

PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO 2025

**Sociedade de Promoção e
Desenvolvimento da Zona
Oeste da Madeira S.A.**

ÍNDICE

FICHA TÉCNICA	4
RELAÇÃO DE SIGLAS E ABREVIATURAS	5
MENSAGEM CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO.....	6
1. INTRODUÇÃO.....	7
2. MISSÃO, VISÃO, VALORES E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	8
3. ESTRATÉGIA E OBJETIVOS.....	9
4. POLÍTICAS	18
4.1. PROCURA/OFERTA	18
4.1.1. CONCESSÕES	26
4.1.2. ESPAÇOS DE INTERESSE EXCLUSIVAMENTE DE FRUIÇÃO PÚBLICA.....	30
4.2. PREÇOS / TARIFÁRIOS	30
4.3. RECURSOS HUMANOS	30
4.4. CONTROLO E ADEQUAÇÃO DE GASTOS.....	35
4.5. ENDIVIDAMENTO	35
4.6. FROTA AUTOMÓVEL.....	35
4.7. INVESTIMENTO	35
5. ORÇAMENTO	35
5.1. PRESSUPOSTOS.....	35
5.2. ORÇAMENTO DE EXPLORAÇÃO.....	36
5.2.1. ORÇAMENTO DE RENDIMENTOS DE EXPLORAÇÃO	36
5.2.2. ORÇAMENTO DE GASTOS DE EXPLORAÇÃO.....	37
5.2.3. AMORTIZAÇÕES	38
5.2.4. OUTROS GASTOS OPERACIONAIS.....	38
6. PLANO DE INVESTIMENTOS	38
6.1. PRINCIPAIS INVESTIMENTOS.....	38
6.2. INVESTIMENTOS PLURIANUAIS.....	46
6.3. INVESTIMENTOS RELEVANTES OU MATERIAIS.....	46
6.4. FONTES DE FINANCIAMENTO.....	48
7. FINANCIAMENTO	48
7.1. FINANCIAMENTO REMUNERADO	49
7.2. FINANCIAMENTO NÃO REMUNERADO.....	49
7.3. BREVE ANÁLISE DE AVALIAÇÃO DE RISCO DE CRÉDITO	49
8. CUMPRIMENTO DAS ORIENTAÇÕES	49
8.1. CRESCIMENTO DO VOLUME DE NEGÓCIOS E DOS GASTOS OPERACIONAIS.....	49

8.2.	EVOLUÇÃO DO EBITDA E EBITDA RECORRENTE	50
8.3.	EFICIÊNCIA OPERACIONAL E MEDIDAS DE OTIMIZAÇÃO DO DESEMPENHO	50
8.4.	REDUÇÃO DO VOLUME DE PAGAMENTOS EM ATRASO ("ARREARS")	50
8.5.	EVOLUÇÃO DO PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTOS (PMP EM DIAS).....	51
8.6.	RACIONALIZAÇÃO E ADEQUAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS.....	51
8.7.	MAXIMIZAÇÃO DO RECURSO A FUNDOS EXTERNOS.....	51
8.8.	RÁCIOS ECONÓMICOS E FINANCEIROS.....	51
9.	INDICADORES ECONÓMICO E FINANCEIROS.....	52
9.1.	DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PREVISIONAIS.....	53
9.1.1.	DEMONSTRAÇÃO DA POSIÇÃO FINANCEIRA PREVISIONAL (BALANÇOS).....	53
9.2.	DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS POR NATUREZA PREVISIONAL.....	55
9.3.	DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA PREVISIONAL	56
10.	RECLASSIFICAÇÃO E ORÇAMENTO NA ÓTICA DA CONTABILIDADE PÚBLICA.....	57
10.1.	RECEITA	58
10.2.	DESPESA	61
10.3.	PLANO DE FINANCIAMENTO	65
10.4.	AUTO-FINANCIAMENTO	66
10.5.	FINANCIAMENTO - PROJETOS COMUNITÁRIOS / CONTRATOS PROGRAMA	66
10.6.	RISCOS ORÇAMENTAIS/CUMPRIMENTO DO PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO PARA O ANO DE 2025	66
10.7.	DESPESAS DE CARÁTER PLURIANUAL	68
11.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
11.1.	ANEXO I – PLANO DE INVESTIMENTOS.....	73
11.2.	ANEXO II – MAPAS – PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO NA ÓTICA DA CONTABILIDADE ORÇAMENTAL	74
11.2.1.	JUSTIFICAÇÃO DA PROPOSTA DE ORÇAMENTO 2025	98
11.2.1.1.	ANEXO I – ORÇAMENTO DA RECEITA	98
11.2.1.2.	ANEXO II – ORÇAMENTO DA DESPESA	100
11.2.1.3.	ANEXO II – A – EVOLUÇÃO DOS MOVIMENTOS DO PESSOAL	104
11.2.1.4.	ANEXO V – MEMÓRIA JUSTIFICATIVA DAS DESPESAS DE FUNCIONAMENTO DO ORAM 2025	105

FICHA TÉCNICA

Elaborado por:

Ponta do Oeste - Sociedade de Promoção e Desenvolvimento da Zona Oeste 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
Centro Desportivo da Madeira
Piscinas da Ribeira Brava

Coordenação dos Trabalhos:

Conselho de Administração

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 do Conselho de Administração n.º 78/2025, 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
CDM	Centro Desportivo da Madeira
DREM	Direção Regional de Estatística da Madeira
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
PCV	Plano de Comercialização e Venda
PIB	Produto Interno Bruto
PIDДАР	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
PRB	Piscinas da Ribeira Brava
RAM	Região Autónoma da Madeira
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 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 Ponta do Oeste - Sociedade de Promoção e Desenvolvimento Zona Oeste 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 sócio económico e cultural das populações.

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 Ponta do Oeste 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 Ponta do Oeste – Sociedade de Promoção e Desenvolvimento da Zona Oeste da Madeira, S.A. serão concretizados com a confiança, trabalho e dedicação de todos com partilha de valores e responsabilidades.

1. INTRODUÇÃO

A Ponta do Oeste – Sociedade de Promoção e Desenvolvimento da Zona Oeste da Madeira, S.A. (Ponta do Oeste) 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 18/2000/M, de 2 de agosto, alterado pelo Decreto Legislativo Regional n.º 2/2018/M, de 9 de janeiro², está a prossecução de fins de interesse público, com enfoque no desenvolvimento dos concelhos da Ribeira Brava, Ponta do Sol e Calheta.

Em 2014 a Ponta do Oeste 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 Ponta do Oeste, 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, à atração de novos clientes públicos e privados e à alienação de imobiliário, tendo como objetivo rentabilizar as infraestruturas e atividades exploradas pela sociedade e a criação de emprego associada ao desenvolvimento de novas oportunidades de investimento.

Do lado da despesa, priorizar-se-ão os investimentos, com realce para a continuação da empreitada do Campo de Golfe da Ponta do Pargo, com conclusão prevista no ano de 2026, e inerentes à fruição pública, rentabilização e manutenção das infraestruturas, com destaque para o investimento em equipamentos no Centro Desportivo da Madeira, indispensável para acolher grandes eventos desportivos, com destaque para (meeting atletismo).

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 Ponta do Oeste.

Apostar-se-á na implementação de diversas medidas que permitam a racionalização de gastos, nomeadamente através da aposta na eficiência energética e na economia verde.

No que toca aos resultados líquidos, há que ter em consideração os seguintes fatores:

- Vocação da empresa para a prestação de serviço de interesse público e as orientações de gestão do acionista;
- Desempenho do papel sócio económico da Sociedade como impulsionador do desenvolvimento local.

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.

Mas a Ponta do Oeste 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 Ponta do Oeste 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 acionista, destacando-se as prioridades definidas nos seguintes eixos:

1. Economia e Turismo: Incentivo ao turismo sustentável, diversificação da economia e apoio às pequenas e médias empresas (PMEs), além de estratégias para atrair investimentos externos.
4. Sustentabilidade e Ambiente: Promoção de energias renováveis, proteção dos recursos naturais e combate às alterações climáticas.
6. Cultura e Identidade Regional: Valorização do património cultural e histórico da Madeira, com apoio a eventos culturais e artísticos.

2. MISSÃO, VISÃO, VALORES E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A missão, visão e valores da Ponta do Oeste - Sociedade de Promoção e Desenvolvimento da Zona Oeste da Madeira, S.A., atenta às suas competências e atribuições, são sucintamente:



Fonte: Ponta do Oeste

3. ESTRATÉGIA E OBJETIVOS

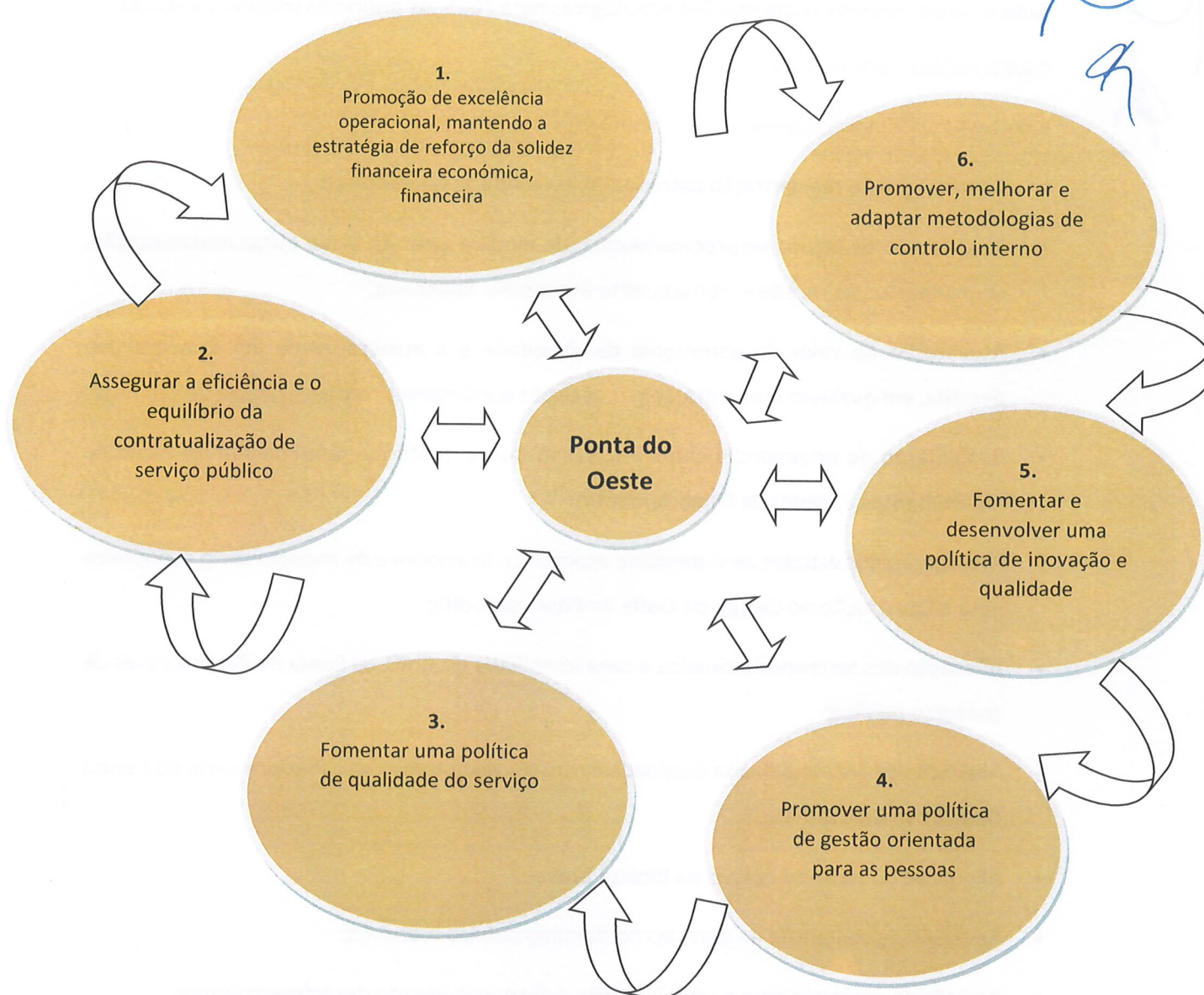
A Ponta do Oeste, atenta à sua missão, em articulação com as políticas definidas pelo Governo Regional, procura a racionalização empresarial, a otimização dos níveis de eficiência, a qualidade do serviço prestado, e respeito por padrões de qualidade e segurança.

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.

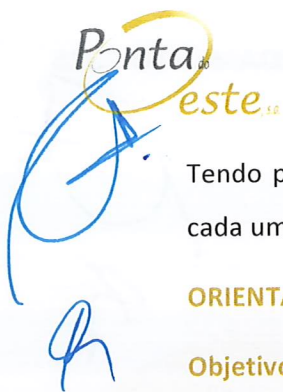
As Orientações Estratégicas³ estão sintetizadas em seis grandes temas:

³ 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 orientações do Conselho da Administração aos chefes de divisão das Unidades e dos responsáveis pelos empreendimentos.

Nestes termos, tendo por base as orientações estratégicas de gestão, aprovadas pela Resolução do Conselho de Governo n.º 75/2022, de 18 de fevereiro, 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, foram transmitidas as orientações e objetivos para o triénio.



Tendo por referência o enquadramento mencionado, apresentamos a matriz contendo, para cada uma das respetivas orientações estratégicas para 2025, os principais objetivos a realizar:

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 1:

Objetivo 1 - Melhorar a performance económica Sociedade

- Continuação de regularização patrimonial, incluindo as benfeitorias;
- Reabilitação de alguns empreendimentos, 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;
- Atualização dos estudos de viabilidade económico financeira e de impacto sócio económico para a Construção do Campo de Golfe da Ponta de Golfe;
- Alienação dos terrenos destinados à zona imobiliária do Golfe da Ponta do Pargo através de concurso público;
- Alienação da área imobiliária destinada a construção hoteleira na cabeceira norte do Centro Desportivo da Madeira;
- Alienação do túnel de ligação na Ribeira Brava;
- Reversão da concessão de parcelas no domínio público marítimo;
- Atração de parceiros para a rentabilização e desenvolvimento das infraestruturas;

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 Plano e 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);
- 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 e espaços verdes;
- Implementação de programas e medidas de sustentabilidade ambiental, em linha com o programa de governo - substituição de viatura na frota automóvel para redução da pegada ecológica e em fim de vida;
- 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;
- Continuação do modelo de gestão partilhada de trabalhadores e serviços das 4 Sociedades de Desenvolvimento – Ponta do Oeste, SMD, SDPS e SDNM;
- Gestão partilhada com o Município da Ribeira Brava na manutenção da Frente Mar;
- Gestão partilhada com a Junta de Freguesia da Madalena do Mar – limpeza e manutenção corrente da frente mar.

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 os colaboradores da Ponta do Oeste;
- Comemoração do aniversário dos empreendimentos com os seus colaboradores;
- Implementação do SIADAP;
- 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 bimensais entre o Conselho de Administração e os Coordenadores;
- Reuniões conjuntas e meetings bimensais entre o Conselho de Administração e os responsáveis pelos empreendimentos;
- Implementação da contabilidade de gestão (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 Centro Desportivo da Madeira e para as Piscinas da Ribeira Brava;
- Elaboração de benchmarking 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 das Piscinas da Ribeira Brava com as escolas da Ribeira Brava e associações desportivas, recreativas, sociais e lazer.

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 2:

Objetivo 1 – A Ponta do Oeste 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 nas Piscinas da Ribeira Brava e no Centro Desportivo da Madeira.

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

- Inquérito de satisfação anual aos utentes;
- 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 (DRAP; 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, 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;
- Contratação 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;
- Autodesenvolvimento para desenvolvimento de competências pessoais e profissionais.

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

- Elaboração e implementação dos planos de igualdade.

- Desenvolvimento de iniciativas com parceiros sociais para a divulgação de iniciativas específicas sobre a igualdade de género.

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

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

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 5:

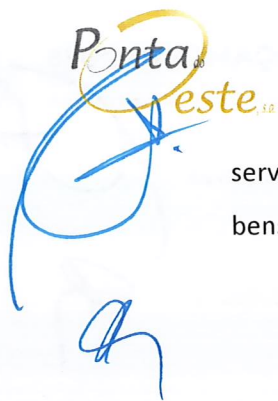
Objetivo - Promover e estimular as novas ideias, novos produtos, novas abordagens do mercado, em benefício do cumprimento da sua missão e da satisfação das necessidades coletivas e orientadas para a sustentabilidade económica, financeira, social e ambiental

- Lançamento de campanhas de angariação de novos nichos de mercado;
- Apoiar parcerias com missão de causas sociais e ambientais;
- Criar movimentos desportivos (equipa própria do CDM de atletismo) promovendo a integração e a divulgação da marca.
- Implementação de programas e medidas de sustentabilidade ambiental, em linha com o programa de Governo, designadamente nas áreas:
 - Energéticas;
 - Aproveitamento das águas de rega nas áreas verdes e ajardinadas.

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, 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 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, pretendemos 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.

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, de que se destaca a parceria com a Associação de Atletismo da Madeira.

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.

Os diversos instrumentos, estratégias e programas serão desenvolvidos pela Ponta do Oeste na concretização da estratégia de negócio, e de encontro com os 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 e ambiental em especial da Zona Oeste da Madeira;
- Posicionamento como entidade impulsionadora no incremento económico e melhoria da qualidade de vida das populações locais;
- Envolvimento e criação de sinergias com os parceiros da comunidade local e com o setor turístico, privilegiando o contacto com a APMadeira (Associação de Promoção da Madeira), fomentando a diversificação e a experiencição dos visitantes no Centro Desportivo da Madeira e nas Piscinas da Ribeira Brava, de um modo muito particular;
- Regularização do património e atração de parceiros para a rentabilização e desenvolvimento das infraestruturas.

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.

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.

A Ponta do Oeste tem empreendimentos sob administração e gestão direta, concessionados e de interesse público.

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

- Continuação das parcerias com os 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.

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

CENTRO DESPORTIVO DA MADEIRA



Espaço desportivo de excelência com as melhores condições para a prática de diversas modalidades e que cumpre o papel de dinamizador do desporto no concelho da Ribeira Brava e

na Região, contribuindo para o desenvolvimento local e regional. São várias instalações que podem ser utilizadas por utentes federados ou ocasionais.

O complexo desportivo oferece um campo principal de relva natural e outro sintético destinado não só à realização de treinos de modalidade, como também de atletismo, incluindo diversos equipamentos para saltos (altura, vara e comprimento) e lançamentos (disco e martelo). Em complementaridade a estes serviços dispõe ainda de um espaço polivalente para a prática de várias modalidades, como campo de ténis e de padel e com potencialidades adaptadas a várias práticas desportivas.

A infraestrutura oferece a possibilidade de realização de várias atividades lúdico-desportivas disponibilizando também circuito de manutenção com ciclovia, snack-bar, ginásio, balneários e diversas salas de apoio preparadas para acolher os visitantes da melhor forma.

No Centro Desportivo 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, pelo que em 2024 prevemos um incremento de 10% no número de utentes.

De salientar a importância da renovada pista de atletismo, única na região e homologada pelas federações de atletismo nacional e internacional para a realização de provas oficiais, daí a sua utilização pelos vários clubes com atletas federados;

A pista é ainda utilizada pelos atletas amadores.

Prevemos em 2025:

- Manter e incrementar a realização de competições desportivas a nível regional, nacional e internacional no Centro Desportivo da Madeira, designadamente competições nas várias modalidades de atletismo;
- Impulsionar a utilização e a receita do Centro Desportivo através de uma política de comunicação e marketing, tornando-o mais atrativo para residentes, clubes e associações desportivas;
- Promover a internacionalização das infraestruturas desportivas nas suas várias modalidades desportivas;
- Divulgar os espaços com atividades desportivas através da realização de eventos, de forma a atrair novos utilizadores;

- Rentabilizar os espaços pouco utilizados com novos utilizadores e novas entidades;
- Manutenção da organização de eventos internacionais e captação de novos eventos internacionais;
- Promover o estabelecimento de parcerias com associações de modalidade e clubes desportivos, afetos ao movimento associativo desportivo, tendo em vista uma maior rentabilização dos espaços desportivos;
- Negociar a entrada do Centro Desportivo da Madeira na realização dos circuitos regionais e nacionais de padel e ténis;
- Negociar a realização de estágios de futebol com equipas profissionais de âmbito internacional;
- Apostar na dinamização do Walking Football, modalidade em crescendo e que está a ser desenvolvida no Centro Desportivo, com os nossos stakeholders oriundos do Reino Unido;
- Negociar a implementação de uma academia de ténis, com valências para o desenvolvimento da modalidade a nível regional, nacional e internacional, desenvolvendo processos de captação de atletas internacionais que possam desenvolver estágios nos nossos espaços desportivos.
- Transformar o Centro Desportivo da Madeira num centro de alto rendimento.

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

QUADRO 1 – CENTRO DESPORTIVO DA MADEIRA

Ano	N.º utentes	Crescimento
2021	19.877	
2022	19.960	0,42%
2023	33.606	68%
2024	44 786	33%
2025	49 265	10%
2026	54 192	10%

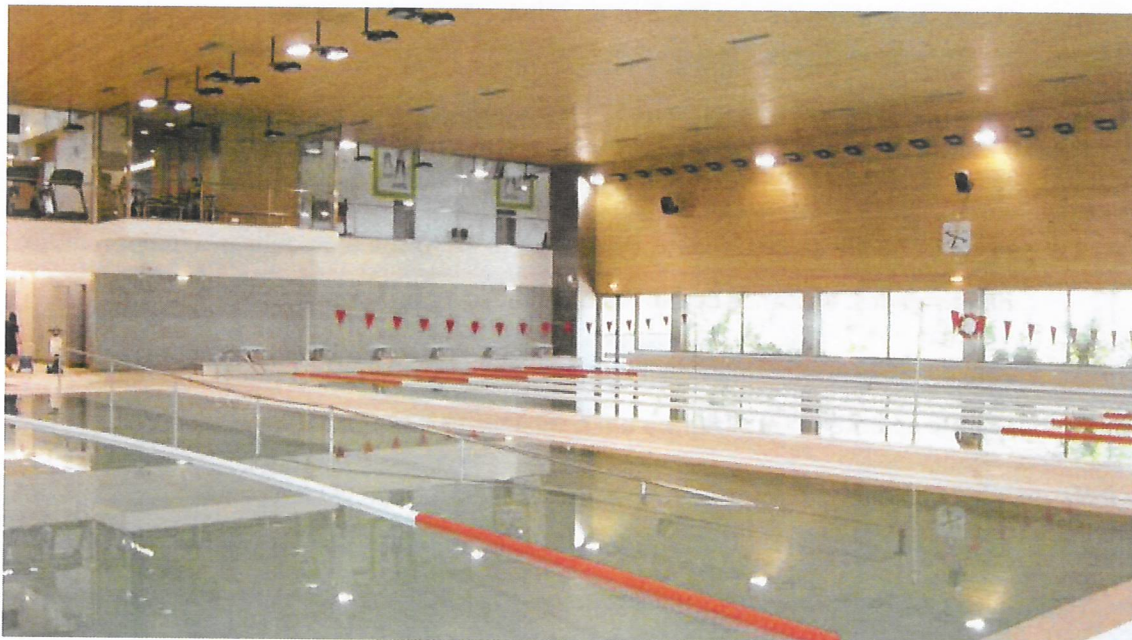
Fonte: Ponta do Oeste

Em resumo:

- Para o ano 2025, estimativa de crescimento de 10% de aumento de utilizadores, compreendidos em grande medida pela reabertura dos campos de jogo, após concretização das obras de requalificação dos espaços desportivos;
- De salientar a importância da renovada pista de atletismo, única na região e homologada pelas federações de atletismo nacional e internacional para a realização de provas oficiais, daí a sua utilização pelos vários clubes com atletas federados;
- A pista é ainda utilizada pelos atletas amadores e incrementar a sua utilização por atletas internacionais, com a promoção de estágios de inverno;
- Está prevista para 2025 a realização de investimento, para renovação dos equipamentos de atletismo afetos às diversas modalidades do atletismo, nomeadamente colchões e suporte para os colchões para saltos (altura e vara), postes, medidores telescópicos, fasquias e varas para saltos, entre outros;
- Está prevista também a aquisição de equipamentos eletrónicos de controlo de provas, para realização de eventos de relevância internacional (p.ex. Campeonato da Europa de Masters em 2025).
- Atividades e Público-Alvo
 - Aluguer dos campos de jogos para realização da prática desportiva, tanto de lazer como federada;
 - Realização de torneios de ténis e padel, com organização própria e eventualmente partilhada, com instituições de utilidade pública que potenciem a prática desportiva e a rentabilidade dos espaços desportivos;
 - Alugueres de época desportiva para os clubes de futebol que solicitem espaços de treino, para prática prolongada no tempo (normalmente a duração de uma época desportiva);
 - Estabelecimento de protocolos com associações de modalidade, para promoção e desenvolvimento da modalidade, e rentabilidade dos espaços desportivos;
 - Planear programas desportivos para captação de crianças e jovens e consequente prática desportiva de faixas etárias mais baixas que aquelas que atualmente constituem o grosso da utilização.
 - Fomentar a dinamização da modalidade do padel junto da população senior, por ser modalidade de relativa facilidade de jogabilidade, controlo dos

elementos do jogo e de elevados níveis de sociabilidade e interação com o outro;

PISCINAS DA RIBEIRA BRAVA



Construídas em 2008, as Piscinas da Ribeira Brava disponibilizam condições para a prática de atividades aquáticas, com uma piscina de 25m e um tanque de aprendizagem. Essencialmente são utilizadas por associações locais e escolas do concelho, que podem ter acesso aos outros serviços disponibilizados: ginásio, estacionamento e outras áreas técnicas de apoio.

- Apostar na dinamização de campeonatos de natação e torneios de modalidades aquáticas, através de entidades;
- Divulgar as Piscinas da Ribeira Brava através de eventos promocionais para atrair novos utentes;
- Desenvolver atividades de forma a dinamizar as piscinas, e manter a utilização pelos utentes captados, tendo como público alvos as associações e escolas;
- Celebrar acordos de parceria de utilização com os stakeholders, designadamente na área da saúde e do bem-estar, tendo em vista aproximar potenciais utilizadores das instalações e fidelizar, a curto e médio prazo, a permanência efetiva de utilização desse mesmo segmento;

- Estabelecer parcerias com o SESARAM, EPERAM, para utilização da piscina e tanque de aprendizagem em programas de reabilitação física de utentes utilizadores dos serviços da entidade referida.
- Negociar a utilização das Piscinas da Ribeira Brava por atletas e ou equipas que se encontrem na região, para a realização de estágios desportivos, quer no âmbito da natação quer no âmbito de outras modalidades desportivas, servindo de complemento à sua preparação física;
- Potenciar a chegada de novos stakeholders de forma a dinamizar o maior número de atividades, e alcance de um maior número de utilizadores.

Durante o ano de 2024 as Piscinas da Ribeira Brava (PRB) registaram 33 149 entradas e comparativamente ao anterior apresentou um crescimento de cerca de 7%.

No entanto, ainda há margem de crescimento com o potencial de ocupação ainda longe de ser atingido.

QUADRO 2 – PISCINAS DA RIBEIRA BRAVA

Ano	N.º utentes	Crescimento
2021	13.081	
2022	25.436	94%
2023	31.004	22%
2024	33 149	7%
2025	35 469	7%
2026	39 016	10%

Fonte: Ponta do Oeste

Em resumo:

Para 2025, prevemos uma estimativa de crescimento de 7% no número de utilizadores, tendo em conta que:

- Em 2024 as PRB registaram uma afluência de 33 149 utilizadores. Comparativamente ao ano anterior, existe um acréscimo de cerca de 7%, que fica a dever-se a:
 - Melhoria das condições das piscinas na qualidade e temperatura da água, com a atração de novos públicos (protocolos com escolas e associações locais);
 - Piscinas com contrato de utilização por 3 anos com a Escola Padre Manuel Álvares;

- O aumento de utilizadores traz também consigo um maior gasto com a manutenção da qualidade da água e dos espaços de apoio pelo que, o aumento da utilização das piscinas e da receita, pode vir também acompanhado de um aumento da despesa.
- Os utilizadores usam as instalações nos períodos que obrigam a um maior consumo de eletricidade (o horário nobre, entre as 08h e as 10h; e entre as 18h e as 21h).
- Está prevista a melhoria da luminosidade da nave das piscinas, bem como a implementação de um projeto de eficiência energética que visa a redução do consumo de energia elétrica;
- Esta prevista a implementação de uma prestação de serviços para sistema de Alarme e Detecção de Incêndios, complementando com outras prestações de serviços para o melhor controlo e segurança dos utilizadores das piscinas;
- Será dada continuidade à prestação de serviços para análise da qualidade das águas, nomeadamente para o melhor controlo dos níveis de ph e cloro, bem como para a prevenção do aparecimento da legionella;
- Atividades e Público-Alvo:
 - Continuidade do aluguer da piscina de 25 metros e do tanque de aprendizagem às associações locais, entidades públicas e ou provadas e público em geral;
 - Estabelecimento de protocolos com escolas para utilização dos espaços de natação, garantindo assim a continuidade da utilização das piscinas pelas mesmas;
 - Manutenção dos protocolos existentes, para continuidade da utilização das piscinas pelas entidades protocoladas;
 - Captar novos utilizadores pela atribuição de horas vagas a novas associações ou entidades que desejem promover a prática da natação.

4.1.1. CONCESSÕES

- Lançamento de procedimentos de concurso para os espaços disponíveis;
- Continuação da recuperação dos valores em dívida das diversas concessões;
- Monitorização dos contratos e licenças de concessão de exploração;
- Monitorização dos contratos de arrendamento;
- Acompanhamento assertivo dos processos de concessão.

PALACETE DOS ZINOS



Edifício de grande importância arquitetónica, pois é um dos poucos imóveis de estilo romântico na Madeira, tem uma capela ainda hoje utilizada pelos locais para os serviços religiosos quotidianos.

Em 2002, o Palacete do Lugar de Baixo foi alvo de obras de renovação dotando-o de excelentes condições para a sua utilização, reconvertido em 2018 em estabelecimento de alojamento local, com área de restauração e espaços próprios para realização de eventos.

ZONA BALNEAR DA MADALENA DO MAR



A frente-mar da Madalena do Mar é uma infraestrutura de apoio balnear, de acesso universal. As obras incluíram a reabilitação paisagística e de infraestruturas da promenade, de acesso ao mar e do parque automóvel, tornando todo o espaço mais atrativo para usufruto da população.

CAMPO DE GOLFE DA PONTA DO PARGO



O projeto da autoria do antigo número 1 mundial de golfe, o inglês Sir Nick Faldo⁴, prevê a construção de um campo de 18 buracos numa vasta zona perto do Farol da Ponta do Pargo. Serão também criadas as melhores condições para o investimento na urbanização do aldeamento complementar e na construção de 2 unidades hoteleiras, que serão uma referência na zona oeste da Madeira.

A retoma da obra teve por objetivo aproveitar os recursos financeiros já investidos naquele local para permitir dinamizar a economia da Ponta do Pargo e incrementar o desenvolvimento da zona oeste da ilha, através de um segmento desportivo diferenciador como é o golfe.

Em 2025 será iniciado o processo de alienação da zona imobiliária da Ponta do Pargo e da concessão de exploração do campo de golfe da Ponta do Pargo, cuja conclusão está prevista em finais de 2026.

⁴ Sir Nick Faldo (Nicholas Alexander Faldo), nascido a 18 de julho de 1957 foi um golfista profissional inglês, considerado como um dos melhores jogadores de todos os tempos e a sua influência neste desporto é ainda sentida atualmente e conhecido pela sua técnica de swing precisa e controlada, que foi estudada e imitada por muitos golfistas. Conquistou inúmeros títulos e prémios ao longo da sua carreira. Esteve 97 semanas classificado em primeiro lugar no WGR – Official World Ranking. As suas 41 vitórias profissionais incluem 9 triunfos no PGA Tour, 30 triunfos no European Tour e seis torneios majors - 3 Masters de Augusta (1989, 1990, 1996) e 3 Open Championships (1987, 1990, 1992).

CENTRO CÍVICO DO ESTREITO DA CALHETA



Constituído por um edifício principal e um volume independente, com percurso fácil e cómodo para os visitantes, constitui-se como um polo de dinamização cívica e social que serve de apoio à criação e difusão de atividades culturais e de aproximação aos agentes locais.

PAVILHÃO DO ARCO DA CALHETA



A Zona Desportiva do Arco da Calheta é composta por um pavilhão desportivo e um parque urbano, com zonas de lazer envolventes.

4.1.2. ESPAÇOS DE INTERESSE EXCLUSIVAMENTE DE FRUIÇÃO PÚBLICA

- Redefinição da tutela e jurisdição dos espaços de interesse exclusivamente públicos;
- Definição das contrapartidas e integração no património RAM / Municípios.

4.2. PREÇOS / TARIFÁRIOS

Prevemos a atualização dos tarifários nos seguintes termos;

- Atualização do preçário em média de 10%;
- Atualização de taxas de concessão e de rendas nos termos contratuais, que em 2025 prevê-se em média 3%.
- Continuação do controlo com vista à redução/eliminação de créditos incobráveis;
- Revisão 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, designadamente a 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;
- Monitorização dos acordos de cedências de interesse público;
- 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:
 - Está prevista, para 2025, a substituição de um Técnico Superior na área do Desporto, cuja saída, em regime de cedência de interesse público, ocorreu no último trimestre de 2024.
- Ações de formação previstas, elencadas no plano de formação plurianual 2024-2026.

QUADRO 3 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE RECURSOS HUMANOS

Pessoal	2022	2023	2024	2024	2025	Δ (2025-2024)	
	Execução	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Valor	%
Nº Total de Trabalhadores	50	48	48	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	42	42	41	41	0,0	0,0%

Note-se que no quadro supramencionado estão contabilizados todos os trabalhadores da Ponta do Oeste, S.A., independentemente do vínculo laboral e local onde desempenham funções. Existem trabalhadores cedidos a várias Entidades públicas e privadas.

Não se prevê alterações no número total de trabalhadores para 2025. Eventualmente se existirem saídas, poderá ocorrer a sua substituição.

QUADRO 4 - 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	636 699,29 €	741 768,00 €	754 156,07 €	851 463,00 €	894 036,15 €	97 306,93 €	12,9%
Gastos com órgãos sociais	49 717,39 €	55 352,00 €	38 697,06 €	43 210,00 €	45 370,50 €	2 150,60 €	4,7 %
Gastos com cargos de direção	98 550,00 €	109 231,00 €	84 366,45 €	98 774,00 €	103 712,70 €	4 938,70 €	4,7 %
Remuneração do pessoal	422 085,69 €	434 934,00 €	492 661,87 €	546 439,00 €	573 760,95 €	27 321,95 €	4,7 %
Benefícios pós-emprego	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
Ajudas de custo	- €	1 560,00 €	1 560,00 €	3 591,00 €	3 770,55 €	179,55 €	4,7 %
Rescisões / Indemnizações	- €	- €	- €	- €	- €	- €	

	2022	2023	2023	2024	2025	Δ (2025-2024)	
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Valor	%
Gastos totais com pessoal	636 699,29 €	741 768,00 €	754 156,07 €	851 463,00 €	894 036,15 €	97 306,93 €	12,9%
Restantes encargos	66 346,21 €	140 691,00 €	136 870,69 €	159 449,00 €	167 421,45 €	7 972,45 €	4,7 %

As atualizações salariais dos trabalhadores da Ponta do Oeste, 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 vencimentos que foram previstas para o ano de 2025, foi tida em conta a conjuntura atual em que se prevê um incremento significativo nos vencimentos, 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 5 - 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	-	44 658,57 €	-	-	-	-	
(ii) Gastos com as contratações previstas em anos subsequentes	-	-	-	-	-	-	
(iii) Cumprimento de disposições legais	-	-	-	-	-	-	
(iv) Orientações expressas do acionista RAM	-	-	-	-	-	-	
(v) Valorizações remuneratórias obrigatórias	-	7 899,68 €	-	-	-	-	
(vi) Outras valorizações remuneratórias	-	8 415,88 €	-	-	-	-	
(vii) Rescisões por mútuo acordo	-	-	-	-	-	-	

Não existem gastos com contratações previstas em 2025.

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 6 - 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
Técnico Superior	9	10	9
Assistente Técnico	15	14	14
Assistente Operacional	19	18	18
Total	50	48	47

QUADRO 7 - EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE RECURSOS HUMANOS EM 2025

Grupo Profissional	Situação a 01.01.2025			Movimentos de Pessoal - 2025						Situação a 31/12/2025
	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/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	
Órgãos Sociais (OS)	58	2	0	0	0	0	0	0	0	4
Cargos de direção (s/OS)	40	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Técnico Superior	42	0	0	0	0	0	0	0	0	9
Assistente Técnico	43	0	0	0	6	0	0	0	0	14

Grupo Profissional	Situação a 01.01.2025			Movimentos de Pessoal - 2025						Situação a 31/12/2025
	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/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	
Assistente Operacional	45	1	0	0	7	0	0	0	0	18
	46	3	0	0	13	0	0	0	0	47
Total										

4.4. CONTROLO E ADEQUAÇÃO DE GASTOS

Os gastos propostos visam responder às atividades da Ponta do Oeste, de modo a cumprir com as funções.

Destaque para os gastos com eletricidade e água, pelo que está prevista a candidatura comunitária ao projeto de eficiência energética.

4.5. ENDIVIDAMENTO

Não se prevê recurso a endividamento.

4.6. FROTA AUTOMÓVEL

Os veículos são essenciais ao desenvolvimento da atividade da sociedade, pelo que se prevê a aquisição de uma viatura.

4.7. INVESTIMENTO

Os investimentos para 2025 constam do Plano de Investimentos, os quais incluem intervenções de requalificação no património de modo a permitir a conservação e rentabilização e a continuação da empreitada do campo de golfe da Ponta do Pargo.

O plano de investimentos consta do ponto 6 deste Plano.

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 2024 (orçamento base zero), assente nas seguintes premissas:

○ Rendimentos:

- Crescimento médio de 10 % em relação a 2024;
- Alienação, condicionada à entrada em vigor do Plano Diretor Municipal da Ribeira Brava, do terreno na cabeceira norte do Centro Desportivo da Madeira;
- Alienação da Zona Imobiliária Ponta do Pargo – em fase de elaboração de procedimento concursal.

○ Gastos:

- Pessoal: Crescimento de 5 % em relação a 2024.
- FSE: Crescimento de 3% em relação a 2024;
- Gastos associados aos investimentos;
 - Entrada em funcionamento dos investimentos em curso, repercutida nas amortizações;
 - Cálculo da imputação do subsídio ao investimento;
 - Depreciações do exercício.

5.2. ORÇAMENTO DE EXPLORAÇÃO

5.2.1. ORÇAMENTO DE RENDIMENTOS DE EXPLORAÇÃO

Tendo por base as premissas acima enunciadas quanto à receita e a 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 2 364 558,50 €, que corresponde a um acréscimo na ordem de 75 000 € comparativamente ao ano anterior.

5.2.2. ORÇAMENTO DE GASTOS DE EXPLORAÇÃO

Para o ano de 2025 foram orçamentados gastos operacionais no montante global de 5 023 643€, conforme discriminado no quadro infra. Neste montante estão consideradas as amortizações do exercício, com um peso elevadíssimo, na ordem dos 3 519 148,00€.

Comparativamente ao ano anterior verifica-se um decréscimo global na ordem dos 3%.

QUADRO 8 – GASTOS OPERACIONAIS DO EXERCÍCIO

DESCRIÇÃO	2024	2025	VAR (%)
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	19 176	19 656	2%
Fornecimentos e serviços externos ⁷	226 488	527 619	133%
Gastos com pessoal ⁸	777 394	905 220	16%
Amortizações do exercício ⁹	4 089 410	3 519 148	-14%
Outros gastos operacionais	67 873	52 000	-23%
GASTOS OPERACIONAIS TOTAIS	5 180 341	5 023 643	-3%

Fonte: Ponta do Oeste

A previsão do acréscimo nos gastos referentes aos fornecimentos e serviços externos (FSE) decorre da necessidade de fazer face às várias despesas dos empreendimentos, nomeadamente, no que se refere à manutenção corrente, água, gás, eletricidade, combustíveis.

Estão ainda previstas nesta rubrica “Fornecimentos e serviços externos” trabalhos especializados para fazer face a honorários e custas judiciais, decorrentes de processos que estão a decorrer em Tribunal, com destaque para Ribeira Brava, Marina do Lugar de Baixo e Município da Ponta do Sol, e contencioso para a receção de valores em dívida de clientes com antiguidade assinalável.

O previsto para o exercício de 2025 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.

QUADRO 9 – FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

Unidade:

Euros

Detalhe de Fornecimentos e Serviços externos	2022	2023	2024	2024	2025	Δ (2025-2024)	
	Execução	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Valor	%
Outros trabalhos especializados	61 021,15	49 998,58	39 794,83	23 078,30	53 762,49	30 684,19	133,0%
Conservação e reparação	77 793,27	63 741,06	50 732,74	29 421,54	68 539,51	39 117,97	133,0%
Eletricidade	87 026,63	71 306,55	56 754,26	32 913,61	76 674,53	43 760,92	133,0%
Água	75 953,74	62 233,82	49 533,09	28 725,83	66 918,80	38 192,97	133,0%
Deslocações, estadas e transportes	10 383,85	8 508,16	6 771,81	3 927,19	9 148,66	5 221,47	133,0%
Comunicação	8 578,12	7 028,61	5 594,21	3 244,26	7 557,72	4 313,47	133,0%
Seguros	11 857,18	9 715,36	7 732,64	4 484,40	10 446,73	5 962,33	133,0%
Outros serviços	190 433,19	156 034,25	124 190,65	72 022,14	167 780,54	95 758,40	133,0%
Outros FSE	75 807,59	62 114,07	49 437,78	28 670,55	66 790,03	38 119,48	133,0%
Total	598 854,72	490 680,46	390 542,00	226 487,83	527 619,00	301 131,17	133,0%

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

Na rubrica “Outros gastos operacionais” estão previstos para 2025, o montante de 52 000€, associados aos encargos com impostos, designadamente imposto de selo, juros de mora, taxas de aval associadas ao serviço da dívida, pagamento do IVA, IMI, IRC, PEC, emolumentos, taxas de resíduos sólidos, entre outros.

6. PLANO DE INVESTIMENTOS

6.1. PRINCIPAIS INVESTIMENTOS

A Ponta do Oeste necessita de efetuar intervenções de reabilitação, manutenção e reposição de equipamentos nas suas infraestruturas.

A maioria das infraestruturas foram adquiridas e construídas no período de 2003 – 2008 e devido ao desgaste pela utilização ao longo dos anos, possuem problemas e anomalias que necessitam