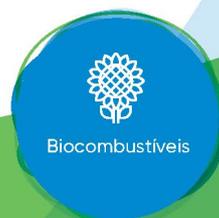


# PLANO ESTRATÉGICO 2021-2024



# Ficha Técnica

## TÍTULO

Plano Estratégico 21-24

## EDIÇÃO

Entidade Nacional para o Setor  
Energético, E.P.E.

## MORADA

Estrada do Paço do Lumiar  
Campus do Lumiar, Edifício D-1º Andar  
1649-038 Lisboa

## CONTACTOS

[E-mail geral@ense-epe.pt](mailto:geral@ense-epe.pt)

Tel: 213 114 140

## PÁGINA OFICIAL

[www.ense-epe.pt](http://www.ense-epe.pt)

## DATA DA EDIÇÃO

abril 2021

## Mensagem do Presidente do Conselho de Administração

O Plano Estratégico da ENSE E.P.E. que aqui apresentamos, com um horizonte de três anos (2021-2024), tal como o nome assim indica, define a estratégia para este novo ciclo de gestão, tendo em conta que o atual Conselho de Administração iniciou funções no passado mês de abril, sendo este o momento certo para estabelecer as principais *guidelines*, definidoras do destino estratégico desta entidade pública empresarial. Mesmo reconhecendo as incertezas dos próximos tempos, muito por efeito das dificuldades sentidas no ano de 2020 pelas razões sobejamente conhecidas, apostamos no crescimento económico durante o ano de 2021, crescimento principalmente assente na dinâmica anunciada para o setor energético, que, estamos certos, vais sofrer profundas alterações neste curto período de três anos; não porque a legislação comunitária assim o obriga, mas antes, sim, porque a sociedade, os consumidores, as gerações vindouras assim o impõem. Esta transmutação da fileira energética, que passa a funcionar de forma cada vez mais integrada, e com recurso acrescido a fontes renováveis, obriga a novas abordagens por parte do Estado, uma vez que é nestes momentos de mudança que a segurança do abastecimento (energético) deve ser assegurado, o que obriga a ENSE E.P.E., na qualidade de entidade responsável pela segurança do abastecimento, e bem assim pela integral supervisão/fiscalização de todo o setor energético, a procurar novas abordagens capazes de responder aos novos desafios. Mesmo reconhecendo a ambição que o presente Plano Estratégico reflete, muito pelas razões que já acima foram invocadas, também estamos cientes que as exigências do setor energético vão reforçar a responsabilidade e o compromisso do Conselho de Administração em funções, contando, para sua concretização, com o empenho e dedicação de todos os dirigentes, trabalhadores e colaboradores, e que foram parte ativa no processo de reflexão estratégica, que aqui se apresenta, e que a todos vincula.

Filipe Meirinho

# Índice

- 1 Introdução | 5**
- 2 Missão, Valores e Visão | 7**
- 3 Linhas Gerais de Orientação Estratégica | 8**
- 4 Recursos | 15**
- 5 Acompanhamento | 16**

## 1 - Introdução

O Plano Estratégico 21-24 estabelece as prioridades da Entidade Nacional para o Setor Energético, E.P.E. (ENSE) para o período 2021-2024.

As evoluções recentes no setor energético, a começar pelo desafio da transição energética num contexto estratégico da implementação de soluções que contribuam para a descarbonização da sociedade e, acabando na necessidade de concretizar mecanismos legais e regulamentares que criem um verdadeiro Plano Nacional de Segurança Energética, colocam desafios verdadeiramente estruturantes para os próximos anos. No horizonte temporal 2021-2024, a ENSE E.P.E. terá de consolidar a sua posição enquanto entidade de referência no planeamento, fiscalização e supervisão do setor energético, em nome do interesse público, afirmando-se no contexto nacional e europeu através da implementação de soluções operacionais que garantam o funcionamento da fileira da energia, quer ao nível da segurança energética, quer ao nível do abastecimento da economia através do cumprimento das regras de mercado.

O presente Plano Estratégico resultou de um trabalho de diagnóstico profundo sobre a ENSE E.P.E., com recurso a uma ferramenta disponibilizada pelo Instituto Nacional de Administração - Ferramenta de Autoavaliação da Cultura de Inovação – que envolveu uma equipa representativa de todas as áreas da empresa, a que acresceu um exercício de consulta às equipas de direção e um forte envolvimento do Conselho de Administração.

Foram também desenvolvidas reflexões sobre as funções de missão e sobre as principais políticas transversais à ENSE E.P.E.

As prioridades da ENSE E.P.E. para 2021-2024 – organizadas em Linhas Gerais de Orientação Estratégica (LGOE) – decorrem da missão confiada a esta empresa pública, dos seus valores e da visão.

As LGOE para 2021-2024 são:

**LGOE 1 - Afirmar interna e externamente as competências da ENSE E.P.E., através do reforço da fiscalização das diversas áreas do setor energético**

LGOE 2 - Assegurar a ligação permanente ao setor energético através do Balcão Único da Energia

LGOE 3 - Coordenar a segurança energética nacional

LGOE 4 - Monitorizar os principais indicadores de execução da ENSE

LGOE 5 - Consolidar procedimentos e processos internos, com recurso à ISO 9001

O Plano Estratégico 21-24 define ainda os recursos necessários para a concretização das prioridades estratégicas e os mecanismos e as métricas para avaliar a sua execução.

Constitui, por conseguinte, um importante instrumento para o Conselho de Administração, dirigentes e para os trabalhadores e colaboradores da ENSE E.P.E., proporcionando o alinhamento das decisões e do desempenho individual perante o conjunto de objetivos da instituição.

É também um instrumento de responsabilização e de prestação de contas e, nessa qualidade, uma referência para todos os interlocutores da ENSE E.P.E.

## 2 - Missão, Valores e Visão

### Missão

A ENSE tem como missão assegurar a correta gestão e manutenção das reservas estratégicas e de emergência do Estado Português, garantindo, ademais, a fiscalização de todo o setor energético nacional.

### Visão

A ENSE pretende manter-se como entidade de referência especializada na fiscalização do setor energético, garante do regular funcionamento deste setor e do acesso a carburante em caso de crise energética.

### Valores

**Independência e rigor.** Independência e equidistância relativamente a todas as entidades e pessoas com quem a ENSE estabelece relações no exercício das suas competências.

**Imparcialidade e legalidade.** Enquanto entidade fiscalizadora do setor energético, norteamos esta atividade pelos princípios da imparcialidade e legalidade.

**Inovação e qualidade.** Procuramos atuar sempre através de uma abordagem de eficácia, entusiasmo e vontade de inovar.

### 3 - Linhas Gerais de Orientação Estratégica

A atividade da ENSE decorre diretamente das competências constantes dos seus Estatutos, que são a sua razão de existir. Sendo a ENSE E.P.E., com a sua atual configuração, uma entidade pública que podemos considerar, em termos temporais, recente (cerca de dois anos e meio); o planeamento estratégico passa pela sua afirmação em algumas áreas e pelo desenvolvimento de outras áreas novas, de modo a assegurar melhor a concretização da sua missão.

Tal como já ficou dito, o Plano Estratégico 21-24 está estruturado em cinco LGOE, três dizem diretamente respeito às áreas de missão e os dois últimos às áreas de suporte interno.

#### LGOE1

**Afirmar interna e externamente as competências da ENSE, através do reforço da fiscalização das diversas áreas do setor energético**

#### Prioridades

- Dar efetiva execução ao disposto na al. m) do artigo 3.º das disposições estatutárias da ENSE E.P.E., que estabelece: «*Fiscalizar a execução e o cumprimento das obrigações das concessionárias e das licenciadas no âmbito dos contratos e das licenças atribuídos no setor da energia*». Conforme vem dito no texto introdutório a estas notas prospetivas, esta tarefa merece especial atenção nos próximos tempos, tendo em conta os novos contratos que se perspetivam no horizonte, tendo em conta a rápida transição para fontes de energia renováveis e não poluentes;
- Monitorizar e fiscalizar os operadores de setor petrolífero (SPN), nomeadamente, através de ações de fiscalização à atividade, bem como as ações de colheita de amostras de combustível, quer no transporte, na armazenagem e com maior incidência na comercialização; Ao mesmo tempo, na qualidade de entidade central de armazenagem portuguesa, garantir o cumprimento da obrigação de reservas

estratégicas nacionais de petróleo e produtos petrolíferos, nomeadamente com a execução de um Plano de recolha de informação, cruzamento de dados com entidades externas, e de fiscalização de todos os operadores obrigados do setor petrolífero nacional;

- Garantir a fiscalização dos operadores do SNGN no desenvolvimento das atividades relacionadas com a receção, armazenagem, distribuição e comercialização do gás natural, comprimido (GNC) ou liquefeito (GNL), incluindo-se nestes a componente relativa ao gás natural veicular (GNV);
- Efetuar ações de fiscalização dos operadores do SEN – Setor Elétrico Nacional no desenvolvimento das atividades relacionadas com a produção, transporte, distribuição e comercialização da energia elétrica, nas suas diversas componentes, bem como a fiscalização e respetivas auditorias de acompanhamento, das garantias e certificados de origem emitidos pela EEGO;
- Especial atenção à implementação de equipamentos de carregamento de viaturas automóveis elétricos, tendo em linha de conta a rápida expansão da rede de carregamento para a mobilidade elétrica, e bem assim as crescentes exigências dos consumidores;
- Garantir a fiscalização aos operadores do setor dos biocombustíveis, produtores e incorporadores, continuando a dar especial atenção aos incorporadores com importação de combustíveis, para os quais se tem verificado um aumento do incumprimento das metas obrigatórias de incorporação, por falta não só da apresentação dos TdB correspondentes, mas também, devido ao incumprimento do pagamento das compensações, comportamentos esses que geram distorções na livre concorrência de mercado;
- Verificação do cumprimento das metas nacionais obrigatórias de incorporação de biocombustíveis, garantindo que estas serão cumpridas numa base trimestral, contribuindo, assim, para as metas obrigatórias europeias definidas no âmbito da *Energy Union*;
- Verificar, mediante fiscalização aos operadores, o estrito cumprimento das normas que norteiam a importação, produção e introdução no consumo de biocombustíveis, com a intervenção junto dos operadores através da colheita de amostras de

biocombustíveis e o acompanhamento persistente das aquisições a países terceiros, garantindo ainda a correta atribuições de TdB.

## LGOE 2

### Assegurar a ligação permanente ao setor energético através do Balcão Único da Energia

#### Prioridades

A criação do Balcão Único da Energia, veio materializar o objetivo estratégico definido pelo governo de incrementar novos processos de simplificação administrativa, tendo neste caso sido possível disponibilizar uma plataforma gratuita, centralizada, e que garante uma ferramenta desmaterializada em que, numa única ligação, se assegura uma potencial interação total com os organismos públicos do setor da energia. Esta plataforma, criada em abril de 2016, tem vindo a ser objeto de desenvolvimento para assegurar soluções desmaterializadas de registo e cadastro de empresas e instalações, submissão de documentação digitalizada, preenchimento de formulários eletrónicos de registo de indicadores de atividade, ao mesmo tempo que se garante um reforço de rastreabilidade de cada uma destas interações e se disponibilizam soluções de comunicação (individual, setorial ou global) e de notificações sobre prazos ou incumprimentos.

Nesse sentido, as prioridades são as seguintes:

- Reforçar o Balcão Único da Energia como a verdadeira porta de entrada e ligação entre todos os operadores do setor energético português e o conjunto dos organismos públicos com ligação ao setor, e que possa, tão rápido quanto o possível, centralizar todas as interações nesta plataforma simplificando procedimentos, reduzindo custos operacionais e financeiros a todos os intervenientes;
- Integrar o Balcão Único de Energia no balcão único eletrónico, tornando acessível através do Portal ePortugal.gov.pt;
- Alargar as áreas de registo e reporte de atividade ao setor elétrico e de gás natural, com disponibilização de formulários eletrónicos para submissão de informação de atividade e com construção de informação estatística qualificada que reforce a monitorização, supervisão e fiscalização do setor;

- Reforço da segurança de acesso a plataforma com novos sistemas de autenticação nomeadamente através do cartão do cidadão ou da chave móvel digital.

## **LGOE 3**

### **Coordenar a segurança energética nacional**

#### **Prioridades**

A ENSE, na qualidade de entidade central de armazenagem, desenvolveu um Plano de Emergência para a utilização de reservas estratégicas de petróleo e produtos petrolíferos, com a identificação de procedimentos, mecanismos de articulação e decisão, bem como a identificação de cenários e soluções operacionais que, tendo já sido testados com sucesso em cenário real, alavancaram o reforço de segurança de abastecimento num setor crítico para o normal funcionamento do país. O papel da ENSE como entidade coordenadora da célula de gestão de crise energética está já formalizado no âmbito deste plano e tendo em simultâneo sido criado o Centro de Coordenação Operacional da Energia (CCOE) parece-nos que estão criadas as condições de partida para que este papel poderá ser ampliado aos setores do gás natural e da eletricidade.

Nesse sentido, as prioridades são as seguintes:

- Participar na elaboração de um Plano Nacional de Segurança Energética, que englobe o setor petrolífero, elétrico e de gás natural, que identifique ameaças e fraquezas em cada um e na articulação entre eles, e que sistematize oportunidades e capacidades que ajudem a criar respostas operacionais para cada um dos cenários potenciais tendo um coordenador identificado, que una os intervenientes e os articule nas respostas operacionais a desencadear;
- Reforçar as funcionalidades e capacidade de monitorização do Centro de Coordenação Operacional de Energia, com reforço da ligação aos diferentes operadores com automatização de sistemas de controlo e alarmística para identificação e localização de disrupções;
- Dinamizar o Centro de Coordenação Operacional da Energia (CCOE), como efetiva ferramenta operacional, preparada para responder organizadamente a situações de

acidentes no sector energético, permitindo, ainda, centralizar toda a informação setorial, e uma ligação direta não só aos operadores do sector energético, mas também às entidades públicas, forças de segurança e proteção civil, permitindo, assim, uma gestão integrada das diversas competências, e assegurando uma avaliação rápida das situações que careçam de intervenção no sentido de reposição da normalidade neste sector nevrálgico para o funcionamento do país;

- Elaborar uma proposta de atuação, em forma de relatório, para a definição de um sistema nacional de armazenamento de energética elétrica, para os horizontes 2030 e 2050, incluindo o plano de gestão e monitorização do mesmo.

## LGOE 4

### Monitorizar os principais indicadores de execução da ENSE

#### **Prioridades**

Anualmente os indicadores de desempenho de eficiência, eficácia e qualidade da ENSE, E.P.E., são plasmados em cada Plano de Atividades e Orçamento, e avaliados no correspondente Relatório de Atividades.

A monitorização implica a recolha sistemática de informação e dados estatísticos para cada atividade desenvolvida. A avaliação terá por base o grau de concretização das atividades propostas. Com base nos resultados da avaliação, será realizado o acompanhamento com o intuito de identificar eventuais falhas ou desvios na concretização das linhas de orientação estratégica agora definidas.

A monitorização contínua dos níveis de desempenho e da qualidade de execução dos objetivos e da eficácia na capacidade de desenvolver os planos e projetos definidos, ajudam a alavancar o cumprimento do desiderato de afirmar esta entidade como uma referência pelo trabalho, afirmação e conquista de uma cultura de exigência para atingir resultados de excelência.

- Assegurar anualmente que os indicadores de desempenho de eficiência, eficácia e qualidade, respeitantes às áreas de negócio da ENSE, E.P.E., constam do Plano de Atividades e Orçamento, e avaliados no correspondente Relatório de Atividades, como instrumentos privilegiados de monitorização;

- Garantir e reunir condições para o envolvimento de toda a estrutura funcional desta entidade, na monitorização dos principais indicadores de execução da ENSE.

## LGOE 5

### Consolidar procedimentos e processos internos, com recurso à ISO 9001

#### Prioridades

A qualidade definida como «o conjunto de atributos e características de uma entidade ou produto que determinam a sua aptidão para satisfazer necessidades e expectativas da sociedade», está na base do sucesso no mundo empresarial, sendo um fator de competitividade e de diferenciação entre organizações. Como tal, o desenvolvimento de uma cultura baseada na qualidade, abre caminho à eficiência e eficácia organizacional, proporcionando uma maior performance, com a conseqüente redução de custos operacionais.

O desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade permite uma melhoria ao nível do desempenho organizacional e de satisfação das partes interessadas, quer sejam “clientes”, colaboradores ou parceiros, bem como permite avaliar a satisfação em relação a aspetos globais e específicos do conjunto de serviços prestados, identificando os pontos fracos e fortes, fundamentais para o desenvolvimento de um plano de melhoria.

Numa altura em que atingir eficazmente os resultados e gerir eficientemente os recursos disponíveis, é uma das prioridades das organizações, torna-se necessário analisar as questões relativas à sua gestão e monitorização e, portanto, o que se deve medir, como esta medição se relaciona com a estratégia e com os processos e que ferramentas utilizar para gerir e manter os sistemas de medida.

Nesse sentido, as prioridades são as seguintes:

- Efetuar uma análise global das atividades desenvolvidas na ENSE E.P.E., identificando nomeadamente, as atividades, documentação associada, sistemas de informação e de monitorização associados, interação entre unidades

orgânicas, duplicação de atividades, constrangimentos, atividades que não acrescentam valor e oportunidades de melhoria;

- Definir os processos (gestão, suporte e negócio) e procedimentos associados, através da elaboração fluxogramas, descrição das atividades, caracterização da documentação, sistemas de informação e recursos humanos associados, pontos críticos de controle, definição de indicadores chave de performance;
- Desenvolver um sistema global de monitorização dos indicadores que permita, por um lado, o controlo das atividades desenvolvidas ao nível de avaliação de tendências de evolução e cumprimento de metas e, por outro, o apoio à tomada de decisão e definição de prioridades de atuação com base na análise dos dados disponível.

## 4 - Recursos

A ENSE E.P.E., é uma entidade pública empresarial dotada de receitas próprias, que asseguram os recursos necessários ao seu funcionamento.

Para garantir que os recursos disponíveis são geridos parcimoniosamente e que são utilizados na concretização da estratégia e das prioridades definidas, o Plano Estratégico 21-24 fixa um conjunto de objetivos até 2024.

### RH

- Máximo de 55 trabalhadores;
- Rácio de trabalhadores áreas de suporte / missão: 0,32
- Número de trabalhadores por chefia intermédia: 5

### Tecnologia

- Projeto Balcão Único Energia – Novas funcionalidades: €135 000,00
- Projeto "*Bussiness Intelligence*" ENSE: €100 000,00

### Recursos financeiros

- Acréscimo inicial, e estabilização nos anos seguintes dos gastos com pessoal, com o normal acréscimo das valorizações remuneratórias decorrentes da avaliação e desempenho;
- Acréscimo inicial, e estabilização nos anos seguintes dos gastos com fornecimentos e serviços externos, no pressuposto de que não ocorram situações que justifiquem o recurso a prestações de serviços de carácter excecional.

### Instalações

- Extensão do espaço da sede, com criação de uma sala de formação e reuniões e outra sala para cacifos;
- Garantir a modernização das instalações de armazenagem da PolNATO, que permita alavancar e melhorar as suas condições de segurança, enquanto se aposta nas intervenções que melhorem a operacionalidade das reservas armazenadas naquele local.

## 5 - Acompanhamento

O Plano Estratégico 21-24 é um documento vivo ao longo dos próximos quatro anos. A identificação de iniciativas para concretizar as LGOE é realizada anualmente nos Planos de Atividades e Orçamento, o que confere ao presente Plano a flexibilidade necessária para dar resposta à evolução da atividade e aos desafios de contexto.

A execução do Plano é faseada: nem todas as prioridades são iniciadas e concretizadas em simultâneo. No imediato, avançam as ações com impacto na afirmação da ENSE E.P.E. como entidade especializada de fiscalização do setor energético e as transformações relacionadas com a gestão das competências, e de seguida as iniciativas de reforço da sua organização e nas áreas de missão e as ações destinadas a melhorar a gestão da informação e dos sistemas e tecnologias.

### Avaliação

A execução do Plano Estratégico 21-24 será avaliada semestralmente, com base num relatório interno de controlo, em sede de reunião com os Chefes das Unidades e o Conselho de Administração. Esta avaliação permitirá à ENSE E.P.E. detetar eventuais desvios na execução do Plano e fazer os necessários ajustamentos.

O sucesso do Plano será monitorizado através de critérios claros e quantitativos de avaliação de desempenho. Para avaliar os resultados, a ENSE E.P.E. utilizará, entre outros, os seguintes indicadores:

- (i) indicadores de satisfação e de *engagement*;
- (ii) questionários a colaboradores e a *stakeholders*;
- (iii) evolução dos gastos administrativos;
- (iv) índices de reputação;
- (v) índices de atratividade como empregador.

## **Comunicação e prestação de contas**

O Plano Estratégico 21-24 é ambicioso e exigirá de todos os colaboradores da ENSE grande dedicação e concentração. A comunicação aos colaboradores sobre a evolução do Plano será feita semestralmente.

A prestação pública de contas será realizada anualmente no Relatório e Contas da ENSE E.P.E..

## **Responsabilização interna**

Toda a equipa da ENSE E.P.E. está comprometida com o Plano Estratégico 21-24 e é corresponsável pelos resultados. O acompanhamento da execução do Plano é da responsabilidade do Conselho de Administração, coadjuvado pelo Departamento de Estudos e Acompanhamento. Cada iniciativa estratégica tem um responsável direto (dirigente), que responde pela sua execução operacional.