



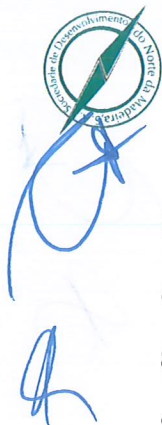
PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO 2025

**Sociedade de
Desenvolvimento
do Norte da Madeira S.A.**



ÍNDICE

FICHA TÉCNICA	5
RELAÇÃO DE SIGLAS E ABREVIATURAS	6
MENSAGEM DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	7
1. INTRODUÇÃO	8
2. MISSÃO, VISÃO E VALORES	9
3. ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS	10
4. POLÍTICAS	19
4.1. PROCURA / OFERTA	19
4.1.1. CONCESSÕES	30
4.1.2. IDENTIFICAÇÃO DE MEDIDAS GERADORAS DE NOVAS RECEITAS PRÓPRIAS	30
4.2. PREÇOS / TARIFÁRIOS	31
4.3. RECURSOS HUMANOS	32
4.4. CONTROLO E ADEQUAÇÃO DE GASTOS	36
4.5. ENDIVIDAMENTO	37
4.6. INVESTIMENTO	37
5. ORÇAMENTO	37
5.1. PRESSUPOSTOS	37
5.2. ORÇAMENTO DE EXPLORAÇÃO	38
5.2.1. ORÇAMENTO DE RENDIMENTOS DE EXPLORAÇÃO	38
5.2.2. ORÇAMENTO DE GASTOS DE EXPLORAÇÃO	38
5.2.3. AMORTIZAÇÕES	39
5.2.4. OUTROS GASTOS OPERACIONAIS	39
6. PLANO DE INVESTIMENTOS	40
6.1. PLANO DE INVESTIMENTOS 2025	40
6.2. INVESTIMENTOS PLURIANUAIS	45
6.3. INVESTIMENTOS RELEVANTES OU MATERIAIS	45
6.4. FONTES DE FINANCIAMENTO	46
7. FINANCIAMENTO	47
7.1. FINANCIAMENTO REMUNERADO	47
7.2. FINANCIAMENTO NÃO REMUNERADO	47



7.3.	BREVE ANÁLISE DE AVALIAÇÃO DE RISCO DE CRÉDITO	47
8.	CUMPRIMENTO DAS ORIENTAÇÕES	47
8.1	CRESCIMENTO DO VOLUME DE NEGÓCIOS E GASTOS OPERACIONAIS	47
8.2	EVOLUÇÃO DO EBITDA E EBITDA RECORRENTE.....	48
8.3	EFICIÊNCIA OPERACIONAL E MEDIDAS DE OTIMIZAÇÃO DO DESEMPENHO	49
8.4	REDUÇÃO DO VOLUME DE PAGAMENTOS EM ATRASO (“ARREARS”)	49
8.5	EVOLUÇÃO DO PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTOS (PMP EM DIAS)	49
8.6	RACIONALIZAÇÃO E ADEQUAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS	49
8.7	MAXIMIZAÇÃO DO RECURSO A FUNDOS EXTERNOS	50
8.8	RÁCIOS	50
9.	INDICADORES ECONÓMICO E FINANCEIROS	50
9.1	DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PREVISIONAIS	52
9.1.1	DEMONSTRAÇÃO DA POSIÇÃO FINANCEIRA PREVISIONAL (BALANÇOS)	52
9.2	DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS POR NATUREZAS PREVISIONAL.....	53
9.3	DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA PREVISIONAL.....	54
10.	RECLASSIFICAÇÃO E ORÇAMENTO NA OTICA DA CONTABILIDADE PÚBLICA.....	55
10.1	RECEITA	56
10.2	DESPESA	59
10.3	PLANO DE FINANCIAMENTO	64
10.4	AUTO-FINANCIAMENTO	64
10.5	FINANCIAMENTO - PROJETOS COMUNITÁRIOS / CONTRATOS PROGRAMA	64
10.6	RISCOS ORÇAMENTAIS/CUMPRIMENTO DO PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO PARA O ANO DE 2025	65
10.7	DESPESAS DE CARÁTER PLURIANUAL	66
11	CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
12	ANEXOS	69
12.1	ANEXO I – PLANO DE INVESTIMENTOS.....	70
12.2	ANEXO II – MAPAS – PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO NA ÓTICA DA CONTABILIDADE ORÇAMENTAL	71
12.2.1	JUSTIFICAÇÃO DA PROPOSTA DE ORÇAMENTO 2025	101
12.2.1.1	ANEXO I – ORÇAMENTO DA RECEITA	101



PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO 2025

12.2.1.2	ANEXO I – ORÇAMENTO DA DESPESA	103
12.2.1.3	ANEXO II – A – EVOLUÇÃO DOS MOVIMENTOS DO PESSOAL	107
12.2.1.4	ANEXO V – MEMÓRIA JUSTIFICATIVA DAS DESPESAS DE FUNCIONAMENTO DO ORAM 2025	108



FICHA TÉCNICA

Elaborado por:

- SDNM - Sociedade de Desenvolvimento do Norte da Madeira, S.A.

Intervenientes:

- Conselho de Administração
- Unidade de Assessoria Jurídica Contratação e Contencioso
- Unidade de Gestão de Concessões Comunicação e Projetos
- Unidade de Gestão de Equipamentos e infraestruturas
- Unidade de Gestão Financeira
- Unidade de Gestão de Recursos Humanos
- Parque Temático da Madeira

Coordenação dos Trabalhos:

- Conselho de Administração

Fornecimento dos dados financeiros:

- Unidade de Gestão Financeira
- Opção Divina – Contabilista Certificado

Revisão, paginação e desenho das capas:

- Unidade de Gestão de Concessões Comunicação e Projetos

Aprovado por Deliberação n.º 74/2025, do Conselho de Administração de 11 de agosto

Distribuído:

Remetido aos órgãos competentes em suporte digital e inserido no Portal do TdC

Publicado no site www.sociedadesdesenvolvimento.com



RELAÇÃO DE SIGLAS E ABREVIATURAS

SIGLA	DESIGNAÇÃO
ADSE	Instituto de Proteção e Assistência na Doença, I.P.
AFI	Analistas Financeiros Internacionales, S.A.
BCE	Banco Central Europeu
BdP	Banco de Portugal
DREM	Direção Regional de Estatística da Madeira
EPNR	Empresas Públicas Regionais não classificadas
EPI	Equipamentos de Proteção Individual
INE	Instituto Nacional de Estatística
IRAE	Indicador Regional de Atividade Económica
IRC	Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
LCPA	Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso
LEO	Lei de Enquadramento Orçamental
MPE	Madeira Parques Empresariais, S.A.
NCP	Norma de Contabilística Pública
OMS	Organização Mundial de Saúde
ORAM	Orçamento Região Autónoma da Madeira
PCVE	Plano de Comercialização e Venda Extraordinário
PIB	Produto Interno Bruto
PCV	Plano de Comercialização e Venda
PIDRAR	Plano e Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração da Região Autónoma da Madeira
Ponta do Oeste	Ponta do Oeste - Sociedade de Promoção e Desenvolvimento da Zona Oeste da Madeira, S.A.
POT	Programa de Ocupação Temporária de Desempregados
PTM	Parque Temático da Madeira
RAM	Região Autónoma da Madeira
REACT-EU	Recovery Assistance for Cohesion and the Territories of Europe
RGC	Relatório de Gestão e Contas
SDNM	Sociedade de desenvolvimento do Norte da Madeira, S.A.
SDPS	Sociedade de Desenvolvimento do Porto Santo, S.A.
SERAM	Setor Público Empresarial da Região Autónoma da Madeira
SIGO	Sistema de Informação de Gestão Orçamental
SINTAP	Sindicato dos Trabalhadores da Administração Pública
SMD	Sociedade Metropolitana de Desenvolvimento, S.A.
SNC-AP	Sistema de Normalização Contabilístico para as Administrações Públicas
SST	Segurança e Saúde no Trabalho



MENSAGEM DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de Administração apresenta o Plano de Atividades e Orçamento para o ano de 2025, no qual se enuncia os projetos, as iniciativas e as atividades a desenvolver.

O Plano de Atividades, enquadrado pela missão, visão e valores da SDNM – Sociedade de Desenvolvimento do Norte da Madeira, S.A. reflete a sua natureza enquanto, por um lado entidade pública reclassificada, e por outro, entidade estratégica e de interesse público para o desenvolvimento integrado sócio cultural das populações, envolvendo os concelhos de Santana, Porto Moniz e São Vicente.

O Plano de Atividades e Orçamento, que aqui apresentamos, foi objeto de participação dos colaboradores e do Contabilista Certificado na sua elaboração. A manutenção de espírito de equipa entre todos os colaboradores, a postura colaborante e um grande comprometimento com as orientações estratégicas plasmadas neste documento, fazem parte do compromisso, de modo a garantir o cumprimento das atividades previstas.

No ano de 2025, a SDNM continuará a pautar a sua ação pela prestação de serviço público, quer nas atividades desempenhadas sob gestão direta, quer no acompanhamento e disponibilização de equipamentos e infraestruturas, com mitigação de riscos de segurança para pessoas e bens, pugnando pela sustentabilidade ambiental e socioeconómica.

Sendo um importante instrumento de gestão, o Plano de Atividades é também uma ferramenta de planeamento flexível, e por isso, ajustável a medidas corretivas que se venham a revelar necessárias ao longo do ano e que sejam evidenciadas no âmbito do acompanhamento permanente da execução.

Por fim, o nosso agradecimento ao Acionista, ao Presidente e ao Secretário da Assembleia Geral, ao Fiscal Único, ao Contabilista Certificado e a todos os colaboradores pelo empenho nos desafios deste mandato.

O alcance dos objetivos estratégicos em sintonia com a visão da Sociedade de Desenvolvimento do Norte da Madeira, S.A. serão concretizados com a confiança, trabalho e dedicação de todos com partilha de valores e responsabilidades.



1. INTRODUÇÃO

A Sociedade de Desenvolvimento do Norte da Madeira, S.A. (SDNM) é uma sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, cujo capital social é detido a 100% pela Região Autónoma da Madeira.

A função de acionista é exercida pelo Secretário Regional das Finanças, sem prejuízo da devida articulação com o Secretário Regional de Equipamentos e Infraestruturas, membro do Governo Regional responsável pelo respetivo setor de atividade¹.

Na génese da sua constituição, que ocorreu através do Decreto Legislativo Regional n.º 9/2001/M, de 10 de maio, alterado pelo Decreto Legislativo Regional n.º 11/2002/M, de 16 de julho e pelo Decreto Legislativo Regional n.º 2/2018/M, de 09 de janeiro², está a prossecução de fins de interesse público, com enfoque no desenvolvimento dos concelhos de Porto Moniz, São Vicente e Santana.

Em 2014 a SDNM foi reclassificada, passando a integrar o perímetro de enquadramento orçamental da administração direta regional, estando assim obrigada ao cumprimento de todas as normas e procedimentos no que se refere à execução orçamental, e, nomeadamente, da Lei dos Compromissos e dos Pagamentos em Atraso.

Paralelamente aos objetivos definidos, importa garantir a sustentabilidade económica e financeira da SDNM, concorrendo para o equilíbrio das contas regionais através da redução da despesa e da exponenciação da receita.

Neste sentido, do lado da receita será dada prioridade ao estabelecimento de parcerias com os *stakeholders* da sociedade, tendo como objetivo promover as infraestruturas e atividades exploradas pela sociedade, bem como à abertura de procedimentos tendentes à exploração do ativo passível de rentabilização.

Do lado da despesa, priorizar-se-á os investimentos e as despesas inerentes à rentabilização e à manutenção das infraestruturas e equipamentos, contando com o apoio do Fundo de Coesão Nacional e de fundo comunitário, com especial destaque para a implementação de medidas de eficiência energética.

¹ Artigo 37.º do Decreto Legislativo Regional n.º 15/2021, de 30 de junho e Decreto Regulamentar Regional n.º 8 -A/2019/M, de 19 de novembro.

² Diploma que sujeita à cobrança coerciva alguns tipos de créditos da SDNM.



No que se refere aos investimentos, o plano inclui, essencialmente, as intervenções no Parque Temático da Madeira e na reabilitação das infraestruturas da SDNM.

No que toca aos resultados líquidos previsionais, temos em consideração os seguintes fatores:

- Vocação da empresa para a prestação de serviço de interesse público e as orientações de gestão do acionista;
- A conversão dos empréstimos da RAM em prestações acessórias.

O orçamento plasmado neste documento obedece ao estabelecido no Sistema de Normalização Contabilístico para as Administrações Públicas (SNC-AP) e dá cumprimento aos princípios orçamentais previstos na Lei de Enquadramento Orçamental, bem como ao preconizado na legislação e nos normativos e orientações atinentes à gestão do sector empresarial regional^{3, 4}.

A SDNM é uma empresa que integra o Setor Empresarial da Região Autónoma da Madeira, pelo que no presente Plano de Atividades, Investimento e Orçamento foram tidas também em consideração todas as normas aplicáveis às empresas públicas regionais e a continuação de uma política de contenção orçamental, a qual teve presente os conceitos de prudência (os elementos apresentados incluem um grau de precaução ao fazer as estimativas exigidas em condições de incerteza) e materialidade (são evidenciados todos os elementos considerados relevantes e que possam afetar avaliações ou decisões).

Em 2025, a SDNM prosseguirá uma estratégia, atenta a sua missão e valores, de acordo com o programa do XVI Governo Regional da Madeira e das orientações de gestão emanadas pelo seu único acionista, procurará rentabilizar as infraestruturas, adequando-as aos novos desafios e ao desenvolvimento sustentável nas vertentes ambiental, social e económica.

2. MISSÃO, VISÃO E VALORES

A missão, visão e valores da Sociedade de Desenvolvimento do Norte da Madeira, S.A., atentas as suas competências e atribuições, são sucintamente:

³ A Sociedade de Desenvolvimento do Norte da Madeira, S.A. é uma entidade pública reclassificada, sendo as suas contas relevantes para efeitos de apuramento dos agregados das contas públicas.

⁴ Designadamente o Decreto Legislativo Regional n.º 15/2021, de 30 de junho.



Fonte: SDNM

3. ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS

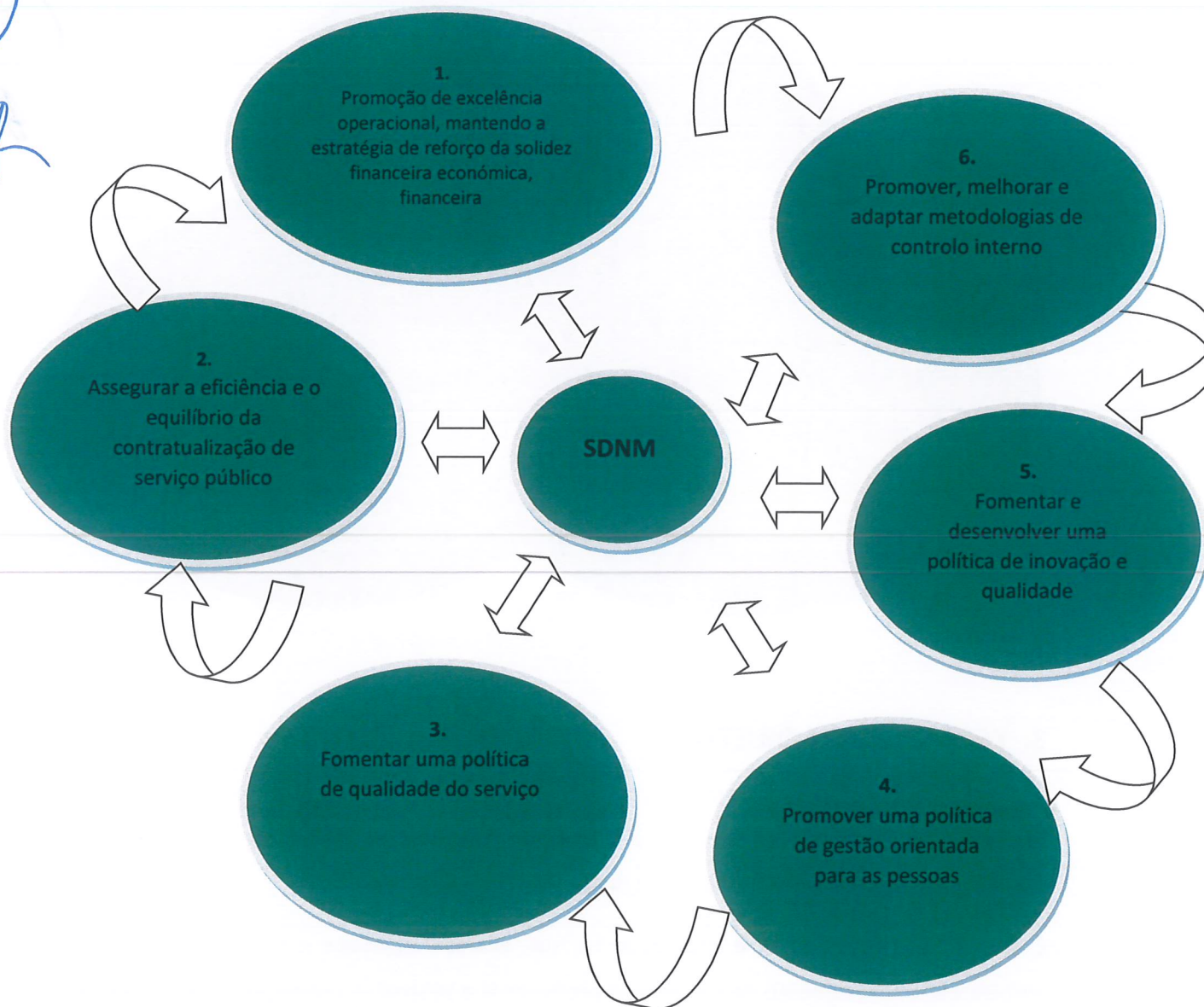
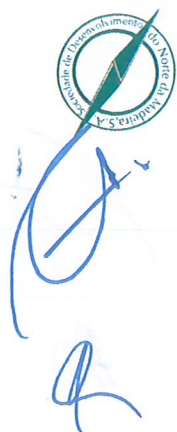
A SDNM, atenta a sua missão, em articulação com as políticas definidas pelo Governo Regional, procura a racionalização empresarial, a otimização dos níveis de eficiência, a qualidade do serviço prestado, e respeito por padrões de qualidade e segurança.

É socialmente responsável e prossegue na sua atuação objetivos económicos, sociais e ambientais, o investimento na valorização profissional e pessoal, a promoção da igualdade, a proteção do ambiente e o respeito por princípios éticos.

A Resolução do Conselho do Governo Regional n.º 75/2022, de 18 de fevereiro, aprovou as orientações estratégicas de gestão destinadas à globalidade do setor empresarial da Região Autónoma da Madeira.

As Orientações Estratégicas⁵ estão sintetizadas em seis grandes temas:

⁵ Fonte: Adaptação das orientações estratégicas constantes da Resolução n.º 75/2022.



Para as Orientações Estratégicas são definidos objetivos, indicadores, metas e responsáveis, de forma a permitir a sua monitorização e acompanhamento, a qual é efetuada através de reuniões periódicas do Conselho da Administração com os coordenadores e responsáveis pelos empreendimentos.

Nestes termos, e para os efeitos do disposto no n.º 6 do artigo 37.º do RJSERAM, através da Circular n.º 1/SRF/UT/2024, de 24 de setembro, foram transmitidas as orientações e objetivos para o triénio para que, com base neles, sejam apresentadas as propostas de planos de atividades anuais e plurianuais e orçamentos para cada ano de atividade, reportado a cada triénio.



Nesta conformidade, apresentamos a matriz contendo, para cada uma das respetivas orientações estratégicas, as principais ações a empreender:

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 1:

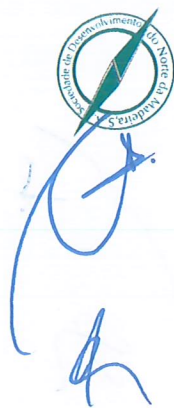
Objetivo 1 - Melhorar a performance económica Sociedade.

- Reabilitação de alguns empreendimentos, com destaque para o Parque Temático da Madeira, de modo a permitir a sua eficaz rentabilização, com impactos na receita e, consequente autonomia financeira;
- Atualização do valor do património da sociedade e a atualização de um cadastro que permita, em qualquer momento, tomar decisões consonantes com a estratégia do acionista;
- Reabilitação de empreendimentos e infraestruturas, conforme discriminado no Plano de Investimentos e Fontes de Financiamento;
- Aumentar a oferta de Campos de Golfe, respondendo ao aumento da procura neste segmento turístico;
- Continuidade ao processo de regularização do património e atração de parceiros para a rentabilização e desenvolvimento das infraestruturas;
- As infraestruturas e equipamentos criados⁶ e de apoio quer aos locais, quer aos visitantes deverão ser maximizadas e rentabilizadas;
- Valorizar os saberes e tradições como meio de incentivar projetos inovadores de revitalização das atividades.
- Introdução de novas atrações para revitalização do Parque temático da Madeira, contribuindo para a preservação da cultura, tradições e valores madeirenses.

Objetivo 2 – Definição de um quadro de ação estratégico que possibilite e aumente o contributo da Sociedade em ordem a alcançar a meta do equilíbrio e sustentabilidade do setor e de suporte aos seus planos operacionais

- Elaboração do Relatório de sustentabilidade;
- Implementação de programas e medidas de sustentabilidade ambiental, em linha com o programa de governo na área energética, a candidatar no MCA – FEDER Madeira 20-30;

⁶ Não se integrou o Parque de Campismo, encerrado desde a pandemia e que será objeto de reconversão num parque público sustentável.



- Mudança e substituição de sistemas elétricos e aquecimento de águas por outros mais eficiente;
- Implementação de programas e medidas de sustentabilidade ambiental, em linha com o programa de governo no aproveitamento de águas residuais na rega de jardins;
- Colaboração anual na elaboração do PIDDAR e no relatório do PIDDAR.

Objetivo 3 - Melhorar o nível da gestão organizacional encontrando pontos de ancoragem organizacional capazes de garantir a sua eficácia em termos operacionais, passando do “business as usual” para o “business as unusual”

- Elaborar o Regulamento Interno e implementação de manual de normas e procedimentos interno;
- Monitorização do plano e relatório de riscos da Sociedade e do plano para a igualdade;
- Continuação do modelo de gestão partilhada de trabalhadores e serviços das 4 Sociedades de Desenvolvimento – Ponta do Oeste, SMD, SDPS e SMD;
- Gestão partilhada com os Municípios do norte da Madeira em infraestruturas de uso comum.

Objetivo 4 - Assegurar ambientes de trabalho participativos e positivos capazes de melhorar os resultados do desempenho organizacional, e estimular e valorizar a inovação, a apropriação dos saberes organizacionais.

- Reuniões conjuntas e meetings entre o Conselho de Administração e os Coordenadores;
- Reuniões conjuntas e meetings entre o Conselho de Administração e os responsáveis pelos empreendimentos;
- Convívios de Natal com todos os colaboradores;
- Comemoração do aniversário dos empreendimentos com todos os colaboradores
- Reuniões de objetivos por equipa e por empreendimentos

Objetivo 5: Medir e avaliar os resultados da gestão (resultados obtidos versus resultados desejados), para eventuais correções de rota.

- Construção de templates para a mensuração do desempenho VS planeado / cumprimento dos objetivos;
- Reuniões conjuntas e meetings entre o Conselho de Administração e os Coordenadores;



- Reuniões conjuntas e meetings entre o Conselho de Administração e os responsáveis pelos empreendimentos;
- Implementação da contabilidade de gestão, em cumprimento da NCP 27;
- Envio mensal dos indicadores com gastos e rendimentos dos empreendimentos comparando-os com o planeado e justificação para os desvios.

Objetivo 6 - Recorrer, sempre que possível ao benchmarking, no sentido de encontrar benchmarks para os seus indicadores e processos de gestão, com o objetivo de serem obtidas comparações entre os seus indicadores e os de outras organizações, de modo a obter um referencial e um nível de performance, reconhecidos como padrão de excelência.

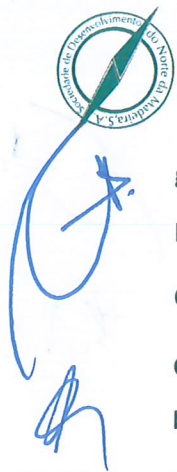
- Elaboração de benchmarking para o Parque Temático da Madeira;
- Elaboração de benchmarking e ou avaliação imobiliária para os espaços das concessões e arrendamentos, à medida que vão caducando e para o lançamento de novos procedimentos.

Objetivo 7 - Garantir que se atinja a eficácia, eficiência, objetivos, metas e resultados pretendidos, assegurando desta forma a criação de valor para todos os stakeholders das organizações, bem como a sustentabilidade destas.

- Elaboração e implementação do plano de marketing;
- Participação em feiras internacionais, a título individual e ou conjuntamente com a Associação de Promoção da RAM;
- Celebração de protocolos de utilização das infraestruturas com Associações e Entidades Públicas;
- Adaptação das infraestruturas à certificação e formação em sistemas de gestão da qualidade, permitindo à organização potenciar o desempenho geral e manter o foco na oferta de produtos e serviços de qualidade ao cliente;
- Celebração de protocolos de utilização das infraestruturas da SDNM, nomeadamente Centro Cívico e Parque Temático da Madeira.

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 2:

Objetivo 1 – A SDPS na prestação de serviço público e de modo a ser ressarcida apresentará à Região propostas de contratualização da prestação de serviço, com metas quantitativas a



gastos auditáveis e que reflitam um esforço de comparação permanente com as melhores práticas do mercado, aferidas através da contratação pública para a realização de gastos.

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 3:

Objetivo 1 - Promover a melhoria contínua da qualidade do serviço prestado em especial no Parque Temático da Madeira.

Objetivo 2 - Adotar metodologias de medição dos resultados através do grau de satisfação dos clientes/utentes.

- Inquérito de satisfação anual aos clientes do Parque Temático da Madeira;
- Análise e implementação das melhorias apontadas no inquérito;
- Implementação do livro dos elogios;
- Implementação do cliente mistério.

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 4:

Objetivo 1 - Conceber e implementar políticas de gestão de pessoas orientadas para a valorização do indivíduo, para o fortalecimento da motivação e para o estímulo à formação, a fim de captar o conhecimento dos colaboradores e envolvê-los no processo de tomada de decisão, aumentando a sua produtividade, num quadro de equilíbrio e rigoroso controlo dos encargos que lhes estão associados, compatível com a dimensão e a situação económica e financeira da empresa.

- Ações de formação previstas elencadas no plano de formação plurianual 2024-2026, com destaque para no conjunto das 4 Sociedades: com destaque para;
 - Contratação pública – entre 15 a 20 participantes;
 - SIADAP – entre 40 a 50 participantes;
 - Informática – 40 a 50 participantes
 - Liderança e chefia – 15 participantes
 - Ações pontuais de formação gratuita (DRAPMA; SREI; ...) – até 10 participantes.
- Permitir a valorização dos trabalhadores através da autoformação – atribuição do estatuto de trabalhador-estudante; Otimização dos recursos humanos, através do desenvolvimento e definição de competências polivalentes, motivando e adaptando os trabalhadores às unidades e empreendimentos que melhor se enquadrem nas respostas



às suas problemáticas, com evidentes benefícios na eficiência e eficácia da organização e com reflexo positivo na orgânica da organização;

- Definição e implementação de normas e procedimentos internos tendo em vista o aumento da eficiência dos serviços, com benefícios operacionais e financeiros, libertando recursos para tarefas que se revelem adequadas à melhoria da performance financeira da sociedade e ao aperfeiçoamento das relações com os *stakeholders*;
- Prestação atempada de informação clara e sucinta que permita a tomada de decisões de forma mais célere e eficaz. Desta forma, pretende-se estabelecer minutas de relatórios a serem elaborados pelos responsáveis pelas unidades e empreendimentos, por forma a permitir um acompanhamento permanente da atividade da sociedade e a tomada de decisões em consonância com a estratégia definida pelo acionista;
- Otimização dos recursos humanos, designadamente a substituição das saídas, e consolidação de mobilidades, baseado no aproveitamento interno dos recursos, nos casos em que tal situação seja possível, recorrendo à contratação externa ou externalização de serviços, quando tal se revele necessário;
- Contratualização e implementação da higiene, segurança e saúde no trabalho para os colaboradores da empresa;
- Conciliação da vida pessoal do trabalhador com a vida profissional;
- Receção de desempregados colocados pelo IEM – Instituto de Emprego da Madeira, sempre que tal se manifeste do interesse das partes.

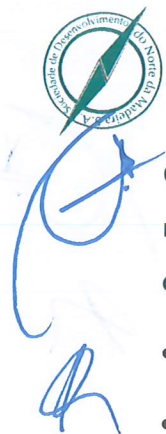
Objetivo 2 - Conceber e implementar planos de igualdade entre homens e mulheres.

- Monitorização do plano de igualdade das Sociedades de Desenvolvimento, integrado no plano de riscos.

Objetivo 3 - Criar mecanismos que permitam a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional.

- Atribuição de horário de trabalho diferenciado (jornada contínua, ...) sempre que legalmente possível;
- Deferimento das situações para acompanhamento de descendentes e ascendentes, licença parental, ...

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 5:



Objetivo - Promover e estimular as novas ideias, novos produtos, novas abordagens do mercado, em benefício do cumprimento da sua missão e da satisfação das necessidades coletivas e orientadas para a sustentabilidade económica, financeira, social e ambiental

- Lançamento de campanhas de angariação de novos nichos de mercado;
- Apoiar parcerias com missão de causas sociais e ambientais;
- Implementação de programas e medidas de sustentabilidade ambiental, em linha com o programa de Governo, designadamente nas áreas:
 - Energéticas;
 - Aproveitamento das águas de rega e da ribeira que atravessa o PTM.

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 6:

Objetivo - Adotar sistemas de informação e de controlo interno adequados à dimensão e complexidade da empresa que cubram todos os riscos relevantes assumidos, que assegurem a melhoria de tomada de decisões no sentido de atingir metas e objetivos da organização, apoiados em sistemas de informação e ferramentas de gestão (conhecer para melhor agir) e fortalecimento dos mecanismos de “accountability”, suscetíveis de permanente auditabilidade por parte das entidades competentes para o efeito, nomeadamente da Inspeção Regional de Finanças e o Tribunal de Contas.

- Digitalização / ganhos de eficiência na aquisição de bens e serviços
- Negociação através de agrupamento de empresas dos contratos de uso comum (higiene e limpeza, digitalização, arquivo, comunicações, entre e outras aquisições de bens e serviços), com ganhos de escala, com o lançamento de procedimentos para a aquisição de bens e serviços comuns:
 - Contrato de Prestação de Serviços de Contabilidade para as Sociedades de Desenvolvimento (em vigor);
 - Contrato de Prestação de Serviços de Revisores Oficiais de Contas para as Sociedades de Desenvolvimento (em vigor);
 - Contrato de Prestação de Serviços de Gestão Documental e Arquivo para as Sociedades de Desenvolvimento (em vigor);
 - Contrato de Prestação de Serviços de Impressão, Cópias, Digitalização e Fax para as Sociedades de Desenvolvimento (em vigor);



- Contrato de Aquisição de Material de Escritório para os Empreendimentos das Sociedades de Desenvolvimento (em vigor);
 - Contrato de Aquisição de Materiais e Produtos de Limpeza para os Empreendimentos das Sociedades de Desenvolvimento (em vigor).
- Melhorar a eficiência da comunicação intra e extraempresa pelo que para a melhoria da governance e da interface com os diferentes parceiros, estão previstas as seguintes ações:
 - Promoção da utilização de recursos e da agilização dos fluxos de informação, associados à prestação de serviços para simplificar e harmonizar procedimentos entre todos os parceiros, contribuindo a implementação do sistema de gestão documental, digitalização da documentação através da plataforma eletrónica e redução do papel;
 - Contrato de Prestação de Serviços de Disponibilização de Plataforma eletrónica de gestão documental IDOK (em vigor);
- Envio das faturas por e mail, reduzindo significativamente os custos com despesas de correio, rapidez na entrega e redução de papel;
- Continuar a insistir na melhoria da performance do sistema informático SIAG, de modo que responda às necessidades e exigências legais, nomeadamente as resultantes do SNC-AP e S3CP, dos reportes da contabilidade orçamental/patrimonial, cálculo de juros de mora nas faturas geradas pelo SIAG;
- Parametrização do SIAG, através da Unidade de Implementação das Finanças Públicas da RAM, conjuntamente com os demais serviços do GR que utilizam o SIAG designadamente para:
 - Atualizações anuais obrigatórias por lei;
 - Cálculo automático de juros de mora;
 - Datas de vencimento das faturas;
- Melhoria da performance do sistema informático SIAG, de modo que responda às necessidades e exigências legais, nomeadamente:
 - Resultantes do SNC-AP e S3CP;
 - Reportes da contabilidade orçamental/patrimonial.



4. POLÍTICAS

4.1. PROCURA / OFERTA

A SDNM tem empreendimentos sob administração e gestão direta, concessionados e de interesse público.

A captação de clientes é um dos pilares fundamentais para o bom funcionamento dos diversos empreendimentos sob gestão direta desta sociedade. Importa, assim, credibilizar o trabalho desenvolvido pela organização, assegurando o cumprimento de objetivos estratégicos e operacionais, mensuráveis e assentes em quatro premissas: cliente, receita, qualidade e notoriedade.

Para a prossecução dos objetivos, a Sociedade estabelecerá linhas orientadoras para a implementação de ações promocionais, ferramentas e suportes comunicacionais de apoio ao contacto com os parceiros e com o público, que permitirão, não só aumentar a cooperação e o número de utentes/clientes, mas também a visibilidade, a notoriedade e a importância dos serviços prestados.

Por outro lado, pretende-se aumentar o trabalho em rede através do envolvimento dos 11 municípios de forma a gerir eficazmente as áreas de utilização pública, valorizando e mantendo as infraestruturas criadas nestes concelhos da RAM.

Pretendemos também, acelerar todos os mecanismos necessários para o lançamento de novos procedimentos de concessão e exploração de espaços com vocação comercial e/ou com contratos em fase de caducidade, e ainda, reorganizar áreas subaproveitadas com potencialidade para rentabilização futura.

É objetivo desta sociedade a celebração de protocolos e acordos de cooperação com entidades regionais, nacionais e internacionais, visando novas sinergias e parceiros, com o objetivo de promover os empreendimentos, respetivos espaços e valências.

A valorização dos recursos humanos, também é um foco. Formando-os para uma cultura da qualidade na perspetiva do cliente interno e externo, orientando-os para a obtenção de melhores resultados.

Acresce ainda a necessidade de avaliar de forma criteriosa e objetiva aspetos positivos e negativos dos empreendimentos, respetivas valências, do programa de atividades e dos serviços prestados, por forma a colmatar e ultrapassar dificuldades.



No que concerne as diversas concessões e arrendamentos, as mesmas são objeto de contratos entre as partes.

- Propostas para o estabelecimento de parcerias, envolvendo os municípios na parte em que seja viável a complementaridade das funções e áreas de atuação;
- Parceria com as Municípios / Juntas de Freguesia no âmbito da manutenção corrente de zonas públicas;
- Desenvolvimento de parcerias com os hoteleiros e empresas de animação turística de modo a dinamizar as infraestruturas;
- Aperfeiçoamento do sistema de incentivos para a atratividade da utilização dos equipamentos e infraestruturas, em especial das menos apetecíveis e mais penalizadas com a atratividade / Localização;
- Lançamento de procedimentos para a concessão de espaços com vocação comercial e ou com contratos em fase de caducidade;
- Análise das áreas com possibilidade de expansão junto aos espaços concessionados para esplanadas.

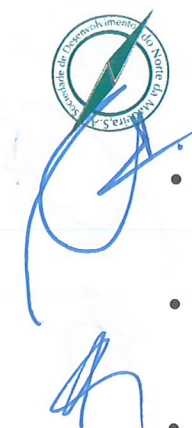
No Parque Temático da Madeira, a adequação da procura à oferta, incluindo projeções, é a indicada no mapa infra, e ainda com grande margem de crescimento devido ao elevado investimento em reabilitação e à política comercial no sentido de atrair novos públicos, são as indicadas:

O plano de atividades traçado visa adequar e otimizar os recursos existentes aos serviços prestados nos empreendimentos, potenciando ao máximo a receita, numa perspetiva de alcançar um maior equilíbrio orçamental.

Para o efeito, apostar-se-á numa comunicação com o exterior mais versátil e, particularmente, mais ágil, num cenário mais integrado e mais uniformizado, pensado para o cliente, com o objetivo de garantir a captação de novos negócios.

Adicionalmente, e como corolário dos objetivos traçados, desenvolver-se-á um conjunto de atividades que permitirão a dinamização das infraestruturas da SDNM, nomeadamente:

Os diversos instrumentos, estratégias e programas serão desenvolvidos pela SDNM na concretização da estratégia de negócio, indo de encontro aos fins de interesse público, subjacentes à Sociedade, na conjugação de esforços com os parceiros públicos e privados, institucionais e locais, em especial no que respeita à:

- 
- Contribuição da empresa para o desenvolvimento sócio económico da RAM, em especial da zona norte da Madeira;
 - Posicionamento como entidade impulsionadora no incremento e melhoria da qualidade de vida das populações locais;
 - Envolvimento e criação de sinergias com os parceiros das comunidades locais e com o setor turístico, privilegiando o contacto com a APMadeira (Associação de Promoção da Região Autónoma da Madeira), fomentando a diversificação e a experiencição dos visitantes no Parque Temático da Madeira, de um modo muito particular;
 - Capacidade e função etnográfica e comercial do Parque Temático, após a sua reabilitação, no que respeita ao turismo, deverá ser consolidada, numa perspetiva de assegurar um fluxo anual de visitantes não inferior a meio milhão /ano, objetivo a atingir dentro de 5 anos;
 - Otimização da exploração dos recursos culturais e turísticos existentes no parque através da sua requalificação, diversificação e promoção;
 - Valorização da Identidade Madeirense, tornando o Parque Temático da Madeira “Museu ao Ar Livre”, num espaço turístico, cultural, atrativo e reconhecido;
 - Revitalização dos Pavilhões, através da introdução de novas atrações e conteúdos que proporcionem experiências sensoriais completas, ou seja, que estimulem, surpreendam e entretenham os visitantes;
 - Introdução de inovações, através da autenticidade e personalização da oferta apresentada, ao longo do Parque, para atrair um nicho de mercado mais exigente;
 - Criação de novas parcerias que potenciem sinergias com entidades culturais, turísticas, associações, empresas privadas, entre outros, para melhorar a difusão de conteúdos e dinamização da oferta cultural da RAM;
 - Melhoria da sustentabilidade e desenvolvimento turístico, cultural e económico do Parque Temático da Madeira;
 - Continuidade do processo de regularização do património e atração de parceiros para a rentabilização e desenvolvimento das infraestruturas e equipamentos.

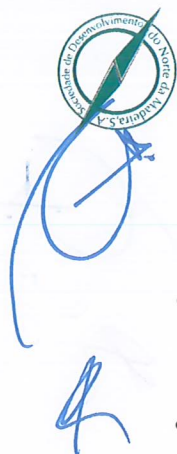
As infraestruturas criadas e de apoio quer aos locais, quer aos visitantes deverão ser maximizadas e rentabilizadas, nomeadamente, apostar-se-á numa comunicação com o exterior mais versátil e, particularmente, mais ágil, num cenário mais integrado e mais uniformizado, pensado para o cliente, com o objetivo de garantir a captação de novos negócios.

CONCELHO DE SANTANA**PARQUE TEMÁTICO DA MADEIRA**

O Parque Temático da Madeira é um espaço onde visitantes poderão embarcar numa viagem de descoberta pela Madeira e Porto Santo, conhecer a sua História, Cultura e Tradições, vibrar com a beleza invulgar das suas paisagens, explorar um imenso Parque Jardim e sentir a força de uma natureza viva e única.

Implementado numa área útil superior a 7 hectares, o Parque Temático continua a oferecer um conjunto de atrativos de grande variedade temática e lúdica, continuando o seu trabalho de preservação da história, tradições e costumes madeirenses. Espaço de visita obrigatória, o espaço foi recentemente alvo de um projeto de reconversão, investimento apoiado em 85% por fundos europeus, que procurou valorizar todo o espaço.

- Valorização e integração nos grandes cartazes turísticos do destino Madeira, aos quais o Parque Temático deve associar-se através da organização de eventos, que valorizem as nossas tradições e em parceria com a APMadeira;
- Aposta no aumento do número de visitantes e, consequentemente, da receita através da divulgação de pacotes “*tudo incluído*”, atraindo grupos organizados regionais, nacionais e



internacionais, indo de encontro às metas previstas no apoio comunitário concedido através ao projeto de reabilitação do PTM;

- Realização de parcerias com museus, instituições culturais, grupos etnográficos, de forma a dinamizar o Parque com as novas atrações;
- Promoção e colaboração com agências de viagens, guias de turismo, hoteleiros, operadores turísticos, com o intuito de devolver ao parque uma maior atração por parte de novos utentes;
- Reforçar a publicidade das iniciativas promovidas no PTM, com relatório de monitorização dos públicos alcançados;
- Promover a gestão profissional das redes sociais, em especial do PTM;
- Utilizar espaços requalificados para a organização de debates, congressos e apresentações de forma a ser um potencial para a dinâmica do Parque.

Em resumo:

Prevemos um acréscimo de 15% de visitantes ao Parque Temático da Madeira:

- São disponibilizadas entradas gratuitas aos utentes do Parque Temático da Madeira. No entanto, desde que sejam utilizadas, no todo ou em parte as atrações, o acesso às mesmas é pago;
- Para a atração de novos públicos, e de modo a incrementar o volume de negócios do PTM, prevê-se:
 - Abertura do pavilhão das Levadas no início de 2024;
 - Aquisição de mais animais para a Quintinha do Parque;
 - Reformulação do pavilhão júnior, com novas atrações.

No Parque Temático da Madeira, a adequação da procura à oferta, incluindo projeções, é a indicada no mapa infra, e ainda com grande margem de crescimento devido ao elevado investimento em reabilitação e à política comercial no sentido de atrair novos públicos, são as indicadas:

QUADRO 1 – PARQUE TEMÁTICO DA MADEIRA

Ano	N.º utentes	Crescimento
2021	41.539	
2022	58.247	40%

Ano	N.º utentes	Crescimento
2023	60 856	4%
2024	79 589	31%
2025	91 527	15%
2026	100 679	10%
2027	110 747	10%

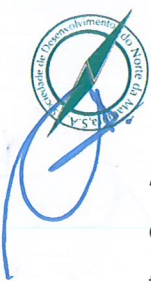
Fonte: SDNM

Em resumo:

- Acréscimo no número de utilizadores no Parque Temático da Madeira, para os anos de 2025-2027, resulta do seguinte:
 - 15% em 2025;
 - 10% em 2026;
 - 10% em 2027.
- São disponibilizadas entradas gratuitas aos residentes da RAM no Parque Temático da Madeira. No entanto, desde que sejam utilizadas, no todo ou em parte as atrações, o acesso às mesmas é pago;
- Para a atração de novos públicos, e de modo a incrementar o volume de negócios do PTM, prevê-se:
 - Abertura de pavilhões com novidades nos anos de 2025 e 2026;
 - Aquisição de mais animais para a Quintinha do Parque;
 - Reformulação do pavilhão júnior, com novas atrações e Museu do Brinquedo;
 - Implementação de novas parcerias para utilização de espaços do Parque para exposições temporárias.

COMPLEXO BALNEAR DE SÃO JORGE





A Zona Balnear da Foz da Ribeira de São Jorge caracteriza-se pela existência de um empreendimento de acesso público condicionado, que beneficia os munícipes e visitantes da freguesia de São Jorge, concelho de Santana. O complexo abarca três piscinas – duas delas principais e uma área reservada para crianças, todas com capacidade para enchimento através de água salgada, bombada do mar – diferentes patamares de solário, edifício de restauração, bilheteira, posto de primeiros socorros, instalações sanitárias, balneários, guarda-roupa e escritório.

Recentemente alvo de intervenções, encontra-se em bom estado de conservação e com todas as condições para garantir o acesso e a segurança de pessoas e bens.

- Dinamização do espaço concessionado com a responsabilidade de gestão do complexo de piscinas e de restauração.

COMPLEXO BALNEAR DO FAIAL



O Complexo Balnear da Foz da Ribeira do Faial é constituído por uma piscina natural, envolta por uma paisagem única e de ambiente tranquilo, distinguida com Bandeira Azul e com condições privilegiadas para fruição da população residente e visitante.

O espaço contém um campo de jogos com piso em areia preparado para receber campeonatos internacionais de futebol, andebol e voleibol de praia, uma piscina infantil de água salgada, um

parque infantil, uma ampla área de restauração, balneários, primeiros-socorros, um vasto solário e facilidade de estacionamento.

- Manutenção da bandeira azul no complexo balnear da Foz da Ribeira do Faial.
- Prestação de serviços de apoio aos utentes na época balnear.

ZONA DE LAZER DA FOZ DA RIBEIRA DO FAIAL



Instituído junto ao Complexo Balnear do Faial, trata-se de um parque de atividades lúdico-desportivas, com espaço próprio para a prática de jogos tradicionais e de outras atividades de lazer, bem como ciclovia. O local alberga igualmente o Patinódromo do Faial, infraestrutura homologada pela Federação Portuguesa de Patinagem e que é uma referência na região para realização de competições e usufruto dos praticantes da modalidade.

CENTRO CÍVICO DE SANTANA





Empreendimento que engloba vários serviços públicos e de atendimento, direcionados para a população de Santana. É possível encontrar serviços de cartório, conservatória, delegação escolar, serviço de finanças, sede da junta de freguesia, serviços da Segurança Social, loja do agricultor, bem como um amplo estacionamento, praça e zonas ajardinadas.

CONCELHO DO PORTO MONIZ

FRENTE MAR DO PORTO MONIZ



A frente mar do Porto Moniz é composta por longas calçadas com o trajeto entre o Aquário da Madeira e as Piscinas Naturais do Porto Moniz, passando pelo ex-Centro Ciência Viva. A recente requalificação operada incluiu a criação de um passeio pedonal, zonas ajardinadas, parque infantil, bem como zonas de bar e restauração, com vista apelativa para o espaço envolvente.

PISCINAS NATURAIS DO SEIXAL



Situadas no Seixal e conhecidas pela sua origem vulcânica, as piscinas naturais e áreas circundantes foram recentemente recuperadas, mas as suas características peculiares foram salvaguardadas com a manutenção das suas águas límpidas e cristalinas e uma paisagem de cortar a respiração.

Fruto da parceria estabelecida com a Junta de freguesia do Seixal, prevê-se o controlo de



entradas a pé e veículos, e a assistência a banhistas através da prestação de serviços de nadadores-salvadores, mitigando os riscos de Safety aos utentes do espaço.

CENTRO MULTIUSOS DO PORTO MONIZ (ANTERIORMENTE CENTRO DE CIÊNCIA VIVA)



Espaço muito procurado por visitantes e turistas, disponibiliza um conjunto de equipamentos de carácter sociocultural para uso coletivo. O empreendimento oferece uma experiência de



lazer aliada ao conhecimento mais científico através do seu centro de exposições e auditório com capacidade para 150 pessoas. Também é possível encontrar um espaço comercial de apoio.

CONCELHO DE SÃO VICENTE

COMPLEXO BALNEAR DE PONTA DELGADA



O Complexo Balnear de Ponta Delgada, situado junto à igreja matriz da freguesia, no concelho de São Vicente, é constituído por duas piscinas, uma para adultos e uma para crianças, ambas alimentadas por água salgada. Dispõe também de uma vasta área de solário, bar/esplanada, balneários, serviços de primeiros socorros, instalações sanitárias e balneários e parque de estacionamento.

CENTRO DE VULCANISMO



O Centro do Vulcanismo está localizado junto às Grutas de São Vicente, na falésia do lado oposto à Ribeira de São Vicente. Alia a cultura e o conhecimento ao lazer e à animação, num pavilhão

que permite que os visitantes possam assistir, de uma forma pedagógica e lúdica, aos espetáculos audiovisuais que fazem a recriação da evolução geológica das grutas, à erupção dum vulcão e ainda à simulação do nascimento do Arquipélago da Madeira.

PARQUE URBANO DE SÃO VICENTE



O Parque Urbano de São Vicente constitui-se como uma infraestrutura de lazer, com amplos espaços pedestres e ajardinados, percorrendo a área entre a vila e o Calhau de S. Vicente. Possui restauração, parque infantil, estacionamento e área diversa de serviços e comércio.

Recentemente foi intervencionado com a recuperação dos edifícios e equipamentos, com a garantia de atribuir melhores condições a todos os utilizadores num espaço central da vila de São Vicente.

4.1.1. CONCESSÕES

- Renegociação do Espaço Multiusos do Porto Moniz (ex-Centro de Ciência Viva) e do Centro de Vulcanismo e das Grutas de São Vicente;
- Dinamização do Centro Cívico de Santana;
- Continuação da recuperação dos valores em dívida das diversas concessões;
- Monitorização dos contratos e licenças de concessão de exploração;
- Acompanhamento assertivo dos processos de concessão.
- Captação de novos investimentos.

4.1.2. IDENTIFICAÇÃO DE MEDIDAS GERADORAS DE NOVAS RECEITAS PRÓPRIAS

- Negociação das condições de utilização dos espaços da Sociedade que atualmente não apresentam retorno financeiro;
 - Abertura à concorrência para a exploração dos espaços devolutos. Além disso será dada continuidade ao estabelecimento de parcerias que permitirão aumentar a afluência aos espaços da sociedade, bem como à promoção de eventos, atividades que terão impacto no aumento da receita;
 - Sensibilização para a implementação de políticas comerciais competitivas para a Sociedade, em especial nas áreas objeto de concorrência;
 - Propostas para o estabelecimento de parcerias, envolvendo o município na parte em que seja viável a complementaridade das funções e áreas de atuação;
 - Propostas de preçários, numa ótica custo/benefício, sem descuidar a componente de interesse público;
-
- Aperfeiçoamento do sistema de incentivos para a atratividade da utilização dos equipamentos e infraestruturas, em especial das menos apetecíveis e mais penalizadas com a pandemia;
 - Participação em feiras e eventos internacionais, em parceria com a APMadeira, publicidade em revistas da especialidade nacionais e internacionais para promoção do Parque Temático da Madeira;
 - Desenvolvimento de parcerias com os hoteleiros e empresas de animação turística de modo a dinamizar as infraestruturas e a prestação de serviços;
 - Iniciativas a desenvolver na implementação do Plano de Atividades, dinamizadas pelos Coordenadores dos Empreendimentos.

4.2. PREÇOS / TARIFÁRIOS

- Definição da política de preços ou atualização de tarifários nos seguintes termos:
 - Atualização do preçário, em média de 10%;
 - Atualização de taxas de concessão e de rendas nos termos contratuais, que em média em 2023 é de 2,5%, de acordo com o plasmado nos respetivos contratos.
- Propostas de preçários, numa ótica utilizador/pagador, sem descuidar a componente de interesse público;



- Aprovação e implementação de medidas tendentes à redução/eliminação de créditos incobráveis;
- Revisão e atualização do Regulamento de Cobranças.

4.3. RECURSOS HUMANOS

- Otimização dos recursos humanos, através do desenvolvimento e definição de competências polivalentes, motivando e adaptando os trabalhadores às unidades e empreendimentos que melhor se enquadrem nas respostas às suas problemáticas, com evidentes benefícios na eficiência e eficácia da organização e com reflexo positivo na orgânica da organização;
- Definição e implementação de normas e procedimentos internos tendo em vista o aumento da eficiência dos serviços, com benefícios operacionais e financeiros, libertando recursos para tarefas que se revelem adequadas à melhoria da performance financeira da sociedade e ao aperfeiçoamento das relações com os stakeholders;
- Continuação da implementação da prestação de serviços de arquivo e elaboração de regulamento arquivístico;
- Prestação atempada de informação clara e sucinta permitindo a tomada de decisões de forma mais célere e eficaz com templates dos documentos mais utilizados na gestão diária e respetivos circuitos de envio e receção;
- Realização de reuniões com os Dirigentes das unidades e dos empreendimentos;
- Dar continuidade ao disposto no acordo coletivo de trabalho implementado para os trabalhadores das Sociedades de Desenvolvimento, com vínculo jurídico laboral de contrato Individual de trabalho;
- Continuidade de um plano de Recursos Humanos para a substituição das saídas, baseado no aproveitamento interno dos recursos, nos casos em que tal situação seja possível, recorrendo à contratação externa ou externalização de serviços, quando tal se revele necessário;
- Elaboração e Implementação do plano plurianual de formação 2024-2026;
- Monitorização da prestação de serviços de higiene, segurança e saúde no trabalho para os trabalhadores da empresa;



- Nas situações possíveis, conciliação da vida pessoal do trabalhador com a vida profissional, através da adaptação dos horários de trabalho;
- Receção de desempregados colocados pelo IEM – Instituto de Emprego da Madeira, sempre que tal se manifeste do interesse das partes;
- Incentivo ao autodesenvolvimento pessoal através da formação académica, com a facilitação, nomeadamente nos horários de trabalho praticados, sempre que possível;
- Simplificação de procedimentos e reorganização do trabalho:
 - Análise das funções dos vários serviços de modo a evitar redundância até final de 2025;
- Motivação e alinhamento das pessoas com os objetivos estratégicos definidos:
 - Ações para o desenvolvimento de competências adequadas;
 - Elaboração de manual de procedimentos e de controlo interno até final de 2025;
- Planos de contratação de competências necessárias, em regime de *outsourcing*:
 - Em função dos projetos de valor relevante e ou complexidade técnica demasiado especializada, aquisição de serviços de:
 - Equipa de Projetistas;
 - Equipa de Fiscalização e coordenação de segurança;
 - Assessoria jurídica e técnicas especializadas.
- Planos de reforço de pessoal:
 - Em 2025 não está previsto o recrutamento de pessoal.
- Planos de substituição de pessoal, designadamente pela via das aposentações:
 - Em 2025 não se prevê substituições por via de aposentações.
- Ações de formação previstas, melhor elencadas no plano de formação plurianual 2024-2026.

QUADRO 2 – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE RECURSOS HUMANOS



PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO 2025

Pessoal	2022	2023	2024	2024	2025	Δ (2025-2024)	
	Execução	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Valor	%
Nº Total de Trabalhadores	50	47	47	47	47	0,0	0,0%
N.º de membros dos órgãos sociais	5	4	4	4	4	0,0	0,0%
N.º de membros dos cargos de direção	2	2	2	2	2	0,0	0,0%
N.º dos restantes trabalhadores	43	41	41	41	41	0,0	0,0%

Note-se que no quadro supramencionado estão contabilizados todos os trabalhadores SDNM, S.A., independentemente do vínculo laboral e local onde desempenham funções.

QUADRO 3 - EVOLUÇÃO DOS GASTOS TOTAIS DE RECURSOS HUMANOS

	2022	2023	2023	2024	2025	Δ (2025-2024)	
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Valor	%
Gastos totais com pessoal	873 940,86 €	972 953,00 €	913 829,73 €	994 210,00 €	1 043 920,50 €	80 380,27 €	8,8%
Gastos com órgãos sociais	49 717,39 €	55 352,00 €	38 697,06 €	43 210,00 €	45 370,50 €	2.160,50 €	4,7 %
Gastos com cargos de direção	109 553,51 €	96 849,00 €	100 194,77 €	103 285,00 €	108 449,25 €	5.164,25 €	4,7 %
Remuneração do pessoal	541 191,31 €	639 068,00 €	608 744,91 €	659 636,00 €	692 617,80 €	32.981,80 €	4,7 %
Benefícios pós-emprego	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
Ajudas de custo	- €	3 560,00 €	1 560,00 €	3 596,00 €	3 775,80 €	179,80 €	4,7 %
Rescisões / Indemnizações	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
Restantes encargos	173 478,65 €	178 124,00 €	164 632,99 €	184 483,00 €	193 707,15 €	9.224,15 €	4,7 %

O aumento dos gastos previsto para o ano de 2025, deriva da previsão para as atualizações salariais.

As atualizações salariais dos trabalhadores da SDNM, S.A., serão efetuadas nos termos do n.º 1 da cláusula 94.ª do Acordo Coletivo de Trabalho (ACT), publicado no JORAM n.º 12, III Série, de 12 de junho de 2023, que determina a aplicação nos mesmos termos do que for determinado para os trabalhadores com contrato de trabalho em funções públicas.



Nas atualizações dos salários, que foram previstas para o triénio 2024-2026, foi tida em conta a conjuntura atual em que se prevê um incremento significativo nos salários, conforme resulta do Acordo Plurianual de Valorização dos Trabalhadores da Administração Pública, em linha com a estratégia plurianual de valorização de carreiras e das remunerações, com reflexo direto nas atualizações salariais ocorridas e aumentos do subsídio de alimentação.

QUADRO 4 - EVOLUÇÃO DOS GASTOS COM PESSOAL

	2022	2023	2024	2024	2025	Δ (2025-2024)	
Informação adicional	Execução	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Valor	%
(i) Gastos com as contratações autorizadas ou previstas em 2023	-	-	-	-	-	-	-
(ii) Gastos com as contratações previstas em anos subsequentes	-	-	-	-	-	-	-
(iii) Cumprimento de disposições legais	-	-	-	-	-	-	-
(iv) Orientações expressas do acionista RAM	-	-	-	-	-	-	-
(v) Valorizações remuneratórias obrigatórias	-	16 887,76 €	-	-	-	-	-
(vi) Outras valorizações remuneratórias	-	8 202,57 €	-	-	-	-	-
(vii) Rescisões por mútuo acordo	-	-	-	-	-	-	-

Não existem gastos com contratações previstas em 2025, pois não há previsão de novas admissões.

No que concerne ao cumprimento de disposições legais e orientações expressas do acionista RAM, a Ponta do Oeste, procede em conformidade com o disposto no artigo 69.º, secção IV, capítulo XI, do DLR n.º 2/2025/M, referente ao orçamento da Região Autónoma da Madeira para o ano de 2025.

QUADRO 5 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE RECURSOS HUMANOS ENTRE 2022 E 2024

Grupo Profissional	Situação a 31/12/2022	Situação a 31/12/2023	Situação a 31/12/2024
Órgãos Sociais (OS)	5	4	4
Cargos de direção (s/OS)	2	2	2



PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO 2025

Grupo Profissional	Situação a 31/12/2022	Situação a 31/12/2023	Situação a 31/12/2024
Técnico Superior	6	5	5
Assistente Técnico	5	22	22
Assistente Operacional	32	14	14
Total	50	47	47

QUADRO 6 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE RECURSOS HUMANOS EM 2025

Grupo Profissional	Situação a 01.01.2025			Movimentos de Pessoal - 2025						
	Idade média	nº de trabalhadores com 60 ou mais anos	nº de trabalhadores em idade de reforma	Saídas esperadas (reformas/outros)	Trabalhadores ausentes por mobilidade e/cedência/licença	Autorizações de recrutamento concedidas em 2024	Substituição de saídas previstas ocorrer em 2025 (obriga a entrada para base de carreira)	Entradas ao abrigo do ... (normativo legal, despacho, etc.)	Autorizações de recrutamento solicitadas	Situação a 31/12/2025
Órgãos Sociais (OS)	58	2	0	0	0	0	0	0	0	4
Cargos de direção (s/OS)	46	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Técnico Superior	44	0	0	0	1	0	0	0	0	5
Assistente Técnico	47	3	1	1	2	0	0	0	0	22
Assistente Operacional	54	5	0	0	0	0	0	0	0	14
Total	50	10	1	1	3	0	0	0	0	47

4.4. CONTROLO E ADEQUAÇÃO DE GASTOS



Elencamos ainda medidas e ações a empreender para controlo e contenção dos gastos de forma a otimizar a eficiência operacional da Empresa e a garantir a sua sustentabilidade:

- Auditoria interna a realizar por empresa independente no âmbito da definição de normas e procedimentos;
- Auditoria às unidades consumidoras de matérias-primas / vendas;
- Maior atenção ao Governo Eletrónico e racionalização de consumíveis, a aferir através do Relatório de Sustentabilidade.

4.5. ENDIVIDAMENTO

Não se prevê recurso a endividamento.

Prevê-se que até ao final do ano, esteja concluída a negociação de transferência dos empréstimos da SDNM para o acionista RAM.

4.6. INVESTIMENTO

De forma sucinta, os Investimentos encontram-se descritos no ponto 6. Plano de Investimentos. o Plano de Investimentos Anual e Plurianual 2024-2026 apresentado estão identificados os seguintes itens:

- Montante global do projeto;
- Quantificação por fonte de financiamento.

Destaque para a renovação da frota automóvel, com idade avançada e em fim de vida, pelo que não se prevê um aumento no número de viaturas, mas sim a sua substituição.

5. ORÇAMENTO

5.1. PRESSUPOSTOS

O presente Instrumento de Gestão Previsional foi elaborado num contexto em que o Orçamento da Região Autónoma da Madeira para 2025 apenas foi aprovado em sessão plenária da Assembleia Legislativa em 20 de junho de 2025, nos termos do Decreto Legislativo Regional n.º 2/2025/M, de 2 de julho. Assim, não obstante já existirem dados de execução real disponíveis à data de elaboração deste documento, para o ano de 2024 foram considerados os elementos constantes do respetivo Plano de Atividades e do Orçamento Corrigido, conforme previsto nas instruções aplicáveis à elaboração dos instrumentos de gestão.

Os pressupostos para a elaboração do orçamento assentaram na previsão de execução do orçamento de 2023 (orçamento base zero), assente nas seguintes premissas:



- Despesa:
 - o Pessoal: Crescimento de 5 % em relação a 2024.
 - o FSE: Crescimento de 3% em relação a 2024;
- Receita:
 - o Crescimento médio de 10 % em relação a 2024;
 - o Entradas no Pavilhão das Levadas;
 - o Aplicação à atualização dos contratos de rendas e concessões, de acordo com o enquadramento aplicável aos respetivos contratos.

5.2. ORÇAMENTO DE EXPLORAÇÃO

5.2.1. ORÇAMENTO DE RENDIMENTOS DE EXPLORAÇÃO

Tendo por base todos os montantes resultantes das rendas, das licenças e das prestações de serviços diversas, estimam-se rendimentos operacionais para o ano de 2025 no montante global de 1 121 081,25€.

5.2.2. ORÇAMENTO DE GASTOS DE EXPLORAÇÃO

Para o ano de 2024 foram orçamentados gastos operacionais no montante de 1 802 591,74€, conforme discriminado no quadro seguinte.

Comparativamente ao ano anterior verifica-se um decréscimo global, de 42,85% o qual deverá ser interpretado com as reservas a que se refere o ponto 9.1.

QUADRO 7 - GASTOS OPERACIONAIS DO EXERCÍCIO

DESCRIÇÃO	2024	2025	VAR (%)
Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas	2 609	2 674	2,50%
Fornecimentos e serviços externos ⁷	156 955	646 475	311,88%
Gastos com pessoal ⁸	999 954	1 110 625	11,07%
Amortizações do exercício ⁹	1 075 077	1 412 554	31,39%
Outros gastos operacionais	16 151	42 817	165,11%
GASTOS OPERACIONAIS TOTAIS	2 250 746	3 215 146	42,85%

Fonte: SDNM

QUADRO 8 – DETALHE DE FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS



[Handwritten signature]

PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO 2025

Unidade: €

Detalhe de Fornecimentos e Serviços externos	2022	2023	2024	2024	2025		
	Execução	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Valor	%
Outros trabalhos especializados	61 021,15	22 659,33	65 497,28	15 993,18	65 873,49	49 880,30	311,9%
Conservação e reparação	77 793,27	28 887,41	83 499,70	20 389,03	83 979,31	63 590,28	311,9%
Eletricidade	87 026,63	32 316,09	93 410,37	22 809,02	93 946,89	71 137,87	311,9%
Água	75 953,74	28 204,33	81 525,24	19 906,90	81 993,50	62 086,60	311,9%
Deslocações, estadas e transportes	10 383,85	3 855,89	11 145,55	2 721,53	11 209,56	8 488,03	311,9%
Comunicação	8 578,12	3 185,36	9 207,36	2 248,26	9 260,24	7 011,98	311,9%
Seguros	11 857,18	4 402,99	12 726,95	3 107,68	12 800,05	9 692,37	311,9%
Outros serviços	190 433,19	70 714,63	204 402,19	49 911,10	205 576,23	155 665,13	311,9%
Outros FSE	75 807,59	28 150,06	81 368,37	19 868,60	81 835,73	61 967,13	311,9%
Total	598 854,72	222 376,10	642 783,00	156 955,29	646 475,00	489 519,71	311,9%

Os gastos referentes aos fornecimentos e serviços externos (FSE) foram calculados com base nos custos verificados em 2024 e nos compromissos plurianuais assumidos, englobam as várias despesas para a manutenção dos empreendimentos, água eletricidade, combustíveis, etc. e melhor discriminados acima;

Na rubrica “outros trabalhos especializados” estão previstos trabalhos especializados para fazer face a honorários e custas judiciais, decorrentes de processos que estão a decorrer em Tribunal, e processos em contencioso para a receção de valores em dívida de clientes.

O previsto para o exercício de 2024 foi estimado com base no conhecimento da atual atividade da empresa e respetivos gastos, nas ações a desenvolver e tendo em conta a política de contenção de custos, que tem vindo a ser seguida.

5.2.3. AMORTIZAÇÕES

Quanto às amortizações do exercício, estas são calculadas através do método da linha reta. Desta forma, o período de amortização considerado é, genericamente de:

- 50 anos – edifícios e outras construções;
- 7 anos – equipamentos;
- 4 anos – viaturas.

5.2.4. OUTROS GASTOS OPERACIONAIS