

# RA 2017

RELATÓRIO DE ATIVIDADES

## RELATÓRIO DE ATIVIDADES 2017

## ÍNDICE

<b>Capítulo I.....</b>	<b>4</b>
1. Introdução .....	5
<b>Capítulo II.....</b>	<b>6</b>
2. Caracterização do IDR, IP-RAM .....	7
2.1. Missão .....	8
2.2. Valores.....	8
2.3. Atribuições .....	8
2.4. Serviços e Principais Clientes .....	9
2.5. Organograma .....	12
<b>Capítulo III.....</b>	<b>13</b>
3. Metodologia .....	14
<b>Capítulo IV .....</b>	<b>15</b>
4. Análise Contexto .....	16
4.1. Objetivos Estratégicos .....	16
4.2 Análise de Risco da Atividade.....	22
<b>Capítulo V .....</b>	<b>26</b>
5. Objetivos e Atividades Desenvolvidas.....	27
5.1. Objetivos Estratégicos .....	27
5.2. Objetivos Operacionais .....	28
5.3. Atividades Correntes .....	39
5.4. Atividades de Suporte .....	43
<b>Capítulo VI .....</b>	<b>47</b>
6. Autoavaliação.....	48
6.1. SIADAP-RAM 1 - Enquadramento.....	48
6.2. Objetivos Operacionais – Análise de Resultados e Justificação dos Desvios .....	49
6.2.1. Objetivos Eficácia (40%) .....	49
6.2.2. Objetivos Eficiência (50%) .....	54
6.2.4 Síntese dos Resultados.....	62
6.3. Avaliação do cliente externo .....	63
6.4. Avaliação do sistema de controlo interno.....	64
6.5. Medidas para reforço positivo do desempenho .....	67

6.6. Audição interna dos serviços.....	68
6.7. Gestão de recursos.....	69
6.7.1 Recursos Humanos.....	69
6.7.2 Recursos Financeiros.....	73
6.8. Resultados Globais do SIADAP-RAM 2 e SIADAP-RAM 3.....	74
6.9. Avaliação Global.....	74
<b>Capítulo VII .....</b>	<b>75</b>
7. Siglas e Acrónimos.....	76
<b>ANEXO I-Balanco social 2017 .....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO II-Relatório de Formação 2017 .....</b>	<b>79</b>

# CAPÍTULO I

## **1. INTRODUÇÃO**

O presente documento pretende expor as principais atividades desenvolvidas pelo IDR, IP-RAM durante o ano de 2017, 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 da Vice-Presidência do Governo Regional da Madeira.

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 (UAJ);
- \* A Unidade de Comunicação, Avaliação, Monitorização e Planeamento (UCAMP);
- \* A Unidade Técnica de Gestão de Intervenções (UTGI);

São núcleos do IDR, IP-RAM:

- \* O Núcleo de Gestão de Pessoal, Orçamento e Contabilidade (NGPOC);
- \* O Núcleo de Controlo (NC);
- \* O Núcleo de Gestão de Programas Regionais (NGPR);
- \* O Núcleo de Gestão de Programas de Coesão e Cooperação (NGPCC);
- \* O Núcleo de Gestão Administrativa e Tecnologias de Informação (NGATI);
- \* O Núcleo de Controlo Financeiro e do Plano de Investimentos (NCFPI).

## 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 prospetiva 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 da sua responsabilidade direta;
- \* 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 a representação da Região nos órgãos do Portugal 2020, nos casos em que lhe sejam atribuídos tais poderes;
- \* Assegurar as funções de apoio técnico, administrativo e financeiro às ações cofinanciadas pelo FEDER, Fundo de Coesão e FSE;
- \* Assegurar o cumprimento das regras nacionais e comunitárias aplicáveis aos fundos comunitários (FEDER, FSE e Fundo de Coesão), em matéria de informação e publicidade;
- \* Garantir sistemas de informação eficazes para o acompanhamento das intervenções dos fundos comunitários (FEDER, FSE e Fundo de Coesão) 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 impacto;
- \* Promover a avaliação do impacto 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, FSE e Fundo de Coesão, no âmbito dos Programas Operacionais e de Cooperação, onde a RAM participa);
- \* Acompanhamento dos projetos cofinanciados pelos PO no âmbito do PORTUGAL 2020;
- \* Pagamentos aos beneficiários finais de projetos cofinanciados pela componente FEDER, Fundo de Coesão e FSE inserido no PORTUGAL 2020;
- \* Transferências de verbas, no âmbito do PORTUGAL 2020, para os parceiros de gestão;
- \* Certificação e validação da despesa no âmbito 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 PORTUGAL 2020;
- \* 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.

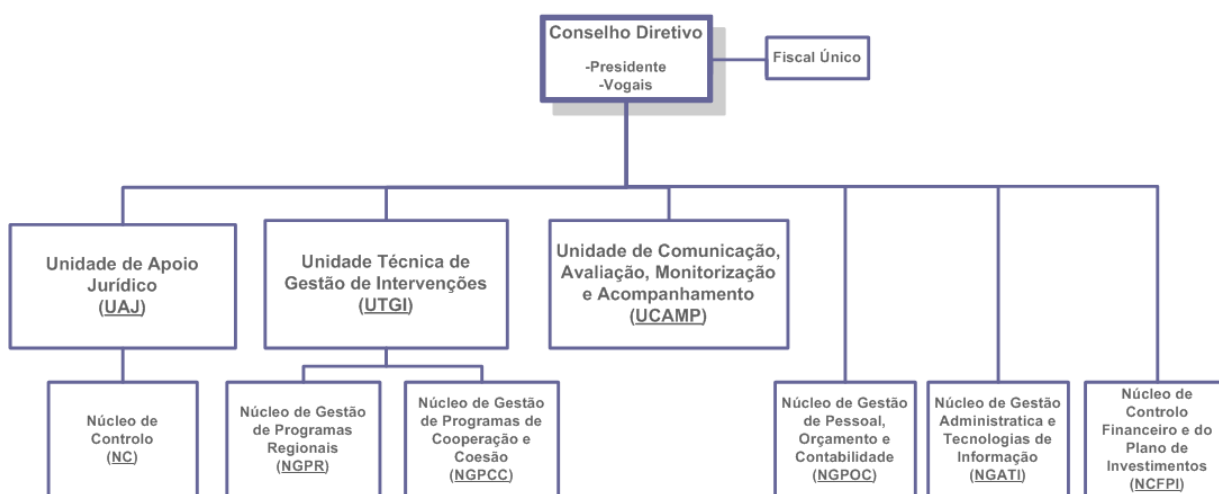
#### **CLIENTES EXTERNOS**

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 79/2017 de 16 de março



# CAPÍTULO III

### **3. METODOLOGIA**

O presente Relatório de Atividades, enquanto instrumento privilegiado de avaliação tem uma estrutura e metodologia de conceção, que permitiram uma identificação imediata com a nova estrutura do Plano de Atividades e, simultaneamente, lhe conferem uma maior simplicidade na consulta e análise.

O vogal do Conselho Diretivo responsável pelas áreas financeira, administrativa, orçamento, 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. 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” e “Balanço Social”, sendo este último integrado como Anexo I. Com a aprovação do Relatório de Atividades de 2017, o mesmo é divulgado na intranet e no sítio Internet deste instituto.

# CAPÍTULO IV

## **4. ANÁLISE CONTEXTO**

Para a análise que importa fazer neste ponto será feito o enquadramento do contexto interno e externo em que o IDR, IP-RAM esteve inserido durante o ano de 2017, detalhando-se esta análise no quadro dos objetivos estratégicos que foram definidos para esse ano.

### **4.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

#### **4.1.1. 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**

Constituindo a gestão de Programas Operacionais de Cooperação (FEDER, FSE e Fundo de Coesão) aplicados à Região a responsabilidade fundamental do IDR, IP-RAM, é incontornável que esta atividade, durante o ano de 2017, tivesse centrado grande parte do seu foco, em particular o Programa Madeira 14-20, em que este Instituto é a Autoridade de Gestão (AG).

Com efeito, no âmbito deste Programa, desde logo, destacam-se os grandes desafios que no decurso de 2017 se colocaram na sua gestão, com evidência, em primeiro lugar, para a preparação do exercício de reprogramação que se vai consumir em 2018, e cujo sucesso irá muito depender o aproveitamento integral dos fundos comunitários disponíveis (FEDER e FSE). Esta preparação implicou o desenvolvimento de um conjunto de ações de carácter estruturante, de onde se salientam, a atualização e a monitorização mais efetiva dos indicadores do Quadro de Desempenho, a revisitação dos Mapeamentos das Infraestruturas e dos Indicadores de realização e resultado e a identificação dos principais estrangimentos relativos à execução financeira do Programa em cada um dos seus Eixos Prioritários e respetivas Prioridades de Investimento.

Em segundo lugar, é de salientar o esforço realizado no incremento da dinâmica de execução do Programa, para o qual foram muito importantes as alterações operadas quer na estrutura orgânica da unidade responsável pela gestão (elaboração de avisos de abertura de candidaturas, seleção das operações e verificações administrativas) dos Programas Operacionais, quer na organização das respetivas equipas técnicas, que trouxeram a estabilização e as condições



necessárias a este objetivo (verificações no local, pedidos de pagamento intercalares e elaboração das contas por exercício contabilístico).

Sendo o Programa Madeira 14-20 o que tem maior relevância para o IDR, IP-RAM, não só pelo montante total de verbas que tem alocado, mas principalmente por ter como AG este Instituto, foram muito importantes os progressos alcançados durante o ano de 2017, com destaque para a taxa de execução que atingiu os 27% e a taxa de compromisso que se cifrou nos 68%. Efetivamente, estes dados assumem uma expressão significativa quando comparados, quer com os resultados alcançados em período homólogo de 2016 (11% e 39%, respetivamente), quer em comparação com os restantes PO no quadro do Portugal 2020 (média de 21% e 59%, respetivamente), onde é bem evidente a trajetória extremamente positiva que se registou. É de destacar, ainda, os resultados verificados nos prazos de análise das candidaturas e dos pedidos de pagamento, que registaram, igualmente, uma evolução positiva, com claros benefícios para os promotores dos projetos.

Em terceiro lugar, outro dos desafios que esta AG se viu confrontada foi concretizar o plano de verificações no local definido para ser levado a efeito em 2017, nomeadamente no âmbito do FSE, devido à baixa execução neste Fundo. Com efeito, o IDR, IP-RAM, através das verificações no local, visa garantir a boa aplicação dos fundos disponibilizados pelo Programa, assegurando que os beneficiários cumprem com as regras previstas no quadro legal e regulamentar existente para a concessão destes apoios. Concomitantemente a esta atividade das verificações no local, assegurou-se, igualmente, a realização das ações de supervisão aos Organismos Intermédios (Instituto de Desenvolvimento Empresarial, IP-RAM e Instituto para a Qualificação, IP-RAM) associados à gestão do Programa, naquela que é uma das responsabilidades do IDR, IP-RAM enquanto AG do Madeira 14-20, com vista a garantir que estão a ser cumpridas as obrigações previstas nos respetivos contratos de delegação de competências. Em ambas as vertentes desta atuação, não se verificaram ocorrências relevantes.

Um dos aspetos fundamentais do Programa é a sua estratégia de comunicação, que constitui um dos requisitos obrigatórios da sua gestão. Tendo-se verificado que em relação ao ano de 2016 a atividade nesta área tinha sido muito incipiente, houve necessidade para o ano de 2017, de incrementar as ações de informação e publicidade, quer em quantidade como em abrangência do âmbito de incidência, tendo como objetivos últimos dar notoriedade ao Programa e fazer uma divulgação adequada e eficaz da aplicação dos fundos comunitários disponibilizados. Neste propósito, foi encetado um conjunto de ações, conforme programação prevista no Plano Estratégico de Comunicação, que consistiram genericamente na elaboração

da newsletter trimestral, na produção de material de merchandising alusivo ao Programa, na publicação do Boletim Trimestral dos FEEI, na inserção de publicidade em meios de comunicação escritos, maquetização e publicitação do Programa num autocarro da Horários do Funchal, S.A., na utilização mais intensiva das redes sociais para divulgação de notícias e a promoção do Programa, na criação dos eventos no âmbito da comemoração da semana da Europa que teve a participação de alguns beneficiários, entre outros.”

Por último, mas não menos importante, referência ainda para as atividades de certificação de despesa e para a apresentação de contas anual do Programa (FEDER e FSE), que decorreram de acordo com o previsto (à exceção da conta da vertente FSE do Programa que enfrentou algumas dificuldades em virtude dos constrangimentos apresentados pelo Sistema de Informação SIFSE). Estando a certificação de despesa intimamente associada à dinâmica de execução financeira do Programa, foi possível apresentar, junto da Comissão Europeia, 7 pedidos de certificação com um custo total de despesa na ordem dos 184 milhões de euros, em que, cerca de 164 milhões foram cofinanciados pela componente FEDER e cerca de 20 milhões de euros pela vertente FSE. Quanto ao Programa Operacional para a Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos (POSEUR), em que o IDR, IP-RAM é o Organismo Intermédio com responsabilidades pela aplicação deste Programa na RAM, verificou-se que teve, igualmente, um desempenho extremamente positivo, tendo contribuído de forma muito significativa para a execução global verificado por este programa a nível nacional.

Com efeito, dos 295,5 milhões de euros que a RAM tem ao seu dispor no âmbito do POSEUR, cerca de 58% já se encontram comprometidos e 19% já estão executados, o que é bem demonstrativo da forte dinâmica registada por este Programa. Para tal, muito contribuíram as alterações encetadas internamente na estabilização e qualificação da respetiva estrutura de apoio técnico. São um forte reflexo desta dinâmica, os bons resultados alcançados por esta área nos indicadores de gestão internos.

Relativamente ao Programa de Cooperação Territorial Madeira-Açores-Canárias 2014-2020, o destaque vai para o lançamento de duas convocatórias (junho e outubro) para os beneficiários da Região apresentarem as despesas incorridas no âmbito dos projetos 44 aprovados, na Plataforma Informática do Programa. No total foram apresentadas pelas entidades Regionais, 68 Declarações de Despesa Paga-DDP (1.ª convocatória: 35; 2.ª convocatória: 33) no montante total de 206 880,25 euros. Apesar da baixa taxa de execução que o programa ainda apresenta, justificada sobretudo pelo significativo atraso no seu arranque, por circunstâncias diversas, é importante sublinhar o facto da RAM ter sido, das 3 regiões que compõe este programa, aquela

que maior número de DDP validou no ano 2017, mais precisamente no 2.º semestre (pois as verificações neste Programa só se iniciaram em meados de julho), o que conjugado com o número de DDP e correspondente Custo Total declarado é sintomático do empenho que o organismo gestor e os parceiros madeirenses dão ao apoio FEDER atribuído no âmbito do Programa em apreço, para a concretização dos projetos aprovados.

Uma última referência, ainda, para os incêndios de agosto de 2016 e da candidatura que a RAM apresentou à União Europeia, com a respetiva aprovação para o apoio do Fundo de Solidariedade, em que coube ao IDR, IP-RAM a gestão deste apoio, tendo sido aprovadas as candidaturas formalizadas pelos beneficiários a este apoio, bem como a apresentação de pedidos de pagamento. Neste âmbito, regista-se o facto dos pedidos de pagamento terem demonstrado grandes fragilidades ao nível da contratação pública, que tem originado despesas não elegíveis, bem como a dificuldade em apresentar despesas diretamente afetadas aos incêndios, constituindo uma preocupação quanto à utilização integral deste apoio, uma vez que poderá ocorrer a devolução de verbas por dificuldades de execução.

#### **4.1.2. OE2 - 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**

No plano estratégico, no que concerne especificamente aos instrumentos de programação, procedeu-se à revisão da descrição do Sistema de Gestão e Controlo do Programa Madeira 14-20 e iniciou-se o processo de monitorização do Quadro de Desempenho, já em preparação para o processo de Reprogramação que se vai realizar em 2018. Destaca-se, ainda, a conclusão do exercício de quantificação financeira do PDES 2014-2020 que passou a ter expressão monetária associada a cada um dos seus eixos estratégicos.

Quanto à outra dimensão da intervenção do IDR, IP-RAM no âmbito dos instrumentos estratégicos, destacam-se, por um lado, as atividades relativas à emissão de pareceres sobre alterações orçamentais e os compromissos plurianuais e, por outro lado, num nível iminentemente estratégico, a elaboração da proposta PIDDAR e a realização do respetivo relatório de execução. Sublinhe-se, que estas atividades foram realizadas e assumidas de forma partilhada com outros departamentos do Governo Regional, realçando-se, neste particular, a Direção Regional do Orçamento e Tesouro, que se constituiu como um parceiro líder em todo este processo, numa articulação que se tem vindo a estreitar e a melhorar progressivamente.

#### **4.1.3. OE3 - Reforçar a melhoria do modelo de organização interno do IDR que promova a eficiência, a eficácia e a qualidade do serviço público**

Na abordagem a este ponto é importante descrever o contexto interno e externo em que decorreu a atividade do IDR, IP-RAM e em que medida este influenciou o desempenho e os resultados alcançados.

No plano externo, a referência vai para a alteração do elenco governativo ocorrida no último trimestre do ano, da qual surge uma nova tutela do IDR, IP-RAM (Vice- Presidência do Governo Regional) que passou a coordenar politicamente a área dos fundos comunitários na RAM.

Esta mudança não trouxe repercussões significativas na atividade do IDR, IP-RAM, continuando a existir um forte apelo para o incremento da dinâmica de aprovações e de execução dos Programas Operacionais, com o propósito claro de haver um aproveitamento integral dos fundos comunitários disponíveis, mas também, com o objetivo inequívoco de continuar a contribuir para a dinamização da economia regional, em particular do seu tecido empresarial.

Neste sentido, o contexto económico-social de 2017 acentuou a tendência de melhoria dos principais indicadores económicos que a RAM já vinha registando nos anteriores, com claro destaque para a diminuição da taxa de desemprego, que é reflexo da recuperação que a Região vem a evidenciar no pós Plano de Ajustamento Económico e Financeiro.

Este cenário mais favorável não significou, porém, a existência de um ambiente externo mais tranquilo, continuando a verificar-se um quadro de enorme pressão pela procura de financiamento de projetos públicos e de investimentos privados, através de fundos comunitários, num sinal claro que esta fonte de financiamento ainda representa uma opção válida e inequívoca para assegurar a concretização e o sucesso destes projetos.

A nível interno, o ano de 2017 teve novamente a marca da mudança como elemento de destaque. Desde logo, no início do ano (mês de janeiro) ocorreu a mudança do elenco do Conselho Diretivo do IDR, IP-RAM (um novo presidente e um novo vogal), conforme já sucedido no ano anterior, e, posteriormente, em meados de março, dá-se a alteração da estrutura orgânica do Instituto decorrente da aprovação dos seus novos estatutos.

O novo enquadramento organizacional daí resultante, teve o claro benefício de ter sido feito no sentido de adequar a estrutura orgânica à realidade vigente e enquadrar de forma mais consentânea, do ponto de vista funcional, com as responsabilidades múltiplas que o IDR, IP-RAM tem no quadro da gestão de diversos Programas Operacionais, apesar de subsistirem, ainda, disfunções orgânicas em algumas áreas, que é importante serem corrigidas num futuro próximo.

Naturalmente, que este processo de mudança, que acarretou a reafecção de recursos humanos entre os diversos serviços internos e a constituição de novas equipas de trabalho, implicou um período de adaptação de todos os intervenientes que direta e indiretamente foram afetados por estas alterações e que se justificou pela necessidade de se ter de ganhar entrosamento com a nova realidade e consolidar conhecimentos, para além, das repercussões transversais provocadas por toda a organização, designadamente, com impacto nas áreas que prestam suporte à atividade geral, como são os casos das áreas de recursos humanos, administrativa, informática e contabilidade.

Em paralelo, procedeu-se ao reforço de recursos de algumas equipas técnicas através de recrutamento externo, em especial das equipas ligadas às verificações de gestão do Programa Madeira 14-20, num processo que se concluiu durante o segundo semestre do ano e que permitiu suprir as carências mais urgentes até então evidenciadas nesta área. Contudo, verificou-se que no final do ano não houve aumento líquido de efetivos, em virtude das saídas de trabalhadores que ocorreram, no decurso deste período, para outros serviços da administração pública regional.

Todavia, sublinhe-se, que estas mudanças internas ocorridas no decurso de 2017, tiveram o mérito de terem sido rapidamente interiorizadas e assimiladas de forma transversal por todas as áreas, em especial naquelas onde estas alterações tiveram maior impacto, o que possibilitou retomar, de modo célere, um ambiente de normalidade e estabilidade, tão necessários ao regular funcionamento da atividade do IDR, IP-RAM.

Este novo quadro de estabilidade permitiu ao IDR, IP-RAM apresentar um nível de desempenho que assegurou o cumprimento integral dos seus objetivos. Não obstante esta melhoria evidenciada, persistem ainda algumas entropias em algumas áreas, ou porque não dispõem de recursos humanos suficientes, ou porque existe dificuldade em recrutar trabalhadores com as qualificações, os conhecimentos e experiência desejados.

Noutro plano, registe-se que o IDR, IP-RAM deu continuidade ao processo de manutenção da certificação do seu Sistema de Gestão da Qualidade (certificado desde janeiro de 2005), tendo, neste caso, a particularidade de passar a estar certificado de acordo com a nova versão da norma ISO 9001:2015, na sequência da auditoria externa durante o mês de dezembro de 2017 pela empresa SGS ICS.

Por último, sublinhe-se a implementação de algumas medidas que visaram introduzir melhorias nos processos internos de gestão, designadamente, o reforço da monitorização dos indicadores

de gestão, a referida transição da certificação da qualidade para a nova versão da norma, a introdução da avaliação do risco de contexto em que se insere o IDR, IP-RAM, e a revisão do Manual de Procedimentos do Programa Madeira 14-20.

#### **4.2 ANÁLISE DE RISCO DA ATIVIDADE**

O IDR, IP-RAM no desenvolvimento da sua atividade, procurou ter uma atuação preventiva relativamente aos fatores internos e externos com capacidade para influenciar e condicionar o seu desempenho e, conseqüentemente, colocar em causa o cumprimento dos seus objetivos e as expetativas dos seus *stakeholders*.

No caso do IDR, IP-RAM, a identificação destes fatores resultou da análise SWOT que foi realizada no âmbito do planeamento anual da sua atividade (ver Plano de Atividades), onde se indicaram as variáveis de contexto (endógenas e exógenas) que fossem passíveis de criar constrangimentos ou oportunidades de melhoria ao seu Sistema de Gestão.

Nesta conformidade, o IDR, IP-RAM passou a identificar as principais ameaças à sua atividade, decorrentes, não só, do ambiente onde se encontra inserido, mas, também, aquelas que são inerentes à sua área de “negócio” (ver Plano de Atividades), e que se avaliaram como elementos potenciadores de risco que poderão ter efeitos negativos ou positivos na sua atividade.

O tratamento destes riscos requereu da parte do IDR, IP-RAM a tomada de medidas tendo em vista a sua mitigação, ou mesmo, a sua eliminação, tendo para tal, sido definido um conjunto de ações, os respetivos responsáveis e a calendarização para a sua implementação. Este processo culminou com a avaliação do impacto (eficácia) de cada uma destas ações.

A avaliação de risco da atividade é a que se apresenta na matriz seguinte:

	<b>AMEAÇA/FRAQUEZA</b>	<b>RISCO</b>	<b>AÇÃO</b>	<b>CONCRETIZAÇÃO/IMPACTO</b>
1	Estrutura orgânica com menos unidades (concentração de competências)	Comprometer a qualidade do serviço prestado	Propor à tutela uma orgânica mas adequada à exigência da atividade do IDR, IP-RAM	A atual estrutura orgânica do IDR, IP-RAM, que resultou da aprovação dos seus Estatutos através da Portaria n.º 79/2017, de 16 de março, passou a contar com mais uma nova unidade orgânica na UTGI, que representa a área nuclear da atividade do IDR, IP-RAM
2	Défice de comunicação e partilha de informação	Causar entropia, ineficiência e duplicação de trabalho	Sensibilizar os colaboradores para a importância da partilha de informação, designadamente através das pastas na PARTILHA. Em relação aos pedidos de parecer/esclarecimentos da AD&C, existe um controlo centralizado dessa informação na UCAMP, por forma a que seja garantido o seu acesso por todos	Existência de um controlo centralizado dos pedidos de orientação/pareceres à AD&C, que permitiu simplificar o processo, tornar a informação acessível e disponível para todos e ter um controlo mais efetivo sobre estes pedidos
3	Défice de cultura de planeamento, gestão por objetivos e dificuldades na definição de orientações	Causar entropia, ineficiência e duplicação de trabalho	Sensibilizar os dirigentes e promover de forma mais sistemática reuniões para acompanhar a execução dos objetivos e das atividades planeadas	Reunião dirigentes realizada em outubro. Este será um aspeto, que terá sempre de ser alvo da atenção sistemática do CD, que periodicamente, com um propósito preventivo e proativo, terá de sensibilizar os dirigentes. A prevenção desta ameaça não se esgota nesta ação. Terá de ser contínua
4	Desvio de recursos para solicitações não previstas	Comprometer o cumprimento dos objetivos	Reportar as dificuldades aos organismos solicitadores	O impacto desta ação é de difícil avaliação e requer uma atuação contínua do IDR, IP-RAM de sensibilização das partes, para que possam gradualmente perceber os constrangimentos e limitações existentes
5	Desmotivação e escassez de RH face à complexidade e exigência das tarefas	Comprometer o cumprimento dos objetivos	Recrutamento de recursos humanos para áreas mais necessitadas (UTGI, UAJ, NC e NCFPI)	Foram realizados os seguintes recrutamentos: 2 TS para a UTGI através de contrato a termo incerto; 2 TS para o NC através de contrato a termo incerto; 1 TS para a UAJ através estágio profissional

6	Necessidades de formação específica dos RH	Comprometer a execução das tarefas ou concretizá-la com défice de qualidade	Face à dificuldade existente em conseguir formação no mercado, a opção será recorrer a formação interna informal, através dos colaboradores mais experientes, por forma a colmatar as necessidades mais prementes. As áreas mais carentes são a UTGI e a UAJ. Sempre que possível será solicitada às instâncias nacionais intervenientes na gestão do PT 2020 (ex.: AD&C, AG POSEUR, etc.) a realização de ações de formação de carácter mais específico	Foram promovidas ações de formação que visaram qualificar os trabalhadores em áreas muito prementes para as suas funções, designadamente, sobre o novo Código da Contratação Pública e em determinados domínios muito específicos da gestão de fundos comunitários
7	Contexto da Administração Pública: restrições orçamentais, incertezas legais e pressões	Comprometer a qualidade do serviço prestado	Propor à tutela a introdução de normas no ORAM que salvaguardem o IDR, IP-RAM, enquanto entidade que gere PO, de algumas restrições e condicionantes à assunção de despesas (quer de pessoal quer relativas à aquisição de bens e serviços)	Na proposta de ORAM para 2018, para a qual foram solicitados contributos ao IDR, IP-RAM, encontram-se contemplados exceções à aplicação de determinadas restrições de despesas ao IDR, IP-RAM, enquanto entidade gestora de PO
8	Deficiente comunicação e coordenação no âmbito do Portugal 2020	Comprometer a execução das tarefas ou concretizá-la com défice de qualidade	Alertar as entidades competentes para esta situação	O impacto desta ação é de difícil avaliação e requer uma atuação contínua do IDR, IP-RAM de sensibilização das partes, para que possam gradualmente perceber os constrangimentos e limitações existentes
9	Desafios novos e complexos com prazos reduzidos, designadamente no acompanhamento dos resultados	Comprometer a execução das tarefas ou concretizá-la com défice de qualidade	Novos recrutamentos e formação (ver pontos 5 e 6)	Ver pontos 5 e 6
10	Normativo nacional e comunitário vasto, complexo e em alteração constante	Comprometer a execução das tarefas ou concretizá-la com défice de qualidade	Novos recrutamentos e formação (ver pontos 5 e 6)	Ver pontos 5 e 6



11	Meio tecnológico em evolução constante	Ataques externos, perda de dados, obsolescência.	Desenvolver soluções de contingência, realizar testes ao DRP	Não estando totalmente invulnerável (que se calhar não existe), o IDR, IP-RAM ao dispor de um conjunto de ferramentas de proteção e de mecanismos de prevenção e de contingência, encontra-se numa situação que se considera adequada face aos riscos existentes
12	Atraso significativo no desenvolvimento do Sistema de Informação do FSE (SIFSE)	Comprometer as metas do Madeira 14-20 na vertente do financiamento FSE; insatisfação dos clientes	Reforçar a monitorização, junto da AD&C, da implementação das funcionalidades requeridas para o normal funcionamento do Sistema de Informação	Tendo havido avanços significativos no desenvolvimento deste sistema de informação, que tem permitido avançar com a disponibilização de financiamentos noutras áreas da formação, que anteriormente estejam condicionadas

# 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 2017, 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.**

Criação de sistemas de gestão e controlo robustos, fidedignos, fiáveis e eficientes que, por um lado, permitam maximizar o aproveitamento dos fundos comunitários disponíveis, dentro do rigoroso cumprimento do quadro legal vigente e, por outro lado, que assegurem a concretização dos objetivos inerentes à implementação destas Intervenções Operacionais.

**OE2 - 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.**

Promoção de ideias e de contributos para a formulação das políticas públicas regionais e setoriais e da implementação de mecanismos de monitorização dos instrumentos de planeamento e de programação.

**OE3 - Reforçar a melhoria do modelo de organização interno do IDR que promova a eficiência, a eficácia e a qualidade do serviço público.**

Valorização e 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: 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	
1.1.1	Análise candidaturas projetos FEDER.	55 dias úteis	Prazo médio de análise de candidaturas	<b>39 dias úteis</b>	-16 dias	Controlo interno	UTGI
1.1.2	Análise pedidos de pagamentos projetos FEDER.	25 dias úteis	Prazo médio de análise de pedidos de pagamentos	<b>23 dias úteis</b>	-2 dias	Controlo interno	UTGI

N.º	Atividades/Projetos	Indicadores de realização					Responsabilidade
		Meta	Indicador	Resultado	Desvio	Meio de Verificação	
1.1.3	Análise candidaturas projetos FSE.	55 dias úteis	Prazo médio de análise de candidaturas	<b>23 dias úteis</b>	-22 dias	Controlo interno	UTGI
1.1.4	Análise pedidos de pagamentos projetos FSE.	25 dias úteis	Prazo médio de análise de pedidos de pagamentos	<b>24 dias úteis</b>	-1 dia	Controlo interno	UTGI
1.1.5	Análise candidaturas projetos Fundo de Coesão.	45 dias úteis	Prazo médio de análise de candidaturas	<b>26 dias úteis</b>	-19 dias	Controlo interno	UTGI
1.1.6	Análise pedidos de pagamentos projetos Fundo de Coesão.	25 dias úteis	Prazo médio de análise de pedidos de pagamentos	<b>5 dias úteis</b>	-20 dias	Controlo interno	UTGI
1.1.7	Análise de DDP projetos PO MAC 2014-2020	25 dias úteis	Prazo médio de análise de DDP	<b>26 dias úteis</b>	+1 dia	Controlo interno	UTGI

OBJETIVO OPERACIONAL 1.2: 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	
1.2.1	Monitorizar a execução financeira do Programa Madeira 14-20 Vertente FEDER	100%	Regra N+3	<b>223%</b>	+123 p.p.	Controlo interno	UCAMP
1.2.2	Monitorizar a execução financeira do Programa Madeira 14-20 Vertente FEDER/RUP	100%	Regra N+3	<b>226%</b>	+166 p.p.	Controlo interno	UCAMP
1.2.3	Monitorizar a execução financeira do Programa Madeira 14-20 Vertente FSE	100%	Regra N+3	<b>142%</b>	+42 p.p.	Controlo interno	UCAMP

N.º	Atividades/Projetos	Indicadores de realização					Responsabilidade
		Meta	Indicador	Resultado	Desvio	Meio de Verificação	
1.2.4	Monitorizar a execução financeira do Fundo de Coesão no âmbito do PO SEUR.	10% a 20%	Taxa de execução financeira (valor executado/valor programado)	<b>19%</b>	0	Controlo interno	UCAMP
1.2.5	Monitorizar a execução financeira do PO MAC 2014-2020.	5% a 10%	Taxa de execução financeira (valor executado/valor programado)	<b>0,43%</b>	-4,57 p.p.	Controlo interno	UCAMP
1.2.6	Monitorizar a execução financeira do Fundo de Solidariedade da União Europeia.	20% a 50%	Taxa de execução financeira (valor executado/valor programado)	<b>23,27%</b>	0	Controlo interno	NCFPI

OBJETIVO OPERACIONAL 1.3: PROMOVER A DINAMIZAÇÃO DOS FLUXOS FINANCEIROS

**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	
1.3.1	Pedidos de Certificação de Despesa FEDER.	Até 30 dias após o <i>cut-off</i>	Prazo médio de pedidos de certificação	<b>13 dias</b>	-17 dias	Controlo interno	NCFPI
1.3.2	Pedidos de Certificação de Despesa FSE.	Até 30 dias após o <i>cut-off</i>	Prazo médio de pedidos de certificação	<b>20 dias</b>	-10 dias	Controlo interno	NCFPI
1.3.3	Pagamentos aos beneficiários.	3 Dias úteis	Prazo médio de pagamentos	<b>0,521 dias</b>	-2,479 dias	Controlo interno	NCFPI/NGPOC



OBJETIVO OPERACIONAL 1.4: 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	
1.4.1	Desenvolver ações de verificação no local aos projetos cofinanciados.	24 ações	Número de ações de verificação no local iniciadas	<b>23 ações</b>	-1	Controlo interno	UAJ/NC
1.4.2	Desenvolver ações de supervisão aos OI.	2 ações	Número de ações de supervisão iniciadas	<b>2 ações</b>	0	Controlo interno	UAJ/NC
1.4.3	Assegurar o exercício de follow up das recomendações das auditorias relativas aos Programas Comunitários da responsabilidade do IDR e a sua implementação.	Pelo menos uma diligência	Número de diligências realizadas por recomendação que não tenha cumprido o prazo de implementação	<b>Pelo menos 1 diligência por recomendação</b>	0	Controlo interno	UAJ/NC

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: 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 2.1: 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	
2.1.1	Monitorização dos FEEI no âmbito do Conselho Geral de Coordenação dos Fundos Comunitários na RAM.	12 reportes	N.º anual de reportes feitos à tutela	12	0	Comunicação (Ofício/e-mail)	UCAMP

OBJETIVO OPERACIONAL 2.2: 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	
2.2.1	Atualização do Sistema de Gestão e Controlo do Programa Madeira 14-20	Até 30 de novembro	Data envio AD&C/IGF	<b>30 novembro</b>	0	Comunicação (Ofício/e-mail)	UCAMP
2.2.2	Início do processo de monitorização do Quadro de Desempenho do Programa Madeira 14-20	Até 30 de novembro	Data reporte ao CD	<b>23 outubro</b>	-7 dias	Comunicação (Ofício/e-mail)	UCAMP
2.2.3	Quantificação do Plano de Desenvolvimento Económico e Social	Até 31 de maio	Data de envio para aprovação	<b>1.ª semana junho</b>	+7 dias	Comunicação	CD
2.2.4	Elaboração da Proposta PIDDAR.	Até 24 de novembro	Data de envio para a tutela	<b>24 novembro</b>	0	Ofício/e-mail	NCFPI
2.2.5	Elaboração do Relatório Anual de Execução do PIDDAR.	Até a 3.ª semana de setembro	Data de envio do Relatório à tutela	<b>13 setembro</b>	0	Ofício	NCFPI

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: REFORÇAR A MELHORIA DO MODELO DE ORGANIZAÇÃO INTERNO DO IDR QUE PROMOVA A EFICIÊNCIA, A EFICÁCIA E A QUALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO

OBJETIVO OPERACIONAL 3.1: 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	
3.1.1	Executar o Plano de Ação de Melhorias.	70%	Grau de execução do Plano de Ações de Melhoria	<b>83%</b>	+13 p.p.	Plano de Ações de Melhoria	GQ
3.1.2	Avaliar o grau de satisfação dos clientes externos.	BOM	Grau de satisfação dos clientes externos	<b>Bom (3,482 valores)</b>	0	Inquérito	GQ
3.1.3	Gerir e dinamizar o Sistema de Gestão da Qualidade.	Manter a Certificação NP EN ISO 9001	Certificação NP EN ISO 9001:2015 através de empresa acreditada	<b>SGQ certificado</b>	0	Relatório de Auditoria	GQ

OBJETIVO OPERACIONAL 3.2: 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	
3.2.1	Gerir e avaliar a formação dos recursos humanos.	70% (margem de tolerância de 5%)	Grau de execução do Plano Anual de Formação	<b>63%</b>	-7 p.p.	Plano Anual de Formação	NGPOC
		BOM	Qualidade das ações de formação	<b>BOM</b>	0	Controlo interno	NGPOC
		Teve algum impacto	Impacto das ações de formação	<b>Teve algum impacto</b>	0	Controlo interno	NGPOC

OBJETIVO OPERACIONAL 3.3: GARANTIR E MELHORAR A OPERACIONALIDADE DOS SISTEMAS INFORMAÇÃO

**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	
3.3.1	Gestão dos serviços informáticos instalados.	8 Horas úteis	Prazo médio de interrupção dos serviços instalados	<b>5h 45m</b>	-2h 15m	Intranet	NGATI
3.3.2	Gestão do sistema de informação interno.	2 Melhorias com impacto nos serviços	Número de melhorias introduzidas no sistema de gestão do IDR	<b>10 melhorias</b>	+8	Controlo interno	NGATI

### 5.3. ATIVIDADES CORRENTES

#### Atividades e iniciativas Correntes

Área	Atividades	Calendarização /Periodicidade	Responsabilidade	Concretização Executado/Não Executado/Parcialmente Executado
Fluxos Financeiros	Monitorização da execução financeira dos Programas Operacionais.	Sistemático	UCAMP	Executado
	Garantir os mecanismos para a efetivação de transferências para os beneficiários finais e organismos intermédios de Programas Operacionais.	Sistemático	NCFPI	Executado
	Manutenção e atualização do sistema contabilístico de dívidas de Programas Operacionais.	Sistemático	NCFPI	Executado
	Permitir a obtenção de informação financeira atualizada nos sistemas de informação de apoio à gestão de intervenções operacionais.	Sistemático	NCFIP	Executado
Auditorias	Assegurar o acompanhamento das recomendações resultantes das ações de verificação no local e das auditorias realizadas ao Programa Madeira 14-20 e POSEUR.	Variável	NC	Executado
	Acompanhamento de auditores externos.	Variável	NC	Executado
	Melhorar os procedimentos, metodologias e instrumentos relativos ao controlo e à realização de verificações no local e supervisão de OI; Prestação de apoio e colaboração às entidades nacionais e comunitárias competentes, em matéria das verificações no local e supervisão no âmbito do Programa Madeira 14-20.	Variável	NC	Executado

Área	Atividades	Calendarização/ Periodicidade	Responsabilidade	Concretização Executado/ Não Executado/ Parcialmente Executado
Gestão, Acompanhamento e Avaliação dos Instrumentos de Planeamento e Programação	Análise e envio dos relatórios preliminares e finais de auditoria para os beneficiários dos Programas Madeira 14-20, POSEUR e MAC 2014-2020.	Variável	NC	Executado
	Monitorização operacional dos Programas Operacionais Regionais / Fundos Comunitários.	Mensal	UCAMP	Executado
	Colaboração na elaboração dos Relatórios de Execução dos Programas Madeira 14-20, POSEUR e MAC 2014-2020.	Anual	UTGI/NCFIP	Executado
	Elaboração de contributos/documentos em resposta às solicitações externas e internas respeitantes aos Programas Madeira 14-20, POSEUR e MAC 2014-2020.	Variável	UTGI/UAJ	Executado
	Contributo para o Relatório Anual sobre “A Madeira na União Europeia”, elaborado pela DRACE.	Anual	UTGI/NCFIP/UCAMP	Executado
	Contribuir para a consolidação de um sistema de informação que responda eficazmente às necessidades inerentes à boa gestão e acompanhamento do Programa Madeira 14-20.	Sistemático	UTGI/NCFIP/UCAMP/NGATI	Executado
	Análise e tratamento de informação macroeconómica em domínios relevantes à conceção, implementação, monitorização e avaliação dos Programas Operacionais.	Sistemático	UCAMP	Executado
	Monitorização estratégica dos Programas Operacionais Regionais.	Sistemático	UCAMP	Executado
	Gestão e Acompanhamento dos projetos cofinanciados no âmbito dos Programas Intervir+, Rumos, Madeira 14-20, POVT, POSEUR, MAC 2017-2013 e MAC 2014-2020.	Sistemático	UTGI	Executado



Área	Atividades	Calendarização/ Periodicidade	Responsabilidade	Concretização Executado/ Não Executado/ Parcialmente Executado
Gestão, Acompanhamento e Avaliação dos Instrumentos de Planeamento e Programação	Monitorização Global da aplicação dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento na RAM (Resolução do Conselho de Governo n.º 521/2015)	Sistemático	UCAMP	Executado
	Colaborar na preparação dos convites e dos avisos das candidaturas no contexto PO SEUR	Variável	UTGI	Executado
	Preparação da logística inerente aos Comités de Acompanhamento dos Programas Intervir+, Rumos, Madeira 14-20, POVT, POSEUR, MAC 2017-2013 e MAC 2014-2020.	Variável	UCAMP	Executado
	Preparação da logística inerente às Unidades de Gestão do Programa Madeira 14-20	Variável	UCAMP	Executado
	Gestão do Programa de Reconstrução da Madeira (no âmbito da Lei de Meios).	Sistemático	NCFIP	Executado
	Gestão do Fundo de Solidariedade de União Europeia.	Sistemático	NCFIP	Executado
	Preparação da Proposta PIDDAR	Anual	NCFIP	Executado
	Emissão de pareceres referentes a alterações orçamentais, compromissos plurianuais e fundos disponíveis a projetos cofinanciados.	Sistemático	NCFIP	Executado
	Monitorização da execução financeira de contratos e dos encargos plurianuais associados aos projetos de investimentos registados no SCEP.	Sistemático	NCFIP	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	UCAMP	Não Executado

Área	Atividades	Calendarização/ Periodicidade	Responsabilidade	Concretização Executado/ Não Executado/ Parcialmente Executado
	Promoção e Internacionalização (divulgação de Programas de Iniciativa Comunitária e prestação de apoio técnico a eventuais interessados).	Variável	UCAMP	Executado
	Participação nas Redes de Comunicação.	Variável	UCAMP	Executado

#### 5.4. ATIVIDADES DE SUPORTE

##### Atividades e iniciativas 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
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

Área	Atividades	Calendarização/Periodicidade	Responsabilidade	Concretização Executado/ Não Executado/ Parcialmente Executado
Expediente, Arquivo e Tecnologias de Informação	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
	Criação do sistema de informação SI Europa que visa consolidar os apoios concedidos por fundos comunitários na RAM	2º Semestre	NGATI	Não Executado
	Implementação do projeto de BI – <i>Business Intelligence</i> no âmbito do Programa Operacional Madeira 14-20	3º Trimestre	NGATI	Executado
	Migração da plataforma tecnológica para um ambiente baseado em <i>cloud computing</i>	1º Semestre	NGATI	Executado
	Manutenção dos Sistemas de Informação de apoio à gestão dos PO.	Sistemático	NGATI	Executado
Financeira	Gestão da Tesouraria (Pagamentos, recebimentos, reposições e reconciliações bancárias)	Sistemático	NGPOC	Executado
	Coordenação dos projetos de Assistência Técnica da responsabilidade do IDR enquanto AG, OI e Interlocutor Regional	Sistemático	NGPOC	Executado

Área	Atividades	Calendarização/P eriodicidade	Responsabilidade	Concretização Executado/ Não Executado/ Parcialmente Executado
Pessoal, Orçamento e Contabilidade	Coordenação do processo de avaliação de desempenho dos trabalhadores	Bienal	NGPOC	Executado
	Elaboração do balanço social.	Anual	NGPOC	Executado
	Gestão de Recursos Humanos (recrutamento, e seleção de pessoal, alterações à relação jurídica de emprego público, processamento de abonos e salários, prestação de informações e reporte)	Sistemático	NGPOC	Executado
	Implementação do Plano de Higiene e Segurança no Trabalho	1º Semestre	NGPOC	Não Executado
	Conceção e execução do Plano de Formação	Sistemático	NGPOC	Executado
	Manutenção e conservação das instalações.	Sistemático	NGPOC	Executado
	Gestão e Revisão do Plano de Emergência.	Variável	NGATI	Executado
	Elaboração da proposta do orçamento privativo do IDR, IP-RAM.	Anual	NGPOC	Executado
	Elaboração da conta de gerência.	Anual	NGPOC	Executado
	Execução do orçamento privativo do IDR, IP-RAM.	Sistemático	NGPOC	Executado
	Manutenção e registo do inventário, cadastro e património do IDR, IP-RAM.	Sistemático	NGPOC	Executado

Área	Atividades	Calendarização/P eriodicidade	Responsabilidade	Concretização Executado/ Não Executado/ Parcialmente Executado
	Aquisição de bens e gestão de <i>stocks</i> .	Sistemático	NGPOC	Executado
Estratégia, Avaliação e Comunicação	Organização de eventos.	Variável	UCAMP/NG POC	Executado
	Coordenação dos comitês no âmbito dos Programas Operacionais.	Variável	UCAMP	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, na redação dada pelo Decreto Legislativo Regional n.º 12/2015/M, de 21 de dezembro, 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 2017, nas suas múltiplas vertentes, de onde resultará a apresentação da respetiva proposta de menção de desempenho.



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

### 6.2.1. OBJETIVOS EFICÁCIA (40%)

#### 6.2.1.1. Objetivo 1

Objetivos operacionais		Meta Ano 2017	Fonte de Verificação	Concretização			Desvios	Resultados					
				Resultado	Classificação			2016	2015				
					Superou	Atingiu				Não atingiu			
<b>OB 1</b>	<b>Ponderação de 60%</b>												
Reforçar a eficácia do Sistema de Gestão dos Fundos Comunitários	IND1	Grau de execução financeira do Programa Madeira 14-20 Vertente FEDER (Regra N+3).	100%	Mapa de Controlo Interno	223%	223%				+123 PP	-	-	
	Peso	30%											
	IND2	Grau de execução financeira do Programa Madeira 14-20 Vertente FEDER/RUP (Regra N+3).	100%	Mapa de Controlo Interno	266%	266%					+166 pp	-	-
	Peso	10%											
	IND3	Grau de execução financeira do Programa Madeira 14-20 Vertente FSE (Regra N+3).	100%	Mapa de Controlo Interno	142%	142%					+42 pp	-	-
	Peso	30%											
	IND4	Grau de execução financeira do Fundo de Coesão no âmbito do PO SEUR.	10% a 20%	Mapa de Controlo Interno	19%		100%				-	4%	-
	Peso	20%											
	IND5	Grau de execução financeira do PO MAC (2014-2020).	5% a 10%	Mapa de Controlo Interno	0,43%			8,60%			-4,6 pp	-	-
	Peso	5%											
	IND6	Grau de execução financeira do Fundo de Solidariedade da União Europeia.	20% a 50%	Mapa de Controlo Interno	23,27%		100%				-	-	-
	Peso	5%											

Um dos grandes desafios, senão mesmo o principal, que o IDR, IP-RAM teve de enfrentar, foi a necessidade de incrementar a dinâmica de execução dos Programas Operacionais, no imperativo legítimo de aproveitamento integral dos fundos comunitários disponíveis e no pressuposto de contribuir para o financiamento da economia regional.

Esta preocupação esteve bem presente nas alterações internas promovidas no decurso do 1.º quadrimestre do ano, que visaram precisamente criar condições humanas e organizativas propícias à concretização deste grande objetivo.

Estas mudanças, aliadas à proatividade manifestada pelo IDR, IP-RAM e ao grau de maturidade que os projetos foram apresentando, tiveram como corolário lógico uma forte dinâmica de aprovações e de execução que, de forma transversal, se verificaram por todos os Programas, em que se alcançaram níveis de execução financeira superiores à taxa de execução média do Portugal 2020. Com efeito, o Programa Madeira 14-20, no quadro da designada regra n+3, atingiu nas três vertentes de aferição deste indicador (FEDER, FSE e RUP), taxas de execução apreciáveis que ultrapassaram claramente as metas estabelecidas, que expressam de forma evidente o atrás referido.

O POSEUR, cuja meta definida para efeito deste exercício foi integralmente cumprida, relevou igualmente uma boa performance, tendo-se registado níveis de execução e de compromisso superiores àqueles alcançados por este Programa na sua totalidade a nível nacional. Na mesma senda, o indicador associado ao Fundo de Solidariedade da União Europeia cumpriu também com a sua meta, fruto do empenho da respetiva equipa técnica, que foi alvo igualmente de algumas alterações na sua composição e direção e que muito contribuiu para os resultados positivos alcançados, apesar de haver alguns riscos que terão de ser alvo de uma monitorização mais efetiva ao longo do ano de 2018.

Por último, importa referir que o indicador Grau de Execução Financeira do PO MAC 2014-2020 (Ind. 5) não atingiu a meta fixada, que se explica fundamentalmente pelo facto da 1ª convocatória para os beneficiários apresentarem as despesas dos seus projetos, só ter ocorrido no final do 1.º semestre do ano, o que obstou a que houvesse um nível de despesa validada e registada para efeitos de execução, significativamente abaixo do prospetivado.

	<b>Concretização</b>	<b>Classificação</b>	<b>Desvio</b>
<b>OBJ 1</b>	<b>161,53%</b>	<b>Superado</b>	<b>61,53%</b>

### 6.2.1.2. Objetivo 2

Objectivos operacionais		Meta Ano 2017	Fonte de Verificação	Concretização			Desvios	Resultados	
				Resultado	Classificação			2016	2015
					Superou	Atingiu			
<b>OB 2</b>	<b>Ponderação de 10%</b>								
Promover a produção de contributos para a formulação das políticas públicas	IND7	12 reportes	Comunicação (Ofício/e-mail)	12	100%	-	-	-	
	Peso	100%							

Tendo a Resolução n.º 521/2015, de 2 de julho, instituído a Coordenação Geral dos Fundos Comunitários, o IDR, IP-RAM foi incumbido da monitorização global dos Fundos Europeus, Estruturais e de Investimento (FEDER, FSE, Fundo de Coesão, FEADER e FEAMP) na RAM.

Esta nova responsabilidade impôs ao IDR, IP-RAM a obrigação de reportar mensalmente, à tutela, a informação relativa à execução, quer dos programas operacionais geridos por este Instituto (Madeira 14-20, POSEUR e MAC 2014-2020), quer aqueles que com aplicação na RAM são geridos por outras entidades (PRODERAM 2020 e PO MAR 2020).

Esta atividade implica a solicitação, recolha, tratamento e análise por parte do IDR, IP-RAM, dos dados referentes a cada um destes programas, num processo que culmina com a elaboração de um relatório sintético que retrata a evolução mensal que se vai registando mensalmente.

O indicador associado a este objetivo foi concretizado de forma plena, com a apresentação à tutela dos doze reportes mensais previstos.

	Concretização	Classificação	Desvio
<b>OBJ 2</b>	<b>100%</b>	<b>Atingiu</b>	<b>0</b>

### 6.2.1.3. Objetivo 3

Objetivos operacionais		Meta Ano 2017	Fonte de Verificação	Concretização			Desvios	Resultados	
				Resultado	Classificação			2016	2015
					Superou	Atingiu			
<b>OB 3</b>	<b>Ponderação de 30%</b>								
Garantir a execução e a monitorização dos instrumentos de planeamento e de programação	IND8	Atualização do Sistema de Gestão e Controlo do Programa Madeira 14-20	Até 30 novembro		30 Nov.	100%	-	-	-
	Peso	20%							
	IND9	Início do processo de monitorização do Quadro de Desempenho do Programa Madeira 14-20	Até 30 novembro (334 dias)		23 Out. (296 dias)	111,38%	-38 dias	-	-
	Peso	15%							
	IND10	Quantificação Financeira do PDES	Até 31 maio inclusive (151 dias)	Comunicação (Ofício/e-mail)	08 jun. (159 dias)		94,70%	+8 dias	-
	Peso	5%							
	IND11	Elaboração da Proposta PIDDAR	Até 31 outubro	Comunicação (Ofício/e-mail)			100%*		-
	Peso	30%							
	IND12	Elaboração do Relatório Anual de Execução do PIDDAR.	Até a 3.ª semana de setembro inclusive (265 dias)	Ofício	13 Set. (256 dias)	103,40%	-9 dias	13 Set.	16 Set.
	Peso	30%							

No âmbito da sua missão, o outro grande desígnio do IDR, IP-RAM, em paralelo com a gestão dos programas operacionais, é a coordenação das atividades de planeamento e de monitorização do modelo de desenvolvimento regional.

Com efeito, esta responsabilidade assume um espectro variado, pois tem uma incidência transversal que contempla, designadamente os domínios dos planos de investimentos e, também, a gestão dos programas operacionais.

Nesta conformidade, a avaliação do desempenho desta atividade teve em consideração dois aspetos relevantes da gestão do Programa Madeira 14-20 no decurso do ano de 2017, como foram a atualização do Sistema de Gestão e Controlo e a monitorização do Quadro de Desempenho, que por razões da própria operacionalidade do programa, em que importava garantir e melhorar a sua eficiência e eficácia e, também, porque era vital começar a preparar o

exercício de reprogramação que vai decorrer durante o primeiro semestre de 2018, estabeleceram-se estes dois indicadores (IND. 8 e 9), cujos resultados foram positivos.

Por outro lado, verificou-se que no domínio dos Planos estratégico e de investimento, o indicador relativo à quantificação do PDES não foi cumprido, devido ao calendário extremamente apertado e exigente com que o IDR, IP-RAM se viu confrontado nesse primeiro semestre do ano, em que, para além de ter que assimilar o processo de reorganização interna que foi implementado nesse período, teve em concomitância de continuar a garantir o cumprimento das suas responsabilidades. Refira-se, no entanto, que não sendo este indicador de carácter crítico, este resultado não se traduziu em qualquer impacto negativo quer para a sua atividade, como para o seu desempenho. Quanto aos restantes dois indicadores (IND. 11 e 12), registou-se o cumprimento integral das respetivas metas.

É neste enquadramento que basicamente se explica o resultado deste objetivo, que ficou ligeiramente acima do previsto.

	Concretização	Classificação	Desvio
<b>OBJ 3</b>	<b>102,46%</b>	<b>Superado</b>	<b>2,46%</b>

## 6.2.2. OBJETIVOS EFICIÊNCIA (50%)

### 6.2.2.1. Objetivo 4

Objetivos operacionais		Meta Ano 2017	Fonte de Verificação	Concretização			Desvios	Resultados		
				Resultado	Classificação			2016	2015	
					Superou	Atingiu				Não atingiu
<b>OB 4</b>	<b>Ponderação de 60%</b>									
Otimizar a gestão dos fundos comunitários	IND13	Prazo médio de análise candidaturas projetos FEDER Madeira 14-20	55 dias úteis	Mapas de Controlo Interno	39 dias	129,01%		-16 dias	73 dias	26 dias
	Peso	15%								
	IND14	Prazo médio de análise pedidos de pagamentos projetos FEDER Madeira 14-20.	25 dias úteis	Mapas de Controlo Interno	23 dias	108%		-2 dias	14 dias	-
	Peso	15%								
	IND15	Prazo médio de análise candidaturas projetos FSE Madeira 14-20	55 dias úteis	Mapas de Controlo Interno	23 dias	158,18%		-32 dias	36 dias	-
	Peso	15%								
	IND16	Prazo médio de análise pedidos de pagamentos projetos FSE Madeira 14-20.	25 dias úteis	Mapas de Controlo Interno	24 dias	104%		-1 dia	29 dias	-
	Peso	15%								
	IND17	Prazo médio de análise candidaturas projetos Fundo de Coesão, no âmbito do PO SEUR	45 dias úteis	Mapas de Controlo Interno	26 dias	142,22%		-19 dias	22 dias	26 dias
	Peso	15%								
	IND18	Prazo médio de análise pedidos de pagamentos projetos Fundo de Coesão, no âmbito do PO SEUR	25 dias úteis	Mapas de Controlo Interno	5 dias	180%		-20 dias	2,5 dias	-
	Peso	15%								
	IND19	Prazo médio de análise de DDP projetos PO MAC 2014-2020.	25 dias úteis	Mapas de Controlo Interno	26 dias		96%	+1 dia	21 dias	26 dias
	Peso	10%								

A reorganização interna realizada no decurso do primeiro quadrimestre do ano, foi feita com o propósito de corrigir algumas debilidades estruturais que a orgânica do IDR, IP-RAM apresentava e que estavam a condicionar fortemente a sua atividade, em particular nos serviços responsáveis pela gestão dos programas, onde existia um claro estrangulamento provocado pela aglomeração de muitas competências numa única unidade.

As alterações introduzidas tiveram o efeito pretendido, verificando-se que os índices de produtividade aumentaram de forma significativa e, com isso, um claro aumento do número de projetos analisados, bem como, uma diminuição dos prazos médio de análise.

Com efeito, os prazos são dos fatores mais críticos da atividade do IDR, IP-RAM, não só porque têm carácter legal, mas principalmente, porque existem expectativas legítimas dos interessados relativamente aos períodos de análise dos seus projetos, que importa acautelar de modo muito efetivo.

Recorde-se que este prazo, conforme dispõe a regulamentação comunitária e nacional, decorre entre o período de submissão da candidatura e a data da assinatura do termo de aceitação. Ora, de acordo com o modelo de governação que se verifica no Programa Madeira 14-20 (existência de uma Unidade de Gestão) e a obrigatoriedade das operações dos sistemas de incentivos de obterem pareceres (embora não vinculativos) de organismos especializados, assim como a necessidade de solicitar elementos adicionais ou esclarecimentos aos beneficiários, aquando da análise das candidaturas, á modalidade de avisos de abertura de candidaturas (que, no caso de aviso-concurso, apenas após o encerramento do respetivo aviso é que se poderá dar início à análise das candidaturas que o integram) e ao grande volume de candidaturas que podem ser submetidas em determinados avisos, constituem fatores que potenciam sistematicamente o risco de incumprimento dos referidos prazos.

Nesta senda, verificou-se que, à exceção do IND. 19, cuja meta não foi atingida, por razões técnicas relacionadas com a definição da métrica utilizada, o desempenho dos restantes indicadores foi extremamente positivo, com a superação integral das metas previstas, o que reflete bem o empenho colocado pelo IDR, IP-RAM em corrigir a trajetória menos positiva ocorrida no ano transato e, assim, melhorar consideravelmente a qualidade dos serviços prestados aos beneficiários.

	Concretização	Classificação	Desvio
<b>OBJ 4</b>	<b>132,81%</b>	<b>Superado</b>	<b>32,81%</b>

### 6.2.2.2. Objetivo 5

Objetivos operacionais		Meta Ano 2017	Fonte de Verificação	Concretização			Desvios	Resultados	
				Resultado	Classificação			2016	2015
					Superou	Atingiu			
<b>OB 5</b>	<b>Ponderação de 20%</b>								
Promover a dinamização dos fluxos financeiros	IND20	Prazo médio de pedidos de Certificação de Despesa Madeira 14-20 - FEDER.	Até 30 dias após o cut-off	Mapa de Controlo Interno	13 dias	213,33%		-17 dias	-
	Peso	45%							
	IND21	Prazo médio de pedidos de Certificação de Despesa Madeira 14-20 - FSE.	Até 30 dias após cut-off	Mapa de Controlo Interno	20 dias	133,33%		-10 dias	-
	Peso	45%							
	IND22	Prazo médio de pagamentos aos beneficiários	3 Dias úteis	Mapa de Controlo Interno	0,521 dias	182,63%		-2,5 dias	0,318 dias
	Peso	10%							

A certificação de despesa é uma atividade de extrema relevância no âmbito da gestão dos programas operacionais, pois é através dela que se garante a contínua alocação de verbas aos programas que vai permitir realizar os pagamentos aos beneficiários de forma atempada e ininterrupta.

A sua importância centra-se, fundamentalmente, na capacidade que existe para certificar o maior volume de despesa possível, no maior número de vezes possível, o que se irá traduzir numa crescente dinâmica de execução do programa. Neste sentido, é essencial que os prazos de operacionalização da certificação de despesa sejam concretizados num período de tempo que permita assegurar níveis adequados de fluxos financeiros do programa que não comprometam o financiamento dos projetos.

Nesta medida, foram definidos estes três indicadores para aferir o cumprimento deste objetivo, verificando-se que as metas a eles associados foram ultrapassadas, num claro reflexo da dinâmica de execução que o Programa Madeira 14-20 alcançou em 2017.

Recorde-se que estes indicadores refletem apenas as atividades desenvolvidas por este Instituto no âmbito da certificação de despesas. A certificação de despesas só será efetivada para a



Comissão Europeia, após validação da AD&C, cujo prazo de validação é muito variável, não sendo da responsabilidade do IDR, IP-RAM a aferição do mesmo.

	Concretização	Classificação	Desvio
<b>OBJ 5</b>	<b>174%</b>	<b>Superado</b>	<b>74%</b>

### 6.2.2.3. Objetivo 6

Objetivos operacionais		Meta Ano 2017	Fonte de Verificação	Concretização			Desvios	Resultados	
				Resultado	Classificação			2016	2015
					Superou	Atingiu			
<b>OB 6</b>	<b>Ponderação de 20%</b>								
Reforçar a garantia de boa aplicação dos fundos comunitários	IND23	Desenvolver ações de verificação no local aos projetos cofinanciados (FEDER, FSE e Fundo de Coesão).	24 ações	Mapa de Controlo Interno	23 ações	100%*	-	-	-
	Peso	60%							
	IND24	Desenvolver ações de supervisão aos OI.	2 Ações	Mapa de Controlo Interno	2 ações	100%	-	-	-
	Peso	30%							
	IND25	Número de diligências realizadas a cada recomendação das auditorias que não tenha cumprido o prazo de implementação	Pelo menos uma diligência por cada recomendação ação	Controlo interno	Pelo menos uma diligência por recomendação	100%	-	-	-
	Peso	10%							

A fidedignidade e a robustez do sistema de gestão e controlo dos programas operacionais dependem em larga medida da garantia de boa aplicação dos fundos comunitários que são disponibilizados para financiarem os projetos que são aprovados de acordo com as regras previstas. Os principais instrumentos que o IDR, IP-RAM detém para cumprir este objetivo são, por um lado, as verificações no local aos projetos cofinanciados, que consistem em ações de verificação, quer documental, quer física, que decorrem junto dos beneficiários, visando a confirmação do cumprimento dos objetivos e das regras definidas aquando da atribuição do financiamento comunitário e, por outro lado, as ações de supervisão que são realizadas aos Organismos Intermédios que estão associados à gestão dos programas.

A criticidade destas atividades para a gestão dos programas operacionais, em concreto o Programa Madeira 14-20 do qual o IDR, IP-RAM é Autoridade de Gestão, é significativa, pois é através delas que advém uma parte muito importante da capacidade de controlo da correta

utilização destes dinheiros públicos por parte dos beneficiários, tendo em vista assegurar que estão a ser cumpridas as finalidades para as quais estes financiamentos foram disponibilizados, mas também, garantir que está a haver o escrupuloso cumprimento de todos os requisitos administrativos e legais que enquadraram a aprovação dos projetos.

Paralelamente, o IDR, IP-RAM tem, igualmente, a responsabilidade de assegurar a devida implementação das recomendações que resultam de auditorias realizadas por outras entidades aos programas operacionais por si geridos, o que constitui outro instrumento de controlo que contribui, em igual medida, para este desígnio da boa aplicação dos fundos comunitários.

É pertinente referir que a constituição da equipa técnica do Núcleo de Controlo que foi responsável pela execução destas atividades, somente se consumou no início de 2.º semestre do ano, enquanto que a respetiva dirigente desta unidade orgânica apenas foi nomeada no final do ano, o que ilustra bem o contexto extremamente condicionado em que se trabalhou. Todavia, estando bem consciente da relevância destas atividades no quadro da gestão dos programas, o empenho do IDR, IP-RAM, em particular desta equipa, no desenvolvimento destas atividades, foi muito grande, como é bem atestado pelo cumprimento das metas destes três indicadores.

	<b>Concretização</b>	<b>Classificação</b>	<b>Desvio</b>
<b>OBJ 6</b>	<b>100%</b>	<b>Atingido</b>	<b>0%</b>

### 6.2.3. Objetivos Qualidade (10%)

#### 6.2.3.1. Objetivo 7

Objetivos operacionais		Meta Ano 2017	Fonte de Verificação	Concretização			Desvios	Resultados	
				Resultado	Classificação			2016	2015
					Superou	Atingiu			
<b>OB 7</b>	<b>Ponderação de 60%</b>								
Garantir e melhorar a operacionalidade dos sistemas informação	IND26	Prazo médio de interrupção dos serviços instalados	8 horas úteis (480 min)	Intranet	5h 45m (345 min)	128,13%		-2h 15m	sem ocorrências
	Peso	60%							
	IND27	Número de melhorias introduzidas no sistema de informação interno	Pelo menos 2 melhorias com impacto nos serviços	Controlo interno	10 ações	400%		8	7
	Peso	40%							4

Os sistemas de informação são instrumentos incontornáveis da atividade do IDR, IP-RAM, sendo vitais para o seu adequado e eficiente funcionamento e determinantes para a sua capacidade de resposta à exigência da sua missão. Constituindo um aspeto muito crítico da sua atividade, a monitorização e a intervenção do IDR, IP-RAM são constantes, pois é necessário garantir que a operacionalidade destes sistemas decorra com o mínimo de interrupções possíveis e por períodos muito curtos de paragens, a que acresce a necessidade de sistematicamente ir aperfeiçoando o seu funcionamento e ir introduzindo novas funcionalidades, que vão surgindo da própria dinâmica que se estabelece no quadro da inter-relação AG/beneficiários.

Decorrente desta importância que é atribuída aos sistemas de informação e aos serviços que deles resultam, surge a necessidade imperativa de monitorizar sistematicamente o seu funcionamento, tendo sido, para o efeito, definidos estes dois indicadores que procuram em simultâneo acompanhar a sua operacionalidade e promover a sua contínua melhoria.

Os resultados alcançados em ambos os indicadores foram superados, evidenciando, de forma muito concreta, a preocupação existente quanto à operacionalização dos sistemas.

	Concretização	Classificação	Desvio
<b>OBJ 7</b>	<b>236,88%</b>	<b>Superado</b>	<b>136,88%</b>

### 6.2.3.2. Objetivo 8

Objetivos operacionais	Meta Ano 2017	Fonte de Verificação	Concretização			Desvios	Resultados			
			Resultado	Classificação			2016	2015		
				Superou	Atingiu				Não atingiu	
<b>OB 8</b>	<b>Ponderação de 40%</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	IND28	Executar o Plano de Ação de Melhorias.	70%	Plano de Ações de Melhoria	83%	118,57%		+13 pp	80%	80%
	Peso	50%								
	IND29	Gerir e dinamizar o Sistema de Gestão da Qualidade.	Assegurar a Certificação NP EN ISO 9001:2015	Relatório de Auditoria	SGQ certificado NP EN ISO 9001:2015		100%		-	-
	Peso	50%								

O IDR, IP-RAM tem legítimas preocupações com as expectativas dos seus *stakeholders*, estando, nesta medida, permanentemente focado em lhes prestar um serviço de qualidade e em ter uma atuação que corresponda aos seus anseios.

Neste contexto, o comprometimento do IDR, IP-RAM é concretizado, fundamentalmente, através do seu sistema de gestão da qualidade (certificado de acordo com a norma NP EN ISO 9001), que procura promover uma cultura interna de constante preocupação com a satisfação das necessidades dos seus clientes, de cumprimento dos requisitos legais enquadradores da atividade, de planeamento da atividade, de monitorização e de melhoria contínua do seu desempenho, com o propósito último de continuamente prestar um serviço cada vez melhor aos seus clientes.

Estas preocupações materializam-se, igualmente, através do Plano de Ações de Melhoria, que constitui um instrumento privilegiado dentro do SGQ com o propósito de identificar um conjunto de ações que visam, precisamente, introduzir pequenas melhorias na atividade do IDR, IP-RAM, que no seu global possam efetivamente em se traduzir em mais valias que se repercutam de forma positiva nos seus *stakeholders*.

	Concretização	Classificação	Desvio
<b>OBJ 8</b>	<b>109,29%</b>	<b>Superado</b>	<b>9,29%</b>

#### 6.2.4 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Como síntese final do exercício de avaliação realizado nos pontos anteriores relativamente ao desempenho dos objetivos operacionais, merece ser destacado que houve uma evolução muito positiva destes indicadores comparativamente ao ano transato, o que revela bem o empenho da equipa do IDR, IP-RAM em ultrapassar as dificuldades sentidas na prossecução da sua missão.

Sublinhe-se, no entanto, que foi novamente num cenário de mudança na sua organização interna e de um novo elenco diretivo, que o IDR, IP-RAM prosseguiu a sua atividade e dentro deste contexto de especial dificuldade foi capaz de cumprir com os seus objetivos e de contribuir positivamente para a prossecução das políticas públicas em vigor.

Efetivamente, um dos grandes méritos alcançados em 2017, foi se ter conseguido ganhar estabilidade organizativa e funcional, para a qual muito contribuiu as alterações introduzidas na estrutura interna do IDR, IP-RAM, que proporcionou o surgimento de melhores condições para se desenvolver a atividade de forma mais eficiente e eficaz, com claros ganhos de produtividade que se refletiram num desempenho global significativamente mais positivo.

Embora se possa ter apresentado um desempenho global muito positivo, os desafios que o IDR, IP-RAM enfrentará num futuro próximo, nomeadamente a preparação do próximo período de programação de fundos comunitários, poderá conduzir a uma nova reorganização interna que possa vir a permitir suprir desde o início, a implementação dos novos programas operacionais e de cooperação.

	PONDERAÇÃO	REALIZAÇÃO	TOTAL
<b>OBJ EFICÁCIA</b>	40%	137,66%	55,06%
<b>OBJ EFICIÊNCIA</b>	50%	134,49%	67,25%
<b>OBJ QUALIDADE</b>	10%	185,84%	18,58%
<b>TAXA DE REALIZAÇÃO GLOBAL</b>			<b>140,89%</b>

### 6.3. 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 2017, obteve-se um **universo de quarenta e sete entidades** com os quais o Instituto se relaciona e interage, significando um **acréscimo de duas entidades** relativamente ao ano anterior. Dando seguimento à metodologia iniciada em 2014, foi utilizado um inquérito eletrónico remetido via e-mail, a 30/10/2017 (com nova insistência feita pela mesma via no dia 24/11/2017), às referidas entidades, tendo **20** respondido ao inquérito, significando um total de **43% de inquéritos respondidos**, contra os 52% de 2016, 33% de 2015, 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 **Boa (3,482 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 os “Programas FEDER” foram avaliados por **13** das **20** entidades que responderam ao inquérito, seguidos, com alguma distância, pelo “PIDDAR” com **7** notações, pela “Informação e divulgação de programas cofinanciados” e os “Programas Cooperação” com **6** avaliações, os “Programas Fundo de Coesão” e as “Alterações Orçamentais” com **5** avaliações, as áreas dos “Programas FSE”, “Programa de Reconstrução da Madeira” e “Verificações no Local” com **3** avaliações cada e, finalmente, as “Ações de Supervisão aos Organismos Intermédios” com **2** avaliações. Os resultados foram os seguintes:

- Programas FEDER: **3,92 (Bom)**;
- Programas FSE: **3,67 (Bom)**;

- Programas Fundo de Coesão: **4,2 (Muito Bom)**;
- Programas Cooperação: **3,67 (Bom)**;
- Programa de Reconstrução da Madeira: **4 (Muito Bom)**;
- Verificações no Local: **3,67 (Bom)**;
- Informação e divulgação de programas cofinanciados: **3,83 (Bom)**;
- Ações de Supervisão aos Organismos Intermédios: **4 (Muito Bom)**;
- PIDDAR: **3,86 (Bom)**;
- Alterações Orçamentais: **4 (Muito Bom)**.

#### 6.4. 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, 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 da aferição da conformidade dos requisitos da norma. O Programa de auditorias internas para 2017, aprovado pelo Conselho Diretivo do IDR, IP-RAM em 16/06/2017, previa a realização de **quatro auditorias** ao SGQ, a serem realizadas ao longo do ano, tendo sido realizadas três auditorias, em virtude de ser ter juntado as duas últimas. Estas auditorias tiveram o propósito de 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. Este programa de auditorias, que foi executado na íntegra, abrangeu toda a estrutura processual do sistema e, por conseguinte, a globalidade do seu âmbito.

O ano de 2017 teve a particularidade de se ter alterado o SGQ à nova versão da Norma ISO 9001:2015, o que condicionou a disponibilidade da equipa de auditores internos para participarem nas auditorias realizadas este ano, em virtude de não estarem devidamente qualificados para exercer estas funções. Apenas dois auditores estavam aptos para realizarem auditorias de acordo com esta nova versão da Norma.



Acresce que a estas auditorias internas, o IDR 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, foram apresentadas no decurso deste ano 2 relatórios finais com recomendações que visaram diretamente a atuação do IDR enquanto Autoridade de Gestão. 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:

	N.º	Data	Não Conformidades	Observações	Oportunidades de Melhoria
Auditorias Internas	1/2017	Julho/agosto	1	8	-
	2/2017	Setembro/outubro	3	7	1
	3/2017	Novembro	3	4	1
Auditorias Externas	2016/1394 (IGF)	Janeiro	9	-	-
	2017/AC/01/03	Outubro	-	1	-

Começando por analisar os resultados das auditorias internas, é importante sublinhar o facto de estas terem sido realizadas tendo por base o novo referencial normativo da Qualidade (Norma ISO 9001:2015), em que se procurou ter em devida atenção os novos aspetos (poucos) introduzidos por esta nova versão da norma, designadamente, a questão relacionada com a avaliação da gestão do risco da atividade.

Quanto aos resultados das auditorias, verifica-se que, maioritariamente, as recomendações feitas decorreram de situações em que existe um desfasamento do descrito nos respetivos procedimentos e as práticas instituídas. Estas situações decorrem, fundamentalmente, por duas razões: a mudança orgânica interna ocorrida no final do primeiro trimestre e a transição de período de programação, cujas novas regras, circuitos e modos de atuação, não se encontravam totalmente transpostos para os procedimentos internos.

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).

Quanto às auditorias externas, verificou-se que foram registadas **10** constatações visando a gestão dos PO em várias das suas vertentes, e que tiveram como principais promotores a Inspeção-Geral de Finanças (IGF) e a Agência para o Desenvolvimento e Coesão (ADC). Constituindo estas auditorias as primeiras que são realizadas ao IDR, IP-RAM no âmbito do período de programação 2014-2020, num contexto em que existem ainda procedimentos e conhecimentos que se encontram em fase de consolidação, era exetável que surgissem recomendações que apontassem, essencialmente, a existência de lacunas na implementação do Sistema de Gestão e Controlo do Programa Madeira 14-20, que importam que sejam devidamente salvaguardadas neste momento considerado ainda inicial (reportam-se ao ano de 2016), sob pena de, se não forem acauteladas agora, se agravarem e trazerem, no futuro, consequências bem mais graves à gestão deste programa.

As principais conclusões que se extraem destes resultados é que, em primeiro lugar, não constituíram falhas graves ao funcionamento do Sistema de Gestão do IDR, em segundo lugar, representaram, nomeadamente, situações relacionadas com a atualização do descritivo do SGC, face, designadamente, a mudanças orgânicas verificadas nos organismos envolvidos na gestão dos Programas, ajustamentos pontuais de alguns critérios de seleção de Prioridades de Investimentos muito específicas, conclusão de algumas funcionalidades dos sistemas de informação para permitirem que determinadas operações e reportes se façam de forma automática e não manual e havia, ainda, uma recomendação relativa a uma correção financeira

derivada de uma diferença de interpretação de um conceito que em futuros avisos será clarificada

Merece igualmente destaque, a definição de objetivos e indicadores para todas as áreas de atividade do IDR, IP-RAM sendo feito uma monitorização trimestral, 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.

#### **6.5. 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 2018, designadamente:

- Alterar a imagem e os conteúdos do site do IDR, IP-RAM;
- Rever do Plano de Prevenção e Emergência;
- Desenvolver/melhorar no SIGMA a funcionalidade da contagem automática dos prazos de análise;
- Reforçar a monitorização do Fundo de Solidariedade da União Europeia;
- Reprogramar o Programa Madeira 14-20.

## **6.6. AUDIÇÃO INTERNA DOS SERVIÇOS**

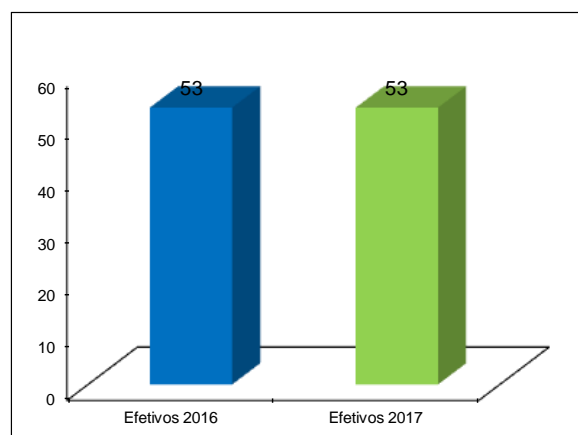
A audição interna dos serviços efetuou-se tendo em conta a identificação e definição dos clientes internos conforme previsto no Manual da Qualidade. Relativamente ao segmento dos clientes internos foram enviados os questionários via e-mail em 11/10/2017, a todas as unidades orgânicas (dirigidos aos respetivos responsáveis) 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 alguns 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.

## 6.7. GESTÃO DE RECURSOS

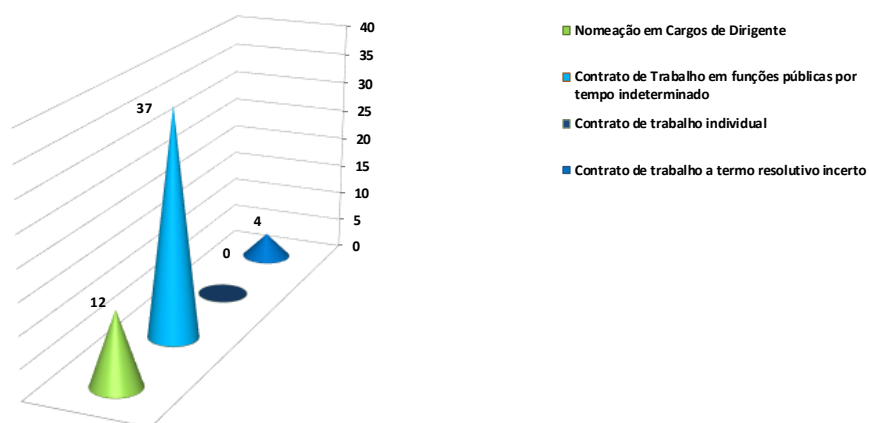
### 6.7.1 RECURSOS HUMANOS

COBERTURA DOS MAPAS DE PESSOAL	Nº de lugares		
	Previstos	Preenchidos	%
Dirigente	12	12	100%
Carreira de técnico superior	35	26	74%
Carreira de assistente técnico	6	5	83%
Carreira de assistente operacional	7	6	86%
Carreiras e categorias subsistentes	2	2	100%
Carreiras e Corpos especiais	2	2	100%
Total	64	53	83%

O quadro supra faz uma síntese dos recursos humanos que o IDR, IP-RAM dispôs em 2017 para a sua atividade, sendo evidente o défice existente relativamente às necessidades previstas, em particular no pessoal técnico superior. Em março de 2017 o IDR passou mais uma vez por um processo de reestruturação orgânica interna e respetiva afetação de recursos humanos de acordo com as alterações verificadas, que foram mais significativas nas carreiras de Dirigente e Técnico Superior. No entanto, e em termos de total de efetivos reais, o número manteve-se em relação ao ano de 2016. Neste contexto, e face ao previsto no mapa de pessoal apenas foi possível contar com 83% dos efetivos necessários, que se traduziu em 53 trabalhadores a 31 de dezembro de 2017.

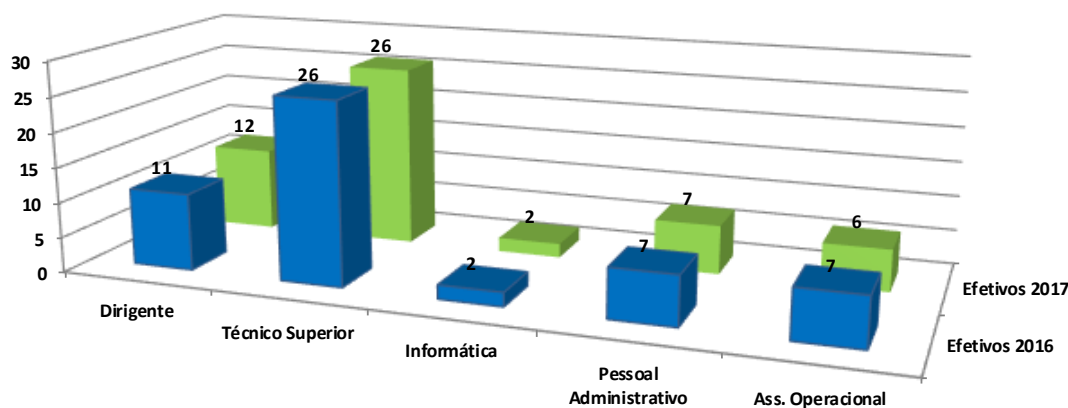


#### EFFECTIVOS POR RELAÇÃO JURÍDICA DE EMPREGO



Dos 53 trabalhadores em efetividade de funções durante o ano de 2017, 37 estavam abrangidos pelo regime de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, 12 estavam nomeados em cargos dirigentes, e 4 com contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo incerto.

Efetivos por grupo de pessoal



No gráfico acima 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.

Verifica-se que o grupo de pessoal mais representativo é o Técnico Superior, seguido pelo grupo de pessoal Dirigente que registou o aumento de um trabalhador, seguido pelo grupo de pessoal administrativo que também manteve o mesmo número de trabalhadores, o grupo de pessoal assistente operacional que registou a diminuição de 1 trabalhador e, por último, o pessoal de informática que manteve, igualmente, o mesmo número de trabalhadores.

O grupo de Pessoal de Assistente Operacional, registou um decréscimo, resultado do regresso ao serviço de origem de 1 trabalhador que se encontrava em regime de mobilidade, mas, para além da diminuição de efetivos, a carreira de assistente operacional aparenta um estrangulamento evidenciado pelo envelhecimento dos trabalhadores e a dificuldade de recrutamento de novos elementos, que compromete o normal funcionamento do serviço.

Dentro do grupo do pessoal Técnico Superior registou-se algumas movimentações entre saídas e entradas que permitiu a manutenção do número de trabalhadores. Este movimento de trabalhadores traduziu-se, em termos de entradas, no recrutamento de 4 trabalhadores em regime de contrato de trabalho em funções públicas a termo incerto, de 1 trabalhador com vínculo à administração pública para o exercício de funções de Jurista e da manutenção do regime de mobilidade intercarreiras de 2 Assistentes Técnicas que já vinham exercendo as funções de Técnico Superior desde 2016.

Por outro lado, quanto às saídas registadas no decorrer de 2017, no total de 6 trabalhadores, 5 foram técnicos superiores e 1 assistente operacional, às quais se acrescem as nomeações de 3

Técnicos Superiores para o exercício de cargos Dirigentes no IDR, IP-RAM. Não foi possível suprir, na sua totalidade, as necessidades evidenciadas no grupo de técnicos superiores, em especial, na área da gestão dos programas operacionais. Este panorama de escassez de recursos em algumas áreas, revelou-se difícil de ultrapassar, fruto da dificuldade existente em fazer recrutamentos fora da esfera da administração pública e, também, da dificuldade sentida em colmatar essas lacunas com trabalhadores provenientes de outros organismos públicos através de processos de mobilidade.

Com efeito, o contexto de maior dificuldade das finanças públicas, que continuou a marcar o ano de 2017, condicionou fortemente a pretensão do IDR, IP-RAM em ver reforçado totalmente o seu mapa de pessoal, não se tendo verificado o alcance dos propósitos idealizados de constituir uma estrutura completa e capaz de dar uma resposta mais adequada e eficiente, no presente quadro de exigências e responsabilidades que o IDR, IP-RAM se vê confrontado.

Quanto à formação profissional a taxa de execução do Plano Anual de Formação de 2017 foi de 63%, taxa que se justifica face aos constrangimentos resultantes da oferta reduzida de formação na Região Autónoma da Madeira. O maior investimento, em matéria de aperfeiçoamento profissional, verificou-se no grupo de pessoal técnico superior, o qual correspondeu a 70% do total da formação ministrada, seguindo-se o grupo de pessoal dirigente, o qual beneficiou de 18% das ações de formação. O pessoal assistente técnico registou uma quota correspondente a 6% no ano de 2017 do total das ações, o pessoal assistente operacional registou um investimento de 4% e o pessoal de informática, que está integrado nas carreiras e corpos especiais, registou uma quota de 3%. 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.



## 6.7.2 RECURSOS FINANCEIROS

ORÇAMENTO	Dotação Corrigida (€)	Peso	Valor Executado (€)	Valor Executado (%)
Funcionamento	1.690.539	54,59%	1.618.569	96%
PIDDAR	1.406.176	45,41%	659.934	47%
<b>TOTAL</b>	<b>3.096.715</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.278.503</b>	<b>74%</b>

Apesar de, formalmente, o Programa de Ajustamento Económico e Financeiro ter terminado a 31 de dezembro de 2015, o ano de 2017 continuou a ser marcado pela consolidação das despesas públicas, num contexto em que vigorou um conjunto de medidas legislativas e regulamentares, com o propósito de disciplina orçamental, que restringiu fortemente a assunção de novas despesas por parte dos organismos da administração pública e que acabaram por limitar e condicionar a sua atividade e, conseqüentemente, as respetivas execuções orçamentais.

Foi nesta conjuntura altamente condicionada pelas regras de execução orçamental, que o IDR, IP-RAM teve de executar o seu orçamento, tendo, apesar de tudo, alcançado uma taxa de execução na ordem dos 74%, que representa uma evolução positiva relativamente aos últimos três anos.

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 47%, enquanto a outra componente orçamental (Funcionamento), teve um nível de execução significativo, a rondar os 96%. 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 de Cooperação 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 a necessidade de recorrer à contratação pública levou a que estas restrições orçamentais se

fizessem 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 consequentemente mais previsível na sua estimativa, o que proporciona um nível de execução superior.

#### **6.8. 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 2017, não se verificou qualquer processo avaliativo no âmbito do SIADAP-RAM 2 e SIADAP-RAM 3, que apenas se vai concretizar em 2019, com referência aos anos de 2017 e 2018.

#### **6.9. 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 todos os objetivos traçados foram atingidos e alguns foram superados (**taxa de execução de 140,89%**) propõe, para o IDR, IP-RAM a atribuição de menção de ***Desempenho Bom***.

# CAPÍTULO VII

## 7. SIGLAS E ACRONIMOS

IDR, IP-RAM	Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM
CD	Conselho Diretivo
UAJ	Unidade de Apoio Jurídico
UTGI	Unidade Técnica de Gestão de Intervenções
UCAMP	Unidade de Comunicação, Avaliação, Monitorização e Planeamento
NC	Núcleo de Controlo
NGPR	Núcleo de Gestão de Programas Regionais
NGPCC	Núcleo de Gestão de Programas de Coesão e de Cooperação
NGPOC	Núcleo de Gestão de Pessoal, Orçamento e Contabilidade
NGATI	Núcleo de Gestão Administrativa e Tecnologias de Informação
NCFPI	Núcleo de Controlo Financeiro e do Plano de Investimentos
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
IQ, IP-RAM	Instituto para a Qualificação, 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
AC	Autoridade de Certificação
DDP	Declarações de Despesa Paga
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 2017

# BALANÇO SOCIAL 2017

## ÍNDICE

1. Introdução .....	3
2. A Missão e Atribuições do Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM – (IDR, IP-RAM).....	5
2.1. Estrutura.....	6
3. Recursos Humanos .....	7
3.1. Recrutamento, mobilidade e saídas.....	7
3.2. Distribuição de Efetivos por Relação Jurídica de Emprego .....	9
3.3. Crescimento dos Efetivos .....	10
3.4. Análise Comparativa dos Efetivos.....	11
3.5. Distribuição dos Efetivos por Antiguidade e por Sexos .....	12
3.6. Distribuição dos Efetivos por Escalão Etário e por Sexos .....	13
3.7. Cargos Dirigentes e Chefias.....	14
3.8. Nível de Habilitações Literárias dos Efetivos .....	16
3.9. Modalidades de Horário de Trabalho .....	17
4. Formação Profissional .....	18
5. Mapa Resumo das Despesas com Pessoal no Ano de 2017 .....	21
5.1. Despesas com Pessoal.....	22
5.2. Despesas com Remunerações Certas e Permanentes.....	23
5.3. Despesas com Abonos Variáveis ou Eventuais .....	24
5.4. Despesas com a Segurança Social.....	25
5.5. Encargos com prestações sociais.....	26
6. Trabalho Extraordinário.....	27
7. Faltas e Licenças do Pessoal .....	28
8. Retrato-Robô do Trabalhador Típico do IDR, IP-RAM em 2017 .....	29
9. Conclusão .....	30
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 apresenta-se como um documento único, onde, de forma sistematizada, se recolhem, tratam e interpretam, quantitativa e qualitativamente, os dados registados num determinado período em matéria de recursos humanos e correspondentes recursos financeiros, devendo permitir uma análise comparativa com os anos anteriores. Encontra-se inserido no ciclo anual de gestão do Organismo, sendo elaborado no primeiro trimestre, com referência a 31 de dezembro do ano imediatamente anterior.

O presente documento expõe um conjunto de dados, tais como, indicadores, taxas, quadros e gráficos, cuja qualidade informativa permite, não só, mensurar factos passados, mas deve, essencialmente, ajudar a perceber a relação entre o Organismo e a política socioeconómica, avaliar o desempenho e desenvolvimento dos recursos humanos através de um conjunto de instrumentos e indicadores financeiros, humanos e sociais e, daqui, contribuir para orientar a tomada de decisões.

Os indicadores plasmados neste balanço social devem merecer, por todos, uma reflexão cuidada relativamente às tendências nelas observadas, sabendo-se que os mesmos são a consequência da conjuntura das políticas adotadas, bem como, o reflexo de um ano de mudanças internas que se verificaram no Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM (IDR, IP-RAM) durante o ano de 2017, fruto da nomeação de um novo elenco dos elementos do Conselho Diretivo e do processo de reestruturação orgânica materializada pela aprovação dos seus novos Estatutos através Portaria n.º 79/2017, da Secretaria Regional das Finanças e da Administração Pública, publicada no JORAM da I Série, n.º 50 de 16 de março, que implicou o reajustamento de recursos humanos e financeiros à nova organização interna.

A população em estudo abrange todos os trabalhadores em efetividade de funções a 31 de dezembro de 2017 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 2017, 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 2017, disponibiliza-se ainda uma análise comparativa com os dados referentes aos anos imediatamente anteriores ao período em referência.

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 2017.

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

- *Carreiras e Categorias Subsistentes* - 2 efetivos da carreira de Coordenador (RAM).
- *Carreiras e Corpos Especiais* –12 efetivos da carreira de pessoal de informática ( 1 Técnico de informática).

No total dos trabalhadores referenciados no presente balanço social, não estão contabilizados 12 trabalhadores pertencentes ao quadro de origem do IDR, IP-RAM que, em 31 de dezembro, se encontravam em funções noutros organismos: 8 técnicos superiores, 1 tesoureiro-chefe, 1 coordenadora e 2 assistentes operacionais.

Em 31 de dezembro de 2017, o IDR, IP-RAM dispunha de 53 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.

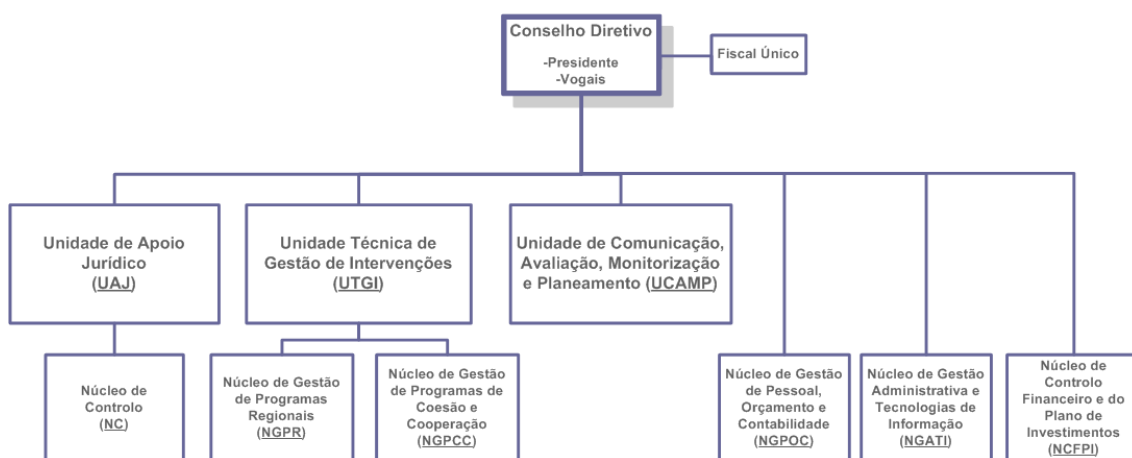
Os Estatutos do IDR, IP-RAM foram aprovados através da Portaria n.º 79/2017, da Secretaria Regional das Finanças e da Administração Pública, publicada no JORAM da I Série, n.º 50 de 16 de março.

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 9001:2015.

## 2.1. ESTRUTURA

### Organização Interna do IDR, IP-RAM Portaria n.º 79/2017 de 16 de março



### **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 as 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**

- 4 técnicos superiores para exercerem funções no âmbito da gestão do Programa Madeira 14-20, em regime de contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo incerto. Decorrente deste procedimento concursal, publicado no JORAM n.º 226, II série de 28-12-2016, foi constituída uma lista de reserva de recrutamento.
- 1 técnico superior, recrutado através de procedimento concursal dirigido a trabalhadores com vínculo de contrato de trabalho por tempo indeterminado em funções públicas, para exercer funções de jurista.
- Na sequência da reorganização interna do IDR, IP-RAM foram abertos 9 concursos para cargos dirigentes para todas as Unidades e Núcleos que compõem a estrutura do organismo, dos quais, a 31 de dezembro de 2017, 8 estavam concluídos.
- Manteve-se o regime de mobilidade intercarreiras que se iniciou em 2016 de 2 trabalhadoras na categoria técnica superior e 1 trabalhadora na categoria assistente técnica.
- No decurso do ano registou-se o regresso de uma técnica superior que a 31-12-2017, já não estava em efetividades de funções no IDR, IP-RAM.

##### **Saídas**

- 5 técnicos superiores.
- 1 assistente operacional que estava em regime de mobilidade na categoria e regressou ao serviço de origem.

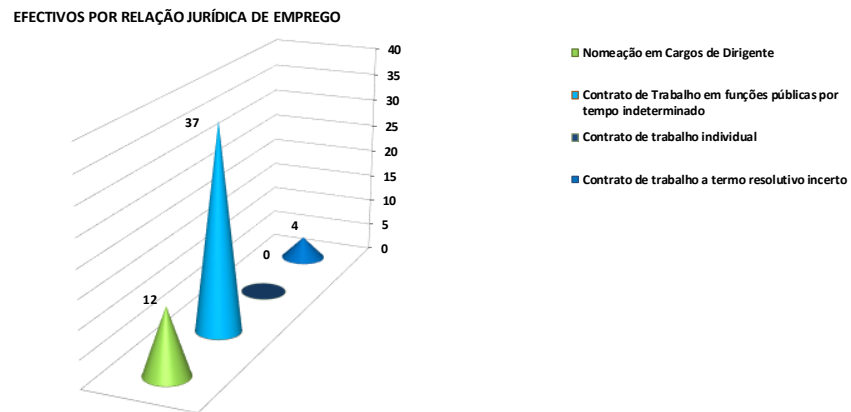
### **Alterações de Posicionamento Remuneratório**

Desde o ano de 2009 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 2017, o resultado final das movimentações de pessoal (entradas e saídas), indica que se manteve o número de efetivos.

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

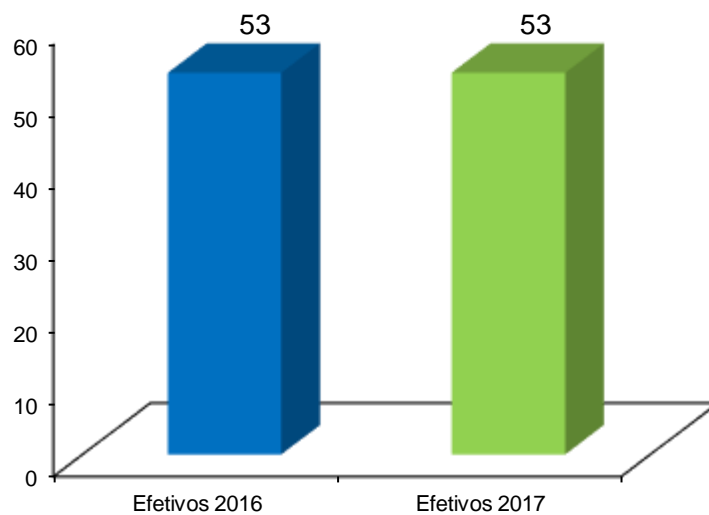
No final de 2017 os efetivos apresentavam a seguinte distribuição de acordo com o vínculo detido:



Em 31 de dezembro de 2017, o regime de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, constituía o vínculo mais representativo com um total de 37 trabalhadores, seguido pelo grupo de pessoal dirigente com 12 dirigentes nomeados e 4 técnicos superiores com contrato de trabalho a termo resolutivo incerto.

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

### 3.3. CRESCIMENTO DOS EFETIVOS

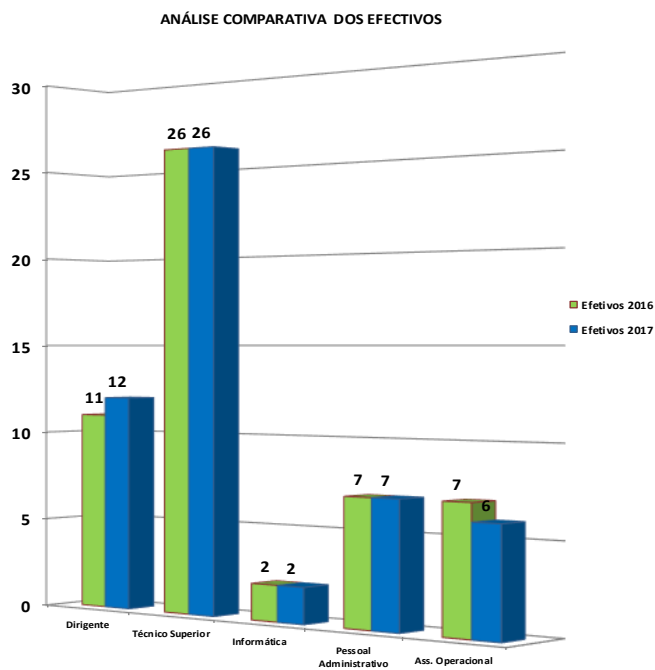


Como podemos observar do gráfico acima exposto, entre os anos de 2016 e 2017 manteve-se o número de efetivos, embora se tenham registado várias entradas e saídas.

Em 31 de dezembro de 2017, o IDR, IP-RAM tinha 53 lugares ocupados face aos 64 efetivos previstos, o que significa que dispôs de 83% dos recursos humanos que foram considerados necessários à prossecução da sua missão.



### 3.4. ANÁLISE COMPARATIVA DOS EFETIVOS



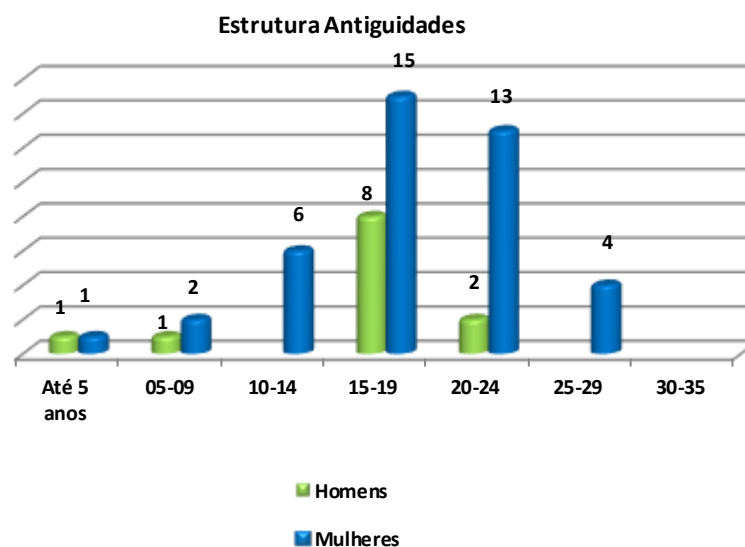
Neste gráfico foi contemplado o pessoal em efetividade de funções no IDR, IP-RAM, nas suas diversas modalidades de vínculo, incluído o pessoal em situação de mobilidade e aqueles que se encontravam nomeados em cargos de dirigente.

Do gráfico acima exposto, podemos verificar que o grupo de pessoal mais representativo é o técnico superior. O grupo de pessoal técnico superior, informática e administrativo, em comparação ao ano anterior, registou o mesmo número de elementos, o pessoal dirigente reflete o aumento de um elemento, enquanto o grupo de pessoal assistente operacional registou a diminuição de 1 efetivo.

Em 2017, a taxa de tecnicidade (relação existente entre os efetivos globais e o pessoal Técnico Superior e de Informática) aponta para os 53% dos efetivos totais, tendo-se mantido o valor em relação ao ano de 2016.

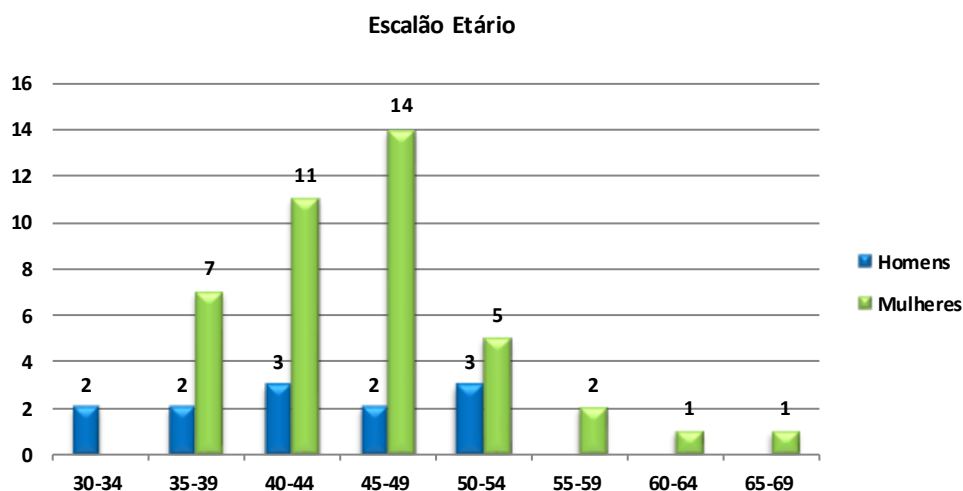
$$\text{Taxa de Tecnicidade} = \frac{\text{Tec.Sup} + \text{Informática}}{\text{total de efetivos}} \times 100\% = \frac{28}{53} = 53\%$$

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



Em termos da antiguidade na função pública, verificamos que o grupo com maior representatividade corresponde ao quarto escalão, com uma antiguidade que varia entre os 15 e os 19 anos. O nível médio de antiguidade em exercício de funções na administração pública é de 18 anos.

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



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

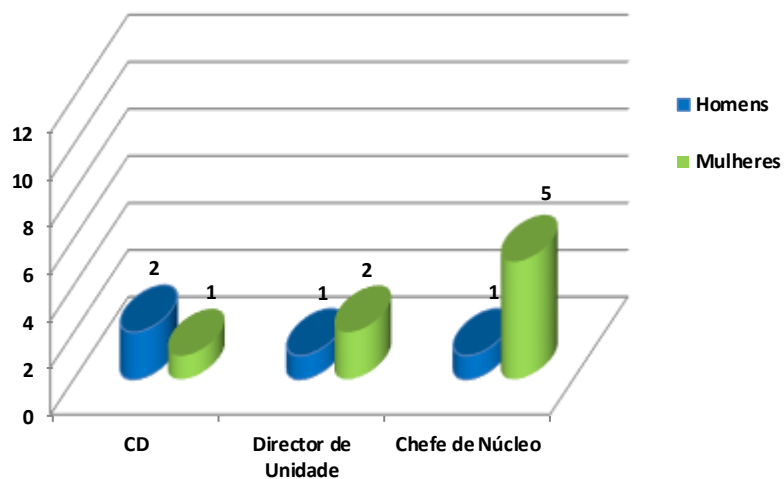
O nível médio de idades situa-se nos 45 anos, apresentando uma taxa de envelhecimento na ordem dos 0,08%.

$$\text{TAXA DE ENVELHECIMENTO} = \frac{\text{efetivos idade } \geq 55}{\text{total de efetivos}} \times 100\% = \frac{4}{53} = 0,08\%$$

Constata-se que os efetivos do sexo feminino, têm uma taxa de representatividade superior na maioria dos escalões, representando 77% do total do grupo de efetivos.

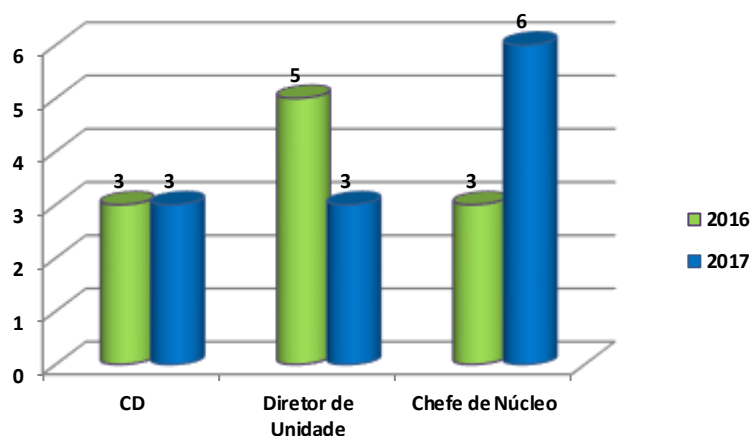
$$\text{TAXA DE FEMINILIDADE} = \frac{\text{efetivos do sexo feminino}}{\text{total de efetivos}} \times 100\% = \frac{41}{53} = 77\%$$

### 3.7. CARGOS DIRIGENTES E CHEFIAS



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

Evolução do n.º de Cargos de Dirigentes

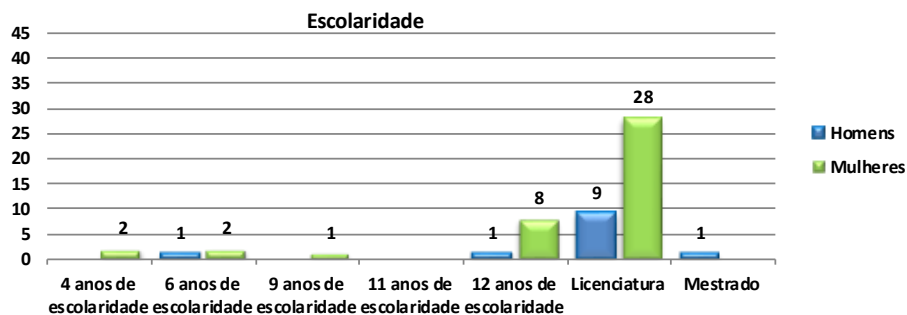


Comparativamente ao ano de 2016, verifica-se que o n.º de dirigentes em cargos de direção teve um aumento de 11 para 12 dirigentes, sendo que os cargos dirigentes de direção superior manteve-se, o n.º de dirigentes em cargos de direção intermédia de 1.º grau registou uma diminuição e do n.º de dirigentes em cargos de direção intermédia de 2.º grau registou um aumento.

A dotação do mapa de pessoal, para o grupo de pessoal dirigente, era de 12 lugares estando, em 31 de dezembro de 2017, 1 lugar ocupado em regime de substituição, cujo concurso estava a decorrer. A taxa de enquadramento, dada pelo rácio entre dirigentes e o total de efetivos, é de 23%.

$$\text{TAXA DE ENQUADRAMENTO} = \frac{\text{dirigentes}}{\text{total de efetivos}} \times 100\% = \frac{12}{53} = 23\%$$

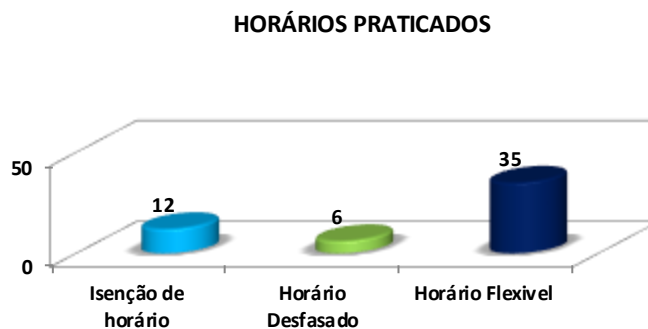
### 3.8. NÍVEL DE HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DOS EFETIVOS



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 72% do total dos trabalhadores. As formações académicas mais frequentes encontram-se nas áreas de gestão, organização, planeamento, economia, direito e ciências sociais, criando uma multidisciplinidade nas valências da equipa, potenciadora de um tecido humano qualificado e mais capacitado para as exigências e especificidades das suas funções.

$$\text{Taxa de formação superior} = \frac{\text{Licenciados + mestres}}{\text{total de efectivos}} \times 100\% = \frac{38}{53} = 72\%$$

### 3.9. MODALIDADES DE HORÁRIO DE TRABALHO

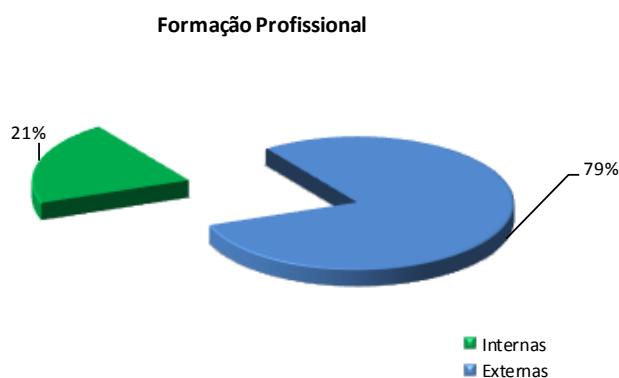


O IDR, IP-RAM dispõe de um regulamento interno de horário de trabalho, que define as regras de assiduidade e pontualidade e regula os regimes e os horários de trabalho aplicados no Instituto. Em cumprimento com a legislação vigente, é utilizado um registo automático de controlo de assiduidade e de pontualidade 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.

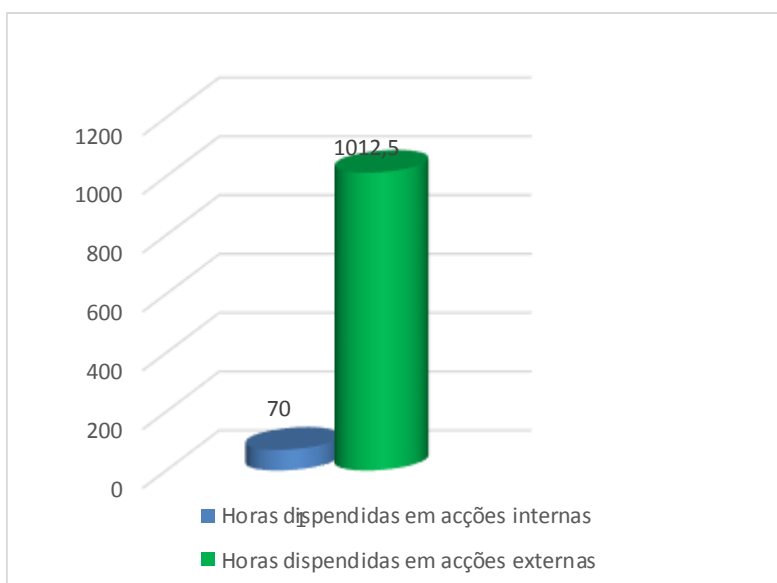
Das modalidades de horário de trabalho previstas no gráfico supra, constata-se que o horário flexível é a modalidade de horário mais representativo, com vigência para 35 trabalhadores, seguindo-se a isenção de horário com 12 trabalhadores e o horário desfasado com 6 trabalhadores.

#### 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 2017 foi de 63%, taxa que se justifica face aos constrangimentos resultantes da oferta reduzida de formação na Região Autónoma da Madeira.

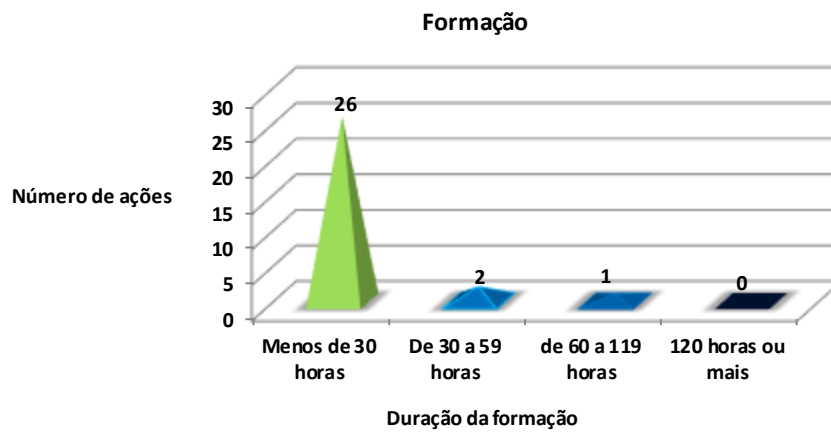


Como podemos observar 79% das ações de formação foram de origem externa (promovidas por entidades externas) e 21% de origem interna (promovidas diretamente pelo Instituto).

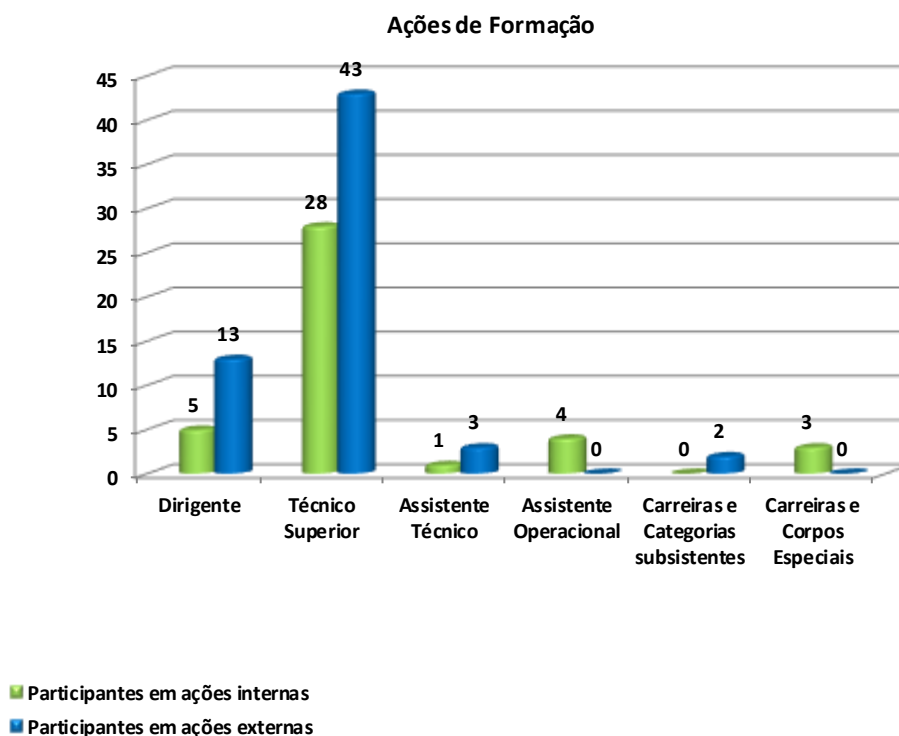




O volume de formação atingiu um total de 1082,5 horas para 102 participações.



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 70% do total da formação ministrada, seguindo-se o grupo de pessoal dirigente, o qual beneficiou de 18% das ações de formação.

O pessoal assistente técnico registou uma quota correspondente a 6% no ano de 2017 do total das ações, o pessoal assistente operacional registou um investimento de 4% e o pessoal de informática, que está integrado nas carreiras e corpos especiais, registou uma quota de 3%.

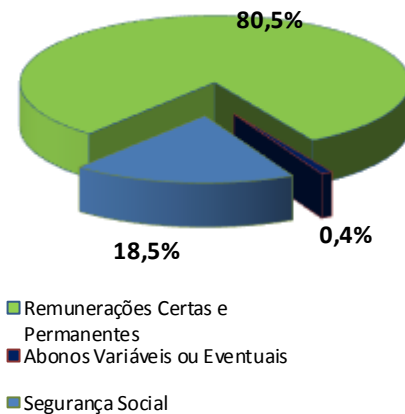
De salientar que os grupos com maior percentagem de participações são os de maior expressão numérica no total dos efetivos.

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

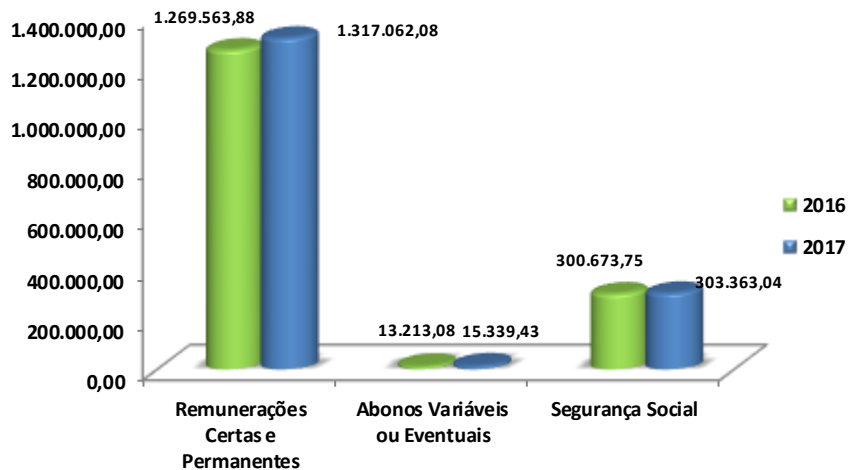
## 5. MAPA RESUMO DAS DESPESAS COM PESSOAL NO ANO DE 2017

Euros	
<b>Remunerações Certas e Permanentes</b>	<b>1.317.062,08 €</b>
Órgãos Sociais	132.463,44 €
Pessoal dos Quadros - Regime função pública	866.021,49 €
Pessoal dos Quadros - Regime de contrato ind. trabalh	39.375,78 €
Pessoal Além dos Quadros	
Pessoal Contratado a Prazo	
Pessoal em Regime de Tarefa ou Avença	
Pessoal aguardando aposentação	
Pessoal em qualquer outra situação	
Gratificações	1.282,94 €
Representação	47.141,36 €
Subsídio de refeição	54.960,13 €
Subsídio de férias e de Natal	170.173,19 €
Remunerações por doença e maternidade / paternidade	5.643,75 €
<b>Abonos Variáveis ou Eventuais</b>	<b>15.339,43 €</b>
Horas extraordinárias	2.578,87 €
Ajudas de custo	2.824,89 €
Abono para falhas	
Trabalho em dias de descanso semanal	2.156,74 €
Subsídio de Insularidade	7.735,72 €
Outros	43,21 €
<b>Segurança Social</b>	<b>303.363,04 €</b>
Reembolsos ADSE	
Prestações complementares	3.213,00 €
Outras prestações familiares	
CGA	275.742,81 €
Segurança Social	22.884,53 €
Acidentes em serviço e doenças profissionais	260,61 €
Parentalidade	1.262,09 €
<b>Total</b>	<b>1.635.764,55 €</b>

## 5.1. DESPESAS COM PESSOAL

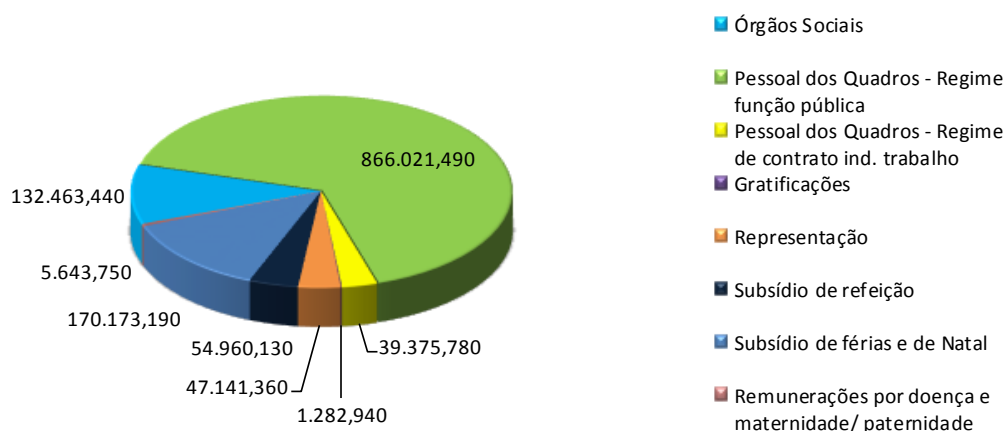


As despesas com pessoal ascenderam a 1.635.764,55€, sendo 80,5% para as remunerações certas e permanentes, 18,5% para a Segurança Social e 0,4% para os abonos variáveis ou eventuais.



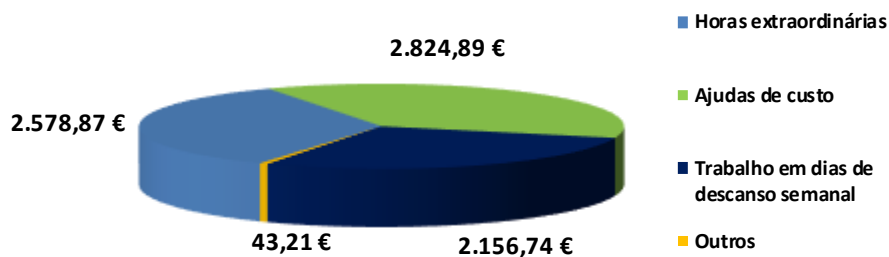
Comparativamente ao ano de 2016, a despesa com pessoal em 2017 registou um aumento de 52.313,84 que tem essencialmente a haver com o pagamento do Subsídio de Insularidade devolução de reduções remuneratórias e pagamento integral do subsídio de férias.

## 5.2. DESPESAS COM REMUNERAÇÕES CERTAS E PERMANENTES



Nas remunerações certas e permanentes, 65,8% da despesa destinou-se ao pagamento de vencimentos de pessoal pertencente aos quadros, 12,9% ao pagamento de subsídio de férias e de natal, 10% para os órgãos sociais, 4,2% para o subsídio de refeição, 3,6% para as despesas de representação, 3% para o pessoal em contrato a termo resolutivo incerto, 0,4% para remunerações por doença maternidade/paternidade e 0,1% para as gratificações.

### 5.3. DESPESAS COM ABONOS VARIÁVEIS OU EVENTUAIS



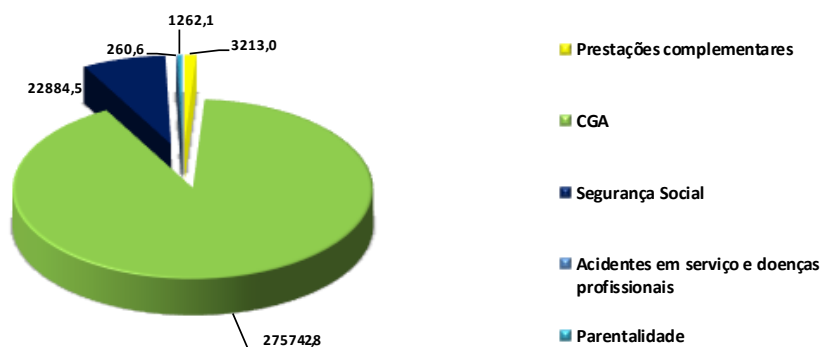
Os abonos variáveis e eventuais englobam as despesas com horas extraordinárias, ajudas de custo, trabalho em dias de descanso semanal e outros (lavagem de viaturas).

Como podemos verificar as ajudas de custo, as horas extraordinárias e o trabalho em dias de descanso semanal são os valores mais significativos, com 37%, 34% e 28%, respetivamente do total dos abonos variáveis ou eventuais, seguindo-se com 1% o abono de lavagem de viaturas.

O valor pago em 2017 referente a horas extraordinárias e trabalho em dias de descanso semanal corresponde na sua maioria a horas prestadas em dezembro de 2016.

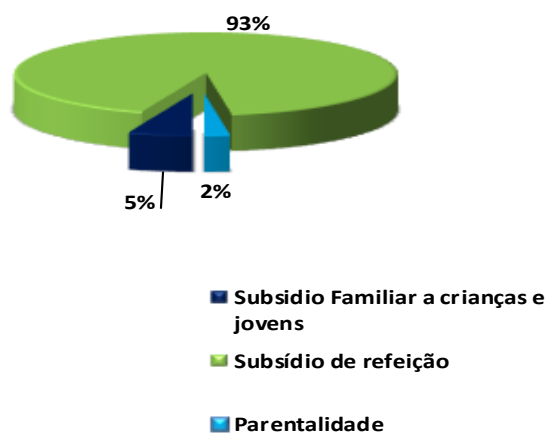
Em 2017 foram pagas 53 horas de trabalho extraordinário.

#### 5.4. DESPESAS COM A SEGURANÇA SOCIAL



As despesas com a Segurança Social registaram os seguintes valores: a Caixa Geral de Aposentações registou 90,89% de contribuições, a Segurança Social registou 7,54% de contribuições, as prestações complementares registaram 1,05%, a parentalidade registou 0,41% e os acidentes em serviço registaram 0,08%.

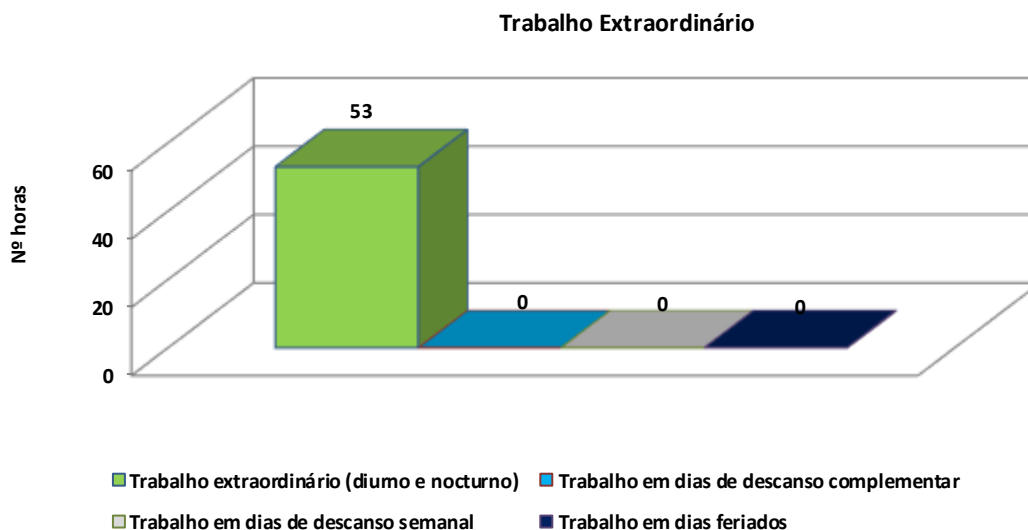
## 5.5. ENCARGOS COM PRESTAÇÕES SOCIAIS



Em 2017 registaram-se quatro tipos de encargos com prestações sociais: o subsídio de refeição que regista 93%, o subsídio familiar a crianças e jovens regista uma percentagem de 5% e o subsídio no âmbito da parentalidade, que regista 2%



## 6. TRABALHO EXTRAORDINÁRIO

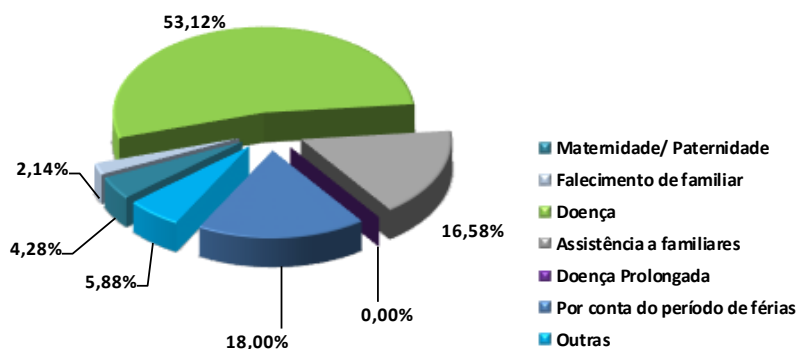


Em 2017, o trabalho extraordinário ascendeu a 53 horas e foi realizado por pessoal do grupo de assistentes operacionais, nomeadamente os que para além das funções de motorista asseguram também o apoio logístico necessário aquando da realização de reuniões e outros eventos que decorrem das atividades do IDR, IP-RAM.



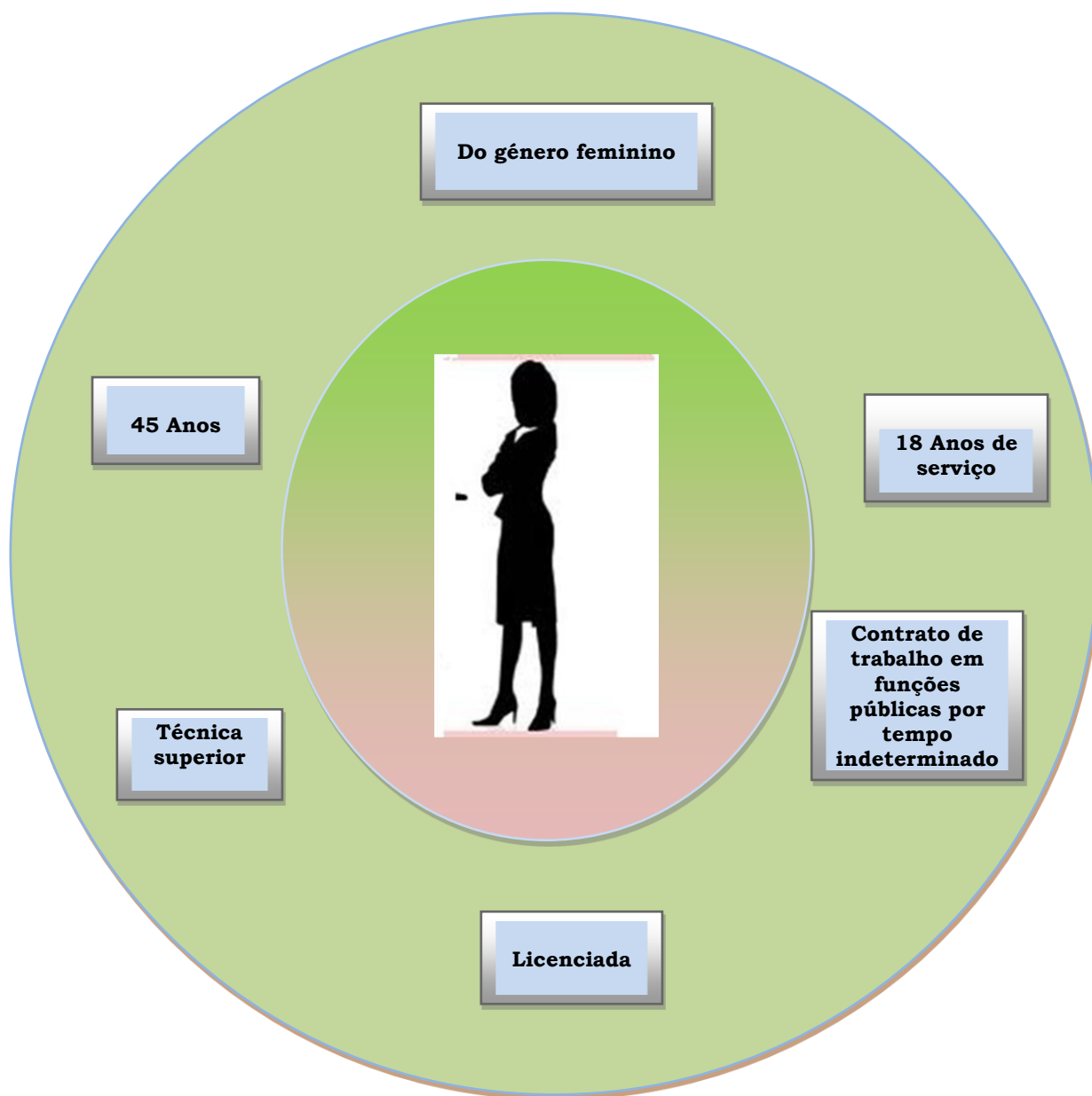
Em relação ao ano de 2016 houve um decréscimo muito acentuado que ascendeu a menos 174,5 horas.

## 7. FALTAS E LICENÇAS DO PESSOAL



Em termos de ausências, a taxa de absentismo foi de 0,04%, o que nos aponta para uma taxa de presenças de 99,96%. A maior percentagem de faltas verificada no ano em análise deveu-se a faltas por motivo de doença, com uma percentagem de 53,12%, seguido das faltas por conta do período de férias, com uma percentagem de 18,00%, as faltas assistência a familiares com uma taxa de 16,58%, as faltas registadas como outras (cumprimento de obrigações, participação em mesa de voto e situação educativa de filho menor), com uma taxa de 5,88%, as faltas por motivo de parentalidade, com uma taxa de 4,28% e, com uma menor representatividade, as faltas por falecimento de familiar com uma taxa de 2,14%.

## 8. RETRATO-ROBÔ DO TRABALHADOR TÍPICO DO IDR, IP-RAM EM 2017



## 9. CONCLUSÃO

Comece-se por sublinhar que o ano de 2017 acabou por registar o mesmo número de trabalhadores que no ano de 2016, Apesar dos 4 recrutamentos em regime de contrato a termo que se verificaram para o exercício de funções no âmbito da gestão do Programa Madeira 14-20.

A realidade atual do IDR, IP-RAM, no que concerne aos recursos humanos, é reflexo da dificuldade, ainda existente, no recrutamento de novos trabalhadores, decorrente quer das restrições financeiras prevaletentes, quer da escassez de recursos humanos dentro da Administração Pública Regional com as qualificações e conhecimentos pretendidos.

A conjuntura relativamente recente de forte restrição das finanças públicas, derivada, fundamentalmente, da vigência do Plano de Ajustamento Económico e Financeiro a que a Região foi sujeita, teve significativas implicações na gestão e valorização dos recursos humanos na Administração Pública que, por estas razões, apresentam os seguintes constrangimentos:

1. A baixa oferta de formação profissional na Região Autónoma da Madeira (RAM), seja de entidades privadas ou Administração Pública da RAM, que deriva essencialmente da situação da Insularidade e coloca desde logo em desvantagem os trabalhadores da RAM no âmbito na qualificação e desenvolvimento profissional;
2. O envelhecimento dos trabalhadores e respetivas restrições físicas decorrentes dessa situação que limitam a execução de determinadas tarefas, situação que tem vindo a agravar-se com a falta de recrutamentos externos na Administração Pública que providencie o rejuvenescimento dos trabalhadores;
3. Ao continuado congelamento de alterações de posicionamento remuneratório e respetiva desatualização da tabela de remunerações única (TRU) que regista posições remuneratórias abaixo da remuneração mínima garantida, estando completamente desvirtuada da realidade e que ao mesmo tempo não acompanhou ao longo dos anos o aumento da carga fiscal;
4. Um sistema de avaliação de desempenho que contraria um dos seus objetivos primordiais, a motivação de todos os trabalhadores que constituem a equipa de um serviço, colocando como base a diferenciação de desempenho com a atribuição de quotas reduzidas.

Face ao exposto, e considerando que a base ou alicerces de uma organização são os seus Recursos Humanos, é imperioso que se desenvolvam medidas que, gradualmente, comecem a inverter estes constrangimentos, que constituem um obstáculo muito grande à motivação e

valorização dos trabalhadores da Administração Pública, afim de se promoverem serviços públicos mais eficientes e com melhor qualidade no serviço que é prestado à população.

**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**

SERVIÇO: Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM

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	4	6		1		1					12
		M	8	20	5	5	2	1					41
		T	12	26	5	6	2	2	0	0	0	0	53
1.1.1	Nomeação	H	4										4
		M	8										8
		T	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12
1.1.2	Contrato por tempo indeterminado	H		4		1		1					6
		M		18	5	5	2	1					31
		T	0	22	5	6	2	2	0	0	0	0	37
1.1.3	Contrato a termo resolutivo, certo ou incerto	H		2									2
		M		2									2
		T	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	4
1.1.4	Outros	H											0
		M											0
		T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.1.5	Total		12	26	5	6	2	2	0	0	0	0	53

SERVIÇO: Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM

1.2	ESTRUTURA ETÁRIA (em 31 de Dezembro)	Homens	Mulheres	Total
	Até 18 anos			0
	18-24			0
	25-29			0
	30-34	2		2
	35-39	2	7	9
	40-44	3	11	14
	45-49	2	14	16
	50-54	3	5	8
	55-59		2	2
	60-64		1	1
	65-69		1	1
	70 e mais			0
1.3	Nível médio etário:	$\frac{\text{Soma das idades}}{\text{Total de efectivos}} =$		45
	Nível médio etário masculino =			43
	Nível médio etário feminino =			46



SERVIÇO: Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM

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	1	1	2		2									2
	5-9	1	2	3		3									3
	10-14		6	6	1	3	2								6
	15-19	8	15	23	4	11	3	4		1					23
	20-24	2	13	15	5	6		2	1	1					15
	25-29		4	4	1	2			1						4
	30-35			0											0
	Mais de 36			0											0
1.5	Nível médio de antiguidade: $\frac{\text{Soma das antiguidades}}{\text{Total de efectivos}} =$														17,53
	Nível médio de antiguidade masculino =														15,50
	Nível médio de antiguidade feminino =														18,12

SERVIÇO: Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM

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

SERVIÇO: Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM

1.8	ESTRUTURA HABILITACIONAL (em 31 de Dezembro)	Homens	Mulheres	Total	%
	Menos de 4 anos de escolaridade			0	0%
	4 anos de escolaridade		2	2	4%
	6 anos de escolaridade	1	2	3	6%
	9 anos de escolaridade		1	1	2%
	11 anos de escolaridade			0	0%
	12 anos de escolaridade	1	8	9	17%
	Bacharelato ou curso médio			0	0%
	Licenciatura	9	28	37	70%
	Mestrado	1		1	2%
	Doutoramento			0	0%

SERVIÇO: Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM

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	2					1					3
		T	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3
1.9.2	Contrato por tempo indeterminado	H											0
		M		2									2
		T	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2
1.9.3	Contrato a termo resolutivo, certo ou incerto	H		2									2
		M		2									2
		T	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	4
1.9.4	Outros	H											0
		M											0
		T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.9.5	Total		2	6	0	0	0	1	0	0	0	0	9

SERVIÇO: Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM

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	1										1
		M											0
		T	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.10.2	Com contrato	H				1							1
		M		4									4
		T	0	4	0	1	0	0	0	0	0	0	0
1.10.3	Outros	H											0
		M											0
		T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.10.4	Total		1	4	0	1	0	0	0	0	0	0	6





SERVIÇO: Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM

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





SERVIÇO: Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM

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		26	5		2	2					35
1.15.3	Horários desfasados				6							6
1.15.4	Jornada contínua											0
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	Isenção de horário	12										12
1.15.10	Adaptabilidade											0
1.15.11	Total	12	26	5	6	2	2	0	0	0	0	53

SERVIÇO: Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM

1.16	TRABALHO EXTRAORDINÁRIO, NOCTURNO E EM DIAS DE DESCANSO SEMANAL, COMPLEMENTAR E FERIADOS	Número de horas
1.16.1	Trabalho extraordinário	H 53
		M
		T 53
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 0
		M
		T 0
1.16.6	Em dias de descanso semanal	H 0
		M
		T 0
1.16.7	Em dias feriados	H
		M
		T 0

SERVIÇO: Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM

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	0
1.17.2	Maternidade paternidade	H											0
		M		83	23		1						107
		T	0	83	23	0	1	0	0	0	0	0	107
1.17.3	Nascimento	H											0
		M											0
		T	0	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	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	0	532
1.17.6	Doença prolongada	H											0
		M											0
		T	0	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	0	76
1.17.8	Trabalhador estudante	H											0
		M											0
		T	0	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	0	128
1.17.10	Por perda de vencimento	H											0
		M											0
		T	0	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	0
1.17.12	Injustificadas	H											0
		M											0
		T	0	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	0	33
1.17.14	Total	H	126	45	0	1	0	0	0	0	0	0	172
		M	119	275	75	190	53	14	0	0	0	0	726
		T	245	320	75	191	53	14	0	0	0	0	898



SERVIÇO: Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM

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: <i>Maior remuneração base líquida</i> <i>Menor remuneração base líquida</i> =	7,249194331

SERVIÇO: Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM

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	1	1			0			
3.1.2	Número de acidentes com baixa	0				0			
3.1.3	Número de dias perdidos com baixa	0				0			
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				0			
3.1.9	Número de casos de incapacidade temporária e parcial	1	1			0			

SERVIÇO: Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM

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			



SERVIÇO: Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM

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

SERVIÇO: Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM

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	

SERVIÇO: Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM

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	26			2		1			0		
4.1.1	Número de acções internas	6			0		0			0		
4.1.2	Número de acções externas	20			2		1			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	18	71	4	4	2	3	0	0	0	0	102
4.2.1	Número de participantes em acções internas	5	28	1	4	0	3					41
4.2.2	Número de participantes em acções externas	13	43	3	0	2	0					61
4.3	Número total de horas	226	755	50	7	40,5	4	0	0	0	0	1082,5
4.3.1	Número de horas em acções internas	8	49	2	7	0	4					70
4.3.2	Número de horas em acções externas	218	706	48	0	40,5	0					1012,5
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						4321,56					

SERVIÇO: Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM

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

SERVIÇO: Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM

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	



SERVIÇO: Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM

8	COBERTURA DOS MAPAS DE PESSOAL	Nº de lugares		
		Previstos	Preenchidos	%
8.1	Dirigente	12	12	100%
8.2	Carreira de técnico superior	35	26	74%
8.3	Carreira de assistente técnico	6	5	83%
8.4	Carreira de assistente operacional	7	6	86%
8.5	Carreiras e categorias subsistentes	2	2	100%
8.6	Carreiras e Corpos especiais	2	2	100%
8.7	Carreiras Médicas			0%
8.8	Carreiras de Enfermagem			0%
8.9	Carreiras Docentes			0%
8.10	Outras			0%
8.11	Total	64	53	83%

# ANEXO II-RELATÓRIO DE FORMAÇÃO 2017



# RELATÓRIO DE FORMAÇÃO 2017



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA  
GOVERNO REGIONAL  
Vice-Presidência  
INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, IP-RAM

ÍNDICE

1. Introdução .....	3
2. Caracterização do Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM – IDR, IP-RAM.....	6
2.1. Estrutura.....	7
3. Caracterização dos Trabalhadores .....	8
4. Meios utilizados.....	9
4.1. Recursos Humanos.....	9
4.2. Recursos Materiais .....	10
5. Metodologia de elaboração do Plano anual de Formação .....	11
6. Execução do Plano de formação .....	13
6.1. Caracterização dos formandos.....	13
6.2. Caracterização das ações de formação .....	14
6.3. Tipos de formação.....	17
6.4. Duração da formação .....	18
6.5. Ações de Formação Desenvolvidas .....	19
6.6. Investimento com a formação.....	21
6.7. Execução do Plano Anual de Formação 2017 .....	22
6.8. Formação em regime de autoformação.....	25
6.9. Avaliação da formação .....	26
7. Análise SWOT .....	28
8. Conclusão .....	29



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA  
GOVERNO REGIONAL  
Vice-Presidência  
INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, IP-RAM

## 1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais se aposta nas formações profissionais de modo a incrementar a produtividade e a rentabilidade, para garantir a validação de conhecimentos, reavivar e atualizar capacidades e acima de tudo diferenciar profissionais. A atualização de conhecimentos ao longo das nossas vidas é hoje fundamental para todos aqueles que querem crescer tanto enquanto pessoas como enquanto profissionais.

A formação profissional não deve ser vista como uma obrigação legal, mas sim como um investimento de valor. As organizações ao investirem no desenvolvimento das competências dos seus colaboradores estarão a colocar-se na rota do sucesso através de uma melhoria significativa de performance. Atualmente, é notório que o paradigma da formação profissional em Portugal está a mudar, na medida em que já começa a ser vista como um importante veículo de valorização, quer para as pessoas quer para os serviços. No entanto, face à situação de Insularidade da Região Autónoma da Madeira, ainda são muitos os constrangimentos existentes, fruto, quer da limitada oferta formativa no espaço regional, quer na maior dificuldade no acesso a formação externa.

Existem dois fatores que reforçam a importância da formação profissional:

1. **Incrementa a produtividade e rentabilidade:** A formação profissional contínua é uma das soluções para elevar os níveis de produtividade e rentabilidade.
2. **Reaviva e atualiza conhecimentos:** A formação profissional é importante para fazer um *refresh* dos conhecimentos adquiridos. Além disso, pode manter os profissionais atualizados sobre as mais recentes tendências, legislação, tecnologias e exigências práticas para as suas ocupações profissionais, contribuindo assim, de forma positiva, para a capacidade de inovação e adaptação que se tem revelado verdadeiramente crucial para o serviço.

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 instrumento de gestão dos serviços que deverá integrar o Relatório de Atividades dos serviços públicos, como componente de avaliação do investimento e dos resultados obtidos no desenvolvimento das competências do seu capital humano.

Razões que justificam a necessidade de formação contínua:



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA  
GOVERNO REGIONAL  
Vice-Presidência

**INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, IP-RAM**

1. O meio social envolvente do IDR, IP-RAM apresenta uma complexidade de contextos multinacionais e multiculturais, bem como um clima económico incerto;
2. Existe uma grande ambiguidade devido à falta de previsibilidade das organizações;
3. Os processos de trabalho são cada vez mais fluidos com o avanço da tecnologia, comunicações e a internacionalização dos postos de trabalho;
4. São criados e promovidos conhecimentos que necessitam de revisão contínua;
5. 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;
6. Fraca ou nula rotatividade de trabalhadores;
7. 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 2017.

Apresentamos neste documento, a informação, reportada ao ano civil de 2017, 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

IDR-2.2.1-4/13



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA  
GOVERNO REGIONAL  
Vice-Presidência  
**INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, IP-RAM**

- Execução do plano de formação
- Formação em regime de autoformação
- Avaliação da formação
- Análise SWOT.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA  
GOVERNO REGIONAL  
Vice-Presidência  
**INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, IP-RAM**

## **2. CARACTERIZAÇÃO 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 Vice-Presidente do Governo Regional.

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.

Os Estatutos do IDR, IP-RAM foram aprovados através da Portaria n.º 79/2017, da Secretaria Regional das Finanças e da Administração Pública, publicada no JORAM da I Série, n.º 50 de 16 de março.

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 2017 o IDR, IP-RAM contava com 53 trabalhadores afetos às Unidades e Núcleos que compõem a estrutura orgânica do IDR, IP-RAM.

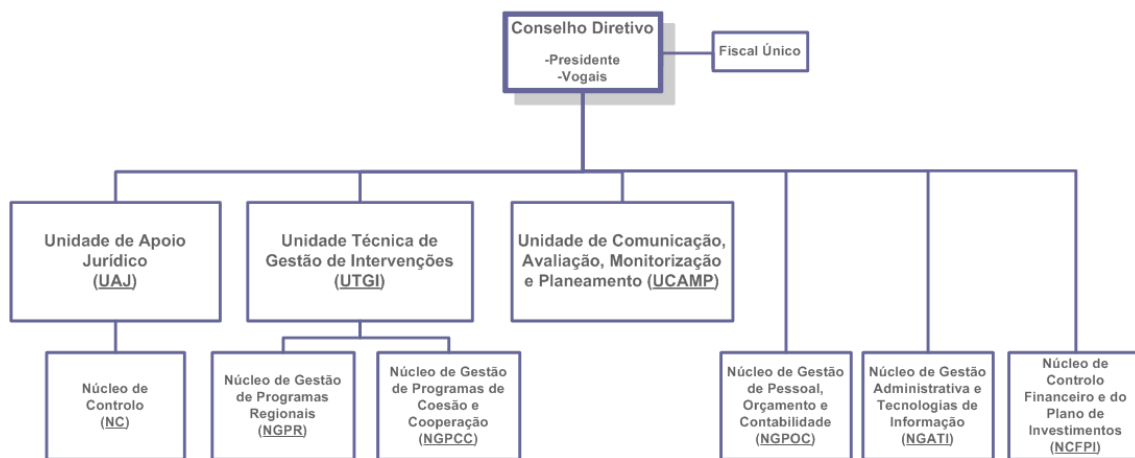


REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA  
GOVERNO REGIONAL  
Vice-Presidência  
INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, IP-RAM

## 2.1. ESTRUTURA

### Organização Interna do IDR, IP-RAM

Portaria n.º 79/2017 de 16 de março





REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA  
GOVERNO REGIONAL  
Vice-Presidência  
INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, IP-RAM

### 3. CARACTERIZAÇÃO DOS TRABALHADORES

**Número de Trabalhadores em efetividade de funções no IDR, IP-RAM por cargo/carreira/grupo e género (2017)**

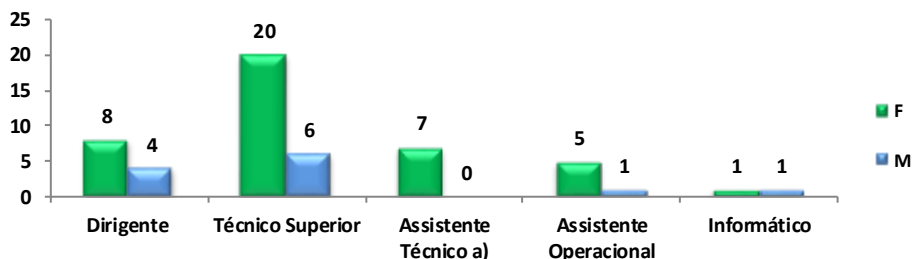
**Quadro 1**

Cargo/Carreira/Grupo	Género		Total
	F	M	
Dirigente	8	4	12
Técnico Superior	20	6	26
Assistente Técnico a)	7	0	7
Assistente Operacional	5	1	6
Informático	1	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>12</b>	<b>53</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 (2017)**



Quanto à distribuição dos trabalhadores por grupo profissional, constata-se que o grupo Técnico Superior tem uma representatividade mais elevada, com um total de 26 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 Técnico com 7 efetivos e Assistente Operacional com 6 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 um Técnico Superior 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.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA  
GOVERNO REGIONAL  
Vice-Presidência

**INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, IP-RAM**

- 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 bienalmente 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 dá-se início à preparação do plano anual de formação. A sua elaboração tem 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.



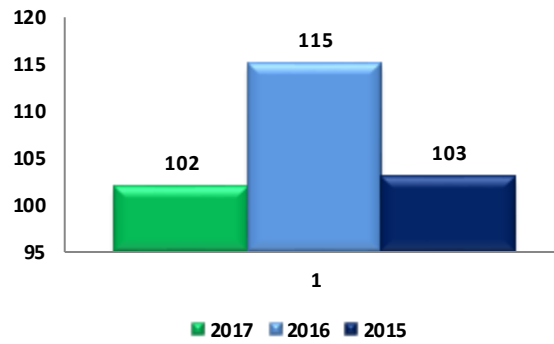
REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA  
GOVERNO REGIONAL  
Vice-Presidência  
**INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, IP-RAM**

- 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 DO PLANO DE FORMAÇÃO

### 6.1. CARACTERIZAÇÃO DOS FORMANDOS



Em 2017 houve uma ligeira diminuição do número de participações face ao ano de 2016.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA  
GOVERNO REGIONAL  
Vice-Presidência  
INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, IP-RAM

## 6.2. CARACTERIZAÇÃO DAS AÇÕES DE FORMAÇÃO

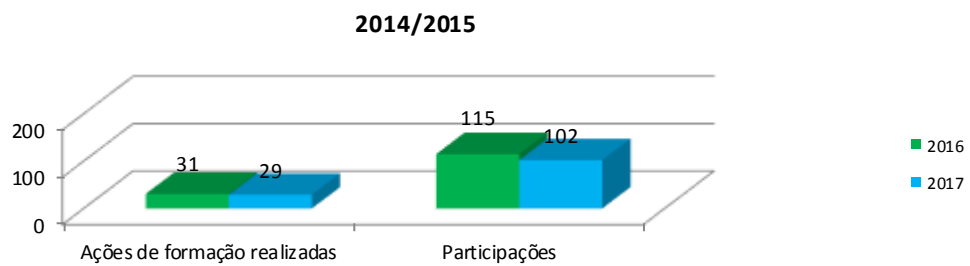
QUADRO 5

Designação	Tipo	Entidade Formadora	Dat. Ini	Dat. Fim	Volume de Formação	P ln/Extr-P ln	Situação	N.º de Participantes		
								Global	Plano	Extra-Plano
Ação de Sensibilização sobre o Sistema de Segurança da Informação	P ln-Intrn	IDR	20-01-2017	20-01-2017	24	P ln	Prtc-P ln	12	12	0
Ação de Sensibilização - Internet Segura?	P ln-Intrn	IDR	16-02-2017	16-02-2017	8	P ln	Prtc-P ln	4	4	0
POCP	P ln-Extrn	SRF	06-03-2017	07-03-2017	7	P ln	Prtc-P ln	1	1	0
POSEUR	P ln-Extrn	POSEUR	01-03-2017	02-03-2017	154	P ln	Prtc-P ln	19	19	0
PDDAR-Algumas Notas	P ln-Intrn	IDR	03-05-2017	03-05-2017	8	P ln	Prtc-P ln	4	1	0
Conferência - Ponto de Situação da Aplicação do Novo Regime de Proteção de Dados	P ln-Extrn	APCIBER	24-05-2017	24-05-2017	8	P ln	Prtc-P ln	1	1	0
Gestão do Tempo e da Stress	P ln-Extrn	ACIF	17-07-2017	21-07-2017	7	P ln	Prtc-P ln	1	1	0
Noções Gerais sobre Fundos Comunitários, sobre o Programa Madeira 4-20 e o POSEUR	ExtrP ln-Intrn	IDR	19-09-2017	19-09-2017	8	ExtrP ln	Prtc-ExtrP ln	3	0	3
Seminário Contratação Pública e Contencioso Pré-Contratual	P ln-Extrn	Jornal da Madeira	21-09-2017	22-09-2017	21	P ln	Prtc-P ln	2	2	0
Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas	P ln-Extrn	DRAPMA/INA	25-09-2017	27-09-2017	21	P ln	Prtc-P ln	1	1	0
Entrevista de Avaliação de Competências	P ln-Extrn	DRAPMA/INA	09-10-2017	10-10-2017	14	P ln	Prtc-P ln	1	1	0
DATAJURS-Novas Funcionalidades	P ln-Extrn	DATAJURS	12-10-2017	12-10-2017	3	P ln	Prtc-P ln	3	3	0
Regime da Contratação Pública	P ln-Extrn	DRAPMA/INA	16-10-2017	19-10-2017	28	P ln	Prtc-P ln	1	1	0
Excel Avançado	P ln-Extrn	DTM	16-10-2017	06-11-2017	126	P ln	Prtc-P ln	6	6	0
Gestão de Tesouraria	P ln-Extrn	ACIF	23-10-2017	23-10-2017	8	P ln	Prtc-P ln	1	1	0
Legística: Preparação Técnica e Redação de Leis e Regulamentos	P ln-Extrn	DRAPMA/INA	30-10-2017	03-11-2017	56	P ln	Prtc-P ln	2	2	0
SNC-AP E-Learning	P ln-Extrn	INA E-learning	30-10-2017	11-06-2018	224	P ln	Prtc-P ln	2	2	0
Auditoria-Normas de Auditoria, Planeamento, Técnicas	P ln-Extrn	DRAPMA	06-11-2017	10-11-2017	35	P ln	Prtc-P ln	1	1	0
Análise Técnica de Candidaturas ao POSEUR	ExtrP ln-Extrn	AG-POSEUR	13-11-2017	14-11-2017	52,5	ExtrP ln	Prtc-ExtrP ln	5	0	5
Regime da Contratação Pública	P ln-Extrn	DRAPMA	13-11-2017	15-11-2017	21	P ln	Prtc-P ln	1	1	0
Regime de Pensões dos Trabalhadores que exercem Funções Públicas	P ln-Extrn	INA	13-11-2017	15-11-2017	21	P ln	Prtc-P ln	1	1	0
Ação de Sensibilização sobre o Sistema de Gestão da Qualidade	P ln-Intrn	IDR	17-11-2017	17-11-2017	4	P ln	Prtc-P ln	4	4	0
Recrutamento de Pessoas na Administração Pública	P ln-Extrn	DRAPMA/INA	20-11-2017	23-11-2017	28	P ln	Prtc-P ln	1	1	0
O Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados - na Perspetiva de Gestão de Recursos Humanos	P ln-Extrn	APOTEC	24-11-2017	24-11-2017	36	P ln	Prtc-P ln	6	6	0
SNC-AP	P ln-Extrn	DRAPMA/GEST LIDER II	27-11-2017	30-11-2017	30	P ln	Prtc-P ln	1	1	0
Saber Elaborar Candidaturas: Portugal 2020	ExtrP ln-Extrn	INA	04-12-2017	12-12-2017	56	ExtrP ln	Prtc-ExtrP ln	2	0	2
CPA - Código do Procedimento Administrativo	P ln-Extrn	DRAPMA/INA	04-12-2017	07-12-2017	56	P ln	Prtc-P ln	2	2	0
Ação de Sensibilização sobre o Sistema de Segurança da Informação	P ln-Intrn	IDR	11-12-2017	11-12-2017	8	P ln	Prtc-P ln	4	4	0
Ação de Sensibilização para o Código de Ética e Conduta e a Estratégia de Luta Contra a Fraude	P ln-Intrn	IDR	15-12-2017	15-12-2017	10	P ln	Prtc-P ln	10	10	0

O quadro número cinco evidencia detalhadamente todas as ações de formação desenvolvidas em 2017.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA  
GOVERNO REGIONAL  
Vice-Presidência  
INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, IP-RAM

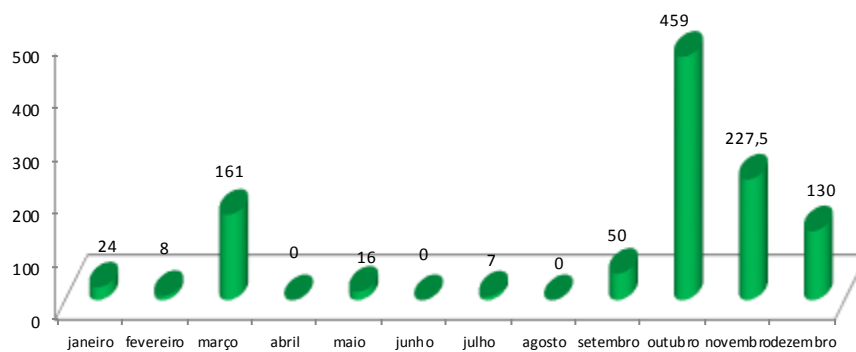


Comparativamente ao ano de 2016, registou-se uma diminuição do número de ações de formação realizadas, bem como, do número de participações, tendo-se registado em 2017, 29 ações de formação para 102 participações.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA  
GOVERNO REGIONAL  
Vice-Presidência  
INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, IP-RAM

Distribuição anual do volume de formação



O volume de formação atingiu um total de 1082,5 horas distribuídas pelos meses de janeiro a dezembro de 2017.

O mês em que se registou um maior volume de formação foi o de novembro.

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.





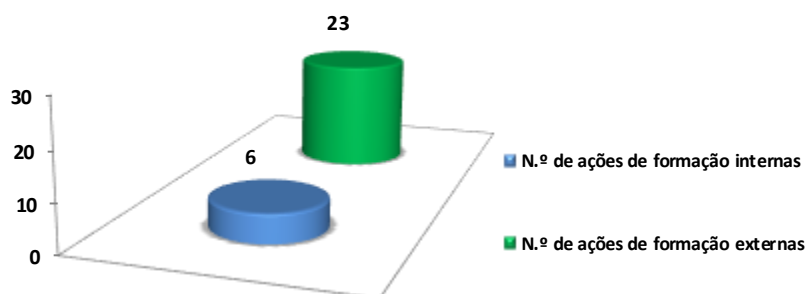
### 6.3. TIPOS DE FORMAÇÃO

#### Tipo de Ações de Formação

Quadro 6

N.º de ações de formação internas	6
N.º de ações de formação externas	23
	29

#### Tipo de Ações de Formação

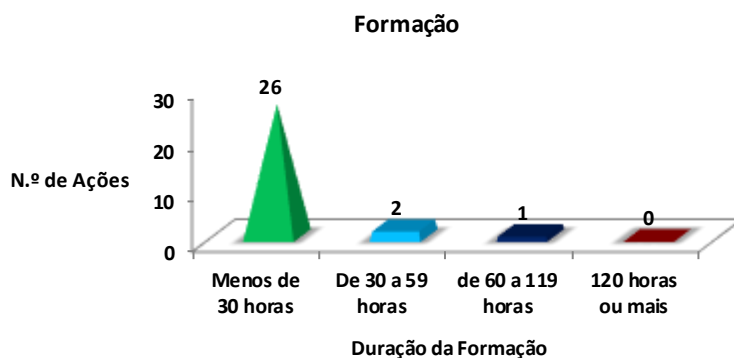


Foram realizadas 6 ações de formação internas, promovidas diretamente pelo Instituto de Desenvolvimento Regional, IP-RAM, com recurso a um formador pertencente ao mapa de pessoal e 23 ações de formação externas, promovidas por entidades externas, através da aquisição de serviços.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA  
GOVERNO REGIONAL  
Vice-Presidência  
INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, IP-RAM

#### 6.4. DURAÇÃO DA FORMAÇÃO



Realizaram-se 26 ações de formação com carga horária inferior a 30 horas, duas ações de formação com carga horária superior a 30 horas e inferior a 59 horas e 1 ação de formação com carga horária superior a 120 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.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA  
GOVERNO REGIONAL  
Vice-Presidência  
INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, IP-RAM

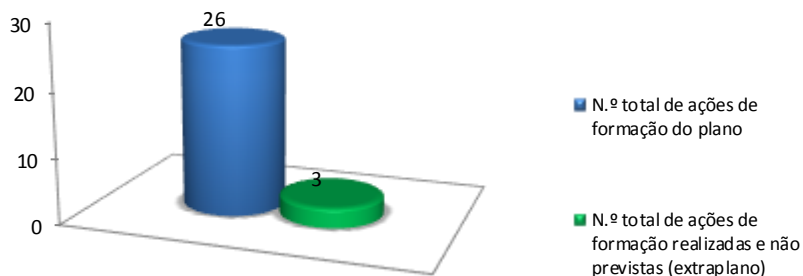
## 6.5. AÇÕES DE FORMAÇÃO DESENVOLVIDAS

### Total de Ações de Formação Realizadas

**Quadro 7**

N.º total de ações de formação do plano	26
N.º total de ações de formação realizadas e não previstas (extraplano)	3
	29

### Tipo de Ações de Formação Realizadas

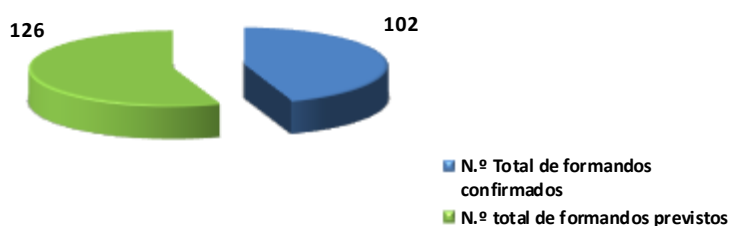


Da análise do quadro número sete e respetivo gráfico, podemos concluir que foi dada prioridade às ações de formação planeadas, tendo sido concretizadas 26 ações de formação do plano e 3 ações de formação não previstas.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA  
GOVERNO REGIONAL  
Vice-Presidência  
INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, IP-RAM

Número de formandos inscritos e confirmados



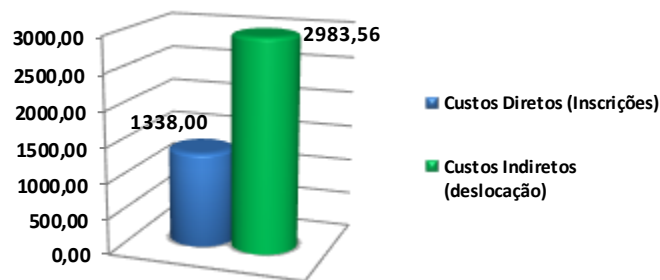
No ano de 2017 foram previstas 126 inscrições em ações de formação do plano e extraplano tendo sido confirmadas 102 das inscrições.

Das 51 ações de formação previstas do plano e extraplano foram realizadas 29, atingindo-se uma taxa de execução na formação em geral de 57%.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA  
GOVERNO REGIONAL  
Vice-Presidência  
INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, IP-RAM

## 6.6. INVESTIMENTO COM A FORMAÇÃO

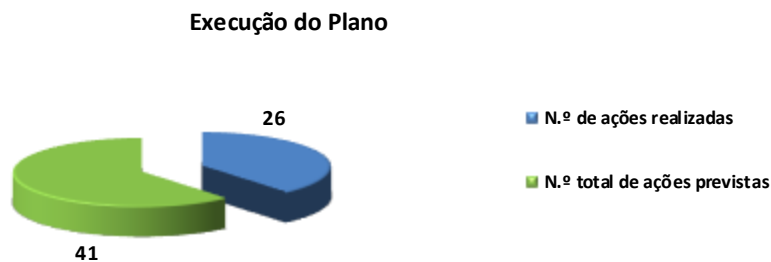


Em termos de investimentos com a formação, o IDR, IP-RAM investiu o montante de € 4.321,56 dos quais € 1.338,00 foram custos diretos (inscrições) e € 2983.56 foram custos indiretos (deslocações).



## 6.7. EXECUÇÃO DO PLANO ANUAL DE FORMAÇÃO 2017

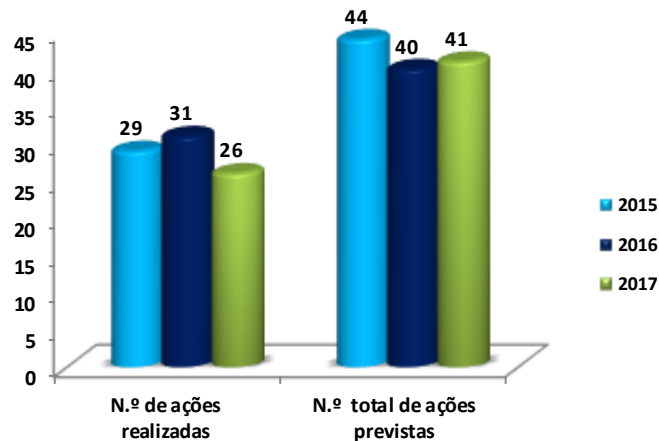
O Plano Anual de Formação de 2017 contemplou as necessidades de desenvolvimento profissional decorrentes da avaliação do desempenho dos colaboradores do IDR, IP-RAM, das necessidades de formação de base inerentes à função.



Foram planeadas 41 ações de formação, atingindo-se uma taxa de execução do Plano na ordem dos 63%. 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 do lançamento avulso e tardio do plano anual de formação da Direção Regional de Administração Pública e Modernização Administrativa (DRAPMA).



### Execução do Plano de Formação



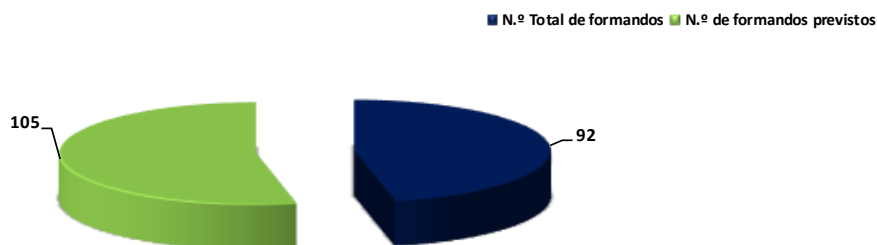
O aumento do escalão médio etário dos trabalhadores do IDR, IP-RAM e a falta de renovação de efetivos implica uma maior exigência no desenvolvimento das competências dos trabalhadores, verificando-se ao longo dos anos que as necessidades de formação tendem a ser cada vez mais específicas às funções que 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 2017 houve um decréscimo de ações de formação concretizadas em relação ao ano de 2016 e 2015.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA  
GOVERNO REGIONAL  
Vice-Presidência  
INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, IP-RAM

Número de Formandos Inscritos



Das 105 inscrições previstas no Plano Anual de Formação foram confirmadas e concretizadas 92, o que se justifica pela impossibilidade de realização de algumas ações de formação planeadas para um grande número de trabalhadores.





REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA  
GOVERNO REGIONAL  
Vice-Presidência  
INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, IP-RAM

## 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 (2017)**

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

### 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. 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.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA  
GOVERNO REGIONAL  
Vice-Presidência

**INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, IP-RAM**

No entanto existem aspetos que podem ser melhorados através de ações de sensibilização internas direcionadas para os dirigentes, com o objetivo, nomeadamente de informar sobre o correto preenchimento do registo interno de inscrição e avaliação da formação e cumprimento dos prazos estipulados no respetivo procedimento da formação. A melhoria contínua do processo de avaliação de resultados da formação é importante, pois só pela eficácia da formação lhe poderá ser reconhecido o seu papel interventor na obtenção dos melhores resultados da organização.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA  
GOVERNO REGIONAL  
Vice-Presidência  
INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, IP-RAM

## 7. ANÁLISE SWOT

Pontos fortes	Pontos fracos
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.
Oportunidades	Ameaças
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.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA  
GOVERNO REGIONAL  
Vice-Presidência  
INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, IP-RAM

## 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 2017, 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 2017:

Foram desenvolvidas 29 ações de formação profissional, sendo 26 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 63%, tendo sido dada prioridade às ações de formação que constavam do plano de formação.

Das 29 ações de formação realizadas 6 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.

O Lançamento avulso e tardio do 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.