

Revisão Anual 2010 da Parceria de Apoio Programático

Termos de Referência

Antecedentes

1. O Governo de Moçambique (GdM) e os Parceiros de Apoio Programático (PAPs) criaram um quadro comum de planificação, e de Monitoria e Avaliação, alinhado com o ciclo de planificação do Governo fazendo uso dos instrumentos principais de planificação, orçamentação, monitoria e avaliação do Governo. Este processo está definido no Memorando de Entendimento (MdE) e tem dois momentos principais, nomeadamente, a Revisão Anual (RA) em Março/Abril, e a Reunião de Planificação (RP) em Agosto/Setembro.

2. Neste contexto, de acordo com a secção 6, parágrafo 38 e o Anexo 4 do MdE, o Governo de Moçambique (GdM) e os Parceiros de Apoio Programático (PAPs) pretendem levar a cabo uma Revisão Anual da Parceria que consiste numa avaliação geral da implementação do PARPA (Plano de Acção para a Redução da Pobreza Absoluta) baseada nos indicadores no QAD (Quadro de Avaliação de Desempenho) com enfoque nos principais instrumentos de planificação e monitoria do Governo, assim como numa avaliação do desempenho dos Parceiros de Apoio Programático (PAPs) usando a matriz de avaliação do desempenho dos parceiros (Matriz QAD dos PAPs). Paralelamente, a RA fará uma avaliação global da implementação do MdE e fará recomendações para melhorar a parceria.

3. A RA de 2010 é a primeira a ser realizada no âmbito do novo MdE, assinado em Março de 2009. Conforme o novo MdE (Parágrafos, 39-40), o processo de RA será feito em conjunto pelos representantes do Governo, Parceiros e Sociedade Civil nos grupos técnicos e nos pilares. Contudo, o processo de avaliação final será diferente. Terá avaliações feitas pelo Governo e pelos PAPs e uma conclusão conjunta sobre os resultados da Revisão. O exercício mantém o compromisso de um processo comum mas abre espaço para opiniões diferentes entre as duas partes, todavia tendo sempre presente o espírito da Declaração de Paris e da Agenda de Acção de Acra sobre a Eficácia da Ajuda Externa.

Objectivos

5. O objectivo da RA é alcançar uma visão geral do desempenho do GdM e dos PAPs no ano 2009, com base num diálogo franco e aberto sobre as avaliações feitas por ambas as partes. Um factor importante na definição do desempenho serão os resultados medidos através dos indicadores e metas acordadas na matriz do QAD, quer do lado do Governo, quer do lado dos PAPs. As avaliações concentrar-se-ão nas tendências e na direcção da mudança, tendo em conta o contexto holístico, abrangente, do desempenho em relação ao PES e ao OE, e em que medida os constrangimentos estão a ser enfrentados.

6. Durante a revisão não serão identificados os indicadores a serem modificados durante a próxima Reunião de Planificação (Setembro 2010), visto que os indicadores para 2011 serão estabelecidos durante o processo de elaboração do Plano Operacional do Programa do Governo/ "PARPA III".

Actividades

7. As actividades terão início no dia 9 de Março com os seguintes documentos disponibilizados:

- CGE 2008,
- Parecer do Tribunal Administrativo sobre a Conta Geral de Estado de 2008
- BdPES 2009
- REO 2009

Datas chave do processo da RA:

09/3 - PAF CoG - Início da Reunião Anual;

19/3 – Prazo para entrega dos assuntos a serem considerados nos relatórios dos grupos individuais para garantir que os assuntos transversais estejam reflectidos nos relatórios;

19/3 - Reunião para discussão da Execução Orçamental nos sectores;

23/3 - Reunião de Análise do Orçamento;

31/3 - Prazo para a entrega dos relatórios dos grupos aos Chefes dos Pilares;

09/4 - Prazo para a entrega dos relatórios dos Pilares à Equipa de Redacção e Prazo para entrega do Relatório da Avaliação do Desempenho dos PAPs;

20/4 - Prazo para a entrega da avaliação preliminar dos PAPs e da avaliação preliminar do GdM

22/4 - PAF CoG, Apresentação da avaliação preliminar dos PAPs e a avaliação preliminar do GdM

- Questões por finalizar
- Clarificações e correcções

27/4 - Prazo para a entrega das respostas dos PAPs e do GdM;

28/4 - Prazo para compilação e circulação do *Aide Memoire* (sem a conclusão conjunta sobre os resultados da Revisão);

03/5 - Prazo para entrega das avaliações revistas dos PAPs e do GdM

04/5 – JSC - Ponto de situação, reflexão sobre a estrutura da conclusão conjunta sobre os resultados da Revisão.

04/5 – Prazo para a compilação do *Aide Memoire* (sem a conclusão conjunta sobre os resultados da Revisão)

10/5 – JSC - Preparação para o encontro político incluindo a elaboração da conclusão conjunta sobre os resultados da Revisão;

12/5 - Diálogo Político;

14/5 - Prazo para Compilação final do AM;

19/5 - Encontro Final;

16/6 - Compromissos pelos PAPs para apoio orçamental e sectorial 2010.

As actividades principais a serem efectuadas durante a Revisão Anual são:

Pelos Grupos de Trabalho (de pilares e dos Assuntos Transversais) até **31 de Março**

- Produzir um relatório do grupo de trabalho, de acordo com o formato do anexo IV. O relatório devesa reunir informação e dados necessários para avaliar o desempenho do Governo, no que concerne ao PES, QAD e OE para o ano 2009, baseado no Balanço do PES 2009, o Relatório

de Execução do Orçamento de 2009, e outras informações disponíveis. Serão, também, tomados em consideração informação surgidas das revisões sectoriais e visitas de campo e o CFMP 2010-2012.

- Reportar sobre o desempenho do sector ou área relacionado com indicadores relevantes do QAD, e preencher a respectiva secção do QAD.
- Discutir o progresso feito nas áreas de atenção especial da Revisão Conjunta anterior incluindo outras questões identificadas no *Aide Memoire* de 2009.
- Todos os grupos de trabalho devem incluir avaliação dos assuntos transversais chave relacionada com a sua área de avaliação.
- Onde não é possível chegar a um consenso, o relatório do grupo pode incluir pontos de vista divergentes entre o Governo e PAPs.
- Todos os grupos devem fazer uma breve avaliação sobre o desempenho dos PAPs no sector.

Pelo Grupo de Trabalho dos Assuntos Transversais

- Durante as primeiras duas semanas de Março (prazo **19 de Março**), o grupo de trabalho dos assuntos transversais deverão comunicar, por escrito, aos grupos de trabalho dos pilares quaisquer assuntos a serem considerados por eles nos seus relatórios para garantir que os assuntos transversais estejam reflectidos nos relatórios dos grupos individuais.
- Breves relatórios individuais dos assuntos transversais, que sigam as linhas de orientação acima indicadas (prazo: **31 de Março**).

Apenas para os grupos identificados a baixo

- Avaliar o desenvolvimento em questões relacionadas com o risco fiduciário com base na informação do Balanço do PES, assim como relatórios relevantes sobre a gestão financeira, tais como: o PETS na Educação, a avaliação de GFP na Saúde, PER na Agricultura, assim como diversas auditorias (Grupo de coordenação de GFP)
- Avaliar os resultados da auditoria financeira ao fluxo de fundos (2009) (Grupo de Trabalho de Auditoria)
- Avaliar o grau de implementação das recomendações da auditoria de desempenho da área de justiça (Grupo de Trabalho de GFP e Grupo de Trabalho de Justiça)
- Dar um ponto de situação sobre a realização das auditorias de no sector da Agricultura e no sector de Calamidades (Grupo de Trabalho de Auditoria)
- Analisar e apreciar o perfil (distribuição sectorial, regional) do CFMP 2010-2012 e o OE 2010 (Grupo de Análise do Orçamento).
- Apreciar a Conta Geral do Estado de 2008 e o respectivo parecer do TA sobre a CGE 2008 (Grupo de Análise do Orçamento e Grupo de Trabalho de auditoria).
- Avaliar o grau de implementação das actividades sobre Boa Governação objecto de dialogo politico especifico, Marco de 2009 (Grupo da Justiça).

Todos os grupos de trabalho submeterão os seus relatórios aos chefes do respectivo pilar até o dia **31 de Março**.

Pelos Chefes dos pilares

Resumir a informação de todos os relatórios dos grupos de trabalho e compilar o relatório do pilar incluindo o preenchimento da matriz QAD. Cada chefe de pilar enviara o seu relatório à equipa de redacção até o dia **9 de Abril**. Na elaboração do relatório do pilar, o chefe do pilar convocará uma reunião com os chefes dos grupos de trabalho do respectivo pilar no dia **6 de Abril**.

Constituirão subsídios adicionais ao *Aide Memoire*, o relatório da missão de revisão do FMI – PSI (16 a 31 de Marco) e o relatório da Sessão Plenária do Observatório de Desenvolvimento - OD. (data por confirmar).

Pelos HoCs e Directores Nacionais

Elaboração da avaliação preliminar do desempenho do parceiro baseado nos relatórios dos pilares e no relatório da Avaliação do Desempenho dos PAPs (PAPs PAF) **até o dia 20 de Abril**. No PAFCoG serão apresentadas as avaliações preliminares para clarificação.

Elaboração da resposta à avaliação feita pelo parceiro até dia **27 de Abril** e indicação das respectivas medidas a serem tomadas em relação às questões levantadas.

Elaboração da avaliação revista do desempenho do parceiro **até o dia 3 de Maio**.

Pelo nível político

Aprovar a conclusão conjunta sobre os resultados da Revisão.

Pela equipa de redacção

Com base nestes subsídios a equipa de redacção compilará o *Aide Memoire* até dia 4 de Maio. O *Aide Memoire* será circulado no dia 14 de Maio depois do diálogo político, e será formalmente validado no dia 19 de Maio, dia do encerramento da Revisão Anual.

Resultados

Produto Final

9. A Revisão Anual será encerrada com a validação de um *Aide Memoire* detalhando as avaliações realizadas sobre o desempenho de 2009 com vista a redução da pobreza. O *Aide Memoire* consistirá em: 1) Introdução e Contexto; 2) Uma conclusão conjunta sobre os resultados da Revisão; 3) Implementação do MdE. Os anexos ao *Aide Memoire* serão: 1) Avaliação do desempenho do Governo pelos PAP's; 2) Avaliação do desempenho dos PAP's pelo Governo; 3) Matriz do QAD; 4) Relatórios dos Pilares; 5) Relatórios dos Grupos de Trabalho.

O *Aide Memoire* será validado na reunião final (19 de Maio). O *Aide Memoire* e todos os seus anexos, incluindo os relatórios dos Grupos de Trabalho, devem ser escritos em Português; uma versão em Inglês será subsequentemente produzida.

10. Os resultados chave da RA serão:

- Avaliação dos PAPs sobre o desempenho do GdM com base no PES, QAD e OE no ano 2009, pelo GdM e pelos PAPs;
- Avaliação do GdM sobre o desempenho dos PAPs no ano 2009 face aos seus compromissos no MdE conforme consta no QAD dos PAPs e outros documentos de base para avaliar os Parceiros.
- Os compromissos dos PAPs com o Apoio Orçamental e Programático para o ano 2011 no prazo de quatro semanas a partir do fim da Revisão Anual.
-

11. No dia **16 de Junho**, os PAP farão compromissos firmes de apoio geral ao Orçamento do Estado (conforme estabelecido no MdE) e para fundos comuns em 2011 e compromissos indicativos para outros tipos de apoio ao Governo.

Participantes

12. Os participantes na revisão serão quadros do Governo, e técnicos e representantes dos parceiros ao nível técnico, das representações locais e das sedes, e a Sociedade Civil.

13. Os Grupos de Trabalho consistirão em quadros do Governo (dos sectores ou áreas relevantes, e Pontos focais do MPD), Parceiros (dos PAPs e de observadores) e da Sociedade Civil. Estes também farão parte do PAF CoG conjunto.

14. Os participantes no diálogo político serão Ministros e Embaixadores. A sessão de encerramento será pública e o *Aide Memoire* final será formalmente validado entre o GdM e os PAPs.

Tarefas

15. A Revisão envolverá os seguintes grupos:

- Grupos de Trabalho: Os Grupos de Trabalho são compostos por um número limitado de representantes do GdM, PAPs, Membros Associados, outros parceiros e representantes da sociedade civil. São chefiados pelo GdM com pontos focais designados dos PAPs e do MPD. Os Grupos de Trabalho são orientados pelos seus respectivos chefes de pilar. Os relatórios dos Grupos de Trabalho devem seguir as linhas de orientação gerais apresentadas no anexo 3.
- Chefes dos Pilares: Os chefes dos Pilares devem garantir a consistência e qualidade do relatório do pilar. Os chefes dos Pilares reportam ao Grupo de Direcção Conjunto (*Joint Steering Committee*) sobre as questões em geral e recomendações e garantem que os resultados sejam distribuídos a tempo. Haverá quatro Chefes de Pilar do GdM, cada um com co-chefe de pilar dos PAPs mais um coordenador de GdM e PAPs para os assuntos transversais, como abaixo descrito:
 - a. Macro Economia e Pobreza
 - b. Governação
 - c. Desenvolvimento Económico
 - d. Capital Humano
 - e. Assuntos Transversais
- Reunião de Análise do Orçamento: Composto por representantes da DNT (Direcção Nacional do Tesouro), DNCP (Direcção Nacional de Contabilidade Pública) e DNO (Direcção Nacional do Orçamento) e representantes dos doadores. A Reunião de Análise do Orçamento irá analisar o relatório da execução orçamental em 2009 e irá avaliar a Conta Geral do Estado de 2008 e o Relatório e Parecer do Tribunal Administrativo sobre o CGE 2008. A Reunião de Análise do Orçamento irá igualmente analisar o OE 2010..
- Grupo de Coordenação do PAF Conjunto: composto por chefes dos Grupos de Trabalho do GdM e pontos focais dos parceiros (não necessariamente dos PAPs) ao nível de pilares e grupos de trabalho mais representantes da sociedade civil. O PAF CoG conjunto terá uma reunião de lançamento do processo no início e uma reunião durante o processo para discussão e clarificação com objectivo de garantir uma visão geral dos *outputs* chave de todos os grupos participantes na RA (vide calendário, Anexo 1)
- O Grupo de Direcção Conjunto (*Joint Steering Committee*): O Grupo de Direcção Conjunto (*Joint Steering Committee*), irá coordenar a Revisão. O Grupo de Direcção Conjunto é composto por representantes do GdM e parceiros do apoio programático representados pela Troika+ (Finlândia, Grã Bretanha, Irlanda, Banco Mundial e Comissão Europeia).
- Grupo de redacção: O grupo de redacção está encarregue da compilação do *Aide Memoire*, incluindo a redacção da introdução e contexto e a implementação do MdE.
 - a. A Chefe de Cooperação da Finlândia (Presidência dos PAPs) e um Director Nacional do MPD serão responsáveis pela orientação da equipa de redacção
 - b. A compilação será feita por um grupo de técnicos do Governo e parceiros.

Anexos:

I. Calendário,

II. Lista dos Grupos de Trabalho e participantes chave.

III. Linhas de Orientação para os Grupos de Trabalho,

IV. Formato dos Relatórios,

V. Lista dos Assuntos de Atenção Especial da Revisão Anual de 2009,

VI. Matriz do QAD 2009

Anexo I: Calendário para RA 2010

Data	Encontro	Objectivo	Participantes/Responsáveis	Local
09/3	PAF CoG	<ul style="list-style-type: none"> · Início oficial do processo · Apresentação dos TdR, esclarecimentos Distribuição de documentos chave Orientação para elaboração dos relatórios dos grupos e pilares 	<ul style="list-style-type: none"> · Chefes dos Pilares (Governo e PAPs) · Chefes de grupos · Pontos Focais dos PAPs · Pontos Focais do MPD · Secretariados 	Hotel VIP 08:30 horas
09/3 -31/3	Trabalhos em grupos	<ul style="list-style-type: none"> · Trabalho em grupo para produção do relatório do grupo 	<ul style="list-style-type: none"> · Chefes dos Grupos · Pontos Focais dos PAPs · Pontos Focais do MPD · Outros membros do grupo 	Ministérios ou Instituições relevantes
19/3	Prazo	<ul style="list-style-type: none"> · Prazo para a entrega dos assuntos a serem considerados nos relatórios dos grupos individuais para garantir que os assuntos transversais estejam reflectidos nos relatórios. (ao secretariado) 	<ul style="list-style-type: none"> · Chefes dos Grupos de Trabalho dos Assuntos Transversais 	
19/3	Reunião para discussão da Execução Orçamental nos sectores	<ul style="list-style-type: none"> · Análise do Relatório Final da Execução do Orçamento de Estado 2009 Análise do Orçamento de Estado 2010 	<ul style="list-style-type: none"> · Sessão aberta a todos participantes da RA 	Hotel por confirmar
Data por conformar	Encontros Preparatórios para OD	<ul style="list-style-type: none"> · Preparação para a sessão plenária do Observatório de Desenvolvimento por 	<ul style="list-style-type: none"> · Sociedade Civil · Governo · Parceiros 	Capital Humano (Local por Confirmar)

		pilar		Governança (local por confirmar)
Data por confirmar	Encontros Preparatórios para OD	· Preparação para a sessão plenária do Observatório de Desenvolvimento por pilar	· Sociedade Civil · Governo · Parceiros	Desenvolvimento Económico (Local por confirmar) Macroeconomia e Pobreza (Local por confirmar)
Data por confirmar	Sessão Plenária do Observatório de Desenvolvimento	· Apreciação e discussão do BdPES e do Relatório de Pobreza (do G20)	· Sociedade Civil · Governo · Parceiros	Local por confirmar
23/3	Reunião de Análise do Orçamento	· Discussão do OE 2010 · Avaliação da CGE 2008 e Parecer do TA sobre CGE 2008 - Avaliação do REO 2009	· Membros da Reunião de Análise do Orçamento (Governo e PAPs)	Ministério das Finanças
31/3	Prazo	· Prazo para a entrega dos relatórios dos grupos aos Chefes dos Pilares	· Chefes dos Grupos de Trabalho	
31/3	Encontro para apresentação Reunião GdM, Parceiro e Consultor	Apresentação do Relatório do desempenho dos PAPs ao GdM e Parceiros	Membros do GdM, Parceiros e S. Civil	Local:
06/4	Encontros dos pilares	· Reunião ao nível dos pilares incluindo os Grupos de Trabalho, elaboração do relatório do pilar	Chefes dos Pilares (Governo e PAPs) · Chefes dos Grupos · Pontos Focais dos PAPs	Capital Humano Ministério da Educação 9:00H

		<ul style="list-style-type: none"> · Interação com a sociedade civil 	<ul style="list-style-type: none"> · Pontos Focais do MPD · Outros membros · Representantes da sociedade civil 	<p>Governação Prédio CPD, Av. Guerra Popular n.20, 5. Andar (Inspeção Geral de Administração do Estado) 14:00H</p> <p>Macroeconomia e Pobreza Ministério da Planificação e Desenvolvimento 9:00H</p> <p>Desenvolvimento Económico Ministério da Agricultura 14:00H</p> <p>Assuntos Transversais Conselho Nacional de Combate ao SIDA 09:00H</p>
09/4	Prazo (e distribuição)	<ul style="list-style-type: none"> · Prazo para a entrega dos relatórios dos Pilares à Equipa de Redacção - Prazo para entrega do Relatório da Avaliação do Desempenho dos PAPs 	<ul style="list-style-type: none"> · Chefes dos Pilares, Consultor para a Avaliação do Desempenho dos PAPs 	
20/4	Prazo (e distribuição)	<ul style="list-style-type: none"> - Prazo para a entrega da avaliação preliminar dos PAPs (carta do GdM aos PAPs) - Prazo para a entrega da 		

		avaliação preliminar do GoM (carta dos PAPs ao GoM)		
22/4	PAF CoG	<ul style="list-style-type: none"> · - Apresentação da avaliação preliminar dos PAPs e a avaliação preliminar do GdM · Questões por finalizar · Clarificações e correcções 	<ul style="list-style-type: none"> · Chefes dos Pilares (Governo e PAPs) · Chefes dos Grupos · Pontos Focais dos PAPs · Pontos Focais do MPD · Secretariados 	Hotel VIP na Sala Pungué "A"
27/4	Prazo	- Prazo para a entrega das respostas dos PAPs e do GdM	GoM e PAPs	
28/4	Prazo	Prazo para compilação e circulação do <i>Aide Memoire</i> (sem a conclusão conjunta sobre os resultados da Revisão)	Equipa de Redacção	
3/5	Prazo	Prazo para entrega das avaliações revistas dos PAPs e Governo	GoM e PAPs	
4/5	JSC	<ul style="list-style-type: none"> -Ponto de situação -Reflexão sobre a estrutura da conclusão conjunta sobre os resultados da Revisão. 	· Membros do JSC (Governo e PAPs).	
4/5	Prazo (e circulação)	- Compilação do <i>Aide Memoire</i> (sem a conclusão conjunta sobre os resultados da Revisão)	Equipa de Redacção	
10/5	JSC	· Preparação para o encontro político incluindo	· Membros do JSC (Governo e PAPs).	

		a elaboração da conclusão conjunta sobre os resultados da Revisão		
12/5	Diálogo Político	<ul style="list-style-type: none"> · Discussão dos assuntos não resolvidos ao nível técnico - Aprovação da conclusão conjunta sobre os resultados da Revisão · Outros pontos na agenda 	<ul style="list-style-type: none"> · Ministros · Embaixadores da Troika+ · Directores Nacionais · Secretariado 	MPD (4º Andar)
14/5	Prazo (e circulação)	<ul style="list-style-type: none"> · Compilação final do <i>Aide Memoire</i> 	<ul style="list-style-type: none"> · Equipa de Redacção 	
19/5	Encontro Final	<ul style="list-style-type: none"> · Apresentação do <i>Aide Memoire</i> · Discursos (Ministro/Embaixadores) · Substituição do Chefe da Troika · Conferência de Imprensa 	<ul style="list-style-type: none"> · Ministros · Embaixadores · Directores · Chefes e Membros dos Grupos · Jornalistas · Outros interessados 	
16/6	Compromissos	<ul style="list-style-type: none"> · Os PAPs fazem compromissos para 2010 para apoio orçamental e sectorial 	<ul style="list-style-type: none"> · Ministro de MPD/MF · Embaixador (Finlândia) · Directores Nacionais · Representantes dos PAPs · Secretariado · Jornalistas 	

Anexo II a: Lista dos Pilares/Grupos de Trabalho e Respetivos Líderes

Pilares Temáticos e Líderes	Grupos de Trabalho	Líderes dos Grupos de trabalho		
		Pontos Focais dos Doadores	Chefe de Grupo dos GdM	Pontos Focais da S. Civil
1) Gestão Macroeconómica e Pobreza	Crescimento e Estabilidade Macroeconómica	<p>Karin Metell Cueva</p> <p>Karin.metell@foreign.ministry.se</p> <p>823034390</p> <p>Antonio Nucifora</p> <p>anucifora@worldbank.org</p> <p>825314486</p>	<p>Antonio Sousa Cruz</p> <p>antonioscruz@gmail.com</p> <p><u>82736470</u></p> <p>Waldemar de Sousa</p> <p>waldemar.fernando@bancomoc.mz</p> <p>Silvina de Abreu</p> <p>silvina.abreu@bancomoc.mz</p> <p>Esmeralda Ester Malaquias Fumo</p>	<p>Dipac Jaantilal</p> <p>cruzeirodosul.iid@tvcabo.co.mz</p> <p><u>21493561</u></p>

			esmeralda.fumo@bancomoc.mz	
<p>Donor: Telma Loforte</p> <p>telma.loforte@sdc.net</p> <p>82 8406090</p>	<p>Análise da Pobreza e Sistemas de Monitoria</p>	<p>Sandra Diesel</p> <p>sandra.diesel@foreign.ministry.se</p> <p>823034410</p>	<p>Abílio Gune</p> <p>agune@mpd.gov.mz</p> <p>825024440</p> <p>Cristina Matusse</p> <p>cmatusse@mpd.gov.mz</p>	<p>GMD</p> <p>divida@tvcabo.co.mz</p> <p>gimano@hotmail.com</p> <p>82 443 7740</p>
<p>GdM: António Sousa Cruz</p> <p>acruz@mpd.gov.mz</p> <p>827364970</p>	<p>Gestão de Finanças Públicas consistente dos 5 subgrupos seguintes:</p>	<p>Telma Loforte</p> <p>telma.loforte@sdc.net</p> <p>828406090</p>	<p>Antonio Laice</p> <p>antonio.laice@mfdnt.gov.mz</p> <p>823037890</p> <p>Otilia Santos</p> <p>osantos@at.gov.mz</p>	<p>GMD</p> <p>divida@tvcabo.co.mz</p> <p>gimano@hotmail.com</p>

		84 492 2844	
		Hermínio Sueia hsueia@at.gov.mz	
		823130710	
		Domingos Tivane heliado@hotmail.com	
		823207830	
		Adriano Ubisse aubisse@mpd.gov.mz	
Análise do	Andrew Clark	António Laíce	

Orçamento	A-Clark@dfid.gov.uk 823144290 Wim.ULENS@ec.europa.eu	antonio.laice@mfdnt.gov.mz 823037890 Domingos Lambo domingoslambo@dno.gov.mz 823064920 Carolina Nguenha carolinapessane@yahoo.com.br 21 314687 / 823139720	
Reforma Tributária	Ralf Orlik ralf.orlik@kfw.de 827648530	Otília Santos osantos@at.gov.mz 84 492 2844 Hermínio Sueia hsueia@at.gov.mz 823130710 Domingos Tivane heliado@hotmail.com	

		823207830	
Procurement	<p>Bryan Luck</p> <p>bryan.luck@international.gc.ca</p> <p>82 314 1270</p>	<p>Eusébio Saide</p> <p>eusaide@teledata.mz</p> <p>82 3171720</p> <p>Albertina Fruquia</p> <p>albertina.fruquia@ufsa.gov.mz</p>	
SISTAFE	<p>Marit Strand</p> <p>marit.strand@mfa.no</p> <p>823142820</p>	<p>Carlos Jessen</p> <p>carlos.jessen@sistafe.gov.mz</p> <p>823270150</p> <p>Isaltina Lucas</p> <p>Isaltina.lucas@sistafe.gov.mz</p>	

			824036630 Jacinto Muchine Jacinto.muchine@sistafe.gov.mz 829262920 Muntaz Adam muntaz.adam@sistafe.gov.mz 823856007	
	Auditoria	Christine Pirene christine.pirene@minbuza.nl 82 9033254	Jorge Marcelino igf@tv cabo.co.mz jorge.marcelino@tv cabo.co.mz 825751526	
2) Governação	Reforma de Sector Público	Peter Rasmussen perasm@um.dk 823096910	Gabriel Machado UTRESP gmachado@utresp.gov.mz 843989759	Marcelo Mosse (CIP) marcelomosse@gmail.com cipmoz@tv cabo.co.mz cipmoz@gmail.com 82 300 3329

<p>Doador: Patrick Empey patrick.empey@dfa.ie 823048030</p> <p>GdM: Dr. Grilo Lubrino glubrino@utresp.gov.mz grilo.lubrino@mfp.gov.mz 82 4005251 84 3039950</p>	<p>Descentralização</p>	<p>Loes Lammerts Lj.lammerts@minbuza.nl 824024527</p>	<p>Dr. Plácido Nerino Pereira nerinopereira@hotmail.com 82 7777070</p>	<p>GMD divida@tvcabo.co.mz gimano@hotmail.com 82 443 7740</p>
	<p>Reforma da Justiça, Legalidade e Ordem</p>	<p>Andres Bitsch Karlsen Andkar@um.dk</p>	<p>Dr. Gaspar Moniquela cclj@tvcabo.co.mz</p>	<p>Baltazar Jorge Fael (CIP) baltazarfael@gmail.com</p>

	Pública	<p>Custodio Duma</p> <p>cusvas@um.dk</p> <p>82 3010695</p> <p>Habiba Rodolfo</p> <p>Habiba.rodolfo@undp.org</p> <p>823148410</p>	<p>moniq@tvcabo.co.mz</p> <p>823236220</p>	<p>cipmoz@tvcabo.co.mz</p> <p>cipmoz@gmail.com</p>
<p>3) Capital Humano:</p> <p>Doador: Roberto de Bernardi</p> <p>rdebernardi@unicef.org</p> <p>823148100</p> <p>GdM: Manuel Rego</p> <p>manuelrego@mec.gov.mz</p> <p>828658620</p>	Saúde	<p>Marco Gerritsen</p> <p>marco.gerritsen@minbuza.nl</p> <p>829844902</p> <p>Neil Squires</p> <p>n-squires@dfid.gov.uk</p> <p>823190860</p>	<p>Gertrude Machatine</p> <p>mgertrudes@tropical.co.mz</p> <p>823182920</p>	<p>AMOSAPU</p> <p>fvcabo@intra.co.mz</p> <p>fcabo@cfmnet.co.mz</p> <p>Francisco Cabo - 82 538 9370</p> <p>FÓRUM MULHER</p> <p>Maira Hari Domingos-</p> <p>mairalange@gmail.com</p> <p>forum@forumulher.org.mz</p> <p>82 58 09 150</p> <p>21414055</p>

HIV-SIDA	<p>Mauricio Cysne CysneM@unaid.org 823145590</p>	<p>Diogo Milagre diogo.milagre@cncs.org.mz <u>823056530</u></p>	<p>Roberto Paulo (MONASO) advocacia@monano.co.mz monasosede@monano.co.mz 21325260 Maira Hari Domingos-Fórum Mulher mairalange@gmail.com forum@forumulher.org.mz 21414055 82 58 09 150</p>
Educação	<p>Tomoko Shibuya (cessante) tshibuya@unicef.org Anna Kilkenny anna.kilkenny@dfa.ie</p>	<p>Manuel Rego rego@mec.gov.mz <u>828658620</u></p>	<p>Dinis Machaul (MEPT) meptdinis@tdm.co.mz mptcentral@tdm.co.mz</p>

	823000199		82 393 6050
Água e Saneamento	Samuel Godfrey sgodfrey@unicef.org 829054419	Julião Alferes juliao_alferes@yahoo.co.uk jalferes@dnaguas.gov.mz Francisco Álvaro falvaro@tvcabo.co.mz falvaro@dnaguas.gov.mz <u>823034990</u> Rui Costa rcostha@yahoo.com.br	
Ação Social	Claudia Fumo C-Fumo@dfid.gov.uk	Paciência Lúcia Moiane luciamoiane@yahoo.com.br Francisco Pagule	Conde Fernandes (APOSEMO) aposemo@tdm.co.mz aposemo@virconn.com

	823293490 Nuno Cunha nuno.cunha.ilo@gmail.com 823020650	fpagule@yahoo.com.br fpagule@gmail.com 823286320	82 759 2140
--	--	---	-------------

	Habitação	Por definir	<p>Zefanias Fernando</p> <p>Zefanias.chitsungo@tv cabo.co.mz</p> <p>823094390</p> <p>Edgar Muchanga</p> <p>dinhau.gd@tv cabo.co.mz</p>	
4) Desenvolvimento Económico	Sector Financeiro	Samuel Maimbo	<p>Joana David</p> <p>Joana.david@bancomoc.mz</p> <p><u>21318000/9</u></p> <p><u>Otília Zualo</u></p> <p>otília.zualo@bancomoc.mz</p>	<p>Gerd Juntermanns</p> <p>Gerd.Juntermanns@kfw.de</p> <p><u>Kulima</u></p> <p>Kulima@tv cabo.co.mz</p>

	Sector Privado	<p>Todd Amani</p> <p>tamani@usaid.gov</p> <p>82 3106190</p>	<p>Julieta Muchine</p> <p>jmuchine@mic.gov.mz</p> <p>Hortência Uetela</p> <p>huetela@mic.gov.mz</p> <p>847770366</p>	<p>Eduardo Macuacua (CTA)</p> <p>emacuacua@cta.org.mz</p> <p>82 5482886</p>
	Agricultura	<p>Beverly Carmichael</p> <p>beverly.carmichael@international.gc.ca</p> <p>829382077</p>	<p>Victorino Xavier</p> <p>vxavier@map.gov.mz</p> <p>victorinoxavier@yahoo.com</p> <p>826520501</p>	<p>Domenico Liuzzi (KULIMA)</p> <p>kulima@tv cabo.co.mz</p> <p>82 312 7160</p> <p>Fredson Guilengue (UNAC)</p> <p>828905190</p> <p>fguilengue@gmail.com</p> <p>diamantino.n@gmail.com</p>

	Estradas (incluindo telecomunicações e caminhos de ferro)	<p>João Mabombo</p> <p>j.mabombo@afdb.org</p> <p>824955480</p>	<p><u>Francisco Pereira</u></p> <p>pcafe@fe.gov.mz</p> <p>823058350</p> <p><u>Cecílio Grachane</u></p> <p>grachane@fe.gov.mz</p>	
	Sector de Energia	<p><u>Mirjam Palm</u></p> <p>mirjam.palm@foreign.ministry.se</p> <p><u>82 3270240</u></p>	<p><u>Pascoal Bacela</u></p> <p>pbacela@tropical.co.mz</p> <p><u>823108870</u></p> <p><u>Nazario Maguijy</u></p> <p>nim@me.gov.mz</p>	
<p>Assuntos Transversais</p> <p>Maurício Mauricio Cysne</p> <p>CysneM@unaids.org</p> <p>823145590</p>	Género	<p>Ida Thyregod/Inês Alves</p> <p>ida@unfpa.uem.mz</p> <p>848648322</p> <p>Ines.alves@ec.europa.eu</p> <p>826519950</p>	<p><u>Célia Armando Buque</u></p> <p>celiabuque@yahoo.com.br</p> <p><u>824040540</u></p>	<p>Graça Samo (Fórum Mulher)</p> <p>gracasamo@forumulher.org.mz</p> <p>z</p> <p>forum@forumulher.org.mz</p> <p>21414055</p>

s)

				82 651 9040
GdM: Diogo Milagre Diogo.Milagre@cncs.org.mz 823056530	Ambiente	Michel Matera michel.matera@undp.org 82 302 1140	Erasmó Nachungue erynhachungue@yahoo.com.br 823263720 Rodrigo Ramalho ramalho54@yahoo.com.br	Erasmó Mabunda (ABIODES) 82 28 34 370 e ou Lina da Silva 828531990 abiodes@tv cabo.co.mz
	Desenvolvimento Rural	Por definir	Salim Valá salimvala@tv cabo.co.mz 82 4284890 Olegário Banze olebanze@uem.mz 82 3112020	Diamantino Nhampossa (UNAC) diamantino.n@gmail.com 82 490 4050

			<p>21 419611</p> <p>Francisco Tchauque</p> <p>tchaunet@yahoo.fr</p> <p>tchauque@voila.fr</p>	
	Ciência e Tecnologia	Por definir	<p>Marcelino Lucas</p> <p>marcelino.lucas@mct.gov.mz</p> <p>843074260</p> <p>84 30 79 260</p> <p>Estrela Chunguana</p> <p>estrela.chunguana@mct.gov.mz</p> <p>82 25 57 760</p> <p>Mety Gondola</p> <p>mety.gondola@mct.gov.mz</p> <p>824260600</p> <p>84 38 94 657</p>	

	Calamidades	Eunice Mucache eunice.mucache@undp.org 82 317 6560	Rita Almeida ritaalmeida@ingc.gov.mz riaalmeida_9@mns.com	
	Segurança Alimentar	Lara Carrilho lara.carrilho@wfp.org 21482247 Nadia Vaz Nadia.vaz@wfp.org 21482286	Eurico Amad eamad@setsan.org.mz 82 8912340 Marcela Libombo mllibombo@setsan.org.mz 82324239	Rosario Gemusse (ROSA) 82 02 79 970 rosa@rosa.org.mz
	Desminagen	Marc Deneer marc.deneer@diplobel.fed.be 82 3209580	Fernando Mulima fmulima@gmail.com fernandomulima@yahoo.com.br	

			82 6337340 Sérgio Hele shele@tvcabo.co.mz	
	HIV-SIDA	Mauricio Cysne CysneM@unaids.org 823145590	Diogo Milagre diogo.milagre@cncs.org.mz 823056530	Roberto Paulo (MONASO) advocacia@monano.co.mz monasosede@monaso.co.mz robertopaulo98@hotmail.com
Implementação do MdE	Avaliação dos PAPs	Lotta Valtonen lotta.valtonen@formin.fi 82 3231740	Cristina Matusse cmatusse@mpd.gov.mz 82 4630190	

		Albano Manjate amanjate@mpd.gov.mz
	Análise do Orçamento	Claudio Massingarela cmassingarela@mpd.gov.mz Carlos Silva carlosedibaldo@gmail.com
	Reforma Tributária	Mario Rabiane mrabiane@mpd.gov.mz Zita Joaquim zjoaquim@mpd.gov.mz kuverana@gmail.com
	Procurement	
	SISTAFE	
	Auditoria	
2) Governação	Reforma de Sector Público	Sandra Joaquim sjoaquim@mpd.gov.mz Roberto Salomão rsalomão@mpd.gov.mz

<p>Doador: Patrick Empey patrick.empey@dfa.ie</p> <p>GdM: Grilo Lubrino glubrino@utresp.gov.mz pnismoc@hotmail.com grilo.lubrino@mfp.gov.mz 824005251 / 843039950</p>	<p>Descentralização</p>	<p>Roberto Salomão rsalomão@mpd.gov.mz</p> <p>Julio Filimone jfilimone@mpd.gov.mz</p>
<p>3) Capital Humano:</p> <p>Doador: Roberto de Bernardi rdebernardi@unicef.org</p>	<p>Reforma da Justiça, Legalidade e Ordem Pública</p>	<p>Nicol Adelaide nadelaide@mpd.gov.mz</p> <p>Sandra Joaquim sjoaquim@mpd.gov.mz</p> <p>Jose Mate jmate@mpd.gov.mz</p>
	<p>Saúde</p>	<p>Julio Filimone jfilimone@mpd.gov.mz</p>
	<p>HIV-SIDA</p>	<p>Cândida Mula cmula@mpd.gov.mz</p> <p>Evenilde Tamele etamele@mpd.gov.mz</p>
	<p>Educação</p>	<p>Moisés Alberto malberto@mpd.gov.mz</p>

<p>823148100</p> <p>GdM: Manuel Rego</p> <p>rego@mec.gov.mz</p>	<p>Água e Saneamento</p> <p>Acção Social</p> <p>Habitação</p>	<p>Hanifa Ibrahimio</p> <p>hibrahimo@mpd.gov.mz</p> <p>Imarciana Cunamizana</p> <p>icunamizana@mpd.gov.mz</p> <p>Moises Alberto</p> <p>malberto@mpd.gov.mz</p> <p>Elísio Nhantumbo</p> <p>enhantumbo@mpd.gov.mz</p> <p>Hanifa Ibrahimio</p> <p>hibrahimo@mpd.gov.mz</p>
<p>4) Desenvolvimento Económico</p> <p>Doador: Carlos Mate</p> <p>Carlos.Mate@mfa.no</p>	<p>Sector Financeiro</p>	<p>Mario Rabiane</p> <p>mrabiane@mpd.gov.mz</p> <p>Amilcar Arone</p> <p>aarone@mpd.gov.mz</p>

<p>GdM: Victorino Xavier</p> <p>victorinoxavier@yahoo.com</p> <p>842175381</p>		
	<p>Sector Privado</p>	<p>Alfredo Mutombene</p> <p>malfredo@mpd.gov.mz</p>
	<p>Agricultura</p>	<p>Rosil Diruai</p> <p>rdirai@mpd.gov.mz</p>
	<p>Estradas (incluindo telecomunicações e caminhos de ferro)</p>	<p>Hanifa Ibrahimo</p> <p>hibrahimo@mpd.gov.mz</p> <p>Fernando Ngoca</p> <p>fngoca@mpd.gov.mz</p>
	<p>Energia</p>	<p>Hanifa Ibrahimo</p> <p>hibrahimo@mpd.gov.mz</p> <p>Rosil Diruai</p> <p>rdirai@mpd.gov.mz</p>

<p>Assuntos Transversais</p> <p>Doador: Mauricio Cysne CysneM@un aids.org 823145590</p> <p>GdM: Diogo Milagre Diogo.milagre@cncs.org.mz</p>	Genéro	Maimuna Ibraimo mibraimo@mpd.gov.mz Moisés Alberto malberto@mpd.gov.mz Elísio Nhantumbo ehantumbo@mpd.gov.mz
	Ambiente	Maria de Nadia mrnady@yahoo.com.br
	Desenvolvimento Rural	Momade Saíde msaide@mpd.gov.mz
	Ciência e Tecnologia	Mario Rabiane mrabiane@mpd.gov.mz
	Calamidades	Maria de Nadia mrnady@yahoo.com.br
	Segurança Alimentar	Rosil Diruai rdiruai@mpd.gov.mz

	Desminagem	Nicol Mouco nmouco@mpd.gov.mz
	HIV-SIDA	Cândida Mula cmula@mpd.gov.mz Evenilde Tamele etamele@mpd.gov.mz
Implementação do MdE	Avaliação dos PAPs	Hanifa Ibrahimio hibrahimo@mpd.gov.mz Fernando Ngoca fngoca@mpd.gov.mz Momade Saíde msaide@mpd.gov.mz

Anexo III:

Linhas de Orientação para os Grupos de Trabalho

Os grupos de trabalho têm a responsabilidade de produzir relatórios dos grupos de trabalho a tempo, seguindo o formato do anexo 4, e de preencher as respectivas secções da matriz do QAD (onde relevante).

Composição e Papel dos Participantes

Os Grupos de Trabalho (GdT) estão distribuídos pela área de Gestão Macroeconómica e Pobreza, 3 pilares (Governança, Capital Humano e Desenvolvimento Económico), mais 8 assuntos transversais. Por razões práticas, os GdT na área de Gestão Macroeconómica e Pobreza e os três pilares são tratados como “grupos de trabalho de pilares”, e GdT com focagem em assuntos transversais serão tratados como “grupos de trabalho de assuntos transversais”. Os GdT são compostos por membros do Governo, doadores, e representantes da sociedade civil, com posições específicas a incluir:

Chefe do grupo: Um quadro do Governo, normalmente ao nível de director nacional.

- Convocar e presidir as reuniões
- Reflectir e representar a posição do Governo nas reuniões em relação ao trabalho da Revisão Anual.
- Garantir que a secção relevante do QAD esteja preenchida correctamente.
- Garantir a comunicação e distribuição de informação a todos os membros do grupo.
- Dirigir e supervisionar o trabalho do grupo.
- Representar o grupo (junto com o ponto focal dos doadores e ponto focal do MPD) nas reuniões do Grupo de Coordenação do PAF (PAF CoG).
- Garantir que o relatório do GdT, incluindo a secção relevante do QAD, é enviada até o dia 31 de Março ao Chefe do Pilar ou área relevante, com cópia para os secretariados do MPD e o dos PAFs.
- Garantir que os assuntos transversais estejam adequadamente reflectidos nos relatórios do GT e faça a ligação necessária com os grupos de trabalho dos assuntos transversais.
- Comunicar ao Comité de Direcção Conjunta (JSC), ou MPD quaisquer dificuldades ou pontos de difícil consenso.
- A redacção detalhada do relatório pode ser delegada a pessoal técnico, mais a responsabilidade sobre o conteúdo mantém-se juntamente do Chefe do Grupo e o ponto focal dos PAFs.

Ponto Focal dos PAFs : Representante dos PAFs

- Reflectir e representar a posição dos doadores em reuniões relacionadas com o trabalho da Revisão Anual.
- Trabalhar em conjunto com o Chefe do Grupo e outros membros do grupo, para dirigir e supervisionar o trabalho do grupo e assegurar que o relatório do grupo, incluindo a secção relevante do QAD, seja enviado até o dia 31 **de Março** para o chefe do pilar ou área relevante, com cópia para os secretariados do MPD e o dos PAFs.
- Para os grupos de trabalho dos pilares, garantir que os assuntos transversais sejam adequadamente reflectidos nos relatórios do GdT e faça a ligação necessária com os grupos de trabalho dos assuntos transversais.

Ponto Focal do MPD: Técnico do MPD

- Apoiar o grupo nos seus trabalhos, especialmente ao Chefe do Grupo na comunicação com o secretariado do MPD, distribuir informação relevante, convocar reuniões e garantir que a comunicação ou documentos distribuídos centralmente cheguem a todos os destinatários.
- Manter o secretariado do MPD informado – contactos e detalhes dos membros dos grupos, problemas ou dúvidas relacionadas com o processo, actualização regular do progresso do trabalho do grupo.
- Participar em todas as reuniões dos GdT e do Secretariado Técnico do MPD
- Ser parte da equipa de redacção do Aide Memoire (um ponto focal do MPD por pilar).

Grupos de Trabalho dos Assuntos Transversais

Para além de produzir um relatório do grupo de trabalho, como acima mencionado, os grupos de trabalho dos assuntos transversais devem enviar a lista dos assuntos a serem considerados nos relatórios dos grupos individuais para garantir que estes sejam reflectidos e incluídos nos relatórios dos grupos ao secretariado através do e-mail (veja abaixo) até o dia **19 de Março**. Quando considerado apropriado, os membros do grupo de trabalho dos assuntos transversais, devem participar nas reuniões do grupo de trabalho dos pilares. Isto implica que grupos de trabalho dos assuntos transversais devem contactar grupos de trabalho dos pilares relevantes cedo no decorrer do processo, para garantir a integração dos assuntos transversais no Aide Memoire.

Método de Trabalho

Todas as reuniões devem ser conduzidas em Português, de preferência realizadas nas instituições do Governo. É esperado que os representantes dos parceiros sejam sensíveis às limitações do tempo, recursos financeiros e humanos disponíveis ao Governo.

Se por qualquer razão um chefe de grupo não puder participar numa reunião, este deve nomear um representante de nível apropriado.

Participantes, especialmente os chefes dos pilares, chefes de grupo e pontos focais do MPD são solicitados a garantir que tenham um endereço de e-mail activo (endereço electrónico activo), visto com regularidade.

Submissão de Documentos:

Os documentos de input serão distribuídos no Grupo de Coordenação do PAF (PAF CoG) inicial no dia **9 de Março**. Outra comunicação e documentação serão feitas pelo secretariado do MPD (mailto: hibrahimo@mpd.gov.mz; mpd.secretariado@yahoo.com; Fngoca@mpd.gov.mz, msaide@mpd.gov.mz e secretariado doPAPs : Benilde.Garrine@formin.fi, lotta.valtonen@formin.fi;

Versões finais dos relatórios dos GdT e segmentos concluídos do QAD devem ser enviados pelo chefe do grupo ou alguém nomeado por ele (a) para o chefe dos pilares do Governo e o chefe dos pilares dos doadores, até o dia **31 de Março**. Devem também garantir que os chefes de pilar tenham os seus detalhes de contacto e estar disponíveis para discutir o relatório nos dias subsequentes à submissão do relatório.

Anexo IV:

Formato para os Grupos de Trabalho para Avaliação dos Relatórios do QAD 2009

- Documentos de Referência:
 - ✓ Relatório da Execução do Orçamento 2009 (Janeiro-Dezembro).
 - ✓ Secção Relevante do Balanço do PES 2009
 - Tamanho do relatório completo: Max 3-4 páginas
 - Prazo: 31 **de Março** de 2010
 - Língua: Português
 - Sugestões de assuntos a serem tratados e formato:
1. Sumário Executivo (máximo meia página). Esta secção será usada como base para o relatório do pilar. Este sumario deve incluir a resposta as quatro questões seguintes:
 - a. Os indicadores e metas do QAD para 2009 foram atingidos ou não na sua área?
 - b. Especifique o resultado de acordo com as categorias que se seguem, atingido ou atingido com atraso, não atingido ou não atingido mas com progresso.
 - c. Quais foram as áreas de melhor desempenho em 2009?
 - d. Quais foram as áreas de fraco desempenho em 2009?
 - e. Principais lições aprendidas no seu sector/área?

2. Uma avaliação mais detalhada do desempenho em 2009 (máximo duas páginas) incluindo os aspectos que se seguem:

- Avaliar a execução do orçamento (2009) no seu sector e como se relaciona com o desempenho descrito no Balanço do PES (2009).
- Identificar os principais factores que realçaram o desempenho e os principais factores que impediram o desempenho no seu sector/área?
- Avaliar o desempenho na sua área com enfoque particular nos assuntos de “atenção especial” identificados na RC 2009, relevantes para o grupo (veja a distribuição dos assuntos por pilar e grupo de trabalho).
- Avaliar o desempenho na sua área em relação às principais reformas centrais (e.g. SISTAFE, questões gerais da gestão das finanças públicas, procurement, análises funcionais, descentralização etc.)
- Avaliar o desempenho na sua área em relação aos assuntos transversais relevantes: género, HIV/SIDA, ambiente, etc. incluindo onde necessário, comentários dos grupos dos assuntos transversais.
- Garantir que a avaliação geral inclui uma avaliação dos principais desafios e questões de preocupação na perspectiva de província/distrito/ e nível local.

3. Elaboração mais profunda das principais lições aprendidas no seu sector em 2009 com vista a melhorar o 2010 e a planificação e processo orçamental para 2011 (máximo meia página).

4. Completar a tabela anexa (matriz QAD 2009) na sua área relevante, indicando onde as metas foram atingidas ou não atingidas conforme as quatro categorias acima indicadas (ponto 1).

Formato para os Relatório do Pilar

1. Sumário Executivo (máximo uma página). Devem Responder às quatro questões seguintes:
 - a. Os indicadores e metas do QAD para 2009 foram atingidos ou não no seu pilar? Especifique quantos indicadores foram atingidas, quantos não.
 - b. Quais foram as áreas de melhor desempenho em 2009?
 - c. Quais foram as áreas de fraco desempenho em 2009?
 - d. Principais lições aprendidas no seu sector/área?

2. Incluir os sumários dos grupos de trabalho, assegurando um equilíbrio entre as diferentes partes. Se necessário, incluir informação adicional do relatório do grupo.