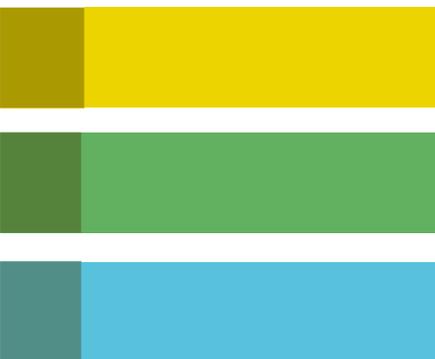


POSEUR

PROGRAMA OPERACIONAL
SUSTENTABILIDADE E EFICIÊNCIA NO USO DE RECURSOS

2014
20



**PLANO DE ATIVIDADES
DA AUTORIDADE DE GESTÃO DO
PROGRAMA OPERACIONAL
SUSTENTABILIDADE E EFICIÊNCIA NO
USO DE RECURSOS**

2021

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

PLANO DE ATIVIDADES DA AUTORIDADE DE GESTÃO DO
PROGRAMA OPERACIONAL SUSTENTABILIDADE E EFICIÊNCIA
NO USO DE RECURSOS

EDITOR

PROGRAMA OPERACIONAL SUSTENTABILIDADE E EFICIÊNCIA
NO USO DE RECURSOS

ENDEREÇO

RUA RODRIGO DA FONSECA, 57

1250-190 LISBOA

Telefone: (+351) 211545000

Email: poseur@poseur.portugal2020.pt

CONCEÇÃO TÉCNICA

UGC – UNIDADE DE GESTÃO E COMUNICAÇÃO

DATA DE EDIÇÃO

30 de novembro de 2020

AUTORES

Adosinda Elisiário	Helena Vieira	Olívia Andrade
Ágata Tavares	Isabel Apolinário	Patrícia Alves
Agostinho Teixeira	Isabel Figueiredo	Patricia Fernandes
Ana Alarcão	Joana Alfaia	Paulo de Carvalho
Ana Paula Silva	Joana Beça	Paulo Pereira
Ana Rita Marquito	Joana Silva	Paulo Pereira da Silva
Ana Rita Vacas	João Vilhena	Pedro Cardoso
Andreia Ramos	José Guedes	Pedro Galguinho
Arminda Roldão	José Rendeiro	Pedro Taveira
Bruno Pimenta	Júlia Carvalho	Raquel Baptista
Catarina Rodrigues	Linda Almeida	Ricardo Cardoso
Cláudia Patrícia	Lucinda Jacinto	Rita Pereira
Cristina Henriques	Luís Santos	Rosário Gonçalves
Cristina Pires	Madalena Gonçalves	Rui Paz
Cristina Rentroia	Manuela Matos	Sandra Nunes
Damas Antunes	Margarida Caldas	Sara Rocha
Eduardo Ramos	Maria do Céu Nobre	Sara Vasconcelos
Elisabete Quintas	Mário Pinto	Sofia Coelho
Fátima Alves	Marisa Gomes	Susana Bernardo
Fátima Cortes Simões	Marta Cardoso	Susana Monteiro
Fátima Lopes	Marta Coelho	Susana Pedro
Filipe Gomes	Mónica Gonçalves	Susana Teixeira
Filomena Ferreira	Natacha Santos	Telma Delgado
Helena Azevedo	Nuno Silva	Valdemar Machado
Helena Dias	Olívia Andrade	

ÍNDICE

1. – Sumário Executivo.....	9
2. – Nota Introdutória.....	14
2.1. – Missão	14
2.2. – Análise SWOT.....	14
2.3. Visão	16
2.4. Valores.....	17
2.4. Âmbito de Atuação.....	17
2.5. Metodologia	18
3. Objetivos e Estratégia.....	19
4. Atividades Previstas e Recursos.....	21
4.1. Objetivos Inseridos no QUAR.....	21
4.2. Objetivos Operacionais Extra-Quar e Projetos	24
5. Plano de Formação	28
6. Medidas de Modernização Administrativa	28
7. Publicidade Institucional	32
8. Anexos.....	34

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AD&C	Agência para o Desenvolvimento e Coesão, IP.
ADAIC	Assessoria de Direção e Apoio Informático e Comunicações
AG	Autoridade de Gestão
AO	Área Operacional
BU2020	Balcão Único 2020
CD	Comissão Diretiva
CE	Comissão Europeia
CIC	Comissão Interministerial de Coordenação
FC	Fundo de Coesão
FEEI	Fundos Europeus Estruturais e de Investimento
GesDoc	Sistema de Gestão Documental do POSEUR
IDR, IP.	Instituto de Desenvolvimento Regional, IP.
MAAC	Ministério do Ambiente e da Ação Climática
OI	Organismo Intermédio
OE	Objetivo Estratégico
OP	Objetivo Operacional
PA	Plano de Atividades
PI	Prioridade de Investimento
PO	Programa Operacional
PO SEUR	Programa Operacional Temático Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos
POVT	Programa Operacional Temático Valorização do Território
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RAM	Região Autónoma da Madeira
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública
SG	Secretaria-Geral
SGC	Sistema de Gestão e Controlo

SI	Sistema de Informação
SIG SEUR	Sistema de Informação Geográfica do PO SEUR
SI SEUR	Sistema de Informação do PO SEUR
SI PT 2020	Sistema de Informação Portugal 2020
UAJ	Unidade de Apoio Jurídico
UCI	Unidade de Controlo Interno
UE	União Europeia
UGC	Unidade de Gestão e Comunicação
UO	Unidade Operacional

Mensagem da Comissão Diretiva

O Plano de Atividades da Autoridade de Gestão (AG) do Programa Operacional da Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos (PO SEUR) para 2021 é o primeiro que elaboramos. Temos confiança que constitua uma bússola relevante, um instrumento de reforço de alinhamento de atuação, para continuarmos a elevar o nosso desempenho.

Durante o ano de 2021, e num contexto particularmente difícil decorrente da pandemia do coronavírus, continuaremos a centrar as nossas energias na prossecução da nossa missão de gerir, acompanhar e a executar o PO SEUR, no quadro de complexos desafios em termos de gestão, procurando responder de modo eficaz aos desafios da implementação do nosso Programa Operacional (PO) e assim, estimular e assegurar, na medida do contributo que podemos oferecer, para Portugal um novo ciclo mais sustentável e mais eficiente no uso de recursos.

A nossa organização visa a manutenção de um elevado padrão de qualidade e rigor e de uma imagem de credibilidade que só são possíveis com base no reconhecimento de que a riqueza da nossa Autoridade de Gestão se concentra nos seus colaboradores, independentemente do nível hierárquico que ocupam, devendo garantir-se não só a sua satisfação, mas também conferindo as ferramentas necessárias para os apoiarmos a atingir a sua realização profissional, contribuindo assim para a sua realização pessoal.

Estamos conscientes de que a concretização de tudo o que nos propomos alcançar exige a consolidação da nossa equipa e dos nossos processos internos e estamos empenhados em fazer destes objetivos uma realidade. Manteremos a aposta na valorização e capacitação das pessoas e na gestão do conhecimento, fatores indispensáveis ao sucesso da estratégia.

O acompanhamento da concretização dos objetivos que este Plano estabelece irá envolver toda a nossa organização, num esforço conjunto e partilhado que permita prosseguirmos a nossa dupla visão de i) Sermos reconhecidos como o Parceiro de referência no apoio a projetos de sustentabilidade e eficiência no uso de recursos e de ii) Sermos um centro de excelência e de valorização de todos os colaboradores.

Reiteramos o empenho da Comissão Diretiva (CD) na prossecução da nossa Visão e a convicção de que coletivamente a conseguiremos concretizar com sucesso.

1. – Sumário Executivo

O Plano de Atividades da Autoridade de Gestão do PO SEUR para 2021 resulta de uma alargada reflexão interna sobre os principais desígnios e objetivos que devemos prosseguir.

Pretende dar cumprimento ao estabelecido no Decreto-Lei nº 183/96, de 27 de setembro, e às diretrizes constantes na legislação relativa ao Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP), aprovada pela Lei nº 66-B/2007, de 28 de dezembro, constituindo-se um documento orientador do percurso a desenvolver no ciclo de gestão do corrente ano.

A Estrutura de Missão do PO SEUR foi criada através da Resolução de Conselho de Ministros n.º 73-B/2014, de 16 de dezembro, com as alterações que lhe foram introduzidas pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 30/2015, de 7 de maio, tendo sido definida a missão, objetivos, competências, forma de designação dos membros que integram a respetiva comissão diretiva, composição do secretariado técnico e os termos da prestação de apoio logístico e administrativo.

A Autoridade de Gestão (AG) do PO SEUR é um órgão da administração direta do Estado, com características de estrutura de missão, criada nos termos da legislação em vigor antes referida, tutelada pela Comissão Interministerial de Coordenação (CIC) do Portugal 2020. Não estando definida tutela setorial, o apoio administrativo e logístico é prestado pela Secretaria Geral do Ministério do Ambiente e Ação Climática (SGMAAC).

O PO SEUR pretende contribuir especialmente na prioridade de crescimento sustentável, respondendo aos desafios de transição para uma economia de baixo carbono, assente numa utilização mais eficiente de recursos e na promoção de maior resiliência face aos riscos climáticos e às catástrofes. A estratégia para o PO SEUR alude a uma perspetiva multidimensional da sustentabilidade assente em três pilares estratégicos que estão na origem dos 3 Eixos de Investimento do Programa:

- **Eixo prioritário 1** – “Apoiar a transição para uma economia com baixas emissões de carbono em todos os setores”;
- **Eixo prioritário 2** – “Promover a adaptação às alterações climáticas e a prevenção e gestão de riscos”;
- **Eixo prioritário 3** – “Proteger o ambiente e promover a eficiência dos recursos”;
- **Eixo prioritário 4** – “Assistência Técnica”.

Neste contexto, o presente documento identifica um conjunto de objetivos operacionais, indicadores e metas que visam garantir a orientação para os resultados, assim como os meios e os recursos a afetar. Deste modo, garante-se que todas as unidades orgânicas e áreas

transversais do PO SEUR concorrem, simultaneamente, para a estratégia definida, fundamentando-se nos seguintes objetivos estratégicos (OE):

- **OE.1.** Atingir Excelentes Resultados para o PO e Elevada Reputação/Credibilidade para a AG
- **OE.2.** Elevar a Solidez e Obter Ganhos em Simplificação no Sistema de Gestão e Controlo
- **OE.3.** Consolidar e Inovar (n) o sistema de monitorização
- **OE.4.** Lançar e implementar a adaptação ao ciclo financeiro 2021-2027
- **OE.5.** Desenvolver uma política de gestão integrada de valorização do capital humano

Para o ano de 2021, o PO SEUR assume o compromisso de concretização de 9 objetivos operacionais (OP) em sede de Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), cuja especialidade concorre maioritariamente para a prossecução dos objetivos estratégicos. A AG é responsável, através da Comissão Diretiva, por assegurar a gestão e qualidade de execução do PO, em conformidade com o princípio da boa gestão financeira, exercendo as competências e desempenhando as funções que lhe são cometidas pelo artigo 125º do Regulamento (UE) n.º 1303/2013, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 17 de dezembro, e pelo artigo 26.º do Decreto-Lei n.º 137/2014, de 12 de setembro, assinalando-se as funções e tarefas que foram formalmente delegadas no Organismo Intermédio (OI) Instituto de Desenvolvimento Regional (IDR), para a Região Autónoma da Madeira (RAM).

Em complementaridade, neste ano propõe-se a concretização de 13 objetivos operacionais inscritos no Plano de Atividades (PA), 9 dos quais refletidos no QUAR, cuja elaboração pretende ir ao encontro da prossecução dos 5 objetivos estratégicos supracitados contando, para o efeito, com o desempenho da atividade do PO SEUR no âmbito dos serviços partilhados e serviços internos.

Desta forma, o cumprimento do QUAR e PA para 2021 prevê o envolvimento da AG do POSEUR que assenta nos seguintes Órgãos: Comissão Diretiva e Secretariado Técnico.

A Comissão Diretiva é composta por um Presidente e dois Vogais Executivos, apoiada pelo Secretariado Técnico, funcionando sob a sua responsabilidade, que exerce as competências que lhe sejam atribuídas. Através do Despacho n.º 7909/2015, de 17 de julho, foram nomeados os 9 Secretários Técnicos do PO SEUR.

Atualmente, o Secretariado Técnico do PO SEUR é composto por 72 elementos, entre secretários técnicos, técnicos superiores, assistentes técnicos, assistentes operacionais e coordenadores de projeto, que se encontram organizados em 9 Áreas Operacionais (AO) das quais 6 são Unidades Operacionais (UO), e 3 Unidades Transversais, funcionando numa matriz

de especialização funcional, aproveitando de forma sustentada, eficaz e eficiente, o conhecimento técnico e experiência acumulada no âmbito do POVT (e, em muitos casos, em programas anteriores ao POVT), do qual transitaram a quase totalidade dos elementos da sua estrutura.

As 6 Unidades Operacionais repartem entre si as diferentes tipologias de operações previstas no conjunto dos 4 eixos do PO SEUR, sendo responsáveis pela seleção das operações apresentadas a cofinanciamento, bem como pela elaboração das propostas de aprovação, pelo acompanhamento e respetiva execução, nos termos das funções que lhes foram atribuídas pela Comissão Diretiva. As restantes 3 Unidades - Unidade de Gestão e Comunicação (UGC), Unidade de Controlo Interno (UCI) e Unidade de Apoio Jurídico (UAJ) – têm funções de apoio em matérias transversais e respondem diretamente perante a Presidente da Comissão Diretiva, assim como a Assessoria de Direção e Apoio Informático e Comunicações (ADAIC).

Apresenta-se abaixo o organograma da estrutura de gestão em que assenta a AG do PO SEUR, que confere uma visão esquemática da estrutura organizacional e das respetivas dependências hierárquicas e funcionais.

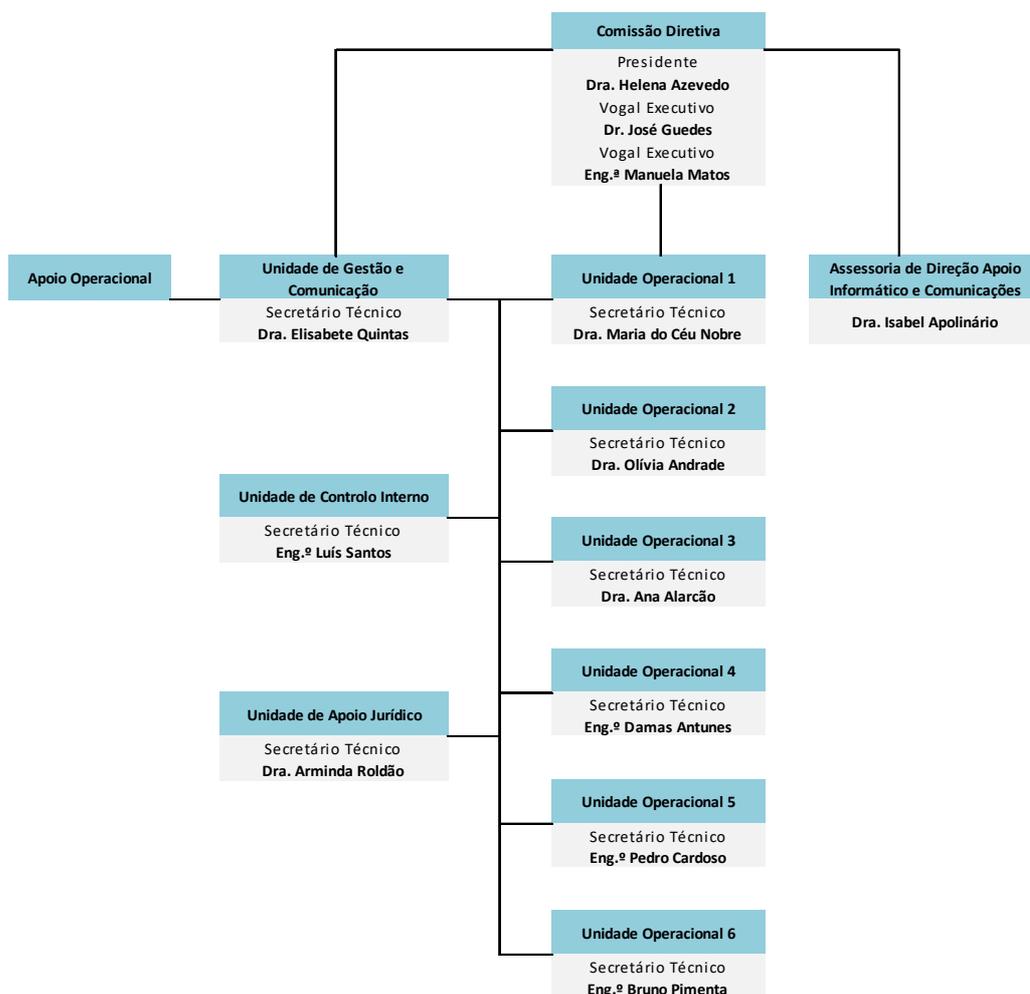


FIGURA 1 ORGANOGRAMA DA AG POSEUR

Na tabela seguinte é caracterizada a estrutura de recursos humanos afeta a cada Unidade e equipa de apoio da Estrutura de Missão em que assenta a AG do PO SEUR em termos de perfis funcionais, habilitações académicas e experiência acumulada dos colaboradores:

UNIDADE/ EQUIPA	COLABORADORES	DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES
Unidade Operacional 1 (UO 1)	Dirigente (1)	Preparação dos concursos, seleção das operações, acompanhamento da execução financeira das operações das Prioridades de Investimento (PI) 4.i, 4 v, 5.ii, 6.i, 6.ii, 6.iii, 6.iv. e Assistência Técnica
	Técnico Superior (8)	
Unidade Operacional 2 (UO 2)	Dirigente (1)	Preparação dos concursos, seleção das operações, acompanhamento da execução nas operações das Prioridades de Investimento (PI) 6.ii
	Técnico Superior (6)	
	Assistente Técnico (1)	
Unidade Operacional 3 (UO 3)	Dirigente (1)	Preparação dos concursos, seleção das operações, acompanhamento da execução das operações da Prioridade de Investimento (PI) 6.ii
	Técnico Superior (6)	
	Dirigente (1)	

UNIDADE/ EQUIPA	COLABORADORES	DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES
Unidade Operacional 4 (UO 4)	Técnico Superior (5)	Preparação dos concursos, seleção das operações, acompanhamento da execução das operações da Prioridade de Investimento (PI) 5.ii
Unidade Operacional 5 (UO 5)	Dirigente (1)	Preparação dos concursos, seleção das operações, acompanhamento da execução das operações das Prioridades de Investimento (PI) 5.i, 5.ii, 6.i, e 6.v
	Técnico Superior (6)	
Unidade Operacional 6 (UO 6)	Dirigente (1)	Preparação dos concursos, seleção das operações, acompanhamento da execução das operações das Prioridades de Investimento (PI) 4.i, 4.iii, 4.iv e 4.v
	Técnico Superior (5)	
Unidade de Gestão e Comunicação (UGC)	Dirigente (1)	Coordenação e operacionalização da monitorização do PO, incluindo dos processos de avaliação, e dos sistemas de informação do PO SEUR; Coordenação e implementação das ações de comunicação; Gestão administrativa, patrimonial, orçamental, contratual e de recursos humanos,
	Técnico Superior (13)	
Unidade de Controlo Interno (UCI)	Dirigente (1)	Coordenação do processo de elaboração da declaração de gestão, acompanhamento das auditorias ao programa, realização das verificações no local e coordenação dos processos relativos à gestão de riscos, denúncias e fraude
	Técnico Superior (3)	
Unidade de Apoio Jurídico (UAJ)	Dirigente (1)	Apoio jurídico e contencioso, bem como análise da conformidade legal da contratação pública e dos processos de auxílios de Estado.
	Técnico Superior (5)	
AD Apoio Informático e Comunicações	Técnico Superior (2)	Apoio geral em matéria de infraestruturas e equipamentos informáticos e de comunicação
Apoio Operacional	Assistente Técnico (2)	Secretariado e apoio geral ao Programa
	Assistente Operacional (1)	

TABELA 1 ESTRUTURA DE RECURSOS HUMANOS POR UNIDADE E EQUIPA DA AG POSEUR

No mesmo sentido, e considerando o mesmo ciclo de gestão para 2021, a AG do PO SEUR dispõe dos seguintes recursos financeiros:

Recursos Financeiros				
Atividades				Dotação Global
Despesas com pessoal	Aquisição de Bens e Serviços	Despesas de Capital	Outras Despesas Correntes	
3.352.870 €	2.748.663 €	163.037 €	28.640 €	6.293.210 €

TABELA 2 RECURSOS FINANCEIROS PARA 2021

A AG do PO SEUR detém os meios técnicos e físicos indispensáveis ao exercício da sua atividade e ao cumprimento dos objetivos que lhe foram atribuídos, designadamente no que se refere a instalações, veículos, equipamentos informáticos, entre outros.

2. – Nota Introdutória

A Autoridade de Gestão (AG) do PO SEUR é um organismo público que reveste a forma de estrutura de missão criada nos termos da legislação em vigor antes referida, tutelada pela Comissão Interministerial de Coordenação (CIC) do Portugal 2020. Não estando definida tutela setorial, o apoio administrativo e logístico é prestado pela Secretaria Geral do Ministério do Ambiente e Ação Climática (SG MAAC).

2.1. – Missão

A Autoridade de Gestão do PO SEUR tem por missão a gestão, o acompanhamento e a execução do programa, de acordo com os objetivos e resultados definidos e com observância das regras de gestão constantes da legislação europeia e nacional aplicável.

2.2. – Análise SWOT

A análise SWOT da AG do PO SEUR reflete do ponto de vista interno uma organização bastante madura e estável, em resultado de uma longa experiência da generalidade dos seus colaboradores e dirigentes na gestão dos fundos estruturais e de investimento europeus, mas que vivencia um cenário de desmotivação, instabilidade e escassez de recursos humanos. Evidencia também capacidades elevadas de gerir cargas muito acentuadas de trabalho, mesmo que resultantes de cenários não planeados nem previsíveis, e desbravar caminhos mais inovadores.

Análise do Meio Externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Centralidade acrescida do domínio da sustentabilidade e eficiência no uso de recursos no ciclo de programação financeira da UE 2021-2027 • Clima geral favorável ao aumento do investimento público enquanto instrumento de recuperação económica, em particular nos domínios apoiados pelo PO SEUR 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de, face à situação de crise, se sucederem alterações programáticas e na implementação do Programa, com possíveis efeitos no ritmo de execução • Insuficientes competências internas em alguns domínios com conseqüente dependência de prestadores externos de serviços

- Apoio da AG do PO SEUR ao exercício de programação do PO Transição Climática e Sustentabilidade dos Recursos (2021-2027)
- Definição de um novo modelo de governação do ciclo 2021-2027 que poderá traduzir-se numa maior cooperação, simplificação (custo-benefício e proporcionalidade), interoperabilidade e responsabilidade (*accountability*) entre atores e em relação aos processos nos quais assenta a sua atuação e interação
- Elevar a qualidade da procura, reforçando os mecanismos de apoio aos potenciais beneficiários e Relação privilegiada e credibilidade perante os *stakeholders* das diferentes áreas de intervenção
- Atingir ganhos significativos de notoriedade da AG do PO SEUR através da concretização de um esforço de comunicação intenso com iniciativas de largo espectro relativas à conclusão de projetos e ao atingimento de resultados nos três últimos anos do PO
- Consolidação de um corpo especializado e muito capacitado, com ampliação/densificação de competências, de colaboradores na tripla vertente da sua atuação Fundos/Temas/Funções
- Maximização das lições aprendidas e das práticas testadas durante a pandemia, que evidenciaram contributos positivos em matéria de eficiência e produtividade, para elevação do desempenho organizacional e uma melhor conciliação da vida profissional com pessoal
- Criação de condições de progressão dos níveis remuneratórios dos colaboradores que permitam dotar a AG do PO SEUR de atratividade significativa na manutenção e recrutamento de recursos humanos e que assegure a superação do impasse de, no mínimo, uma década na progressão dos salários
- Aproximação do período de sobreposição do Portugal 2020 com o novo ciclo financeiro 2021-2027, podendo representar um aumento exponencial do volume de trabalho da AG
- Cumprimento das metas do PO SEUR muito dependente dos beneficiários que, por sua vez, estão sujeitos a dificuldades na obtenção de múltiplos documentos/licenças/autorizações e subordinados às dificuldades na conclusão de procedimentos de contratação
- Escassez de mecanismos de articulação e de diálogo com as autoridades de controlo, o que impossibilita um adequado grau de segurança
- Crise social, económica e financeira que condiciona a concretização dos objetivos da execução financeira e o cumprimento das metas programadas, potenciando o risco de perda fundos comunitários por impossibilidade de cumprimento de metas financeiras e físicas fixadas para 2023
- Insuficiente consolidação da articulação com as entidades externas detentoras do know-how setorial das matérias respeitantes às diferentes áreas de intervenção do PO SEUR
- Escassas possibilidades de progressão de carreira, gerando desmotivação, instabilidade e desejo de mobilidade (risco de perda) para outras Entidades/Setores de política pública
- Balcão Portugal 2020 com insuficiente resposta às necessidades do SI SEUR e num estágio de desenvolvimento inferior ao programado, o que limita a implementação dos desenvolvimentos já disponíveis no SI SEUR

Análise do Meio Interno

Pontos Forte	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos com elevada competência técnica e experiência, aliadas a uma alta disponibilidade, com elevado compromisso e sentido de ética pessoal e profissional na prossecução dos objetivos do POSEUR • Capital humano do PO SEUR evidencia uma forte marca institucional com múltiplas características - rigor, criatividade, exigência, 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de uma política integrada de gestão de RH, incluindo no domínio da formação e da mobilidade interna - que fomente as potencialidades dos colaboradores, incentivando a criatividade, a autoconfiança, a autonomia e a iniciativa - num contexto de desmotivação, instabilidade e escassez de RH (incapacidade de reter RH) • Elevadas exigências ao nível da validação do trabalho técnico associada a incipiente delegação e corresponsabilização dos colaboradores (<i>empowerment</i>), não obstante

<p>inovação - numa combinação extremamente feliz e auspiciosa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderança estável, com excelentes conhecimentos técnicos e grande capacidade de trabalho na gestão e cumprimento das metas. • Elevada capacidade de adaptação e resiliência face a cenários imprevisíveis, testemunhado pela rapidez na adaptação ao teletrabalho do conjunto de equipa • Sistemas de informação com bom desempenho, inovadores, fiáveis, seguros, disponibilizando dados em tempo real para apoio à gestão e decisão estratégica • Elevado nível de desmaterialização dos processos associados à gestão dos fundos • Autoridade de Gestão com elevada credibilidade junto dos seus parceiros: Beneficiários, AG, Tutelas Setoriais, Entidades de Coordenação Técnica e Política, Comissão Europeia • Boa disponibilidade de meios orçamentais, materiais, tecnológicos (informáticos e de comunicações) e sistemas de informação adequados às necessidades de gestão e perspectivados numa visão de antecipação, face às necessidades futuras 	<ul style="list-style-type: none"> • um conjunto alargado de tarefas ser muito rotineiro e intelectualmente pouco estimulante • Dirigentes subordinados/dedicados a sobrecargas significativas de trabalho técnico, com limitações na gestão dos recursos humanos das suas equipas • Persistência de algumas opções e práticas de gestão pouco eficientes e de défices de gestão nos processos internos • Défice de informação/comunicação transversal e Intra unidades, associada a carência de métodos e práticas de partilha sistemática de informação. Circuitos de comunicação interna hierarquizados e ineficientes • Dotação insuficiente de recursos humanos e manifesta incapacidade de recrutar recursos • Dificuldades de motivação dos RH face à impossibilidade e limitações legais à progressão da carreira e de atribuição de prémios de desempenho
---	--

TABELA 3 ANÁLISE SWOT

2.3. Visão

Ser reconhecida como o Parceiro de referência no apoio a projetos de sustentabilidade e eficiência no uso de recursos.

Ser um centro de excelência e de valorização de todos os colaboradores.

2.4. Valores



FIGURA 2 VALORES DA AG POSEUR

Pautamo-nos por elevados padrões éticos, incluindo os subjacentes à criação de uma cultura antifraude. Estamos empenhados em atingir patamares de qualidade muito elevados, quer da instituição no seu conjunto, quer dos nossos colaboradores, quer dos projetos que o PO SEUR apoia.

Apostamos na inovação como uma forma de prosseguir a Excelência. Executamos as nossas atividades com zelo. Gerimos com exigência. Analisamos com profundidade. Comunicamos com verdade. Prestamos contas com convicção e com empenho.

2.4. Âmbito de Atuação

No âmbito da sua atuação, cabe à AG do PO SEUR designadamente:

- ✓ Elaborar a regulamentação específica e definir e aplicar critérios de seleção;
- ✓ Assegurar que a operação selecionada corresponde ao âmbito do fundo ou dos fundos em causa e que é disponibilizado ao beneficiário um documento sobre as condições de apoio para cada operação;
- ✓ Verificar se o beneficiário tem capacidade administrativa, financeira e operacional;
- ✓ Verificar se a operação a selecionar tem enquadramento nas elegibilidades específicas do PO, adequação técnica para prossecução dos objetivos e finalidades específicas visadas, demonstração objetiva da sua viabilidade e sustentabilidade económica e financeira;
- ✓ Verificar se foi cumprida a legislação aplicável à operação em causa;
- ✓ Adotar medidas antifraude eficazes e proporcionadas, tendo em conta os riscos identificados;
- ✓ Elaborar a declaração de gestão e a síntese anual;

- ✓ Assegurar a criação e a descrição de um sistema de gestão, bem como garantir a criação e o funcionamento de um sistema de controlo interno que previna e detete irregularidades e permita a adoção das medidas corretivas oportunas e adequadas;
- ✓ Elaborar os relatórios de execução anuais e finais;
- ✓ Disponibilizar aos OIs e aos beneficiários as informações pertinentes para, respetivamente, exercerem as suas competências e realizarem as operações;
- ✓ Criar um sistema de registo e arquivo eletrónico dos dados de cada operação, que sejam necessários para os exercícios de monitorização, avaliação, gestão financeira, verificação e auditoria;
- ✓ Realizar verificações administrativas relativamente a cada pedido de reembolso por parte dos beneficiários e verificações das operações in loco;
- ✓ Elaborar e assegurar a execução do plano de comunicação do PO e garantir o cumprimento dos requisitos em matéria de informação e publicidade estabelecidos nos normativos europeus e nacionais aplicáveis;
- ✓ Participar na elaboração do plano global de avaliação do Portugal 2020 e elaborar e executar o Plano de Avaliação do PO SEUR.

2.5. Metodologia

O presente documento foi elaborado a partir dos contributos de todas as unidades do PO SEUR, tendo por base a estratégia de desenvolvimento de um Plano de Atividades integrado e participado.

Inicialmente procedeu-se à constituição de quatro grupos de trabalho, um por cada piso das instalações ocupadas pelo POSEUR, com o objetivo de identificar, através de reuniões de *brainstorming* entre os participantes de cada grupo, a Visão, os Objetivos Estratégicos e elaborar uma análise SWOT do PO SEUR, culminando com uma apresentação dos contributos de cada grupo.

Posteriormente, procedeu-se à sistematização e harmonização da informação reunida, tendo presente o alinhamento entre as diferentes atividades planeadas, os objetivos a alcançar e os respetivos indicadores de medida e metas que se pretendem atingir, exemplificado na figura seguinte e, finalmente, submetida à apreciação superior.

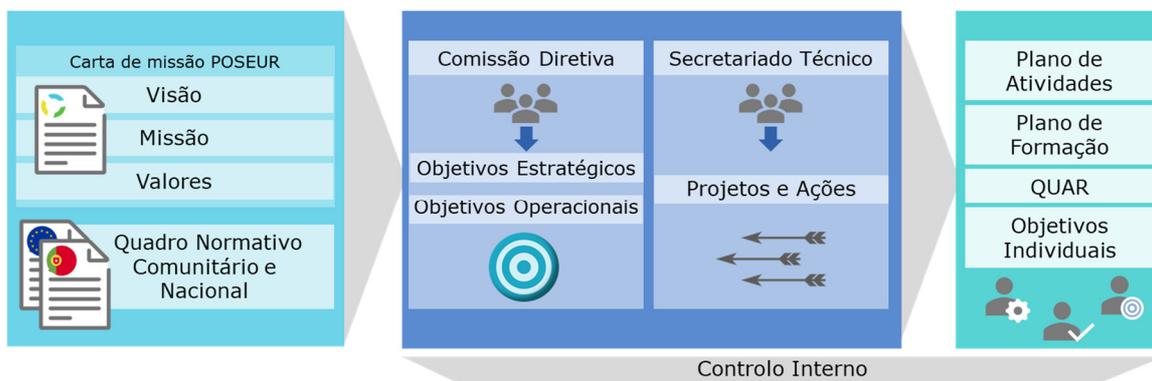


FIGURA 3 PROCESSO DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Durante o ano de 2021 irá proceder-se à avaliação periódica da execução do Plano de Atividades, para deteção de eventuais desvios na concretização das metas definidas inicialmente e permitir aos serviços atuar em função dos ajustes necessários, para que no final do exercício os desvios face ao programado sejam mínimos.

3. Objetivos e Estratégia

Da análise aprofundada das suas principais áreas de atuação, das linhas orientadoras decorrentes do Programa do Governo, das Grandes Opções do Plano e da Estratégia Orçamental e do contexto económico e financeiro do país, resultou uma definição clara, concisa e pertinente dos Objetivos Estratégicos para o período 2021-2023.

Objetivos Estratégicos	Descrição
OE.1. Atingir Excelentes Resultados para o PO e Elevada Reputação/Credibilidade para a AG	<p>Prosseguir e concretizar os resultados de desempenho contratualizados com os projetos nos seus domínios de ação:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. apoiar a transição para uma economia com baixas emissões de carbono em todos os setores, II. promover a adaptação às alterações climáticas e a prevenção e gestão dos riscos, III. proteger o ambiente e promover a eficiência de recursos <p>Adicionalmente, tornar-se um referencial no universo das entidades que apoiam/promovem projetos nos referidos domínios junto dos principais <i>stakeholders</i> ambientais e do público em geral.</p>
OE.2. Elevar a Solidez e Obter Ganhos em Simplificação no Sistema de Gestão e Controlo	<p>A AG do PO SEUR pugna pela segurança e fiabilidade do seu sistema e estrutura de gestão e controlo dos Fundos que gere, de modo a melhorar a confiança na despesa certificada, através de um adequado sistema de controlo, com ênfase na prevenção, deteção e correção das irregularidades, de modo a projetar-se como uma Autoridade de Gestão de excelência. Assumimos o desafio e a ambição de, em parceria com os beneficiários e principais <i>stakeholders</i>, avaliar potenciais melhorias em simplificação que, sem diminuir o rigor, a</p>

Objetivos Estratégicos	Descrição
	transparência, a segurança e a fiabilidade, tornem a aplicação dos fundos mais eficiente e menos complexa para os beneficiários.
<p>OE.3. Consolidar e Inovar (n) o sistema de monitorização</p>	<p>O sucesso na implementação da Orientação para Resultados é tributário de um adequado e exigente sistema de monitorização que ofereça os instrumentos necessários à concretização deste paradigma na aplicação dos fundos. É imperativo consolidar e inovar no sistema de monitorização de modo a obter análises de qualidade, suportadas em evidências sobre a eficácia, eficiência e impacto das intervenções. Prosseguiremos a expansão e a qualidade da informação produzida para se adquirir um melhor conhecimento da realidade e para o suporte da tomada de decisão.</p> <p>Reforçar, melhorar e inovar nos instrumentos e mecanismos que constituem ou apoiam o sistema de monitorização, incluindo sistemas de informação, promoção de produção de conhecimento – através de avaliações ou de estudos – e responder, com qualidade e oportunidade, às necessidades de informação são propósitos permanentes da nossa ação.</p>
<p>OE.4. Lançar e implementar a adaptação ao ciclo financeiro 2021-2027</p>	<p>Contribuir para um arranque célere e robusto do próximo ciclo de programação financeira da União Europeia requer a antecipação de um conjunto significativo de necessidades e a sua atempada superação, com particular enfoque nas condições habilitantes (e de demorada implementação) de partida, designadamente em matéria de sistemas de informação e de recursos intelectuais.</p> <p>Apoiar a reflexão, o estudo e a investigação sobre temas associados aos temas associados da sustentabilidade e eficiência no uso de recursos e à utilização dos fundos estruturais e de investimento nestes domínios, promovendo a produção de conhecimento e reflexão, e antecipando necessidades futuras, são algumas das iniciativas que poderão promover a robustez do conhecimento que se impõe obter.</p>
<p>OE.5. Desenvolver uma política de gestão integrada de valorização do capital humano</p>	<p>A dotação adequada, incluindo em qualidade, em Recursos Humanos é um elemento crítico para a concretização da missão e da visão da Autoridade de Gestão. Da prioridade à valorização dos recursos humanos e da implementação de um modelo de gestão que privilegie a boa comunicação interna e o reconhecimento dependem a criação e manutenção de uma equipa suficiente e muito qualificada, pelo que se assumem como prioridades apostar na capacitação e reforço de competências dos recursos e na implementação de mecanismos que reforcem a comunicação interna, participação, colaboração, cooperação e o envolvimento, bem como o desenvolvimento pessoal, relacional e técnico de todos os colaboradores.</p>

TABELA 4 DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS AG POSEUR 2021

Para a concretização dos objetivos estratégicos definidos, foram identificados 13 objetivos operacionais, 9 dos quais inscritos no QUAR, que traduzem as principais áreas de atuação das unidades orgânicas e constituem o Plano de Atividades para 2021 da AG do PO SEUR.

4. Atividades Previstas e Recursos

4.1. Objetivos Inseridos no QUAR

Para a identificação dos objetivos operacionais a constar do QUAR foram aplicados critérios de relevância e concretização da estratégia, associados às circunstâncias específicas para o ano de 2021. Com efeito, constam do QUAR os objetivos operacionais que melhor traduzem as prioridades para este ano, bem como os objetivos que relevam para melhorias de eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados. Os restantes objetivos operacionais, que contribuem igualmente para a prossecução dos objetivos estratégicos, são considerados “extra-QUAR”.

Como referido anteriormente, em 2021 a AG do PO SEUR assume o compromisso de concretizar 13 objetivos, 9 em sede de QUAR, concorrentes para a prossecução dos objetivos estratégicos e de modo a garantir o alinhamento dos objetivos estratégicos e operacionais, conforme se evidencia na seguinte tabela.

Objetivos Operacionais		OE1	OE2	OE3	OE4	OE5
Eficácia (30%)	OP1. Acelerar a execução física e financeira do PO SEUR	X		X		
	OP2. Assegurar a eficácia nas atividades técnicas inerentes à gestão da aplicação dos fundos do PO SEUR	X		X		
	OP3. Divulgar amplamente os resultados alcançados pelo PO SEUR, com enfoque nos projetos	X		X		
	OP4. Elevar a credibilidade e reputação da AG do PO SEUR junto dos seus <i>Stakeholders</i> e entidades homólogas	X	X	X		
Eficiência (30%)	OP5. Consolidar o sistema de gestão e controlo dos Fundos	X	X	X		
	OP6. Simplificar processos, harmonizar procedimentos e aumentar o nível de desmaterialização		X	X		
	OP7. Reforçar a capacidade interna e a qualidade dos sistemas de informação, dos mecanismos de apoio e das metodologias em matéria de monitorização, incluindo de avaliação			X	X	
	OP8. Assegurar a satisfação com a prestação de respostas e de informação aos principais <i>Stakeholders</i> do PO	X		X		
	OP9. Antecipar a preparação dos processos, procedimentos e sistemas de informação ao ciclo financeiro 2021-2027		X	X	X	
	OP10. Garantir a operacionalização atempada dos atos relativos aos reposicionamentos remuneratórios decorrentes da aplicação do artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 34/2018, de 15 de maio.					X

Qualidade (40%)	OP11. Favorecer a conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar					X
	OP12. Dinamizar a gestão de recursos humanos, no âmbito da sua participação na gestão dos serviços, apostando na sua valorização, na cultura e comunicação organizacionais, e fomentar a segurança e saúde no trabalho					X
	OP13. Assegurar o apoio técnico e administrativo nas áreas de recursos humanos, financeiros, aprovisionamento e património e TIC		X	X	X	X

TABELA 5 ALINHAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS COM OS OBJETIVOS OPERACIONAIS

Para cada Objetivo Estratégico foram definidos Objetivos Operacionais, de Eficácia, Eficiência e Qualidade, bem como os respetivos indicadores, que integram o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) da AG POSEUR. Este processo teve ainda em consideração o disposto no artigo 25.º da Proposta de Lei do Orçamento do Estado para 2021, referente aos objetivos comuns de gestão dos serviços públicos.

Objetivos Operacionais/Indicadores	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Fonte de Verificação	AO	Peso
OP1. Acelerar a execução física e financeira do PO SEUR						20%
IND. 01 montante de FC a certificar para cumprimento da Regra N+3	85,5M€	0%	262M€	Relatório Monitorização	UOs	70%
IND. 02 Taxa média de cumprimento dos indicadores de realização física do programa (quadro desempenho)	55%	-5%	60%	Relatório de Monitorização Física	UOs	30%
OP2. Assegurar a eficácia nas atividades técnicas inerentes à gestão da aplicação dos fundos do PO SEUR						20%
IND. 03 Tempo médio de decisão de um pedido de pagamento	10 dias úteis	+1 dia útil	9 dias úteis	BISEUR	UOs	60
IND. 04 Tempo médio de decisão de uma candidatura	60 dias úteis	+20 dias úteis	50 dias úteis	BISEUR	UOs	40
OP3. Divulgar amplamente os resultados alcançados pelo PO SEUR, com enfoque nos projetos						20%
IND. 05 Prazo de lançamento do novo Portal do PO SEUR	1 março	+15 dias úteis	22 fevereiro	Documento Interno	UGC	100%
OP4. Elevar a credibilidade e reputação da AG do PO SEUR junto dos seus Stakeholders e entidades homólogas						40%

Objetivos Operacionais/Indicadores	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Fonte de Verificação	AO	Peso
IND. 06 Tempo médio de resposta aos beneficiários e potenciais beneficiários, através do suporte do Balcão 2020	5 dias úteis	+2 dias úteis	4 dias úteis	Mapa de Acompanhamento Mensal	UOs e UGC	50%
IND. 07 Grau de satisfação dos beneficiários com o desempenho das Unidades Operacionais da AG (escala de 1 a 5)	4	-1	4.5	Inquérito	UOs	50%
OP5. Consolidar o sistema de gestão e controlo dos Fundos						35%
IND. 08 Taxa de Erro do Programa medido através do resultado das Verificações no Local das Operações (Despesa Irregular/Despesa Controlada * 100)	0.2%	+0.3%	0.01%	Mapa de correções financeiras Verificações no Local (SISEUR)	UCI	100%
OP6. Simplificar processos, harmonizar procedimentos e aumentar o nível de desmaterialização						35%
IND. 09 Prazo para lançar questionário aos beneficiários sobre propostas de simplificação	30 abril	+15 dias	16 abril	Documento Interno	UGC	100%
OP7. Reforçar a capacidade interna e a qualidade dos sistemas de informação, dos mecanismos de apoio e das metodologias em matéria de monitorização, incluindo de avaliação						30%
IND. 10 Data para iniciar o desenvolvimento de um Sistema de Informação Geográfica	30 março	+15 dias	16 março	Documento Interno	UGC	100%
OP11. Favorecer a conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar						50%
IND. 11 Taxa de trabalhadores com parecer favorável ao pedido fundamentado de teletrabalho ou de jornada contínua	70%	-10%	95%	Documento Interno	UGC	100%
OP12. Dinamizar a gestão de recursos humanos, no âmbito da sua participação na gestão dos serviços, apostando na sua valorização, na cultura e comunicação organizacionais, e fomentar a segurança e saúde no trabalho						50%
IND 12 Taxa de cobertura do Plano de Formação (nº colaboradores com pelo menos uma ação de	95%	-5%	100%	Documento Interno	UGC	50%

Objetivos Operacionais/Indicadores	Meta 2021	Tolerância	Valor Crítico	Fonte de Verificação	AO	Peso
formação / n° total de colaboradores)						
IND. 13 Percentagem de postos de trabalho verificados pelos técnicos de Higiene e Segurança no Trabalho	95%	-5%	100%	Documento interno	UGC	50%

TABELA 6 INDICADORES POR OBJETIVO OPERACIONAL, AG POSEUR 2021

4.2. Objetivos Operacionais Extra-Quar e Projetos

Procurando ir ao encontro das prioridades estratégicas e orçamentais do quadro governativo atual, as 9 Unidades do PO SEUR, no seu conjunto, propõem-se concretizar 13 objetivos operacionais, 9 dos quais refletidos no QUAR, em sede do Plano de Atividades para 2021, e que concorrem para a prossecução dos objetivos estratégicos apresentados anteriormente.

Objetivos Operacionais/Indicadores	Meta 2021	Tolerância	Fonte de Verificação	AO
OP1. Acelerar a execução física e financeira do PO SEUR				
IND. 14 Tempo médio de decisão de um relatório final	50 dias úteis	+10 dias úteis	BISEUR	UOs, UCI e UGC
OP2. Assegurar a eficácia nas atividades técnicas inerentes à gestão da aplicação dos fundos do PO SEUR				
IND. 15 Grau de cumprimento da Meta Anual de Execução, fixada pela CIC	100%	-5%	Relatório de Monitorização	UOs
IND. 16 Tempo médio de decisão de um aviso (exceto avisos em contínuo)	70 dias úteis	+15 dias	BISEUR	UOs
IND. 17 Tempo médio de decisão de uma reprogramação	10 dias úteis	+2 dias	BISEUR	UOs
IND. 18 Prazo médio para submissão da Autorização de Pagamento aos beneficiários	5 dias úteis	+1 dia	BISEUR	UGC
OP3. Divulgar amplamente os resultados alcançados pelo PO SEUR, com enfoque nos projetos				
IND. 19 Taxa de cumprimento da frequência trimestral de publicações	100%	-25%	Publicações	UGC

Objetivos Operacionais/Indicadores	Meta 2021	Tolerância	Fonte de Verificação	AO
de síntese de resultados do PO na imprensa nacional, regional e local				
IND. 20 Prazo de lançamento de procedimento para aquisição de serviços para realização de campanha de comunicação de largo espectro para o encerramento do PO SEUR	3º trimestre	+30 dias	Plataforma contratação	UGC
IND. 21 Lançar iniciativa para a criação de uma rede informal de partilha com as AG's responsáveis pela gestão de fundos ambientais / sustentabilidade, de outros estados membros	2.º semestre	0	Documento Interno	UGC
IND. 22 Número de edições newsletters digitais/ano	4	-1	Disponibilização site	UGC
OP4. Elevar a credibilidade e reputação da AG do PO SEUR junto dos seus Stakeholders e entidades homólogas				
IND. 23 Número de seminários e sessões de esclarecimento realizadas	3	-1	Convocatórias / Convites	UGC
IND. 24 Grau de satisfação dos Stakeholders Não Governamentais com o desempenho da AG (escala de 1 a 5)	4	-1	Inquérito	UGC
OP5. Consolidar o sistema de gestão e controlo dos Fundos				
IND. 25 Média mensal de processos concluídos (incluindo 1ª e 2ª verificação; Recursos Hierárquicos, Processos de Contencioso, Processos de Auxílios de Estado e outros pareceres)	100	-5	Mapa de Acompanhamento	UAJ
IND. 26 Número de auditorias/verificações no local realizadas	40	-10	SISEUR	UCI
IND. 27 Data de entrega da atualização da Descrição do Sistema de Gestão e Controlo	30/11/21	+15 dias	Email de envio à ADC	UCI
OP6. Simplificar processos, harmonizar procedimentos e aumentar o nível de desmaterialização				
IND. 28 Prazo para criar grupo de trabalho interno multiunidade para identificação e implementação de ações de simplificação	29 janeiro	+15 dias úteis	Documento interno	Todas AOs

Objetivos Operacionais/Indicadores	Meta 2021	Tolerância	Fonte de Verificação	AO
IND. 29 Prazo para a identificação das medidas de simplificação a adotar	8 junho	+15 dias úteis	Documento interno	Todas AOs
OP7. Reforçar a capacidade interna e a qualidade dos sistemas de informação, dos mecanismos de apoio e das metodologias em matéria de monitorização, incluindo de avaliação				
IND. 30 Prazo para adjudicação de serviços para consolidação do SI SEUR, GesDoc e Reporte de Indicadores (BISEUR)	2.º semestre	0	Relatório Final de Adjudicação	UGC
IND. 31 Prazo para Adjudicação dos exercícios avaliativos da responsabilidade da AG: - Avaliação Intercalar do POSEUR - Avaliação da Implementação das medidas de Adaptação às Alterações Climáticas (AAC)	1º trimestre	+30 dias	Relatório Final de Adjudicação	UGC
OP8. Assegurar a satisfação com a prestação de respostas e de informação aos principais Stakeholders do PO				
IND. 32 Grau de satisfação dos gabinetes governamentais (escala de 1 a 5)	4	-1	Inquérito	UGC
IND. 33 N.º médio de dias úteis para disponibilização dos pontos de situação aos gabinetes	5 dias úteis	+2 dias	Documento interno/E-mails	UGC
OP9. Antecipar a preparação dos processos, procedimentos e sistemas de informação ao ciclo financeiro 2021-2027				
IND. 34 Prazo para adjudicação de serviços para adaptação do SI SEUR (lote 2)	2.º semestre	0	Relatório Final de Adjudicação	UGC
IND 35 Prazo para lançamento de procedimento de aquisição de serviços de campanha de comunicação para o lançamento do PO sucessor do PO SEUR	3º trimestre	0	Plataforma de contratação	UGC
OP10. Garantir a operacionalização atempada dos atos relativos aos reposicionamentos remuneratórios decorrentes da aplicação do artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 34/2018, de 15 de maio.				
IND. 36 Data de comunicação à SG MAAC dos reposicionamentos remuneratórios decorrentes da aplicação do artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 34/2018, de 15 de maio.	10 dias úteis	+2 dias úteis	5 dias úteis	UGC

Objetivos Operacionais/Indicadores	Meta 2021	Tolerância	Fonte de Verificação	AO
OP12. Dinamizar a gestão de recursos humanos, no âmbito da sua participação na gestão dos serviços, apostando na sua valorização, na cultura e comunicação organizacionais, e fomentar a segurança e saúde no trabalho				
IND. 37 Data para submissão de Plano de Atividades e QUAR 2022 à SG MAAC	15 novembro	+15	Proposta de Plano	UGC
IND. 38 Número médio de dias úteis para apresentação de proposta de reporte de monitorização periódica dos objetivos do QUAR, após receção dos contributos das AOs	15 dias úteis	+5	Reporte de Monitorização	UGC
IND. 39 Data para lançamento do inquérito de mobilidade interna	1º trimestre	+30 dias	Inquérito	UGC
OP13. Assegurar o apoio técnico e administrativo nas áreas de recursos humanos, financeiros, aprovisionamento e património e TIC				
IND. 40 Número médio de dias úteis para preparação de cada procedimento de contratação pública	5 dias úteis	+2 dias úteis	Documento interno	UGC
IND. 41 Data para Implementação de novas Políticas de segurança e atualização da documentação (27001:2013)	2.º semestre	+30 dias	Documento interno	ADAIC
IND. 42 Número de quebras de segurança (Assessoria de Direção e Apoio Informático e Comunicações)	2	+1	Documento interno	ADAIC

TABELA 7 OBJETIVOS OPERACIONAIS EXTRA-QUAR, AG POSEUR 2021

5. Plano de Formação

A formação é entendida pela AG do PO SEUR como um vetor estratégico fundamental que contribui para melhorar a capacidade de resposta do Secretariado Técnico aos permanentes desafios que se lhe colocam em matérias específicas e/ou transversais a toda a Administração Pública, preparando os colaboradores para o cabal cumprimento da missão do PO SEUR.

A AG do PO SEUR entende, igualmente, que os próprios recursos sentem a necessidade de desenvolver competências, promover a atualidade e de valorização e realização pessoal e profissional.

A AG do PO SEUR, face ao que antecede, deu início à elaboração de planos anuais de formação, o primeiro dos quais irá ser implementado em 2021. O plano foi elaborado com recurso a auscultação dos colaboradores e apreciação dos respetivos dirigentes, visando garantir:

- O acesso efetivo à formação profissional, quer inicial quer contínua, a todos os trabalhadores do PO SEUR;
- Adequar a oferta formativa às necessidades dos trabalhadores e do PO SEUR;
- Avaliar o impacto da formação na qualidade dos serviços prestados e na produtividade dos trabalhadores.

Deste modo, conciliam-se as necessidades da Autoridade de Gestão com as expectativas e as motivações dos trabalhadores, perspetivando-se oferecer um elenco de cursos que possibilitará, não só, a sua aplicabilidade no trabalho diário como, também, desenvolver a sua versatilidade para outras tarefas que possam advir.

O conjunto de áreas de formação que a Autoridade de Gestão procurará assegurar em 2021 terá particular incidência na gestão e controle financeiro e orçamental, prevenção da fraude, gestão de projetos, sistemas de informação e auxílios de estado.

6. Medidas de Modernização Administrativa

O Decreto-Lei nº 73/2014, de 13 de maio, que procede à terceira alteração ao Decreto-Lei nº 135/99, de 22 de abril, estipula que o Plano de Atividades deve contemplar, em capítulo próprio, as medidas de modernização administrativa que a organização se proponha a desenvolver, nomeadamente, as relativas à desburocratização, qualidade e inovação. O enquadramento estratégico mais recente em termos de modernização administrativa, nomeadamente a Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública - Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2020, aponta para que exista um compromisso com resultados, nomeadamente através da consagração das medidas cuja concretização seja anualmente

considerada mais relevante para alcançar os resultados definidos, nos Planos de Atividades e Quadros de Avaliação e Responsabilização de todos os órgãos e serviços da Administração Pública, garantindo o alinhamento de todo o Governo, assim como dos dirigentes e trabalhadores, na concretização da Estratégia.

Será este o mote para a definição das medidas de modernização administrativa a prever no Plano de Atividades do POSEUR para 2021, consagrando a melhoria na eficiência dos processos da organização, permitindo a prestação de serviços de valor acrescentado aos seus parceiros, em primeiro lugar, os beneficiários dos projetos cofinanciados, e a todos os restantes, desde as entidades coordenadoras dos Fundos, entidades do sistema de controlo, tutelas setoriais e Comissão Europeia (CE).

O sistema de informação do POSEUR (SISEUR) é tributário da arquitetura funcional do Sistema de informação do Portugal 2020 (SI PT2020), da responsabilidade da entidade coordenadora dos FEEI, Agência para o Desenvolvimento e Coesão, IP (AdC, IP), pois depende deste sistema para o normal desenvolvimento da sua atividade. O Balcão Único 2020 (BU2020), uma das componentes deste sistema, funciona como interface único do POSEUR com os seus “clientes”, os beneficiários dos projetos cofinanciados, dando cumprimento ao seu desígnio de ponto de acesso privilegiado aos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento para todas as entidades que queiram candidatar-se a financiamentos. É através da interoperabilidade entre o SISEUR e o BU2020, que a Autoridade de Gestão do POSEUR recolhe toda a informação desmaterializada para o desempenho das suas tarefas de gestão relativas ao ciclo de vida das operações e que reporta o resultado dessa atividade, quer para efeitos da monitorização estratégica do PT2020, quer para efeitos das obrigações no âmbito do Sistema Nacional de Controlo. A resposta da AG às várias solicitações dos beneficiários, desde a apresentação de candidatura até ao pagamento do saldo final, também assenta na plataforma BU2020.

Deste modo, o SISEUR terá sempre de evoluir e adaptar-se às novas funcionalidades ou evolução das funcionalidades já existentes do SI PT2020. Na ausência de conhecimento atempado de qual o planeamento desta evolução e considerando a total dependência deste sistema para a sua atividade, um dos grandes desafios que se coloca em permanência à AG, é a rápida capacidade de resposta e adaptação do seu sistema às iniciativas levadas a cabo pela da AdC, IP nesta matéria.

No entanto, e apesar da dependência de um sistema externo, existem necessidades específicas da Autoridade de Gestão do POSEUR, relativas a processos e procedimentos internos que têm reflexo nos três Sistemas de Informação do POSEUR – SISEUR, *Business Intelligence* do POSEUR (BISEUR) e Sistema de Gestão Documental do POSEUR (GesDoc). Não existindo, no que respeita a estes processos e procedimentos, as interdependências anteriormente mencionadas, planeia-se o desenvolvimento de algumas novas funcionalidades no ano de 2021.

Descrevemos, seguidamente, para cada um dos sistemas, os desenvolvimentos para a implementação de novas funcionalidades que se planeiam iniciar naquele ano:

Sistema de Informação	Funcionalidade	Objetivos
SISEUR	Módulo de formulários para solicitação de informação os beneficiários	Implementação de um módulo que permita alguma autonomia em relação ao BU2020 na articulação direta com os beneficiários, sem sujeição a formulários padronizados que retiram flexibilidade a pedidos customizados que a AG pretenda fazer. Este desenvolvimento tem como objetivo principal a melhoria da eficiência dos processos internos e como valor acrescentado, a possibilidade da informação que é submetida através deste módulo poder ser estruturada diretamente na base de dados, permitindo desta forma recolher e tratar informação para diferentes finalidade, sem se recorrer à compilação manual de informação em ficheiros Excel, com riscos acrescidos de perda de fiabilidade e de robustez na informação
BISEUR	Relatório de reporte de indicadores	Implementação de um relatório que permita responder às exigências de monitorização relativa aos indicadores do PO e das operações, dado que diferentes operações da mesma área de intervenção do Programa, podem atuar sobre o mesmo território, colocando por esse motivo desafios de contagem que, até implementação deste módulo, se fazem manualmente
GesDoc	Desenvolvimento de uma página no GesDoc (<i>Documentum Webtop</i>) que permita enviar expediente, incluindo documentos previamente criados em PDF, por email para destinatários internos ou externos	Implementação de funcionalidade no GesDoc que permita o envio de expediente em formato de email, trazendo ganhos de eficiência face à situação atual, em que os emails têm todos que ser enviados através de caixas de correio externas à aplicação e depois devidamente tratadas em termos de expediente de saída, nomeadamente atribuição de etiqueta e classificação do documento

TABELA 8 PROJETOS DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA, AG POSEUR 2021

Adicionalmente, os Sistemas de Informação serão ainda objeto de manutenção e de desenvolvimentos evolutivos das funcionalidades já existentes.

Em 2021, será ainda implementado um novo projeto relativo ao desenvolvimento de um Sistema de Informação Geográfica do POSEUR (SIG SEUR), que permitirá, através de uma lógica relacional que estabelecerá com a base de dados central do POSEUR residente no SISEUR (através de *webservices*), integrar a análise de diferentes elementos caracterizadores das operações cofinanciadas – quantitativos e qualitativos - com informação geográfica, possibilitando a realização de análises mais robustas em relação à caracterização de como o POSEUR se implementa no território, cruzando com os mapeamentos das políticas públicas territorializadas.

Sistema de Informação	Funcionalidade	Objetivos
SIG SEUR	desenvolvimento de um sistema de informação geográfica	<p>A informação que será disponibilizada através deste SIG, permitirá informação relevante no que respeita às atribuições da Autoridade de Gestão a diferentes níveis:</p> <p>Acompanhamento das operações - na fase de encerramento das operações, as validações a efetuar são mais exigentes e suportadas na georreferenciação, uma vez que o comprovativo da execução física da operação pode ser a georreferenciação, implicando a leitura e armazenamento de ficheiros complexos e pesados que terão de ser analisados com base no QGIS/Database.</p> <p>Auditoria - para a organização das auditorias e verificações no local, será vantajoso existir a possibilidade de efetuar consultas à base de dados, para existir uma visão de conjunto por áreas temáticas, através da visualização da estruturação dos dados em tabelas, com a possibilidade de exportar os dados para outros aplicativos</p> <p>Avaliação e Monitorização – O apuramento e verificação de indicadores será realizado com maior fiabilidade e rapidez</p> <p>Comunicação – A produção de fichas de projeto será melhorada com a inclusão da informação georreferenciada de cada operação.</p> <p>Transversal - Para efeitos do próximo período de programação, existiria a possibilidade de efetuar análises do custo unitário utilizado/praticado na definição/execução das metas dos indicadores de realização, por via de análises à base de dados da realidade do atual quadro.</p>

TABELA 9 PROJETO DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA, SIG SEUR

7. Publicidade Institucional

Para o ano 2021 e 2022 o PO SEUR deve desenvolver a 3ª fase da Estratégia de Comunicação do Programa, aprovada pelo Comité de Acompanhamento. Nesta implementação assumem particular relevância as seguintes atividades:

- ✓ divulgação de projetos considerados de sucesso, dando projeção aos utilizadores dos investimentos realizados na ótica do cidadão que usufrui de forma direta ou indireta do resultado alcançado;
- ✓ apresentar os principais resultados alcançados com enfoque no território e na política de ambiente, energia e biodiversidade estabelecida nos planos de ação que integraram todo o processo de planeamento e programação do PO SEUR;
- ✓ apresentar um especial enfoque nos resultados obtidos na complementaridade entre PO SEUR e Programas do Portugal 2020, nomeadamente no Domínio Sustentabilidade.

Manter, ainda, a regularidade de ações de comunicação próprias e dirigidas ao público-alvo identificado e em especial os Órgãos de Comunicação Social na veiculação de notícias e resultados alcançados através dos projetos cofinanciados pelo PO SEUR e do seu contributo para o Portugal 2020, em termos de valorização do território e desenvolvimento sustentável.

Acresce a necessidade de garantir ações de comunicação e publicidade institucional que permitam preparar o próximo período de programação, bem como todas as que se julguem necessárias para garantir o cumprimento da legislação aplicável em matéria de transparência e de aplicação do plano interno de combate à corrupção do PO SEUR, informando potenciais beneficiários, organizações profissionais, parceiros económicos e sociais, organismos envolvidos na promoção da igualdade entre mulheres e homens e organizações não-governamentais interessadas, incluindo organizações ambientais, das possibilidades proporcionadas pelo financiamento comunitário.

Refira-se, também, a necessidade de desenvolvimento de algumas ações de comunicação interna que permita um conhecimento sistémico do processo de Gestão dos FEEI, permitindo a formação, a troca de experiências, o conhecimento através de visitas a projetos considerados boas práticas em termos de gestão ou de resultados alcançados, potenciando, deste modo, uma reflexão crítica sobre os objetivos a atingir no PO SEUR.

a. Tipologias de ações previstas e estimativa orçamental

A figura seguinte é indicativa das diversas tipologias de ações previstas para a implementação da 3ª fase da Estratégia de Comunicação do PO SEUR no período de 2021 e 2022.

	FASE 3	
	2021	2022
Publicidade		
Vídeos & Fotos	X	X
Material de Divulgação (merchandising e publicações)	X	X
Anúncios em Jornais / Outras Publicações	X	X
<i>Media Partner</i>		
Campanhas de Publicidade	X	X
Seminários, exposições similares		
Grande Evento Anual	X	X
Sessões de Esclarecimento	X	X
Divulgação de Boas Práticas	X	X
Open Days	X	x
Seminários e Outros Eventos	X	X
Outros trabalhos especializados		
Website & Newsletter	X	X
Redes Sociais	X	X
Assessoria de Comunicação	X	X
Outros		
Material Estacionário	X	

FIGURA 4 TIPOLOGIAS DE AÇÃO PREVISTAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA 3ª FASE DA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO DO PO SEUR NO PERÍODO DE 2021 E 2022

Para o financiamento das medidas inscritas na Estratégia de Comunicação, foi alocada uma parcela de 5,05% do montante total de Fundo de Coesão disponível para a Assistência Técnica do PO SEUR, o que perfaz um montante de financiamento comunitário de 2,5 milhões de euros para o período 2014-2020 ao qual estará associado um montante de 441 mil euros de comparticipação nacional.

Fica assim delineada a publicidade institucional prevista para o horizonte temporal de dois anos (de 2021 e 20122), assente na Estratégia de Comunicação do PO SEUR, que aponta para um conjunto de iniciativas que pretendem “massificar” o programa a nível nacional. Pretende-se valorizar o carácter transversal deste Programa Operacional, a sua contribuição para a valorização, a coesão e a sustentabilidade do território, a sua aposta fundamental numa economia mais eficiente e sustentável e o seu contributo para uma gestão transparente e eficaz.

8. Anexos

Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)

**PENSAR
A ORGANIZAÇÃO,
REFORÇAR OS NOSSOS OBJETIVOS!**