

# **CONCURSO PÚBLICO**

Com publicação no Jornal Oficial da União Europeia

Aquisição de Serviços de Consultoria para a Reestruturação da Gestão do Relacionamento e Desenvolvimento Organizacional, do Instituto da Segurança Social, I.P., no âmbito do processo de Transição Digital da Segurança Social – Visão 360 -  
Componente 17 i03 (investimento TD-c17-i03)

## **CADERNO DE ENCARGOS**

**Número de Processo de Despesa – (NPD) 2225002271**

<b>PARTE I - CLÁUSULAS GERAIS.....</b>	<b>4</b>
1. OBJETO.....	4
2. DESIGNAÇÃO DO PROCEDIMENTO E NÚMERO DE PROCESSO .....	4
3. CONTRATO .....	4
4. PARTES CONTRATANTES.....	5
5. ALTERAÇÕES RELATIVAS AO ADJUDICATÁRIO/COCONTRATANTE .....	5
6. NOTIFICAÇÕES E COMUNICAÇÕES.....	5
7. CONTAGEM DOS PRAZOS .....	5
8. PRAZO DE EXECUÇÃO .....	6
9. PREÇO BASE .....	6
10. PREÇO CONTRATUAL .....	6
11. FATURAÇÃO E CONDIÇÕES DE PAGAMENTO .....	7
12. PAGAMENTOS EM ATRASO E MORA NO PAGAMENTO .....	7
13. OBRIGAÇÕES DA ENTIDADE ADJUDICANTE/ CONTRAENTE PÚBLICO .....	8
14. OBRIGAÇÕES DO COCONTRATANTE .....	8
15. SEGUROS.....	9
16. CONFIDENCIALIDADE E DEVER DE SIGILO .....	9
17. PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS .....	10
18. CAUÇÃO .....	11
19. PENALIDADES CONTRATUAIS .....	11
20. RESOLUÇÃO CONTRATUAL POR PARTE DA ENTIDADE ADJUDICANTE/CONTRAENTE PÚBLICO .....	13
21. RESOLUÇÃO CONTRATUAL POR PARTE DO ADJUDICATÁRIO/COCONTRATANTE .....	13
22. FORÇA MAIOR .....	14
23. ALTERAÇÕES AO CONTRATO .....	15
24. RESOLUÇÃO DE LITÍGIOS .....	15
25. SUBCONTRATAÇÃO E CESSÃO DA POSIÇÃO CONTRATUAL .....	15

<b>26. GESTOR DO CONTRATO .....</b>	<b>15</b>
<b>27. LEGISLAÇÃO APLICÁVEL.....</b>	<b>15</b>
<b>PARTE II - CLÁUSULAS TÉCNICAS.....</b>	<b>16</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>16</b>
<b>1. ENQUADRAMENTO E LINHAS ORIENTADORAS RELATIVAS À EXECUÇÃO DO CONTRATO .....</b>	<b>17</b>
<b>2. ÂMBITO FUNCIONAL DAS OBRIGAÇÕES GERAIS DO COCONTRATANTE .....</b>	<b>20</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES A DESENVOLVER .....</b>	<b>20</b>
<b>4. ENTREGÁVEIS DO PROJETO E DETALHES DAS ESPECIFICAÇÕES .....</b>	<b>22</b>
<b>5. EQUIPA DE PROJETO .....</b>	<b>31</b>
<b>6. ÂMBITO DAS OBRIGAÇÕES ESPECÍFICAS DO COCONTRATANTE.....</b>	<b>34</b>

## PARTE I - CLÁUSULAS GERAIS

### 1. OBJETO

O contrato a celebrar no âmbito do presente procedimento tem por objeto a **Aquisição de serviços de consultoria para a reestruturação da gestão do relacionamento e desenvolvimento organizacional, do Instituto da Segurança Social, I.P., no âmbito do processo de Transição Digital da Segurança Social – Visão 360 - Componente 17 i03 (investimento TD-c17-i03)**, nos termos previstos e definidos nas cláusulas técnicas do presente caderno de encargos e demais anexos.

### 2. DESIGNAÇÃO DO PROCEDIMENTO E NÚMERO DE PROCESSO

O presente procedimento tem a seguinte designação: **Aquisição de Serviços de Consultoria para a Reestruturação da Gestão do Relacionamento e Desenvolvimento Organizacional, do Instituto da Segurança Social, I.P., no âmbito do processo de Transição Digital da Segurança Social – Visão 360 - Componente 17 i03 (investimento TD-c17-i03)**, a que corresponde o Processo n.º (NPD) **2225002271**.

### 3. CONTRATO

3.1 O presente caderno de encargos compreende as cláusulas a incluir no contrato a celebrar.

3.2 O contrato a celebrar integra ainda os seguintes elementos:

- a) O clausulado contratual, incluindo os ajustamentos propostos de acordo com o disposto no artigo 99.º do Código dos Contratos Públicos (CCP) e aceites pelo adjudicatário, nos termos do disposto no artigo 101.º desse mesmo diploma legal;
- b) O suprimento de erros e omissões do caderno de encargos identificados pelos concorrentes, desde que aqueles tenham sido expressamente aceites pelo órgão competente para a decisão de contratar, nos termos do disposto do artigo 50.º do CCP;
- c) Os esclarecimentos e as retificações relativos ao caderno de encargos;
- d) O presente caderno de encargos;
- e) A proposta adjudicada;
- f) Os esclarecimentos sobre a proposta adjudicada prestados pelo adjudicatário.

3.3 Em caso de divergência entre os documentos referidos nas alíneas b) a f) do Ponto 3.2., a respetiva prevalência é determinada pela ordem pela qual aí são indicados.

- 3.4 Em caso de divergência entre os elementos referidos nas alíneas b) a f) do Ponto 3.2 e o clausulado do contrato, prevalecem os primeiros, salvo quanto aos ajustamentos propostos de acordo com o disposto no artigo 99.º do Código dos Contratos Públicos e aceites pelo adjudicatário nos termos do disposto no artigo 101.º desse mesmo diploma legal.
- 3.5 Quando não tenha sido exigida a redução do contrato a escrito, entende-se que o contrato resulta da conjugação do caderno de encargos com o conteúdo da proposta adjudicada, nos termos do disposto no n.º 3 do artigo 95.º do CCP.

#### **4. PARTES CONTRATANTES**

- 4.1 As partes contratantes são:
- a) O Instituto da Segurança Social, I.P. enquanto Entidade Adjudicante/Contraente Público, adiante designado por ISS, I.P.;
  - b) O Adjudicatário, enquanto cocontratante.
- 4.2 Os contraentes far-se-ão representar na assinatura do contrato pelos seus representantes legais ou pessoas mandatadas para o efeito.

#### **5. ALTERAÇÕES RELATIVAS AO ADJUDICATÁRIO/COCONTRATANTE**

O Adjudicatário/cocontratante deverá informar a entidade adjudicante/contraente público das alterações verificadas durante a execução do contrato, referentes a:

- a) Poderes de representação no contrato celebrado para a aquisição dos serviços;
- b) Nome ou denominação social;
- c) Endereço ou sede social;
- d) Quaisquer outros factos que alterem de modo significativo a sua situação.

#### **6. NOTIFICAÇÕES E COMUNICAÇÕES**

As notificações e comunicações a realizar no âmbito da execução contratual são efetuadas nos termos dos artigos 467.º, 468.º e 469.º do CCP.

#### **7. CONTAGEM DOS PRAZOS**

A contagem dos prazos rege-se pelo disposto nos artigos 470.º e 471.º do Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, alterado pela Lei n.º 30/2021, de 21 de maio na sua atual redação e, supletivamente, nos termos do Código do Procedimento

Administrativo.

## 8. PRAZO DE EXECUÇÃO

- 8.1 A execução do contrato terá a duração máxima prevista de **8 (oito) meses e 15 (quinze) dias**, com data de início na respetiva outorga e sem prejuízo das obrigações acessórias que devam perdurar para além da cessação do contrato.
- 8.2 Sem prejuízo do prazo de duração máxima previsto no ponto anterior, o contrato só poderá ter a sua **execução até 15 (quinze) de maio de 2026**, sendo que a apresentação e o pagamento das despesas, deverá ocorrer até 30 de junho de 2026.
- 8.3 A submissão e pagamento de despesas previsto no ponto anterior, poderá ser objeto de prazo diferente se assim vier a permitir o contrato de financiamento, ao abrigo do qual é financiado o contrato a celebrar.

## 9. PREÇO BASE

- 9.1 O preço base global do procedimento é de **545.000,00 € (quinhentos e quarenta e cinco mil euros)**, ao qual acrescerá IVA à taxa legal em vigor.
- 9.2 Os preços constantes da proposta são indicados em algarismos e não incluem o IVA.
- 9.3 O preço base inclui todos os custos, encargos e despesas cuja responsabilidade não esteja expressamente atribuída à entidade adjudicante.

## 10. PREÇO CONTRATUAL

- 10.1 Pela prestação de serviços objeto do contrato a celebrar, a entidade adjudicante/contraente público pagará ao adjudicatário/cocontratante os serviços efetivamente prestados de acordo com o preço unitário, indicado na proposta, até ao limite máximo do valor global da proposta, ao qual acresce IVA à taxa legal em vigor.
- 10.2 Os preços deverão ser apresentados com duas casas decimais, pelo que deverá considerar-se a regra geral dos arredondamentos.
- 10.3 Durante a vigência do presente contrato não haverá lugar à revisão do preço contratualizado.
- 10.4 O preço contratual inclui todos os custos, encargos e despesas cuja responsabilidade não esteja expressamente atribuída à entidade adjudicante/contraente público, incluindo despesas de alojamento, alimentação, deslocação de meios humanos, despesas de aquisição, transporte, armazenamento e manutenção de meios materiais, bem como quaisquer encargos decorrentes da utilização de marcas registadas, patentes ou licenças.

## 11. FATURAÇÃO E CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

- 11.1 O Adjudicatário/cocontratante deve proceder ao envio das faturas, ou emitir faturas eletrónicas aquando da sua implementação, em conformidade com as disposições legais que regulamentam a realização e processamento de despesas na Administração Pública, para o Departamento de Gestão e Controlo Financeiro, sito na Avenida 5 de Outubro, n.º 175, 1069-451 Lisboa.
- 11.2 A fatura deve indicar, de forma discriminada, o valor correspondente ao(s) serviço(s) efetivamente prestado(s), mencionando o NPD, n.º do pedido e n.º do compromisso.
- 11.3 O pagamento dos serviços efetivamente prestados será efetuado no prazo máximo de 60 (sessenta) dias após a receção das respetivas faturas pela entidade adjudicante/ contraente público, através de emissão de cheque ou transferência bancária.
- 11.4 As faturas só poderão ser emitidas após o vencimento da obrigação a que se referem.
- 11.5 Em caso de discordância por parte da entidade adjudicante/ contraente público, quanto aos valores ou quantidades indicadas nas faturas, deve este comunicar ao Adjudicatário/cocontratante, no prazo de 15 (quinze) dias, por escrito, os respetivos fundamentos, ficando aquele obrigado a prestar os esclarecimentos necessários ou proceder à retificação da fatura.
- 11.6 A faturação será emitida tendo em conta os trabalhos efetivamente realizados, de acordo com o seguinte:
- a) **30% do valor total do contrato**, após conclusão da Fase 3 e com a disponibilização e validação dos entregáveis 1 a 7, por parte do ISS, I.P., conforme ponto 4. das Cláusulas Técnicas do Caderno de Encargos;
  - b) **70% do valor total do contrato** aquando da entrega e validação por parte do ISS, I.P., dos restantes entregáveis da Fase 4, ou seja, os entregáveis 8 ao 13, conforme ponto 4. das Cláusulas Técnicas do Caderno de Encargos.

## 12. PAGAMENTOS EM ATRASO E MORA NO PAGAMENTO

- 12.1 Consideram-se pagamentos em atraso os valores faturados não quitados e que permaneçam nessa situação por mais de 90 (noventa) dias.
- 12.2 Em caso de mora por parte do ISS, I.P. no cumprimento das obrigações de pagamento, tem o adjudicatário/cocontratante direito a juros de mora sobre o montante em dívida, à taxa legalmente fixada para o efeito, pelo período correspondente à mora.
- 12.3 A mora está sujeita aos regimes consagrados no Decreto-Lei n.º 127/2012, de 21 de junho, na sua atual redação, e no Decreto-Lei n.º 62/2013, de 10 de maio.

### **13. OBRIGAÇÕES DA ENTIDADE ADJUDICANTE/ CONTRAENTE PÚBLICO**

Constituem obrigações do ISS, I.P.:

- a) Promover o acesso e comunicabilidade necessários à boa execução do serviço;
- b) Prestar, em tempo útil, os necessários esclarecimentos ao Adjudicatário/ cocontratante;
- c) Informar o Adjudicatário/ cocontratante sempre que tenha conhecimento prévio de algum evento que possa causar impacto no serviço ao prestar;

### **14. OBRIGAÇÕES DO COCONTRATANTE**

14.1 Sem prejuízo de outras obrigações previstas na legislação aplicável, no presente caderno de encargos ou nas cláusulas contratuais, da celebração do contrato decorrem para o Adjudicatário/ cocontratante as seguintes obrigações principais:

- a) Assegurar a boa execução da prestação, de modo a garantir a execução dos serviços de acordo com o caderno de encargos e respetivas cláusulas técnicas;
- b) Assegurar o cumprimento dos prazos estabelecidos;
- c) Cumprir com o Regulamento Geral de Proteção de Dados, quanto ao tratamento de dados e confidencialidade do prestador de serviços e recursos humanos que irão tratar da informação obtida com os serviços a prestar;
- d) O adjudicatário/cocontratante garantirá o sigilo quanto a informações que venha a ter conhecimento relacionadas com o ISS, I.P., devendo adotar medidas para que os seus técnicos cumpram com o dever de sigilo e confidencialidade no tratamento de dados.
- e) Exclui-se do dever de sigilo a informação e documentação que, comprovadamente, forem do domínio público, que o ISS, I.P. seja legalmente obrigado a revelar, por força da lei, processo judicial ou a pedido de autoridades reguladoras ou outras entidades administrativas competentes;
- f) Certificar-se que os recursos afetos à prestação do serviço se comprometem a observar o integral cumprimento das regras das boas práticas de ambiente, segurança e higiene no trabalho;
- g) Responsabilizar-se pelos prejuízos causados ao ISS, I.P. seus colaboradores e terceiros;
- h) Proceder à comunicação de toda e qualquer situação que interfira com a qualidade do serviço prestado;

14.2 A título acessório, o adjudicatário/cocontratante fica ainda obrigado, designadamente, a recorrer a todos os meios, humanos, materiais e informáticos, que sejam necessários e adequados à boa



prestação do serviço, bem como ao estabelecimento do sistema de organização necessário à perfeita e completa execução das tarefas a seu cargo.

## **15. SEGUROS**

- 15.1 É da responsabilidade do Adjudicatário/cocontratante a cobertura de riscos causados ao ISS, I.P. ou a terceiros pelo exercício da sua atividade ou dos seus trabalhadores, através de apólice de seguros de acidentes de trabalho, seguro de responsabilidade civil, danos patrimoniais e demais seguros legalmente obrigatórios para a execução do serviço, sendo que o ISS, I.P. pode exigir, em qualquer momento, cópias e recibos de pagamento das apólices supra referidas.
- 15.2 Todas as apólices de seguro e respetivas franquias constituem encargo único e exclusivo do Adjudicatário/cocontratante, devendo os contratos de seguro ser celebrados com entidade seguradora legalmente autorizada para o exercício da atividade em Portugal.

## **16. CONFIDENCIALIDADE E DEVER DE SIGILO**

- 16.1 O adjudicatário/cocontratante obriga-se a guardar sigilo sobre toda a informação, conteúdo das bases de dados e documentação relativa ao ISS, IP de que possa ter conhecimento no decurso da execução do contrato, nos termos legalmente previstos, designadamente, no Regulamento Geral de Proteção de Dados, relativa à proteção de dados pessoais.
- 16.2 A informação e a documentação cobertas pelo dever de sigilo não podem ser transmitidas a terceiros, nem objeto de qualquer uso ou modo de aproveitamento que não o destinado direta e exclusivamente à execução do contrato.
- 16.3 Para a eficaz aplicação do Regulamento Geral de Proteção de Dados, Adjudicatário/cocontratante compromete-se a realizar as ações necessárias ao seu cumprimento por parte dos respetivos trabalhadores, que participam nas operações de tratamento.
- 16.4 Exclui-se do dever de sigilo a informação e a documentação que, comprovadamente, forem do domínio público, ou que o adjudicatário/cocontratante esteja legalmente obrigado a revelar, por força da lei, de processo judicial ou a pedido de autoridades reguladoras ou outras entidades administrativas competentes.
- 16.5 Em especial, o adjudicatário/cocontratante, quando aplicável, obriga-se a:
- a) Respeitar a confidencialidade sobre todos os dados disponibilizados no âmbito da prestação de serviços;
  - b) Remover e destruir, no termo da execução da prestação de serviços, todo e qualquer tipo de registo (digital ou em papel) relacionado com o serviço prestado;

- c) Garantir que terceiros, sobre a direta responsabilidade do adjudicatário, ou outros, afetos à prestação de serviços respeitem os deveres referidos;
- d) Entregar, até ao início da prestação de serviços, declarações de confidencialidade e de ausência de conflito de interesses subscritas pelos recursos que irá afetar à prestação de serviços.

## 17. PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS

- 17.1 O ISS, I.P. é o responsável pelo tratamento dos dados pessoais, os quais seja objeto de tratamento no âmbito do presente caderno de encargos.
- 17.2 O ISS I.P. compromete-se a adotar as medidas técnicas e organizacionais pertinentes para garantir um nível de segurança dos dados pessoais adequado ao risco, bem como contra destruição, perda, alteração, divulgação não autorizada, acesso accidental ou legal.
- 17.3 Qualquer acesso que o Adjudicatário/cocontratante venha a ter relativamente a quaisquer dados pessoais sob responsabilidade do contraente público apenas pode ocorrer para os fins constantes no presente caderno de encargos e por conta e de acordo com as instruções da Entidade Adjudicante/Contraente Público e nos termos da legislação aplicável à proteção de dados pessoais.
- 17.4 O Adjudicatário/cocontratante não pode proceder à reprodução, gravação, cópia ou divulgação dos dados pessoais para outros fins que não constem no presente caderno de encargos, comprometendo-se ainda ao seguinte:
  - a) Respeitar integralmente o disposto na legislação europeia aplicável à proteção de dados pessoais e em qualquer outra legislação que a substitua e/ou venha a ser aplicável a esta matéria;
  - b) Cumprir rigorosamente as instruções da Entidade Adjudicante/Contraente Público no que diz respeito ao acesso, registo, transmissão ou qualquer outra operação de tratamento de dados pessoais;
  - c) Tratar os dados pessoais de forma lícita e com respeito pelo princípio da boa-fé, utilizando-os exclusivamente para as finalidades a que se reporta o Contrato, não podendo ser posteriormente tratados de forma incompatível com tais finalidades;
  - d) Implementar as medidas técnicas e organizativas para proteger os dados contra destruição accidental ou ilícita, perda accidental, alterações, difusão ou acesso não autorizados, e contra qualquer outra forma de tratamento ilícito dos mesmos dados pessoais;
  - e) Comunicar de imediato à Entidade Adjudicante/Contraente Público quaisquer reclamações ou questões colocadas pelos titulares dos dados pessoais.

- 17.5 O Adjudicatário/cocontratante obriga-se a manter os dados pessoais estritamente confidenciais, sendo responsável pela confidencialidade e utilização dos dados pessoais por parte dos respetivos trabalhadores, outros colaboradores ou subcontratados, assegurando que todos os seus trabalhadores estão sujeitos a obrigações legais de confidencialidade, ou assumiram um compromisso de confidencialidade.
- 17.6 Se quaisquer dados se perderem ou forem danificados no âmbito da execução da prestação de serviços, por causas imputáveis ao adjudicatário, este compromete-se a adotar as medidas que forem necessárias com vista à recuperação dos dados, sem quaisquer custos adicionais para a Entidade Adjudicante/Contraente Público.
- 17.7 O Adjudicatário/cocontratante obriga-se a ressarcir a Entidade Adjudicante/Contraente Público por todos os prejuízos em que este venha a incorrer em virtude da utilização ilegal e/ou ilícita dos dados referidos, nomeadamente por indemnizações e despesas em que tenha incorrido na sequência de reclamações/violação de dados ou processos propostos pelos titulares dos dados contra a Contraente Público, bem como por taxas, coimas e multas que tenha de pagar.

## 18. CAUÇÃO

- 18.1 Para garantir o exato e pontual cumprimento das suas obrigações, o adjudicatário deve prestar uma caução no valor de 5% do preço contratual, com exclusão do IVA.
- 18.2 Cumpridas todas as obrigações contratuais por parte do Adjudicatário/cocontratante, o ISS, I.P. promove a liberação da caução nos termos do disposto no artigo 295.º do CCP.
- 18.3 O ISS, I.P. pode considerar perdida a seu favor a caução prestada, independentemente de decisão judicial, nos casos de não cumprimento das obrigações legais, contratuais ou pré-contratuais, pelo adjudicatário.
- 18.4 Considera-se também existir perda da caução, quando houver lugar à resolução sancionatória do contrato, por qualquer um dos fundamentos previstos no presente caderno de encargos.
- 18.5 A perda da caução não prejudica eventual ação de indemnização, tendo em vista a reintegração dos prejuízos sofridos.
- 18.6 A execução parcial ou total da caução referida nos números anteriores constitui o Adjudicatário/cocontratante na obrigação de proceder à sua reposição pelo valor existente antes dessa mesma execução, no prazo de 15 (quinze) dias após a notificação do ISS, I.P. para esse efeito, nos termos do artigo 296º do CCP.

## 19. PENALIDADES CONTRATUAIS

- 19.1 No caso de incumprimento das obrigações contratuais por razões imputáveis ao cocontratante,

aplicar-se-ão as penalidades contratuais definidas no ponto infra, nos termos do disposto nos artigos 329.º, 444.º e 451.º do CCP.

- 19.2 Em caso de incumprimento ou cumprimento defeituoso quanto ao disposto no presente caderno de encargos e respetivas cláusulas técnicas determina-se a aplicação pela entidade adjudicante de sanções pecuniárias ao cocontratante, nos termos seguintes:
- a) Em caso de incumprimento do prazo de início da prestação do serviço, a qual ocorre após uma primeira reunião preparatória, destinada a concretizar os termos de execução do contrato, será aplicada uma sanção de natureza pecuniária no valor de 200,00 € (duzentos euros), por cada dia de atraso;
  - b) Em caso de incumprimento do prazo de início de execução de cada uma das fases, conforme definido nas cláusulas técnicas do presente Caderno de Encargos, será aplicada uma sanção de natureza pecuniária no valor de 100,00 € por cada dia de atraso.
  - c) Em caso de incumprimento do prazo do termo de execução de cada uma das fases, conforme definido nas cláusulas técnicas do presente Caderno de Encargos, será aplicada uma sanção de natureza pecuniária no valor de 100,00 € por cada dia de atraso.
- 19.3 Em caso de incumprimento e/ou cumprimento defeituoso, que não se subsuma nos números anteriores, será aplicada uma sanção de natureza pecuniária no valor de 2% (dois por cento) preço contratual, por situação de incumprimento e/ou cumprimento defeituoso e até ao cumprimento integral das obrigações constantes do caderno de encargos.
- 19.4 Na determinação da gravidade do incumprimento, o ISS, I.P. tem ainda em consideração a duração da infração, a sua eventual reiteração, o grau de culpa do prestador de serviços e consequências do incumprimento.
- 19.5 A aplicação de sanções de natureza pecuniária não obsta a que o ISS, I.P. exija uma indemnização pelos danos decorrentes do incumprimento contratual.
- 19.6 O valor acumulado das sanções de natureza pecuniária não pode exceder 20% do preço contratual, sem prejuízo do poder de resolução do contratual, previsto no presente Caderno de Encargos.
- 19.7 Nos casos em que seja atingido o limite previsto no número anterior e o Contraente público decida não proceder à resolução do contrato, por dela resultar grave dano para o interesse público, aquele limite é elevado para 30% do preço contratual.
- 19.8 As sanções contratuais aplicáveis são apuradas regularmente pelo ISS, I.P. e a sua aplicação é comunicada ao Cocontratante através de carta registada com aviso de receção, sendo a aplicação das sanções objeto de audiência prévia, nos termos do n.º 2 do artigo 308.º do CCP.
- 19.9 O ISS, I.P. pode, à sua escolha, proceder à dedução do montante das penalidades da caução

prestada pelo Cocontratante, ou compensar os pagamentos ao mesmo devidos, ao abrigo do contrato, obrigando-se o Cocontratante a emitir os correspondentes documentos contabilísticos.

19.10 A aplicação das sanções contratuais não prejudica o direito de resolução do contrato ou qualquer indemnização pelo dano excedente, nos termos das disposições relativas à indemnização por mora e incumprimento definitivo previstas na lei.

## **20. RESOLUÇÃO CONTRATUAL POR PARTE DA ENTIDADE ADJUDICANTE/CONTRAENTE PÚBLICO**

20.1 Sem prejuízo de outros fundamentos de resolução previstos na lei, o ISS, I.P. pode resolver o contrato a título sancionatório, no caso de o Adjudicatário/cocontratante violar de forma grave ou reiterada qualquer das obrigações que lhe incumbem, designadamente nos seguintes casos, os quais configuram incumprimento definitivo do contrato:

- a) Falhas que ponham em causa a missão do serviço público;
- b) Incumprimento de qualquer obrigação contratual que ponha irremediavelmente em causa a manutenção do contrato;
- c) Violação, de forma grave ou reiterada de qualquer das obrigações que lhe foram atribuídas no âmbito do contrato a celebrar e do presente caderno de encargos.

20.2 O direito de resolução referido no número anterior não prejudica o direito de indemnização nos termos gerais.

20.3 Em caso de resolução sancionatória, havendo lugar a responsabilidade do Adjudicatário/cocontratante, será o montante respetivo deduzido das quantias devidas, sem prejuízo de o ISS, I.P. poder executar a caução prestada pelo adjudicatário/cocontratante.

20.4 Independentemente da conduta do Adjudicatário/cocontratante, o ISS, I.P. reserva-se o direito de resolver o contrato nos termos e com os fundamentos previstos nos artigos 334º e 335º do CCP.

## **21. RESOLUÇÃO CONTRATUAL POR PARTE DO ADJUDICATÁRIO/COCONTRATANTE**

21.1 Sem prejuízo de outros fundamentos de resolução previstos na lei, o Adjudicatário/cocontratante pode resolver o contrato quando qualquer montante que lhe seja devido esteja em dívida por período superior a seis meses ou quando o montante em dívida exceda 25% do preço contratual, excluindo juros.

21.2 No caso mencionado no ponto anterior, o direito de resolução pode ser exercido mediante declaração à entidade adjudicante/contraente público, produzindo efeitos 30 dias após a receção

dessa declaração, salvo se a entidade adjudicante/contratante público cumprir as obrigações em atraso nesse prazo, acrescidas dos juros de mora a que houver lugar.

## 22. FORÇA MAIOR

- 22.1 Não podem ser impostas penalidades ao Adjudicatário/cocontratante, nem é havida como incumprimento, a não realização pontual das prestações contratuais a cargo de qualquer das partes que resulte de caso de força maior, entendendo-se como tal as circunstâncias que impossibilitem a respetiva realização, alheias à vontade da parte afetada, que ela não pudesse conhecer ou prever à data da celebração do contrato e cujos efeitos não lhe sejam razoavelmente exigíveis de contornar ou evitar.
- 22.2 Constituem força maior, os seguintes acontecimentos: tremores de terra, inundações, incêndios, epidemias, sabotagens, greves gerais, embargos ou bloqueios internacionais, atos de guerra ou terrorismo, motins e determinações governamentais ou administrativas injuntivas.
- 22.3 Não constituem força maior, designadamente:
- a) Circunstâncias que não constituam força maior para os subcontratados do adjudicatário, na parte em que intervenham;
  - b) Greves ou conflitos laborais limitados às sociedades do adjudicatário ou a grupos de sociedades em que este se integre, bem como a sociedades ou grupos de sociedades dos seus subcontratados;
  - c) Determinações governamentais, administrativas, ou judiciais de natureza sancionatória ou de outra forma resultantes do incumprimento pelo adjudicatário de deveres ou ónus que sobre ele recaiam;
  - d) Manifestações populares devidas ao incumprimento pelo adjudicatário de normas legais;
  - e) Incêndios ou inundações com origem nas instalações do adjudicatário, cuja causa, propagação ou proporções se devam a culpa ou negligência sua ou ao incumprimento de normas de segurança;
  - f) Avarias nos sistemas informáticos ou mecânicos do adjudicatário não devidas a sabotagem;
  - g) Eventos que estejam ou devam estar cobertos por seguros.
- 22.4 A ocorrência de circunstâncias que possam consubstanciar casos de força maior deve ser imediatamente comunicada à outra parte.
- 22.5 A força maior determina a prorrogação dos prazos de cumprimento das obrigações contratuais afetadas pelo período de tempo comprovadamente correspondente ao impedimento resultante da força maior.

## **23. ALTERAÇÕES AO CONTRATO**

- 23.1 Para efeitos de qualquer alteração durante a execução do contrato, a parte interessada na alteração deve comunicar, por escrito, à outra parte essa intenção, com uma antecedência mínima de 15 (quinze) dias em relação à data em que pretende ver introduzida essa alteração.
- 23.2 Para efeitos do disposto no número anterior, as alterações ao contrato serão formalizadas por adenda escrita ao mesmo.
- 23.3 A alteração ao contrato não pode conduzir à modificação das principais prestações abrangidas pelo contrato nem configurar uma forma de impedir, restringir ou falsear a concorrência.

## **24. RESOLUÇÃO DE LITÍGIOS**

Para resolução de todos os litígios decorrentes do contrato fica estipulada a competência do Tribunal Administrativo de Círculo de Lisboa, com expressa renúncia a qualquer outro.

## **25. SUBCONTRATAÇÃO E CESSÃO DA POSIÇÃO CONTRATUAL**

A subcontratação pelo adjudicatário e a cessão da posição contratual dependem de prévia autorização e regem-se pelo estatuído nos artigos 316.º e seguintes do CCP.

## **26. GESTOR DO CONTRATO**

- 26.1 O ISS, I.P., enquanto entidade adjudicante, designará o(s) gestor(es) do contrato, nos termos do n.º 1 do artigo 290.º-A do CCP, na sua atual redação.
- 26.2 O gestor do contrato exercerá as suas funções de acordo com os termos definidos no artigo 290.º-A do CCP, devidamente adequadas ao contrato a celebrar.
- 26.3 O adjudicatário/ cocontratante será informado da designação do(s) gestor(es) do contrato aquando da decisão de adjudicação e/ou com a outorga do contrato.

## **27. LEGISLAÇÃO APLICÁVEL**

Na celebração do contrato e em tudo o que este for omissa, aplicar-se-á o disposto no Código dos Contratos Públicos (CCP), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, alterado pela Lei n.º 30/2021, de 21 de maio, na sua atual redação.

## **PARTE II - CLÁUSULAS TÉCNICAS**

### **ÍNDICE**

**1 – ENQUADRAMENTO E LINHAS ORIENTADORAS RELATIVAS À EXECUÇÃO DO CONTRATO;**

**2 – ÂMBITO FUNCIONAL DAS OBRIGAÇÕES GERAIS DO COCONTRATANTE;**

**3 – DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES A DESENVOLVER;**

- Fase 1 – Definição do Planeamento;
- Fase 2 – Diagnóstico da Gestão do relacionamento – Desenvolvimento organizacional no âmbito da Visão 360 (AS-IS);
- Fase 3 - Conceção da reestruturação do modelo de Gestão de Relacionamento no âmbito da Visão 360 (TO BE);
- Fase 4 – Implementação da reestruturação do modelo de Gestão de Relacionamento no âmbito da Visão 360;

**4 – ENTREGÁVEIS DO PROJETO E DETALHES DAS ESPECIFICAÇÕES;**

- Fase 1 – Definição do Planeamento;
- Fase 2 – Diagnóstico da Gestão do relacionamento – Desenvolvimento organizacional no âmbito da Visão 360 (AS-IS);
- Fase 3 - Conceção da reestruturação do modelo de Gestão de Relacionamento no âmbito da Visão 360 (TO BE);
- Fase 4 – Implementação da reestruturação do modelo de Gestão de Relacionamento no âmbito da Visão 360;

**5 – EQUIPA DE PROJETO;**

**6 – ÂMBITO DAS OBRIGAÇÕES ESPECÍFICAS DO COCONTRATANTE;**



## 1. ENQUADRAMENTO E LINHAS ORIENTADORAS RELATIVAS À EXECUÇÃO DO CONTRATO

No presente ponto das presentes cláusulas técnicas, estabelece-se o enquadramento do projeto inerente aos serviços a prestar, bem como as linhas orientadoras que vinculam o cocontratante, no que concerne ao desenvolvimento e execução dos serviços, nos seguintes termos:

- 1.1. No âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência – Transformação Digital da Segurança Social - Componente 17 i03 (investimento TD-c17-i03), têm vindo a ser efetuadas mudanças estruturais na organização da Segurança Social através de desenvolvimentos nos sistemas aplicacionais; novo modelo de relacionamento *omnicanal*, direcionado aos Cidadãos e Empresas, e reconfiguração do posto de trabalho dos trabalhadores.
- 1.2. Relativamente ao modelo de relacionamento omnicanal é de evidenciar o desenvolvimento e a implementação da plataforma de Gestão de relacionamento - Visão 360, em dezembro 2022, a qual veio alterar todo o paradigma do relacionamento dos Cidadãos e das Empresas com a Segurança Social. Anteriormente os canais de relacionamento encontravam-se suportados por sistemas de informação que não comunicavam entre si e não permitiam uma visão integrada do relacionamento do ISS com os cidadãos e empresas. Atualmente, a informação está integrada numa única plataforma de forma consolidada, designada Visão 360.
- 1.3. A Visão 360 permite ao Utilizador institucional /Cidadãos/Empresas aceder de uma forma integrada a todas as interações do relacionamento com a Segurança Social nos diferentes canais.
- 1.4. A Visão 360 integra as seguintes funcionalidades:
  - **Visão Integrada de Relacionamento (VIR)** - Todos os relacionamentos efetuados nos diversos canais de atendimento, nomeadamente o Presencial, com os Serviços de Atendimento da rede Nacional de atendimento e dos Adidos Internacionais; Vídeo Atendimento; e-Clic (canal de relacionamento *online* que substitui o email (<https://app.seg-social.pt/sso/login>); telefone (linha da Segurança Social, através do Cisco Finesse) e correspondência (correio postal e envelopes de atendimento);
  - **Visão Integrada de Negócio (VIN)** - Toda a informação mais relevante personalizada e agrupada por área de negócio da Segurança Social;
  - **Gestão das atividades** - Funcionalidade que permite o registo, a consulta, o encaminhamento e o tratamento de atividades decorrentes dos pedidos a serem resolvidos por equipas da Segurança Social. Estes pedidos que carecem de tratamento, são registados quando não é possível resolver no 1º contato pelos canais de relacionamento.

- **Matriz única da Visão 360** - Matriz que caracteriza o relacionamento e concretiza o encaminhamento interno de pedidos apresentados pelo Utilizador Institucional, Cidadãos e Empresas. A matriz contempla a caracterização do pedido em termos do evento de vida, assunto e motivo.
- 1.5. O desafio da dimensão e complexidade da implementação do novo sistema de gestão do relacionamento, materializado na Visão 360 foi extremamente exigente, tendo sido assegurado por uma equipa multidisciplinar de projeto interno da Segurança Social que envolveu várias áreas e entidades, tendo integrado em linhas gerais atividades de definição e validação de requisitos aplicacionais, acompanhamento dos desenvolvimentos aplicacionais, definição de perfis, gestão da mudança/comunicação e formação, definição da conceção da gestão de atividades e matriz única (referência da tipologia de assuntos da Segurança Social a serem tratados na gestão de atividades).
- 1.6. Desde o arranque da Visão 360 até 29 de março de 2025, foram registadas na Gestão de atividades mais de 4 milhões de atividades para tratamento pelo ISS, IP., as quais se encontram em vários estados: concluídas (94,4%), atribuídas ao Utilizador institucional para tratamento (2,9%), por atribuir (1,4%) e outros (1,4%).
- 1.7. Em termos da distribuição dos canais de relacionamento, constata-se uma continuidade de preferência pelo canal Presencial e Vídeo Atendimento (53%), e-Clic (42%) e outros (1%);
- 1.8. A implementação da Visão 360 decorreu de uma forma positiva, tendo-se verificado uma adesão significativa dos utilizadores institucionais (mais de 4.000) e dos Cidadãos e Empresas (mais de 15 milhões de relacionamentos, dos quais, quase 2 milhões, diretamente através do e-Clic, desde o arranque da Gestão de atividades, de outubro de 2023 até março de 2025, com as seguintes vantagens: melhoria da informação de relacionamento, e de pedidos (atividades) ao nível macro (nacional) e nível micro (equipas e utilizadores individuais), possibilidade de consolidação da informação dos canais de relacionamento, melhoria da rastreabilidade e monitorização da performance.
- 1.9. O sistema para além das grandes vantagens identificadas e alteração do paradigma de relacionamento, contém ainda aspetos a serem otimizados e mitigados, de modo a tornar o processo mais eficiente e eficaz, para o Utilizador Institucional, Cidadãos e Empresas, Serviço do Atendimento e *backoffice* das áreas operacionais da Segurança Social, nomeadamente ao nível do:
- Ajustamento do volume de trabalho face à capacidade dos recursos existentes;
  - Necessidade de simplificação do processo e tarefas no âmbito do Atendimento e *backoffice*;
  - Redefinição e desenho de procedimentos, orientações e fluxos de trabalhos de modo a

serem mais eficientes e uniformes;

- Sistematização de responsabilidades;
- Otimização da gestão do processo, circuitos de articulação e interações entre os Serviços de Atendimento e *backoffice*;
- Requalificação e capacitação das equipas, de modo a nivelar o conhecimento;
- Melhoria dos tempos de resposta, qualidade, clareza e uniformização das respostas aos pedidos formalizados na plataforma, integrados na “Gestão de atividades”, reduzindo a necessidade de novas interações desnecessárias, do Cidadãos e Empresas com a Segurança Social, face ao seu 1º pedido de processos e relacionado com o mesmo tema;
- Utilização exclusiva da documentação digital, procedendo-se à eliminação da circulação total do papel de modo que não subsista em paralelo com o processo de digitalização, no serviço de Atendimento e *backoffice*, permitindo que o processo seja mais eficiente e sustentável para todos os seus intervenientes;
- Otimização do e-Clic de modo a ser mais intuitivo e completo;
- Aumento da relevância do canal e-Clic, de modo a ter primazia relativamente aos outros canais de relacionamento;
- Otimização de perfis, nomeadamente na componente da supervisão e suporte, para controlo e melhoria contínua da Visão 360;
- Escolha de ferramentas tecnológicas, modelos de IA (Inteligência Artificial) e equipamentos de suporte à atividade de tratamento dos pedidos formalizados na “Gestão de atividades”;
- Identificação do modelo de monitorização de Gestão de Riscos, *performance*, impactos e benefícios.

1.10. Interiorização para o Utilizador Institucional / Cidadãos e Empresas da utilização desta ferramenta como meio de interação e relacionamento.

1.11. Em suma, de modo a efetivar-se uma verdadeira transformação digital, no sistema de Gestão de relacionamento da Segurança Social, consubstanciada na Visão 360, será necessário garantir uma adequada transformação organizacional nas dimensões dos Processos, Pessoas, Organização, Clientes e Sistemas.

1.12. O presente procedimento tem como objetivo a reestruturação da gestão do relacionamento e desenvolvimento organizacional, do Instituto da Segurança Social, I.P., no âmbito do processo de Transição Digital da Segurança Social – Visão 360 - Componente 17 i03 (investimento TD-c17-i03), nos termos previstos e definidos nas cláusulas técnicas do presente Caderno de Encargos e

demais anexos.

- 1.13. Este procedimento tem o enquadramento no PRR da Segurança Social, na componente de transição digital de qualidade e Sustentabilidade das Finanças Públicas, no investimento TD-c17-i03, mais concretamente na vertente de revisão dos processos Internos da implementação da nova Gestão de Relacionamento - Visão 360, e no seu desenvolvimento organizacional e procedimental, de modo a apoiar a correta aplicação dos investimentos e mudanças estruturais decorrentes dos desenvolvimentos aplicacionais, nos termos previstos e definidos nas cláusulas técnicas do presente Caderno de Encargos e demais anexos.

## 2. ÂMBITO FUNCIONAL DAS OBRIGAÇÕES GERAIS DO COCONTRATANTE

Nas presentes cláusulas técnicas estabelece-se um conjunto de **obrigações contratuais gerais**, que o adjudicatário deve ter em conta no desenvolvimento e execução dos trabalhos, levando em consideração os seguintes pontos e interpretação de conceitos:

- 2.1 A reestruturação da Gestão de Relacionamento no âmbito do processo de Transição Digital da Segurança Social contempla a Visão 360, as suas relações e interações com todas as áreas da Segurança Social, Cidadãos e Empresas.
- 2.2 O desenvolvimento organizacional, contempla as otimizações nas dimensões dos Processos, Pessoas, Organização, Clientes e Sistemas.
- 2.3 A Visão 360 é uma plataforma que contempla as seguintes componentes:
- a) Visão Integrada de Relacionamento (VIR)
  - b) Visão Integrada de Negócio (VIN)
  - c) Gestão de Atividades
  - d) Matriz única da Visão 360
- 2.4 As áreas de *frontoffice* são os serviços de atendimento presencial, telefónico, vídeo atendimento e correspondência (correio postal e envelopes de atendimento).
- 2.5 As áreas *backoffice* são os serviços operacionais da Segurança Social, I.P.

## 3. DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES A DESENVOLVER

No ponto aqui em presença destas cláusulas técnicas do Caderno de Encargos, estabelece-se a descrição das atividades a que o cocontratante está vinculado no âmbito do contrato a celebrar, contemplando as seguintes atividades:

3.1 As atividades a desenvolver no âmbito da prestação de serviços devem ser organizadas em quatro fases, designadamente:

- **Fase 1 – Definição do Planeamento**

- a) Definição da estratégia do projeto;
- b) Elaboração do plano detalhado com identificação das fases, atividades, prazos indicativos, identificação dos interlocutores, alinhamento com outros projetos e metodologias que possam estar a decorrer e possam colidir com este processo.

- **Fase 2 – Diagnóstico da Gestão do relacionamento – Desenvolvimento organizacional no âmbito da Visão 360 (AS-IS)**

- c) Levantamento das funcionalidades implementadas ou ainda por implementar decorrentes da Visão 360 e interações com os vários canais de atendimento;
- d) Auscultação das necessidades, expectativas, constrangimentos, oportunidades de melhoria para o processo da Gestão de relacionamento e Visão 360;
- e) Levantamento do processo de Gestão do relacionamento no âmbito da Visão 360 (AS-IS).

- **Fase 3 – Conceção da reestruturação do modelo de Gestão de Relacionamento no âmbito da Visão 360 (TO BE)**

- f) Conceção da reestruturação do modelo de Gestão de relacionamento no âmbito da Visão 360 – Desenvolvimento organizacional, de modo a tornar o processo mais eficiente, eficaz e sustentável para a Organização, Utilizador Institucional, Cidadãos e Empresas, nas vertentes da Gestão operacional e desenvolvimento de atividades nas dimensões dos Processos, Pessoas, Organização, Clientes, Sistema;
- g) Conceção do processo de qualidade de informação e resposta disponibilizada aos Cidadãos, Empresas e utilizada entre os serviços no âmbito dos processos da Visão 360.

- **Fase 4 – Implementação da reestruturação do modelo de Gestão de Relacionamento no âmbito da Visão 360**

- h) Implementação da reestruturação do modelo de Gestão de relacionamento no âmbito da Visão 360 – Desenvolvimento organizacional, de modo a tornar o processo mais eficiente, eficaz e sustentável para a Organização, Utilizador Institucional, Cidadãos e Empresas, nas vertentes da Gestão operacional e desenvolvimento de atividades nas dimensões dos Processos, Pessoas, Organização, Clientes, Sistema.
- i) Implementação do processo de qualidade de informação e resposta disponibilizada ao Cidadãos, Empresas e utilizada entre os serviços no âmbito dos processos da Visão 360;

j) Reavaliação e verificação de oportunidades de melhoria

### 3.2 Cronograma das Atividades

O cronograma abaixo estabelece a previsão de desenvolvimento de cada fase ao longo de um período de 09 meses, contados a partir da data de outorga do contrato. Este prazo constitui o limite máximo para a execução global dos trabalhos, não podendo, em caso algum, ultrapassar o dia 15 de maio de 2026.

Para salvaguardar a adequada execução das atividades, considera-se que cada fase observe, no mínimo, a duração prevista no cronograma indicativo abaixo, não podendo ser encurtada sem autorização prévia e fundamentada da entidade adjudicante, no âmbito do acompanhamento contratual.

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9 *
Fase 1	x								
Fase 2	x	x							
Fase 3		x	x	x					
Fase 4			x	x	x	x	x	x	x

\* O mês 9 deverá ser considerado apenas até ao dia 15.

## 4. ENTREGÁVEIS DO PROJETO E DETALHES DAS ESPECIFICAÇÕES

### Nota prévia

Atendendo que estamos no âmbito de uma iniciativa do PRR da Segurança Social, todos os documentos que sejam produzidos, bem como as iniciativas de formação, Gestão da mudança e comunicação, devem ter em consideração as regras previstas na orientação nº 5/2021 (Guia de Comunicação e Informação para os beneficiários do PRR) da Estrutura de Missão Recuperar Portugal (<https://recuperarportugal.gov.pt/orientacoes-tecnicas/>). Deverá ser ainda utilizada a imagem corporativa e layouts utilizados na Segurança Social.

4.1 No âmbito da execução contratual, o adjudicatário está vinculado à obrigação de entregar ao ISS, I.P., no decurso da prestação de serviços, os seguintes entregáveis do projeto:

- **Fase 1 – Definição do Planeamento**

✓ **Entregável 1** - Plano detalhado e estratégia do projeto com os objetivos, identificação das fases, atividades, prazos indicativos, identificação dos interlocutores e alinhamento com outros projetos e metodologias que possam estar a decorrer e possam colidir com este processo.

- i. O Plano deverá ser validado pelo Instituto da Segurança Social, I.P., no prazo máximo de 7 dias após a integral apresentação das rubricas acima identificadas. Caso não venha a ser aprovado, deverá ser reajustado pela entidade Adjudicante no prazo máximo de 3 dias úteis;
- ii. Após validação, e caso venha haver necessidade de alteração do respetivo plano, deverá o mesmo ser formalmente comunicado e ser agendada nova reunião de acompanhamento/esclarecimento do processo e *timeline*;
- iii. Devem ser identificadas as áreas de *frontoffice* e *backoffice* que integram a Visão 360;
- iv. Nesta fase, e sem prejuízo de outros alinhamentos que sejam necessários efetuar com este procedimento, deve ter-se em conta o seguinte:
  - Os projetos/funcionalidades desenvolvidos no âmbito da Componente 17 i03 (investimento TD-c17-i03);
  - Informação de diagnóstico, propostas de melhoria e procedimentos relacionados com a Visão 360, incluindo a Matriz Única e outros referenciais considerados relevantes para esta fase. Esta informação será disponibilizada, independentemente de qualquer pesquisa que possa ser previamente efetuada.

- **Fase 2 – Diagnóstico da Gestão do relacionamento – Desenvolvimento organizacional no âmbito da Visão 360 (AS-IS)**

✓ **Entregável 2** – Relatório de diagnóstico (AS-IS) para o levantamento e caracterização da situação atual do sistema de gestão de relacionamento, com base:

- i. Levantamento dos processos de Gestão de relacionamento e todas as componentes da Visão 360, por dimensões de Processos, Pessoas, Organização, Clientes e Sistemas, com base na auscultação dos vários serviços centrais operacionais do ISS, I.P, incluindo o Departamento Comunicação e Gestão do Cliente, dos 18 serviços desconcentrados (Centros Distritais), Utilizadores Institucionais, Cidadãos e Empresas (análise da informação disponível) e canais de atendimento, para aferir o funcionamento dos serviços e processos de gestão do relacionamento, necessidades, constrangimentos e outra informação relevante neste âmbito.

No que se refere aos Centros Distritais devem, no levantamento dos processos, realizar pelo menos, uma visita a cada tipologia de dimensão – grande, média e pequena.

## ii. Conteúdos a abordar por dimensão

- **Processos:**

- a. Avaliação dos resultados da Visão 360, designadamente ao nível da eficácia e qualidade na resposta aos Cidadãos e Empresas, por serviço destinatário (Centros Distritais e serviços centrais operacionais), canais e equipas;
- b. Identificação e caracterização dos processos (objetivos, fluxos e procedimentos) com avaliação da sua eficácia, uniformização, desmaterialização e simplificação de práticas, por serviço destinatário (Centros Distritais e serviços centrais operacionais), canais e equipas;
- c. Identificação dos constrangimentos e oportunidades de melhoria ao nível da eficácia da resposta, eficiência interna, desmaterialização, uniformização e simplificação de práticas;
- d. Identificação dos procedimentos atualmente em uso por cada área, com análise da sua transversalidade e uniformidade, e avaliação da adoção de práticas consideradas mais eficientes e eficazes;
- e. Outra informação considerada relevante.

- **Organização:**

- a. Organização do trabalho, equipas e serviço e distribuição do serviço;
- b. Avaliação da adequação dos serviços ao perfil e número de trabalhadores afetos;
- c. Identificação do funcionamento dos serviços e canais de relacionamento;
- d. Avaliação da adequação dos níveis de serviço;
- e. Outra informação considerada relevante.

- **Pessoas:**

- a. Perfil dos trabalhadores do frontoffice e backoffice que utilizam a Visão 360;
- b. Dificuldades, constrangimentos, expectativas quanto à utilização da Visão 360;
- c. Necessidades de formação identificadas;
- d. Níveis de satisfação da usabilidade da Visão 360;
- e. Ferramentas de apoio utilizadas para suporte à gestão de relacionamento e Visão 360, interações com os outros serviços e a nível externo;
- f. Identificação se os perfis são adequados, face ao trabalho existente, na componente



de gestão, operacionalização, supervisão e suporte, para controlo e melhoria contínua da Visão 360;

- g. Identificação das responsabilidades de todos que integram a Visão 360;
- h. Outra informação considerada relevante.

- **Clientes:**

- a. Níveis de satisfação dos cidadãos e das empresas com o canal e-Clic, incluindo tempos de resposta e a qualidade das respostas prestadas;
- b. Outra informação considerada relevante.

- **Sistemas/Tecnologia:**

- a. Identificação das ferramentas tecnológicas e recursos de suporte utilizados no processo da Visão 360, nas diferentes equipas e áreas;
- b. Verificação das necessidades de ferramentas e recursos e recomendação de melhorias.

- **Fase 3 – Conceção da reestruturação do modelo de Gestão de Relacionamento no âmbito da Visão 360 (TO BE)**

As dimensões supramencionadas, na fase 2, devem ser consideradas nos entregáveis da fase 3.

Nesta fase, serão apresentadas as soluções relacionadas com Processos e fluxos de trabalho, procedimentos, *roadmap* de oportunidades de melhoria, gestão de riscos, recursos, responsabilidades funcionais, capacitação, monitorização, comunicação e gestão da mudança, otimização das funcionalidades, conforme entregáveis que se descrevem seguidamente.

- ✓ **Entregável 3** - Identificação da matriz de responsabilidades do processo de gestão, operacionalização, monitorização e suporte à Visão 360. Processo de reanálise das necessidades e apresentação de propostas de procedimentos futuros;

- i. Devem ser claramente identificados os responsáveis, respetivas funções e tempos de resposta para:
  - a) A gestão, operacionalização, monitorização e suporte da Visão 360;
  - b) A manutenção, atualização e divulgação dos procedimentos nas diferentes áreas de negócio;
  - c) A emissão dos relatórios necessários ao acompanhamento e controlo das atividades.

- ✓ **Entregável 4 - Relatório da conceção da reestruturação do modelo de gestão de relacionamento no âmbito da Visão 360.**
  - ii. Para o desenvolvimento deste relatório, o Adjudicatário terá de se deslocar aos diferentes serviços do ISS, I.P (centrais operacionais, incluindo o Departamento Comunicação e Gestão do Cliente e serviços desconcentrados - Centros Distritais) que se revelem necessários e imprescindíveis para a prossecução do projeto. No que se refere aos Centros Distritais devem ser selecionados por tipologias de dimensão – grande, média e pequena – sendo necessária, pelo menos, uma visita a cada tipologia;
  - iii. Deve ser efetuada a reformulação dos processos atuais, considerando o potencial da Visão 360, desde o *frontoffice* ao *backoffice*, com a otimização dos circuitos e obtenção de sinergias, proporcionadas pelo uso das novas ferramentas, designadamente da inteligência artificial para simplificar, reduzir e otimizar e satisfazer;
  - iv. Deve ser efetuada a conceção e o desenho da solução, reformulando as dimensões da Gestão Operacional, Atividades, Processos, Pessoas, Organização, Clientes, Sistemas/Tecnologia, e planeamento das ações a implementar nas várias dimensões, considerando o potencial do Sistema de Gestão do Relacionamento desde o primeiro contacto até à entrega do serviço, numa perspetiva de simplificar, reduzir, otimizar e satisfazer.
- ✓ **Entregável 4.1 - Plano e redesenho dos processos e fluxos de trabalho relacionado com a Gestão de Relacionamento e a Visão 360**
  - i. Deve estar alinhado e refletido no Sistema de Qualidade do ISS, IP., (sistema QPR) de modo a permitir gerir, referenciar, catalogar e aceder a documentação dos processos, subprocessos e instruções de trabalho, bem como identificar e harmonizar procedimentos com a respetiva elaboração de manuais dos processos/subprocessos, identificar circuitos do registo e tratamento de atividades, incluindo o circuito do papel;
- ✓ **Entregável 4.2 - Identificação e desenho de procedimentos que sejam uniformizados a todos os serviços da Segurança Social, integrando melhorias de otimização de processos, os quais deverão ser inseridos no Sistema QPR, no âmbito das diversas áreas de negócio e para todas as componentes da Visão 360.**
  - i. Devem ser definidos procedimentos uniformizados para todas as áreas e temáticas dos processos e a nível das funcionalidades do registo de atividades; tratamento de atividades (que podem ser específicos para determinado grupo de área de negócio), resposta a atividades, tratamento dos processos físicos em papel e digital;

- ii. Deve ser efetuada a otimização e uniformização dos procedimentos de tratamento dos pedidos para melhoria da qualidade da resposta ao cliente;
  - iii. Deve ser efetuado um manual sistematizado de consulta de todos os procedimentos, circuitos e interações com os vários serviços, por temas e também respostas uniformizadas a disponibilizar aos Cidadãos;
- ✓ **Entregável 4.3 - Roadmap** de ações concretas a implementar no âmbito das cinco dimensões.
- i. Identificar e sistematizar num *roadmap* de ações concretas que devem ser aprovadas pelos parceiros envolvidos. Estas devem ser identificadas por observação direta junto dos utilizadores da Visão 360, bem como na informação já compilada e sintetizada nos diagnósticos efetuados pelo ISS, IP.
- ✓ **Entregável 4.4 - Plano** de recursos materiais e suportes de tecnologias necessários para a implementação dos procedimentos e definição da sua prioridade face ao *roadmap* de ações.
- i. Identificar e dotar de recursos materiais necessários para a implementação dos procedimentos, por exemplo, monitores duplos que permitam a consulta de pedidos em formato PDF, anexos às atividades, sem necessidade de impressão, entre outras soluções a propor com base nas necessidades identificadas;
  - ii. Identificar recursos tecnológicos e outras soluções que possam ser utilizados para auxiliar no trabalho, nomeadamente relacionados com a Inteligência Artificial e outras ferramentas de suporte.
- ✓ **Entregável 4.5 – Plano** da gestão e mitigação dos riscos relacionados com a Gestão de Relacionamento e Visão 360.
- i. O plano deve ser alinhado com estrutura de apresentação do plano de gestão e mitigação dos riscos do ISS, I.P.
- ✓ **Entregável 4.6 - Proposta** de alterações legislativas que potenciem a desmaterialização, simplificação e eliminação de papel ou outras atividades que não acrescentem valor.
- ✓ **Entregável 4.7 - Relatório** de impactos esperados, quantitativos e qualitativos, para cada melhoria proposta nos entregáveis 4.1 ao 4.6. O Relatório de impactos esperados deverá incluir, para além da abordagem de outras variáveis, consideradas relevantes, métricas de redução do tempo médio de tratamento, aumento da satisfação do utilizador e melhoria da rastreabilidade.

✓ **Entregável 4.8 – Plano e desenho das ações de formação necessárias aos trabalhadores do ISS, IP no âmbito da Visão 360 e de comunicação e gestão da mudança.**

- i. Pretende-se capacitar todos os trabalhadores e equipas de *frontoffice* e *backoffice* (mais de 4.000) na utilização das ferramentas para otimização, consolidação, interpretação e utilização dos procedimentos, interiorização de circuitos da Gestão de Relacionamento e da Visão 360, de modo a ter uma visão global e integrada do sistema, com foco na eficiência dos processos e na satisfação e resolução dos pedidos dos cidadãos e das empresas;
- ii. Pretende-se qualificar, consolidar mecanismos de capacitação, supervisão e suporte e reforçar a figura criada pelo ISS, IP, relativa aos cerca de 60 “Embaixadores” (interlocutores e disseminadores de formação e acompanhamento da Visão 360 nos vários serviços locais a nível nacional), na implementação da Visão 360, na replicação de formações e no acompanhamento dos processos;
- iii. Independentemente de outras ações que possam ser identificadas como relevantes para este procedimento e se relacionem exclusivamente com os desenvolvimentos da Visão 360, deve ter-se em consideração as seguintes ações de formação:

Formação nas seguintes Vertentes:	Público-alvo
Interpretação e utilização e das componentes da Visão 360 e E-Clic	
Procedimentos no âmbito da Gestão de Relacionamento e utilização da Visão 360	
Como registar e tratar atividades	Técnicos <i>frontoffice</i> (FO)
O impacto no tratamento de atividades, visualização das respostas, ações a realizar pelo Cliente	Técnicos <i>backoffice</i> (BO)
como elaborar respostas assegurando a simplificação da linguagem, uniformização, resolução e satisfação	Coordenadores de Equipa (FO e BO)
Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) no âmbito da Gestão de Relacionamento e Visão 360	Embaixadores
Administração Pública clara e transparente com foco no Cidadãos/Empresa e no âmbito da Gestão de Relacionamento e Visão 360	
Monitorização e controlo da Visão 360 - Indicadores e níveis de serviço, acesso ao <i>Microstrategy</i> e relatórios Visão 360	Coordenadores de Equipa (FO e BO)
Gestão das equipas no âmbito da Visão 360	Embaixadores
Métodos de organização do trabalho no âmbito da Visão 360	

- iv. O Plano deve ter a identificação das formações e o cronograma das formações e o público-alvo, bem como ações de comunicação e gestão da mudança;
- v. O desenho das ações de formação deve ter em conta o plano de estudos e

- programa, com a identificação dos objetivos gerais, específicos, matérias de aprendizagem, número de horas de formação, modalidade da formação (modelo presencial, online, on job, entre outras a propor), módulos/unidades/sequências de aprendizagem, atividades, avaliação da aprendizagem, entre outras variáveis que sejam consideradas relevantes;
- vi. Criação de um Kit Formativo, que deverá considerar todos os conteúdos que visem a implementação e replicação da formação a Coordenadores, Equipas Técnicas e Embaixadores. O formato de entrega do Kit Formativo deverá ser reutilizável, com todos os documentos entregues em formatos abertos e editáveis (ex. Word, Excel, PowerPoint) e com estrutura modular;
- ✓ **Entregável 5** - Plano de ações de melhoria organizacional, ao nível da matriz, regras de encaminhamento para as equipas/pools, dimensionamento das equipas/pools e otimização da gestão das mesmas;
- Identificar ações de melhoria organizacional, face à monitorização dos resultados quantitativos da Visão 360, com base na análise de tempos de resposta, atividades pendentes, distribuição do volume de atividades nas equipas/pools, tendo em vista a otimização do seu dimensionamento;
  - Reavaliar e/ou alterar a matriz e reavaliar e/ou alterar as regras de encaminhamento para as equipas/pools.
  - Reavaliar o dimensionamento das equipas/pools e otimizar a gestão das mesmas, bem como ao nível da supervisão.
- ✓ **Entregável 6** - Plano de comunicação e gestão da mudança e calendarização das ações de:
- Melhoria ao nível da comunicação interna e gestão da mudança, que promovam e incentivem a correta adesão às ferramentas, aos novos procedimentos e à organização;
  - Envolvimento, garantindo que os diversos intervenientes têm uma participação ativa em todos os passos para a utilização adequada e eficiente da Visão 360, suas interações e circuitos;
  - Apoio e acompanhamento na realização das atividades ao abrigo do novo Modelo de Gestão de Relacionamento no âmbito da Visão 360.
- ✓ **Entregável 6.1** - Plano de campanhas direcionadas a Cidadãos e a Empresas para melhoria do Sistema de Gestão do Relacionamento a partir da identificação de lacunas de comunicação/divulgação que tenham vindo a existir.

- ✓ **Entregável 7** – Plano de ações de melhorias de alto nível do Sistema de Gestão do Relacionamento e da Visão 360 (Gestão de atividades, Visão Integrada de Relacionamento, Visão Integrada de Negócio e e-Clic).
  - i. Identificar as melhorias ao nível do Sistema de Gestão do Relacionamento, decorrente da avaliação e desenvolvimento das pessoas e dos processos, para que sejam implementadas nas suas várias dimensões:
    - a) Componente/módulo de Gestão de Atividades;
    - b) Disponibilização e visualização da Visão Integrada do Relacionamento;
    - c) Disponibilização e visualização da Visão Integrada do Negócio;
    - d) Utilização e usabilidade no e-Clic;
    - e) Utilização de ferramentas de IA e/ou de outras tecnologias emergentes, por forma a tornar mais eficiente o processo.
- **Fase 4 – Implementação da reestruturação do modelo de Gestão de Relacionamento no âmbito da Visão 360**

As dimensões supramencionadas, na fase 2, devem ser consideradas nos entregáveis da fase 4.

Esta fase visa a Implementação da reestruturação do modelo de Gestão de Relacionamento, através de um projeto Piloto, num Centro Distrital, de média dimensão a selecionar, e abrangendo todos os embaixadores/ interlocutores nacionais das áreas operacionais centrais.

Pretende-se testar as soluções consideradas na fase da conceção e reajustar face aos resultados obtidos.

Para um efetivo acompanhamento da implementação serão necessárias várias deslocações ao respetivo Distrito, no mínimo com uma frequência quinzenal, durante o período da fase 4.

- ✓ **Entregável 8 - Relatório síntese do acompanhamento e avaliação da implementação do Projeto Piloto.**
  - i. Implementação das ações identificadas na fase 3.
- ✓ **Entregável 9** – Relatório do resultado da realização da formação e acompanhamento *on job* do Kit formativo referido no entregável 4.8, ministrada a um grupo de cerca de 150 formandos (embaixadores, interlocutores e equipas técnicas dos Centros Distritais) e das ações de comunicação e gestão da mudança desenvolvidas à generalidade das pessoas do Projeto Piloto.
  - i. Deve efetuar-se a formação e acompanhamento *on job*, conforme baseado na fase 3.
  - ii. As ações de comunicação e gestão da mudança a implementar devem ser baseadas

no plano de comunicação, de modo a assegurar o compromisso alargado a todos os utilizadores em torno da Gestão do Relacionamento e Visão 360.

- ✓ **Entregável 10 – Relatório de Implementação** de ferramenta *sentiment analysis* para avaliação da satisfação interna e externa por parte dos Utilizadores institucionais da Visão 360 e dos clientes
  - i. Deve avaliar o estado emocional, opiniões e níveis de satisfação dos utilizadores relativamente a todo o espectro de utilização da Visão 360, desde a usabilidade até aos procedimentos de trabalho. Pretende-se assim uma avaliação global de toda a experiência de utilização;
  - ii. Deve efetuar-se a mesma avaliação na perspetiva do Sistema de Gestão do Relacionamento e do e-Clic pelos cidadãos e empresas.
  
- ✓ **Entregável 11 – Desenho e Implementação** do processo de qualidade de informação disponibilizada aos Cidadãos e às Empresas, bem como entre os serviços no âmbito da Visão 360:
  - i. Melhorar a eficácia da resposta ao Cliente, otimizando e uniformizando procedimentos e circuitos de tratamento dos pedidos;
  - ii. Aumentar a satisfação do Cliente com respostas de qualidade, uniformizadas no estilo e atempadas;
  - iii. Envolver Cidadãos e Empresas para melhorar a eficácia da resposta ao Cliente, otimizando, uniformizando procedimentos e circuitos de tratamento dos pedidos, com melhoria da qualidade da resposta e promoção da satisfação do Cliente.
  
- ✓ **Entregável 12 - Relatórios** de progressos quinzenais relacionados com o *status* do projeto da gestão. Apresentações e outros suportes de informação.
  
- ✓ **Entregável 13 - Reavaliação e verificação** de oportunidades de melhoria decorrentes da implementação da conceção e os vários planos acima identificados.
  - i. Reavaliar em conjunto com o Utilizador Institucional, Cidadãos e Empresas;
  - ii. Reavaliar a eficácia das melhorias implementadas;
  - iii. Verificar se os índices de satisfação de todas as partes envolvidas (interna e externa) se melhoraram.

## 5. EQUIPA DE PROJETO

- 5.1 O cocontratante deverá apresentar uma equipa multidisciplinar, com dimensão e composição adequadas à complexidade e ao objeto do presente Caderno de Encargos, integrando, no

mínimo, os perfis abaixo identificados, podendo, complementarmente, propor outros elementos considerados relevantes para a boa execução do projeto:

- ✓ Diretor/a de Projeto
- ✓ Gestor/a da Mudança Sénior
- ✓ Consultor/a especialista em Desenho e otimização de Processos
- ✓ Consultor/a especialista em Sistemas de Informação e Tecnologias (ex: CRM, IA, Automação)
- ✓ Consultor/a especialista em análise de dados e avaliação de impacto
- ✓ Consultor/a especialista em Gestão da Comunicação Institucional e gestão da mudança
- ✓ Consultor/a especialista em Gestão Organizacional de Pessoas e formação

5.2 A equipa multidisciplinar, obrigatoriamente, deverá possuir os seguintes perfis e requisitos mínimos:

#### **5.2.1. Diretor/a de projeto**

##### Requisitos obrigatórios:

- i. Licenciatura ou mestrado em áreas de Economia, Gestão, Engenharias ou afins;
- ii. Mínimo de 10 (dez) anos de experiência em projetos de consultoria;
- iii. Experiência profissional de pelo menos 5 (cinco) projetos de consultoria de transformação digital e CRM, de onde decorra capacidade de liderança e gestão de equipas de média e grande dimensão, bem como utilização de metodologias e ferramentas de gestão de projetos;

#### **5.2.2. Gestor/a da Mudança Sénior**

##### Requisitos obrigatórios

- i. Licenciatura ou mestrado em Economia, Gestão, Psicologia, Sociologia, Ciências Humanas ou afins;
- ii. Experiência profissional de pelo menos 5 (cinco) projetos de transformação digital com foco na mudança organizacional;
- iii. Mínimo de 10 (dez) anos de experiência em projetos de transformação organizacional e gestão da mudança;
- iv. Participação em pelo menos 5 (cinco) projetos com foco na implementação de novos modelos de relacionamento organizacional.

#### **5.2.3. Consultor/a especialista em desenho e otimização de Processos**

##### Requisitos obrigatórios

- i. Licenciatura ou mestrado em Gestão, Engenharias ou áreas afins;



- ii. Experiência mínima de 5 (cinco) anos em projetos de redesenho de processos operacionais e de atendimento;
- iii. Conhecimento de metodologias *Lean*, *Business Process Model and Notation* (BPMN) ou similares.

#### **5.2.4. Consultor/a especialista em Sistemas de Informação e Tecnologias**

##### Requisitos obrigatórios

- i. Licenciatura ou mestrado em Tecnologias da Informação, Engenharia Informática ou equivalente;
- ii. Experiência mínima de 5 (cinco) anos em implementação de soluções CRM e tecnologias emergentes (IA, automação, integração de sistemas ou afins).

#### **5.2.5. Consultor/a especialista em análise de dados e avaliação de impacto**

##### Requisitos obrigatórios

- i. Licenciatura ou mestrado em Estatística, Ciência de Dados, Economia, Gestão ou afins;
- ii. Experiência mínima de 5 (cinco) anos em projetos de análise quantitativa, *Key Performance Indicator* (KPIs) e medição de impacto;
- iii. Domínio de ferramentas de *Business Intelligence* (BI) e visualização de dados (ex: *Power BI*, *Microstrategy*, *Tableau* ou afins).

#### **5.2.6. Consultor/a especialista em Comunicação Institucional e Gestão da Mudança**

##### Requisitos obrigatórios

- i. Licenciatura ou mestrado em áreas da Comunicação, Relações-Públicas, Marketing, Jornalismo, Ciências Sociais ou afins e com mais de 5 (cinco) anos de experiência;
- ii. Experiência profissional de pelo menos 5 (cinco) projetos de consultoria de comunicação e de *storytelling*, envolvendo a criação de textos e/ou outros conteúdos para meios digitais, campanhas e matérias de marketing.

#### **5.2.7. Consultor/a especialista em Gestão Organizacional de Pessoas e Formação**

##### Requisitos obrigatórios

- i. Licenciatura ou mestrado em Psicologia, Recursos Humanos, Ciências da Educação, Sociologia ou afins e com mais de 5 (cinco) anos de experiência;
- ii. Mínimo de 5 (cinco) anos de experiência em desenho de programas de formação, planos de capacitação e desenvolvimento organizacional;
- iii. Experiência na conceção de materiais formativos e aplicação de modelos de formação em cascata, ou afins.

## 6. ÂMBITO DAS OBRIGAÇÕES ESPECÍFICAS DO COCONTRATANTE

No âmbito as presentes cláusulas técnicas, para além da vinculação a obrigações contratuais gerais, estabelecem-se ainda obrigações específicas a observar pelo adjudicatário, nos termos infra expostos:

- 6.1 O cocontratante após a outorga do contrato deverá concluir as atividades identificadas de acordo com o cronograma detalhado que venha a ser estabelecido, tendo em conta os entregáveis e as respetivas especificações técnicas definidas, no prazo máximo de duração do contrato, conforme ponto 8 das cláusulas gerais do caderno de encargos.
- 6.2 Os entregáveis descritos no ponto 4 das cláusulas técnicas do presente Caderno de Encargos, deverão ser entregues em suporte eletrónico à entidade adjudicante, até à data limite de execução do contrato, e tendo por base o que foi considerado no plano detalhado aprovado.
- 6.3 O cocontratante deverá assegurar que todos os entregáveis relacionados com o desenho dos processos de gestão do relacionamento, sejam modelados e formalmente inseridos no sistema QPR, em estreita articulação com a área de negócio responsável, e de acordo com as regras técnicas e normativas vigentes no ISS, I.P., garantindo a sua completa integração na arquitetura de processos da organização.
- 6.4 Propriedade dos Entregáveis - Todos os documentos, planos, relatórios, fluxogramas, conteúdos formativos, modelos, apresentações e quaisquer outros entregáveis produzidos no âmbito da execução do contrato são considerados propriedade intelectual do ISS, IP. O ISS, I.P. reserva-se o direito de os utilizar, modificar, adaptar, republicar ou partilhar, total ou parcialmente, para quaisquer fins institucionais, sem necessidade de autorização adicional do cocontratante, nem pagamento de quaisquer montantes adicionais.  
O cocontratante compromete-se a garantir que todos os materiais entregues são originais, ou, quando aplicável, que detém os direitos necessários para a sua cedência integral.
- 6.5 O não cumprimento dos prazos definidos nos pontos anteriores das Cláusulas Técnicas, serão aplicadas as penalidades previstas no presente Caderno de Encargos.
- 6.6 Para o acompanhamento da execução do contrato, o prestador de serviços fica obrigado a manter, com uma periodicidade quinzenal de acompanhamento operacional do projeto e mensal com pontos de situação, reuniões de coordenação com os representantes do Instituto da Segurança Social, I.P.
- 6.7 O cocontratante fica também obrigado a apresentar ao adjudicante com uma periodicidade quinzenal, um relatório com a evolução de todas as operações objeto dos serviços e com o cumprimento de todas as obrigações emergentes do contrato.
- 6.8 Os trabalhos a realizar por parte do cocontratante, após a sua entrega, serão alvo de validação e aprovação pelo ISS, I.P. no prazo de 7 (sete) dias úteis.

- 6.9 O prazo previsto no ponto anterior poderá ser prorrogado, desde que devidamente fundamentado.
- 6.10 Em caso de não aprovação pelo ISS, I.P. deverão ser reformulados os trabalhos pelo adjudicatário, no prazo máximo de 7 (sete) dias.
- 6.11 A não aprovação pelo ISS, I.P. dos trabalhos realizados implica o não pagamento dos mesmos.
- 6.12 No âmbito da realização das atividades, o cocontratante terá de se deslocar aos diferentes serviços do ISS, I.P. e/ou do II, I.P., devendo previamente articular-se com o ISS, I.P. nesse sentido para efeitos de autorização.
- 6.13 Em caso de necessidade de substituição de um elemento da equipa previamente apresentada, deverá ser comunicado com a antecedência mínima de 5 (cinco) dias, por escrito, para o e-mail a indicar pela entidade adjudicante aquando da outorga do contrato, devendo o cocontratante garantir que o novo elemento possua as mesmas competências e experiência do elemento inicialmente aprovado, carecendo de aprovação do contraente público.