



**REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO**

Circular n.º 1/SRF/UT/2024

Destinatários: Todas as Empresas Públicas Regionais, incluindo Entidades Públicas Empresarias, do Setor Empresarial da Região Autónoma da Madeira

**ASSUNTO: Instruções sobre os Instrumentos Previsionais de Gestão (IPG)
Orientações financeiras e objetivos para o triénio 2025-2027 - Planos de atividades e orçamento para 2025-2027, incluindo o Plano de Investimentos, das empresas públicas do Setor Empresarial da Região Autónoma da Madeira**

1. Introdução

Considerando que as empresas públicas do Setor Empresarial da Região Autónoma da Madeira (SERAM) estão a preparar os respetivos instrumentos de gestão previsionais - Plano de Atividades e Orçamento para 2025-2027, incluindo o Plano de Investimentos para 2025-2027.

Considerando que nos termos da Resolução n.º 75/2022, de 17 de fevereiro, que aprova as orientações estratégicas de gestão destinadas à globalidade do setor empresarial da Região Autónoma da Madeira, que constam em anexo àquela resolução, os planos de atividade para o triénio devem ser elaborados com observância daquelas orientações.

Considerado que a Resolução n.º 75/2022, de 17 de fevereiro define como objetivos a melhoria da performance das empresas públicas regionais, diminuindo o *gap* de rendibilidade face às empresas participadas regionais e a manutenção da estratégia de reforço da solidez financeira, a par de outros objetivos a serem implementados pelas próprias organizações.

Considerando, por outro lado, que em conformidade com o disposto nas alíneas a) e b) do n.º 1 do artigo 36.º e no n.º 6 do artigo 37.º do Regime jurídico do Setor Empresarial da Região Autónoma da Madeira (RJSERAM), aprovado em anexo ao Decreto Legislativo Regional n.º 15/2021/M, de 30 de junho, aquelas orientações devem ser complementadas com orientações financeiras para o respetivo triénio a emitir pela Secretaria Regional das Finanças, mediante proposta da Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Setor Empresarial da Região Autónoma da Madeira (UT).



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

Considerando que a situação financeira das empresas públicas regionais, tem vindo sucessivamente a melhorar, fruto da estratégia de financiamento encetada, com reflexos no aumento da autonomia financeira, da solvabilidade e do rácio *debt to equity*, que mede o peso da dívida financeira no total do capital próprio.

Considerando que, pese embora se verifique uma melhoria nos resultados operacionais brutos (EBITDA recorrente) das empresas públicas regionais, a mesma não se reflete no grau de eficiência operacional, que no primeiro semestre do corrente ano se degradou.

Considerando que é fundamental que os gestores públicos tenham em conta o preconizado nas orientações estratégicas de gestão e as reflitam nos seus instrumentos previsionais de gestão, tendo ainda, em conta, as orientações e objetivos definidos para os triénios, projetando a atividade das empresas que gerem, tendo em vista contribuir para a solidez e sustentabilidade das mesmas.

Nestes termos, e para os efeitos do disposto no n.º 6 do artigo 37.º do RJSERAM, através da presente circular transmitem-se às empresas públicas regionais as orientações e objetivos para o próximo triénio (2025 a 2027), aprovados por despacho do Secretário Regional das Finanças, para que, com base neles, as mesmas apresentem as propostas de planos de atividades para o triénio 2025-2027.

Estas instruções aplicam-se às empresas públicas nas quais a Região Autónoma da Madeira, por via direta ou indireta, exerce influência dominante, nos termos do n.º 1 do artigo 4.º do Decreto Legislativo Regional n.º 15/2021/M, de 30 de junho, bem como, às entidades públicas empresariais, nos termos do n.º 2 do mesmo artigo.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

2. Instruções para a elaboração dos Planos de Atividade e Orçamento para 2025-2027, incluindo o Plano de Investimentos, das Empresas Públicas Regionais do universo do SERAM

Cada empresa do SERAM deverá adotar a seguinte estrutura aquando da elaboração do Plano de Atividades e Orçamento para 2025-2027 (PAO). Note-se que os elementos abaixo indicados correspondem à informação mínima a disponibilizar. Adicionalmente, caso considere que existem outros elementos relevantes pode apresentá-los, nas secções indicadas.

A elaboração do Plano deverá reger-se pelas seguintes secções:

I. Introdução
II. Estratégia de médio prazo (três anos)
III. Plano de atividades e indicadores de desempenho
IV. Plano de Investimentos
V. Recursos Humanos
VI. Projeções Económicas e Financeiras
VII. Contrato Programa/Contrato de Serviço Público/Contrato de Concessão de Serviço Público (caso se aplique)
VIII. Quadro resumo de autorizações requeridas (caso se aplique)
IX. Outros (caso se aplique)
X. Anexos

I. Introdução

Esta secção deverá englobar a descrição da empresa, da sua visão e missão, do modelo de negócio, dos recursos humanos, e outras informações relevantes, nomeadamente financeiras, sendo que quando considere apropriado deve fazer referência ao setor em que atua.

II. Estratégia de médio prazo (três anos)

Esta secção deverá consistir na descrição da estratégia da empresa, incluindo o seu contributo para o desenvolvimento social e económico e para a sustentabilidade e competitividades da economia regional e das finanças públicas.

Adicionalmente, deverá incluir os objetivos estratégicos e setoriais (com os respetivos indicadores operacionais que os caracterize da melhor maneira e que possibilitem avaliar o seu



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

impacto social e económico). Note-se que estes objetivos deverão seguir o seguinte formato, devendo ser especificados para cada ano do triénio:

Objetivos	2025		2026		2027	
	Indicador ¹	Meta ²	Indicador ¹	Meta ²	Indicador ¹	Meta ²
Objetivos estratégicos						
Objetivos financeiros						
Objetivos setoriais						

1 - Especificação do objetivo (por exemplo uma condição ou uma fórmula).

2 - Valor do indicador que implica o cumprimento da meta.

III. Plano de atividades e indicadores de desempenho

Deve descrever as atividades que vão ao encontro da estratégia apresentada na secção II e que possibilitem alcançar os respetivos objetivos, sendo que devem especificar resumidamente os principais serviços/produtos que tencionam prestar/disponibilizar, e os bens, meios e recursos intermédios que pretendem utilizar, relacionando-os com os objetivos a atingir.

IV. Plano de Investimentos

Nesta secção deverá ser apresentado o plano de investimentos, incluindo a descrição das respetivas fontes de financiamento, para cada um dos três anos, com as necessárias notas explicativas, tendo em conta os seguintes pontos do presente documento: **i** - Pressupostos macroeconómicos de referência; **ii** - Orientações financeiras para o triénio 2025-2027; **iii** - Princípios de elaboração dos PAO; **y** - Plano de Investimentos Anual e Plurianual do **capítulo 3**.

Para o efeito deverá proceder ao preenchimento da folha “Investimentos”, seguindo as instruções da folha “Instruções”, do documento em Excel com a designação “Excel de apoio_PAO2025_2027” que poderá aceder através do seguinte link, nomeadamente na secção “Informações/Circulares”:

<https://www.madeira.gov.pt/srfinancas/GovernoRegional/OGoverno/Secretarias/Structure/SRF/SERAM>



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

V. Recursos Humanos

Tendo em conta a necessidade de cumprir as suas atribuições com eficiência na utilização dos meios em termos de gestão estratégica e operacional de recursos humanos, deverá apresentar um plano plurianual de entradas e saídas de trabalhadores, com as devidas fundamentações. Note-se que deverá ser efetuada uma separação entre os recrutamentos que acarretam um aumento líquido do número de trabalhadores e os recrutamentos efetuados para substituição de trabalhadores (desagregando as saídas ocorridas em 2023 e as que preveem ocorrer em 2024, 2025, 2026 e 2027). A apresentação deste plano deverá ter em consideração os pontos [i](#), [ii](#) e [iii](#) do **capítulo 3**.

Assim sendo, deverá proceder ao preenchimento dos quadros das folhas “Quadro RH1” e “Quadro RH2”, seguindo as instruções da folha “Instruções” constantes da folha do documento em Excel com a designação “Excel de apoio_PAO2025_2027” que poderá aceder através do seguinte link, nomeadamente na seção “Informações/Circulares”:

<https://www.madeira.gov.pt/srfinancas/GovernoRegional/OGoverno/Secretarias/Structure/SRF/SERAM>

VI. Projeções Económicas e Financeiras

Nesta secção deve apresentar um planeamento financeiro plurianual (três anos) visando garantir os recursos financeiros necessários ao cumprimento das suas atribuições, incluindo a descrição das fontes de financiamento da atividade operacional, do investimento e do serviço da dívida (caso se aplique) da empresa. Adicionalmente, caso seja o caso, deve identificar as atividades/ações/projetos, objeto de financiamento, que aquando da elaboração da proposta do PAO ainda não esteja concretizado (por exemplo, projetos que são objeto de candidaturas a fundos comunitários ainda não aprovados), dado que a sua realização depende da concretização do respetivo financiamento.

As informações inseridas nesta secção devem estar em conformidade com os pontos [i](#) - Pressupostos macroeconómicos de referência, [ii](#) - Orientações financeiras para o triénio 2025-2027 e [iii](#) - Princípios de elaboração dos PAO do **capítulo 3**.

Note-se que, deverá proceder ao preenchimento, dos quadros das folhas “BAL”; “DR”; DFC”; Eficiência Operacional”; “Outros”; “Rácios Econ. e financ.” e “Verificação”, seguindo as instruções da folha “Instruções”, constantes do ficheiro Excel, com a designação “Excel de apoio_PAO2025_2027” que poderá aceder através do seguinte link, nomeadamente na seção “Informações/Circulares”:

<https://www.madeira.gov.pt/srfinancas/GovernoRegional/OGoverno/Secretarias/Structure/SRF/SERAM>



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

VII. Contrato Programa/Contrato de Serviço Público/Contrato de Concessão de Serviço Público¹

De forma a ser demonstrado que o PAO é inteiramente compatível com o serviço público ou de interesse geral contratualizado a ser prestado e que satisfaz as obrigações de serviço definidas no contrato, as empresas públicas do SERAM que dispõem de contratos programa, contratos de serviço público ou outros instrumentos de contratualização de serviço público ou serviço de interesse geral deverão apresentar nas secções II e III, ou em secção própria, as componentes da sua atividade que estão relacionadas com o cumprimento das obrigações reconhecidas nos termos desses contratos, incluindo a descrição dos indicadores e metas anuais e plurianuais que respeitam à sua execução e a que estão obrigados.

Sem prejuízo do supracitado, o Serviço de Saúde da Região Autónoma da Madeira, EPERAM (SESARAM), deve apresentar o PAO em conformidade com o contrato-programa celebrado, esclarecendo nesta secção essa conformidade.

VIII. Quadro resumo de autorizações requeridas (caso se aplique)

Deverá ser apresentado um quadro resumo das autorizações requeridas, sendo que, caso se aplique, deve incluir os pedidos de dispensa do cumprimento dos princípios expostos nas presentes Instruções e os respetivos despachos dos membros do Governo.

Note-se que somente os atos apresentados no quadro infra é que serão objeto de análise e decisão, caso contrário consideram-se automaticamente não autorizados.

Autorizações requeridas	Justificação	Regulamento Aplicável	Página do PAO correspondente
(...)			
(...)			

Unidade: €

IX. Outros

Nesta secção deve apresentar outras informações que considere relevantes, ou necessárias.

¹ Somente aplicável às empresas a que for confiada a prestação de serviço público ou serviço de interesse geral devidamente contratualizados.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

X. Anexos

Nesta secção deverá ser apresentado os anexos ao PAO, tal como exposto no ponto “[vii](#) - Documentação Anexa”, incluindo outros anexos que considere necessários e relevantes. Note-se que o ficheiro em Excel com a designação “Excel de apoio_PAO2025_2027” deve acompanhar a proposta de PAO.

Além disso, realça-se que caso a empresa disponha de informação comercialmente sensível, que não deverá ser divulgada, mas que seja indispensável para o cumprimento destas instruções, a empresa deve dispor essa informação num anexo e informar-nos sobre essa situação, a qual não será sujeita a divulgação.

3. Na elaboração do PAO deverá ter em conta o seguinte:

i. Pressupostos macroeconómicos de referência

Na elaboração dos Planos de Atividade e Orçamento devem ter em conta o cenário macroeconómico infra:

PIB e componentes da Despesa em termos reais (%)	2024	2025	2026	2027
PIB	1,5	1,9	2,0	1,5
Consumo Privado	1,5	1,7	1,7	1,8
Consumo Público	1,8	1,1	1,4	1,0
Investimento (FBCF)	4,4	3,9	5,1	-0,5
Exportações de Bens e Serviços	3,1	4,2	3,9	3,8
Importações de Bens e Serviços	4,0	4,5	4,6	3,1
Evoluções dos Preços	2,9	2,6	2,5	2,3
IPC	2,5	2,1	2,0	2,0

Fonte: Excel de apoio à elaboração dos PAO 2025-2027 elaborado pela UTAM, uma vez que não dispomos dos valores a nível regional.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

ii. Orientações financeiras para o triénio 2025-2027

Aquando da elaboração das propostas de PAO, todas as empresas públicas regionais, para cada ano e ao longo do triénio 2025-2027, devem, sem prejuízo do cumprimento de todas as disposições legais, ter em conta as seguintes orientações:

- a) Prever um crescimento gradual do volume de negócios² e a maximização das receitas mercantis;
- b) Os gastos operacionais (custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas + fornecimentos e serviços externos + gastos com o pessoal) deverão evoluir numa taxa percentual, inferior à do volume de negócios³;
- c) Redução do rácio Gastos com o pessoal/ Volume de negócios – orientação que deve ser particularmente tida como objetivo primordial por parte das empresas públicas reclassificadas regionais (EPR);
- d) Melhoria do resultado operacional (EBIT), devendo procurar apresentar um EBIT positivo, líquido de provisões, imparidades e correções de justo valor, neste último caso com a eventual exceção, se tal for recomendável, daquelas em que as correções de justo valor são inerentes à sua atividade, como no caso dos ativos biológicos, devendo refletir esta orientação nos objetivos, no planeamento da atividade e no planeamento financeiro;
- e) Melhoria do EBITDA Recorrente;
- f) Garantir a eficiência operacional, a qual traduz-se na otimização da estrutura dos gastos operacionais que promova um equilíbrio operacional, mediante a redução do peso dos gastos operacionais sobre o volume de negócios³. No caso de empresas deficitárias (EBITDA recorrente negativo), deverão garantir adicionalmente um orçamento equilibrado, traduzido num valor de EBITDA recorrente nulo;
- g) Executar somente os novos investimentos (que não de substituição) que proporcionem um aumento do resultado operacional e que sejam viáveis (demonstrado através de um valor atualizado líquido positivo, por exemplo) ou que sejam imprescindíveis à prestação de serviço público ou de serviço de interesse geral contratualizados. Note-se que, caso o investimento não cumpra com esta condição a empresa deverá informar e apresentar a devida justificação, sendo que o mesmo carecerá de autorização expressa no ato de aprovação do PAO. Adicionalmente, deve apresentar o *Return on Assets* (ROA, calculado como

² Considerando, para este efeito, o volume de negócios como a soma das vendas e prestações de serviços, ou no caso das empresas públicas regionais que prestem serviço público, a soma das vendas e prestação de serviços com os subsídios à exploração/indenizações compensatórias, nos termos dos respetivos contratos.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

resultado operacional dividido pelo ativo total), o qual deverá melhorar em cada ano;

- h) Potencializar e otimizar a utilização dos recursos humanos através de ações de formação que possibilitem um aumento da produtividade, garantindo em cada ano uma melhoria do rácio do resultado operacional pelo número de trabalhadores, que constitui condição *sine qua non* para a autorização do aumento do número de trabalhadores ao serviço da empresa;
- i) Elaborar planos financeiros que sustentem a atividade da empresa, compreendendo a apresentação das fontes de financiamento e a indicação evidente dos investimentos/ações que estão contingentes na concretização de financiamentos (por exemplo, candidaturas aos fundos estruturais). Note-se que o plano financeiro deve separar, de forma clara, o financiamento da atividade operacional e o financiamento do investimento e o endividamento da empresa, sendo que deverão ter como meta, diminuir o endividamento da empresa, em termos nominais. Adicionalmente, deve apresentar o *Return on Equity* (ROE, calculado como resultado líquido do exercício dividido pelo capital próprio), o qual deverá melhorar em cada ano (caso o capital próprio seja negativo, deve apresentar uma comparação da variação percentual do resultado líquido e do capital próprio);
- j) A minimização do endividamento e dos encargos financeiros associados;
- k) Redução da dívida financeira líquida, definida como o valor da dívida financeira reduzido das disponibilidades;
- l) Reduzir o volume dos “pagamentos em atraso” (*arrears*);
- m) Maximização do recurso a fundos externos (nacionais, europeus, etc.), em detrimento do recurso ao ORAM;
- n) Melhoraria do resultado líquido, sempre que possível, devendo procurar apresentar resultados líquidos positivos.

Deve ser dado particular rigor ao exercício de planeamento e elaboração do PAO, sobretudo para o ano de 2025. Neste sentido:

- Quando não esteja previsto uma melhoria do desempenho financeiro no triénio, no PAO Plurianual, deve apresentar uma justificação e uma estratégia de correção a médio prazo dessa situação, sendo que a não observância da melhoria de desempenho, ou o cumprimento não integral das orientações indicadas, desde que seja devidamente justificada poderá ser autorizada pelo membro do Governo Regional responsável pela área das finanças;



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

- Caso a empresa apresente um crescimento real do volume de negócios (vendas e serviços prestados) superior ao do PIB, ou caso a taxa de crescimento dos gastos operacionais seja superior à do volume de negócios³, em qualquer um dos anos do triénio, é imprescindível a apresentação de uma justificação;
- O incumprimento destas orientações e o desrespeito pelos limites autorizados no PAO anual aprovado, tem implicações na avaliação dos gestores públicos, independentemente do que for definido nos respetivos contratos de gestão.

iii. Princípios de elaboração dos PAO

A proposta de PAO e as respetivas projeções financeiras devem respeitar a legislação e as orientações vigentes para o SERAM, nomeadamente as previstas na Resolução n.º 75/2022, de 17 de fevereiro. Adicionalmente, devem evidenciar as ações que preveem realizar de modo a resolver questões levantadas pelo Tribunal de Contas, caso se aplique.

De realçar que as empresas públicas reclassificadas do SERAM (EPR) devem ainda evidenciar, a conformidade do PAO com os valores orçamentados no âmbito da proposta do Orçamento da RAM para 2025, já convertidos em valores definitivos ou finais, em conformidade com o projeto de orçamento constante do SIGORAM/SOE, já corrigido dos ajustes.

O ano de referência a considerar aquando da elaboração do plano anual para 2025, será o ano de 2024, ou seja, será face a este ano que deverá ser feita a perspetiva da atividade das empresas e a fundamentação dos aumentos ou decréscimos dos respetivos orçamentos, evidentemente, que nos casos em que seja necessário explicar variáveis/trajetórias, poderá ser feita referência aos dois últimos anos (2022 e 2023). Nos anos seguintes (2026 e 2027) devem ser considerados como anos de referência os exercícios anteriores.

Na elaboração da proposta de PAO deve identificar e quantificar:

1. Os gastos e os réditos relacionados com as novas atividades/investimentos a desenvolver e os indicadores de execução material e financeira que permitam aferir a respetiva viabilidade económica e financeira e a sua sustentabilidade;
2. Os eventos sem repetição (não recorrentes) que traduzam impactos financeiros de elevada materialidade, com a respetiva caracterização e estimativa das implicações financeiras em cada ano do triénio;

³ considerando, para este efeito, o volume de negócios como a soma das vendas e as prestações de serviços, e no caso, das empresas públicas regionais que prestem serviço público, a soma das vendas e prestação de serviços com os subsídios à exploração/indenizações compensatórias, nos termos dos respetivos contratos.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

3. O conjunto de gastos, projetos e investimentos que sejam financiados através de fundos comunitários, com o respetivo planeamento e calendarização, identificando claramente os que serão objeto de financiamento no âmbito do PRR com detalhe sobre a dimensão, componente e investimento/reforma a que respeitam;
4. Os montantes de indemnizações compensatórias/subsídios previstos ou definidos pelas tutelas;
5. Os impactos económicos e financeiros decorrentes da crise geopolítica internacional atual.

Nas situações em que a empresa apresente uma proposta de PAO com um valor negativo para o resultado operacional (EBIT), excluindo variações de justo valor, provisões e imparidades, deverá anexar à proposta a estratégia da empresa para repor a sua viabilidade económica e financeira a curto e médio prazo. Esta instrução não se aplica nos casos em que as empresas públicas estão em processo de liquidação ou quando constituem veículos de liquidação de património.

Nos casos em que a empresa apresente capital próprio negativo por um período de três exercícios económicos consecutivos, tendo em vista o saneamento financeiro das empresas públicas do SERAM, devem ser apresentadas medidas concretas com o intuito de mitigar a situação deficitária.

Assim sendo, a proposta de PAO anual e plurianual deve incluir medidas de otimização de desempenho para cada ano do triénio, com o objetivo de maximizar o resultado operacional, tendo em conta o seguinte:

a) Eficiência operacional

A proposta de PAO para 2025-2027 deverá assegurar a eficiência operacional da empresa, medida pelo rácio dos gastos operacionais (GO) sobre o volume de negócios (VN).

Note-se que o VN é composto pela rubrica de Vendas e Prestações de Serviços e pelas indemnizações compensatórias/subsídios à exploração (quando existam), nos termos dos respetivos contratos de serviço público ou, na ausência destes, quando atribuídas por referência ao volume das obrigações de serviço público ou de interesse geral efetivamente garantidas pela empresa.

Os GO consistem no somatório de Custo com Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC), com Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) e com Gastos com Pessoal.

Os GO deverão ser iguais ou inferiores aos verificados no ano anterior, excluídos os impactos decorrentes de fatores excecionais.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

No caso de empresas deficitárias (EBITDA recorrente negativo), deverão garantir adicionalmente um orçamento equilibrado, traduzido num valor de EBITDA recorrente nulo.

De salientar que, caso a empresa considere que o rácio de eficiência operacional não se revele adequado para aferir o nível da sua atividade, ou caso o rácio seja influenciado por fatores extraordinários com impacto orçamental significativo, pelo cumprimento de imposições legais ou por requisitos de segurança da respetiva atividade operacional, a empresa pode sugerir outro indicador para aferir a eficiência operacional em 2025, o qual deverá ser mantido, pelo menos, nos exercícios de 2026 e 2027, devendo ser devidamente fundamentado e autorizado pelos membros do Governo responsáveis pela área das finanças e pela área setorial e deverá ser evidenciada a evolução favorável do mesmo.

No caso do Serviço de Saúde da Região Autónoma da Madeira, EPERAM (SESARAM), o indicador de medida de eficiência operacional de referência é dado pela evolução favorável do rácio GO anuais sobre o indicador de produção anual, traduzida numa redução do valor deste rácio ao longo do triénio 2025-2027. O indicador de produção a utilizar para o cálculo do rácio é a média ponderada, na qual as quantidades são o número de doentes ou atos médicos por linha de atividade e o ponderador é, para todo o triénio, a relação de preços entre as linhas de atividade utilizadas para o cálculo do doente padrão em 2025.

Na situação de uma reestruturação empresarial, com a ocorrência de transferências de, pelo menos, pessoal e competências entre duas ou mais empresas que estejam, ou não, em relação de grupo, a eficiência operacional, em 2025, poderá ser avaliada em termos agregados, com a condição de haver concordância por parte do membro do Governo responsável pela área das finanças. Todavia, é de salientar que nesta situação, não poderá utilizar um indicador alternativo, excepcionando os casos de empresas em liquidação ou liquidadoras de património.

b) Otimização de Gastos

Os Gastos Operacionais (custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas + fornecimentos e serviços externos + gastos com o pessoal) devem:

- ser iguais ou inferiores ao valor registado/estimado para o ano anterior, corrigido com a taxa de inflação prevista;
- evoluir numa taxa percentual, ao longo do triénio, inferior à do volume de negócios⁴.

Assim, e no âmbito da aprovação da proposta de PAO da empresa, apenas poderão prever um aumento dos GO, em casos excecionais, devidamente justificados e sustentados em análise

⁴ considerando, para este efeito, o volume de negócios como a soma das vendas e as prestações de serviços, e no caso, das empresas públicas regionais que prestem serviço público, a soma das vendas e prestação de serviços com os subsídios à exploração/indenizações compensatórias, nos termos dos respetivos contratos.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

custo-benefício, acompanhados da comprovação efetiva da cobertura orçamental e da autorização do membro do Governo responsável pela área das finanças.

Note-se que, deve desagregar e justificar os Gastos com pessoal, de forma a possibilitar uma análise autónoma, nomeadamente, dos gastos respeitantes aos órgãos sociais, dos impactos de orientações expressas da acionista RAM, do cumprimento de disposições legais, dos salários e da competitividade, das valorizações remuneratórias que sejam obrigatórias, do efeito do absentismo e de indemnizações por rescisão contratual, excetuando rescisões por mútuo acordo.

Na previsão da evolução de Gastos com o pessoal para 2025, deve especificar, através da desagregação, os impactos das medidas implementadas em 2024, com referência às respetivas disposições legais.

De realçar que as empresas públicas reclassificadas regionais (EPR), deverão dar particular atenção ao objetivo de reduzir o rácio Gastos com o pessoal/ Volume de negócios.

No caso do Serviço de Saúde da Região Autónoma da Madeira, EPERAM (SESARAM):

- ✓ Os gastos globais com horas extraordinárias e prestações de serviços médicos devem permanecer com valores inferiores aos estimados para o ano de 2024; e
- ✓ Os gastos com o pessoal, excluídos os relativos aos órgãos sociais, corrigidos dos impactos do cumprimento de disposições legais, de indemnizações por rescisão e das valorizações remuneratórias que sejam obrigatórias, nos termos do disposto no Decreto Legislativo Regional que aprova o Orçamento da Região Autónoma da Madeira, bem como do efeito do absentismo, podem ser superiores ao valor global estimado para o ano de 2024 desde que tenham cobertura orçamental e que os gastos com aquisição de bens e serviços e fornecimentos externos decresçam, em relação ao valor estimado para o ano de 2024, em montante superior.

c) Recrutamento

Durante o ano de 2025, as empresas públicas regionais devem adequar os seus quadros de pessoal às necessidades de uma organização eficiente.

O recrutamento que requeira o aumento dos gastos com pessoal ou o acréscimo do número efetivo de trabalhadores deverá ser justificado, sempre que exequível, em análise custo/benefício, a qual deve ser incluída na proposta de PAO. Note-se que no momento do recrutamento deverão estar verificados os seguintes requisitos:

1. Todos os encargos resultantes do recrutamento devem estar incorporados na proposta de orçamento anual e plurianual, sendo que deve descrever o impacto no ano da contratação e no respetivo triénio, através da identificação do montante remuneratório dos trabalhadores a contratar, tendo por referência a base da



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

respetiva carreira e categoria profissional prevista em instrumento de regulamentação coletiva de trabalho ou em regulamento interno, ou, quando não exista, a menor remuneração base que vinha sendo paga na empresa para o exercício da mesma categoria profissional, garantindo a ausência de práticas discriminatórias em matéria salarial;

2. Existir efetiva dotação orçamental para gastos com pessoal;
3. O recrutamento ser considerado imprescindível para a prossecução das suas atribuições e/ou ao cumprimento das obrigações de prestação de serviço público;
4. Ser impossível satisfazer as necessidades por recurso a pessoal que se encontre em situação de valorização profissional ou ao abrigo de outros instrumentos de mobilidade.
5. Ser apresentado um plano plurianual de saídas de trabalhadores por motivos, designadamente, de reforma/aposentação, incluindo a identificação da média etária na empresa e o número de trabalhadores por grupo profissional, com idade igual ou superior a 60 anos de idade e com idade de acesso à pensão de reforma/aposentação;
6. Cumprimento dos deveres de informação e reporte, incluindo os previstos na Lei n.º 104/2019, de 6 de setembro, além dos demais requisitos legais aplicáveis, ou determinados pelo acionista RAM.

Assim, só podem ser considerados aumentos do número de trabalhadores desde que se admita que estes aumentos serão expressamente autorizados no ato de aprovação do PAO.

Caso existam pedidos de recrutamento de recursos humanos que não tenham sido objeto de aprovação em PAO anterior, mas que a necessidade se mantém, devem ser, de novo, objeto de proposta e autorização. As autorizações de recrutamento para determinado exercício económico devem ser efetivadas nesse ano, sendo que permanecem válidas pelo prazo adicional de 6 meses, caso esteja a decorrer os procedimentos de seleção, considerando-se sem efeito todas as outras autorizações previamente concedidas.

d) Veículos para a frota operacional

As empresas do SERAM apenas podem locar/adquirir veículos para a frota operacional, quando seja comprovado que estes são imprescindíveis à atividade da empresa (a ser demonstrado na proposta de PAO) e desde que locação/aquisição seja expressamente autorizada no âmbito da aprovação do PAO.

e) Endividamento

Os instrumentos previsionais para o período de 2025 a 2027 devem cumprir com as disposições do Regime Jurídico do Decreto Legislativo Regional n.º 15/2021/M de 30 de



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

junho, bem como com as disposições do Orçamento da Região Autónoma da Madeira e demais ofícios enviados pela Secretaria Regional das Finanças, no âmbito desta matéria.

A atividade das empresas públicas do SERAM, e particularmente o seu planeamento financeiro, deve refletir uma política de limitação do crescimento do endividamento das empresas, devendo prever uma redução da dívida financeira líquida, definida como o valor da dívida financeira reduzido das disponibilidades.

De realçar que, as Empresas Públicas Reclassificadas devem apresentar um quadro resumo com a sistematização das seguintes informações relativamente ao serviço da dívida contratualmente previsto:

- a) Designação do empréstimo;
- b) Finalidade do empréstimo;
- c) Indicação do mutuante;
- d) Indicação da taxa de juro;
- e) Indicação do período de carência e a maturidade do empréstimo;
- f) Montante das amortizações e dos juros com vencimento em cada ano do triénio;
- g) Indicação das condições implícitas à amortização antecipada, nomeadamente se há lugar ao pagamento de prémio e qual o seu valor, caso exista essa informação.

iv. Execução do PAO, autonomia de gestão e divulgação do PAO

Após aprovação da proposta de PAO, a empresa deve realizar os procedimentos para a sua execução, sendo que na execução do PAO as empresas públicas gozam da autonomia de gestão concedida no artigo 24.º do RJSERAM, com as limitações decorrentes do Decreto Legislativo Regional que aprova o Orçamento da RAM, do Decreto Regulamentar Regional de Execução Orçamental e de outras normas que venham a ser aprovadas nesta matéria, e no caso das empresas reclassificadas, das regras vigentes em matéria de execução dos orçamentos das entidades da Administração Indireta da Região. Adicionalmente, deverá proceder à sua divulgação no seu site institucional, nos termos das alíneas f) e g) do n.º 1 e do n.º 3 do artigo 42.º do RJSERAM.

v. Plano de Investimentos Anual e Plurianual

Na elaboração do Plano de Investimento Anual e Plurianual, deverão ser tidas em conta as seguintes regras:



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

- a) O Plano de Investimentos a apresentar deve identificar o montante global de cada projeto e quantificar as fontes de financiamento por projeto e por cada ano do triénio 2025-2027, bem como, o valor remanescente de investimento a realizar (pós 2027), desagregado também por fonte de financiamento, caso se aplique;
- b) O grau de prioridade de cada projeto de investimento e o enquadramento nos objetivos fixados para a empresa devem ser explicitados de forma clara;
- c) Os projetos que já tenham sido objeto de portaria de extensão de encargos deverão ser referenciados como tal, assim como os respetivos termos;
- d) Os investimentos devem refletir uma estratégia concertada de sustentabilidade nos domínios económico, social e ambiental e ser equacionados na perspetiva da sua eficiência e imprescindibilidade e da maximização do financiamento comunitário, de acordo com as prioridades definidas pela tutela;
- e) Sempre que a viabilidade económica e financeira do investimento não estiver verificada, deve ser fundamentada a imprescindibilidade do mesmo e, em particular, explicitado, fundamentando, com indicadores sempre que possível, se se trata de um bem público ou se se destina à produção de um bem ou serviço com significativas externalidades;
- f) As medidas de racionalização do investimento em empresas públicas subsidiárias e no património imobiliário devem também ser incluídas neste plano;
- g) Os novos investimentos, anuais e plurianuais devem ter cobertura financeira garantida ou pelo menos estarem incluídos em candidaturas a programas comunitários ou PRR (caso em que só serão executados se a candidatura for aprovada e tiverem a correspondente contrapartida nacional assegurada, quando aplicável), e serem suportados em análise económica e financeira que comprove a sua necessidade social e/ou a sua rentabilidade;
- h) Os projetos de novos investimentos cujo financiamento implique o recurso a endividamento remunerado ou aumento de capital devem ser evidenciados e respeitar as orientações vigentes e ter como suporte medidas que minimizem os riscos e os custos para a empresa;
- i) Os novos investimentos com expressão material⁵ propostos pela empresa devem incluir o seguinte, para o horizonte temporal adequado, mas nunca inferior a três anos:

⁵ Por novos investimentos com expressão material devem entender-se os investimentos que não estão em curso e cujo montante total seja igual ou superior a 10,7 milhões de euros ou a 10% do orçamento anual da empresa, consoante o limite que se revele inferior.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

- ✓ Memória descritiva;
 - ✓ Programação anual material do investimento, incluindo indicadores físicos que permitam monitorizar a sua execução;
 - ✓ Plano financeiro plurianual, que inclua o conjunto dos gastos e réditos previstos, garantindo a sua sustentabilidade, e a indicação, para cada ano, das fontes de financiamento durante o período de programação;
 - ✓ Objetivos a atingir, de forma calendarizada, incluindo indicadores que permitam aferir *ex ante* e verificar *ex post* a viabilidade económico-financeira dos investimentos propostos (designadamente, ROI, TIR, VAL e/ou Período de Recuperação do Investimento);
 - ✓ Indicadores financeiros que permitam o acompanhamento e monitorização da implementação destes investimentos, articulados com os indicadores físicos.
- j) No caso de projetos de investimento em curso, deve ser indicado o respetivo grau de execução física e financeira, o valor aprovado (no âmbito de PAO anteriores), a estimativa de execução até ao final do ano de referência, bem como o valor remanescente de investimento a realizar em cada ano do triénio e pós 2027 (quando aplicável) e desagregados por fonte de financiamento.

vi. Plano de Reestruturação e Plano de Liquidação

As empresas em reestruturação que não têm Plano de Reestruturação aprovado devem diligenciar no sentido de submeter um Plano de Reestruturação, com a indicação das medidas a adotar num horizonte temporal de 3 anos, que cumpra com as orientações governamentais específicas para a empresa e permita restaurar a sua viabilidade económica e financeira. Este Plano deverá conter, necessariamente:

- a) As atividades a desenvolver, a sua calendarização e programação financeira, bem como os indicadores de atividade necessários para o seu acompanhamento e avaliação;
- b) As medidas de gestão operacional, financeira e de Recursos Humanos a adotar com vista à recuperação da empresa e otimização de recursos;
- c) Projeções económico-financeiras e respetivos indicadores que permitam acompanhar, monitorizar e avaliar a performance financeira da empresa, e designadamente, as demonstrações financeiras anuais para o triénio.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

Assim, sendo, o Plano de Reestruturação integra o Plano de Atividades e Orçamento destas empresas, nos termos e para os efeitos do artigo 37.º do RJSERAM, sendo-lhe aplicáveis as presentes instruções, com as devidas adaptações.

Note-se que, quanto às empresas em liquidação ou liquidadoras de património não são aplicáveis as regras relativas à melhoria do resultado operacional, à viabilidade económica e financeira e à eficiência operacional. Em relação às orientações financeiras para o triénio, a empresa deve proceder ao seu cumprimento, desde que tal não impeça o cumprimento do Plano de Liquidação.

As empresas em liquidação deverão apresentar propostas de PAO que possibilitem cumprir plenamente com o Plano de Liquidação, compreendendo as ações a tomar para liquidação da empresa, com a respetiva calendarização e programação financeira. O PAO destas empresas pode reportar-se a um prazo inferior a três anos sempre que a liquidação termine antes do final do triénio, e compreenderá, particularmente, as atividades a desenvolver e os recursos a utilizar, designadamente humanos e financeiros, necessários à boa execução do Plano de Liquidação.

Quanto às empresas em liquidação que não tenham Plano de Liquidação aprovado ou que, tendo-o, o pretendam alterar, deverão apresentar a respetiva proposta de Plano de Liquidação ou de alteração⁶, em anexo à proposta de PAO, incluindo necessariamente a proposta de recalendarização das ações, acompanhada de memória descritiva que justifique e fundamente quer o incumprimento do plano anterior ou a desadequação deste, quer a nova proposta de plano.

vii. Documentação Anexa

Note-se que deverão estar anexos ou integrar a proposta de PAO os seguintes documentos, sempre que aplicável:

1. Parecer do Órgão de Fiscalização (Conselho Fiscal, Fiscal Único e ROC);
2. Despachos do membro do Governo da área das finanças de dispensa do cumprimento dos princípios enunciados nas presentes Instruções, com impacto na proposta de PAO, caso aplicável, designadamente:
 - a) Despachos de autorização de utilização de indicador alternativo para aferição da eficiência operacional;

⁶ Sem prejuízo do necessário processo de apreciação e aprovação dos planos de liquidação, nos termos e para os efeitos da legislação aplicável.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

- b) Despachos de autorização de dispensa dos princípios relativos à eficiência operacional ou gastos operacionais ou aquisição e locação de veículos;
 - c) Despachos de autorização da dispensa do cumprimento dos princípios respeitantes à gestão dos recursos humanos, e em particular autorizações de recrutamentos concedidas e ainda não exercidas;
3. Demonstrações financeiras contendo os anos de 2022 e 2023 executados, o ano de 2024 previsto no Orçamento⁷, a estimativa do final do ano 2024 e a previsão de cada um dos anos de 2025 a 2027, desagregadas por trimestre no ano de 2025:
- a) Balanço previsional;
 - b) Demonstração de resultados por natureza;
 - c) Demonstração dos fluxos de caixa previsional⁸.

(Para este efeito devem ser utilizados os quadros constantes no documento em Excel com a designação “Excel de apoio_PAO2025_2027”, documento este que deverá estar também anexo ao PAO).

Relembramos que as empresas públicas reclassificadas (EPR), para além da obrigatoriedade de envio dos elementos referidos no ponto 3, no referencial da contabilidade pública, encontram-se também obrigadas ao seu envio no referencial contabilístico normalizado em vigor na entidade (SNC-AP), nos termos do ponto 8 da NCP1 – Estrutura e Conteúdo das Demonstrações Financeiras e respetivos modelos (Balanço, Demonstração de Resultados por Natureza e Demonstração dos Fluxos de Caixa).

- 4. Planificação de Recursos Humanos, para o triénio, cabalmente fundamentada e demonstrada a sua efetiva cobertura no orçamento aprovado, no contrato programa ou no contrato de serviço público em vigor, quando aplicável.
- 5. Planeamento financeiro para 2025-2027, detalhado por trimestre em relação à previsão para 2025, com separação por financiamento da atividade operacional e do investimento, por fonte de financiamento, e a discriminação dos encargos financeiros por natureza do instrumento/tipo de dívida.
- 6. Plano de investimentos, anual e plurianual quantificado e detalhado, com as respetivas fontes de financiamento por projeto e por ano, para o triénio de 2025-2027. No caso de projetos de investimento em curso deverá ser indicada a respetiva execução física e financeira acumulada até 2023, o ano 2024 previsto no Plano de Investimentos, a

⁷ Se houver ajustes no orçamento inicial, deverão utilizar o orçamento corrigido e não o orçamento inicial previsto.

⁸ Do qual devem constar notas explicativas dos fluxos projetados.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

estimativa do final do ano 2024, a previsão/estimativa de cada um dos anos de 2025 a 2027, e o valor remanescente até à conclusão do projeto, caso se aplique com dados desagregados por fonte de financiamento.

7. Memória descritiva de cada um dos novos investimentos com expressão material propostos pela empresa, com a identificação do conjunto dos gastos e réditos previstos, desagregados por ano e por fonte de financiamento, os objetivos a atingir e os indicadores económico-financeiros (designadamente, ROI, TIR, VAL e/ou Período de Recuperação do Investimento) e a programação material e financeira;
8. Portarias de extensão de encargos já emitidas relativamente a investimentos;
9. Plano de Restruturação, Plano de Liquidação ou alteração ao Plano de Liquidação, quando aplicável;
10. Outros elementos considerados relevantes.

viii. Exceções

As seguintes empresas públicas regionais são uma exceção no que toca à obrigatoriedade das disposições presentes nos IPG, com a condição de cumprirem com o envio dos documentos impostos pela Entidade Reguladora e com o envio à UT dos Planos de investimento e de expansão a médio prazo e dos orçamentos e planos de atividades assim que aprovados pela ERSE.

Empresas	Justificação para a não obrigatoriedade
Grupo EEM – Empresa de Eletricidade da Madeira, S.A. <ul style="list-style-type: none">• EEM – Empresa de Eletricidade da Madeira, S.A.;• EMACOM, Telecomunicações da Madeira, Unipessoal, Lda.;• Enereem, Energias Renováveis, Lda.;• EEM Biotecnologia, S.A.	O Grupo EEM fica dispensado de apresentar os IPG para o período de 2025-2027, uma vez que todas as atividades desenvolvidas pela EEM são objeto de regulação pela Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (ERSE).



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

ix. Data-Limite para Entrega dos PAO e procedimentos de análise, acompanhamento e avaliação

Os IPG e toda a documentação que o acompanhe (incluído o referido ficheiro Excel), deverão ser remetidos à Secretaria Regional das Finanças e ao departamento do Governo que tutela o setor de atividade da respetiva empresa até 15 de novembro do ano de 2024.

De salientar que, nos termos do artigo 41.º do RJSERAM, as empresas públicas estão obrigadas a cumprir a missão e os objetivos que lhes tenham sido fixados e a elaborar PAO adequados aos recursos e fontes de financiamento disponíveis.

Note-se que a apresentação e subsequente aprovação tempestivas dos PAO e dos Planos de Investimento é fundamental para a normal gestão e funcionamento das empresas públicas, permitindo o pleno exercício da autonomia de gestão prevista no RJSERAM, e a avaliação do desempenho dos administradores e da qualidade, a par de maior responsabilização da gestão, além de viabilizar o cumprimento dos objetivos fixados naqueles planos e nos contratos de gestão.

Para os efeitos previstos na alínea f) do n.º 2 do artigo 3.º da Portaria n.º 942/2021, de 29 de dezembro, as empresas públicas do setor empresarial da RAM devem colaborar com a UT com o propósito de garantir que as propostas sejam submetidas oportunamente e com instrução completa, de tal forma que reúnam as condições necessárias para aprovação.

As propostas de PAO são analisadas pela UT, que aprecia a sua conformidade e compatibilidade face ao equilíbrio das contas públicas e da execução orçamental das verbas afetas a cada departamento do Governo Regional, nos termos do disposto no RJSERAM, do Decreto Legislativo Regional que aprova o Orçamento da RAM e do Decreto Regulamentar Regional de Execução Orçamental.

De salientar que, com o objetivo de agilizar o processo de análise e aprovação de propostas de PAO ou de alteração aos PAO aprovados, define-se que:

1. Caso a UT identifique o incumprimento das instruções para elaboração do PAO, a UT, através de comunicação escrita, solicita à empresa que informe, no prazo de 5 dias úteis, a contar da data da comunicação, sobre a intenção de:
 - a) apresentar esclarecimentos sobre a proposta de PAO, no prazo de 10 dias úteis; ou,
 - b) apresentar uma nova proposta de PAO, no prazo de 20 dias úteis.
2. Na eventualidade da empresa não cumprir com os procedimentos e prazos descritos no ponto 1 e suas alíneas a) e b), a UT poderá optar pelo arquivamento da proposta de PAO, considerando-se a mesma como não recebida, para todos os efeitos legais.



REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA
GOVERNO REGIONAL
SECRETARIA REGIONAL DAS FINANÇAS
GABINETE DO SECRETÁRIO

3. A UT informa a empresa, através de comunicação escrita, da decisão de arquivar a proposta de PAO, dando conhecimento à DROT e respetiva tutela setorial.
4. O disposto nos números anteriores aplica-se às propostas de alteração ao PAO, com as devidas adaptações.
5. Sem prejuízo do disposto no número 1, a UT pode, se considerar existirem condições para o efeito, propor a aprovação do Plano de Investimentos.

Definidas as orientações estratégicas de gestão para as empresas públicas do SERAM, definido o modelo de planeamento pretendido, estão criadas as condições para fazer um acompanhamento e avaliação mais rigorosos, através das tutelas – financeira e setorial e através da monitorização e controlo dos serviços com estas funções.

Secretaria Regional das Finanças, 24 de setembro de 2024

O SECRETÁRIO REGIONAL DAS FINANÇAS

Rogério de Andrade de Gouveia