



PLANO ESTRATÉGICO DA ESTRADAS DE CABO VERDE (2020-2022)



Abril 2020

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS	2
SIGLAS E ABREVIATURAS.....	3
MENSAGEM DO PRESIDENTE.....	4
SÍNTESE DO PLANO ESTRATÉGICO DA ECV (2020-2022)	6
1. PORQUE UM PLANO ESTRATÉGICO PARA A ECV, EPE?	9
2. A ECV, EPE	11
2.1. DESCRIÇÃO.....	11
2.2. MISSÃO, COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES.....	11
2.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	12
2.3.1. ESTRUTURA DE CUSTOS	13
2.3.2. FONTES DE FINANCIAMENTO.....	13
3. QUE ECV EM 2022	15
3.1. ANÁLISE DE CONTEXTO E TENDÊNCIAS DE EVOLUÇÃO.....	15
3.2. OPORTUNIDADES E DESAFIOS	16
3.3. VISÃO PRETENDIDA	17
3.4. MISSÃO A CUMPRIR NO PERÍODO	18
3.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PRECONIZADOS.....	18
3.6. O PONTO DE PARTIDA: MAIS-VALIAS E DESAFIOS DA ECV HOJE	19
3.7. PRIORIDADES DE INTERVENÇÃO.....	20
3.8. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	29
4. A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO	30
4.1. PRINCÍPIOS GERAIS DE IMPLEMENTAÇÃO	30
4.2. PLANO DE AÇÃO DETALHADO E CRONOGRAMA.....	30
4.3. RECURSOS NECESSÁRIOS (ORÇAMENTO) E FONTES DE FINANCIAMENTO.....	30
4.4. PROJEÇÃO DE RESULTADOS E DE IMPACTO.....	31
4.5. INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO	32
4.6. SISTEMA DE REPORTES.....	34
4.7. RISCOS POTENCIAIS NA IMPLEMENTAÇÃO E MEDIDAS DE MITIGAÇÃO	34
5. ANEXOS	37
5.1. ANEXO 1: PLANO DE AÇÃO DETALHADO, CRONOGRAMA E RESPONSABILIDADES ...	37

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS**TABELAS**

TABELA 1: PROGRAMAS E PROJETOS PARA OBJETIVO 1	21
TABELA 2: PROGRAMAS E PROJETOS PARA OBJETIVO 2	26
TABELA 3: PROGRAMAS E PROJETOS PARA OBJETIVO 3	27
TABELA 4: ORÇAMENTO DE FUNCIONAMENTO PARA O PERÍODO	30
TABELA 5: ORÇAMENTO DE INVESTIMENTO	30
TABELA 6: QUADRO DE INDICADORES E CORRESPONDENTES METAS – OBJETIVO 1	32
TABELA 7: QUADRO DE INDICADORES E CORRESPONDENTES METAS – OBJETIVO 2	32
TABELA 8: QUADRO DE INDICADORES E CORRESPONDENTES METAS – OBJETIVO 3	33
TABELA 9: QUADRO DE FATORES CRÍTICOS	35

FIGURAS

FIGURA 1: PROCESSO DE CRIAÇÃO DA ECV	11
FIGURA 2: ESTRUTURA ORGÂNICA DA ECV	12

SIGLAS E ABREVIATURAS

BAD	- BANCO AFRICANO DE DESENVOLVIMENTO
CA	- CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
ECV	- ESTRADAS DE CABO VERDE
EPE	- EMPRESA PÚBLICA DO ESTADO
FAMR	- FUNDO AUTÓNOMO DE MANUTENÇÃO RODOVIÁRIA
FMI	- FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL
ICE	- IMPOSTO SOBRE CONSUMO ESPECIAL
IE	- INSTITUTO DE ESTRADAS
MPAFT	- MANUAL DE PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS, FINANCEIROS E TÉCNICOS
PCS	- PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS
PEDS	- PLANO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
PRN	- PLANO RODOVIÁRIO NACIONAL
PRRA	- PROGRAMA DE REQUALIFICAÇÃO, REABILITAÇÃO E ACESSIBILIDADES
SAD	- SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
SEMAC-EN	- SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO CORRENTE EM ESTRADAS NACIONAIS
TSMR	- TAXA DE SERVIÇO DE MANUTENÇÃO RODOVIÁRIA
UAG	- UNIDADE DE APOIO À GESTÃO
UGR	- UNIDADE DE GESTÃO DE RECURSOS
UT	- UNIDADE TÉCNICA

MENSAGEM DO PRESIDENTE

É consensual que o Estado (necessário) nas sociedades democráticas, no nosso caso, de matriz igualitário, é essencialmente um agente regulador o que não significa, contudo, incapacidade genética para gerir; e com a criação da ECV-EPE, da fusão do IE com o FAMR, oferece-se um quadro de maior autonomia em relação aquilo que é específico nas instituições de natureza institucional.

Hodiernamente, as instituições são desenhadas visando um objetivo previamente estabelecido; Então, porque falham as instituições? – uma das causas poderá ter a ver com a escassez de meios, mas há cenários de suficiência de meios em que se verificam falhanços; Por conseguinte, a causa pode estar nas lideranças, que devem ser eficientes e proactivas.

Vivemos num tempo, mais do que noutros, em que não bastam as vontades e os sonhos para se conseguir resultados desejados; será necessário também, haver organização.

O sucesso não é psitacismo; surge da transformação do Plano Estratégico em resultados concretizados. O Conselho de Administração da ECV já interiorizou, e não pode defraudar, que o principal desafio é criar valor de modo consistente e permanente; só isso justifica o cargo e interpela à concretização dos objetivos fixados, desvalorizando assuntos menores; É que não se pode executar com eficácia o modelo de negócio de uma

empresa sem que se esteja comprometido, responsabilmente comprometido.

Não obstante o quadro resultante com o surgimento da pandemia epidemiológica da COVID-19, com as suas implicações conhecidas, que nos deixou com menos recursos e condições disponíveis para materializar este Plano Estratégico, a nossa ambição não desapareceu e, nos limites da possibilidade, não pouparemos esforços para alcançar as metas a que nos propusemos. Assim, visando a redução da pobreza e o impacto positivo na economia do país, prometemos:

- possibilitar níveis de serviços satisfatórios, pela melhoria das sinalizações vertical e horizontal e introdução de alguns equipamentos de segurança nas estradas nacionais bem como intervenções estruturais;
- facilitação no escoamento de bens e pessoas, considerando as atividades nos setores de agricultura, comércio, pesca, indústria e turismo;
- modernização das vias principais de ligação a alguns centros urbanos;
- utilização de soluções inovadoras (de pavimentação);
- reabilitação de alguns eixos viários;

- desenvolvimento de uma rede viária integrada;
- elaboração de um novo PRN;
- dotar o país de um Plano de Alinhamento;
- demais medidas anunciadas no Plano Estratégico.

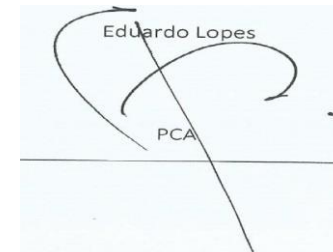
Este instrumento, de alteração possível, é também um legado que pretendemos deixar para o tempo vindouro, dentro do horizonte estabelecido, e como tal não pode representar um encargo, mas sim uma ferramenta imprescindível para uma gestão com objetivos.

Fazemos questão de realçar que temos perfeita consciência da hercúlea tarefa que temos pela frente, num quadro de grandes restrições. As nossas comunidades são cada vez mais exigentes e reclamam por melhores prestações, melhores resultados, independentemente das restrições orçamentais/financeiras;

Não precisamos de posicionamentos ideológicos, o país tem de nos acompanhar: i) primeiramente, com a confiança - as Instituições precisam de confiança; ii) criticando com inteligência e honestidade; iii) adotando práticas comportamentais civilizacionalmente aceites no exercício de cidadania;

Necessitamos da determinação e autorresponsabilização dos nossos Colaboradores e, claro, da proteção divina para propiciar inteligência serena e humildade bastante no exercício das nossas funções. As dificuldades não nos farão esmorecer, para

não emprendermos aquilo que é urgente fazer, e, dotar a ECV das condições legais, organizacionais, humanas e financeiras para o integral cumprimento das suas atribuições, para além do objetivo geral.



SÍNTESE DO PLANO ESTRATÉGICO DA ECV (2020-2022)

▪ Visão

Pretende-se que em 2022 a ECV seja:

- Uma instituição dotada dos recursos legais, organizacionais, humanos e financeiros que lhe permita cumprir integralmente as suas atribuições;
- Uma instituição tecnicamente robusta, engajada e fortemente comprometida com a realização da sua missão estatutária;
- Uma instituição moderna, inovadora, criativa, dinâmica e eficiente, reconhecida tanto no país como no exterior pelos resultados e impacto das suas atividades na qualidade e segurança da rede rodoviária nacional.
- Uma instituição sólida e com efetiva autonomia, já afirmada como autoridade nacional de estradas, potenciando a gestão da rede de estradas e garantindo a prestação de serviços (construção, planeamento, reabilitação, exploração, etc.) com eficiência, qualidade, sustentabilidade e inovação, gerando maior segurança nas nossas redes rodoviárias.

▪ Objetivos estratégicos

1. Dotar a ECV das condições legais, organizacionais, humanas, financeiras e operacionais para o integral cumprimento das suas atribuições;
2. Aumentar a taxa de cobertura e tornar mais célere, eficiente e sustentável, a manutenção e reparação da rede rodoviária nacional;
3. Dotar o país de um Programa de Expansão Sustentável da Rede Rodoviária Nacional, incluindo Planos de Investimento.

▪ Metas operacionais

- ✓ ECV com todos os instrumentos de gestão aprovados e implementados/em utilização até o primeiro trimestre de 2020;
- ✓ Quadro legal e regulamentar relevante para o cumprimento das atribuições da ECV revisto e completo até 2020;
- ✓ ECV com um quadro de pessoal completo a partir de 2021, com o perfil e as competências necessárias para a sua consolidação como autoridade rodoviária nacional;

- ✓ ECV com receitas suficientes que lhe permitam assegurar, de forma estável, o seu funcionamento e executar os planos de investimento na manutenção e reparação da rede rodoviária nacional;
- ✓ Percentagem de estradas cobertas por programas de manutenção regular aumentada para 95% do total da rede até 2022;
- ✓ Pelo menos 80% das estradas nacionais em calçada e 90% em betão betuminoso, em estado de conservação “Muito Bom” ou “Bom”
- ✓ Programa de Expansão Sustentável da Rede Rodoviária Nacional elaborado e aprovado até 2022.

- **Programas e projetos a implementar**

Objetivo Estratégico 1: Dotar a ECV das condições legais, organizacionais, operacionais, humanas e financeiras para o integral cumprimento das suas atribuições.

1. PROGRAMA DE CONSOLIDAÇÃO DA REFORMA INSTITUCIONAL, que inclui os seguintes projetos:

- 1.1. *Projeto de elaboração e implementação dos instrumentos fundamentais de gestão*
- 1.2. *Projeto de adequação do quadro de pessoal*

1.3. *Projeto de revisão e adequação do quadro legal e regulamentar aplicável*

1.4. *Projeto de reforço de articulação institucional e parcerias*

2. PROGRAMA DE MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS, com os seguintes projetos:

2.1. *Projeto de mapeamento de necessidades de recursos no período 2020-2022*

2.2. *Projeto de revisão da arquitetura, procedimentos de coleta e mecanismos de rateio da Taxa de Manutenção Rodoviária*

2.3. *Projeto de mobilização de recursos de cooperação internacional e parceiros externos*

2.4. *Projeto de aumento de receitas de outras fontes*

Objetivo Estratégico 2: Aumentar a taxa de cobertura e tornar mais célere, eficiente e sustentável a monitorização e reparação da rede rodoviária nacional.

3. PROGRAMA DE ALARGAMENTO DA COBERTURA DO SISTEMA DE MANUTENÇÃO CORRENTE DE ESTRADAS NACIONAIS, que abarca os seguintes projetos:

3.1. *Projeto Serviços de Manutenção Corrente em Estradas Nacionais – SEMAC-EN;*

3.2. *Projeto REMADOR*

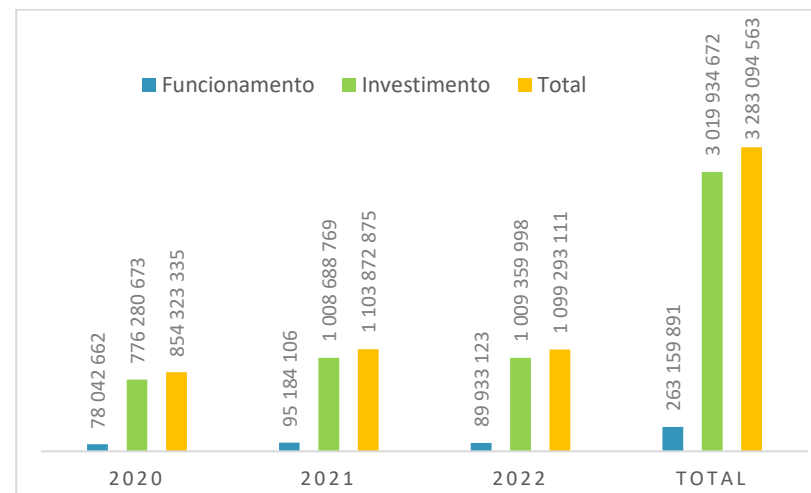
Objetivo Estratégico 3: Dotar o país de um Programa de Expansão Sustentável da Rede Rodoviária Nacional, incluindo Planos de Investimento.

4. PROGRAMA DE ALARGAMENTO DA REDE RODOVIÁRIA NACIONAL, com os seguintes projetos:

4.1. *Projeto PRRA*

4.2. *Projeto Atualização do Plano Rodoviário Nacional (PRN)*

▪ **Recursos previstos para a implementação do Plano**



1. PORQUE UM PLANO ESTRATÉGICO PARA A ECV, EPE?

O Governo de Cabo Verde, no Programa de Governo da IX Legislatura (2016-2021), se propôs a atingir objetivos estratégicos no setor das infraestruturas rodoviárias, mediante intervenções nos domínios do planeamento, reforço do desencravamento de comunidades, alargamento criterioso da rede viária e melhoria no modelo de governança do setor.

Operacionalizando a visão governamental, o Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável (PEDS – 2017/21), prioriza a integração e sustentabilidade da rede rodoviária de infraestruturas, atribuindo ao quadro institucional um papel central na gestão, fiscalização e monitorização do investimento setorial.

O presente *Plano Estratégico de Desenvolvimento da Estradas de Cabo Verde, E.P.E.*, enquadra-se no processo de reforma institucional previsto nos dois documentos estratégicos acima referidos, designadamente, Programa de Governo e PEDS, referente a transformação do antigo Instituto de Estradas (IE) numa Entidade Pública Empresarial, denominada Estradas de Cabo Verde (doravante referida como ECV), através do Decreto-lei nº 20/2019, de 13 de Maio, cuja estrutura integra igualmente as atribuições do Fundo Autónomo de Manutenção Rodoviária (FAMR).

Nesse quadro, para efeito de cumprimentos legais e das boas práticas em matéria de planeamento, o Conselho de Administração da ECV decidiu elaborar este plano estratégico para o período 2020-2022, com os seguintes objetivos:

- I. Definir de forma sistematizada, a visão, a missão, os objetivos estratégicos e as prioridades da Estradas de Cabo Verde para os próximos 03 anos (2020/2022), em linha com os instrumentos de orientação superior – Programa de Governo, PEDS e Estatutos;
- II. Dotar a ECV de um instrumento de planeamento e gestão estratégica e operacional norteador da sua atividade institucional;
- III. Definir um plano de ação detalhado – por prioridade e por unidade orgânica a ser implementado nos próximos 03 anos;
- IV. Elaborar um quadro de projeções orçamentárias de funcionamento e investimento da instituição para o período;
- V. Servir como instrumento de alinhamento interno e de comunicação externa sobre a visão, as prioridades, os objetivos pretendidos e as iniciativas a serem implementadas pela entidade;
- VI. Estabelecer um quadro de seguimento e avaliação da implementação, dos resultados e do impacto da

intervenção da ECV no quadro da sua missão, das suas atribuições e dos objetivos definidos.

Em termos de abordagem metodológica, optou-se por primeiro, projetar em que contexto (envolvente) a ECV estará a exercer a sua atividade nos próximos anos, através da análise de tendências de evolução de variáveis relevantes. Num segundo momento, procurou-se definir que ECV se pretende ter no período, estabelecendo-se a visão, os objetivos e o impacto desejável. Num terceiro momento avalia-se o “ponto de partida”, para então se definir os programas, projetos e iniciativas a serem implementados para “fechar o *gap*” entre a situação no presente e o futuro desejável.

Este plano resulta, sobretudo, de um forte engajamento de todos os colaboradores da Estradas de Cabo Verde, que puderam dar o seu contributo em diversos momentos da sua elaboração. No entanto, as decisões e escolhas constantes do mesmo são da responsabilidade do Conselho de Administração no âmbito das suas competências e atribuições, devidamente validadas pelos órgãos competentes.

Uma nota final sobre a situação atual de emergência, resultante dos efeitos da pandemia de coronavírus (COVID 19), cujos impactos socioeconómicos ainda não são conhecidos, tendo, no entanto, às estimativas iniciais apontado para vários meses de duração do fenómeno. No quadro das atividades da ECV, espera-se fundamentalmente, constrangimentos de ordem

orçamental, que podem condicionar inclusivamente a implementação do presente Plano Estratégico, obrigando a estrutura interna da ECV a repensar e ajustar o processo de implementação, numa abordagem proativa e criativa.

2. A ECV, EPE

2.1. Descrição

A ECV é uma entidade pública empresarial criada através do Decreto-lei nº 20/2019, de 13 de maio, com sede na Cidade da Praia, cuja estrutura integra as competências e atribuições do antigo Instituto de Estradas (IE) e do Fundo Autónomo de Manutenção Rodoviária, (FAMR), agora extintos, já previstas no Programa de Governo da IX Legislatura, contando com um capital estatutário de 65.000 contos integralmente subscritos pelo Estado de Cabo Verde.

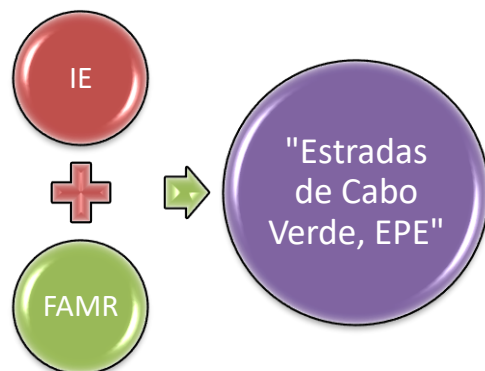


Figura 1: Processo de criação da ECV

A ECV, E.P.E., enquanto autoridade nacional de estradas é composto por três órgãos – i) Conselho de Administração; ii) Conselho Consultivo; e iii) Fiscal Único e tem como objeto a

prestação do serviço público na gestão da rede viária nacional, agora em moldes empresariais de execução da política de infraestruturas rodoviárias definidas no Plano Rodoviário Nacional e no PEDS.

2.2. Missão, competências e atribuições

A Estradas de Cabo Verde tem como missão central a prestação do serviço público, em moldes empresariais, de planeamento, construção, manutenção, reabilitação, exploração, desenvolvimento e execução da política de infraestruturas rodoviárias definida no Plano Rodoviário Nacional.

Conforme os seus Estatutos (publicados através do Decreto-lei nº 20/2019, de 13 de maio), a ECV tem as seguintes competências e atribuições:

- a) *Assegurar a conceção, a construção, a conservação e a exploração da rede rodoviária nacional e de todos os bens que integram o domínio rodoviário nacional;*
- b) *Aplicar, em articulação com todas as entidades interessadas, as normas regulamentares aplicáveis ao sector e os níveis de desempenho da rede rodoviária, assegurando a sua qualidade em termos de circulação, segurança, conforto e salvaguarda de valores patrimoniais e ambientais;*

- c) *Contribuir, no âmbito das suas competências, para a articulação entre a rede rodoviária e outros modos de transporte e promover o desenvolvimento do conhecimento e os estudos que contribuam, no âmbito das suas atribuições, para o progresso tecnológico e económico do setor rodoviário;*
- d) *Assegurar a fiscalização, o acompanhamento e a assistência técnica nas fases de execução de empreendimentos rodoviários e zelar pela sua qualidade técnica e económica, em toda as fases de execução;*
- e) *Promover a melhoria contínua das condições de circulação, com segurança e conforto para os utilizadores e salvaguarda de valores patrimoniais e ambientais, e assegurar a proteção das infraestruturas rodoviárias e a sua funcionalidade, nomeadamente no que se refere à ocupação das zonas envolventes;*
- f) *Manter atualizado o registo e o diagnóstico do estado de conservação do património rodoviário nacional;*
- g) *Promover a comunicação e o apoio ao utente, na perspetiva de satisfação do serviço público rodoviário nacional;*
- h) *Assegurar a participação e colaboração com outras instituições nacionais e internacionais no âmbito das suas competências; e*

- i) *Promover a expropriação dos imóveis e direitos indispensáveis à conservação e exploração da rede rodoviária.*

2.3. Estrutura organizacional

A atual estrutura orgânica da ECV comporta, além dos órgãos de decisão (Conselho de Administração, apoiado por um Gabinete), de consulta (Conselho Consultivo) e de fiscalização (Fiscal Único), duas unidades: uma Unidade Técnica e uma Unidade de Gestão de Recursos, como indicado no esquema abaixo:

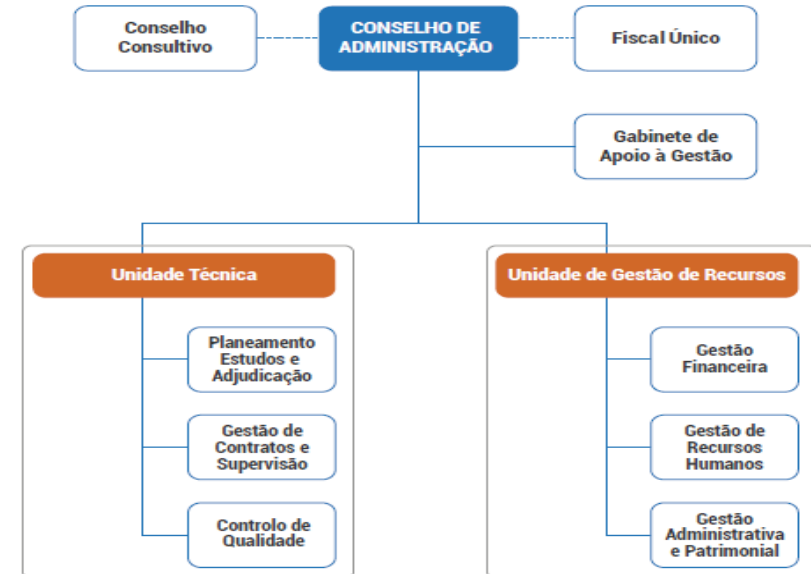


Figura 2: Estrutura orgânica da ECV

À data da elaboração do presente Plano, a ECV contava com um quadro de 21 colaboradores sendo 76% com formação de nível superior. A idade média dos colaboradores da ECV E.P.E. está compreendida entre os 30 e os 40 anos.

2.3.1. Estrutura de custos

A ECV é fruto, como se referiu atrás, da reforma do quadro institucional resultante da extinção do Fundo Autónomo de Manutenção Rodoviária (FAMR) e transformação do antigo Instituto de Estradas (IE), fundindo assim, as respetivas estruturas de custo.

O orçamento da instituição para 2020 (já refletindo esta integração) ascende aos 1 milhão de contos cabo-verdianos, dos quais, 90,6% afetos aos subcontratos relacionados com as empreitadas e apenas 9,4% de orçamento de funcionamento.

2.3.2. Fontes de financiamento

Com base nos respetivos Estatutos, a ECV, E.P.E. tem as seguintes fontes de receitas:

- a) As participações, dotações, subsídios e compensações financeiras provenientes do Estado ou de quaisquer entidades públicas nacionais ou

estrangeiras¹;

- b) O produto de taxas, emolumentos e outras receitas cobradas por licenciamentos, aprovações e atos similares e por serviços prestados no âmbito do exercício das suas atribuições;
- c) As provenientes de áreas de serviços de empreendimentos sob a sua responsabilidade ou de quaisquer outros equipamentos de apoio aos utentes das estradas;
- d) Os rendimentos provenientes da gestão do seu património mobiliário e imobiliário, assim como da gestão dos bens do domínio público ou privado do Estado confiados à sua administração;
- e) Os rendimentos dos bens próprios e o produto da sua alienação e da constituição de direitos sobre eles;
- f) As indemnizações, doações e legados concedidos ou devidos, consoante os casos, por entidades públicas e privadas;
- g) Os montantes legais resultantes da aplicação de coimas e outras sanções;
- h) O produto da venda de publicações e de processos patenteados para efeitos de adjudicação de projetos e

¹ A partir de 2020 o Estado não deverá subsidiar as atividades da ECV.

obras;

- i) Os rendimentos provenientes de aplicações financeiras;
- j) Os lucros ou dividendos das sociedades em que participe;
- k) Os montantes de empréstimos ou de outras operações financeiras que seja autorizado a contrair nos termos da lei;
- l) A taxa de serviço de manutenção rodoviária (TSMR) aprovada pelo Decreto-Lei nº 16/2008 de 2 de junho, com as alterações que lhe foram introduzidas pelo Decreto-Lei nº 47/2010 de 1 de novembro e pelo Decreto-Lei nº 7/2014, de 12 de fevereiro;
- m) Outras taxas de uso de infraestruturas e bens do domínio público rodoviário nacional que por lei lhe pertencem;
- n) As receitas provenientes da arrecadação do imposto sobre consumos especiais (ICE) a que estão sujeitos os combustíveis, gasolina SUPER, gasóleo e outros, constantes do Anexo I ao Regulamento de Imposto sobre Consumos Especiais, aprovado pela Lei n.º 22/VI/2003, de 14 de julho, alterado pela Lei n.º 48/VI/2004, de 26 de julho e pela Lei n.º 10/VIII/2011 de

30 de dezembro.

- o) Quaisquer outras receitas que lhe sejam atribuídas por lei, ato ou contrato.

Complementarmente, é ainda importante referir que ECV – Estradas de Cabo Verde, E.P.E., pode aceder a financiamentos internos e externos, a curto, médio e longo prazo, assim como, emitir obrigações e papel comercial (art.º 22 dos Estatutos da ECV, E.P.E.).

Para o horizonte temporal a que se refere o presente PED - Plano Estratégico de Desenvolvimento, estima-se que as principais receitas da Estradas de Cabo Verde deverão ser as receitas da Taxa de Serviço de Manutenção Rodoviária e posteriormente, Imposto sobre Consumo Especial (ICE), a que estão sujeitos os combustíveis.

3. QUE ECV EM 2022

3.1. Análise de contexto e tendências de evolução

No horizonte coberto pelo presente Plano Estratégico 2020-2022 destacam-se as seguintes tendências que poderão impactar positiva ou negativamente as áreas de atuação da ECV:

1. No plano global, os próximos tempos serão marcados pela continuidade dos efeitos causados pela emergência originada pela pandemia sanitária-epidemiológica do Coronavírus (COVID 19), que no âmbito dos trabalhos finais de conclusão do presente exercício estratégico, vêm atingindo o país e o mundo de forma tão severa e transversal, ainda que seja relativamente cedo para fazer projeções finais dos impactos. A pandemia e as respetivas consequências, especialmente as relacionadas com o agudizar das restrições económico-financeiras no quadro de governança do setor das infraestruturas rodoviárias, deverão ser assim, alvo de especial acompanhamento por parte das Estradas de Cabo Verde, no âmbito da implementação do presente

Plano Estratégico e da respetiva atribuição institucional. Chama-se ainda a atenção ao facto, dos efeitos da pandemia poderem condicionar grande parte das tendências abaixo enunciadas, ainda que não se saiba o grau de influência.

2. Após um período de retoma no ritmo de crescimento económico (5,5% em 2019) com melhorias significativas nos indicadores macroeconómicos, assente principalmente no desempenho do setor dos serviços, especialmente no turismo e atividades conexas, Cabo Verde prepara para entrar num quadro de recessão económica, estimada em -4% pelo Fundo Monetário Internacional, com todos os efeitos que daí podem advir, particularmente no que diz respeito as dificuldades orçamentárias, limitando investimentos públicos de construção, manutenção e gestão de infraestruturas rodoviárias.
3. A potencial continuidade da implementação do PRRA (Programa de Requalificação, Reabilitação e Acessibilidades)² implica a execução de uma importante carteira de infraestruturas rodoviárias em todas as ilhas,

² O PRRA – Programa de Requalificação, Reabilitação e Acessibilidades –, institucionalizada através da Resolução nº 65/2018 publicada no BO nº 46/2018 de 10 de julho, é um ambicioso programa de investimentos públicos a serem implementados nos próximos anos, no montante de 11 milhões de contos, abrangendo 08 eixos: I) Requalificação de centros urbanos e bairros;

II) Reabilitação de habitações; III) Regeneração de centros históricos; IV) Reabilitação do património histórico, cultural e religioso; V) Requalificação da orla marítima; VI) Estradas de desencravamento com elevado potencial agrícola e turístico; VII) Construção/reabilitação de arrastadouros; e VIII) Projetos especiais.

devendo constituir uma singular oportunidade de afirmação e consolidação da ECV, E.P.E. enquanto entidade gestora de rede viária nacional, num quadro ainda marcado pela incerteza global.

4. As dinâmicas migratórias internas tendem a acelerar-se, quer do campo para as cidades (caso de Santiago, por exemplo), quer entre ilhas (com as ilhas do Sal e da Boavista a absorverem a maior parte do fluxo), quer de países da região para o arquipélago. Estas dinâmicas tendem a colocar uma pressão adicional aos municípios recetores, por investimentos em infraestruturas rodoviárias por forma a melhorar a mobilidade urbana e interurbana, reforçar o sistema de mobilidade interna e promover o desencravamento de comunidades mais isoladas. O atual contexto de pandemia e o pós-pandemia, tendem a influenciar dinâmicas migratórias diferenciadas, que importa acompanhar.
5. Nos próximos anos uma parte substancial do parque rodoviário asfaltado recentemente deverá atingir o período de manutenção profunda, o que colocará uma pressão adicional em termos de custos;
6. Os efeitos das mudanças climáticas deverão intensificar-se nos próximos anos em Cabo Verde (entre as quais, chuvas mais espaçadas, mas mais intensas), com potencial impacto nas infraestruturas rodoviárias,

exigindo maiores recursos para a manutenção e reparações;

7. Tendência de crescimento do número de veículos elétricos em Cabo Verde, o que colocará desafios adicionais quanto ao modelo em vigor de contribuição para o fundo de manutenção rodoviária;
8. Um maior dinamismo da sociedade civil combinado com uma tendência crescente de maior fiscalização da aplicação dos recursos públicos tende a colocar uma pressão adicional para a melhoria da eficiência, eficácia e transparência nos processos de planificação, gestão de concursos, contratação de empreitadas, gestão de obras, fiscalização e utilização da rede viária nacional.

É este pano de fundo, de cruzamento de múltiplas tendências a nível do contexto, combinado com a situação atual da ECV – Estradas de Cabo Verde, E.P.E., que servem como ponto de partida para a formulação das suas opções estratégicas, a escolha das prioridades e a listagem das ações e iniciativas que deverão ser implementadas pela empresa até 2022.

3.2. Oportunidades e desafios

Esta envolvente projetada representa, para a ECV, as seguintes **oportunidades**:

- Inovação tecnológica crescente, como uma oportunidade de melhorar a eficiência e reduzir custos nos domínios da: planificação e elaboração de projetos de rede rodoviária; construção e manutenção de estradas; coleta, sistematização, tratamento e partilha de dados relevantes (tráfego, estado, etc.); monitorização, vigilância e fiscalização das redes rodoviárias;
- Maior disponibilidade de mão-de-obra qualificada.

No entanto, este contexto apresentará igualmente os seguintes **desafios**:

- Contexto relativamente menos favorável à mobilização de recursos para investimentos em infraestruturas rodoviárias, junto de instituições internacionais, tendo em conta o impacto da epidemia do COVID-19;
- Baixa probabilidade de alargamento do PRRA para além do período inicialmente previsto, na sequência da queda de receitas do Estado decorrente da epidemia;
- Quadro menos favorável à implementação efetiva da decisão de alocação à ECV de parte das receitas de Imposto sobre Consumo Especial arrecadadas;
- Recursos insuficientes para responder às necessidades do país em termos não apenas de investimento em

novas infraestruturas rodoviárias, mas também de manutenção e reparação das existentes;

- Pressão crescente de aumento dos custos de manutenção e reparação de estradas, decorrentes (i) da necessidade de reparação das estradas asfaltadas que já atingiram o período para reposição da camada de asfalto, (ii) do potencial aumento da frequência de eventos climáticos que afetam as redes rodoviárias; e (iii) da tendência de aumento dos custos no setor da construção;
- Necessidade de rever o modelo, o enquadramento legal e os procedimentos de coleta de Taxa de Manutenção Rodoviária, para incorporar aspetos como a crescente penetração de veículos elétricos em Cabo Verde, a discriminação por tipo de veículos que usam as infraestruturas rodoviárias, entre outros, os mecanismos de rateio das receitas entre diferentes instituições, etc.;

3.3. Visão pretendida

Neste contexto, pretende-se que em 2022 a ECV seja:

- ✓ Uma instituição dotada dos recursos legais, organizacionais, humanos e financeiros que lhe permita cumprir integralmente as suas atribuições;

- ✓ Uma instituição tecnicamente robusta, engajada e fortemente comprometida com a realização da sua missão estatutária;
- ✓ Uma instituição moderna, inovadora, criativa, dinâmica e eficiente, reconhecida tanto no país como no exterior pelos resultados e impacto das suas atividades na qualidade e segurança da rede rodoviária nacional.
- ✓ Uma instituição sólida e com efetiva autonomia, já afirmada como autoridade nacional de estradas, potenciando a gestão da rede de estradas e garantindo a prestação de serviços (construção, planeamento, reabilitação, exploração, etc.) com eficiência, qualidade, sustentabilidade e inovação, gerando maior segurança nas nossas redes rodoviárias.

3.4. Missão a cumprir no período

Além da sua missão estatutária, a ECV terá como missão específica no período 2020-2022 a consolidação da reforma estrutural que lhe deu origem e a sua afirmação como autoridade nacional de estradas, tecnicamente sólida, efetivamente autónoma e com a sua sustentabilidade financeira e patrimonial assegurada, para poder responder eficazmente aos desafios inerentes às suas atribuições.

3.5. Objetivos estratégicos preconizados

Para o período abrangido por este Plano (2020-2022), são estabelecidos os seguintes objetivos:

Objetivo geral

Consolidar a reestruturação institucional que lhe deu origem e afirmar-se como autoridade rodoviária nacional.

Objetivos estratégicos

1. Dotar a ECV das condições legais, organizacionais, humanas e financeiras para o integral cumprimento das suas atribuições;
2. Aumentar a taxa de cobertura e tornar mais célere, eficiente e sustentável a monitorização e reparação da rede rodoviária nacional;
3. Dotar o país de um Programa de Expansão Sustentável da Rede Rodoviária Nacional, incluindo Planos de Investimento.

Metas operacionais

- i. ECV com todos os instrumentos de gestão aprovados e implementados/em utilização até o primeiro trimestre de 2020;

- ii. Quadro legal e regulamentar relevante para o cumprimento das atribuições da ECV revisto e completo até 2020;
- iii. ECV com um quadro de pessoal completo a partir de 2021, com o perfil e as competências necessárias para a sua consolidação como autoridade rodoviária nacional;
- iv. ECV com receitas suficientes que lhe permitam assegurar, de forma estável, o seu funcionamento e executar os planos de investimento na manutenção e reparação da rede rodoviária nacional;
- v. Percentagem de estradas cobertas por programas de manutenção regular aumentada para 95% do total da rede até 2022;
- vi. Pelo menos 80% das estradas nacionais em estado de conservação “Muito Bom” ou “Bom”;
- vii. Programa de Expansão Sustentável da Rede Rodoviária Nacional elaborado e aprovado até 2022.

3.6.O ponto de partida: mais-valias e desafios da ECV hoje

Para se definir que programas e iniciativas devem ser implementados para se atingir os objetivos acima definidos, no

contexto projetado, torna-se necessário avaliar qual o ponto de partida.

A ECV, como entidade que surgiu da fusão de duas outras – o Instituto de Estradas (IE) e o Fundo Autónomo de Manutenção Rodoviária – herda destes, assim, tanto as suas mais-valias quanto as suas fragilidades.

Entre as **mais-valias**, úteis para a prossecução dos objetivos definidos, destacam-se as seguintes:

- ✓ A ECV goza de apoio político-institucional por parte do Governo, considerando-se que a ECV surge de decisão de reestruturação do setor de gestão das infraestruturas rodoviárias, em coerência com o estabelecido no Programa do Governo para a IX Legislatura e no Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável (PEDS);
- ✓ A ECV recebeu do extinto Instituto de Estradas um quadro de pessoal com relevante experiência nos domínios de planificação, fiscalização, monitorização e gestão de estradas;
- ✓ Apesar de necessidade de ajustes, a ECV já surge num quadro em que as suas fontes de financiamento estão codificadas em Lei e os processos de coleta e rateio estão minimamente consolidados, em especial a TSMR, o que garante uma certa estabilidade de tesouraria, ainda que insuficiente para todas as necessidades;

- ✓ Foi transferido para a ECV todo o património material e imaterial do IE e do FAMR, o que permitiu uma transição suave para o novo figurino, porquanto se constatem necessidades de ajustamentos.

A ECV deverá, entretanto, lidar com um conjunto de **desafios** internos que se lhe impõe no presente, para poder cumprir a sua missão e ainda alcançar os objetivos definidos acima. Entre os quais destacam-se:

- O desafio de **consolidação da reforma** a nível organizacional (orgânica, processos, procedimentos, instrumentos de gestão, entre outros);
- O desafio do **alinhamento do quadro legal e regulamentar aplicável**, a novos contextos, tendências e necessidades, no âmbito das suas atribuições;
- O desafio da **adequação do quadro de pessoal** ao novo figurino e responsabilidades, tanto em termos quantitativos quanto em termos de competências necessárias;
- O desafio da **adequação dos recursos financeiros à sua disposição** às pressões e necessidades relacionadas com a manutenção, reparação e expansão da rede rodoviária;

- O desafio da **modernização técnica, tecnológica e de equipamentos**, para tornar a ECV uma instituição eficiente, inovadora e dinâmica;
- O desafio da necessidade de **alargamento da cobertura dos programas de manutenção** da rede rodoviária nacional e da necessidade de **planificar a expansão da rede rodoviária**;
- O desafio da **governança setorial (infraestruturas rodoviárias) num período marcado pelos efeitos da Pandemia do Covid 19**, cujas consequências e impactos estão longe de ser conhecidos.

3.7. Prioridades de intervenção

Considerando-se a visão e os objetivos que se pretende alcançar até 2022, a evolução esperada do contexto e a situação atual (com as suas mais-valias e desafios), estabelecem-se, assim, as seguintes áreas prioritárias:

- I. Consolidação da reforma institucional e da adequação organizacional;
- II. Mobilização de recursos financeiros;
- III. Manutenção e reparação da rede rodoviária;
- IV. Planificação da expansão da rede rodoviária.

3.8. Programas e projetos a implementar

Assim, para alcançar os objetivos estratégicos, definem-se 04 Programas Estratégicos a serem implementados no período 2020-2022, com os correspondentes Projetos e Ações:

Tabela 1: Programas e Projetos para Objetivo 1

<i>OBJETIVO 1: Dotar a ECV das condições legais, organizacionais, humanas e financeiras para o integral cumprimento das suas atribuições.</i>			
Programa	Projetos	Ações	Metas
1. PROGRAMA DE CONSOLIDAÇÃO DA REFORMA INSTITUCIONAL	1.1. Projeto de elaboração e implementação dos instrumentos fundamentais de gestão	1.1.1. Concluir, Aprovar e implementar a nova Estrutura Orgânica. 1.1.2. Concluir, aprovar e implementar o novo Manual de Cargos 1.1.3. Concluir, aprovar e implementar o novo Plano de Cargos e Salários (PCS), incluindo Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) 1.1.4. Concluir, aprovar e implementar o Manual de Procedimentos Administrativo, Financeiro e Técnico (MPAFT).	<i>(i) ECV dotada de todos os instrumentos fundamentais de gestão a partir do segundo trimestre de 2020</i>
	1.2. Projeto de adequação do quadro de pessoal	1.2.1. Elaborar um plano de necessidades de pessoal para o horizonte 2020-2022, em termos de quantidade, de perfil e competências;	<i>(ii) ECV com o quadro de pessoal suficiente, em quantidade e com as competências necessárias, para cumprir as suas atribuições.</i>

OBJETIVO 1: Dotar a ECV das condições legais, organizacionais, humanas e financeiras para o integral cumprimento das suas atribuições.			
Programa	Projetos	Ações	Metas
		1.2.2. Definir e implementar um plano de recrutamento; 1.2.3. Elaborar e implementar um plano de formação e desenvolvimento de competências; 1.2.4. Desenhar e implementar sistema de gestão por objetivos, harmonizado com os objetivos do presente Plano estratégico e com o sistema de avaliação de desempenho.	<i>(iii) Sistema de gestão por objetivos implementado a partir de 2021.</i>
	1.3. Projeto de revisão e adequação do quadro legal e regulamentar aplicável	1.3.1. Efetuar um levantamento de todas as necessidades de ajustes a nível do quadro legal e regulamentar relevante; 1.3.2. Elaborar e submeter à tutela um pacote de propostas de alterações legais e regulamentares, com os correspondentes estudos de impacto; 1.3.3. Caso aprovado, definir um plano de implementação das alterações (incluindo comunicação, ajustes em procedimentos,	<i>(iv) Quadro legal e regulamentar relevante revisto e em vigor a partir de 2021.</i>

OBJETIVO 1: Dotar a ECV das condições legais, organizacionais, humanas e financeiras para o integral cumprimento das suas atribuições.

Programa	Projetos	Ações	Metas
		adequação de sistemas de informação, etc.).	
	1.4. Projeto de reforço de articulação institucional e parcerias	1.4.1. Efetuar um mapeamento de todas as instituições, nacionais e internacionais, de relevância para a missão da ECV em termos de articulação institucional, identificar as áreas, modalidades e processos de articulação desejáveis e possíveis e elaborar um plano de abordagem às mesmas, por ordem de prioridade e relevância; 1.4.2. Implementar o plano de abordagem, incluindo a formalização das relações institucionais sempre que possível; 1.4.3. Avaliar a implementação, os resultados e o impacto do plano.	<i>(v) ECV com relações de parceria estabelecidas e formalizadas com instituições relevantes, nacionais e estrangeiras.</i>
2. PROGRAMA DE MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS	2.1. Projeto de mapeamento de necessidades de recursos no período 2020-2022	2.1.1. Estimar as necessidades de recursos para financiamento do funcionamento da ECV no período (considerando inclusive os impactos do alargamento do quadro de pessoal);	<i>(vi) Mapa Indicativo de Necessidades de Recursos para o período 2020-2022 elaborado.</i>

OBJETIVO 1: Dotar a ECV das condições legais, organizacionais, humanas e financeiras para o integral cumprimento das suas atribuições.			
Programa	Projetos	Ações	Metas
		2.1.2. Estimar as necessidades de recursos para manutenção e reparação da rede rodoviária nacional no período; 2.1.3. Estimar as necessidades de recursos para investimentos na expansão da rede rodoviária nacional; 2.1.4. Consolidar as necessidades referidas acima e elaborar um Mapa Indicativo de Necessidades de Recursos 2020-2022.	
	2.2. Projeto de revisão da arquitetura, procedimentos de coleta e mecanismos de rateio da Taxa de Manutenção Rodoviária	2.2.1. Efetuar um levantamento detalhado das insuficiências, constrangimentos e limitações da situação atual, relacionada com a Taxa de Serviço de Manutenção Rodoviária; 2.2.2. Elaborar uma proposta de alteração, com o correspondente estudo prévio de impacto, e submeter à tutela para apreciação e eventual aprovação; 2.2.3. Caso aprovado, preparar e executar plano de implementação das alterações.	(vii) <i>Lei e regulamentos da Taxa de Serviço de Manutenção Rodoviária revista;</i> (viii) <i>Alterações implementadas e em normal funcionamento.</i>

OBJETIVO 1: Dotar a ECV das condições legais, organizacionais, humanas e financeiras para o integral cumprimento das suas atribuições.

Programa	Projetos	Ações	Metas
	2.3. Projeto de mobilização de recursos de cooperação internacional e parceiros externos	<p>2.3.1. Efetuar um levantamento das necessidades de financiamentos passíveis de serem satisfeitas através da mobilização de recursos externos;</p> <p>2.3.2. Sistematizar e hierarquizar estas necessidades e elaborar fichas de projetos, orçamentados e com planos indicativos de execução;</p> <p>2.3.3. Mapear, para cada ficha de projeto, as instituições com potencial de os financiar;</p> <p>2.3.4. Elaborar e implementar um plano de abordagem às instituições identificadas;</p> <p>2.3.5. Avaliar a implementação, resultados e impacto do plano.</p>	<p>(ix) <i>Fichas de projetos elaborados, com a identificação da necessidade, descrição dos projetos, orçamento, plano de execução, possíveis parceiros e financiadores;</i></p> <p>(x) <i>Plano de abordagem elaborado;</i></p> <p>(xi) <i>Plano de abordagem executado;</i></p> <p>(xii) <i>Elaborado relatório de avaliação de implementação, resultados e impacto.</i></p>
	2.4. Projeto de aumento de receitas de outras fontes	<p>2.4.1. Realizar um estudo do potencial de mobilização de receitas das outras fontes previstas nos Estatutos, que não a Taxa de Manutenção Rodoviária;</p> <p>2.4.2. Desenhar e implementar um plano operacional de captura/aumento de receitas das fontes supracitadas, incluindo objetivos a alcançar; incluir os objetivos nas</p>	<p>(xiii) <i>Receitas de outras fontes (que não Taxa de Manutenção Rodoviária) representando no mínimo 40% das receitas totais da ECV.</i></p>

OBJETIVO 1: Dotar a ECV das condições legais, organizacionais, humanas e financeiras para o integral cumprimento das suas atribuições.			
Programa	Projetos	Ações	Metas
		metas de desempenho individual dos responsáveis; 2.4.3. Definir sistema de monitorização e avaliação da implementação e resultados do plano.	

Tabela 2: Programas e Projetos para Objetivo 2

OBJETIVO 2: Aumentar a taxa de cobertura e tornar mais célere, eficiente e sustentável a manutenção e reparação da rede rodoviária nacional			
Programa	Projetos	Ações	Metas
3. PROGRAMA DE ALARGAMENTO DA COBERTURA DO SISTEMA DE MANUTENÇÃO CORRENTE DE ESTRADAS NACIONAIS	3.1. Projeto Serviços de Manutenção Corrente em Estradas Nacionais – SEMAC-EN	3.1.1. Preparar os dossiês para lançamento de novos concursos para as ilhas onde o contrato em vigor termina em 2020 3.1.2. Elaborar e implementar plano de levantamento de necessidades de cada estrada, em termos de melhorias.	(xiv) Eliminar “gaps” temporais entre o término de um contrato de manutenção e o início do contrato subsequente. (xv) Reduzir a percentagem de intervenções/custos de urgência sobre intervenções/custos totais.

<i>OBJETIVO 2: Aumentar a taxa de cobertura e tornar mais célere, eficiente e sustentável a manutenção e reparação da rede rodoviária nacional</i>			
Programa	Projetos	Ações	Metas
	3.2. Projeto REMADOR	3.2.1. Elaborar e implementar plano de acompanhamento e gestão rigorosos das obras de Reabilitação financiadas pelo Banco Mundial 3.2.2. Elaborar e implementar Plano de Supervisão, com maior regularidade e rigor, dos resultados alcançados pelas empresas responsáveis pelos trabalhos de Manutenção Corrente.	(xvi) <i>Obras entregues dentro do prazo, dentro do orçamento e cumprindo as especificações técnicas e legais.</i> (xvii) <i>Níveis de serviços contratualizados, integralmente cumpridos.</i>

Tabela 3: Programas e Projetos para Objetivo 3

<i>OBJETIVO 3: Dotar o país de um Programa de Expansão Sustentável da Rede Rodoviária Nacional, incluindo Planos de Investimento.</i>			
Programa	Projetos	Ações	Metas
4. PROGRAMA DE ALARGAMENTO DA REDE RODOVIÁRIA NACIONAL	4.1. Projeto de Construção de Novas Estradas	4.1.1. Elaborar e implementar plano de levantamento das necessidades de Reabilitação e/ou Construção de novas estradas 4.1.2. Elaborar as Fichas de Projeto das necessidades identificadas;	(xviii) <i>Redução das derrapagens financeiras, de prazo e de qualidade através de uma adequada preparação dos dossiers das obras</i> (xix) <i>Novas estradas dotadas de características que lhes</i>

OBJETIVO 3: Dotar o país de um Programa de Expansão Sustentável da Rede Rodoviária Nacional, incluindo Planos de Investimento.			
Programa	Projetos	Ações	Metas
		4.1.3. Definir critérios, hierarquizar necessidades e elaborar um Plano de Investimentos Plurianuais de Reabilitação e/ou Construção de Estradas 4.1.4. Implementar o Plano de Investimentos Plurianuais	<i>permitem ser classificadas/reclassificadas e introduzidas no contrato de Manutenção Corrente</i>
	4.2. Projeto Atualização do Plano Rodoviário Nacional (PRN)	4.2.1. Elaborar os termos de referência e para a atualização do Plano Rodoviário Nacional a designar equipa interna para o efeito 4.2.2. Levantamentos e elaboração do novo Plano Rodoviário Nacional; 4.2.3. Submeter a proposta de novo Plano Rodoviário Nacional à entidade competente para a sua aprovação 4.2.4. Elaborar e implementar plano de divulgação/socialização do novo Plano Rodoviário Nacional.	<i>(xx) Estradas nacionais devidamente classificadas e com adequadas características e níveis de serviços correspondentes.</i>

3.9. Fatores críticos de sucesso

Para a integral implementação dos programas e correspondentes projetos, foram identificados os seguintes fatores críticos:

1. Nível de **suporte político-institucional** ao presente plano estratégico, por parte do Ministério da tutela e de outros atores relevantes;
2. Nível de **eficácia das lideranças internas**, isto é, o quanto alinham os seus valores, atitudes, comportamentos e decisões com os valores e princípios subjacentes ao presente plano estratégico, os seus objetivos e prioridades;
3. Grau de **apropriação interna** do presente plano estratégico por parte do Conselho de Administração e dos Colaboradores, incorporando-o nas rotinas e alinhando todas as decisões com a visão e os objetivos estratégicos pretendidos;
4. **Eficácia e eficiência na gestão da implementação do plano estratégico**, com especial ênfase na mobilização atempada dos recursos (legais, organizacionais, humanos e financeiros) requeridos para o efeito, e no funcionamento dos mecanismos de seguimento e avaliação previstos;
5. **A efetivação das condições legais e institucionais que permitam a mobilização dos recursos previstos**, em

especial a efetiva operacionalização da transferência à Estradas de Cabo Verde de uma percentagem das receitas com Imposto de Consumo Especial sobre produtos combustíveis, como estabelecido na Lei.

6. Grau de **resiliência institucional** face aos efeitos incalculavelmente nefastos da pandemia do Coronavírus (Covid 19), que importa serem mitigados.

4. A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO

4.1. Princípios gerais de implementação

A implementação do presente Plano Estratégico da ECV 2020-2022 reger-se-á pelos princípios de rigor e transparência, eficácia e eficiência, autonomia, responsabilidade e inovação.

4.2. Plano de ação detalhado e cronograma

O Plano detalhado de ação e o correspondente cronograma constam como ANEXO 01 do presente documento.

4.3. Recursos necessários (orçamento) e fontes de financiamento

Para o período de implementação deste plano (2020-2022), projeta-se o seguinte orçamento de **funcionamento** (em ECV):

Tabela 4: Orçamento de funcionamento para o período

Rubrica	2020	2021	2022	TOTAL
Pessoal	45 253 028	47 488 306	47 337 323	140 078 657
FSE	22 189 634	39 645 800	40 045 800	101 881 234

Outras Despesas	10 600 000	8 050 000	2 550 000	21 200 000
TOTAL	78 042 662	95 184 106	89 933 123	263 159 891

Em termos de orçamento de **investimento**, projetam-se os seguintes valores totais para o período 2020-2022 (em ECV)

Tabela 5: Orçamento de investimento

PROGRAMA	2020	2021	2022	TOTAL (ECV)
1. PROGRAMA DE CONSOLIDAÇÃO DA REFORMA INSTITUCIONAL	12 693 664	11 196 832	10 096 832	33 987 328
2. PROGRAMA DE MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS	2 700 000	1 360 000	2 360 000	6 420 000
3. PROGRAMA DE ALARGAMENTO DA COBERTURA DO SISTEMA DE MANUTENÇÃO CORRENTE DE ESTRADAS NACIONAIS	473 387 009	701 081 937	701 853 166	2 094 377 344

4. PROGRAMA DE ALARGAMENTO DA REDE RODOVIÁRIA NACIONAL	287 500 000	295 050 000	295 050 000	885 150 000
TOTAL	776 280 673	1 008 688 769	1 009 359 998	3 019 934 672

No que diz respeito as fontes de financiamento do período plano (2020-2022), projeta-se as seguintes receitas (em ECV):

	2020	2021	2022	Total
Receitas Próprias	3 500 000	1 500 000	1 900 000	7 400 000
TSMR	685 727 294	1 083 190 039	1 083 604 037	2 990 599 723
Receitas de ICE	0	374 524 790	351 233 546	863 836 689
Total	689 227 294	1 083 190 039	1 083 604 037	2 852 521 370

4.4. Projeção de resultados e de impacto

Os resultados e impactos projetados apontam para as seguintes conclusões:

- Operacionalização da Estrutura orgânica, do Manual de Funções, do Manual de Procedimentos Administrativos,

Financeiros e Técnicos e do Plano de Cargos e Salários no biénio 2021-2022;

- Quadro de pessoal da ECV com pelo menos 30 colaboradores em 2022;
- Quadro legal e regulamentar e o Plano Rodoviário Nacional (PRN) revisto e atualizado até 2022;
- O orçamento total da instituição atinge os 815,6 mil contos em 2022 (+12,7% face a 2019), sendo 82,3 mil contos afetos ao orçamento de funcionamento (+36,9% face a 2019) e 733,2 mil contos de orçamento de investimento (+10,5% comparativamente a 2019);
- A rede rodoviária nacional atinge em 2022, um total de 1.228 km (+10,3% em relação a 2019), dos quais 1.163 km, sob programas de manutenção corrente (+16,2% face a 2019), representando 95% da rede rodoviária nacional (90% em 2019);
- 80% das estradas nacionais devem estar num estado de conservação bom ou muito bom (55% em 2019) e apenas 20% num estado razoável ou mau (45% em 2019);
- A rede rodoviária nacional passará a contar com mais 115 km de estradas, executados em 2020 (59km), 2021 (24km) e 2022 (32km).

4.5. Indicadores-chave de desempenho

Os quadros abaixo apresentam os indicadores-chave de seguimento e avaliação do Plano Estratégico e as correspondentes metas por cada objetivo estratégico.

OBJETIVO 1: Dotar a ECV das condições legais, organizacionais, humanas e financeiras para o integral cumprimento das suas atribuições.

Tabela 6: Quadro de indicadores e correspondentes metas – Objetivo 1

Ref	Indicador	Unid. Medida	Ano base	Valor ano base	2020	2021	2022
1	Existência/operacionalização de Estrutura orgânica	N/a	2019	N/E	N/E	Exist	Exist
2	Existência/operacionalização de Manual de Funções	N/a	2019	N/E	N/E	Exist	Exist
3	Existência/operacionalização de PCS	N/a	2019	N/E	N/E	Exist	Exist
4	Existência/operacionalização de Manual de Procedimentos Administrativos	N/a	2019	N/E	N/E	Exist	Exist
5	Quadro de pessoal em efetividade de funções	Unid.	2019	21	25	28	30
6	Estado do quadro legal e regulamentar	N/a	2019	Não Revisto	Não Revisto	Revisto	Revisto
7	Evolução dos recursos disponíveis (funcionamento + investimento)	ECV	2019	723 577 289	1 0889 248 303	1 082 140 039	1 082 954037
	Orçamento disponível Funcionamento	ECV	2019	60 148 289	102 756 062	86 008 102	86 050 871
8	Percentagem de execução de orçamento de funcionamento	%	2019	8%	9%	8%	8%
	Orçamento disponível Investimento	ECV	2019	663 429 000	986 492 241	996 131 937	996 903 166
9	Percentagem de execução de orçamento de investimento	%	2019	92%	91%	92%	92%

OBJETIVO 2: Aumentar a taxa de cobertura e tornar mais célere, eficiente e sustentável a monitorização e reparação da rede rodoviária

Tabela 7: Quadro de indicadores e correspondentes metas – Objetivo 2

Ref	Indicador	Unid. Medida	Ano base	Valor ano base	2020	2021	2022
10	Rede rodoviária nacional	Km	2019	1113	1172	1196	1228
11	Rede rodoviária nacional sob programas de manutenção corrente	Km	2019	1001	1066	1111	1163

Ref	Indicador	Unid. Medida	Ano base	Valor ano base	2020	2021	2022
12	Percentagem de estradas nacionais cobertas por Programas de Manutenção Corrente	%	2019	90%	91%	93%	95%
13	Estado de conservação das estradas nacionais (%)						
	- <i>Muito bom</i>	%	2019	25%	30%	40%	40%
	- <i>Bom</i>	%	2019	30%	35%	35%	40%
	- <i>Razoável</i>	%	2019	30%	25%	20%	15%
	- <i>Mau</i>	%	2019	15%	10%	5%	5%

OBJETIVO 3: Dotar o país de um Programa de Expansão Sustentável da Rede Rodoviária Nacional, incluindo Planos de Investimento.

Tabela 8: Quadro de indicadores e correspondentes metas – Objetivo 3

Ref	Indicador	Unid. Medida	Ano base	Valor ano base	2020	2021	2022
14	Total de novos Km de estrada adicionados à rede rodoviária nacional	Km	2019	1113	59	24	32
15	Estado de atualização do PRN	N/a	2019	Desatual.	Desatual.	Atualizado	Atualizado

4.6. Sistema de Reportes

O sistema de reportes do Plano Estratégico da ECV 2020-2022 deverá integrar duas componentes:

- a. Reportes de implementação – visando monitorizar, se as ações previstas são ou não implementadas dentro do cronograma definido e dentro do orçamento aprovado;
- b. Reportes de resultados e impacto – que visa avaliar os resultados da implementação das ações e o impacto das mesmas, através exercícios periódicos de comparação entre dos resultados obtidos em cada indicador-chave e as metas inicialmente previstas.

Os reportes serão efetuados através dos seguintes canais e instrumentos:

- Reuniões mensais de articulação e avaliação da implementação do Plano Estratégico da ECV 2020-2022, devendo este ponto ser obrigatório na agenda das reuniões de cada departamento e das reuniões do próprio Conselho de Administração da ECV;
- Relatórios trimestrais de implementação elaborados por cada “Responsável”, devendo incluir o status das ações, o orçamento previsto e realizado e comentários gerais relevantes;

- Relatórios anuais de execução do Plano Estratégico da ECV 2020-2022 (documento interno), que deverão incluir a avaliação da implementação, dos resultados e impactos, assim como eventuais condicionantes e recomendações de medidas corretivas.
- Relatórios de Atividade elaborado anualmente pela ECV, contendo todas as informações estruturais sobre o recursos e desempenho institucional.

Observação: Recomendações de distanciamento social e quarentena motivadas pelas políticas de prevenção e combate a atual pandemia de Coronavírus, poderão obrigar a ajustamentos metodológicos nos trabalhos de monitorização e avaliação da implementação do presente Plano Estratégico, que importam ser considerados.

4.7. Riscos potenciais na implementação e medidas de mitigação

O quadro abaixo sintetiza os principais factores-chave para o alcançar os objetivos preconizados no presente Plano Estratégico da ECV 2020-2022, bem como as medidas de mitigação de riscos potenciais.

Tabela 9: Quadro de fatores críticos

Fatores críticos	O que pode dar errado	Medidas de contenção
1) Absorção do Plano pelos colaboradores e alinhamento das rotinas às orientações estratégicas e objetivos preconizados	(i) Documento não é assimilado pela organização; prioridades e procedimentos de rotina não são alinhados com as orientações estratégicas; os recursos não são alocados em conformidade.	a) Máxima comunicação/divulgação do documento e das suas componentes principais (encontros de socialização, cartazes, desdobráveis, intranet...); b) Reuniões periódicas (mensais/trimestrais) de avaliação e coordenação; c) Alinhar instrumentos de gestão corrente (comerciais, administrativos, de recursos humanos, financeiros e operacionais) às prioridades e objetivos do Plano; d) Nomear um ponto focal de seguimento do plano, com a responsabilidade de, entre outras, elaborar relatório periódico de execução; e) Definir a avaliação/seguimento do Plano como ponto obrigatório da agenda das reuniões do Conselho de Administração.
2) Recursos financeiros para implementação do plano	(ii) Atividades/ações não serem implementadas por insuficiência de recursos financeiros, incluindo em consequência dos efeitos do Pandemia Covid 19.	f) Avaliar e propor medidas internas de mitigação dos efeitos da atual Pandemia Covid 19; g) Incorporar as necessidades de recursos constantes no Plano nos orçamentos e planos de atividade anuais; h) Priorizar a utilização de recursos internos para a implementação das ações;

Fatores críticos	O que pode dar errado	Medidas de contenção
		i) Promover a operacionalização da comparticipação nas receitas afetas ao Imposto de Consumo Especial sobre Produtos Petrolíferos pela ECV, conforme previsto na Lei.
3) Suporte institucional do acionista Estado	(iii) Atividades/ações não serem implementadas por insuficiente suporte ou falta de decisões por parte do acionista	j) Fazer aprovar formalmente o Plano Estratégico no Conselho de Administração da ECV; k) Identificar as necessidades de decisões e recursos que competem ao acionista, elaborar um plano de recursos e anexar como compromisso decorrente da aprovação do Plano pelo acionista.

5. ANEXOS

5.1. Anexo 1: Plano de Ação Detalhado, Cronograma e Responsabilidades

PROGRAMA	PROJETO	AÇÕES	2020 T1	2020 T2	2020 T3	2020 T4	2021 T1	2021 T2	2021 T3	2021 T4	2022 T1	2022 T2	2022 T3	2022 T4	RESPONSÁVEL	
1. PROGRAMA DE CONSOLIDAÇÃO DA REFORMA INSTITUCIONAL	1.1. Projeto de elaboração e implementação dos instrumentos fundamentais de gestão	1.1.1. Concluir, aprovar e implementar a nova Estrutura Orgânica.													CA	
		1.1.2. Concluir, aprovar e implementar o novo Manual de Cargos.														CA
		1.1.3. Concluir, aprovar e implementar o novo Plano de Cargos e Salários (PCS), incluindo Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD).														CA
		1.1.4. Concluir, aprovar e implementar o Manual de Procedimentos Administrativo, Financeiro e Técnico (MPAFT).														CA
	1.2. Projeto de adequação do quadro de pessoal	1.2.1. Elaborar um plano de necessidades de pessoal para o horizonte 2020 -2022, em termos de quantidade, de perfil e competências.														UGR
		1.2.2. Definir e implementar um plano de recrutamento.														UGR

PROGRAMA	PROJETO	AÇÕES	2020 T1	2020 T2	2020 T3	2020 T4	2021 T1	2021 T2	2021 T3	2021 T4	2022 T1	2022 T2	2022 T3	2022 T4	RESPONSÁVEL
		1.2.3. Elaborar e implementar um plano de formação e desenvolvimento de competências.													UGR
		1.2.4. Desenhar e implementar sistema de gestão por objetivos, harmonizado com os objetivos do presente Plano estratégico e com o sistema de avaliação de desempenho.													UGR/UT
	1.3. Projeto de revisão e adequação do quadro legal e regulamentar aplicável	1.3.1. Efetuar um levantamento de todas as necessidades de ajustes a nível do quadro legal e regulamentar relevante.													UGR
		1.3.2. Elaborar e submeter à tutela um pacote de propostas de alterações legais e regulamentares, com os correspondentes estudos de impacto.													UAG
		1.3.3. Caso aprovado, definir um plano de implementação das alterações (incluindo comunicação, ajustes em procedimentos, adequação de sistemas de informação, etc.).													CA

PROGRAMA	PROJETO	AÇÕES	2020 T1	2020 T2	2020 T3	2020 T4	2021 T1	2021 T2	2021 T3	2021 T4	2022 T1	2022 T2	2022 T3	2022 T4	RESPONSÁVEL	
	1.4. Projeto de reforço de articulação institucional e parcerias	1.4.1. Efetuar um mapeamento de todas as instituições, nacionais e internacionais, de relevância para a missão da ECV em termos de articulação institucional, identificar as áreas, modalidades e processos de articulação desejáveis e possíveis e elaborar um plano de abordagem às mesmas, por ordem de prioridade e relevância.													UAG	
		1.4.2. Implementar o plano de abordagem, incluindo a formalização das relações institucionais sempre que possível.														UAG
		1.4.3. Avaliar a implementação, os resultados e o impacto do plano.														CA
2. PROGRAMA DE MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS	2.1. Projeto de mapeamento de necessidades de recursos no período 2020-2022	2.1.1. Estimar as necessidades de recursos para financiamento do funcionamento da ECV no período (considerando inclusive os impactos do alargamento do quadro de pessoal).													CA	

PROGRAMA	PROJETO	AÇÕES	2020 T1	2020 T2	2020 T3	2020 T4	2021 T1	2021 T2	2021 T3	2021 T4	2022 T1	2022 T2	2022 T3	2022 T4	RESPONSÁVEL
		2.1.2. Estimar as necessidades de recursos para manutenção e reparação da rede rodoviária nacional no período.	■			■				■				■	UT
		2.1.3. Estimar as necessidades de recursos para investimentos na expansão da rede rodoviária nacional.	■			■				■				■	UT
		2.1.4. Consolidar as necessidades referidas acima e elaborar um Mapa Indicativo de Necessidades de Recursos 2020-2022.	■				■				■				UT
	2.2. Projeto de revisão da arquitetura, procedimentos de coleta e mecanismos de rateio da Taxa de Manutenção Rodoviária	2.2.1. Efetuar um levantamento detalhado das insuficiências, constrangimentos e limitações da situação atual, relacionada com a Taxa de Serviço de Manutenção Rodoviária.	■	■											CA
2.2.2. Elaborar uma proposta de alteração, com o correspondente estudo prévio de impacto, e submeter à tutela para apreciação e eventual aprovação.					■	■									CA
2.2.3. Caso aprovado, preparar e executar plano de implementação das alterações.							■								CA

PROGRAMA	PROJETO	AÇÕES	2020 T1	2020 T2	2020 T3	2020 T4	2021 T1	2021 T2	2021 T3	2021 T4	2022 T1	2022 T2	2022 T3	2022 T4	RESPONSÁVEL	
	2.3. Projeto de mobilização de recursos de cooperação internacional e parceiros externos	2.3.1. Efetuar um levantamento das necessidades de financiamentos passíveis de serem satisfeitas através da mobilização de recursos externos.													CA	
		2.3.2. Sistematizar e hierarquizar estas necessidades e elaborar fichas de projetos, orçamentados e com planos indicativos de execução.														UT
		2.3.3. Mapear, para cada ficha de projeto, as instituições com potencial de os financiar.														UT
		2.3.4. Elaborar e implementar um plano de abordagem às instituições identificadas.														UAG
		2.3.5. Avaliar a implementação, resultados e impacto do plano.														CA
	2.4. Projeto de aumento de receitas de outras fontes	2.4.1. Realizar um estudo do potencial de mobilização de receitas das outras fontes previstas nos Estatutos, que não a Taxa de Serviço de Manutenção Rodoviária.														CA

PROGRAMA	PROJETO	AÇÕES	2020 T1	2020 T2	2020 T3	2020 T4	2021 T1	2021 T2	2021 T3	2021 T4	2022 T1	2022 T2	2022 T3	2022 T4	RESPONSÁVEL
		2.4.2. Desenhar e implementar um plano operacional de captura/aumento de receitas das fontes supracitadas, incluindo objetivos a alcançar; incluir os objetivos nas metas de desempenho individual dos responsáveis.													CA
		2.4.3. Definir sistema de monitorização e avaliação da implementação e resultados do plano.													CA
3. PROGRAMA DE ALARGAMENTO DA COBERTURA DO SISTEMA DE MANUTENÇÃO CORRENTE DE ESTRADAS NACIONAIS	3.1. Projeto Serviços de Manutenção Corrente em Estradas Nacionais – SEMAC-EN	3.1.1. Preparar os dossiês para lançamento de novos concursos para as ilhas onde o contrato em vigor termina em 2020													UT
		3.1.2. Elaborar e implementar plano de levantamento de necessidades de cada estrada, em termos de melhorias.													UT
	3.2. Projet REMADOR	3.2.1. Elaborar e implementar plano de acompanhamento e gestão rigoroso das obras de Reabilitação financiadas pelo Banco Mundial.													UT

PROGRAMA	PROJETO	AÇÕES	2020 T1	2020 T2	2020 T3	2020 T4	2021 T1	2021 T2	2021 T3	2021 T4	2022 T1	2022 T2	2022 T3	2022 T4	RESPONSÁVEL
		3.2.2. Elaborar e implementar Plano de Supervisão, com maior regularidade e rigor, dos resultados alcançados pelas empresas responsáveis pelos trabalhos de Manutenção Corrente.													UT
4. PROGRAMA DE ALARGAMENTO DA REDE RODOVIÁRIA NACIONAL	4.1. Projeto PRRA	4.1.1. Elaborar o plano de necessidades de Reabilitação e/ou Construção de novas estradas.													UT
		4.1.2. Elaborar as Fichas de Projeto das necessidades identificadas.													UT
		4.1.3. Definir critérios, hierarquizar necessidades e elaborar uma Proposta de Plano de Investimentos Plurianuais de Reabilitação e/ou Construção de Estradas.													UT
		4.1.4. Implementar o Plano de Investimentos Plurianuais.													CA
	4.2. Projeto Atualização do Plano Rodoviário Nacional (PRN)	4.2.1. Elaborar Termos de referência e designar equipa interna para o efeito.													UT
		4.2.2. Levantamentos e elaboração do novo Plano Rodoviário Nacional.													CA

PROGRAMA	PROJETO	AÇÕES	2020 T1	2020 T2	2020 T3	2020 T4	2021 T1	2021 T2	2021 T3	2021 T4	2022 T1	2022 T2	2022 T3	2022 T4	RESPONSÁVEL
		4.2.3. Submeter a proposta de novo Plano Rodoviário Nacional à entidade competente para a sua aprovação													CA
		4.2.4. Elaborar e implementar plano de divulgação/socialização do novo Plano Rodoviário Nacional.													UAG