

Suportado por



[www.pwc.pt/strategy](http://www.pwc.pt/strategy)

*Estritamente privado e  
confidencial*

*Abril 2021*

## ***Ministério das Finanças – UGPE/UASE***

**Technical Support for the Elaboration of  
Comprehensive SOE Policy for Diagnosis of SOE  
Portfolio and Proposals for Structure and Function of  
Future SOE Oversight / Holding Arrangements**

**Final Report**





**Cláudia Rocha**  
Partner  
M: +351 918 621 261  
claudia.rocha@pwc.com

**Ana Rita Serras**  
Director  
M: +351 917 787 565  
ana.rita.serras@pwc.com

**Pedro Duarte Guerreiro**  
Senior Manager  
M: +351 914 109 752  
pedro.duarte.guerreiro@pwc.com

Ministério das Finanças - Unidade de Gestão de Projetos Especiais (UGPE)  
Av. China, Edifício Tribunal Constitucional, 3º andar  
145, Chã-d'Areia, Cidade da Praia, Cabo Verde

Abril 2021

Exmos. Senhores

O presente documento tem como destinatários a Unidade de Gestão de Projetos Especiais (UGPE) (doravante “UGPE”) e a Unidade de Acompanhamento do Setor Empresarial do Estado (UASE) (doravante “UASE”). Este documento foi preparado no âmbito do *deliverable* D4 - *Final Report*, do CONTRACTO No 008/ UGPE/SOEP/ 2020, relativo à prestação de serviços de análise, definição e implementação de um novo contexto regulatório relativo ao governo das empresas do SEE cabo-verdiano, e elaboração de um *framework* jurídico e regulatório nacional, com vista ao aumento da eficiência das agências regulatórias nacionais.

Chamamos a vossa atenção para os comentários ao âmbito e abordagem do nosso trabalho, bem como para as limitações encontradas, constantes das páginas seguintes.

Exceto quando indicado no contrato ou acordado expressamente por escrito, não aceitamos qualquer responsabilidade (incluindo por negligência), relativamente a este relatório perante qualquer outra entidade ou para qualquer outra finalidade. Este relatório não poderá ser disponibilizado a qualquer outra entidade.

Atentamente.

Cláudia Rocha

# Pontos Prévios

## Âmbito do trabalho

- O presente relatório está inserido no âmbito do *Deliverable 4* do projeto de consultoria para desenvolvimento de políticas para o diagnóstico do portfolio do Setor Empresarial do Estado e proposta para estrutura e funcionamento de supervisão futura do mesmo.
- Tratando-se de um *deliverable* final, referente à compilação das atividades previstas para os Produtos 1 e 2, o documento tem por objetivo sumarizar os principais *outputs* do trabalho desenvolvido ao longo do projeto, pelas suas diferentes *streams*.

## Principais fontes de informação

- No decurso do trabalho, utilizámos informação de diversas fontes, disponibilizadas pela UASE, pela UTIC e por entidades externas como a OCDE, FMI, Banco Mundial, Banco Central Europeu e outras sem verificação independente. Não assumimos qualquer responsabilidade pela verificação das referidas informações.
- Recorremos a informação específica do mercado obtida através de fontes de informação de domínio público. As fontes utilizadas encontram-se referidas ao longo deste relatório.
- Foram realizadas reuniões de levantamento com a UASE, que foram a principal fonte de informação para a caracterização da situação atual, principais estrangimentos e oportunidades de melhoria. Face à inexistência de procedimentos da unidade, muitas das afirmações têm por base a nossa interpretação da informação recolhida nessas mesmas interações, pelo que se solicita à UASE feedback relativo a afirmações que possam não estar em linha com a realidade vigente.
- Foram realizadas reuniões com elementos da Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Setor Público Empresarial (UTAM), a unidade de monitorização do SEE em Portugal com o objetivo de recolher informação sobre o papel e âmbito de funções da unidade no SEE (detalhado no anexo 4)
- Foi ainda realizada uma reunião com a Unidade de Tecnologias, Inovação e Comunicação (UTIC) com o objetivo de aprofundar o entendimento acerca das temáticas associadas às ferramentas e sistemas de informação na administração pública
- Foram realizadas *quick-calls* com as agências participantes no Projeto, assim como disponibilizado um formulário de recolha de informação no domínio das competências e funções dos seus recursos. As agências partilharam documentação relacionada com os descritivos funcionais e modelos de competência em vigor.
- Face ao objetivo dos relatórios realizados, muitas das afirmações têm por base a nossa interpretação da informação recolhida das diferentes fontes de informação, pelo que se solicitou, na fase de validação intermédia dos entregáveis, à UASE *feedback* relativo a afirmações tecidas que possam não estar em linha com a realidade vigente.

## Limitações e pressupostos

- Não foram auscultados todos os *stakeholders* das empresas do SEE, dadas as limitações de tempo para a execução do projeto.
- Os resultados e conclusões do presente relatório devem ser analisados à luz do âmbito, fontes de informação e restrições e limitações acima referidas, podendo não identificar todos os aspetos relevantes e que poderiam inclusive alterar as conclusões alcançadas.
- Os *dashboards* apresentados visam fornecer uma proposta de estrutura de *front-end*, pretendendo ser um ponto de partida para auxiliar a UASE com a posterior construção de uma ferramenta para auxiliar os gestores na sua atividade de monitorização. Neste âmbito, as nossas sugestões têm por base as recomendações que constam do Relatório produzido pela PwC correspondente à Atividade 3, da *Task 2* do Produto 1, já aprovado pela UASE. Todas as considerações, pressupostos e limitações associadas a esta atividade estão detalhados no presente relatório, capítulo respetivo (proposta de estrutura dos *dashboards*).
- O *benchmark* realizado no âmbito das atividade 2 do Produto 1 e atividade 2 do Produto 2 é de componente meramente qualitativa e não quantitativa.
- O trabalho realizado relativo às agências (Produto 2) teve como fator crítico a informação disponibilizada, assim como a qualidade da mesma.
- O contexto pandémico limitou as deslocações presenciais previstas inicialmente no projeto, pelo que se optou pela realização de sessões remotas (*quick-calls*, reuniões/entrevistas e *webinar*) para assegurar o cumprimento do âmbito do trabalho.

# Conteúdos

<b>Sumário Executivo</b>	<b>5</b>
<b>Contexto e âmbito do Trabalho</b>	<b>10</b>
<b>Produto 1 <i>Task 1</i></b>	<b>15</b>
Atividade 1 e 2	17
Atividade 3	21
Atividade 4	25
<b>Produto 1 <i>Task 2</i></b>	<b>29</b>
Atividade 1	31
Atividade 2	65
Atividade 3	76
Atividade 4	91
<b>Product 2 <i>Task 1</i></b>	<b>97</b>
Atividade 1	99
Atividade 2	104
Atividade 3	109
Atividade 4	112
Atividades 5 e 6	115

# Sumário Executivo

---



# Sumário Executivo (1/2)

## Português

Este documento materializa o relatório final do projeto P163015, “State Owned Enterprises related Fiscal Management Project” e visa resumir todos os trabalhos levados a cabo e os *outputs* entregues no âmbito de cada uma das fases.

Este projeto foi levado a cabo pela PricewaterhouseCoopers Portugal (PwC PT) em colaboração com a Sérvulo & Associados (entidade subcontratada), para a Unidade de Gestão de Projetos Especiais (UGPE) e Unidade de Acompanhamento do Setor Empresarial do Estado (UASE) do Ministério das Finanças de Cabo Verde, de acordo com o contrato No 008 /UGPE/ 2019 Technical Support for the Elaboration of Comprehensive SOE Policy for Diagnosis of SOE Portfolio and Proposals for Structure and Function of Future SOE Oversight Holding Arrangements.

O âmbito do projeto passou por assessorar o Governo de Cabo Verde no diagnóstico, definição e implementação de uma nova política de *governance* (incluindo modelo de reporte e avaliação, nomeação e compensação do gestor público) para o Setor Empresarial do Estado (SEE) e apoiar no estabelecimento de uma *framework* regulatória para o SEE e Agências Reguladoras.

O projeto é composto por 2 Produtos, o Produto 1 relativo às empresas públicas e SEE, subdividido em 2 *Tasks*, e o Produto 2 relativo às agências reguladoras, com apenas 1 *Task*.

### **Produto 1, *Task* 1**

A *Task* 1 do Produto 1 incidiu no *assessment*, definição e implementação da *framework* legal e regulatória do SEE, estando dividido em 4 atividades que culminaram em 3 *outputs*.

O relatório de diagnóstico respeitante ao Setor Público Empresarial compreende o âmbito associado às atividades 1 e 2 e visou determinar as melhores práticas no domínio comparado respeitante às empresas controladas pelo Estado e avaliar, a partir do quadro legal cabo-verdiano, como podem ser integradas numa revisão dos principais diplomas legais que regulam o setor, com especial destaque para o Regime Jurídico do Setor Público Empresarial e o Estatuto do Gestor Público

O relatório de justificação de motivos das alterações legais propostas para o Setor Público Empresarial, em conjunto com os respetivos anteprojetos dos diplomas legais correspondem aos *outputs* da atividade 3 desta *Task*, e descrevem as alterações propostas, quer através de um enquadramento geral das alterações no sistema jurídico cabo-verdiano, quer através da explicação individual de cada enunciado normativo alterado.

Por fim, o plano de ação para as propostas alteração legal visa especificar de modo diacrónico como deve ser preparada a adoção dos pacotes legislativos. Este *output*, correspondente ao âmbito da atividade 4, indica as fases de implementação da *framework* legislativa proposta, bem como o envolvimento da UASE, acionistas e empresas públicas. Neste âmbito inclui-se também a realização de um *webinar* para as empresas e gabinete jurídico que cobre a apresentação das alterações aos diplomas legais do SEE.

### **Produto 1, *Task* 2**

A *Task* 2 do Produto 1 incidiu no *assessment* e definição de recomendações para o Modelo de reporte do SEE, implementação de ferramenta, bem como recomendações para remuneração, nomeação e avaliação dos gestores públicos, estando dividido em 4 atividades às quais se associam diferentes *deliverables* intermédios.

O *output* correspondente à primeira atividade desta *Task* incidiu no diagnóstico ao atual panorama do reporte e monitorização do setor empresarial do Estado (SEE), em Cabo Verde e, tendo por base as evidências do contexto atual e a análise de boas práticas e *benchmarking* internacional, culminando em recomendações para definição de um modelo futuro do SEE.

# Sumário Executivo (2/2)

## Português

No âmbito da atividade 2, foi realizado o levantamento de informação relativamente ao Estatuto do Gestor Público de Cabo Verde e demais documentação de carácter público relevante para a análise. O *benchmarking* qualitativo foi realizado a nível internacional, relativamente às boas práticas de remuneração dos órgãos sociais de empresas Públicas. Após identificados os *gaps* existentes, foram traçadas Recomendações Gerais, para apreciação.

O relatório relativo ao modelo de reporte futuro, realizado no âmbito da atividade 3, incidiu no detalhe de um conjunto de recomendações tendo em conta as necessidades identificadas na fase de diagnóstico, nomeadamente quanto a *guidelines* e estruturação de instrumentos de reporte a serem produzidos pelas empresas do SEE e pela Entidade de Monitorização, assim como na identificação de práticas a adotar na definição de indicadores de desempenho (KPIs).

Por fim, no âmbito da atividade 4, foi desenvolvida uma proposta de estrutura de *front-end* de *dashboards* para suporte à UASE no âmbito das suas funções de monitorização do Setor Empresarial do Estado, tendo sido produzido um relatório de suporte com o racional de construção, de boas práticas a adotar e tipos de gráficos utilizados nas visualizações. Adicionalmente, no âmbito desta atividade foi realizada uma sessão de formação e capacitação relativamente ao novo modelo de reporte com os colaboradores da UASE.

### **Produto 2, Task 1**

A *Task 1* do Produto 1 é composta por 6 atividades e incidiu no *assessment* e definição da *framework* legal e regulatória relativa às Agências, incluindo também uma componente associada à avaliação das competências internas e descritivos de funções dos colaboradores das agências.

A primeira atividade incidiu sob o diagnóstico do Setor Regulatório Económico e visou igualmente determinar as melhores práticas no domínio comparado mas desta feita respeitante às entidades reguladoras de atividades económicas e avaliar, a partir do quadro legal cabo-verdiano, como podem ser integradas numa revisão dos principais diplomas legais que se aplicam ao setor, com especial destaque para o Regime Jurídico das Entidades Reguladoras Independentes, bem como os diplomas orgânicos de cada uma destas entidades.

No âmbito da atividade 2, foi elaborada para cada entidade o respetivo Manual de Funções, de acordo com as boas práticas, de forma a garantir o alinhamento e coerência entre a informação de todas as agências. Foi igualmente elaborado, de acordo com os documentos de cada agência e com o *benchmark* realizado, o Manual de Competências Comportamentais, onde é apresentado um descritivo do conceito associado a cada competência, assim como os níveis de proficiência.

Os relatórios de justificação de motivos das alterações legais propostas para o Setor Regulatório Económico e os respetivos s legais integram a atividade 3 desta *Task*. Incidem sobre alterações propostas, quer através de um enquadramento geral das alterações no sistema jurídico cabo-verdiano, quer através da explicação individual de cada enunciado normativo alterado.

O plano de ação bem como as versões revistas das propostas de melhoria dos s legais integram a atividade 4 e visam especificar de modo diacrónico como deve ser preparada a adoção dos pacotes legislativos, indicando as fases de implementação, o envolvimento da UASE, entidades reguladoras, regulados e utentes.

Por fim, o âmbito das atividades 5 e 6 do produto 2 incide em realizar um *webinar* para apresentação das principais alterações aos diplomas às Agências e gabinete jurídico, incluindo a reflexão relativamente à qualidade do serviço prestado pelas mesmas.

# Executive Summary (1/2)

## English

This document is the final report of the project P163015, “State Owned Enterprises related Fiscal Management Project” and aims to summarise all the works undertaken and the *outputs* delivered in the scope of each phase.

This project was carried out by PricewaterhouseCoopers Portugal (PwC PT) in cooperation with Sérvulo & Associados (subcontracted entity) for Unidade de Gestão de Projetos Especiais (UGPE) and Unidade de Acompanhamento do Setor Empresarial do Estado (UASE) from the Ministry of Finance of Cape Verde, according to the contract No 008 /UGPE/ 2019 Technical Support for the Elaboration of Comprehensive SOE Policy for Diagnosis of SOE Portfolio and Proposals for Structure and Function of Future SOE Oversight Holding Arrangements».

The scope of this project was to advise the Government of Cape Verde on the assessment, definition and implementation of a new policy of *governance* (including reporting model, and assessment, appointment and compensation of the Boards of Directors) for the State-Owned Enterprises (SOEs) and support in the establishment of a regulatory framework for the State Corporate Sector (Setor Empresarial do Estado) and regulatory agencies.

The project is composed of 2 Products; Product 1 regarding SOE’s, subdivided into 2 *Tasks*, and Product 2 regarding regulatory agencies, with just 1 *Task*.

### **Product 1, Task 1**

*Task 1* from Product 1 included the assessment, definition and implementation of SOE’s legal and regulatory framework, comprising 4 activities that led to 3 distinct outputs.

The assessment report regarding SOE’s context comprises the scope of activities 1 and 2 and aimed to determine the best practice in the compared domain regarding the companies controlled by the State and to assess, from the legal frame in Cape Verde, how they may be integrated in a revision of the main legal documents which regulate the sector, with special focus on the Legal Framework of the State Corporate Sector and the Public Manager Statute (Estatuto do Gestor Público).

The report with the explanation of the legal improvements motives, along with the respective preliminary s of the legal documents, correspond to the *outputs* of the activity 3 of this *Task*. These outputs describe the proposed amendments, either through a general framing of the amendments in the legal system in Cape Verde, or through the individual explanation of each amended normative.

At last, the action plan for the proposals of legal amendment aims to specify in, a diachronic way, how the adoption of the proposed legislative packages should be prepared. This output, correspondent to the scope of activity 4, indicates the phases of implementation of the proposed legal *framework*, as well as the involvement of UASE, shareholders and public companies. This scope also includes a webinar for SOEs and the legal office that covers the implementation of changes to the legal framework.

### **Product 1, Task 2**

*Task 2* from Product 1 included the assessment and recommendations for the reporting Model of SEE, the implementation of a tool, as well as recommendations for remuneration, appointment and assessment of the SOE’s Board of Directors, comprising 4 activities with different deliverables.

The output of the first activity of this *Task* included the assessment of the current SOE’s reporting and monitorization context in Cape Verde, based on the evidences of the current context and the analysis of best practices and international *benchmarking*, as well as recommendations for the definition of a future reporting model.

# Executive Summary (2/2)

## English

The scope of activity 2, included collecting information regarding the SOE's Boards of Directors and the Public Manager Statute (Estatuto do Gestor Público) of Cape Verde, as well as further public documentation relevant for the analysis. The qualitative *benchmarking* was carried out at an international level, regarding the current practices of remuneration of the governing bodies of public companies. After identifying the existing *gaps*, there have been outlined general recommendations for appreciation.

The report regarding the future reporting model was carried out in the scope of activity 3 and included the detail of a set of recommendations considering the needs identified in the assessment phase (activity 1), namely guidelines and structure of the reporting instruments to be produced by the SOE's and by the Monitorization Entity (UASE), as well as the identification of best practices to adopt in the definition of key performance indicators (KPIs).

At last, in the scope of activity 4 it has been developed a structure proposal for the front-end of dashboards in order to support UASE in its functions of SOE's monitorization. Additionally, the scope of this activity included a report with the explanation of the dashboard construction rational and a training session with UASE regarding the new reporting model recommendations.

### **Product 2, Task 1**

*Task 1* of Product 1 is composed of 6 activities and concerned the assessment and definition of the legal and regulatory framework regarding regulatory agencies, also including a the assessment of internal skills and describing the functions of the agencies' collaborators.

The first activity concerned the assessment of the Economic Regulatory Sector and also aimed to identify the best practice in the compared domain regarding the regulatory entities of economical activities to assess, from the legal framework, as there may be integrated in a revision of the main legal documents applied to the sector, with special focus on Legal Framework of the Independent Regulatory Entities, as well as the organic documents of each entity.

In the scope of activity 2, it has been elaborated for each entity the respective Function's Manual, according to best practices, in order to guarantee the alignment and coherence among the information of all agencies. It has also been elaborated, according to the documents of each agency and the *benchmark performed*, the Behavioural Competence's Manual, which includes a description of the concept associated with each competency, as well as the proficiency levels.

The report with the explanation of the legal improvements motives, along with the respective preliminary s of the legal documents, correspond to the *outputs* of the activity 3 of this Task. These outputs describe the proposed amendments, either through a general framing of the amendments in the legal system in Cape Verde, or through the individual explanation of each amended normative.

The action plan as well as the revised versions of the proposals of improvement of legal s integrate activity 4 and aim to specify in a diachronic way how the adoption of legislative packages should be prepared, including the implementation phases, as well as the involvement of UASE, regulatory entities, regulated and users.

At last, the scope of activities 5 and 6 of product 2 concern a webinar for the presentation of the main amendments to the Agencies' regulatory framework and the reflexion regarding the quality of the service standards.

# Contexto e âmbito do trabalho

---



# O projeto tem como objetivo principal a melhoria de processos do ponto de vista jurídico, regulatório e de *governance*, do SEE e agências reguladoras

## Situação atual, Principais objetivos e Benefícios esperados do projeto

### Situação atual

O Setor Empresarial do Estado (SEE) em Cabo-Verde é composto por várias entidades de diferentes setores

O SEE tem enfrentado **diversos desafios**:

- O posicionamento competitivo do país está bastante **dependente dos serviços e infraestruturas** providenciados por estas empresas
- O SEE tem sido uma fonte recorrente de passivos contingentes de elevado risco para o Governo, devido a um **fraco desempenho comercial e financeiro**, mas também devido a um reduzido nível de **monitorização** por parte do Governo

### O projeto

**Desenvolvimento de políticas para o diagnóstico do portfolio do SEE e proposta para estrutura e funcionamento de supervisão futura do SEE**

**2** Produtos

**4** Tasks

**29** Empresas públicas

**8** Agências Reguladoras

#### Principais objetivos

**Com este projeto, o Governo pretende atingir dois objetivos principais:**

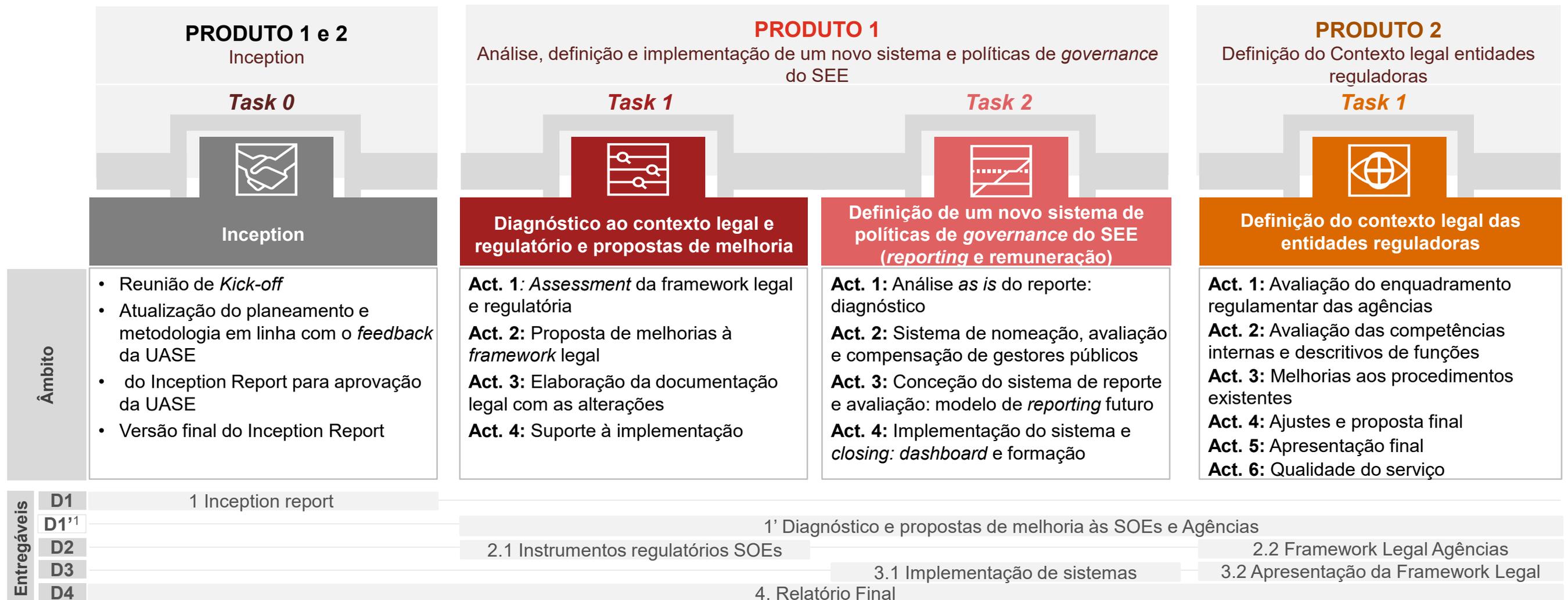
- **Análise, definição e implementação de um novo contexto regulatório relativo ao governo das empresas do SEE cabo-verdiano** de forma a assegurar o crescimento das empresas, não só em termos financeiros, mas especialmente em termos da qualidade dos serviços oferecidos à população e país
- **Elaboração de uma *framework* jurídica e regulatória nacional**, com vista ao aumento da eficiência das agências regulatórias nacionais

#### Benefícios esperados

**O *output* final irá originar vários benefícios para o Governo, para as empresas e para o país:**

- Implementação de um *framework* jurídico e regulatório com o propósito de aumentar a eficiência do SEE e das agências regulatórias nacionais
- Melhoria dos procedimentos de governo, incluindo mecanismos de avaliação e reporte, a seleção dos membros dos CA e os sistemas de compensação
- Definição clara de objetivos e KPIs financeiros e não financeiros, com impactos positivos na redução do risco fiscal e orçamental

# O projeto é suportado um conjunto de atividades agrupadas em dois produtos principais e 5 *deliverables* finais

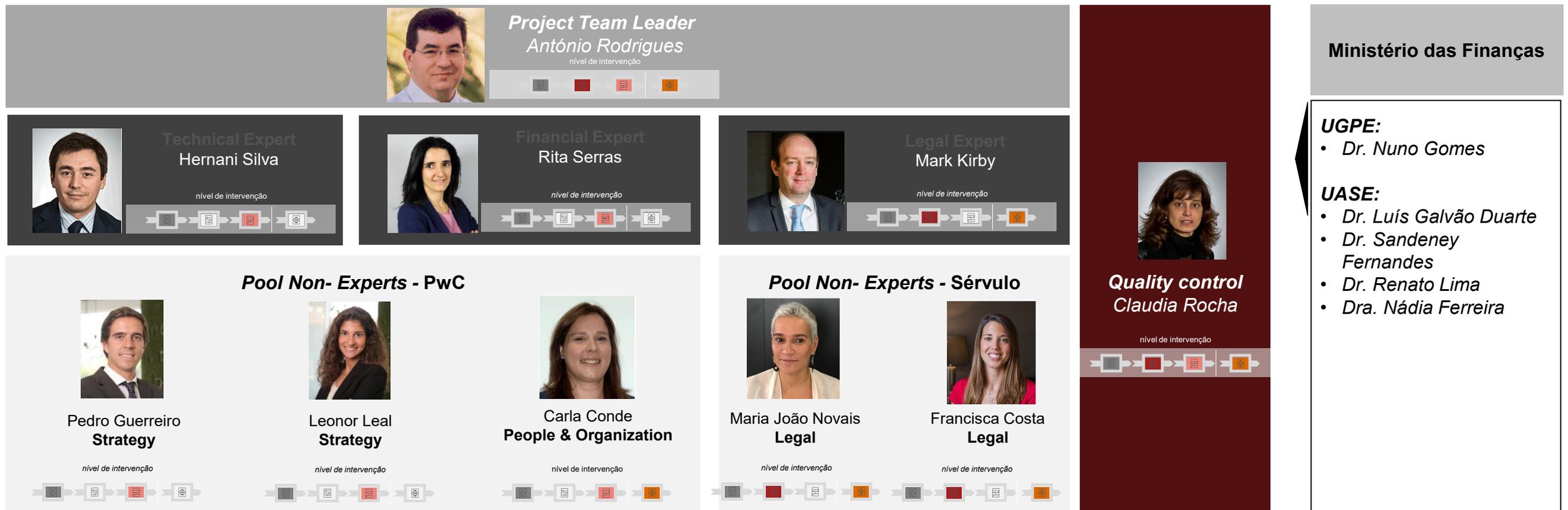


# Cada *deliverable* final é composto por um conjunto de entregas intermédias correspondentes aos *outputs* das atividades previstas

	<i>Deliverable Final</i>	<i>Produto</i>	<i>Task</i>	<i>Atividade</i>	<i>Deliverables Intermédios (relatórios)</i>	
Entregáveis	D1	D1: Inception Report	1 e 2	0	-	<i>Inception Report</i>
	D1'1	D1': Diagnóstico e propostas de melhoria às SOEs e Agências	1	1	1 e 2	Relatório Linhas de Reforma SOE
				2	1	Interim Report (Reporte SOEs)
					2	<i>Benchmark</i> Retributivo
			2	3	Relatório Modelo de Reporte Futuro	
				1	<i>Interim Report</i> Agências Reguladoras (Framework regulatória Agências)	
	D2	D2.1: Instrumentos regulatórios das SOEs	1	1	3	s dos diplomas legais SEE e relatório de exposição de motivos
					4	Relatório de implementação (plano de ação) + <i>webinar</i>
		D2.2: Framework legal das Agências	2	1	3	s dos diplomas legais Agências e relatório de exposição de motivos
					4	Versões revistas e relatório de implementação (plano de ação)
D3	D3.1: Implementação do Sistema	1	2	4	<i>Front-end dashboard</i> e formação	
	D3.2: Apresentação da <i>framework</i> legal das Agências			2	1	5 e 6
D4	D4: Relatório Final	-	-	-	Relatório Final de projeto (presente documento - resumo dos entregáveis)	

# Os elementos da equipa de projeto têm âmbitos de intervenção distintos: Legal (Sérvulo), RH (PwC People & Organization) e Reporte (PwC Strategy)

## Equipa de Projeto



Legenda (níveis de intervenção): Produto 1 e 2 Task 0 Produto 1 Task 1 Produto 1 Task 2 Produto 2 Task 1

# Produto 1

## *Task 1*

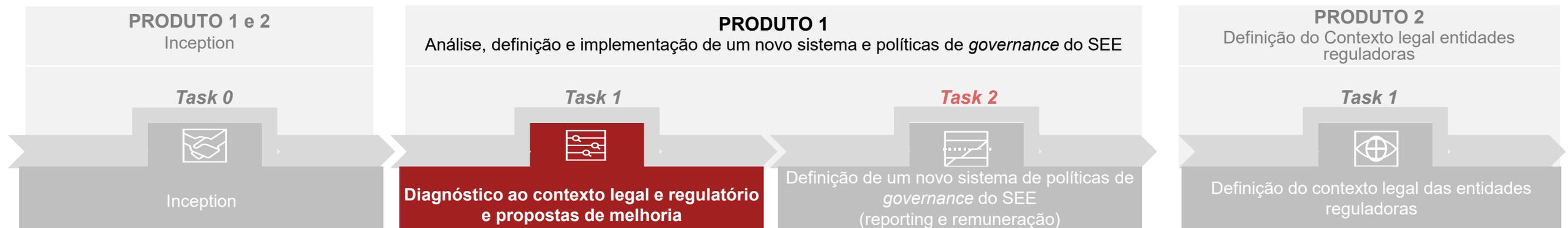
---



# A Task 1 do Produto 1 incide sobre o contexto legal do SEE de Cabo Verde e tem 4 atividades

## Enquadramento no projecto

### Âmbito do projecto PwC:



### Atividades previstas

#### Atividade 1: *assessment da framework legal e regulatória*

- Avaliação do enquadramento legal e regulamentar em vigor em Cabo Verde aplicado às Empresas do SEE

#### Atividade 2: *proposta de melhorias à framework legal*

- Proposta de melhoria ao enquadramento legal actual aplicável às Empresas do SEE

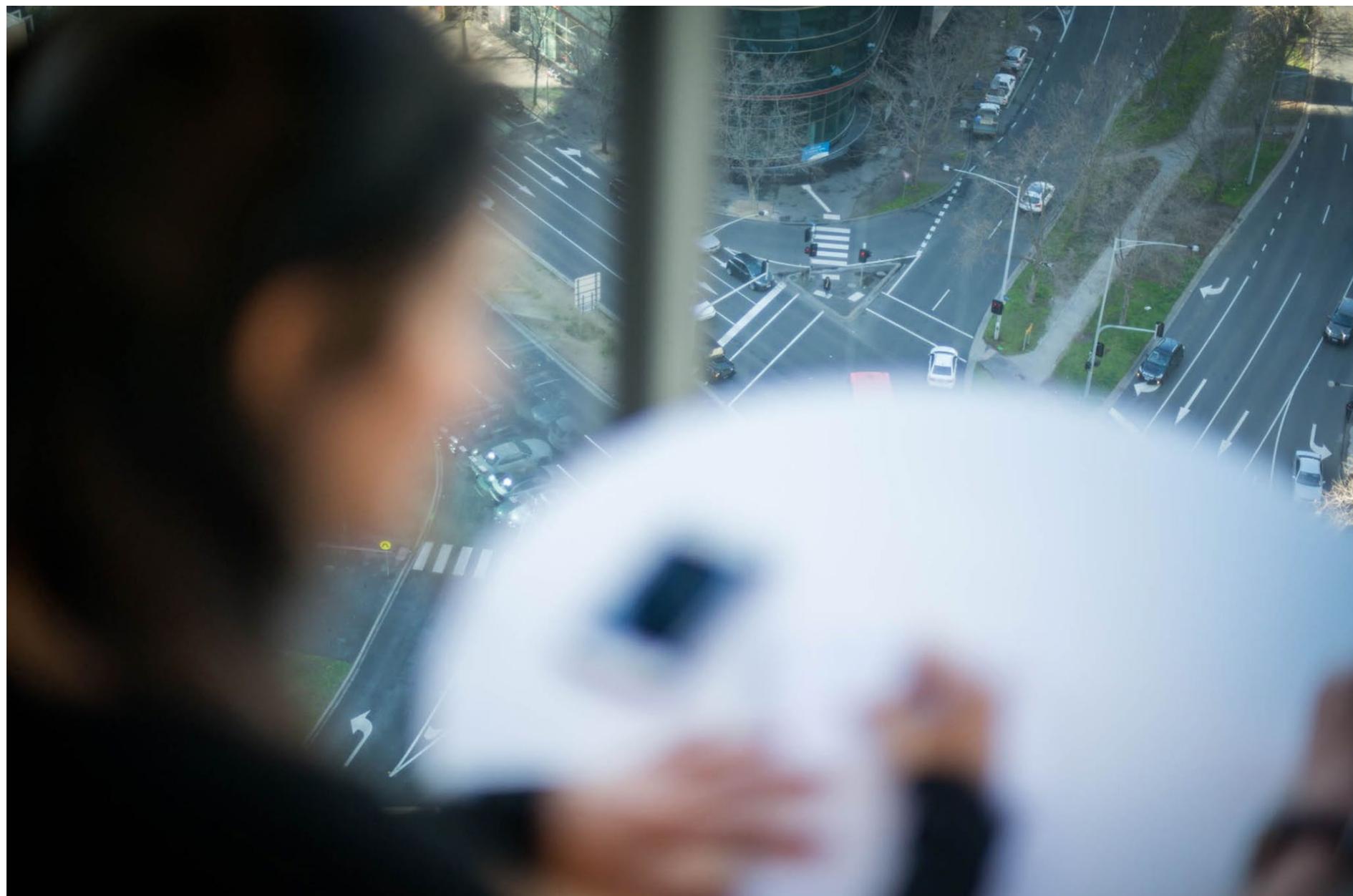
#### Atividade 3: *elaboração da documentação legal com as alterações*

- Elaboração de todos os documentos legais para as alterações propostas e submissão de uma proposta para alterações

#### Atividade 4: *Suporte à Implementação*

- Apresentação e apoio à equipa UASE no plano de implementação de novo enquadramento legal e regulamentar, incluindo ajustes após aprovação, bem como submissão da proposta final para os Instrumentos Regulamentares e versões finais do relatório de suporte e notas técnicas

# Atividade 1 e 2



# Este bloco insere-se no âmbito da *Task 1* Produto 1 e inclui a fase de diagnóstico e propostas de melhoria ao contexto legal do SEE

## Âmbito e objetivos

<b>Produto</b>	<b>PRODUTO 1</b> Análise, definição e implementação de um novo sistema e políticas de <i>governance</i> do SEE	
<b>Task</b>	<b>Task 1</b> Diagnóstico ao contexto legal e regulatório e propostas de melhoria	
<b>Âmbito dos trabalhos</b>	<b>Atividades previstas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar a <i>framework</i> legal e regulatória aplicada às Empresas do SEE</li> <li>Propor melhorias à <i>framework</i> legal</li> <li>Elaborar documentação legal com as alterações propostas</li> <li>Apoiar a UASE na Implementação da nova <i>framework</i> proposta</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Assessment da <i>framework</i> legal e regulatória</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação do enquadramento legal e regulamentar em vigor em Cabo Verde aplicado às Empresas do SEE</li> </ul> </li> <li><b>Proposta de melhorias à <i>framework</i> legal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proposta de melhoria ao enquadramento legal actual aplicável às Empresas do SEE</li> </ul> </li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>Âmbito do presente capítulo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Elaboração da documentação legal com as alterações</b></li> <li><b>Suporte à Implementação</b></li> </ol>	
<b>Entregáveis</b>	<b>Final</b> D1': Diagnóstico	<b>Intermédio</b> Relatório Linhas de Reforma SOE
		<b>Âmbito do presente capítulo</b>

### Objetivos do *output*

- Determinar quais as **melhores práticas internacionais** quanto à **organização, funcionamento e governo do SEE**
- Analisar o quadro legal cabo-verdiano** por forma a apurar quais as opções normativas que estão alinhadas com as melhores práticas e quais as que carecem de atualização e melhoria
- Definir uma estrutura de revisão dos diplomas legais aplicáveis** por forma a preparar a adoção das melhores práticas

# O relatório intermédio da *Task 1* do Produto 1 estabelece um conjunto de recomendações legais para o SEE tendo por base o diagnóstico e *benchmark*

## Proposta de melhorias do quadro legal aplicável ao Setor Empresarial do Estado cabo-verdiano (1/2)

### 1. Quanto à titularidade pública de empresas

- a) Necessidade de consultar entidades externas no âmbito da definição de orientações estratégicas
- b) Necessidade de melhorar o procedimento de definição de orientações estratégicas (fundamentação, renovação periódica, divulgação)
- c) Necessidade de simplificar a criação de empresas do SEE
- d) Considerar rever a forma jurídica de EPE
- e) Necessidade de delimitação de forma mais rigorosa o âmbito de autonomia das empresas públicas
- f) Novo modelo de seleção e recrutamento de gestores públicos
- g) Revisão das regras quanto a cumulação de cargos
- h) Reforço da independência dos gestores públicos e da igualdade de género
- i) Definição de novos modelos de avaliação
- j) Necessidade de melhorar o procedimento do contrato de gestão (prazo, negociação, revisão)
- k) Revisão do modo de cálculo das remunerações dos gestores públicos
- l) Alinhamento de interesses e incentivos ao gestor público
- m) Responsabilidade financeira e destituição por avaliação de desempenho negativa
- n) Introdução de mecanismos de “comply or explain”
- o) Avaliação de gestores não executivos

**As principais linhas de força das melhorias propostas neste ponto são:**



**Aumentar a transparência da relação entre Governo e SPE**



**Aumentar o rigor quanto ao estatuto dos gestores públicos**

# Para além da titularidade pública, são propostas melhorias relativamente a aspetos como transparência, relações entre partes e mecanismos de controlo

## Proposta de melhorias do quadro legal aplicável ao Setor Empresarial do Estado cabo-verdiano (2/2)

### 2. Empresas públicas no mercado

- a) Melhoria de mecanismos de separação das funções acionista e regulatória
- b) Previsão de regras especiais de contratação pública afeiçoadas às características e posição de mercado das empresas públicas
- c) Controlo do endividamento

### 3. Relações entre as partes interessadas e responsabilidade empresarial

- a) Obrigação de planeamento e reporte sobre partes interessadas
- b) Obrigação de planeamento e adoção de Códigos de Ética
- c) Previsão no RJSPE de um órgão de apreciação e controlo de questões éticas
- d) Novas medidas de prevenção de fraude e corrupção

### 4. Divulgação e transparência

- a) Revisão do catálogo de matérias a divulgar publicamente
- b) Auditorias externas obrigatórias
- c) Previsão de um órgão de auditoria interna
- d) Introdução de medidas de controlo de risco

As principais linhas de força das melhorias propostas nestes pontos são:



**Aumentar a transparência da relação entre reguladores e regulados**



**Aumentar a abertura das empresas do SPE à sociedade**



**Proteger o SPE de interferências ilícitas**



**Melhorar os mecanismos de controlo**

# Atividade 3



# Este bloco insere-se no âmbito da *Task 1* Produto 1 correspondente à fase de elaboração da documentação legal com as alterações acordadas

## Âmbito e objetivos

<b>Produto</b>	<b>PRODUTO 1</b> Análise, definição e implementação de um novo sistema e políticas de <i>governance</i> do SEE	
<b>Task</b>	<b>Task 1</b> Diagnóstico ao contexto legal e regulatório e propostas de melhoria	
<b>Âmbito dos trabalhos</b>	<b>Atividades previstas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar a <i>framework</i> legal e regulatória aplicada às Empresas do SEE</li> <li>Propor melhorias à <i>framework</i> legal</li> <li>Elaborar documentação legal com as alterações propostas</li> <li>Apoiar a UASE na Implementação da nova <i>framework</i> proposta</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Assessment da framework legal e regulatória</b></li> <li><b>Proposta de melhorias à framework legal</b></li> <li><b>Elaboração da documentação legal com as alterações</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração de todos os documentos legais para as alterações propostas e submissão de uma proposta para alterações</li> </ul> <p style="text-align: center;">Âmbito do presente capítulo</p> </li> <li><b>Suporte à Implementação</b></li> </ol>	
<b>Entregáveis</b>	<b>Final</b> D2.1: Instrumentos regulatórios das SOEs	<b>Intermédio</b> s Legais SOE's e relatório de exposição de motivos <p style="text-align: center;">Âmbito do presente capítulo</p>

## Objetivos dos outputs

- Proceder a uma revisão legal adequada ao relatório de diagnóstico no sentido de introduzir na legislação todos os aspetos considerados necessários
- Assegurar a manutenção da coerência e consistência sistemática dos vários diplomas legais que se articulam para estruturar o SPE

# Os anteprojetos de diplomas legais da *Task 1* do Produto 1 concretizam um conjunto de opções de boa *governance* para o SEE ...

## Proposta de melhorias do quadro legal aplicável ao Setor Empresarial do Estado cabo-verdiano

### 1. Quanto ao Regime Jurídico do Setor Público Empresarial

- a) Simplificação da criação de empresas públicas, permitindo a sua criação também por escritura pública
- b) Extensão de aplicação de várias disposições legais a empresas participadas encarregadas da gestão de serviços de Interesse geral ou concessionárias de serviços públicos
- c) Definição de novos limiares para a contratação pública aplicáveis às empresas públicas
- d) Diversificação das entidades externas a consultar pelo acionista para fixação das orientações gerais
- e) Revisão das regras sobre definição e revisão das orientações estratégicas para as empresas públicas
- f) Revisão do modelo de reporte dos órgãos sociais face ao acionista
- g) Previsão de medidas de limitação da despesa das empresas públicas nos casos de não aprovação de documentos de planeamento
- h) Melhoria do funcionamento do órgão de administração, na relação entre gestores executivos e não executivos
- i) Melhoria do funcionamento do órgão de fiscalização, com limitação de mandatos e distinção face às entidades que desempenham a auditoria externa
- j) Previsão de obrigatoriedade de auditoria externa e regulação do seu funcionamento

### As principais linhas de força das melhorias propostas neste instrumento são:

- 1 **Aumentar a transparência da relação entre reguladores e regulados**
- 2 **Aumentar a abertura das empresas do SPE à sociedade**
- 3 **Proteger o SPE de interferências ilícitas**
- 4 **Melhorar os mecanismos de controlo**

# ... e têm por base o conjunto de recomendações tecidas na fase de diagnóstico desta *Task*

## Proposta de melhorias do quadro legal aplicável ao Setor Empresarial do Estado cabo-verdiano

### 2. Quanto ao Estatuto do Gestor Público

- a) Revisão das regras quanto a avaliação de gestores não executivos
- b) Extensão de um conjunto de regras aos gestores públicos das empresas participadas
- c) Introdução de um novo mecanismos de seleção e recrutamento de gestores públicos
- d) Alteração ao modelo de avaliação dos gestores públicos
- e) Revisão do procedimento de celebração dos contratos de gestão
- f) Racionalização das regras sobre cumulações de funções de gestores públicos
- g) Alteração do estatuto remuneratório com diversificação da componente fixa e novos mecanismos de controlo da componente variável
- h) Introdução da possibilidade de auferir a componente variável em ações da empresa pública

### 3. Quanto à Resolução n.º 56/2016

- a) Revisão da componente remuneratória fixa e variável
- b) Previsão de mecanismos de controlo da componente remuneratória variável

As principais linhas de força das melhorias propostas neste instrumento são:

- 1 Melhorar o procedimento de contratualização de gestores públicos
- 2 Adotar um novo mecanismo de recrutamento e seleção de gestores públicos
- 3 Introduzir correções no modelo de avaliação dos gestores públicos
- 4 Aperfeiçoar o sistema remuneratório dos gestores públicos com especial destaque para a utilização da componente variável como elemento de correção das avaliações produzidas

# Atividade 4



# Este bloco insere-se no âmbito da *Task 1* Produto 1 e conclui a fase de implementação da nova *framework* legal do SEE

## Âmbito e objetivos

<b>Produto</b>	<b>PRODUTO 1</b> Análise, definição e implementação de um novo sistema e políticas de <i>governance</i> do SEE	
<b>Task</b>	<b>Task 1</b> Diagnóstico ao contexto legal e regulatório e propostas de melhoria	
<b>Âmbito dos trabalhos</b>	<b>Atividades previstas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar a <i>framework</i> legal e regulatória aplicada às Empresas do SEE</li> <li>Propor melhorias à <i>framework</i> legal</li> <li>Elaborar documentação legal com as alterações propostas</li> <li>Apoiar a UASE na Implementação da nova <i>framework</i> proposta</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Assessment da framework legal e regulatória</b></li> <li><b>Proposta de melhorias à framework legal</b></li> <li><b>Elaboração da documentação legal com as alterações</b></li> <li><b>Suporte à Implementação</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentar e apoiar a equipa UASE no plano de implementação de novo enquadramento legal e regulamentar, incluindo ajustes após aprovação, bem como submissão da proposta final para os Instrumentos Regulamentares e versões finais do relatório de suporte e notas técnicas</li> </ul> </li> </ol> <p style="text-align: right;"><b>Âmbito do presente capítulo</b></p>	
<b>Entregáveis</b>	<b>Final</b> D2.1: Instrumentos regulatórios das SOEs	<b>Intermédio</b> Relatório de Implementação e <i>webinar</i>
		<b>Âmbito do presente capítulo</b>

## Objetivos dos outputs

- Assegurar a **adequada implementação das alterações legais** aprovadas
- **Planear a capacitação da UASE** com informação relativa ao processo de **preparação dos anteprojetos e com informação sobre as opções normativas**
- Fixar a **avaliação da revisão legislativa de curto- médio prazo**
- **Comunicar o sentido, pressupostos, métodos e resultados das propostas de alteração do quadro legal e procedimental**

# O relatório de implementação consiste num plano de ação destinado a marcar as várias fases de execução da revisão legal proposta

## Plano de ação para a implementação da revisão legal do Setor Público Empresarial

### O plano de ação apresentado está assente nas seguintes linhas:

Determinação de cinco fases de implementação correspondentes a necessidades de formação, consulta, e capacitação até à entrada em vigor dos diplomas legais:

- ✓ **A FASE 1** corresponde à formação da UASE, quer quanto às alterações propostas, quer quanto aos procedimentos administrativos e empresariais decorrentes no curto e médio prazo.
- ✓ **A FASE 2** corresponde às consultas internas e públicas sobre as propostas de alteração, tendo em atenção os processos legislativos aplicáveis
- ✓ **A FASE 3** corresponde à integração dos elementos das consultas efetuadas e fixação dos textos finais com a consequente aprovação dos diplomas legais sujeitos a revisão
- ✓ **A FASE 4** corresponde à capacitação do acionista e dos órgãos sociais das empresas públicas (e/ou seus elementos de apoio) no que diz respeito às alterações legais e procedimentos a desenvolver para assegurar *compliance*
- ✓ **A FASE 5** corresponde à avaliação da implementação, através de análise de *law in action*.

**A principal linha de força do relatório de implementação é a apresentação de um calendário para a execução de reforma legislativa prevista, com previsão das tarefas formativas necessárias**

# No âmbito desta atividade, menciona-se ainda a realização de um *webinar* que visa apresentar as principais alterações legais propostas

## Webinar

### Enquadramento da sessão

A revisão dos diplomas que estruturam o Setor Empresarial do Estado integra e implica um conjunto mecanismos, deveres, competências e procedimentos que importa conhecer e debater, em antecipação da fixação final do texto.

Nesta medida, tendo em conta a abrangência das alterações, a necessidade de preparar as instituições dos diversos setores e capacitar a UASE para liderar o processo de revisão com referência aos anteprojetos apresentados, entende-se como oportuna a realização de um *webinar* de socialização das medidas preconizadas, onde será abordado o procedimento de revisão, o diagnóstico realizado, as melhores práticas tomadas como referências, as alterações legais consideradas concretizadoras da mudança e os procedimentos de curto prazo que importa assegurar face às revisões propostas.

**Participantes:** Empresas do SEE, UASE e Gabinete Jurídico

**Duração:** 1h15

### Agenda/ principais conteúdos:

1. *Sentido da revisão: objetivos levados em consideração pela equipa de trabalho*
2. *Referências de diagnóstico: quais os indicadores de melhores práticas utilizados*
3. *Método de revisão legal e de procedimentos: a abordagem sistémica com a preocupação de manter a integridade dos modelos e dos procedimentos, sem prejuízo de algumas novidades absolutas*
4. *Alterações propostas: quais as alterações essenciais introduzidas com a reforma*
5. *Impacto de curto/médio prazo: quais os elementos a avaliar no curto/médio prazo sentido, pressupostos, métodos e resultados*

**O *webinar* está estruturado para permitir aos participantes compreender o sentido da revisão desde a determinação das suas premissas de motivação até aos resultados propostos**

**Pretende-se que as entidades participantes, com destaque para a UASE, possam interagir com a equipa de preparação da revisão no sentido de aprofundar o conhecimento sobre cada uma das fases e o modo como podem utilizar os vários elementos normativos e procedimentais que integram as propostas**

# Produto 1

## *Task 2*

---



# A *Task 2* do Produto 1 incide sobre a vertente de *governance* do SEE de Cabo Verde, com foco em temas de RH e *Reporting*, e tem 4 atividades

## Enquadramento no projecto

### Âmbito do projecto PwC:



#### Atividade 1: Análise *as is* do reporte: diagnóstico

- Ferramentas e processos de reporte utilizados, entrevistas, *benchmark*, análise crítica, pontos de decisão e *Interim Report*

#### Atividade 2: Sistema de nomeação, avaliação e compensação de gestores públicos

- Atuais modelos de remuneração e principais fraquezas, *benchmark* (qualitativo) internacional de melhores práticas de remuneração para o CA de instituições públicas.

#### Atividade 3: Conceção do sistema de reporte e avaliação: modelo de *reporting* futuro

- Definição de etapas, dimensões e partes interessadas no processo integrado de gestão de informação, definição e caracterização dos ciclos de *reporting*, desenho da organização da gestão da informação, incluindo identificação de responsabilidades no ciclo de reporte, Estrutura de relatórios e informação

#### Atividade 4: Implementação do sistema e *closing*

- Desenvolvimento de estrutura tipo do *dashboard* com *front-end* para apoiar na decisão e controlo do universo de empresas, preparação de materiais e conteúdos para formação

# Atividade 1



# Este relatório insere-se no âmbito da *Task 2* Produto 1 e conclui a fase de diagnóstico da situação atual do *reporting* das empresas do SEE

## Âmbito e objetivos

<b>Produto</b>	<b>PRODUTO 1</b> Análise, definição e implementação de um novo sistema e políticas de <i>governance</i> do SEE	
<b>Task</b>	<b>Task 2</b> Definição de um novo sistema de políticas de <i>governance</i> do SEE	
<b>Âmbito dos trabalhos</b>	<b>Atividades previstas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceção e implementação de sistema(s) para avaliar o desempenho do SEE</li> <li>• Conceção e implementação de um sistema de <i>reporting</i> para ser utilizado pelas empresas do SEE</li> <li>• Definição de um sistema para nomear, avaliar, atribuir compensações e incentivos aos membros do Conselhos de Administração das empresas do SEE</li> <li>• Formação à UASE e equipas do SEE na utilização dos instrumentos propostos</li> <li>• Alinhamento com o <i>framework</i> jurídico e regulatório proposto</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Análise as is do reporte: Diagnóstico</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ferramentas e processos de reporte utilizados</li> <li>2. Entrevistas</li> <li>3. <i>Benchmark</i></li> <li>4. Análise crítica e Pontos de decisão</li> <li>5. <i>Interim Report</i> <b>Âmbito do presente documento</b></li> </ol> </li> <li><b>2. Sistema de nomeação, avaliação e compensação de gestores públicos</b></li> <li><b>3. Conceção do sistema de reporte e avaliação: modelo de <i>reporting</i> Futuro</b></li> <li><b>4. Implementação do sistema e <i>closing</i>: <i>dashboard</i> e formação</b></li> </ol>	
<b>Entregáveis</b>	<b>Final</b> D1': Diagnóstico	<b>Intermédio</b> <i>Interim Report</i> <b>Âmbito do presente capítulo</b>

### Objetivos do output

- **Levantar e analisar criticamente os atuais mecanismos de reporte**
- Levantar e analisar **casos de estudo e boas práticas**
- Identificar **oportunidades de melhoria no governo, processos, modelo de informação e ferramentas** do atual sistema de governo do SEE
- Tecer **recomendações** para implementação de sistema de reporte

# O diagnóstico resume a caracterização do *reporting* no Setor Empresarial do Estado (SEE) de Cabo Verde que irá convergir num conjunto de recomendações

## Diagnóstico



# Em Cabo Verde, as empresas públicas e participadas do Estado estão incluídas no SEE, tendo o setor sido sujeito a continuas reformas nos últimos anos

## Âmbito e objetivos do relatório intermédio

### 1.2. O Setor Empresarial do Estado (SEE)

#### i Contexto das Empresas Públicas em Cabo Verde

- O Setor Empresarial do Estado (SEE) em Cabo-Verde está inserido no Setor Público Empresarial e o **âmbito de análise do presente relatório inclui 29 empresas públicas e participadas** pertencentes a vários setores de atividade
- O Setor Empresarial do Estado tem sido recorrentemente apontado por um **fraco desempenho comercial e financeiro** e tem vindo a sofrer alterações e reformas ao longo dos últimos anos estando em curso um plano de privatização que abrange várias empresas deste portfólio

#### Regime de ownership do Estado e entidade de monitorização do SEE

- A **estrutura de ownership**<sup>1</sup> do Setor Empresarial do Estado cabo-verdiano confere diferentes responsabilidades a órgãos distintos, a função acionista está sob a alçada do Ministério das Finanças, contudo, a fixação de **objetivos e metas são estabelecidos por diferentes entidades públicas**, que são também responsáveis pela tomada de decisão nestas matérias – o Ministério das Finanças, tutela financeira e os Ministérios setoriais, tutelas técnicas
- A **função de monitorização** do SEE é atribuída à UASE que **acompanha e monitoriza a execução dos objetivos estabelecidos para as empresas** assim como apoia o Ministério das Finanças relativamente a este tema

Nota: <sup>1</sup> Apresentação detalhada dos diversos regimes de *ownership* no bloco 3.1 do presente relatório

Fonte: Lei nº 104/VIII/2016, de 6 de janeiro; site Ministério das Finanças e análise PwC



#### Principais stakeholders intervenientes

- Conselho de Ministros
- Membro do governo responsável pela área das finanças
- Ministérios setoriais
- Unidade de Acompanhamento do Setor Empresarial do Estado (UASE)
- Inspeção Geral das Finanças
- Tribunal de Contas



#### Principais reformas nos últimos anos



# A UASE apoia o Ministério das Finanças no controlo e monitorização do SEE auxiliando na função acionista do Estado

## A Unidade de Acompanhamento do Setor Empresarial

### 1.3. A UASE



#### Criação

A **Unidade de Acompanhamento do Setor Empresarial do Estado (UASE)** foi criada em 2016, resultando da fusão da Unidade de Privatizações e Parceria Público-Privadas com o Serviço das Participadas do Estado, entretanto extintas



#### Missão

Apoiar o Ministro das Finanças no exercício da função acionista do Estado e na intervenção junto das empresas participadas do Estado, bem como na liderança e coordenação dos processos de privatizações e parcerias público-privadas (PPPs)



#### Principais objetivos

##### Gestão das empresas públicas e participadas

- Implementar mecanismos e procedimentos de monitorização e acompanhamento das empresas participadas do Estado
- Assegurar a gestão rigorosa e o cumprimento dos objetivos definidos pelo Governo em relação às empresas públicas
- Implementar as políticas definidas pelo Governo relativamente à reforma do Setor Empresarial do Estado visando a redução dos riscos fiscais e orçamentais e, que certas empresas públicas passem a representar para o Estado, a criação de oportunidades de negócio para os privados

##### Programa de Privatizações e PPPs

- Assegurar a implementação do programa de reestruturação, privatização e promoção das parcerias público-privadas definido pelo Governo
- Reavaliar a carteira de projetos de privatizações e PPPs
- Reforçar a capacidade institucional das entidades que intervêm no processo de implementação do programa de privatizações e PPPs, apoiando na análise de propostas técnicas e financeiras
- Promover ações que aumentem a participação de investidores privados no processo de dinamização da economia nacional

#### Na função acionista do Estado

**Apoio no exercício da função acionista e monitorização das empresas do Setor Empresarial do Estado**

#### Na gestão de processos de privatização

Apoio na gestão dos processos de privatização associados ao SEE e das demais atividades que deles fazem parte

#### Na gestão das parcerias público-privadas (PPPs)

Apoio nas atividades associadas à gestão das parcerias público-privadas, abrangendo todo o ciclo associado a este tipo de processos

#### Em matéria de grandes concessões

Apoio técnico no desenvolvimento, contratação e acompanhamento de grandes projetos e concessões

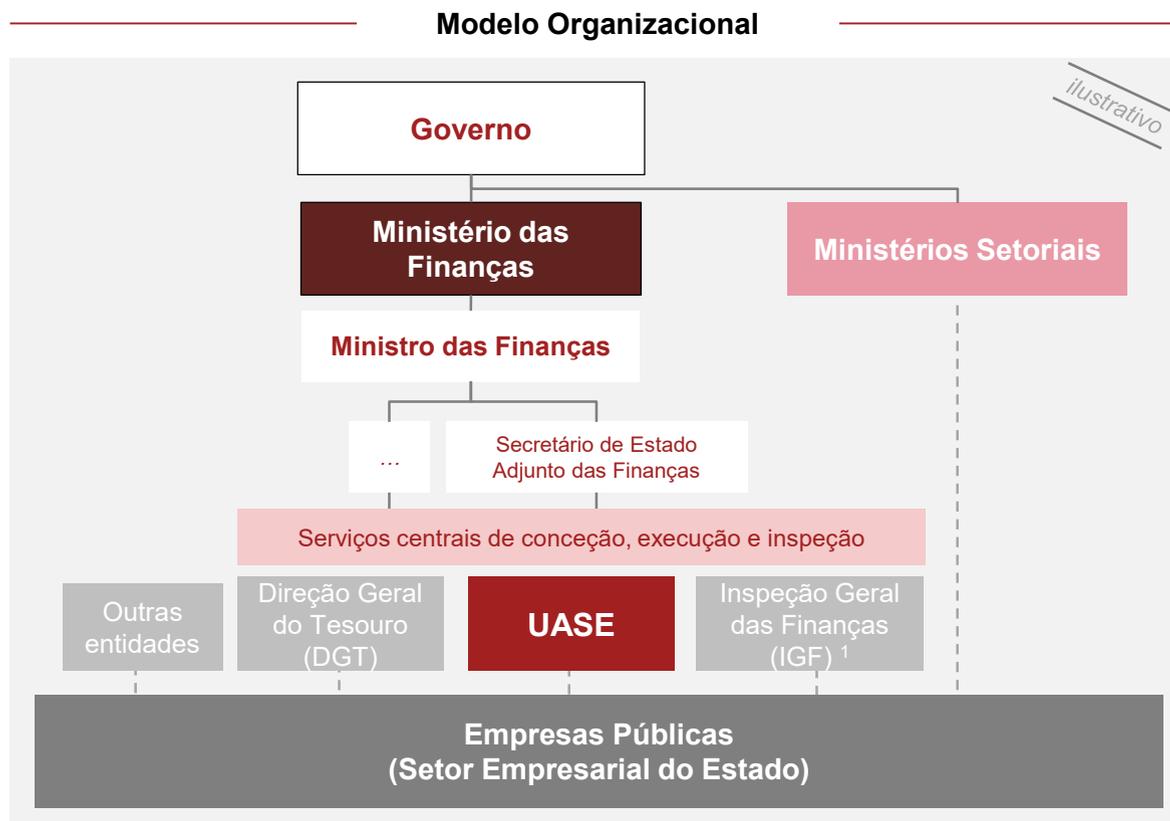
**Não serão âmbito de análise detalhada**

Fonte: Website do Ministério das Finanças; DL nº 32/2018, de 24 de maio – Subsecção X; Informação fornecida pela UASE e análise PwC

# As empresas do SEE interagem com diversas entidades da esfera pública, estando entre as entidades principais o Ministério das Finanças e a UASE

## Governance e modelo de relacionamento do SEE

### 2.1. Reporting das Empresas Públicas



### Entidades envolvidas no modelo organizacional do SEE

#### Ministério das Finanças

- É responsável por exercer a **função acionista do Estado** nas empresas do SEE, representando a **tutela financeira das empresas públicas**
- Pode delegar a função acionista através de despacho conjunto com o **Ministério do setor de atividade**

#### Ministérios Setoriais

- Os **Ministérios Setoriais** colaboram com o membro do Governo responsável pela área das Finanças no **exercício da função acionista**, nas matérias que lhes dizem respeito, nomeadamente a **definição e acompanhamento das orientações gerais e específicas**

#### UASE

- Entidade pública tutelada pelo Min. das Finanças tem por missão o apoio ao Ministro das Finanças **no exercício da função acionista e na intervenção junto das empresas participadas**
- Apoia na liderança e coordenação dos processos de privatizações e PPPs

#### As empresas do SEE têm ainda obrigações de reporte para com outras entidades públicas:

#### Direção Geral do Tesouro

- A **DGT** tem por missão a administração da tesouraria, gestão de dívida pública e financiamento do Estado, entre outras

#### Inspeção Geral das Finanças

- A **IGF** é o serviço central de controlo da administração financeira do Estado e de apoio técnico do Ministério das Finanças em matéria inspetiva

#### Outras entidades

- O **Tribunal de Contas (TdC)** é o órgão supremo de fiscalização da legalidade das despesas públicas e de julgamento das contas, **sendo obrigatória a apresentação das contas anuais por parte das empresas públicas**

Nota: <sup>1</sup> Serviço central de inspeção e auditoria (rege-se por legislação especial)

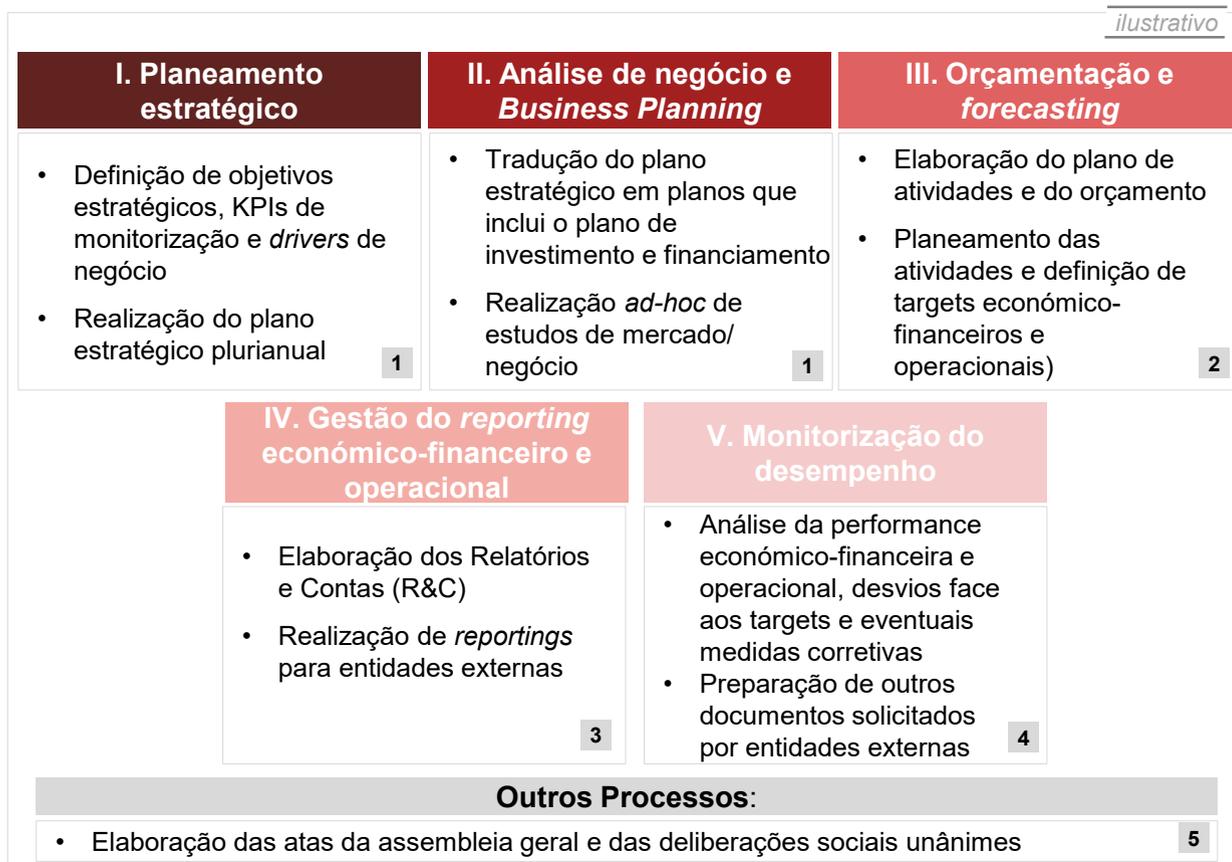
Fonte: Decreto-lei nº 28/2018 de 24 de maio; Lei 58/IX/2019 de 29 de julho; Site Ministério das Finanças; Lei n.º104/VIII/2016 de 6 de janeiro; Lei n.º24/IX/2018 de 2 de fevereiro; Despacho nº 37/2018 de 13 de julho e análise PwC

# Atualmente, a maioria das empresas produz e entrega 4 instrumentos de reporte à UASE, produzindo também as atas de reuniões, caso aplicável

## Macroprocessos de reporte e Relatórios reportados à UASE

### Overview dos macroprocessos de planeamento e controlo de gestão das empresas

*ilustrativo*



Fonte: Informação fornecida pela UASE e análise PwC

### 2.1. Reporting das Empresas Públicas

#### Identificação dos relatórios reportados<sup>1</sup>

	Nome relatório	Periodicidade	Destinatário	Remetente	Relatórios analisados
1	<b>Plano de Negócios/ Estratégico</b>	Trienal ou Quinquenal (até 15 de setembro do ano anterior)	UASE, tutelas, Conselho Fiscal/ Fiscal Único	Empresas do SEE	18/29
2	<b>Plano de Atividades e Orçamento (PAO)</b>	Anual (até 15 de setembro do ano anterior)	UASE, tutelas, Conselho Fiscal/ Fiscal Único	Empresas do SEE	19/29
3	<b>Relatório e Contas</b>	Anual (até 31 de março do ano seguinte)	UASE, tutelas, Conselho Fiscal/ Fiscal Único	Empresas do SEE	23/29
4	<b>Relatórios trimestrais de execução orçamental</b>	Trimestral (até dia 15 do mês seguinte ao trimestre referente)	UASE	Fiscal Único/ Cons. Fiscal das Empresas do SEE	10/29
5	<b>Cópia de ata das assembleias gerais</b>	-	UASE e tutelas	Empresas do SEE (apenas Sociedades Anónimas)	-

Nota: <sup>1</sup>Uma análise e avaliação individualizada dos relatórios mencionados foi realizada no capítulo 2.1.

# Por sua vez, a UASE produz ~6 tipos relatórios, que seguem um conjunto de instruções que constam nos estatutos e na legislação aplicável ao SEE

## Macroprocessos e Relatórios produzidos pela UASE

### Overview dos macroprocessos de reporting da UASE

*ilustrativo*

I. Definição de objetivos	II. Monitorização de desempenho
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração, análise e aprovação dos PE e negociação dos termos dos Contratos de Gestão</li> <li>Análise financeira, económica e de sustentabilidade dos Planos de Atividade e Orçamento das empresas e cálculo de rácios e indicadores de performance <b>1 2</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise da performance económico-financeira e operacional, assim como, dos desvios, face às metas, e eventual adoção de medidas corretivas</li> <li>Submissão trimestral de relatórios de performance e passivo contingente a entidades internacionais (em implementação) <b>3</b></li> </ul>
III. Avaliação de desempenho	IV. Uso e divulgação de resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação do grau de cumprimento de objetivos propostos e acordados nos Contratos de Gestão das empresas do SEE</li> <li>Análise das Demonstrações Financeiras das empresas do SEE, para avaliar o cumprimento da execução orçamental</li> <li>Acompanhamento da evolução da <i>performance</i> do SEE e análise focada no Passivo Contingente <b>4</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partilha de relatórios e resultados atingidos pelo setor, assim como despachos e notas explicativas, com as tutelas e entidades internacionais (FMI e Banco Mundial) <b>1 2</b></li> </ul>
Outros Processos:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoiar na escolha dos membros dos órgãos sociais das empresas</li> <li>Apoiar na conceção e implementação de um sistema de monitorização do desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representação do Estado, enquanto acionista em entidades participadas pelo mesmo</li> <li>Realização de negociações em nome do Estado</li> </ul>

### 2.2. Reporting da UASE

#### Identificação dos relatórios e análises realizadas pela UASE<sup>1</sup>

	Nome do relatório	Remetente	Destinatário	Periodicidade	Relatórios analisados
<b>1</b>	<b>Relatório de Performance Anual do SEE</b>	UASE	Público em geral	Anual	2/2
<b>2</b>	<b>Relatório de Passivo Contingente</b>	UASE	FMI, Banco Mundial, African Development Bank e Público em Geral	Anual	2/2
<b>1</b>	<b>Relatório de Análise do Plano de Negócios e Despacho</b>	UASE	Acionistas AGs Tutelas	Triannual ou Quinquenal	3/29
<b>2</b>	<b>Relatório de Análise do PAO e Despacho</b>	UASE	Acionistas AGs Tutelas	Anual	5/29
<b>3</b>	<b>Relatório de Análise do R&amp;C e Despacho</b>	UASE	Acionistas AGs Tutelas	Anual	7/29
<b>4</b>	<b>Análise dos KPIs</b>	UASE	Tutela financeira	Anual + Fim do Contrato de gestão	6/29

Fonte: Informação recolhida em entrevistas com a UASE e análise PwC

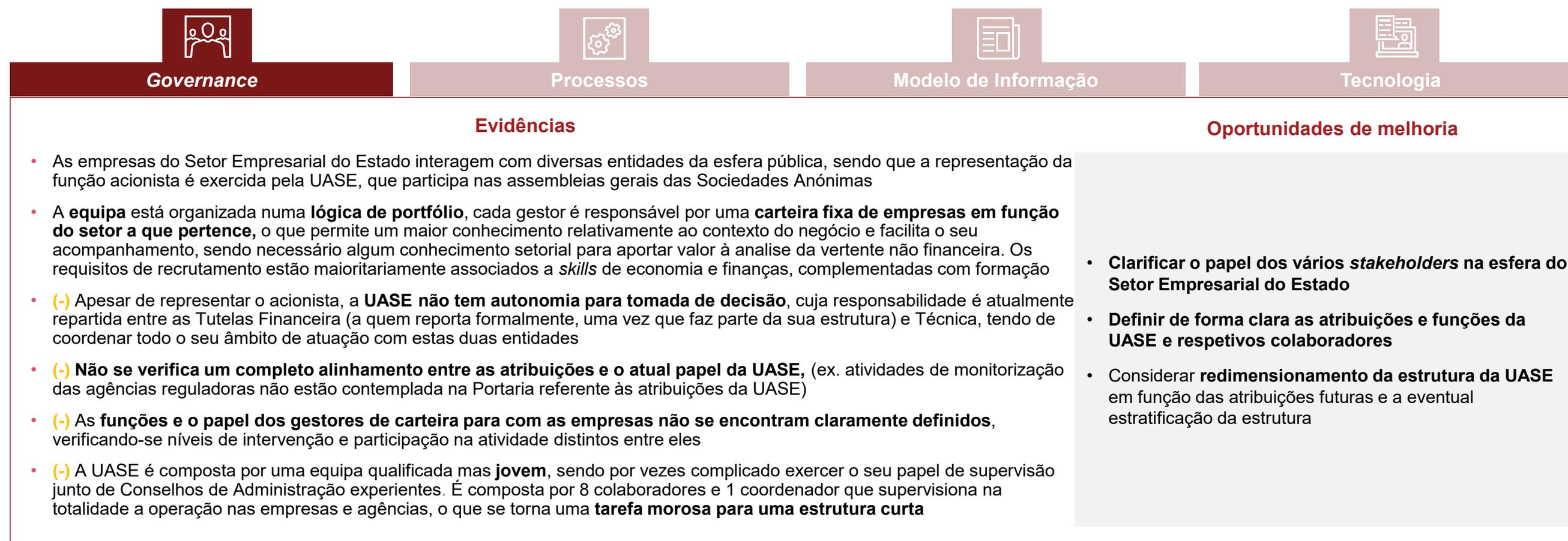
Nota: <sup>1</sup>Uma análise e avaliação individualizada dos relatórios mencionados foi realizada no capítulo 2.2.

Legenda: **x** Relatório Agregado **x** Relatório Individual

# A UASE, enquanto entidade que monitoriza e representa o Estado, deve definir com clareza o seu papel e âmbito de atuação perante as empresas do SEE

## Conclusões da análise interna (1/7)

### 2.3. Análise do sistema de reporting do SEE

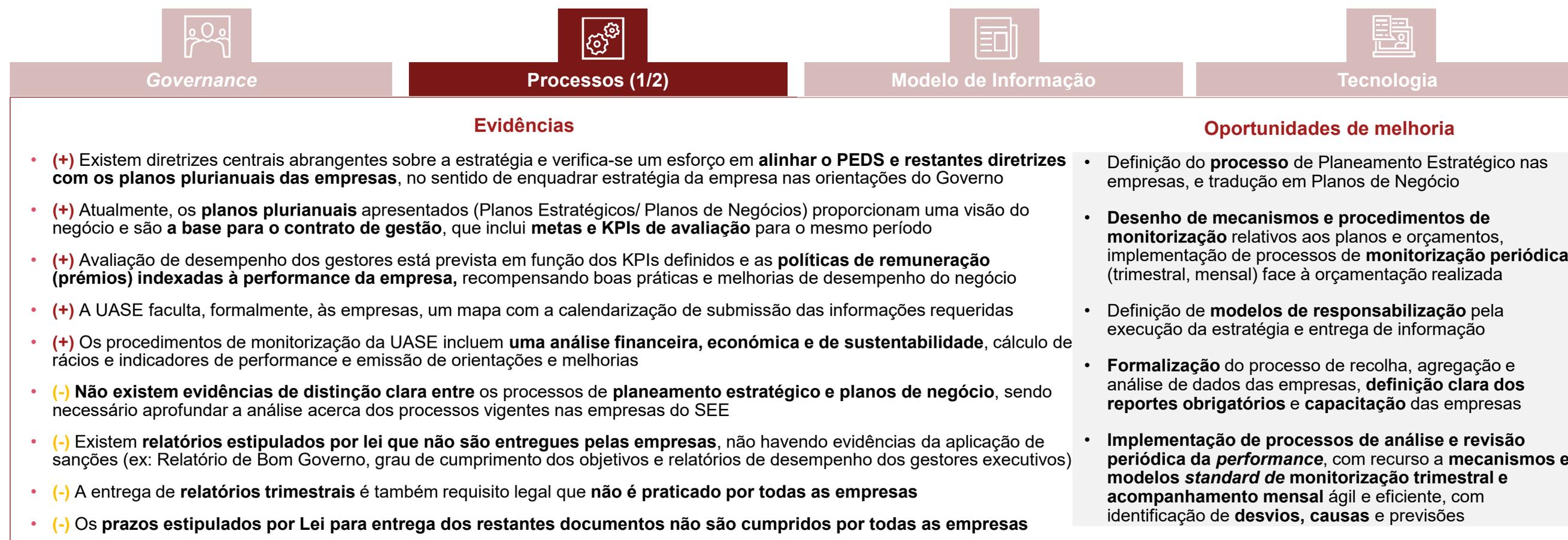


Fonte: Informação fornecida pela UASE, entrevistas gestores UASE (detalhe no anexo 3) e análise PwC

# Atualmente, não existe uma definição clara de procedimentos no âmbito do reporte, existindo evidências do não cumprimento de algumas diretrizes legais

## Conclusões da análise interna (2/7)

### 2.3. Análise do sistema de reporting do SEE

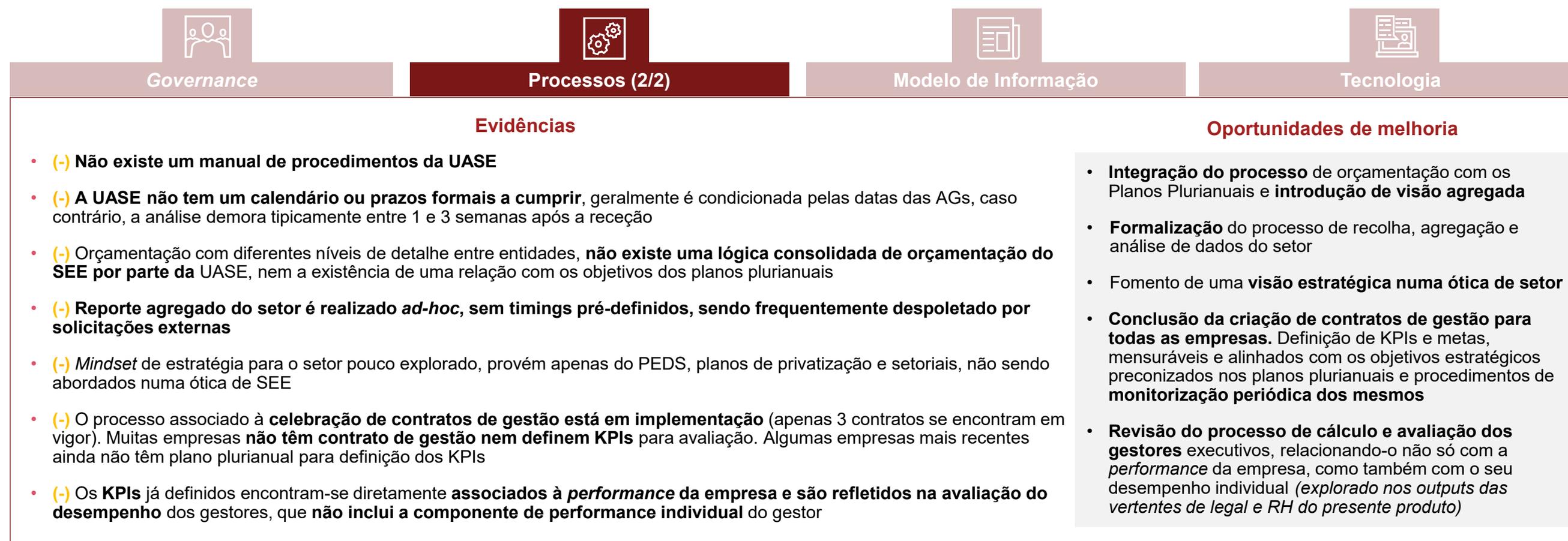


Fonte: Informação fornecida pela UASE, entrevistas gestores UASE (detalhe no anexo 3) e análise PwC

# Verifica-se ainda que a definição e monitorização dos KPIs se encontra numa fase embrionária, existindo pouco foco no reporte da visão agregada do SEE

## Conclusões da análise interna (3/7)

### 2.3. Análise do sistema de reporting do SEE

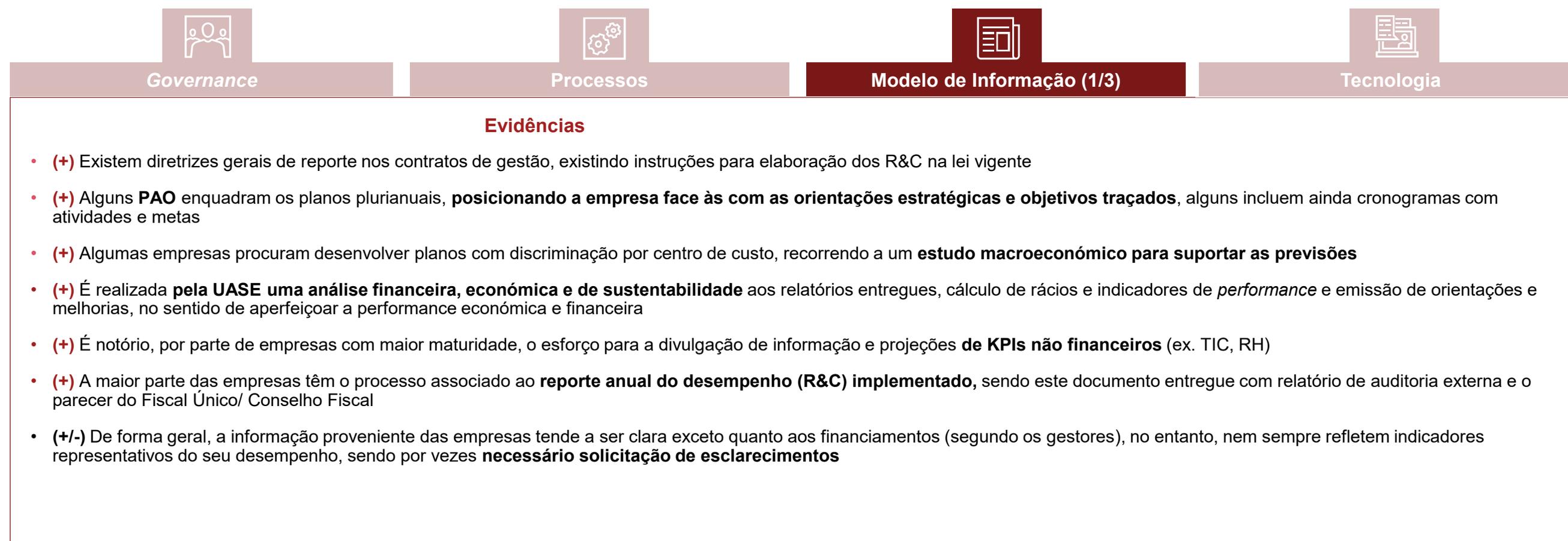


Fonte: Informação fornecida pela UASE, entrevistas gestores UASE (detalhe no anexo 3) e análise PwC

# O modelo de informação vigente prevê análises críticas e emissão de recomendações por parte da UASE em relação ao desempenho das empresas

## Conclusões da análise interna (4/7)

### 2.3. Análise do sistema de reporting do SEE

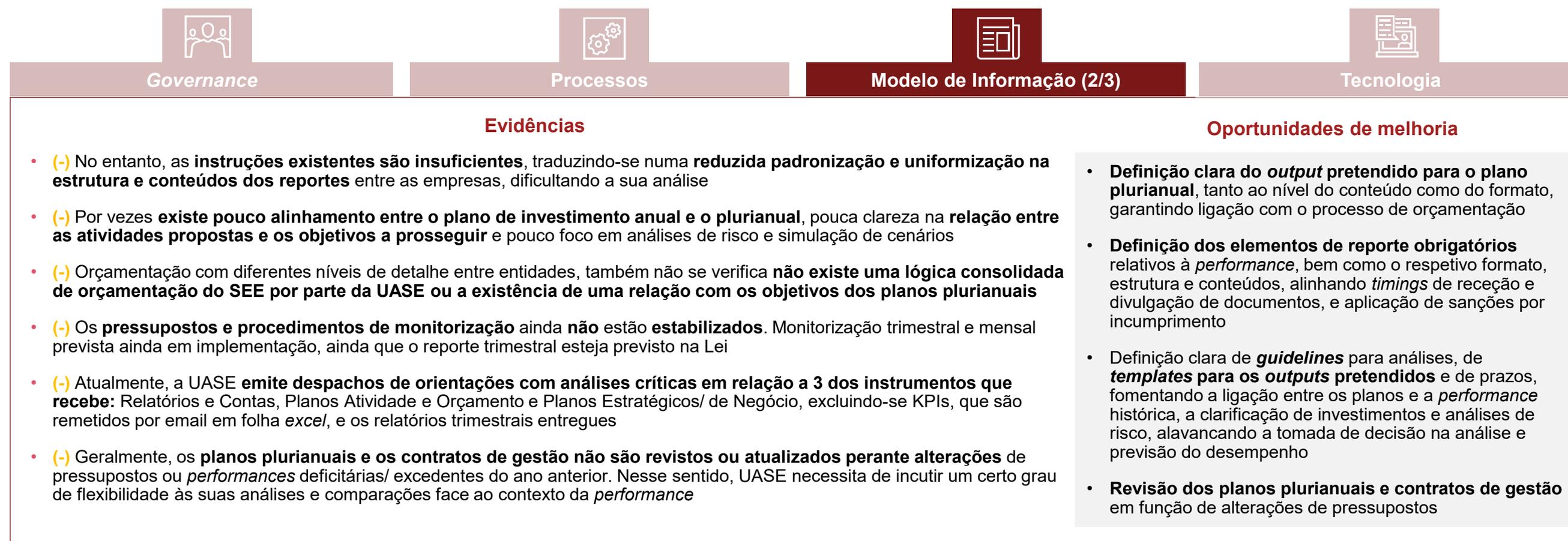


Fonte: Informação fornecida pela UASE, entrevistas gestores UASE (detalhe no anexo 3) e análise PwC

# O modelo de informação encontra-se em fase de implementação, verificando-se uma ausência de padronização no reporte das empresas

## Conclusões da análise interna (5/7)

### 2.3. Análise do sistema de reporting do SEE

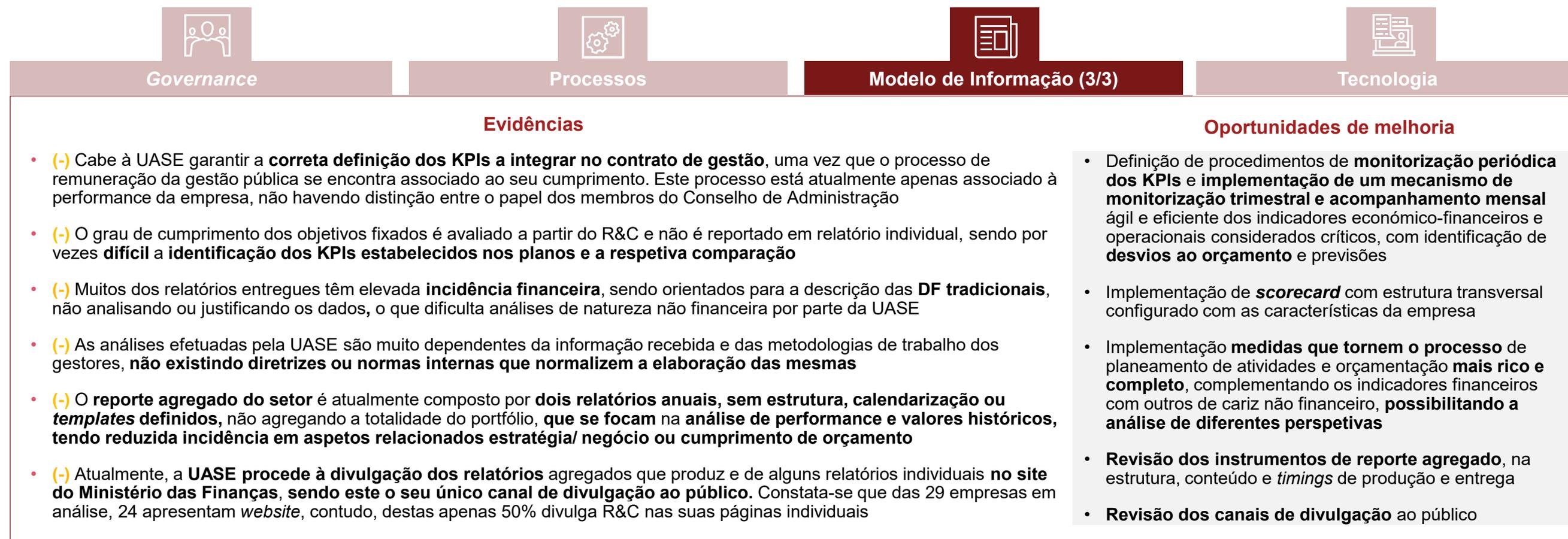


Fonte: Informação fornecida pela UASE, entrevistas gestores UASE (detalhe no anexo 3) e análise PwC

# Por consequência, as análises individuais e agregadas da UASE, dependentes da informação entregue, são ainda pouco uniformes e estandardizadas

## Conclusões da análise interna (6/7)

### 2.3. Análise do sistema de reporting do SEE

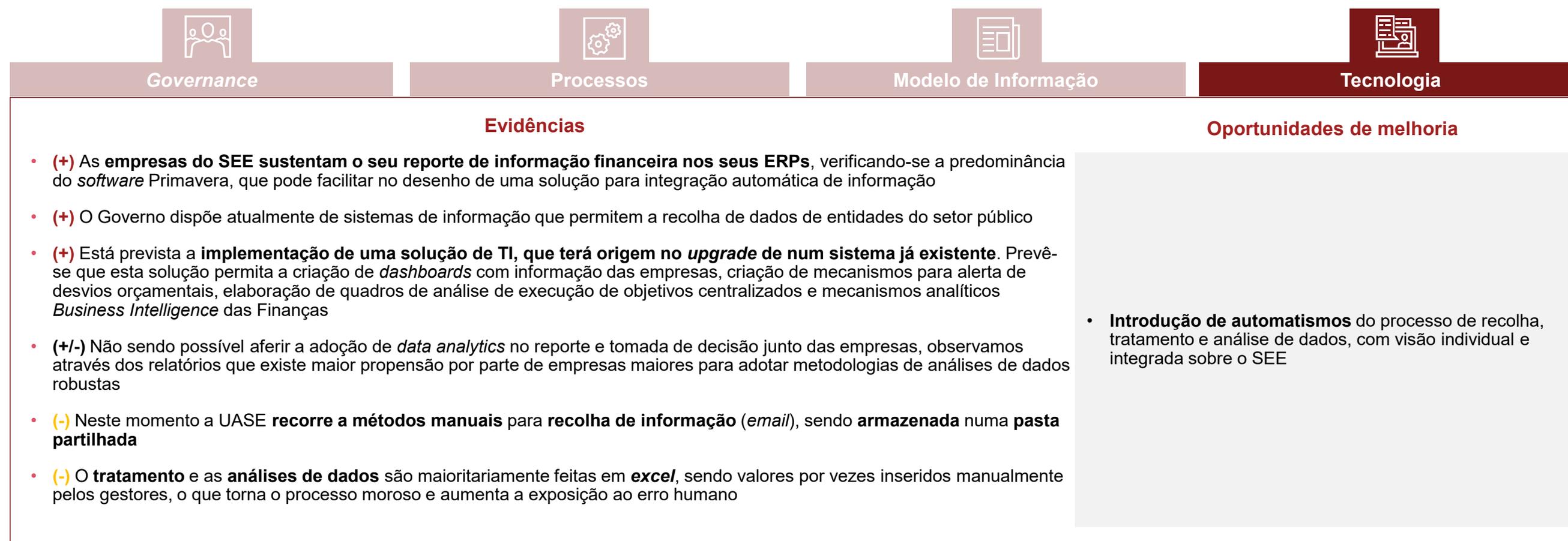


Fonte: Informação fornecida pela UASE, entrevistas gestores UASE (detalhe no anexo 3) e análise PwC

# Por fim, verifica-se uma reduzida automatização do modelo de reporte, suportado por processos manuais, morosos e pouco estandardizados

## Conclusões da análise interna (7/7)

### 2.3. Análise do sistema de reporting do SEE



Fonte: Informação fornecida pela UASE, entrevistas gestores UASE (detalhe no anexo 3) e análise PwC

# Assim, a análise ao sistema de reporte do SEE permite sumarizar sete principais constrangimentos e respetivas oportunidades de melhoria

## Resumo conclusões da análise interna

### 2.3. Análise do sistema de reporting do SEE

Dimensão Impactada	Evidências	Oportunidades de Melhoria
 Governance	Papel da UASE pouco consolidado junto das empresas e dentro da própria unidade	Definição clara do papel da UASE junto das empresas do setor, posterior definição de documentação das atividades a realizar e principais <i>stakeholders</i> envolvidos e alinhamento da estrutura organizacional (se necessário)
 Processos	Processo de análise de performance sem calendário, ferramentas ou técnicas consistentes	Análise de <i>performance</i> estruturada e criteriosa de cariz trimestral/ mensal em todas as empresas, suportada por metodologias e pressupostos comuns e ferramentas que conferem automatização e padronização ao processo
 Processos	Relatórios pouco uniformes e padronizados, défice de informação e atrasos na entrega da informação	Definição clara de diretrizes em relação à estrutura, conteúdo e calendário de entrega da informação e reportes previstos na Lei, implementando penalizações face a incumprimento
 Modelo de Informação	Muitas empresas não têm KPIs definidos ou implementados, ou não alinhados com a estratégia preconizada	Definição de KPIs para todas as empresas e respetiva monitorização periódica, bem como respetiva inclusão no contrato de gestão
 Processos	Análises e despachos produzidos pouco uniformes com incidência económico-financeira e pouco foco em desvios / riscos	Definição de uma estrutura de análises única, padronizada, com <i>templates</i> e calendários adequados, identificando <i>gaps</i> transversais, financeiros e operacionais que despoletem ações corretivas para atingir os objetivos fixados, prevendo ações de melhoria e atualização contínuas
 Modelo de Informação	Reporte agregado pouco maduro, sem estrutura definida	Definição clara de diretrizes alusivas à estrutura, conteúdo e calendário de entrega da informação e respetivos canais de divulgação
 Tecnologia	Apoio reduzido de ferramentas e automatismos	Introdução de automatismos associados à recolha, armazenamento, tratamento, agregação e integração de dados

Fonte: Informação fornecida pela UASE, entrevistas gestores UASE (detalhe no anexo 3) e análise PwC

# No que se refere a boas práticas internacionais de bom governo foram analisadas as diretrizes da OCDE...

## Diretrizes de bom governo OCDE

### VI. Divulgação e Transparência

 A transparência e a divulgação são vitais para responsabilizar e monitorizar as empresas do SEE. Como tal, a OCDE construiu um modelo ótimo baseado nos princípios da qualidade, auditoria externa e consistência

#### Considerações gerais



#### Reporte agregado

- A **realização regular de relatórios agregados** sobre as atividades e o desempenho das empresas do SEE é **essencial para garantir a transparência e a responsabilidade**, esta propicia uma visão global da performance e evolução das empresas que o compõem
- A entidade responsável **deve reunir e sintetizar informações sobre as empresas e promover uma coordenação ativa** entre os diversos departamentos governamentais



#### Reporte individual

- A divulgação agregada de informação sobre a atividade das empresas **incentiva a comunicação individual** das atividades das mesmas assim como fornece um incentivo ao aumento do **controlo interno e externo**
- O Estado como proprietário, ao adotar uma **política de divulgação coerente, relativamente às SEE**, as empresas de seu portfólio são capazes de produzir **medidas de divulgação apropriadas e consistentes**
- O reporte individual é fundamental para **melhorar os sistemas de divulgação da empresa e a consistência da informação**, permitindo **aprofundar a monitorização e clarificar a sua própria política**

Fonte: OCDE

### 3.1. Diretrizes Internacionais

	Limitações frequentes	Recomendações
Relatório Agregado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Processo pouco maduro e</b> inexistência ou fraca implementação de práticas de <i>corporate governance</i> e de <b>divulgação</b></li> <li>• <b>Carência de uma estrutura regulatória e legal eficaz</b></li> <li>• Função de propriedade descentralizada e/ou <b>ausência de entidade de monitorização</b></li> <li>• <b>Não existência de separação de empresas de cariz comercial e não comercial</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desenvolver uma política de divulgação coerente</b></li> <li>• <b>Esclarecer e clarificar as principais mensagens e promover discussão interna ativa</b> ao nível das empresas assim como endereçar oportunidades de melhoria ao nível da <b>qualidade de informação</b></li> <li>• <b>Rever e avaliar os requisitos da estrutura legal e regulatória</b> existente, identificar as áreas para melhoria na estrutura das empresas, devendo focar-se no exercício de divulgação de informações relevantes</li> <li>• Realizar <b>avaliações de impacto regulatório e definir o âmbito e alcance das informações</b> a serem divulgadas</li> </ul>
Relatório Individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência de relatórios públicos ou divulgação de <b>relatórios incompletos ou desatualizados</b></li> <li>• Partilha de informações não financeiras <b>subdesenvolvida, escassa ou irrelevante e exclusão de informação crítica</b> na publicação de DFs</li> <li>• <b>Ausência de informação</b> alusiva a <b>objetivos, relações</b> com outras empresas, <b>riscos</b> e o modo os gerem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover integridade e plenitude da informação divulgada sobre <b>todos os aspetos relevantes da atividade da empresa</b></li> <li>• Partilhar <b>principais insights</b> sobre o funcionamento do SEE, e as suas <b>perspetivas e relação com o Estado</b></li> <li>• Garantir o <b>acesso</b> às informações produzidas de forma atempada, garantindo <b>atualização constante das informações e pressupostos</b> inerentes à empresa</li> <li>• Garantir <b>conformidade com os standards</b> recomendados e/ou impostos no país</li> </ul>

# ... bem como efetuado um benchmarking internacional, tendo-se escolhido os países com base em critérios de qualidade e proximidade com a realidade local

## Benchmark

### 3.2. Benchmark Internacional

#### Critérios de Decisão

##### Regime de Propriedade

Foram **privilegiadas jurisdições com modelos centralizados a duais**, em linha com as orientações da OCDE e/ou por semelhança com o contexto cabo-verdiano

##### Proximidade Geográfica e cultural

Países **lusófonos e/ou localizados no continente africano representam exemplos de governança do SEE** podendo apresentar contextos semelhantes ao de Cabo Verde

##### Cumprimento de boas práticas

Países **referenciados como boa prática identificados pela OCDE como exemplos a seguir** na prática governativa do SEE

#### Casos Selecionados <sup>1</sup>



Portugal

- País lusófono com **estreita relação com Cabo Verde**, com regime **tendencialmente centralizado**
- Tem sido alvo de **melhoria de reporte e sustentabilidade financeira**



Suécia

- Regime **centralizado**, com amplo portfólio e uma **estrutura de governo sólida**
- Apontado **como exemplo de boa prática** por entidades internacionais como OCDE e FMI



Marrocos

- Localizado no **continente Africano**
- Apresenta um regime descentralizado, contudo **é considerada a única jurisdição do MENA a partilhar relatórios sobre as empresas públicas**



Angola

- Localizado no **continente africano**, com um regime **Dual**
- Desde 2014 tem **estado focado em melhorar a transparência de reporte**



África do Sul

- Localizado no **continente africano**, apresenta um **regime centralizado com exceções** e uma política de propriedade clara e definida
- Representa uma **boa prática** de monitorização e avaliação entre os países subsarianos

Analisado em maior detalhe no anexo 5

# Adicionalmente, foram consideradas boas práticas quanto ao desenho de um sistema de monitorização e respetivo alinhamento com modelo operacional

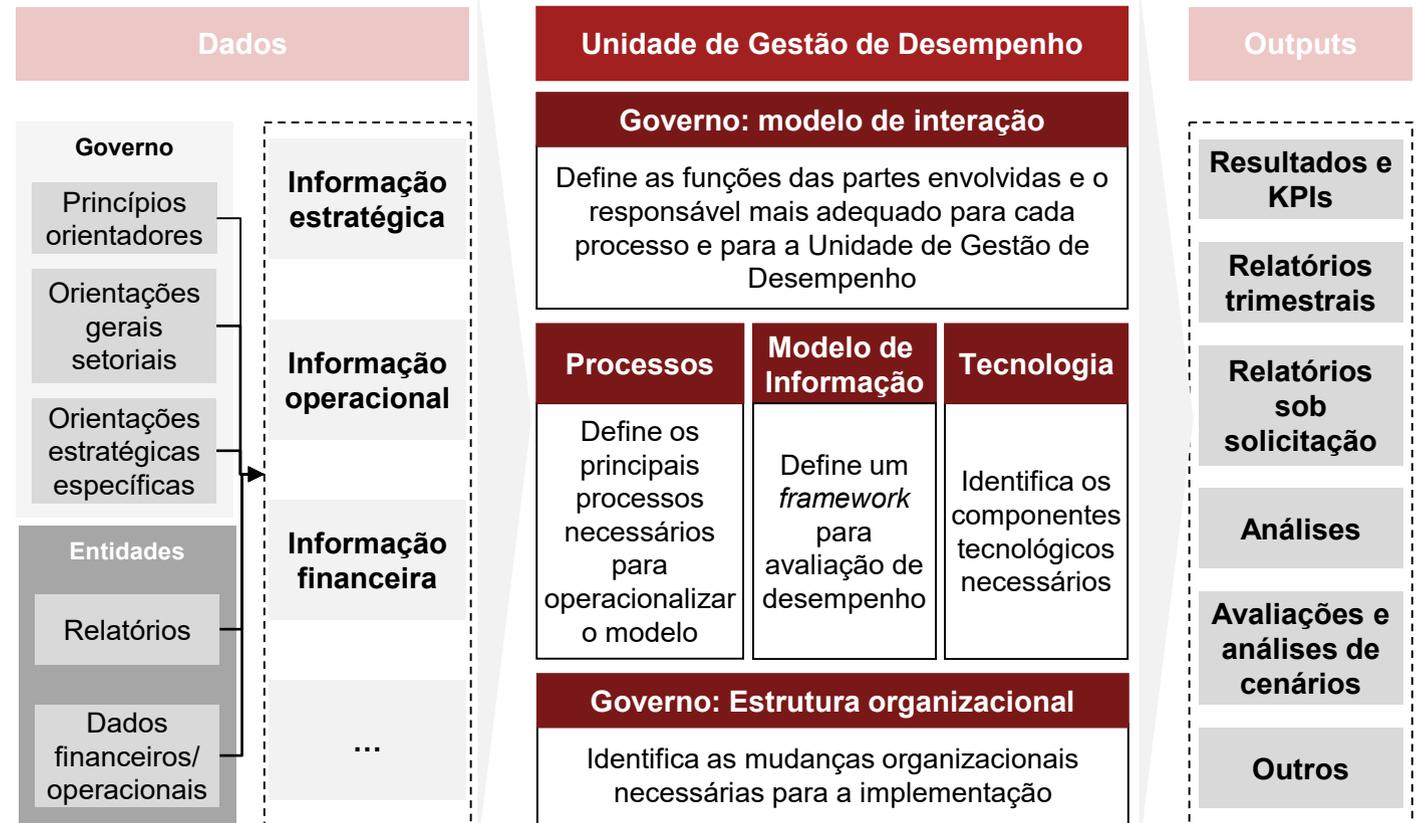
## Boas práticas

### 3.3. Boas práticas de monitorização no setor público

#### Elementos-chave

<b>Credibilidade de informação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dados internos confiáveis</li> <li>Revisão independente pela Auditoria Nacional ou Parlamento para garantir a qualidade da informação</li> <li>Supervisão central para garantir a qualidade das avaliações</li> </ul>
<b>Capacidade institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competências e formação técnica para as tarefas de monitorização, avaliação e planeamento</li> <li>Boa rede de especialistas</li> <li>Existência de um sistema de informação que apoie o processo</li> <li>Existência de uma cultura focada no desempenho</li> </ul>
<b>Responsabilização e incentivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Público tem o direito de aceder a informação de relevo através da publicação de relatórios</li> <li>Recompensas para incentivar a implementação de medidas de monitorização</li> </ul>
<b>Interesse público</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interesse dos cidadãos ou legislação/requisitos existentes</li> <li>Compromisso do Governo avaliar o desempenho do seu portfólio</li> <li>Interesse de instituições externas ou requisitos internacionais</li> <li>Definição das principais funções dos atores no estabelecimento e cumprimento dos incentivos de desempenho</li> <li>Propriedade desde o planeamento até à avaliação e reporte</li> </ul>

#### Dimensões do framework de um sistema de monitorização



Fonte: Análise Strategy & | PwC

# As boas práticas internacionais de governo do SEE realçam a importância do Estado como uma entidade ativa e promotora de transparência e divulgação

## Conclusões da análise externa (1/6)

### 3.4. Conclusões *benchmark* e boas práticas



#### Governance (1/2)



#### Processos



#### Modelo de Informação



#### Tecnologia

- As diretrizes estipuladas pela OCDE, atualizadas em 2015, são atualmente a grande referência ao nível das melhores práticas de governo no SEE, devendo constituir uma referência para um quadro de mudança em Cabo Verde
- Estas diretrizes estipulam que os países devem implementar um **política de propriedade clara**, que inclua a **definição dos objetivos públicos e as atribuições, funções e responsabilidades do Estado e das entidades públicas**
- **O Estado deve** garantir a independência dos conselhos e dos processos que envolvem as empresas do SEE, assim como, a imparcialidade na prossecução das funções dos agentes do setor e impedir situações de conflitos de interesse e sobreposição de atribuições. Deve promover a **neutralidade competitiva**, devendo as **empresas possuir autonomia administrativa**
- No contexto relativo ao reporte e monitorização, a OCDE realça a importância de o **Estado adotar um papel ativo e informado, enquanto acionista**, definindo metas e monitorizando a sua execução, criando sistemas de informação para o acompanhamento, desenvolvendo uma **política de divulgação** do SEE, com canais e mecanismos de comunicação, e fomentando o diálogo com auditores e órgãos de controlo. Neste contexto, deve ainda monitorizar e gerir os projetos com entidades privadas (PPPs)
- Adicionalmente, o SEE deve obedecer a um **elevado grau de transparência**, promovendo a divulgação de informações a todos os **acionistas e a equidade no seu tratamento** e reger-se pelo **código/ boas práticas de bom governo nacionais** de carácter obrigatório ou facultativo
- Os direitos de todas as partes interessadas devem ser reconhecidos e respeitados, devendo existir um reporte e divulgação relativo às relações com estas entidades e à própria conduta empresarial, devendo os **CAs promover e realizar auditorias internas e avaliações anuais que permitam monitorizar e avaliar o desempenho, eficiência e tomada de decisões**
- Tendo por base o 1º trabalho desenvolvido pela OCDE, o Banco Mundial publicou em 2014 um *toolkit* relativo ao bom governo das empresas do SEE, onde inclui considerações adicionais associadas à fase de implementação

# Observa-se a preferência por regimes centralizados ou com entidade coordenadora e a tendência de segregação da função acionista e monitorização

## Conclusões da análise externa (2/6)

### 3.4. Conclusões *benchmark* e boas práticas



#### Governance (2/2)



#### Processos



#### Modelo de Informação



#### Tecnologia

- A centralização da função de propriedade e a construção de uma estrutura regulatória e legal eficaz, de um modo geral, agilizam a supervisão do setor, facilitando a aplicação de **requisitos de divulgação harmonizados** e limitando situações conflito de interesse
- Neste contexto, as diretrizes da OCDE **recomendam um regime centralizado ou a existência de uma entidade coordenadora**, uma vez que estes modelos favorecem as boas práticas de divulgação e transparência. De acordo com esta entidade, tem-se verificado uma tendência geral rumo a uma maior centralização dos acordos de propriedade do Estado. Verifica-se uma maior maturidade das jurisdições pertencentes ao continente europeu na adoção de práticas de governo no SEE (Suécia, França, Alemanha, Portugal entre outros), sendo notório o trabalho desenvolvido por alguns países africanos na implementação de melhorias ao modelo vigente (Marrocos, África do Sul)
- Na generalidade dos casos de estudo selecionados, existe uma **clara separação entre as funções de acionista e de monitorização**, verificando-se situações onde as atribuições são alocadas a entidades diferentes (Portugal, Angola) e situações onde são atribuídas à mesma entidade, mas **promovida uma separação na sua estrutura organizacional** (Suécia, África do Sul), o que não acontece na UASE. No caso concreto de Portugal, o exercício da função acionista é delegado à DGTF, à Parpública e a alguns institutos públicos. Tendo-se verificado em Cabo Verde a recente criação de uma **Parpública** com perfil semelhante à entidade portuguesa, é importante abordar o papel que a mesma terá no modelo de interação futuro do Setor Empresarial do Estado
- As funções associadas à monitorização são asseguradas por diferentes tipos de entidades, tipicamente integradas na esfera do Ministério (habitualmente o Ministério das finanças). É fulcral desenhar uma estrutura organizacional para estas entidades que assegure o seu correto funcionamento e a prossecução das suas atribuições, podendo estar organizada de acordo com o perfil de funções a desempenhar (Marrocos, Suécia, entre outros) ou ter um cariz flexível (Portugal), possuindo um diretor de unidade
- À semelhança do que acontece em Cabo Verde, uma prática comum o **envolvimento dos Ministérios Setoriais no modelo de Governo do SEE**, como entidade de suporte na estratégia e definição dos objetivos operacionais das empresas do respetivo setor, podendo ter ou não funções de tutela técnica sobre as mesmas. Praticamente todos os países analisados incluem no **modelo de governo entidades inspetivas/ auditoras, com um certo grau de independência**, que auditam as diversas empresas públicas

# Os processos de suporte à monitorização estão alicerçados em 4 blocos principais e que acompanham o ciclo de *reporting* vigente para as empresas

## Conclusões da análise externa (3/6)

### 3.4. Conclusões *benchmark* e boas práticas



#### Governance



#### Processos



#### Modelo de Informação



#### Tecnologia

- As entidades de monitorização do SEE têm um conjunto de procedimentos associados às suas atribuições, com foco na função de acompanhamento e controlo. Estes processos estão alicerçados na análise da informação fornecida pelas empresas e que acompanham o ciclo de *reporting* vigente e estipulado por lei
- **As fases de planeamento, monitorização e avaliação** são comuns a Cabo Verde e Portugal, sendo que no caso de Portugal se verifica uma maior maturidade no processo de acompanhamento da atividade bem como ao nível da profundidade das análises desenvolvidas e um menor foco na vertente associada à estratégia e planeamento. No caso de Marrocos, verifica-se uma estrutura processual mais abrangente, decorrente das atribuições do próprio departamento
- De acordo com o estudo efetuado relativo às boas práticas de monitorização no setor público, **a monitorização de desempenho engloba 4 blocos principais** que podem ser automatizados a diversos níveis:
  - Definição de **metas de desempenho e KPIs que permitam a avaliação e acompanhamento**. Os sistemas maduros adotam KPIs de eficiência e eficácia, que devem ser claramente definidos para garantir robustez de resultados e implementação célere
  - A **monitorização**, através do cálculo de indicadores e rácios de desempenho, medindo os desvios das metas, avaliando a evolução e reportando os resultados, **com base em informação histórica, atual e projetada** para identificar padrões e oportunidades, ter reações céleres e medir o impacto das decisões
  - **Avaliação objetiva dos programas e atividades**, de modo a determinar o cumprimento dos objetivos e apreciar os resultados, eficiência e eficácia alcançados a curto, médio e longo prazo. **É essencial divulgar conclusões, identificar tendências e padrões para sugestão de ações corretivas e justificar outliers e o alcance das metas e resultados delineados ou a sua falha**
  - Finalmente, **utilizar os resultados da avaliação para propor e implementar alterações** de melhoria e medidas corretivas

# Em todos os países são elaborados relatórios com o desempenho anual agregado do setor, como aconselhado nas diretrizes da OCDE

## Conclusões da análise externa (4/6)

### 3.4. Conclusões *benchmark* e boas práticas



#### Governance



#### Processos



#### Modelo de Informação (1/2)



#### Tecnologia

- A OCDE estabeleceu um modelo ótimo de divulgação e transparência, que as empresas públicas aspiram alcançar, baseado na qualidade da informação, consistência no reporte agregado e auditoria externa, de forma a **assegurar altos padrões de divulgação, confiança nas informações fornecidas e a transmissão de uma visão clara do desempenho das EE e setor**
- A prática de **gerar regularmente relatórios agregados e individuais** sobre as atividades e o desempenho das empresas do SEE **é essencial para garantir a transparência e responsabilidade e incentivar a comunicação individual das atividades das empresas e a prossecução de reformas** ao nível do controlo interno e externo das mesmas
- Os relatórios divulgados devem ter em conta o âmbito e alcance das informações a fornecer assim como o seu público e método e divulgação, devendo primar pela integridade, plenitude, adequação à realidade atual e relevância
- **Em quase todos os países analisados são elaborados relatórios relativos ao desempenho anual agregado do setor, com maior foco na performance financeira**
- Verifica-se em alguns reportes a existência de uma secção informação individual sobre as empresas (África do Sul, Suécia e Angola)
- Verifica-se ainda a elaboração, em termos agregados, de boletins trimestrais e relatórios relativos ao cumprimento das práticas de bom governo (Portugal)
- Em Portugal, a **informação individual das empresas** além de estar presente no **website das mesmas** e no **website do titular da função acionista**, é também divulgada no **website da UTAM** (que carece de uma atualização com maior periodicidade). No contexto de Cabo Verde, verifica-se a inexistência de site próprio da UASE

# Os relatórios individuais das empresas do SEE diferem ligeiramente nos casos de estudo analisados, bem como os respetivos destinatários da informação

## Conclusões da análise externa (5/6)

### 3.4. Conclusões *benchmark* e boas práticas



#### Governance



#### Processos



#### Modelo de Informação (2/2)



#### Tecnologia

- Relativamente ao **reporte individual**, verifica-se a produção de **Relatórios Anuais** relativos à *performance* em todos os países estudados e o reporte periódico de *performance* (trimestral ou mensal) (Portugal, Suécia)
- A entrega de **planos estratégicos e/ou de negócios** verifica-se não só em Cabo Verde, mas também na África do Sul e em Angola. No caso português é referenciada a entrega de **Planos de Atividades Plurianuais** a 3 anos, com periodicidade anual. Em Cabo Verde e Angola são entregues Planos Anuais de Atividade e/ou Orçamento
- Adicionalmente, mencionam-se casos onde as empresas procedem à **entrega de relatórios anuais de sustentabilidade e bom governo** (Portugal, Suécia e África do Sul)
- Em Portugal, as entidades responsáveis **emitem anualmente diretrizes para elaboração dos principais instrumentos de reporte**, indicando *guidelines* do Governo e a estrutura para o reporte
- No que diz respeito ao **desempenho dos gestores**, menciona-se o exemplo da **África do Sul**, onde as empresas reportam anualmente informação no relatório de *shareholder compact*, sendo que o caso português este aspeto encontra-se ainda numa fase embrionária de implementação
- As **entidades públicas responsáveis pela monitorização e pelo exercício da função acionista** procedem à **análise da informação fornecida pelas empresas**. No caso **português**, uma vez que a representação da função acionista recai sobre a DGTF, a mesma é responsável por analisar os Relatórios e Contas das empresas e comparecer às AGs, ficando a análise dos Relatórios de bom governo e dos Planos de Atividade e Orçamento a cargo da UTAM, que procede a **análises standardizadas com foco na vertente económico-financeira**
- As boas práticas de monitorização no setor público defendem que o modelo de informação deve garantir a disponibilização de dados de qualidade, uma análise minuciosa através de KPIs relevantes e que origine recomendações pertinentes

# As entidades de monitorização devem apostar na dimensão tecnológica, na automatização de análises e relatórios/*dashboards* uniformes de fácil visualização

## Conclusões da análise externa (6/6)

### 3.4. Conclusões *benchmark* e boas práticas



#### Governance



#### Processos



#### Modelo de Informação



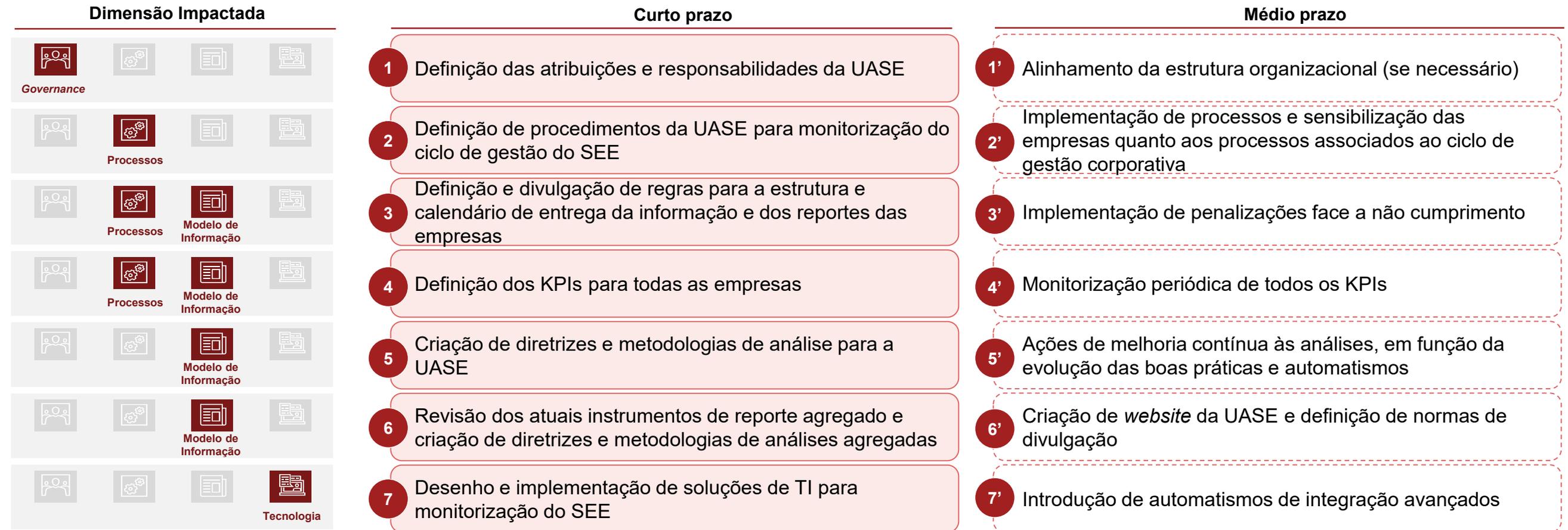
#### Tecnologia

- De acordo com as boas práticas da OCDE, uma das principais responsabilidades da entidade proprietária passa por **criar sistemas de informação** que permitam o acompanhamento, fiscalização e avaliação do SEE na execução operacional e cumprimento das boas práticas de bom governo
- Portugal e Marrocos têm implementados **sistemas de informação de suporte ao reporte das empresas** que constituem o canal de comunicação entre as empresas públicas e as entidades de monitorização. No entanto, os mesmos não possuem sistemas de integração automática, sendo o carregamento dos dados efetuado via *upload* documental e preenchimento de *templates*
- No caso português, o sistema é partilhado com as entidades responsáveis pelo exercício da função acionista. O Sistema tem sido alvo de diversas melhorias, no sentido de limitar a exposição ao erro humano e a implementação de mecanismos de alerta para atualização de informação
- As soluções de monitorização e reporte de entidades de monitorização do setor público com elevada maturidade, potenciam a **automatização da elaboração de análises complexas e relatórios de fácil visualização e uniformizados**, integrando informação proveniente de diversas fontes

# Tendo em conta a análise ao sistema de reporte atual do SEE em Cabo Verde e as boas práticas identificadas, apresentam-se 7 recomendações principais

## Recomendações e decisões de gestão <sup>1</sup>

### 4.1. Recomendações



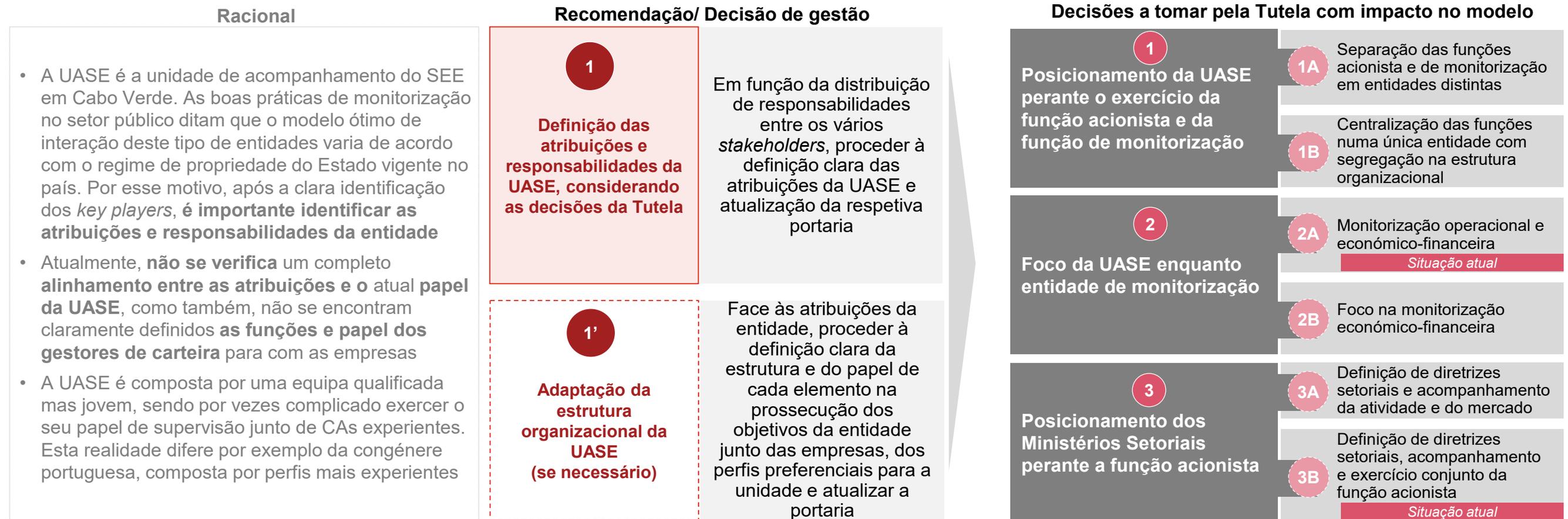
Fonte: Informação fornecida pela UASE e análise PwC

Nota: <sup>1</sup>As recomendações elencadas estão relacionadas com a vertente de reporte, recomendações relativas aspetos legais e RH são endereçadas nos restantes blocos do projeto

# Propõem-se o alinhamento das atribuições da UASE com o que vierem a ser as decisões da Tutela relativamente ao setor e adaptação da sua estrutura

## Governance

### 4.1. Recomendações



# Ao nível de processos, salienta-se a necessidade de criação e definição clara de procedimentos internos da UASE na monitorização das empresas e do SEE

## Processos

### 4.1. Recomendações

#### Racional

- **Não existe um manual de procedimentos da UASE**, as atividades são realizadas tendo por base as diretrizes legais em vigor, como tal o entendimento e os **outputs variam de gestor para gestor**
- Seguindo as boas práticas de reporte, **é essencial o desenho e implementação de procedimentos para análise, avaliação e divulgação dos dados sobre as empresas e o setor**
- Apesar das macrofases de planeamento, monitorização e avaliação serem comuns às entidades de monitorização de Cabo Verde e Portugal, existem diferenças consideráveis entre os dois países **ao nível da maturidade destes processos e da profundidade das análises desenvolvidas**

#### Recomendação/ Decisão de gestão

2

**Definição de procedimentos da UASE para monitorização do ciclo de gestão do SEE**

Em função das atribuições, proceder ao desenho dos processos associados à monitorização e acompanhamento do SEE, em função dos elementos e respetivo calendário de reporte a definir, cobrindo os aspetos associados às empresas numa vertente individual e agregada de setor

2'

**Implementação de processos e sensibilização das empresas quanto aos processos associados ao ciclo de gestão corporativa**

Implementação dos processos na UASE e criação de ações de sensibilização junto das empresas relativas aos processos de planeamento estratégico e de negócio, orçamento e forecast e acompanhamento

# Recomenda-se também a definição de regras comuns para a informação a reportar pelas empresas e sendo crítico assegurar o seu cumprimento transversal

## Processos e Modelo de Informação (1/2)

### 4.1. Recomendações

#### Racional

- Devem ser divulgadas ao público, informações materiais financeiras e não financeiras em conformidade com os altos padrões de divulgação corporativa
- Em Cabo Verde, as instruções atualmente disponibilizadas são insuficientes para um reporte adequado e consistente, traduzindo-se numa reduzida padronização e uniformização da estrutura e conteúdos dos reportes entre as empresas
- Regra geral, as empresas sob supervisão da UASE não cumprem as leis e orientações vigentes, na sua totalidade. Existem reportes e prazos estipulados, bem como obrigações de divulgação por lei que não são entregues/ cumpridas
- Em Portugal, a UTAM fornece instruções para elaboração de alguns relatórios e a estrutura do documento para preenchimento
- Atualmente, não existem evidências da aplicação de sanções por incumprimento de obrigações legais e reporte

#### Recomendação/ Decisão de gestão

3

**Definição e divulgação de regras para a estrutura e calendário de entrega da informação e dos reportes das empresas**

Definir claramente os elementos de reporte obrigatórios relativos à performance das empresas, bem como conteúdo, destinatários, *timings* de receção e divulgação de documentos, devendo proceder-se ao alinhamento da legislação nesse sentido e respetiva divulgação

3'

**Implementação de penalizações face a não cumprimento**

Prever e aplicar penalizações por não cumprimento na lei e nos Contratos e garantir a sua correta aplicação a todos os stakeholders, devendo a UASE ser responsável por detetar incumprimentos de reporte das empresas

# Salienta-se a necessidade de concluir o processo de definição dos KPIs associados ao desempenho das empresas e proceder à respetiva monitorização periódica

## Processos e Modelo de Informação (2/2)

### 4.1. Recomendações

#### Racional

- As boas práticas de monitorização defendem que o modelo de informação deve garantir a disponibilização de dados de qualidade e a sua análise minuciosa através de KPIs relevantes
- As **compensações resultantes do cumprimento de objetivos, devem ser identificadas e divulgadas**, com base em disposições legais ou contratos
- A **compensação deve ser** atribuída pelo bom desempenho e cumprimento de objetivos, **não devendo compensar ineficiências operacionais/ financeiras**
- **Muitas empresas ainda não têm KPIs** definidos ou contratos de gestão celebrados. Os que existem incluem apenas KPIs corporativos, de cariz maioritariamente financeiro e por vezes pouco alinhados com a estratégia
- **Em Portugal, prevê-se a definição e monitorização de objetivos** estratégicos/ financeiros, setoriais e pessoais para o ano e mandato. Em países como a África do Sul existem reportes para recolha de input relativo à avaliação dos gestores

#### Recomendação/ Decisão de gestão

4

**Definição de KPIs para todas as empresas**

Definição dos KPIs financeiros e operacionais /setoriais de todas as empresas a partir das *guidelines* estratégicas da organização e do governo e respetiva inclusão no contrato de gestão, devendo este documento prever componentes associadas a objetivos individuais e corporativos

4'

**Monitorização periódica de todos os KPIs**

Proceder ao acompanhamento periódico (trimestral e se necessário mensal) dos KPIs definidos, bem como à avaliação anual dos gestores com base nos KPIs definidos no contrato

# Recomenda-se a criação de metodologias padronizadas na UASE para análise da informação das empresas e respetiva melhoria contínua

## Modelo de Informação (1/2)

### 4.1. Recomendações

#### Racional

- De acordo com as boas práticas, é **fulcral a análise dos dados recolhidos** para identificar **problemas, tendências e padrões emergentes**, aprofundar as análises a resultados inesperados e justificar o cumprimento das metas
- A UTAM tem implementado **análises padronizadas trimestrais**, que incluem análise da execução orçamental e respetivos desvios e medidas corretivas, previsões e análises de risco e KPIs para calibração do processo e identificação de empresas prioritárias
- A UASE emite **despachos de orientações com análises críticas** em relação a 3 dos instrumentos que recebe: Relatórios e Contas, Planos Atividade e Orçamento e Planos Estratégicos/ de Negócio, excluindo-se KPIs, que são remetidos por *email* e em *excel*, e os relatórios trimestrais entregues
- As análises da UASE são muito **dependentes da informação recebida e às metodologias de trabalho dos gestores**, não existindo diretrizes ou normas internas que uniformizem a elaboração das mesmas

#### Recomendação/ Decisão de gestão

5

**Criação de diretrizes e metodologias de análise para a UASE**

Criação de metodologias de análise da gestão e acompanhamento da *performance* da atividade de todas as empresas, alinhadas com o ciclo de gestão e com análises de risco e identificação dos gaps financeiros e operacionais, que facilitem a identificação de ações corretivas

5'

**Ações de melhoria contínua às análises, em função da evolução das boas práticas e automatismos**

Implementação de ações de melhoria contínua às metodologias, em função da evolução do portfólio, bem como da implementação de automatismos no processo

# Adicionalmente, a definição dos instrumentos e metodologias para reporte agregado do setor, bem como a criação de um site para a unidade

## Modelo de Informação (2/2)

### 4.1. Recomendações

#### Racional

- A OCDE considera a elaboração regular de relatórios agregados essencial para promover transparência, responsabilidade e reporte das empresas. Todos os países analisados elaboram relatórios com o desempenho agregado anual do setor, com foco na vertente financeira. Certos países, como Portugal, elaboram, boletins trimestrais e relatórios de bom governo
- Em Cabo Verde, existem dois reportes agregados anuais, focados na análise de performance e valores históricos de algumas empresas, com pouca incidência em aspetos relacionados com a estratégia/negócio ou orçamento, sem calendário definido, realizados por solicitação externa não programada
- As práticas de reporte agregado OCDE recomendam a criação de website que facilite o acesso do público
- Em muitos países, a informação individual das empresas está presente no seu site e nos sites do titular da função acionista e unidades de monitorização
- O website UTAM possui secções para reporte agregado e individual das empresas. Cabo Verde, divulga alguns relatórios, no website do Ministério das Finanças

#### Recomendação/ Decisão de gestão

6

Revisão dos atuais instrumentos de reporte agregado e criação de diretrizes e metodologias de análises agregadas

Definição dos instrumentos de reporte relativos à informação agregada do Setor Empresarial do Estado, bem como da estrutura, metodologias de análise, *inputs* e *timings* de entrega e de cada um dos relatórios

6'

Criação de website da UASE e definição de normas de divulgação

Criação de uma página individual da UASE como principal canal de comunicação oficial com as empresas e com o público em geral, e definição dos conteúdos a divulgar

# Por fim, em linha com o caminho já definido para a unidade, reforça-se a necessidade de implementação de ferramentas para automatização de processos

## Tecnologia

### 4.1. Recomendações

#### Racional

- Em Cabo Verde, **não existe um centro de dados ou sistema uniformizador e agregador de informação das empresas**, a informação é recebida por email e armazenada em pasta partilhada
- **As análises são feitas individualmente e de forma manual**, com recurso a *excel*, valores por vezes inseridos manualmente, sendo um processo **moroso e com elevada probabilidade de erro**
- **Portugal e Marrocos têm sistemas de informação de reporting** que constituem o canal de comunicação entre empresas e as entidades
- Para a UASE, **está prevista a implementação de uma solução de TI, que permita a criação de dashboards**, mecanismos para alerta de desvios orçamentais, e quadros de análise centralizada de execução de objetivos e mecanismos analíticos BI
- As boas práticas de desenho aplicacional recomendam a construção de uma **base processual to be sólida, de forma a sustentar o desenvolvimento de ferramenta**

#### Recomendação/ Decisão de gestão

7

**Desenho e implementação de soluções de TI para monitorização do SEE**

Desenho de mecanismos e implementação de ferramentas para recolha, agregação, armazenamento, controlo, transformação e extração de dados, bem como ferramentas analíticas de *reporting* para apresentação de dados, incluindo *dashboards*

7'

**Introdução de automatismos de integração avançados**

Desenvolvimento e incorporação de automatismos associados à integração automática de dados

# Das recomendações apresentadas no diagnóstico, 4 são alvo de detalhe na atividade 3 do projecto é parcialmente endereçada na atividade 4

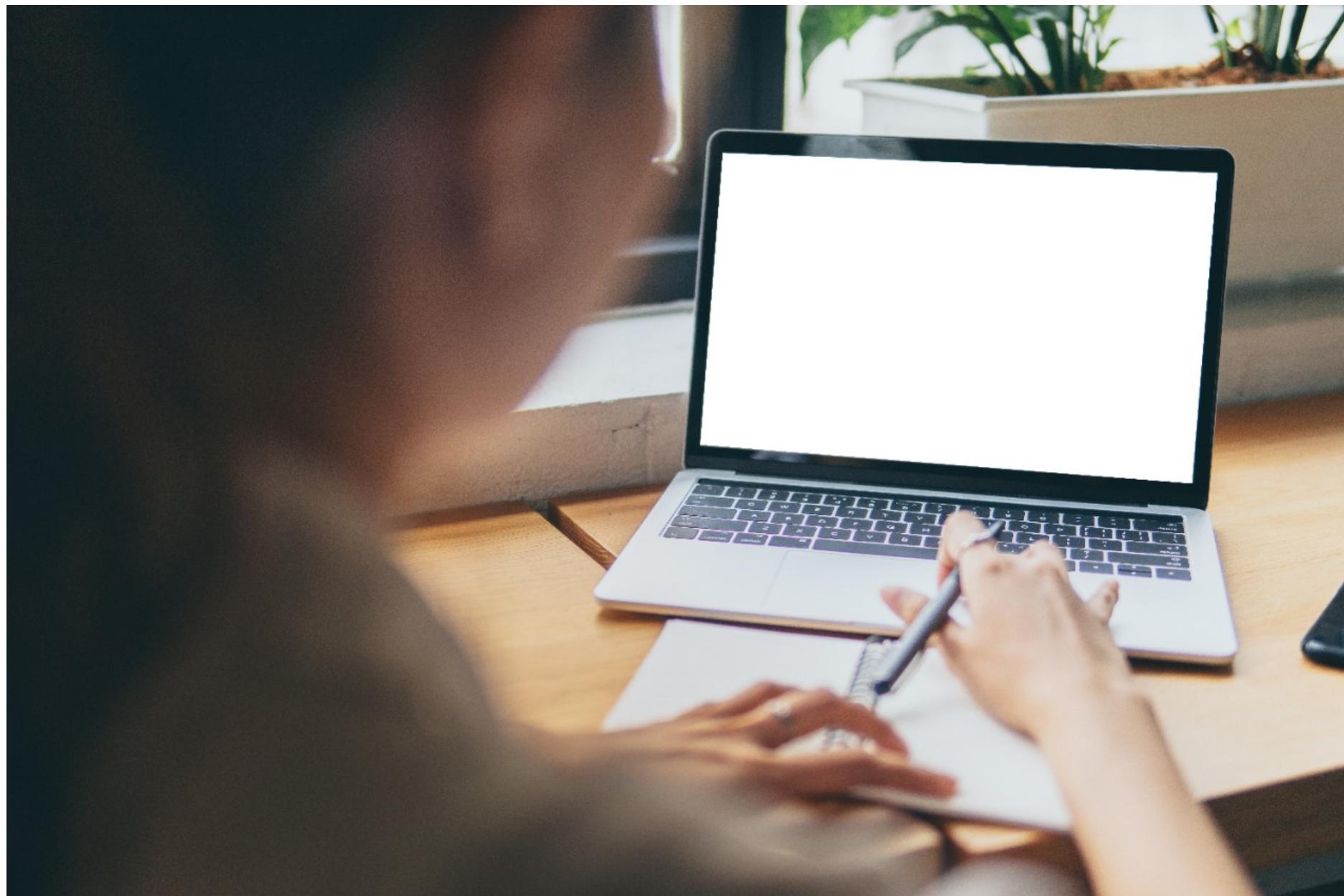
## Recomendações e âmbito do projeto

### 4.1. Recomendações

Dimensão de diagnóstico impactada	Recomendações	Enquadramento no âmbito das restantes fases do projeto
<p><b>Governance</b></p>	<p>1 Definição das atribuições e responsabilidades da UASE</p>	<p><i>Fora de âmbito</i></p>
<p><b>Processos</b></p>	<p>2 Definição de procedimentos da UASE para monitorização do ciclo de gestão do SEE</p>	<p><i>Fora de âmbito</i></p>
<p><b>Processos</b> <b>Modelo de Informação</b></p>	<p>3 Definição e divulgação de regras para a estrutura e calendário de entrega da informação e dos reportes das empresas</p>	<p>Abordado na atividade 3 <b>Modelo Futuro</b></p> <p><b>Guidelines de reporte para as empresas do SEE</b></p>
<p><b>Processos</b> <b>Modelo de Informação</b></p>	<p>4 Definição de KPIs para as empresas do SEE</p>	<p>Abordado na atividade 3 <b>Modelo Futuro</b></p> <p><b>Recomendações para definição dos KPIs para as empresas do SEE</b></p>
<p><b>Modelo de Informação</b></p>	<p>5 Criação de diretrizes e metodologias de análise para a UASE</p>	<p>Abordado no relatório da atividade 3 <b>Modelo Futuro</b></p> <p><b>Diretrizes e metodologias de análise das empresas do SEE para a Entidade de Monitorização</b></p>
<p><b>Modelo de Informação</b></p>	<p>6 Revisão dos atuais instrumentos de reporte agregado e criação de diretrizes e metodologias de análises agregadas</p>	<p>Abordado na atividade 3 <b>Modelo Futuro</b></p> <p><b>Diretrizes e metodologias de análise agregada do SEE</b></p>
<p><b>Tecnologia</b></p>	<p>7 Desenho e implementação de soluções de TI para monitorização do SEE</p>	<p><i>Estrutura de front-end de dashboard abordada na atividade 4</i></p> <p><b>Proposta de estrutura dos Dashboards<sup>2</sup></b></p>

Fonte: Informação fornecida pela UASE e análise PwC

# Atividade 2



# Este bloco insere-se no âmbito da *Task 2* Produto 1 e conclui a fase de *benchmark* de remuneração, avaliação e nomeação dos gestores públicos

## Âmbito e objetivos

<b>Produto</b>	<b>PRODUTO 1</b> Análise, definição e implementação de um novo sistema e políticas de <i>governance</i> do SEE
<b>Task</b>	<b>Task 2</b> Definição de um novo sistema de políticas de <i>governance</i> do SEE

Âmbito dos trabalhos	Atividades previstas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoiar a definição do papel principal e responsabilidades em relação ao SEE da entidade de monitoramento</li> <li>Conceção e implementação de sistema(s) para avaliar o desempenho do SEE</li> <li>Conceção e implementação de um sistema de <i>reporting</i> para ser utilizado pelas empresas do SEE</li> <li>Definição de um sistema para nomear, avaliar, atribuir compensações e incentivos aos membros do Conselhos de Administração das empresas do SEE</li> <li>Formação à UASE e equipas do SEE na utilização dos instrumentos propostos</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Análise as is do reporte: Diagnóstico</b></li> <li><b>Sistema de nomeação, avaliação e compensação do gestor público</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reunir informação geral sobre os atuais modelos de remuneração e principais fraquezas associadas</li> <li><i>Benchmark</i> internacional de melhores práticas de remuneração para o Conselho de Administração de instituições públicas, na União Europeia (Portugal). A informação a apresentar será qualitativa , ao nível de diretrizes e políticas</li> </ul> </li> <li><b>Conceção do sistema de reporte e avaliação: Modelo de reporte futuro</b></li> <li><b>Implementação do sistema e <i>closing</i>: Dashboard e formação</b></li> </ol>

<b>Entregáveis</b>	<b>Final</b>	<b>Intermédio</b>
	D1': Diagnóstico	<i>Benchmark</i> Retributivo

### Objetivos do output

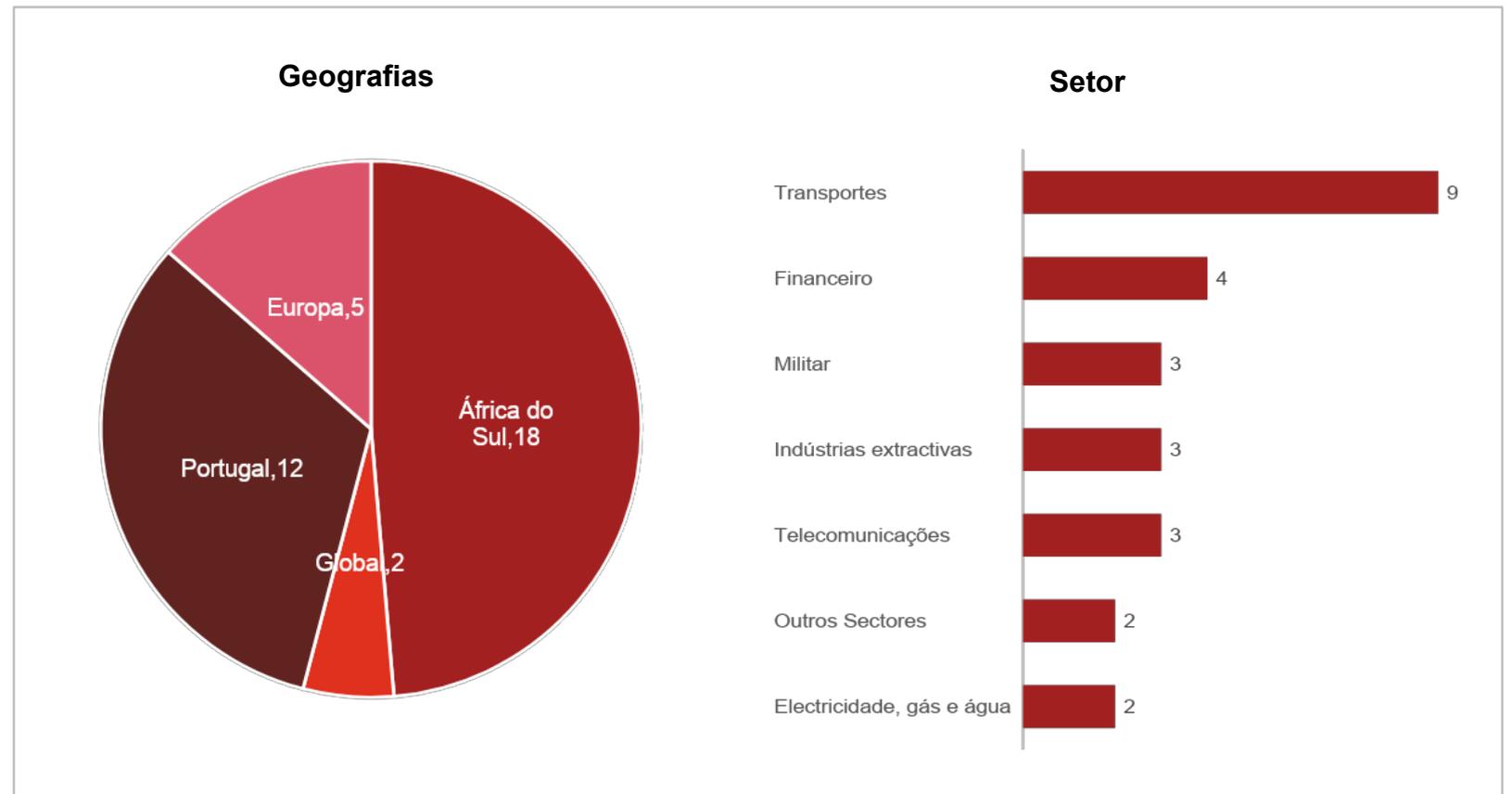
- Identificação das **políticas em vigor em Cabo Verde e noutras geografias**, nomeadamente Portugal, Angola, União Europeia, África do Sul
- Identificação das **boas práticas e orientações emitidas pelas entidades reguladoras** e organismos competentes nestes domínios, **a nível qualitativo**
- Posicionamento das Políticas em vigor em Cabo Verde com as práticas nacionais e internacionais** e **identificação de pontos de melhoria**
- Recomendações** decorrentes das análises realizadas

# O *benchmark* foi realizado tendo em conta a representatividade da amostra, de acordo com os setores de atuação identificados

## Metodologia

O *benchmark* realizado está estruturado em 3 dimensões de análise:

1. **Entidades internacionais** do setor público
2. **Estudos oficiais** sobre as Políticas de Remuneração
3. **Documentos oficiais** sobre as Políticas de Remuneração.



# Dos princípios identificados no *benchmark*, salientam-se os existentes em Cabo Verde

## Princípios da Política de Remuneração dos Órgãos Sociais

O *benchmark* integrou informação de três mercados, designadamente África do Sul, Portugal e Europa e, na sua comparação com Cabo Verde, podemos constatar que dos **15 princípios analisados**, são integrados na definição da política de remuneração dos Órgãos Sociais de **Cabo Verde 9 destes princípios**, designadamente Dimensão e Complexidade da Empresa, Promoção do Alto Desempenho, Sustentabilidade para os acionistas, Integridade, Conflito de Interesses e Eficiência de custos.

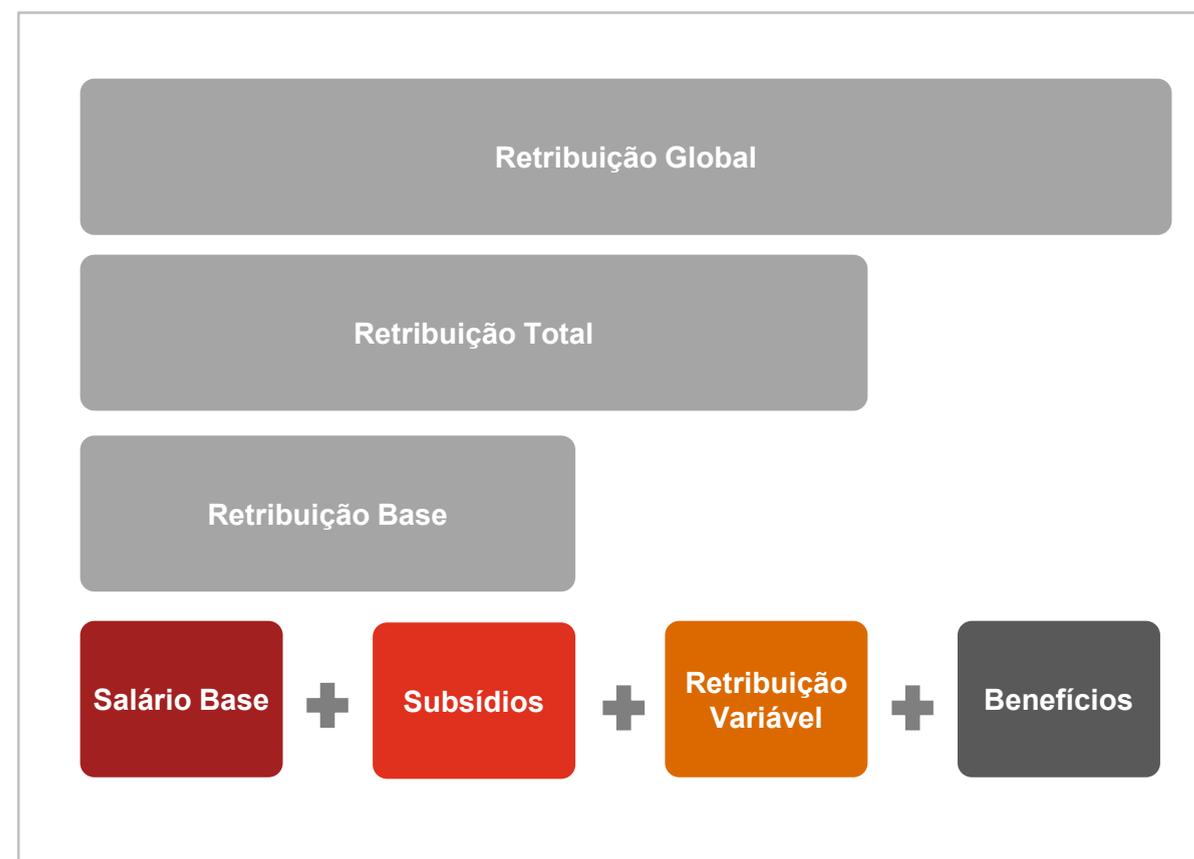
Princípios	África do Sul	Portugal	Europa	Global	Cabo Verde
1 <b>Condições do mercado</b>					
2 Atração e retenção de talento					
3 <b>Dimensão e Complexidade da empresa</b>					
4 <b>Promoção do alto desempenho</b>					
5 <b>Competitividade</b>					
6 <b>Sustentabilidade para os accionistas</b>					
7 Legislação					
8 Consistência					
9 Transparência					
10 Motivação do talento					
11 <b>Flexibilidade</b>					
12 <b>Integridade</b>					
13 <b>Conflitos de interesses</b>					
14 <b>Eficiência de custos</b>					
15 Referência do Empregador					

# Em termos de componentes de retribuição, a análise incidiu nas componentes Base, Total e Global

## Componentes da Política de Remuneração dos Órgãos Sociais

No sentido de estabelecer um entendimento comum sobre os conceitos analisados, apresenta-se de seguida uma breve explicação dos mesmos:

- O Conceito de **Retribuição Base** compreende as componentes Salário Base + Subsídios. Considera todo e qualquer valor pago, de forma líquida ou ilíquida, em dinheiro, numa base regular (normalmente mensal) e que assume, face ao enquadramento de natureza laboral, natureza de irredutibilidade ou “montante adquirido”, não podendo ser diminuído
- O Conceito de **Retribuição Total** compreende a Retribuição Base + Retribuição Variável, atribuída em função dos resultados da empresa e/ou desempenho individual do ano anterior. São montantes pagos em função do alcance de resultados. A Retribuição Variável não tem, por isso, um carácter definitivo ou de direito adquirido, tanto do ponto de vista da sua atribuição como dos montantes envolvidos
- A **Retribuição Global** compreende todas as componentes anteriores acrescidas da componente Benefícios



# Relativamente às componentes de Retribuição, realizou-se a comparação entre a prática de Cabo Verde e a prática recolhida em *benchmark* (1/2)

## Componentes da Política de Remuneração dos Órgãos Sociais | Análise As Is

### RETRIBUIÇÃO GLOBAL (1/2)

	Executivo		Cabo Verde	Não Executivo		Cabo Verde
Salário Base	Portugal	A remuneração é fixada por deliberação em assembleia geral e não pode ultrapassar o vencimento mensal do Primeiro-Ministro	✓	África do Sul	Retribuição fixa (por exemplo, por hora) e por participação em reuniões. Fixação das remunerações.	
	Global África do Sul	Fixação das remunerações com base em categorias.	✓	Portugal	Até ao limite de 1/4 da remuneração de igual natureza estabelecida para os administradores executivos.	✓
	Global África do Sul Portugal	Existem desvios para casos específicos, para contratar de forma competitiva.	✓	Europa	De acordo com o salário médio mensal da indústria e variável, com base no praticado no mercado.	
Subsídios	Portugal	- Abono mensal, pago 12 vezes ao ano, para despesas de representação no valor de 40 % do respectivo vencimento. - As acumulações de funções previstas não conferem direito a qualquer remuneração.		Global	Percentagem da remuneração do presidente e dos administradores, incluindo tanto o salário como as componentes de bónus, que estão ligados ao desempenho.	
	Europa África do Sul	Abono para despesas de representação.	✓	Portugal	Caso exista, o limite da remuneração global é de 1/3 da remuneração fixa estabelecida para os administradores executivos.  Não integra qualquer abono mensal para despesas de representação.	✓ ✓
				África do Sul	São reembolsados pelas despesas e compromissos relacionados com a empresa.	

# Relativamente às componentes de Retribuição, realizou-se a comparação entre a prática de Cabo Verde e a prática recolhida em *benchmark* (2/2)

## Componentes da Política de Remuneração dos Órgãos Sociais | Análise As Is

### RETRIBUIÇÃO GLOBAL (2/2)

	Executivo		Cabo Verde	Não Executivo		Cabo Verde
Variável	África do Sul	Consiste em duas estruturas de incentivos, curto-prazo e longo-prazo.		África do Sul Portugal	Não aplicável	
	Portugal	Não pode ser superior à percentagem máxima dos lucros líquidos consolidados do exercício. Não deve ser atribuída, salvo se existirem razões objetivas ponderosas que o justifiquem.				
Benefícios	Portugal	Os gestores públicos gozam dos benefícios sociais conferidos aos colaboradores da empresa em que exerça funções.	✓	África do Sul	Reforma antecipada	

# Foram recomendadas ações e definidas prioridades quanto a Salário Base e Subsídios, sendo a Determinação de Intervalos retributivos a mais prioritária

## Recomendações (1/2)

	Critério	Descritivo	Prioridade
<b>Geral</b>	Aprovação dos acionistas e membro do Governo responsável pelo setor de atividade	Aprovação dos titulares da função acionista e do membro do Governo responsável pelo respectivo setor de atividade.	Importante 
<b>Salário Base</b>	<b>Executivo e Não Executivo</b>	Após a Classificação das empresas no Setor Público Empresarial, para cada categoria/tipologia de empresa, definir <b>intervalos de remuneração base</b> (por exemplo: quartil inferior, mediana, quartil superior). Estes intervalos permitem às empresas uma maior flexibilidade na atribuição da remuneração, tornando-a assim mais competitiva face o mercado.	Urgente e Importante 
	<b>Não Executivo</b>	Desvios tendo em conta a variação de detenção do Estado	Permitir desvios para casos específicos, tendo em conta as <b>variações de detenção nas empresas públicas</b> , com o objectivo de contratar de forma competitiva. Estes desvios tipicamente são transversais a todas as categorias de empresa e não devem ser os mais elevados quando comparados com empresas semelhantes. Poderá ser seguido o modelo existente para os administradores executivos (Resolução nº 82/2019 de 28 de junho). A aprovação de tais desvios é responsabilidade do Conselho de Ministros e Assembleia Geral.
<b>Subsídios</b>	<b>Executivo</b>	Atribuição de um <b>abono mensal</b> , com base numa percentagem da respectiva retribuição base (e.g. em Portugal, abono mensal é pago 12 vezes ao ano, para despesas de representação no valor de 40 % do respectivo vencimento - de qualquer categoria de empresa).	Urgente 
	<b>Não Executivo</b>	Reembolso de despesas de representação	<b>Poderá existir, à semelhança do que acontece na África do Sul, um reembolso das despesas de representação</b> desde que devidamente comprovados e dentro dos limites estipulados, em termos percentuais, para tais despesas.

# Foram recomendadas ações relativamente à Retribuição Variável e Benefícios e definidas prioridades, sendo a Política de Restituição a medida mais prioritária

## Recomendações (2/2)

	Critério	Descritivo	Prioridade	
Variável	Executivo	Política de Restituição	Introdução de disposições de <b>reembolso</b> de remuneração indevida e de <b>restituição (clawback)</b> , o que permitirá às organizações exercer o seu direito de reter e recuperar a remuneração indevida de executivos, em caso de fraude e demais situações previstas. A atribuição de remuneração variável está dependente da concretização dos objetivos estipulados no Contrato de Gestão. Deverá ser seguido, nesta lógica, o modelo de existente no Setor Financeiro em Cabo Verde.	Urgente e Importante 
		Incentivos a longo-prazo, como participação em ações	Introdução de <b>incentivos a longo-prazo</b> sob a forma de planos de opções de compra de ações. A empresa deverá comunicar as condições relativamente a estas ações, tais como, as condições de desempenho, preço de exercício e o respectivo papel em relação ao valor da remuneração anual total. A participação em ações é definida dentro de um determinado prazo e serve para alinhar os interesses entre os executivos e os accionistas.	Importante 
Benefícios	Executivo	Fixação do valor máximo para viaturas de serviço, combustível e afins	Definição de um <b>valor máximo percentual, face ao salário base, para viaturas de serviço, combustível e componentes associadas</b> (por exemplo: manutenção de viatura, portagens) e deliberação em assembleia geral.	Urgente 
		Reforma antecipada	Assegurar que os Órgãos Sociais não beneficiam de planos complementares de reforma nem de regimes complementares de pensões ou de reforma antecipada, uma vez que não constitui uma prática no setor privado e poderá influenciar negativamente a opinião pública em relação aos titulares de órgãos de soberania e membros do Governo.	Não urgente e pouco importante 

# Quanto aos critérios de nomeação dos órgãos sociais, Cabo Verde cumpre com 7 critérios e parcialmente com 1 critério, existindo 3 critérios não evidenciados

## Critérios de Nomeação dos Órgãos Sociais

	Critério	África do Sul	Angola	Portugal	Europa	Global	Cabo Verde
1	Experiência profissional						
2	Idoneidade						
3	Competência						
4	Conflito de interesses						
5	Competência técnica						
6	Disponibilidade						
7	Formação académica						
8	Diversidade						Parcial
9	Residência						
10	Nacionalidade						
11	Experiência profissional local						

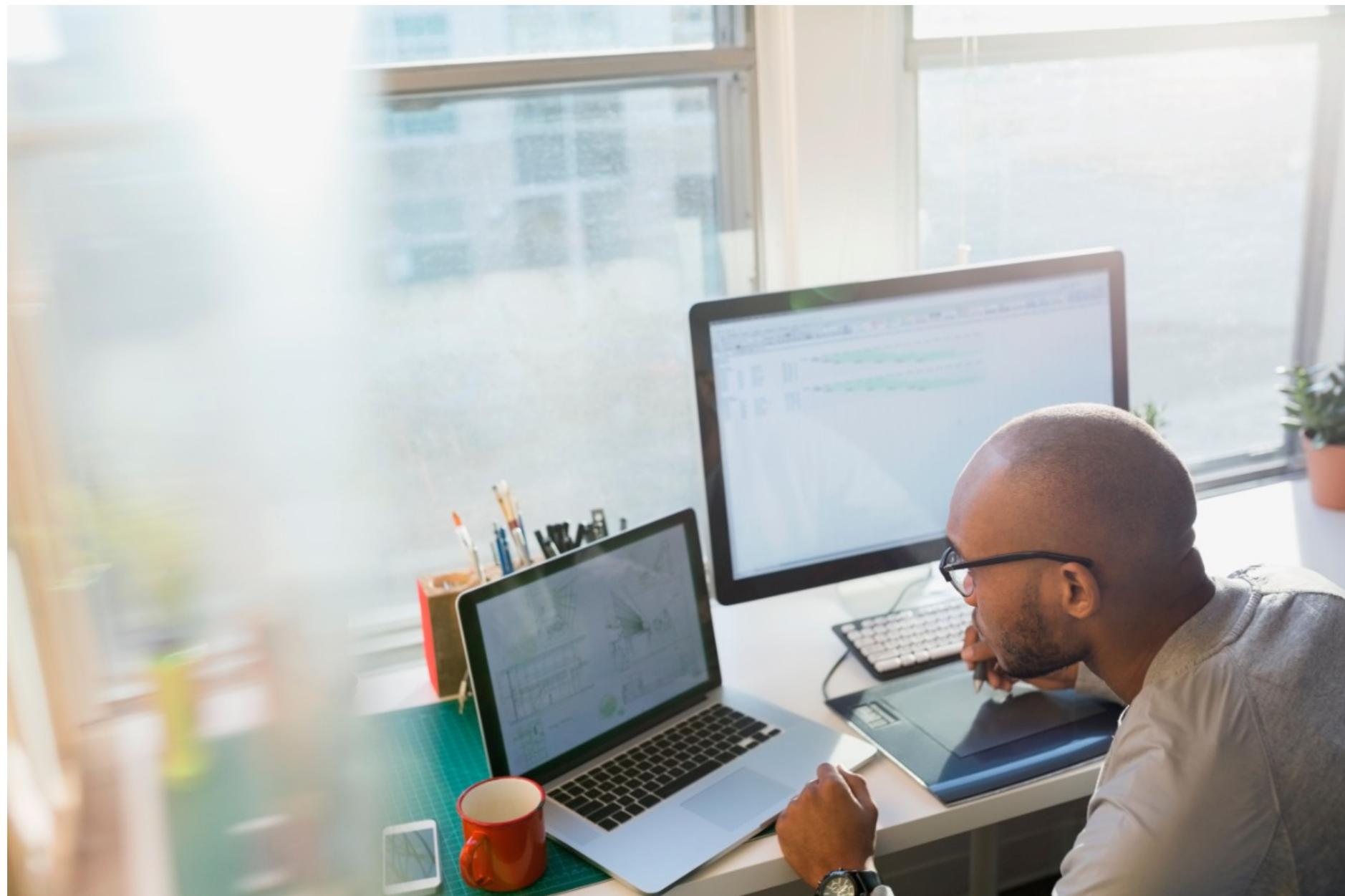
# Em termos de avaliação, com base nos documentos e orientações consultadas, foi analisado o modelo de Cabo Verde face ao vigente na África do Sul e em Portugal

## CrITÉRIOS de Avaliação dos Órgãos Sociais

Salienta-se que a análise comparativa foi efetuada com base nos documentos e orientações consultadas, não tendo sido encontradas informações descritivas das orientações referidas, nas geografias de Cabo Verde e África do Sul.

Critério	África do Sul	Portugal	Cabo Verde
<b>Parâmetros de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mínimo de 3 contextos</li> <li>Desempenho individual + coletivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Objetivos fixados nas Orientações</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informação constante nas <b>Cartas de Missão:</b></li> <li>- <b>Objetivos fixados nas Orientações</b></li> </ul>
<b>Avaliadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação realizada internamente:</li> <li>Presidente da Organização é avaliado pelo ministro do setor, ou por entidade externa por ele designada para o efeito;</li> <li>Membros dos Órgãos sociais são avaliados pelo Presidente e por um Secretário</li> <li>ou</li> <li>Realização da avaliação por uma Entidade externa independente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Homologação</b> pelo membro do <b>governo</b> responsável pelo <b>setor</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Homologação</b> pelo membro do <b>governo</b> responsável pelo <b>setor</b></li> </ul>
<b>Ciclo de avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processo de avaliação formal, pelo menos, a cada <b>2 anos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Anual</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Anual</b></li> </ul>

# Atividade 3



# Este bloco insere-se no âmbito da *Task 2* Produto 1 e conclui a fase de desenho do modelo de reporte do SEE

## Âmbito e objetivos

<b>Produto</b>	<b>PRODUTO 1</b> Análise, definição e implementação de um novo sistema e políticas de <i>governance</i> do SEE
<b>Task</b>	<b>Task 2</b> Definição de um novo sistema de políticas de <i>governance</i> do SEE

Âmbito dos trabalhos	Atividades previstas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoiar a definição do papel principal e responsabilidades em relação ao SEE da entidade de monitoramento</li> <li>Conceção e implementação de sistema(s) para avaliar o desempenho do SEE</li> <li>Conceção e implementação de um sistema de <i>reporting</i> para ser utilizado pelas empresas do SEE</li> <li>Definição de um sistema para nomear, avaliar, atribuir compensações e incentivos aos membros do Conselhos de Administração das empresas do SEE</li> <li>Formação à UASE e equipas do SEE na utilização dos instrumentos propostos</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Análise <i>as is</i> do reporte: Diagnóstico</b></li> <li><b>Sistema de nomeação, avaliação e compensação do gestor público</b></li> <li><b>Conceção do sistema de reporte e avaliação: Modelo de reporte futuro</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de etapas, dimensões e partes interessadas no processo integrado de gestão de informação</li> <li>Definição e caracterização dos ciclos de reporting</li> <li>Desenho da organização da gestão da informação, incluindo identificação de responsabilidades no ciclo de reporte</li> <li>Estrutura de relatórios e informação</li> </ul> </li> <li><b>Implementação do sistema e <i>closing</i>: Dashboard e formação</b></li> </ol>
<b>Entregáveis</b>	<p>Final</p> <p>D1': Diagnóstico</p> <p>Intermédio</p> <p>Relatório Modelo de Reporte Futuro</p>

### Objetivos do output

- **Descrever** o modelo de reporte futuro e elaborar **diretrizes** quanto aos **prazos de entrega, conteúdos e estrutura**
- **Identificar** práticas e tecer recomendações relativamente à **definição de indicadores de desempenho**
- **Sugerir a estrutura e organização dos principais conteúdos** dos reportes a elaborar no âmbito da monitorização das empresas do SEE
- Tecer **recomendações para o reporte agregado** do desempenho do SEE, apresentando sugestões para a estrutura e organização de conteúdos

# Das recomendações apresentadas na atividade 1 de diagnóstico, 4 serão alvo de detalhe na presente secção

## Recomendações de diagnóstico<sup>1</sup> e âmbito do projeto

Dimensão de diagnóstico impactada	Recomendações	Âmbito do documento
 Governance	1 Definição das atribuições e responsabilidades da UASE	Fora de âmbito
 Processos	2 Definição de procedimentos da UASE para monitorização do ciclo de gestão do SEE	Fora de âmbito
 Processos	3 Definição e divulgação de regras para a estrutura e calendário de entrega da informação e dos reportes das empresas	Abordado no presente relatório
 Modelo de Informação	4 Definição de KPIs para as empresas do SEE	Abordado no presente relatório
 Processos	5 Criação de diretrizes e metodologias de análise para a UASE	Abordado no presente relatório
 Modelo de Informação	6 Revisão dos atuais instrumentos de reporte agregado e criação de diretrizes e metodologias de análises agregadas	Abordado no presente relatório
 Modelo de Informação	7 Desenho e implementação de soluções de TI para monitorização do SEE	Endereçado na atividade 4

- 1 **Guidelines de reporte para as empresas do SEE**
- 2 **Recomendações para definição dos KPIs para as empresas do SEE**
- 3 **Diretrizes e metodologias de análise das empresas do SEE para a Entidade de Monitorização**
- 4 **Diretrizes e metodologias de análise agregada do SEE**

**Nota importante:** A PwC desenhou em Power BI uma recomendação para a estrutura dos *dashboards*, tendo por base o modelo de reporte sugerido no presente relatório e recorrendo a dados *dummy*. A construção da ferramenta para integração automática dos dados está fora de âmbito PwC

Fonte: Informação fornecida pela UASE e análise PwC

Nota: 1 - As recomendações elencadas estão relacionadas com a vertente de reporte, recomendações relativas aspetos legais e RH são endereçadas nos restantes blocos do projeto

# Este relatório resume as principais *guidelines* para o futuro modelo de reporte no SEE, fornecendo instruções, diretrizes e *templates* para a sua conceção

## Modelo Futuro

### 1 *Guidelines* de reporte para as empresas do SEE

1. Proposta de estrutura do modelo de reporte futuro
2. Instruções e diretrizes para elaboração dos instrumentos
3. Organização e sugestão de template

### 2 Recomendações para definição dos KPIs para as empresas do SEE

1. Análise dos KPIs definidos pela UASE
2. Recomendações de KPIs transversais a incluir no modelo futuro
3. Práticas a adotar no processo de definição dos KPIs de desempenho
4. Exemplos de KPIs estratégicos por setor

### 3 Diretrizes e metodologias de análise das empresas do SEE para a Entidade de Monitorização

1. Proposta de estrutura do modelo de reporte futuro
2. Instruções e diretrizes para elaboração das análises

### 4 Diretrizes e metodologias de análise agregada do SEE

1. Proposta de estrutura do modelo de reporte futuro
2. Instruções e diretrizes para elaboração dos instrumentos
3. Organização e sugestão de template

# Propõe-se a definição clara dos reportes a elaborar por parte das empresas do SEE, sendo proposta a inclusão de um relatório de bom governo

## Proposta de estrutura do modelo de reporte futuro das empresas SEE (1/2)

### 1. Descrição dos instrumentos

1	Relatórios levantados no diagnóstico	As is			Proposta To be				Racional
		Não Implementado	Em implementação	Implementado	Incluir	Reformar	Manter e Detalhar	Descontinuar	
	Plano Estratégico/ Plano de Negócio (PE/PN)			x		x			<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerado elemento fundamental para a gestão da empresa e para elaboração dos Contratos de Gestão, devendo proceder-se a uma reformulação e alinhamento dos conteúdos</li> </ul>
	Plano de Atividades e Orçamento (PAO)			x		x			<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite um conhecimento detalhado de informação previsional da empresa e seu alinhamento com visão estratégica, deve ser reformulado para maior alinhamento dos conteúdos apresentados</li> </ul>
	Grau de execução dos objetivos fixados	x						x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresenta informação já contida no Relatório e Contas, pelo que se entende não ser necessário manter como elemento obrigatório</li> </ul>
	Relatório e Contas			x				x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principal instrumento que sumariza o desempenho anual da empresa, sendo necessário proceder a uma padronização destes documentos</li> </ul>
	Relatório Trimestral		x					x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elemento que permite o acompanhamento da execução do orçamento, bem como a identificação/ antecipação de eventuais desvios e que deverá ser padronizado</li> </ul>
	Relatório Mensal		x					x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Destaca principais desvios do orçamento face à execução possibilitando a monitorização da operação e que deverá ser padronizado</li> </ul>
	Relatório de Bom Governo	x			x				<ul style="list-style-type: none"> <li>Elemento previsto na Lei de Cabo Verde</li> <li>Comprovado como boa prática nas diretrizes internacionais, sendo Portugal o caso de referência para o modelo futuro</li> </ul>

Fonte: Informação fornecida pela UASE ("Calendário de obrigações de reporte das empresas e participadas do Estado"), informações recolhidas sobre os casos de estudo e análise PwC

# Cada um dos relatórios propostos é caracterizado, fornecendo-se diretrizes e instruções que visam um aumento da padronização entre os relatórios entregues

## Proposta de estrutura do modelo de reporte futuro das empresas SEE (1/2)

## 2. Instruções e diretrizes para elaboração dos instrumentos

### Reporte empresas SEE: Proposta de estrutura do modelo de reporte futuro (2/2)

	Nome do relatório	Destinatário <sup>2</sup>	Remetente	Periodicidade	Prazo de entrega	Formato	Fontes de informação	Método de submissão	Canal divulgação	Proposta de conteúdos (não exaustivo)
1	<b>Plano Estratégico e Plano de Negócios</b>	Entidade de Monitorização	Conselho de Administração (CA) das empresas	Plurianual (Trienal/quinquenal conforme a empresa)	até 15 de setembro do ano anterior	Documento pdf e tabelas em excel <sup>1</sup>	Atividade da empresa e orientações estratégicas	email plataforma <sup>1</sup>	Website institucional <sup>3</sup>	Sumário Executivo; Diagnóstico; Estratégia e Iniciativas; Plano de Negócios para o período; KPIs; Detalhe da análise estratégica; Roadmap de implementação; Anexos
2	<b>Plano de Atividades e Orçamento</b>	Entidade de Monitorização	CA das empresas	Anual	até 15 de setembro do ano anterior	Documento pdf e tabelas em excel <sup>1</sup>	Plano Estratégico, contrato de gestão e atividades e orçamento planeados	email plataforma <sup>1</sup>	Websites <sup>3</sup> institucional e da Entidade Coordenadora (EC)	Sumário Executivo; Enquadramento da empresa e principais marcos; Plano de Atividades; Orçamento; Plano de Investimentos; Plano de reestruturação (caso aplicável); KPIs; Anexos
3	<b>Relatório Trimestral</b>	Entidade de Monitorização	Conselho Fiscal das empresas	Trimestral	até dia 15 do mês seguinte ao trimestre referente	Documento pdf e tabelas em excel <sup>1</sup>	Atividade trimestral da empresa	email plataforma <sup>1</sup>	Websites institucional e da EC	Sumário Executivo; Síntese da evolução de indicadores de desempenho; Operações e eventos; Análise da execução orçamental de Rendimentos, Gastos, Resultados e Plano de Investimentos; Perspetivas para os próximos trimestres; Anexos
4	<b>Informação Financeira Mensal</b>	Entidade de Monitorização	Conselho Fiscal das empresas	Mensal	até dia 15 do mês seguinte ao mês referente	Tabelas em excel <sup>1</sup>	Atividade mensal da empresa	email plataforma <sup>1</sup>	Websites institucional e da EC	Demonstrações Financeiras; Quadros de Controlo de Execução Orçamental (caso necessário) - Não necessita de relatório de caráter formal
5	<b>Relatório e Contas</b>	Entidade de Monitorização	CA das empresas	Anual	até 31 de março do ano seguinte	Documento pdf e tabelas em excel <sup>1</sup>	Atividade da empresa	email plataforma <sup>1</sup>	Websites institucional e da EC	Mensagem do CA; Apresentação da empresa; Situação Económico-financeira; Recursos Humanos; Tecnologia; Investimentos; Indicadores e metas; Proposta de aplicação de Resultados: Cumprimento das orientações legais; Anexos
6	<b>Relatório de Bom Governo</b>	Entidade de Monitorização	CA das empresas	Anual	até 31 de março do ano seguinte	Documento pdf <sup>1</sup>	Atividade da empresa	email plataforma <sup>1</sup>	Websites institucional e da EC	Sumário executivo; Missão; Estrutura de capital; Participações sociais; Órgãos sociais; Organização interna; Remunerações; Transações; Análise de sustentabilidade; Avaliação do gov. societário; Anexos

Fonte: Informação fornecida pela UASE; informações recolhidas sobre os casos de estudo e análise PwC

# A definição clara de indicadores possibilitará um acompanhamento eficaz da *performance* das empresas, tendo-se procedido ao levantamento dos KPIs atuais

## Tipologias de KPIs analisados pela UASE

### 1. Análise dos KPIs definidos pela UASE



#### KPIs Transversais

- KPIs de desempenho **definidos pela UASE transversais a todas as empresas do setor**, permitindo posteriormente obter uma visão agregada do seu desempenho
- De aplicação a todas as empresas, apresentam uma única tipologia:

#### Financeiros

Indicadores referentes a medidas de eficiência, liquidez e estrutura financeira (Ex: rácios de rentabilidade operacional, solvabilidade, autonomia financeira)

#### Alvo de análise detalhada

Tendo como ponto de partida a situação atual, bem como as boas práticas da OCDE e dos casos de estudo, serão sugeridas recomendações relativas aos indicadores económico-financeiros transversais a considerar no modelo futuro



#### KPIs Estratégicos

- Os KPIs de desempenho **associados aos objetivos estratégicos** definidos para cada empresa, **propostos individualmente pelas equipas de Gestão e em articulação com a UASE e Ministérios Setoriais**
- Verificou-se em algumas das empresas a seguinte tipificação:

Financeiros	Investimento	Atividade
Relacionam informação financeira com os indicadores operacionais (Ex: Receitas por passageiro)	Relacionados com planos de investimento a realizar (Ex: investimento bruto, taxa de realização de investimento)	Refletem dados do negócio (Ex: número de quartos, número de parcerias estratégicas)

#### Fora de âmbito de análise detalhada

Serão apresentadas considerações sobre boas práticas no processo de definição destes indicadores, sendo apresentados exemplos de indicadores relevantes, numa lógica setorial

# Com base na análise do contexto atual e boas práticas, propomos 19 indicadores transversais de natureza financeira para monitorização do SEE...

## Recomendação de KPIs transversais

### 2. Recomendações de KPIs transversais a incluir no modelo futuro

As recomendações apresentadas constituem uma análise preliminar à luz de boas práticas e do contexto atual, que deverá ser ajustada à visão futura e diretrizes que o Governo e o acionista vierem a definir para o Setor Empresarial do Estado em Cabo Verde

#### Indicadores Transversais Financeiros<sup>1</sup>

- Dos 23 indicadores que formavam a avaliação financeira transversal da UASE, a maioria era relativo a rentabilidade. **Propõe-se um novo conjunto de 19 indicadores que promovem um maior balanço entre as diferentes dimensões financeiras**

1	Volume de Negócios	10	Rácio de Liquidez
2	Margem Bruta	11	Estrutura de Capital
3	EBITDA	12	Prazo Médio de Recebimentos
4	Varição EBITDA face ao Orçamentado	13	Prazo Médio de Pagamentos
5	Rentabilidade Operacional	14	Rentabilidade do ativo (ROA)
6	Produtividade do Trabalho	15	Prazo médio de rotação de Inventários
7	Grau Alavancagem Financeira	16	Rentabilidade do capital próprio (ROE)
8	Resultado Líquido	17	Dividendos
9	Autonomia Financeira	18	Fluxos de caixa de atividades operacionais
		19	Investimento bruto realizado

#### Outros Indicadores Transversais

- Caso venham a ser estabelecidas pelo Governo ou pelo detentor da função **acionista diretrizes/ objetivos estratégicos relacionados com o Setor Empresarial do Estado**, deverão ser considerados **KPIs e metas (financeiros e/ou não-financeiros)** orientados para a monitorização do cumprimento dos mesmos

#### Benefícios da análise de indicadores transversais

- ✓ Estabelecem uma supervisão holística do setor que permite acompanhar e avaliar as principais dimensões da atividade das empresas e setor como um todo partindo de uma base comum e comparável com *benchmarks*
- ✓ Contribui para assegurar altos padrões de qualidade e transparência, possibilitando a transmissão de uma visão clara do desempenho das empresas e do setor, com base em boas práticas e casos de estudo internacionais
- ✓ Permite avaliar a sustentabilidade da posição do Estado, enquanto acionista, e determinar os elementos de criação ou destruição de valor para suporte à tomada de decisão
- ✓ Agiliza a implementação e acompanhamento de planos de ação e melhoria, através da célere identificação de desvios, ou de empresas com necessidade de maior supervisão, bem como a adoção de medidas corretivas atempadas

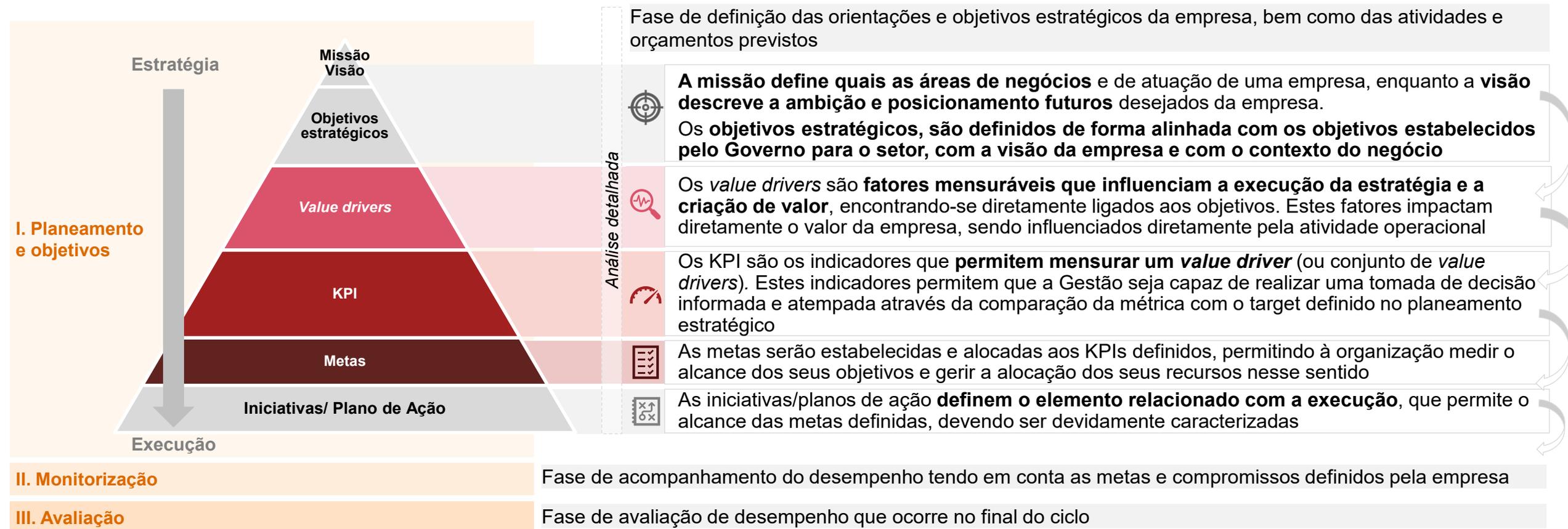
Fonte: Informação fornecida pela UASE e análise PwC

Nota: 1 - Fichas individuais de caracterização de cada indicador presentes no anexo 2. Indicadores aplicáveis a empresas não financeiras, para o caso de empresas financeiras poderá haver necessidade de ajustar alguns indicadores propostos

# Apresentamos as boas práticas ao nível do processo de definição dos KPIs estratégicos

## Gestão de desempenho baseada em *drivers*

### 3. Práticas a adotar no processo de definição dos KPIs de desempenho



Fonte: Strategy & e análise PwC

# Propomos uma realocação setorial das empresas por forma a facilitar o processo de definição e o *benchmarking* dos KPIs estratégicos

## Redistribuição das empresas âmbito do SEE por setor de atividade

### 4. Exemplos de KPIs estratégicos por setor

#### Empresas públicas âmbito, alocadas por setor, pela UASE<sup>1</sup>

Setor da energia e água	Setor financeiro	Setor da comunicação
1. ADE 8. CERMI 11. ELECTRA	3. BVC 17. IMOPÚBLICA 22. PARPÚBLICA 23. PRO CAPITAL 24. PRO GARANTE	7. CCV 18. INCV 19. INFORPRESS 25. RTC
Setor das TIC	Setor da indústria	Setor dos transportes
5. CVB 21. NOSI	4. CABNAVE 12. EMPROFAC 26. SCS	2. ASA 6. CVI 13. ENAPOR 29. TACV
Setor dos serviços		
9. ECV 10. EHTCV 14. FIC 15. ICV	16. IFH 20. LEC 27. SDTIBM 28. SONERF	

#### Recomendação de realocação das empresas públicas âmbito, por setor

Setor da energia e <i>utilities</i>	Setor dos serviços financeiros	Setor do entretenimento e media
1. ADE 8. CERMI 11. ELECTRA	3. BVC 17. IMOPÚBLICA 22. PARPÚBLICA 23. PRO CAPITAL 24. PRO GARANTE	18. INCV 19. INFORPRESS 25. RTC
Setor das telecomunicações	Setor dos produtos industriais	Setor dos transportes e logística
5. CVB	26. SCS	2. ASA 4. CABNAVE 6. CVI
Setor dos serviços	Setor farmacêutico	Setor da engenharia, construção e infraestruturas
10. EHTCV 14. FIC 21. NOSI	12. EMPROFAC	7. CCV 13. ENAPOR 29. TACV
		9. ECV 15. ICV 16. IFH
		20. LEC 27. SDTIBM 28. SONERF

**Algumas dimensões a considerar para definição de KPIs:** Receita e crescimento, eficiência operacional; gestão de capital; talento, regulação e risco

Fonte: Informação fornecida pela UASE, websites das entidades, entrevistas com stakeholders locais e representantes das entidades e análise PwC

# No sentido de padronizar a atividade de monitorização das empresas do SEE, propõem-se diretrizes de análise em linha com o modelo de reporte individual

## Proposta de estrutura do modelo de reporte UASE (individual) (1/3) 1. Descrição do tipo de reporte

### Proposta de análises a efectuar pela Entidade de Monitorização (1/3)

Análises analisadas pela Entidade de Monitorização	As is			Proposta To be				Proposta para a tipologia de análise	Racional
	Não implementado	Em implementação	Implementado	Incluir	Reformar	Manter e Detalhar	Descontinuar		
Análise ao Plano Estratégico/ Plano de Negócios			x		x			Relatório de orientações com despacho	• Atualmente realizado sob a forma de despacho de orientações sem estrutura definida, propõe-se a definição e uniformização dos seus conteúdos
Análise ao Plano de Atividade e Orçamento			x		x			Relatório de orientações com despacho	• Atualmente realizado sob a forma de despacho de orientações sem estrutura definida, propõe-se a definição e uniformização dos seus conteúdos
Análise ao Relatório Trimestral	x			x				Nota explicativa	• Propõe-se a inclusão de um elemento de análise formal aos relatórios trimestrais das empresas, para conhecimento do acionista
Análise ao Relatório Mensal	x					x		Acompanhamento	• Deve manter-se o acompanhamento da informação reportada por parte das empresas, sinalizando eventuais desvios
Análise ao Relatório & Contas			x		x			Relatório de orientações com despacho	• Atualmente realizado sob a forma de despacho de orientações sem estrutura definida, propõe-se a definição e uniformização dos seus conteúdos
Análise ao Relatório de Bom Governo	x			x				Relatório de orientações com despacho	• Reporte incluído no novo modelo de reporte das empresas, devendo ser definida uma estrutura e dimensões para análise do mesmo
Análise aos KPIs Contratos de Gestão		x		x				Relatório de orientações com despacho	• Propõe-se a inclusão de um elemento de análise formal aos KPIs de desempenho das empresas, para posterior aprovação do acionista

Fonte: Informação fornecida pela UASE, informações recolhidas sobre os casos de estudo e análise PwC

# É esperado que ao longo das fases de *reporting*, sejam efetuadas análises à informação reportada para suporte à tomada de decisão do acionista Estado

## Proposta de estrutura do modelo de reporte UASE (individual) (2/3) 2. Instruções e diretrizes para elaboração das análises

### Proposta de análises a efectuar pela Entidade de Monitorização (2/3)

	Nome do relatório	Destinatário(s) <sup>1</sup>	Remetente <sup>2</sup>	Periodicidade	Prazo de entrega	Formato	Fontes de informação	Proposta de conteúdos (não exaustivo)
1	Relatório de análise ao Plano Estratégico e Plano de Negócios	Acionista (aprova), Órgãos das empresas (tomam conhecimento, após aprovação)	Entidade de Monitorização	Coincidente com a periodicidade do ciclo estratégico	2-3 semanas após receção ou dependente AG	Documento pdf	Planos Estratégicos das empresas	Sumário Executivo; Enquadramento do documento; Verificação do cumprimento das diretrizes; Análise ao diagnóstico da empresa, à sua ambição, posicionamento e estratégia, projeções financeiras e operacionais, projeções do Plano de Investimentos, indicadores, estimativa de riscos; Análise final e recomendações; Anexos
2	Relatório de análise ao Plano de Atividade e Orçamento	Acionista (aprova), Órgãos das empresas (tomam conhecimento, após aprovação)	Entidade de Monitorização	Anual	2-3 semanas após receção ou dependente AG	Documento pdf	Planos de Atividade e Orçamento das empresas	Sumário Executivo; Enquadramento do documento; Verificação do cumprimento das diretrizes; Enquadramento da empresa; Análise do Plano de atividades, Orçamento, investimentos, Indicadores e plano de reestruturação (se aplicável); Revisão da análise/estimativa de riscos; Análise final e recomendações; Anexos
3	Análise ao Relatório Trimestral	Acionista (toma conhecimento)	Entidade de Monitorização	Trimestral	1-2 semanas após receção	Documento pdf	Relatórios Trimestrais das empresas	Sumário Executivo; Enquadramento da empresa; Análise à execução orçamental dos rendimentos, gastos e resultados do trimestre, bem como ao plano de investimentos do trimestre; Monitorização e análise dos indicadores; Revisão e atualização da análise/estimativa de riscos; Análise e apreciação das perspetivas para os próximos trimestres; Anexos

Fonte: Informação fornecida pela UASE, informações recolhidas sobre os casos de estudo e análise PwC

# A entidade de monitorização deverá garantir uma análise padronizada de forma a que sejam identificados desvios e ações corretivas

## Proposta de estrutura do modelo de reporte UASE (individual) (3/3) 2. Instruções e diretrizes para elaboração das análises

### Proposta de análises a efectuar pela Entidade de Monitorização (3/3)

	Nome do relatório	Destinatário(s) <sup>1</sup>	Remetente <sup>2</sup>	Periodicidade	Prazo de entrega	Formato	Fontes de informação	Proposta de conteúdos (não exaustivo)
4	<b>Análise à Informação Financeira Mensal</b>	Acionista (toma conhecimento apenas se houver alguma irregularidade)	Entidade de Monitorização	Mensal	1 semana após receção	<i>Documento pdf</i>	Relatórios Mensais das empresas	<i>A análise ao relatório mensal consiste na monitorização da atividade de cada empresa do SEE tendo por base as principais dimensões de análise identificadas. Consoante a análise e caso se afigure necessário, pode ser elaborada uma nota explicativa (com a extensão de 1 página)</i>
5	<b>Relatório de análise ao Relatório &amp; Contas</b>	Acionista (aprova), Órgãos das empresas (tomam conhecimento, após aprovação)	Entidade de Monitorização	Anual	2-3 semanas após receção ou dependente AG	<i>Documento pdf</i>	Relatório e Contas das empresas	Sumário Executivo; Enquadramento do documento; Verificação do cumprimento das diretrizes; Enquadramento; Análise e apreciação da situação económico-financeira, Recursos Humanos, investimentos e indicadores; Afetação dos resultados; Apreciação final e recomendações; Anexos
6	<b>Relatório de análise ao Bom Governo</b>	Acionista (aprova), Órgãos das empresas (tomam conhecimento, após aprovação)	Entidade de Monitorização	Anual	2-3 semanas após receção ou dependente AG	<i>Documento pdf</i>	Relatórios de Bom Governo das empresas	Sumário Executivo; Enquadramento; Análise da apresentação dos conteúdos requeridos; Verificação do cumprimento das diretrizes; Enquadramento do Governo Societário; Apreciação final e recomendações; Anexos
7	<b>Análise aos KPIs do Contrato de Gestão</b>	Acionista (aprova), Órgãos das empresas (tomam conhecimento, após aprovação)	Entidade de Monitorização	Anual + No fim do Contrato de gestão	2-3 semanas após receção ou dependente AG	<i>Documento pdf</i>	Relatório e Contas das empresas <sup>3</sup>	Sumário Executivo; Enquadramento do contrato de gestão, mandato e legislação aplicável; Apreciação dos Indicadores; Cálculo da remuneração variável; Apreciação final e recomendações; Anexos

Fonte: Informação fornecida pela UASE, informações recolhidas sobre os casos de estudo e análise PwC

# Por fim, são propostas alterações ao reporte atualmente efetuado relativamente ao desempenho agregado do SEE

## Proposta de estrutura do modelo de reporte UASE (agregado) (1/2) 1. Descrição do tipo de reporte

### Proposta de relatórios a efectuar pela Entidade de Monitorização relativamente ao desempenho do SEE (1/2)

Em Cabo Verde, a entidade de monitorização elabora os documentos agregados com base em solicitações por entidades externas, não sendo possível identificar elementos de padronização ou diretrizes que tornem o reporte transparente e consistente. Como tal, é necessário a definição clara dos elementos de reporte obrigatórios relativos à monitorização da *performance* do SEE, bem como o conteúdo, os destinatários e *timings* de divulgação dos documentos, devendo proceder-se ao alinhamento da legislação nesse sentido

Relatórios levantados no diagnóstico	As is			Proposta To be				Racional
	Não implementado	Em implementação	Implementado	Incluir	Reformar	Manter	Descontinuar	
Relatório Trimestral	x			x				<ul style="list-style-type: none"> <li>Propõe-se a inclusão deste relatório por forma a reportar de forma regular a execução trimestral das empresas e do setor, permitindo a identificação precoce de riscos associados à execução orçamental</li> </ul>
Relatório de <i>performance</i> anual			x		x			<ul style="list-style-type: none"> <li>Atualmente realizado em função dos reportes às instituições internacionais e sem estrutura definida, propõe-se a revisão e uniformização dos seus conteúdos. O relatório terá por objetivo apresentar aos <i>stakeholders</i> a posição do setor na dimensão financeira e operacional</li> </ul>
Relatório de passivo contingente			x				x	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atualmente realizado em função dos reportes às instituições internacionais e sem estrutura definida, propõe-se a inclusão desta informação no Relatório de <i>performance</i> anual</li> </ul>
Relatório de Bom Governo	x			x				<ul style="list-style-type: none"> <li>Propõe-se a inclusão de um elemento para apresentação do cumprimento das normas de bom governo societário das empresas do SEE</li> </ul>

Fonte: Informação fornecida pela UASE, informações recolhidas sobre os casos de estudo e análise PwC

# Os relatórios agregados estão alinhados com o modelo de reporte proposto para as empresas têm por objetivo fornecer uma visão da performance do SEE

## Proposta de estrutura do modelo de reporte UASE (agregado) (2/2)

### 2. Instruções e diretrizes para elaboração dos instrumentos

#### Proposta de relatórios a efectuar pela Entidade de Monitorização relativamente ao desempenho do SEE (2/2)

Nome do relatório	Destinatários	Remetente	Periodicidade	Prazo de entrega	Formato	Fontes de informação	Canal de divulgação	Proposta de conteúdos (não exaustivo)
<b>1</b> Relatório Trimestral	Ministério das Finanças, Entidades interessadas e público em geral	Entidade de Monitorização	Trimestral	Entre 7 e 8 semanas após o prazo de entrega dos relatórios individuais	Relatório em formato <i>pdf</i>	Relatórios trimestrais das empresas e análises da Entidade de Monitorização aos relatórios trimestrais	<i>Website</i> institucional da entidade coordenadora	<b>A. Curto Prazo - Nota de divulgação trimestral:</b> Resumo SEE; Resumo por setor; Resumo por empresa <b>B. Médio-longo Prazo - Relatório de desempenho trimestral:</b> Sumário Executivo; Principais operações e eventos; Síntese da execução trimestral dos indicadores transversais; Análise de Rendimentos, Gastos e Resultados; Síntese da execução do Plano de investimento; Cumprimento dos objetivos estratégicos e de setor; Anexos
<b>2</b> Relatório de Performance Anual	Ministério das Finanças, Entidades interessadas e público em geral	Entidade de Monitorização	Anual	até 1 de junho do ano seguinte	Relatório em formato <i>pdf</i>	Relatório & Contas das empresas e análise da análises da Entidade de Monitorização aos R&C	<i>Website</i> institucional da entidade coordenadora	Sumário executivo; Principais operações e eventos; Visão geral; Análise macroeconómica; Desempenho operacional; Plano de investimentos anual; Recursos humanos; Análise ao capital; Subsídios atribuídos e transferências; Indicadores transversais do SEE; Objetivos do setor e estratégicos; Fichas das empresas do SEE; Anexos
<b>3</b> Relatório de Bom Governo	Ministério das Finanças, Entidades interessadas e público em geral	Entidade de Monitorização	Anual	até 1 de junho do ano seguinte	Relatório em formato <i>pdf</i>	Relatórios de Bom Governo das empresas e análises da Entidade de Monitorização aos relatórios de Bom Governo	<i>Website</i> institucional da entidade coordenadora	Sumário Executivo; Cumprimento de normas (análise por instrução e análise por entidade); Planos de ação e medidas corretivas; Anexos

Fonte: Informação fornecida pela UASE, informações recolhidas sobre os casos de estudo e análise PwC

Nota: 1- A plataforma apenas será adotada após implementação

# Atividade 4



# Este relatório insere-se no âmbito da *Task 2* Produto 1 e conclui a fase de desenho do modelo de reporte do SEE

## Âmbito e objetivos

<b>Produto</b>	<b>PRODUTO 1</b> Análise, definição e implementação de um novo sistema e políticas de <i>governance</i> do SEE	
<b>Task</b>	<b>Task 2</b> Definição de um novo sistema de políticas de <i>governance</i> do SEE	
<b>Âmbito dos trabalhos</b>	<b>Atividades previstas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoiar a definição do papel principal e responsabilidades em relação ao SEE da entidade de monitoramento</li> <li>Conceção e implementação de sistema(s) para avaliar o desempenho do SEE</li> <li>Conceção e implementação de um sistema de <i>reporting</i> para ser utilizado pelas empresas do SEE</li> <li>Definição de um sistema para nomear, avaliar, atribuir compensações e incentivos aos membros do Conselhos de Administração das empresas do SEE</li> <li>Formação à UASE e equipas do SEE na utilização dos instrumentos propostos</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Análise as is do reporte: Diagnóstico</b></li> <li><b>Sistema de nomeação, avaliação e compensação do gestor público</b></li> <li><b>Conceção do sistema de reporte e avaliação: Modelo de Reporte Futuro</b></li> <li><b>Implementação do sistema e closing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Desenvolvimento de estrutura tipo do <i>dashboard</i> com <i>front end</i></b> para apoiar na decisão e controlo do universo de empresas</li> <li><b>Preparação de materiais e conteúdos para a formação</b></li> <li><b>Submissão de relatório final acerca dos itens acima mencionados</b></li> </ul> </li> </ol> <p style="text-align: center;"><small>Âmbito do presente documento</small></p>	
<b>Entregáveis</b>	<b>Final</b> D3.1: Implementação do Sistema	<b>Intermédio</b> Relatório <i>front-end dashboard</i> e formação
		<small>Âmbito do presente capítulo</small>

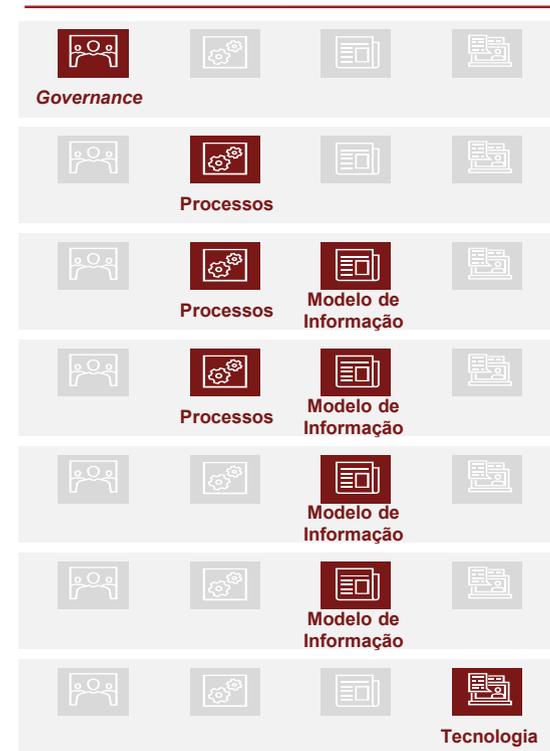
### Objetivos dos *outputs*

- Definir o ponto de partida e racional para o desenho da estrutura do *dashboard*, bem como pressupostos e limitações do mesmo sendo este desenhado em **Power BI com dados *dummy*** e tendo por base o modelo de reporte futuro
- Expor boas práticas de construção de *dashboards* e tipos de gráficos a utilizar nas visualizações conforme o propósito
- Apresentar a estrutura e organização dos principais conteúdos do *dashboard*, bem como a dinâmica de filtros e relações entre as análises
- Desenvolver materiais de capacitação relativamente ao modelo futuro

# Este relatório incide sobre a última das 7 recomendações do diagnóstico e sob a componente de formação relativamente à proposta de modelo de reporte futuro

## Recomendações de diagnóstico<sup>1</sup>

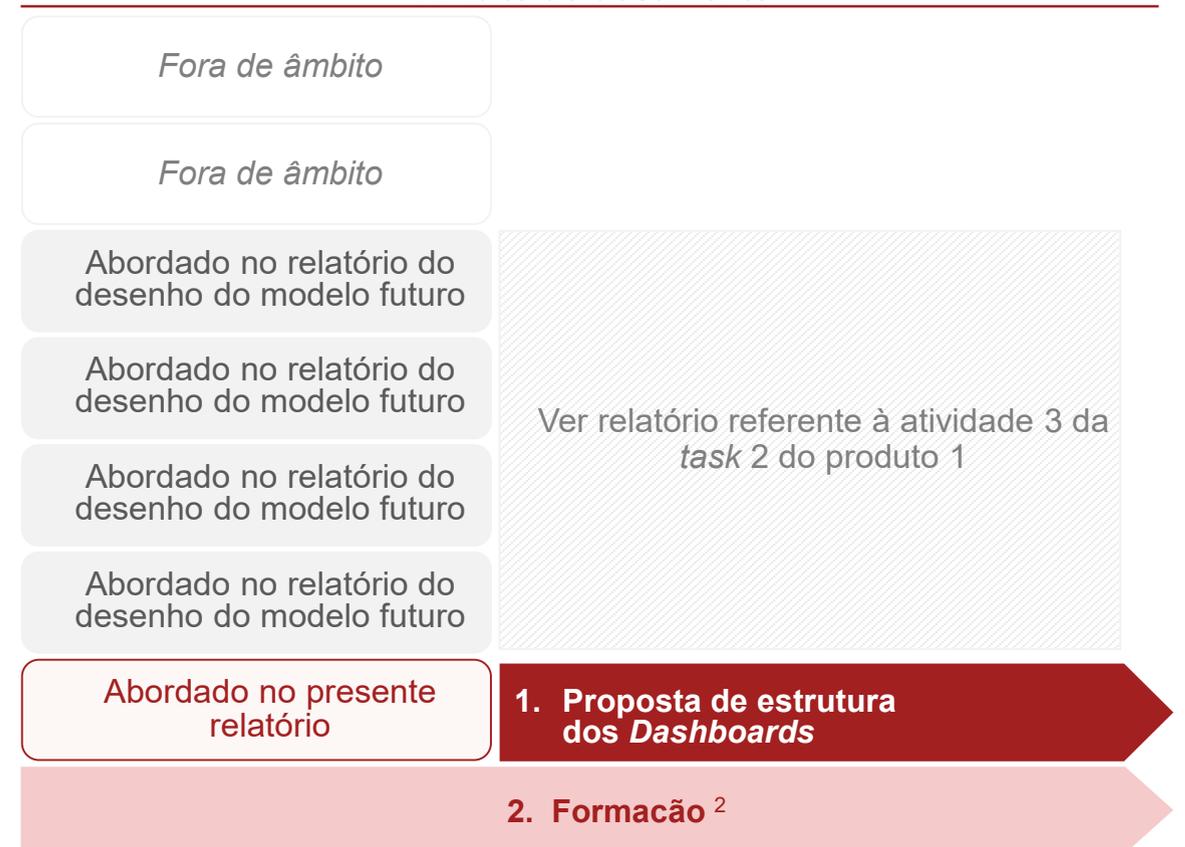
### Dimensão de diagnóstico impactada



### Recomendações

- 1 Definição das atribuições e responsabilidades da UASE
- 2 Definição de procedimentos da UASE para monitorização do ciclo de gestão do SEE
- 3 Definição e divulgação de regras para a estrutura e calendário de entrega da informação e dos reportes das empresas
- 4 Definição de KPIs para as empresas do SEE
- 5 Criação de diretrizes e metodologias de análise para a UASE
- 6 Revisão dos atuais instrumentos de reporte agregado e criação de diretrizes e metodologias de análises agregadas
- 7 **Desenho e implementação de soluções de TI para monitorização do SEE**

### Âmbito do documento



Fonte: Informação fornecida pela UASE e análise PwC

Notas: <sup>1</sup>As recomendações elencadas estão relacionadas com a vertente de reporte, recomendações relativas aspetos legais e RH são endereçadas nos restantes blocos do projecto; <sup>2</sup>Os slides da formação não estão incorporados no presente relatório.

# A proposta de estrutura de *dashboard* visa ser o ponto de partida para o desenvolvimento da ferramenta de suporte à monitorização do SEE

## Ponto de partida



### Ferramenta existente

Permitia às empresas a submissão de um conjunto de informações financeiras para análise UASE, por via de carregamento de Demonstrações financeiras, Quadros previsionais trimestrais, outros documentos e relatórios

#### Principais limitações:

- !! Modelo de preenchimento pouco flexível
- !! Método maioritariamente manual, suscetível a erros
- !! Dificuldade na identificação de erros
- !! *Login* pouco seguro na plataforma de submissão

### SITUAÇÃO ATUAL

- 1 Plataforma de padronização e informação financeira das empresas está inactiva devido às limitações detectadas
- 2 Processos sustentados em análises manuais (maioria elaboradas em Excel)
- 2 Análises efectuadas autonomamente por cada gestor (não utilização de *templates* ou análises transversais)
- 3 Troca de informação financeira e não financeira com empresas efectuada por Email
- 4 Armazenamento actual da informação através de pasta partilhada

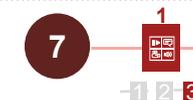
### SITUAÇÃO FUTURA

- De acordo com informação fornecida pela UASE, **está prevista a implementação de uma solução de TI pela UTIC**, que terá origem no **upgrade do sistema já existente**
- Prevê-se que esta solução permita a integração e armazenamento dos dados e relatórios das empresas, bem como a criação de um *dashboard* de suporte à monitorização **das empresas e do SEE, facilitando a análise e identificação de desvios**, permitindo uma maior padronização de processos e uniformização das análises desenvolvidas
- A PwC desenvolveu uma **proposta de desenho para o front end dos dashboards** suporte à análise da informação dos relatórios submetidos pelas empresas e *overview* do desempenho do Setor Empresarial do Estado.
- **Esta proposta pretende ser o ponto de partida para o desenho da nova ferramenta**

Fonte: Informação recolhida no âmbito da realização do Interim Report, referente à atividade 1 da task 2 do Produto 1

# A estrutura é composta por dez *dashboards*, que suportam as dimensões de análise individual das empresas e/ou agregada do SEE

## Overview da estrutura



Dimensões de análise	Análise individual por empresa							Análise agregada do setor	Análise individual / agregada	
Dashboards	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Overview empresa	Plano Estratégico	Plano de Atividade e Orçamento	Relatório Trimestral	Relatório Mensal	Relatório e Contas	KPIs	Overview SEE	Nota de Divulgação Trimestral	Relatórios de Bom Governo
	Evolução histórica dos indicadores de DR e Balanço, KPIs estratégicos e transversais por empresa	Suporte à análise da informação do Plano Estratégico por empresa	Suporte à análise da informação do Plano de Atividade e Orçamento por empresa	Suporte à análise da informação do Relatório Trimestral entregue por empresa	Suporte ao acompanhamento da informação reportada no Relatório Mensal entregue por cada empresa	Suporte à análise da informação do Relatório & Contas entregue por empresa	Suporte à análise da performance relativa aos KPIs do contrato de gestão	Resumo dos dados do setor composição e caracterização e desempenho financeiro	Suporte à elaboração da nota de divulgação trimestral do SEE	Suporte à análise dos relatórios individuais e à elaboração do relatório agregado de Bom Governo
Fases do processo										
Planeamento										
Monitorização										
Avaliação										

# Uma formação aos gestores da UASE e a entrega de um *guidebook* às empresas públicas garantem o entendimento do modelo de reporte futuro das empresas

## Formação e capacitação



### Sessão virtual com os gestores da UASE

#### Objetivos

A sessão permitirá aos gestores da UASE:

- ✓ Entender a proposta de modelo de reporte futuro das empresas públicas e orientá-las na sua implementação
- ✓ Compreender o tipo de análises a produzir aquando da receção dos instrumentos de reporte
- ✓ Aplicar a estrutura e metodologias de análise na produção de relatórios e despachos
- ✓ Apoiar as empresas públicas na aplicação das melhores práticas na seleção de KPIs estratégicos
- ✓ Produzir os relatórios associados ao reporte do desempenho do Setor Empresarial do Estado

#### Conteúdos<sup>1</sup>

##### 1 – Contexto e objetivos

##### 2 – Recomendações modelo de reporte do SEE

2.1 – *Overview* do modelo de reporte do SEE

2.2 – Recomendações para definição dos KPIs

2.3 – Análises a produzir pela Entidade de Monitorização

2.4 – Reporte agregado do SEE

##### 3 – *Overview dashboard*



### Guidebook de reporte das empresas do SEE

#### Objetivos

Este elemento, que poderá também ser entregue às empresas numa posterior fase de implementação, tem como propósito:

- ✓ Ser o principal instrumento dos gestores e das empresas para orientação da atividade de reporte das empresas públicas
- ✓ Centralizar as recomendações relativamente aos indicadores transversais para o Setor Empresarial do Estado, indicando as respectivas fórmulas de cálculo
- ✓ Fornecer orientações/ boas práticas para elaboração dos KPIs Estratégicos de cada uma das empresas do Setor Empresarial do Estado, e posterior elaboração de metas do Contrato de Gestão

#### Conteúdos

1 – **Guidelines de reporte das empresas do SEE** (caracterização, estrutura e conteúdos por tipo de reporte) - capítulo 1 do relatório da atividade 3, Task 2, Produto 1

2 – **Recomendações para definição dos KPIs para as empresas do SEE** - capítulo 2 do relatório da atividade 3, Task 2, Produto 1

3 – **Anexo: Fichas de KPI** (Inclui metodologia de cálculo) – Anexo 2 do relatório da atividade 3, Task 2, Produto 1

# Produto 2

## *Task 1*

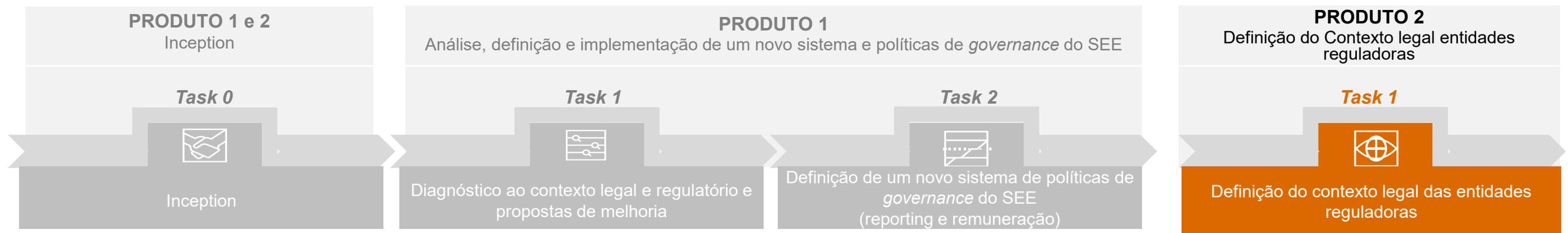
---



# Por fim, a *Task 1* do Produto 2 incide sobre o contexto legal das agências reguladoras em Cabo Verde e tem 6 atividades

## Enquadramento no projecto

### Âmbito do projecto PwC:



### Atividades previstas

#### Atividade 1: Avaliação do enquadramento regulamentar das agências

- Análise e recolha de informação sobre o enquadramento regulamentar das agências e procedimentos de licenciamento/concessão, *benchmark* e relatório de análise

#### Atividade 2: Avaliação das competências internas e descritivos de funções

- Recolher informação sobre agências, análise às estruturas orgânicas e hierárquicas, questionário relativo às descrições de trabalho e proposta de novo modelo de competências

#### Atividade 3: Melhorias aos procedimentos existentes

- Proposta de melhorias e submissão de uma proposta inicial para as alterações

#### Atividade 4: Ajustes e proposta final

- Ajustes e submissão de proposta final para o enquadramento legal e procedimentos

#### Atividade 5: Apresentação Final

- Preparação do material para a apresentação e apresentação do enquadramento legal e procedimentos

#### Atividade 6: Qualidade do serviço

- Considerações sobre a qualidade do serviço ao consumidor

# Atividade 1



# Este bloco insere-se no âmbito da *Task 1* Produto 2 e conclui a fase de diagnóstico do contexto legal e regulatório das agências em Cabo Verde

## Âmbito e objetivos

<b>Produto</b>	<b>PRODUTO 2</b> Definição do contexto legal das entidades reguladoras	
<b>Task</b>	<b>Task 1</b> Definição do contexto legal das entidades reguladoras	
<b>Âmbito dos trabalhos</b>	<b>Atividades previstas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recolher e analisar regulamentação aplicável a Agências Reguladoras</li> <li>Avaliar as competências pessoal</li> <li>Tecer recomendações ao procedimento de licenciamento</li> <li>Propor alterações a licenciamentos/concessões existentes</li> <li>Tecer considerações sobre a qualidade do serviço ao consumidor</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Avaliação do enquadramento regulamentar das agências</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Análise e recolha de informação sobre o enquadramento regulamentar das agências e procedimentos de licenciamento/concessão, <i>benchmark</i> e relatório de análise <i>Âmbito do presente capítulo</i></li> </ul> </li> <li><b>Avaliação das competências internas e descritivos de funções</b></li> <li><b>Melhorias aos procedimentos existentes</b></li> <li><b>Ajustes e proposta final</b></li> <li><b>Apresentação Final</b></li> <li><b>Qualidade do Serviço</b></li> </ol>	
<b>Entregáveis</b>	<b>Final</b> D1': Diagnóstico	<b>Intermédio</b> <i>Interim Report</i> Agências Reguladoras <i>Âmbito do presente capítulo</i>

### Objetivos do output

- Determinar quais as **melhores práticas internacionais** quanto à **organização, funcionamento e governo do Sistema Regulatório Económico**
- Analisar o quadro legal cabo-verdiano** por forma a apurar quais as **opções normativas que estão alinhadas com as melhores práticas** e quais as que **carecem de atualização e melhoria**
- Definir uma **estrutura de revisão dos diplomas legais aplicáveis** por forma a preparar a adoção das melhores práticas

# No relatório intermédio da *Task 1* do produto 2, são propostas melhorias à contexto legal das agências, quanto à clareza da sua função e garantia de confiança...

## Proposta de melhorias do quadro legal aplicável ao Setor da Regulação Económica do Estado cabo-verdiano (1/3)

### 1. Melhorar a clareza da função regulatória

- a) Previsão legislativa de objetivos regulatórios por resultado
- b) Detalhar o regime das orientações governamentais
- c) Detalhar o conteúdo da carta de missão
- d) Evitar sobreposição de atribuições regulatórias
- e) Previsão de possibilidade de emissão de parecer do Governo em procedimentos regulamentares
- f) Iniciativa em matérias de política e legislação regulatória
- g) Previsão de procedimentos de avaliação de legislação regulatória

### 2. Prevenção de influência indevida e garantia da confiança

- a) Fundamentação de decisões regulatórias
- b) Previsão de exercícios de “exploração do horizonte”
- c) Considerar assegurar nomeações assíncronas
- d) Prevenção de problemas com “portas giratórias”

As principais linhas de força das melhorias propostas nestes pontos são:



**Aumentar a legitimidade e a independência através de procedimentos rigorosos e transparentes**



**Aumentar a qualidade e a confiança das decisões regulatórias**

# ... à estrutura dos órgãos de decisão e governo, bem como responsabilização e transparência, no sentido de melhorar as garantias do regulados

## Proposta de melhorias do quadro legal aplicável ao Setor da Regulação Económica do Estado cabo-verdiano (2/3)

### 3. Estrutura do órgão de decisão e governo para reguladores independentes

- a) Limitação de acesso ao conselho de administração
- b) Definição de um conteúdo mínimo para o código de conduta respeitante a conflitos de interesses
- c) Criação de uma entidade independente com atribuições na área da designação de membros do conselho de administração de entidades reguladoras

### 4. Responsabilização e transparência

- a) Detalhar a articulação entre Governo, Parlamento e ERI
- b) Previsão legal de critérios de fixação de indicadores planeamento e de desempenho
- c) Alinhamento entre orientações estratégicas do Governo, carta de missão e adopção de indicadores de desempenho
- d) Esclarecimento dos mecanismos de garantia dos regulados e dos particulares no caso do BCV
- e) Informação sobre meios de garantia disponíveis
- f) Existência de mecanismos de garantia de decisões do conselho de administração
- g) Divulgação pública de instrumentos regulatórios

As principais linhas de força das melhorias propostas nestes pontos são:



**Aumentar a transparência e a isenção das ERI**



**Melhorar os processos de *accountability***



**Aumentar as garantias dos regulados**

# Por fim, recomendam-se ainda melhorias relativamente ao relacionamento com partes interessadas e avaliação de desempenho

## Proposta de melhorias do quadro legal aplicável ao Setor da Regulação Económica cabo-verdiano (3/3)

### 5. Relacionamento com as partes interessadas

- a) Aumento da intervenção do Conselho Consultivo

### 6. Avaliação de desempenho e de impacto

- a) Procedimentalização da avaliação de desempenho das entidades reguladoras
- b) Definição legal de indicadores de avaliação
- c) Adoção de critérios adaptados à fase histórica do SRE
- d) Consideração da previsão de entidades externas de avaliação de desempenho
- e) Publicação da avaliação de desempenho e comunicação às partes interessadas

As principais linhas de força das melhorias propostas nestes pontos são:

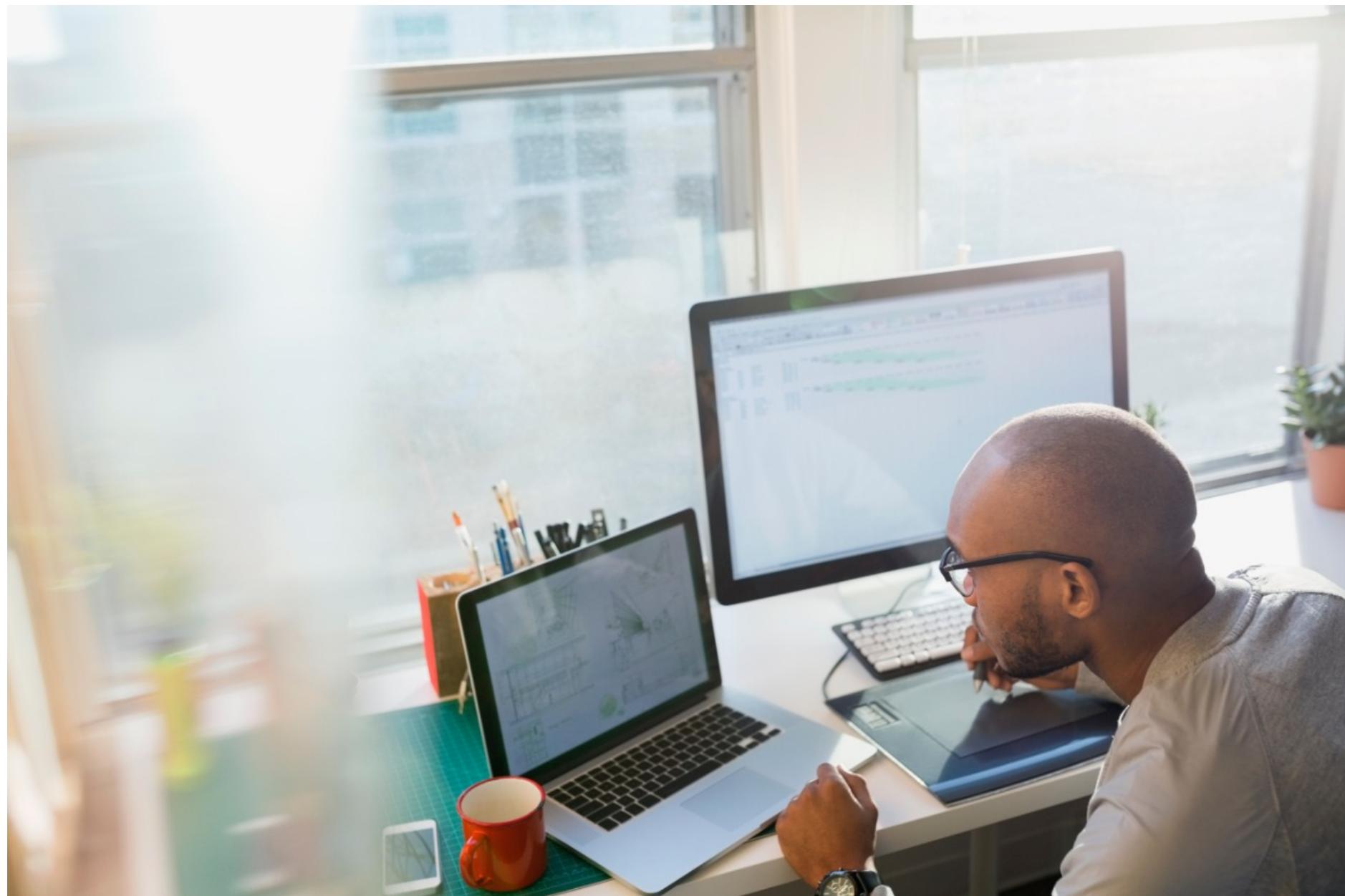


**Assegurar a abertura das ERI a partes interessadas relevantes**



**Melhorar os mecanismos de avaliação de desempenho**

# Atividade 2



# Este bloco insere-se no âmbito da *Task 1* Produto 2 e diz respeito à fase de competências internas e funções dos quadros das agências reguladoras

## Âmbito e objetivos

<b>Produto</b>	<b>PRODUTO 2</b> Definição do contexto legal das entidades reguladoras	
<b>Task</b>	<b>Task 1</b> Definição do contexto legal das entidades reguladoras	
<b>Âmbito dos trabalhos</b>	<b>Atividades previstas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recolher e analisar regulamentação aplicável a Agências Reguladoras</li> <li>Avaliar as competências pessoal</li> <li>Tecer recomendações ao procedimento de licenciamento</li> <li>Propor alterações a licenciamentos/concessões existentes</li> <li>Tecer considerações sobre a qualidade do serviço ao consumidor</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Avaliação do enquadramento regulamentar das agências</b></li> <li><b>Avaliação das competências internas e descritivos de funções</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recolher informação sobre agências, análise às estruturas orgânicas e hierárquicas, questionário relativo às descrições de trabalho e proposta de novo modelo de competências</li> </ul> <p><i>Âmbito do presente capítulo</i></p> </li> <li><b>Melhorias aos procedimentos existentes</b></li> <li><b>Ajustes e proposta final</b></li> <li><b>Apresentação Final</b></li> <li><b>Qualidade do Serviço</b></li> </ol>	
<b>Entregáveis</b>	<b>Final</b> D1': Diagnóstico	<b>Intermédio</b> Manuais de Funções e Manuais de Competências
		<i>Âmbito do presente capítulo</i>

### Objetivos dos outputs

- **Alinhamento dos Modelos de Funções existentes** nas diversas Agências
- **Alinhamento do Modelo de Competências em vigor** nas diversas agências e grupos funcionais
- **Definição de Modelos que permitam a integração nos restantes pilares estratégicos** de Recursos Humanos
- **Clarificação de conceitos associados às competências**, permitindo a sua **uniformização** e atribuindo uma **maior objetividade** no seu processo de análise

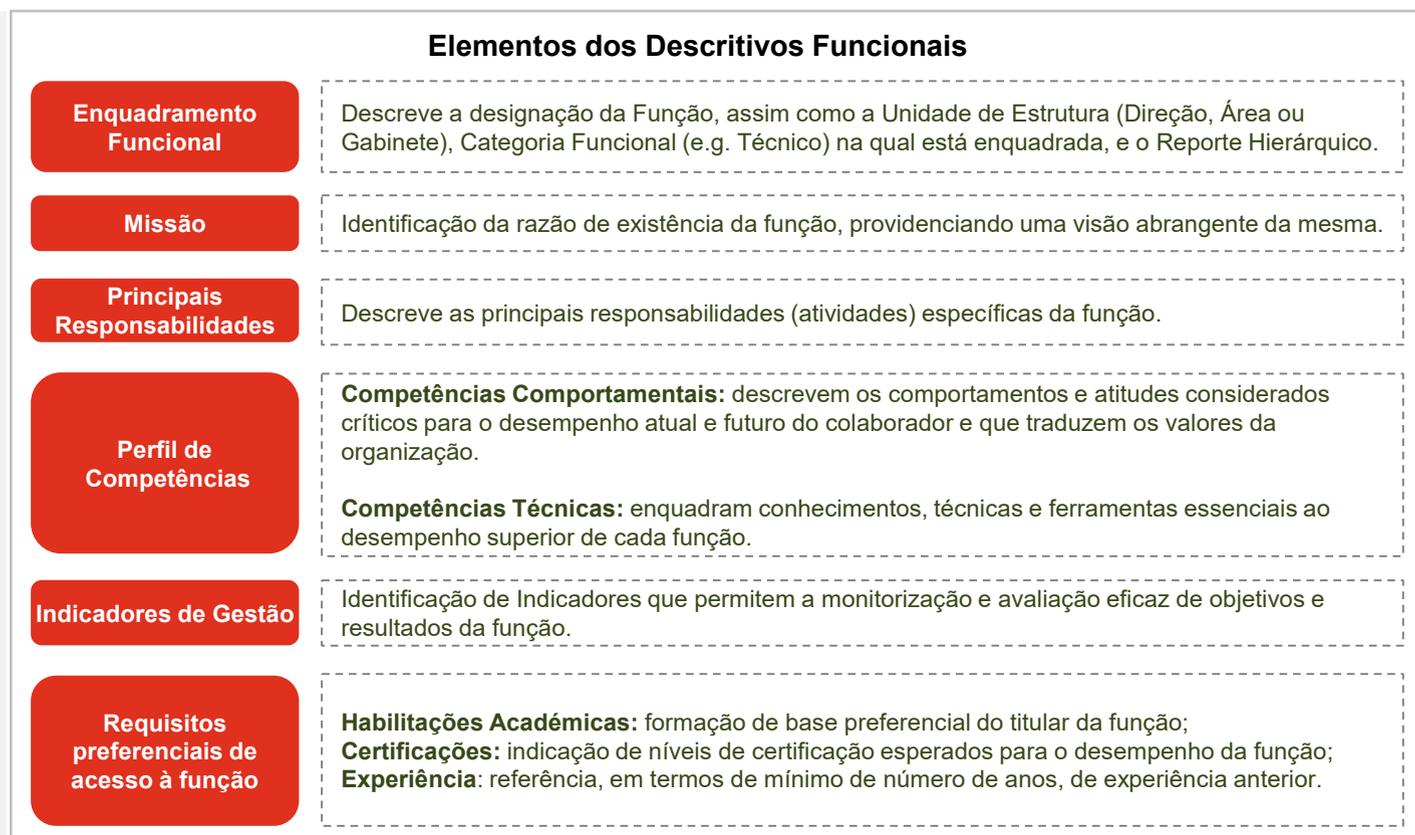
# Os Manuais de Funções foram elaborados para as Agências, de acordo com as Boas Práticas e de forma a garantir o alinhamento entre todas

## Manuais de Funções

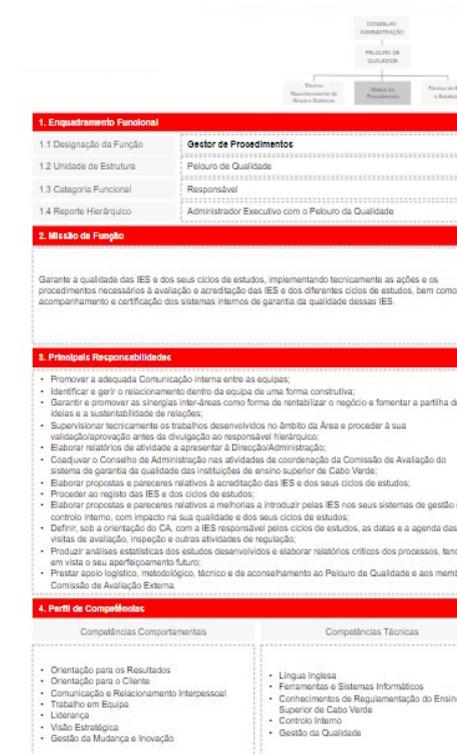
Os Manuais de Função foram elaborados para todas as agências participantes, exceto para o Banco de Cabo Verde, uma vez que a informação solicitada não foi disponibilizada.

A elaboração dos Manuais consistiu em duas grandes fases:

1. Análise do modelo atual, em termos de Áreas Funcionais, Funções, Linhas Hierárquicas e Responsabilidades;
2. Identificação e proposta de alterações para o modelo futuro.



### Exemplo Ilustrativo e não exaustivo



# Foram mapeadas as competências comportamentais representativas e transversais das várias Agências

## Elaboração do Manual de Competências (1/2)

### Metodologia de Definição do Catálogo de Competências Comportamentais das Agências/Autoridades

#### Competências identificadas

#### Manuais de Funções / Manuais de Competências das Agências / Autoridades

- |  |   |  |
|--|---|--|
| ✓ Boa capacidade de comunicação escrita e oral | ✓ Negociação                              | × Aptidão para organizar e supervisionar |
| ✓ Capacidade de comunicação                    | ✓ Planeamento e Organização               | × Assertividade                          |
| ✓ Comunicação                                  | ✓ Capacidade de Organização               | × Capacidade de execução                 |
| ✓ Relacionamento Interpessoal                  | ✓ Capacidade de Planeamento e Organização | × Capacidade de trabalho sob pressão     |
| ✓ Excelência no Atendimento                    | ✓ Responsabilidade e Autonomia            | × Desenvolvimento profissional           |
| ✓ Orientação para o cliente                    | ✓ Iniciativa                              | × Disponibilidade                        |
| ✓ Orientação para a Qualidade                  | ✓ Autonomia                               | × Ética e Idoneidade                     |
| ✓ Orientação para Objetivos / Ação             | ✓ Proatividade                            | × Ética e Integridade                    |
| ✓ Orientação para os Resultados                | ✓ Trabalho em Equipa                      | × Gestão de Projetos                     |
| ✓ Cumprimento de prazos                        | ✓ Gestão Estratégica                      | × Gestão Técnica e Operacional           |
| ✓ Flexibilidade e Adaptação                    |   | × Qualidade do trabalho                  |
| ✓ Gestão de Recursos                           |   | × Responsabilidade                       |
| ✓ Liderança                                    |   | × Sigilo e Responsabilidade              |
| ✓ Liderança e Coordenação                      |   |  |
| ✓ Capacidade de Decisão                        |   |  |

Competências agrupadas na Proposta de Competências sugeridas (ver pág. seguinte)

Sem enquadramento na nova Proposta, por não se enquadrarem no conceito de competências comportamentais



# Foram mapeadas as competências comportamentais representativas e transversais das várias Agências

## Elaboração do Manual de Competências (2/2)

### Metodologia de Definição do Catálogo de Competências Comportamentais das Agências/Autoridades

#### Proposta de Competências versus Competências identificadas nos Manuais de Funções / Manuais de Competências das Agências / Autoridades

Proposta de Competências

Conhecimento do Negócio	Comunicação e Relacionamento Interpessoal	Orientação para o Cliente	Orientação para os Resultados	Flexibilidade e Capacidade de Adaptação	Gestão da mudança e Inovação	Liderança	Planeamento e Organização	Proatividade	Trabalho em Equipa	Visão Estratégica
-------------------------	---	---------------------------	-------------------------------	---	------------------------------	-----------	---------------------------	--------------	--------------------	-------------------

Competências identificadas nos Manuais de Funções / Manuais de Competências

Competência sustentada pelo <i>benchmark</i> de boas práticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Boa capacidade de comunicação escrita e oral</li> <li>✓ Capacidade de comunicação</li> <li>✓ Comunicação</li> <li>✓ Relacionamento Interpessoal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Excelência no Atendimento</li> <li>✓ Orientação para o cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientação para a Qualidade</li> <li>✓ Orientação para Objetivos / Ação</li> <li>✓ Orientação para os Resultados</li> <li>✓ Cumprimento de prazos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Flexibilidade e Adaptação</li> </ul>	Competência sustentada pelo <i>benchmark</i> de boas práticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestão de Recursos</li> <li>✓ Liderança</li> <li>✓ Liderança e Coordenação</li> <li>✓ Capacidade de Decisão</li> <li>✓ Negociação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planeamento e Organização</li> <li>✓ Capacidade de Organização</li> <li>✓ Capacidade de Planeamento e Organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsabilidade e Autonomia</li> <li>✓ Iniciativa</li> <li>✓ Autonomia</li> <li>✓ Proatividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabalho em Equipa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestão Estratégica</li> </ul>
---	---	--	---	---	---	---	---	---	--	--

# Atividade 3



# Os anteprojetos de diplomas legais das agências concretizam um conjunto de opções de boa *governance* para o SRE tendo por base o diagnóstico e *benchmark*...

## Âmbito e objetivos

<b>Produto</b>	<b>PRODUTO 2</b> Definição do contexto legal das entidades reguladoras	
<b>Task</b>	<b>Task 1</b> Definição do contexto legal das entidades reguladoras	
<b>Âmbito dos trabalhos</b>	<b>Atividades previstas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recolher e analisar regulamentação aplicável a Agências Reguladoras</li> <li>Avaliar as competências pessoal</li> <li>Tecer recomendações ao procedimento de licenciamento</li> <li>Propor alterações a licenciamentos/concessões existentes</li> <li>Tecer considerações sobre a qualidade do serviço ao consumidor</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Avaliação do enquadramento regulamentar das agências</b></li> <li><b>Avaliação das competências internas e descritivos de funções</b></li> <li><b>Melhorias aos procedimentos existentes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proposta de melhorias e submissão de uma proposta inicial para as alterações</li> </ul> </li> <li><b>Ajustes e proposta final</b></li> <li><b>Apresentação Final</b></li> <li><b>Qualidade do Serviço</b></li> </ol>	
<b>Entregáveis</b>	<b>Final</b> D2.2: Framework Legal Agências	<b>Intermédio</b> s dos diplomas legais e relatório de exposição de motivos

### Objetivos dos outputs

- Proceder a uma **revisão legal adequada ao relatório de diagnóstico** no sentido de **introduzir** na legislação **todos os aspetos considerados necessários**
- Assegurar a **manutenção da coerência e consistência sistemática dos vários diplomas legais** que se articulam para **estruturar o Sistema Regulatório Económico**
- Garantir o **correto equilíbrio entre a independência das entidades reguladoras e a necessidade de legitimidade democrática**

Âmbito do presente capítulo

# ... as principais alterações preconizadas pela revisão do Regime Jurídico das ERI e seus diplomas orgânicos modernizam o modelo de *governance* do setor

## Sumário das medidas constantes dos anteprojetos de revisão dos diplomas respeitantes ao Setor da Regulação Económica do Estado cabo-verdiano

### 1. Revisão do Regime Jurídico das Entidades Reguladoras Independentes

- a) Reforço dos deveres de fundamentação das ERI
- b) Revisão do mecanismo de determinação das linhas de orientação gerais a fixar pelo Governo
- c) Introdução do dever de consulta ao Governo no âmbito de procedimentos regulamentares
- d) Previsão de mecanismos de controlo regulamentar *ex post*
- e) Adoção de mecanismos de avaliação de medidas regulatórias
- f) Desenvolvimento da figura da “carta de missão” e do procedimento associado
- g) Aumento dos casos de incompatibilidade para o desempenho de funções no órgão de administração
- h) Racionalização do regime de reporte e transparência
- i) Reforço dos mecanismos de avaliação de desempenho das ERI

As principais linhas de força da revisão legal proposta são:

- 1 **Melhoria da articulação entre a fixação de linhas de orientação geral pelo Governo e a determinação das cartas de missão dos titulares do órgão de administração das ERI**
- 2 **Melhoria dos mecanismos de fundamentação e participação nas decisões regulatórias**
- 3 **Melhoria dos mecanismos de avaliação da atividade regulatória**
- 4 **Aumento da transparência da atuação regulatória**

# Atividade 4

---



# Este bloco insere-se no âmbito da *Task 1* Produto 2 e inclui a submissão de uma proposta para o enquadramento legal e procedimentos das agências

## Âmbito e objetivos

<b>Produto</b>	<b>PRODUTO 2</b> Definição do contexto legal das entidades reguladoras	
<b>Task</b>	<b>Task 1</b> Definição do contexto legal das entidades reguladoras	
<b>Âmbito dos trabalhos</b>	<b>Atividades previstas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recolher e analisar regulamentação aplicável a Agências Reguladoras</li> <li>Avaliar as competências pessoal</li> <li>Tecer recomendações ao procedimento de licenciamento</li> <li>Propor alterações a licenciamentos/concessões existentes</li> <li>Tecer considerações sobre a qualidade do serviço ao consumidor</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Avaliação do enquadramento regulamentar das agências</b></li> <li><b>Avaliação das competências internas e descritivos de funções</b></li> <li><b>Melhorias aos procedimentos existentes</b></li> <li><b>Ajustes e proposta final</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ajustes e submissão de proposta final para o enquadramento legal e procedimentos <b>Âmbito do presente capítulo</b></li> </ul> </li> <li><b>Apresentação Final</b></li> <li><b>Qualidade do Serviço</b></li> </ol>	
<b>Entregáveis</b>	<b>Final</b> D2.2: Framework Legal Agências	<b>Intermédio</b> Relatório de implementação (plano de ação) <b>Âmbito do presente capítulo</b>

### Objetivos do output

- Adequar as versões finais dos textos legais a recomendações internas das entidades reguladoras
- Ponderar sugestões das entidades reguladoras quanto a alterações nas suas orgânicas, baseadas na experiência adquirida através da sua atividade regulatória
- Planear a capacitação da UASE com informação relativa ao processo de **preparação dos anteprojetos e com informação sobre as opções normativas tomadas**
- Fixar a **avaliação da revisão legislativa no curto e médio prazo**

# Este bloco insere-se no âmbito da *Task 1* Produto 2 e inclui a submissão de uma proposta para o enquadramento legal e procedimentos das agências

## Ajustamentos e propostas finais

### A. Alteração decorrentes de sugestões apresentadas

1. Integração da proposta apresentada pela ARME
2. Resposta a comentários e integração de sugestões da ERIS

### B. Plano de ação

Determinação de cinco fases de implementação correspondentes a necessidades de formação, consulta, e capacitação até à entrada em vigor dos diplomas legais.

- ✓ **A FASE 1** corresponde à formação da UASE, quer quanto às alterações propostas, quer quanto aos procedimentos administrativos e regulatórios decorrentes no curto e médio prazo.
- ✓ **A FASE 2** corresponde às consultas internas e públicas sobre as propostas de alteração, tendo em atenção os processos legislativos aplicáveis
- ✓ **A FASE 3** corresponde à integração dos elementos das consultas efetuadas e fixação dos textos finais com a consequente aprovação dos diplomas legais sujeitos a revisão
- ✓ **A FASE 4** corresponde à capacitação das entidades reguladoras independentes (e/ou seus elementos de apoio) no que diz respeito às alterações legais e procedimentos a desenvolver para assegurar compliance.
- ✓ **A FASE 5** corresponde à avaliação da implementação, através de análise de *law in action*.

Foram **endereçados os contributos apresentados por entidades reguladoras** objeto de tratamento na revisão legal

Procurou-se **adequar todas as sugestões às linhas de força da reforma**, justificando os casos em que se entender haver um **contradição ou objeção** a recomendações apresentadas pelas entidades reguladoras

Desenvolveu-se um **plano de ação para implementar as alterações propostas** assente nos eixos da **capacitação, formação e consulta**

# Atividade 5 e 6



# Este bloco insere-se no âmbito da *Task 1* Produto 2 e diz respeito à apresentação final das alterações legais no contexto das entidades reguladoras

## Âmbito e objetivos

<b>Produto</b>	<b>PRODUTO 2</b> Definição do contexto legal das entidades reguladoras
<b>Task</b>	<b>Task 1</b> Definição do contexto legal das entidades reguladoras

Âmbito dos trabalhos	Atividades previstas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recolher e analisar regulamentação aplicável a Agências Reguladoras</li> <li>Avaliar as competências pessoal</li> <li>Tecer recomendações ao procedimento de licenciamento</li> <li>Propor alterações a licenciamentos/concessões existentes</li> <li>Tecer considerações sobre a qualidade do serviço ao consumidor</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Avaliação do enquadramento regulamentar das agências</b></li> <li><b>Avaliação das competências internas e descritivos de funções</b></li> <li><b>Melhorias aos procedimentos existentes</b></li> <li><b>Ajustes e proposta final</b></li> <li><b>Apresentação Final</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Preparação do material para a apresentação e apresentação do enquadramento legal e procedimentos</li> </ul> </li> <li><b>Qualidade do Serviço</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Considerações sobre a qualidade do serviço ao consumidor</li> </ul> </li> </ol> <p style="text-align: center;"><i>Âmbito do presente capítulo</i></p>

<b>Entregáveis</b>	<b>Final</b>	<b>Intermédio</b>
	D3.2: Apresentação da framework	<i>webinar</i>

*Âmbito do presente capítulo*

### Objetivos do webinar

- Comunicar o sentido, pressupostos, métodos e resultados das propostas de alteração do quadro legal e procedimental no que respeita ao sistema regulatório económico
- Garantir que a UASE tem a informação necessária para liderar o processo legislativo e a preparação de adequação de processos no curto prazo, entre a *vacatio legis* e o primeiro ano de vigência da reforma

# Estas atividades materializam-se na realização de um *webinar* que visa apresentar as principais alterações legais propostas

## Webinar

### Enquadramento da sessão

A revisão dos diplomas que estruturam o setor da regulação económica cabo-verdiana integra e implica um conjunto mecanismos, deveres, competências e procedimentos que importa conhecer e debater, em antecipação da fixação final do texto.

Nesta medida, tendo em conta a abrangência das alterações, a necessidade de preparar as instituições dos diversos setores e capacitar a UASE para liderar o processo de revisão com referência aos anteprojetos apresentados, entende-se como oportuna a realização de um *webinar* de socialização das medidas preconizadas, onde será abordado o procedimento de revisão, o diagnóstico realizado, as melhores práticas tomadas como referências, as alterações legais consideradas concretizadoras da mudança e os procedimentos de curto prazo que importa assegurar face às revisões propostas.

**Participantes:** Agências Reguladoras, UASE e Gabinete Jurídico

**Duração:** 1h15

### Agenda/ principais conteúdos:

1. *Sentido da revisão: objetivos levados em consideração pela equipa de trabalho*
2. *Referências de diagnóstico: quais os indicadores de melhores práticas utilizados*
3. *Método de revisão legal e de procedimentos: a abordagem sistémica com a preocupação de manter a integridade dos modelos e dos procedimentos, sem prejuízo de algumas novidades absolutas*
4. *Alterações propostas: quais as alterações essenciais introduzidas com a reforma e contributo para o aumento da qualidade de serviço*
5. *Impacto de curto/médio prazo: quais os elementos a avaliar no curto/médio prazo sentido, pressupostos, métodos e resultados*

**O webinar está estruturado para permitir aos participantes compreender o sentido da revisão desde a determinação das suas premissas de motivação até aos resultados propostos**

**Pretende-se que as entidades participantes, com destaque para a UASE, possam interagir com a equipa de preparação da revisão no sentido de aprofundar o conhecimento sobre cada uma das fases e o modo como podem utilizar os vários elementos normativos e procedimentais que integram as propostas**



© PricewaterhouseCoopers / AG - Assessoria de Gestão, Lda. 2020. Todos os direitos reservados. Neste documento "PwC" refere-se a PricewaterhouseCoopers / AG - Assessoria de Gestão, Lda. que pertence à rede de entidades que são membros da PricewaterhouseCoopers International Limited, cada uma das quais é uma entidade legal autónoma e independente.

