



**PLANO ESTRATÉGICO**  
**Provisório da**  
**ORGANIZAÇÃO DE SEGURANÇA DE**  
**AVIAÇÃO DA SADC (iSASO)**  
**PARA O PERÍODO DE CINCO ANOS**  
**DE: 2023/2024 - ATÉ: 2027/2028**

*Produzido por: Secretaria iSASO*

## Actualizado em Novembro de 2022

### ÍNDICE

ABREVIATURAS .....	4
CAPÍTULO 1 .....	5
INTRODUÇÃO .....	5
1.1 CONTEXTO .....	5
1.2 OBJECTIVOS .....	6
1.3 RACIONAL PARA REVISÃO DO PLANO ESTRATÉGICO .....	7
1.4 DISPOSIÇÕES INSTITUCIONAIS .....	8
1.4.1 Estrutura Organizacional iSASO .....	8
1.5 ABORDAGEM E METODOLOGIA .....	8
CAPÍTULO 2 .....	10
ANÁLISE DA SITUAÇÃO .....	10
2.1 REVISÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE TRABALHO .....	10
2.2 VISÃO GERAL DA INDÚSTRIA DE AVIAÇÃO GLOBAL .....	19
2.3 VISÃO GERAL DAS INICIATIVAS DA ICAO .....	20
2.4 VISÃO GERAL DA INDÚSTRIA DE AVIAÇÃO DA SADC .....	21
2.5 ANÁLISE SWOT .....	23
2.6 ANÁLISE DAS PARTES INTERESSADAS .....	25
2.7 EXPECTATIVAS E SUPOSIÇÕES .....	26
CAPÍTULO 3 .....	26
FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS .....	26
3.1 VISÃO .....	26
3.2 MISSÃO .....	26
3.3 VALORES ESSENCIAIS .....	26
3.4 OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS .....	27
3.5 TEMAS ESTRATÉGICOS .....	27
CAPÍTULO 4 .....	29
MEDIDAS DE DESEMPENHO .....	29
CAPÍTULO 5 .....	38
RISCOS E MITIGAÇÃO .....	38
CAPÍTULO 6 .....	43

PROJECCÕES FINANCEIRAS .....	43
CAPÍTULO 7 .....	47
MONITORIA E AVALIAÇÃO .....	47
ANEXO .....	.

## ABREVIATURAS

## CAPÍTULO 1

### INTRODUÇÃO

#### 1.1 HISTORIAL

A Comunidade de Desenvolvimento da África Austral (SADC) é uma Organização Económica Regional composta por dezasseis (16) estados membros; Angola, Botswana, Comores, República Democrática do Congo, Eswatini, Lesoto, Madagáscar, Malawi, Maurícias, Moçambique, Namíbia, Seychelles, África do Sul, República Unida Tanzânia, Zâmbia e Zimbábwe.

O sector da aviação desempenha um papel vital na contribuição para as economias dos Estados Membros da SADC. O transporte aéreo está a tornar-se cada vez mais o meio de transporte preferido para o movimento de pessoas e mercadorias para dentro e fora da região da SADC e dentro dos Estados Membros da SADC, para fins de turismo e comércio em particular.

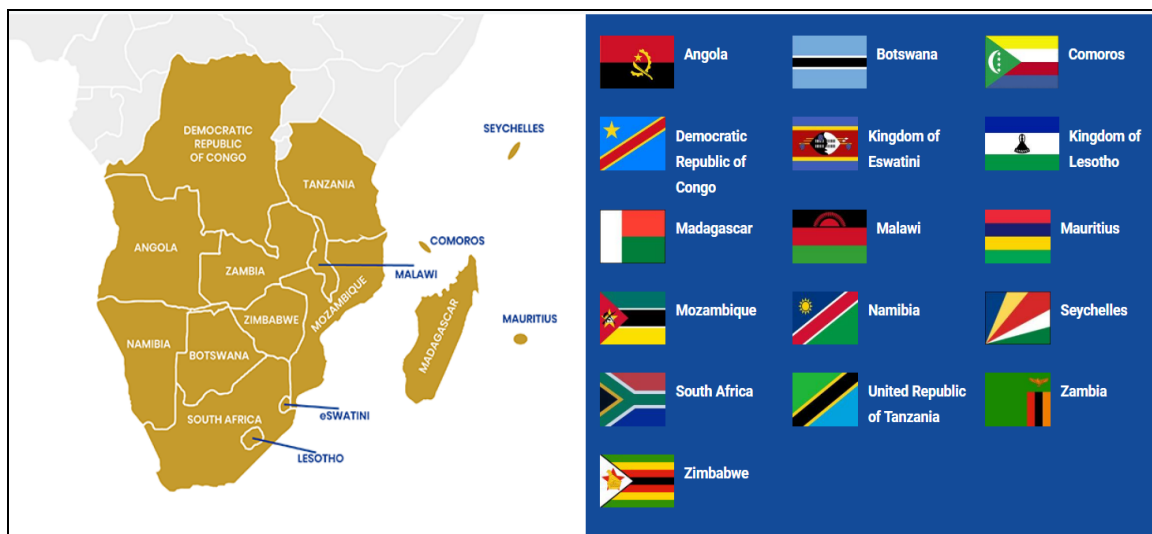
O Protocolo da SADC sobre Transportes, Comunicações e Meteorologia exige que os Estados Membros harmonizem as suas políticas e procedimentos na aviação civil e promovam o desenvolvimento da Aviação Civil Internacional através de acordos de cooperação.

Os Estados Membros da SADC consideraram imperativo estabelecer uma organização regional responsável por melhorar a segurança da aviação civil no bloco regional. Isso decorre da inadequação de especialistas técnicos qualificados, qualificados e competentes de dentro dos Estados Membros para cumprir suas obrigações de segurança, respectivamente, e contribuir para os requisitos de segurança da Região.

O objectivo da Organização de Segurança Aérea da SADC (SASO), estabelecido sob o Princípio da Subsidiariedade, é promover o uso seguro e eficiente e o desenvolvimento da aviação civil na Região da SADC. Um secretariado é estabelecido para facilitar as operações do dia a dia. É uma entidade legal hospedada pelo Reino de Eswatini e observando suas leis do Reino.

O princípio da subsidiariedade, aprovado pelo Conselho de Ministros da SADC na sua reunião realizada em Grand Baie, Maurícias, em Agosto de 2004, é um meio eficaz em termos de custos que promove a responsabilidade e a sustentabilidade. Está em conformidade com o Tratado da SADC, que prevê o envolvimento do povo da Região da SADC e dos principais intervenientes no processo de integração regional.

## Estados Membros da SADC



Fonte: SADC.INT

### 1.1 OBJECTIVOS

Conforme estipulado no Artigo 6 da Carta da SASO, os objectivos da SASO são:

- (a) Promover a utilização segura e eficiente e o desenvolvimento da aviação civil dentro e fora dos Estados Membros;
- (b) Auxiliar os Estados Membros no cumprimento de suas obrigações e responsabilidades de supervisão de segurança sob a Convenção sobre Aviação Civil Internacional assinada em Chicago em 7 de Dezembro de 1944 e os seus anexos e documentos relacionados à segurança;
- (c) Promover a implementação das melhores práticas da indústria nos Estados Membros;
- (d) Desenvolver um sistema regional e auxiliar os Estados Membros na investigação de acidentes e incidentes aeronáuticos; e
- (e) Sustentar a gestão da SASO na administração geral, operações incluindo otimização de recursos humanos e finanças

### **1.1 RACIONAL PARA DESENVOLVER/FORMULAR O PLANO ESTRATÉGICO**

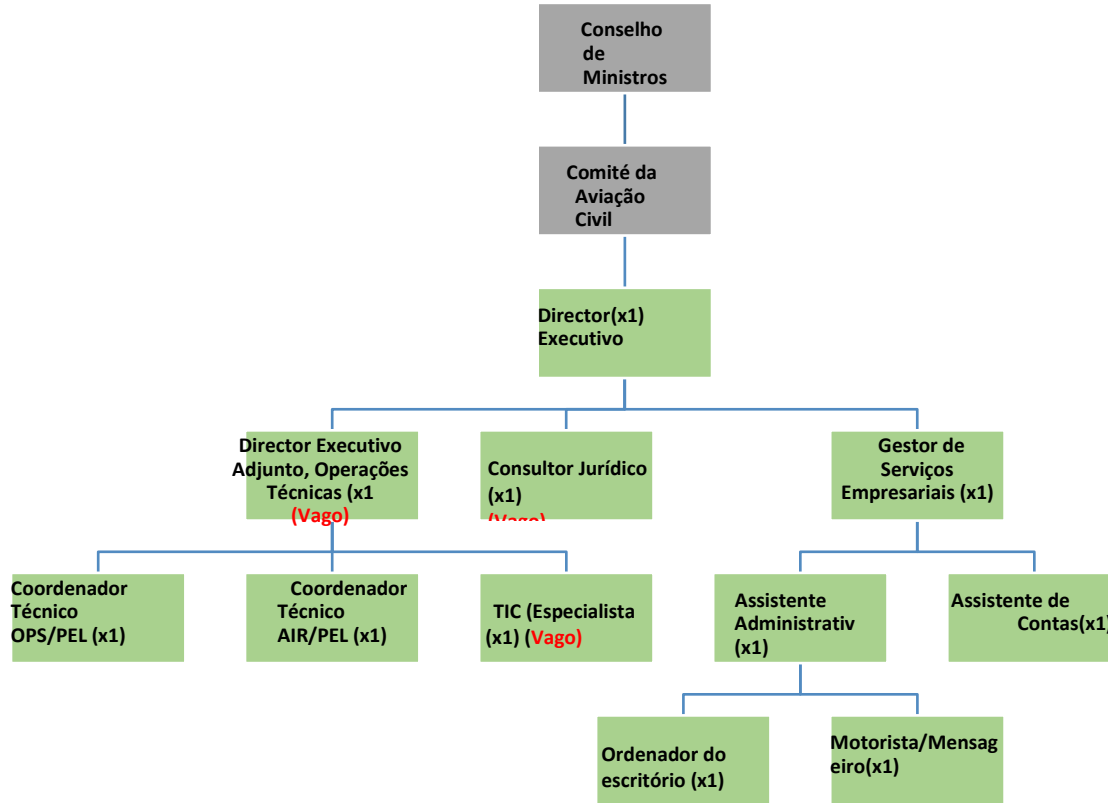
Este Plano Estratégico estabelece as Metas e Objectivos Estratégicos da SASO e iniciativas para os anos fiscais 2023-2028. Procura atingir as aspirações da Comunidade da Aviação Global consagradas na Segurança da Aviação Global, contribuindo para um ambiente propício para facilitar a circulação de bens, serviços, capital e capacidade humana na região da SADC.

Os factores que exigiram a elaboração do Primeiro Plano Estratégico são os seguintes:

- (a) Expiração do plano de trabalho das SASOs que termina em 2023 e necessidade de um Plano Estratégico para 2023-2028;
- (b) Fornecer Direcção Estratégica para a SASO para os próximos cinco anos;
- (c) Estabelecer sinergias das metas e prioridades da SASO com os Planos de Segurança Aeronáutica Global e Regional;
- (d) Lidar com o desenvolvimento recente e emergente da Indústria da Aviação Civil; e
- (e) Melhorar o desempenho da SASO desenvolvendo e implementando estratégias apropriadas.

## 1.1 ACORDOS INSTITUCIONAIS

### 1.1.1 Estrutura Organizacional iSASO



## 1.2 ABORDAGEM E METODOLOGIA

1.5.1 A preparação do Plano Estratégico foi um processo abrangente e participativo que envolveu revisões documentais de documentos e relatórios existentes, discussões sobre os vários temas estratégicos, bem como consultas nos Estados Membros da SADC. A abordagem consultiva e participativa envolveu o seguinte:

- (a) Participação dos Estados Membros por meio de especialistas nomeados para consolidar a direcção estratégica proposta por meio de um workshop realizado em Eswatini de 24 a 27 de Outubro de 2022;
- (b) Avaliação do ambiente operacional interno e externo e das expectativas das partes interessadas; e



(a) Revisão do plano de trabalho, relatórios anuais e Cartão de Resultados Corporativo.

1.5.2 Com a finalidade de derivar um Plano Estratégico voltado para o futuro, as seguintes áreas foram cobertas:

(a) Um mapeamento conciso do desempenho passado e das lições aprendidas;

(b) Situação actual; Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT);

(c) Análise das partes interessadas;

(d) Revisão da intenção da SASO relacionada com o seu mandato e desenvolvimentos recentes na indústria da aviação;

(e) Revisão da SASO, visão, missão e valores fundamentais;

(f) Desenvolvimento de metas e objectivos estratégicos claramente definidos a serem alcançados durante os próximos cinco anos e as estratégias e actividades a serem realizadas para atingir esses objectivos; e

(g) Estrutura de Monitorização e Avaliação

## CAPÍTULO 2 ANÁLISE SITUACIONAL

### 2.1 REVISÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE TRABALHO

2.2.1 A tabela abaixo mostra o estado da implementação do Plano de Trabalho da ISASO 2020-2023 em 30 de Setembro de 2022:

Item número.	Área de Prioridade Chave	Realização	Desafios	Lições aprendidas / Recomendações
1.	Racionalização dos arranjos administrativos e operacionais da SASO para garantir a conformidade com o desempenho do nível II do iGASOS	10 dos 16 Estados assinaram.	Não-responsividade de alguns Estados à correspondência da ISASO.	Falta de apreciação por parte de alguns Estados sobre os benefícios da SASO.
			O 11º estado membro continua prestes a assinar devido às consultas internas em curso.	Fazer lobby junto ao 11º Estado Membro para finalizar suas consultas internas e assinar para que o requisito de 2/3 seja cumprido para operacionalizar a SASO.
2.	Racionalização dos arranjos administrativos e operacionais da SASO para garantir a conformidade com o desempenho do nível II do GASOS	O acordo de anfitrião (HA) foi assinado em Fevereiro de 2022. associado ao MOU	O HA foi assinado com mais de 2 anos de atraso.	O período de validade do HA deve estar aberto para atender a eventuais atrasos.

Item Item número.	Área de Prioridade Chave	Realização	Desafios	Lições aprendidas / Recomendações
3.	Administração das operações da SASO, desenvolvimento do capital humano e otimização de recursos. Recrutamento do restante iSASO	5 funcionários recrutados para os cargos de Director Executivo Interino, Gestor de Serviços Corporativos, Coordenador Técnico AIR/PEL, Coordenador Técnico OPS/PEL e Assistente de Contas.	Sustentabilidade do financiamento	Opções para recrutamento sendo consideradas
4.	Administração das operações da SASO, desenvolvimento do capital humano e otimização de recursos.	Aprovação concedida pelo Comitê de Aviação Civil (CAC) sobre a consideração de opções alternativas para recrutamento em tempo parcial e destacamento.	Sustentabilidade do financiamento da posição	Outras opções de contratação, como tempo parcial e destacamento de pessoal, podem ser usadas.
		Anúncios foram publicados.	Falta de resposta aos anúncios.	
5.	Financiamento sustentável de operações SASO	Os planos de pagamento foram celebrados com os Estados	Alguns Estados não respondem às correspondências SASO.	Os Estados devem ter opções de pagamento flexíveis.  Use a reunião do CAC para divulgar correspondências aos estados membros por meio dos representantes
6	RSOOs para estabelecer um grupo de investigadores			Aguardando os detalhes do projeto serem finalizados pela EASA.
7.	Racionalização dos arranjos administrativos e operacionais da SASO para garantir a conformidade com o desempenho do nível II do GASOS	Assistência financeira garantida da EASA para o workshop de planeamento estratégico.	Não havia planos anteriores antes.	Para usar a experiência dos Estados.

Item Item número.	Área de Prioridade Chave	Realização	Desafios	Lições aprendidas / Recomendações
8.	Administração das operações da SASO, desenvolvimento do capital humano e otimização de recursos.	Automatizou o sistema de contabilidade.	Atrasos na contratação de funcionários em tempo integral.	Aumentar os esforços para envolver e proteger funcionários em tempo integral
9.	Administração das operações da SASO, desenvolvimento do capital humano e otimização de recursos.	Automatizou o sistema de folha de pagamento.	Atrasos na contratação de funcionários em tempo integral.	Aumentar os esforços para envolver e proteger funcionários em tempo integral  Formação periódica da equipe para manter-se actualizado com as actualizações dos sistemas.
10.	Administração das operações da SASO, desenvolvimento do capital humano e otimização de recursos.		Atrasos na implementação das disposições da Carta da SASO.	A implementação das disposições da Carta da SASO é viável após a assinatura de dois terços dos Estados Membros.
11.	Administração das operações da SASO, desenvolvimento do capital humano e otimização de recursos.	Automatizou os sistemas de contabilidade e folha de pagamento		As funções contábeis sobre recodificação, autorização e pagamento devem ser segregadas,
12.	Administração das operações da SASO, desenvolvimento do capital humano e otimização de recursos.	Auditorias 2019/20 e 2020/21 concluídas.	Os acúmulos de auditorias dos anos anteriores.	Os atrasos criam confusão ao apresentar os relatórios de auditoria.

<b>Item Item número.</b>	<b>Área de Prioridade Chave</b>	<b>Realização</b>	<b>Desafios</b>	<b>Lições aprendidas / Recomendações</b>
13.	Administração das operações da SASO, desenvolvimento do capital humano e otimização de recursos.	Os escritórios mobilados.		

Item Item número.	Área de Prioridade Chave	Realização	Desafios	Lições aprendidas / Recomendações
14.	Administração das operações da SASO, desenvolvimento do capital humano e otimização de recursos.	Todos os funcionários e ativos têm cobertura de risco adequada.		A inexistência do esquema é um enorme risco financeiro para a ISASO.
15.	Administração das operações da SASO, desenvolvimento do capital humano e otimização de recursos.	Signatários do Painel actualizados.	As consultas de auditoria surgem quando os executivos da ESWACAA saem sem notificação à ISASO.	Verificação contínua e actualizações do painel de signatários.
16.	Administração das operações da SASO, desenvolvimento do capital humano e otimização de recursos.		Baixa taxa de resposta dos Estados Membros	
		NSIs participando de reuniões do Comitê Técnico como ASWG	Baixas respostas dos Estados.	Correspondências técnicas devem ser dirigidas a pessoas focais técnicas.
		Actualizações do workshop de TC fornecidas à medida que ocorrem.	Conexões de internet instáveis.	Próprio domínio independente é necessário.
17.	Administração de operações SASO, desenvolvimento de capital humano e otimização de recursos		Atrasos na assinatura da Carta da SASO.	Acompanhar as CAAs das Maurícias e da RDC.
18.	Administração de operações SASO, desenvolvimento de capital humano e otimização de recursos	Sessão de conscientização realizada.	Alguns Estados Membros ainda precisam ser orientados sobre os benefícios de ser signatário da iSASO.	Actualizações periódicas necessárias para atender a rotatividade de pessoal nas CAAs.

Item Item número.	Área de Prioridade Chave	Realização	Desafios	Lições aprendidas / Recomendações
19.	Revisar os regulamentos e procedimentos genéricos (materiais de orientação do inspector) por meio dos Comitês Técnicos da SASO / Grupo de Trabalho de Segurança da Aviação (ASWG)	Três workshopss realizadas. Progresso da redação de regulamentos agora em 80%. Previsão de conclusão em 30 de novembro de 2022.	O progresso da redação é visível principalmente quando os inspectores estão aqui. Uma vez que o inspector retorna aos seus escritórios, as actividades normais do dia a dia têm prioridade	Considere aumentar os dias de workshop para maximizar a produtividade.
20.	Expandir SGRs e SGP's para AGA e ANS	Três workshopss realizadas. Progresso da redação de regulamentos agora em 80%. Previsão de conclusão em 30 de novembro de 2022N	O progresso da redação é visível principalmente quando os inspectores estão aqui. Uma vez que o inspector retorna aos seus escritórios, as actividades normais do dia a dia têm prioridade	Considere aumentar os dias de workshop para maximizar a produtividade.
21.	Estabelecer um mecanismo para manter actualizado o ambiente regulatório e notificar divergências à ICAO	A ser considerado no próximo período de planeamento estratégico.		
22.	Revisar os procedimentos genéricos (materiais de orientação do inspector) por meio dos Comitês Técnicos da SASO / Grupo de Trabalho de Segurança da Aviação (ASWG) /	Ainda pendente	Ainda pendente	Ainda pendente
23.	Estabelecimento do grupo de inspectores de segurança SASO.	Concluído em Setembro de 2021	Inspector formado removido.	Envolver os Estados que não estão representados para nomear funcionários.

Item Item número.	Área de Prioridade Chave	Realização	Desafios	Lições aprendidas / Recomendações
24.	Organizar sessões de formação de familiarização com regulamentos para SASO NSIs	Workshops TC1 e TC2 realizados. A participação dos INEs no workshop foi louvável	O inspector não está disponível para o workshop.	É necessário um grupo mais amplo de especialistas.
25.	Prestar assistência aos Estados Membros para implementar metas regionais de segurança	Prestou assistência ao Botswana, Eswatini e (em colaboração com a AFCAC ao Zimbábue)	Estado não respondeu à oferta de assistência.	A SASO deve considerar um modelo onde cubra todas as despesas com a assistência
26	Prestação de serviços de formação aos Estados membros e colaboração com parceiros internacionais de segurança	Mercadorias perigosas, resolução de segurança e formação do formador ministrado cursos.	Longos períodos de espera para OJT	
27	Análise de lacunas - avaliação de necessidades de formação	A ser determinado por meio de questionários enviados pelos Estados membros para a reunião estratégica	Baixas respostas dos Estados	
28	Oferecendo programas ICAO GAT TrainAir e iniciativas de formação TrainAir Plus - Instrutor		A ser considerado no próximo período de planeamento estratégico.	Actividade adiada



Item Item número.	Área de Prioridade Chave	Realização	Desafios	Lições aprendidas / Recomendações
29	Desenvolvimento de iniciativas que são harmonizadas com as partes interessadas relevantes em todas as áreas da segurança da aviação e em outros fóruns internacionais e regionais	Análise comparativa conduzida.		Desenvolvimento interno do plano estratégico.
30	Desenvolvimento de iniciativas que são harmonizadas com as partes interessadas relevantes em todas as áreas da segurança da aviação e em outros fóruns internacionais e regionais. Assinatura de EAC-CASSOA MoC	Convidado para o workshop sobre harmonização da regulamentação.	Devido a outros compromissos, a SASO não participou.	Explorar o suporte de TI que a BAGASO oferece.
31	Desenvolvimento de iniciativas que são harmonizadas com as partes interessadas relevantes em todas as áreas da segurança da aviação e em outros fóruns internacionais e regionais. Assinatura do AFCAC MoC	Missões de assistência realizadas e algumas a realizar de acordo com os planos.	Maior coordenação necessária para reduzir qualquer duplicação de funções entre RSOO e AFCAC	

Item Item número.	Área de Prioridade Chave	Realização	Desafios	Lições aprendidas / Recomendações
32	Desenvolvimento de iniciativas que são harmonizadas com as partes interessadas relevantes em todas as áreas da segurança da aviação e em outros fóruns internacionais e regionais. Participar das reuniões ICAO-EASF, ICAO-AFI, ICAO e AFCAC	Participou das reuniões realizadas.		
33	Participar com outros AFI RSOOs como observadores em PSCs e reuniões do comité gestor do Projeto EU-ASA	Participou das reuniões realizadas.		RSOOs não devem ser observadores
34	Participar nas Reuniões do Steering Committee para o Projeto EASA ASSP III financiado pela Delegação Europeia na Zâmbia 3 x EASA ASSP II Steering Committee (PSC) – PSC	Ainda pendente		
35	Trabalhando com especialistas da UE-EASA para desenvolver o Plano Estadual de Segurança Regional	Diferido	Não incluído no orçamento da EASA	A incluir no próximo Plano Estratégico.

Item Item número.	Área de Prioridade Chave	Realização	Desafios	Lições aprendidas / Recomendações
36	Estabelecer um mecanismo para manter actualizado o ambiente regulatório e notificar as diferenças à ICAO	Diferido	Não incluído no orçamento da EASA	A incluir no próximo Plano Estratégico.
37	Familiarização com o Regulamento Genérico da SADC	Pendente	Não incluído no orçamento da EASA	A reconciliação da EASA do orçamento com o real é exigida periodicamente.
38	Projetos ICAO, Organizações Regionais e Parceiros Internacionais de Segurança/ GASOS facilitados	Autoavaliação submetida à ICAO.	O GASOS ainda está em desenvolvimento	
39	Formação e qualificação continuada dos INEs. Formação de Doutrinação ASWG / NSI: acção de acompanhamento após actividade de projeto EU-ASA para estabelecimento de SASO-NSI	Em andamento		
40	Formação de Doutrinação SASO.	Actualmente, todos os novos funcionários e membros do NSI foram empossados	Formação s periódicos necessários para atender a entradas existentes e novas	

## 2.1 VISÃO GERAL DA INDÚSTRIA DE AVIAÇÃO GLOBAL

A economia global enfrenta duas crises sistêmicas simultâneas e totalmente globais: a mudança climática e a pandemia da COVID-19. Além disso, o conflito na Ucrânia e os efeitos da onda de choque que está causando no resto da Europa e do mundo aumentam o sofrimento humano e os desafios econômicos. Estes constituem obstáculos importantes para a economia global e para a aviação e irão amortecer o crescimento do PIB tanto a curto como a longo prazo. De acordo com a Associação Internacional de Transporte Aéreo (IATA), antes do início do conflito entre a Rússia e a Ucrânia em 24 de Fevereiro de 2022, o PIB deveria crescer cerca de 4-4,5% globalmente este ano. Hoje, uma taxa de crescimento em torno de 3% parece mais provável, e a probabilidade de uma recessão global ainda é baixa. No entanto, podemos esperar que a economia da Rússia se contraia cerca de 10% este ano, e a da Ucrânia pode encolher 50%. Além disso, a economia dos EUA contraiu 0,35% no primeiro trimestre de 2022 em comparação com o quarto trimestre de 2021, o crescimento do PIB da zona do euro desacelerou para 0,2% na mesma base e o da China será fortemente impactado no segundo trimestre de 2022 porque dos extensos bloqueios relacionados à COVID que foram impostos em Abril deste ano. Claramente, os riscos para o crescimento do PIB estão voltados para baixo neste ano e no próximo.

Por outro lado, o aumento dos preços do combustível de aviação e o aumento do nível do mar – junto com eventos climáticos extremos – colocam em risco a lucratividade de curto prazo, a infraestrutura de aviação e a conectividade global das companhias aéreas. O compromisso do setor de transporte aéreo internacional com emissões líquidas zero de CO<sub>2</sub> em 2050 - o primeiro compromisso desse tipo em toda a indústria - é de importância existencial para a indústria e para as perspectivas de concretização de um futuro modelo econômico global que seja sustentável, inclusivo e próspero. Até que o progresso real seja alcançado em

relação aos objectivos do Acordo de Paris <sup>1</sup>, a mudança climática e suas múltiplas consequências provavelmente pesarão na taxa de crescimento potencial global. A pandemia é o maior desafio que a indústria da aviação já enfrentou, fazendo com que choques anteriores, como a crise do preço do petróleo de 1979, a Guerra do Golfo, o ataque terrorista de 11 de setembro e a crise financeira global pareçam incidentes menores em comparação. A pandemia apagou essencialmente 20 anos de ganhos no tráfego de passageiros em um movimento repentino. Em comparação com nossa previsão pré-pandêmica, as viagens “perdidas” entre 2020 e 2022 equivalem a 1,8 vezes os RPKs alcançados em 2019. Em 2040, se a previsão actuSI for realizada, o tráfego ainda estaria 6% abaixo da previsão pré-pandêmica, destacando o efeito duradouro desta crise histórica.

---

<sup>1</sup> O Acordo de Paris é um tratado internacional juridicamente vinculativo sobre as alterações climáticas. Foi adoptado por 196 Partes na COP 21 em Paris, em 12 de dezembro de 2015 e entrou em vigor em 4 de novembro de 2016. O seu objectivo é limitar o aquecimento global bem abaixo de 2, preferencialmente a 1,5 graus Celsius, em comparação com os níveis pré-industriais.

## **2.1 VISÃO GERAL DAS INICIATIVAS DA ICAO**

### **(a) ICAO GASP**

A fim de melhorar a segurança das operações no mercado de transporte aéreo em expansão, a ICAO iniciou várias medidas. A ICAO desenvolveu uma abordagem estratégica que mede o progresso na área de segurança para garantir a melhoria contínua da segurança. O Plano Global de Segurança da Aviação (GASP) estabelece especificamente objectivos e iniciativas de segurança direccionados, ao mesmo tempo em que garante uma coordenação eficiente e eficaz de actividades complementares de segurança entre todas as partes interessadas. O GASP descreve as principais iniciativas de aprimoramento de segurança (SEIs) para o triênio para alcançar a segurança global. Em sua 41ª Assembleia, a ICAO aprovou o último GASP 2023-2025, que se concentra em abordar o impacto dos eventos globais de interrupção da aviação na segurança da aviação e na necessidade de resiliência. O objectivo geral do GASP é orientar o desenvolvimento harmonizado do planeamento de segurança regional e estadual. O GASP procura auxiliar os Estados e regiões em suas respectivas políticas de segurança, planeamento e implementação por meio de:

- (1) estabelecer as prioridades globais de segurança e os objectivos do GASP;
- (2) fornecer uma estrutura de planeamento, cronogramas e material de orientação;
- (3) apresentar estratégias de implementação e um roteiro global de segurança da aviação para abordar os procedimentos e métodos para atingir os objectivos do GASP e definir prioridades específicas nos níveis estadual e regional, bem como o papel dos parceiros da indústria; e
- (4) A SASO pretende trabalhar dentro deste quadro para apoiar os seus Estados Membros a atingirem os seus requisitos do Plano de Segurança do Estado.

(b) Doc. 9734 Manual de Supervisão de Segurança, Parte B - O Estabelecimento e Gestão de uma Organização Regional de Supervisão de Segurança

## **2.1 VISÃO GERAL DA INDÚSTRIA DE AVIAÇÃO DA SADC**

A SASO tem actualmente dez membros dos dezasseis Estados Membros da SADC que são signatários da Carta. Os Dez Estados Membros são, Angola, Botswana, Eswatini, Lesoto, Malawi, Moçambique, Namíbia, República Unida Tanzânia, Zâmbia e Zimbabwe Todos os Dez Membros são signatários da Convenção de Chicago, e são membros da Organização Internacional de Aviação Civil (ICAO) , que é uma agência especializada da Organização das Nações Unidas (ONU). A ICAO 'trabalha com os 193 Estados Membros da Convenção e grupos industriais para chegar a um consenso sobre as Normas Internacionais de Aviação Civil e Práticas Recomendadas (SARPs) e políticas de apoio a um setor de aviação civil seguro, eficiente, seguro, economicamente sustentável e ambientalmente responsável. Todos os Membros são obrigados a garantir que estão cumprindo suas obrigações da ICAO e buscar o apoio da SASO para fazê-lo.

Também tem havido muita discussão internacional recentemente sobre as Organizações Regionais de Supervisão de Segurança e Proteção (RSOO). A ICAO vê os RSOOs fortes como sendo incrivelmente benéficos para as regiões em que trabalham e os Membros que apoiam. A ICAO está procurando reconhecer formalmente RSOOs em três categorias separadas que são:

- (a) Nível 1 RSOO – Assessoria básica e assessoria consultiva;
- (b) Nível 2 RSOO – Assistência operacional; e
- (c) Nível 3 RSOO – Agência certificadora.

Isso representa uma oportunidade para a SASO ser reconhecida como uma RSOO de Nível 2 se este plano estratégico for implementado com sucesso. No entanto, o iSASO observa que o programa GAOS ainda está em revisão pela ICAO e pode mudar completamente.

Movimentos mais amplos da ICAO incluem o Sistema Global de Supervisão da Segurança da Aviação (GASOS), que está vinculado à edição 2023-2025 recentemente aprovada do Plano Global de Segurança da Aviação (GASP) na 41ª Assembleia da ICAO, bem como Planos de Segurança Regionais e Estaduais. A SASO, portanto, precisa ter um relacionamento forte e um diálogo constante com a ICAO para garantir



que ela mantenha seus Membros informados sobre as actividades internacionais e que suas obrigações sejam cumpridas.

As actuais taxas de implementação efectiva na região da SADC são apresentadas abaixo :

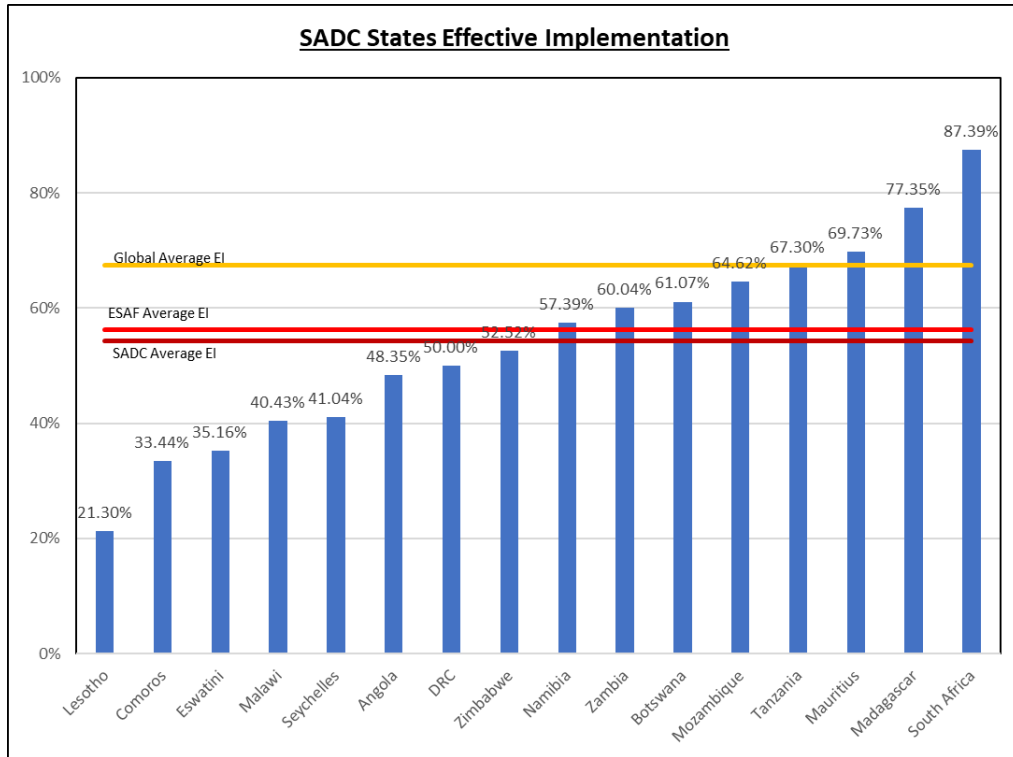


Figura 1 - Desempenho do SADC USOAP EI

De acordo com o Quadro do CMA DA ISAO de Outubro de 2022, 75% dos estados da SADC têm EIs abaixo da média mundial. Além disso, 9 dos 16 estados membros ainda estão abaixo dos 60% de EI definidos nas Metas de Segurança de Abuja. A versão actual do GASP exige que os estados tenham atingido 75% de EI até o final de 2024. Isso significa que 14 dos 16 estados da SADC serão obrigados a melhorar consideravelmente seus EIs nos próximos dois anos.

A figura abaixo mostra a distribuição desse desempenho por área de auditoria e elemento crítico.

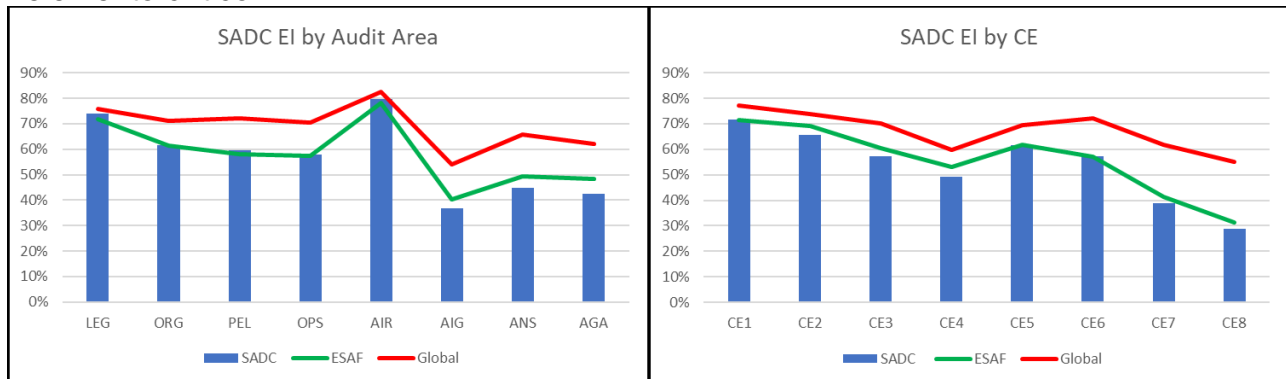


Figura 2 - SADC EI por Área de Auditoria e Elemento Crítico

Excluindo o AIG, as áreas da ANS e AGA apresentam os menores EI da região. A área de OPS também possui baixo EI nas áreas relacionadas à segurança da aviação. Formação (CE-4), Vigilância (CE-7) e Resolução de Problemas de Segurança (CE-8) são os elementos críticos que requerem maior atenção na região.

## 2.1 ANÁLISE SWOT

O processo de planeamento estratégico foi orientado por uma análise detalhada do ambiente interno e externo, o que permitiu à ISASO realizar uma análise SWOT. Um resumo da análise SWOT da ISASO é apresentado abaixo:

FORÇA	FRAQUEZA
<p><b>(a) Bom governo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. A revisão de 2020-2022 indica alguns relatórios pontuais de relatórios anuais, etc.</li> <li>ii. Relatórios periódicos ao CAC</li> </ul> <p><b>(b) Maior RSOO (adesão)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. 16 Filiação   10 signatários</li> <li>ii. 8 estados membros acima do nível médio de Implementação Eficaz (EI) da SADC</li> <li>iii. Relacionamento de trabalho com a República da África do Sul (RSA) para outros estados membros na abordagem de questões de segurança.</li> </ul> <p><b>(c) Arranjos cooperativos com RSOOs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Três (3) Memorandos de Cooperação (ativamente em vigor) BAGASSO, CASSOA &amp; AFCAC</li> </ul> <p><b>(d) Acordos de cooperação com os Parceiros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Agência Europeia para a Segurança da Aviação, Agência Federal de Aviação e Airbus</li> <li>ii. Iniciativas de capacitação</li> </ul>	<p><b>(a) Poderes de Execução Limitados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. A operacionalização da Carta da SASO continua pendente com 2/3 dos requisitos não cumpridos</li> <li>ii. Oito (8) Estados Membros ainda não atingiram o nível médio de Implementação Eficaz (EI) da SADC</li> <li>iii. Limitação da aplicação resulta em ação prolongada por parte dos Estados-Membros</li> </ul> <p><b>(b) Má coordenação e comunicação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Falta de consciência por parte dos Estados membros (Autoridades Aeronáuticas e Militares) do papel da SASO na área de Busca e Salvamento</li> <li>ii. Falta de promoção de segurança e compartilhamento de informações (risco de segurança operacional, GASP)</li> <li>iii. A adesão à SASO é multilingue. A comunicação com os estados membros com informações tem se mostrado difícil devido aos diferentes níveis de compreensão do inglês</li> </ul> <p><b>(c) Capacidade limitada de recursos humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Nenhum inspetor empregado pela SASO</li> <li>ii. Número limitado de inspetores de segurança nacional (NSI) disponíveis para SASO dos estados membros</li> </ul>

FORÇA	FRAQUEZA
	<p>iii. Número limitado de especialistas especializados, à disposição da SASO dos estados membros</p> <p><b>(d) Fonte limitada de recursos financeiros</b></p>

FORÇA	FRAQUEZA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. SASO dependente de contribuições dos estados membros, assistência de parceiros doadores que não é sustentável a longo prazo para suas operações</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p><b>(a) Disponibilidade de Recursos Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Acesso a especialistas em aviação nos Estados Membros</li> <li>ii. INEs completos e adequadamente formados</li> </ul> <p><b>(b) Disponibilidade de Recursos Técnicos e Financeiros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Acesso a recursos de Parceiros de Desenvolvimento</li> <li>ii. Parceiros: - Mercado Comum para a África Oriental e Austral, Comunidade da África Oriental, Comunidade de Desenvolvimento da África Austral, Autoridade Intergovernamental para o Desenvolvimento</li> </ul> <p><b>(c) Melhorar a cooperação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Construir cooperação com os Estados Membros por meio de acordos, MoUs, reuniões e workshops</li> <li>ii. Busque apoio de Parceiros Estratégicos da Aviação (ICAO, AFCAC, EASA, FAA)</li> <li>iii. Participação em fóruns globais de aviação que influenciam as decisões do Conselho da ICAO, por exemplo, RSOO, GASOS Study Group</li> <li>iv. Colaborar com outros RSOOs e organizações e usar o grupo de especialistas do Estado-membro</li> </ul> <p><b>(d) Alcançar as ambições de segurança regional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Melhorar a IE para acima de 60%</li> <li>ii. Participação em fóruns globais de aviação que influenciam as decisões do Conselho da ICAO, por exemplo, RSOO, GASOS Study Group</li> <li>iii. Harmonize os regulamentos e padrões</li> </ul>	<p><b>(a) Declínio dos níveis de segurança</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Estados Membros que atraem Preocupações de Segurança Significativas</li> <li>ii. Mercado africano de aviação percebe histórico de segurança ruim</li> <li>iii. Actividade de aviação reduzida devido à baixa implementação efetiva</li> </ul> <p><b>(b) A indústria exige recursos humanos especializados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Rivalidade por talentos/inspectores qualificados</li> </ul> <p><b>(c) Surtos de Doenças Transmissíveis e Pandemias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Ressurgimento do COVID-19</li> <li>ii. Cólera</li> <li>iii. Ebola</li> </ul> <p><b>(d) Mudança nas prioridades do governo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Resultando em ações atrasadas por parte dos estados membros para se inscreverem como membros da SASO</li> </ul> <p><b>(e) Avanço tecnológico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Tecnologia e inovação em ritmo acelerado, levando a dificuldades para fornecer modelos de estruturas regulatórias para supervisão eficaz</li> </ul> <p><b>(f) Sustentabilidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Dependência Excessiva de Financiamento de Doadores</li> <li>ii. Não Pagamento de Taxas de Adesão</li> <li>iii. Instabilidade das condições econômicas</li> </ul>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
regionais iv. Fornecer especialistas multilíngues dos Estados Membros	globais (preços do petróleo, recessão, fraco crescimento econômico)

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

## 2.1 ANÁLISE DAS PARTES INTERESSADAS

### 2.1.1 Organizações Apoiadoras:

- Organização da Aviação Civil Internacional (ICAO) ;
- Comunidade de Desenvolvimento da África Austral (SADC);
- União Europeia (UE) / Agência Europeia para a Segurança da Aviação (EASA) ;
- Comité Africano da Aviação Civil (AFCAC)/Esquema Africano de Inspeção Cooperativa do Oceano Índico (AFI-CIS) ;
- Administração Federal de Aviação (FAA) / Departamento de Transporte dos Estados Unidos (USDOT) ; e
- Organizações Regionais de Supervisão de Segurança (RSOOs) / Plataforma Cooperativa RSOO (RSOO-CP) (AFI e GLOBALTH)

### 2.1.2 Parceiros Internacionais de Segurança:

ICAO, Organizações Regionais e Parceiros Internacionais de Segurança – SASO Participa activamente em:

- Actividades da EASA do projeto de 3 anos “EU-ASA” financiado pela UE ;
- Projectos de segurança de aeronaves financiados pela Airbus para capacitação ;
- Actividades da ICAO conforme necessário ;
- Actividades do RSOO-CP ; e
- US DOT/FAA Estabelecer relações adicionais em eventos de aviação internacional Reuniões do Comitê Técnico e Subcomitês Especializados associados:

## 2.2 EXPECTATIVAS E SUPOSIÇÕES

### 2.7.1 Expectativas

Este plano estratégico procura cumprir as seguintes expectativas:

- i. Produzir uma estratégia gerenciada por medição com metas claras; e
- ii. Definir a direcção estratégica e os objectivos estratégicos da ISASO e garantir que sejam compreendidos por todas as partes interessadas.

### 2.7.2 Premissas

O plano estratégico assenta nos seguintes pressupostos:

- i. O MOU ISASO com o País Anfitrião ainda é válido/será renovado;
- ii. Atingiu 2/3 estados membros signatários da Carta durante o período do plano estratégico 2023-2028; e
- iii. Serão disponibilizados recursos financeiros para a implementação do plano estratégico.

## **CAPÍTULO 3**

### **FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS**

#### **3.1 VISÃO**

Ser o condutor de sucesso por trás da realização da SADC dos Padrões e Práticas Recomendadas da ICAO

#### **3.2 MISSÃO**

Incentivar o crescimento económico na SADC assegurando que os padrões de segurança da aviação civil são harmonizados e implementados de forma consistente nos Estados Membros através do desenvolvimento de sistemas de supervisão eficazes.

#### **3.3 VALORES FUNDAMENTAIS**

Os valores centrais representam as atitudes, comportamentos e personagens que criarão um ambiente propício para a implementação bem-sucedida da estratégia, conforme identificado abaixo:

- (a) Profissionalismo: Espera-se que os membros da equipe sejam excepcionais e, por sua vez, contribuam para o sucesso da organização;
- (b) Responsabilidade: Adotar medidas que assegurem responsabilidade, propriedade e responsabilidade;
- (c) Transparência: Práticas de negócios claras e rastreáveis suportadas por estruturas de negócios autênticas;
- (d) Cultura de aprendizagem: Criar práticas e processos organizacionais que estimulem funcionários e organizações a desenvolver conhecimento e competência; e
- (e) Respeito à diversidade: compreender e reconhecer a singularidade e as diferenças de cada indivíduo.

#### **3.4 OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS**

SSO-1: Fortalecer as capacidades de supervisão de segurança dos Estados

SSO-2: Melhorar os programas de segurança do Estado (SSPs) na região da SADC

SSO-3: Melhorar a Gestão Financeira



- SSO-4: Fornecer controles internos financeiros sólidos
- SSO-5: Facilitar os estados membros a melhorar seus EIs
- SSO-6: Harmonizar/revisar políticas e procedimentos relacionados
- SSO-7: Melhorar a eficiência operacional da SASO
- SSO-8: Aprimorar o gerenciamento das partes interessadas
- SSO-9: Atrair e reter pessoal competente
- SSO-10: Melhorar a capacidade de recursos humanos (técnicos) dos inspectores

### 3.1 TEMAS ESTRATÉGICOS

3.1.1 Três temas estratégicos serão usados na categorização dos objectivos estratégicos da seguinte forma:

- i. Risco & Governança Corporativa;
- ii. Excelência operacional; e
- iii. Segurança aprimorada

3.5.2 Com base nos temas acima, os objectivos estratégicos são categorizados conforme a figura abaixo:

Perspectiva Estratégica	Tema Estratégico		
	Segurança aprimorada	Excelência operacional	Risco e Governança Corporativa
<b>Perspectiva do cliente</b>	Fortalecer as capacidades de supervisão de segurança dos estados  Melhorar SSPs na região da SADC		
<b>Perspectiva financeira</b>		Gestão financeira aprimorada	Forneça controles financeiros internos sólidos
<b>Perspectiva do Processo Interno</b>	Facilitar os estados membros a melhorar sua IE	Harmonizar/revisar políticas e procedimentos relacionados  Melhorar a eficiência operacional da SASO	Melhore a gestão das partes interessadas
<b>Aprendizagem e crescimento</b>	Melhorar a capacidade de recursos humanos dos inspectores	Melhorar o número de recursos humanos em cargos regionais	

## **CAPÍTULO 4**

### **MEDIDAS DE DESEMPENHO**

A medição do desempenho do Plano Estratégico Proposto será realizada inicialmente avaliando o alcance de cada Objectivo Estratégico para estabelecer e determinar resultados reais sob cada Tema Estratégico e Perspectiva. Os principais indicadores de desempenho no nível de iniciativa e actividade estratégica serão medidos para estabelecer as quantidades e qualidades de resultados e seus respectivos prazos de entrega. Os dados qualitativos e quantitativos para medir o estado de realizações dos Objectivos Estratégicos serão analisados anualmente durante o período de cinco anos. Além disso, dados para medir iniciativas e actividades de objectivos de nível inferior com base no plano de trabalho anual serão colectados e analisados mensalmente para fins de monitoramento do progresso na implementação dos Objectivos Estratégicos. Os modelos internos de continuidade de negócios e gestão de riscos serão ferramentas indispensáveis no processo de monitoramento e avaliação. Consulte as tabelas abaixo para os indicadores de desempenho, metas anuais de cinco anos para cada Objectivo Estratégico classificados na Perspectiva do Cliente, Perspectiva Financeira, Perspectiva de Processos Internos de Negócios e Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento:

#### 4.1 PERSPECTIVA DO CLIENTE

No.	Tema Estratégico	Objectivo	Iniciativa	Medida de desempenho	Linha de base	Meta por ano				
						(KPI)	A1	Y2	Y3	Y4
1	Segurança aprimorada	Fortalecer as capacidades de supervisão de segurança dos Estados	Auxiliar os Estados a atingir EI>60% ou índice de supervisão de segurança>1 por meio de certificação, preparação para auditoria, vigilância.	taxa SADC EI	54,3%					
			Sustentar o EI para Estados com EI>60%	Número de workshops realizados	0	60%	65%	70%	75%	80%
			Inspectores de trem em OPS, ANS, AGA, AIR, PEL	Número de inspectores formados	25	>1	>1	>1	>1	>1(>5)
2		Melhorar os programas de segurança do Estado (SSPs) na região da SADC	Estabelecer e Implementar Programas Estaduais de Segurança (SSPs) na região da SADC	Relatório de análise de lacunas (incorporado nas missões SASO)	0	>50	>50	>50	>50	>50 (>250)
				Número de missões realizadas (incorporadas nas missões SASO)	0	4	4	4	4	4 (20)
				Número de workshops realizados	0	4	4	4	4	4 (20)
				Relatório de reunião	0	1	1	1	1	1 (5)
					0		1		1	(2)

No.	Tema Estratégico	Objectivo	Iniciativa	Medida de desempenho	Linha de base	Meta por ano				
						(KPI)	A1	Y2	Y3	Y4
				Número de workshops de formação SSP realizados	0		1			(1)
			Auxiliar os Estados no desenvolvimento do NASP	Número de estados atendidos	0			>4	>4	>4 (>12)

#### 4.2 PERSPECTIVA FINANCEIRA

No.	Tema Estratégico	Objectivo	Iniciativa	Medida de desempenho	Linha de base	Meta por ano				
						(KPI)	A1	Y2	Y3	Y4
3	Excelência operacional	Melhorar a Gestão Financeira	• Estado membro de facturamento oportuno, Aplicar a decisão de Sanções por atraso de pagamento (após 24 meses), planos de pagamento negociados, Sensibilizar os estados membros sobre os benefícios do iSASO	% de contribuição dos estados membros até 2028	59%	65%	70%	80%	85%	90%
			• Utilização total dos fundos dos doadores.	% das despesas financiadas pelos parceiros de subvenção em relação às despesas totais	10%	,>15%	,>15%	,>20%	,>20%	,>20%
			• Sensibilizar os doadores sobre as necessidades de financiamento iSASO, UE-EASA, Boeing, AIRBUS, AfDB, FAA, ICAO, AFCAC, EMBREAR	Número de parceiros de subsídios financiando as actividades da SASO	2	6	7	7	7	7

No.	Tema Estratégico	Objectivo	Iniciativa	Medida de desempenho	Linha de base	Meta por ano				
						(KPI)	A1	Y2	Y3	Y4
			•Reuniões anuais de revisão sobre a implementação dos acordos de hospedagem.	Doações de Aluguel pelo País Anfitrião	100%	100%	100%	100%	100%	100%
4	Risco e Governança Corporativa	Forneça controles internos financeiros sólidos	Preparação de contas financeiras oportunas, precisas e completas no ano e demonstrações financeiras anuais.	% Conformidade com as normas contábeis	100%	100%	100%	100%	100%	100%
			Cumprimento dos requisitos legais e estatutários	Parecer de Auditoria.	Opinião desqualificada	Parecer de Auditoria Sem Ressalvas.	Parecer de Auditoria Sem Ressalvas.	Parecer de Auditoria Sem Ressalvas.	Parecer de Auditoria Sem Ressalvas.	Parecer de Auditoria Sem Ressalvas.

### 4.3 PERSPECTIVA DO PROCESSO INTERNO

No.	Tema Estratégico	Objectivo	Iniciativa	Medida de desempenho	Linha de base	Meta por ano				
						(KPI)	A1	Y2	Y3	Y4
5	Segurança aprimorada	Facilitar os Estados membros a melhorar sua segurança	Desenvolver o RASP até 2024	ToRs em vigor	0	1				1
				Número de workshops realizados	0	2	1	1	1	1 (6)
				Número de workshops realizados	0	1				
				RASP no lugar	0		1			

No.	Tema Estratégico	Objectivo	Iniciativa	Medida de desempenho (KPI)	Linha de base	Meta por ano				
						A1	Y2	Y3	Y4	Y5
			Realizar análise de lacunas do status da aviação na supervisão de segurança	Número de relatórios de supervisão de segurança	0	1	1	1	1	1 (5)
			Implemente o programa NSI	Número de INEs credenciados	0	<20	<20	<20	<20	<20 (<100)
				Número de NSI formados	0	25	25	25	25	25 (125)
				Plano de assistência em vigor e implementado	100%	100%	100%	100%	100%	100%
				Participar de workshops da ICAO/AFCAC etc.	Número de workshops frequentados	3	4	4	4	4
6		<b>Harmonizar/revisar políticas e procedimentos relacionados</b>	•Desenvolver e manter a actualidade dos regulamentos e Materiais de Orientação Técnica (TGMs)	Nº de workshops sobre Políticas/Regulamentos realizados	0	2	2	2	2	2
				Número de reuniões realizadas com as partes interessadas	0		1		1	
			• Familiarizações dos regulamentos dos estados membros	Número de workshops realizados sobre familiarização com os regulamentos	0			1		
			• Desenvolver	ToRs em vigor	0		1			

No.	Tema Estratégico	Objectivo	Iniciativa	Medida de desempenho (KPI)	Linha de base	Meta por ano				
						A1	Y2	Y3	Y4	Y5
			regulamentos de sistemas de aeronaves não tripuladas	Número de workshops realizados sobre desenvolvimento de regulamentos	0			3		

No.	Tema Estratégico	Objectivo	Iniciativa	Medida de desempenho (KPI)	Linha de base	Meta por ano				
						A1	Y2	Y3	Y4	Y5
				Número de workshops realizados sobre familiarização com os regulamentos	0				1	
			• Desenvolver regulamentos ambientais	ToRs em vigor			1			
				Número de workshops realizados sobre regulamentos ambientais de desenvolvimento				3		
				Número de workshops realizados sobre a familiarização com os regulamentos ambientais					1	
7	Excelência operacional	Melhorar a eficiência operacional da SASO	• Realizar a autoavaliação do GASOS (até 2024)	Envio da autoavaliação do GASOS à ICAO			100%			
			•Desenvolver e Implementar sistema de gestão de riscos (até 2023)	Política de gestão de risco desenvolvida e implementada.	0%	100%	100%	100%	100%	100%



No.	Tema Estratégico	Objectivo	Iniciativa	Medida de desempenho	Linha de base	Meta por ano				
						(KPI)	A1	Y2	Y3	Y4
			•Desenvolvimento e implementação do sistema QMS (até 2025)	% de SGQ implementado	0%	0%	0%	100%	100%	100%
			•Desenvolvimento de infraestrutura de TI robusta (até 2024)	Número de sistemas de segurança adquiridos e mantidos	0	1	2	2	2	2
			Forneça um ambiente de trabalho propício	% nível de eficiência do veículo de escritório						
				Equipamento de TIC adquirido	100%	100%	100%	100%	100%	100%
				Manutenção de equipamentos e software de TIC						
8	Risco e Governança Corporativa	Melhore a gestão das partes interessadas	<b>Para manter a parceria estratégica:</b>							
			1. Implementar o projeto de segurança da EASA-UE	Utilização percentual do orçamento da UE/EASA	42%	100%	100%	100%	100%	1
			2. Implementar o acordo AIRBUS	Número de Inspectores formados	0	16	16	16	16	16 (80)
			3. Implementar MoUs (ICAO, AFCAC, BAGASO, CASSOA, AIRBUS, EASA, etc).	Nº de actividades colaborativas	3	>4	>4	>4	>4	>4 (>20)
			<b>Estabelecer parceria com:</b>							

No.	Tema Estratégico	Objectivo	Iniciativa	Medida de desempenho  (KPI)	Linha de base	Meta por ano				
						A1	Y2	Y3	Y4	Y5
			1. BAD	Número de actividades realizadas sob a colaboração	0		>4	>4	>4	>4 (>16)
			2. BOEING	Número de actividades realizadas sob a colaboração	0	1	1	1	1	1 (5)
			3. FAA	Número de actividades realizadas sob a colaboração	0	1	1	1	1	1 (5)
			<b>Para participar de reuniões de aviação agendadas:</b>							
			1. Reuniões do Comitê Director da EASA	Número de reuniões assistidas	0	1	1	1	1	1 (5)
			2. Plataforma AFCAC RSSOO	Número de reuniões assistidas	0	4	4	4	4	4 (20)
			3. Plataforma ICAO RSSOO	Número de reuniões assistidas	5	4	4	4	4	4 (20)
			Aumentar a eficácia do CAC e IWG Desenvolver e implementar cronograma para reuniões CAC, IWG, ASWG, MWG (anualmente)	Número de reuniões realizadas	CAC-2; IWG 3:	CAC-2; IWG 3; ASWG 2. MWG 1	CAC-2; IWG 3; ASWG 2. MWG 1	CAC-2; IWG 3; ASWG 2. MWG 1	CAC-2; IWG 3; ASWG 2. MWG 1	CAC-2; IWG 3; ASWG 2. MWG 1
			Envolver os Estados Membros que ainda não	Número de Estados envolvidos	-	3	3	0	0	0

No.	Tema Estratégico	Objectivo	Iniciativa	Medida de desempenho (KPI)	Linha de base	Meta por ano				
						A1	Y2	Y3	Y4	Y5
			assinaram a Carta da SASO							

No.	Tema Estratégico	Objectivo	Iniciativa	Medida de desempenho (KPI)	Linha de base	Meta por ano				
						A1	Y2	Y3	Y4	Y5
			Organizar workshops para os Estados Membros da SASO sobre os benefícios da SASO	Número de workshops realizados	0	1	1	1	1	1

#### 4.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

No.	Tema Estratégico	Objectivo	Iniciativa	Medida de desempenho (KPI)	Linha de base	Meta por ano				
						A1	Y2	Y3	Y4	Y5
9	Excelência operacional	Atrair e reter funcionários competentes	1. Reter e recrutar funcionários para preencher cargos críticos	Taxa de rotatividade de pessoal	0%	12%	12%	12%	12%	12%
				Taxa de desocupação	27%	27%	18%	9%	0%	0%
				Distribuição de gênero	38%	44%	44%	44%-50%	44% - 55%	44%-55%
				Custos com pessoal em % do total das despesas financiadas pelos Estados-Membros	61%	46%	53%	54%	49%	51%
				2. Implementação contínua do PMS	% de actividades planeadas implementadas		80%	80%	80%	80%
10	Segurança aprimorada	Aumentar a capacidade técnica dos recursos humanos	1. Desenvolver um programa de formação e desenvolvimento SASO (institucional)	Número de formandos NSI desenvolvidos	0	25	25	25	25	25 (125)

No.	Tema Estratégico	Objectivo	Iniciativa	Medida de desempenho (KPI)	Linha de base	Meta por ano				
						A1	Y2	Y3	Y4	Y5
		de inspectores								
			3. Aumentar o grupo de formadores qualificados,	Número de instrutores formados	0		10		10	(20)

## **CAPÍTULO 5**

### **RISCOS E MITIGAÇÃO**

6.1 A gestão de riscos é um processo contínuo que faz parte das boas práticas de governança. Envolve identificar, classificar e propor estratégias de resposta a riscos para maximizar a probabilidade de sucesso da estratégia. Para realizar eficazmente os seus objectivos declarados, a SASO assegurará que existem planos de mitigação para gerir os riscos associados ao seu papel na Região da SADC. A gestão de riscos é um processo importante para permitir que a organização identifique possíveis fontes ou condições de riscos e medidas mitigadoras. Os riscos residuais são classificados em três categorias sendo: Alto, Médio e Baixo. Os riscos são gerenciados para garantir que o risco residual seja tão baixo quanto razoavelmente prático (ALARP) e relatados regularmente para instituir o tratamento adequado. As ações de mitigação são identificadas para os Riscos Alto e Médio .

#### **6.2 . OS RISCOS DA ISASO**

Os riscos identificados são capturados na tabela abaixo:

## A CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS ISASO

Perspectiva	Objectivo(s) estratégico(s) afetado(s)	Descrição do Risco	Mitigação de riscos (o que estamos fazendo agora para mitigar o risco)	Ação (o que faremos no futuro para mitigar ainda mais o risco)	Começar	Terminar
<b>Cliente e Stakeholder</b>	Fortalecer as capacidades de supervisão de segurança dos Estados	Falha dos Estados em atingir 60% de EI	intensificar a assistência da SASO aos Estados	SASO continuará a ajudar os Estados Membros	2023	2027
	Melhorar os programas de segurança do Estado (SSPs) na região da SADC	Falha dos Estados em implementar os PQs do SSP da fundação	Auxiliar os estados com EI>60% a implementar os fundamentos SSP PQs	SASO facilitará a assistência de especialistas aos Estados Membros	2023	2025
<b>Financeiro</b>	Melhorar a gestão financeira - Contribuições dos membros	Atrasos nas remessas dos Estados membros	Estado membro de facturação atempada, Aplicar a decisão de Sanções por atraso de pagamento (após 24 meses), planos de pagamento negociados, Sensibilizar os Estados membros sobre os benefícios da SASO	Continuação da sensibilização dos Estados membros	2022	2028
	Melhorar a Gestão Financeira - Subsídios e Doações	Incapacidade de acessar Subsídios e doações devido a	Sensibilizar os doadores sobre as necessidades de financiamento da SASO, abordar pelo menos um doador todos os anos, adiar algumas operações da SASO se o financiamento não for suficiente Desenvolver e implementar mecanismos alternativos de financiamento Mobilização de recursos dos estados membros A SASO pode defender a canalização de recursos pelos doadores	Continuar com a mobilização de recursos	2022	2028

Perspectiva	Objectivo(s) estratégico(s) afetado(s)	Descrição do risco	Mitigação de riscos (o que estamos fazendo agora para mitigar o risco)	Ação (o que faremos no futuro para mitigar ainda mais o risco)	Começar	Terminar
	Melhorar a Gestão Financeira - Cobrança Consultoria e formação	Baixa demanda por capacitação e falta de pedidos de auxílio por parte dos estados	Aprovações do CAC para ajudar estados fora da região, Convidar estados fora da região para participar de workshops de formação, Aumentar o número de instrutores qualificados, Coordenar formações com outros RSOs para evitar duplicações	Continuar coordenando com outros RSO's Sensibilizar estados fora da região	2022	2028
	Melhorar a Gestão Financeira - Qualquer outra fonte (conforme aprovado pelos ministros)	A incapacidade do país anfitrião de cumprir as obrigações de aluguel para SASO	Reuniões anuais de revisão sobre a implementação dos acordos de hospedagem.	Continuar com a reunião de revisão com o país anfitrião	2022	2028
	Forneça controles internos financeiros sólidos	Uma opinião de auditoria qualificada emitida	Revisão regular dos sistemas e processos financeiros Realizar reconciliações de contas eficazes Atender prontamente às consultas de auditoria automatizar os processos contábeis	Continue implementando boas práticas financeiras	2022	2028
<b>Processos internos de negócios</b>	Facilitar os estados membros a melhorar suas Els	El continua o mesmo e não actualizado.	Acompanhamento das actualizações estaduais da OLF	Incentivar os estados a convidar a ICAO para auditorias de verificação direccionadas com base na recuperação de custos		
		El continua o mesmo e não actualizado	Acompanhamento e monitorização da implementação das recomendações iSASO	Promover o iSASO e encorajar os estados membros a aceitar o iSASO e implementar suas recomendações		
		Falha em fornecer a assistência necessária	Acompanhamento e monitorização da implementação das recomendações iSASO	Promova o iSASO e incentive os estados membros a responderem oportunamente às comunicações do iSASO. iSASO fará acompanhamento de estados não responsivos		



Perspectiva	Objectivo(s) estratégico(s) afetado(s)	Descrição do Risco	Mitigação de riscos (o que estamos fazendo agora para mitigar o risco)	Ação (o que faremos no futuro para mitigar ainda mais o risco)	Começar	Terminar
		Actividades assistenciais não realizadas	Utilização de fundos de doadores já disponíveis. Fornecer assistência externa	Engajamento de doadores. Veja outras iniciativas de desenvolvimento de negócios. Incentivar os estados a contribuir. Implementar sanções de acordo com a carta		
	Harmonizar/revisar políticas e procedimentos relacionados	Inexistência de um sistema harmonizado na região	Desenvolvimento de regulamentos harmonizados	Promover o iSASO e encorajar os estados membros a aceitar o iSASO e implementar suas recomendações. Mostrar os benefícios da harmonização para os estados membros.		
	Melhorar a eficiência operacional da SASO	Falha em fornecer serviços de qualidade, dentro do prazo e do orçamento aos Estados membros	Benchmarking com RSOOs semelhantes	Implementar controles internos fortes, por exemplo, QMS, certificação GASOS, envolver as partes interessadas para gerenciar o registro de riscos		
	Aumentar a colaboração no nível regional	Falha dos Estados em colaborar com a SASO	sensibilização dos Estados Membros sobre a Assinatura da Carta da SASO	SASO intensificará a sensibilização dos Estados Membros sobre a SASO	2023	2027
		Não recebimento de resposta dos Estados Membros	Participação ativa nos fóruns das partes interessadas para permitir que os Estados entendam os objectivos da SASO	A SASO deve organizar workshops para engajamento das partes interessadas	2023	2027
	Melhore a gestão das partes interessadas	Falha em envolver as partes interessadas	Colaboração com outras partes interessadas	Mapeamento de stakeholders e desenvolvimento de plano de engajamento. Apresentação de relatórios trimestrais sobre a transparência na aplicação dos fundos		
<b>Capacidade Organizacional Aprendizagem e Crescimento</b>	Melhorar a capacidade de recursos humanos	Grupo limitado de pessoal qualificado para realizar formação	Melhorar o grupo de instrutores (formação) MoCs com AFCAC para compartilhar especialistas	Credenciar Inspectores iSASO NSI	2022	2025

Perspectiva	Objectivo(s) estratégico(s) afetado(s)	Descrição do Risco	Mitigação de riscos (o que estamos fazendo agora para mitigar o risco)	Ação (o que faremos no futuro para mitigar ainda mais o risco)	Começar	Terminar
		Falha na organização do programa de formação regional devido à indisponibilidade de instrutores no momento necessário (prioridades concorrentes) e financiamento	Financiamento de doadores já garantido em 10% do orçamento anual	Promover a utilização de instituições de formação dos estados membros  Melhorar a estratégia de mobilização de recursos	2022	2023
		<b>Incapacidade de financiar a Estratégia de Recursos Humanos</b> devido à contribuição limitada dos Estados Membros (recrutamento, salários, retenção, etc.)	MoCs dos estados membros	Melhorar a estratégia de mobilização de recursos	2022	2023
		<b>Indisponibilidade de cursos da ICAO (relevante)</b> - Programas necessários não fornecidos pela ICAO (frequência) no momento exigido pelos estados membros	Reverta para cursos pagos, por exemplo, Cingapura e outros provedores de serviços (abordagem cara)	Desenvolva seu próprio NSI para se tornar instrutores credenciados pela ICAO  iSASO para instrutor credenciado GASO	2022	2025



## **CAPÍTULO 6**

### **PROJECCÕES FINANCEIRAS**

#### **6.1. Financiamento do Plano Estratégico**

A SASO deve obter o seu rendimento.

- (i) Contribuições dos membros;
- (ii) Cobrança de honorários de consultoria e formação ;
- (iii) Subsídios e doações; e
- (iv) Qualquer outra fonte, considerada apropriada

A implementação deste Plano Estratégico requer um financiamento no montante de USD20.2 milhões, sendo USD16.75 milhões (ou 83%) financiados pelos Estados Membros e USD3.47 milhões (ou 17%) financiados por parceiros de cooperação internacional.

#### **6.2. Premissas**

As seguintes hipóteses foram utilizadas na previsão das receitas e despesas necessárias para apoiar o Plano Estratégico, nomeadamente

- i. Este Orçamento será maioritariamente financiado através das contribuições dos Estados Membros e que os Estados Membros cumprirão as suas obrigações financeiras;
- ii. Sendo a ISASO uma organização internacional orientada para os serviços, o seu custo em recursos humanos representaria normalmente uma proporção significativamente mais elevada do Orçamento;
- iii. Com excepção de projectos específicos identificados pela Organização, que serão financiados nos casos em que existam acordos existentes com parceiros de desenvolvimento; e
- iv. Os Custos de Pessoal foram atribuídos apenas para a posição que existe no Memorando de Entendimento entre o Secretariado da SADC e o Reino de Eswatini para o estabelecimento do iSASO. Subsequentemente, o Orçamento contabilizou o recrutamento planeado de pessoal na estrutura aprovada.

## PROJEÇÃO DE DESPESAS DE 2023/24 A 2027/28 POR OBJECTIVO ESTRATÉGICO

Os valores estão em USD000

Tema estratégico e objectivo	Orçamento 2023/24			Orçamento 2024/25			Orçamento 2025/26			Orçamento 2026/27			Orçamento 2027/28			Orçamento 2027/28		
	EM	ICP	Total	EM	ICP	Total	EM	ICP	Total	EM	ICP	Total	EM	ICP	Total	EM	ICP	Total
<b>Segurança aprimorada</b>	<b>163</b>	<b>445</b>	<b>609</b>	<b>148</b>	<b>532</b>	<b>681</b>	<b>142</b>	<b>522</b>	<b>665</b>	<b>148</b>	<b>557</b>	<b>705</b>	<b>142</b>	<b>575</b>	<b>718</b>	<b>745</b>	<b>2 632</b>	<b>3 377</b>
Fortalecer as capacidades de supervisão de segurança dos estados	97	195	292	76	196	272	76	198	274	76	199	275	76	247	323	399	1 036	1 436
Melhorar SSPs na região da SADC	-	50	50	-	99	99	-	74	74	-	74	74	-	74	74	-	372	372
Facilitar os estados membros a melhorar sua IE	52	118	170	52	123	174	52	166	218	52	167	219	52	168	220	258	742	1 001
Melhorar a capacidade de recursos humanos dos inspectores	15	82	97	21	114	135	15	84	99	21	116	137	15	85	100	87	482	569
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Excelência operacional</b>	<b>1 683</b>	<b>50</b>	<b>1 733</b>	<b>1 986</b>	<b>50</b>	<b>2 037</b>	<b>2 276</b>	<b>107</b>	<b>2 383</b>	<b>2 646</b>	<b>52</b>	<b>2 698</b>	<b>2 678</b>	<b>52</b>	<b>2 730</b>	<b>11 270</b>	<b>312</b>	<b>11 581</b>
Gestão financeira aprimorada	105	-	105	116	-	116	127	-	127	140	-	140	154	-	154	641	-	641

Tema estratégico e objetivo	Orçamento 2023/24			Orçamento 2024/25			Orçamento 2025/26			Orçamento 2026/27			Orçamento 2027/28			Orçamento 2027/28		
	EM	ICP	Total	EM	ICP	Total	EM	ICP	Total	EM	ICP	Total	EM	ICP	Total	EM	ICP	Total
Harmonizar/revisar políticas e procedimentos relacionados	9	50	59	9	50	59	73	107	181	119	52	171	9	52	61	219	312	531
Melhorar a eficiência operacional da SASO	536	-	536	596	-	596	633	-	633	677	-	677	746,2	-	746,2	3 189	-	3 189
Atrair e reter funcionários competentes	1 263	-	1 263	1 514	-	1 514	1 710	-	1 710	1 999	-	1 999	2 080	-	2 080	8 565	-	8 565
<b>Risco e governança corporativa</b>	<b>700</b>	<b>105</b>	<b>805</b>	<b>718</b>	<b>106</b>	<b>824</b>	<b>510</b>	<b>107</b>	<b>617</b>	<b>729</b>	<b>108</b>	<b>837</b>	<b>735</b>	<b>109</b>	<b>844</b>	<b>3 392</b>	<b>535</b>	<b>3 927</b>
Forneça controles financeiros internos sólidos	10	-	10	12	-	12	14	-	14	16	-	16	18	-	18	70	-	70
Melhore a gestão das partes interessadas	690	105	795	706	106	812	496	107	603	714	108	821	718	109	826	3 322	535	3 857
<b>DESPESA TOTAL</b>	<b>2 775</b>	<b>601</b>	<b>3 376</b>	<b>3100</b>	<b>689</b>	<b>3 789</b>	<b>3 195</b>	<b>737</b>	<b>3932</b>	<b>3811</b>	<b>716</b>	<b>4 527</b>	<b>3 867</b>	<b>736</b>	<b>4 603</b>	<b>16 751</b>	<b>3 478</b>	<b>20 229</b>

**PROJEÇÃO DE RECEITA PARA 2023/24 A 2027/28 POR OBJECTIVO ESTRATÉGICO**  
**Os valores estão em USD000**

Fonte de financiamento	2023/24	2024/25	2025/26	2026/2027	2027/2028	Total 2023-2028
Despesas financiadas pelos Estados Membros	2 775	3 100	3 195	3 813	3 867	16 750
Subsídios	601	689	737	716	736	3 479
<b>Despesa total</b>	<b>3 376</b>	<b>3 789</b>	<b>3 932</b>	<b>4 529</b>	<b>4 603</b>	<b>20 229</b>
% Financiamento dos Estados Membros	82%	82%	81%	84%	84%	83%
% Financiamento de Subsídios	18%	18%	19%	16%	16%	17%

## **CAPÍTULO 7**

### **MONITORIA E AVALIAÇÃO**

A ICAO recomendou que RSOOs adotem uma abordagem consistente para sua avaliação usando os seguintes critérios.

- (a) Relevância: Isso avaliará a missão, metas, programas e actividades do RSOO e seu alinhamento com os de seus Estados Membros ou doadores, bem como com a ICAO. O RSOO está atendendo às expectativas e necessidades de seus Estados Membros e partes interessadas e está bem integrado aos planos e programas estratégicos de seus Estados Membros?
- (b) Eficácia: Isso avaliará até que ponto um RSOO é capaz de atingir suas metas e objectivos. O RSOO está suficientemente capacitado para realizar sua missão? Foi dotada de personalidade jurídica internacional que lhe permite estabelecer acordos e acordos de trabalho com outras organizações internacionais (incluindo a ICAO) e Estados terceiros? Foram estabelecidas delegações formais de autoridade que permitirão ao RSOO realizar tarefas e funções de supervisão de segurança em nome de seus Estados Membros? Padrões e práticas comuns foram estabelecidos na região? O RSOO tem recursos suficientes para permitir que cumpra suas actividades programadas?
- (c) Eficiência: avaliará o uso de recursos humanos e financeiros e fará uma comparação entre os resultados do RSOO e os custos incorridos. A sobreposição desnecessária e a duplicação de programas e actividades entre o RSOO e seus Estados Membros, ICAO e outras organizações internacionais devem ser evitadas.
- (d) Sustentabilidade: Isto irá avaliar a viabilidade a longo prazo do RSOO, particularmente no que diz respeito à autoridade legal, recursos humanos e viabilidade financeira e sustentabilidade. Quão eficaz é a gestão do RSOO em termos de desenvolvimento estratégico e garantia de qualidade da organização? Foi estabelecido um mecanismo para o financiamento sustentável do RSOO?
- (e) Adaptabilidade: Isso avaliará a capacidade do RSOO de se adaptar a um ambiente em evolução, causado por uma indústria de aviação em rápida expansão, mudanças de tecnologias, escopo e processos.



## ANEXO: MEDIDAS DE DESEMPENHO E ESTIMATIVAS DE FINANCIAMENTO PARA O PLANO ESTRATÉGICO 2023/24 A 2027/28

Tema Estratégico	Perspectiva	Objectivo	Iniciativa	Actividades	Medida de desempenho	Código de conta	Meta por ano					Orçamento Total USD000s	Fonte de Financiamento
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28		
					(KPI)								
Segurança aprimorada	PERSPECTIVA DO CLIENTE	Auxiliar os Estados a atingir EI>60% ou índice de supervisão de segurança>1 por meio de certificação, preparação para auditoria, vigilância.	Ajudar os Estados a atingir EI>60% ou índice de supervisão de segurança>1	Missões de assistência técnica: certificação, preparação para auditoria, fiscalização, estados com baixo IE.	Taxa SADC EI	DSA	60%	65%	70%	75%	80%	\$ 86,4	EM
						Tarifas Aéreas						\$ 52,0	
			Sustentar a IE para os Estados	Realizar workshops de formação CMA	Número de workshops realizados		>1	>1	>1	>1	>1(>5)	\$ 0,0	EM
			Inspectores de trem em OPS, ANS, AGA, AIR, PEL	Inspectores de trem	Número de inspectores formados	DSA	>50	>50	>50	>50	>50 (>250)	\$ 415,8	ICP
						NSI Honorário DSA						\$ 120,0	EM
						Local da conferência						\$ 53,5	ICP
						Tarifas Aéreas						\$ 273,0	ICP
									\$ 0,0				
Segurança aprimorada	PERSPECTIVA DO CLIENTE	Melhorar os programas de segurança do Estado (SSPs) na região da SADC	Estabelecer e Implementar Programas Estaduais de Segurança (SSPs) na região da SADC	Realize a missão de análise de lacunas	Relatório de análise de lacunas (incorporado nas missões SASO)		4	4	4	4	4 (20)	\$ 0,0	

Tema Estratégico	Perspectiva	Objectivo	Iniciativa	Actividades	Medida de desempenho	Código de conta	Meta por ano					Orçamento Total USD000s	Fonte de Financiamento
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28		
					(KPI)								
				Realizar missão de sensibilização às CAAs	Número de missões realizadas (incorporadas nas missões SASO)		4	4	4	4	4 (20)	\$ 0,0	
				Realizar workshops técnicos	Número de workshops realizados	DSA	1	1	1	1	1 (5)	\$ 144,0	ICP
						Tarifas Aéreas						\$ 104,0	ICP
				Reunião de engajamento das partes interessadas sobre materiais de orientação conduzida.	Relatório de reunião			1		1	(2)	\$ 0,0	
				Desenvolvimento de material de orientação sobre o desenvolvimento da Segurança do Estado-Programa	Número de workshops de formação SSP realizados	DSA		1			(1)	\$ 28,8	ICP
						Tarifas Aéreas						\$ 20,8	ICP
				Auxiliar os Estados no desenvolvimento do NASP	Prestar assistência aos Estados membros	DSA			>4	>4	>4 (>12)	\$ 43,2	ICP
						Tarifas Aéreas						\$ 31,2	ICP

Tema Estratégico	Perspectiva	Objectivo	Iniciativa	Actividades	Medida de desempenho	Código de conta	Meta por ano					Orçamento Total USD000s	Fonte de Financiamento	
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28			
					(KPI)									
Segurança aprimorada	PERSPECTIVA DO PROCESSO INTERNO	Fortalecer as capacidades de supervisão de segurança do estado	Facilitar os estados membros a melhorar sua Segurança Desenvolver RASP até 2024	Desenvolver termos de referência para o Grupo de Trabalho de Segurança da Aviação	ToRs em vigor		1					-1	\$ 0,0	
				workshops ASWG	Número de workshops realizados	DSA	1	1	1	2	1 (6)	\$ 162,0	ICP	
						Honorário DSA						\$ 126,0	EM	
						Tarifas Aéreas						\$ 117,0	ICP	
				Engajamento das partes interessadas	Número de workshops realizados		1					\$ 0,0		
				Aprovação do RASP	RASP no lugar			1				\$ 0,0		
				Realizar análise de lacunas do status da aviação na supervisão de segurança	Realizar avaliações da supervisão de segurança dos estados	Número de relatórios de supervisão de segurança		1	1	1	1	1 (5)	\$ 0,0	
				Implemente o programa NSI	Qualifique os INEs	Número de INEs credenciados	DSA	<20	<20	<20	<20	<20 (<100)	\$ 180,0	ICP
							NSI Honorário DSA						\$ 60,0	EM
					Local da conferência						\$ 27,6	ICP		

Tema Estratégico	Perspectiva	Objectivo	Iniciativa	Actividades	Medida de desempenho	Código de conta	Meta por ano					Orçamento Total USD000s	Fonte de Financiamento
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28		
					(KPI)								
						Tarifas Aéreas						\$ 130,0	ICP
				Formar INEs	Número de NSI formados	DSA	25	25	25	25	25 (125)	\$ 225,0	ICP
						NSI Honorário DSA						\$ 75,0	EM
						Local da Conferência						\$ 32,2	ICP
						Tarifas Aéreas						\$ 162,5	ICP
				Desenvolvimento e implementação de plano de assistência	Plano de assistência em vigor e implementado		100%	100%	100%	100%	100%	\$ 0,0	
			Participar de workshops da ICAO/AFCAC etc.	Participar de workshops da ICAO/AFCAC etc.	Número de workshops frequentados	DSA	4	4	4	4	4 (20)	\$ 86,4	EM
						Tarifas Aéreas						\$ 52,0	EM
<b>Segurança aprimorada</b>	<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO</b>	Melhorar a capacidade técnica dos recursos humanos dos inspectores	1. Desenvolver um programa de formação e desenvolvimento SASO (institucional)	Realizar formação para NSI	Número de formandos NSI desenvolvidos	DSA	25	25	25	25	25 (125)	\$ 225,0	ICP
					NSI Honorário DSA	\$ 75,0						EM	
					Local da conferência	\$ 32,2						ICP	
					Tarifas Aéreas	\$ 162,5						ICP	

Tema Estratégico	Perspectiva	Objectivo	Iniciativa	Actividades	Medida de desempenho	Código de conta	Meta por ano					Orçamento Total USD000s	Fonte de Financiamento
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28		
					(KPI)								
			2. Aumentar o grupo de formadores treinados, qualificados,	Conduza o formação Formar o Formador	Número de instrutores formados	DSA		10		10	(20)	\$ 36,0	ICP
		NSI Honorário DSA									\$ 12,0	EM	
		Tarifas Aéreas									\$ 26,0	ICP	
Risco e Governança Corporativa	PERSPECTIVA FINANCEIRA	Forneça controlos internos financeiros sólidos	Preparação de contas financeiras oportunas, precisas e completas no ano e demonstrações financeiras anuais.	Participar de formação de actualização em sistemas automatizados e padrões de contabilidade	% Conformidade com as normas contábeis		100%	100%	100%	100%	100%		
			Cumprimento dos requisitos legais e estatutários	Facilitar o processo de auditoria anual	Parecer de Auditoria.	Taxas de auditoria	Parecer de Auditoria Sem Ressalvas.	Parecer de Auditoria Sem Ressalvas.	Parecer de Auditoria Sem Ressalvas.	Parecer de Auditoria Sem Ressalvas.	Parecer de Auditoria Sem Ressalvas.	\$ 69,7	EM
							1	1	1	1	1		
Risco e Governança Corporativa	PERSPECTIVA DO PROCESSO INTERNO	Melhore a gestão das partes interessadas	Estabelecer e manter parcerias estratégicas:										
			Para manter a parceria estratégica:										
			1. Implementar o projeto de segurança da EASA-UE	Realizar actividades relacionadas à segurança no âmbito do projeto	Utilização percentual do orçamento da UE/EASA		100%	100%	100%	100%	100%	\$ 0,0	

Tema Estratégico	Perspectiva	Objectivo	Iniciativa	Actividades	Medida de desempenho	Código de conta	Meta por ano					Orçamento Total USD000s	Fonte de Financiamento
							(KPI)	2023/24	2024/25	2025/26	2026/27		
			2. Implementar o acordo AIRBUS	Inspectores de trens sob o acordo AIRBUS	Número de inspectores formados		16	16	16	16	16 (80)	\$ 0,0	
			3. Implementar MoUs (ICAO, AFCAC, BAGASO, CASSOA, AIRBUS, EASA etc.).	Implementar MoUs da ICAO, AFCAC, CASSOA, BAGASOO	Nº de actividades colaborativas	DSA	>4	>4	>4	>4	>4 (>20)	\$ 60,0	EM
			<b>Estabelecer parceria com:</b>									\$ 0,0	
			1. BAD	Enviar proposta de assistência	Número de actividades realizadas sob a colaboração	DSA		>4	>4	>4	>4 (>16)	\$ 48,0	EM
			2. BOEING	Enviar proposta de assistência	Número de actividades realizadas sob a colaboração		1	1	1	1	1 (5)	\$ 0,0	
			3. FAA	Enviar proposta de assistência	Número de actividades realizadas sob a colaboração		1	1	1	1	1 (5)	\$ 0,0	

Tema Estratégico	Perspectiva	Objectivo	Iniciativa	Actividades	Medida de desempenho (KPI)	Código de conta	Meta por ano					Orçamento Total USD000s	Fonte de Financiamento
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28		
			<b>Para participar de reuniões de aviação agendadas:</b>										
			1. Reuniões do Comitê Director da EASA	Participar das reuniões do comitê gestor	Número de reuniões assistidas	DSA	1	1	1	1	1 (5)	\$ 9,0	EM
			2. Plataforma AFCAC RSSOO	Participar das reuniões do comitê da plataforma	Número de reuniões assistidas	DSA	4	4	4	4	4 (20)	\$ 9,0	EM
			3. Plataforma ICAO RSSOO	Participar das reuniões do comitê da plataforma	Número de reuniões assistidas	DSA	10	10	10	10	4 (20)	\$ 9,0	EM
			Envolver os Estados Membros que ainda não assinaram a Carta da SASO	Assinatura da Carta	Número de Estados envolvidos		3	3	0	0	(6)	\$ 27,0	EM
						Tarifas Aéreas	3	3	0	0	(6)	\$ 15,6	EM
			Organizar workshops para engajamento das partes interessadas	Sensibilização dos Estados Membros sobre a SASO	Número de workshops realizados	DSA	1	1	1	1	1 (5)	\$ 288,0	ICP
						Local da Conferência	1	1	1	1	1 (5)	\$ 38,6	ICP
						Tarifas Aéreas	1	1	1	1	1 (5)	\$ 208,0	ICP
			Aumentar a eficácia do CAC e IWG	Desenvolva um cronograma de reuniões	Número de reuniões realizadas	DSA	6	6	6	6	6 (30)	\$ 1 324,8	EM

Tema Estratégico	Perspectiva	Objectivo	Iniciativa	Actividades	Medida de desempenho	Código de conta	Meta por ano					Orçamento Total USD000s	Fonte de Financiamento
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28		
					(KPI)								
			Desenvolver e implementar cronograma para reuniões CAC, IWG, ASWG, MWG (anualmente)			Serviços de transporte						\$ 61,2	EM
						Local da Conferência						\$ 192,8	EM
						Equipamento de Interpretação						\$ 335,0	EM
						Serviços de interpretação e tradução						\$ 232,5	EM
						Tarifas Aéreas para						\$ 998,4	EM
<b>Excelência operacional</b>	<b>PERSPECTIVA FINANCEIRA</b>	<b>Melhorar a Gestão Financeira</b>	•Estado membro de faturamento oportuno, Aplicar a decisão de Sanções por atraso de pagamento (após 24 meses), planos de pagamento negociados, Sensibilizar os estados membros sobre os benefícios de S	Acompanhamentos de período com os Estados membros	% de Contribuição dos Estados Membros cobrada para o valor faturado anualmente		60%	70%	80%	85%	90%		



Tema Estratégico	Perspectiva	Objectivo	Iniciativa	Actividades	Medida de desempenho (KPI)	Código de conta	Meta por ano					Orçamento Total USD000s	Fonte de Financiamento
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28		
			ASO										
			-	-	-	-	0	0	1	2	3	\$ 0,0	
			Desenvolver e implementar planos anuais de utilização de fundos de subsídios	Desenvolver e implementar planos anuais de utilização de fundos de subsídios	% das despesas financiadas pelos parceiros de subvenção em relação às despesas totais		,>15%	,>15%	,>20%	,>20%	,>20%	\$ 0,0	
			• Sensibilizar os doadores sobre as necessidades de financiamento da SASO, UE-EASA, Boeing, AIRBUS, AfDB, FAA, ICAO, AFCAC		Número de parceiros de subsídios financiando as actividades da SASO		6	7	7	7	7(7)	\$ 0,0	
			• Reuniões anuais de revisão sobre a implementação dos acordos de hospedagem.		Doações de Aluguel pelo País Anfitrião	Aluguel Doação	100%	100%	100%	100%	1	\$ 641,1	EM

Tema Estratégico	Perspectiva	Objectivo	Iniciativa	Actividades	Medida de desempenho	Código de conta	Meta por ano				Orçamento Total USD000s	Fonte de Financiamento	
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27			2027/28
					(KPI)								
Excelência operacional	PERSPECTIVA DO PROCESSO INTERNO	Harmonizar/revisar políticas e procedimentos relacionados	*Desenvolver e manter a actualidade dos regulamentos e Materiais de Orientação Técnica (TGMs)	Realizar workshops anuais de especialistas da ISASO para revisar e alterar os regulamentos modelo	Nº de workshops sobre Políticas/Regulamentos realizados	DSA	1	1	1	1	1	135,0	ICP/MS para diárias extras (US\$ 100)
						Honorário DSA						\$ 45,0	EM
						Local da conferência						\$ 23,0	ICP
						Tarifas Aéreas						\$ 97,5	ICP
				Realização de reunião de engajamento de partes interessadas sobre materiais regulamentares.	Número de reuniões realizadas com as partes interessadas							\$ 0,0	
			* Familiarizações dos regulamentos dos estados membros	Realizar workshop para familiarizar os Estados membros	Número de workshops realizados sobre regulamentos	DSA		1	1	1		\$ 28,8	EM
						Local da Conferência						\$ 4,9	EM
						Tarifas Aéreas						\$ 20,8	EM
	* Desenvolver aeronaves não tripuladas	Desenvolver ToRs para ASWG	ToRs em vigor			1	1			\$ 0,0			

Tema Estratégico	Perspectiva	Objectivo	Iniciativa	Actividades	Medida de desempenho	Código de conta	Meta por ano					Orçamento Total USD000s	Fonte de Financiamento
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28		
					(KPI)								
			regulamentos de sistemas										
				Realizar workshops para o desenvolvimento dos regulamentos	Número de workshops realizados na familiarização do sistema de aeronaves não tripuladas	DSA						\$ 15,0	ICP
						Honorário DSA						\$ 5,0	EM
						Tarifas Aéreas						\$ 13,0	ICP
				Número de reuniões realizadas com as partes interessadas	Número de workshops realizados sobre o desenvolvimento de regulamentos de sistemas de aeronaves não tripuladas	DSA				1		\$ 28,8	EM
						Local da conferência						\$ 5,4	EM
						Tarifas Aéreas						\$ 20,8	EM
			• Desenvolver regulamentos ambientais	Desenvolver ToRs para ASWG	ToRs em vigor			1				\$ 0,0	
				Realizar workshops para o desenvolvimento dos regulamentos	Número de workshops realizados sobre o desenvolvimento de regulamentos ambientais	DSA			1			\$ 15,0	ICP
						Honorário DSA						\$ 5,0	EM
						Tarifas Aéreas						\$ 13,0	ICP

Tema Estratégico	Perspectiva	Objectivo	Iniciativa	Actividades	Medida de desempenho	Código de conta	Meta por ano					Orçamento Total USD000s	Fonte de Financiamento	
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28			
					(KPI)									
				Familiarizar os Estados membros sobre os regulamentos	Número de Workshops realizados sobre familiarização com regulamentação ambiental	DSA				1		\$ 28,8	EM	
						Local da conferência						\$ 5,4	EM	
						Tarifas Aéreas						\$ 20,8	EM	
Excelência operacional	PERSPECTIVA DO PROCESSO INTERNO	Melhorar a eficiência operacional da SASO	• Realizar a autoavaliação do GASOS (até 2024)	• Realizar a autoavaliação do GASOS (até 2024)	% Taxa da autoavaliação do GASOS para a ICAO	DSA		100%				\$ 4,7	EM	
						Tarifas Aéreas							\$ 2,6	EM
			•Desenvolver e Implementar sistema de gestão de riscos (até 2023)		0%		100%	100%	100%	100%	100%		\$ 0,0	
			•Desenvolvimento e implementação do sistema QMS (até 2024)	Implementar SGQ	% de SGQ implementado		0%	0%	0%	0%	0%		\$ 0,0	
			•Desenvolvimento de infraestrutura de TI robusta (até 2024)	Adquirir e manter Sistemas de Segurança (ECCAIRS, ITS)	Número de sistemas de segurança adquiridos e mantidos	Equipamento de TIC	1	2	2	2	2		\$ 254,0	EM

Tema Estratégico	Perspectiva	Objectivo	Iniciativa	Actividades	Medida de desempenho (KPI)	Código de conta	Meta por ano					Orçamento Total USD000s	Fonte de Financiamento	
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28			
			•Desenvolver e implementar cronograma para reuniões CAC, IWG, ASWG (anualmente)	Cronograma de reuniões estatutárias desenvolvido e implementado	Número de reuniões realizadas							\$ 0,0		
			•Facilitar o uso de outro idioma (PT, FRA) Curso de formação e regulamentos, TGM e mídia impressa	Contratação de tradutores e intérpretes	% de CAC, IWG, ASWG e MWG realizados usando os 3 idiomas oficiais		1	1	1	1	1	\$ 0,0	EM	
			Forneça um ambiente de trabalho propício	Forneça cobertura de seguro adequada	% da cobertura do seguro	Seguro	100%	100%	100%	100%	100%	\$ 532,4	EM	
				Manutenção de escritórios e veículos motorizados	% nível de eficiência do escritório e do veículo	Despesas operacionais							US\$ 1.794,9	EM
			Manter sistemas de TIC	Aquisição de Equipamentos de TIC	Equipamento de TIC adquirido	Equipamento de informática						\$ 23,0	EM	
				Manutenção de equipamentos de TIC e Software	Manutenção de equipamentos e software de TIC	Licenças de software							\$ 87,2	EM
						Taxas de consulta								\$ 490,0

Tema Estratégico	Perspectiva	Objectivo	Iniciativa	Actividades	Medida de desempenho	Código de conta	Meta por ano					Orçamento Total USD000s	Fonte de Financiamento	
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28			
Excelência operacional	PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	Atrair e reter funcionários competentes	1. Reter e recrutar funcionários para preencher cargos críticos	Realizar formação de equipe	Taxa de rotatividade de pessoal	DSA	0%	0%	0%	0%	0%	\$ 116,3	EM	
						Taxas de formação						\$ 250,0	EM	
						Tarifas Aéreas						\$ 71,5	EM	
				Participar de formação de actualização em suporte e manutenção de sistemas de segurança	Taxa de rotatividade de pessoal	DSA	0%	0%	0%	0%	0%	\$ 19,4	EM	
						Taxas de formação						\$ 22,5	EM	
						Tarifas Aéreas						\$ 11,7	EM	
												\$ 0,0		
				Remuneração do pessoal	Taxa de rotatividade de pessoal	Salário básico	0%	0%	0%	0%	0%	\$ 4 517,3	EM	
						Gorjeta						\$ 1 129,3	EM	
						Benefícios						\$ 1 095,7	EM	
						Subsídios						\$ 1 260,7	EM	
						Custos com pessoal em % do total das despesas financiadas pelos Estados-Membros	61% (linha de base)	46%	53%	54%	49%	51%		
				Organizar retiro de formação de equipas de funcionários	Taxa de rotatividade de pessoal	Alojamento	0%	0%	0%	0%	0%	\$ 22,5	EM	

Tema Estratégico	Perspectiva	Objectivo	Iniciativa	Actividades	Medida de desempenho	Código de conta	Meta por ano					Orçamento Total USD000s	Fonte de Financiamento
							2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28		
					(KPI)								
						Taxas de consultoria de formação de equipe						\$ 40,0	EM
												\$ 0,0	
				Recrutamento de pessoal	Taxa de desocupação	consultorias	27%	18%	9%	0%	0%	\$ 8,0	EM
			2. Implementação contínua do PMS	Realizar revisões anuais de desempenho do PMS	% De actividades planeadas implementadas							\$ 0,0	EM
					<b>Total</b>							\$ 20 229,6	