



AD&C

Agência para o
Desenvolvimento e
Coesão, I.P.



PLANO DE ATIVIDADES

2014

FICHA TÉCNICA

Título

PLANO DE ATIVIDADES 2014

Editor

Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

Endereços

Av. 5 de Outubro, n.º 153
1050-053 Lisboa
Telf: 218 814 000
Fax: 218 881 111
agencia@adcoesao.pt
www.adcoesao.pt

Conceção técnica

Núcleo de Planeamento e Gestão da Qualidade

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
2. A AGÊNCIA	2
2.1. Atribuições.....	2
2.2. Missão, Visão, Valores	5
2.3. Modelo Organizacional	6
3. ESTRATÉGIA	7
3.1. Contexto e articulações interinstitucionais.....	7
3.1.1. Análise dos destinatários da atividade da Agência	7
3.1.2. Análise das Oportunidades, das Ameaças e das Forças e Fraquezas (SWOT).....	9
3.2. Prioridades estratégicas para 2014.....	10
4. PRIORIDADES E OBJETIVOS	13
4.1. Objetivos Estratégicos e Operacionais.....	13
4.1.1. Objetivos Estratégicos	13
4.1.2. Objetivos Operacionais.....	14
5. RECURSOS HUMANOS E FINANCEIROS	49
5.1. Recursos Humanos Planeados	49
5.2. Recursos Financeiros	52
Abreviaturas e siglas.....	55
Lista de figuras e quadros.....	55
ANEXOS	61
ANEXO I – Lista de <i>Stakeholders</i>	63
ANEXO II – Análise SWOT cruzamento entre Forças e Fraquezas com as oportunidades e ameaças	65
ANEXO III – QUAR da Agência I.P. para 2014	67

Nota de abertura



Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. tem uma missão extremamente exigente e de grande complexidade. 2014 perspectiva-se como um ano-charneira. Teremos a responsabilidade de dar corpo à Agência e de dar continuidade sem interrupções ao elevado desempenho das três entidades que nos precedem e que se afirmaram no plano nacional e europeu como entidades credíveis e respeitadas: o IFDR, o IGFSE e o Observatório do QREN.

Portugal integra o grupo de países com melhores níveis de execução dos Fundos da Política de Coesão e apresenta sistemas de monitorização e avaliação e procedimentos de comunicação que constituem boas práticas no plano Europeu.

O País tem, ainda, um sistema de gestão e controlo dos fundos comunitários, reconhecido como dos melhores no plano europeu e um dos que apresenta os mais baixos custos de funcionamento.

Esse mesmo sistema tem permitido apresentar anualmente baixos níveis de erro, relativos à regularidade das despesas, significativamente inferiores aos limiares fixados pela regulamentação comunitária, bem como reduzidos prazos de pagamentos a promotores, contribuindo de forma significativa para a boa realização dos projetos.

O edifício de governação, gestão e controlo dos fundos estruturais europeus tem dado, por isso, um relevante contributo para a superação dos constrangimentos estruturais da economia, da sociedade e do território, incluindo para o relançamento da atividade económica e no investimento produtivo no atual contexto de consolidação fiscal.

Neste quadro de preocupações reforçadas, a primeira exigência colocada à Agência vai ser dar continuidade a este bom desempenho das várias entidades que intervêm na utilização dos fundos comunitários.

Todavia, à Agência foram atribuídas responsabilidades novas e que estão para além da simples adição das responsabilidades das entidades a que vai suceder. Se apresentamos já adequados níveis de regularidade da despesa, vamos agora ter que conferir uma maior atenção à qualidade dos investimentos e da despesa.

Com efeito, foi atribuído à Agência a responsabilidade de monitorizar a aplicação das políticas estruturais mesmo que não cofinanciadas, a coordenação global dos fundos europeus estruturais e de investimento e não apenas dos fundos da política de coesão como acontece no QREN e o apoio direto à Comissão Interministerial de Coordenação do Acordo de Parceria, crescendo ainda a necessidade de uma maior atenção no âmbito dos auxílios de Estado.

A Agência vai assumir significativas responsabilidades financeiras, perante o Governo e perante a Comissão Europeia, respondendo pela regularidade da aplicação dos fundos da política de coesão, pelo cumprimento das metas de programação do conjunto dos fundos europeus estruturais e de investimento, mas também sobre a efetiva concretização dos objetivos estratégicos associados ao Acordo de Parceria.

Assume assim responsabilidades financeiras que representam um valor global superior a 43 mil milhões de euros, por força do efeito conjugado e simultâneo dos vários instrumentos financeiros do atual e do próximo período de programação.

Da Agência se espera que seja vista por todos os departamentos ministeriais e pelos destinatários das políticas e das medidas que tenham a nossa intervenção como um parceiro isento, colaborante e não retido por interesses setoriais, locais ou individuais.

Vamos pois ter que assegurar, desde o 1º dia, a plena realização das responsabilidades no QREN sem qualquer hiato nem redução dos níveis de desempenho. Em paralelo, vamos ter que prestar todo o apoio técnico e o melhor contributo para a preparação e implementação do Portugal 2020.

Perspetivamos que 2014 seja o ano, não só de edificação de uma casa – a Agência para o Desenvolvimento e Coesão –, mas também de lançamento das sementes de um sistema de gestão dos Fundos Europeus mais sólido, mais seguro e mais credível, que sirva os interesses do País das suas regiões e que projete, no plano europeu, o reconhecimento da evidência do esforço, que a todos os nossos colaboradores e organismos nossos parceiros nos envolve.

1. INTRODUÇÃO

O *Plano de Atividades para 2014* é o primeiro elaborado pela Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P., enquanto ano da sua criação e início de funções.

Afigura-se assim como um documento embrionário, em que as atividades e objetivos deste ano ficam marcados pela transição do período de programação 2007-2013 (QREN) para o novo período «Portugal 2020». Fase que se traduz na aprovação dos instrumentos de programação com carácter nacional, na definição das instituições, nacionais e regionais, que irão concretizar a aplicação destes instrumentos e no lançamento e início de implementação do Portugal 2020.

Num exercício anual corrente, o plano de atividades define objetivos estratégicos e operacionais a atingir no horizonte temporal de um ano. Porém, em virtude do contexto institucional, 2014 traduz-se num ano atípico, o que implica que o ciclo de planeamento apenas possa ser estabelecido por um prazo de nove meses a contar de dia 1 de abril, data de início de funções da Agência.

O Plano de Atividades 2014 é composto de quatro partes: Apresentação da Agência, Estratégia a seguir neste ano, Definição de objetivos e, por fim, uma última parte referente aos recursos a empregar neste exercício anual.

2. A AGÊNCIA

A Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. tem por missão coordenar a Política de Desenvolvimento Regional e assegurar a coordenação geral dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI) e foi criada pelo Decreto-Lei n.º 140/2013, de 18 de outubro.

Dotada de autonomia administrativa e financeira e património próprio, é um instituto público de regime especial, com capacidade jurídica de intervenção sobre todo o território nacional.

Situando-se na esfera da administração indireta do Estado, integra a Presidência do Conselho de Ministros e atua sob superintendência e tutela do Ministro Adjunto e do Desenvolvimento Regional.

A criação da Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. resulta da fusão de três entidades públicas: o Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional, I.P. (IFDR, I.P.), o Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu, I.P. (IGFSE, I.P.) e a Estrutura de Missão Observatório do QREN.

A Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. foi criada com o objetivo de favorecer a coordenação da Política Estrutural e de Desenvolvimento Regional cofinanciada pelos fundos europeus, garantir uma maior coordenação das opções de macroprogramação financeira e reforçar a racionalidade económica e a sustentabilidade financeira dos investimentos cofinanciados.

Relativamente aos fundos da Política de Coesão (Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional – FEDER, Fundo Social Europeu – FSE – e Fundo de Coesão), a concentração, numa única instituição, das funções relativas à Coordenação global, Certificação, Pagamento, Avaliação, Comunicação, Monitorização e Auditoria de Operações, neste caso em articulação com a Autoridade de Auditoria, constitui um contributo inequívoco para a racionalização, especialização e eficiência dos serviços.

2.1. Atribuições

A Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. está investida de um conjunto de atribuições em três domínios: Política de Desenvolvimento Regional, Fundos Europeus Estruturais e de Investimento e Fundos da Política de Coesão.

No domínio da Política de Desenvolvimento Regional, compete à Agência para o Desenvolvimento e Coesão:

- Formular propostas de Políticas de Desenvolvimento Regional Sustentável, nos planos estratégico e operacional;
- Colaborar na conceção e promoção de instrumentos de base territorial, designadamente os que visem a valorização dos recursos endógenos associados ao desenvolvimento sustentado do território, nomeadamente os contratos-programa entre as Autoridades de Gestão dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento e entidades públicas ou privadas;

- Monitorizar a aplicação de políticas estruturais, nomeadamente as cofinanciadas por fundos europeus;
- Definir e manter atualizado o Registo Central *de minimis* e exercer o controlo da acumulação de apoios financeiros e fiscais concedidos nesse âmbito;
- Assegurar a participação técnica portuguesa nos fóruns internacionais sobre políticas de desenvolvimento regional;
- Participar na Comissão Interministerial para os Assuntos Europeus, no âmbito do Desenvolvimento Regional e dos fundos da Política de Coesão.

No que respeita ao conjunto dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento:

- Assegurar a coordenação geral, incluindo o acompanhamento dos processos de Programação, Reprogramação e Monitorização daqueles fundos, em articulação com as Autoridades de Gestão dos Programas Operacionais (PO);
- Garantir o apoio técnico à Comissão Interministerial de Coordenação do Acordo de Parceria;
- Assegurar a interlocução, no plano técnico, com a Comissão Europeia, ao nível do Acordo de Parceria;
- Participar nos órgãos e estruturas de governação dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento;
- Coordenar e desenvolver o sistema de Avaliação do Acordo de Parceria, em articulação com as Autoridades de Gestão, na perspetiva da sua contribuição para a concretização das políticas públicas cofinanciadas;
- Desenvolver os instrumentos de reporte sobre a aplicação desses fundos, nomeadamente os previstos na regulamentação europeia ao nível do Acordo de Parceria;
- Divulgar informação sobre a Monitorização Estratégica do Acordo de Parceria, designadamente no que respeita à prossecução das respetivas prioridades;
- Coordenar a conceção e acompanhamento do quadro de desempenho, com vista à aferição do nível de obtenção de resultados e objetivos propostos.

No domínio dos Fundos da Política de Coesão tem como atribuições:

- Assegurar a coordenação e o suporte técnico aos processos de programação e reprogramação, bem como a monitorização e a produção e sistematização dos indicadores físicos e financeiros;
- Contribuir para a definição das suas linhas gerais de aplicação e para a eficácia das respetivas intervenções operacionais;
- Esclarecer e harmonizar, designadamente através da emanação de orientações gerais dirigidas às Autoridades de Gestão dos PO, a aplicação das normas europeias e nacionais que regem os apoios;
- Assegurar a interlocução com os serviços da Comissão Europeia, a representação nas suas estruturas consultivas sobre a preparação, programação e aplicação dos fundos da política de coesão e a participação nos grupos técnicos do Conselho da União Europeia, nas matérias relacionadas com aqueles fundos;

- Exercer as funções de Autoridade de Certificação e de Entidade Pagadora dos fundos da Política de Coesão, incluindo nos Programas de Cooperação Territorial Europeia do Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu (MFEFE) e das Iniciativas Comunitárias ou de outros instrumentos financeiros para que venha a ser designado;
- Executar, em articulação com a Autoridade de Auditoria, funções de Auditoria e Controlo das intervenções dos fundos da Política de Coesão, incluindo nos Programas de Cooperação Territorial Europeia no Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu e nas Iniciativas Comunitárias ou outros instrumentos financeiros para que venha a ser designada;
- Coordenar e promover a comunicação e informação sobre a aplicação dos fundos;
- Assegurar o funcionamento de um Sistema de Informação relativo à execução dos fundos, que integre os indicadores físicos e financeiros necessários à Monitorização, Certificação, Gestão, Avaliação, Controlo e Auditoria dos apoios concedidos;
- Promover a instrução dos pedidos de financiamento à Comissão Europeia dos Grandes Projetos no âmbito dos fundos da Política de Coesão;
- Coordenar a participação nos Programas da Cooperação Territorial Europeia e assegurar o seu Acompanhamento;
- Exercer as competências de Encerramento, Avaliação e Controlo do Fundo de Coesão II (FC II);
- Gerir as medidas programáticas de Assistência Técnica do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional e do Fundo Social Europeu;
- Garantir a articulação ao nível da Programação, Acompanhamento e Avaliação entre os fundos da Política de Coesão e os recursos nacionais, nomeadamente no quadro da programação orçamental plurianual e da mobilização da contrapartida nacional dos investimentos cofinanciados por fundos europeus.

Ainda no âmbito de Outros Fundos e Políticas Europeias, deve:

- Assegurar as funções que lhe sejam atribuídas no âmbito das intervenções ou fundos europeus;
- Exercer as funções de Autoridade de Certificação e de Entidade Pagadora, Auditoria e Controlo do Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu;
- Intervir na atribuição e administração de financiamentos e de outras operações ativas, no âmbito de medidas de financiamento do Banco Europeu de Investimentos (BEI), ou de outros instrumentos financeiros, associados à utilização de fundos europeus, nos termos definidos pela respetiva regulamentação;
- Assegurar o acompanhamento da articulação entre os FEEI e outros instrumentos e políticas comunitárias, na perspetiva de potenciar as sinergias entre ambos.

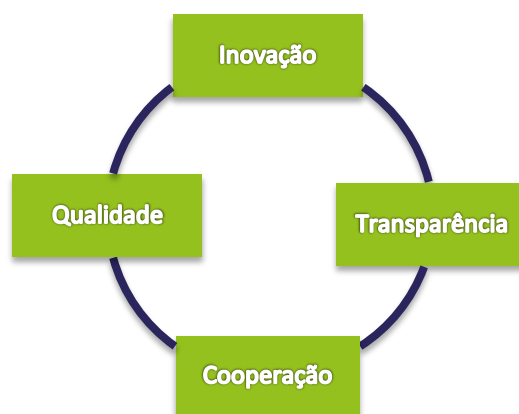
2.2. Missão, Visão, Valores

Missão

Coordenar a política de desenvolvimento regional e assegurar a coordenação geral dos fundos europeus estruturais e de investimento.

Visão

Ser o centro de competências na Política de Desenvolvimento Regional e de Coesão e na aplicação de Fundos Europeus.



Valores

VALORES	DESCRIÇÃO
Inovação	Desenhar e implementar soluções inovadoras que respondam às necessidades dos <i>stakeholders</i> , adotando as melhores práticas de gestão com vista a transformar oportunidades em soluções.
Transparência	Garantir a prestação pública de contas da Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. e da gestão dos Fundos Europeus e promover o acesso fácil e permanente à informação, através de processos simplificados e comunicação clara, relevante, precisa e atualizada.
Cooperação	Promover alianças em que o benefício global é superior ao da ação individual. A cooperação sustenta-se no desenvolvimento de parcerias ativas, nacionais e transnacionais, que acrescentam valor ao país e à Europa, e na construção de um sólido espírito de equipa, com base em práticas de igualdade, respeito mútuo e ética profissional.
Qualidade	Promover a melhoria contínua tendo em vista uma prestação de serviços de excelência, assegurando a fiabilidade e uma elevada qualidade técnica de execução, no sentido de consolidar a confiança nos resultados do trabalho da Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

2.3. Modelo Organizacional

A Agência para o Desenvolvimento e Coesão apresenta um modelo organizacional flexível e pouco hierarquizado, composto de um conjunto restrito de unidades e núcleos (ver **Figura 1**), previsto nos respetivos estatutos (Portaria n.º 351/2013, de 4 de dezembro) e de um número limitado de núcleos, criados por iniciativa do Conselho Diretivo.

A gestão da Agência integra três órgãos: o Conselho Diretivo, o Conselho Consultivo e o Fiscal Único.

O Conselho Diretivo é composto por um Presidente, um Vice-presidente e dois Vogais, competindo-lhe orientar e gerir as atividades da Agência, IP.

O Fiscal Único é designado nos termos da Lei n.º 3/2004, de 15 de janeiro, e tem as competências aí previstas.

O Conselho Consultivo é o órgão de consulta, acompanhamento estratégico independente, apoio e participação na definição das linhas gerais de aplicação dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento.

A composição do Conselho Consultivo assegura a participação dos parceiros sociais e de serviços e organismos públicos com responsabilidade pela aplicação das principais políticas públicas apoiadas pelos FEEI.

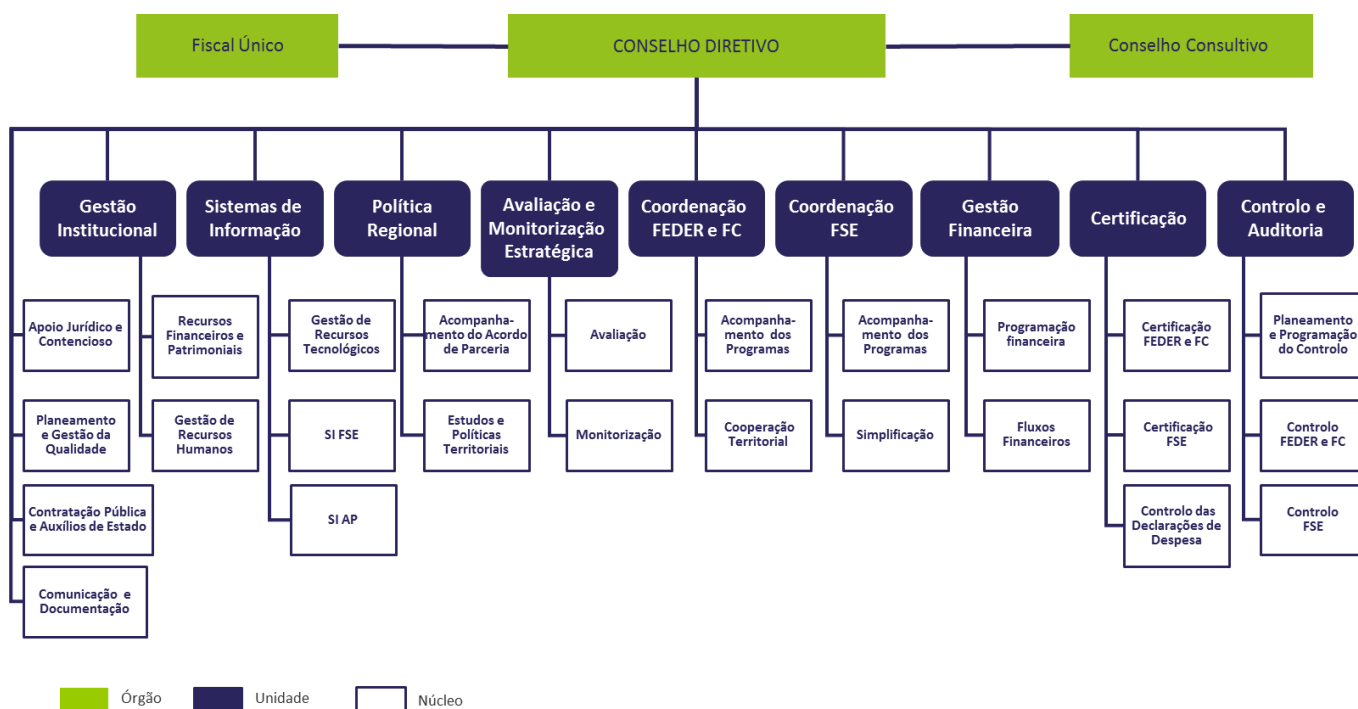


Figura 1: Organograma da AD&C, a 1 de abril de 2014.

3. ESTRATÉGIA

3.1. Contexto e articulações interinstitucionais

3.1.1. Análise dos destinatários da atividade da Agência

A Agência para o Desenvolvimento e Coesão é uma instituição central no modelo de governação estabelecido para a implementação do Acordo de Parceria 2014-2020, bem como no âmbito do QREN 2007-2013. Deste modo, possui uma esfera de *stakeholders* ampla e diversificada, em virtude da sua jurisdição sobre todo o território e da transversalidade setorial da sua intervenção, por via da aplicação dos Fundos Europeus, ao nível de diferentes políticas públicas de promoção do desenvolvimento do país e das suas regiões.

O máximo êxito da organização depende da sua capacidade de ir ao encontro, de forma eficaz e equilibrada, das necessidades de todas as partes interessadas, ou seja, de todos os seus *stakeholders*.

Nesta medida, a Agência prossegue um esforço com vista a conhecer e satisfazer todos os segmentos de *stakeholders*, tendo por base o conjunto de valores adotados que enquadram a sua ética de atuação. Todavia, a variedade de *stakeholders* produz diferentes graduações de influência e motivação nas interações com a Agência.

Em abono da máxima eficácia da intervenção da Agência, efetuou-se uma análise que permite uma gestão dos diferentes segmentos, de acordo com critérios sobre o grau de poder e interesse que detêm sobre o exercício das suas atribuições. Por outro lado, de forma a abreviar o entendimento da análise estratégica dos *stakeholders*, formaram-se 12 segmentos, subdivididos por dois grupos de influência interna e externa¹ (ver **Figura 2**):

Grupo de *stakeholders* externos

- a) A gerir em proximidade:
 - Comissão Europeia;
 - Entidades de Controlo Nacionais e Comunitárias;
 - Entidades de Gestão de fundos europeus;
 - Tutela e Comissão Interministerial de Coordenação.
- b) A manter satisfeitos
 - Atores relevantes e parceiros sociais.
- c) A manter informados
 - Instituições bancárias e financeiras;
 - Beneficiários e potenciais beneficiários;
 - Comunicação social;
 - Cidadãos.

¹ Para uma compreensão mais aprofundada dos *stakeholders* ver ANEXO I – Lista de *Stakeholders*.

Grupo de *stakeholders* internos

- a) A gerir em proximidade:
 - Dirigentes
 - Colaboradores
- b) A manter satisfeitos
 - Conselho Consultivo da Agência

Nas suas articulações interinstitucionais com os *stakeholders*, a Agência prossegue um esforço integrado em diversas dimensões:

- A implementação de uma gestão com foco na aplicação consistente das políticas públicas pelas quais é responsável, que maximize a satisfação dos *stakeholders*;
- A recolha de informação que permita implementar proativamente boas práticas de gestão, que sirvam as melhores expectativas de todas as partes interessadas;
- O acompanhamento do ambiente interno e externo, mediante a aplicação de inquéritos de satisfação e adoção de ações de melhoria em consequência / da análise dos resultados verificados;
- A aplicação de uma política de comunicação que estabeleça um relacionamento de fidelização e envolvimento, quer em relação aos *stakeholders* internos quer aos externos, nomeadamente: informação difundida através de meios eletrónicos; promoção de seminários de esclarecimento e de eventos e encontros de divulgação; informação transparente, clara, precisa e atualizada;
- A promoção de uma política de capacitação institucional, envolvimento e transparência dos parceiros mais próximos, mediante a realização de uma disponibilidade de atendimento permanente e de um programa de ações formativas, periodicamente ou sempre que se revelem pertinentes.

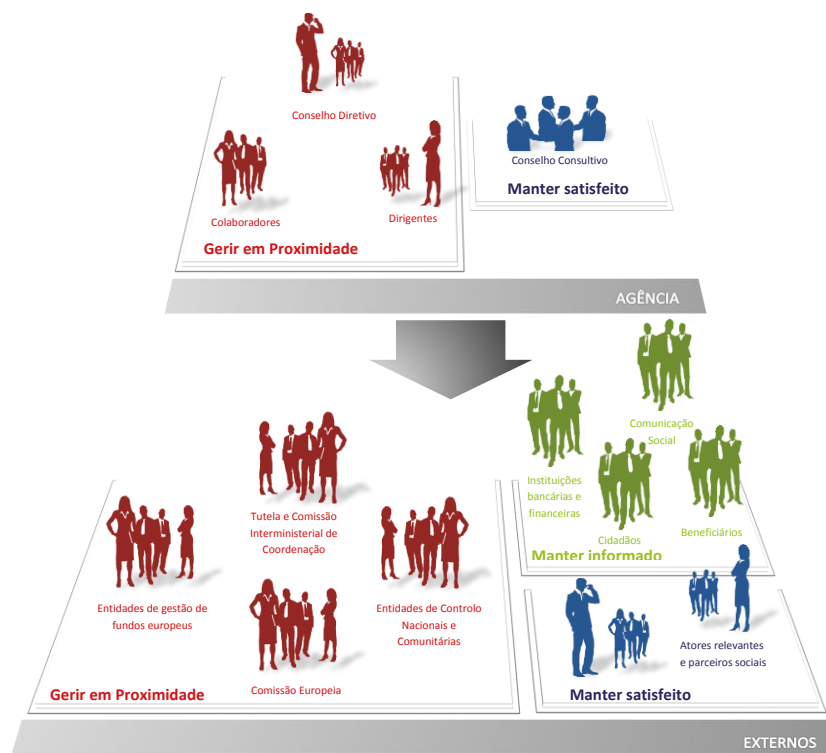


Figura 2: Análise de *stakeholders* da Agência para o Desenvolvimento e Coesão.

3.1.2. Análise das Oportunidades, das Ameaças e das Forças e Fraquezas (SWOT)

Conjugada com a análise anterior das partes interessadas (*stakeholders*), releva o diagnóstico do contexto externo e interno, com recurso à grelha SWOT, para apurar os caminhos a determinar na formulação da estratégia para 2014.

A análise SWOT (ver **Tabela 1**), realizada pela equipa de dirigentes, traduz um contexto de desafios com uma dimensão e uma exigência acrescidas face à experiência dos organismos que precedem a Agência.

Quer as oportunidades e ameaças, no campo da avaliação externa, quer a enunciação dos pontos fortes e fracos, no domínio da ponderação das capacidades internas, permitem perspetivar 2014 como um ano caracterizado por uma pressão exigente externa, que é superável através da bateria de pontos fortes identificados, que se afigura suficientemente capaz de suportar os desafios de maior criticidade (ver o cruzamento entre as oportunidades e ameaças com os pontos fortes e os pontos fracos no **ANEXO II – Análise SWOT cruzamento**).

ANÁLISE DO MEIO INTERNO

PONTOS FORTES

- Bom relacionamento e articulação com *stakeholders*
- Alargamento das áreas de intervenção, concentração de funções e sinergias com a criação da Agência
- Disponibilidade de meios orçamentais e materiais
- Estrutura orgânica flexível
- Fiabilidade dos Sistemas de Informação
- Competência técnica, multidisciplinariedade e capacidade e experiência das equipas
- Proatividade e envolvimento

PONTOS FRACOS

- Défice de comunicação e partilha de informação
- Défice de cultura de planeamento e de Gestão por Objetivos e dificuldades na definição de orientações
- Desvio de recursos para solicitações não previstas
- Falta de interoperabilidade de sistemas com alguns *stakeholders*
- Lacunas em aplicações de SI de suporte
- Evidências de desmotivação, instabilidade e escassez de RH
- Necessidades de formação específica dos RH

ANÁLISE DO MEIO EXTERNO

OPORTUNIDADES

- Melhor articulação com organismos na esfera da coordenação e gestão de Fundos
- Comunicação coordenada dos Fundos e do Portugal 2020
- Novas orientações e procedimentos no arranque do novo período de programação
- Acesso a SI dos vários Fundos e a Bases de Dados externas
- Clima favorável à implementação de sistemas de Gestão da Qualidade
- Espaço para desenvolver um Centro de Competências de Políticas Regionais

AMEAÇAS

- Contexto da Administração Pública: dificuldades orçamentais e de tesouraria; incertezas legais e pressões
- Risco de atraso na implementação do SI do Portugal 2020 e constrangimentos de interoperabilidade entre os SI (entre fundos, entre ciclos e com SI externos)
- Sobreposição de períodos de programação
- Desafios complexos e novos em prazos reduzidos
- Normativo nacional e comunitário vasto, complexo e em alteração constante
- Meio tecnológico em evolução constante

Tabela 1: grelha de análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).

3.2. Prioridades estratégicas para 2014

No primeiro ano de atividade da Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. (AD&C), a estratégia para 2014 decorre do arranque de um novo ciclo de gestão dos Fundos Europeus, que assenta na resposta aos desafios de criação da agência, de preparação, lançamento e implementação de novas estruturas de gestão do novo período de programação de Fundos europeus «Portugal 2020» e em assegurar a atividade de encerramento do período anterior «QREN 2007-2013».

Neste contexto de transição entre períodos de programação, a AD&C, como instituição central neste processo, inscreve nas suas atividades, projetos e iniciativas a concretizar em 2014, diversas prioridades com base em quatro grandes objetivos estratégicos, que norteiam os próximos três anos de atividade e descritos no Ponto 4:

1. acompanhar políticas de desenvolvimento regional e coesão territorial;
2. garantir a solidez do sistema de gestão e controlo de fundos da Política de Coesão;
3. promover a imagem da Agência como entidade de referência, nacional e internacional, na coordenação da política de desenvolvimento regional e dos Fundos europeus;
4. qualificar e construir uma organização eficaz e eficiente.

Estas quatro grandes prioridades de intervenção enquadram seis objectivos operacionais, que visam dar resposta a um conjunto de necessidades e desafios que se perspectivam, nesta fase de criação da instituição e de transição entre ciclos de programação estrutural, com particular acuidade em 2014. Desde logo, no âmbito da divulgação de oportunidades da aplicação dos Fundos europeus, prevê-se a criação de mecanismos e meios relevantes de interação e informação junto dos beneficiários, promotores de projetos e público em geral, nomeadamente a criação de um balcão único, um canal de serviços que visa facilitar o acesso e candidaturas aos Fundos, canais de informação, como por exemplo, o Portal do Portugal 2020 ou a página do Facebook da Agência e ainda um plano de comunicação, com vista a aumentar a visibilidade e transparência dos projetos, oportunidades e resultados de aplicação dos Fundos.

Neste domínio ainda, inclui-se um segundo grupo de prioridades, com a dinamização de novas áreas de competências, nomeadamente na promoção de um centro de competências em matéria de política de desenvolvimento regional, que reforce o conhecimento das dinâmicas territoriais e referencie a agência na sua atividade de realização de propostas fundamentadas de políticas de desenvolvimento das regiões do País.

No domínio da promoção de uma boa gestão dos Fundos da Política de Coesão, salienta-se um conjunto de objetivos específicos que visam, por um lado, salvaguardar a continuidade dos seus fluxos financeiros e garantir o seu papel no desenvolvimento do país e, por outro lado, assegurar que a transição em curso conservará as funções de coordenação e gestão, no elevado nível de desempenho e segurança de anos anteriores, de modo a reforçarem a confiança das autoridades de auditoria e das instituições europeias na aplicação dos Fundos em Portugal.

O esperado bom desempenho na implementação destas prioridades de intervenção e a experiência e competência na estruturação dos sistemas de monitorização e avaliação do Portugal 2020 que será levada a cabo, constituem a essência do terceiro grupo de prioridades, que se traduz em projetar a agência como entidade de referência nacional e internacional na coordenação da política de desenvolvimento regional e dos fundos europeus.

Para além das atividades de negócio, em 2014 oferece-se a oportunidade à AD&C de responder a desafios internos à organização, quer no âmbito da gestão dos recursos humanos, através do estímulo à motivação e da constituição de equipas preparadas para a missão da Agência, quer na preparação de instrumentos de inovação e planeamento, que estruturem e reforcem a qualidade da gestão da Agência, face ao exercício da sua missão e alcance da sua visão.

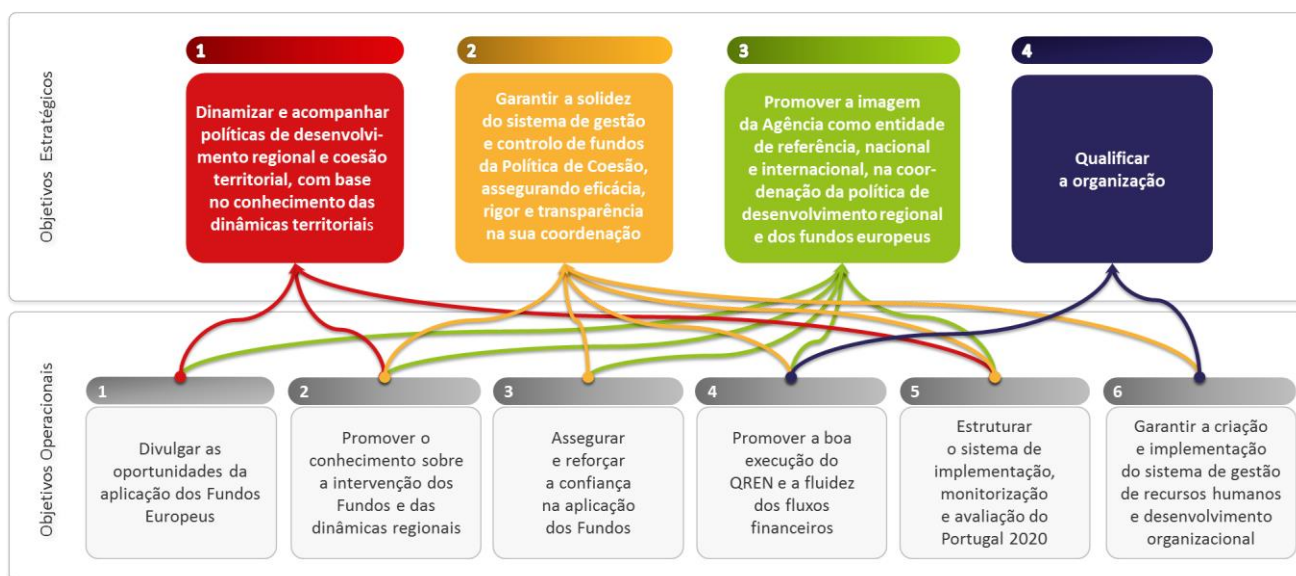
Um aspeto essencial na implementação da estratégia prende-se com a matriz institucional, adotada numa base de amplo consenso interno. Deste modo, o desempenho da AD&C irá conduzir-se por uma visão, orientada para se tornar num centro de competências na Política de Desenvolvimento Regional e de Coesão e na aplicação de Fundos Europeus, e num conjunto de valores que reúnem dimensões de transparência, inovação, qualidade e cooperação.

A criação da Agência no âmbito da estratégia da Tutela para um novo modelo de governação dos Fundos Europeus alterou o panorama e a realidade de coordenação e gestão dos Fundos, em Portugal, num contexto externo e nacional de dificuldades económicas e orçamentais acrescidas, os quais comportam riscos que poderão influenciar, de algum modo, a implementação da estratégia e prioridades para 2014.

Contudo, o conjunto de características e fatores positivos, intrínsecos à equipa de recursos humanos da agência, bem como as oportunidades que se abriram com a sua criação, nomeadamente o alargamento da base de competências e a concentração da informação sobre Fundos, permitem criar condições de confiança no sucesso do exercício anual de 2014.

4. PRIORIDADES E OBJETIVOS

4.1. Objetivos Estratégicos e Operacionais



Ancorados na missão, visão e valores e nos desafios de médio prazo da atividade da Agência para o Desenvolvimento e Coesão, bem como na análise estratégica, foram adotados quatro Objetivos Estratégicos, os quais foram desdobrados em objetivos operacionais para nortear a atividade dos serviços em 2014.

4.1.1. Objetivos Estratégicos

OE1. Dinamizar e acompanhar políticas de desenvolvimento regional e coesão territorial, com base no conhecimento das dinâmicas territoriais

Conceção e formulação de propostas de Políticas de Desenvolvimento Regional e de instrumentos de base territorial, através da divulgação de publicações sobre a Coesão Económica, Social e Territorial e da dinamização de reflexões e debates sobre esta temática.

Monitorização da aplicação das políticas estruturais cofinanciadas por fundos europeus, orientada para uma avaliação de resultados e impactos.

OE2. Garantir a solidez do sistema de gestão e controlo de fundos da Política de Coesão, assegurando eficácia, rigor e transparência na sua coordenação

Reforçar a segurança e fiabilidade dos sistemas e estruturas de gestão e controlo dos Fundos da Política de Coesão, de modo a melhorar a confiança na despesa certificada, através de um adequado sistema de

controle, com ênfase na prevenção, detecção e correção das irregularidades, bem como estabelecer uma articulação entre Agência e as entidades do modelo de governação, mais regular, participada e transparente, através do reforço de estruturas de trabalho conjunto e da partilha de informação.

OE3. Promover a imagem da Agência como entidade de referência, nacional e internacional, na coordenação da política de desenvolvimento regional e dos fundos europeus

Projetar o desempenho da Agência, no plano nacional e europeu, assente quer num exercício competente, rigoroso, transparente e empenhado das suas funções, quer em políticas de comunicação, que suportem o reconhecimento da organização, como entidade de referência no âmbito das políticas de desenvolvimento regional sustentável e de coordenação e de aplicação dos Fundos.

OE4. Qualificar a organização

Promover uma gestão da Agência baseada numa cultura de melhoria contínua, assente em três pilares: uma gestão otimizada dos recursos materiais; a adoção de boas práticas e de procedimentos modernos e inovadores, incluindo a implementação de um sistema de gestão da qualidade; e, acima de tudo, a aposta na motivação da equipa, mediante uma gestão das pessoas e da sua formação comprometida com o reforço de competências e melhoria da prestação do serviço.

Para cada objetivo estratégico foram definidos Objetivos Operacionais, de eficácia, eficiência e qualidade, alguns dos quais integram o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) da Agência (ver Anexo III). Este processo contou com o envolvimento e participação de todas as Unidades Orgânicas, de modo a garantir o alinhamento dos objetivos estratégicos e operacionais, conforme se evidencia na Figura 3.

4.1.2. Objetivos Operacionais

Objetivos de Eficácia
















- O1** Divulgar as oportunidades da aplicação dos Fundos Europeus
- O2** Promover o conhecimento sobre a intervenção dos Fundos e das dinâmicas regionais

Objetivos de Eficiência

- O3** Assegurar e reforçar a confiança na aplicação dos Fundos.
- O4** Promover a boa execução do QREN e a fluidez dos fluxos financeiros

Objetivos de Qualidade

- O5** Estruturar o sistema de implementação, monitorização e avaliação do Portugal 2020.
- O6** Garantir a criação e implementação do sistema de gestão de recursos humanos e desenvolvimento organizacional.

OBJETIVOS OPERACIONAIS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
Objetivos		OE 1	OE 2	OE 3	OE 4
1	Divulgar as oportunidades da aplicação dos Fundos Europeus				
2	Promover o conhecimento sobre a intervenção dos Fundos e das dinâmicas regionais				
3	Assegurar e reforçar a confiança na aplicação dos Fundos				
4	Promover a boa execução do QREN e a fluidez dos fluxos financeiros				
5	Estruturar o sistema de implementação, monitorização e avaliação do Portugal 2020				
6	Reforçar o sistema de gestão de recursos humanos e desenvolvimento organizacional				

Nota: A dimensão dos círculos representa o grau de intensidade da contribuição dos objetivos operacionais para a concretização dos OE.

Tabela 2: Correspondência entre Objetivos Estratégicos e os Objetivos Operacionais

Apresentam-se de seguida os objetivos específicos definidos para o segundo semestre de 2014, estruturados por Objetivos Operacionais.

OBJETIVO OPERACIONAL

1

Divulgar as oportunidades da aplicação dos Fundos Europeus

	INTERAÇÕES COM OBJ. ESTR. E QUAR				
	OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	QUAR
1 – Colaborar no processo de divulgação do Portugal 2020	●		●		1
2 – Garantir a produção da estrutura de conteúdos a integrar o Portal do Portugal 2020			●		1
3 – Implementar o balcão único do Portugal 2020			●		1
4 – Assegurar a elaboração do Plano de Comunicação do Portugal 2020	●		●		
5 – Assegurar a visibilidade e presença institucional do Correspondente Nacional (CN) nos PO da Cooperação Territorial Europeia (CTE)			●		
6 – Assegurar a produção de suportes comunicacionais externos	●		●		

OBJETIVO 1. Colaborar no processo de divulgação do Portugal 2020

Colaboração no processo de divulgação do Portugal 2020, incluindo contributos para o Portal Portugal 2020 e organização de sessões temáticas, para a sua divulgação junto de públicos-alvo específicos, e de *wokshops* de apresentação, divulgação e reflexão dedicados de cada um dos instrumentos territoriais previsto no Portal Portugal 2020 (ITI, AIDUS e DLBC), com a participação de peritos externos aos processos.

Serviços envolvidos

UPR/NAAP

Responsável

UPR

Indicador

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	N.º de sessões temáticas de divulgação do Portugal 2020 (incluindo dos instrumentos territoriais)	100%	5	6	2.º semestre	Comprovativos realização seminários

OBJETIVO 2. Garantir a produção da estrutura de conteúdos a integrar o Portal do Portugal 2020

Conceção da estrutura de conteúdos a integrar o Portal do Portugal 2020 em articulação com as unidades orgânicas da AD&C e de acordo com as orientações estratégicas.

Serviços envolvidos

NCD; USI

Responsável

NCD

Indicador

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo de apresentação de proposta de estrutura de conteúdos a integrar o Portal do Portugal 2020	100%	30 set	15 set	2.º semestre	Proposta ao CD

OBJETIVO 3. Implementar o balcão único do Portugal 2020

Conceção e implementação do «Balcão 2020», ponto de acesso aos FEEI (Fundos Europeus Estruturais e de investimento) para todas as entidades que se pretendam candidatar a financiamento destes Fundos, disponibilizando de forma intuitiva, em função das escolhas do utilizador, informação relevante sobre o Portugal 2020, e permitindo o registo dos beneficiários e o acesso a um conjunto de serviços de suporte, desde a submissão das candidaturas, com pré-preenchimento e interação, até ao acompanhamento dos projetos nas suas diversas fases.

Serviços envolvidos

USI/NAP

Responsável

USI

Indicador

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo de apresentação da proposta de modelo conceptual do balcão único do Portugal 2020	100%	31 out	15 out	2.º semestre	Proposta ao CD

OBJETIVO 4. Assegurar a definição da Estratégia de Comunicação do Portugal 2020

Definição da Estratégia de Comunicação do Portugal 2020 em função das normas comunitárias previstas nos regulamentos e nas orientações estratégicas nacionais.

Serviços envolvidos

NCD

Responsável

NCD

Indicador

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo de apresentação de proposta de Estratégia de Comunicação	100%	31 dez	30 nov	2.º semestre	Proposta ao CD

OBJETIVO 5. Assegurar a visibilidade e presença institucional do Correspondente Nacional (CN) nos PO da Cooperação Territorial Europeia (CTE)

Produção de contributos para o Portal da Agência e participação nas reuniões realizadas pelos projetos ou em eventos de divulgação dos programas ou projetos.

Serviços envolvidos

UCFEDER/NCT

Responsável

UCFEDER

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	N.º de sessões para divulgação e apresentação dos novos Programas de Cooperação	50%	3	5	2.º semestre	Documental
2	N.º de ações para promoção e divulgação de informação relativa a programas/projetos/atividades relacionadas com a CTE	50%	10	15	2.º semestre	Portal do Portugal 2020

OBJETIVO 6. Assegurar a produção de suportes comunicacionais externos

Conceção e implementação uma página oficial da AD&C nas redes sociais, garantindo a gestão e atualização da informação disponibilizada.

Conceção de uma *Newsletter* externa visando a disponibilização de informação relevante sobre o Portugal 2020.

Serviços envolvidos

NCD

Responsável

NCD

Indicador

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo de apresentação de proposta de página oficial do <i>Facebook</i>	70%	31 out	30 set	2.º semestre	Proposta ao CD
2	Prazo de apresentação de proposta de <i>design</i> e conteúdos para uma <i>Newsletter</i> externa	30%	31 dez	30 nov	2.º semestre	Proposta ao CD

OBJETIVO
OPERACIONAL

2

Promover o conhecimento sobre a intervenção dos Fundos e das dinâmicas regionais

	INTERAÇÕES COM OBJ. ESTR. E QUAR				
	OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	QUAR
1 – Assegurar o sistema de monitorização territorial do QREN	●		●		2
2 – Assegurar a monitorização e divulgação de informação sobre a aplicação dos fundos no âmbito do QREN	●	●	●		2
3 – Contribuir para a monitorização das intervenções cofinanciadas no período de programação 2007-2013 no âmbito da CTE	●		●		2
4 – Construir e dinamizar o Centro de Competências de Política Regional	●		●		

OBJETIVO 1. Assegurar o sistema de monitorização territorial no âmbito do QREN

Produção de apuramentos mensais e/ou trimestrais de monitorização operacional e financeira dos instrumentos territoriais do Portugal 2020 e do QREN, para a Associação Nacional de Municípios Portugueses e para os Centros de Observação das Dinâmicas Regionais (CODR).

Serviços envolvidos

UPR/NEPT

Responsável

UPR

Indicador

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo para a produção dos reportes de monitorização para a ANMP e para os CODR, relativos aos projetos da esfera municipal no âmbito do QREN	100%	90	75	2.º semestre	Proposta ao CD

OBJETIVO 2. Assegurar a monitorização e divulgação de informação sobre a aplicação dos fundos no âmbito do QREN

Efetuar o tratamento e consolidação de informação operacional, financeira e física dos PO no âmbito do reporte periódico de indicadores conjunturais de monitorização da Comissão Técnica de Coordenação do QREN, assegurando a produção de apuramentos mensais de monitorização operacional e financeira dos PO e de quadros de síntese financeira para resposta a pedidos de informação FEDER/ FC e FSE no âmbito dos anteriores QCA e do QREN.

Serviços envolvidos

UAME

Responsável

UAME

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo de disponibilização (n.º de dias) dos reportes mensais de monitorização do QREN	100%	25	20	2.º semestre	Data envio boletim
2	Prazo de reavaliação das ferramentas de alerta de gestão para o QREN, tendo em conta a fase de encerramento	100%	31 dez	30 nov	2.º semestre	Proposta ao CD

OBJETIVO 3. Contribuir para a monitorização das intervenções cofinanciadas no período de programação 2007-2013 no âmbito da CTE

Produção de relatórios trimestrais de monitorização financeira dos Programas Operacionais da Cooperação Territorial Europeia (PO CTE).

Realização do controle de qualidade do trabalho do controlador externo nos PO da CTE.

Serviços envolvidos

UCFEDER/NCT

Responsável

UCFEDER

Indicador

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo para apresentação da proposta de relatório de monitorização dos PO CTE	100%	30 set	10 set	2.º semestre	Proposta ao CD

OBJETIVO 4. Construir e dinamizar o Centro de Competências de Política Regional

Envolvimento dos agentes territoriais e setoriais na construção de um Centro de Competências de Política Regional, no seio da Agência, estabelecendo níveis de partilha de informação e cooperação na reflexão e no aprofundamento temático/ territorial, e dinamizando grupos de reflexão estratégica em domínios chave no âmbito do Portugal 2020 (*think tank*).

Identificação de linhas de investigação a aprofundar através da realização de estudos e análises de reflexão e prospetiva de âmbito temático e territorial (Zooms, estudos, *living lab*, etc.), e início do trabalho de configuração dos termos de referência e quadro metodológico do primeiro estudo de aprofundamento das dinâmicas territoriais: Estudo sobre resiliência económica regional.

Participação na comissão, constituída por representantes da Agência, I.P., das AG, dos PO mobilizados, das CCDD e por peritos externos, no sentido de aferir a coerência das Estratégias de Desenvolvimento Territorial (NUTS III) com a estratégia regional respetiva.

Desenvolvimento, em estreita articulação com as CCDD e agências responsáveis pela monitorização dos fundos FEADER E FEAMP, de mecanismos de monitorização e acompanhamento (financeiro, físico e no

local), em “tempo real”, dos instrumentos de base territorial financiados pelos FEEI, em particular as ITI, as AIDUS e os DLBC que permitam antecipar eventuais problemas na sua implementação e a difusão de alertas estratégicos à tutela com a sua identificação e propostas de ação.

Análise e produção de alertas específicos relativos à situação de implementação dos diversos instrumentos territoriais do Portugal 2020 e de outras políticas financiadas pelos FEEI com incidência territorial, para o Conselho Diretivo e/ou para a tutela, bem como resposta a solicitações de outros ministérios ou entidades.

Serviços envolvidos

UPR / NAAP / NEPT

Responsável

UPR

Indicador

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	N.º de sessões de reflexão estratégica	100%	2	3	2.º semestre	Comprovativo realização <i>think tank</i>

OBJETIVO OPERACIONAL



Assegurar e reforçar a confiança na aplicação dos Fundos

INTERAÇÕES COM OBJ. ESTR. E QUAR

	OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	QUAR
1 – Reforçar a fiabilidade na despesa certificada à CE		●	●		3
2 – Garantir a execução de auditorias em operações no âmbito do FSE no QREN		●			3
3 – Assegurar o acompanhamento da Política de Concorrência – auxílios de Estado e <i>de minimis</i>		●	●		3
4 – Garantir a execução de auditorias em operações no âmbito do FEDER e FC no QREN		●			
5 – Assegurar a realização de verificações complementares às auditorias em operações junto das AG no âmbito do FEDER e FC		●			
6 – Garantir o acompanhamento dos resultados das auditorias em operações da responsabilidade da Estrutura de Auditoria Segregada da Agência		●			
7 – Assegurar a preparação e acompanhamento de auditorias de organismos de controlo nacionais e comunitários		●			
8 – Assegurar a coordenação regulamentar e harmonização da aplicação das normas comunitárias e nacionais associadas à intervenção do FSE no âmbito do QREN e do Portugal 2020		●			
9 – Assegurar a implementação e reforço dos mecanismos suscetíveis de prevenir e reduzir o risco associado à gestão dos projetos e garantir o adequado funcionamento do Sistema de Gestão e Controlo		●	●		
10 – Assegurar o acompanhamento do pré-contencioso e contencioso em todos os períodos de programação		●			
11 – Reforçar a divulgação junto das AG de orientações sobre contratação pública		●			
12 – Dinamizar uma "rede de juristas" para partilha de conhecimentos no âmbito da contratação pública e auxílios de Estado			●		

OBJETIVO 1. Reforçar a fiabilidade na despesa certificada à CE

Planeamento preparação e realização das ações de controlo, no âmbito da certificação de despesas a apresentar à Comissão Europeia, assegurando a emissão dos respetivos relatórios preliminares, a análise dos contraditórios e a emissão dos relatórios finais.

Registo dos resultados e *follow-up* das auditorias realizadas pela Autoridade de Certificação e pelas restantes entidades de controlo (nacionais e comunitárias).

Serviços envolvidos

UC/NCDD/NCFSE/NCFFC

Responsável

UC

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	N.º de ações de controlo no âmbito da certificação de despesas à CE	50%	10	12	2.º semestre	Informação/ Relatório de Auditoria
2	Taxa de Declarações de Despesas no âmbito dos PO QREN – FSE aceites pela UC	25%	85%	90%	2.º semestre	SIIFSE
3	N.º de verificações temáticas no âmbito dos PO QREN – FEDER/FC	25%	2	3	2.º semestre	Informação

OBJETIVO 2. Garantir a execução de auditorias em operações no âmbito do FSE no QREN

Programação e execução das auditorias em operações e elaborar os respetivos relatos. Contratação de auditores externos e o acompanhamento e controlo de qualidade dos mesmos.

Serviços envolvidos

UCA/NAOFSE

Responsável

UCA

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo para conclusão dos relatórios finais das auditorias relativas ao 1.º semestre	33%	15 nov	31 out	2.º semestre	Relatórios finais
2	Prazo para conclusão dos relatórios finais relativos às verificações complementares do PO RUMOS	33%	15 nov	31 out	2.º semestre	Relatórios finais
3	Prazo para conclusão dos trabalhos de campo das auditorias relativas ao 2.º semestre	33%	20 dez	10 dez	2.º semestre	Cronogramas

OBJETIVO 3. Assegurar acompanhamento da Política de Concorrência – auxílios de Estado e de *Minimis*

Controlo da regularização do limite de acumulação de auxílios *de minimis*, mediante o registo e controlo da acumulação destes auxílios no Registo Central de Auxílios *de Minimis*.

Análise do enquadramento de instrumentos de apoio às empresas no âmbito do Registo Central de Auxílios *de Minimis*.

Serviços envolvidos

NCPAE/USI

Responsável

NCPAE

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo de elaboração das orientações sobre novo regime <i>de minimis</i>	25%	30 jun	15 mai	1.º Semestre	Proposta ao CD
2	N.º médio de dias para integrar os apoios no registo central <i>de minimis</i>	25%	3	2	2.º Semestre	Registo Central <i>de minimis</i>
3	Prazo de elaboração do balanço anual do registo central <i>de minimis</i>	50%	30 nov	31 out	2.º Semestre	Suporte documental

OBJETIVO 4. Garantir a execução de auditorias em operações no âmbito do FEDER e FC no QREN

Programação e execução das auditorias em operações e elaboração dos respetivos relatos. Contratação de auditores externos e acompanhamento e controlo de qualidade dos mesmos.

Serviços envolvidos

UCA/NAOFEDER-FC

Responsável

UCA

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo para conclusão do Relatório Final Auditoria em Operações Sistema Comum 1	50%	30 nov	15 out	2.º semestre	Relatório final
2	Prazo para conclusão do Relatório Final Auditoria em Operações Sistema Comum 2	50%	30 nov	15 out	2.º semestre	Relatório final

OBJETIVO 5. Assegurar a realização de verificações complementares às auditorias em operações junto das Autoridades de Gestão, no âmbito do FEDER e FC

Realização de verificações complementares às auditorias em operações junto das AG e elaboração dos respetivos relatórios preliminares, a submeter a contraditório, bem como dos relatórios finais.

Serviços envolvidos

UCA/NPPC

Responsável

UCA

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo para conclusão dos relatórios preliminares relativos ao Sistema Comum 1	50%	30 set	15 set	2.º semestre	Relatório preliminar
2	Prazo para conclusão dos relatórios preliminares relativos ao POVT	50%	31 jul	15 jul	2.º semestre	Relatório preliminar

OBJETIVO 6. Garantir o acompanhamento dos resultados das auditorias em operações da responsabilidade da Estrutura de Auditoria Segregada da Agência

Compilação das recomendações resultantes das auditorias em AO, bem como avaliação do cumprimento das mesmas, assegurando a sua circularização pelas AG.

Serviços envolvidos

UCA/NPPC

Responsável

UCA

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	N.º de avaliações realizadas sobre todas as recomendações em aberto	50%	1	2	2.º semestre	SICA (ou ficheiros Excel)
2	Índice de avaliação Qualidade (escala de 1 a 5)	50%	2,5 a 4,5	4,6	2.º semestre	Ficha de avaliação

OBJETIVO 7. Assegurar a preparação e acompanhamento de auditorias de organismos de controlo nacionais e comunitários

Preparação e compilação dos documentos necessários para a realização das auditorias, garantindo o acompanhamento das mesmas e da preparação da resposta ao contraditório.

Participação em audiências com a Comissão Europeia.

Serviços envolvidos

UCA/NPPC

Responsável

UCA

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Tempo (n.º de dias) de compilação/avaliação dos documentos de preparação da auditoria	50%	5	3	2.º semestre	Troca de correspondência
2	Índice de avaliação Qualidade (escala de 1 a 5)	50%	2,5 a 4,5	4,6	2.º semestre	Ficha de avaliação

OBJETIVO 8. Assegurar a coordenação regulamentar e harmonização da aplicação das normas comunitárias e nacionais associadas à intervenção do FSE no âmbito do QREN e do Portugal 2020

Emissão de pareceres sobre diplomas que disciplinam as atividades associadas à gestão do FSE e sobre a regulamentação específica proposta pelas autoridades de gestão dos PO com intervenção do FSE, bem como de orientações técnicas relacionadas com a intervenção deste fundo.

Serviços envolvidos

UCFSE/NAP

Responsável

UCFSE

Indicador

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Tempo (n.º de dias úteis) de resposta aos pedidos de parecer sobre matérias relacionadas com a aplicação das regras no âmbito do FSE	100%	26	21	2.º semestre	Mapa registo de processos UCFSE

OBJETIVO 9. Assegurar a implementação e reforço dos mecanismos suscetíveis de prevenir e reduzir o risco associado à gestão dos projetos e garantir o adequado funcionamento do Sistema de Gestão e Controlo

Implementação e reforço de mecanismos susceptíveis de prevenir e reduzir o risco associado à gestão dos projetos, garantindo o adequado funcionamento do SGCA, em articulação com a CE, os Tribunais e os Serviços do Ministério Público.

Serviços envolvidos

NAJC/UCA/USI/UGF/UAME

Responsável

NAJC

Indicador

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Tempo médio (n.º de dias úteis) de resposta a processos de verificação dos requisitos de admissibilidade das entidades candidatas aos apoios, com exceção da atribuição de códigos impeditivos ou restritivos do acesso a apoios	100%	4	3	2.º semestre	SIIFSE SIEP/SCD

OBJETIVO 10. Assegurar o acompanhamento do pré-contencioso e contencioso em todos os períodos de programação.

Atividades de apoio jurídico no âmbito de processos judiciais de contencioso em que a Agência seja parte.

Serviços envolvidos

NAJC; UO

Responsável

NAJC

Indicador

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo médio de instrução de processos	100%	Prazo legal	20% redução prazo legal	2.º semestre	Folha de cálculo

OBJETIVO 11. Reforçar a divulgação junto das AG de orientações sobre contratação pública

Atividades de valor acrescentado para reforço da atribuição de divulgação de orientações às AG sobre o tema da contratação pública por parte da Agência.

Serviços envolvidos

NCPAE

Responsável

NCPAE

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo de apresentação de uma proposta de orientações para a harmonização de procedimentos sobre contratação pública	50%	31 out	30 set	2.º semestre	Proposta ao CD
2	Prazo de apresentação de proposta de criação de uma <i>newsletter</i> , interna e externa, sobre contratação pública (jurisprudência nacional e europeia, doutrina e orientações)	50%	31 out	30 set	2.º semestre	Proposta ao CD

OBJETIVO 12. Dinamizar uma «rede de juristas» para partilha de conhecimentos no âmbito da contratação pública e auxílios de Estado

Atividades de valor acrescentado para reforço da atribuição de divulgação de orientações às AG sobre o tema da contratação pública por parte da Agência.

Responsável

NCPAE

NCPAE

Indicador

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo de apresentação de uma proposta de criação de uma plataforma eletrónica	100%	31 out	30 set	2.º semestre	Proposta ao CD

OBJETIVO
OPERACIONAL



Promover a boa execução do QREN e a fluidez dos fluxos financeiros

	INTERAÇÕES COM OBJ. ESTR. E QUAR				
	OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	QUAR
1 – Contribuir para uma correta e atempada utilização de fundos comunitários		●			4
2 – Desencadear os procedimentos de recuperação de créditos, indevidamente recebidos e não restituídos voluntariamente, de todos os períodos de programação		●			4
3 – Reforçar o apoio às AG do QREN em matéria de encerramento e garantir o processo de encerramento do FCII		●	●		4
4 – Assegurar o processo de certificação de despesas à CE		●			
5 – Melhorar a gestão na recuperação de verbas indevidamente pagas		●			
6 – Assegurar o processo de certificação de despesas no âmbito do MF EEE (2009-2014)		●			
7 – Contribuir para a execução dos financiamentos do EQ-BEI		●			
8 – Contribuir para a plena execução das intervenções cofinanciadas no período de programação 2007-2013 (QREN e CTE)		●	●		
9 – Criar e/ou atualizar procedimentos internos no âmbito do QREN		●			
10 – Assegurar o bom funcionamento dos SI QREN (FEDER, FC e FSE)		●			
11 – Atualizar procedimentos internos no âmbito do QREN		●		●	

OBJETIVO 1. Contribuir para uma correta e atempada utilização de fundos comunitários

Sistematização dos elementos necessários ao acompanhamento regular de fluxos financeiros, articulando as perspetivas de pedidos e recebimentos CE e os pagamentos aos beneficiários/transferências para AG e OI. Análise e validação dos pedidos de pagamento submetidos pelas AG. Verificação dos pedidos de transferência para os Organismos Intermédios.

Garantir os procedimentos de contratação dos empréstimos reembolsáveis QREN EQ, procedendo à monitorização de garantias dos mesmos previamente à contratação e à realização de desembolsos e garantindo a análise e validação dos desembolsos destes empréstimos e gestão do serviço da dívida.

Verificações periódicas da coerência de informação transmitida pelas AG em SIEP face aos Sistemas de Informação próprios.

Serviços envolvidos

UGF/NFF/NPF

Responsável

UGF

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Tempo médio (n.º de dias úteis) de processamento dos pagamentos a beneficiários finais do QREN	50%	7	6	2.º semestre	SIEP
2	Tempo médio (n.º de dias úteis) de validação de processos de contratação com os mutuários do QREN-EQ	50%	7	5	2.º semestre	SI QREN EQ / Gestão Doc.

OBJETIVO 2. Desencadear os procedimentos de recuperação de créditos, indevidamente recebidos e não restituídos voluntariamente, de todos os períodos de programação

Efetuar a gestão das diligências no âmbito da recuperação coerciva de créditos relativos a fundos pagos a beneficiários, de todos os períodos de programação.

Serviços envolvidos

NAJC

Responsável

NAJC

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Tempo médio (n.º de dias úteis) de instrução dos processos de execução fiscal	55%	3	2	2.º semestre	Folha de cálculo
2	Prazo médio (n.º de dias úteis) de resposta a oposições às execuções fiscais deduzidas	30%	Prazo legal	20% redução prazo legal	2.º semestre	Folha de cálculo
3	Prazo médio (n.º de dias) de instrução dos processos de reclamação de créditos, no âmbito de processos de insolvência	15%	Prazo legal	20% redução prazo legal	2.º semestre	Folha de cálculo

OBJETIVO 3. Reforçar o apoio às AG do QREN em matéria de encerramento e garantir o processo de encerramento do FC II

Consolidação do documento de orientações para o encerramento do Fundo de Coesão II (FC II), na sequência da consulta interna, e divulgação do mesmo junto das AG.

Validação dos dados financeiros para efeitos de emissão de ordem de pagamento a projetos no âmbito do FC II.

Análise e validação dos pedidos de pagamento submetidos pelas AG, bem como verificação dos pedidos de transferência para os Organismos Intermédios.

Serviços envolvidos

UCFEDER/NAP

Responsável

UCFEDER

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo de emissão de orientações para o encerramento com base na Decisão da COM	50%	30 set	25 set	2.º semestre	Orientações emitidas
2	Prazo para a apresentação de cronograma para a realização de ações junto das AG	30%	31 dez	15 dez	2.º semestre	Proposta ao CD
3	Tempo médio (n.º de dias) de resposta às cartas e pedidos de esclarecimentos da CE relativas aos termos de encerramento dos projetos do FC II	20%	60	55	2.º semestre	Ofícios e e-mails

OBJETIVO 4. Assegurar o processo de certificação de despesas à CE

Certificação de despesas (QREN) à Comissão Europeia e elaboração do cronograma de apresentação dos pedidos de certificação de despesas.

Serviços envolvidos

UC/NCFFC/NCDD/NCFSE

Responsável

UC

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Taxa de declarações de despesas e pedidos de pagamento apresentados à CE para PO QREN	75%	75%	80%	2.º semestre	SI FEDER/FC e SIIFSE
2	Taxa de PPI pagos sem interrupções/suspensões, decorrentes de fatos imputáveis à Unidade de Certificação	25%	85%	88%	2.º semestre	Notificação CE

OBJETIVO 5. Melhorar a gestão na recuperação de verbas indevidamente pagas

Acompanhamento das observações efetuadas pela Comissão, no âmbito dos relatórios de execução de 2013. Articulação com as AG, no âmbito da instrução nacional dos Grandes Projetos.

Serviços envolvidos

UGF/NFF/NPF

Responsável

UGF

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Taxa de dívidas FEDER/FC recuperadas por compensação entre operações (por PO/fundo do universo recuperável)	30%	80%	85%	2.º semestre	SI EP/SCD
2	Tempo médio (n.º de dias úteis) para envio de notificação para recuperação de dívidas por reposição voluntária (FEDER/FSE/FC)	30%	8	6	2.º semestre	SI IFSE/SCD
3	Tempo médio (n.º de dias úteis) para instrução do processo para promoção da recuperação da dívida por via coerciva (FEDER/FSE/FC)	40%	10	8	2.º semestre	SI IFSE/SCD

OBJETIVO 6. Assegurar o processo de certificação de despesas no âmbito do MF EEE (2009-2014)

Análise das previsões de pedidos de pagamento apresentadas pelos Operadores de Programas e Ponto Focal Nacional, elaboração de cronograma de apresentação dos Pedidos de Pagamento Intermédios (IFR) e apresentação de previsões de pedidos de pagamento, garantindo a certificação de despesas ao Financial Mechanism Office (FMO).

Serviços envolvidos

UC/NCDD/NCFSE

Responsável

UC

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo para envio ao FMO dos IFR	50%	Prazo regul. fixado	2 dias redução média do prazo	2.º semestre	SI DoRIS
2	Prazo para envio ao FMO das previsões de pedidos de pagamento	50%	Prazo regul. fixado	2 dias redução média do prazo	2.º semestre	SI DoRIS

OBJETIVO 7. Contribuir para a execução dos financiamentos do EQ-BEI

Consolidação e validação de informação para monitorização de financiamentos atribuídos no âmbito do Empréstimo-Quadro do Banco Europeu de Investimento (EQ-BEI).

Contributo para o estabelecimento das metodologias de implementação do INVESTE QREN, decorrentes dos despachos, publicados a 18 e a 30 de junho de 2014.

Articulação com outros serviços em matérias relacionadas com a implementação dos financiamentos do EQ-BEI face ao novo enquadramento legal.

Serviços envolvidos

UCFEDER/NAP

Responsável

UCFEDER

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Tempo médio (n.º de dias úteis) para tratamento dos dados a apresentar ao CD no âmbito das propostas de financiamento Investe QREN e posterior envio para aprovação pela CCS, a partir da data de entrada da EQ 1	30%	6	5	2.º semestre	Propostas ao CD
2	Tempo médio (n.º de dias úteis) de análise e apresentação de propostas de financiamento ao CD, no âmbito do QREN-EQ para submissão à CCS, a partir da data de validação da AG	50%	20	15	2.º semestre	Propostas ao CD
3	Prazo para apresentação dos contributos para a proposta de manual de procedimentos internos no âmbito do EQ-BEI	20%	14 ago	11 ago	2.º semestre	Proposta ao CD

OBJETIVO 8. Contribuir para a plena execução das intervenções cofinanciadas no período de programação 2007-2013 (QREN)

Acompanhamento das observações efetuadas pela Comissão, no âmbito dos relatórios de execução de 2013. Articulação com as AG, no âmbito da instrução nacional dos Grandes Projetos.

Serviços envolvidos

UCFEDER/NAP

Responsável

UCFEDER

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Tempo médio (n.º de dias úteis) de resposta aos pedidos de parecer sobre alterações aos regulamentos específicos do QREN	40%	5	4	2.º semestre	Pareceres/ e-mails
2	Taxa de respostas a pedidos de parecer das AG até 31-12-2014	20%	70%	80%	2.º semestre	Pareceres/ ofícios/e-mails
3	Tempo médio (n.º de dias) para análise e submissão à CE dos Grandes Projetos, após receção dos mesmos	40%	40	35	2.º semestre	Pareceres

OBJETIVO 9. Criar e/ou atualizar procedimentos internos no âmbito do QREN

Revisão de procedimentos internos e proposta de alterações/melhorias ao circuito de pagamentos/transferências/recuperação de dívidas de acordo com a regulamentação em vigor.

Definição, sistematização e proposta de alterações a procedimentos internos no âmbito de processos de contratação/reprogramação dos empréstimos reembolsáveis QREN EQ e INVESTE QREN.

Definição de validações complementares a inserir em SIEP, enquanto medidas de prevenção de risco de fraude, nomeadamente através da validação do binómio NIB/NIF.

Serviços envolvidos

UGF/NFF/NPF; USI

Responsável

UGF

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	N.º de manuais de procedimentos criados/atualizados	40%	4	5	2.º semestre	Proposta ao CD
2	Tempo (n.º de dias úteis) para aplicação de procedimentos internos previstos no Código de Ética e Normas de Conduta da UGF, após aprovação do Código pelo CD	30%	15	10	2.º semestre	Declarações assinadas
3	Prazo de implementação de procedimentos complementares de validação para mitigação de erros nos pagamentos aos beneficiários	30%	15 out	30 set	2.º semestre	Entrada em produção em SIEP

OBJETIVO 10. Assegurar o bom funcionamento dos SI QREN (FEDER, FC e FSE)

Análise da informação operacional e financeira para diagnóstico de situações de alerta às AG.

Serviços envolvidos

USI/NGRT

Responsável

USI

Indicador

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Grau de disponibilidade (n.º de horas) dos SI (tempo máximo de indisponibilidade não planeada: 8 horas por semestre)	100%	8	6	2.º semestre	Logs do sistema de monitorização

OBJETIVO 11. Atualizar procedimentos internos no âmbito do QREN

Atividades de preparação para introdução de alterações nos sistemas de gestão e controlo da Agência no âmbito do QREN, resultantes do processo de fusão da Agência.

Serviços envolvidos

UC/NCFFC/NCFSE/NCDD

Responsável

UC

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo para realização de uma ação interna de partilha de conhecimentos e experiências, de forma a potenciar sinergias resultantes da criação da Agência	30%	15 ago	31 jul	2.º semestre	Apresentação e lista de participantes
2	Prazo para atualização da Descrição dos Sistemas de Gestão e Controlo da Agência, no âmbito do SOLID e MFEEE	30%	15 ago	31 jul	2.º semestre	Proposta ao CD
3	Prazo para atualização da DSGC da Agência no âmbito do processo anual de revisão	40%	Prazo a fixar pela AA	20% redução do prazo	2.º semestre	Proposta ao CD

OBJETIVO
OPERACIONAL



Preparar a implementação e estruturar o sistema de monitorização e avaliação do Portugal 2020

	INTERAÇÕES COM OBJ. ESTR. E QUAR				
	OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	QUAR
1 – Preparar a implementação e assegurar o arranque do Portugal 2020		●			5
2 – Promover boas práticas de segurança dos SI – alinhamento com a família de normas ISO/27000		●			5
3 – Preparar o sistema de monitorização no âmbito do Portugal 2020	●	●	●		5
4 – Preparar o sistema de avaliação no âmbito do Portugal 2020	●	●	●		5
5 – Assegurar o acompanhamento estratégico em domínios transversais do Portugal 2020	●		●		
6 – Promover e acompanhar a avaliação no âmbito da intervenção do FSE, do FEDER e do Fundo de Coesão	●	●	●		
7 – Contribuir para o processo de implementação dos sistemas de gestão e controlo da Agência e dos PO do Portugal 2020		●	●		
8 – Preparar os sistemas de gestão financeira no âmbito do Portugal 2020		●			
9 – Acompanhar a implementação do SI Portugal 2020		●			
10 – Melhorar a capacitação institucional da gestão do FSE		●	●		
11 – Contribuir para o processo de ajustamento do SIIFSE às exigências do sistema de gestão e controlo, certificação, monitorização e avaliação do Portugal 2020		●			
12 – Desenvolver metodologias de custos simplificados para o conjunto dos Fundos da Política de Coesão		●	●		

OBJETIVO 1. Preparar a implementação e assegurar o arranque do Portugal 2020

Preparação de contributos em matérias específicas relacionadas com a implementação do Portugal 2020, nomeadamente a nível do enquadramento regulamentar geral aplicável.

Promoção de reuniões de trabalho com as AG, relacionadas com o arranque dos Programas Operacionais do Portugal 2020.

Serviços envolvidos

UCFEDER/NAP; UCFSE/NAP

Responsável

UCFEDER /UCFSE

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Tempo médio (n.º de dias úteis) para apresentação de contributos para a definição do enquadramento regulamentar específico no âmbito do Portugal 2020	50%	Média dos prazos fixados	12,5% de redução média dos prazos	2.º semestre	Proposta ao CD
2	N.º de orientações às AG relacionadas com o arranque dos PO do Portugal 2020	20%	1	2	2.º semestre	Proposta ao CD
3	Prazo para o lançamento do concurso de definição do painel de controladores de 1.º nível dos PO CTE	30%	30 dez	20 dez	2.º semestre	Peças do procedimento concursal

OBJETIVO 2. Promover boas práticas de segurança dos SI
– alinhamento com a família de normas ISO/27000

Realização de um conjunto de normas de segurança com vista a garantir a salvaguarda dos dados e da infraestrutura tecnológica de suporte aos sistemas de informação da Agência.

Serviços envolvidos

USI/NGRT; NCPAE

Responsável

USI

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo de adoção de normas de segurança do sistema de informação	40%	15 dez	30 nov	2.º semestre	Normas aprovadas
2	Prazo de criação de repositório para partilha de boas práticas na área da segurança de informação	40%	31 dez	15 dez	2.º semestre	Repositório disponível
3	Prazo de apresentação de proposta de uma <i>appliance</i> para gestão e controlo de acessos a conteúdos	20%	15 ago	31 jul	2.º semestre	Peças do procedimento concursal

OBJETIVO 3. Preparar o sistema de monitorização no âmbito do Portugal 2020

Definição do modelo de monitorização estratégica do Portugal 2020 e identificação das necessidades do sistema de informação para monitorização do Portugal 2020.

Preparação do plano de capacitação interno e externo, em matéria de monitorização.

Serviços envolvidos

UAME

Responsável

UAME

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo de desenvolvimento de normas e orientações referentes ao sistema de monitorização dos PO do Portugal 2020	30%	31 dez	30 nov	2.º semestre	Propostas de normas / orientações
2	Prazo de desenvolvimento do sistema de indicadores e metodologias de aferição do Quadro de Desempenho dos PO do Portugal 2020	70%	30 nov	31 out	2.º semestre	Proposta ao CD

OBJETIVO 4. Preparar o sistema de avaliação no âmbito do Portugal 2020

Conceção da estrutura do quadro metodológico para a avaliação do Portugal 2020 e identificação das necessidades do sistema de informação para avaliação do Portugal 2020.

Preparação do plano de capacitação interno e externo em matéria de avaliação.

Serviços envolvidos

UAME

Responsável

UAME

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo de elaboração do Guia de avaliação do Portugal 2020	50%	31 dez	30 nov	2.º semestre	Proposta de Guia
2	Prazo de conceção da estrutura do PGA do Portugal 2020	50%	30 nov	31 out	2.º semestre	Proposta ao CD

OBJETIVO 5. Assegurar o acompanhamento estratégico em domínios transversais do Portugal 2020

Estabelecimento da arquitetura do Quadro Estratégico de Acompanhamento da Política Regional de suporte ao acompanhamento e avaliação estratégica do Portugal 2020, tendo presente os objetivos e prioridades do Acordo de Parceria, a nível temático e territorial e a sua integração no quadro estratégico da Europa 2020.

Colaboração na elaboração do quadro metodológico de acompanhamento dos domínios/temas chave (indicadores, métodos, etc.) do Portugal 2020 e proceder ao seu acompanhamento (pivôs temáticos – relatórios com periodicidade mínima semestral), garantindo a produção de contributos para os instrumentos de reporte da Agência sobre o acompanhamento estratégico e prioridades transversais do Portugal 2020.

Assegurar a participação em reuniões/grupos de trabalho e o acompanhamento de domínios transversais do Portugal 2020 (e.g. RIS3, Estratégia Europa 2020, etc.), bem como o apoio técnico da Comissão Interministerial de Coordenação do Acordo de Parceria.

Serviços envolvidos

UPR/NAAP/NEPT

Responsável

UPR

Indicador

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo para a produção dos contributos para os instrumentos de reporte da Agência	100%	Prazo estabelecido pelo CD	25% de redução do prazo	2.º semestre	Proposta de contributo

OBJETIVO 6. Promover e acompanhar a avaliação no âmbito da intervenção do FSE, do FEDER e do Fundo de Coesão

Preparação das especificações técnicas e dos procedimentos de escolha das entidades a contratar para realização de um estudo de avaliação. Coordenação do Grupo de Acompanhamento do estudo de avaliação e análise crítica dos relatórios realizados ao longo do estudo e do Relatório Final da avaliação.

Acompanhamento das avaliações *ex-ante* e Avaliação Ambiental Estratégica dos Programas Operacionais 2014-2020.

Serviços envolvidos

UAME; NCPAE; UGI

Responsável

UAME

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo de apresentação de proposta de adjudicação do exercício de avaliação <i>ex-ante</i> dos instrumentos financeiros	60%	31 out	30 set	2.º semestre	Peças do procedimento concursal
2	N.º de <i>workshops</i> formativos realizados para parceiros da administração pública sobre metodologias de Avaliação de Impacto Contrafactual	40%	4	5	2.º semestre	Comprovativos <i>workshops</i>

OBJETIVO 7. Contribuir para o processo de implementação dos sistemas de gestão e controlo da Agência e dos PO do Portugal 2020

Identificação das melhores práticas do atual período de programação, tendo em vista harmonizar um conjunto de instrumentos que facilitem o processo de apresentação das descrições dos sistemas de gestão e controlo.

Definição dos procedimentos a implementar no âmbito do processo de certificação de despesas e apresentação de contas anuais, no âmbito do Portugal 2020.

Análise e emissão de contributos sobre as propostas regulamentares comunitárias e nacionais, bem como sobre orientação, emitidos pela CE, no âmbito dos FEEI.

Emissão, em articulação com a Autoridade de Auditoria, de propostas de orientações sobre temáticas como: Contratação Pública, Engenharia Financeira, Projetos Geradores de Receitas, Auxílios de Estado, Conflito de interesses.

Articulação com a USI no âmbito da definição das adaptações a introduzir nos SI da Agência (SI FEDER/FC, SIIFSE e SAQREN).

Serviços envolvidos

UC/NCFFC/NCFS/NCDD ; USI

Responsável

UC

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo para preparação dos contributos para a proposta de orientação para as AG dos PO do Portugal 2020 no âmbito da elaboração das DSGC	50%	Prazo a fixar	20% redução do prazo	2.º semestre	Nota/ Informação
2	Prazo médio de apresentação de contributos para adaptação do SIIFSE, SI FEDER/FC e SAQREN	50%	Média prazos fixados	20% redução média prazos	2.º semestre	Atas/Notas

OBJETIVO 8. Preparar os sistemas de gestão financeira no âmbito do Portugal 2020

Sistematização das exigências regulamentares para o período de programação 2014-2020 e definição de procedimentos a aplicar no âmbito dos pagamentos e recuperação de dívida.

Acompanhamento dos desenvolvimentos do SI do Portugal 2020 e participação nos testes.

Serviços envolvidos

UGF/NFF/NPF; USI

Responsável

UGF

Indicador

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo de definição de procedimentos para a Entidade Pagadora, no âmbito do Portugal 2020	100%	31 dez	30 nov	2.º semestre	Proposta ao CD

OBJETIVO 9. Acompanhar a implementação do SI Portugal 2020

Atividades de preparação do projecto de Sistemas de Informação do Portugal 2020, que culminarão na apresentação da proposta de modelo conceptual para estes sistemas de informação.

Serviços envolvidos

USI/NAP

Responsável

USI

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo de apresentação da proposta de modelo conceptual do SI Portugal 2020	60%	31 dez	30 nov	2.º semestre	Proposta ao CD
2	Prazo para apresentação de cenários sobre SI para o Portugal 2020	40%	30 nov	15 nov	2.º semestre	Proposta ao CD

OBJETIVO 10. Melhorar a capacitação institucional da gestão do FSE

Realização de ações de capacitação e sensibilização das AG/OI sobre regras e procedimentos relativos à aplicação do FSE e das políticas relevantes cofinanciadas.

Serviços envolvidos

UCFSE/NAP

Responsável

UCFSE

Indicador

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo de preparação de proposta de metodologia e instrumentos a mobilizar nas sessões de capacitação a realizar junto das AG/OI	100%	31 dez	15 dez	2.º semestre	Proposta metodológica e instrumentos

OBJETIVO 11. Contribuir para o processo de ajustamento do SIIFSE às exigências do sistema de gestão e controlo, certificação, monitorização e avaliação do Portugal 2020

Acompanhamento das adaptações a introduzir no SI FSE, no enquadramento do Portugal 2020, em articulação com as unidades da Agência, I.P., relevantes e AG/OI FSE, bem como identificação dos requisitos e conteúdos para os Sistemas de Informação do FSE.

Serviços envolvidos

UCFSE; USI; UCA; UC

Responsável

UCFSE

Indicador

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo de entrega de contributos para a adaptação do SIIFSE	100%	Prazo fixado	20% redução do prazo	2.º semestre	Mapa registo de processos UCFSE

OBJETIVO 12. Desenvolver metodologias de custos simplificados para o conjunto dos Fundos da Política de Coesão

Apresentação, ao Conselho Diretivo, de propostas de modelos de custos simplificados a implementar nas diversas tipologias de intervenção dos PO.

Realização de ações de sensibilização/capacitação, interna e das AG/OI, sobre a aplicação de metodologias de custos simplificados.

Serviços envolvidos

UCFSE/NS

Responsável

UCFSE

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	N.º de propostas de modelos para aplicação de novos regimes de custos simplificados em medidas apoiadas pelos Fundos da Política de Coesão	80%	4	5	2.º semestre	Proposta metodológica
2	Prazo para realização de uma ação interna de sensibilização e partilha de casos práticos em matéria de custos simplificados	20%	30 nov	15 nov	2.º semestre	Apresentação e lista participantes

OBJETIVO
OPERACIONAL



Reforçar o sistema de gestão de recursos humanos e desenvolvimento organizacional

INTERAÇÕES COM OBJ. ESTR. E QUAR

	OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	QUAR
1 – Promover a valorização dos recursos humanos e o desenvolvimento organizacional				●	6
2 – Estabilizar circuitos internos – normalizar e divulgar procedimentos		●		●	6
3 – Assegurar o planeamento, controlo e avaliação da Agência				●	6
4 – Melhorar o circuito de apresentação de pedidos de pagamento ao POAT		●		●	
5 – Consolidar o processo de gestão documental da Agência				●	
6 – Desenvolver procedimentos de apoio à gestão de recursos humanos				●	
7 – Promover a monitorização e avaliação regular dos objetivos estratégicos e operacionais da Agência				●	
8 – Contribuir para a melhoria dos procedimentos internos				●	
9 – Assegurar a criação de canais de comunicação internos				●	
10 – Assegurar a resposta a solicitações jurídicas nas diversas áreas de atuação da Agência		●			
11 – Melhorar a preparação e acompanhamento de procedimentos de contratação pública		●			

OBJETIVO 1. Promover a valorização dos recursos humanos e o desenvolvimento organizacional

Concretização de medidas que promovam a valorização profissional e de competências dos recursos humanos da Agência e o reforço e melhoria da coesão interna, qualificando, assim, os recursos e a organização.

Serviços envolvidos

UGI/NGRH; NCD

Responsável

UGI

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Taxa de realização do Plano de Formação	50%	50%	60%	2.º semestre	Relatório de execução
2	Prazo de levantamento de situações e proposta de mobilidade intercarreiras	15%	31 ago	15 ago	2.º semestre	Proposta de mobilidade
3	Prazo de realização de um encontro interno, com vista ao alinhamento estratégico da equipa da Agência para 2015	35%	15 dez	30 nov	2.º semestre	Comprovativo do encontro

OBJETIVO 2. Estabilizar circuitos internos – normalizar e divulgar procedimentos

Criação de mecanismos de normalização de procedimentos de gestão administrativa institucional, numa lógica de melhoria de prestação de serviços da UGI em relação aos «clientes internos» e «cliente externos», tornando os procedimentos mais simples, eficientes e inteligíveis.

Serviços envolvidos

UGI/NRFP; NCPAE

Responsável

UGI

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo de apresentação de proposta de manual de procedimentos de formação da despesa	50%	31 out	15 out	2.º semestre	Proposta ao CD
2	Prazo de apresentação de proposta de norma de controlo interno UGI	25%	30 nov	15 nov	2.º semestre	Proposta ao CD
3	Divulgação de orientações a clientes UGI	25%	31 out	15 out	2.º semestre	Comunicação clientes/parceiros

OBJETIVO 3. Assegurar o planeamento, controlo e avaliação da Agência

Recolha e tratamento dos contributos das unidades orgânicas para preparação do QUAR e do Plano de Atividades para 2015.

Preparação do Plano de Prevenção dos Riscos de Corrupção e Infrações Conexas da Agência.

Serviços envolvidos

NPGQ

Responsável

NPGQ

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo de apresentação de proposta de Plano de Prevenção dos Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	50%	15 dez	30 nov	2.º semestre	Proposta ao CD
2	Prazo para elaboração do Plano de Atividades e QUAR 2015	50%	15 nov	14 nov	2.º semestre	Proposta ao CD

OBJETIVO 4. Melhorar o circuito de apresentação de pedidos de pagamento ao POAT

Implementação de um modelo normalizado de procedimentos para gestão de candidaturas da Agência a cofinanciamento pela Assistência Técnica, envolvendo o processo de validação das despesas a ser apresentadas às diversas fontes de financiamento e instrução de pedidos de pagamento.

Serviços envolvidos

UGI/Equipa AT

Responsável

UGI

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	N.º de sugestões de boas práticas na instrução dos processos a montante da apresentação de despesa a cofinanciamento	50%	2	3	2.º semestre	Comunicação de sugestões
2	Prazo de apresentação de proposta de manual de procedimentos de Assistência Técnica da Agência	50%	15 dez	30 nov	2.º semestre	Proposta ao CD

OBJETIVO 5. Consolidar o processo de gestão documental da Agência

Preparação do processo de organização da gestão documental e da política de arquivo da Agência, nomeadamente através da implementação de um classificador e de ações de formação/sensibilização junto dos utilizadores internos.

Serviços envolvidos

UGI

Responsável

UGI

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo de apresentação de proposta de um classificador para a Agência	50%	15 out	30 set	2.º semestre	Proposta ao CD
2	N.º de ações de sensibilização e divulgação aos colaboradores	50%	2	3	2.º semestre	Comprovativos das ações

OBJETIVO 6. Desenvolver procedimentos de apoio à gestão de recursos humanos

Estabelecimento de referenciais para promover uma boa integração e satisfação dos recursos humanos da Agência.

Serviços envolvidos

UGI/NGRH; NCD; NPGQ

Responsável

UGI

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo de apresentação de proposta de Manual de Acolhimento dos trabalhadores da Agência	40%	30 set	15 set	2.º semestre	Proposta ao CD
2	Prazo de apresentação de proposta de Código de Conduta dos trabalhadores	40%	30 nov	15 nov	2.º semestre	Proposta ao CD
3	Prazo de apresentação de diagnóstico de satisfação dos colaboradores	20%	15 dez	30 nov	2.º semestre	Proposta ao CD

OBJETIVO 7. Promover a monitorização e avaliação regular dos objetivos estratégicos e operacionais da Agência

Recolha e tratamento dos contributos das unidades orgânicas para preparação dos reportes da monitorização intercalar dos objetivos operacionais do QUAR e disponibilização interna dos respetivos resultados.

Serviços envolvidos

NPGQ

Responsável

NPGQ

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Tempo médio (n.º de dias) para monitorização periódica dos objetivos do QUAR, após final cada trimestre ou após entrega dos contributos das UO	50%	30 ou 5	20 ou 3	2.º semestre	Reporte
2	Tempo médio (n.º de dias) para disponibilização interna dos resultados das ações monitorização do QUAR, após final de cada trimestre ou após entrega dos contributos das UO	50%	30 ou 5	20 ou 3	2.º semestre	Reporte

OBJETIVO 8. Contribuir para a melhoria dos procedimentos internos

Preparação de proposta de implementação de um sistema de gestão da qualidade. Definição da política da Qualidade da Agência I.P.

Preparação de proposta de estrutura de relatório anual de *benchmarking*, tendo em vista a comparação com outros organismos ou entidades, nacionais ou internacionais.

Serviços envolvidos

NPGQ

Responsável

NPGQ

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo de preparação de proposta de estrutura de relatório anual de <i>benchmarking</i>	30%	19 dez	9 dez	2.º semestre	Proposta ao CD
2	Prazo de preparação de proposta de implementação de um SGQ	70%	30 nov	20 nov	2.º semestre	Proposta ao CD

OBJETIVO 9. Assegurar a criação de canais de comunicação internos

Conceção de uma *newsletter* interna visando o desenvolvimento organizacional e a melhoria do ambiente de trabalho.

Serviços envolvidos

NCD; UO

Responsável

NCD

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Prazo de apresentação de proposta de <i>design</i> e conteúdos para uma <i>newsletter</i> interna	100%	31 dez	30 nov	2.º semestre	Proposta ao CD

OBJETIVO 10. Assegurar a resposta a solicitações jurídicas nas diversas áreas de atuação da Agência

Controlo da atividade transversal de suporte de apoio jurídico interno à Agência.

Serviços envolvidos

NAJC; UO

Responsável

NAJC

Indicador

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	Taxa de trabalhos técnicos apresentados sem erros	100%	70%	71%	2.º semestre	Folha de cálculo

OBJETIVO 11. Melhorar a preparação e acompanhamento de procedimentos de contratação pública

Atividades de apoio jurídico interno específico sobre o tema da contratação pública no âmbito da realização de procedimentos de aquisição de bens e serviços por parte das Unidades da Agência.

Serviços envolvidos

NCPAE

Responsável

NCPAE

Indicadores

	DESCRIÇÃO	PESO	META	SUPERAÇÃO	CALENDARIZ.	FONTE VERIFICAÇÃO
1	N.º médio de dias para análise de cada procedimento de contratação pública	50%	5	3	2.º semestre	Suporte documental
2	Prazo de apresentação de proposta de circuito interno de procedimentos	50%	30 nov	31 out	2.º semestre	Proposta ao CD

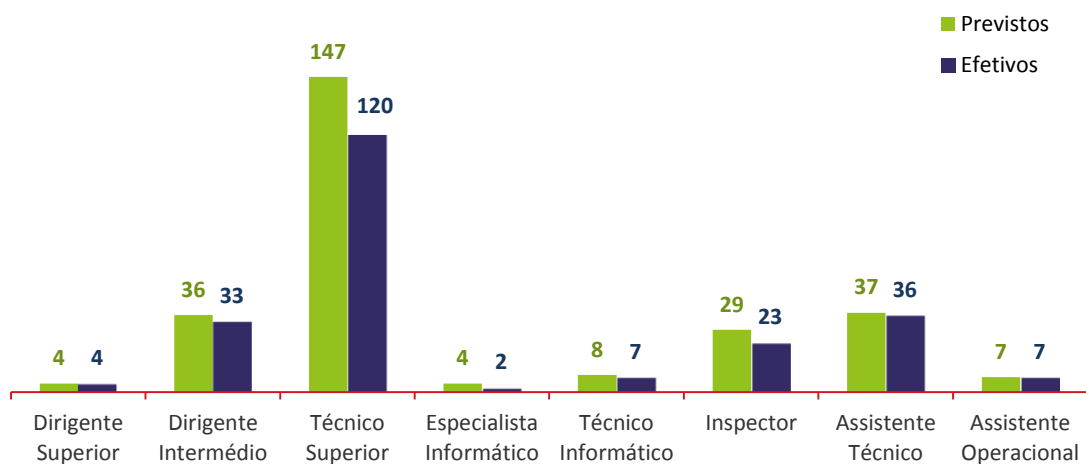
5. RECURSOS HUMANOS E FINANCEIROS

5.1. Recursos Humanos Planeados

Para a prossecução das atividades planeadas para o ano de 2014, o mapa de pessoal da Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P., prevê um total de 272 colaboradores, sendo a sua repartição por carreira/grupo profissional representada na **Tabela 3** e no **Gráfico 1**.

CARREIRA/GRUPO	EFETIVOS	PREVISTOS
Direcção Superior	4	4
Direcção Intermédia	33	36
Técnicos Superiores	120	147
Especialistas de Informática	2	4
Técnicos de Informática	7	8
Inspectores	23	29
Assistentes Técnicos	36	37
Assistentes Operacionais	7	7
TOTAL	232	272

Tabela 3: Distribuição dos trabalhadores efetivos por Carreira/Grupo Profissional.



Dados a 1 de julho de 2014

Gráfico 1: Carreira/Grupo dos trabalhadores efetivos.

Dos 232 colaboradores efetivos, 152 são mulheres e 80 homens, apresentando-se a sua distribuição por sexo e carreira/grupo no **Gráfico 2**.

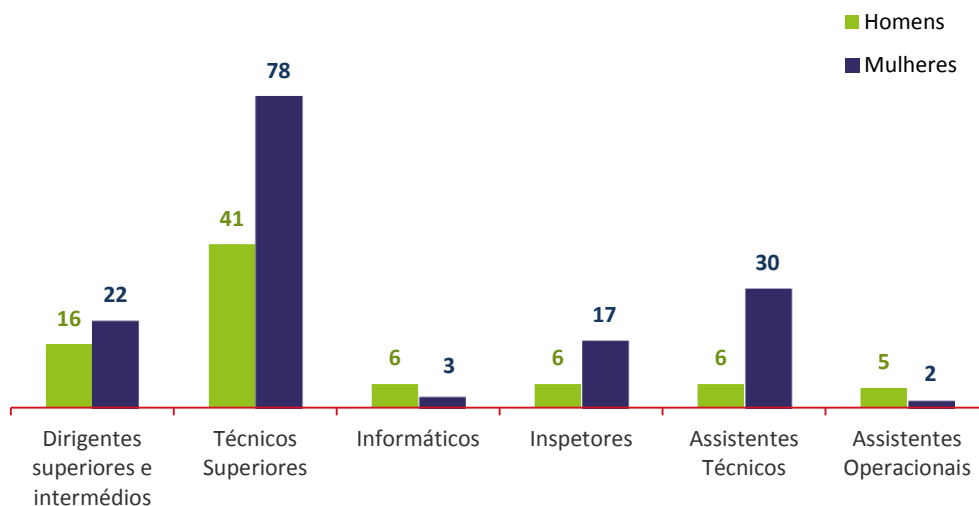


Gráfico 2: Distribuição dos colaboradores efetivos por sexo e por carreira/grupo.

A taxa de feminização corresponde assim a 66% e a taxa de feminização dirigente a 58%.

A Agência possui uma estrutura etária relativamente jovem na medida em que 16% dos colaboradores têm menos de 40 anos e 53% têm entre 40 e 49 anos, conforme se pode verificar no **Gráfico 3**. Na **Tabela 4** apresenta-se uma análise mais fina da estrutura etária dos efetivos.

IDADE	MULHERES	HOMENS	TOTAL
25-29	1	0	1
30-34	3	2	5
35-39	19	13	32
40-44	43	25	68
45-49	36	18	54
50-54	25	6	31
55-59	14	8	22
60-64	10	8	18
65-69	1	0	1

Tabela 4: Distribuição dos trabalhadores efetivos por sexo e por escalão etário.



Gráfico 3: Distribuição dos trabalhadores efectivos por escalão etário.

No que diz respeito às habilitações literárias, a repartição é apresentada na **Tabela 5** e no **Gráfico 4**.

HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	TOTAL
Mestrado	23
Licenciatura	156
Bacharelato	1
Do 9.º ao 12.º ano	46
Até 9.º ano	1

Tabela 5: Distribuição dos trabalhadores efetivos por habilitação literária.

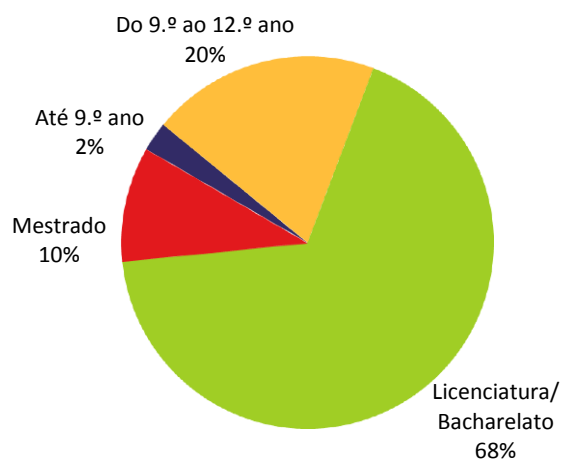


Gráfico 4: Estrutura habilitacional dos trabalhadores efectivos.

5.2. Recursos Financeiros

Em 2014, a Agência terá a responsabilidade de execução de um orçamento total de 36.231.002 dos quais 24.304.764 se destinarão a suportar os custos das suas atividades, sendo a parte restante destinada ao apoio logístico e ao funcionamento de estruturas de missão, exteriores à Agência e inseridas no modelo de governação do QREN. Este montante resulta da conjugação dos orçamentos das três instituições que precedem a Agência e que foram objecto de extinção: o IFDR, o IGFSE e o Observatório do QREN.

O orçamento para o corrente ano engloba todos os encargos inerentes ao funcionamento das estruturas de missão POAT, POPH, transferências para as CCDR e ainda a Comissão Instaladora da IFD.

A verba prevista para despesas com pessoal, calculada de acordo com as regras previstas na Lei n.º 66-B/2007 e na Lei n.º 12-A/2008, que estabelece o regime dos Vínculos, Carreiras e Remunerações da Administração Pública, corresponde a 14.204.988€.

	DOTAÇÃO DISPONÍVEL	
	€	%
TOTAL – Agência, I.P.	36.231.002,00	100,0
Pessoal	14.204.988,00	39,2
Remunerações certas e permanentes	11.042.217,00	30,5
Abonos variáveis ou eventuais	349.266,00	1,0
Segurança Social	2.813.505,00	7,8
Aquisição de bens e serviços	12.875.243,00	35,5
Aquisição de bens	382.508,00	1,1
Aquisição de serviços	12.492.735,00	34,5
Juros e outros encargos	89,00	0,0
Transferências Correntes	7.671.877,00	21,2
Outras despesas correntes	50.475,00	0,1
Investimentos	1.253.118,00	3,5
Transferências de capital	175.212,00	0,5

	DOTAÇÃO DISPONÍVEL	
	€	%
TOTAL	36.231.002,00	100,0
Agência I.P.	24.304.764,00	67,1
POPH	8.139.532,00	22,5
PO AT	177.336,00	0,5
CCDR*	3.609.370,00	10,0

* Transferências para suporte às funções previstas no modelo de governação dos fundos da Coesão

FONTES DE FINANCIAMENTO	DOTAÇÃO DISPONÍVEL	
	€	%
TOTAL	36.231.002,00	100,0
Agência	24.304.764,00	59,0
RG – FEDER	1.260.900,00	3,5
RG – FSE	271.978,00	0,8
RP – Transferência entre organismos	1.711.790,00	4,7
FEDER	10.011.504,00	27,6
FEDER – Cooperação Territorial Europeia	266.531,00	0,7
FSE	10.638.348,00	29,4
Outros Fundos	9.549,00	0,0
Receita Própria	134.164,00	0,4
POPH	8.139.532,00	22,5
RP – Transferência entre organismos	1.276.527,00	3,5
FSE – POPH	6.863.005,00	18,9
PO AT	177.336,00	0,5
RG – FEDER	12.887,00	0,0
FEDER	164.449,00 €	0,5
CCDR	3.609.370,00	10,0
RG – FEDER	3.609.370,00	10,0

Abreviaturas e siglas

AA – Autoridade de Auditoria

AC – Autoridade de Certificação

AD&C – Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.

NA – Núcleo de Avaliação

NAAP – Núcleo de Acompanhamento do Acordo de Parceria

NAJC – Núcleo de Apoio Jurídico e Contencioso

NAP – Núcleo de Acompanhamento dos Programas (UCFEDER)

NAP – Núcleo de Acompanhamento dos Programas (UCFSE)

NCD – Núcleo de Comunicação e Documentação

NCDD – Núcleo de Controlo das Declarações de Despesa

NCFEDER-FC – Núcleo de Certificação do FEDER e do Fundo de Coesão

NCFSE – Núcleo de Certificação do Fundo Social Europeu

NCPAE – Núcleo de Contratação Pública e Auxílios de Estado

NCT – Núcleo de Cooperação territorial

NAOFEDER-FC – Núcleo de Controlo do FEDER e do Fundo de Coesão

NAOFSE – Núcleo de Controlo do Fundo Social Europeu

NEPT – Núcleo de Estudos e Políticas Territoriais

NFF – Núcleo de Fluxos Financeiros

NGRH – Núcleo de Gestão de Recurso Humanos

NGRT – Núcleo de Gestão de Recursos Tecnológicos

NM – Núcleo de Monitorização

NPF – Núcleo de Programação Financeira

NPGQ – Núcleo de Planeamento e Gestão da Qualidade

NPPC – Núcleo de Planeamento e Programação do Controlo

NRFP – Núcleo de Recursos Financeiros e Patrimoniais

NS – Núcleo de Simplificação

NSIAP – Núcleo Sistema de Informação Acordo de Parceria

NSIFSE – Núcleo Sistema de Informação do Fundo Social Europeu

UAME – Unidade de Avaliação e Monitorização Estratégica

UC – Unidade de Certificação

UCA – Unidade de Controlo e Auditoria

UCFEDER – Unidade de Coordenação do FEDER e do Fundo de Coesão

UCFSE – Unidade de Coordenação do Fundo Social Europeu

UGF – Unidade de Gestão Financeira

UGI – Unidade de Gestão Institucional

UPR – Unidade de Política Regional

USI – Unidade de Sistemas de Informação

AG – Autoridades de Gestão dos Programas Operacionais

AIDT – Ações Integradas de Desenvolvimento Territorial

AIDUS – Ações Integradas de Desenvolvimento Urbano Sustentável

ANMP – Associação Nacional de Municípios Portugueses

AP – Acordo de Parceria

BEI – Banco Europeu de Investimento

CCDR – Comissão(ões) de Coordenação e Desenvolvimento Regional

CE – Comissão Europeia

CI-IFD – Comissão Instaladora da Instituição Financeira de Desenvolvimento

CIC – Comissão Interministerial de Coordenação do Acordo de Parceria

CMC QREN – Comissão Ministerial de Coordenação do QREN

CN – Correspondente Nacional

CODR – Centros de Observação das Dinâmicas Regionais

CTC QREN – Comissão Técnica de Coordenação do QREN

CTE – Cooperação Territorial Europeia

DLBC – Desenvolvimento Local de Base Comunitária

EAS – Estrutura de Auditoria Segregada

EP – Entidade Pagadora

EQ – Empréstimo-Quadro

EQ-BEI – Empréstimo-Quadro do Banco Europeu de Investimento

FC – Fundo de Coesão

FC II – Fundo de Coesão II

FEADER – Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural

FEAMP - Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas

FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional,

FEEI – Fundos Europeus Estruturais e de Investimento

FMO – Financial Mechanism Office

FSE – Fundo Social Europeu

IFD – Instituição Financeira de Desenvolvimento

IFDR – Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional, I.P.

IFR – Pedidos de Pagamento Intermédio (MFEEE)

IGFSE – Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu, I.P.

ISO – International Standard Organization

ITI – Investimentos Territoriais Integrados

MADR – Ministro Adjunto e do Desenvolvimento Regional

MFEEE – Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu

NUTS – Nomenclaturas de Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

OE – Objetivos estratégicos

OI – Organismos Intermédios

PCM – Presidência do Conselho de Ministros

PO – Programas Operacionais

PO AT – Programa Operacional de Assistência Técnica

PO CTE – Programas de Cooperação Territorial Europeia

POPH – Programa Operacional do Potencial Humano

POVT – Programa Operacional de Valorização do Território

QCA – Quadro(s) Comunitário(s) de Apoio

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

SAQREN – Base de dados Sínteses das Auditoria QREN

SEDR – Secretário de Estado do Desenvolvimento Regional

SGC – Sistema de Gestão e Controlo

SGCA – Sistema de Gestão de Controlo e Auditoria

SIADAP – Sistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

SICA – Sistema de Informação de Controlo e Auditoria

SI DoRIS – Sistema de informação «Documentation, Reporting and Information System» (EEA Grants/MFEEE)

SIEP – Sistema de Informação da Entidade Pagadora

SIFEDER e FC – Sistemas de Informação do FEDER e do Fundo de Coesão

SIFSE – Sistema de Informação do Fundo Social Europeu

SIQREN – Sistema de Informação do QREN

UAME – Unidade de Avaliação e Monitorização Estratégica

UC – Unidade de Certificação

UCA – Unidade de Controlo e Auditoria

UCFEDER – Unidade de Coordenação do FEDER e do Fundo de Coesão

UCFSE – Unidade de Coordenação do Fundo Social Europeu

UGF – Unidade de Gestão Financeira

UGI – Unidade de Gestão Institucional

UPR – Unidade de Política Regional

USI – Unidade de Sistemas de Informação

UO – Unidades Orgânicas

Lista de figuras e quadros

<i>Figura 1: Organograma da Agência para o Desenvolvimento e Coesão, a 1 de abril de 2014.</i>	6
<i>Figura 2: Análise de stakeholders da Agência para o Desenvolvimento e Coesão.</i>	9
<i>Figura 3 – Correspondência entre Objetivos Estratégicos e os Objetivos Operacionais.</i>	14
<i>Tabela 1: grelha de análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).</i>	10
<i>Tabela 2: Correspondência entre Objetivos Estratégicos e os Objetivos Operacionais</i>	15
<i>Tabela 3: Distribuição dos trabalhadores efetivos por Carreira/Grupo Profissional.</i>	49
<i>Tabela 4: Distribuição dos trabalhadores efetivos por sexo e por escalão etário.</i>	50
<i>Tabela 5: Distribuição dos trabalhadores efetivos por habilitação literária.</i>	51
<i>Gráfico 1: Carreira/Grupo dos trabalhadores efetivos.</i>	49
<i>Gráfico 2: Distribuição dos colaboradores efetivos por sexo e por carreira/grupo.</i>	50
<i>Gráfico 3: Distribuição dos trabalhadores efectivos por escalão etário.</i>	51
<i>Gráfico 4: Estrutura habilitacional dos trabalhadores efectivos.</i>	51

ANEXOS

ANEXO I – Lista de Stakeholders

Stakeholders internos	
	Conselho Diretivo
	Dirigentes
	Colaboradores
	Conselho Consultivo
Stakeholders externos	
SEGMENTOS	ENTIDADES E TIPOLOGIAS DE ENTIDADE
Tutela e Comissão Interministerial de Coordenação	Ministro Adjunto e do Desenvolvimento Regional/Secretaria de Estado do Desenvolvimento Regional
	Comissão Interministerial de Coordenação
	Tutelas setoriais dos Programas Operacionais (PO)
	Secretaria-Geral da PCM
Entidades de Controlo Nacionais e Comunitárias	Inspeção-Geral de Finanças
	Tribunal de Contas
	Tribunal de Contas Europeu
	Organismo Europeu de Luta Antifraude (OLAF)
	Outras entidades de auditoria (Secretarias Gerais; Inspeções setoriais)
	Auditores externos
Comissão Europeia	Comissão Europeia – DG Regio
	Comissão Europeia – DG Emprego
Entidades de gestão de fundos europeus	Autoridades de Gestão dos PO
	Organismos Intermédios
	Entidades responsáveis pela comunicação dos apoios (Auxílios <i>de minimis</i>)
	Unidade Nacional de Gestão do MFEE
	FMO – Financial Mechanism Office
	Secretariados técnicos Conjunto dos PO CTE
	Autoridade do Programa SOLID
	Direção-Geral de Política do Mar
	Instituição Financeira de Desenvolvimento
	Comunidades intermunicipais
	Gabinetes de Apoio Local
	Grupos de Ação Costeira

SEGMENTOS	ENTIDADES E TIPOLOGIAS DE ENTIDADE
Entidades Beneficiárias	Operadores de Programas
	Beneficiários e potenciais beneficiários
Atores relevantes e parceiros sociais	Tribunais, serviços do Ministério Público e órgãos de polícia criminal
	ESPAP – Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública
	Ministério das Finanças – DGTF
	Ministério das Finanças – GPEARL
	Ministério das Finanças – DGO
	Gabinetes Estudos e Planeamento – Ministérios
	Ministério dos Negócios Estrangeiros – DGAE
	Outros organismos públicos: nomeadamente IGFSS, AT
	Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional
	Instituto Nacional de Estatística
	OCDE
	Eurostat
	Peritos e consultores externos
	Associações e outras entidades relevantes
	Instituições de Ensino Superior
	Governo Regional da Reg. Autónoma da Madeira
	Governo Regional da Reg. Autónoma dos Açores
	Assembleia da República
	Parceiros Sociais
Instituições bancárias e financeiras	Entidades bancárias: IGCP, Banco de Portugal, SPGM, SG, outras instituições de crédito
Público em geral	
Comunicação Social	

ANEXO II – Análise SWOT cruzamento entre Forças e Fraquezas com as oportunidades e ameaças

Neste anexo apresentamos o resultado do cruzamento entre os pontos fortes e pontos fracos com as oportunidades e ameaças, obtendo-se assim o resultado da análise SWOT.

Este cruzamento efectivou-se através da quantificação do maior número de correlações entre as duas dimensões, em cada quadrante, permitindo-se identificar especificamente as quatro áreas de intervenção:

- Oportunidades que o contexto permite explorar, através dos pontos fortes que mais se correlacionam com estas;
- Pontos fracos mais susceptíveis de minimizar as oportunidades da envolvente externa, mais identificadas neste quadrante;
- Pontos fortes a ajustar que minimizam as ameaças do contexto;
- Pontos fracos com impacto negativo que reforçam as ameaças.

ANÁLISE DO MEIO INTERNO		
	Forças	Fraquezas
ANÁLISE DA ENVOLVENTE EXTERNA	<div>Oportunidades</div> <div>EXPLORAR</div> <div>Oportunidades a aproveitar</div> <div><ul style="list-style-type: none">■ Novas orientações e procedimentos no arranque do novo período de programação■ Espaço para desenvolver um Centro de Competências de Políticas Regionais</div> <div>Potenciadas pelos Pontos Fortes:</div> <div><ul style="list-style-type: none">■ Bom relacionamento e articulação com <i>stakeholders</i>■ Competência técnica, multidisciplinariedade e capacidade e experiência das equipas■ Capacidade e fiabilidade dos sistemas de informação■ Alargamento das áreas de intervenção, concentração de funções e sinergias com a criação da Agência■ Disponibilidade de meios orçamentais e materiais</div>	<div>DEFENDER</div> <div>Pontos fracos a corrigir ou ultrapassar:</div> <div><ul style="list-style-type: none">■ Défice de comunicação, envolvimento e partilha de informação■ Défice de cultura de planeamento e de Gestão por Objetivos e dificuldades na definição de orientações</div> <div>Para alcançar as Oportunidades:</div> <div><ul style="list-style-type: none">■ Novas orientações e procedimentos no arranque do novo período de programação■ Clima favorável à implementação de sistemas de Gestão da Qualidade</div>
	<div>Ameaças</div> <div>AJUSTAR</div> <div>Pontos Fortes a desenvolver:</div> <div><ul style="list-style-type: none">■ Competência técnica, multidisciplinariedade e capacidade e experiência das equipas■ Alargamento das áreas de intervenção, concentração de funções e sinergias com a criação da Agência■ Disponibilidade de meios orçamentais e materiais■ Proatividade e envolvimento</div> <div>Que minimizam as Ameaças:</div> <div><ul style="list-style-type: none">■ Risco de atraso na implementação do SI do Portugal 2020 e constrangimentos de interoperabilidade entre os SI (entre fundos, entre ciclos e com SI externos)■ Contexto da Administração Pública: dificuldades orçamentais e de tesouraria; incertezas legais e pressões■ Sobreposição dos períodos de programação■ Desafios complexos e novos em prazos reduzidos</div>	<div>CONTORNAR</div> <div>Pontos fracos a corrigir ou eliminar:</div> <div><ul style="list-style-type: none">■ Défice de comunicação e partilha de informação■ Desvio de recursos para solicitações não previstas■ Falta de interoperabilidade de sistemas com alguns <i>stakeholders</i>■ Lacunas em aplicações de SI de suporte■ Evidências de desmotivação, instabilidade e escassez de RH■ Necessidades de formação específica dos RH</div> <div>Que agravam as Ameaças:</div> <div><ul style="list-style-type: none">■ Risco de atraso na implementação do SI do Portugal 2020 e constrangimentos de interoperabilidade entre os SI (entre fundos, entre ciclos e com SI externos)■ Contexto da Administração Pública: dificuldades orçamentais e de tesouraria; incertezas legais e pressões■ Sobreposição dos períodos de programação■ Desafios complexos e novos em prazos reduzidos</div>

ANEXO III – QUAR da Agência I.P. para 2014

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2014										
Presidência do Conselho de Ministros										
Serviço: Agência para o Desenvolvimento e Coesão, IP										
MISSÃO: Coordenar a política de desenvolvimento regional e assegurar a coordenação geral dos fundos europeus estruturais e de investimento.										
VISÃO: Ser o centro de competências na Política de Desenvolvimento Regional e de Coesão e na aplicação de Fundos Europeus.										
Objectivos Estratégicos										
OE1: Dinamizar e acompanhar políticas de desenvolvimento regional e coesão territorial, com base no conhecimento das dinâmicas territoriais.										
OE2: Garantir a solidez do sistema de gestão e controlo de fundos da Política de Coesão, assegurando eficácia, rigor e transparência na sua coordenação.										
OE3: Promover a imagem da Agência como entidade de referência, nacional e internacional, na coordenação da política de desenvolvimento regional e dos fundos europeus.										
OE4: Qualificar a organização.										
Objectivos Operacionais										
Eficácia										
										Ponderação 30,00%
O1. (OE1 e OE3) – Divulgar as oportunidades da aplicação dos Fundos Europeus										
										Peso 50%
INDICADORES	2012	2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Trimestre	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Ind 1 - N.º de sessões temáticas de divulgação do Portugal 2020 (incluindo dos instrumentos territoriais)	n.a.	n.a.	5	0	6	30%				
Ind 2 - Prazo de apresentação de proposta de estrutura de conteúdos a integrar o Portal do Portugal 2020	n.a.	n.a.	30-set	15 dias	15-ago	35%				
Ind 3 - Prazo de apresentação da proposta de modelo conceptual do balcão único do Portugal 2020	n.a.	n.a.	31-out	15 dias	7-set	35%				
O2. (OE1 e OE3) – Promover o conhecimento sobre a intervenção dos Fundos e das dinâmicas regionais										
										Peso 50%
INDICADORES	2012	2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Trimestre	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Ind 4 - Prazo (n.º de dias) para a produção do reporte de monitorização para a ANMP e para os COOR, relativos aos projetos da esfera municipal no âmbito do QREN	n.a.	n.a.	90	15	68	35%				
Ind 5 - Prazo de disponibilização dos reportes mensais de monitorização do QREN	n.a.	n.a.	25	5	19	35%				
Ind 6 - Prazo para apresentação da proposta de relatório de monitorização dos POCTE	n.a.	n.a.	30-set	20 dias	15-ago	30%				
Eficiência										
										Ponderação 30,00%
O3. (OE2) – Assegurar e reforçar a confiança na aplicação dos Fundos										
										Peso 50%
INDICADORES	2012	2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Trimestre	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Ind 7 - N.º de ações de controlo no âmbito da certificação de despesas à CE	6	n.a.	10	2	13	35%				
Ind 8 - Prazo para conclusão dos relatórios finais das auditorias relativas ao 1.º semestre	n.a.	n.a.	15-nov	15 dias	18-set	35%				
Ind 9 - Prazo de elaboração das orientações sobre novo regime de minimis	n.a.	n.a.	30-jun	30 dias	7-jun	30%				
O4. (OE2 e OE3) – Promover a boa execução do QREN e a fluidez dos fluxos financeiros										
										Peso 50%
INDICADORES	2012	2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Trimestre	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Ind 10 - Tempo médio (n.º de dias úteis) de processamento dos pagamentos a beneficiários finais do QREN	15	9	7	1	5	35%				
Ind 11 - Tempo médio (n.º médio de dias úteis) de instrução dos processos de execução fiscal no âmbito da recuperação de créditos indevidamente recebidos e não restituídos voluntariamente	n.a.	n.a.	3	0	2	30%				
Ind 12 - Prazo de emissão das orientações para o encerramento com base na Decisão da COM	n.a.	n.a.	30-set	5 dias	15-ago	35%				
Qualidade										
										Ponderação 40,00%
O5. (OE2 e OE3) – Preparar a implementação e estruturar o sistema de monitorização e avaliação do Portugal 2020										
										Peso 50%
INDICADORES	2012	2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Trimestre	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Ind 13 - Tempo médio (n.º de dias úteis) para apresentação de contributos para a definição do enquadramento regulamentar específico no âmbito do Portugal 2020	n.a.	n.a.	Média dos prazos fixados	12,5% de redução média dos prazos	25% de redução média dos prazos	25%				
Ind 14 - Prazo de adoção de normas de segurança do sistema de informação	n.a.	n.a.	15-dez	15 dias	11-out	25%				
Ind 15 - Prazo de desenvolvimento de normas e orientações referentes ao sistema de monitorização dos PO do Portugal 2020	n.a.	n.a.	31-dez	31 dias	23-out	25%				
Ind 16 - Prazo de elaboração do Guia de avaliação Portugal 2020	n.a.	n.a.	31-dez	31 dias	23-out	25%				

Plano de Atividades 2014

06. (OE 4) – Reforçar o sistema de gestão de recursos humanos e desenvolvimento organizacional										Peso 50%	
INDICADORES	2012	2013	META 2014	Tolerância	Valor crítico	PESO	Trimestre	RESULTADO	TAXA REALIZAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	
Ind 17 - Taxa de realização do Plano de Formação	n.a.	n.a.	50%	10%	63%	25%					
Ind 18 - Prazo de apresentação de proposta de manual de procedimentos de formação da despesa	n.a.	n.a.	31-out	15 dias	7-set	25%					
Ind 19 - Prazo de realização de um encontro interno com vista ao alinhamento estratégico da equipa da Agência para 2015	n.a.	n.a.	15-dez	15 dias	11-out	25%					
Ind 20 - Prazo de apresentação de proposta de Plano de Prevenção dos Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	n.a.	n.a.	15-dez	15 dias	11-out	25%					
Objectivos Relevantes: Objectivo 5 (20%), Objectivo 6 (20%) e Objectivo 2 (15%)											
Critérios de seleção: Foram seleccionados 3 objectivos relevantes, com base nos critérios definidos nas Orientações Técnicas do CCAS, ou seja, correspondendo a pelo menos metade dos objectivos operacionais da Agência I.P. e sendo a soma das respetivas ponderações de contribuição para a avaliação final de 55% , superior, portanto, aos 50% exigidos.											
JUSTIFICAÇÃO DO VALOR CRÍTICO Na ausência de referencial de excelência optu-se por considerar um desempenho calculado com base no valor de convenção (125%). Tendo em conta que o presente QUAR diz respeito à atividade desenvolvida pela Agência (período de 1 de abril a 31 de dezembro de 2014), no caso dos indicadores cuja unidade de medida é uma data, foi considerada como data de início para efeitos de cálculo do Valor Crítico o dia 1 de abril, data de início de funções da AD&C.											
Recursos Humanos											
DESIGNAÇÃO	PONTUAÇÃO		EFECTIVOS PLANEADOS		PONTOS PLANEADOS		PONTOS EXECUTADOS		DESVIO		
Dirigentes - Direção Superior	20		4		80						
Dirigentes - Direção intermédia e chefes de equipa	16		36		576						
Técnico Superior - (inclui especialistas de informática e inspetores)	12		180		2160						
Coordenador Técnico - (inclui chefes de secção)	9				0						
Assistente Técnico - (inclui técnicos de informática)	8		45		360						
Assistente operacional	5		7		35						
Total			272		3211						
Recursos Financeiros											
DESIGNAÇÃO					PLANEADOS		AJUSTADOS		EXECUTADOS		DESVIO
Orçamento de funcionamento					24.710.369						
Despesas com Pessoal					12.789.846						
Aquisições de Bens e Serviços					6.989.308						
Transferências correntes					4.164.666						
Outras despesas correntes					50.475						
Investimentos					716.074						
PIDDAC					11.520.620						
TOTAL (OF+PIDDAC+Outros)					36.230.989						
Realização Objectivos											
001											
002											
003											
004											
005											
006											
007											
Parâmetros											
Eficácia			Eficiência			Qualidade			AVALIAÇÃO FINAL		

Plano de Atividades 2014

Nota Explicativa - Indicadores	Unid. medida	Algoritmo	Fonte de Verificação	Responsável
Ind 1 - N.º de sessões temáticas de divulgação do Portugal 2020 (incluindo dos instrumentos territoriais)	N.º	N.º de sessões = Somatório das sessões realizadas	Comprovativos da realização das sessões/seminários	UPR
Ind 2 - Prazo de apresentação de proposta de estrutura de conteúdos a integrar o Portal do Portugal 2020	Data	Prazo = N.º de dias (data) necessários para apresentação da proposta de estrutura de conteúdos	Proposta apresentada ao CD	NCD
Ind 3 - Prazo de apresentação da proposta de modelo conceptual do balcão único do Portugal 2020	Data	Prazo = N.º de dias (data) necessários para apresentação da proposta de modelo conceptual	Proposta apresentada ao CD	USI
Ind 4 - Prazo (n.º de dias) para a produção dos reportes de monitorização para a ANMP e para os CODR, relativos aos projetos da esfera municipal no âmbito do QREN	N.º de dias	Prazo = N.º de dias necessários para a produção dos reportes de monitorização	Proposta de reporte remetida ao CD	UPR
Ind 5 - Prazo de disponibilização dos reportes mensais de monitorização do QREN	N.º de dias	Prazo = N.º de dias necessários para disponibilização dos reportes mensais de monitorização	Data de envio boletim para publicação	UAME
Ind 6 - Prazo para apresentação da proposta de relatório de monitorização dos POCTE	Data	Prazo = N.º de dias (data) necessários para apresentação da proposta de relatório de monitorização	Proposta apresentada ao CD	UCFEDER
Ind 7 - N.º de ações de controlo no âmbito da certificação de despesas à CE	N.º	N.º de ações = Somatório das ações de controlo realizadas	Informação/Relatório de Auditoria	UC
Ind 8 - Prazo para conclusão dos relatórios finais das auditorias relativas ao 1.º semestre	Data	Prazo = N.º de dias (data) necessários para conclusão dos relatórios finais das auditorias	Relatórios finais	UCA
Ind 9 - Prazo de elaboração das orientações sobre novo regime de minimis	Data	Prazo = N.º de dias (data) necessários para elaboração das orientações	Proposta apresentada ao CD	NCPAE
Ind 10 - Tempo médio (n.º de dias úteis) de processamento dos pagamentos a beneficiários finais do QREN	N.º de dias úteis	Tempo médio = Somatório do n.º de dias úteis necessários para processamento dos pagamentos / N.º de pagamentos	SIEP	UGF
Ind 11 - Tempo médio (n.º médio de dias úteis) de instrução dos processos de execução fiscal no âmbito da recuperação de créditos indevidamente recebidos e não restituídos voluntariamente	N.º de dias úteis	Tempo médio = Somatório do n.º de dias úteis necessários para instrução dos processos de execução fiscal / N.º de processos de execução fiscal	Folha de cálculo	NAJC
Ind 12 - Prazo de emissão das orientações para o encerramento com base na Decisão da COM	Data	Prazo = N.º de dias (data) necessários para emissão das orientações	Orientações emitidas?	UCFEDER
Ind 13 - Tempo médio (n.º de dias úteis) para apresentação de contributos para a definição do enquadramento regulamentar específico no âmbito do Portugal 2020	N.º de dias úteis	Tempo médio = Somatório do n.º de dias úteis necessários para apresentação dos contributos para definição do enquadramento regulamentar / N.º de contributos apresentados	Mapa de registo de processos UCFSE / Propostas apresentadas ao CD	UCFEDER / / UCFSE
Ind 14 - Prazo de adoção de normas de segurança do sistema de informação	Data	Prazo = N.º de dias (data) necessários para adoção das normas	Normas aprovadas	USI
Ind 15 - Prazo de desenvolvimento de normas e orientações referentes ao sistema de monitorização dos PO do Portugal 2020	Data	Prazo = N.º de dias (data) necessários para desenvolvimento de normas e orientações	Propostas de normas / orientações	UAME
Ind 16 - Prazo de elaboração do Guia de avaliação Portugal 2020	Data	Prazo = N.º de dias (data) necessários para elaboração do guia de avaliação	Proposta de Guia	UAME
Ind 17 - Taxa de realização do Plano de Formação	%	Taxa de realização = Somatório do n.º de ações de formação realizadas / Somatório do n.º de ações de formação previstas no Plano de Formação	Relatório de execução	UGI
Ind 18 - Prazo de apresentação de proposta de manual de procedimentos de formação da despesa	Data	Prazo = N.º de dias (data) necessários para apresentação de proposta de manual de procedimentos	Proposta de Manual	UGI
Ind 19 - Prazo de realização de um encontro interno com vista ao alinhamento estratégico da equipa da Agência para 2015	Data	Prazo = N.º de dias (data) necessários para realização de um encontro interno	Comprovativo do encontro	UGI
Ind 20 - Prazo de apresentação de proposta de Plano de Prevenção dos Riscos de Corrupção e Infrações Conexas	Data	Prazo = N.º de dias (data) necessários para apresentação de proposta de Plano	Proposta apresentada ao CD	NPGQ