REFORMA DAS FINANÇAS PÚBLICAS DA RAM

Plano de Ação

Região Autónoma da Madeira
Governo Regional

Vice-Presidência
Unidade de Implementação
da Reforma das Finanças Públicas da RAM

Índice

1 Plano de Ação 5
1.1 Implementar o projeto de Reforma da Gestão das Finanças Públicas da Madeira apoiado pelo PARE 6
1.1.1 Arquitetura de Sistemas de Informação 6
1.1.2 Desenvolvimento do Quadro Plurianual de Programação Orçamental 9
1.1.3 Elaboração de contas consolidadas da RAM 9
1.2 Promover a reapreciação do processo e do procedimento orçamental 10
1.3 Reavaliar o papel e as funções das Unidades de Gestão 12
1.4 Rever a LEO-RAM 13
1.5 Sensibilizar e formar 16
2 Modelo informático 17
3 Avaliação intercalar 19

Índice de Figuras

Figura 1 – Componentes do Projeto da Reforma das Finanças Públicas da RAM 4
Figura 2 - Arquitetura da Estrutura a Implementar 8

RESUMO

A Reforma das Finanças Públicas da Região Autónoma da Madeira (RAM) assenta na implementação da nova Lei de Enquadramento Orçamental (LEO), na aplicação do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP) e na Modernização Administrativa.

No panorama atual, a gestão da informação na Administração Pública Regional é de elevada complexidade, com pouca agilidade no tratamento dos processos atuais, nos vários sistemas de informação em utilização. A elevada quantidade de dados produzidos exige que as entidades possuam sistemas com a capacidade de compilar, tratar e extrair informação credível, atempada e fiável de modo a satisfazer as necessidades de reporte, análise e, primordialmente, apoiar o processo de tomada de decisão.

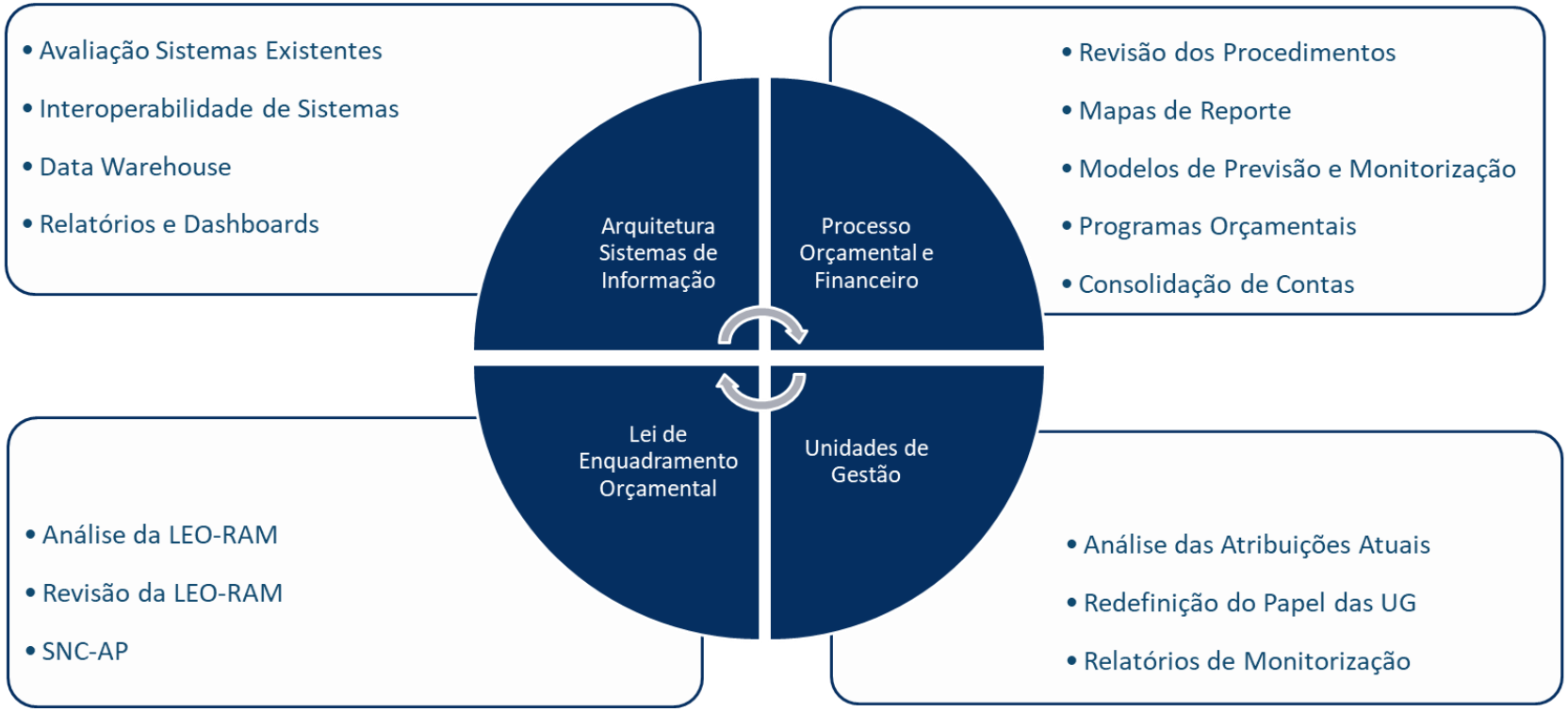
Para tal, a utilização de uma solução de *Business Intelligence (BI)* em complemento à implementação dos processos de desburocratização e modernização administrativa, permitirão recolher e processar todos os dados, construir indicadores, mapas de reporte e aplicar modelos de previsão e monitorização orçamentais e financeiros.

A Reforma da Contabilidade e Contas Públicas depende da plena implementação da LEO e do SNC-AP, numa mudança de paradigma na gestão financeira pública com o modelo de planeamento orçamental, traduzido no Quadro Plurianual de Programação Orçamental (QPPO) que definirá, numa lógica de médio prazo, a alocação de recursos financeiros (receita) às políticas públicas que o Governo Regional pretende implementar.

As exigências ao nível do controlo também serão reforçadas, com a implementação de novos modelos de controlo interno, orçamental e económico-financeiro, através de novos instrumentos de controlo e auditoria (interna e externa), de modo a garantir que as entidades alcancem os objetivos estratégicos e operacionais das políticas públicas.

A Unidade apresenta as quatro componentes do plano de ação na figura 1, as quais serão implementadas de acordo com o cronograma apresentado no ponto 3.

Figura 1 – Componentes do Projeto da Reforma das Finanças Públicas da RAM



Introdução

A Região Autónoma da Madeira identificou no quadro das prioridades políticas da União Europeia (UE), o apoio à conceção e execução do programa de Reformas Estruturais, Institucionais e Administrativas, favoráveis ao crescimento económico.

A concretização da Reforma das Finanças Públicas assenta em três pilares: na implementação da nova Lei de Enquadramento Orçamental, na aplicação do Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas e na Modernização Administrativa da Administração Pública. De referir ainda que, a orientação estratégica do Programa do XIII Governo Regional contempla a dinamização da implementação do Programa de Modernização Administrativa, nomeadamente, na melhoria do processo orçamental, da promoção da disciplina orçamental e da eficiência das políticas públicas.

O novo referencial contabilístico do SNC-AP baseado nos subsistemas da contabilidade orçamental, financeira e de gestão, visa garantir a qualidade da informação orçamental e económico-financeira, implementando os princípios contabilísticos geralmente aceites, promovendo a sustentabilidade das contas públicas, melhorando a qualidade da gestão pública com a introdução das demonstrações financeiras consolidadas e na preparação de indicadores de gestão.

Naturalmente, a credibilidade, a fiabilidade e a tempestividade da informação disponibilizada aos vários S*takeholders* promovem a responsabilização na prestação de contas (A*ccountability*), a transparência e a qualidade das contas públicas, melhorando a gestão das finanças públicas através de indicadores de análise, para além do défice e da dívida, na monitorização do desempenho orçamental e sustentabilidade das finanças públicas.

Concomitantemente, a implementação plena da Reforma das Finanças Públicas está dependente da implementação do SNC-AP em todas as entidades do perímetro de consolidação da Administração Regional da Madeira, de um sistema central de informação orçamental e financeira que garanta a consolidação de contas, do sistema de controlo interno e auditoria de monitorização, bem como a interoperabilidade de sistemas de informação que promovam a simplificação e desburocratização associada aos processos administrativos orçamentais e financeiros, assegurando todos os princípios da legalidade e da regularidade das receitas e despesas públicas.

1 PLANO DE AÇÃO

No sentido de reforçar a concretização da Reforma das Finanças Públicas, foi criada a Unidade de Implementação da Reforma das Finanças Públicas da RAM, pela Resolução nº 776/2020, de 21 de outubro, que funciona na dependência da Secretaria Regional das Finanças.

1.1 Implementar o projeto de Reforma da Gestão das Finanças Públicas da Madeira apoiado pelo PARE

O projeto de Reforma da Gestão das Finanças Públicas a implementar é composto por três componentes, a saber:

- Arquitetura dos Sistemas de Informação;
- Desenvolvimento do Quadro Plurianual de Programação Orçamental;
- Elaboração de contas consolidadas do Governo Regional.

1.1.1 Arquitetura de Sistemas de Informação

A concretização da primeira componente do projeto consiste na análise dos Sistemas de Informação em uso na Administração Pública Regional, utilizando o relatório final do Grupo de Trabalho criado pela Resolução nº 129/2020, de 20 de março, como apoio à definição dos requisitos funcionais e técnicos necessários à implementação de uma solução de *Business Intelligence* para as Finanças Públicas.

Esta solução permitirá a integração de dados de diferentes sistemas de informação que, após o processo de validação, padronização e tratamento, será armazenado na *Data Warehouse* e permitirá a disponibilização de relatórios e *dashboards*, com informação de apoio ao processo de tomada de decisão.

Assegurar a interoperabilidade dos vários sistemas existentes na Administração Pública Regional, constitui um pilar base para minimizar a intervenção humana para a integração e atualização da informação orçamental e financeira, para além de garantir a redução de erros de introdução e validação de dados. Neste contexto, está contemplada a formação a técnicos especializados que darão apoio às Unidades de Gestão (UG) no tratamento da informação que será alojada na *Data Warehouse*.

O Sistema Central de Informação Contabilística deverá ser capaz de comunicar com todas as entidades, com arquiteturas de referência ao nível organizacional, semântico, aplicacional e tecnológico, suportadas num conjunto de normas e diretrizes que deverão servir de guia na implementação, aquisição, desenvolvimento e manutenção de tecnologias e sistemas de informação em todas as entidades da RAM.

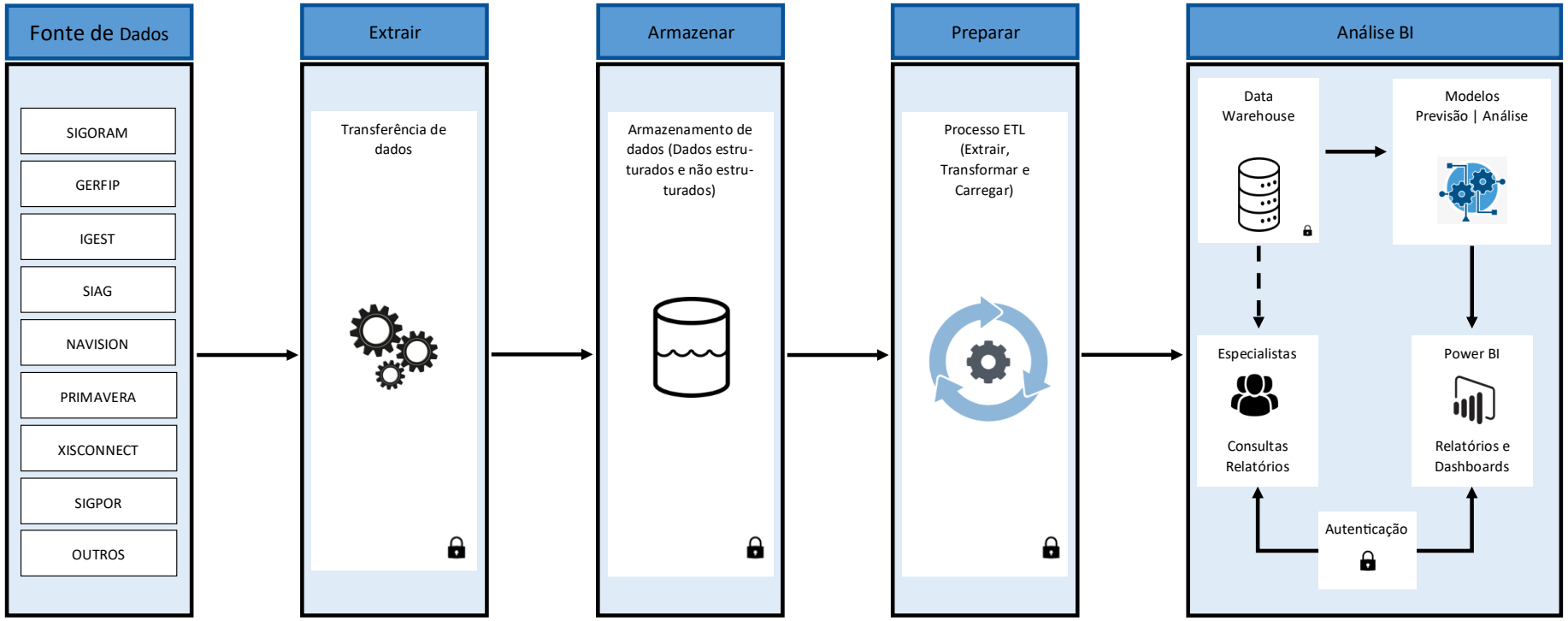
A partir deste sistema central pretende-se obter, nomeadamente:

- Contas individuais (da Entidade Contabilística RAM e das entidades públicas);
- Balancetes;
- Contas consolidadas (da unidade orgânica, do programa orçamental, subsectores das administrações regionais, sector público regional);
- Informação para gestão (relatórios, *dashboards,* etc.);
- Relato de acordo com o Sistema Europeu de Contas Nacionais e Regionais, o designado SEC 2010, o qual é facilitado pelo Plano de Contas Multidimensional previsto no SNC-AP em que os códigos das contas nacionais foram alinhados com os códigos das contas de ativos, passivos, gastos e rendimentos;
- Relato integrado pelas entidades públicas;
- Documentos de prestação de contas, designadamente os necessários para a nova Conta da RAM.

O Sistema Central de Informação Contabilística será desenvolvido nas seguintes fases:

- Integração de informação;
- Base de dados;
- Solução de análise e exploração de informação;
- Relato e controlo das alterações orçamentais em relação à competência;
- Solução de consolidação e relato consolidado.

Figura 2 - Arquitetura da Estrutura a Implementar



Com este sistema de *BI* pretende-se que sejam integrados dados de múltiplas fontes e formatos, permitindo a análise de dados estruturados e não estruturados. Estes dados devem ficar centralizados num único repositório e através de ferramentas ETL (Extract, Transform and Load), que recolhe os dados em bruto e os transforma em informação pronta para usar, fornecer dados à *data warehouse*. Após a consolidação dos dados, serão produzidos relatórios, utilizando a ferramenta *Power BI*, onde serão apresentados vários indicadores relevantes, que apoiem os gestores na tomada de decisão.

1.1.2 Desenvolvimento do Quadro Plurianual de Programação Orçamental

A segunda componente do projeto compreende o Quadro Plurianual de Programação Orçamental através do desenvolvimento dos modelos de monitorização da receita e da despesa. A aplicação destes modelos pretende antecipar situações de pressão orçamental e financeira das entidades, de modo a disponibilizar ao membro do Governo com a tutela das Finanças, de informação credível e atempada para o processo de tomada de decisão, bem como aos restantes decisores políticos e membros de órgãos diretivos.

O Quadro Plurianual de Programação Orçamental o definirá, numa lógica de médio prazo, a alocação de recursos financeiros (receita) às políticas públicas que o Governo Regional pretender implementar. A alocação de recursos financeiros para cada um dos programas orçamentais estará associado aos objetivos de curto e médio prazo, tendo em conta um conjunto de indicadores de análise.

1.1.3 Elaboração de contas consolidadas da RAM

A última componente do projeto consiste na criação das condições técnicas e funcionais para a elaboração da conta consolidada da Região Autónoma da Madeira, integrando as entidades que compõem o seu perímetro de consolidação. Esta fase inclui a elaboração do manual de contabilidade pública, que compreende a definição das regras de consolidação, a divulgar às diversas entidades.

A criação da Entidade Contabilística RAM (ECRAM), uma entidade de relato, insere-se no âmbito da implementação do SNC-AP e na subsequente necessidade de elaboração do primeiro balanço da RAM enquanto entidade soberana. Um dos desafios será o de compilar os dados que constam nos sistemas operacionais das entidades que atuam por conta da RAM, e atribuir-lhes um significado contabilístico tendo por base os critérios de reconhecimento e mensuração que constam das normas de contabilidade

pública aplicáveis, bem como desenvolver processos e interfaces que suportam a integração com o sistema contabilístico da ECRAM, cuja informação será integrada no processo de consolidação de contas.

Em termos de modelo institucional, é expectável que as alterações que venham a ser introduzidas na Lei de Enquadramento Orçamental da RAM consagre o referido modelo, do qual, por analogia ao Art.º 3.º da Lei de Enquadramento Orçamental, deverá, com as adaptações que vierem a ser consideradas relevantes, referir:

- A expressão legal da ECRAM;
- A integração do Orçamento da ECRAM no Orçamento da RAM;
- A definição para as competências da gestão da ECRAM.

Esta reforma da contabilidade pública terá por base o normativo contabilístico em vigor (SNC-AP), em aproximação às *International Public Sector Accounting Standards* (IPSAS), bem como ações de formação a realizar em todas as entidades da RAM.

1.2 PROMOVER A REAPRECIAÇÃO DO PROCESSO E DO PROCEDIMENTO ORÇAMENTAL

A Região Autónoma da Madeira pretende implementar medidas que fomentem a utilização do Orçamento enquanto instrumento de gestão, de modo a alcançar os objetivos definidos para cada ano económico. Complementarmente, a continuidade do Programa de Modernização Administrativa da Administração Pública da RAM (APR 2.0), permite identificar oportunidades de melhoria nos processos orçamentais, nas suas diferentes fases (preparação, execução, reporte e prestação de contas).

Neste contexto, importa identificar os principais processos de negócio associados às diferentes fases do orçamento, da entidade que tem nas atribuições a definição e controlo da política orçamental, a uniformização dos procedimentos em matéria de contabilidade pública regional.

Concomitantemente, uma visão integrada e global dos procedimentos orçamentais na Administração Pública, numa vertente setorial, considerando as diferentes naturezas das entidades que compõem o perímetro de consolidação de contas da RAM, permitirá melhorar os mecanismos de comunicação e reporte da informação à entidade que tem a responsabilidade de agregar e apresentar a mesma, às entidades competentes.

Atualmente, a Direção Regional de Orçamento e Tesouro (DROT) inicia o processo de elaboração do orçamento anual com a publicação duma circular para o efeito, contendo as instruções gerais de elaboração e de remessa das propostas individuais de orçamento, bem como indica a cada Unidade de Gestão o plafom para as despesas de funcionamento.

A reengenharia dos procedimentos orçamentais deve ser complementar à análise dos mapas de reporte solicitados pela DROT e Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM), com periodicidade mensal, trimestral e anual, às Unidades de Gestão. Esta reorganização dos pedidos de informação permitirá identificar os mecanismos que facilitem a comunicação de dados, assegurar a consistência e a credibilidade, eliminando as redundâncias de pedidos da informação orçamental.

Note-se que, a interoperabilidade de sistemas de informação, associados à utilização da plataforma Finanças RAM – serviços online enquanto ferramenta para recolha, tratamento e reporte de informação orçamental (incluindo alguns mapas entregues na Conta da RAM), possibilita a criação de *dashboards* de execução orçamental, a disponibilizar aos decisores políticos.

Complementarmente à reengenharia dos procedimentos orçamentais, a Reforma das Finanças Públicas inclui a criação das condições necessárias para implementar os procedimentos associados à elaboração e apresentação das Contas Consolidadas da RAM, de modo a satisfazer a exigência da Secção Regional da Madeira do Tribunal de Contas e melhorar a qualidade da informação orçamental e financeira.

A implementação do SNC-AP, bem como da nova Lei de Enquadramento Orçamental, exige um sistema de informação uniforme e capaz de centralizar a informação de todas as entidades que concorrem para a Conta da Administração Regional da Madeira. Neste sentido, é desejável desenhar uma arquitetura técnica de referência para o Sistema Central de Informação.

A informatização dos processos, é uma garantia para uma maior produtividade dos sectores envolvidos, para uma maior eficácia e para o acesso à informação de forma mais fácil e rápida. Estes sistemas requerem uma constante atualização, de forma acompanhar a evolução e eventuais reajustes dos processos.

Neste sentido, na implementação da solução serão envolvidos elementos-chave (especialistas) da Administração Pública Regional de várias áreas de atuação, com quem será partilhado todo o conhecimento adquirido de modo a que estes fiquem capacitados para gerir a solução implementada e produzir novos indicadores, *dashboards* e relatórios.

Na integração destes elementos-chave, teremos a participação do nosso parceiro tecnológico, que transmitirá todo o conhecimento da estrutura implementada para que estes elementos fiquem habilitados a acrescentar novas estruturas que venham a responder a outros sectores da administração pública regional.

Estes elementos terão como primeira prioridade a disseminação dos conhecimentos adquiridos de forma a garantir que os demais utilizadores, gestores e decisores, fiquem familiarizados com a nova ferramenta. Será essencial que a estrutura

organizacional envolvida tenha pleno conhecimento dos diversos relatórios, *dashboards*, indicadores, permitindo que a tomada de decisão seja sustentada por um elevado grau de conhecimento.

1.3 REAVALIAR O PAPEL E AS FUNÇÕES DAS UNIDADES DE GESTÃO

Com a assinatura do Programa de Ajustamento Económico e Financeiro da Região Autónoma da Madeira (PAEF-RAM) e com a entrada em vigor da Lei n.º 8/2012, de 21 de fevereiro, Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso (LCPA), em 2012 o Governo Regional da Madeira deu continuidade à implementação do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP).

Em todos os departamentos do Governo Regional foram criadas Unidades de Gestão tendo como missão o tratamento integral de todas as matérias orçamentais, financeiras e patrimoniais dos serviços simples e integrados, serviços e fundos autónomos e empresas que integrem o universo das administrações públicas em contas nacionais. Estas unidades são também responsáveis pelo reporte de informação aos serviços da Secretaria Regional do Plano e Finanças, conforme estipulado no art.º 7.º do DRR n.º 16/2012/M, de 4 de julho[1], que aprovou a execução do Orçamento da Região Autónoma da Madeira para 2012.

Ao longo dos últimos anos, as UG têm assumido maiores responsabilidades de controlo, verificação e reporte das entidades tuteladas, através dos diplomas de execução dos orçamentos, conforme previsto no n.º 1 do art.º 68.º, do Decreto Legislativo Regional n.º 28-A/2021/M, de 31 de dezembro[2], mantendo-se assim o foco no tratamento integral de todas as matérias, contabilísticas, orçamentais e financeiras.

Foi atribuída à Secretaria Regional das Finanças a responsabilidade de coordenação geral de todas as Unidades de Gestão, podendo determinar quaisquer medidas de natureza financeira que se revelem necessárias à maximização e bom aproveitamento dos recursos financeiros disponíveis, independentemente dos programas, da natureza das classificações funcionais e orgânicas previstas no presente

[1] **Art.º 7.º do DRR n.º 16/2012/M, de 4 de julho**
"1 - Em todos os departamentos do Governo Regional são criadas unidades de gestão que possuem por missão o tratamento integral de todas as matérias orçamentais, financeiras e patrimoniais dos serviços, serviços e fundos autónomos e empresas que integrem o universo das administrações públicas em contas nacionais, e são responsáveis para todos os efeitos pelas informações de reporte de informação aos serviços da Secretaria Regional do Plano e Finanças.
2 - As informações de reporte, a remeter, são devidamente agregadas no âmbito do conjunto das entidades tuteladas, sem prejuízo do envio de informação individualizada quando assim requerido.
3 - As unidades de gestão são responsáveis pela prévia validação de toda a informação remetida aos serviços da Secretaria Regional do Plano e Finanças".
[2] Aprova o Orçamento da Região Autónoma da Madeira para 2022

diploma, conforme previsto no n.º 5, art.º 68.º, do Decreto Legislativo Regional n.º 28-A/2021/M.

A DROT pode solicitar, sempre que necessário, às Unidades de Gestão e aos serviços e entidades integrados no universo das administrações públicas em contas nacionais, outros elementos de informação, destinados ao acompanhamento da respetiva gestão financeira e orçamental.

Relativamente à implementação do SNC-AP, a Portaria n.º 648/2020, de 8 de outubro, que aprovou a estrutura nuclear da Direção Regional do Orçamento e Tesouro, procedeu à criação da Direção de Serviços do SNC-AP e de Prestação de Contas (DSNC - art.º 9º), que tem por missão coordenar a implementação do Sistema de Normalização Contabilístico na Administração Pública Regional e uniformizar as políticas contabilísticas ao nível do Governo Regional.

As Unidades de Gestão desempenham um papel ativo na plena implementação do novo referencial contabilístico, bem como enviam várias declarações de conformidade de registo e de reporte. Devido a multiplicidade de sistemas existentes e à ausência de resposta automatizada às necessidades de exportação e reporte, no formato pretendido pelas várias entidades recetoras de informação, estas têm tido um papel mais focado na agregação e envio de dados e não na sua análise.

No âmbito da reforma das finanças públicas da RAM, pretende-se também redefinir o papel das Unidades de Gestão, promovendo alterações nas suas competências, para atividades de planeamento, de previsão, de monitorização, de análise de desvios, de modo a contribuir para a sustentabilidade das finanças públicas.

As competências das Unidades de Gestão deverão evoluir para aquilo que são, já hoje, competências das Entidades Coordenadoras dos Programas Orçamentais.

1.4 REVER A LEO-RAM

A Lei de Enquadramento Orçamental (LEO), aprovada em anexo à Lei n.º 151/2015, de 11 de setembro, é uma reforma multidimensional, abrangente e rigorosa, com o objetivo de assegurar a sustentabilidade, a transparência, a estabilidade das finanças públicas e a *Accountability*.

Esta Lei estabelece os princípios e as regras orçamentais aplicáveis às administrações públicas, nomeadamente, o regime do processo orçamental, as regras de execução, de contabilidade e reporte orçamental e financeiro. As regras de fiscalização, de controlo e auditoria orçamental e financeira, constituem uma base sólida para garantir que cumprem a legalidade e regularidade das receitas e das despesas públicas, com apreciação da gestão financeira efetiva.

A Lei de Enquadramento do Orçamento da Região Autónoma da Madeira, Lei n. º 28/92, de 1 de setembro, define os procedimentos e normas para a elaboração, discussão, aprovação, execução, alteração e fiscalização e a responsabilidade orçamental, bem como as regras relativas à Conta da Região.

Naturalmente que, ao longo dos anos, a Região procurou implementar medidas que contribuíssem para melhorar a eficiência e eficácia da despesa pública, em conformidade com as recomendações apresentadas nos relatórios e pareceres da Conta da RAM. Com a publicação da Lei nº 151/2015, de 11 de setembro, foi identificada a necessidade de analisar a metodologia de transposição para o ordenamento regional das regras, princípios e procedimentos orçamentais emanados na referida Lei.

Concomitantemente, a importância que revestem as regras orçamentais emanadas pela Lei das Finanças das Regiões Autónomas ou de outra mais favorável que vier a ser aprovada, no contexto da Reforma das Finanças Públicas, têm muita relevância no processo de transposição da LEO.

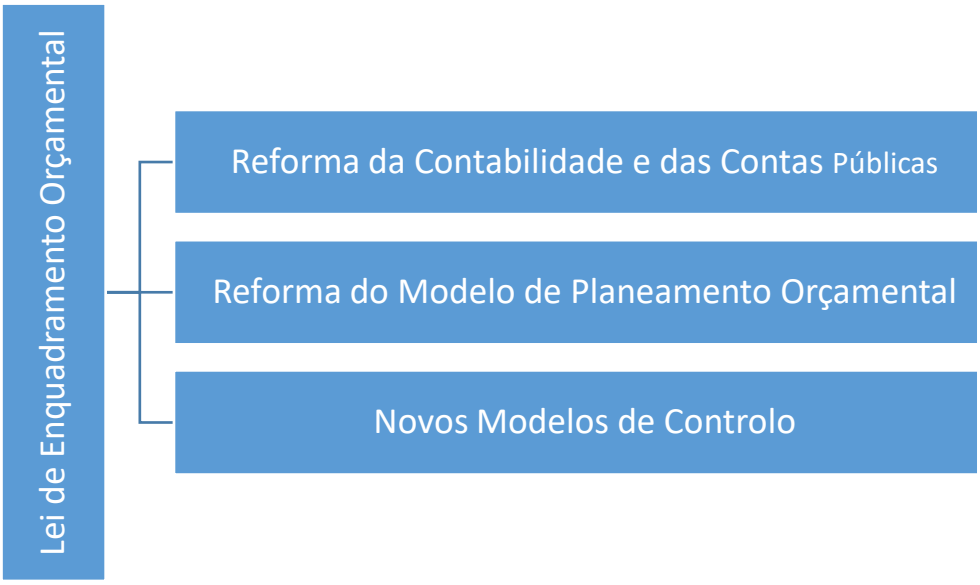
No entanto, com a publicação da Lei n.º 41/2020, de 18 de agosto, procedeu-se à terceira alteração à Lei n.º 151/2015, de 11 de setembro e à primeira alteração à Lei n.º 2/2018, de 29 de janeiro. Das alterações aos vários artigos da LEO, destacamos a criação faseada da Entidade Contabilística Estado, sendo concluída no Orçamento do Estado para o ano de 2023 – nº 7 do art.º 5º da Lei n.º 41/2020, de 18 de agosto.

O adiamento para o ano de 2023, conforme o ponto nº 8 do seu artigo 5º (8 — O disposto no artigo 64.º e no n.º 6 do artigo 66.º da Lei de Enquadramento Orçamental, aprovada em anexo à presente lei, concretiza-se no Orçamento do Estado para o ano de 2023).

Este adiamento permitirá à Região Autónoma da Madeira preparar a revisão da Lei de Enquadramento do Orçamento (Lei n. º 28/92, de 1 de setembro) tendo presente o seguinte contexto:

- Alterações introduzidas pela Nova LEO (Lei n.º 151/2015, de 11 de setembro e alterações introduzidas pela Lei nº2/2018, de 29 de janeiro;
- Especificidades da Lei das Finanças das Regiões Autónomas (Lei Orgânica n.º 2/2013, de 2 de setembro) e perspetivas de revisão em curso;
- Outros fatores com impacto na gestão das finanças públicas.

Note-se que a plena implementação da LEO abrange três áreas estratégicas, apresentadas no diagrama seguinte:



A primeira área estratégica depende da plena implementação do SNC-AP, através dos subsistemas de contabilidade orçamental, de contabilidade financeira e de contabilidade de gestão, constituindo uma mudança de paradigma na gestão das finanças públicas capaz de:

- Garantir a qualidade da informação orçamental e económico-financeira, implementando os princípios contabilísticos geralmente aceites;
- Implementar a Entidade Contabilística RAM;
- Promover a sustentabilidade das contas públicas;
- Assegurar informação necessária a plena implementação da orçamentação e relato por programas;
- Melhorar a qualidade da gestão pública com a introdução das demonstrações financeiras consolidadas e a preparação de indicadores de gestão;
- Promover a transparência com o alargamento do âmbito contabilístico (ativos e passivo contingentes) face às operações atualmente reconhecidas;
- Apresentar as demonstrações financeiras consolidadas (balanço, demonstração de resultados, demonstrações de alteração no património líquido e demonstração de fluxos de caixa).

No que diz respeito ao modelo de planeamento orçamental, com base nos programas orçamentais, traduz-se no Quadro Plurianual de Programação Orçamental que definirá, numa lógica de médio prazo, a alocação de recursos financeiros (receita) às políticas públicas que o Governo Regional pretende implementar. Este quadro estabelece os limites de despesa (financiada por receitas gerais) para o conjunto da despesa da Administração Pública Regional, distribuído por cada um dos seus Programas Orçamentais.

Atualmente, a orçamentação é efetuada numa base orgânica, que deverá evoluir para uma lógica de programas, em que o nível mais agregado da especificação por programas corresponde à missão de base orgânica. Paralelamente, aos recursos financeiros a alocar para cada programa serão definidos também objetivos de curto e médio prazo, tendo em conta os indicadores orçamentais e económico-financeiros a alcançar.

Em suma, o Quadro Plurianual de Programação Orçamental traduz um conjunto de procedimentos institucionalizados para priorizar e gerir as receitas e despesas numa lógica plurianual tendo em conta os objetivos de política económica que se pretendem alcançar.

Por último, a área estratégica do controlo requer novos modelos face à mudança de paradigma na gestão das finanças públicas, exigindo uma nova estrutura metodológica de instrumentos de controlo e auditoria (interna e externa). Esta nova metodologia permitirá às entidades com poderes de controlo e fiscalização assegurarem que as entidades públicas alcançaram os objetivos de economia, eficiência, responsabilização e eficácia da sua gestão.

De referir que, as auditorias interna e externa são decisivas na avaliação dos sistemas de execução e controlo dos ciclos da despesa e da receita, procurando comprovar a conformidade com normativos e testes substantivos, reforçando o processo de transparência e *Accountability*.

Em termos orçamentais e financeiros, o desenvolvimento de instrumentos de controlo são materializados na análise da execução económico-financeira subjacente às demonstrações orçamentais e financeiras, bem como nos modelos de gestão do orçamento de tesouraria e dos riscos orçamentais. Teremos de igual modo a elaboração e apresentação de rácios de equilíbrio económico-financeiros, com a necessidade de obter resultados positivos do EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization).

1.5 SENSIBILIZAR E FORMAR

Conforme exposto nos pontos anteriores, a Reforma das Finanças Públicas da RAM integra diferentes componentes de elevada complexidade técnica - o que determinará a velocidade da implementação das reformas a introduzir, e envolve todas as entidades do perímetro da consolidação, cada uma destas com diferentes capacidades técnicas instaladas e recursos disponíveis.

Sendo certo que todo o processo de reformas implica mudança nas organizações e no seu funcionamento, é inevitável que implique também a necessidade de mudança nos comportamentos dos recursos que as integram. O sucesso da reforma depende, assim e sempre, do grau de envolvimento dos recursos humanos na mudança, exigindo-se, pois, sensibilização para o processo, persistência nas ações e acompanhamento permanente.

Deste modo, no sentido de se potenciar todos os benefícios que possam ser retirados da Reforma das Finanças Públicas, torna-se crítico que este Plano de Ação contemple, também, o planeamento desta mudança comportamental, devendo prever-se as necessárias ações de sensibilização para o projeto, nos organismos envolvidos e seus colaboradores, e as ações de formação em cada uma das temáticas previstas nas suas componentes, conforme as mesmas forem avançando em termos de desenvolvimento.

Assim, no 1.º Trimestre de 2021 foram promovidas ações de sensibilização para o projeto, com a indicação dos objetivos e resultados esperados, às entidades maiores responsabilidades (DROT, AT-RAM, DREM, DRP, DRI, IDR) e, sobretudo, junto das Unidades de Gestão, enquanto estruturas catalisadoras desta mudança. Simultaneamente, através destes contactos de proximidade, pretende-se identificar e avaliar áreas de melhoria no domínio das componentes abrangidas por este projeto, que permitam enriquecê-lo.

Sempre que se considere concluída alguma das ações integradas em cada uma das componentes previstas, será de imediato preparado o respetivo plano de formação, dirigido aos organismos e elementos diretamente interessados, seja ao nível dos procedimentos relativos ao normativo contabilístico em vigor, seja do sistema de informação de contabilidade e apoio à gestão, ou outra qualquer ação relacionada com a gestão do orçamento público, nas suas diferentes fases - previsão, execução, monitorização e reporte.

Em suma, pretende-se também, através deste projeto, desenvolver instrumentos que permitam assegurar o empoderamento dos colaboradores, em cada serviço da Administração Pública Regional, nos domínios contemplados na Reforma das Finanças Públicas.

2 MODELO INFORMÁTICO

A Região Autónoma da Madeira, já tem implementado parte do modelo idealizado, conforme figura 2 - Arquitetura da Estrutura a Implementar.

No momento a estrutura implementada assenta na utilização do Azure, para a execução de aplicativos e serviços baseados na nuvem.

As principais linguagens de programação utilizadas são o Structured Query Language (SQL) e o Data Analysis Expressions (DAX).

O modelo assenta em 5 grandes fases, que se descrevem seguidamente:

- Fontes de dados:
    - Análise dos sistemas informáticos em utilização pelas entidades que compõem o perímetro de consolidação:
        - SIGORAM;
        - GERFIP;
        - IGEST;
        - SIAG;
        - NAVISION;
        - PRIMAVERA;
        - XISCONNECT;
        - SIGPOR.
    - Análise dos output's de cada um dos sistemas informáticos:
        - Ficheiros: .xls e .xlsx.
- Extração:
    - Definição dos protocolos de transferência dos dados para o armazenamento em Data Lake:
        - Atualmente os ficheiros estão a ser extraídos manualmente do sistema informático;
        - Efetuado o upload para a estrutura de armazenamento (Data Lake) criada para o efeito.
- Armazenamento:
    - Os dados são armazenados quer no formato original;
        - Formato original: é guardada uma cópia de todos os dados ingeridos;
- Preparação:
    - Automatização do processo de Extract, Transform, Load (ETL):
        - Extract:
        - Transform:
        - Load:
- Análise BI:
    - Data Warehouse: os dados estruturados e outras fontes são transferidos este repositório a fim de serem a fonte para a criação dos modelos de previsão e de análise, como como os relatórios e dashboards.
        - Modelos de previsão e análise: já se encontra em funcionamento o modelo de previsão e análise para a receita fiscal;
        - Relatórios: já se encontram em funcionamento relatórios automáticos, nomeadamente utilizando o Power BI Report Builder;
        - Dashboads: já se encontram em funcionamento diversos dashboards, desenvolvidos através do Power BI.

3 AVALIAÇÃO INTERCALAR

O projeto de Reforma das Finanças Públicas da RAM está em implementação e no presente momento é já possível obter resultados muito relevantes para a boa gestão das Finanças Públicas, bem como na utilização da informação atempadamente disponibilizada para apoiar os processos de tomada de decisão.

Neste contexto, é apresentado seguidamente o quadro resumo com a execução das componentes do Projeto de Reforma das Finanças Públicas da RAM:

Componentes	**Estados**			
Arquitetura dos Sistemas de Informação	**Não iniciado**	**Em execução**	**Em conclusão**	**Concluído**
Avaliação dos Sistemas Existentes			X	
Data Warehouse		X		
Relatórios e Dashboards		X		
Processo Orçamental e Financeiro				
Revisão dos Procedimentos Orçamentais	X			
Modelos de Monitorização e Previsão		X		
Quadro Plurianual de Programação Orçamental	X			
Consolidação de Contas		X		
Unidades de Gestão				
Análise das Atribuições das UG	X			
Redefinição das Atribuições das UG	X			
Relatórios de Monitorização		X		
Lei de Enquadramento Orçamental				
Revisão da LEO-RAM		X		
Elaboração de nova LEO-RAM	X			
SNC-AP		X		