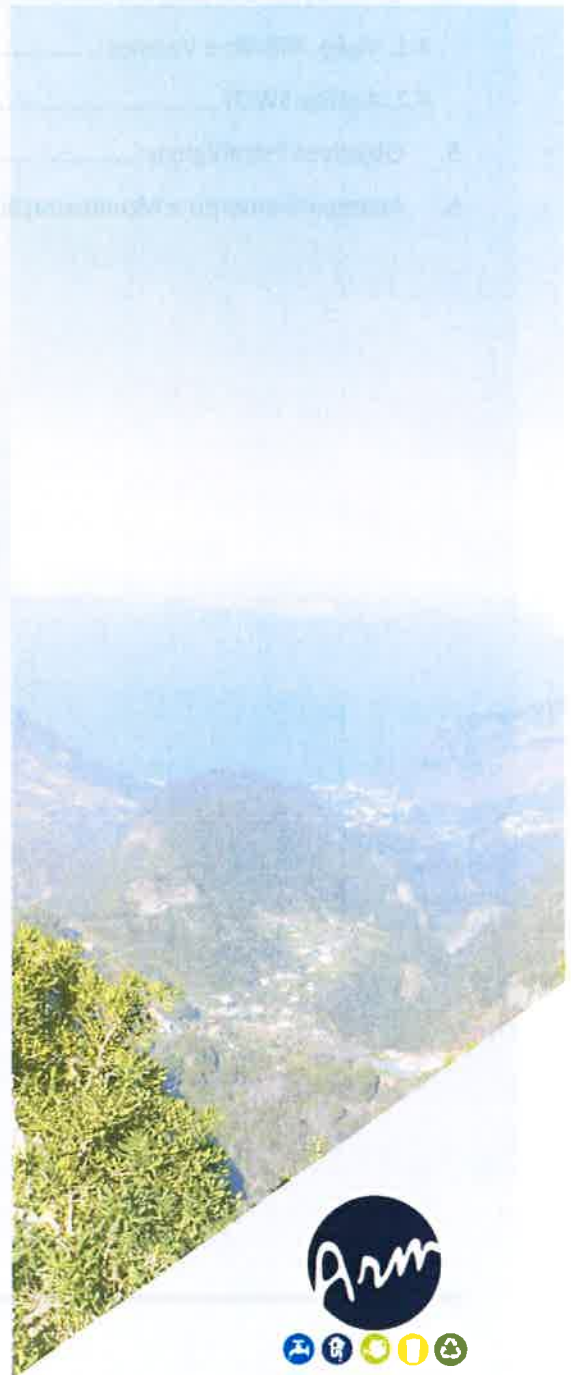


[Handwritten signatures and initials in blue and black ink]

PLANO DE ATIVIDADES

2022 - 2026






1. Nota Introdutória	4
2. Apresentação da ARM, S.A.....	6
2.1. Áreas de Negócio.....	6
2.2. Estrutura Orgânica.....	7
3. Enquadramento Sectorial.....	8
3.1. Águas	8
3.2. Resíduos	13
4. Orientações Estratégicas	19
4.1. Visão, Missão e Valores	19
4.2. Análise SWOT	19
5. Objetivos Estratégicos	21
6. Acompanhamento e Monitorização.....	26

LISTA DE SIGLAS

ARM, S.A.	ARM - Águas e Resíduos da Madeira, S.A.
CA	Conselho de Administração
DIO	Direção de Obras
DQA	Diretiva-Quadro da Água
DRAAC	Direção Regional do Ambiente e Alterações Climáticas
DSA	Direção Geral de Serviços de Águas
DSR	Direção Geral de Serviços de Resíduos
IIRSU	Instalação de Incineração de Resíduos Sólidos Urbanos
PEAASAR II	Plano Estratégico de Abastecimento de Água e de Saneamento de Águas Residuais
PGRH10	Plano de Gestão da Região Hidrográfica do Arquipélago da Madeira
PNUEA	Programa Nacional para o Uso Eficiente da Água
POSEUR	Programa Operacional de Sustentabilidade e Utilização Eficiente de Recursos
PRR	Preparação para a Reutilização e Reciclagem
RAM	Região Autónoma da Madeira
RUB	Resíduos Urbanos Biodegradáveis

1. Nota Introdutória

O Planeamento constitui uma importante ferramenta de gestão, com a potencialidade de disseminar as estratégias definidas com vista ao cumprimento de metas e políticas, agregando a atuação dos diferentes *stakeholders* com vista a potenciar ganhos de eficácia e de eficiência na prossecução dessas metas.

Neste sentido, o Planeamento tem a virtude de promover o alinhamento estratégico entre os diferentes níveis de gestão e os atores internos e externos, diferenciando o essencial do acessório e privilegiando a atuação concertada e coletiva em detrimento de prioridades individuais. O Planeamento adquire, assim, potencial comunicante, devendo ser capaz de conduzir o diálogo entre as instituições e promover a articulação entre os sujeitos sociais.

Por outro lado, a monitorização, que se quer periódica ou constante, dos resultados permite avaliar se as medidas implementadas se encontram coerentes e se os objetivos estão a ser alcançados, possibilitando a adoção atempada de medidas corretivas do rumo face às metas determinadas.

A atividade da ARM, S.A., bem como o respetivo planeamento, assenta em linhas estratégicas cuja definição remonta a 2015, quando se iniciou a atividade do XII Governo Regional e que teve continuidade com o presente XIII Governo Regional, que constituem a base da renovação organizacional desde então promovida, procurando preparar a organização para os desafios crescentes que a prestação de serviços numa perspetiva de sustentabilidade, qualidade ambiental e adaptação às alterações climáticas que uma região insular e com elevado peso do setor turístico implicam.

Acresce a situação conjuntural decorrente da pandemia provocada pelo vírus Sars-Cov-2 que, por um lado, cria desafios organizacionais na gestão dos recursos disponíveis, por outro lado, gera alterações nos padrões de consumo dos serviços prestados pela ARM, S.A., e, por fim, motivou uma resposta europeia, nacional e regional com vista a minimizar os seus efeitos económicos e sociais e preparar o tempo futuro, em termos de recuperação e resiliências designadamente sociais, ambientais e digitais, que exige um grande esforço da organização no sentido de acautelar a sua tempestiva execução.

Também a nível conjuntural, há que referir o regresso da guerra ao continente europeu com a invasão da Federação Russa à Ucrânia a 24 de fevereiro de 2022. Os seus efeitos na inflação e no

crescimento económico a nível europeu e global exigem particulares diligências por parte dos decisores da empresa.

Assim, o atual Conselho de Administração tem à sua frente uma ambiciosa e difícil tarefa, consistente em garantir a continuidade do trabalho desenvolvido, aumentar a qualidade e a eficiência dos serviços de interesse público prestados pela ARM, S.A., garantir a contínua evolução e reorganização dos mesmos numa perspetiva de sustentabilidade ambiental e de adaptação aos efeitos decorrentes das alterações climáticas e assegurar a correta e tempestiva execução do Plano de Recuperação e Resiliência incidente sobre o sector e sobre este actor, sem prejudicar o desempenho económico-financeiro da empresa.

O presente Plano visa a sistematização dos objetivos estratégicos e as metas/atividades a desenvolver, num quadro lógico e coerente tendo em conta o enquadramento setorial da Água e dos Resíduos, o Programa do XIII de Governo da RAM, o Plano de Recuperação e Resiliência da RAM, os objetivos da concessão e os demais elementos relevantes.

A sua elaboração contou com a colaboração dos trabalhadores da empresa, designadamente pela recolha direta dos contributos dos trabalhadores com funções de gestão.

2. Apresentação da ARM, S.A.

2.1. Áreas de Negócio

A ARM, S.A., é uma sociedade anónima, que tem por objeto social a exploração e a gestão do sistema multimunicipal de águas e de resíduos da Região Autónoma da Madeira (RAM), em regime de concessão de serviço público e de exclusividade, nos termos do Decreto Legislativo Regional n.º 17/2014/M, de 16 de dezembro, na redação em vigor.

Nos termos do contrato de concessão da exploração e gestão do sistema multimunicipal de águas e de resíduos da Região Autónoma da Madeira, celebrado entre a RAM e a ARM, S.A., a 30 de dezembro de 2014, a exploração e a gestão do Sistema Multimunicipal de Águas e de Resíduos da Região Autónoma da Madeira tem como objetivo fundamental contribuir para o bem-estar das populações e para a satisfação das necessidades públicas nas áreas das águas e dos resíduos no território da RAM, competindo-lhe as atribuições seguidamente identificadas.

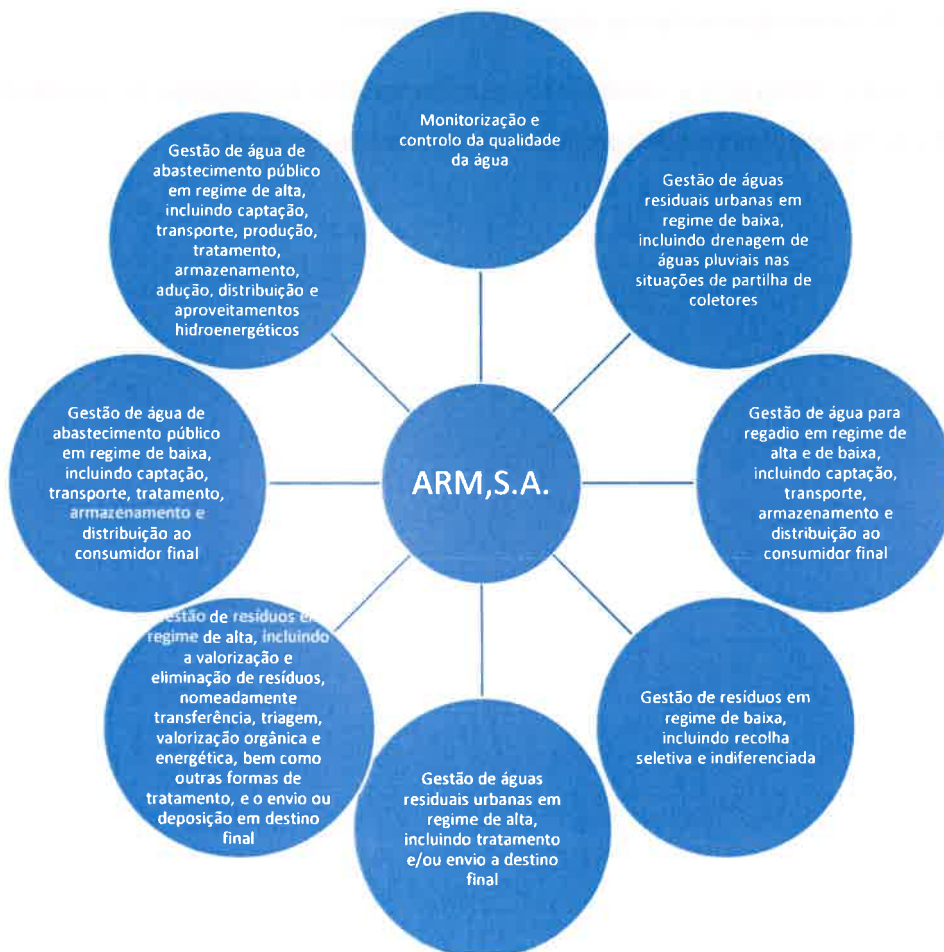


Imagem 1 - Atribuições da ARM, S.A., no âmbito do Contrato de Concessão

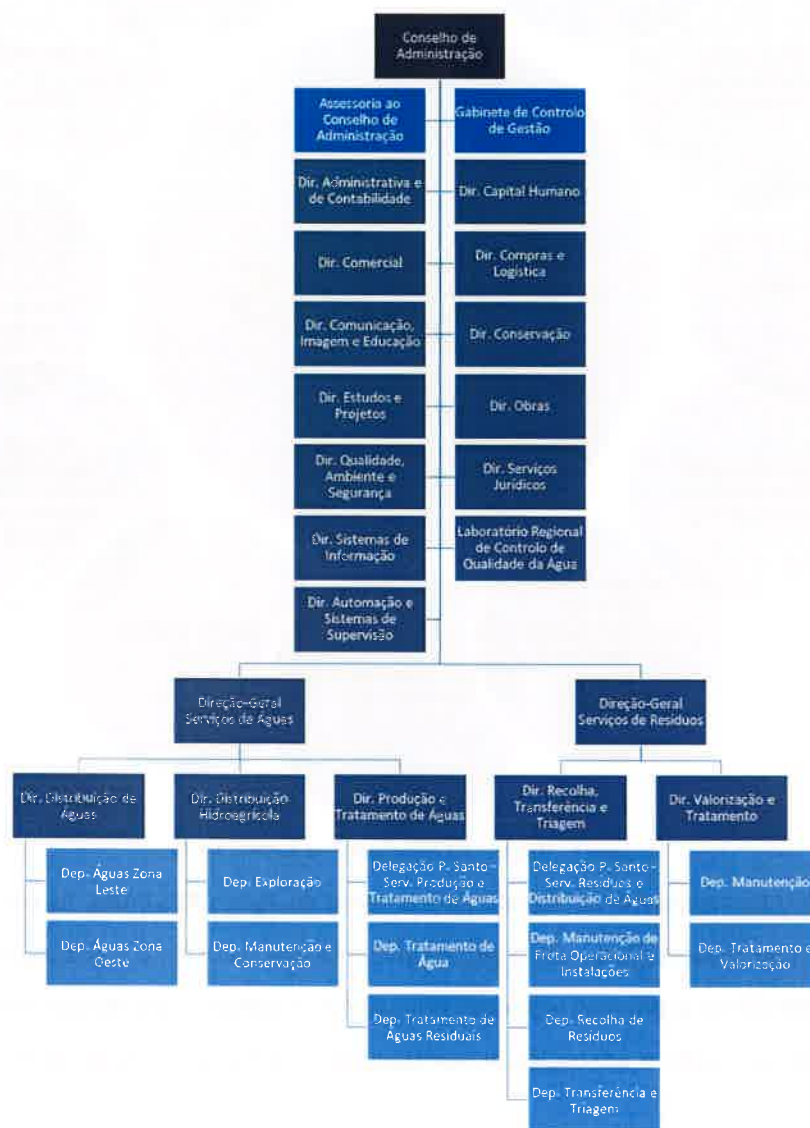
De referir que são entendidos como “sistemas em alta” as componentes relativas à captação, tratamento e adução, incluindo elevação e eventual armazenamento, enquanto os “sistemas em baixa” incluem as componentes relativas às redes de distribuição de água, ramais de ligação e, eventualmente, armazenamento a montante da rede.

Deste modo, os “serviços em alta” são aqueles que são prestados aos “sistemas em baixa”, enquanto que os “serviços em baixa” são aqueles que são prestados diretamente aos utilizadores.

2.2. Estrutura Orgânica

A estrutura orgânica da ARM, S.A., está esquematizada na Figura seguinte.

Imagem 2 - Organograma em vigor



3. Enquadramento Sectorial

3.1. Águas

Analisado o enquadramento setorial das diversas áreas de intervenção da ARM, S.A., verifica-se a existência de uma pluralidade de instrumentos estratégicos e orientadores da atividade, de nível internacional, nacional e regional, conforme seguidamente identificado.

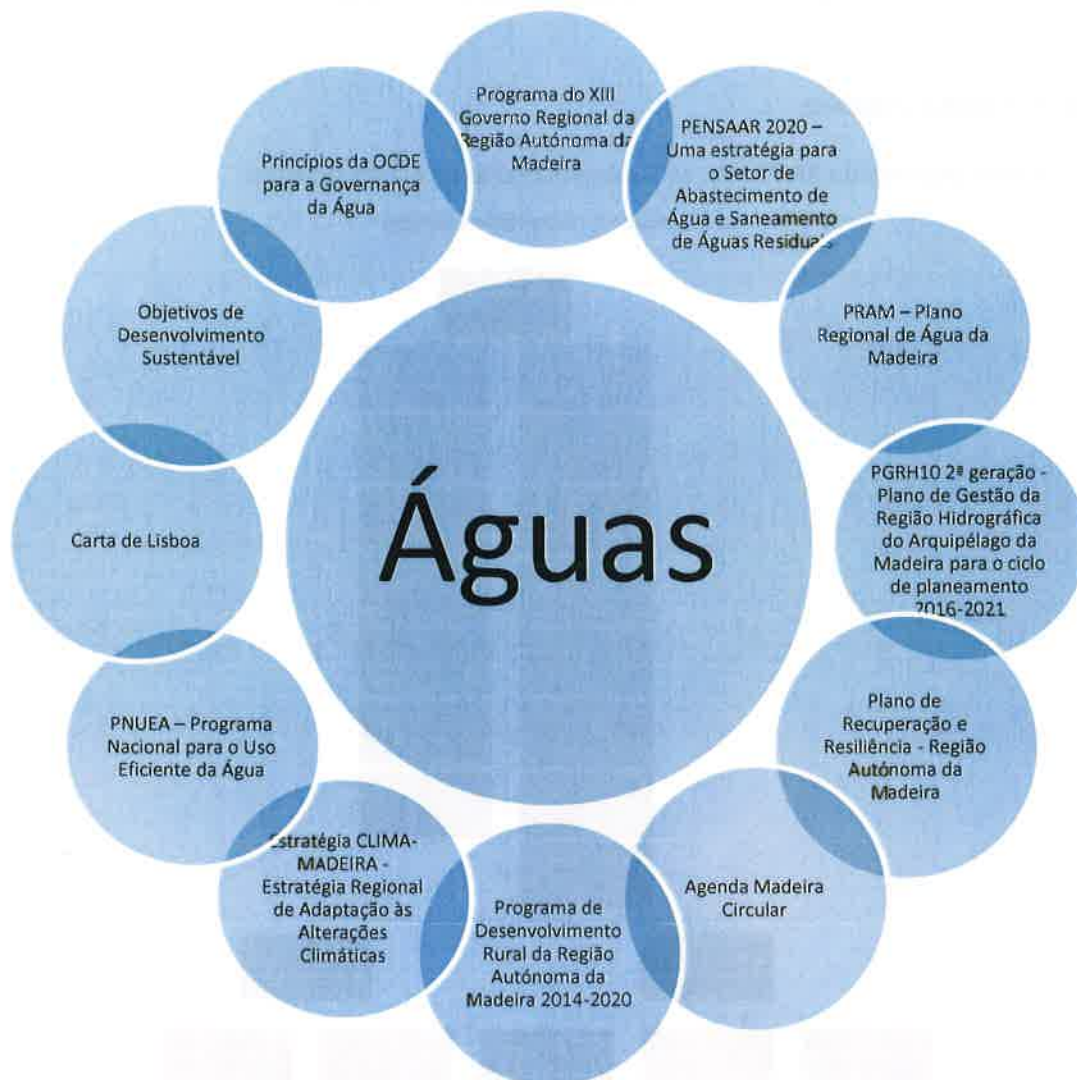


Imagem 3 – Documentos orientadores no domínio das Águas

No domínio do Abastecimento de Água e Saneamento de Águas Residuais, os principais desafios que se impõem ao setor regional são a gestão eficiente dos recursos e a adaptação às alterações climáticas. Pretende-se promover junto das populações o acesso a um serviço público de água e saneamento de qualidade e adequado às necessidades, com custos socialmente aceitáveis, mas

devidamente reconhecidos e valorados pela população, promovendo simultaneamente a evolução do setor para um patamar de profissionalismo e excelência.

A Organização das Nações Unidas identificou como n.º 6 dos seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 um relativo a água e saneamento, pretendendo garantir a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos.

A Carta de Lisboa identifica os seguintes princípios para a definição de boas políticas públicas e para uma regulação eficaz dos Serviços:

- A prestação eficaz dos serviços de abastecimento de água e de saneamento de águas residuais contribui de forma positiva para o desenvolvimento sustentável;
- A prestação destes serviços deve contemplar aspetos relativos à transparência e à responsabilização;
- Os aspetos económicos da prestação do serviço devem ser enquadrados no longo prazo por investimentos em infraestruturas alinhados com a recuperação dos custos;
- A prestação dos serviços deve ter em linha de conta os aspetos económicos, sociais e ambientais dos recursos hídricos;
- A prestação eficaz dos serviços assenta nas ações coletivas e interdependentes de vários intervenientes no setor.

Já os Princípios da OCDE para a Governança da Água recomendam a seguinte visão geral:



Figura 4 - Visão geral dos Princípios da OCDE para a Governança da Água

O Plano Estratégico de Abastecimento de Água e Saneamento de Águas Residuais 2020 (PENSAAR 2020), sob o lema «Uma estratégia ao serviço da população: serviços de qualidade a um preço sustentável», pretendeu reforçar a aceitação generalizada da estratégia por parte de utilizadores e cidadãos em geral, reconhecendo o bom desempenho, qualidade do serviço prestado e o seu preço justo, garantindo a perenidade da estratégia para além de 2020. Nesta sequência:

- Considera como limiar técnico aceitável de água não faturada o valor de 20% da água entrada nos sistemas de abastecimento; e
- Preconiza para 2020 a meta de 99% de água segura na torneira do consumidor (indicador de água controlada e de boa qualidade).

O Plano Estratégico de Abastecimento de Água e Saneamento de Águas Residuais e Pluviais 2030 (PENSAARP 2030), em fase de elaboração, para além de incluir não apenas o abastecimento de água e a gestão de águas residuais, mas também a gestão de águas pluviais, identifica como um dos principais desafios a sustentabilidade dos serviços, designadamente económica e financeira, infraestrutural, dos recursos naturais e do capital humano.

O PNUEA - Programa Nacional para o Uso Eficiente da Água - é um instrumento de política ambiental nacional que tem como principal objetivo a promoção do Uso Eficiente da Água em Portugal, especialmente nos setores urbano, agrícola e industrial, contribuindo para minimizar os riscos de escassez hídrica e para melhorar as condições ambientais nos meios hídricos, sem pôr em causa as necessidades vitais e a qualidade de vida das populações, bem como o desenvolvimento socioeconómico do país.

Centrado na redução das perdas e na otimização do uso da água, o PNUEA associa a melhoria da eficiência de utilização da água à consolidação de uma nova cultura de água em Portugal, através da qual este recurso seja crescentemente valorizado, não só pela sua importância para o desenvolvimento humano e económico, mas também para a preservação do meio natural, numa ótica de desenvolvimento sustentável e respeito pelas gerações futuras.

O PNUEA define como objetivo estratégico para o setor urbano a Redução das Perdas de Água nos Sistemas de Abastecimento.

Tendo em conta as perspetivas de evolução em termos de controlo de perdas, de procedimentos dos utilizadores e da evolução tecnológica dos equipamentos, é definida como meta a atingir em

2020 uma eficiência de utilização da água de 80% (corresponde a uma meta de 20% de ineficiência no uso da água no setor urbano).

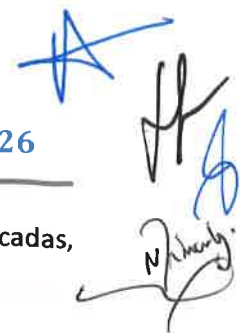
A nível regional, o PGRH10 2ª geração - Plano de Gestão da Região Hidrográfica do Arquipélago da Madeira para o ciclo de planeamento 2016-2021, define como meta a atingir em 2021, 40 % de Perdas de Água nos Sistemas de Abastecimento.

O PGRH10, enquanto instrumento de planeamento das águas, visa a gestão, a proteção e a valorização ambiental, social e económica das águas da bacia hidrográfica a que respeita, e assegura a aplicação da Diretiva Quadro da Água (DQA, Diretiva 2000/60/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de outubro). Os objetivos ambientais estabelecidos na DQA/PGRH devem ser atingidos através da execução de programas de medidas que definem as ações, técnica e economicamente viáveis, que permitam atingir ou preservar o bom estado das massas de água, conforme determina a Lei da Água (Lei n.º 58/2005, de 29 de dezembro alterada e republicada pelo Decreto-Lei n.º 130/2012, de 22 de junho), a Portaria n.º 1284/2009, de 19 de outubro, que a complementa, e a respetiva adaptação regional (Decreto Legislativo Regional n.º 33/2008/M, de 14 de agosto).

Garantir a utilização sustentável das águas, assegurando a satisfação das necessidades das gerações atuais sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades, atendendo à redução da disponibilidade hídrica esperada para os períodos futuros constitui um verdadeiro desafio para a gestão dos recursos hídricos.

De facto, a vulnerabilidade da RAM, pelas suas características climáticas e hidrogeomorfológicas, às alterações climáticas é um fator limitante e determinante para a disponibilidade dos recursos hídricos na Ilha da Madeira. É quando a precipitação é mais escassa e quando há maior radiação solar e temperaturas mais elevadas, que os usos, consumos e maiores necessidades de água se fazem sentir com mais expressão (a necessidade de água para o regadio agrícola cresce exponencialmente durante os meses de verão, coincidindo com uma maior pressão por parte do abastecimento de água às populações, quer residentes, quer turistas).

Criar reservas estratégicas de água, usá-las de forma eficiente e conciliar as necessidades dos seus diferentes utilizadores são condições essenciais para a boa gestão dos recursos hídricos em ambiente de escassez.



Nesta sequência, PGRH10 contempla, para cada uma das áreas temáticas a seguir identificadas, diversas medidas de tipologia base, suplementar e adicionais¹:

- AT1 – Governança;
- AT2 - Qualidade da água;
- AT3 - Quantidade de água;
- AT4 - Investigação e conhecimento;
- AT5 - Gestão de riscos;
- AT6 - Quadro económico e financeiro;
- AT7 - Comunicação e sensibilização.

Neste enquadramento, a gestão eficiente do regadio agrícola, alinhada com a estratégia definida no “Programa de Desenvolvimento Rural da Região Autónoma da Madeira 2014-2020” - que tem como principal objetivo aumentar os níveis de sustentabilidade agrícola e rural, através do aumento da competitividade das produções locais tradicionais e do reforço da melhoria do ambiente e da paisagem - tem de incentivar ao armazenamento de água durante os períodos com maior disponibilidade para a utilizar em períodos de maior carência. Paralelamente ao incremento da disponibilidade é também crucial evoluir na eficiência do uso da água, na recuperação de sistemas e na criação de alternativas.

Note-se, por fim, o Plano de Recuperação e Resiliência, no âmbito de aplicação referente à RAM, no que se identificou a “(...) *necessidade de efetuar investimentos ao nível da gestão hídrica, o qual compreende a implementação de projetos de otimização da utilização dos recursos existentes, a captação de águas excedentes sem qualquer impacto nos ecossistemas, a constituição e ampliação das reservas estratégicas e a interligação das diversas origens de água, que são essenciais para a salvaguarda de abastecimento ininterrupto, no contexto de Adaptação às Alterações Climáticas, garantindo que as necessidades de todos os utilizadores e população em geral e das atividades económicas e agrícolas sejam satisfeitas.*”, prevendo-se um conjunto de investimentos nesse sentido.

¹ Sendo identificadas no Anexo referente à Matriz de instrumentos de Planeamento e Medidas a Implementar - 2022-2026 as mais relevantes para a atuação da ARM, S.A..

3.2. Resíduos



Imagem 5 – Documentos orientadores no domínio dos Resíduos

No que concerne ao Setor dos Resíduos, assumem relevância para o enquadramento da atuação da ARM, S.A, diversos instrumentos, de âmbito variado.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas, no seu objetivo 11.º - Tornar as cidades e comunidades inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis - determinam que, até 2030, dever-se-á reduzir o impacto ambiental negativo per capita nas cidades, nomeadamente prestando especial atenção à gestão de resíduos municipais.

O Pacto Ecológico Europeu determina que *“Uma política que promova produtos sustentáveis tem também potencial para reduzir significativamente a quantidade de resíduos. Sempre que seja impossível evitar a produção de resíduos, o valor económico destes deve ser recuperado e o seu impacto no ambiente e nas alterações climáticas deve ser evitado ou minimizado”*, colocando a ênfase na redução da produção de resíduos e na sua circularidade, objetivos materializados em diversos instrumentos normativos de índole comunitária sobre o setor.

O Plano Nacional de Gestão de Resíduos para o horizonte 2014-2020 (PNGR 2020) preconizava a seguinte visão: *“Promover a prevenção e gestão de resíduos integradas no ciclo de vida dos produtos, centradas numa economia tendencialmente circular e que garantam uma maior eficiência na utilização dos recursos naturais.”*

O Plano Nacional de Gestão de Resíduos 2030 (PNGR2030), em elaboração, na versão sujeita a consulta pública, refere que a sua visão *“(…) numa mudança de paradigma apostando numa economia que se sustenta em recursos renováveis, que utiliza os recursos de forma eficiente e que assenta em modelos de economia circular, apostando em investigação em novas tecnologias, em novos modelos de negócio e na promoção da alteração de comportamentos, com vista à sustentabilidade e à neutralidade carbónica.*

Este Plano tem como alicerces três objetivos estratégicos:

- *OE1. Prevenir a produção de resíduos ao nível da quantidade e da perigosidade;*
- *OE2. Promover a eficiência e suficiência na utilização de recursos, contribuindo para uma economia circular;*
- *OE3. Reduzir os impactes ambientais negativos, através de uma gestão de resíduos integrada e sustentável.”*

O Plano Estratégico para os Resíduos Urbanos (PERSU 2020+) é o instrumento de referência da política de resíduos urbanos em Portugal Continental, constituindo as linhas gerais do alinhamento introduzidas no Plano Estratégico para os Resíduos Urbanos 2020 (PERSU 2020) com vista a corrigir trajetórias e projetar o esforço na concretização das novas metas estabelecidas.

O PERSU 2020 define metas específicas para cada sistema de gestão de resíduos urbanos visando assegurar o cumprimento nacional das metas comunitárias e identifica um conjunto de medidas que consubstanciam princípios de eficiência e de valorização dos resíduos como recursos, apoiando o aumento substancial da recolha seletiva e da reciclagem e promovendo a eliminação progressiva da deposição direta em aterro.

Em resumo, é objetivo aumentar a eficiência dos sistemas e das infraestruturas de gestão de resíduos urbanos, com conseqüente racionalização, redução e recuperação sustentável de custos.

O Plano Estratégico de Resíduos Urbanos, com um horizonte temporal até 2030, (PERSU 2030), em elaboração, compreende os seguintes eixos e objetivos:

Prevenção

- Reduzir a produção e perigosidade dos RU

Gestão de Recursos

- Promover a recolha seletiva e tratamento adequado
- Assegurar a valorização dos resultantes do tratamento dos RU

Operacionalização

- Reforçar os instrumentos económico-financeiros
- Assegurar a sustentabilidade económica e a capacitação do sector
- Comunicar e monitorizar o plano

A Estratégia dos Biorresíduos tem como objetivos:

- Garantir uma transição para a recolha seletiva de biorresíduos e a utilização da capacidade instalada de compostagem e de digestão anaeróbia, substituindo-se progressivamente as origens de recolha indiferenciada;
- Promover a utilização do composto resultante da valorização dos biorresíduos;
- Promover a instalação de equipamentos que permitam a recuperação do biogás proveniente das instalações de digestão anaeróbia.

Esta Estratégia inclui medidas orientadas para assegurar a recolha e o tratamento dos biorresíduos, para melhorar o quadro regulamentar e para garantir incentivos à sua implementação.

A prevenção e a recolha seletiva dos biorresíduos contribui para o cumprimento de metas europeias de desvio ou de reciclagem, bem como para a ambição do país em termos do Roteiro para a Neutralidade Carbónica 2050, do Plano Nacional de Energia e Clima, da futura Estratégia Nacional de Bioeconomia, sem esquecer os impactes associados à criação de emprego.

A nível nacional existem ainda o Plano Estratégico dos Resíduos Industriais (PESGRI 2001), o Plano Nacional de Prevenção de Resíduos Industriais (PNAPRI), o Plano Estratégico dos Resíduos Hospitalares 2011-2016 (PERH 2011-2016), os quais tiveram como objetivo definir os princípios estratégicos a que deve obedecer a gestão adequada dos resíduos industriais e hospitalares no território nacional, privilegiando sempre a prevenção da produção destes resíduos.

Estes planos sectoriais (Resíduos Hospitalares e Resíduos Industriais) serão substituídos pelo plano Estratégico para os Resíduos Não Urbanos 2030 (PERNU 2030), em elaboração, o qual constituirá o novo instrumento de referência da política de resíduos não urbanos em Portugal e estabelecerá a visão, os objetivos, as metas globais e específicas, bem como as medidas a implementar no quadro de resíduos não urbanos no período até 2030 e a estratégia que suporta a sua execução.

A nível regional, em matéria de gestão de resíduos, sobreleva a Estratégia de Resíduos da RAM, abreviadamente designada de "Estratégia Resíduos Madeira", que pretende construir um *"(...) modelo económico mais circular, reduzindo a produção de resíduos e aumentando a sua reintrodução nos processos produtivos."*, alicerçada em 3 (três) objetivos estratégicos:

1. Minimizar a produção de resíduos e os seus impactes no ambiente;
2. Aumentar a reintrodução dos resíduos na economia regional; e
3. Promover a eficiência do setor dos resíduos enquanto alavanca para a economia regional.

As metas propostas para a RAM constam da tabela seguinte:

PLANO DE ATIVIDADES

2022 -2026

Objetivo estratégico 1 - Minimizar a produção de resíduos e os seus impactes no ambiente

Meta estratégica	Indicador de realização	Valor de referência ³	Meta 2025	Meta 2030	Meta 2035
Dissociar o crescimento económico da produção de resíduos	Produção de resíduos/ PIB a preços constantes (t/M€)	40	33	29	26
Reduzir a produção de resíduos	Produção de resíduos (média 2017-2018 = índice 100)	100	95	90	85

Objetivo estratégico 2 - Aumentar a reintrodução dos resíduos na economia regional

Meta estratégica	Indicador de realização	Valor de referência ³	Meta 2025	Meta 2030	Meta 2035
Aumentar a integração de resíduos urbanos na economia	(Preparação para reutilização + Reciclagem) / (Produção de resíduos) (%)	17%	25%	35%	50%
Aumentar a integração de resíduos não urbanos na economia	(Preparação para reutilização + Reciclagem) / (Produção de resíduos) (%)	34%	50%	55%	60%

Objetivo estratégico 3 - Promover o setor dos resíduos como alavanca para a economia regional

Meta estratégica	Indicador de realização	Valor de referência ³	Meta 2025	Meta 2030	Meta 2035
Aumentar o número de pessoas empregadas no setor dos resíduos	Emprego no setor dos resíduos (média 2017-2018 = índice 100)	100	105	110	115
Aumentar o VAB ⁴ do setor dos resíduos	VAB no setor dos resíduos (média 2017-2018 = índice 100)	100	110	120	125

Em termos de medidas, destacam-se com relevância para a ARM, S.A., as seguintes:

- i) Aumento da proximidade e modernização da rede de recolha seletiva multimaterial;
- ii) Expansão e melhoria rede de pontos de recolha comunitários;
- iii) Otimização e modernização dos processos de tratamento de resíduos;
- iv) Estudo e implementação de um sistema de gestão de biorresíduos;
- v) Elaboração de planos municipais de gestão de resíduos para período 2020-2030;
- vi) Estudo e implementação de projetos-piloto com abordagens emergentes para a melhoria da gestão dos RU;
- vii) Sensibilização e acompanhamento da cadeia de gestão de fluxos específicos de resíduos;

- viii) Promoção de soluções internas de reutilização, reciclagem e valorização para os produtos e materiais recuperados;
- ix) Implementação de soluções técnicas para a gestão de resíduos não urbanos prioritários;
- x) Estudo e implementação de modelos de gestão para os resíduos silvícolas e para os resíduos agrícolas.



4. Orientações Estratégicas

4.1. Visão, Missão e Valores

O processo de planeamento da empresa encontra-se alicerçado na visão, missão e valores da empresa, descritos na figura seguinte.

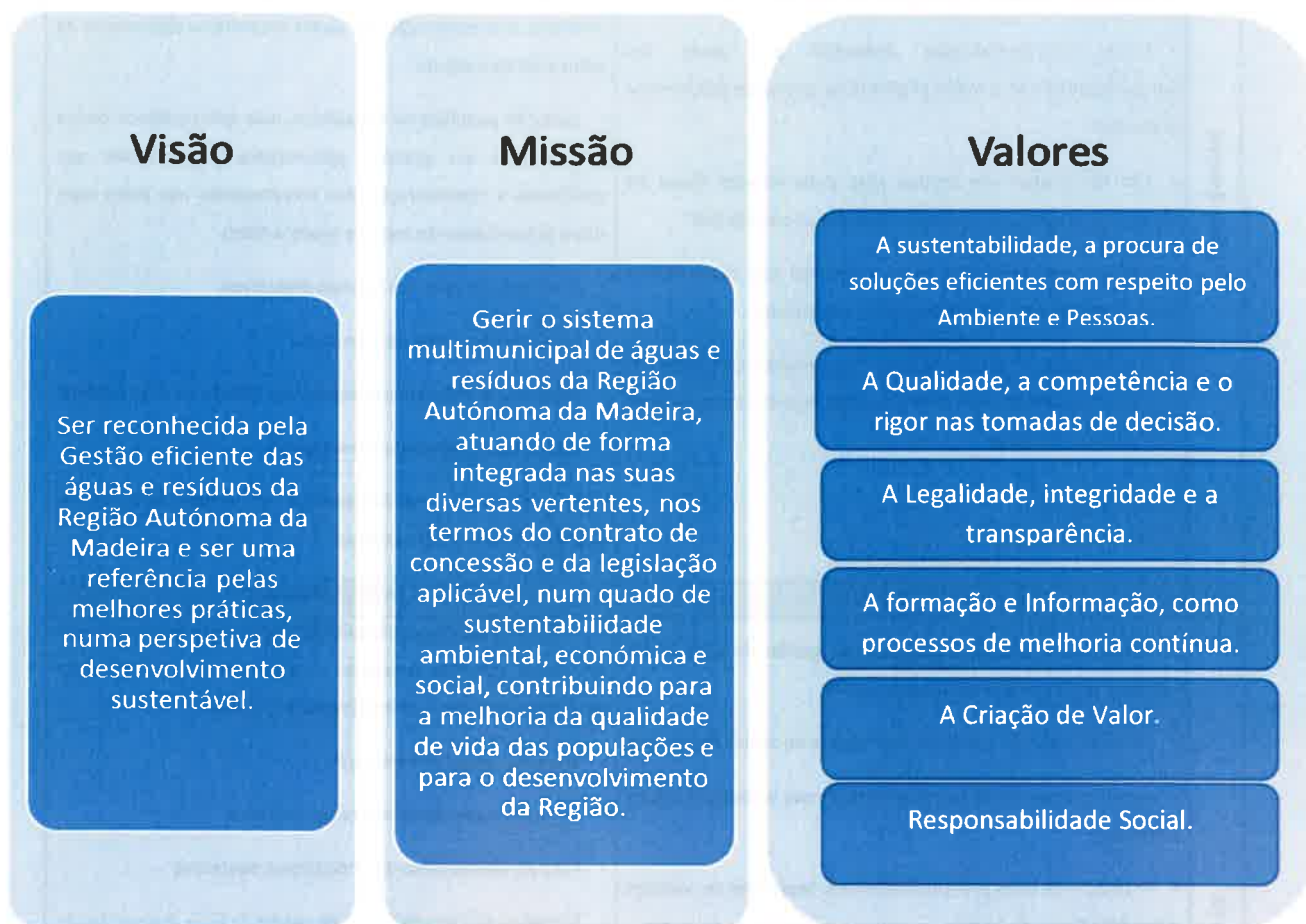


Imagem 6 – Visão, missão e valores

4.2. Análise SWOT

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) permite caracterizar o ambiente interno (Forças e Fraquezas) da empresa e identificar as Oportunidades e as Ameaças que o ambiente externo impõe à atividade exercida, e sobre as quais o poder de intervenção da ARM, S.A., é limitado ou diminuto, e de que modo as mesmas Oportunidades e Ameaças poderão ser aproveitadas pelos Pontos Fortes ou fragilizadas pelos Pontos Fracos.

A matriz SWOT da ARM, S.A., é apresentada na figura seguinte:

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Análise Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso aos Apoios Comunitários que promove a alavancagem de investimentos a custos mais reduzidos e a aplicação de tarifas economicamente mais sustentáveis, na área das águas • Forte consciencialização ambiental por parte dos consumidores finais e maior exigência na qualidade dos serviços prestados • Fim do estatuto de resíduo para determinados fluxos de resíduos que potencia o seu valor económico e ambiental • Políticas energéticas europeia e nacional que promovem a procura de soluções energéticas mais sustentáveis • Possibilidade de estabelecimento de parcerias com redes de investigação, contribuindo para a transferência de conhecimentos e inovação tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> • Setores fortemente condicionados pelas políticas públicas (em particular de ordenamento do território), dadas as atividades exercidas corresponderem a serviços públicos essenciais e o elevado número de clientes abrangidos • Sustentabilidade económica e financeira dos setores de atividade, cuja atualização das tarifas encontra-se dependente da aprovação concedente • Evolução populacional negativa ou nula com tendência para a concentração em grandes aglomerados populacionais que condiciona a rentabilização dos investimentos nas áreas mais rurais (essencialmente onde se insere a ARM) • Limitação dos recursos hídricos disponíveis • Impactos das alterações climáticas • Ausência de entidade reguladora dos setores ao nível regional • Instabilidade macroeconómica global • Falta de resposta dos fornecedores em virtude da burocracia associada à contratação pública
	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Análise Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Solução verticalizada e integrada de gestão da água e dos resíduos, permitindo economias de escala • Elevados níveis de cobertura nos setores de atividade exercida • Aposta na comunicação e sensibilização nas matérias de águas e resíduos • Promoção de boas práticas ambientais: separação de resíduos e recolha seletiva na origem, incentivo à poupança de água, etc. • Elevada qualificação técnica e experiência acumulada dos colaboradores, especialmente dos afetos às atividades críticas do negócio • Cultura de exigência e espírito de equipa dos colaboradores • Aposta na otimização da recolha de resíduos, especialmente para os recicláveis, e na consequente triagem contribuindo para o aumento da taxa de reciclagem 	<ul style="list-style-type: none"> • Vulnerabilidade à opinião pública, dada a natureza dos serviços em causa (serviços essenciais e garantidos) e, baixo valor económico que lhes é atribuído pela população • Elevados custos de exploração • Recursos humanos e financeiros limitados • Falta de alinhamento dos indicadores existentes • Existência de elevados níveis de perdas de água decorrentes de redes de distribuição e de drenagem obsoletas • Condicionismos técnicos afetos à ultraperiferia e dimensão regional que dificultam o cumprimento de determinadas metas e a obtenção de maiores ganhos de escala • Complexidade e morosidade da contratação pública • Dificuldade de perceção por parte dos municípios não aderentes dos direitos e deveres da Entidade Gestora do Sistema multimunicipal e do sistema municipal

Imagem 7 – Matriz SWOT da ARM, S.A.

5. Objetivos Estratégicos

O Decreto Legislativo Regional n.º 17/2014/M, de 16 de dezembro, na redação atual, define no artigo 4.º e na Base II do Anexo ao diploma os objetivos do sistema de águas e de resíduos e que deverão nortear a atividade da ARM, S.A., referindo que *“É objetivo fundamental da exploração e gestão do sistema de águas e de resíduos contribuir para o bem-estar das populações e para a satisfação das necessidades públicas nas áreas das águas e dos resíduos no território da Região Autónoma da Madeira, assegurando, nomeadamente:*

- a) Captação e produção, transporte, tratamento e distribuição de água para abastecimento público;*
- b) Captação, transporte, armazenamento e distribuição de água para regadio;*
- c) Construção e exploração de aproveitamentos hidro e termoenergéticos;*
- d) Drenagem de águas residuais urbanas, incluindo a recolha de águas pluviais nas situações de coletores unitários, tratamento e envio de efluentes a destino final;*
- e) Recolha seletiva e indiferenciada de resíduos;*
- f) Operações de valorização e eliminação de resíduos, nomeadamente transferência, triagem, valorização orgânica e energética, bem como outras formas de tratamento, e o envio ou deposição em destino final;*
- g) Caracterização e quantificação de resíduos;*
- h) Caracterização, monitorização e controlo da qualidade da água;*
- i) Planificação, conceção, construção, extensão, reparação, renovação, manutenção e melhoria das infraestruturas e equipamentos necessários ao desenvolvimento das atividades compreendidas no sistema de águas e de resíduos, de acordo com a evolução das exigências técnicas e no respeito pelos parâmetros ambientais e sanitários aplicáveis;*
- j) Dinamização da aplicação de medidas e apoios nacionais e comunitários para os setores das águas e dos resíduos;*
- k) Promoção das ações necessárias a uma correta política de gestão dos recursos hídricos e de gestão dos resíduos;*

l) Controlo dos custos dos serviços através da racionalidade e eficácia dos meios utilizados nas suas diversas fases;

m) Realização de acordos, protocolos, contratos e parcerias com outras entidades com interesses ou competências nos setores das águas e dos resíduos, incluindo o setor da energia.”.

Por outro lado, o Plano Estratégico da ARM, S.A., para **2022-2026**, para além dos elementos identificados anteriormente, deverá ainda orientar-se pelo disposto, neste domínio, no Programa de Governo 2019-2023 e no Plano de Desenvolvimento Económico e Social da Madeira 2030 - PDES Madeira 2030.

Assim, no que respeita ao Programa de Governo para o período 2020-2023 é de salientar os seguintes objetivos por áreas temáticas:

Âmbito	Programa do XIII Governo da Região Autónoma da Madeira Objetivo Macro/Estratégico
Florestas e conservação da natureza	Conservar a natureza e a floresta, valorizar os recursos hídricos , manter o encanto das paisagens e salvaguardar a qualidade intrínseca da vegetação peculiar e de relevado interesse científico, bem como os recursos faunísticos que caracterizam o espólio natural do território da RAM, são os propósitos das medidas contempladas neste Programa.
Economia Circular e Gestão de Resíduos	O Governo Regional pretende: <ul style="list-style-type: none"> • Assegurar a transição para uma economia circular, mais eficiente no uso dos recursos e potenciadora de um crescimento económico sustentável, implementando a “Agenda Regional para a Economia Circular”; • Promover a transição para uma economia mais circular, eficiente e criadora de riqueza, assente na gestão sustentável dos recursos naturais e na diminuição da produção de resíduos contribuindo para a neutralidade carbónica; • Maximizar a estratégia da redução, reutilização, recuperação e reciclagem de resíduos, promovendo a implementação dum conjunto de medidas que contribuam para a consolidação duma Economia Circular.
Litoral	Desenvolver uma política pública do litoral na sua dimensão e vocação económica, social e ambiental, que deve acompanhar os novos paradigmas e desafios globais como a agenda do desenvolvimento sustentável, a economia circular, e a adaptação às alterações climáticas.
Educação e Sensibilização Ambiental	A educação e sensibilização ambiental é essencial para que a sociedade adote comportamentos sustentáveis de valorização e conservação da natureza.

Âmbito	Programa do XIII Governo da Região Autónoma da Madeira Objetivo Macro/Estratégico
Alterações Climáticas	“Estratégia CLIMA-Madeira, Estratégia de Adaptação às Alterações Climáticas da Região Autónoma da Madeira”, com o objetivo de promover a adaptação da Região às alterações climáticas, e aumentar a resiliência do território e das populações.
Gestão dos Recursos Hídricos	O Plano de Gestão de Região Hidrográfica do Arquipélago da Madeira (PGRH10) estabelece um conjunto de medidas concretas e orientadas para a eficaz gestão dos recursos hídricos, com o objetivo de garantir a proteção e a valorização ambiental, social e económica dos recursos hídricos na Região Hidrográfica da Madeira.
Combate às perdas de água e saneamento	As alterações climáticas conduzem a novos paradigmas na gestão da água. A redução da precipitação reflete-se negativamente no escoamento superficial e na produtividade das origens de água subterrânea e, conseqüentemente, nas disponibilidades hídricas. O elevado nível de perdas nas redes de abastecimento e a insuficiência de estruturas de armazenamento constituem os principais problemas a ultrapassar na gestão do setor regional das águas.
Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento Rural	Estimular a adoção de práticas agropecuárias mais sustentáveis que preservem os ecossistemas, com a orientação das cadeias de valor para a economia circular, a mitigação da pegada de carbono, e a redução do desperdício alimentar sendo objetivos: <ul style="list-style-type: none"> - Adaptar o mais rapidamente possível a produção agrícola regional às alterações climáticas; - Proporcionar mais rendimento aos agricultores, produtores pecuários e às populações rurais.

No que respeita ao PDES Madeira 2030, que constitui “(...) o quadro estratégico de referência para o desenvolvimento regional e, também, para apoiar os trabalhos preparatórios, quer dos novos instrumentos de recuperação europeus em reação à crise, quer do novo ciclo de programação da Política de Coesão que deverá viabilizar o acesso da RAM aos recursos de financiamento do Quadro Financeiro Plurianual 2021-2027.” é salientado que:

- Os objetivos de Política Regional no que respeita à Gestão de Recursos Hídricos são:
 - Aplicação do regime da qualidade da água destinada ao consumo humano, com vista à proteção da saúde pública, através do controlo, tratamento e análise dos dados da qualidade da água. Regulação dos Serviços de Abastecimento Público de Água e de Saneamento de Águas Residuais Urbanas a nível regional;

- Implementação de um programa regional de medidas preventivas aplicáveis em situações normais e medidas imperativas aplicáveis em situações extremas, com vista a promover o uso eficiente da água;
- Elaboração do terceiro ciclo de planos de gestão de região hidrográfica (PGRH), com a identificação dos principais problemas de gestão dos recursos hídricos à escala da região hidrográfica, bem como a apresentação das bases para o planeamento da gestão dos riscos de seca;
- Programação de necessidades de investimento em matéria de robustez dos sistemas que se revelam fundamentais para a adaptação às alterações climáticas; e
- Melhoria e beneficiação do sistema de regadio para fazer face às necessidades hídricas do setor hidroagrícola, aumentando a competitividade e sustentabilidade agrícola e assegurando as disponibilidades de água para utilizações atuais e futuras, para vários fins; esta é uma importante medida de adaptação às alterações climáticas, e de eficiência e de sustentabilidade no uso do recurso
- No Domínio Economia Circular e Gestão de Resíduo, os Objetivos de Política Regional são:
 - Reduzir o consumo de materiais na economia através da atuação, a montante, da redução de importação e extração doméstica de recursos;
 - Aumentar a produtividade da economia de forma a reduzir o peso dos custos das matérias em relação ao volume de negócios das empresas, aumentar a produtividade dos recursos na economia regional, aumentar a eficiência energética e aumentar a eficiência hídrica;
 - Aumentar a reintrodução de resíduos nos processos produtivos através da valorização dos resíduos produzidos e do aumento da incorporação de resíduos na economia regional, de forma a aumentar a autossuficiência regional.
 - Promoção de soluções inovadoras e eficientes para a recolha seletiva multimaterial e de biorresíduos;
 - Reabilitação de ativos e otimização de infraestruturas de tratamento de resíduos existentes;
 - Criação de sistemas de incentivo e de depósito de embalagens de plástico, vidro e alumínio;
 - Desenvolvimento da recuperação energética, em edifícios e equipamentos, e ambiental na área da gestão e tratamento integrado de resíduos hospitalares perigosos; e
 - Incorporação das adaptações necessárias face às orientações comunitárias para implementar as Melhores Técnicas Disponíveis (BREF — Best References), bem como aos sobrecustos decorrentes de exploração e gestão de resíduos na RAM.

A implementação das estratégias delineadas deverá ser assegurada sobretudo através dos planos de atividade e orçamentos anuais, que por elas se deverão pautar e alinhar a sua atividade para que se atinjam os objetivos estratégicos delineados.

Também, neste sentido, os orçamentos, corrente e de investimento, da ARM, S.A., deverão garantir os recursos adequados à implementação do presente Plano.

Atendendo à missão, visão e valores desta empresa, à análise SWOT realizada e à ponderação de todas as orientações em vigor, resulta que os Objetivos Estratégicos da ARM, S.A., para o quinquénio 2022-2026 são os seguintes:

Objetivos Estratégicos da ARM, S.A. – 2022-2026	
OE1	Cumprimento do nível de serviço e melhoria da eficácia e eficiência operacional;
OE2	Cumprimento dos planos de investimento, de contratação e formação;
OE3	Melhoria da sustentabilidade económico-financeira;
OE4	Melhoria da sustentabilidade, desempenho ambiental e resiliência dos sistemas.
OE5	Transição digital da organização e inovação;
OE6	Desenvolvimento do Capital Humano da organização.

Na matriz constante em **Anexo** ao presente documento, apresenta-se a relação destes objetivos com os instrumentos enquadradores da atividade desenvolvida pela ARM, S.A., e, bem assim, as medidas destes resultantes a realizar pela empresa e a respetiva planificação temporal.

Por outro lado, deverá também ser tido em conta o Plano de Investimentos para o período e os orçamentos de exploração, que constam de documentos autónomos.

6. Acompanhamento e Monitorização

O presente Plano de Atividades para o período 2022-2026 deverá ser objeto de acompanhamento e monitorização periódica (no mínimo trimestral), sendo as medidas devidamente sustentadas por indicadores de realização.

Assim, os Planos de Atividade a desenvolver pelas várias Direções deverão ter em consideração os Objetivos Estratégicos e as respetivas medidas, compreendendo as ações necessárias para os que mesmos sejam atingidos na calendarização prevista.

Por outro lado, os objetivos estratégicos deverão integrar a definição dos objetivos do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho e no âmbito desse sistema, serem coerentemente repassados (*drill-down*) dos níveis hierárquicos superiores aos níveis hierárquicos inferiores como forma de envolvimento, comprometimento e de responsabilização de todos os colaboradores e de potenciar o cumprimento dos mesmos.

Apenas com um foco constante nas atividades delineados, a sua periódica monitorização e a adoção de medidas corretivas quando necessário, será possível à organização cumprir com os objetivos que se lhe impõem.



**Anexo – Matriz de instrumentos de Planejamento e Medidas a Implementar
- 2022-2026**

Matriz de instrumentos de Planeamento e Medidas a Implementar - 2022-2026

Âmbito	Programa do XIII Governo da Região Autónoma da Madeira	Programa do XIII Governo da Região Autónoma da Madeira Objetivo Específico	Plano Estratégico Regional	Medidas do Plano Estratégico Regional	Objetivo Estratégico da ARM	Medidas/Atividades a Implementar	Unidade Responsável	Concluir até:						
								2022	2023	2024	2025	2026		
Florestas e conservação da natureza	Conservar a natureza e a floresta, valorizar os recursos hídricos, manter o encanto das paisagens e salvaguardar a qualidade intrínseca da vegetação peculiar e de relevado interesse científico, bem como os recursos faunísticos que caracterizam o espólio natural do território da RAM, são os propósitos das medidas contempladas neste Programa.	Aumentar a disponibilidade de armazenamento de água em espaço florestal em zonas de elevada suscetibilidade a incêndios.	(2) Reduzir o número médio de ignições e de área ardida anual na RAM.	(2) Melhorar a articulação entre entidades com responsabilidades ao nível da prevenção, vigilância e combate a incêndios florestais através da elaboração do Plano de Defesa da Floresta Contra Incêndios da RAM e através da criação da Comissão Regional de Defesa da Floresta Contra Incêndios.	Melhoria da sustentabilidade, desempenho ambiental e resiliência dos sistemas.	Estudo sobre a criação de rede de tanques de armazenamento de água/reservas estratégicas em altitude passível de utilização para vários fins e, bem assim, reforestação ordenada de zonas estratégicas que potenciem a retenção e infiltração de água e o sequestro de carbono.	DEP DSA		jun					
		<p>Criar uma central de biomassa capacitada para a produção de energia. Esta solução irá permitir uma valorização da biomassa florestal agrícola existente na RAM, gerando mais-valias diversas com destaque para uma maior e mais efetiva proteção dos espaços naturais contra os incêndios florestais, um maior incentivo ao controlo das indesejáveis espécies invasoras, uma maior valorização da paisagem e a criação de postos de trabalho fixadores das populações rurais. Ao mesmo tempo, contribuirá para o cumprimento dos objetivos da Convenção Quadro das Nações Unidas para as Alterações Climáticas, através da redução das emissões de gases com efeito de estufa provenientes da queima de combustíveis fósseis.</p>	(1) Aumentar a reintrodução dos resíduos na economia regional de forma economicamente e ambientalmente sustentável, evitando processos que transfiram impactos negativos para outras fases do ciclo de vida (2) Reduzir o número médio de ignições e de área ardida anual na RAM.	(2) Promover a utilização de biomassa florestal para valorização energética. (1) Estudo e implementação de modelos de gestão para os resíduos silvícolas e para os resíduos agrícolas.	Melhoria da sustentabilidade, desempenho ambiental e resiliência dos sistemas.	Projeto de Execução de uma Central de Resíduos Silvícolas ou de Biomassa e a sua implementação caso seja económica, técnica, jurídica e ambientalmente viável.	DSR DEP	abr						
		Fomentar e regulamentar o desporto na natureza, como o pedestrianismo, BTT, trail, orientação, canyoning e demais atividades lúdico-desportivas em meio natural, face à procura que os desportos de montanha têm vindo a ganhar, através da carta de desporto, da identificação, sinalização e incremento dos locais disponíveis para a prática destes e pela melhoria e criação de infraestruturas de apoio, sempre no respeito pelos princípios de sustentabilidade e conservação da natureza, assentes em novos modelos de gestão destes espaços.	(2) Aumentar a diversidade da oferta de atividades de recreio e lazer nos espaços florestais, nomeadamente na proximidade dos principais centros urbanos.	(2) Equipar parte dos potenciais novos percursos pedestres identificados na base de ordenamento. (2) Criar uma grande rota na RAM unindo os principais percursos pedestres recomendados. (2) Assegurar a manutenção dos percursos pedestres recomendados da RAM.	Melhoria da sustentabilidade, desempenho ambiental e resiliência dos sistemas.	Alargar e diversificar rede de percursos recomendados em parceria com o IFCN e aumentar, in loco (nomeadamente através de QR Codes) e online, a informação disponível ao público e a notoriedade e responsabilidade social da ARM.	DSA DEP DIO			mar				
Economia Circular e Gestão de Resíduos	<p>Deverá ser dada continuidade à aplicação e implementação dos vários instrumentos de gestão ambiental necessários e ao cumprimento das políticas de ambiente, gerais e sectoriais, contemplando as especificidades características desta Região e promovendo, sempre que possível a adaptação da legislação nacional e comunitária à nossa realidade.</p> <p>O Governo Regional pretende assegurar a transição para uma economia circular, mais eficiente no uso dos recursos e potenciadora de um crescimento económico sustentável, implementando a "Agenda Regional para a Economia Circular".</p> <p>Promover a transição para uma economia mais circular, eficiente e criadora de riqueza, assente na gestão sustentável dos recursos naturais e na diminuição da produção de resíduos contribuindo para a neutralidade carbónica.</p> <p>Pretende-se maximizar a estratégia da redução, reutilização, recuperação e reciclagem de resíduos, promovendo a implementação dum conjunto de medidas que contribuam para a consolidação duma Economia Circular</p>	Elaborar o "Documento Estratégico de Resíduos pós 2020 da Região Autónoma da Madeira" definindo a implementação de boas práticas a definição de metas e medidas que conduzam a uma gestão mais sustentável dos resíduos produzidos na região.	(1) Minimizar a produção de resíduos e os seus impactos no ambiente através da atuação a montante, a recolha da totalidade dos resíduos produzidos, a melhoria da gestão no fim-de-vida dos produtos e a remediação de passivos ambientais	(1) Aumento da proximidade e modernização da rede de recolha seletiva multimaterial. Expansão e melhoria rede de pontos de recolha comunitários. Otimização e modernização dos processos de tratamento de resíduos. Estudo e implementação de um sistema de gestão de biorresíduos. Elaboração de planos municipais de gestão de resíduos para período 2020-2030. Estudo e implementação de projetos-piloto com abordagens emergentes para a melhoria da gestão dos RU. Sensibilização e acompanhamento da cadeia de gestão de fluxos específicos de resíduos. Promoção de soluções internas de reutilização, reciclagem e valorização para os produtos e materiais recuperados. Implementação de soluções técnicas para a gestão de resíduos não urbanos prioritários. Estudo e implementação de modelos de gestão para os resíduos silvícolas e para os resíduos agrícolas.	Cumprimento dos níveis de serviço e melhoria da eficácia e eficiência operacional.	Elaboração do Plano de Ação da Estratégia de Resíduos da ARM (PAERARM).	DSR	dez						
		Remodelar a Estação de Transferência da Zona Oeste, que permitirá incrementar a capacidade de resposta para a receção de todos os resíduos na referida estação e a capacidade de recolha de resíduos recicláveis nos municípios da Zona Oeste da RAM.			(1) Aumentar a reintrodução dos resíduos na economia regional de forma economicamente e ambientalmente sustentável, evitando processos que transfiram impactos negativos para outras fases do ciclo de vida	Melhoria da sustentabilidade, desempenho ambiental e resiliência dos sistemas.	Estudo e implementação, caso sejam económica, técnica, jurídica e ambientalmente viáveis, de projetos-piloto com abordagens emergentes para a melhoria da gestão dos RU, por exemplo Sistemas pay as you throw (PAYT), save as you throw (SAYT) ou receive as you throw (RAYT), Compostagem comunitária ou Recolha seletiva de biorresíduos através de sistemas de co-coleção.	DSR	Dez					
		Dar continuidade à distribuição de compostores caseiros para melhor aproveitamento dos bioresíduos, através da transformação dos restos alimentares e de jardinagem num composto que evita a utilização de adubos químicos e contribui para a fertilização natural.				Cumprimento dos níveis de serviço e melhoria da eficácia e eficiência operacional.	Estudo e implementação, caso sejam económica, técnica, jurídica e ambientalmente viáveis, de soluções técnicas para a gestão de resíduos como RCD, solos e rochas, resíduos perigosos (ex.: embalagens de fitofarmacêuticos, resíduos de laboratórios, RCD contendo amianto), subprodutos de origem animal, resíduos de ETAR.	DSR	Dez					
		Otimizar a Instalação de Compostagem, para produção de composto orgânico a partir de resíduos verdes, recolhidos seletivamente no fluxo urbano.				Cumprimento dos planos de investimento, de contratação e formação.	Reestruturação dos Centros de Transferência e Triagem por forma a melhorar a qualidade do serviço prestado e a fomentar uma gestão sustentável dos resíduos.	DSR DEP DIO	Dez					
		Promover a prevenção e redução do lixo marinho, estabelecendo a adequada coordenação entre a gestão de resíduos, a economia circular e a avaliação das quantidades e origens do lixo marinho presente nas áreas costeiras, implementando as necessárias medidas corretivas e mitigadoras.				Cumprimento dos níveis de serviço e melhoria da eficácia e eficiência operacional.	Dar continuidade ao programa de distribuição de compostores em curso Melhorar a comunicação em nichos específicos de clientes, incentivando a sua adesão. Avaliar o impacto do Programa de Distribuição de compostores na produção de resíduos	DCIE DCIE DSR	Atividade Contínua jul dez					
		Promover a recuperação dos Resíduos Valorizáveis das Escórias produzidas na Instalação de Incineração, nomeadamente, os metais ferrosos, não ferrosos e os inertes, com vista à sua incorporação na produção de novos produtos em substituição das matérias-primas.				Cumprimento dos níveis de serviço e melhoria da eficácia e eficiência operacional.	Incrementar a quantidade e qualidade do composto e a sua posterior comercialização, nomeadamente para fins agrícolas (fertilizante ou corretivo orgânico).	DSR	Dez					
		Aumentar em quantidade e qualidade a recuperação de resíduos recicláveis: Aumentando os pontos e a capacidade de deposição seletiva de resíduos recicláveis.				Cumprimento dos níveis de serviço e melhoria da eficácia e eficiência operacional.	Colaborar ativamente nas campanhas de prevenção e sensibilização para a redução do lixo marinho.	DCIE DSR	jun					
		Aumentar em quantidade e qualidade a recuperação de resíduos recicláveis: Implementando de forma sustentável novos circuitos de recolha porta-à-porta, nomeadamente, nos produtores de resíduos urbanos com maior produção.				Melhoria da sustentabilidade, desempenho ambiental e resiliência dos sistemas.	Estudo da otimização e modernização dos processos de transferência, triagem, incineração, compostagem, entre outros	DSR						dez
						Cumprimento dos níveis de serviço e melhoria da eficácia e eficiência operacional.	Estudo da atual rede de recolha seletiva multimaterial, incluindo a proximidade dos pontos de recolha, para identificar as principais lacunas e quais as melhores soluções técnicas que permitam a expansão de recolha	DSR	dez					
						Cumprimento dos níveis de serviço e melhoria da eficácia e eficiência operacional.	Criação de pontos de recolha comunitários ou Ecocentros em cada um dos Municípios Aderentes	DSR DEP DIO						dez
						Melhoria da sustentabilidade, desempenho ambiental e resiliência dos sistemas.	Estudo técnico e de análise custo-benefício para identificar o potencial de crescimento e de escoamento dos produtos e materiais recuperados.	DSR						dez
						Cumprimento dos níveis de serviço e melhoria da eficácia e eficiência operacional.	Estudo e implementação, caso seja económica, técnica, jurídica e ambientalmente viável, de um sistema de gestão de biorresíduos	DSR	dez					

Âmbito	Programa do XIII Governo da Região Autónoma da Madeira	Programa do XIII Governo da Região Autónoma da Madeira Objetivo Específico	Plano Estratégico Regional	Medidas do Plano Estratégico Regional	Objetivo Estratégico da ARM	Medidas/Actividades a Implementar	Unidade Responsável	Concluir até:										
								2022	2023	2024	2025	2026						
		Incrementar a produção de energia renovável a partir dos resíduos silvícolas produzidos no âmbito da gestão e limpeza das florestas, contribuindo para a diminuição de emissões de gases com efeitos de estufa e das alterações climáticas.	(1) Promover a eficiência do setor dos resíduos enquanto alavanca para a economia regional através da criação de novas atividades para o fecho dos ciclos e aumentando a autossuficiência regional em áreas críticas		Cumprimento dos planos de investimento, de contratação e formação.	Início de Funcionamento da Central de Resíduos Silvícolas ou Biomassa caso seja sustentável	DSR DEP DIO			Jul								
								Implementação da "Agenda Regional para a Economia Circular".	Acelerar a transição da RAM para a Economia Circular.	Comunicação, Sensibilização e Participação - Implementar estratégia de divulgação e sensibilização junto da população, incluindo a comunidade escolar, que informem acerca da transição económica da Região, e do papel que o cidadão pode ter na transição para a EC	Cumprimento dos níveis de serviço e melhoria da eficácia e eficiência operacional.	Campanhas de sensibilização no momento de deposição do resíduo	DCIE	Atividade Contínua				
										Investigação e Inovação - Estudar o potencial de recirculação de águas residuais e pluviais	Melhoria da sustentabilidade, desempenho ambiental e resiliência dos sistemas.	Avaliação da qualidade dos efluentes produzidos de forma a identificar aqueles com melhor capacidade de reutilização.		DSA DEP			Jun	
Útural	Desenvolver uma política pública do litoral na sua dimensão e vocação económica, social e ambiental, que deve acompanhar os novos paradigmas e desafios globais como a agenda do desenvolvimento sustentável, a economia circular, e a adaptação às alterações climáticas.	Transformar a Madeira num laboratório de experimentação de técnicas, metodologias, infraestruturas e formas de organização da sociedade na adaptação às alterações climáticas		NA	Melhoria da sustentabilidade, desempenho ambiental e resiliência dos sistemas.	Acompanhar e participar ativamente no âmbito das suas competências	DSR DSA DEP DIO	Atividade Contínua										
Educação e Sensibilização Ambiental	A educação e sensibilização ambiental é essencial para que a sociedade adote comportamentos sustentáveis de valorização e conservação da natureza.	Potenciar novas formas de comunicação para o desafio das alterações climáticas.	(3)	(3)	Cumprimento dos níveis de serviço e melhoria da eficácia e eficiência operacional.	Elaboração de Plano Estratégico de Comunicação e de Educação Ambiental que agregue um conjunto de medidas a implementar, com a identificação dos objetivos, público-	DCIE	jun										
		Desenvolver programas de educação ambiental para a economia circular, gestão dos resíduos e utilização sustentável dos recursos hídricos, cujo público-alvo irá desde a comunidade escolar ao sector empresarial.				Estabelecimento de Parcerias Estratégicas, com entidades Públicas e Privadas, tendo em vista projetar a Comunicação a públicos alvo específicos.		DCIE	Atividade Contínua									
Alterações Climáticas	"Estratégia CLIMA-Madeira, Estratégia de Adaptação às Alterações Climáticas da Região Autónoma da Madeira", com o objetivo de promover a adaptação da Região às alterações climáticas, e aumentar a resiliência do território e das populações.	Dar continuidade aos objetivos da atual Estratégia Clima Madeira.	As alterações climáticas não podem ser totalmente evitadas (...) padrões climáticos estão a mudar, é necessário incorporar esta mudança (...) a adaptação planeada é mais eficaz do que a reativa (ou autónoma) (...) a implementação de medidas de adaptação pode promover benefícios indiretos imediatos (...) As estratégias de adaptação: - Viver com os riscos. - Prevenir os impactes. - Partilhar responsabilidades. - Explorar oportunidades. - Transformação.	Utilização de métodos de rega mais eficientes e disciplina progressiva do uso da água de rega. Melhoria das redes de distribuição de água e redução de perdas em todo o sistema de transporte, armazenamento e distribuição. Constituição de reservas estratégicas de água, com aumento das estruturas de captação e adução de água em altitude (para fins múltiplos) tentando manter os caudais ecológicos mínimos. Ajustamento dos tarifários da água para consumo (alterar preços para melhor refletirem a escassez), de acordo com o coeficiente de escassez, a definir no regime económico e financeiro dos Recursos Hídricos. Desenvolvimento e implementação de planos de contingência de secas. Formação e sensibilização para a utilização eficiente da água. Aplicação de um regime sustentável de exploração dos furos costeiros para prevenir a intrusão salina. Mudança nas práticas agrícolas (por exemplo: a alteração das datas de plantação e a utilização de variedades precoces). Promoção de fontes de energia renovável para a produção de eletricidade, associada a sistemas de armazenamento, com centrais hídricas reversíveis, que permitam criar redundância na produção elétrica.	Cumprimento do nível de serviço e melhoria da eficácia e eficiência operacional. Cumprimento dos planos de investimento, de contratação e formação. Melhoria da sustentabilidade económico-financeira. Melhoria da sustentabilidade, desempenho ambiental e resiliência dos sistemas. Transição digital da organização e inovação. Desenvolvimento do Capital Humano da organização.	As medidas a implementar encontram-se refletidas nas medidas constantes de outras Medidas do Programa de Governo, de outros Planos Estratégicos Regionais ou de cada Direção.	As medidas a implementar encontram-se refletidas nas medidas constantes de outras Medidas do Programa de Governo e de outros Planos Estratégicos Regionais	NA	NA	NA	NA	NA						
		Continuar a desenvolver e implementar programas de monitorização e avaliação da qualidade dos recursos hídricos, desde águas superficiais, águas subterrâneas e águas costeiras.		Sbt6 – Proteção da qualidade da água em captações de água subterrânea. Spf41/Sbt32 - Avaliar e garantir a qualidade do meio recetor nas massas de água sujeitas a maiores pressões antropogénicas	Cumprimento do nível de serviço e melhoria da eficácia e eficiência operacional. Melhoria da sustentabilidade, desempenho ambiental e resiliência dos sistemas.	Proteção da qualidade da água em captações de água subterrânea. Avaliar e garantir a qualidade do meio recetor nas massas de água sujeitas a maiores pressões antropogénicas Proteção das captações de água superficial	LQA DAS	jun										
		Dar continuidade à supervisão das águas destinadas ao consumo humano.																

Âmbito	Programa do XIII Governo de Região Autónoma da Madeira	Programa do XIII Governo de Região Autónoma da Madeira Objetivo Específico	Plano Estratégico Regional	Medidas do Plano Estratégico Regional	Objetivo Estratégico da ARM	Medidas/Atividades a Implementar	Unidade Responsável	Concluir até:				
								2022	2023	2024	2025	2026
Gestão dos Recursos Hídricos	O Plano de Gestão de Região Hidrográfica do Arquipélago da Madeira (PGRH10) estabelece um conjunto de medidas concretas e orientadas para a eficaz gestão dos recursos hídricos, com o objetivo de garantir a proteção e a valorização ambiental, social e económica dos recursos hídricos na Região Hidrográfica da Madeira.	Pugnar pela sustentabilidade social, económica e ambiental dos serviços de água e resíduos na RAM.	OE2 - Atingir e manter o Bom Estado/Potencial das massas de água. OE3 - Assegurar as disponibilidades de água para as utilizações atuais e futuras. OE4 - Assegurar o conhecimento atualizado dos recursos hídricos. OE5 - Promover uma gestão eficaz e eficiente dos riscos associados à água. OE6 - Promover a sustentabilidade económica da gestão da água. OE7 - Sensibilizar a sociedade portuguesa para uma participação ativa na política da água. OE8 - Assegurar a compatibilização da política da água com as políticas sectoriais.	Sbt10 – Proteção da quantidade de água explorada em captações de água subterrânea. Sbt12 – Controlo da exploração e prevenção da sobre-exploração das massas de água subterrânea. Spf10/Sbt13 – Planos de contingência e prioridades em caso de escassez. Spf30 - Desenvolvimento de um sistema de gestão eficiente das perdas de água nas redes municipais. Spf40 - Reutilização de águas residuais. Spf9/Sbt9 – Intervenções nos sistemas de abastecimento, de distribuição de água e de regadio, incluindo a criação de infraestruturas de armazenamento de água superficial	Melhoria da sustentabilidade, desempenho ambiental e resiliência dos sistemas.	Proteção da quantidade de água explorada em captações de água subterrânea. Controlo da exploração e prevenção da sobre-exploração das massas de água subterrânea.	DSA	jun				
							DSA DEP			jun		
							DSA	mar				
							DSA	dez				
							DAS	mar				
							DSA	dez				
							DAS	jun				
							DAS DEP	dez				
							DSA DEP DIO					set
							DSA DEP DIO DCO	jun				
Combate às perdas de água e saneamento	As alterações climáticas conduzem a novos paradigmas na gestão da água. A redução da precipitação reflete-se negativamente no escoamento superficial e na produtividade das origens de água subterrânea e, consequentemente, nas disponibilidades hídricas. O elevado nível de perdas nas redes de abastecimento e a insuficiência de estruturas de armazenamento constituem os principais problemas a ultrapassar na gestão do setor regional das águas.	Continuar a intervenção nas redes de abastecimento dos municípios aderentes à ARM, designadamente através da reabilitação dos sistemas urbanos de distribuição de água, incluindo o controlo e redução de perdas para níveis aceitáveis Serão analisadas e implementadas soluções técnicas que permitam reforçar os caudais das principais levadas como a Levada do Norte e a Levada dos Tomos. Continuar as intervenções de remodelação e otimização dos sistemas de drenagem e tratamento de águas residuais sob gestão da ARM. Promover a eficiência dos sistemas de distribuição de água para fins agrícolas, nomeadamente reduzindo as perdas nos canais, recorrendo ao aproveitamento de águas perdidas e aumentando as reservas de água, por forma a reduzir a vulnerabilidade do setor agrícola aos impactos das alterações climáticas. Atualizar o sistema de cadastro do regadio agrícola, de forma a melhorar a qualidade do serviço prestado e a gestão eficiente do sistema de regadio agrícola regional.	OE9 - Sensibilizar a sociedade portuguesa para uma participação ativa na política da água. OE10 - Assegurar a compatibilização da política da água com as políticas sectoriais.	Spf18 – Proteção contra cheias e inundações. Spf33/Sbt29 - Prevenção e minimização de outros riscos [incêndios florestais, movimentos de massa (desabamentos, deslizamentos e outros)] que poderão afetar os recursos hídricos (em termos de qualidade e de quantidade). Spf22/Sbt24 – Recuperação dos custos dos serviços de águas. Spf23/Sbt25 – Simplificação e harmonização dos tarifários dos sistemas urbanos. Spf29 - Investimentos com vista à obtenção de informação que permita uma gestão eficiente dos serviços e dos recursos hídricos, através da elaboração/atualização de cadastro das infraestruturas de abastecimento, de saneamento e rega existentes, e de otimização de recursos	Melhoria da sustentabilidade, desempenho ambiental e resiliência dos sistemas.	Prevenção e minimização de outros riscos [incêndios florestais, movimentos de massa (desabamentos, deslizamentos e outros)] que poderão afetar os recursos hídricos (em termos de qualidade e de quantidade).	DSA DEP DIO DCO	jun				
							DSA DEP	jun				
							GCC DCO DSA	jun				
							DIO				Concluído	
							DSA			jun		
							DCIE					Atividade Contínua
							DSA					Atividade Contínua
Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento Rural	Estimular a adoção de práticas agropecuárias mais sustentáveis que preservem os ecossistemas, com a orientação das cadeias de valor para a economia circular, a mitigação da pegada de carbono, e a redução do desperdício alimentar sendo objetivos: - Adaptar o mais rapidamente possível a produção agrícola regional às alterações climáticas. - Proporcionar mais rendimento aos agricultores, produtores pecuários e às populações rurais.	Orientar a produção agrícola para as práticas mais sustentáveis e que valorizem os serviços dos ecossistemas, favorecendo o aumento do contributo das atividades para a descarbonização da economia. Estruturar uma valência laboratorial exclusivamente direcionada para o exercício de atividades de investigação e experimentação, que promovam a inovação e o desenvolvimento das produções agroalimentares regionais, designadamente na ótica da economia circular. Promover o estabelecimento de soluções ambientalmente sustentáveis para o reaproveitamento e valorização de produções agrícolas não comercializáveis em fresco, por forma a reduzir o desperdício alimentar. Implementar, na área da pecuária, um projeto-piloto de fomento da economia circular e das energias renováveis.	(4) A estratégia de Desenvolvimento Rural para o período 2014/2020 tem como objetivo principal aumentar os níveis de sustentabilidade agrícola e rural, nomeadamente através do aumento da competitividade das produções locais tradicionais e do reforço da melhoria do ambiente e da paisagem, num quadro agrícola multifuncional e num espaço rural de qualidade e capacitado para promover e sustentar o desenvolvimento económico e social das zonas rurais.	(4)- A melhoria da competitividade das produções regionais, privilegiando a produção de bens transacionáveis e a criação de valor acrescentado (objetivo competitividade). - A produção de um conjunto de bens públicos e outras externalidades não valorizáveis pelo mercado, compensando os handicaps naturais e estruturais, e promovendo a ocupação, preservação e valorização do espaço e da paisagem (objetivo sustentabilidade).	Cumprimento dos níveis de serviço e melhoria da eficácia e eficiência operacional.	Promoção de sistemas de Rega eficientes Redução de Perdas na Distribuição implementação de projetos piloto Ajustamento dos horários às culturas existentes e à superfície agrícola efetivamente cultivada Reforço dos sistemas de Armazenamento Celebração de contratos com parcelas confinantes ao sistema de regadio Incremento da fiscalização contra "roubos de água"	DSA	dez				
							DSA				Atividade Contínua	
							DSA				Atividade Contínua	
							DSA				Atividade Contínua	

Âmbito	Programa do XIII Governo da Região Autónoma da Madeira	Programa do XIII Governo da Região Autónoma da Madeira Objetivo Específico	Plano Estratégico Regional	Medidas do Plano Estratégico Regional	Objetivo Estratégico da ARM	Medidas/Atividades a Implementar	Unidade Responsável	Concluir até					
								2022	2023	2024	2025	2026	
Resiliência	NA	NA		<p>Reforço de Adução ao Canal do Norte – Sistema Elevatório do Seixal.</p> <p>Recuperação do Lanço Norte do Canal do Norte.</p> <p>Recuperação da Levada das Rabaças.</p> <p>Otimização da Adução do Sistema Adutor Machico Funchal.</p> <p>Reforço de adução ao Canal dos Tornos.</p> <p>Reforço da Adução ao Lanço Sul do Canal dos Tornos.</p> <p>Construção da Galeria de Captação de Água Salgada no Porto Santo.</p> <p>Intervenções nas Redes de Abastecimento de Água do Porto Santo.</p> <p>Reforço de adução ao Reservatório da Trompica.</p>	<p>Cumprimento do nível de serviço e melhoria da eficácia e eficiência operacional.</p> <p>Cumprimento dos planos de investimento, de contratação e formação.</p> <p>Melhoria da sustentabilidade, desempenho ambiental e resiliência dos sistemas.</p>	(formulação idêntica à constante do PER)	DEP DIO DSA						dez
	Candidatura das Levadas da Madeira a Património Mundial da Unesco.	NA	NA	NA	Melhoria da sustentabilidade, desempenho ambiental e resiliência dos sistemas.	Acompanhamento das medidas constantes do Plano de Governo	DAS	Atividade Contínua					
NA	NA	NA	NA	NA	Desenvolvimento do Capital Humano da organização	Garantir o ajustamento dos Recursos Humanos necessários ao adequado funcionamento da empresa e à prestação de uma mais elevada qualidade de serviço, mantendo presente critérios de eficiência.	Todas as Direções, com apoio da DCH	Atividade Contínua					
						Externalizar e/ou automatizar atividades manuais, rotineiras e de baixo valor acrescentado, apresentando um diagnóstico da situação por cada Direção com vista a posterior plano de ação.	Todas as Direções	dez					
						Identificar as funções críticas e garantir a implementação de um Plano que assegure a substituição/redundância de trabalhadores devidamente capacitados para garantir ininterruptamente essas funções e que preveja a substituição de trabalhadores com transmissão de conhecimentos e de práticas.	DCH		dez				
						Garantir um maior envolvimento dos responsáveis na gestão da empresa, dotando-os de responsabilidades acrescidas e de uma permanente monitorização dos orçamentos sob a sua gestão e dos respetivos indicadores do desempenho.	CA		jan				
						Garantir a adequada formação dos recursos humanos.	DCH	Atividade Contínua					
						Dotar cada trabalhador de um plano individual de desenvolvimento.	Todas as Direções, com apoio da DCH				jan		
						Garantir a plena implementação do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho – SIGAD.	Todas as Direções	Atividade Contínua					
						Garantir valorização progressiva das remunerações dos colaboradores da ARM, S.A., mediante a sua avaliação e atualização da tabela salarial.	CA DCH	jan	jan	jan	jan	jan	
						Aprofundar os mecanismos de retribuição não remuneratória ao dispor dos trabalhadores (Protocolos e outros benefícios).	DCH	out					
						Criar mecanismo de identificação do potencial dos trabalhadores.	DCH				dez		
						Potenciar a mobilidade interna e criar mecanismos que permitam a identificação das oportunidades de mobilidade.	DCH		dez				
						Implementação de ações tendentes a reforçar a cultura de empresa (eventos intraempresa de carácter social, cultural ou desportivos).	DCH com apoio de DCIE	Atividade Contínua					
						Criar meios e estabelecer comunicações periódicas com os trabalhadores.	DCI	Atividade Contínua					
						Promover visitas a instalações da empresa e sessões de partilha de conhecimentos entre trabalhadores.	DCIE	Atividade Contínua					
						Transição digital da organização e inovação	Assegurar a transformação digital da Organização, incluindo a implementação de tecnologia com vista à redução substancial das tarefas manuais, rotineiras e de baixo valor acrescentado, apresentando um diagnóstico da situação por cada Direção com vista a posterior plano de ação.	Todas as Direções	dez				
Implementar sistemas de Business Intelligence (BI) com vista ao tratamento integrado da informação nos diversos níveis de gestão e nas diversas atividades, permitindo a monitorização e acompanhamento dos tableaux de bord e a adoção de comportamentos preditivos	Todas as Direções						jan						
Garantir o aprofundamento da gestão remota das principais operações, através de sistemas de telegestão.	DSI DSA DSR				jan								
Potenciar os canais de relacionamento com os clientes através de meios digitais ou call centers, aumentando o grau de satisfação dos clientes.	DCO DSI			jan									
Identificar, no mínimo, um projeto de inovação a implementar	Todas as Direções	dez		dez			dez						

Âmbito	Programa do XIII Governo da Região Autónoma da Madeira	Programa do XIII Governo da Região Autónoma da Madeira Objetivo Especifico	Plano Estratégico Regional	Medidas do Plano Estratégico Regional	Objetivo Estratégico da ARM	Medidas/Actividades a Implementar	Unidade Responsável	Concluir até :					
								2022	2023	2024	2025	2026	
						Aceitar participar atividade em projetos de inovação promovidos por outras entidades.	Todas as Direções			dez			
						Incrementar a resistência e resiliência face a ciberataques, promovendo tanto ações de caráter técnico com investimento em processos, recursos e ferramentas, como apostando em "ciber-awerness" interno com ações direcionadas para os utilizadores	DSI	dez					
						Criar canal de comunicação de ideias inovadoras, realizar sessões de brainstorming e encorajar a apresentação de soluções a problemas por parte de trabalhadores.	DCH DSI DCIE				dez		
					Melhoria da sustentabilidade económico-financeira.	Atualização do Estudo de Viabilidade Económico-Financeiro (EVEF).	GCG	abr					
						Garantir a implementação anual da trajetória tarifária aprovada bem como dos níveis de receita definidos no EVEF.	CA	jan	jan	jan	jan	jan	
						Garantir um maior envolvimento dos responsáveis na gestão da empresa, dotando-os de responsabilidades acrescidas e de uma permanente monitorização dos orçamentos de receitas sob a sua gestão e dos respetivos indicadores do desempenho.	CA	Atividade Contínua					
						Diversificação das fontes de receita, apresentando diagnóstico da situação e possíveis soluções com vista à definição de um plano de ação	Todas as Direções						jan
						Garantir os recursos financeiros adequados.	DAC DCO	Atividade Contínua					

- (1) - Estratégia para os Resíduos da RAM (Estratégia Resíduos Madeira)
- (2) - Plano Regional de Ordenamento Florestal da Região Autónoma da Madeira (PROF-RAM)
- (3) - Objetivos e Medidas dispersos pelos vários instrumentos (Estratégias, Planos, etc).
- (4) - Programa de Desenvolvimento Rural da Região Autónoma da Madeira.
- (5) - Agenda da Região Autónoma da Madeira para a Economia Circular (Agenda Madeira Circular)
- (6) - Plano de Recuperação e Resiliência - Região Autónoma da Madeira