

# RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2015

*Aprovado*  
*[Signature]*

## ÍNDICE

<b>Capítulo I</b> .....	3
1. Introdução .....	4
<b>Capítulo II</b> .....	5
2. Caracterização do IDR, IP-RAM .....	6
2.1. Missão.....	7
2.2. Valores.....	7
2.3. Atribuições.....	7
2.4. Serviços e Principais Clientes.....	9
2.5. Organograma.....	10
<b>Capítulo III</b> .....	11
3. Metodologia .....	12
<b>Capítulo IV</b> .....	13
4. Análise Estratégica.....	14
4.1. Contexto .....	14
4.1.1 Caracterização do Ambiente Externo e Interno.....	16
<b>Capítulo V</b> .....	18
5. Objetivos e Atividades Desenvolvidas.....	19
5.1. Objetivos Estratégicos .....	19
5.2. Objetivos Operacionais .....	20
5.3. Atividades Correntes .....	35
5.4. Atividades de Suporte .....	38
<b>Capítulo VI</b> .....	42
6. Autoavaliação .....	43
6.1. SIADAP-RAM 1 - Enquadramento.....	43
6.2. Objetivos Estratégicos .....	43
6.3. Objetivos Operacionais – Análise de Resultados e Justificação dos Desvios .....	48
6.3.4. Síntese dos Resultados.....	63
6.4. Avaliação do cliente externo .....	63
6.5. Avaliação do sistema de controlo interno.....	64
6.6. Medidas para reforço positivo do desempenho .....	66
6.7. Audição interna dos serviços.....	66
6.8. Gestão de recursos.....	67
6.9. Resultados Globais do SIADAP-RAM 2 e SIADAP-RAM 3.....	71
6.10. Avaliação Global .....	71
<b>Capítulo VII</b> .....	72
7. Siglas e Acrónimos.....	73
ANEXO I – BALANÇO SOCIAL	
ANEXO II – RELATÓRIO DE FORMAÇÃO	

# CAPÍTULO I

## **1. INTRODUÇÃO**

O presente documento pretende expor as principais atividades desenvolvidas pelo IDR, IP-RAM durante o ano de 2015, constituindo um instrumento de referência no quadro do ciclo de planeamento anual.

Assim, em obediência quer ao previsto no Decreto-lei n.º 183/96, de 27 de setembro, quer ao preconizado no Decreto Legislativo Regional n.º 27/2009/M, de 21 de agosto, realiza-se este exercício analítico e avaliativo que procura evidenciar os principais resultados alcançados face aos objetivos definidos, os recursos humanos e materiais utilizados, bem como, apresentar uma autoavaliação de desempenho.

# CAPÍTULO II

## **2. CARATERIZAÇÃO DO IDR, IP-RAM**

O Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM (IDR, IP-RAM), foi criado pelo Decreto Legislativo Regional n.º 18/2007/M, de 12 de novembro, com as alterações introduzidas pelo Decreto Legislativo Regional n.º 38/2012/M, de 13 de dezembro.

O IDR, IP-RAM, é uma pessoa coletiva de direito público, dotada de personalidade jurídica, de autonomia administrativa e financeira e património próprio, e está integrado na administração indireta da RAM, sob a tutela e superintendência do Secretário Regional do Plano e Finanças.

São órgãos do IDR, IP-RAM:

- \* O Conselho Diretivo, composto por um Presidente e dois Vogais;
- \* O fiscal único.

O IDR, IP-RAM, estrutura-se em unidades e núcleos dirigidos, respetivamente, por cargos de direção intermédia de 1.º grau, designados por diretores, e por cargos de direção intermédia de 2.º grau, designados por chefes de núcleo.

São unidades do IDR, IP-RAM:

- \* A Unidade de Apoio Jurídico;
- \* A Unidade de Controlo de Fluxos Financeiros;
- \* A Unidade de Apoio à Gestão Institucional;
- \* A Unidade Técnica de Gestão de Intervenções;
- \* A Unidade de Estratégia e Avaliação;

São núcleos do IDR, IP-RAM:

- \* O Núcleo de Gestão de Pessoal, Orçamento e Contabilidade;
- \* O Núcleo de Controlo;
- \* O Núcleo de Intervenções e Cooperação
- \* O Núcleo de Gestão Financeira
- \* O Núcleo de Gestão Administrativa e Tecnologias de Informação
- \* O Núcleo de Avaliação e Comunicação
- \* O Núcleo de Gestão do FEDER
- \* O Núcleo de Gestão do FSE

## **2.1. MISSÃO**

O IDR, IP-RAM tem por missão, a coordenação das atividades de planeamento e de monitorização do modelo de desenvolvimento regional bem como a coordenação e gestão da intervenção dos fundos comunitários na RAM.

## **2.2. VALORES**

Os valores que norteiam a atuação do IDR, IP-RAM, são os seguintes:

- \* Rigor;
- \* Transparência;
- \* Objetividade;
- \* Imparcialidade.

## **2.3. ATRIBUIÇÕES**

As suas atribuições englobam, entre outras, as seguintes:

- \* Analisar a evolução económico-social mundial, em geral, e comunitária e nacional, em particular, e acompanhar os estudos de prospectiva realizados no âmbito respetivo;
- \* Desenvolver os estudos necessários à fundamentação e formulação de propostas relativas às grandes linhas de estratégia de desenvolvimento, integrando e articulando as políticas sectoriais e espaciais, em ordem à preparação dos planos regionais;
- \* Coordenar o processo de preparação dos planos de médio prazo e anuais;
- \* Preparar e elaborar a proposta técnica do Plano de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Regional (PIDDAR) e proceder ao acompanhamento e avaliação da sua execução;
- \* Preparar o enquadramento dos planos e programas sectoriais de desenvolvimento económico e avaliar o seu impacte socioeconómico;
- \* Assegurar a representação da Região nos órgãos de planeamento de âmbito nacional;
- \* Assegurar uma correta articulação na aplicação dos fundos comunitários na RAM;
- \* Exercer as funções técnico-administrativas inerentes à coordenação da gestão, do acompanhamento e da avaliação dos programas operacionais;

- \* Exercer as funções de interlocutor regional do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), do Fundo Social Europeu (FSE) e do Fundo de Coesão, perante as autoridades nacionais e a Comissão Europeia, no âmbito das suas competências e no quadro dos mecanismos de representação junto desses órgãos;
- \* Assegurar as funções de pagamento e certificação de despesas dos programas de cooperação, em cujo âmbito espacial a RAM se integra;
- \* Assegurar a representação da Região nos órgãos do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), nos casos em que lhe sejam atribuídos tais poderes;
- \* Assegurar as funções de apoio técnico, administrativo e financeiro às ações cofinanciadas pelo FEDER, pelo Fundo de Coesão e pelo FSE;
- \* Assegurar o cumprimento das regras nacionais e comunitárias aplicáveis aos fundos comunitários em matéria de informação e publicidade;
- \* Garantir sistemas de informação eficazes para o acompanhamento das intervenções dos fundos comunitários na RAM que permitam, nomeadamente, a recolha e o tratamento dos indicadores físicos e financeiros necessários à gestão e avaliação dos apoios concedidos;
- \* Promover a elaboração de estudos que se tornem necessários à boa aplicação dos fundos comunitários na RAM e, quando necessário, propor medidas de apoio à atividade económica regional, participar e acompanhar a sua aplicação e avaliar o respetivo impacte;
- \* Promover a avaliação do impacte e dos efeitos da aplicação dos instrumentos de desenvolvimento, em particular das intervenções cofinanciadas pelos fundos comunitários, em estreita articulação com as entidades mais diretamente envolvidas;
- \* Promover a difusão dos estudos e trabalhos elaborados no âmbito das suas competências ou com a sua colaboração.



## **2.4. SERVIÇOS E PRINCIPAIS CLIENTES**

No âmbito das suas atribuições e competências, o IDR, IP-RAM, presta serviços nas seguintes vertentes:

- \* Análise de candidaturas e pedidos de pagamento de projetos cofinanciados pelo FEDER (no âmbito dos Programas Regionais e de Cooperação onde a RAM participa), FSE e pelo Fundo de Coesão;
- \* Acompanhamento dos projetos cofinanciados pelos PO no âmbito do QREN e do PORTUGAL 2020;
- \* Pagamentos aos beneficiários finais de projetos cofinanciados pela componente FEDER, Fundo de Coesão e FSE inserido no QREN;
- \* Transferências de verbas, no âmbito do QREN e do PORTUGAL 2020, para os parceiros de gestão;
- \* Certificação e validação da despesa no âmbito do QREN e do PORTUGAL 2020;
- \* Coordenação global das intervenções dos fundos de finalidade estrutural;
- \* Realização e divulgação de estudos na área dos fundos comunitários, com destaque para a componente de avaliação do QREN;
- \* Reporte da situação dos planos anuais que integram a estrutura do planeamento da RAM;
- \* Preparação e elaboração dos planos anuais que integram a estrutura do planeamento da RAM.

Face à atividade que desenvolve, o IDR, IP-RAM apresenta um conjunto diversificado de clientes internos e externos, que se classificam da seguinte forma:

### **CLIENTES INTERNOS**

Todas as unidades orgânicas da estrutura do IDR, IP-RAM, que ao interagirem entre si utilizam os serviços de uma outra.

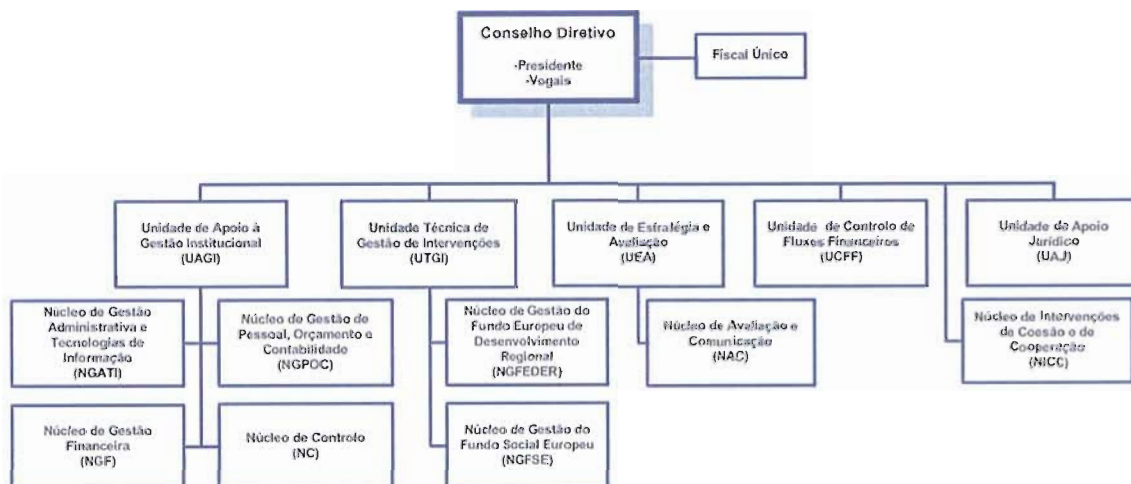
### **CLIENTES EXTERNOS**

Todas as entidades externas ao IDR, IP-RAM, que usufruem dos serviços prestados por este, nomeadamente entidades que submetem candidaturas à apreciação do IDR, IP-RAM, beneficiários de projetos cofinanciados e parceiros de gestão – entidades que utilizam os fundos disponibilizados pelo IDR, IP-RAM (Ex: o Instituto para a Qualificação, IP-RAM, o IDE, IP-RAM e o IEM, IP-RAM).

## 2.5. ORGANOGRAMA

### Organização Interna do IDR, IP-RAM

Portaria n.º 159/2012 de 14 de dezembro



# CAPÍTULO III

### **3. METODOLOGIA**

Tendo em conta a linha de conceção adotada no Plano de Atividades para 2015, quer ao nível da sua metodologia quer da sua estrutura, o presente Relatório de Atividades, enquanto instrumento privilegiado de avaliação que deve estar em coerência com os principais aspetos do ciclo de gestão anual, teve obrigatoriamente que seguir essa mesma linha conceptual. Nesta medida, foram introduzidas alterações à sua estrutura e metodologia de conceção, que permitiram uma identificação imediata com a nova estrutura do Plano de Atividades e, simultaneamente, lhe conferiram maior simplicidade na sua consulta e análise.

O vogal do Conselho Diretivo responsável pelas áreas financeira, administrativa, contabilidade e recursos humanos, coordenou o processo de elaboração do presente relatório, tendo sido auxiliado nesta tarefa por um técnico superior do Núcleo de Gestão de Pessoal, Orçamento e Contabilidade (NGPOC). Foram pedidos contributos internos aos dirigentes intermédios responsáveis pelas diversas áreas de atividade do IDR, IP-RAM, no apuramento dos resultados alcançados pelos diversos objetivos e justificação dos eventuais desvios.

A informação obtida foi posteriormente uniformizada e sistematizada pelo NGPOC, sob a coordenação do vogal do CD, e submetida, seguidamente, à aprovação do CD. Paralelamente, e nos termos da alínea e) do n.º 3 do artigo 7.º da Lei n.º 27/2009/M, de 21 de Agosto, foi integrado no presente documento, o “Relatório de Autoavaliação”, o “Balanço Social” e o “Relatório de Formação”, sendo estes dois últimos integrados como Anexos I e II, respetivamente. Com a aprovação do Relatório de Atividades de 2015, o mesmo é divulgado na intranet e no sítio Internet deste instituto.

# **CAPÍTULO IV**

## **4. ANÁLISE ESTRATÉGICA**

### **4.1. CONTEXTO**

O ano de 2015 continuou a estar sob a influência direta do Programa de Ajustamento Económico e Financeiro (PAEF) aplicado à Região, num quadro caracterizado pelas fortes restrições orçamentais como forma de controlo das finanças públicas que, naturalmente, condicionaram de modo substancial a vida das famílias e das organizações, em particular dos organismos públicos, cuja atuação se viu fortemente constringida pelas medidas de extrema exigência que se viram forçadas a aplicar.

Outra referência de relevo que marcou o ano de 2015, foram as eleições para a Assembleia Legislativa da Madeira, realizadas a 29 de março, que trouxeram evidentes repercussões ao nível da organização da administração pública regional, por força da constituição do novo Governo Regional da RAM.

O processo de reestruturação orgânica encetado no decurso de 2015, trouxe alguma perturbação ao normal funcionamento do IDR, IP-RAM, fruto da indefinição que houve relativamente à futura estrutura orgânica, que à semelhança da última reorganização ocorrida em 2012, acarretou a diminuição do número de unidades orgânicas (e conseqüente diminuição de cargos dirigentes), por força da necessidade de redução dos custos operacionais. Acresce a tudo isto, o facto de se ter verificado a saída de alguns trabalhadores, que não contribuiu para a desejada estabilização do mapa de pessoal e, conseqüentemente, tornou mais difícil o exigente desafio que o IDR, IP-RAM se vê confrontado no âmbito das suas responsabilidades.

Neste âmbito, merece referência o facto de ter havido uma diminuição do número de trabalhadores afeto ao IDR, IP-RAM, quando na realidade existiam carências de recursos humanos em algumas áreas de intervenção deste Instituto, nomeadamente na área da gestão dos fundos comunitários, que não puderam ser supridas, em virtude dos recrutamentos estarem vedados. Efetivamente, temos vindo a assistir uma diminuição gradual do número de trabalhadores nos últimos dois anos, tendo-se verificado que dos 60 efetivos que o IDR, IP-RAM tinha em 2013, passou-se para 58 efetivos em 2014 e, em 2015, registou-se um total de 55 trabalhadores e dirigentes em efetividade de funções.

A nível interno, o ano de ano 2015 ficou ainda marcado pelo arranque do Programa “Madeira 14-20” e do Programa Operacional da Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos (POSEUR), em que o Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM (IDR, IP-RAM) é Autoridade de Gestão (AG) e Organismo Intermédio (OI), respetivamente, e pelo início do processo de encerramento dos Programas Intervir+ (IDR, IP-RAM é AG), Rumos (IDR, IP-RAM é AG), POVT (IDR, IP-RAM é OI) e MAC 2007-20013 (IDR, IP-RAM é interlocutor regional), o que implicou um esforço suplementar por parte das estruturas de apoio dos Programas.

Neste quadro, é de destacar o trabalho realizado na operacionalização do Madeira 14-20, que implicou a implementação de um conjunto de medidas de carácter estruturante e que foram fundamentais para o sucesso deste processo. Com efeito, destacam-se as seguintes medidas: a conceção da base jurídica-regulamentar concretizada através de portarias que aprovaram os regulamentos específicos e gerais que estabeleceram as regras de aplicação do Programa; a aprovação dos critérios de seleção das diversas Prioridades de Investimento do Programa pelo Comité de Acompanhamento; a elaboração de manuais de procedimentos e guias dos beneficiários; a definição e celebração de contratos de delegação de competências com os Organismos Intermédios associados à gestão; a conceção, adaptação e desenvolvimento do Sistema de Informação na vertente FEDER, sem o qual não é possível submeter, analisar e aprovar candidaturas, entre outras funções que são obrigatórias realizar através do sistema (pagamentos, certificação de despesas, gestão de devedores, registos dos resultados das auditorias, etc.); e a elaboração do descritivo do Sistema de Gestão e Controlo, que enquadra e define a atuação do IDR enquanto entidade gestora de fundos comunitários e, que em última instância, consagra-o perante as autoridades nacionais e comunitárias, quer do ponto de vista da sua capacidade técnica e institucional, quer do reconhecimento da sua idoneidade, como Autoridade de Gestão do Programa Madeira 14-20.

Refira-se, ainda, que durante o ano de 2015, procedeu-se à aprovação das primeiras candidaturas no âmbito deste programa (apenas projetos cofinanciados pelo FEDER) e que realizaram-se, igualmente, os primeiros pagamentos a beneficiários.

Simultaneamente, foram dados passos decisivos para a aplicação do POSEUR na RAM, através da celebração do contrato de delegação de competências com a AG deste programa, que reconheceu o IDR como OI. Neste âmbito, é de salientar que durante o último trimestre de 2015 foram aprovadas as primeiras candidaturas.

Quanto ao desempenho de alguns indicadores de gestão, refira-se a taxa de execução do orçamento privativo do IDR, que registou um valor a rondar os 78%, que mesmo assim não deixa de ser positivo atendendo à conjuntura menos favorável das finanças públicas, sublinhe-se igualmente, neste contexto, os resultados alcançados por alguns indicadores, cuja importância foi determinante para o bom desempenho global do IDR, IP-RAM em 2015, designadamente os indicadores relativos ao cumprimento da “Regra N+2” dos PO Rumos, Intervir+, as taxas de execução do Eixo IV do POVT e do PCT MAC e a taxa de esforço de verificações no local (Intervir+, Rumos e Eixo V POVT).

Apesar destas condicionantes, o desempenho global do IDR foi extremamente positivo (a avaliação externa feita pelos seus “clientes” também assim o considerou), tendo para tal contribuído, de forma decisiva, o empenho, a dedicação e o envolvimento colocados pelos seus trabalhadores, que neste clima de maior adversidade souberam superar as dificuldades e comprometeram-se com o sucesso da organização.

Por fim, merece especial referência o facto de o IDR ter garantido a manutenção do certificado de conformidade do seu Sistema de Gestão da Qualidade, segundo os requisitos da norma ISO 9001, na sequência da auditoria realizada pela entidade certificadora SGS ICS.

#### **4.1.1 CARATERIZAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO**

##### **FATORES EXTERNOS**

O desempenho do IDR, IP-RAM, medido, essencialmente, pelo grau de concretização das suas atividades e pelo nível de cumprimento dos seus objetivos, foi influenciado, de forma muito marcada, pelo ambiente externo em que está envolvido. Neste contexto, destacam-se alguns fatores cuja ação determinou os resultados a alcançar:

- \* O contexto de grande restrição das finanças públicas, claramente marcado pela aplicação do Plano de Ajustamento Económico e Financeiro à RAM;
- \* O contexto de alguma incerteza e indefinição próprios de um ano de eleições legislativas;
- \* Contexto de forte restrição do financiamento bancário ao investimento privado;
- \* Conjuntura económico-financeira nacional e europeia menos favorável.

##### **FATORES INTERNOS**

Relativamente à envolvente interna, realçam-se os seguintes fatores:



- \* Orçamento para 2015 contido;
- \* Estrutura de pessoal mais reduzida;
- \* Mais responsabilidades e competências, com uma estrutura orgânica mais pequena;
- \* Dificuldades em motivar os colaboradores face às reduções salariais e aos congelamentos das progressões nas carreiras vigentes;
- \* Fortes condicionamentos ao recrutamento de novos colaboradores face às restrições existentes.

# **CAPÍTULO V**

## **5. OBJETIVOS E ATIVIDADES DESENVOLVIDAS**

Feita no ponto anterior a devida contextualização do ambiente envolvente, vamos dedicar este capítulo aos quatro Objetivos Estratégicos estabelecidos pelo CD do IDR, IP-RAM, para o ano de 2015, aos quais estão associados um conjunto de Objetivos Operacionais que têm expressão em diversas atividades e/ou projetos que materializam a estratégia definida.

### **5.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

**OE1 - Garantir a operacionalização plena dos Programas Operacionais no âmbito do Compromisso Madeira 2020 e promover a sua dinamização no quadro da estratégia regional para o período 2014-2020.**

Garantir as condições necessárias e obrigatórias à implementação dos novos PO, designadamente através da definição do novo edifício legal e regulamentar que irá enquadrar a aplicação dos fundos comunitários na RAM, da criação dos procedimentos e das estruturas técnicas que serão responsáveis pela gestão dos Programas e do desenvolvimento e implementação dos sistemas de informação e de monitorização de auxílio à gestão.

**OE2 - Implementar um processo de encerramento do QREN e do PCT MAC (2007-2013) que maximize o aproveitamento dos fundos comunitários disponíveis e que garanta a legalidade e regularidade da despesa.** Começar a implementar as medidas tendentes ao encerramento do QREN e do PCT MAC, num processo que visa garantir o aproveitamento máximo dos fundos ainda disponíveis, assegurando o escrupuloso cumprimento dos normativos comunitários, nacionais e regionais e a defesa dos interesses da RAM.

**OE3 - Dinamizar e potenciar os contributos do IDR, IP-RAM, no âmbito da definição e planeamento das políticas públicas, enquanto instrumentos estratégicos de desenvolvimento socioeconómico da RAM.**

Dinamizar fóruns de debate que promovam o surgimento de ideias e de contributos para a formulação das políticas públicas regionais e setoriais e implementar mecanismos de monitorização dos instrumentos de planeamento e de programação.

**OE4 - Reforçar a melhoria do modelo de organização interno do IDR que promova a eficiência, a eficácia e a qualidade do serviço público.**

Constitui um fator de incontornável imprescindibilidade a valorização e a qualificação dos recursos humanos, enquadrado numa lógica de permanente melhoria e inovação de processos, para que se garanta o contínuo sucesso da organização perante os exigentes desafios que se vê confrontada, no atual contexto da gestão de fundos comunitários e do planeamento de políticas públicas.

## 5.2. OBJETIVOS OPERACIONAIS

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:** GARANTIR A OPERACIONALIZAÇÃO PLENA DOS PROGRAMAS OPERACIONAIS NO ÂMBITO DO COMPROMISSO MADEIRA 2020 E PROMOVER A SUA DINAMIZAÇÃO NO QUADRO DA ESTRATÉGIA REGIONAL PARA O PERÍODO 2014-2020

**OBJETIVO OPERACIONAL 1.1:** CONTRIBUIR PARA A RÁPIDA IMPLEMENTAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS PO NO ÂMBITO DO PERÍODO DE PROGRAMAÇÃO 2014-2020

### Resultados Esperados

Garantir o enquadramento regulamentar para o novo ciclo de programação 2014-2020, bem como, o funcionamento dos sistemas de informação e de indicadores necessários.

### Serviços/Organismos envolvidos

AG do PO, beneficiários, OI.

N.º	Atividades/Projetos	Indicadores de realização					Responsabilidade
		Meta	Indicador	Resultado	Desvio	Meio de Verificação	
Programa Madeira 14-20							
1.1.1	Elaboração do Descritivo do Sistema de Gestão e Controlo.	Até 15 agosto	Prazo de envio do documento para as Autoridades Nacionais	07/08/2015 (e-mail n.º 2262)	-7 Dias	Ofício/e-mail	UTGI/UEA
1.1.3	Realização do evento de apresentação do novo PO.	Até 28 fevereiro	Data de realização	27/02/2015 – Lançamento do PO	-1 dia	Programa do evento	UEA/NAC
1.1.4	Implementação/Adaptação do Sistema de Informação de suporte à gestão do PO vertente FEDER.	Até 15 outubro	Data de entrada em funcionamento total do Sistema de Informação	100%	0	Sistema Informação	UAGI/NGATI

**OBJETIVO OPERACIONAL 1.1: CONTRIBUIR PARA A RÁPIDA IMPLEMENTAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS PO NO ÂMBITO DO PERÍODO DE PROGRAMAÇÃO 2014-2020**

1.1.5	Elaboração do Plano de Comunicação PO 14-20.	Até 6 meses após a aprovação do PO	Data de aprovação interna do documento	Junho 2015	0	Documento	UEA/NAC
PO SEUR							
1.1.6	Contributos para o Descritivo do Sistema de Gestão e Controlo	Prazo indicado pelas Aut. Nacionais	Prazo de envio do documento para as Autoridades Nacionais	02/10/2015 (e-mail n.º 2790)	+2 dias	Ofício/e-mail	NICC
1.1.7	Colaboração na elaboração dos Regulamentos Específicos	Prazo indicado pelas Aut. Nacionais	Prazo de envio do documento para as Autoridades Nacionais	Não ocorreu	-	-	NICC
PO MAC 2014-2020							
1.1.8	Contributos para o Descritivo do Sistema de Gestão e Controlo	Prazo indicado pelas Aut. Nacionais	Prazo de envio do documento para as Autoridades Nacionais	Não ocorreu	-	-	NICC
1.1.9	Colaboração na elaboração dos Regulamentos Específicos	Prazo indicado pelas Aut. Nacionais	Prazo de envio do documento para as Autoridades Nacionais	Não ocorreu	-	-	NICC

**OBJETIVO OPERACIONAL 1.2: OTIMIZAR A GESTÃO DOS FUNDOS COMUNITÁRIOS****Resultados Esperados**

Assegurar de forma eficaz e eficiente o cumprimento das regras específicas e gerais estabelecidas no quadro da análise dos projetos, indo de encontro às expectativas e aos compromissos assumidos junto dos beneficiários.

**Serviços/Organismos envolvidos**

AG do PO, AC, beneficiários, OI.

N.º	Atividades/Projetos	Indicadores de realização					Responsabilidade
		Meta	Indicador	Resultado	Desvio	Meio de Verificação	
1.2.1	Análise candidaturas projetos FEDER (2014-2020).	60 Dias	Prazo médio de análise de candidaturas	32,75 dias	-27,25 dias	Controlo interno	UTGI/NGFEDER
1.2.2	Análise pedidos de pagamentos projetos FEDER (2014-2020).	35 Dias	Prazo médio de análise de pedidos de pagamentos	3 dias	-32 dias	Controlo interno	UTGI/NGFEDER
1.2.3	Análise candidaturas projetos FSE (2014-2020).	60 Dias	Prazo médio de análise de candidaturas	Não ocorreu	-	-	UTGI/NGFSE
1.2.4	Análise pedidos de pagamentos projetos FSE (2014-2020).	35Dias	Prazo médio de análise de pedidos de pagamentos	Não ocorreu	-	-	UTGI/NGFSE
1.2.5	Análise candidaturas projetos Fundo de Coesão, no âmbito do PO SEUR (2014-2020).	50 Dias	Prazo médio de análise de candidaturas	26 dias	-14 dias	Controlo interno	NICC
1.2.6	Análise pedidos de pagamentos projetos Fundo de Coesão, no âmbito do PO SEUR (2014-2020).	35 Dias	Prazo médio de análise de pedidos de pagamentos	Não ocorreu	-	-	NICC
1.2.7	Análise de DDP projetos PO MAC 2014-2020	45 Dias	Prazo médio de análise de DDP	Não ocorreu	-	-	NICC

**OBJETIVO OPERACIONAL 1.2: OTIMIZAR A GESTÃO DOS FUNDOS COMUNITÁRIOS**

1.2.8	Pagamentos aos beneficiários.	3 Dias úteis	Prazo médio de pagamentos	1 dia útil	-2 dias	Controlo interno	UCFF/NGF/NGPOC
1.2.9	Desenvolver ações de verificação no local aos projetos cofinanciados.	10%	Taxa de esforço de verificação no local	Não ocorreu	-	-	NC
1.2.10	Desenvolver ações de supervisão aos OI.	2 Ações	Número de ações de supervisão	Não ocorreu	-	-	NC

**OBJETIVO OPERACIONAL 1.3: REFORÇAR A EFICÁCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DOS FUNDOS COMUNITÁRIOS****Resultados Esperados**

Cumprir as regras de execução financeira previstas.

**Serviços/Organismos envolvidos**

AG do PO, AC, OI.

N.º	Atividades/Projetos	Indicadores de realização					Responsabilidade
		Meta	Indicador	Resultado	Desvio	Meio de Verificação	
1.3.1	Monitorizar a execução financeira do Programa Madeira 14-20 _vertente FEDER (2014-2020).	1% a 3%	Taxa de execução financeira (valor executado/valor programado)	3%	0	Controlo interno	UCFF
1.3.2	Monitorizar a execução financeira do Programa Madeira 14-20 _vertente FSE (2014-2020).	5% a 8%	Taxa de execução financeira (valor executado/valor programado)	-	-	-	UCFF
1.3.3	Monitorizar a execução financeira do Fundo de Coesão no âmbito do PO SEUR (2014-2020).	1% a 3%	Taxa de execução financeira (valor executado/valor programado)	0%	0	Controlo interno	NICC



**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:** IMPLEMENTAR UM PROCESSO DE ENCERRAMENTO DO QREN E PCT MAC QUE MAXIMIZE O APROVEITAMENTO DOS FUNDOS COMUNITÁRIOS DISPONÍVEIS E QUE GARANTA A LEGALIDADE E REGULARIDADE DA DESPESA

**OBJETIVO OPERACIONAL 2.1:** INICIAR A PREPARAÇÃO DO PROCESSO DE ENCERRAMENTO DO QREN E PCT MAC

### Resultados Esperados

Criar as condições adequadas, quer em termos de execução financeira do PO (maximização da utilização de verbas), quer no que concerne à evolução dos projetos apoiados, que permitam iniciar o processo de encerramento do QREN e do PCT MAC.

### Serviços/Organismos envolvidos

AG do PO, beneficiários, OI.

N.º	Atividades/Projetos	Indicadores de realização					Responsabilidade
		Meta	Indicador	Resultado	Desvio	Meio de Verificação	
2.1.1	Reprogramação dos PO (Intervir+ e Rumos).	Até 30 de setembro	Prazo de envio das Reprogramações para as entidades competentes	25/09/2015 (e-mail n.º 2709)	-5 dias	Comunicação	UCFF
2.1.2	Encerramento dos Projetos do PO Intervir+.	80% até 31 de dezembro	Percentagem de projetos encerrados até 31 de dezembro	36%	-45%	Relatórios Finais dos projetos	UTGI/NGFEDER
2.1.3	Encerramento dos Projetos do PO Rumos.	90% até 31 de dezembro	Percentagem de projetos encerrados até 31 de dezembro	97%	+7%	Saldo Final dos projetos	UTGI/NGFSE
2.1.4	Encerramento dos Projetos do Eixo IV POVT.	>35% até 31 de dezembro	Percentagem de projetos encerrados pelo IDR (OI no POVT) até 31 de dezembro	29%	-6%	Relatórios Finais dos projetos	NICC
2.1.5	Encerramento dos Projetos do PCT MAC.	75% até 31 de dezembro	Percentagem de projetos com DDP Final até 31 de dezembro	82%	+7%	DDP Final	NICC

**OBJETIVO OPERACIONAL 2.2: REFORÇAR A EFICÁCIA GERAL DA GESTÃO DOS PROGRAMAS OPERACIONAIS**

**Resultados Esperados**

Obter o máximo de aproveitamento dos fundos ainda por executar.

**Serviços/Organismos envolvidos**

AG do PO, beneficiários, OI.

N.º	Atividades/Projetos	Indicadores de realização					Responsabilidade
		Meta	Indicador	Resultado	Desvio	Meio de Verificação	
2.2.1	Cumprimento da Regra “N+2” – PO Intervir+.	100%	Taxa de execução financeira	100%	0	Controlo interno	UTGI
2.2.2	Cumprimento da Regra “N+2” – PO Rumos.	100%	Taxa de execução financeira	105%	+5%	Controlo interno	UTGI
2.2.3	Monitorizar a execução do Eixo IV POVT.	100% (tolerância de 5%)	Taxa de execução financeira	90%	-10%	Controlo interno	NICC
2.2.4	Monitorizar a execução do PCT MAC.	100% (tolerância de 5%)	Taxa de execução financeira	89%	-11%	Controlo interno	NICC

**OBJETIVO OPERACIONAL 2.3: OTIMIZAR A GESTÃO GLOBAL DOS PROGRAMAS OPERACIONAIS**

**Resultados Esperados**

Cumprimento das regras estabelecidas através da maximização da utilização dos recursos internos disponíveis e assegurar a satisfação das expectativas dos beneficiários.

**Serviços/Organismos envolvidos**

AG do PO, beneficiários, OI.

N.º	Atividades/Projetos	Indicadores de realização					Responsabilidade
		Meta	Indicador	Resultado	Desvio	Meio de Verificação	
2.3.1	Análise pedidos de pagamento PO Intervir+.	45 Dias	Prazo médio de análise de pedidos de pagamento	15 dias	-30 dias	Controlo interno	UTGI/NGFEDER
2.3.2	Análise de pedidos de reprogramação PO Intervir+.	90 Dias	Prazo médio de análise de pedidos de reprogramação	6,5 dias	-83,5 dias	Controlo interno	UTGI/NGFEDER
2.3.3	Análise pedidos de pagamento PO Rumos.	45 Dias	Prazo médio de análise de pedidos de pagamento	24,5 dias	-20,5 dias	Controlo interno	UTGI/NGFSE
2.3.4	Análise de pedidos de reprogramação PO Rumos.	60 Dias	Prazo médio de análise de pedidos de reprogramação	2 dias	-58 dias	Controlo interno	UTGI/NGFSE
2.3.5	Análise pedidos de pagamento Eixo IV POVT.	45 Dias	Prazo médio de análise de pedidos de pagamento	4 dias	-41 dias	Controlo interno	NICC
2.3.6	Análise de pedidos de reprogramação Eixo IV POVT.	45 Dias	Prazo médio de análise de pedidos de reprogramação	5 dias	-40 dias	Controlo interno	NICC
2.3.7	Análise de DDP PCT MAC	45 Dias	Prazo médio de análise de DDP	26 dias	-19 dias	Controlo interno	NICC

**OBJETIVO OPERACIONAL 2.3: OTIMIZAR A GESTÃO GLOBAL DOS PROGRAMAS OPERACIONAIS**

2.3.8	Pedidos de Certificação de Despesa FEDER.	Até 17 dias após o <i>cut-off</i>	Prazo médio de pedidos de certificação	13 dias	-4 dias	Controlo interno	UCFF
2.3.9	Pedidos de Certificação de Despesa FSE.	Até 30 dias após o <i>cut-off</i>	Prazo médio de pedidos de certificação	7 dias	-23 dias	Controlo interno	UCFF
2.3.10	Pagamentos aos beneficiários.	3 Dias úteis	Prazo médio de pagamentos	0,2 dias úteis	-2,8 dias úteis	Controlo interno	UCFF/NGPOC/NGF

**OBJETIVO OPERACIONAL 2.4: REFORÇAR A GARANTIA DE BOA APLICAÇÃO DOS FUNDOS COMUNITÁRIOS**

**Resultados Esperados**

Garantir a fidedignidade do sistema de gestão e controlo dos PO e a correta aplicação dos fundos disponibilizados por parte dos beneficiários.

**Serviços/Organismos envolvidos**

AG do PO, beneficiários, OI.

N.º	Atividades/Projetos	Indicadores de realização					Responsabilidade
		Meta	Indicador	Resultado	Desvio	Meio de Verificação	
2.4.1	Desenvolver ações de verificação no local aos projetos cofinanciados.	10%	Taxa de esforço de verificação no local	25,62% (Intervir+:24,81%;R umos:6,37%; POVT: 40,62%)	+15%	Controlo interno	NC
2.4.2	Desenvolver ações de supervisão aos OI.	2 Ações	Número de ações de supervisão	3 ações	+1 ação	Controlo interno	NC
2.4.3	Assegurar a realização dos contraditórios das auditorias externas.	20 Dias	Prazo médio de envio dos contraditórios	10 dias úteis	-10 dias	Controlo interno	UCFF
2.4.4	Assegurar o exercício de follow up das recomendações das auditorias externas e a sua implementação.	80%	Grau de satisfação das recomendações	83%	+3%	Controlo interno	UCFF

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:** DINAMIZAR E POTENCIAR OS CONTRIBUTOS DO IDR NO ÂMBITO DA DEFINIÇÃO E PLANEAMENTO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS, ENQUANTO INSTRUMENTOS ESTRATÉGICOS DE DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÓMICO DA RAM

**OBJETIVO OPERACIONAL 3.1:** PROMOVER A PRODUÇÃO DE CONTRIBUTOS PARA A FORMULAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

**Resultados Esperados**

Obtenção de contributos para a definição do planeamento das políticas públicas.

**Serviços/Organismos envolvidos**

UEA, membros da CTP, parceiros sociais.

N.º	Atividades/Projetos	Indicadores de realização					Responsabilidade
		Meta	Indicador	Resultado	Desvio	Meio de Verificação	
3.1.1	Dinamização da Comissão Técnica de Planeamento no contexto da avaliação do Compromisso Madeira 2020.	1 Grupo de trabalho	Grupos de trabalho temáticos	0%	-1	Atas	UEA
3.1.2	Articular com o Conselho Económico e Social a realização de sessões de debate.	1 Reunião	N.º anual de reuniões	1 Reunião	0	Atas	UEA

**OBJETIVO OPERACIONAL 3.2: GARANTIR A EXECUÇÃO E A MONITORIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PLANEAMENTO E DE PROGRAMAÇÃO****Resultados Esperados**

Garantir informação atualizada sobre a evolução e a dinâmica dos instrumentos de planeamento e de programação implementados.

**Serviços/Organismos envolvidos**

AG, AC, GRM.

N.º	Atividades/Projetos	Indicadores de realização					Responsabilidade
		Meta	Indicador	Resultado	Desvio	Meio de Verificação	
3.2.1	Seguimento do cumprimento das condicionalidades ex ante num âmbito mais lato.	Até à 3.ª semana de novembro	Data da divulgação do follow-up do documento de verificação do cumprimento das condicionalidades ex ante	10/11/2015	-6 dias	Publicitação no site do IDR	UEA
3.2.2	Elaboração do Relatório Anual de Execução do PIDAR.	Até a 3.ª semana de setembro	Data de envio do Relatório à tutela	16/09/2015	0 dias	Ofício	UCFF

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:** REFORÇAR A MELHORIA DO MODELO DE ORGANIZAÇÃO INTERNO DO IDR QUE PROMOVA A EFICIÊNCIA, A EFICÁCIA E A QUALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO.

**OBJETIVO OPERACIONAL 4.1:** PROMOVER UM AMBIENTE INTERNO DE MELHORIA CONTÍNUA FOCADO NA PRESTAÇÃO DE UM SERVIÇO DE QUALIDADE QUE VÁ DE ENCONTRO AOS REQUISITOS DOS SEUS CLIENTES.

### Resultados Esperados

Obter o reconhecimento por parte dos *stakeholders* relativamente à qualidade do serviço prestado.

### Serviços/Organismos envolvidos

*Stakeholders.*

N.º	Atividades/Projetos	Indicadores de realização					Responsabilidade
		Meta	Indicador	Resultado	Desvio	Meio de Verificação	
4.1.1	Executar o Plano de Ação de Melhorias.	70%	Grau de execução do Plano de Ações de Melhoria	80%	+10%	Plano de Ações de Melhoria	GQ
4.1.2	Avaliar o grau de satisfação dos clientes externos.	BOM	Grau de satisfação dos clientes externos	MUITO BOM (4,28 valores)	+0,38 valores	Inquérito	GQ
4.1.3	Gerir e dinamizar o Sistema de Gestão da Qualidade.	Manter a Certificação o NP EN ISO 9001:2008	Certificação NP EN ISO 9001:2008 através de empresa acreditada	Confirmação da certificação ISO 9001:2008	0	Relatório de Auditoria	GQ



**OBJETIVO OPERACIONAL 4.2: PROMOVER A VALORIZAÇÃO CONTÍNUA DOS RECURSOS HUMANOS****Resultados Esperados**

Ter trabalhadores mais qualificados e motivados no desempenho das suas funções.

**Serviços/Organismos envolvidos**

Todos os serviços internos.

N.º	Atividades/Projetos	Indicadores de realização					Responsabilidade
		Meta	Indicador	Resultado	Desvio	Meio de Verificação	
4.2.1	Gerir e avaliar a formação dos recursos humanos.	80%	Grau de execução do Plano Anual de Formação	65,90%	-14,10%	Plano Anual de Formação	NGPOC
		BOM	Qualidade das ações de formação	BOM	0	Controlo interno	NGPOC
		Teve algum impacto	Impacto das ações de formação	Teve algum impacto	0	Controlo interno	NGPOC

**OBJETIVO OPERACIONAL 4.3: GARANTIR E MELHORAR A OPERACIONALIDADE DOS SISTEMAS INFORMÁTICOS****Resultados Esperados**

Minimizar os riscos associados à interrupção dos sistemas informáticos e obter mais-valias em termos de eficiência dos serviços com a introdução de melhorias nos sistemas.

**Serviços/Organismos envolvidos**

Todos os serviços internos, beneficiários e população em geral.

N.º	Atividades/Projetos	Indicadores de realização					Responsabilidade
		Meta	Indicador	Resultado	Desvio	Meio de Verificação	
4.3.1	Gestão dos serviços informáticos instalados.	8 Horas úteis	Prazo médio de interrupção dos serviços instalados	Sem ocorrências	-	-	NGATI
4.3.2	Gestão do sistema de informação interno.	2 Melhorias com impacto nos serviços	Número de melhorias introduzidas no sistema	4 melhorias	+2 melhorias	Controlo interno	NGATI

### 5.3. ATIVIDADES CORRENTES

## ATIVIDADES CORRENTES

Área	Atividades	Calendarização/Periodicidade	Responsabilidade	Concretização Executado/Não Executado/Parcialmente Executado
Fluxos Financeiros	Monitorização da execução financeira dos Programas Operacionais.	Sistemático	UCFF	Executado
	Garantir os mecanismos para a efetivação de transferências para os beneficiários finais e organismos intermédios de Programas Operacionais e do Eixo IV do POVT.	Sistemático	UCFF	Executado
	Manutenção e atualização do sistema contabilístico de dívidas de Programas Operacionais e do Eixo IV do POVT.	Sistemático	UCGF	Executado
	Coordenação nos exercícios de contraditório e de <i>follow-up</i> relativos a auditorias.	Sistemático	UCFF	Executado
	Permitir a obtenção de informação financeira atualizada nos sistemas de informação de apoio à gestão de intervenções operacionais.	Sistemático	UCFF	Executado
	Colaborar na preparação dos convites e dos avisos das candidaturas no contexto PO SEUR	Variável	NICC	Executado
	Preparação da convocatória PCT MAC	Variável	NICC	Executado
Auditorias	Assegurar o acompanhamento das recomendações resultantes das ações de verificação no local.	Variável	NC	Executado
	Acompanhamento de auditores externos.	Variável	NC	Executado

**ATIVIDADES CORRENTES**

Área	Atividades	Calendarização/Periodicidade	Responsabilidade	Concretização Executado/Não Executado/Parcialmente Executado
Auditorias	Melhorar os procedimentos, metodologias e instrumentos relativos ao controlo e à realização de verificações no local e supervisão de OI/OREPP; Prestação de apoio e colaboração às entidades nacionais e comunitárias competentes, em matéria das verificações no local e supervisão no âmbito dos PO Intervir + e PO Rumos.	Variável	NC	Executado
	Revisão do Plano de Gestão do Risco de Corrupção e Infrações Conexas	Anual	GQ	Executado
	Avaliação do Risco de Fraude	Anual	GQ	Parcialmente Executado
Gestão, Acompanhamento e Avaliação dos Instrumentos de Planeamento e de Programação	Fornecimento de dados para a elaboração do Relatório Anual de Execução PO Rumos.	Anual	NGFSE	Executado
	Análise e envio dos relatórios de contraditório e finais de auditoria para os beneficiários PO Rumos.	Variável	NGFSE	Executado
	Monitorização dos Programas Operacionais Regionais / Fundos Comunitários, de acordo com a Resolução n.º 521/2015, de 2 de julho, do Conselho de Governo.	Mensal	NGFSE	Executado
	Colaboração na elaboração do Relatório de Execução Anual do PO Intervir+.	Anual	NGFEDER	Executado
	Análise e envio dos relatórios de contraditório e finais de auditoria para os beneficiários PO Intervir+.	Variável	NGFEDER	Executado
	Elaboração de contributos/documentos em resposta às solicitações externas e internas respeitantes ao Programa Intervir+.	Variável	NGFEDER	Executado
	Contributo para o Relatório Anual sobre “A Madeira na União Europeia”, elaborado pela DRACE.	Anual	NGFEDER	Executado
	Contribuir para a consolidação de um sistema de informação que responda eficazmente às necessidades inerentes à boa gestão e acompanhamento e da componente FEDER e do Programa Intervir +.	Sistemático	NGFEDER	Executado

**ATIVIDADES CORRENTES**

Área	Atividades	Calendarização/Periodicidade	Responsabilidade	Concretização Executado/Não Executado/Parcialmente Executado
Gestão, Acompanhamento e Avaliação dos Instrumentos de Planejamento e de Programação	Análise e tratamento de informação macroeconómica em domínios relevantes à conceção, implementação, monitorização e avaliação dos Programas Operacionais.	Sistemático	UEA	Não executado
	Monitorização estratégica dos Programas Operacionais Regionais.	Sistemático	NAC	Executado
	Acompanhamento dos projetos cofinanciados no âmbito do PCT MAC.	Sistemático	NICC	Executado
	Gestão e Acompanhamento dos projetos cofinanciados no âmbito do Eixo IV POVT.	Sistemático	NICC	Executado
	Gestão do Programa de Reconstrução da Madeira.	Sistemático	NICC	Executado
Promoção e Informação	Manutenção e implementação da Intranet e do site público do IDR, IP-RAM.	Sistemático	NGATI	Executado
	Monitorização do cumprimento das regras de informação e publicidade.	Sistemático	NAC	Executado
	Promoção e Internacionalização.	Variável	NAC	Executado
	Participação nas Redes de Comunicação.	Variável	NAC	Executado

## 5.4. ATIVIDADES DE SUPORTE

ATIVIDADES DE SUPORTE				
Área	Atividades	Calendarização/Periodicidade	Responsabilidade	Concretização Executado/Não Executado/Parcialmente Executado
Planeamento Estratégico	Elaboração do Plano de Atividades.	Anual	CD	Executado
	Elaboração do Relatório de Atividades.	Anual	CD	Executado
	Autoavaliação.	Anual	CD	Executado
	Definição de uma Estratégia Antifraude	Anual	CD	Executado
	Elaboração do Código de Ética e Conduta	Anual	CD	Executado
Jurídica	Preparação e acompanhamento de procedimentos de contratação.	Sistemático	UAJ	Executado
	Apoio jurídico no âmbito dos Programas Operacionais.	Sistemático	UAJ	Executado
	Acompanhamento e apoio no âmbito de implementação e execução dos Programas Operacionais.	Variável	UAJ	Executado
	Acompanhamento da atividade legislativa, regulamentar e jurisprudencial com implicações nas áreas relativas às atribuições do IDR, IP-RAM.	Diário	UAJ	Executado
Expediente, Arquivo e Tecnologias de Informação	Apoio informático a utilizadores.	Sistemático	NGATI	Executado
	Apoio administrativo, expediente e arquivo.	Diário	NGATI	Executado

ATIVIDADES DE SUPORTE

Área	Atividades	Calendarização/Periodicidade	Responsabilidade	Concretização Executado/Não Executado/Parcialmente Executado
Expediente, Arquivo e Tecnologias de Informação	Atualização das bases de dados de ausência de dívidas à fazenda pública e à segurança social e de contactos externos do IDR, IP-RAM.	Sistemático	NGATI	Executado
	Avaliação e seleção de documentação.	Variável	NGATI	Executado
	Gestão do centro de documentação.	Sistemático	NGATI	Executado
	Gestão e manutenção do sistema de segurança de informação (SSI).	Sistemático	NGATI	Executado
	Gestão e manutenção do parque informático do IDR, IP-RAM.	Sistemático	NGATI	Executado
	Manutenção dos Sistemas de Informação de apoio à gestão dos PO.	Sistemático	NGATI	Executado
Financeira	Colaborar na elaboração da conta de gerência.	Anual	NGF	Executado
	Efetuar o pagamento das despesas relativas aos encargos fixos com as instalações, despesas bancárias e reembolsos aos funcionários do IDR, IP-RAM; Efetuar o pagamento do fundo de maneiio e da aquisição de bens e serviços.	Diário	NGF	Executado
	Controlar a entrada de verbas e efetuar as transferências bancárias dos fundos comunitários e nacionais.	Diário	NGF	Executado
	Receber, depositar e registar as receitas próprias, venda de caderno de encargos e as reposições abatidas e não abatidas nos pagamentos.	Diário	NGF	Executado

**ATIVIDADES DE SUPORTE**

Área	Atividades	Calendarização/Periodicidade	Responsabilidade	Concretização Executado/Não Executado/Parcialmente Executado
Financeira	Efetuar o pagamento dos vencimentos, abonos, regalias sociais e descontos.	Mensal	NGF	Executado
	Efetuar a reconciliação bancária.	Semanal	NGF	Executado
	Efetuar os registos no balancete de movimento de fundos e de transferências internas.	Diário	NGF	Executado
	Coordenação dos projetos de Assistência Técnica da responsabilidade do IDR enquanto AG, OI e Interlocutor Regional	Sistemático	UAGI	
Pessoal, Orçamento e Contabilidade	Coordenação do processo de avaliação de desempenho dos trabalhadores	Anual	NGPOC	Executado Homologação das fichas - executada até 30/03/2015
	Elaborar o balanço social.	Anual	NGPOC	Executado – 12/03/2015
	Processamento de vencimentos dos trabalhadores.	Mensal	NGPOC	Executado
	Gestão dos efetivos do IDR, IP-RAM.	Variável	NGPOC	Executado
	Recrutamento de trabalhadores.	Variável	NGPOC	Executado
	Fornecer dados relativos aos movimentos e remunerações dos trabalhadores do IDR, IP-RAM., no portal do funcionário.	Trimestral	NGPOC	Executado
	Planeamento da formação dos trabalhadores do IDR, IP-RAM.	Anual	NGPOC	Executado



ATIVIDADES DE SUPORTE

Área	Atividades	Calendarização/Periodicidade	Responsabilidade	Concretização Executado/Não Executado/Parcialmente Executado
Pessoal, Orçamento e Contabilidade	Prova anual de rendimentos. Processamento do abono de família a crianças e jovens.	Anual	NGPOC	Executado – Out. 2015
	Assegurar a manutenção e conservação das instalações.	Sistemático	NGPOC	Executado
	Assegurar o cumprimento das medidas de autoproteção.	Variável	NGPOC	Executado
	Responsabilidade social: recolha seletiva de papel, recolha seletiva de plásticos, recolha seletiva de pilhas e recolha seletiva de tonners.	Sistemático	NGPOC	Executado
	Apoiar na realização de eventos da responsabilidade do IDR, IP-RAM.	Variável	NGPOC	Executado
	Elaboração da proposta do orçamento privativo do IDR, IP-RAM.	Anual	NGPOC	Executado – email de 09-11-2015
	Elaboração da conta de gerência.	Anual	NGPOC	Executado – 30-04-2015 (sistema on-line)
	Execução do orçamento privativo do IDR, IP-RAM.	Sistemático	NGPOC	Executado
	Manter atualizado o registo do inventário, cadastro e património do IDR, IP-RAM.	Sistemático	NGPOC	Executado
	Aquisição de bens e gestão de stocks.	Sistemático	NGPOC	Executado
Estratégia, Avaliação e Comunicação	Organização de eventos.	Variável	NAC	Executado
	Coordenação dos comitês no âmbito dos Programas Operacionais.	Variável	NAC	Executado

# CAPÍTULO VI

## **6. AUTOAVALIAÇÃO**

### **6.1. SIADAP-RAM 1 - ENQUADRAMENTO**

Em conformidade com o previsto no Decreto Legislativo Regional n.º 27/2009/M, de 21 de agosto, em concreto com o disposto no seu artigo 14.º, neste capítulo iremos analisar o desempenho global do IDR, IP-RAM no decurso do ano de 2015, nas suas múltiplas vertentes, de onde resultará a apresentação da respetiva proposta de menção de desempenho.

### **6.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

#### **6.2.1. OE1 - Garantir a operacionalização plena dos Programas Operacionais no âmbito do Compromisso Madeira 2020 e promover a sua dinamização no quadro da estratégia regional para o período 2014-2020**

O ano de 2015 ficou marcado pelo arranque dos Programas Operacionais do PT 2020 (onde se inclui o Programa Operacional Regional da Madeira (Madeira 14-20)), após a Comissão Europeia ter, em meados de dezembro de 2014, procedido às respetivas aprovações.

Na RAM, a operacionalização do Madeira 14-20 implicou, por parte do IDR, IP-RAM, a definição de um planeamento suportado por um conjunto de medidas que permitiram, de forma estruturada, eficiente e eficaz, cumprir todos os pressupostos que estão indexados à gestão dos Programas Operacionais, quer fossem eles de natureza legal ou regulamentar, quer fossem aqueles que resultam das políticas públicas que estão definidas e sufragadas para este setor.

Estas medidas assumiram natureza diversa, sendo de destacar pela sua relevância, exigência e complexidade, as seguintes: a conceção da base jurídica-regulamentar concretizada através de portarias que aprovaram os regulamentos específicos e gerais que estabeleceram as regras de aplicação do Programa; a aprovação dos critérios de seleção das diversas Prioridades de Investimento do Programa pelo Comité de Acompanhamento; a elaboração de manuais de procedimentos e guias dos beneficiários; a definição e celebração de contratos de delegação de competências com os Organismos Intermédios associados à gestão; a conceção, adaptação e desenvolvimento do Sistema de Informação na vertente FEDER, sem o qual não é possível submeter, analisar e aprovar candidaturas, entre outras funções que são obrigatórias realizar através do sistema (pagamentos, certificação de despesas, gestão de devedores, registos dos resultados das auditorias, etc.); e a elaboração do descritivo do Sistema de Gestão e Controlo, que enquadra e define a atuação do IDR, IP-RAM enquanto entidade gestora de fundos comunitários e, que em última instância, consagra-o perante as autoridades nacionais e

comunitárias, quer do ponto de vista da sua capacidade técnica e institucional, quer do reconhecimento da sua idoneidade, como Autoridade de Gestão do Programa Madeira 14-20.

Concomitantemente, o IDR, IP-RAM colaborou de forma muito estreita com a Autoridade de Gestão do Programa Operacional para a Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos (POSEUR), tendo contribuído para elaboração do contrato de delegação de competência que veio de ser celebrado com esta entidade e que consagrou o IDR, IP-RAM como Organismo Intermédio no que se refere à aplicação deste Programa na RAM.

Durante o último trimestre do ano de 2015, fruto da entrada em funcionamento dos sistemas de informação, ainda que não na sua total plenitude, aprovaram-se as primeiras candidaturas, quer aquelas cofinanciadas pelo Madeira 14-20, quer aquelas enquadradas no POSEUR, tendo-se conseguido, ainda, nessa fase final do ano, realizar os primeiros pagamentos às entidades beneficiárias.

O grande obstáculo à implementação plena do Madeira 14-20, deveu-se à inoperacionalidade do Sistema de Informação responsável pela gestão do FSE, que inviabilizou de forma decisiva a aprovação de candidaturas no âmbito do Programa, causando graves constrangimentos às áreas da formação profissional e do emprego na RAM. Este sistema de informação está a ser concebido e gerido pela Agência para o Desenvolvimento e Coesão, que é a Autoridade de Certificação do PT 2020, e será utilizado a nível nacional por todos os PO que têm cofinanciamento FSE. Todavia, existe a expectativa que durante o primeiro quadrimestre de 2016 esta situação esteja normalizada, ou pelo menos, permita aprovar as primeiras candidaturas.

Quanto ao novo Programa de Cooperação Territorial Madeira-Açores-Canárias 2014-2020, refira-se que foi aprovado pela Comissão Europeia já durante o ano de 2015 e em que a figura do IDR, IP-RAM, como Interlocutor Regional, tem, pelo menos nesta fase de implementação do Programa, um grau de exigência menor, comparativamente às responsabilidades que assume enquanto AG e OI, no âmbito do Programa Madeira 14-20 e POSEUR, respetivamente. Com efeito, a intervenção do IDR, IP-RAM cingiu-se em participar nos órgãos de gestão do Programa, aquando da realização das Comissões de Acompanhamento, ficando para o início de 2016 agendada a primeira convocatória para a apresentação de candidaturas.

Apesar das dificuldades, da exigência e da complexidade que estiveram sempre presentes neste processo de operacionalização dos PO na RAM, a avaliação global é positiva, tendo na generalidade sido alcançados os objetivos que estavam definidos para este contexto de intervenção do IDR, IP-RAM.

**6.2.2. OE2 - Implementar um processo de encerramento do QREN e do PCT MAC (2007-2013) que maximize o aproveitamento dos fundos comunitários disponíveis e que garanta a legalidade e regularidade da despesa**

Em 2015, em concomitância com o início da operacionalização dos PO do PT 2020 na RAM, o IDR, IP-RAM teve também como grande missão iniciar o processo de encerramento do QREN. A data de 31 de dezembro marcou o fim do período de elegibilidade de despesas a submeter a cofinanciamento dos PO do período de programação 2007-2013, mas tal não significou o culminar deste processo, que terá em 2016 um impacto grande na atividade do IDR, IP-RAM.

Com efeito, em 2015 este processo conheceu o seu prólogo, numa fase caracterizada pela intensificação das análises de pedidos de pagamento e de relatórios finais dos projetos, bem como, das ações de verificações no local e de supervisão realizadas aos beneficiários e aos OI associados à gestão do Programa, respetivamente.

Os resultados alcançados foram positivos, nomeadamente, a execução dos Programas Intervir+ e Rumos, que apresentaram taxas de execução indexadas à regra “N+2” de 100% e 105%, respetivamente, a que se associam as execuções financeiras verificadas no POVT na ordem dos 90% e do PCT MAC a rondar os 89%.

O facto de termos atingido níveis de execução altos revela que o grau de concretização dos projetos atingiu patamares compatíveis com a programação financeira dos Programas, o que é de sublinhar, face à especificidade dos mesmos, nomeadamente em termos de perfil.

Já quanto ao nível de encerramentos dos projetos, não foi o desejado, devido, fundamentalmente, ao atraso verificado no envio dos relatórios finais por parte dos promotores. A consequência direta, como se depreende do atrás assumido, será um avolumar de trabalho durante o primeiro quadrimestre de 2016.

**6.2.3. OE3 - Dinamizar e potenciar os contributos do IDR, IP-RAM, no âmbito da definição e planeamento das políticas públicas, enquanto instrumentos estratégicos de desenvolvimento socioeconómico da RAM**

O Documento de Orientação Estratégico Regional, também designado por “Compromisso Madeira@2020”, aprovado através do Decreto Legislativo Regional n.º 2/2014/ M, de 10 de abril, traça uma estratégia de desenvolvimento regional para 2020 e sistematiza os principais objetivos de política regional em domínios-chave de intervenção das políticas públicas regionais. O Programa Madeira 14-20 e o POSEUR, que enquadram na RAM os objetivos temáticos e as prioridades de investimento do FEDER, do FSE e do Fundo Coesão,

respetivamente, constituem instrumentos privilegiados da concretização operacional desta estratégia, encontrando-se ambos, nesta medida, devidamente alinhados com os pressupostos aí consagrados.

Se no plano operacional estes programas preveem o apoio financeiro a um conjunto de ações que visam, em primeira instância, materializar essas orientações estratégicas, já num plano estratégico mais restrito, nomeadamente ao nível setorial, existe, igualmente, uma sintonia de atuação que está em consonância quer com os grandes princípios emanados desta estratégia, quer também no que concerne ao cumprimento das Condicionalidades Ex ante (CEA) Temáticas, não cumpridas aquando da Aprovação do Programa Madeira 14-20 (18/12/2014), nas matérias em que a Região Autónoma da Madeira é competente ou tem ações complementares. A verificação e o acompanhamento das CEA temáticas, que abrange o FEDER, FSE e o Fundo de Coesão, começaram a ser realizadas pelo IDR, IP-RAM em 2015, sendo um pressuposto incontornável da execução dos Programas Operacionais (ver OBJ 05 Ind. 19).

No que concerne ao PIDDAR, o IDR, IP-RAM tem mantido uma atividade constante, que derivados das suas responsabilidades nesta matéria, tanto na preparação deste documento, como na emissão de pareceres. Naturalmente, que o conhecimento e a experiência adquiridos é um fator determinante para a melhoria verificada, sendo que, tem-se revelado, também, como um elemento essencial, para essa evolução positiva, a articulação e colaboração com outros departamentos, realçando-se em particular a Direção Regional do Orçamento e Tesouro.

#### **6.2.4. Reforçar a melhoria do modelo de organização interno do IDR que promova a eficiência, a eficácia e a qualidade do serviço público.**

A nível interno, o ano de 2015 ficou marcado, desde logo, pelas profundas alterações orgânicas ocorridas, consumadas pelas mudanças de protagonistas, a começar pelo elenco do Conselho Diretivo e que se estendeu de forma transversal por toda a organização, bem como, pela reorganização interna dos serviços. Este processo de alteração que visou, em primeira instância, racionalizar as estruturas existentes, teve como consequência imediata a redução de unidades orgânicas, que, pelo menos do ponto de vista formal (alteração dos seus estatutos), nunca se veio a concretizar durante o ano de 2015, apesar de, na prática, o IDR, IP-RAM ter prosseguido a sua atividade alicerçada num modelo de organização que era na altura expetável que viesse a ser implementado.

Apesar destes constrangimentos, o IDR, IP-RAM foi capaz de exercer as suas responsabilidades de forma adequada, eficaz e atempada, nunca deixando de cumprir os seus objetivos e de dar

resposta aos compromissos assumidos no exigente espectro do seu domínio de intervenção (gestão de fundos comunitários).

Nesta medida, o IDR, IP-RAM deu continuidade ao projeto de certificação do seu Sistema de Gestão da Qualidade (certificado desde Janeiro de 2005), tendo ocorrido em dezembro de 2015 (9 e 10) a auditoria de acompanhamento realizada pela empresa certificadora SGS ICS, que veio confirmar a conformidade do Sistema segundo a norma ISO 9001.

Neste âmbito, destacam-se, igualmente, a implementação de algumas medidas que visaram introduzir melhorias nos processos internos de gestão, designadamente, os relacionados com a reestruturação processual do Sistema de Gestão da Qualidade, que visou conferir uma maior simplificação de documentos, resultante da eliminação de procedimentos que eram desnecessariamente redundantes, o reforço da monitorização dos indicadores de gestão, a renovação do layout do site Internet do IDR, IP-RAM, merecendo, ainda, neste contexto, especial referência, a criação do novo subsite para o programa Madeira 14-20.

### 6.3. OBJETIVOS OPERACIONAIS – ANÁLISE DE RESULTADOS E JUSTIFICAÇÃO DOS DESVIOS

#### 6.3.1. Objetivos Eficácia (50%)

##### 6.3.1.1. Objetivo 1

Objetivos operacionais	Meta Ano 2015	Fonte de Verificação	Concretização			Desvios	Resultados	
			Resultado	Classificação			2014	2013
				Superou	Atingiu			
<b>OB 1 Ponderação de 30%</b>								
Contribuir para a rápida implementação e funcionamento dos PO no âmbito do período de programação 2014-2020	Ind 1	Elaboração do Descritivo do Sistema de Gestão e Controlo Programa Madeira 14-20	Até 15 agosto	Comunicação às Autoridades Nacionais	07/08/2015 (e-mail n.º 2262)	103,08%		
	Peso	55%						
	Ind 2	Contributos para o Descritivo do Sistema de Gestão e Controlo PO SEUR	Prazo indicado pelas Aut. Nacionais (30 set.)	Comunicação às Autoridades Nacionais	02/10/2015 (e-mail n.º 2790)		99,27%	
	Peso	22,5%						
	Ind 3	Contributos para o Descritivo do Sistema de Gestão e Controlo PO MAC 2014-2020	Prazo indicado pelas Aut. Nacionais	Comunicação às Autoridades Nacionais				
	Peso	-						
	Ind 4	Implementação/adaptação do Sistema de Informação Madeira 14-20 vertente FEDER	Até 15 de outubro	Data entrada em funcionamento dos principais módulos do Sistema	Outubro		100%	
	Peso	22,5%						

O ano de ano 2015 teve como marcos de referência os arranques do Programa “Madeira 14-20” e do Programa Operacional da Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos (POSEUR), em que o Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM (IDR, IP-RAM) é Autoridade de Gestão (AG) e Organismo Intermédio (OI), respetivamente.

Neste quadro, é de destacar o trabalho realizado na operacionalização do Madeira 14-20, que implicou a implementação de um conjunto de medidas de carácter estruturante e que foram fundamentais para o sucesso deste processo. Com efeito, destacam-se as seguintes medidas: a conceção da base jurídica-regulamentar concretizada através de portarias que aprovaram os regulamentos específicos e gerais que estabeleceram as regras de aplicação do Programa; a aprovação dos critérios de seleção das diversas Prioridades de Investimento do Programa pelo Comité de Acompanhamento; a elaboração de manuais de procedimentos e guias dos beneficiários; a definição e celebração de contratos de delegação de competências com os Organismos Intermédios associados à gestão; a conceção, adaptação e desenvolvimento do Sistema de Informação na vertente FEDER (Ind.4), sem o qual não é possível submeter, analisar e aprovar candidaturas, entre outras funções que são obrigatórias realizar através do sistema (pagamentos, certificação de despesas, gestão de devedores, registos dos resultados das



auditorias, etc.); e a elaboração do descritivo do Sistema de Gestão e Controlo (Ind. 1), que enquadra e define a atuação do IDR, IP-RAM enquanto entidade gestora de fundos comunitários e, que em última instância, consagra-o perante as autoridades nacionais e comunitárias, quer do ponto de vista da sua capacidade técnica e institucional, quer do reconhecimento da sua idoneidade, como Autoridade de Gestão do Programa Madeira 14-20. Simultaneamente, foram dados passos decisivos para a aplicação do POSEUR na RAM, através da celebração do contrato de delegação de competências com a AG deste programa, que reconheceu o IDR, IP-RAM como OI, ao que se seguiu os contributos para o Descritivo do Sistema de Gestão e Controlo deste programa (Ind. 2).

É importante sublinhar que estes processos de operacionalização e implementação dos Programas atrás referidos ocorreram num contexto de especial dificuldade, por virtude de ter decorrido em simultâneo o processo de encerramento dos Programas Intervir+ (IDR, IP-RAM é AG), Rumos (IDR, IP-RAM é AG), POVT (IDR, IP-RAM é OI) e MAC 2007-20013 (IDR, IP-RAM é interlocutor regional), o que implicou um esforço suplementar por parte das estruturas de apoio dos Programas.

Por último, importa referir que o Contributo para o Descritivo do Sistema de Gestão e Controlo do PO MAC 2014-2020 (Ind. 3) não se concretizou, por motivos inteiramente alheios ao IDR, IP-RAM (atraso na aprovação do Programa por parte da Comissão Europeia), daqui resultando a não consideração deste indicador na avaliação global do desempenho do IDR, IP-RAM, o que implicou a reformulação do peso relativo dos restantes indicadores associados a este objetivo.

	<b>Concretização</b>	<b>Classificação</b>	<b>Desvio</b>
<b>OBJ 1</b>	<b>101,53%</b>	<b>Superado</b>	<b>1,53%</b>

### 6.3.1.2. Objetivo 2

Objetivos operacionais		Meta Ano 2015	Fonte de Verificação	Concretização			Desvios	Resultados			
				Resultado	Classificação			2014	2013		
					Superou	Atingiu				Não atingiu	
<b>OB 2 Ponderação de 25%</b>											
Reforçar a eficácia do Sistema de Gestão dos Fundos Comunitários	Ind 5	Grau de Execução Financeira Programa Madeira 14-20 vertente FEDER	≥ 1% e < 3%	Mapa de Controlo Interno	3%		100%		0	-	-
	Peso	17,6%									
	Ind 6	Grau de Execução Financeira Programa Madeira 14-20 vertente FSE	≥ 5% e < 8%	Mapa de Controlo Interno	-	-	-	-	-	-	-
	Peso	-									
	Ind 7	Grau de Execução Financeira PO SEUR	≥ 1% e < 3%	Mapa de Controlo Interno	0%			0%		-	-
	Peso	14,7%									
	Ind 8	Cumprimento da Regra "N+2" - Intervir+	100%	IDR-3.1.2-6	100%		100%		0	103%	-
	Peso	23,5%									
	Ind 9	Cumprimento da Regra "N+2" - Rumos	100%	IDR-3.1.2-6	105%	105%			5	103%	-
	Peso	17,6%									
	Ind 10	Grau de Execução do Eixo IV - POVT	100% (tolerância de 5%)	Mapa Contr. Av. Desempenho NICC	90%			90%	10	70%	35%
	Peso	14,7%									
Ind 11	Grau de Execução do PCT MAC	100% (tolerância de 5%)	Mapa Contr. Av. Desempenho NICC	89%			89%	11	80%	61%	
Peso	11,9%										

O ano de 2015 continuou a ser marcado por um contexto caracterizado pela contenção dos gastos públicos e do investimento privado, que acabou naturalmente por ter algumas repercussões no desempenho do IDR, IP-RAM, naquilo que é a dinâmica de execução dos projetos cofinanciados por fundos comunitários no âmbito dos Programas Operacionais sob a sua responsabilidade, como atestam os respetivos indicadores de execução.

Acresce a esta conjuntura económica menos favorável, os constrangimentos encontrados na operacionalização dos novos Programas Operacionais do período de programação 2014-2020, que limitaram fortemente o arranque pleno da execução dos projetos, sobretudo, na sua vertente financeira. Neste âmbito, destaca-se o atraso, (que ainda persiste) no desenvolvimento e implementação do Sistema de Informação (da responsabilidade da Agência para o Desenvolvimento e Coesão) que suporta a gestão do FSE do Programa Madeira 14-20, que impediu a aprovação de qualquer projeto cofinanciado pelo FSE e, conseqüentemente, com repercussões diretas na ausência de execução financeira. Assim, este indicador (Ind. 6) não foi considerado para efeitos de aferição global deste objetivo, tendo sido operada uma reponderação dos restantes indicadores de forma proporcional.

No que concerne aos Programas Operacionais Regionais do QREN (Intervir+ e Rumos), as metas definidas na designada regra “N+2” foram concretizadas na sua plenitude, enquanto que os indicadores associados ao Eixo IV do POVT e ao Programa de Cooperação Territorial Madeira-Açores-Canárias 2007-2013, apesar do contexto económico menos positivo em que estamos inseridos e aos montantes que estão envolvidos na execução destes projetos, principalmente os projetos cofinanciados pelo Fundo de Coesão que representam verbas avultadas, verificou-se, ainda assim, uma dinâmica de execução relativamente interessante, como atestam os níveis de execução a rondar os 90%.

Quanto ao Programa Madeira 14-20, a execução registada em 2015 foi fundamentalmente impulsionada pelo projeto da “Construção da Via Expresso Câmara de Lobos-Estreito de Câmara de Lobos” que foi determinante para a concretização da meta prevista para este indicador.

Por último, apesar de se terem aprovado candidaturas ainda durante o último trimestre de 2015 no âmbito do POSEUR, não se registou execução financeira, pois não houve a apresentação de qualquer pedido de pagamento por parte dos promotores dos projetos.

	Concretização	Classificação	Desvio
<b>OBJ 2</b>	<b>83,4%</b>	<b>Não Atingiu</b>	<b>-16,6%</b>

### 6.3.1.3. Objetivo 3

Objetivos operacionais	Meta Ano 2015	Fonte de Verificação	Concretização			Desvios	Resultados				
			Resultado	Classificação			2014	2013			
				Superou	Atingiu				Não atingiu		
<b>OB 3</b>	<b>Ponderação de 25%</b>										
Iniciar a preparação do processo de encerramento do QREN e PCT MAC	Ind 12	Reprogramação dos PO Intervir+ e Rumos	Até 30 de setembro	Comunicações para as Autoridades Nacionais	25/09/2015 (e-mail n.º 2709)	101,83%			5	-	-
	Peso	20%									
	Ind 13	Encerramento dos Projetos PO Intervir+	80% até 31 dezembro	Relatórios Finais dos Projetos		36%		45%	44	-	-
	Peso	25%									
	Ind 14	Encerramento dos Projetos PO Rumos	90% até 31 dezembro	Saldos Finais dos Projetos		97%	107,78%		7	-	-
	Peso	20%									
	Ind 15	Encerramento dos Projetos Eixo IV POVT	> 35% até 31 dezembro	Relatórios Finais dos Projetos		29%		82,86%	6	-	-
	Peso	20%									
	Ind 16	Encerramento dos Projetos PCT MAC	> 75% até 31 dezembro	DDP Finais dos Projetos		82%	109,83%		7	-	-
	Peso	15%									

Outro aspeto crítico do conjunto de responsabilidades cometidas ao IDR, IP-RAM foi o início do processo de encerramento dos Programas no contexto do período de programação 2007-2013, pois a maximização do aproveitamento dos fundos comunitários disponíveis constitui um objetivo estratégico que o IDR, IP-RAM se propôs realizar.

Sendo certo que este processo terá apenas o seu epílogo em 2016/2017, era importante que em 2015 fosse já acautelado o encerramento do máximo de projetos possível, por forma a que durante o primeiro trimestre de 2016, momento em que se promoveria o fecho de contas do QREN em ambas as vertentes FEDER e FSE, não houvesse uma concentração excessiva de projetos por encerrar que pudesse colocar em causa esse prazo limite.

Com efeito, apesar das diligências promovidas pelo IDR, IP-RAM, principalmente, no decurso do último quadrimestre de 2015, verificou-se que relativamente aos Programas com a maior dotação financeira (PO Intervir+ e Eixo IV POVT) as metas propostas quanto ao nível de encerramento dos projetos não foram alcançadas. Este resultado não se deveu à capacidade de análise dos relatórios finais dos projetos por parte da equipa do IDR, IP-RAM, mas advém, essencialmente, pela não apresentação desses mesmos relatórios finais por parte dos respetivos promotores. Julgamos que a conjuntura económica menos favorável foi determinante para este desfecho e, assim, ter influenciado de forma direta a concretização deste objetivo.

	Concretização	Classificação	Desvio
<b>OBJ 3</b>	<b>86,22%</b>	<b>Não Atingiu</b>	<b>-13,78%</b>

#### 6.3.1.4. Objetivo 4

Objetivos operacionais	Meta Ano 2015	Fonte de Verificação	Concretização				Desvios	Resultados		
			Resultado	Classificação				2014	2013	
				Superou	Atingiu	Não atingiu				
<b>OB 4</b>	<b>Ponderação de 5%</b>									
Promover a produção de contributos para a formulação das políticas públicas	Ind 17	Criação de grupos temáticos no âmbito da Comissão Técnica	1 Grupo Temático	Ata da reunião	zero			0%	-	-
	Peso	50%								
	Ind 18	Número Anual reuniões do Conselho Económico e Social	1 reunião	Ata da reunião	1 reunião			100%	-	-
	Peso	50%								

Por força do processo de reorganização interno que em 2015 o IDR, IP-RAM foi alvo, surgiram algumas indefinições na constituição das equipas e de atribuições de responsabilidades, tendo a área do planeamento, em concreto, no que concerne à coordenação e monitorização do modelo de desenvolvimento regional, sofrido de por muito particular com estas alterações, até porque, verificou-se, em meados do ano, a saída da chefia intermédia responsável pela coordenação dessa área. Associado a isto, verificou-se uma pressão acrescida na área da gestão dos fundos comunitários, fruto da vigência simultânea de dois períodos de programação, que exigiu esforços redobrados por parte da equipa do IDR, IP-RAM, num contexto interno de alguma dificuldade motivado pela saída de alguns efetivos.

É neste enquadramento que basicamente se explica o resultado deste objetivo, que ficou claramente abaixo do que era exetável concretizar.

	Concretização	Classificação	Desvio
<b>OBJ 4</b>	<b>50%</b>	<b>Não Atingiu</b>	<b>-50%</b>

### 6.3.1.5. Objetivo 5

Objetivos operacionais	Meta Ano 2015	Fonte de Verificação	Concretização			Desvios	Resultados	
			Resultado	Classificação			2014	2013
				Superou	Atingiu			
<b>OB 5</b>	<b>Ponderação de 10%</b>							
Garantir a execução e a monitorização dos instrumentos de planeamento e de programação	Ind 19	Data da divulgação do follow-up de verificação do cumprimento das condicionalidades ex ante	Até à 3.ª semana de novembro, inclusivé (entre 16 e 20 nov.)	10/11/2015	101,88%	6	-	-
	Peso	60%						
	Ind 20	Elaboração do Relatório de Execução do PIDDAR e envio ao SRPF	Até à 3.ª semana de setembro, inclusivé (entre 14 e 18 set.)	16/09/2015	100%	0	21-Out	4-Set
	Peso	40%						

Para além da gestão dos fundos comunitários, responsabilidade que o IDR, IP-RAM assume em várias vertentes enquanto Autoridade de Gestão e Organismo Intermédio, existe, ainda, outro domínio onde o IDR, IP-RAM intervém no âmbito da sua missão: a coordenação das atividades de planeamento e de monitorização do modelo de desenvolvimento regional. É precisamente neste campo que se enquadra, quer a elaboração do Relatório de Execução do PIDDAR, cuja relevância, para o desempenho global do Instituto, encontra expressão neste objetivo, quer o acompanhamento que o IDR, IP-RAM obrigatoriamente tem de fazer às designadas condicionalidades ex-ante previstas no âmbito do Programa Madeira 14-20 e que constituem um pressuposto de extrema relevância na gestão deste programa.

Assim, sendo o cumprimento das condicionalidades ex-ante uma premissa essencial do sucesso do Programa Madeira 14-20, definiu-se como uma das suas grande prioridades proceder à monitorização da execução dos diversos instrumentos estratégicos setoriais que estão a elas associados, tendo, neste ano de 2015, sido definido como essencial a definição da metodologia de acompanhamento e de divulgação do cumprimento destas condicionalidades. Quanto à elaboração técnica da proposta PIDDAR, como também, à elaboração do respetivo Relatório de Execução, é de realçar que estas constituem responsabilidades partilhadas pelos restantes departamentos do Governo Regional da Madeira, pelo que, a definição de objetivos associados a ambas, encontra dificuldades acrescidas, precisamente por causa desta interdependência. Ainda assim, face à importância que esta atividade tem para o IDR, IP-RAM, definiu-se este objetivo cuja meta foi concretizada.

	Concretização	Classificação	Desvio
<b>OBJ 5</b>	<b>101,13%</b>	<b>Superado</b>	<b>1,13%</b>

### 6.3.1.6. Objetivo 6

Objetivos operacionais	Meta Ano 2015	Fonte de Verificação	Concretização						Desvios	Resultados	
			Resultado	Classificação			2014	2013			
				Superou	Atingiu	Não atingiu					
<b>OB 6</b>											
<b>Ponderação de 5%</b>											
Garantir a operacionalidade dos sistemas informáticos	Ind 21	Prazo médio de interrupção dos serviços instalados	8 horas úteis	Intranet	sem ocorrências	-	-	-	-	50m 30s	sem ocorrências
	Peso	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Ind 22	Número de melhorias introduzidas no sistema de informação interno	2 melhorias com impacto nos serviços	Controlo interno	4 melhorias	200%	-	-	2	-	-
	Peso	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Os sistemas de informação assumem um papel de vital importância no quotidiano do IDR, IP-RAM, sendo imprescindível garantir a sua permanente operacionalidade, de modo a não comprometer o normal funcionamento da sua atividade, designadamente no que diz respeito à gestão dos fundos comunitários. Assim, devido ao seu carácter crítico, definiu-se este objetivo, cuja concretização foi superada, o que evidencia a preocupação existente em garantir o funcionamento contínuo dos sistemas instalados, que são da máxima relevância para a atividade do Instituto.

Durante o ano de 2015 não se verificou qualquer ocorrência que motivasse a interrupção dos sistemas informáticos, o que implicou a não consideração deste indicador na avaliação global do desempenho do IDR, IP-RAM. Consequentemente, houve necessidade de reformular o peso relativo do outro indicador (Ind. 22) que passou a ter uma ponderação de 100% para efeitos de cálculo da avaliação final.

	Concretização	Classificação	Desvio
<b>OBJ 6</b>	<b>200%</b>	<b>Atingido</b>	<b>100%</b>

## 6.3.2. Objetivos Eficiência (40%)

### 6.3.2.1. Objetivo 7

Objetivos operacionais		Meta Ano 2015	Fonte de Verificação	Concretização			Desvios	Resultados		
				Resultado	Classificação			2014	2013	
					Superou	Atingiu				Não atingiu
<b>OB 7 Ponderação de 60%</b>										
Otimizar a gestão dos fundos comunitários	Ind 23	Prazos Médios de Análise de Candidaturas e Reprogramações (PO cofinanciados pelo FEDER)	90 dias	Mapas de Controlo Interno	19,63 dias (Repr. Intervir+: 6,5 dias; Cand. Madeira 14-20: 32,75 dias)	178,19%		70	22,26	21
	Peso	15%								
	Ind 24	Prazos Médios de Análise de Candidaturas e Reprogramações (PO cofinanciados pelo FSE)	60 dias	Mapas de Controlo Interno	2 dias (Repr. Rumos: 2 dias; Cand. Madeira 14-20: -)	196,67%		58	2	-
	Peso	12,5%								
	Ind 25	Prazos Médios de Análise de Candidaturas e Reprogramações (PO cofinanciados pelo Fundo de Coesão)	50 dias	Mapas de Controlo Interno	15,5 dias (Reprg. POVT: 5 dias; Cand. POSEUR: 26 dias)	169%		35	-	-
	Peso	12,5%								
Ind 26	Prazos Médios de Análise de Pedidos de Pagamento (PO cofinanciados pelo FEDER)	45 dias	Mapas de Controlo Interno	9 dias (PP Intervir+: 15 dias; PP Madeira 14-20: 3)	180%		36	12,67	15	
Peso	15%									
Otimizar a gestão dos fundos comunitários	Ind 27	Prazos Médios de Análise de Pedidos de Pagamento (PO cofinanciados pelo FSE)	45 dias	Mapas de Controlo Interno	24,5 dias (PP Rumos: 24,5 dias; PP Madeira 14-20: -)	145,56%		20	8	-
	Peso	12,5%								
	Ind 28	Prazos Médios de Análise de Pedidos de Pagamento (PO cofinanciados pelo Fundo de Coesão)	45 dias	Mapas de Controlo Interno	4 dias (PP POVT: 4 dias; PP POSEUR: - dias)	191,11%		41	-	-
	Peso	12,5%								
	Ind 29	Prazos Médios de Análise de DDP (Programas de Cooperação Territorial)	45 dias	Mapas de Controlo Interno	26 dias (DDP MAC 2007-2013: 26 dias; DDP MAC 2014-2020: - dias)	142,22%		19	-	-
	Peso	10%								
Ind 30	Prazo Médio Pedidos de Certificação Despesas FEDER	Até 17 dias após cut-off	Mapa de Controlo Interno	13 dias úteis	123,53%		4	-	-	
Peso	5%									
Ind 31	Prazo Médio Pedidos de Certificação Despesas FSE	Até 30 dias após cut-off	Mapa de Controlo Interno	7 dias úteis	176,67%		23	-	-	
Peso	5%									



O ano de 2015 é marcado pela concomitância dos períodos de programação QREN e PT 2020, em que por um lado existe a preocupação de um encerramento de programas com um aproveitamento máximo dos valores programados e, por outro lado, um esforço de rápida implementação dos novos programas, numa tentativa de recuperar o atraso verificado no seu arranque e simultaneamente criar uma dinâmica de execução de projetos.

É neste contexto, que se definiu este objetivo e o elenco de indicadores que lhe estão associados, numa clara demonstração da importância estratégica que o mesmo assume no quadro global de avaliação de desempenho do IDR, IP-RAM. Neste sentido, a dinâmica alcançada é bem notória, apesar de ter sido executada numa conjuntura de particular exigência, o que é bem reveladora da atenção e o empenho colocados pela equipa do IDR, IP-RAM.

	<b>Concretização</b>	<b>Classificação</b>	<b>Desvio</b>
<b>OBJ 7</b>	<b>170,75%</b>	<b>Superado</b>	<b>70,75%</b>

### 6.3.2.2. Objetivo 8

Objetivos operacionais	Meta Ano 2015	Fonte de Verificação	Concretização			Desvios	Resultados			
			Resultado	Classificação			2014	2013		
				Superou	Atingiu				Não atingiu	
<b>OB 8 Ponderação de 40%</b>										
Reforçar a garantia de boa aplicação dos fundos comunitários	Ind 32	Taxa de esforço de verificações no local	10%	Mapa de controlo interno	25,62% (Intervir+: 24,81%; Rumos: 6,37%; POVT: 40,62%)	256,20%		15	21,26	26,03
	Peso	30%								
	Ind 33	Número de ações de supervisão aos OI	2	Mapa de controlo interno	3	150%		1	3	-
	Peso	30%								
	Ind 34	Prazos Médios de envio dos contraditórios	20 dias	Mapa de controlo interno	10 dias úteis	150%		10	11	-
	Peso	20%								
	Ind 35	Grau de satisfação das recomendações	80%	Mapa de controlo interno	83%	103,75%		3	81%	-
	Peso	20%								

Outro aspeto crítico para o IDR, IP-RAM, relativo ao leque de responsabilidades que tem no âmbito da gestão dos fundos comunitários, é precisamente garantir a boa aplicação destes dinheiros públicos, assegurando, essencialmente, que da parte dos beneficiários haja o cumprimento dos objetivos para os quais foi concedido o apoio e, também, que da parte destes sejam cumpridos todos os normativos que regulam a utilização destes fundos, designadamente, em matérias relativas às regras da contratação pública. O ano de 2015 manteve a boa tendência que se tem verificado no decurso deste período de programação, ao registar uma taxa de esforço de verificações no local (montante total acumulado de despesa objeto de verificação/montante total acumulado de despesa executada), relativa aos projetos cofinanciados pelo Intervir+, pelo Rumos e pelo POVT, na ordem dos 25,62%, o que representa uma clara superação da meta fixada para este indicador. Esta performance é reveladora do empenho que o IDR, IP-RAM tem tido para garantir a legalidade e a boa aplicação dos fundos comunitários na Região, a que se associa o indicador relativo à supervisão dos Organismos Intermédios associados à gestão destes Programas (Ind. 33).

Por outro lado, regista-se igualmente a preocupação colocada no tratamento e acompanhamento das recomendações colocadas em sede de auditorias externas, designadamente, aquelas que foram promovidas pela Inspeção-Geral de Finanças, sobretudo nesta fase de encerramento dos Programas em que estes aspetos ganham maior importância. Com efeito, verificou-se que as metas fixadas para os indicadores relacionados quer com o

prazo das respostas aos contraditórios quer com o grau de satisfação das recomendações, foram superadas.

	<b>Concretização</b>	<b>Classificação</b>	<b>Desvio</b>
<b>OBJ 8</b>	<b>172,61%</b>	<b>Superado</b>	<b>72,61%</b>

### 6.3.3. Objetivos Qualidade (10%)

#### 6.3.3.1. Objetivo 9

Objetivos operacionais	Meta Ano 2015	Fonte de Verificação	Concretização			Desvios	Resultados		
			Resultado	Classificação			2014	2013	
				Superou	Atingiu				Não atingiu
<b>OB 9 Ponderação de 50%</b>									
Promover um ambiente interno de melhoria contínua focado na prestação de um serviço de qualidade que vá de encontro aos requisitos dos seus clientes	Ind 36	Execução do Plano de Ações de Melhoria	70%	Plano	80%	114,29%	10	80%	100%
	Peso	50%							
	Ind 37	Nível de satisfação dos clientes externos	BOM (≥3,5 e ≤3,9 valores)	Relatório Anual de Gestão	MUITO BOM (4,28 valores)	109,74%	0,38	MUITO BOM (4,15 valores)	MUITO BOM (4,12 valores)
	Peso	50%							

Constitui um desígnio incontornável da missão do IDR, IP-RAM, a prestação de um serviço que constitua um claro benefício e mais-valia para os seus *stakeholders*.

É neste contexto que foram definidos dois indicadores que, por um lado, procuraram aferir o grau de satisfação por parte dos nossos clientes externos relativamente à qualidade evidenciada dos serviços que lhes foram prestados e, por outro lado, demonstrar a dinâmica de melhoria contínua impressa pelo IDR, IP-RAM nos seus processos de gestão.

Com a execução do Plano de Ações de Melhoria, procurou-se, fundamentalmente, implementar um conjunto de oportunidades de melhoria que foram identificadas quer em sede de revisão do Sistema de Gestão em finais de 2014, quer no decurso do ano de 2015, num claro propósito de, por um lado, incutir melhorias no funcionamento do IDR, IP-RAM e, por outro lado, contribuir para um aumento da qualidade do serviço prestado aos seus “clientes”. Neste âmbito, destacam-se a revisão da estrutura documental do Sistema de Gestão do IDR, IP-RAM, o reforço da monitorização dos indicadores de gestão, a renovação do layout do site Internet do IDR, IP-RAM e a criação do novo subsite para o programa Madeira 14-20.

Noutra vertente de avaliação deste objetivo tivemos o grau de satisfação dos clientes externos do IDR, IP-RAM, que foi aferido através de um inquérito, pelo qual as entidades que são identificadas como suas clientes, procedem à avaliação de um elenco de serviços que são prestados, tendo em conta um conjunto de parâmetros que são classificados numa escala de 1 a 5. O resultado global desta avaliação cifrou-se nos 4,28 valores, correspondentes a uma avaliação qualitativa de Muito Bom.

As metas de ambos os indicadores foram superadas.

	Concretização	Classificação	Desvio
<b>OBJ 9</b>	<b>112,02%</b>	<b>Superado</b>	<b>12,02%</b>

### 6.3.3.2. Objetivo 10

Objetivos operacionais	Meta Ano 2015	Fonte de Verificação	Concretização			Desvios	Resultados				
			Resultado	Classificação			2014	2013			
				Superou	Atingiu				Não atingiu		
<b>OB 10</b>	<b>Ponderação de 50%</b>										
Promover a valorização contínua dos recursos humanos	Ind 38	Execução do Plano Anual de Formação	80%	Plano	65,90%			<b>82,38%</b>			
	Peso	40%									
	Ind 39	Nível de qualidade das ações de formação	BOM	IDR-6.2.1-4	Bom		100%		0	Bom	Bom
	Peso	30%									
	Ind 40	Impacto das ações de formação	Teve algum impacto	IDR-6.2.1-4	Teve algum impacto		100%		0	Teve algum impacto	Teve algum impacto
	Peso	30%									

A qualificação dos seus recursos humanos constitui um elemento estratégico dos objetivos do IDR, IP-RAM, pois dela depende o sucesso do seu desempenho e a prossecução dos seus objetivos mais importantes. Com efeito, dado o contexto de extrema exigência que o IDR, IP-RAM se viu confrontado durante o ano de 2015, ter um quadro de pessoal devidamente preparado do ponto de vista técnico e com níveis satisfatórios de motivação, foram determinantes para que, na sua globalidade, tivessem sido alcançados os objetivos anuais.

No âmbito deste objetivo, a principal dificuldade que se pode apontar, provém da execução do Plano Anual de Formação onde se registou a não realização de algumas ações de formação previstas. Com efeito, tal facto foi motivado, essencialmente, no caso de ações promovidas por entidades externas, principalmente na área da informática, pelo cancelamento das formações pelo facto que não existirem um número suficiente de formandos e, por outro lado, no caso de ações de iniciativa interna, por falta de disponibilidade dos trabalhadores que iriam dar a formação, a mesma não se realizou.

	Concretização	Classificação	Desvio
<b>OBJ 10</b>	<b>92,95%</b>	<b>Não Atingido</b>	<b>-7,05%</b>

#### 6.3.4. SÍNTESE DOS RESULTADOS

Como apreciação final e global, é lícito afirmar que os resultados apresentados pelos diversos objetivos de eficiência, de eficácia e da qualidade foram positivos, tendo-se verificado, em termos globais, a superação das metas definidas, sendo que, relativamente a alguns objetivos associados ao arranque do novo período de programação 2014-2020, houve algum deslizamento no cumprimento de metas, que se deveu, essencialmente, a um contexto geral de uma certa intermitência e indefinição relativamente à operacionalização dos Programas Operacionais do PT 2020, que por fatores alheios ao IDR, IP-RAM influenciaram negativamente o seu desempenho.

Todavia, é relevante referir que o contexto em que estes resultados foram obtidos foi de elevada exigência, não só pela conjuntura menos favorável das finanças públicas em que se viveu, mas também, porque o ano de 2015, e isto nunca é demais sublinhar, fica marcado pela coexistência de dois períodos de programação, cada um com as suas especificidades e prioridades, que trouxe responsabilidades e exigências acrescidas ao IDR, IP-RAM, que internamente, também vivenciou algumas dificuldades fruto da reorganização orgânica que sofreu.

	PONDERAÇÃO	REALIZAÇÃO	TOTAL
OBJ EFICÁCIA	50%	95,48%	47,74%
OBJ EFICIÊNCIA	40%	171,49%	68,60%
OBJ QUALIDADE	10%	102,49%	10,25%
	<b>TAXA DE REALIZAÇÃO GLOBAL</b>		<b>126,59%</b>

#### 6.4. AVALIAÇÃO DO CLIENTE EXTERNO

A avaliação da satisfação do cliente externo foi realizada através do preenchimento de um inquérito, onde foi aferido o grau de satisfação oferecido pelos diversos serviços prestados pelo IDR, IP-RAM, de acordo com oito parâmetros de avaliação.

Para o ano de 2015 estabeleceu-se um **universo de oitenta e cinco entidades** com os quais o Instituto se relaciona e interage, significando um **decrécimo de dois organismos** relativamente ao ano anterior. Dando seguimento à metodologia estreada o ano transato, foi utilizado um inquérito eletrónico remetido via e-mail (16/10/2015), às referidas entidades tendo **28** respondido ao inquérito significando um total de **33% de inquéritos respondidos**, contra os 48% de 2014, 43% de 2013, 51% de 2012, os 44% de 2011, os 39% de 2010, os 31% de 2009, os 45% de 2008 e os 62% de 2007. Consideramos que esta amostra é suficientemente

representativa para aferirmos, de modo relativamente seguro, qual é a apreciação geral que os nossos clientes fazem de nós.

Do exercício de *benchmarking* de comparação interna do desempenho das diversas áreas funcionais, naquilo que diz respeito à avaliação da satisfação do cliente externo, os resultados obtidos revelam que a avaliação global que os nossos clientes fazem à qualidade dos serviços que prestamos é **Muito Boa (4,281 valores)**, não existindo uma diferenciação entre as avaliações que mereça algum destaque especial. Todavia, é importante sublinhar que na análise destes dados, deveremos ter em consideração o facto de, na formulação dos resultados parciais que a seguir se apresentam, existir alguma disparidade no número de avaliações feitas a cada uma das áreas em baixo expostas. A título de exemplo, refira-se que o “PO Intervir+” foi avaliado por **19** das **28** entidades que responderam ao inquérito, seguidos, com alguma distância, pela “Informação e divulgação de programas cofinanciados” com **12** avaliações, pelas “Verificações no local” com **8** avaliações, as áreas do “Rumos”, “PIDDAR” com **7** avaliações cada e o “MAC” com **6** avaliações cada. Os resultados foram os seguintes:

- PO Intervir+: **4,37 (Muito Bom)**;
- PO Rumos: **3,86 (Bom)**;
- POVT: **5 (Excelente)**;
- MAC: **4,17 (Muito Bom)**;
- Interreg III B: **3,67 (Bom)**;
- FSUE/Programa de Reconstrução da Madeira: **4,67 (Muito Bom)**;
- Verificações no Local: **4,5 (Muito Bom)**;
- Informação e divulgação de programas cofinanciados: **4 (Muito Bom)**;
- Ações de Supervisão aos Organismos Intermédios: **4 (Muito Bom)**;
- PIDDAR: **4,57 (Muito Bom)**.

## **6.5. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO**

No planeamento previsto para a execução das atividades enquadradas no Sistema de Gestão da Qualidade do IDR, IP-RAM encontra-se o Programa Anual de Auditorias Internas, que dá cumprimento aos requisitos da norma ISO 9001:2008, em matéria de controlo interno. O propósito principal deste programa consistiu na verificação da correta aplicação dos procedimentos instituídos, do cumprimento dos requisitos legais e aferir da conformidade dos requisitos da norma. O Programa de auditorias internas para 2015, aprovado pelo Conselho Diretivo do IDR, IP-RAM em 27/03/2015, manteve a mesma lógica introduzida em 2010, ou seja, optou-se pela realização de apenas **uma auditoria** ao SGQ, em vez de três ou quatro a serem realizadas ao longo do ano. Esta auditoria, que se realizou no mês de outubro, abrangeu



a totalidade do Sistema, e teve como principal propósito verificar a conformidade do Sistema em relação à descrição procedimental existente, aos requisitos da Norma e à legislação enquadradora de toda a atividade do IDR, IP-RAM. Este programa de auditoria, que foi executado na íntegra, abrangeu toda a estrutura processual do Sistema e, por conseguinte, a globalidade do seu âmbito

A auditoria realizada teve o grande mérito de também ajudar os elementos da bolsa de auditores internos a consolidarem as suas práticas e os seus conhecimentos.

Acresce que a esta auditoria interna, o IDR, IP-RAM também foi alvo de auditorias realizadas por entidades externas (IGF, ADC, etc.) no âmbito das suas responsabilidades com a gestão de fundos comunitários. Do conjunto destas auditorias, apenas foram apresentados no decurso deste ano relatórios preliminares, cujos resultados não são ainda definitivos, por força dos exercícios de contraditório que ainda estão a decorrer. No quadro abaixo encontram-se identificadas as referidas auditorias, bem como, sintetizados os respetivos resultados:

Decorrentes destas auditorias, foram identificadas não conformidades, observações e oportunidades de melhoria de acordo com a seguinte matriz:

	<b>N.º</b>	<b>Data</b>	<b>Não Conformidades</b>	<b>Observações</b>	<b>Oportunidades de Melhoria</b>
<b>Auditorias Internas</b>	1/2015	Outubro	4	4	2

O resultado da auditoria interna, indica que o número de constatações sofreu um significativo decréscimo relativamente aos anos anteriores, o que representa uma evolução positiva, fundamentalmente naquilo que diz respeito à intenção prevista de progressivamente ir diminuindo o número de recomendações

Refira-se que todas as correções que se impunham realizar foram concretizadas, bem como todas as oportunidades de melhoria que se avaliaram como mais-valia e puderem constituir valor acrescentado para a instituição, foram implementadas. A implementação efetiva destas medidas foi verificada pela entidade certificadora externa do Sistema da Qualidade (SGS ICS).

Merece igualmente destaque, a definição de objetivos e indicadores para todas as áreas de atividade do IDR, IP-RAM, sendo feito uma monitorização quadrimestral, que é consubstanciada num relatório, onde consta, também, uma avaliação de eventuais problemas e o acompanhamento do estado das ações preventivas e corretivas em curso.

Como conclusão geral, podemos afirmar que o SGQ é consistente e está devidamente consolidado, não tendo sido identificadas situações que colocassem em causa a atividade nuclear do Instituto. Adicionalmente, importa realçar que a auditoria interna foi realizada numa perspetiva de identificação de oportunidades de melhoria tendo em vista a melhoria contínua do sistema, sendo de destacar, neste âmbito, o mérito que tiveram na identificação de diversos instrumentos de controlo que eram usados por algumas unidades orgânicas do IDR, IP-RAM e que não estavam integrados no SGQ.

## **6.6. MEDIDAS PARA REFORÇO POSITIVO DO DESEMPENHO**

O IDR, IP-RAM, seguindo uma filosofia que se caracteriza pela progressiva revisão e melhoria contínua da sua atividade, e decorrente da análise realizada, identificou algumas oportunidades de melhoria que serão implementadas durante o ano de 2016, designadamente:

- Reforçar a monitorização dos indicadores de gestão;
- Revisão da Estrutura Documental do Sistema de Gestão do IDR decorrente do processo de reorganização interna e da entrada em vigor na nova versão da norma;
- Introduzir melhorias no menu da intranet relativo à atualização da legislação;
- Acompanhamento a aplicação do procedimento P-4.1.1 no sentido de avaliar a eficácia das alterações introduzidas e, se for caso disso, propor novas melhorias.

## **6.7. AUDIÇÃO INTERNA DOS SERVIÇOS**

A audição interna dos serviços efetuou-se tendo em conta a identificação e definição dos clientes internos conforme previsto no Manual da Qualidade. Relativamente ao segmento dos clientes internos foram enviados os questionários via e-mail em 14/10/2015, a todo o pessoal dirigente no sentido de procederem à avaliação dos serviços com quem interagem numa lógica de cliente, de acordo com a identificação definida na matriz anexa ao procedimento P-9.1.1. Foi recomendado que neste exercício avaliativo fossem auscultados todos os subordinados, por forma a que as respostas refletissem de modo mais fidedigno e abrangente a perceção geral que existe sobre a qualidade dos serviços que são prestados pelas outras unidades orgânicas. A taxa de respostas atingiu os 100%, verificando-se o registo de comentários que ajudaram a interpretar os resultados das avaliações. Os resultados globais dos questionários foram vertidos nesta matriz, tendo-se, assim, num único documento, o panorama geral deste

exercício de avaliação. Globalmente a apreciação feita aos serviços prestados pelas outras unidades orgânicas foi positiva, não havendo registo de observações que coloquem em causa a qualidade do serviço prestado.

## 6.8. GESTÃO DE RECURSOS

### 6.8.1 Recursos Humanos

RECURSOS HUMANOS	Nº PESSOAS	
	Mapa Pessoal 2015 (estimativa)	Efetivos reais
Dirigentes de Direção Superior	3	3
Dirigentes de Direção Intermédia	14	9
Técnico Superior	29	25
Especialista Informático	0	1
Técnico de Informática	1	1
Coordenador Especialista	1	1
Coordenador	2	2
Assistente Técnico	6	5
Encarregado Pessoal Auxiliar	0	0
Assistente Operacional	8	8
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>55</b>

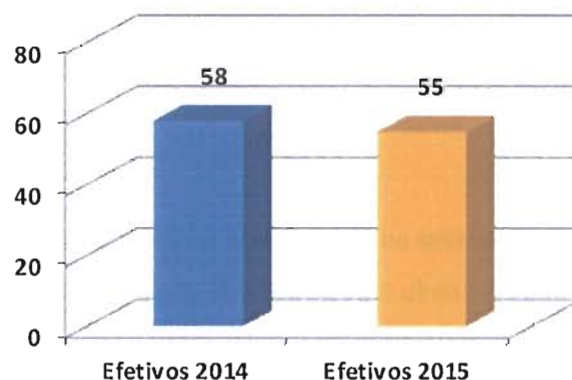
O quadro supra faz uma síntese clara do défice de recursos humanos vigente no IDR, IP-RAM no decurso do ano de 2015. É notório que se manteve a tendência dos anos anterior de uma efetiva regressão no número de efetivos afetos às atividades desenvolvidas pelo IDR, o que representou um gorar das expetativas existentes, em ver colmatadas algumas insuficiências apresentadas em algumas das suas áreas de atuação.

Este cenário reflete uma diminuição de 5 efetivos em relação ao ano de 2013 e uma redução de 3 efetivos, comparativamente ao ano transato. O decréscimo verificado entre os dois últimos anos e o corrente ano, ocorreu, em especial, no pessoal dirigente e no corpo de pessoal dos técnicos superiores, em resultado, quer de processos de mobilidade interna para outros organismos da administração pública, quer da reestruturação interna que o IDR, IP-RAM neste momento enfrenta. Este panorama traz dificuldades acrescidas para a organização, já que algumas áreas evidenciam insuficiências de pessoal, que só poderão ser colmatadas com trabalhadores provenientes de outros organismos públicos através de processos de mobilidade, uma vez que estão vedados os recrutamentos fora de esfera da administração pública.

Com efeito, o contexto de maior dificuldade das finanças públicas, que continuou a marcar o ano de 2015, condicionou fortemente a pretensão do IDR, IP-RAM em ver reforçado o seu quadro de pessoal, tendo-se verificado, precisamente, o processo inverso àqueles que seriam os propósitos idealizados de constituir uma estrutura capaz de dar uma resposta mais adequada e eficiente, no presente quadro de exigências e responsabilidades que o IDR se vê confrontado.

Mantendo-se o impedimento de recrutamentos que implicassem a contratação de trabalhadores sem vínculo à administração pública regional, a alternativa viável passou pelo recurso ao instrumento de mobilidade interna, através do qual o IDR, IP-RAM, durante o ano de 2015, recrutou um Especialista Informático e dois Técnicos Superiores (um jurista e um economista), para além de continuar a manter a colaboração de um assistente operacional no desempenho de funções de motorista. Em sentido contrário, assistiu-se à saída de 2 trabalhadores que não foi devidamente compensada com novas entradas.

Apesar de ter havido um aumento substancial da atividade, fruto da vigência concomitante de dois períodos de programação, a tendência dos últimos anos tem sido de uma redução progressiva do número de efetivos o que tem trazido dificuldades acrescidas ao IDR, IP-RAM.



Como podemos observar do gráfico acima exposto, entre os anos de 2014 e 2015 houve uma redução de 58 para 55 efetivos.

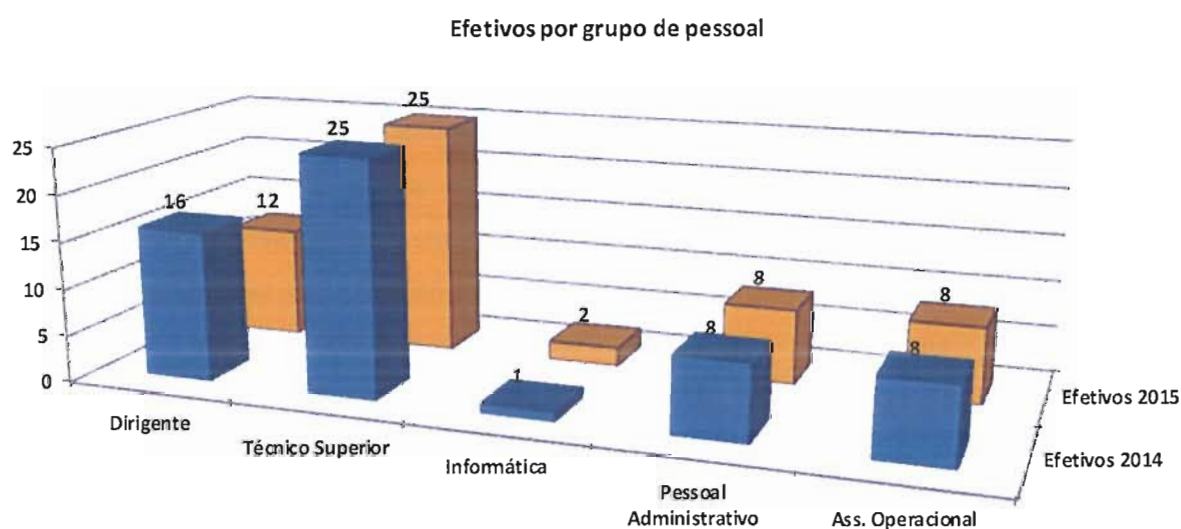
Esta redução explica-se pelos seguintes motivos:

- 3 Técnicos superiores iniciaram funções noutros organismos em regime de mobilidade na categoria.
- 1 Dirigente fez cessar a comissão de serviço e iniciou funções noutro organismo em regime de mobilidade na categoria.
- 2 Dirigentes foram nomeados, Diretor Regional e Subdiretor Regional noutro organismo, conseqüentemente cessaram a comissão de serviço no IDR, IP-RAM.

- 1 Dirigente foi nomeado Técnico Especialista nouro organismo, consequentemente cessou a comissão de serviço no IDR, IP-RAM.

Tendo em conta as restrições em matéria de admissão de pessoal motivadas pela redução da despesa pública, recorreu-se ao regime de mobilidade na categoria e ao acordo de cedência, para colmatar as lacunas de recursos humanos, no entanto, não foi possível a recuperação total do número de efetivos.

Em 31 de dezembro de 2015, o IDR, IP-RAM tinha 55 lugares ocupados face aos 64 efetivos previstos, o que significa que dispôs de 86% dos recursos humanos que foram considerados necessários à prossecução da sua missão.



Neste gráfico foi contemplado o pessoal em efetividade de funções no IDR, IP-RAM nas suas diversas modalidades de vínculo, incluindo o pessoal em situação de mobilidade e aqueles que se encontravam nomeados em cargos de dirigente.

Podemos então verificar que o grupo de pessoal mais representativo é o Técnico Superior, seguido pelo grupo de pessoal Dirigente que em comparação ao ano anterior registou uma diminuição de 4 elementos. O pessoal de informática registou o aumento de um elemento, enquanto o total de efetivos nos grupos de pessoal administrativo e assistente operacional se manteve.

## 6.8.2 Recursos Financeiros

ORÇAMENTO	Valor Estimado - Dotação Utilizável (€)	Peso	Valor Executado - Despesa cabimentada (€)	Valor Executado (%)
Funcionamento	1.823.405	59,60%	1.670.854	92%
PIDDAR	1.235.917	40,40%	710.575	57%
<b>TOTAL</b>	<b>3.059.322</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.381.430</b>	<b>78%</b>

À semelhança do ano precedente, o ano de 2015 continuou a ser marcado pelos condicionamentos impostos pelo Programa de Ajustamento Económico e Financeiro aplicado à RAM, cujas medidas altamente restritivas do ponto de vista da despesa pública, condicionaram fortemente a atuação do IDR, IP-RAM em matéria de execução orçamental.

Este contexto de grande dificuldade das finanças públicas, que restringiu fortemente a assunção de compromissos por parte deste Instituto, teve claras implicações no nível de desempenho do seu orçamento, que apesar destes condicionalismos registou uma taxa de execução na ordem dos 67%, sendo inferior ao valor registado em 2014 (70%), mas superior ao ano de 2013 quando apresentou uma taxa de execução na ordem dos 61%.

A componente do orçamento que foi mais afetada por esta conjuntura de restrição de despesa, foi a dos Investimentos do Plano, que registou uma taxa de compromisso na ordem dos 57%, enquanto a outra componente orçamental (Funcionamento), teve um nível de execução significativo, a rondar os 92%. Estes níveis de execução díspares, explicam-se, facilmente, pela natureza das despesas que estão associadas a cada uma destes componentes: enquanto a primeira, que engloba todos os projetos de Assistência Técnica dos Programas Operacionais e Programas de Iniciativa Comunitária geridos pelo IDR, IP-RAM, que têm como objetivo assegurar as necessárias condições logísticas e humanas das Estruturas de Apoio Técnico ao Gestor destes programas, designadamente, garantir o financiamento de despesas relacionadas com o desenvolvimento, implementação e manutenção de sistemas de informação, com serviços de consultoria para o desenvolvimento de estudos de avaliação, com serviços externos de verificação de projetos cofinanciados e com o desenvolvimento de ações de informação e publicidade, onde as restrições orçamentais se fizeram incidir com maior intensidade, a segunda componente é constituída, na sua quase totalidade, pelas despesas com o pessoal, que apresenta uma natureza mais estável e conseqüentemente mais previsível na sua estimativa, o que proporciona um nível de execução superior.

Globalmente, a execução que se cifrou na ordem dos 78%, apesar de não representar um bom indicador, não deixa, ainda assim, de ser um valor bastante razoável neste quadro de restrição das finanças públicas que caracterizou o ano de 2015.

### **6.9. RESULTADOS GLOBAIS DO SIADAP-RAM 2 E SIADAP-RAM 3**

Por virtude da aplicação do disposto no artigo 49.º da Lei n.º 66-B/2012, de 31/12, que aprovou o Orçamento de Estado para 2013, a avaliação de desempenho dos dirigentes de nível intermédio e dos restantes trabalhadores passou a ter um ciclo bienal, razão pela qual, em 2015, não se verificou qualquer processo avaliativo no âmbito do SIADAP-RAM 2 e SIADAP-RAM 3, que apenas se vai concretizar em 2017, com referência aos anos de 2015 e 2016.

### **6.10. AVALIAÇÃO GLOBAL**

Nos termos do disposto no n.º 3 do artigo 17.º do Decreto Legislativo Regional n.º 27/2009/M, de 21 de Agosto, o Conselho Diretivo do IDR,IP-RAM, face à apreciação atrás exposta e aos resultados alcançados, de onde se destaca que globalmente os objetivos traçados foram superados (**taxa de execução de 126,59%**) propõe, para o IDR,IP-RAM a atribuição de menção de *Desempenho Satisfatório*.

# CAPÍTULO VII



## 7. SIGLAS E ACRONIMOS

IDR, IP-RAM	Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM
CD	Conselho Diretivo
UAJ	Unidade de Apoio Jurídico
UCFF	Unidade de Controlo e Fluxos Financeiros
UAGI	Unidade de Apoio à Gestão Institucional
UTGI	Unidade Técnica de Gestão de Intervenções
UEA	Unidade de Estratégia e Avaliação
NICC	Núcleo de Intervenções de Coesão e Cooperação
NGPOC	Núcleo de Gestão de Pessoal, Orçamento e Contabilidade
NC	Núcleo de Controlo
NAC	Núcleo de Avaliação e Comunicação
NGATI	Núcleo de Gestão Administrativa e Tecnologias de Informação
NGF	Núcleo de Gestão Financeira
NGFSE	Núcleo de Gestão do FSE
NGFEDER	Núcleo de Gestão do FEDER
RAM	Região Autónoma da Madeira
GRM	Governo Regional da Madeira
DRAECE	Direção Regional dos Assuntos Europeus e Cooperação Externa
IDE, IP-RAM	Instituto de Desenvolvimento Empresarial, IP-RAM
IEM, IP-RAM	Instituto de Emprego da Madeira, IP-RAM
QREN	Quadro de Referência Estratégico Nacional
POVT	Programa Operacional Temático Valorização do Território
PO	Programa Operacional

MAC	Madeira, Açores e Canárias
FEDER	Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
FSE	Fundo Social Europeu
AG	Autoridade de Gestão
PCT	Programa de Cooperação Transnacional
OI	Organismo Intermédio
PO SEUR	Programa Operacional Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos
PIC	Programa Iniciativa Comunitária
AC	Autoridade de Certificação
DDP	Declarações de Despesa Paga
CTP	Comissão Técnica de Planeamento
OREPP	Organismo Responsável pela Execução de Políticas Públicas
QEC	Quadro Estratégico Comum
SSI	Sistema de Segurança de Informação
SIADAP	Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública
PIDDAR	Plano de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Regional

# **ANEXO I**

# BALANÇO SOCIAL 2015

## ÍNDICE

1. Introdução .....	3
2. A Missão e Atribuições do Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM – (IDR, IP-RAM). 6	
2.1. Estrutura .....	7
2.2. Mapa de Pessoal de 2015 .....	8
3. Recursos Humanos.....	9
3.1. Recrutamento, mobilidade e saídas .....	9
3.2. Distribuição de Efetivos por Relação Jurídica de Emprego .....	10
3.3. Crescimento dos Efetivos .....	11
3.4. Análise Comparativa dos Efetivos .....	12
3.5. Distribuição dos Efetivos por Antiguidade e por Sexos .....	13
3.6. Distribuição dos Efetivos por Escalão Etário e por Sexos .....	14
3.7. Cargos Dirigentes e Chefias .....	15
3.8. Nível de Habilitações Literárias dos Efetivos .....	17
3.9. Modalidades de Horário de Trabalho.....	18
4. Formação Profissional .....	19
5. Mapa Resumo das Despesas com Pessoal no Ano de 2015 .....	22
5.1. Despesas com Pessoal .....	23
5.2. Despesas com Remunerações Certas e Permanentes.....	24
5.3. Despesas com Abonos Variáveis ou Eventuais.....	25
5.4. Despesas com a Segurança Social .....	26
5.5. encargos com prestações sociais .....	27
6. Trabalho Extraordinário.....	28
7. Faltas e Licenças do Pessoal.....	29
8. Retrato-Robô do Trabalhador Típico do IDR, IP-RAM em 2015.....	30
9. Conclusão .....	31
10. Mapas Previstos no Decreto-Lei N.º 190/96, de 9 de outubro e Decreto Legislativo Regional n.º 40/2008/M, de 10 de dezembro – Anexos .....	32

## 1. INTRODUÇÃO

O Balanço Social é um instrumento privilegiado de planeamento e de gestão dos recursos humanos das organizações. Este documento que se insere no ciclo anual de gestão, foi institucionalizado através do Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de julho e tornado obrigatório através do Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de outubro para todos os serviços e organismos.

Foi o Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de outubro, que consagrou, como medida de modernização da Administração Pública, a obrigatoriedade de elaboração deste instrumento de planeamento estratégico, determinando no seu artigo 1.º que todos os serviços e organismos da administração pública com um mínimo de 50 trabalhadores devem elaborar no termo de cada ano civil, o respetivo balanço social.

Embora em muitos organismos da Administração Pública Regional o balanço social consista num conjunto de mapas e indicadores, o Instituto de Desenvolvimento, IP-RAM (IDR, IP-RAM) entende que, dada a importância que este documento reveste, a análise dos mapas, quadros e gráficos deve ser incluída, não apenas numa ótica de leitura, mas também de ajuda à compreensão das causas e consequências das situações evidenciadas. O retrato dos recursos humanos aqui apresentado pretende ser o mais fiel e fidedigno, com total transparência, caracterizando os trabalhadores ao serviço do IDR, IP-RAM.

O presente documento sintetiza a evolução verificada no IDR, IP-RAM ao longo do ano de 2015, e é através deste retrato que se torna visível a evolução de efetivos registada, a sua distribuição por grupos profissionais, mas também a perceção da evolução dos índices de tecnicidade e de envelhecimento, os níveis de antiguidade, o turnover verificado e as taxas de absentismo.

Avaliam-se ainda os indicadores da formação profissional e o nível da higiene e segurança no trabalho.

Na vertente financeira procura-se demonstrar que a gestão dos recursos humanos foi feita num contexto de contenção orçamental, visível através dos indicadores financeiros comparativos, os quais nos permitem, mais uma vez, registar um decréscimo significativo de custos.

Os indicadores plasmados neste balanço social devem merecer, por todos, uma reflexão cuidada relativamente às tendências nele observadas, sabendo-se que os mesmos são a consequência da conjuntura nacional e regional e das políticas adotadas, bem como, o produto de um ano de grandes mudanças ao nível do poder político e da reorganização organizacional

global da estrutura que compõe a Administração Pública Regional, que atingiu diretamente o IDR, IP-RAM, que durante o ano de 2015 ficou na expectativa da publicação da nova orgânica.

A população em estudo abrange todos os trabalhadores em efetividade de funções a 31 de dezembro de 2015 no IDR, IP-RAM, independentemente do regime de trabalho, não incluindo os trabalhadores que se encontram a exercer funções noutros organismos.

Na primeira parte deste documento, a informação, reportada ao ano civil de 2015, foi ilustrada com gráficos para permitir a visualização de alguns dos indicadores, dos quais destacamos os seguintes:

- Distribuição de efetivos por relação jurídica de emprego
- Crescimento dos Efetivos
- Evolução dos efetivos por grupos profissionais
- Efetivos por escalão etário e por sexo
- Cargos Dirigentes e Chefias
- Nível de habilitações literárias dos efetivos
- Modalidades de horários de trabalho
- Formação Profissional
- Despesas com pessoal

Para além dos indicadores referente ao ano de 2015, disponibiliza-se ainda uma análise comparativa com os dados referentes ao(s) ano(s) imediatamente anterior(es) ao período em análise.

Na segunda parte apresentamos os mapas com a configuração da Portaria n.º 27 /2010, de 29 de abril, que revê os mapas do Decreto-Lei n.º 190/96, de 9 de outubro. Os dados tratados reportam-se a 31 de dezembro de 2015.

Nos grupos de pessoal abaixo referenciados foram incluídos os seguintes efetivos:

- *Carreiras e Categorias Subsistentes* - 3 efetivos da carreira de Coordenador (RAM).

- *Carreiras e Corpos Especiais* – 2 efetivos da carreira de pessoal de informática (1 Especialista de Informática e 1 Técnico de informática).

No total dos trabalhadores referenciados no presente balanço social, não estão contabilizados 14 trabalhadores pertencentes ao quadro de origem do IDR, IP-RAM, que em 31 de dezembro se encontravam em funções noutros organismos: 9 técnicos superiores, 1 tesoureiro-chefe, 1 especialista de informática, 1 coordenadora e 2 assistentes operacionais.

Em 31 de dezembro de 2015 o IDR, IP-RAM dispunha de 55 efetivos, afetos às Unidades e Núcleos que compõem a estrutura orgânica do IDR, IP-RAM.



## **2. A MISSÃO E ATRIBUIÇÕES DO INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, IP-RAM – (IDR, IP-RAM)**

O IDR, IP-RAM criado pelo Decreto Legislativo Regional n.º 18/2007/M, de 12 de novembro, alterado pelo Decreto Legislativo Regional n.º 38/2012/M, de 13 de dezembro, é uma pessoa coletiva de direito público, dotada de personalidade jurídica, de autonomia administrativa e financeira e património próprio, integrada na administração indireta da RAM, tutelada e superintendida pelo Secretário Regional das Finanças e da Administração Pública.

A sua missão, consiste na coordenação das atividades de planeamento e de monitorização do modelo de desenvolvimento regional bem como a coordenação e gestão da intervenção dos fundos comunitários na RAM, salientando-se que o ano de 2015, em termos de fundos comunitários, culminou com o início dos trabalhos de encerramento do QREN, bem como, com a preparação e consolidação de uma diversidade de documentos essenciais para o efetivo arranque do Programa Madeira 14-20, potenciando duas grandes frentes de trabalho que exigiram um esforço adicional por parte dos recursos existentes.

Os Estatutos do IDR, IP-RAM foram aprovados através da Portaria Conjunta n.º 159/2012, da Vice-Presidência do Governo Regional e Secretaria Regional do Plano e Finanças, publicada no JORAM, II Série, n.º 167 de 14 de dezembro.

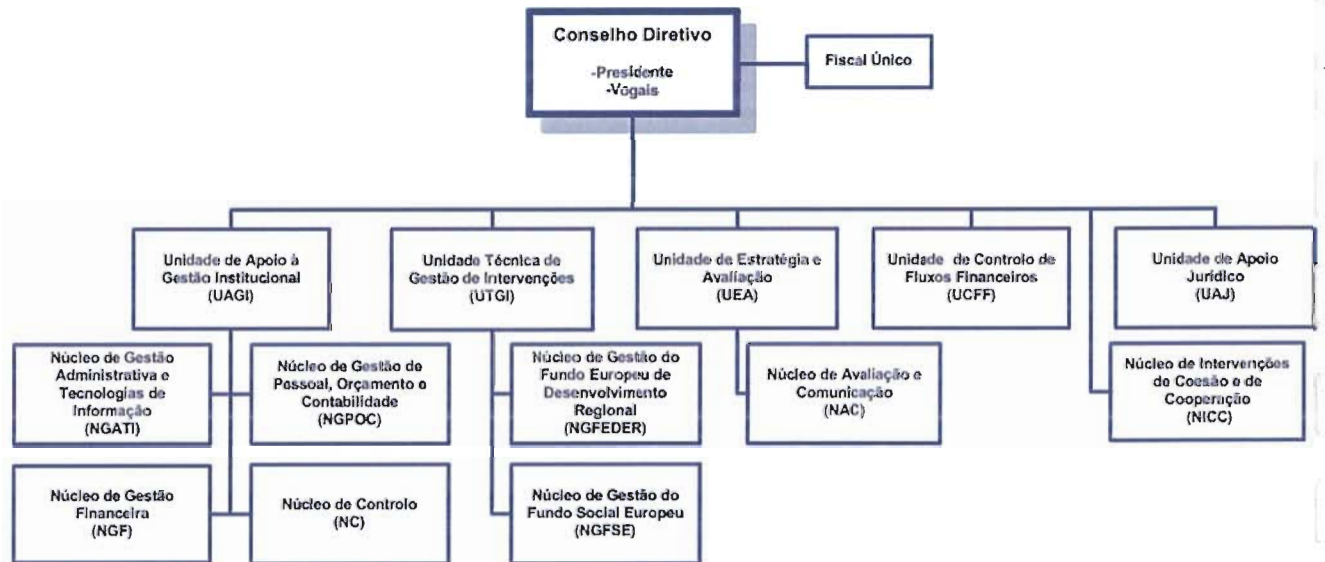
A organização interna dos serviços do IDR, IP-RAM, obedece ao modelo de estrutura hierarquizada e é constituída por unidades orgânicas nucleares, designadas por unidades e por unidades orgânicas flexíveis, designadas por núcleos que são dirigidos, respetivamente por cargos de direção intermédia de 1º grau designados por diretores de unidade, e por cargos de direção intermédia de 2º grau designados por chefes de núcleo, que são equiparados para todos os efeitos legais a Diretor de Serviços e Chefe de Divisão, respetivamente.

O IDR, IP-RAM, tem implementado um sistema de Gestão da Qualidade que se encontra certificado segundo os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008.

## 2.1. ESTRUTURA

### Organização Interna do IDR, IP-RAM

Portaria n.º 159/2012 de 14 de dezembro



## 2.2. MAPA DE PESSOAL DE 2015



Mapa de Pessoal - Artº 29 da Lei n.º 352014, de 20 de junho

Homologado em  
pelo Secretário Regional de Plano e Finanças

Unidade Organizacional	Pontos de Trabalho Necessários à														Área de Formação Académica ou profissional	N.º de Pontos de Trabalho					Observ							
	Trabalhadores															Existentes		A recrutar										
	Presidente do CD	Vogal do CD	Dirigente de Unidade	Dirigente de Serviço	Outros Cargos	Técnicos Superiores	Supervisor de planície	Técnicos de Informática	Coordenador Técnico	Coordenador Especialista	Coordenador	Técnicos de Informática	Assistente Técnico	Outros pontos administrativos		Assistente Operacional	Dirigentes	Trabalhadores	Dirigentes	Por Tempo indeterminado		Por Tempo determinado ou contrato	Regime de Mobilidade					
Carvalho Diretivo	1															1												
		2														2												
						1							1			0	1						1					
Sub-Total	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	1						
Unidade de Apoio Jurídico (UAG) - art. 5º da Portaria n.º 152012 publicada no JORAM n.º 187 de 14/12/2012			1																									
Sub-Total			1																									
Unidade de Contratação de Povoamento (UCP) - art. 9º da Portaria n.º 152012 publicada no JORAM n.º 187 de 14/12/2012						3																						
Sub-Total	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0						
Unidade de Estratégia e Avaliação (UEA) - art. 8º da Portaria n.º 152012 publicada no JORAM n.º 187 de 14/12/2012			1																									
Sub-Total			1																									
Unidade de Avaliação e Comunicação (UAC) - art. 10º da Portaria n.º 152012 publicada no JORAM n.º 187 de 14/12/2012				1			3																					
Sub-Total	0	0	1	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4	1	0	0	0	0						
Unidade Técnica de Gestão de Intervenção (UTGI) - art. 3º da Portaria n.º 152012 publicada no JORAM n.º 187 de 14/12/2012			1			3															2		10					
Unidade de Gestão de Recursos - art. 10º da Portaria n.º 152012 publicada no JORAM n.º 187 de 14/12/2012				1																								
Unidade de Gestão de Recursos - art. 14º da Portaria n.º 152012 publicada no JORAM n.º 187 de 14/12/2012					1																							
Total	0	0	1	2	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	3	5	0	0	0	2	0	0						
Unidade de Apoio e Gestão Institucional (UAGI) - art. 7º da Portaria n.º 152012 publicada no JORAM n.º 187 de 14/12/2012			1																									
Unidade de Gestão de Recursos (UGR) - art. 13º da Portaria n.º 152012 publicada no JORAM n.º 187 de 14/12/2012				1																								
Unidade de Gestão de Recursos Organizacionais (UGRO) - art. 12º da Portaria n.º 152012 publicada no JORAM n.º 187 de 14/12/2012					1																							
Unidade de Gestão Funcional (UGF) - art. 11º da Portaria n.º 152012 publicada no JORAM n.º 187 de 14/12/2012					1																							
Unidade de Gestão Administrativa e Tecnológica de Informação (UGATI) - art. 10º da Portaria n.º 152012 publicada no JORAM n.º 187 de 14/12/2012						1																						
Unidade de Intervenção de Gestão e de Cooperação (UGC) - art. 17º da Portaria n.º 152012 publicada no JORAM n.º 187 de 14/12/2012																												
Unidade de Intervenção de Gestão e de Cooperação (UGC) - art. 17º da Portaria n.º 152012 publicada no JORAM n.º 187 de 14/12/2012																												
Sub-Total	0	0	0	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	1	0	0	0						
Total Geral	1	2	5	8	0	29	0	1	0	1	2	0	6	0	18	42	1	0	3	2								
Total dos Grupos	16														47					58					Total a recrutar		6	
<b>Total Existentes + Necessários</b>																						64						

	N.º de trabalhadores	Serviço a que se encontram affectados	categoria/serviço de origem
Trabalhadores que não foram disponibilizados no art.º 29 da Lei n.º 352014 de 20 de junho, além do direito de regresso ao IDR, IDRAM como sempre de origem	2	Serviço Regional de Plano e Finanças - Cóp. Simples	Assistente Operacional
	1	Serviço Regional de Plano e Finanças - Cóp. Simples	Técnico Superior
	1	Serviço de Apoio Técnico do Programa "Alentejo"	Técnico Superior
	1	Art.º de Apoio Técnico do Programa "Alentejo"	Coordenador
	1	Art.º de Apoio Técnico do Programa "Alentejo"	Técnico Superior
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	Comunidade Administrativa das Comunidades de Desenvolvimento do SOR	Técnico Superior

As informações disponibilizadas no art.º 29 da Lei n.º 352014, de 20 de junho e atribuição competencial de cada posto de trabalho, encontram-se presentes na "Matriz de Descrição de Funções" do IDR, IDRAM e Regulamento de Trabalho para afixar a Estrutura de Apoio Técnico do Programa "Alentejo". A "COP" indica-se que, presentemente, o mapa de pessoal do IDR, IDRAM regista 2 trabalhadores com vínculo laboral à nomeação efectiva, em virtude do 1.º Enquadramento da categoria de Assistentia Operacional em função no IDR, IDRAM, em regime de mobilidade externa.

do Regulamento de Trabalho para afixar a Estrutura de Apoio Técnico do Programa "Alentejo".

### **3. RECURSOS HUMANOS**

#### **3.1. RECRUTAMENTO, MOBILIDADE E SAÍDAS**

As necessidades de pessoal registadas no mapa de pessoal do IDR, IP-RAM, visam expressar as reais necessidades de recursos humanos para assegurar de forma plena atividades que são essenciais ao Instituto. Foram consideradas neste exercício as restrições orçamentais existentes, que afetam a generalidade dos serviços da administração pública e que condicionam o desenvolvimento de uma política de recrutamento e renovação de efetivos.

##### **Recrutamento**

Manteve-se em aberto o procedimento de recrutamento para 1 cargo de direção intermédia de 2.º Grau – Chefe de Núcleo de Avaliação e Comunicação.

2 Técnicos superiores iniciaram funções em regime de mobilidade na categoria.

1 Especialista de informática iniciou funções em regime de mobilidade na categoria.

##### **Saídas**

3 Técnicos superiores

4 Dirigentes

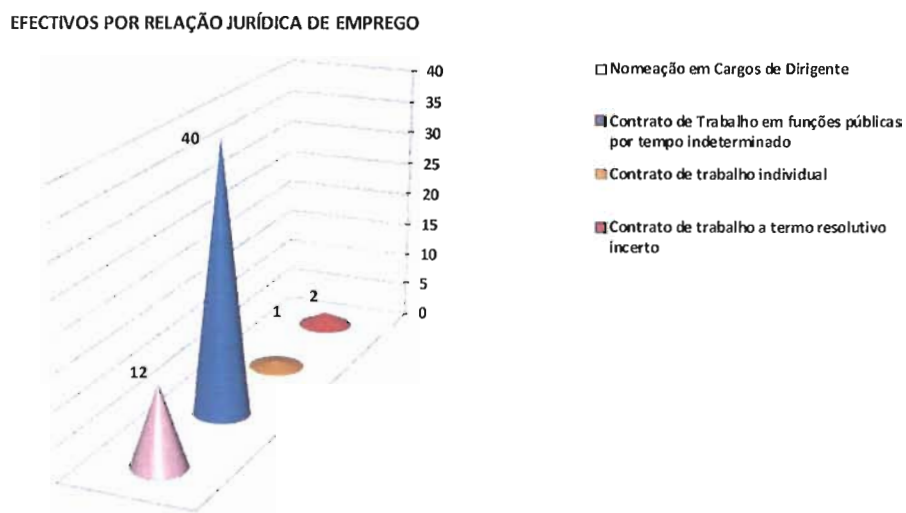
##### **Alterações de Posicionamento Remuneratório**

No decurso do ano de 2015, e nos termos do enquadramento legal em vigor, não houve lugar a qualquer mudança de posição remuneratória nem ao pagamento de prémios de desempenho.

Em 2015, o resultado final das movimentações de pessoal (entradas e saídas), indica que houve uma diminuição de efetivos.

### 3.2. DISTRIBUIÇÃO DE EFETIVOS POR RELAÇÃO JURÍDICA DE EMPREGO

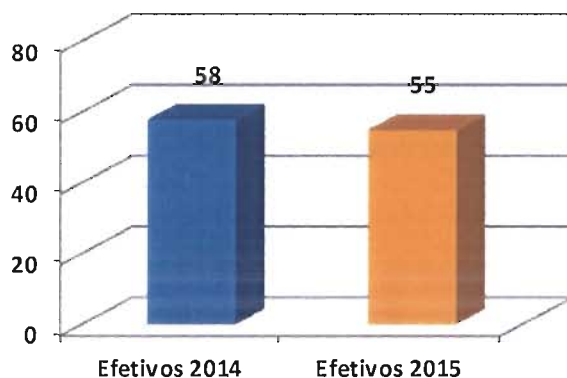
No final de 2015 os efetivos apresentavam a seguinte distribuição de acordo com o vínculo detido:



Em 31 de dezembro de 2015, o regime de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, constituía o vínculo mais representativo com um total de 40 trabalhadores, seguido pelo grupo de pessoal dirigente com 12 dirigentes nomeados, 2 técnicos superiores com contrato de trabalho a termo resolutivo incerto e por último 1 técnico superior com contrato de trabalho sem termo no âmbito da Lei n.º 7/2009, de 14 de fevereiro.

Dos 12 dirigentes nomeados, 11 estão nomeados em comissão de serviço e 1 em regime de substituição.

### 3.3. CRESCIMENTO DOS EFETIVOS



Como podemos observar do gráfico acima exposto, entre os anos de 2014 e 2015 houve uma redução de efetivos, de 58 para 55.

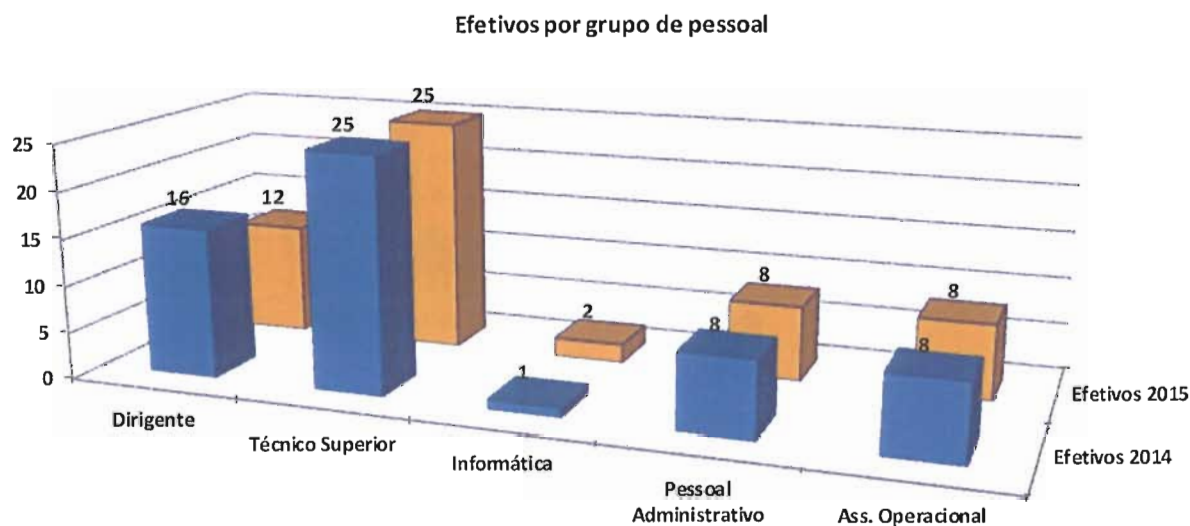
Esta redução explica-se pelos seguintes motivos:

- 3 Técnicos superiores iniciaram funções noutras organizações em regime de mobilidade na categoria.
- 1 Dirigente fez cessar a comissão de serviço e iniciou funções noutra organização em regime de mobilidade na categoria.
- 2 Dirigentes foram nomeados, Diretor Regional e Subdiretor Regional noutra organização, consequentemente cessaram a comissão de serviço no IDR, IP-RAM.
- 1 Dirigente foi nomeado Técnico Especialista noutra organização, consequentemente cessou a comissão de serviço no IDR, IP-RAM.

Tendo em conta as restrições em matéria de admissão de pessoal motivadas pela redução da despesa pública, recorreu-se ao regime de mobilidade na categoria e ao acordo de cedência, para colmatar as lacunas de recursos humanos, no entanto, não foi possível a recuperação total do número de efetivos.

Em 31 de dezembro de 2015, o IDR, IP-RAM tinha 55 lugares ocupados face aos 64 efetivos previstos, o que significa que dispôs de 86% dos recursos humanos que foram considerados necessários à prossecução da sua missão.

### 3.4. ANÁLISE COMPARATIVA DOS EFETIVOS



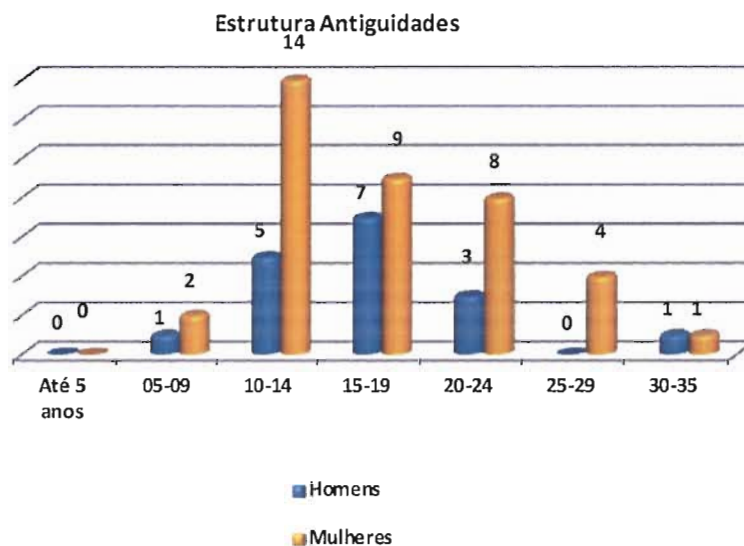
Neste gráfico foi contemplado o pessoal em efetividade de funções no IDR, IP-RAM, nas suas diversas modalidades de vínculo, incluído o pessoal em situação de mobilidade e aqueles que se encontravam nomeados em cargos de dirigente.

Do gráfico acima exposto, podemos verificar que o grupo de pessoal mais representativo é o Técnico Superior. O grupo de pessoal Dirigente em comparação ao ano anterior registou uma diminuição de 4 elementos, o pessoal de informática reflete 1 aumento em detrimento do grupo de pessoal dirigente, tendo-se mantido o total de efetivos nos grupos de pessoal administrativo e assistente operacional.

Em 2015, a taxa de tecnicidade (relação existente entre os efetivos globais e o pessoal Técnico Superior e de Informática) aponta para os 50% dos efetivos totais, evidenciando um aumento de 5% em relação ao ano de 2014.

$$\text{Taxa de Tecnicidade} = \frac{\text{Tec.Sup} + \text{Informática}}{\text{total de efetivos}} \times 100\% = \frac{27}{55} = 50\%$$

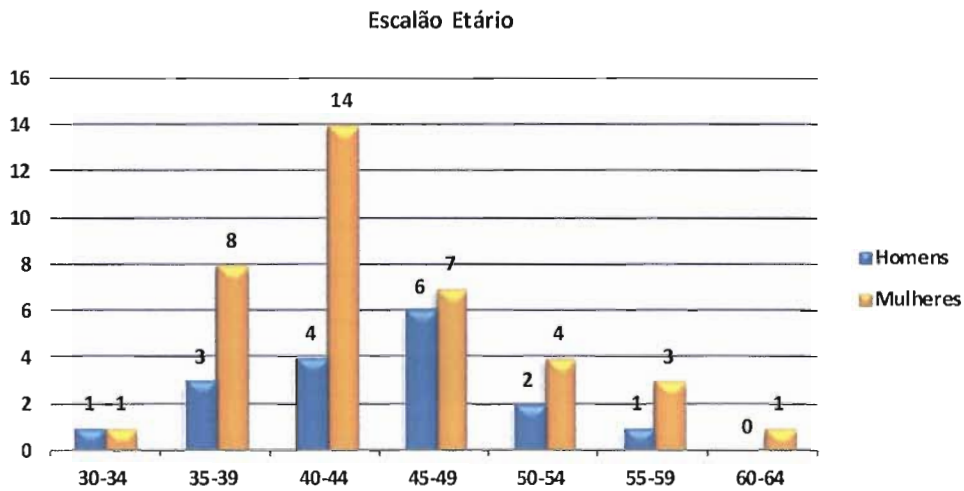
### 3.5. DISTRIBUIÇÃO DOS EFETIVOS POR ANTIGUIDADE E POR SEXOS



Em termos da antiguidade na função pública, verificamos que o grupo com maior representatividade corresponde ao terceiro escalão, com uma antiguidade que varia entre os 10 e os 14 anos. O nível médio de antiguidade em exercício de funções na administração pública é de 17 anos.



### 3.6. DISTRIBUIÇÃO DOS EFETIVOS POR ESCALÃO ETÁRIO E POR SEXOS



Em termos de escalaão etário verificamos que o mais representativo corresponde ao dos 40-44 anos seguido do 45-49 anos.

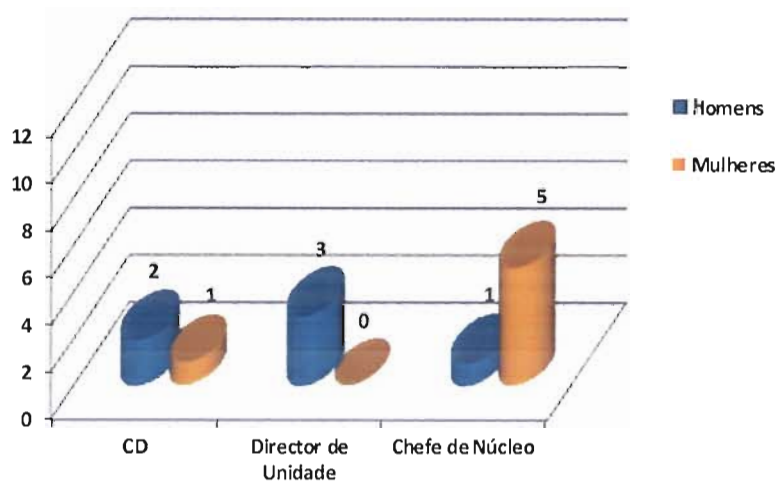
O nível médio de idades situa-se nos 45 anos, apresentando uma taxa de envelhecimento na ordem dos 0,09%.

$$\text{TAXA DE ENVELHECIMENTO} = \frac{\text{efetivos idade} \geq 55}{\text{total de efetivos}} \times 100\% = \frac{5}{55} = 0,09\%$$

Constata-se que os efetivos do sexo feminino, têm uma taxa de representatividade superior na maioria dos escalões, representando 69% do total do grupo de efetivos.

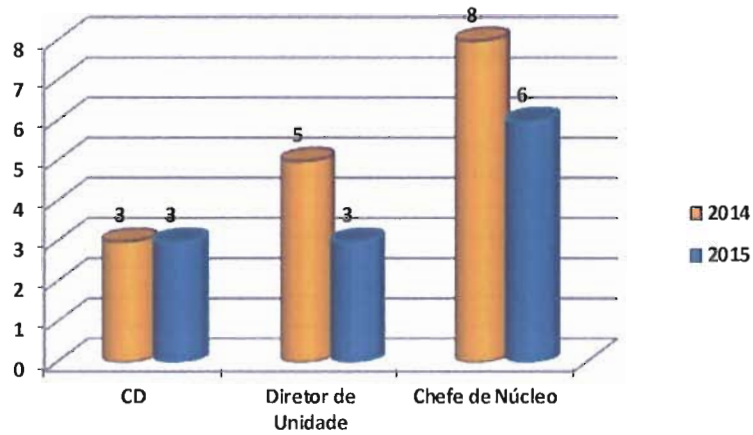
$$\text{TAXA DE FEMINILIDADE} = \frac{\text{efetivos do sexo feminino}}{\text{total de efetivos}} \times 100\% = \frac{38}{55} = 69\%$$

### 3.7. CARGOS DIRIGENTES E CHEFIAS



O grupo de pessoal dirigente, no que concerne aos cargos de direção intermédia de 2º Grau, é maioritariamente do género feminino, enquanto, nos cargos de direção intermédia de 1º Grau, o género masculino ganha a exclusividade e nos cargos de direção superior o género masculino é o predominante.

Evolução do n.º de Cargos de Dirigentes

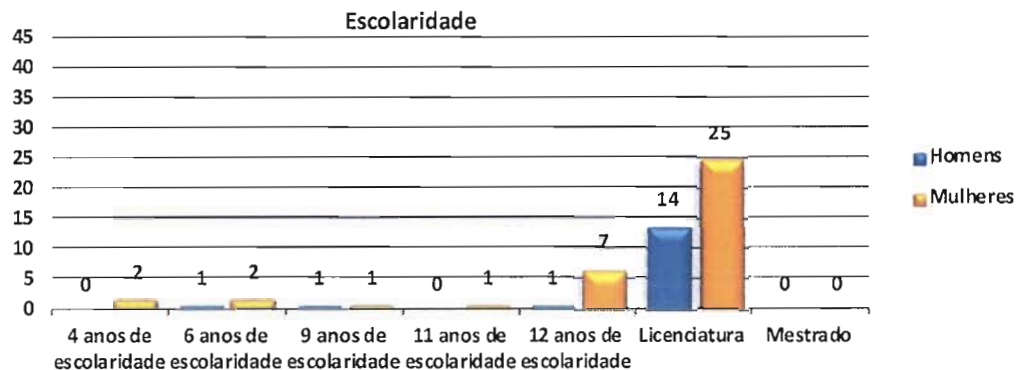


Comparativamente ao ano de 2014, verifica-se que o n.º de dirigentes em cargos de direção superior manteve-se, registando-se um decréscimo no n.º de dirigentes em cargos de direção intermédia de 1.º e 2.º grau.

A dotação do mapa de pessoal, para o grupo de pessoal dirigente, era de 16 lugares estando, em 31 de dezembro de 2015, 4 lugares vagos. A taxa de enquadramento, dada pelo rácio entre dirigentes e o total de efetivos, é de 22%.

$$\text{TAXA DE ENQUADRAMENTO} = \frac{\text{dirigentes}}{\text{total de efetivos}} \times 100\% = \frac{12}{55} = 22\%$$

### 3.8. NÍVEL DE HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DOS EFETIVOS



Na estrutura habilitacional, a licenciatura constitui o grau de maior preponderância. Esta circunstância decorre do facto do grupo técnico superior ser o que detém mais efetivos. O peso dos trabalhadores com habilitações ao nível do ensino superior representa 71% do total dos trabalhadores. As formações académicas mais frequentes encontram-se nas áreas de gestão, organização, planeamento, economia, direito e ciências sociais, criando uma multidisciplinariedade nas valências da equipa, potenciadora de um tecido humano qualificado e mais capacitado para as exigências e especificidades das suas funções.

$$\text{Taxa de formação superior} = \frac{\text{Licenciados + mestres}}{\text{total de efectivos}} \times 100\% = \frac{39}{55} = 71\%$$

### 3.9. MODALIDADES DE HORÁRIO DE TRABALHO



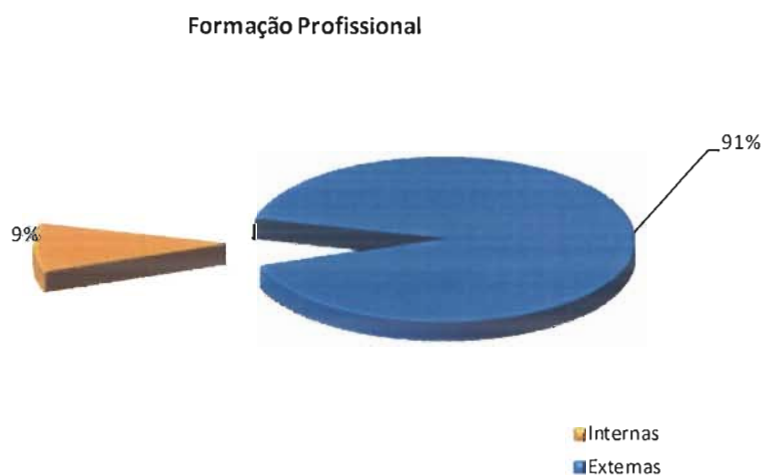
O IDR, IP-RAM dispõe de um regulamento interno de horário de trabalho, que define as regras de assiduidade e pontualidade e regula os regimes e os horários de trabalho aplicados no Instituto. Em cumprimento com a legislação vigente, é utilizado um registo automático de controlo de assiduidade e de pontualidade dos trabalhadores do IDR, IP-RAM, tendo contribuído para disciplinar e harmonizar procedimentos e comportamentos, revelando-se como um fator positivo na gestão dos recursos.

Na sequência do Acordo Coletivo de Entidades Empregadoras Públicas celebrado a 18 de julho de 2014 ente o IDR, IP-RAM e a Federação de Sindicatos da Administração Pública e de Entidades com Fins Públicos, e o Sindicato dos Quadros Técnicos do Estado e Entidades com Fins Públicos, vigora desde 21 de julho de 2014 o regime de 35 horas de trabalho semanais, que foi estendido a todos os trabalhadores do IDR, IP-RAM, em todas as modalidades de horário, por força da aplicação da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho.

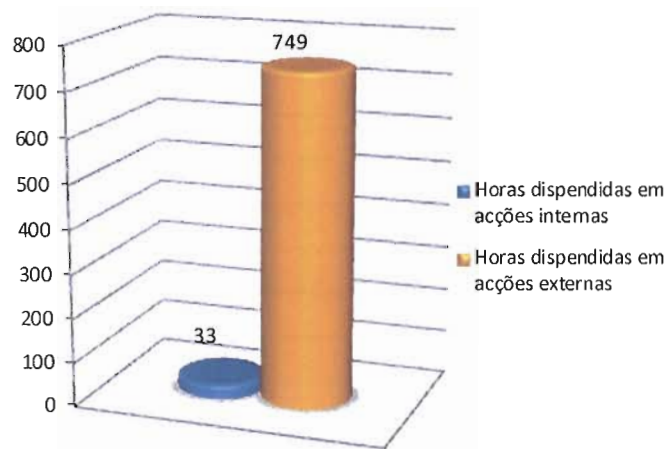
Das modalidades de horário de trabalho previstas no gráfico supra, constata-se que o horário flexível é a modalidade de horário mais representativa, com vigência para 34 trabalhadores, seguindo-se a isenção de horário com 12 trabalhadores, o horário desfasado com 8 trabalhadores e com uma menor representatividade, a jornada contínua com 1 trabalhador.

#### 4. FORMAÇÃO PROFISSIONAL

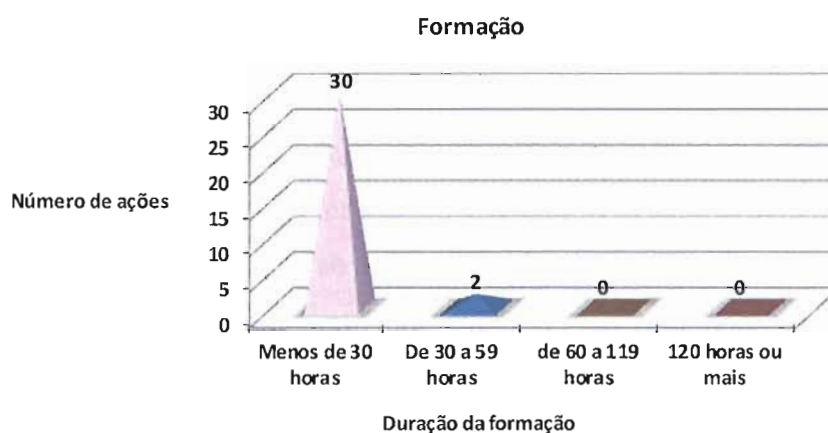
Para a formação dos seus efetivos, o IDR, IP-RAM recorre, para esse efeito, ao plano anual de formação da administração pública regional, a formação interna, bem como, a entidades certificadas para a satisfação das necessidades detetadas. O Plano Anual de Formação do IDR, IP-RAM contempla as necessidades de desenvolvimento profissional, decorrentes da avaliação do desempenho anual dos colaboradores e das necessidades de formação de base inerentes à função que estes desempenham. A taxa de execução do Plano Anual de Formação de 2015 foi de 66%, taxa que se justifica face aos constrangimentos resultantes da inexistência do plano anual de formação para a Administração Pública.



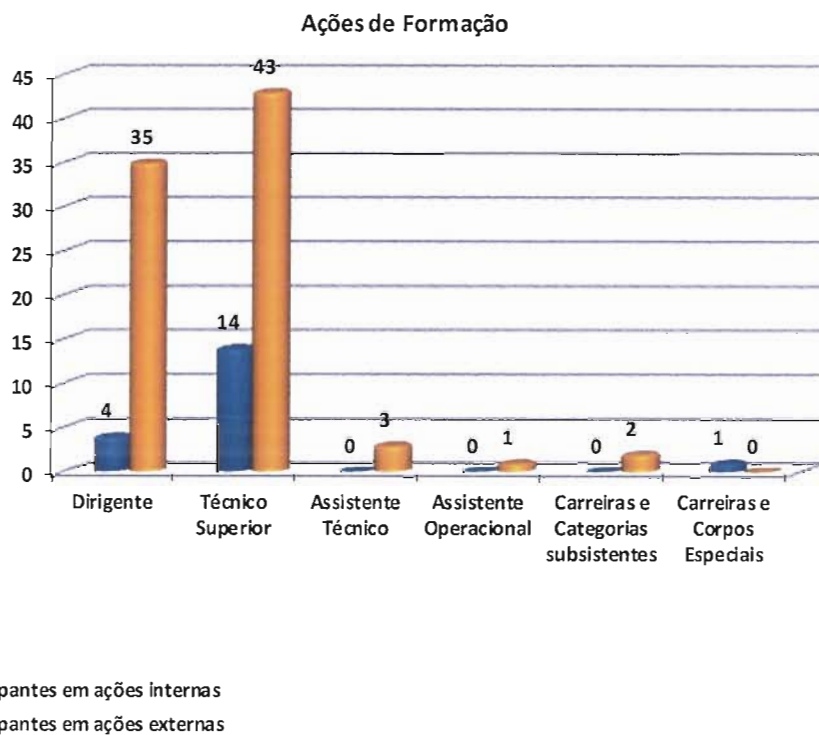
Como podemos observar 91% das ações de formação foram de origem externa (promovidas por entidades externas) e 9% de origem interna (promovidas diretamente pelo Instituto).



O volume de formação atingiu um total de 782 horas para 100 participações, registando-se um decréscimo de 367 horas do volume de horas de formação em relação ao ano anterior.



As ações de formação de duração inferior a 30 horas têm uma maior representatividade, destinando-se à atualização de conhecimentos dos efetivos, bem como ao desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais necessárias para o desempenho de funções.



O maior investimento, em matéria de aperfeiçoamento profissional, verificou-se no grupo de pessoal técnico superior, o qual correspondeu a 55% do total da formação ministrada, seguindo-se o grupo de pessoal dirigente, o qual beneficiou de 38% das ações de formação.

O pessoal assistente técnico registou uma quota correspondente a 5% no ano de 2015 do total das ações, o pessoal assistente operacional registou um investimento de 1% e o pessoal de informática, que está integrado nas carreiras e corpos especiais, registou uma quota de 1%.

De salientar que os grupos com maior percentagem de participações são os de maior expressão numérica no total dos efetivos.

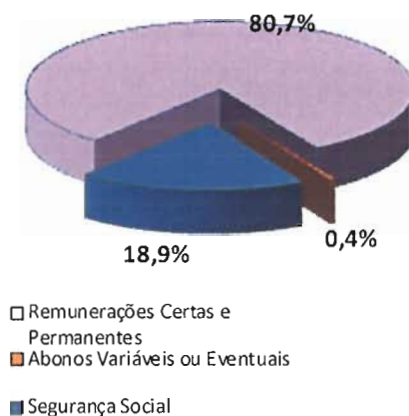
A análise mais detalhada da componente formação profissional constará do Relatório Anual de Formação.



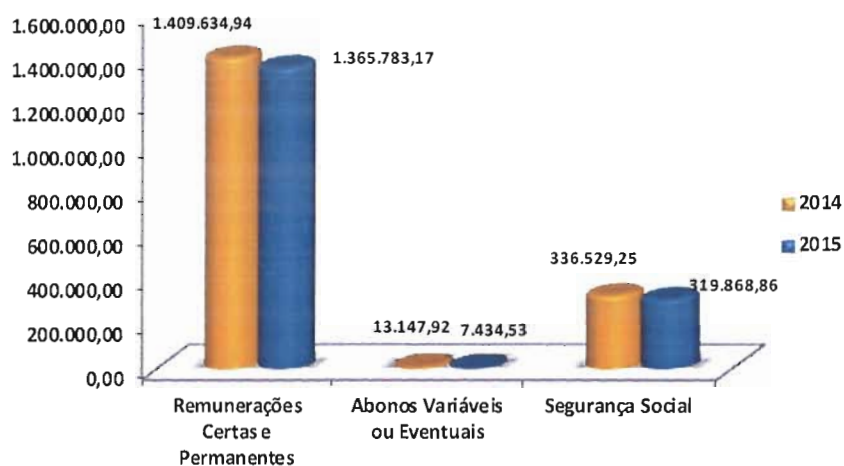
## 5. MAPA RESUMO DAS DESPESAS COM PESSOAL NO ANO DE 2015

Euros	
<b>Remunerações Certas e Permanentes</b>	<b>1.365.783,17 €</b>
Órgãos Sociais	120.183,61 €
Pessoal dos Quadros - Regime função pública	916.166,73 €
Pessoal dos Quadros - Regime de contrato ind. trabalh	28.835,52 €
Pessoal Além dos Quadros	
Pessoal Contratado a Prazo	
Pessoal em Regime de Tarefa ou Avença	
Pessoal aguardando aposentação	
Pessoal em qualquer outra situação	
Gratificações	1.333,47 €
Representação	49.949,04 €
Subsídio de refeição	55.211,10 €
Subsídio de férias e de Natal	178.679,68 €
Remunerações por doença e maternidade/ paternidade	15.424,02 €
<b>Abonos Variáveis ou Eventuais</b>	<b>7.434,53 €</b>
Horas extraordinárias	2.154,39 €
Ajudas de custo	4.194,53 €
Abono para falhas	
Trabalho em dias de descanso semanal	134,99 €
Subsídio de Insularidade	
Outros	950,62 €
<b>Segurança Social</b>	<b>319.868,86 €</b>
Reembolsos ADSE	1.621,77 €
Prestações complementares	3.380,16 €
Outras prestações familiares	
CGA	293.265,82 €
Segurança Social	15.732,19 €
Acidentes em serviço e doenças profissionais	940,96 €
Parentalidade	4.927,96 €
<b>Total</b>	<b>1.693.086,56 €</b>

## 5.1. DESPESAS COM PESSOAL

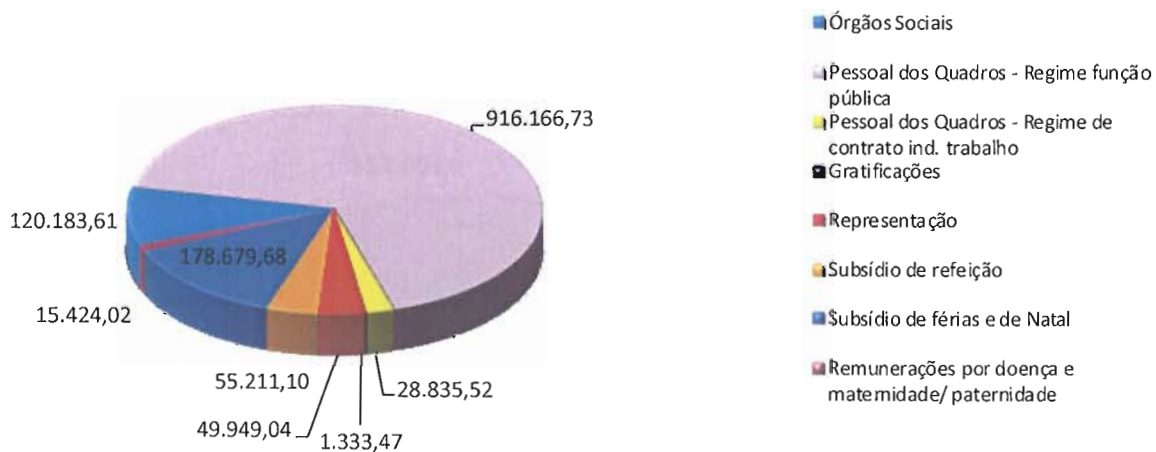


As despesas com pessoal ascenderam a 1.693.086,56€ sendo 80,7% para as remunerações certas e permanentes, 18,9% para a Segurança Social e 0,4% para os abonos variáveis ou eventuais.



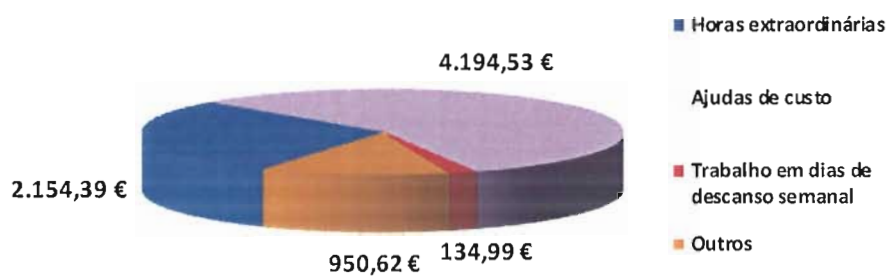
Comparativamente ao ano de 2014 é notória a redução da despesa com pessoal verificada no ano de 2015, tendo-se registado menos 66.225,55€ na despesa. Esta redução justifica-se maioritariamente pelas medidas de restrição orçamental impostas pela Lei de Orçamento de Estado para 2015 e da manutenção de medidas do Plano de Ajustamento Económico e Financeiro da RAM (PAEF), nomeadamente com os cortes salariais, a redução no trabalho extraordinário e em dias de descanso semanal, a redução nos valores das ajudas de custo, aumento dos impostos, bem como, pela saída de trabalhadores.

## 5.2. DESPESAS COM REMUNERAÇÕES CERTAS E PERMANENTES



Nas remunerações certas e permanentes, 67,080% da despesa destinou-se ao pagamento de vencimentos de pessoal pertencente aos quadros, 13,083% ao pagamento de subsídio de férias e de natal, 8,800% para os órgãos sociais, 4,042% para o subsídio de refeição, 3,657% para as despesas de representação, 2,111% para o pessoal em contrato a termo resolutivo incerto, 1,129% para remunerações por doença maternidade/paternidade e 0,098% para as gratificações.

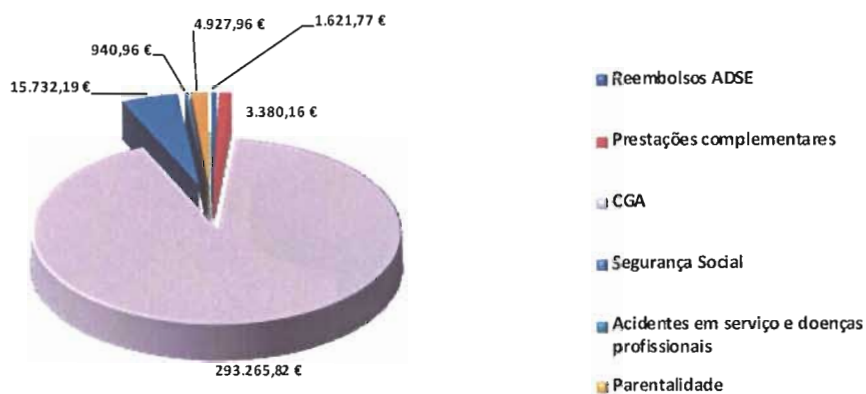
### 5.3. DESPESAS COM ABONOS VARIÁVEIS OU EVENTUAIS



Os abonos variáveis e eventuais englobam as despesas com horas extraordinárias, ajudas de custo, trabalho em dias de descanso semanal e outros (lavagem de viaturas).

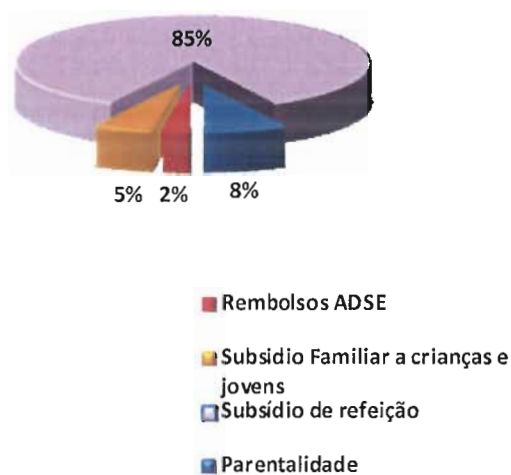
Como podemos verificar as ajudas de custo e as horas extraordinárias são os valores mais significativos, com 56% e 29%, respetivamente do total dos abonos variáveis ou eventuais, seguindo-se com 13% o abono de lavagem de viaturas e 2% para o trabalho em dias de descanso semanal.

#### 5.4. DESPESAS COM A SEGURANÇA SOCIAL



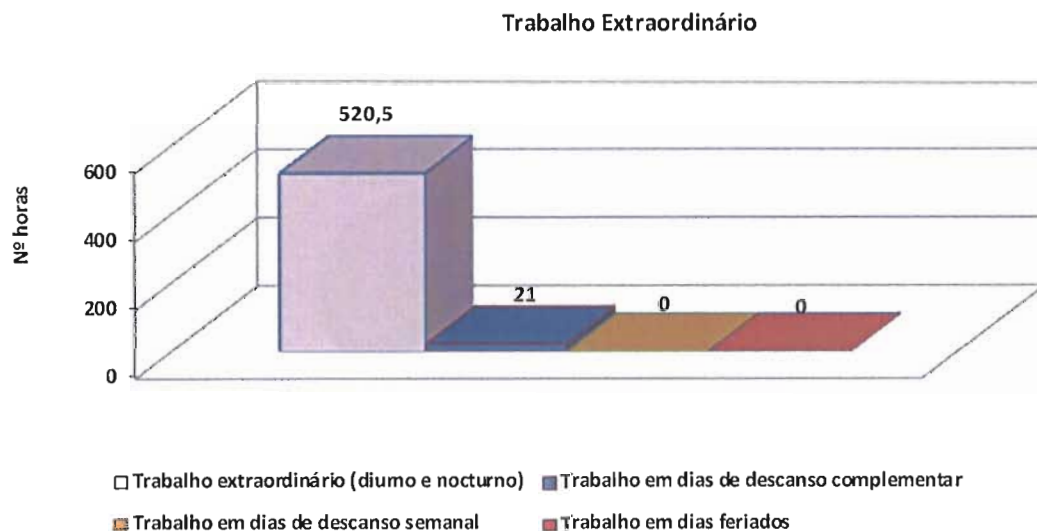
As despesas com a Segurança Social registaram os seguintes valores: a Caixa Geral de Aposentações registou 91,683% de contribuições, a Segurança Social registou 4,918% de contribuições, a parentalidade registou 1,541%, as prestações complementares registaram 1,057%, os acidentes em serviço registaram 0,294% e os reembolsos para a ADSE registaram 0,507% do total das despesas.

## 5.5. ENCARGOS COM PRESTAÇÕES SOCIAIS



Em 2015 registaram-se quatro tipos de encargos com prestações sociais, o subsídio de refeição que regista 85%, o subsídio no âmbito da parentalidade, que regista 8%, o subsídio familiar a crianças e jovens com uma percentagem de 5% e os reembolso de despesas da ADSE (convencionados) com uma percentagem de 2%.

## 6. TRABALHO EXTRAORDINÁRIO

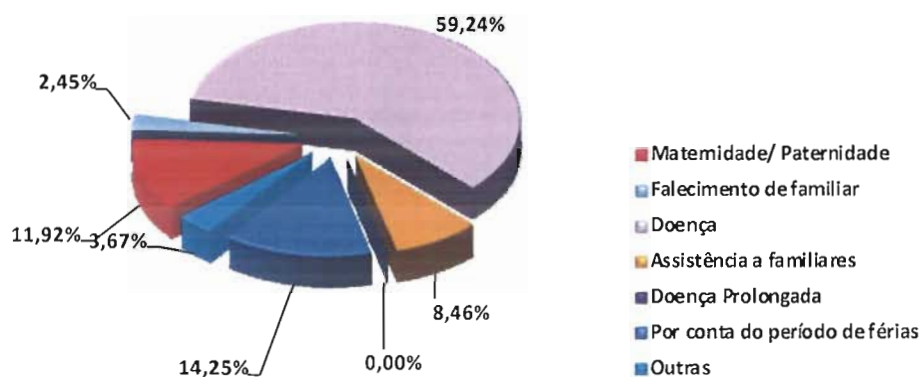


Em 2015, o trabalho extraordinário ascendeu a 542 horas e foi realizado por pessoal do grupo de assistentes operacionais, nomeadamente os que para além das funções de motorista asseguram também o apoio logístico necessário aquando da realização de reuniões e outros eventos que decorrem das atividades do IDR, IP-RAM.



Em relação ao ano de 2014 houve um decréscimo muito acentuado que ascendeu a menos 752,5 horas, mais de 50%.

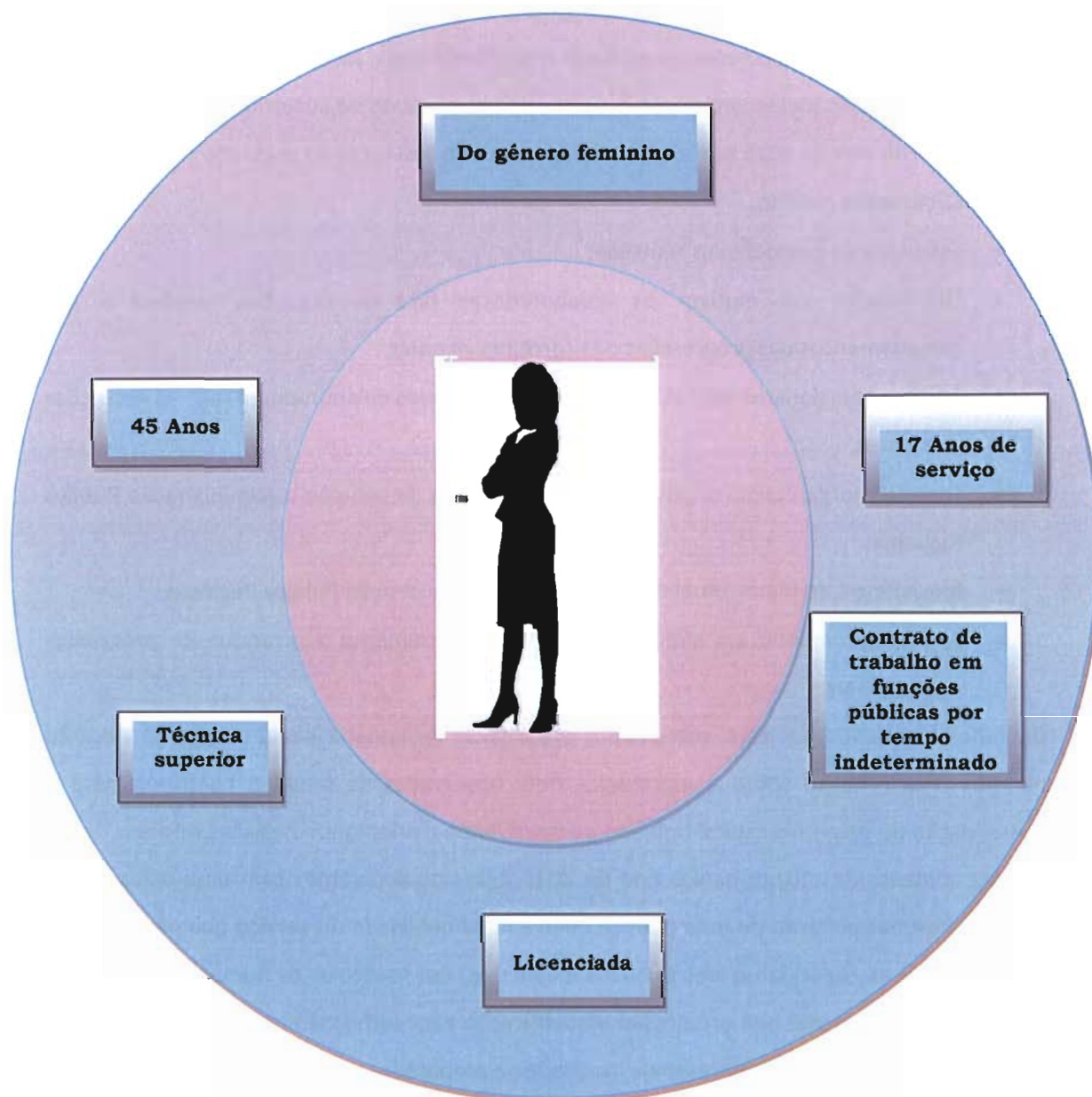
## 7. FALTAS E LICENÇAS DO PESSOAL



Em termos de ausências, a taxa de absentismo foi de 0,07%, o que nos aponta para uma taxa de presenças de 99,93%. A maior percentagem de faltas verificada no ano em análise deveu-se a faltas por motivo de doença com uma percentagem de 59,24%, seguido das faltas por conta do período de férias com uma percentagem de 14,25%, as faltas por Parentalidade com uma taxa de 11,92%, as faltas por assistência a familiares com uma taxa de 8,46%, as faltas registadas como outras (cumprimento de obrigações, a participação em mesa de voto, a situação educativa dos descendentes e por motivo não imputável ao funcionário), com uma taxa de 3,67% e com uma menor representatividade as faltas por falecimento de familiar com uma taxa de 2,45%.



## 8. RETRATO-ROBÔ DO TRABALHADOR TÍPICO DO IDR, IP-RAM EM 2015



## 9. CONCLUSÃO

O Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM, conta já com 8 anos de vida e uma experiência acumulada de mais de 14 anos de gestão de fundos. Com uma equipa de 55 profissionais, em 2015 o IDR, IP-RAM registou um decréscimo do número de efetivos, mantendo a tendência decrescente registada nos últimos anos, facto marcado por um quadro geral de dificuldades socioeconómicas, próprias de um contexto de austeridade orçamental.

Retrospectiva do ano de 2015 que ajuda a compreender o resultado do presente instrumento:

- Orçamento contido;
- Estrutura de pessoal mais reduzida;
- Dificuldades em motivar os colaboradores face às reduções salariais e aos congelamentos das progressões nas carreiras vigentes;
- Fortes condicionamentos ao recrutamento de novos colaboradores face às restrições existentes.
- Fase de reorganização organizacional da estrutura de compõe a Administração Pública Regional.
- Inexistência do plano anual de formação da Administração Pública Regional.
- Ano que culminou em simultâneo com o encerramento e arranque de programas operacionais.

Os dados facultados por este instrumento e a análise gestonária daqui resultante deverão permitir uma reflexão sobre a estratégica nele observadas de modo a contribuir para a consolidação do respetivo capital humano perspetivando e orientando decisões futuras.

É neste contexto desafiante para o ano de 2016, que nos deparamos com uma única opção viável: o desenvolvimento de uma política centrada na qualidade do serviço que presta e que visa potenciar as capacidades dos recursos existentes, em particular os humanos, através da implementação de ações que promovam a qualificação e o aperfeiçoamento de competências, por forma a termos colaboradores mais motivados e preparados para os desafios futuros.

**10. MAPAS PREVISTOS NO DECRETO-LEI N.º 190/96, DE 9 DE OUTUBRO E DECRETO LEGISLATIVO REGIONAL N.º 40/2008/M, DE 10 DE DEZEMBRO – ANEXOS**

1	RECURSOS HUMANOS	Dirigente	Carreira de técnico superior	Carreira de assistente técnico	Carreira de assistente operacional	Carreiras e categorias subsistentes	Carreiras e Corpos especiais	Carreiras Médicas	Carreiras de Enfermagem	Carreiras Docentes	Outros	Total	
1.1	Total efectivos	H	6	7	0	2	0	2	0	0	0	0	17
		M	6	18	5	6	3	0	0	0	0	0	38
		T	12	25	5	8	3	2	0	0	0	0	55
1.1.1	Nomeação	H	6										6
		M	6										6
		T	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
1.1.2	Contrato por tempo indeterminado	H		6		2		2					10
		M		16	5	6	3						30
		T	0	22	5	8	3	2	0	0	0	0	40
1.1.3	Contrato a termo resolutivo, certo ou incerto	H		1									1
		M		1									1
		T	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2
1.1.4	Outros	H											0
		M		1									1
		T	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
1.1.5	Total	12	25	5	8	3	2	0	0	0	0	55	

1.2	ESTRUTURA ETÁRIA (em 31 de Dezembro)	Homens	Mulheres	Total
	Até 18 anos			0
	18-24			0
	25-29			0
	30-34	1	1	2
	35-39	3	8	11
	40-44	4	14	18
	45-49	6	7	13
	50-54	2	4	6
	55-59	1	3	4
	60-64	0	1	1
	65-69			0
	70 e mais			0
1.3	Nível médio etário:	$\frac{\text{Soma das idades}}{\text{Total de efectivos}} =$		45
	Nível médio etário masculino =			44
	Nível médio etário feminino =			45

1.4	ESTRUTURA ANTIGUIDADES (em 31 de Dezembro)	Homens	Mulheres	Total	Dirigente	Carreira de técnico superior	Carreira de assistente técnico	Carreira de assistente operacional	Carreiras e categorias subsistentes	Carreiras e Corpos especiais	Carreiras Médicas	Carreiras de Enfermagem	Carreiras Docentes	Outros	Total
	Até 5 anos	0	0	0		0									0
	5-9	1	2	3		3									3
	10-14	5	14	19	0	12	4	2		1					19
	15-19	7	9	16	6	5	1	3		1					16
	20-24	3	8	11	4	3		3	1						11
	25-29	0	4	4	1	2			1						4
	30-35	1	1	2	1				1						2
	Mais de 36			0											0
1.5	Nível médio de antiguidade: $\frac{\text{Soma das antiguidades}}{\text{Total de efectivos}} =$														17,00
	Nível médio de antiguidade masculino =														16,82
	Nível médio de antiguidade feminino =														17,08

1.6	TRABALHADORES ESTRANGEIROS	Homens	Mulheres	Total
1.6.1	De países da UE			0
1.6.2	Dos PALOP			0
1.6.3	Do Brasil			0
1.6.4	De outros países			0
1.7	Trabalhadores deficientes			0

1.8	ESTRUTURA HABILITACIONAL (em 31 de Dezembro)	Homens	Mulheres	Total	%
	Menos de 4 anos de escolaridade			0	0%
	4 anos de escolaridade	0	2	2	4%
	6 anos de escolaridade	1	2	3	5%
	9 anos de escolaridade	1	1	2	4%
	11 anos de escolaridade	0	1	1	2%
	12 anos de escolaridade	1	7	8	15%
	Bacharelato ou curso médio			0	0%
	Licenciatura	14	25	39	71%
	Mestrado	0	0	0	0%
	Doutoramento			0	0%



1.9	ADMISSÕES (durante o ano)		Dirigente	Carreira de técnico superior	Carreira de assistente técnico	Carreira de assistente operacional	Carreiras e categorias subsistentes	Carreiras e Corpos especiais	Carreiras Médicas	Carreiras de Enfermagem	Carreiras Docentes	Outros	Total
1.9.1	Nomeação	H											0
		M											0
		T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.9.2	Contrato por tempo indeterminado	H											0
		M		1									1
		T	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
1.9.3	Contrato a termo resolutivo, certo ou incerto	H											0
		M											0
		T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.9.4	Outros	H		1				1					2
		M		1									1
		T	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	3
1.9.5	Total		0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	4

1.10	SAÍDAS (durante o ano)		Dirigente	Carreira de técnico superior	Carreira de assistente técnico	Carreira de assistente operacional	Carreiras e categorias subsistentes	Carreiras e Corpos especiais	Carreiras Médicas	Carreiras de Enfermagem	Carreiras Docentes	Outros	Total
1.10.1	Com nomeação	H											0
		M											0
		T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.10.2	Com contrato	H	2	1									3
		M	2	2									4
		T	4	3	0	0	0	0	0	0	0	0	7
1.10.3	Outros	H											0
		M											0
		T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.10.4	Total		4	3	0	0	0	0	0	0	0	0	7

1.11	MOTIVO DAS SAÍDAS DOS TRABALHADORES NOMEADOS	Dirigente	Carreira de técnico superior	Carreira de assistente técnico	Carreira de assistente operacional	Carreiras e categorias subsistentes	Carreiras e Corpos especiais	Carreiras Médicas	Carreiras de Enfermagem	Carreiras Docentes	Outros	Total
1.11.1	Falecimento											0
1.11.2	Exoneração											0
1.11.3	Aposentação											0
1.11.4	Limite de idade											0
1.11.5	Aposentação compulsiva											0
1.11.6	Demissão											0
1.11.7	Mútuo acordo											0
1.11.8	Outros											0
1.11.9	Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

1.12	MOTIVO DAS SAÍDAS DOS TRABALHADORES CONTRATADOS	Dirigente	Carreira de técnico superior	Carreira de assistente técnico	Carreira de assistente operacional	Carreiras e categorias subsistentes	Carreiras e Corpos especiais	Carreiras Médicas	Carreiras de Enfermagem	Carreiras Docentes	Outros	Total
1.12.1	Caducidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.12.1.1	Falecimento											0
1.12.1.2	Reforma/Aposentação											0
1.12.1.3	Outras causas de caducidade											0
1.12.2	Revogação											0
1.12.3	Resolução											0
1.12.4	Denúncia											0
1.12.5	Outros											0
1.12.6	Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

1.13	POSTOS DE TRABALHO NAO OCUPADOS POR DIFICULDADES DE PROVIMENTO	Carreira/profissão	Número de postos de trabalho
1.13.1	Ausência de autorização pelas entidades competentes	Dirigente	1
1.13.2	Não abertura de procedimento		
1.13.3	Impugnação do procedimento		
1.13.4	Outras		

1.14	ALTERAÇÕES DO POSICIONAMENTO REMUNERATÓRIO/PROMOÇÕES		Dirigente	Carreira de técnico superior	Carreira de assistente técnico	Carreira de assistente operacional	Carreiras e categorias subsistentes	Carreiras e Corpos especiais	Carreiras Médicas	Carreiras de Enfermagem	Carreiras Docentes	Outros	Total
1.14.1	Alterações do posicionamento remuneratório	H											0
		M											0
		T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.14.2	Promoções (carreiras e categorias subsistentes, carreiras e corpos especiais)	H											0
		M											0
		T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.14.3	TOTAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

1.15	MODALIDADES DE HORÁRIO	Dirigente	Carreira de técnico superior	Carreira de assistente técnico	Carreira de assistente operacional	Carreiras e categorias subsistentes	Carreiras e Corpos especiais	Carreiras Médicas	Carreiras de Enfermagem	Carreiras Docentes	Outros	Total
1.15.1	Horário rígido											0
1.15.2	Horários flexíveis		25	5		2	2					34
1.15.3	Horários desfasados				8							8
1.15.4	Jornada contínua					1						1
1.15.5	Trabalho por turnos											0
1.15.6	Trabalhador-estudante											0
1.15.7	Assistência a descendentes menores											0
1.15.8	Tempo parcial											0
1.15.9	Isonção de horário	12										12
1.15.10	Adaptabilidade											0
1.15.11	Total	12	25	5	8	3	2	0	0	0	0	55

1.16	TRABALHO EXTRAORDINARIO, NOCTURNO E EM DIAS DE DESCANSO SEMANAL, COMPLEMENTAR E FERIADOS		Número de horas
1.16.1	Trabalho extraordinário	H	520,5
		M	
		T	520,5
1.16.2	Trabalho extraordinário compensado por duração do período normal de trabalho	H	
		M	
		T	0
1.16.3	Trabalho extraordinário compensado por acréscimo do período de férias	H	
		M	
		T	0
1.16.4	Trabalho noturno	H	
		M	
		T	0
1.16.5	Em dias de descanso complementar	H	21
		M	
		T	21
1.16.6	Em dias de descanso semanal	H	0
		M	
		T	0
1.16.7	Em dias feriados	H	
		M	
		T	0



1 17	AUSÊNCIAS AO TRABALHO	Dirigente	Carreira de técnico superior	Carreira de assistente técnico	Carreira de assistente operacional	Carreiras e categorias subsistentes	Carreiras e Corpos especiais	Carreiras Médicas	Carreiras de Enfermagem	Carreiras Docentes	Outros	Total
1 17 1	Casamento	H										0
		M										0
		T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1 17 2	Maternidade paternidade	H										0
		M		83	23		1					107
		T	0	83	23	0	1	0	0	0	0	107
1 17 3	Nascimento	H										0
		M										0
		T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1 17 4	Falecimento de familiar	H	10									10
		M	10		2							12
		T	0	20	0	2	0	0	0	0	0	22
1 17 5	Doença	H	100	14		1						115
		M	88	106	15	159	49					417
		T	188	120	15	160	49	0	0	0	0	532
1 17 6	Doença prolongada	H										0
		M										0
		T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1 17 7	Assistência a familiares	H	2	3								5
		M	10	23	18	19	1					71
		T	12	26	18	19	1	0	0	0	0	76
1 17 8	Trabalhador estudante	H										0
		M										0
		T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1 17 9	Por conta do período de férias	H	24	14								38
		M	18	43	12	3		14				90
		T	42	57	12	3	0	14	0	0	0	128
1 17 10	Por perda de vencimento	H										0
		M										0
		T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1 17 11	Cumprimento de pena disciplinar	H										0
		M										0
		T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1 17 12	Injustificadas	H										0
		M										0
		T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1 17 13	Outras	H		4								4
		M	3	10	7	7	2					29
		T	3	14	7	7	2	0	0	0	0	33
1 17 14	Total	H	126	45	0	1	0	0	0	0	0	172
		M	119	275	75	190	53	14	0	0	0	726
		T	245	320	75	191	53	14	0	0	0	898

1.18	HORAS NÃO TRABALHADAS		Dirigente	Carreira de técnico superior	Carreira de assistente técnico	Carreira de assistente operacional	Carreiras e categorias subsistentes	Carreiras e Corpos especiais	Carreiras Médicas	Carreiras de Enfermagem	Carreiras Docentes	Outros	Total
1.18.1	Actividade sindical	H											0
		M											0
		T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.18.2	Greve	H											0
		M											0
		T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

2	ENCARGOS COM PESSOAL	Valor em euros
2.1	Remuneração base	1.243.864,54
2.2	Trabalho extraordinário	2.154,39
2.3	Trabalho nocturno	
2.4	Trabalho em descanso semanal, complementar e feriados	134,99
2.5	Disponibilidade permanente	
2.6	Outros regimes especiais de prestação de trabalho	
2.7	Risco, penosidade ou insalubridade	
2.8	Fixação na periferia	
2.9	Trabalho por turnos	
2.10	Abono para falhas	
2.11	Participação em reuniões	
2.12	Ajudas de custo	4.194,53
2.13	Transferências de localidade	
2.14	Representação	55.211,10
2.15	Secretariado	1.333,47
2.16	Outros	950,62
2.17	Total	1307843,64
2.17.1	Leque salarial líquido: $\frac{\text{Maior remuneração base líquida}}{\text{Menor remuneração base líquida}} =$	7,249194331

3	HIGIENE E SEGURANÇA								
3.1	ACIDENTES EM SERVIÇO	No local de Trabalho				In itinere			
		Total	Menos de 60 dias de baixa	60 dias ou mais de baixa	Mortais	Total	Menos de 60 dias de baixa	60 dias ou mais de baixa	Mortais
3.1.1	Número total de acidentes	0				1		1	
3.1.2	Número de acidentes com baixa	0				1		1	
3.1.3	Número de dias perdidos com baixa	0				93		93	
3.1.4	Número de casos de incapacidade permanente declarados no ano	0				0			
3.1.5	Número de casos de incapacidade permanente absoluta	0				0			
3.1.6	Número de casos de incapacidade permanente parcial	0				0			
3.1.7	Número de casos de incapacidade permanente absoluta para o trabalho habitual	0				0			
3.1.8	Número de casos de incapacidade temporária e absoluta	0				1		1	
3.1.9	Número de casos de incapacidade temporária e parcial	0				0			

3.2	DOENÇAS PROFISSIONAIS	NÚMERO DE CASOS	NÚMERO DE DIAS PERDIDOS
3.2.1			
3.2.2			
3.2.3			
3.2.4			
3.2.5			

3.3	ACTIVIDADES DE MEDICINA DO TRABALHO	
3.3.1	Número de exames médicos efectuados	0
3.3.1.1	Exames de admissão	
3.3.1.2	Exames periódicos	
3.3.1.3	Exames ocasionais e complementares	
3.3.1.4	Exames de cessação de funções	
3.3.2	Despesa com a medicina do trabalho (em euros)	
3.3.3	Número de visitas aos postos de trabalho	

3.4	COMISSÕES DE HIGIENE E SEGURANÇA	
3.4.1	Reuniões anuais de higiene e segurança	
3.4.2	Visitas aos locais de trabalho	

3.5	NÚMERO DE PESSOAS RECOLOCADAS EM RESULTADO DE ACIDENTES DE TRABALHO	
-----	---	--

3.6	ACÇÕES DE FORMAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO EM MATÉRIA DE SEGURANÇA	
3.6.1	Número de acções desenvolvidas	0
3.6.2	Número de pessoas abrangidas pelas acções	0

3.7	CUSTOS COM A PREVENÇÃO DE ACIDENTES E DOENÇAS PROFISSIONAIS	Valor em euros
3.7.1	Encargos de estrutura de medicina do trabalho e segurança no trabalho	
3.7.2	Custos com equipamentos de protecção	
3.7.3	Custos com formação em prevenção de riscos	
3.7.4	Outros custos	

4	FORMAÇÃO PROFISSIONAL											
	DURAÇÃO DAS ACÇÕES	Menos de 30 horas			De 30 a 59 horas			De 60 a 119 horas			120 horas ou mais	
4.1	Número total de acções	30			2			0			0	
4.1.1	Número de acções internas	3			0			0			0	
4.1.2	Número de acções externas	27			2			0			0	
	NÍVEIS DE QUALIFICAÇÃO	Dirigente	Carreira técnico superior	Carreira de assistente técnico	Carreira de assistente operacional	Carreiras e categorias subsistentes	Carreiras e Corpos especiais	Carreiras Médicas	Carreiras de Enfermagem	Carreiras Docentes	Outros	Total
4.2	Número total de participantes	39	57	3	1	2	1	0	0	0	0	103
4.2.1	Número de participantes em acções internas	4	14				1					19
4.2.2	Número de participantes em acções externas	35	43	3	1	2						84
4.3	Número total de horas	278	448	24,5	15	15,5	1	0	0	0	0	782
4.3.1	Número de horas em acções internas	9	23				1					33
4.3.2	Número de horas em acções externas	269	425	24,5	15	15,5						749
4.4	CUSTOS TOTAIS DE FORMAÇÃO						<b>Valor em euros</b>					
4.4.1	Custos em acções internas						0					
4.4.2	Custos em acções externas						1417,99					



5	PRESTAÇÕES SOCIAIS	Valor em euros
5.1	Abono de Família para crianças e jovens	3.380,16
5.2	Bonificação do Abono de Família para crianças e jovens portadores de deficiência	
5.3	Subsídio de educação especial	
5.4	Subsídio mensal vitalício	
5.5	Subsídio de funeral	
5.6	Subsídio de refeição	55211,1
5.7	Subsídio por morte	
5.8	Outras	4.927,96
5.9	PRESTAÇÕES DE ACÇÃO SOCIAL COMPLEMENTAR	Valor em euros
5.9.1	Grupos desportivos/casa de pessoal (ou equivalente)	
5.9.2	Refeitórios	
5.9.3	Infantários	
5.9.4	Colónias de férias	
5.9.5	Apoio a estudos	
5.9.6	Adiantamentos e empréstimos	
5.9.7	Outras (Reembolsos ADSE)	1.621,77

6	RELAÇÕES PROFISSIONAIS	
6.1	ORGANIZAÇÃO E ACTIVIDADE SINDICAL NO SERVIÇO	
6.1.1	Número de trabalhadores sindicalizados	4
6.2	COMISSÕES DE TRABALHADORES	
6.2.1	Número de elementos pertencentes a comissões de trabalhadores	
6.2.2	Número total de votantes	
6.3	DISCIPLINA	
6.3.1	Número de processos transitados do ano anterior	
6.3.2	Número de processos instaurados durante o ano	
6.3.3	Número de processos transitados para o ano seguinte	
6.3.4	Número de processos decididos	
6.3.4.1	Arquivado	
6.3.4.2	Repreensão escrita	
6.3.4.3	Multa	
6.3.4.4	Suspensão	
6.3.4.5	Demissão ou despedimento por facto imputável ao trabalhador	
6.3.4.6	Cessação da comissão de serviço	

7	DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA POR CONCELHOS		Dirigente	Carreira de técnico superior	Carreira de assistente técnico	Carreira de assistente operacional	Carreiras e categorias subsistentes	Carreiras e Corpos especiais	Carreiras Médicas	Carreiras de Enfermagem	Carreiras Docentes	Outros	Total
7.1	Calheta	H											0
		M											0
		T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.2	Câmara de Lobos	H											0
		M											0
		T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.3	Funchal	H	6	7	0	2	0	2	0	0	0	0	17
		M	6	18	5	6	3	0	0	0	0	0	38
		T	12	25	5	8	3	2	0	0	0	0	55
7.4	Machico	H											0
		M											0
		T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.5	Ponta do Sol	H											0
		M											0
		T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.6	Porto Moniz	H											0
		M											0
		T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.7	Porto Santo	H											0
		M											0
		T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.8	Ribeira Brava	H											0
		M											0
		T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.9	Santa Cruz	H											0
		M											0
		T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.10	Santana	H											0
		M											0
		T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.11	S. Vicente	H											0
		M											0
		T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

8	COBERTURA DOS MAPAS DE PESSOAL	Nº de lugares		
		Previstos	Preenchidos	%
8.1	Dirigente	17	12	71%
8.2	Carreira de técnico superior	29	25	86%
8.3	Carreira de assistente técnico	6	5	83%
8.4	Carreira de assistente operacional	8	8	100%
8.5	Carreiras e categorias subsistentes	3	3	100%
8.6	Carreiras e Corpos especiais	1	2	200%
8.7	Carreiras Médicas			0%
8.8	Carreiras de Enfermagem			0%
8.9	Carreiras Docentes			0%
8.10	Outras			0%
8.11	Total	64	55	86%

# **ANEXO II**

# RELATÓRIO DE FORMAÇÃO 2015

## ÍNDICE

1. Introdução .....	3
2. Caracterização do Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM – IDR, IP-RAM .....	5
2.1. Estrutura .....	6
3. Caracterização dos Trabalhadores .....	7
4. Meios utilizados.....	8
4.1. Recursos Humanos .....	8
4.2. Recursos Materiais .....	9
5. Metodologia de elaboração do Plano anual de Formação .....	10
6. Execução da formação.....	12
6.1. Caracterização dos formandos.....	12
6.2. Caracterização das ações de formação .....	13
6.3. Tipos de formação .....	18
6.4. Duração da formação .....	19
6.5. Ações de Formação Desenvolvidas .....	20
6.6. - Investimento com a formação .....	22
6.7. Execução do Plano Anual de Formação 2015.....	23
6.8. Formação em regime de autoformação.....	26
6.9. Avaliação da formação .....	27
7. Análise SWOT .....	29
8. Conclusão .....	30

## 1. INTRODUÇÃO

Na contemporânea sociedade marcada pelo constante dinamismo, inovação e competitividade, o saber, representa um capital decisivo para o futuro de qualquer organização ou indivíduo.

As organizações estão sujeitas a processos contínuos de mudança para se adaptarem às alterações do meio envolvente. Adaptam-se de forma pró-ativa, antecipando integrando e liderando as mudanças, ao invés de cair em posições reativas, que são causa de dificuldades e podem dar origem a crises estratégicas. O conhecimento numa organização está na atualização permanente e depende muito das políticas adotadas no domínio da formação e desenvolvimento dos recursos humanos. Com a dinâmica exigida é afastado o planeamento tradicional, burocratizado e é dado lugar a formas de planeamento flexíveis.

A rapidez, a inovação, a informação e a comunicação passaram a constituir já há algum tempo armas estratégicas nos nossos dias. Tem de existir «conhecimento» que estabeleça a ponte entre estes fatores e a ação eficaz. Os colaboradores têm de estar motivados e serem qualificados. Cada vez mais a qualidade dos recursos humanos constitui um fator crítico de sucesso. A formação profissional neste contexto de mudança e de competitividade deve ser encarada cada vez mais como um processo e não um acontecimento. Sendo necessário formular estratégias de formação que estejam integradas, subordinadas à estratégia global do Organismo e ao serviço deste. A formação abarca mais do que a instrução organizada em sala, seminários e conferências. Contempla uma variedade de meios de aprendizagem, mais ou menos formais, tais como a formação interna “On-job” e a passagem do conhecimento in loco, que contribuem para desenvolver as competências e melhoram a eficácia das pessoas no desempenho das suas funções e por acumulação e sinergia aumentam a eficácia dos organismos.

O Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de Março, define as regras e os princípios que regem a formação profissional na Administração Pública, determinando o relatório da formação como um indicador de gestão que deverá integrar o Relatório de Atividades dos serviços públicos, como componente de avaliação do investimento e resultados obtidos do mesmo no desenvolvimento das competências do capital humano.

Razões que justificam a necessidade de formação contínua:

O meio social envolvente do IDR, IP-RAM apresenta uma complexidade de contextos multinacionais e multiculturais, bem como um clima económico incerto;

Existe uma grande ambiguidade devido à falta de previsibilidade das organizações;



Os processos de trabalho são cada vez mais fluidos com o avanço da tecnologia, comunicações e a internacionalização dos postos de trabalho;

São criados e promovidos conhecimentos que necessitam de revisão contínua;

Maior exigência no levantamento das necessidades de formação dos trabalhadores, consequência do aumento do nível médio etário o que implica um maior grau de saturação ao nível das necessidades de formação;

Fraca ou nula rotatividade de trabalhadores;

Redução de efetivos.

Com base no Decreto Legislativo Regional n.º 27/2009/M, de 21 de agosto, que estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração regional autónoma da Madeira, associado ao sistema de Gestão da Qualidade que se encontra certificado segundo os requisitos da norma ISO 9001, é aferido com maior rigor e clareza a identificação das potencialidades pessoais e profissionais dos trabalhadores que devam ser desenvolvidas, permitindo, também, fazer um diagnóstico conciso e calendarizado das necessidades de formação, bem como, a identificação de competências e comportamentos objeto de melhoria. A população em estudo abrange todos trabalhadores em efetividade de funções no Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM (IDR, IP-RAM) em 31 de dezembro de 2015.

Apresentamos neste documento, a informação, reportada ao ano civil de 2015, onde para além da análise aos indicadores em baixo indicados, disponibiliza-se, ainda, uma breve análise comparativa dos mesmos, em relação ao ano anterior, o que permite evidenciar a continuidade do esforço desenvolvido na evolução profissional dos efetivos, que contribui, para o desenvolvimento das respetivas competências.

Dos indicadores apresentados destacamos os seguintes:

- Caracterização dos trabalhadores
- Meios utilizados
- Caracterização dos formandos
- Caracterização das ações de formação
- Investimento em formação
- Execução do plano de formação
- Formação em regime de autoformação
- Avaliação da formação
- Análise SWOT.

## **2. CARACTERIZAÇÃO DO INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, IP-RAM – IDR, IP-RAM**

O Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM (IDR, IP-RAM) criado pelo Decreto Legislativo Regional n.º 18/2007/M, de 12 de novembro, alterado pelo Decreto Legislativo Regional n.º 38/2012/M, de 13 de dezembro, é uma pessoa coletiva de direito público, dotada de personalidade jurídica, de autonomia administrativa e financeira e património próprio, integrada na administração indireta da RAM, tutelada e superintendida pela Secretaria Regional do Plano e Finanças.

O IDR, IP-RAM contempla na sua organização interna o Núcleo de Gestão de Pessoal, Orçamento e Contabilidade onde está inserida a Secção de Pessoal e Formação, responsável pelo processo de formação no IDR, IP-RAM. No entanto verificamos que a dimensão e especificidade desta atividade justificam a existência de um serviço que se dedique exclusivamente à formação o que seria uma real mais-valia na concretização dos objetivos do serviço no âmbito da formação.

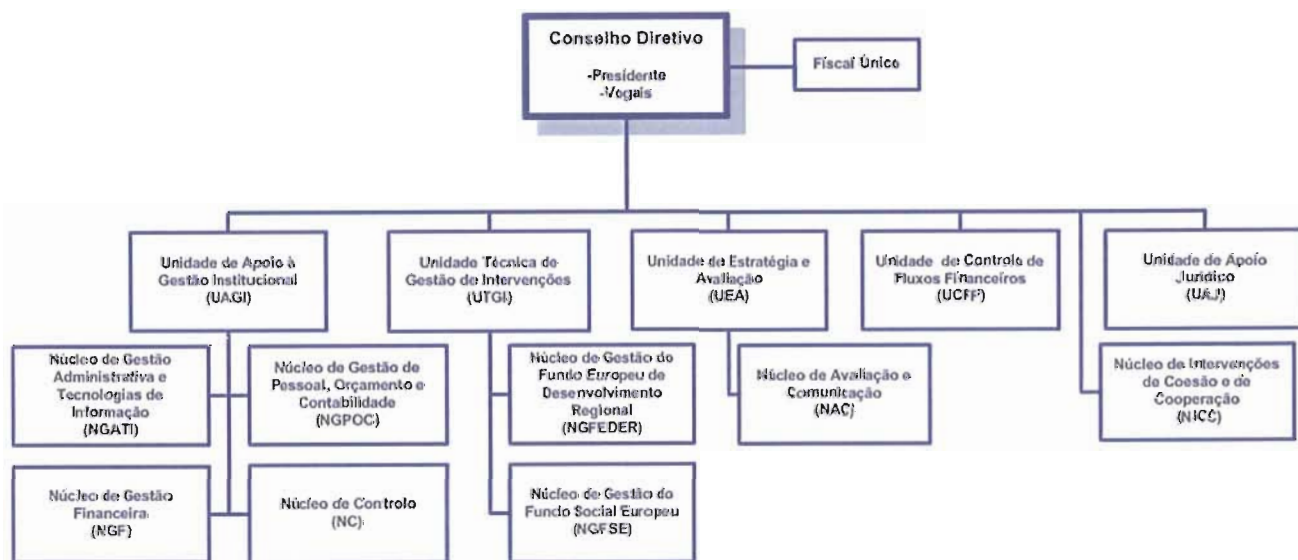
No final do ano de 2015 o IDR, IP-RAM contava com 55 trabalhadores afetos às Unidades e Núcleos que compõem a estrutura orgânica do IDR, IP-RAM,

De salientar que o ano de 2015 ficou marcado pela redução de 3 efetivos. Esta evolução vem contrariar assim as necessidades de capital humano que este Instituto se deparou nesse ano.

## 2.1. ESTRUTURA

### Organização Interna do IDR, IP-RAM

Portaria n.º 159/2012 de 14 de dezembro



### 3. CARACTERIZAÇÃO DOS TRABALHADORES

Número de Trabalhadores em efetividade de funções no IDR, IP-RAM por cargo/carreira/grupo e género (2015)

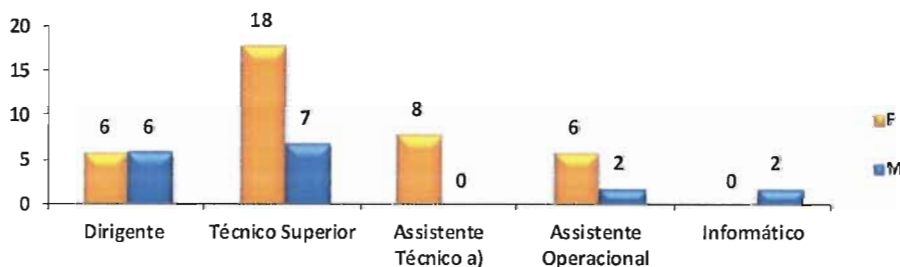
**Quadro 1**

Cargo/Carreira/Grupo	Género		Total
	F	M	
Dirigente	6	6	12
Técnico Superior	18	7	25
Assistente Técnico a)	8	0	8
Assistente Operacional	6	2	8
Informático	0	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>17</b>	<b>55</b>

**Observações**

a) No grupo de pessoal "Assistente Técnico", foi incluído o pessoal da carreira subsistente de Coordenador da RAM

Número de Trabalhadores em efetividade de funções no IDR, IP-RAM por cargo/carreira/grupo e género (2015)



Como podemos analisar do quadro e gráfico expostos, 69% dos efetivos são do género feminino.

Quanto à distribuição dos trabalhadores por grupo profissional, constata-se que o grupo Técnico Superior tem uma representatividade mais elevada, com um total de 25 efetivos, seguido do grupo de pessoal Dirigente que conta no total com 12 efetivos. Com uma menor expressão numérica temos os grupos de pessoal Assistente Operacional e Assistente Técnico com 8 efetivos cada e o pessoal de Informática com 2 efetivos.

## 4. MEIOS UTILIZADOS

### 4.1. RECURSOS HUMANOS

Recursos Humanos no NGPOC (Secção de Pessoal e Formação)

Do Núcleo de Gestão de Pessoal, Orçamento e Contabilidade depende a Secção de Pessoal e Formação, que conta, atualmente, para a prossecução das suas atribuições com dois Técnicos Superiores e um Assistente Técnico. Contudo, as tarefas específicas da formação são asseguradas apenas por um técnico superior.

As tarefas relacionadas com o processo de formação são as seguintes:

- **Planeamento**
  - Levantamento das necessidades de formação
    - Atualização das necessidades de formação (SIADAP) - Solicitação junto dos superiores hierárquicos dos Dirigentes/trabalhadores
    - Recolha do débito de formação que consta da descrição de funções (registo interno)
    - Elaboração do registo “necessidades de formação” (registo interno)
  - Elaboração do plano anual de formação
    - Levantamento de informação sobre disponibilidade no mercado das ações de formação identificadas (planos de formação, orçamentos, calendarização)
    - Levantamento sobre ausências dos trabalhadores já identificados para o ano em curso
    - Compilação do levantamento da informação em registo próprio “Plano Anual de Formação”
    - Pedido de Cabimento Orçamental.
- **Acompanhamento e execução do Plano de Formação**
  - Inscrição através do preenchimento de ficha de inscrição e respetivo envio à entidade formadora; preenchimento do registo interno de “inscrição e avaliação da formação”
  - Controlo da calendarização e confirmação de inscrições.
  - Registo das ações de formação confirmadas no mapa mensal de formação

- Lançamento das ações de formação confirmadas na Intranet do IDR, IP-RAM.
  - Registo das ações de formação confirmadas no formulário de controlo da avaliação da formação
  - Levantamento das necessidades de formação emergentes
  - Organização do Processo de Formação
  - Lançamento das ações de formação por trabalhador na aplicação informática de gestão de recursos humanos.
  - Arquivo das fotocópias dos certificados de formação nos processos individuais
  - Compilação dos processos de formação individualizados
  - Registo da autoformação
- **Monitorização Controlo e Avaliação da Formação**
    - Revisão do plano anual de formação
    - Avaliação dos resultados da Formação
    - Controlo da ficha de avaliação da formação entre avaliador e avaliado
    - Registo dos dados referentes à execução da formação planeada e extraplano

Como se pode constatar são escassos os recursos humanos disponíveis para fazer face às necessidades de formação que ano após ano são identificadas.

#### **4.2. RECURSOS MATERIAIS**

O IDR, IP-RAM conta com uma sala de reuniões, que se adapta a sala de formação. Tem uma ocupação máxima de 24 formandos e está equipada com os seguintes audiovisuais: PC portátil, Videoprojector, Flip-chart.

## 5. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANO ANUAL DE FORMAÇÃO

O Plano de formação por ter carácter anual, passou a estar, em parte, desfasado do processo de Avaliação do Desempenho (SIADAP), pelo facto de este último ter passado a se realizar bianualmente em consequência da reformulação (através de alteração legislativa) de que foi recentemente alvo. Abriu-se, assim, uma lacuna no processo de levantamento das necessidades de formação, que se tentou solucionar com um pedido de atualização das necessidades de formação junto dos superiores hierárquicos dos trabalhadores.

Feita a referida atualização deu-se início à preparação do plano anual de formação. A sua elaboração teve como base as necessidades de desenvolvimento profissional identificadas em sede de avaliação do desempenho dos colaboradores, bem como, as necessidades de formação de base inerentes à função que estes desempenham.

A elaboração do Plano de Formação obedece às seguintes fases:

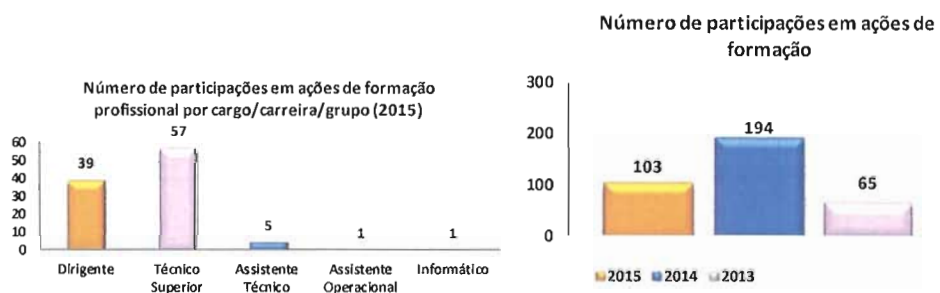
- Preenchimento do registo “Necessidades de Formação Base” que contempla para além das necessidades de desenvolvimento profissional inerentes às funções de cada trabalhador, as necessidades de desenvolvimento profissional evidenciadas no âmbito do SIADAP e atualização das mesmas.
- Consulta de mercado a fim de averiguar a possibilidade de realização do maior número de ações de formação e obtenção dos dados a registar no plano.
- Seleção de pelo menos uma ação de formação por trabalhador a ser incluídas no plano de formação, sendo os critérios da seleção: a oferta de mercado e a prioridade da realização da ação de formação, se evidenciada pelo superior hierárquico do trabalhador.
- Compilação das ações de formação planeadas no registo “Plano Anual de Formação”, com a seguinte informação: Ano, ação, objetivo, formando alvo, data da realização, entidade formadora e custos.
- Submissão da proposta do Plano de Formação para aprovação do Conselho Diretivo IDR, IP-RAM, que o deverá fazer até ao final do mês de maio.
- Solicitação do cabimento prévio da despesa estimada no Plano Anual de Formação aprovado.
- Publicitação do Plano Anual de Formação na Intranet do IDR, IP-RAM com disponibilização de aviso para o efeito.

- Revisão do Plano Anual de Formação, nomeadamente nos seguintes casos: se o trabalhador ocupar outro posto de trabalho; ajustamentos à oferta formativa no mercado, de acordo com as necessidades identificadas; saída de trabalhadores e necessidades emergentes verificadas.



## 6. EXECUÇÃO DA FORMAÇÃO

### 6.1. CARACTERIZAÇÃO DOS FORMANDOS



Em 2015 houve uma diminuição muito acentuada do número de participações face ao ano de 2014, o que se justifica pela inexistência do plano anual de formação da Administração Pública, bem como, à situação estagnada dos serviços internos do IDR, IP-RAM, gerada pela continuada expectativa da nova organização dos serviços através da publicação da respetiva orgânica, o que não chegou a acontecer em 2015.

De salientar que os grupos com maior percentagem de participações são os de maior expressão numérica em termos de efetivos.

## 6.2. CARACTERIZAÇÃO DAS AÇÕES DE FORMAÇÃO

Ações de formação profissional desenvolvidas em 2015

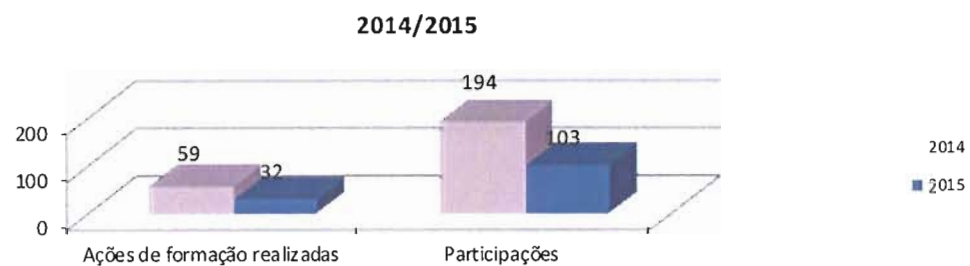
Quadro 5

Modalidade de Formação	Tipo de Formação	Duração (Horas)	N.º de Formandos	Volume de Formação (a)	Tipo de Horário	Regime de formação	Entidade Formadora	Descrição da Ação de Formação	Data de início	N.º de Formandos Por gênero		
										F	M	
1	Formação contínua	externa	42	1	42	laboral	presencial	XGT	Contabilidade Pública Informatizada: POC Sectorial- Analítica	12-01-2015	1	0
2	Formação contínua	externa	42	1	42	laboral	presencial	XGT	Gestão de Pessoal Informatizada: Regimes Jurídicos	02-02-2015	1	
3	Formação contínua	externa	15	1	15	laboral	presencial	Subg	Microsoft Excel- Avançado	09-02-2015	1	
4	Formação contínua	externa	5,5	1	5,5	laboral	presencial	Neg. Estrangeiros/ DG A. Europeus/CE	Auxílios de Estado	12-02-2015		1
5	Formação contínua	externa	15	1	15	laboral	presencial	DRI	Word Nível3	23-02-2015	1	
6	Formação contínua	externa	3,5	23	80,5	laboral	presencial	IDR	Madeira 14-20	27-02-2015	18	5
7	Formação contínua	externa	15	2	30	laboral	presencial	DRI	Microsoft Excel Nível3	02-03-2015	2	
8	Formação contínua	externa	10,5	16	168	laboral	presencial	DRACE/CE	Auxílios de Estado	04-03-2015	10	6
9	Formação contínua	externa	7	1	7	laboral	presencial	APOTEC	Contencioso Tributário - 2ª Sessão	16-03-2015		1
10	Formação contínua	externa	7	1	7	laboral	presencial	APOTEC	Contencioso Tributário - 3ª Sessão	16-04-2015		1
11	Formação contínua	externa	15	2	30	laboral	presencial	DRI	Microsoft Word Nível3	13-04-2015	1	1
12	Formação contínua	externa	15	3	45	laboral	presencial	DRI	Microsoft Excel Nível3	20-04-2015	2	2
13	Formação contínua	externa	3,5	4	14	laboral	presencial	Ordem dos Advogados	O Novo CPA, a reforma do Direito Processual Administrativo	28-04-2015	2	2

	Modalidade de Formação	Tipo de Formação	Duração (Horas)	N.º de Formandos	Volume de Formação	Tipo de Horário	Regime de formação	Entidade Formadora	Descrição da Ação de Formação	Data de início	N.º de Formandos Por género	
											F	M
14	Formação contínua	externa	15	1	15	laboral	presencial	DRI	Word Nivel 1	04-05-2015	1	
15	Formação contínua	externa	15	2	30	laboral	presencial	DRI	Microsoft Excel Nivel 1	11-05-2015	2	
16	Formação contínua	externa	12	1	12	laboral	presencial	Sulog	Microsot Outlook	26-05-2015	1	
17	Formação contínua	externa	4	3	12	laboral	presencial	Sérvulo & Ass. E advogado Nuno Teixeira	Novo código do Procedimento Administrativo	22-05-2015	3	
18	Formação contínua	externa	6,5	1	6,5	laboral	presencial	ACIF	Seminário I- Regularização art.º 78 do CIVA	25-05-2015	1	
19	Formação contínua	externa	6,5	1	6,5	laboral	presencial	ACIF	Seminário II- Orçamento de Estado para 2015	15-06-2015	1	
20	Formação contínua	externa	9	1	9	laboral	presencial	Sulog	Fórmulas & Funções no Microsoft	13-07-2015	1	
21	Formação contínua	externa	6,5	1	6,5	laboral	presencial	ACIF	Seminário III- A reforma do IRS	06-07-2015	1	
22	Formação contínua	interna	1	12	12	laboral	presencial	IDR	Sessão de Esclarecimentos - Programa Madeira 14-20 FEDER	31-07-2015	8	4
23	Formação contínua	interna	5,5	3	16,5	laboral	presencial	IDR	Programa de reconstrução Madeira - Intempérie 2010	26-08-2015	1	2
24	Formação contínua	externa	9	1	9	laboral	presencial	Sulog	Microsoft Outlook	28-09-2015	1	
25	Formação contínua	externa	7	2	14	laboral	presencial	KGF	Medidas Antifraude e anticorrupção no âmbito dos FEEI	17-09-2015	1	1
26	Formação contínua	externa	6,5	1	6,5	laboral	presencial	ACIF	Seminário I- Atualizações do CIVA	28-09-2015	1	
27	Formação contínua	externa	6,5	5	32,5	laboral	presencial	POSEUR	Sistema de Informação do POSEUR	08-10-2015	4	1
28	Formação contínua	externa	12	4	48	laboral	presencial	DRAPMA	Código do Procedimento Administrativo	22-10-2015	4	
29	Formação contínua	externa	6,5	1	6,5	laboral	presencial	ACIF	Seminário JRC Reg. Fiscal das mais e menos valias	26-10-2015	1	

Modalidade de Formação	Tipo de Formação	Duração (Horas)	N.º de Formandos	Volume de Formação	Tipo de Horário	Regime de formação	Entidade Formadora	Descrição da Ação de Formação	Data de início	N.º de Formandos Por gênero	
										F	M
30 Formação contínua	externa	6,5	1	6,5	laboral	presencial	ACF	Seminário Benefícios Fiscais e Código Fiscal do Investimento	20-11-2015	1	
31 Formação contínua	externa	28	1	28	laboral	presencial	DRAPMA	Legística: Preparação técnica e redação de Leis e Reg.	30-11-2015	1	
32 Formação contínua	interna	1	4	4	laboral	presencial	IDR	Ação de Sensibilização sobre o Sistema de Gestão da Qualidade	04-11-2015	1	3

O quadro número cinco evidencia detalhadamente todas as ações de formação desenvolvidas em 2015.



Comparativamente ao ano de 2014, registou-se uma diminuição do número de ações de formação realizadas, bem como, do número de participações, tendo-se registado em 2015, 32 ações de formação para 103 participações.



O volume de formação atingiu um total de 782 horas distribuídas pelos meses de janeiro a dezembro de 2015.

O ano de 2015 registou menos 367 horas no total do volume de formação do que no ano anterior.

De referir que as ações de formação concretizadas abrangeram não só o desenvolvimento de competências técnicas dos trabalhadores do IDR, IP-RAM, bem como, o desenvolvimento de competências comportamentais dos mesmos.

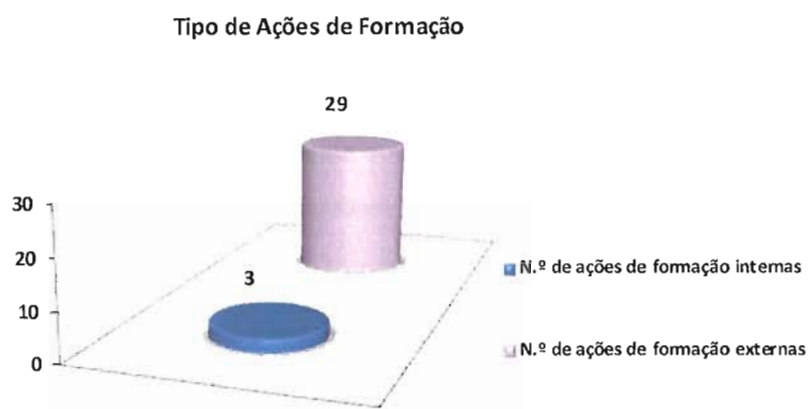
### 6.3. TIPOS DE FORMAÇÃO

#### Tipo de Ações de Formação

Quadro 6

N.º de ações de formação internas	3
N.º de ações de formação externas	29

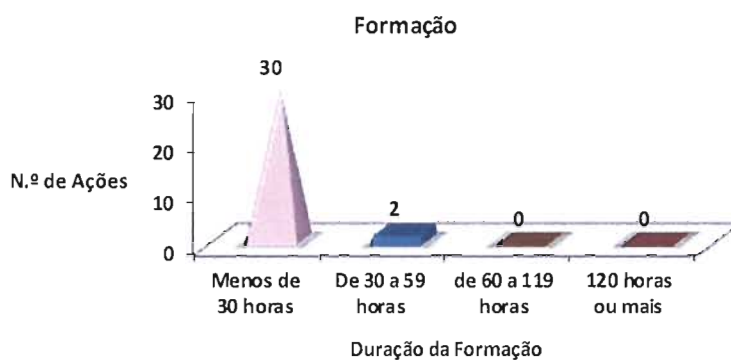
32
----



Foram realizadas 3 ações de formação internas, promovidas diretamente pelo Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM, com recurso a um formador pertencente ao mapa de pessoal e 29 ações de formação externas, promovidas por entidades externas, através da aquisição de serviços.

A formação interna constituiu 9% do total da formação promovida em 2015.

#### 6.4. DURAÇÃO DA FORMAÇÃO



Realizaram-se 30 ações de formação com carga horária inferior a 30 horas e duas ações de formação com carga horária superior a 30 horas e inferior a 59 horas.

As ações de formação de duração inferior a 30 horas têm uma maior representatividade, destinando-se à atualização de conhecimentos dos efetivos, bem como ao desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais necessárias para o desempenho das suas funções.



## 6.5. AÇÕES DE FORMAÇÃO DESENVOLVIDAS

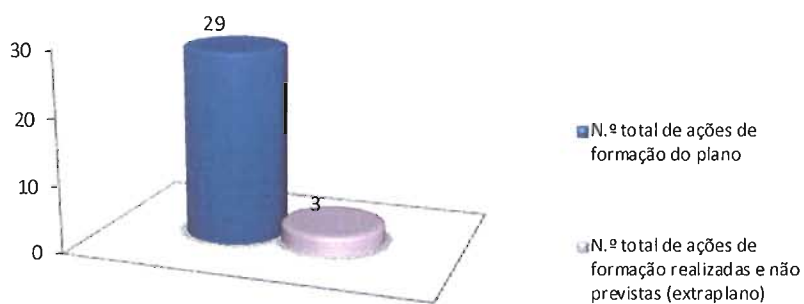
### Total de Ações de Formação Realizadas

**Quadro 7**

N.º total de ações de formação do plano	29
N.º total de ações de formação realizadas e não previstas (extraplano)	3

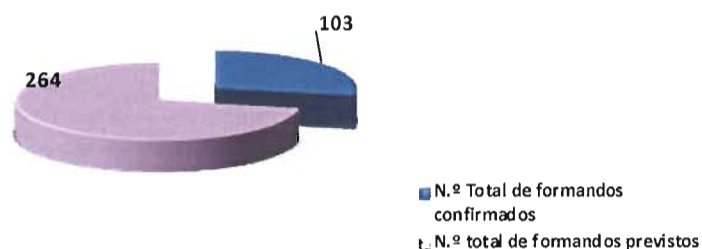
32
----

### Tipo de Ações de Formação Realizadas

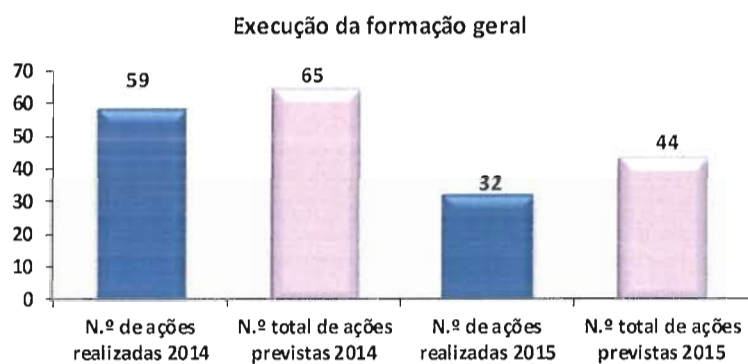


Da análise do quadro número sete e respetivo gráfico, podemos concluir que foi dada prioridade às ações de formação planeadas, tendo sido concretizadas 29 ações de formação do plano e 3 ações de formação não previstas.

### Número de formandos inscritos e confirmados

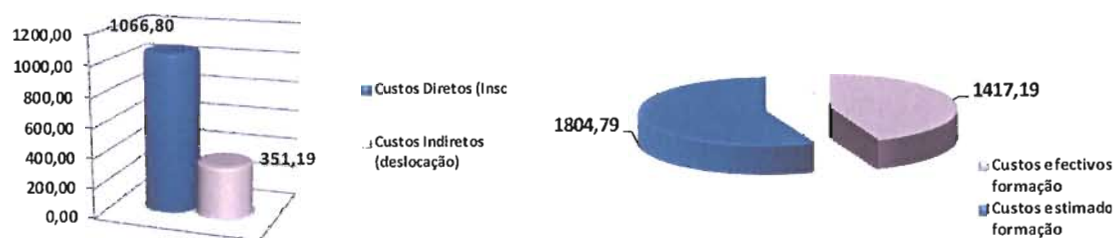


No ano de 2015 foram previstas 264 inscrições em ações de formação do plano e extraplano tendo sido confirmadas 39% das inscrições.



Das 44 ações de formação previstas do plano e extraplano foram realizadas 32, atingindo-se uma taxa de execução na formação em geral de 72%.

## 6.6. INVESTIMENTO COM A FORMAÇÃO



Em termos de investimentos com a formação, o IDR, IP-RAM investiu o montante de € 1.417,19 dos quais € 1.066,80 foram custos diretos (inscrições) e € 351,19 foram custos indiretos (deslocações).

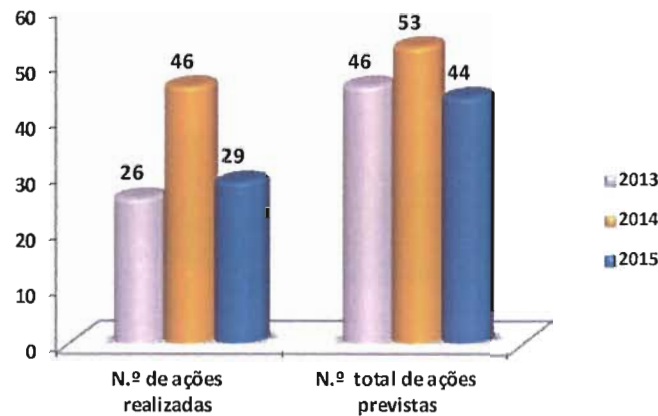
## 6.7. EXECUÇÃO DO PLANO ANUAL DE FORMAÇÃO 2015

O Plano Anual de Formação de 2015 contemplou as necessidades de desenvolvimento profissional decorrentes da avaliação do desempenho dos colaboradores do IDR, IP-RAM, das necessidades de formação de base inerentes à função e as que no decorrer do ano e até à revisão do Plano foram consideradas ações de formação emergentes.



Foram planeadas 44 ações de formação, atingindo-se uma taxa de execução do Plano na ordem dos 66%. Esta taxa é fruto do empenho do Núcleo de Gestão de Pessoal, Orçamento e Contabilidade na prossecução dos objetivos do IDR, IP-RAM, traçados ao nível da formação, tendo em conta que ao longo do ano se debateu com a fraca oferta de ações de formação na Região Autónoma da Madeira, com as constantes restrições orçamentais, nomeadamente com as deslocações para fora da Região e com a inexistência de formação específica na área dos fundos Comunitárias, bem como da inexistência do plano anual de formação da Direção Regional de Administração Pública e Modernização Administrativa (DRAPMA).

### Execução do Plano de Formação



O aumento do escalão médio etário dos trabalhadores do IDR, IP-RAM e a falta de renovação de efetivos implica uma maior exigência no desenvolvimento das competências dos trabalhadores, verificando-se ao longo dos anos que as necessidades de formação tendem a ser cada vez mais específicas às funções que cada trabalhador desempenha e de maior dificuldade de concretização face às restrições orçamentais que impedem as deslocações para fora da Região.

Da análise do gráfico podemos constatar que em 2015 houve um aumento de ações de formação concretizadas em relação ao ano de 2013, enquanto se registou um decréscimo em relação ao ano de 2014.

### Número de Formandos Inscritos



Das 264 inscrições previstas no Plano Anual de Formação foram confirmadas e concretizadas 95, o que se justifica pela impossibilidade de realização de algumas ações de formação planeadas para um grande número de trabalhadores.

## 6.8. FORMAÇÃO EM REGIME DE AUTOFORMAÇÃO

**Número de Trabalhadores em efetividade de funções no IDR que participaram em ações de formação por cargo/carreira/grupo ao abrigo do regime de autoformação (2015)**

<b>Quadro 8</b>		Total
Cargo/Carreira/Grupo	Dirigente	0
	Técnico Superior	1
	Assistente Técnico a)	0
	Assistente Operacional	0
	Informático	0
TOTAL		1

### Observações

a) No grupo de pessoal "Assistente Técnico", foi incluído o pessoal da carreira subsistente de Coordenador da RAM

Os dados referentes à autoformação indiciam a exigência de um maior investimento, quer na promoção da mesma, quer no respetivo acompanhamento e registo documentado. É assim notório que esta continua a ser uma área com grandes lacunas registando-se apenas 1 Técnico Superior neste regime de formação.

Esta formação é da iniciativa dos trabalhadores e dirigentes que a solicitam e a financiam, recorrendo ao abrigo do Decreto-Lei nº 174/2001, de 31 de Maio e do Decreto-Lei nº 50/98, de 11 de Março.

## 6.9. AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO

Os dois princípios da formação profissional - a eficácia e a eficiência -, implicam um processo contínuo de avaliação. Podemos definir a avaliação como uma reflexão crítica sobre todos os momentos e fatores que intervêm na formação a fim de determinar quais podem ser, estão sendo ou foram, os resultados da mesma. Trata-se, pois, de um vasto e complexo processo que supõe a necessidade de recolher informação de diferentes momentos tendo em vista a melhoria dos dispositivos de formação.

No processo podemos efetuar uma separação entre fase de conceção, obtenção e tratamento da informação e a fase de interpretação desta mesma informação. O primeiro é de natureza objetiva, sendo frequentemente baseado na apresentação de dados quantitativos, cujos critérios de validação são explicitamente referidos; o segundo é caracterizado pela sua natureza valorativa ou subjetiva.

A Avaliação da Formação é um processo que tem sido importante na medida em que promove uma evolução de mentalidade no processo evolutivo das competências dos trabalhadores.

O IDR, IP-RAM tem desenhado um sistema de medição da eficácia da formação da seguinte forma:

O superior hierárquico regista os resultados esperados e relevância da formação face à função que o formando desempenha;

Após a realização da ação de formação o formando regista a avaliação da formação e o superior hierárquico regista um limite de tempo para a avaliação do impacto da ação de formação não superior a 6 meses.

Terminado este prazo o superior hierárquico e formando reúnem-se a fim de avaliarem segundo alguns critérios e face aos objetivos definidos, qual o impacto que a formação teve no desempenho deste último.

Sendo inquestionável a importância da avaliação do impacto da ação de formação no processo formativo, dado ser a partir dos seus resultados que podemos ir introduzindo as correções ou ajustamentos necessários à constante melhoria daquele processo, não obstante tudo o que tem sido feito, há ainda neste domínio uma forte margem de progressão. É certo que a exiguidade dos meios disponíveis nem sempre permite acudir, por um lado, aos pedidos da organização de mais cursos para além dos previstos no Plano e, por outro, a uma avaliação à posteriori mais cuidada no local de trabalho. No entanto existem aspetos que podem ser melhorados através de ações de sensibilização internas direcionadas para os dirigentes, com o



cuje vor nimeni din aceste de in orri ar sol te e corrr to ori en hir er o o ag to nt m d  
i scri pã e av lia ãc da f m çã e c m j in en o os p r z c e ti p la os ne r p i v  
p oc di ei o a ori a ç o. A l el or c n t u d p oc sse de av lia ãc de re l t d e d  
f m çã e m o r a n e, o i s c p e a e i c i a d a f o r n a ãc h u p e l e i s r i c c h i d i c c s e  
p p e i n e r e n r i a c t e çã c o s e l o r s r s u t a r o s a g n i z çã .

## 7. ANÁLISE SWOT

<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>
O IDR, IP-RAM, possui instalações e capacidade para ministrar formação interna	Atrasos na entrega nas fichas de avaliação das formações à Secção de Pessoal e Formação
No plano de formação podem constar ações de formação internas, o que pode reduzir alguns custos	Falta de Identificação de formação considerada prioritária na avaliação do desempenho.
Flexibilidade do Plano de Formação, permitindo a revisão do mesmo (com a saída/entrada de colaboradores, ocupação de outros postos de trabalho ou necessidades emergentes)	Inexistência de uma unidade orgânica dedicada exclusivamente à formação profissional.
Motivação dos colaboradores para obterem formação	Plano de Formação é aprovado após o termo do processo de avaliação do desempenho, resultando na falta de planificação de ações de formação no 1.º trimestre do ano.
Qualquer unidade orgânica do IDR, IP-RAM pode propor formação interna e ações de formação não contempladas no Plano Anual de Formação	Contenção de despesa pública, nomeadamente com as deslocações para fora da RAM.
	Reduzida oferta formativa sem custos (formação proporcionada pela DRAPMA)
	O processo de avaliação de desempenho é bienal o que dificulta o levantamento das necessidades de formação no 2º ano de avaliação.
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Clientes internos / externos exigem qualidade na prestação de serviços públicos	Acelerada mutação da realidade económica e tecnológica
Necessidades de formação dos trabalhadores, detetadas através da avaliação do desempenho	Alteração frequente e repentina da legislação aplicada à Administração pública
Maiores exigências do mercado de trabalho	Formações com elevados custos quando fora da RAM
Formação profissional financiada (Assistência Técnica)	Ofertas desajustadas às necessidades dos formandos
Lacunas na formação base exigida	Cancelamento de algumas formações, por parte das entidades formadoras, por não haver número suficiente de formandos
Reestruturação da Função Pública – aposta na formação	
Possibilidade de passagem de conhecimento pelo formando aos restantes trabalhadores com as mesmas necessidades de formação.	Aumento do nível médio etário dos trabalhadores e falta de renovação de efetivos.

## 8. CONCLUSÃO

É necessário ultrapassar o fosso que existe entre estas duas realidades: a dos organismos e a das pessoas. É a formação em contexto de trabalho que vai de facto permitir uma maior aproximação entre os trabalhadores e a sua realidade profissional, abarcando todas as competências necessárias para o desempenho cabal da sua profissão e até para aferir de forma mais real os resultados obtidos da sua atuação.

Em retrospectiva, no ano de 2015, o IDR, IP-RAM procurou sempre proporcionar formação aos seus colaboradores que fosse de encontro às necessidades de formação evidenciadas e consideradas prioritárias para o bom desempenho das suas funções, tendo enfrentado variados constrangimentos.

Em breve análise, destacaremos de seguida os seguintes pontos:

Em 2015:

Foram desenvolvidas 32 ações de formação profissional, sendo 29 do plano anual de formação e 3 ações de formação não planeadas.

Foi atingida uma taxa de execução do plano de formação na ordem dos 66%, tendo sido dada prioridade às ações de formação que constavam do plano de formação.

Das 32 ações de formação realizadas 3 foram promovidas pelo IDR, IP-RAM.

A falta de formação específica na área dos fundos comunitários na RAM conjugada com a impossibilidade de suporte de custos com deslocações para fora da RAM, continua a dificultar uma maior eficácia do processo de formação.

Inexistência de plano anual de formação promovido pela DRAPMA.

O IDR, IP-RAM tem implementado um sistema de Gestão da Qualidade que se encontra certificado segundo os requisitos da norma ISO 9001, para o qual os procedimentos na conceção e planeamento da formação, acompanhamento, execução e respetiva avaliação dos resultados, têm contribuído para a sua manutenção.

São estes os aspetos que entendemos dever realçar após análise do presente relatório, cientes de que a continuada aposta na formação e, portanto, no desenvolvimento profissional e na valorização pessoal dos trabalhadores e dirigentes é nos dias de hoje a chave do sucesso de qualquer organismo que presta um serviço de qualidade.