

**AVISO PARA APRESENTAÇÃO DE CANDIDATURAS**  
**N.º 02/SAMA2020/2015**

**Republicação - Alteração do Ponto 7**

**SISTEMA DE APOIO À MODERNIZAÇÃO E**  
**CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**  
**(SAMA2020)**

## Preâmbulo

Nos termos do artigo 94.º do Regulamento Específico do Domínio da Competitividade e Internacionalização (RECI), adotado e publicado pela Portaria n.º 57-A/2015, de 27 de fevereiro, as candidaturas ao Sistema de Apoio à Modernização e Capacitação da Administração Pública são apresentadas, por regra, no âmbito de um procedimento concursal, cujos Avisos são definidos pelas Autoridades de Gestão competentes e divulgados através do Portal Portugal 2020 ([www.portugal2020.pt](http://www.portugal2020.pt)).

Assim, tendo em conta o disposto no n.º 6 do artigo 16.º do Regulamento Geral dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 159/2014, de 27 de outubro, bem como no artigo 94.º do RECI, o presente Aviso para Apresentação de Candidaturas estipula o seguinte:

### 1. Autoridade de Gestão competente

Autoridade de Gestão (AG) do Programa Operacional (PO) Temático Competitividade e Internacionalização (POCI).

### 2. Objetivos e prioridades visadas

O objetivo específico do presente concurso consiste em conceder apoios financeiros a operações que contribuam para o reforço da capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e da eficiência da Administração Pública a fim de realizar reformas, legislar melhor e governar bem (objetivo temático 11 - prioridade de investimento 11.1), nos termos previstos no artigo 81.º do RECI.

As operações candidatas ao presente Aviso deverão concorrer para a prossecução do seguinte objetivo e prioridade, nos termos previstos no artigo 82.º do RECI:

- a) Qualificar a prestação do serviço público através da capacitação dos serviços públicos.

Complementarmente, as operações deverão concorrer, quando aplicável, para:

I. A estratégia do Governo definida em matéria de modernização e simplificação administrativa, em particular a vertida no Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril, com a redação dada pelo Decreto-Lei n.º 73/3014, e nos Decretos-Lei n.º 72/2014 e 74/2014, de 13 de maio, sendo de destacar:

- a) A implementação de melhores respostas às necessidades de cidadãos e empresas, quer por via da simplificação regulamentar e de processos internos, quer por via da desmaterialização e automatização de processos, quer pela valorização de novos modelos organizativos que permitam a obtenção de ganhos de eficiência;
- b) Promover a prestação de serviços e a divulgação de serviços e de informação administrativa nos pontos únicos de contacto entre os cidadãos ou demais agentes económicos e a Administração Pública, através da criação e utilização de Portais e sítios na Internet e da sua integração no balcão único eletrónico (balcão do empreendedor) e no portal do cidadão, enquanto portais de entrada para a presença da Administração Pública na Internet;
- c) Assegurar o princípio do “Digital como Regra” através da digitalização de serviços, criando instrumentos para uma prestação de serviços públicos não só mais eficaz para os cidadãos e agentes económicos, mas também para a própria Administração Pública;
- d) Disseminar e adotar soluções de “Identificação eletrónica”, em particular através da criação de mecanismos que permitem a identificação de cidadãos, de forma desmaterializada, possibilitando a autenticação e a assinatura eletrónica, tais como o Cartão de Cidadão e a Chave Móvel Digital, bem como a utilização do sistema de certificação de atributos profissionais, com vista à concretização da solução single sign on nos portais da Administração Pública, nos termos do

disposto na Lei n.º 7/2007, de 5 de fevereiro, e na Lei n.º 37/2014, de 26 de junho;

- e) Consagração do princípio only once criando a capacidade dos sistemas de informação interagir entre si, do ponto de vista técnico e semântico, para que haja uma orientação a serviços baseando-se em standards e normas abertas, nomeadamente com recurso à Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública (iAP), previsto no artigo 28.º-A do Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril, aditado pelo Decreto-Lei n.º 73/2014, de 13 de maio.

II. O Plano global estratégico de racionalização e redução de custos em TIC, na Administração Pública.

### 3. Tipologias de Operações

No âmbito do presente Aviso, e de acordo com o artigo 83.º do RECI, é suscetível de apoio a seguinte tipologia de operações:

- a) Operações de Capacitação da Administração Pública, cofinanciadas pelo Fundo Social Europeu (FSE), enquadradas no n.º 2 do artigo 83.º do RECI.

O presente Aviso permite a apresentação de candidaturas em regime geral de concurso, bem como a apresentação, também concursal, de candidaturas a operações temáticas, de acordo com a pré-formatação prevista no n.º 3 do artigo 94.º do RECI, sendo estabelecidos, no Anexo A do presente Aviso, as prioridades e os parâmetros estruturantes a respeitar pelos beneficiários.

### 4. Natureza dos beneficiários

No âmbito do presente Aviso, de acordo com o artigo 85.º do RECI e respetivo Anexo A, são entidades beneficiárias:

- a) As entidades da Administração central do Estado;
- b) As entidades públicas empresariais prestadoras de serviços públicos.
- c) Outros níveis da Administração ou outras entidades públicas e privadas, no âmbito das suas atividades sem fins lucrativos, ao abrigo de protocolos celebrados com a Administração central.

## 5. Área geográfica de aplicação

O presente Aviso tem aplicação nas regiões NUTS II do Norte, Centro, Lisboa, Alentejo e Algarve.

As despesas realizadas nas regiões NUTS II de Lisboa e Algarve apenas são elegíveis nas condições estabelecidas no n.º 7 do artigo 89.º do RECI.

## 6. Critérios específicos de elegibilidade das operações

No âmbito do presente Aviso, para além dos critérios estabelecidos no artigo 84.º do RECI, as operações devem ainda cumprir os seguintes critérios específicos de elegibilidade:

- a) Contribuir para os objetivos e prioridades enunciados no Ponto 2 do presente Aviso;
- b) Apresentar uma “memória descritiva”, com base no modelo pré-definido (quando aplicável) em formulário de candidatura, que identifique claramente as funções da entidade beneficiária que serão objeto de intervenção através da operação, descrevendo as atuais formas e processos de interação com os cidadãos e as empresas, as transformações que se pretendem operar e os respetivos impactos esperados, designadamente ao nível da melhoria da eficiência e eficácia dos

serviços prestados e dos seus contributos para a melhoria da competitividade da economia nacional;

- c) Apresentar um estudo prévio que contemple um diagnóstico de necessidades e que enquadre a análise de custo/benefício da operação, com a apresentação de custos detalhados de implementação e de exploração da operação, num período de três anos;
- d) No caso de operações que prevejam investimentos nas regiões NUTS II de Lisboa e Algarve, demonstrar os respetivos efeitos de difusão sobre o conjunto da economia nacional e, em particular, sobre as regiões de convergência (Regiões NUTS II do Norte, Centro e Alentejo);
- e) Apresentar uma declaração, por parte do Ministério da tutela setorial, que assuma o compromisso firme quanto ao carácter estratégico da operação e à prioridade da respetiva implementação;
- f) Apresentar uma declaração, a emitir por entidade competente, que comprove a inscrição e disponibilidade orçamental necessária à garantia de que se encontram asseguradas as fontes de financiamento da parcela da operação não coberta pelo FSE;
- g) Prever um prazo máximo de execução de 24 meses, contados a partir da data da aceitação do financiamento, podendo, em casos devidamente justificados, a AG aprovar prorrogações dos prazos para além do referido limite, sem prejuízo dos prazos de execução previstos para as operações temáticas, constantes do Anexo A do presente Aviso.

Os critérios de elegibilidade das operações devem ser reportados à data da candidatura, sem prejuízo do critério previsto na alínea f) poder ser aferido até à data de celebração do termo de aceitação.

Adicionalmente, a elegibilidade das operações fica sujeita à verificação das seguintes condições ou à demonstração da sua não aplicabilidade em sede de candidatura:

- a) Ligação à plataforma iAP, enquanto plataforma de integração transversal à Administração Pública, quer para consumo de webservices disponibilizados por outras entidades, quer para disponibilização de webservices para outras entidades;
- b) Ligação à plataforma iAP, enquanto gateway de SMS para a Administração Pública;
- c) Cumprimento do Regulamento Nacional de Interoperabilidade Digital (RNID), das regras relativas ao quadro de interoperabilidade semântica e das regras relativas a standards de acessibilidade para sítios na Internet;
- d) Utilização de mecanismos de identificação eletrónica - cartão de cidadão, chave móvel digital e sistema de certificação de atributos profissionais - e recuso ao mecanismo de single sign-on através do fornecedor de autenticação da Administração Pública disponibilizado através da plataforma iAP;
- e) Disponibilização dos data sets produzidos pelos sistemas de informação e/ou pelas respetivas componentes aplicacionais na plataforma dados.gov.pt;
- f) Disponibilização dos serviços e de formulários eletrónicos no balcão único eletrónico (balcão do empreendedor) e no portal do cidadão, enquanto portais de entrada da Administração Pública;
- g) Cumprimento da Estratégia para a Reorganização dos Serviços de Atendimento da Administração Pública, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 55-A/2014, de 15 de setembro;
- h) Prever a identificação e contabilização de potencial de redução de encargos administrativos ou regulatórios (administrative/regulatory burdens) para os cidadãos ou empresas, e em particular para as Pequenas e Médias Empresas (PME), no âmbito da realização de avaliações de impacto regulatório;

- i) Utilização de soluções de Enterprise Resource Planning (ERP) transversais à Administração Pública (GerFIP, GerHUP e Geadap);
- j) Desenvolvimento de soluções de comunicações de voz e dados unificadas na Administração Pública;
- k) Centralização da função informática no Ministério;
- l) Racionalização do número de centros de dados;
- m) Aproveitamento da capacidade computacional instalada na Administração Pública;
- n) Adoção de soluções de software livre ou realização de estudos de Total Cost of Ownership (TCO) que fundamentem a sua não adoção;
- o) Disponibilizar os dados dos resultados das operações TIC no portal das TIC na Administração Pública, de forma a permitir a avaliação e comparação de resultados;
- p) Envolvimento de partes, em particular através da utilização do portal Simplificar e/ou da plataforma de crowdsourcing da Administração Pública para envolvimento de partes;
- q) Utilização dos sistemas integrados de avaliação online da qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública, bem como dos referentes à apresentação de elogios, sugestões e reclamações pelos utentes/consumidores.

## 7. Regras e limites à elegibilidade de despesa

No âmbito do presente Aviso, no caso da tipologia de Capacitação da Administração Pública prevista na alínea a) do Ponto 3, são elegíveis os seguintes tipos de despesas:

- a) Aquisição de serviços a terceiros, incluindo assistência técnica e consultoria, quando demonstrada inequivocamente a sua necessidade para a operação;
- b) Aquisição de equipamento informático expressamente para a operação;



- c) Aquisição de software expressamente para a operação;
- d) Aquisição, implementação e prestação de serviços, infraestruturas e equipamentos de comunicações, incluindo os custos diretamente atribuíveis para os colocar na localização e nas condições necessárias ao seu funcionamento;
- e) Aquisição, implementação e prestação de serviços, infraestruturas e equipamentos de centros de dados e computação em nuvem, incluindo os custos diretamente atribuíveis para os colocar na localização e nas condições necessárias ao seu funcionamento;
- f) Aquisição de equipamento básico, designadamente mobiliário, sinalética, comunicações e equipamentos relacionados com o atendimento, desde que devidamente justificado como necessário para a implementação da operação;
- g) Despesas com a proteção da propriedade intelectual e industrial dos resultados da operação;
- h) Despesas com a promoção e divulgação da operação, que não poderão representar mais de 5.000€ ou mais de 5% das demais despesas elegíveis da operação;
- i) Despesas com pessoal técnico do beneficiário dedicado às atividades da operação, que não poderão representar mais de 20% das demais despesas elegíveis da operação.

Para efeitos de elegibilidade das despesas, apenas são considerados elegíveis os valores que correspondam a custos médios de mercado, devendo ser usados como referenciais máximos os valores constantes em Acordos-Quadro, sempre que estes existam.

Para as operações candidatas em regime geral de concurso, o limite mínimo de despesa elegível por operação é de 50 mil euros, sendo o limite máximo de 3 milhões de euros. Para as operações temáticas, os limites mínimos e máximos de despesa elegível, bem como condições complementares aplicáveis às despesas elegíveis, são definidos no Anexo A do presente Aviso.

Os limites máximos de despesa elegível referidos no parágrafo anterior poderão ser ultrapassados, em casos excepcionais, mediante fundamentação apresentada pelos beneficiários e admitida pela AG, em função do mérito e da prioridade estratégica da operação para a concretização dos objetivos visados pelo presente Aviso.

São elegíveis as despesas efetivamente realizadas e pagas, antes da apresentação das candidaturas que as integram, desde que tenham ocorrido a partir de 1 de janeiro de 2014, nos termos estabelecidos no artigo 23.º da Portaria 60-A/2015, de 2 de março, na sua atual redação

#### 8. Critérios de seleção das candidaturas

A metodologia de cálculo para seleção e hierarquização das operações, por tipologia de operação (regime geral/temáticas) a apoiar, em função das condicionantes orçamentais definidas no Ponto 15 do presente Aviso, é baseada no indicador de Mérito da Operação (MO), determinado pela seguinte fórmula:

$$MO = 0,30A + 0,70B$$

em que:

A = Qualidade da Operação

B = Impacto da Operação

Conjuntamente com o presente Aviso é disponibilizado o Referencial de Análise do MO.

As pontuações dos critérios são atribuídas numa escala compreendida entre 1 e 5, sendo a pontuação final do MO estabelecida à centésima.

Para efeitos de seleção, consideram-se elegíveis as operações que obtenham uma pontuação final de MO igual ou superior a 3,00 e as seguintes pontuações mínimas nos critérios A e B:

Critério A - 3,00 pontos

Critério B - 3,00 pontos

As operações são ordenadas, por tipologia de operação, por ordem decrescente em função do MO e selecionadas até ao limite orçamental definido no Ponto 15 do presente

Aviso, sem prejuízo do referido limite poder ser reforçado por decisão da AG, fixando-se assim o limiar de seleção do concurso, para cada tipologia de operação a apoiar.

Para efeitos do disposto na alínea b) do n.º 8 artigo 91.º do RECI, é utilizada a maior representatividade de mulheres nos órgãos de direção, de administração e de gestão, na entidade candidata, como critério de desempate entre candidaturas com a mesma pontuação (MO), quando se revele necessário.

#### 9. Limite ao número de candidaturas

Ao abrigo do presente Aviso cada beneficiário apenas poderá apresentar uma candidatura a cada uma das tipologias de operação a concurso (regime geral/temáticas), estabelecidas no Ponto 3, podendo, no entanto, ser admitidas outras candidaturas de um mesmo beneficiário desde que atuando na qualidade de copromotor no âmbito de operações em copromoção que justifiquem o seu envolvimento.

#### 10. Taxa de financiamento das despesas elegíveis

A taxa de financiamento FSE a conceder às operações aprovadas no âmbito do presente concurso é de 85%.

#### 11. Forma e limites dos apoios

O apoio a conceder assume a natureza de financiamento não reembolsável.

#### 12. Modalidades e procedimentos para apresentação das candidaturas

A apresentação de candidaturas é efetuada através de formulário eletrónico no Balcão 2020 (<https://www.portugal2020.pt/Balcao2020/>).

Para apresentar a candidatura é indispensável que o beneficiário e cada um dos copromotores da operação tenham efetuado registo e autenticação no Balcão 2020. Com essa autenticação é criada uma área reservada na qual o beneficiário poderá contar com um conjunto de funcionalidades, independentemente da tipologia de operação a que pretende candidatar-se.

Nessa área reservada o beneficiário e cada um dos copromotores devem confirmar e completar os seus dados de caracterização de entidade que serão usados nas suas candidaturas ao Portugal 2020.

Para o regime geral de concurso previsto no presente Aviso, o prazo para a apresentação de candidaturas decorre entre o dia 16 de junho de 2015 e o dia 15 de setembro de 2015 (19 horas). Para as candidaturas de adesão a operações temáticas, o prazo para a apresentação de candidaturas decorre entre o dia 16 de junho de 2015 e o dia 31 de julho de 2015 (19 horas).

### 13. Procedimentos de análise e decisão das candidaturas

As candidaturas são analisadas e selecionadas de acordo com os critérios de elegibilidade e os critérios de seleção previstos no presente Aviso.

A decisão fundamentada sobre o financiamento a atribuir às candidaturas é proferida pela AG no prazo de 60 dias úteis a contar da data final para apresentação de candidaturas.

O prazo referido suspende-se quando sejam solicitados ao candidato quaisquer esclarecimentos, informações ou documentos, o que só pode ocorrer por uma vez. A não apresentação pelo candidato, no prazo de 10 dias úteis, dos esclarecimentos, informações ou documentos solicitados significará a desistência da candidatura.

No âmbito do processo de apreciação da elegibilidade e do mérito das candidaturas é emitido, no prazo máximo de 40 dias úteis a contar da data final para apresentação de

candidaturas, um parecer de análise da candidatura por parte do Organismo Intermédio (OI) identificado no ponto 17 deste Aviso, o qual é validado pela AG.

Os candidatos são ouvidos no procedimento de audiência prévia, nos termos legais, sendo concedido um prazo máximo de 10 dias úteis para apresentar eventuais alegações em contrário, contados a partir da data da notificação da proposta de decisão, designadamente quanto à eventual intenção de indeferimento e aos respetivos fundamentos.

As propostas de decisão das candidaturas, relativamente às quais tenham sido apresentadas alegações em contrário, são reapreciadas, sendo proferida a respetiva decisão final no prazo máximo de 40 dias úteis, a contar da data da apresentação das alegações (a referida reapreciação inclui análise, decisão e nova audiência prévia, se aplicável).

As operações não apoiadas que, em resultado deste processo de reapreciação, venham a obter um MO que teria permitido a sua inclusão no conjunto das operações selecionadas, serão consideradas selecionadas e apoiadas no âmbito do presente concurso.

A decisão é notificada pela AG, ao beneficiário, no prazo de 5 dias úteis a contar da data da sua emissão.

Com a autenticação no Balcão 2020, e após submissão do formulário de candidatura, é concedido ao candidato permissão para acesso à Plataforma de Acesso Simplificado (PAS), através da qual interage para efeitos de:

- a) Resposta a pedido de esclarecimentos;
- b) Comunicação da desistência da candidatura, nomeadamente na ausência de resposta ao pedido de esclarecimentos, de informação ou elementos adicionais, quando solicitados;

- c) Audiência prévia relativa à proposta de decisão sobre as candidaturas, designadamente a comunicação da proposta de decisão e a apresentação de eventual alegação em contrário;
- d) Comunicação da decisão final da AG sobre as candidaturas;
- e) Consulta sobre a situação das operações e histórico do beneficiário.

Para as candidaturas apresentadas a regime geral de concurso, a data limite para notificação da decisão é 23 de dezembro de 2015. No caso das candidaturas a operações temáticas, a data limite para notificação da decisão é 6 de novembro de 2015. Em ambas as datas apresentadas no presente parágrafo inclui-se o prazo de 10 dias úteis utilizado para resposta a pedidos de esclarecimentos.

Nos Anexos B e C ao presente Aviso apresentam-se os diagramas ilustrativos sobre os procedimentos de análise e decisão das candidaturas.

#### 14. Aceitação da decisão

A aceitação da decisão da concessão do apoio é feita mediante a assinatura de termo de aceitação, a qual é realizada eletronicamente e autenticada nos termos do artigo 11.º do Decreto-Lei n.º 159/2014, de 27 de outubro.

Nos termos do n.º 2 do artigo 21.º do Decreto-Lei n.º 159/2014, a decisão de aprovação caduca caso não seja assinado o termo de aceitação no prazo máximo de 30 dias úteis, a contar da data da notificação da decisão, salvo motivo justificado, não imputável ao candidato.

#### 15. Dotação indicativa do fundo a conceder

A dotação do FSE afeta ao presente concurso é de 10 milhões de euros, correspondendo à seguinte dotação indicativa por tipologia de operação:

Un: mil euros

| Tipologia de Operação   | Dotação Orçamental |
|---|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitação da Administração Pública (n.º 2 do artigo 83.º do RECI)</li> </ul> | 10.000             |

A dotação total acima indicada destina-se ao conjunto de operações apresentada quer em regime geral quer na modalidade de operações temáticas. A dotação afeta ao conjunto de operações temáticas corresponde a 1,5 milhões de euros da dotação total prevista para o presente Aviso, distribuídos de acordo com a seguinte dotação indicativa:

Un: mil euros

| Operação Temática  | Dotação orçamental |
|--|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitação para avaliações de impacto regulatório</li> </ul> | 1.500              |

Caso a dotação específica indicativa relativa às operações temáticas não vier a ser completamente comprometida, o valor remanescente será acrescido à dotação indicativa para o regime geral.

#### 16. Identificação dos indicadores de resultado a alcançar

As operações contribuem para os indicadores de resultado do PO quando concorram para a melhoria das seguintes metas:

- Indivíduos com idade entre 16 e 74 anos que preencheram e enviaram pela Internet impressos ou formulários oficiais nos últimos 12 meses, no total de indivíduos;

- Empresas com 10 e mais pessoas ao serviço que utilizaram a Internet para interagir com organismos, entidades e autoridades públicas, no total de empresas com 10 e mais pessoas.

Neste contexto, a quantificação dos indicadores efetuada em sede de candidatura é objeto de contratualização e monitorização no âmbito das operações aprovadas ao abrigo do presente Aviso, tendo em vista a comprovação da obtenção dos resultados subjacentes à decisão de financiamento da operação.

#### 17. Organismo Intermédio responsável pela análise

Nos termos dos artigos nº 36.º e 37.º do Decreto-Lei n.º 137/2014, de 12 de setembro, relativo ao modelo de governação dos FEEL, a entidade designada por contrato de delegação de competências, que assegura a análise das candidaturas no âmbito do presente Aviso, é a Agência para a Modernização Administrativa, I. P.



18. Divulgação de resultados e pontos de contato

No portal Portugal 2020 ([www.portugal2020.pt](http://www.portugal2020.pt)) e na PAS, os candidatos têm acesso:

- a) A outras peças e informações relevantes para o presente efeito, nomeadamente legislação enquadradora e formulário de candidatura;
- b) A suporte técnico e ajuda ao esclarecimento de dúvidas no período em que decorre o concurso em apreço;
- c) A pontos de contato para obter informações adicionais;
- d) Aos resultados do presente concurso.

16 de junho de 2015

Presidente da Comissão Diretiva do PO  
Competitividade e Internacionalização

Rui Vinhas da Silva

## Anexo A - Operações temáticas: prioridades e parâmetros estruturantes a respeitar

Operação temática: Capacitação para avaliação de encargos administrativos ou regulatórios para os cidadãos ou empresas, em particular para as PME, no âmbito da realização de avaliações de impacto regulatório

### 1. NOME DA OPERAÇÃO

Capacitação para avaliação de encargos administrativos ou regulatórios para os cidadãos ou empresas, em particular para as PME, no âmbito da realização de avaliações de impacto regulatório

### 2. DESCRIÇÃO GENÉRICA E OBJETIVO

Um dos primeiros marcos europeus sobre esta temática foi marcado pelo Conselho Europeu de Março de 2007 que aprovou o Programa de Ação para Redução dos Encargos Administrativos na União Europeia, no qual foi estabelecido o compromisso de, até 2012, reduzir em 25% de encargos para empresas. Todos os Estados-Membros foram convidados a participar neste esforço conjunto de redução de impactos nas empresas, incluindo Portugal. Como suporte a este programa foi definida a metodologia de avaliação Standard Cost Model (SCM) que, ao ser usada pela Comissão e Estados-Membros, viria a permitir de forma comum a identificação e quantificação dos encargos administrativos decorrentes da legislação que as empresas têm que cumprir. Posteriormente, o programa europeu Small Business Act vem definir um largo conjunto de iniciativas promotoras das PME, em particular o Teste PME - uma avaliação de encargos administrativos focalizada nas especificidades de empresas desta dimensão.

Assim, neste âmbito de avaliação de impacto regulatório, veio o Decreto-Lei n.º 72/2014, de 13 de maio, consolidar as preocupações nacionais sobre a matéria fazendo aprovar de dois mecanismos de avaliação e de atenuação de impacto regulatório - o “Teste PME” (SME-Test) e a regra da “Comporta Regulatória” (one-in, one-out) -, que assumem papel de relevo na redução dos custos de contexto que mais afetam a atividade económica e os cidadãos. O Teste PME destina-se a proceder à avaliação do impacto de atos normativos com incidência sobre as PME. A regra da Comporta Regulatória obriga, sempre que se proceda à aprovação de atos normativos que criem custos de contexto sobre cidadãos e empresas, à apresentação de proposta de redução de custos de contexto equivalentes, através da alteração de outros atos normativos que tenham idêntico impacto.

A presente operação visa, deste modo, criar uma estratégia comum entre as entidades competentes, bem como capacitá-las, para procederem à avaliação dos diplomas em circulação legislativa ou já publicados em Diário da República, segundo o método definido em legislação apropriada a publicar.

3. LIMITES DE INVESTIMENTO POR OPERAÇÃO

10.000€ a 50.000€

4. DESPESAS ELEGÍVEIS

Consultoria funcional e jurídica com vista a simplificação regulatória e legislativa  
Pessoal técnico

5. CUSTOS PADRÃO

Gestor de Projeto - 65,00 €/hora  
Consultor Funcional - 50,00 €/hora  
Consultor Estratégico - 62,50 €/hora

6. PRAZO DE EXECUÇÃO

De 12 meses, no período compreendido entre 2015 e 2016.

7. CONDICIONANTES ESPECÍFICAS:

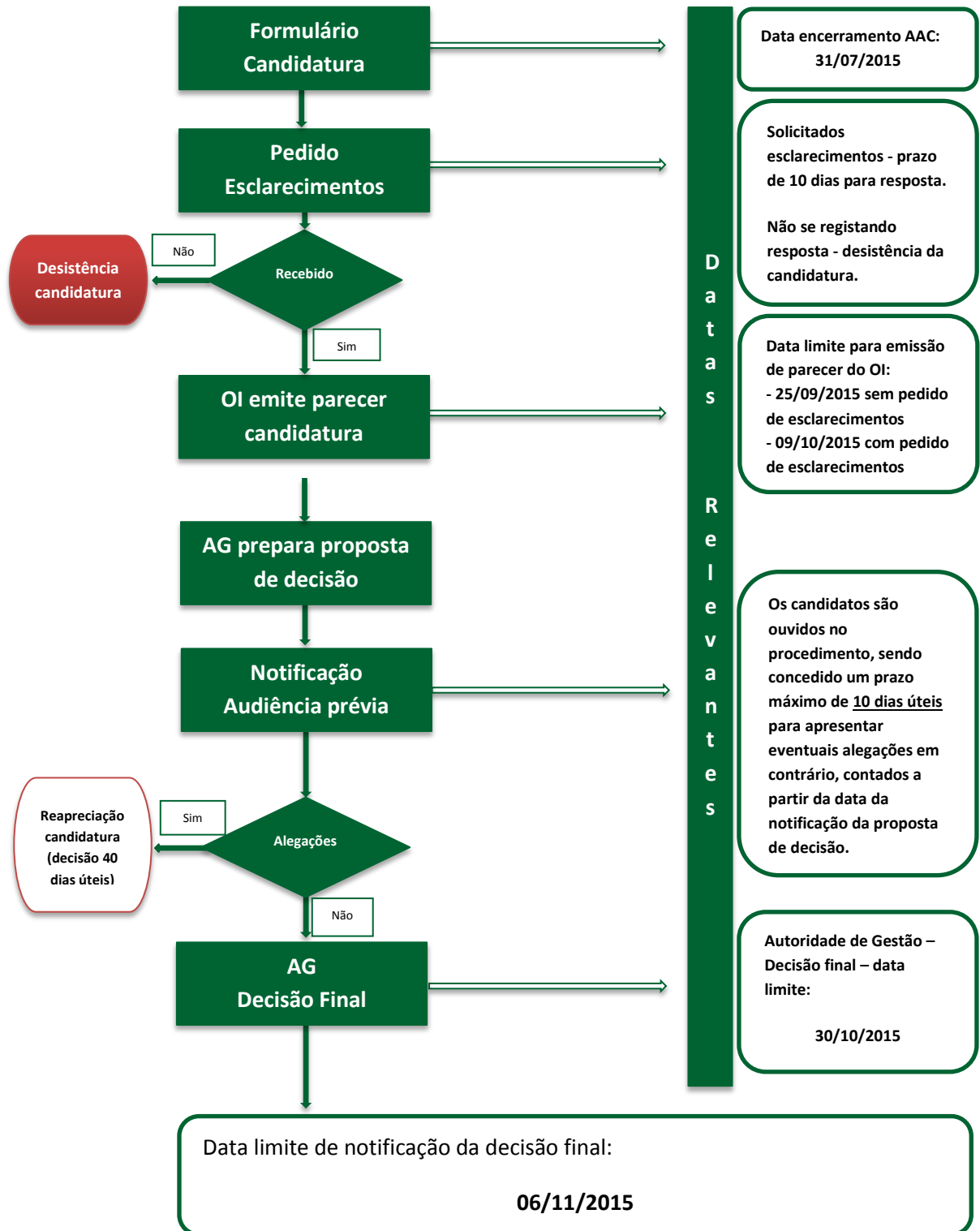
PÓS-OPERAÇÃO

Relatório de resultados obtidos por aplicação da metodologia, identificando os atos avaliados e respetivos resultados

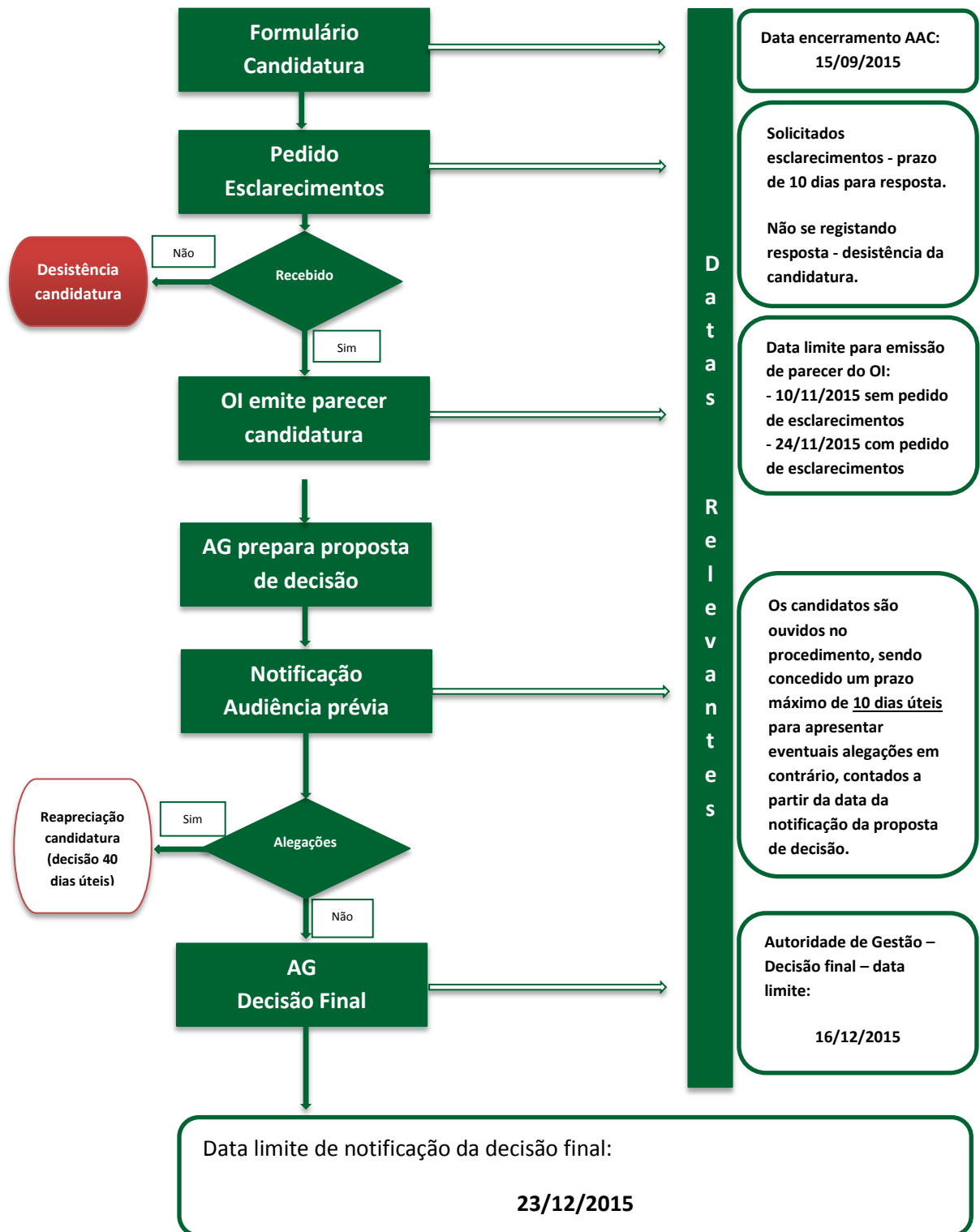
8. ELEMENTOS OBRIGATÓRIOS A ANEXAR

Não aplicável.

Anexo B - Diagrama sobre os procedimentos de análise e decisão das candidaturas relativa às operações temáticas



Anexo C - Diagrama sobre os procedimentos de análise e decisão das candidaturas relativas ao regime geral



# AVISO PARA APRESENTAÇÃO DE CANDIDATURAS

## N.º 02/SAMA2020/2015

### REFERENCIAL DE ANÁLISE DE MÉRITO DA OPERAÇÃO

SISTEMA DE APOIO À MODERNIZAÇÃO E  
CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
(SAMA2020)

OPERAÇÕES DE CAPACITAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, enquadradas na tipologia definida no n.º 2 do artigo 83.º do RECI

No presente âmbito, o Mérito da Operação (MO) é determinado através da utilização dos seguintes critérios:

- A - Qualidade da Operação
- B - Impacto da Operação

Considerando a seguinte fórmula:

$$MO = 0,30A + 0,70B$$

Cada subcritério é pontuado numa escala de 1 a 5, sendo o resultado do MO arredondado à centésima. Para que possa ser elegível, a operação tem que obter uma pontuação final de MO igual ou superior a 3,00 e as seguintes pontuações mínimas nos critérios A e B:

- Critério A - 3,00 pontos;
- Critério B - 3,00 pontos.

### Critério A. Qualidade da Operação

O presente critério pretende avaliar se a entidade beneficiária demonstra capacidade para concretização de operações de modernização e de capacitação da Administração Pública, se a operação está bem estruturada e comporta os recursos (físicos, financeiros e humanos) necessários para os objetivos que pretende atingir, designadamente ao nível da organização interna do beneficiário, avaliando ainda o grau de inovação ou de replicabilidade da operação, sendo para o efeito utilizados os seguintes subcritérios:

- A1 - Contributo para eficiência da atividade administrativa do beneficiário;
- A2 - Grau de inovação ou de replicabilidade da operação;
- A3 - Capacidade de concretização de operações de modernização e de capacitação da Administração Pública.

Em que:

$$A = 0,50A1 + 0,20A2 + 0,30A3$$

#### Subcritério A1 - Contributo para eficiência da atividade administrativa do beneficiário

No presente subcritério pretende-se avaliar a qualidade e a coerência da operação, bem como os seus contributos para a organização interna do beneficiário, considerando para o efeito a média simples dos seguintes parâmetros:

- Qualidade e coerência da operação - através do qual se avalia se a operação está adequadamente formulada, tendo em conta o grau de consistência entre o diagnóstico, os objetivos, as atividades, os custos envolvidos e os resultados pretendidos, sendo pontuado de acordo com o seguinte quadro:



| Qualidade e coerência da operação  | Pontuação |       |       |
|--|-----------|-------|-------|
|  | Fraco     | Médio | Forte |
| a) <u>Diagnóstico</u> : Identificação clara das necessidades diagnosticadas  | 1         | 3     | 5     |
| b) <u>Objetivos</u> : Estão claramente identificados e são consistentes com o diagnóstico  | 1         | 3     | 5     |
| c) <u>Atividades</u> : Estão claramente identificadas, estruturadas e articuladas (cronograma) e são adequadas à prossecução dos objetivos   | 1         | 3     | 5     |
| d) <u>Tipologia de Custos</u> : As despesas da operação, quer em fase de implementação como de exploração, são adequadas à tipologia da operação e são coerentes com as atividades programadas | 1         | 3     | 5     |
| e) <u>Resultados</u> : Os resultados da operação e de cada atividade estão claramente identificados  | 1         | 3     | 5     |

- Efeitos na organização interna do beneficiário - através do qual se avalia as melhorias esperadas ao nível (i) do modelo organizacional e funcional, (ii) da simplificação, reengenharia e desmaterialização de processos e (iii) da intensidade de utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC), sendo pontuado de acordo com o seguinte quadro:

| Efeitos na organização interna do beneficiário |  | Pontuação |       |       |
|--|--|-----------|-------|-------|
|  |  | Fraco     | Médio | Forte |
| Inovação Organizacional                        | a) Efeitos no modelo organizacional / funcional da entidade beneficiária (redefinição) | 1         | 3     | 5     |
|  | b) Grau revelado de simplificação, reengenharia e desmaterialização de processos       | 1         | 3     | 5     |
| Inovação de Processo                           | c) Intensidade de utilização de TIC  | 1         | 3     | 5     |

## Subcritério A2 - Grau de inovação ou de replicabilidade da operação

No presente subcritério pretende-se avaliar o grau de inovação ou de replicabilidade da operação, considerando para o efeito a média simples dos seguintes parâmetros:

- Grau de inovação da operação - avaliado em função de:

### Âmbito da inovação

- Nova para a entidade: a entidade introduz uma inovação apenas relevante para si, a qual já foi, contudo, implementada por outras entidades;
- Nova para o setor: a entidade introduz uma inovação apenas relevante para o setor em que se enquadra, a qual já foi, contudo, implementada em outros setores da Administração Pública;
- Nova para a Administração Pública: a entidade introduz uma inovação com grau de novidade relevante ao nível da Administração Pública (incluindo benchmarking internacional).

### Natureza da inovação

- Inovação radical: traduz-se numa alteração significativa na organização, nos processos, nos produtos ou nos serviços, transformando e substituindo a situação pré-existente por uma outra substancialmente diferente;
- Inovação incremental: traduz-se na introdução de importantes mudanças na organização, nos processos, nos produtos ou nos serviços, sem contudo provocar uma alteração substancial.

A pontuação do grau de inovação da operação é apurada de acordo com a seguinte matriz:

| Âmbito da inovação                | Natureza da inovação |         |
|-----------------------------------|----------------------|---------|
|                                   | Incremental          | Radical |
| Nova para a entidade              | 2                    | 3       |
| Nova para o setor                 | 3                    | 4       |
| Nova para a Administração Pública | 4                    | 5       |

A pontuação a atribuir ao presente parâmetro será de 1 caso a operação não apresente qualquer grau de inovação.

- Potencial de demonstração e disseminação de resultados - o qual é avaliado de acordo com os seguintes níveis:

Fraco - A operação não identifica ou limita-se a enunciar alguns domínios onde os resultados podem ser aplicados;

Médio - A operação revela um adequado potencial de demonstração, prevendo ações de divulgação dos seus resultados;

Forte - A operação, além de revelar potencial de demonstração, prevê metodologias específicas para o efeito, através de atividades concretas para disseminar os resultados para outras entidades públicas.

A pontuação do potencial de demonstração e disseminação de resultados da operação é apurada de acordo com a seguinte matriz:

|  | Nível | Pontuação |
|--|-------|-----------|
| Potencial de demonstração e disseminação de resultados | Fraco | 1         |
|  | Médio | 3         |
|  | Forte | 5         |

Subcritério A3 - Capacidade de concretização de operações de modernização e de capacitação da Administração Pública

No presente subcritério pretende-se avaliar o grau de execução e de concretização de resultados de operações apoiadas no Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) ou em anteriores concursos/convites, quando aplicável, bem como a capacidade pré-instalada da entidade para a implementação e sustentabilidade da operação em análise, considerando para o efeito a média simples dos seguintes parâmetros:

- Grau de execução e de concretização de resultados de operações apoiadas no QREN ou em anteriores concursos/convites - através do qual se avaliam os níveis de execução física e financeira de operações anteriormente apoiadas, sendo pontuado de acordo com a seguinte matriz:

|   |       | Grau de execução financeira de operações anteriores |        |      |
|---|-------|---|--------|------|
|   |       | <50%  | 50-75% | >75% |
| Grau de concretização de resultados de operações anteriores | Fraco | 1   | 2      | 3    |
|   | Médio | 2   | 3      | 4    |
|   | Forte | 3   | 4      | 5    |

A pontuação a atribuir ao presente parâmetro é 3 caso o beneficiário não possua operações apoiadas no QREN ou em anteriores concursos/convites.

- Capacidade pré-instalada da entidade para a implementação e sustentabilidade da operação, através do qual se avalia a capacidade e competências do beneficiário para garantir a implementação e a sustentabilidade da operação, sendo pontuado de acordo com o seguinte quadro:

| Capacidade pré-instalada da entidade para a implementação e sustentabilidade da operação  | Pontuação |       |       |
|---|-----------|-------|-------|
|   | Fraco     | Médio | Forte |
| a) É claramente demonstrada a sustentabilidade financeira e operacional dos resultados esperados da operação, após a sua conclusão (Plano de Sustentabilidade)  | 1         | 3     | 5     |
| b) Evidência de uma equipa de projeto com responsabilidades e competências próprias na execução das operações, quer ao nível da coordenação global, quer ao nível da gestão e implementação das diferentes atividades (Sistemas, Processos e Pessoas) | 1         | 3     | 5     |

#### Critério B. Impacto da Operação

O presente critério pretende avaliar o contributo da operação para a integração de serviços públicos e para as estratégias e objetivos de políticas públicas de modernização e capacitação da Administração Pública, para a concretização dos Indicadores de Resultado fixados para os Programas Operacionais (PO), bem como para a melhoria da prestação do serviço aos cidadãos e às empresas, sendo para o efeito utilizados os seguintes subcritérios:

- B1 - Contributo da operação para os Indicadores de Resultado do PO e para outros Domínios Temáticos;
- B2 - Contributo para a integração de serviços públicos e para as estratégias e objetivos de políticas públicas de modernização e capacitação da Administração Pública;
- B3 - Contributo para a melhoria da prestação do serviço aos cidadãos e às empresas.

Em que:

$$B = 0,20B1 + 0,40B2 + 0,40B3$$

Subcritério B1 - Contributo da operação para os Indicadores de Resultado do PO e para outros Domínios Temáticos

O presente subcritério é avaliado e pontuado com base no seguinte quadro:

|   |           | Pontuação |
|---|-----------|-----------|
| Contributo para os Indicadores de Resultado do PO | Não       | 1,0       |
|   | Sim       | 4,5       |
| Contributo para outros Domínios temáticos         | Majoração | +0,5      |

Para este efeito, considera-se que a operação contribui para os Indicadores de Resultado do PO quando concorra para a melhoria das seguintes metas:

- Indivíduos com idade entre 16 e 74 anos que preencheram e enviaram pela Internet impressos ou formulários oficiais nos últimos 12 meses, no total de indivíduos;
- Empresas com 10 e mais pessoas ao serviço que utilizaram a Internet para interagir com organismos, entidades e autoridades públicas, no total de empresas com 10 e mais pessoas;
- Trabalhadores em funções públicas que se consideram mais aptos após a frequência de formação.

Para o efeito, serão complementarmente tidos em conta os contributos para a melhoria da prestação do serviço aos cidadãos e às empresas, nos termos em que forem valorizados no subcritério B3.

Para efeitos de majoração, considera-se que a operação contribui para outros Domínios temáticos quando vise a modernização e capacitação da Administração Pública numa das seguintes áreas: (i) Inclusão Social e Emprego, (ii) Capital Humano e (iii) Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos.

Subcritério B2 - Contributo para a integração de serviços públicos e para as estratégias e objetivos de políticas públicas de modernização e capacitação da Administração Pública

No presente subcritério pretende-se avaliar o contributo da operação para a política nacional para a modernização e capacitação da Administração Pública e para a integração de serviços públicos, bem como o grau de envolvimento e participação das entidades beneficiárias em redes de cooperação permanentes com outras entidades públicas, considerando para o efeito a média simples dos seguintes parâmetros:

- Participação em redes de cooperação permanentes com outras entidades públicas, o qual é pontuado de acordo com o seguinte quadro:

| Criação de redes de cooperação permanentes com outras entidades públicas           | Pontuação |       |       |
|--|-----------|-------|-------|
|  | Fraco     | Médio | Forte |
| Adequação das parcerias estabelecidas pelos beneficiários na fase de investimento  | 1         | 3     | 5     |
| Adequação das parcerias estabelecidas pelos beneficiários na fase de funcionamento | 1         | 3     | 5     |

- Contributo para a integração de serviços públicos, o qual é pontuado de acordo com o seguinte quadro:

| Grau de integração com outras entidades públicas, nas seguintes áreas     | Pontuação |       |       |
|---|-----------|-------|-------|
|   | Fraco     | Médio | Forte |
| Criação/partilha de canais de comunicação e atendimento (multi-serviços)  | 1         | 3     | 5     |
| Definição de processos de gestão comuns                                   | 1         | 3     | 5     |
| Criação/partilha de infraestruturas tecnológicas comuns ou interoperáveis | 1         | 3     | 5     |
| Criação/utilização de serviços transversais partilhados                   | 1         | 3     | 5     |

- Contributo para a política nacional para a modernização e capacitação da Administração Pública, o qual é avaliado e pontuado de acordo com os seguintes quadros:

| Parâmetros  | Verificação |     |
|---|-------------|-----|
| A operação está enquadrada/contribui para objetivos estratégicos da entidade?   | Sim         | Não |
| A operação está enquadrada/contribui para objetivos específicos/plano setorial do Ministério?   | Sim         | Não |
| A operação está enquadrada nas Grandes Opções do Plano?   | Sim         | Não |
| A operação está enquadrada/contribui para a implementação de medidas de modernização e simplificação administrativa, nomeadamente as previstas no Decreto-Lei n.º 74/2014, de 13 de maio, no Decreto-Lei n.º 72/2014, de 13 de maio, no Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril, e no Código do Procedimento Administrativo? | Sim         | Não |

Sendo pontuado de acordo com a seguinte matriz:

| N.º de parâmetros valorizados | Pontuação |
|-------------------------------|-----------|
| Mais que 2                    | 5         |
| Entre 1 e 2                   | 3         |
| Nenhum                        | 1         |

- Contributo para o Plano de Racionalização das TIC, o qual é aferido pelo grau de alinhamento com as orientações tecnológicas aplicáveis, sendo avaliado e pontuado de acordo com o seguinte quadro (tendo apenas em consideração os parâmetros aplicáveis):

| Orientações tecnológicas  | Grau de alinhamento |           |           |               |
|---|---------------------|-----------|-----------|---------------|
| Racionalização, organização e gestão da função informática - qual o grau de contribuição da operação para a racionalização da gestão e centralização da função informática no Ministério? | Elevado (5)         | Médio (3) | Baixo (1) | Não aplicável |
| Racionalização de comunicações - qual o grau de adesão da operação às soluções de comunicações adotadas para a Administração Pública?   | Elevado (5)         | Médio (3) | Baixo (1) | Não aplicável |



| Orientações tecnológicas  | Grau de alinhamento |              |              |               |
|---|---------------------|--------------|--------------|---------------|
| Racionalização dos centros de dados e computação em nuvem na Administração pública - cumpridos os requisitos ao nível da segurança de informação, características técnicas do sistema para operação em máquina virtual, tipo de serviço e pronúncia positiva da Rede Operacional de Serviços Partilhados TIC da Administração Pública (RSPTIC), qual o grau de adesão da operação a uma das seguintes soluções públicas, por entidade pública, em plataforma partilhada para a Administração Pública:<br>1. Software fornecido como um Serviço (SaaS);<br>2. Plataforma de Software Base fornecido como um Serviço (PaaS);<br>3. Infraestrutura fornecida como um Serviço (IaaS). | Elevado<br>(5)      | Médio<br>(3) | Baixo<br>(1) | Não aplicável |
| Plataforma de comunicações unificada - qual o grau de conformidade da operação com a estratégia de implementação de uma plataforma de comunicações unificada na Administração Pública?  | Elevado<br>(5)      | Médio<br>(3) | Baixo<br>(1) | Não aplicável |
| Medidas de racionalização transversais potenciadas pelas TIC - qual o grau de contribuição da operação para a disponibilização de serviços e plataformas tecnológicas comuns, permitindo a normalização, melhoria de processos e funções, nomeadamente na área financeira, de recursos humanos ou de avaliação de desempenho, com base nas soluções partilhadas disponibilizadas pela Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública (Gerfip, Gerhup e Geadap), ou demonstração de outra solução mais vantajosa?   | Elevado<br>(5)      | Médio<br>(3) | Baixo<br>(1) | Não aplicável |
| Interoperabilidade na Administração Pública - qual o grau de utilização da Plataforma de interoperabilidade da Administração Pública (iAP) para troca de dados/informação com organismos de diferentes Ministérios, previsto para a operação?   | Elevado<br>(5)      | Médio<br>(3) | Baixo<br>(1) | Não aplicável |

| Orientações tecnológicas   | Grau de alinhamento |              |              |               |
|--|---------------------|--------------|--------------|---------------|
| <p>Autenticação e assinatura eletrónicas na Administração Pública - qual o grau de utilização/despesa, na operação, de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mecanismos de autenticação, obrigatórios e alternativos, disponibilizados pelo Fornecedor de Autenticação (Autenticao.gov) para verificação da identidade de utilizadores, incluindo a chave-móvel digital e sistema de certificação de atributos profissionais;</li> <li>2. Certificados qualificados para garantia de autenticidade de documentos.</li> </ol>  | Elevado<br>(5)      | Médio<br>(3) | Baixo<br>(1) | Não aplicável |
| <p>Racionalização da prestação de serviços públicos por meios eletrónicos - qual o grau de adesão/despesa da operação com a estratégia de consolidação dos serviços eletrónicos em pontos únicos de contacto e plataformas transversais de suporte à prestação de serviços eletrónicos, como sejam:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilização dos serviços eletrónicos nos pontos únicos de contacto, Balcão do Empreendedor e Portal do Cidadão;</li> <li>2. Plataforma de Pagamentos da Administração Pública (PPAP);</li> <li>3. Gateway de SMS da Administração Pública (GAP).</li> </ol> | Elevado<br>(5)      | Médio<br>(3) | Baixo<br>(1) | Não aplicável |
| <p>Racionalização das TIC e modernização administrativa dentro dos organismos públicos - qual o grau de contribuição da operação para reduzir a utilização de papel nos processos do organismo, entre organismos e na relação destes com os cidadãos e empresas?</p>   | Elevado<br>(5)      | Médio<br>(3) | Baixo<br>(1) | Não aplicável |
| <p>Central eletrónica de Arquivo do Estado - qual o grau de conformidade da operação/despesa com as orientações de classificação, de acordo com a Macroestrutura Funcional (MEF), de documentos e preservação digital do arquivo, visando a sua centralização e tornando o seu acesso fácil, imediato e de baixo custo?</p>  | Elevado<br>(5)      | Médio<br>(3) | Baixo<br>(1) | Não aplicável |

| Orientações tecnológicas  | Grau de alinhamento |           |           |               |
|---|---------------------|-----------|-----------|---------------|
| Adoção de software aberto nos sistemas de informação da Administração Pública - qual o grau de contribuição/despesa da operação para a utilização de soluções de software open source na Administração Pública?   | Elevado (5)         | Médio (3) | Baixo (1) | Não aplicável |
| Administração aberta e novos canais de atendimento - qual o grau de contribuição/despesa da operação para a implementação de um programa de Administração Aberta que permita a publicação e agregação, em formatos reutilizáveis, de informação produzida pela Administração Pública (dados.gov.pt) e potenciar a utilização de canais alternativos de atendimento? | Elevado (5)         | Médio (3) | Baixo (1) | Não aplicável |
| Regulamento Nacional de Interoperabilidade Digital (RNID) - as normas/despesas utilizadas na operação estão em conformidade com o RNID (Resolução do Conselho de Ministros n.º 91/2012, de 8 de novembro, e Lei n.º 36/2011, de 21 de junho)?   | Elevado (5)         | Médio (3) | Baixo (1) | Não aplicável |

Subcritério B3 - Contributo para a melhoria da prestação do serviço aos cidadãos e às empresas

No presente subcritério pretende-se avaliar o contributo da operação para a acessibilidade dos cidadãos e das empresas aos serviços da Administração Pública, tendo em conta o impacto da operação na relação entre os cidadãos e as empresas e a Administração Pública ao nível da prestação de serviços, e a própria população-alvo beneficiada com a operação, considerando para o efeito a média simples dos seguintes parâmetros:

- Acessibilidade e interação dos cidadãos e das empresas com os serviços da Administração Pública - através do qual se avalia a orientação dos objetivos fundamentais da operação para melhoria das condições de acesso dos cidadãos e das empresas aos serviços prestados pela entidade, considerando igualmente a

relevância dos serviços prestados, sendo pontuado de acordo com a seguinte matriz:

| Acessibilidade aos serviços da Administração Pública  | Fraco | Médio | Forte |
|---|-------|-------|-------|
| <p>Evidência clara da orientação dos resultados da operação para os cidadãos e as empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte: A operação está claramente orientada para a prestação de serviços relevantes para os cidadãos e para as empresas;</li> <li>• Médio: A operação permite à Administração Pública melhorar a prestação de serviços relevantes para os cidadãos e para as empresas;</li> <li>• Fraco: A operação não tem impacto a este nível.</li> </ul> | 1     | 3     | 5     |
| <p>A operação permite simplificar as interações entre a Administração Pública e os cidadãos e as empresas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte: Elimina a necessidade de interação ou simplifica significativamente;</li> <li>• Médio: Simplifica parcialmente;</li> <li>• Fraco: A operação não tem impacto a este nível.</li> </ul>  | 1     | 3     | 5     |
| <p>A operação permite reduzir o tempo de prestação do serviço?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte: Prestação imediata ou reduz significativamente;</li> <li>• Médio: Reduz parcialmente;</li> <li>• Fraco: A operação não tem impacto a este nível.</li> </ul>  | 1     | 3     | 5     |
| <p>A operação permite reduzir os encargos com a prestação do serviço?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte: Reduz, para os cidadãos/empresas e para a Administração Pública;</li> <li>• Médio: Reduz, para os cidadãos/empresas;</li> <li>• Fraco: A operação não tem impacto a este nível.</li> </ul>  | 1     | 3     | 5     |

- População-Alvo beneficiada com a operação - através do qual se avalia o impacto da operação na população potencialmente destinatária, sendo pontuado de acordo com o seguinte quadro:

| Custos de implementação per capita | Nível de cobertura da operação (população alvo da operação/população total da área geográfica abrangida) |          |           |       |
|------------------------------------|--|----------|-----------|-------|
|                                    | < 5%   | 5% a 20% | 20% a 60% | > 60% |
| > 1€                               | 0,5  | 1        | 2         | 3     |
| Entre 0,75€ e 1€                   | 1  | 2        | 3         | 4     |
| Entre 0,50€ e 0,75€                | 2  | 3        | 4         | 4,5   |
| < 0,50€                            | 3  | 4        | 4,5       | 5     |