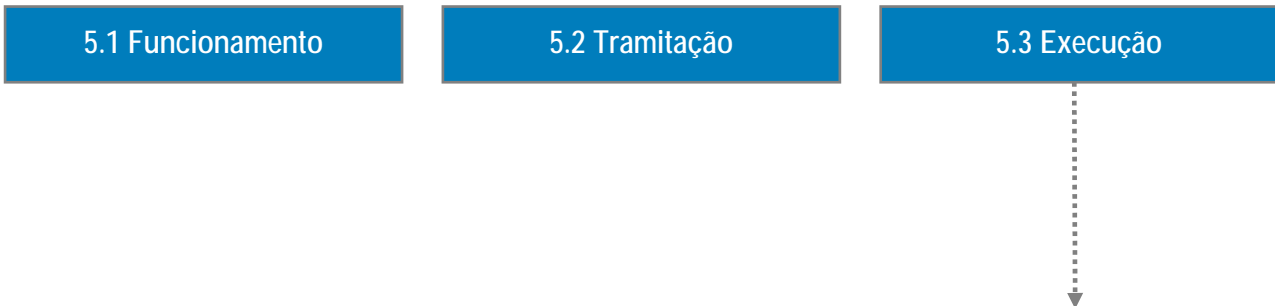
**Execução por área de investimento**

Estes protocolos contemplaram a execução de acções de investimento nos seguintes domínios:

- ✓ **Sociedade de informação**  
*Pela aquisição de equipamento e programas informáticos, construção de página institucional de internet e de balcão virtual, acesso à internet, implementação de intranet*
- ✓ **Valorização das instalações autárquicas**  
*Através da aquisição de equipamento administrativo, realização de pequenas obras de melhoria dos espaços de atendimento ao público, adaptação das instalações para acesso de pessoas com mobilidade condicionada*
- ✓ **Divulgação**  
*Acções de informação e promoção da participação dos cidadãos, mediante a elaboração de boletins informativos, realização de sessões de esclarecimento e informação, aquisição de material informativo*
- ✓ **Consultadoria**  
*Celebração de contratos de aquisição de serviços de consultadoria nas áreas de gestão, contabilidade autárquica e informática*
- ✓ **Desconcentração dos serviços de atendimento**  
*Aquisição e adaptação de viaturas para funcionarem como postos móveis de atendimento público*

De sublinhar, que todos os projectos previram em candidatura e concretizaram acções no âmbito da sociedade de informação, comprovando a relevância atribuída pelos responsáveis das freguesias à implementação de novas, e mais eficientes, formas de prestação de serviço público autárquico.

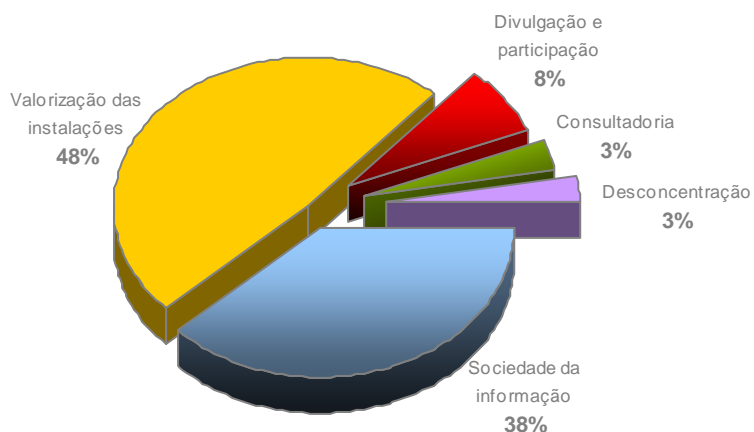
Protocolos de 2006



l) Distribuição do investimento aprovado por área (euros e percentagem)

Área de Investimento	Aprovado	Peso relativo (%)
• Sociedade da informação	865 424 €	38 %
• Valorização das instalações	1 102 739 €	48 %
• Divulgação e participação	171 161 €	8 %
• Consultadoria	76 183 €	3 %
• Desconcentração	62 900 €	3 %
<b>TOTAL</b>	<b>2 278 406 €</b>	<b>100 %</b>

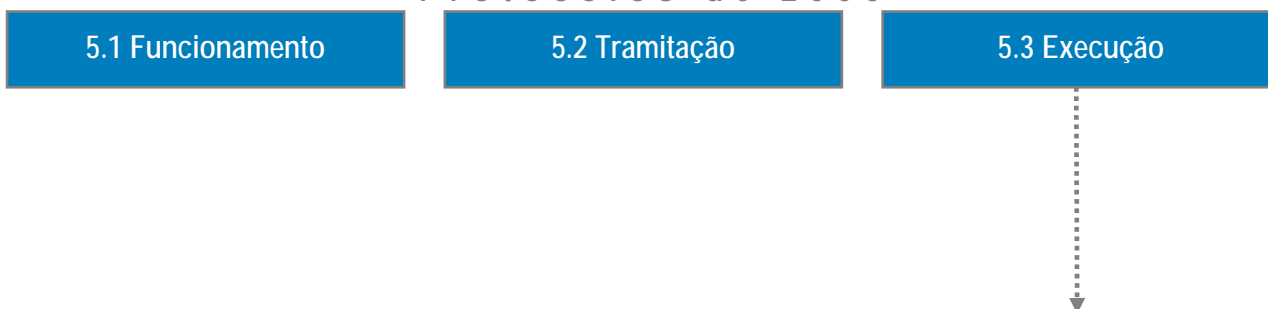
• *Peso relativo: investimento aprovado por área / total do investimento aprovado x 100*



*(investimento aprovado por área / total de investimento aprovado) x 100*

A **distribuição do investimento aprovado** por área traduz o peso de cada tipo de despesa prevista no orçamento da candidatura aprovada. Sobressai a valorização das instalações, com 48% do investimento total planeado em candidatura. As despesas orçamentadas neste domínio compreenderam a aquisição de equipamentos administrativos, a realização de pequenas obras de melhoria dos espaços de atendimento e a adaptação das instalações para pessoas com mobilidade condicionada.

## Protocolos de 2006



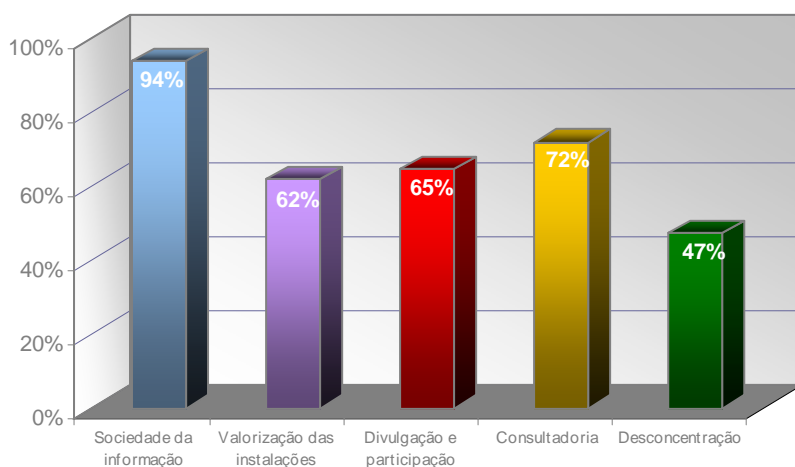
## m) Distribuição do investimento realizado por área (euros e percentagem)

Área de Investimento	Realizado	Peso relativo (%)
• Sociedade da informação	812 495 €	48 %
• Valorização das instalações	681 804 €	40 %
• Divulgação e participação	110 528 €	7 %
• Consultadoria	54 775 €	3 %
• Desconcentração	29 673 €	2 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 689 276 €</b>	<b>100 %</b>

• *Peso relativo: investimento realizado por área / total do investimento realizado x 100*

Da análise dos montantes previstos, em sede de candidatura, para cada acção de investimento e os valores da respectiva execução, comprovam uma evolução negativa na taxa de concretização destes protocolos, explicada, em grande parte, pela crise económica e financeira.

## n) Grau de execução do investimento por área (percentagem)



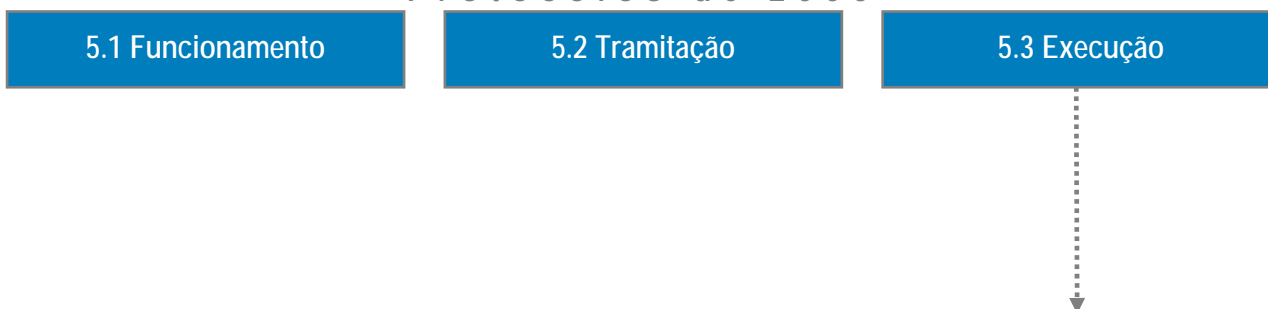
*(investimento realizado por área / investimento aprovado por área) x 100*

O grau de execução do investimento por área reflecte a capacidade de cumprimento e de realização das acções de investimento previstas na candidatura.

As despesas realizadas no âmbito da sociedade de informação tiveram o melhor desempenho, não só em termos de valor absoluto como ao nível da taxa de execução.

Sublinha-se o reforço que esta área de investimento teve em sede de execução dos protocolos.

## Protocolos de 2006



Estes dados revelam, igualmente, um ajustamento nas decisões de investimento, tal facto advém do grande intervalo de tempo, entre a elaboração das candidaturas (1º trimestre de 2005) e a sua selecção (Agosto de 2006), agravado pela mudança de executivos de algumas das Juntas de Freguesia, em Outubro de 2005, em resultado das eleições autárquicas.

## Protocolos de 2006

5.1 Funcionamento

5.2 Tramitação

5.3 Execução



## Execução por sub-região

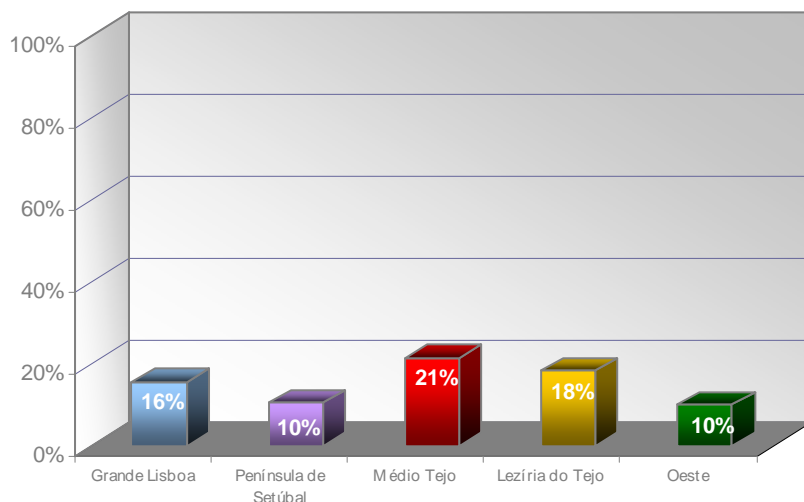
## o) Distribuição dos protocolos e das entidades elegíveis por sub-região (número)

Sub-região	PMA	Entidades elegíveis
• Grande Lisboa	24	154
• Península de Setúbal	6	58
• Lezíria do Tejo	17	93
• Oeste	12	122
• Médio Tejo	22	103
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>530</b>

O número de protocolos coincide com o número de entidades abrangidas, já que apenas foi celebrado um protocolo por entidade.

As entidades elegíveis dizem respeito à contagem de freguesias e de associações de freguesias existentes na região de Lisboa e Vale do Tejo.

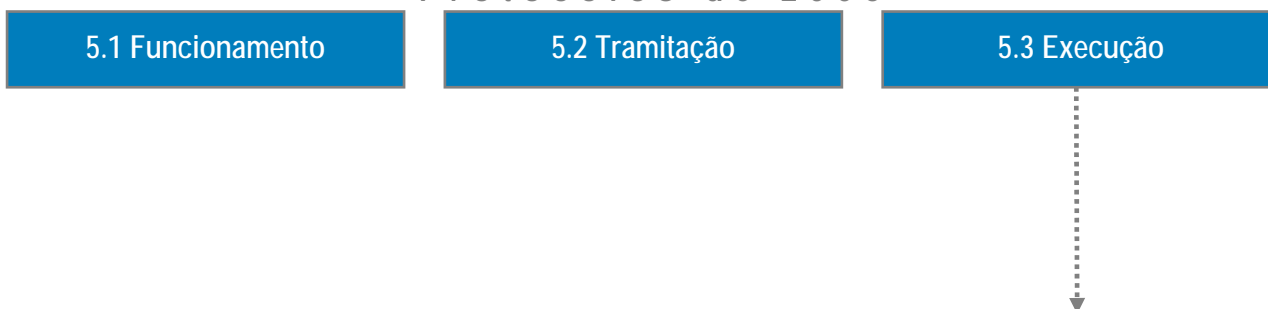
## p) Taxa de cobertura de entidades por sub-região (percentagem)



$n.º \text{ PMA celebrados por sub-região} / \text{entidades elegíveis por sub-região} \times 100$

A taxa de cobertura de entidades por sub-região indica a proporção de entidades com protocolo em relação ao total de entidades elegíveis por sub-região. A taxa de cobertura global ( $n.º \text{ total de entidades abrangidas} / n.º \text{ total de entidades elegíveis} \times 100$ ) foi de 15%. O grau de penetração dos protocolos registou o seu valor mais significativo no Médio Tejo, com 21 % de entidades abrangidas.

## Protocolos de 2006

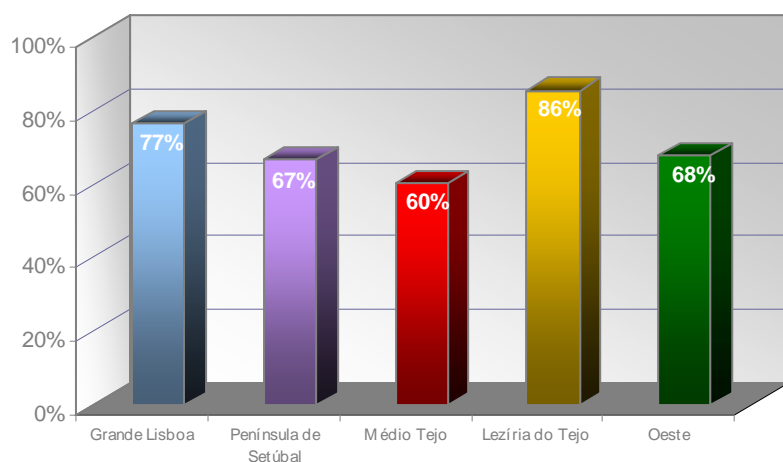


## q) Distribuição do investimento por sub-região (euros)

Sub-região	Aprovado	Realizado
• Grande Lisboa	856 202 €	657 034 €
• Península de Setúbal	170 853 €	114 288 €
• Lezíria do Tejo	549 543 €	470 390 €
• Oeste	315 559 €	213 964 €
• Médio Tejo	386 249 €	233 600 €
<b>TOTAL</b>	<b>2 278 406 €</b>	<b>1 689 276 €</b>

A sub-região da Grande Lisboa lidera com 38% do investimento total aprovado e com 39% de investimento total realizado em relação ao volume de investimento das outras sub-regiões.

## r) Grau de execução do investimento por sub-região (percentagem)



O grau de execução do investimento revela a capacidade de realização das ações de investimento previstas em candidatura por parte do conjunto de entidades de cada sub-região. O melhor desempenho competiu à Lezíria do Tejo com uma taxa de execução de 86%, ocupando o 2.º lugar no volume de despesa realizada e a 3.ª posição do número de protocolos celebrados.

*(investimento realizado por sub-região / investimento aprovado por sub-região x 100)*

## **6.** Desempenhos relevantes





## Global

Taxa de cobertura de entidades (percentagem)

80%

*(485 entidades abrangidas / 603 entidades destinatárias da RLVT) x 100*

Em termos de cobertura, o programa abrangeu 80% das autarquias locais da RLVT, isto é do universo de 603 entidades da administração local consideradas elegíveis, 485 beneficiaram deste apoio para os seus projectos de modernização, no período de 1999-2006.

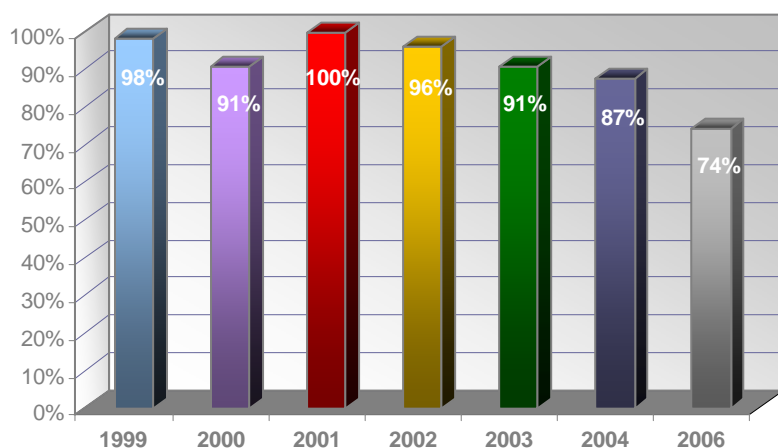
Acresce a este indicador, o índice de incidência deste programa que foi de 1,6 (763 de protocolos celebrados / 485 entidades abrangidas), que significa a celebração de 1,6 protocolos por entidade.

Demonstra a excelente adesão que este programa teve no conjunto das autarquias locais da região de Lisboa e Vale do Tejo.



## Anual

Grau de execução do investimento (percentagem)

*(investimento realizado / investimento aprovado) x 100*

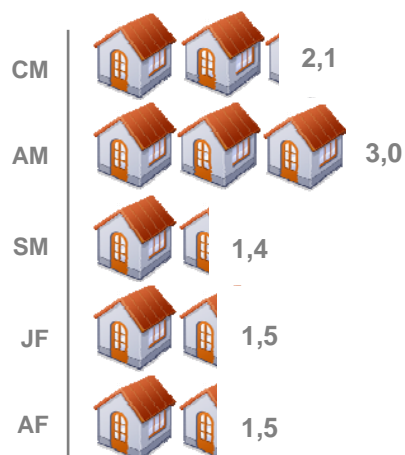
O desempenho deste indicador nos anos de 1999 e 2001, com 98% e 100%, respectivamente, revela a óptima capacidade financeira e organizacional das entidades no cumprimento das acções previstas em sede de candidatura.

Sublinha-se que no período de 1999 a 2001, os projectos foram da responsabilidade exclusiva das entidades de âmbito municipal e supra-municipal.



## Tipo de entidade

Índice de incidência de PMA (quociente)



(n.º de PMA celebrados por tipo de entidade / n.º de entidades abrangidas por tipo)

O índice de incidência evidencia a repetição, em termos médios, de PMA celebrados por tipo de entidade, em que índices superiores a 1 traduzem celebração de mais do que um protocolo por entidade.

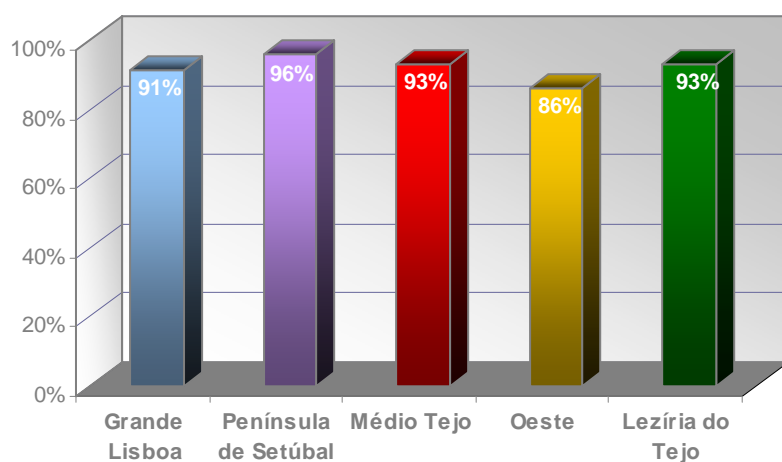
As câmaras municipais e as associações de municípios destacaram-se, do conjunto das entidades abrangidas, por terem promovido uma média de 2 a 3 protocolos por entidade, durante o período de 1999 a 2005.

Se relembramos que a duração de cada protocolo podia ser de 1 a 4 anos, estas autarquias ao celebrarem, consecutivamente, 2 a 3 protocolos lograram implementar projectos de modernização administrativa mais sustentados e consolidados.



## Sub-região

Grau de execução do investimento (percentagem)



(investimento realizado / investimento aprovado) x 100

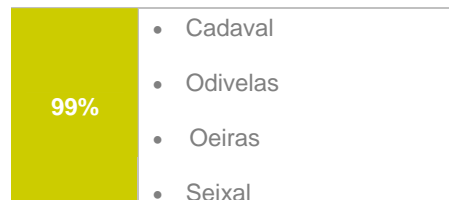
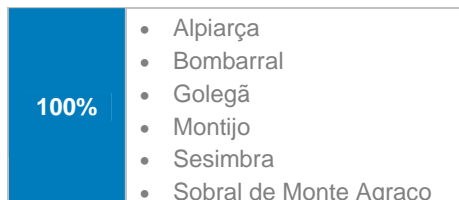
O grau de execução do investimento reflecte a capacidade de cumprimento das acções de investimento previstas em candidatura.

Não obstante, a Península de Setúbal ter sido a sub-região com menor número de protocolos celebrados (122), foi a que registou o melhor desempenho em termos de realização financeira dos investimentos programados em candidatura, ao registar uma taxa de 96%.



Os 10 primeiros concelhos

Taxa de execução do investimento aprovado (%)

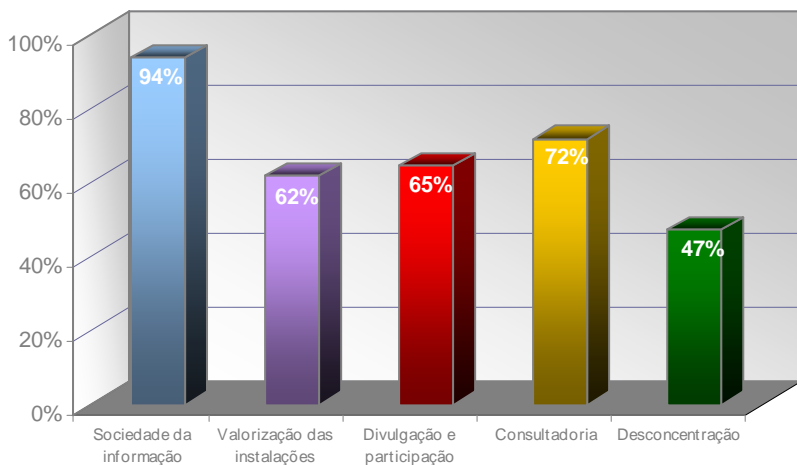


Todas as autarquias locais que foram promotoras de protocolos, com sede nestes concelhos, registaram um excelente desempenho ao nível do grau de cumprimento das acções previstas em candidatura.



PMA de 2006

Grau de execução do investimento por área (percentagem)



As despesas realizadas no âmbito da sociedade de informação tiveram o melhor desempenho, não só em termos de valor absoluto (812 milhões de euros), como ao nível da respectiva taxa de execução (94%).

$(\text{investimento realizado por área} / \text{investimento aprovado por área}) \times 100$

Esta área representou 48% da despesa global executada e incluiu a aquisição de equipamento e programas informáticos, construção de página institucional de internet e de balcão virtual, acesso à internet e implementação de intranet.

Ao relacionar o grau de execução alcançado por esta área de investimento, de 94%, com a taxa global de execução destes projectos, que foi de 74%, reforça e valoriza o esforço financeiro empreendido pelas entidades na execução e implementação dos investimentos desta natureza, considerados, na conjuntura actual, os mais decisivos e essenciais num processo de modernização administrativa.

## ANEXOS

# Protocolos de Modernização Administrativa

TOTAL						
euros	Número de PMA	Número de entidades	Investimento aprovado	Financiamento aprovado	Investimento realizado	Comparticipação paga
<b>Grande Lisboa</b>	<b>207</b>	<b>129</b>	<b>10 968 621,70</b>	<b>5 643 901,38</b>	<b>10 024 809,10</b>	<b>4 986 806,89</b>
Amadora	13	7	1 007 488,83	503 744,42	926 107,55	340 643,08
Cascais	8	6	387 845,43	193 922,72	362 046,84	174 172,27
Lisboa	67	41	3 249 570,71	1 642 076,32	2 977 752,19	1 474 791,15
Loures	22	15	1 032 549,76	516 274,06	1 007 744,83	499 870,21
Mafra	16	13	599 242,38	299 621,69	532 579,51	263 710,15
Odivelas	13	8	1 107 574,51	553 789,76	1 102 130,98	551 067,99
Oeiras	13	8	735 894,95	482 743,25	727 830,11	474 336,18
Sintra	33	18	1 905 183,81	980 091,41	1 518 127,10	776 625,73
Vila Franca de Xira	20	12	885 774,89	442 887,06	812 993,56	402 839,42
<b>Península de Setúbal</b>	<b>122</b>	<b>62</b>	<b>6 849 186,82</b>	<b>3 641 505,01</b>	<b>6 589 664,73</b>	<b>3 499 456,11</b>
Alcochete	8	4	540 778,24	270 389,12	503 261,27	251 635,64
Almada	21	11	558 988,37	279 494,09	477 172,55	237 858,03
Barreiro	16	7	707 558,98	376 463,01	667 112,05	351 618,68
Moita	10	6	438 830,74	219 415,37	400 982,37	199 662,21
Montijo	15	10	840 647,33	420 324,06	840 251,30	420 126,05
Palmela	12	6	666 460,61	333 229,50	619 890,45	307 732,49
Seixal	15	5	1 034 720,43	517 361,47	1 032 898,46	516 450,49
Sesimbra	3	3	155 733,81	77 866,92	155 733,81	75 646,31
Setúbal	18	9	440 532,47	220 270,00	429 041,89	213 165,41
<b>Médio Tejo</b>	<b>128</b>	<b>84</b>	<b>4 347 163,47</b>	<b>2 219 391,56</b>	<b>4 045 496,71</b>	<b>2 062 811,17</b>
Abrantes	15	12	863 591,08	483 842,40	848 053,42	474 493,58
Alcanena	17	11	238 190,70	119 100,80	197 009,50	96 907,23
Constância	6	3	290 713,23	145 356,84	288 110,09	144 055,77
Entroncamento	5	3	157 818,67	78 913,13	135 074,13	67 540,86
Ferreira do Zêzere	12	7	195 220,94	97 609,92	157 118,56	78 558,73
Ourém	14	11	236 168,58	118 085,46	163 973,94	81 987,16
Sardoal	7	5	351 874,66	175 899,92	332 367,24	166 051,21
Tomar	23	14	802 956,92	401 478,85	736 499,32	365 748,57
Torres Novas	18	12	364 556,71	182 278,61	356 434,11	172 042,04
Vila Nova da Barquinha	7	5	51 387,40	25 693,75	48 590,17	24 294,14
<b>Oeste</b>	<b>175</b>	<b>119</b>	<b>5 792 644,30</b>	<b>2 992 048,50</b>	<b>4 994 959,61</b>	<b>2 559 931,98</b>
Alcobaça	15	13	483 645,51	241 821,90	167 208,26	81 878,28
Alenquer	24	16	378 496,11	189 248,13	357 989,00	168 095,32
Arruda dos Vinhos	8	5	244 999,22	122 499,62	229 326,78	114 663,41
Bombarral	6	6	316 040,75	158 018,16	316 040,75	158 018,16
Cadaval	14	11	316 357,16	158 186,30	315 140,90	153 325,47
Caldas da Rainha	25	18	698 437,21	349 232,72	621 176,47	305 146,26
Lourinhã	18	12	591 664,64	295 833,39	572 299,43	286 150,74
Nazaré	9	4	388 516,98	194 258,49	358 186,07	169 254,41
Óbidos	20	10	1 022 128,43	511 082,22	854 602,91	427 184,93
Peniche	0	0	0	0	0	0
Sobral de Monte Agraço	4	3	137 963,81	68 982,31	137 963,81	68 982,31
Torres Vedras	30	20	1 103 231,46	647 296,27	977 141,81	583 290,98
<b>Lezíria do Tejo</b>	<b>131</b>	<b>91</b>	<b>4 647 722,31</b>	<b>2 304 778,10</b>	<b>4 334 999,62</b>	<b>2 149 151,08</b>
Almeirim	7	5	526 303,33	263 151,18	512 520,07	256 260,05
Alpiarça	4	2	210 799,87	105 404,92	210 799,09	99 132,61
Azambuja	15	10	414 895,65	207 448,33	402 738,15	201 369,59
Benavente	5	4	156 555,81	78 277,91	155 867,28	77 250,53
Cartaxo	11	8	280 648,80	140 324,52	242 280,79	120 872,80
Chamusca	9	6	230 517,00	105 763,50	221 043,42	110 521,79
Coruche	9	7	150 134,21	75 067,11	130 637,64	63 439,59
Golegã	3	3	99 874,50	49 937,25	99 874,50	49 937,25
Rio Maior	27	15	968 470,67	474 640,90	824 739,95	407 863,37
Salvaterra de Magos	5	4	206 164,52	103 082,26	204 992,93	102 496,47
Santarém	36	27	1 403 357,95	701 680,23	1 329 505,80	660 007,03
<b>TOTAL</b>	<b>763</b>	<b>485</b>	<b>32 605 338,60</b>	<b>16 801 624,54</b>	<b>29 989 929,77</b>	<b>15 258 157,23</b>

## Protocolos de Modernização Administrativa (tipo de entidade)

Câmaras Municipais						
euros	Número de PMA	Número de entidades	Investimento aprovado	Financiamento aprovado	Investimento realizado	Comparticipação paga
<b>Grande Lisboa</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>3 407 161,06</b>	<b>1 873 320,91</b>	<b>3 343 134,41</b>	<b>1 717 286,17</b>
Amadora	3	1	573 978,21	286 989,11	519 520,88	137 349,74
Cascais	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Lisboa	4	1	467 579,63	258 732,20	466 063,90	257 974,34
Loures	3	1	392 316,35	196 158,01	392 316,35	196 158,01
Mafra	1	1	150 000,00	75 000,00	150 000,00	75 000,00
Odivelas	4	1	699 909,72	349 957,36	699 909,72	349 957,36
Oeiras	3	1	573 978,21	401 784,75	565 924,62	396 147,24
Sintra	2	1	274 699,47	167 349,74	274 699,47	167 349,74
Vila Franca de Xira	2	1	274 699,47	137 349,74	274 699,47	137 349,74
<b>Península de Setúbal</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>2 791 654,00</b>	<b>1 395 833,35</b>	<b>2 724 845,54</b>	<b>1 362 434,13</b>
Alcochete	3	1	404 386,93	202 193,46	376 619,82	188 314,91
Almada	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Barreiro	3	1	303 322,17	151 665,23	303 322,17	151 665,23
Moita	1	1	130 200,00	65 100,00	130 200,00	65 100,00
Montijo	3	1	573 978,21	286 989,11	573 623,63	286 811,82
Palmela	3	1	464 992,98	232 495,44	426 306,21	213 152,06
Seixal	5	1	689 174,99	344 588,25	689 174,99	344 588,25
Setúbal	2	1	100 899,25	50 452,12	100 899,25	50 452,12
<b>Médio Tejo</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>1 715 778,83</b>	<b>909 908,37</b>	<b>1 702 695,61</b>	<b>903 271,76</b>
Abrantes	3	1	549 577,02	326 835,37	549 577,02	326 835,37
Alcanena	1	1	64 474,62	32 242,30	64 474,62	32 242,30
Constância	3	1	182 952,23	91 476,84	182 952,23	91 476,84
Entroncamento	1	1	54 860,17	27 433,88	54 860,17	27 433,88
Ferreira do Zêzere	2	1	55 409,84	27 704,92	55 409,84	27 704,92
Ourém	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Sardoal	3	1	297 674,54	148 799,86	284 591,32	142 163,25
Tomar	3	1	360 830,41	180 415,20	360 830,41	180 415,20
Torres Novas	1	1	150 000,00	75 000,00	150 000,00	75 000,00
Vila Nova da Barquinha	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Oeste</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>2 492 094,42</b>	<b>1 305 907,99</b>	<b>2 171 361,87</b>	<b>1 135 703,09</b>
Alcobaça	1	1	299 278,74	149 639,37	0,00	0,00
Alenquer	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Arruda dos Vinhos	1	1	182 061,22	91 030,62	182 061,22	91 030,62
Bombarral	1	1	241 961,87	120 978,44	241 961,87	120 978,44
Cadaval	3	1	212 534,82	106 274,91	212 534,82	106 274,91
Caldas da Rainha	2	1	274 699,47	137 349,74	274 699,47	137 349,74
Lourinhã	1	1	207 041,04	103 520,52	207 041,04	103 520,52
Nazaré	2	1	175 312,47	87 656,24	153 858,66	67 090,71
Óbidos	3	1	469 739,43	234 869,72	469 739,43	234 869,72
Peniche	0	0	0	0	0	0
Sobral de Monte Agraço	2	1	130 186,62	65 093,31	130 186,62	65 093,31
Torres Vedras	1	1	299 278,74	209 495,12	299 278,74	209 495,12
<b>Lezíria do Tejo</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>1 519 888,83</b>	<b>759 278,53</b>	<b>1 519 888,05</b>	<b>753 006,22</b>
Almeirim	3	1	378 229,96	189 114,99	378 229,96	189 114,99
Alpiarça	2	1	161 899,87	80 954,92	161 899,09	74 682,61
Azambuja	1	1	150 000,00	75 000,00	150 000,00	75 000,00
Benavente	1	1	85 294,44	42 647,22	85 294,44	42 647,22
Cartaxo	1	1	33 918,26	16 959,13	33 918,26	16 959,13
Chamusca	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
Coruche	1	1	20 470,00	10 235,00	20 470,00	10 235,00
Golegã	1	1	60 374,50	30 187,25	60 374,50	30 187,25
Rio Maior	3	1	271 262,32	134 960,28	271 262,32	134 960,28
Salvaterra de Magos	1	1	150 000,00	75 000,00	150 000,00	75 000,00
Santarém	2	1	208 439,48	104 219,74	208 439,48	104 219,74
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>44</b>	<b>11 926 577,14</b>	<b>6 244 249,15</b>	<b>11 461 925,48</b>	<b>5 871 701,37</b>

## Protocolos de Modernização Administrativa (tipo de entidade)

euros	Associações de Municípios					
	Número de PMA	Número de entidades	Investimento aprovado	Financiamento aprovado	Investimento realizado	Comparticipação paga
Grande Lisboa	2	1	57 496,43	28 750,71	57 496,43	28 750,71
Península de Setúbal	4	1	1 464 935,84	926 691,48	1 463 320,58	925 560,80
Médio Tejo	4	1	794 684,58	391 131,88	782 266,23	391 131,88
Oeste	2	1	111 163,02	55 588,99	87 883,42	43 941,71
Lezíria do Tejo	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>2 428 279,87</b>	<b>1 402 163,06</b>	<b>2 390 966,66</b>	<b>1 389 385,10</b>

## Protocolos de Modernização Administrativa (tipo de entidade)

euros	Serviços Municipalizados					
	Número de PMA	Número de entidades	Investimento aprovado	Financiamento aprovado	Investimento realizado	Comparticipação paga
<b>Grande Lisboa</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>136 430,00</b>	<b>68 215,00</b>	<b>136 430,00</b>	<b>68 215,00</b>
Amadora						
Cascais						
Lisboa						
Loures						
Mafra						
Odivelas						
Oeiras						
Sintra	1	1	60 000,00	30 000,00	60 000,00	30 000,00
Vila Franca de Xira	1	1	76 430,00	38 215,00	76 430,00	38 215,00
<b>Península de Setúbal</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>184 814,00</b>	<b>92 407,00</b>	<b>176 312,50</b>	<b>87 428,10</b>
Alcochete						
Almada	1	1	99 578,00	49 789,00	91 076,50	44 810,10
Barreiro						
Moita						
Montijo	1	1	85 236,00	42 618,00	85 236,00	42 618,00
Palmela						
Seixal						
Sesimbra						
Setúbal						
<b>Médio Tejo</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>269 711,50</b>	<b>134 855,75</b>	<b>269 711,50</b>	<b>134 855,75</b>
Abrantes	1	1	119 711,50	59 855,75	119 711,50	59 855,75
Alcanena						
Constância						
Entroncamento						
Ferreira do Zêzere						
Ourém						
Sardoal						
Tomar	1	1	150 000,00	75 000,00	150 000,00	75 000,00
Torres Novas						
Vila Nova da Barquinha						
<b>Oeste</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>553 950,00</b>	<b>312 980,24</b>	<b>502 209,20</b>	<b>287 109,84</b>
Alcobaça						
Alenquer						
Arruda dos Vinhos						
Bombarral						
Cadaval						
Caldas da Rainha	2	1	223 323,28	111 661,65	171 582,48	85 791,25
Lourinhã						
Nazaré	2	1	150 613,01	75 306,50	150 613,01	75 306,50
Óbidos						
Peniche						
Sobral de Monte Agraço						
Torres Vedras	2	1	180 013,71	126 012,09	180 013,71	126 012,09
<b>Lezíria do Tejo</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>247 856,97</b>	<b>123 928,48</b>	<b>247 856,97</b>	<b>123 928,48</b>
Almeirim						
Alpiarça						
Azambuja						
Benavente						
Cartaxo						
Chamusca						
Coruche						
Golegã						
Rio Maior						
Salvaterra de Magos						
Santarém	2	1	247 856,97	123 928,48	247 856,97	123 928,48
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>1 392 762,47</b>	<b>732 386,47</b>	<b>1 332 520,17</b>	<b>701 537,17</b>



# Protocolos de Modernização Administrativa (tipo de entidade)

Juntas de Freguesia						
euros	Número de PMA	Número de entidades	Investimento aprovado	Financiamento aprovado	Investimento realizado	Comparticipação paga
<b>Grande Lisboa</b>	<b>179</b>	<b>117</b>	<b>7 167 534,21</b>	<b>3 573 614,76</b>	<b>6 487 748,26</b>	<b>3 172 555,01</b>
Amadora	10	6	433 510,62	216 755,31	406 586,67	203 293,34
Cascais	8	6	387 845,43	193 922,72	362 046,84	174 172,27
Lisboa	63	40	2 781 991,08	1 383 344,12	2 511 688,29	1 216 816,81
Loures	19	14	640 233,41	320 116,05	615 428,48	303 712,20
Mafra	15	12	449 242,38	224 621,69	382 579,51	188 710,15
Odivelas	9	7	407 664,79	203 832,40	402 221,26	201 110,63
Oeiras	10	7	161 916,74	80 958,50	161 905,49	78 188,94
Sintra	28	15	1 370 484,34	682 741,67	1 183 427,63	579 275,99
Vila Franca de Xira	17	10	534 645,42	267 322,32	461 864,09	227 274,68
<b>Península de Setúbal</b>	<b>95</b>	<b>51</b>	<b>2 407 782,98</b>	<b>1 226 573,18</b>	<b>2 225 186,11</b>	<b>1 124 033,08</b>
Alcochete	5	3	136 391,31	68 195,66	126 641,45	63 320,73
Almada	20	10	459 410,37	229 705,09	386 096,05	193 047,93
Barreiro	13	6	404 236,81	224 797,78	363 789,88	199 953,45
Moita	9	5	308 630,74	154 315,37	270 782,37	134 562,21
Montijo	11	8	181 433,12	90 716,95	181 391,67	90 696,23
Palmela	9	5	201 467,63	100 734,06	193 584,24	94 580,43
Seixal	10	4	345 545,44	172 773,22	343 723,47	171 862,24
Sesimbra	2	2	31 034,34	15 517,18	31 034,34	13 296,57
Setúbal	16	8	339 633,22	169 817,88	328 142,64	162 713,29
<b>Médio Tejo</b>	<b>105</b>	<b>73</b>	<b>1 566 988,56</b>	<b>783 495,56</b>	<b>1 290 823,37</b>	<b>633 551,78</b>
Abrantes	11	10	194 302,56	97 151,28	178 764,90	87 802,46
Alcanena	16	10	173 716,08	86 858,50	132 534,88	64 664,93
Constância	3	2	107 761,00	53 880,00	105 157,86	52 578,93
Entroncamento	4	2	102 958,50	51 479,25	80 213,96	40 106,98
Ferreira do Zêzere	10	6	139 811,10	69 905,00	101 708,72	50 853,81
Ourém	14	11	236 168,58	118 085,46	163 973,94	81 987,16
Sardoal	4	4	54 200,12	27 100,06	47 775,92	23 887,96
Tomar	19	12	292 126,51	146 063,65	225 668,91	110 333,37
Torres Novas	17	11	214 556,71	107 278,61	206 434,11	97 042,04
Vila Nova da Barquinha	7	5	51 387,40	25 693,75	48 590,17	24 294,14
<b>Oeste</b>	<b>148</b>	<b>104</b>	<b>2 556 842,86</b>	<b>1 278 274,28</b>	<b>2 174 087,46</b>	<b>1 063 468,51</b>
Alcobaça	14	12	184 366,77	92 182,53	167 208,26	81 878,28
Alenquer	24	16	378 496,11	189 248,13	357 989,00	168 095,32
Arruda dos Vinhos	7	4	62 938,00	31 469,00	47 265,56	23 632,79
Bombarral	5	5	74 078,88	37 039,72	74 078,88	37 039,72
Cadaval	11	10	103 822,34	51 911,39	102 606,08	47 050,56
Caldas da Rainha	21	16	200 414,46	100 221,33	174 894,52	82 005,27
Lourinhã	15	10	306 029,60	153 015,87	305 840,73	152 921,39
Nazaré	5	2	62 591,50	31 295,75	53 714,40	26 857,20
Óbidos	17	9	552 389,00	276 212,50	384 863,48	192 315,21
Peniche	0	0	0	0	0	0
Sobral de Monte Agraço	2	2	7 777,19	3 889,00	7 777,19	3 889,00
Torres Vedras	27	18	623 939,01	311 789,06	497 849,36	247 783,77
<b>Lezíria do Tejo</b>	<b>111</b>	<b>78</b>	<b>2 775 814,51</b>	<b>1 369 490,09</b>	<b>2 487 092,60</b>	<b>1 232 135,38</b>
Almeirim	4	4	148 073,37	74 036,19	134 290,11	67 145,06
Alpiarça	2	1	48 900,00	24 450,00	48 900,00	24 450,00
Azambuja	14	9	264 895,65	132 448,33	252 738,15	126 369,59
Benavente	4	3	71 261,37	35 630,69	70 572,84	34 603,31
Cartaxo	10	7	246 730,54	123 365,39	208 362,53	103 913,67
Chamusca	9	6	230 517,00	105 763,50	221 043,42	110 521,79
Coruche	8	6	129 664,21	64 832,11	110 167,64	53 204,59
Golegã	2	2	39 500,00	19 750,00	39 500,00	19 750,00
Rio Maior	23	13	654 008,35	318 080,62	534 277,63	263 303,09
Salvaterra de Magos	4	3	56 164,52	28 082,26	54 992,93	27 496,47
Santarém	31	24	886 099,50	443 051,01	812 247,35	401 377,81
<b>TOTAL</b>	<b>638</b>	<b>423</b>	<b>16 474 963,12</b>	<b>8 231 447,86</b>	<b>14 664 937,80</b>	<b>7 225 743,76</b>

## Protocolos de Modernização Administrativa (tipo de entidade)

euros	Associações de Freguesia					
	Número de PMA	Número de entidades	Investimento aprovado	Financiamento aprovado	Investimento realizado	Comparticipação paga
<b>Grande Lisboa</b>	2	1	200 000,00	100 000,00	0,00	0,00
Amadora						
Cascais						
Lisboa						
Loures						
Mafra						
Odivelas						
Oeiras						
Sintra	2	1	200 000,00	100 000,00	0,00	0,00
Vila Franca de Xira						
<b>Península de Setúbal</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Médio Tejo</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Oeste</b>	2	1	78 594,00	39 297,00	59 417,66	29 708,83
Alcobaça						
Alenquer						
Arruda dos Vinhos						
Bombarral						
Cadaval						
Caldas da Rainha						
Lourinhã	2	1	78 594,00	39 297,00	59 417,66	29 708,83
Nazaré						
Óbidos						
Peniche						
Sobral de Monte Agraço						
Torres Vedras						
<b>Lezíria do Tejo</b>	2	2	104 162,00	52 081,00	80 162,00	40 081,00
Almeirim						
Alpiarça						
Azambuja						
Benavente						
Cartaxo						
Chamusca						
Coruche						
Golegã						
Rio Maior	1	1	43 200,00	21 600,00	19 200,00	9 600,00
Salvaterra de Magos						
Santarém	1	1	60 962,00	30 481,00	60 962,00	30 481,00
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>382 756,00</b>	<b>191 378,00</b>	<b>139 579,66</b>	<b>69 789,83</b>