



# **PLANO ESTRATÉGICO DA BIOFUND 2023-2027**

**Fevereiro de 2023**



## **Tabela de Conteúdos**

|   |           |
|---|-----------|
| Abreviaturas  | 3         |
| Sumário do Plano Estratégico  | 5         |
| <b>Capítulo I: Contexto</b>   | <b>7</b>  |
| <b>1.1 Introdução</b>   | <b>7</b>  |
| <b>1.2 Resultados do Plano Estratégico 2018-2022</b>                | <b>7</b>  |
| <b>1.3 Contexto da conservação da biodiversidade em Moçambique</b>  | <b>9</b>  |
| <b>1.4 Situação Global da Conservação da Biodiversidade</b>         | <b>10</b> |
| <b>1.5 Análise dos parceiros</b>                                    | <b>10</b> |
| <b>1.6 Oportunidades e Ameaças</b>                                  | <b>10</b> |
| <b>Capítulo 2: O Plano Estratégico 2023-2027</b>                    | <b>11</b> |
| <b>2.1 Missão, Visão, Valores e Princípios</b>                      | <b>11</b> |
| <b>2.2 A Teoria da Mudança</b>                                      | <b>12</b> |
| <b>2.3 Meta, Pilares, Objectivos e Estratégias</b>                  | <b>13</b> |
| <b>2.3.1 Pilar 1: Financiamento à conservação da biodiversidade</b> | <b>13</b> |
| <b>2.3.2 Pilar 2: Mobilização de Fundos</b>                         | <b>15</b> |
| <b>2.3.2 Pilar 3: Advocacia e Educação Ambiental</b>                | <b>17</b> |
| <b>Capítulo III: O Plano Operacional</b>                            | <b>19</b> |
| <b>3.1 Estrutura Organizacional</b>                                 | <b>20</b> |
| <b>3.2. Quadro de pessoal e recursos humanos</b>                    | <b>21</b> |
| <b>3.3 Gestão Financeira e sustentabilidade</b>                     | <b>21</b> |
| <b>3.4 Comunicação Interna e Tecnologias de Informação</b>          | <b>22</b> |
| <b>3.5 Monitoria, Avaliação, Relatórios e Aprendizagem</b>          | <b>23</b> |
| <b>3.6 Salvaguardas Ambientais e Sociais</b>                        | <b>23</b> |
| <b>3.7 Uma estratégia de parcerias</b>                              | <b>24</b> |
| <b>4. Referências</b>   | <b>25</b> |
| <b>5. Anexos</b>  | <b>26</b> |

## Abreviaturas

|         |  |
|---------|--|
| AMOS    | Associação Moçambicana dos Operadores de Safaris   |
| AMT     | Avaliação de Meio Termo  |
| ANAC    | Administração Nacional das Áreas de Conservação  |
| AC      | Áreas de Conservação   |
| ACC     | Áreas de Conservação Comunitária   |
| AP      | Áreas Protegidas   |
| APA     | Área de Protecção Ambiental  |
| APAIPS  | Área de Protecção Ambiental das Ilhas Primeiras e Segundas   |
| ARR     | Área de Recuperação de Recursos  |
| BM      | Banco de Moçambique  |
| BCI     | Banco Comercial de Investimentos S.A.  |
| BIOFUND | Fundação para a Conservação da Biodiversidade  |
| CAFÉ    | Consórcio Africano de Fundos Ambientais  |
| CBD     | Convenção da Diversidade Biológica   |
| CTA     | Confederação das Associações Económicas de Moçambique  |
| DPA     | Direcção Provincial do Ambiente  |
| FUNBIO  | Fundo Brasileiro para a Biodiversidade   |
| FNDS    | Fundo Nacional para o Desenvolvimento Sustentável  |
| INAE    | Instituto Nacional de Estatística  |
| KBA     | <i>Key Biodiversity Area</i>   |
| KM      | <i>Knowledge Management</i>  |
| LMMA    | <i>Locally Managed Marine Area</i>   |
| MBPAS   | Manual de Boas Práticas Ambientais e Sociais   |
| MEF     | Ministério da Economia e Finanças  |
| METT    | Management Effectiveness Tracking Tool   |
| MICTUR  | Ministério da Cultura e Turismo  |
| MIMAIP  | Ministério do Mar, Águas Interiores e Pesca  |
| MINEDH  | Ministério da Educação e Desenvolvimento Humano  |
| MIREME  | Ministério dos Recursos Minerais e Energia   |
| MTA     | Ministério da Terra e Ambiente   |
| OECM    | Outras Medidas Efectivas Baseadas na Área  |
| NBSAP   | <i>National Biodiversity Strategy and Action Plan/ Estratégia e Plano de Acção para a Conservação da Diversidade Biológica de Moçambique</i> |
| NDC     | <i>National Determined Contribution/ Contribuição Nacional Determinada</i>   |
| ONG     | Organização Não-Governamental  |
| PE      | Plano Estratégico  |
| PES/PSA | Pagamento por Serviços Ambientais  |
| PGAS    | Plano de Gestão Ambiental e Social   |
| PN      | Parque Nacional  |
| PNQ     | Parque Nacional das Quirimbas  |
| ProAzul | Fundo para o Desenvolvimento da Economia Azul, FP  |

|        |  |
|--------|--|
| REPMAR | Regulamento da Pesca Marítima                    |
| RESEX  | Reserva Extrativista                             |
| RH     | Recursos Humanos                                 |
| SDAE   | Serviços Distritais de Actividades Económicas    |
| SI     | Sistemas Informáticos                            |
| STC    | <i>Software</i> de Trabalho Colaborativo         |
| USD    | Dólar norte-americano                            |
| UIP    | Unidade de Implementação de Programas/ Projectos |
| TI     | Tecnologias de Informação                        |
| WB     | <i>World Bank</i>                                |
| WCS    | <i>Wildlife Conservation Society</i>             |
| WWF    | <i>World Wide Fund for Nature</i>                |
| ZEE    | Zona Económica Exclusiva                         |

## Sumário do Plano Estratégico

A BIOFUND é um Fundo Ambiental e uma organização moçambicana, com estatuto de utilidade pública sem fins lucrativos, de direito privado, que mobiliza, aplica e administra recursos financeiros em benefício exclusivo da conservação da biodiversidade em Moçambique. Desde o seu lançamento em 2015, a Fundação apoia a maior parte das Áreas de Conservação (ACs) do país e é membro do Consórcio Africano de Fundos Ambientais (CAFÉ).

Em 2017, a BIOFUND desenvolveu o seu Plano Estratégico para o período 2018-2022 com três pilares principais - Consolidar a BIOFUND, Financiar a Conservação e Criar Ambiente Favorável - que orientaram a implementação das suas actividades para esse período. Uma análise ao desempenho da implementação da estratégia anterior mostra que ao fim de cinco anos, a maior parte das metas estabelecidas em 2017, ou terão sido superadas, ou atingirão altos níveis de cumprimento no fim de 2022. Nos aspectos de nota, o *endowment fund* chegará a cerca de 50 milhões de USD, valor acima do esperado, enquanto o valor acumulado de fundos angariados para a conservação terá atingido um montante estimado em mais de 80 milhões de USD. Mesmo os fundos resultantes do *endowment fund* e canalizados para as AC serão cerca de 10 milhões de USD, muito acima dos 300 mil USD anuais planeados. Este bom desempenho foi motivado por condições favoráveis e à boa imagem criada pela BIOFUND.

No desenho de um novo plano estratégico para o período de 2023 a 2027, a BIOFUND vai focalizar a sua acção no financiamento à gestão e conservação da biodiversidade dentro e fora da rede de ACs, apoiará a monitoria do estado e tendências da biodiversidade em Moçambique, e vai recorrer a uma maior diversidade de fundos e donativos existentes na sua procura de financiamento. Em termos de *modus operandi*, a BIOFUND executa programas e projectos maioritariamente através de parceiros públicos e privados, incluindo organizações da sociedade civil e comunidades locais, e incluirá sempre os aspectos transversais importantes na sua acção, como as questões de género, protecção a pessoas vulneráveis em volta das áreas de conservação, os jovens, sustentabilidade, mudanças climáticas, justiça ambiental, entre outros.

Para o seu alcance, o Plano Estratégico está assente em quatro pilares, sendo três relacionados com a sua direcção estratégica e um relacionado com o plano operacional de apoio, como a seguir se define:

Pilar 1: Financiamento à Conservação da Biodiversidade

Pilar 2: Mobilização de Fundos

Pilar 3: Advocacia e Educação Ambiental

Pilar 4: Uma Organização Eficiente e Sustentável

É esperado que em 2027, a BIOFUND contribui directamente com, pelo menos, 20 milhões de USD por ano em fundos provenientes de diversas fontes, para a conservação da biodiversidade em Moçambique, e que o seu *endowment fund* atinja os 100 milhões de USD.

No seu plano operacional, a BIOFUND vai estabelecer uma estrutura orgânica funcional com um quadro de pessoal competente e motivado, será autossustentável em relação à maior parte das suas necessidades operacionais e com uma alta eficiência na execução dos projectos à sua responsabilidade, com mecanismos internos de comunicação e tecnologias adequados, investirá na monitoria e avaliação, relatórios e na aprendizagem (MERL), funcionará com os mais altos padrões de salvaguardas ambientais e sociais, e estabelecerá uma adequada estratégia de parcerias.

## Capítulo I: Contexto

### 1.1 Introdução

A Fundação para a Conservação da Biodiversidade BIOFUND é uma organização moçambicana, com estatuto de utilidade pública nos termos da Lei 16/2018, a Lei das Fundações. A Fundação tem por missão: *“apoiar a conservação da biodiversidade aquática e terrestre e o uso sustentável dos recursos naturais, incluindo a consolidação do sistema nacional das áreas de conservação”*. De acordo com o Art. 3.2. dos Estatutos revistos de 2022, *“a BIOFUND é de âmbito nacional podendo ir além deste, no caso das áreas de conservação transfronteiriças oficialmente declaradas ou no caso de outros projectos de cooperação internacional”*.

A BIOFUND é um Fundo Ambiental, uma instituição sem fins lucrativos de direito privado, que mobiliza, aplica e administra recursos financeiros em benefício exclusivo da conservação da biodiversidade em Moçambique. Desde o seu lançamento em 2015, a Fundação apoia a maior parte das Áreas de Conservação (ACs) do país e é membro do Consórcio Africano de Fundos Ambientais (CAFÉ).

Em 2017 a BIOFUND desenvolveu o Plano Estratégico da instituição 2018-2022 com três pilares principais que orientaram a implementação das actividades da Fundação para esse período. Uma análise ao desempenho da implementação da estratégia anterior mostra que ao fim de cinco anos, o BIOFUND atingiu ou superou a maior parte dos resultados esperados.

No início de um novo período de planificação estratégica, no entanto, há algumas incertezas, nomeadamente a instabilidade dos mercados mundiais, que já causou uma queda do *endowment fund* para cerca de 47 milhões de USD e poderá causar mudanças de foco da comunidade de doadores. A situação interna de instabilidade no norte de Moçambique também poderá afectar potenciais actividades para estas zonas de grande biodiversidade, e as mudanças climáticas têm tido efeitos devastadores no tecido social e económico do País.

### 1.2 Resultados do Plano Estratégico 2018-2022

A estratégia do período 2018-2022 estava baseada em três pilares estratégicos - Consolidar a BIOFUND, Financiar a Conservação e Criar Ambiente Favorável. Previa-se que ao fim do período, a maior parte das metas estabelecidas em 2017, seriam superadas, ou atingiriam níveis elevados de cumprimento. Nos aspectos de nota, o *endowment fund* chegará a cerca de 50 milhões de USD, valor acima do esperado, enquanto o valor acumulado de fundos angariados para a conservação terá atingido um valor estimado de mais de 80 milhões de USD. Mesmo os fundos resultantes do *endowment fund* e canalizados para as AC serão cerca de 10 milhões de USD, muito acima dos 300 mil USD anuais planeados. Se, por um lado, a conjuntura foi positiva para a BIOFUND, a organização foi proactiva na diversificação de mecanismos de angariação de fundos, com iniciativas inovadoras como o cartão do Banco BCI. Outras realizações do plano estratégico



anterior incluem o apoio financeiro a uma parte dos custos operacionais não salariais de uma parte substancial das ACs, e a participação em iniciativas de capacitação e educação ter sido mais alta do que o esperado devido ao facto de se terem convertido os eventos presenciais em eventos virtuais durante a pandemia do COVID-19. A tabela em baixo providencia mais detalhes, incluindo uma análise histórica dos indicadores no período anterior a 2018.

Tabela 1: Estado de cumprimento do Plano Estratégico 2018-2022 ao fim de 2021.

| PILARES ESTRATÉGICOS  | INDICADORES DOS PILARES  | LINHA HISTÓRICA |       |       |       | METAS DO PE (vs ALCANÇADO) |                          |                          |                          |       |
|---|--|-----------------|-------|-------|-------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|
|   |  | 2014            | 2015  | 2016  | 2017  | 2018                       | 2019                     | 2020                     | 2021                     | 2022  |
| <b>Pilar Estratégico 1: CONSOLIDAR A BIOFUND</b><br>Fazer da BIOFUND uma instituição efectiva e eficiente no financiamento da conservação                 | Volume cumulativo do endowment (Milhões USD)   | 10,6            | 14,4  | 21,2  | 24,7  | 33<br>(32.5)               | 37<br>(37.2)             | 38<br>(41.1)             | 43<br>(57.9)             | 50    |
|   | Volume anual de recursos angariados como Fundos para Canalização (Milhões USD)               | 0               | 0     | 2,2   | 3     | 1<br>(4.2)                 | 10<br>(9.2)              | 5<br>(8.9)               | 2<br>(34.9)              | 2     |
|   | Volume anual de recursos angariados para implementação directa de projectos (Milhões USD)    | 0               | 0,2   | 1,1   | 0,7   | 0.3<br>(3.1)               | 0.3<br>(2.96)            | 0.3<br>(0.80)            | 0.3<br>(1.3)             | 0.3   |
|   | Evolução da Capacidade Institucional da BIOFUND  | 46%             | 57%   | 69%   | 77%   | 78%<br>(82%)               | 80%<br>(88%)             | 82%<br>(90%)             | 84%<br>(92%)             | 85%   |
| <b>Pilar Estratégico 2: FINANCIAR A CONSERVAÇÃO</b><br>Financiamento da conservação com enfoque em programas no Sistema Nacional das Áreas de Conservação | Volume anual de recursos desembolsados (Milhões de Meticais e equivalente em Milhões de USD) | 0               | 0     | 9,1   | 66    | 163<br>(111M/<br>\$1.8M)   | 108<br>(110M/<br>\$1.8M) | 297<br>(154M/<br>\$2.2M) | 297<br>(351M/<br>\$5.6M) | 300   |
|   | Percentagem de ACs beneficiadas anualmente   | 0               | 0     | 5%    | 47%   | 53%<br>(47%)               | 53%<br>(74%)             | 58%<br>(79%)             | 58%<br>(79%)             | 58%   |
| <b>Pilar Estratégico 3: CRIAR AMBIENTE FAVORÁVEL</b><br>Promover a consolidação de um ambiente favorável a conservação em Moçambique                      | Número de participantes em eventos   | 0               | 1,500 | 3,100 | 4,000 | 4000<br>(5262)             | 4000<br>(5066)           | 4000<br>(13394)          | 4000<br>(4598)           | 4000  |
|   | Número de utilizadores do website da BIOFUND   | -               | -     | 4,110 | 6,052 | 8000<br>(12531)            | 9500<br>(26739)          | 11000<br>(32076)         | 13000<br>(51586)         | 15000 |

Fonte: BIOFUND, 2022

### Lições aprendidas no período 2018-2022

Na discussão com os vários parceiros e partes interessadas e afectadas pelo trabalho da BIOFUND, foram realçadas as seguintes lições aprendidas durante o período anterior:

- No processo de consolidação da BIOFUND, e num ambiente favorável, foi a boa reputação da organização que levou a que excedesse a angariação de fundos e as contribuições para o *endowment fund*, pelo que essa boa reputação tem de ser mantida.
- A BIOFUND investiu na sua própria capacidade através das parcerias com CAFÉ e FUNBIO pelo que no futuro irá continuar a reforçar continuamente esta capacidade para um crescimento sustentável e efectivo;
- No apoio canalizado às ACs, a inclusão de capacitação para a gestão levou a uma maior resposta e responsabilização, pelo que os financiamentos devem ser sempre acompanhados de capacidade interna de implementação;

- O Fundo de Emergência durante a epidemia da covid19, com a BIOFUND a financiar o funcionamento básico de ACs do sector estatal e privado, foi um grande sucesso, o que indica a importância deste tipo de apoios durante situações de emergência;
- A plataforma de conhecimento e acesso a informação – a biblioteca virtual - tem sido um ponto de referência com um grande número de utilizadores, devendo a BIOFUND continuar a investir na partilha de conhecimento;

### 1.3 Contexto da conservação da biodiversidade em Moçambique

De acordo com a informação mais recente, cerca de 26% do território nacional terrestre está sob alguma forma de protecção, enquanto a área marinha protegida representa cerca de 16% das águas territoriais (dentro das 12 milhas náuticas) ou cerca de 2.1 % da Zona Económica Exclusiva (ZEE, dentro das 200 milhas náuticas). A Rede Nacional das Áreas de Conservação compreende 19 parques e reservas, 20 coutadas oficiais, e uma variedade de outras categorias de ACs. Em Moçambique, a gestão das áreas de conservação é feita pela Administração Nacional das Áreas de Conservação (ANAC), entidade sob tutela do Ministério da Terra e Ambiente (MTA).

Uma parte significativa da biodiversidade em Moçambique, no entanto, ainda se encontra fora do sistema formal de áreas de conservação, nomeadamente em áreas de menor desenvolvimento e pressão populacional, nos corredores entre ACs, nas zonas tampão das ACs, nas zonas de montanha, nos lagos, rios, e na vasta zona costeira e marinha. Com o crescimento económico e a necessidade de se desenvolver infraestruturas e outros projectos, torna-se cada vez mais urgente não só desenvolver modelos inovadores de conservação, mas também de providenciar maior apoio financeiro à conservação.

A falta de investimento e apoio financeiro à rede de áreas de conservação continua a ser um desafio. De acordo com um estudo realizado em 2018, calculava-se que o financiamento do Estado à rede de AC se situava na ordem dos 34 USD/Km<sup>2</sup>, muito abaixo do mínimo de 500-900 USD/Km<sup>2</sup>, e que esta rede necessitaria de cerca de 68-135 milhões de USD/ano<sup>1</sup>. Calcula-se que em 2019, cerca de 53 milhões de USD tenham sido canalizados às ACs públicas, tanto de fundos doados, como do Estado<sup>2</sup>. A contribuição da BIOFUND nos últimos 5 anos foi de mais de 12 milhões de USD para as áreas de conservação, entre contribuições directas ou através de projectos financiados por vários doadores. Esta contribuição não só é substancial e importante, como tenderá a crescer nos próximos anos.

Finalmente, importa mencionar a estratégia de conservação da biodiversidade em Moçambique<sup>3</sup>, ainda em vigor, que está assente em 11 princípios orientadores, 4 objectivos estratégicos e 20 metas. Entre as suas metas, a estratégia inclui o aumento da consciencialização

---

<sup>1</sup> USAID-BIOFUND, 2018. Collaborative Management Models for Conservation Areas in Mozambique.

<sup>2</sup> BIOFUND, 2022

<sup>3</sup> Estratégia e Plano de Acção para a Conservação da Diversidade Biológica em Moçambique, 2015-2025

da população (meta 1), aumento do conhecimento da diversidade biológica (meta 2), a inclusão formalmente de 100% dos centros de endemismo afro-montanhosos (acima dos 1.500 metros) e pelo menos 5% de ecossistemas marinhos, na rede das áreas de conservação (meta 11a), reforço da capacidade dos intervenientes-chave (meta 19) e, finalmente, o reforço das parcerias nacionais e internacionais para o financiamento e apoio a programas de biodiversidade (meta 20).

## 1.4 Situação Global da Conservação da Biodiversidade

Com a realização da CoP 15 da CBD em Dezembro de 2022, que aprovou um novo quadro global de conservação da diversidade biológica – ou *Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework* – é esperada uma revisão da estratégia nacional. De entre as novas metas aprovadas, pode citar-se a meta 3 sobre a expansão, até 2030, de pelo menos 30% das áreas terrestres, de águas interiores, costeiras e marinhas, sob protecção, com realce para a sua efectividade e gestão, incluindo por outros intervenientes como o sector privado e as comunidades locais. Para além desta importante meta, deve mencionar-se também a meta 12 que se refere ao *“aumento significativo da área de espaços verdes e azuis em áreas urbanas”*, a meta 20 que se refere à capacitação e a meta 21 que fala de *“disponibilização de dados, informação e conhecimento aos decisores, aos profissionais e ao público”*. Uma grande importância é dada à mobilização de fundos nacionais e internacionais para o financiamento à conservação de biodiversidade

Outro marco importante em termos globais é a concordância sobre os mecanismos de financiamento para a Convenção sobre Mudanças Climáticas, também em 2022, que poderá ser de extrema relevância para o BIOFUND. Em suma, este Plano Estratégico (PE) é desenhado numa altura crucial para a biodiversidade em Moçambique e o papel central e chave da BIOFUND no financiamento à conservação dessa biodiversidade.

## 1.5 Análise dos parceiros

A BIOFUND trabalha através de outras entidades para atingir os objectivos da conservação da biodiversidade. Assim, a BIOFUND interage com as principais entidades governamentais que lidam com a biodiversidade (MTA, MIMAIP, MEF, MIREME, MICTUR, MINEDH, MITADER), o Banco de Moçambique, os Governos Provinciais e Locais, outros fundos fiduciários existentes em Moçambique (ProAzul, FNDS), o sector privado (AMOS, CTA), instituições académicas e de investigação, os média e o público urbano, as redes globais dos fundos fiduciários e os gestores de importantes áreas de conservação em Moçambique.

## 1.6 Oportunidades e Ameaças

### Oportunidades

Na altura em que esta estratégia é desenhada, abrem-se várias oportunidades tanto em termos de contexto, como de potenciais actividades a que a BIOFUND não poderá estar alheia. Assim,

oportunidades incluem a crescente disponibilização, a nível global, de fundos diversos para a conservação e mudanças climáticas, a existência de cada vez mais fundos virados para o investimento privado em biodiversidade, a nova legislação sobre os contrabalanços de biodiversidade em Moçambique, o crescente reconhecimento da necessidade de mobilizar co-gestores para as ACs, necessidade de apoio aos processos de revisão do quadro legal do ambiente, potenciais parcerias para sensibilização e educação ambiental e a necessidade de garantia de financiamento sustentável às ACs nos seus aspectos operacionais essenciais.

### **Ameaças**

No geral, ameaças incluem a situação socioeconómica mundial actual que pode pôr em risco não só o *endowment fund* mas também reduzir o interesse e apoio dos doadores, uma provável lentidão no crescimento da capacidade interna da BIOFUND que pode não acompanhar o crescimento rápido dos apoios, a grande dependência para execução de entregáveis por parte de terceiros, a falta de capacidade de absorção e execução dos beneficiários, a instabilidade no norte do país, os desastres naturais (e mudanças climáticas em particular) e possíveis mudanças nas relações com outros parceiros.

## **Capítulo 2: O Plano Estratégico 2023-2027**

### **2.1 Missão, Visão, Valores e Princípios**

#### **Missão**

A Fundação tem por fim apoiar a conservação da biodiversidade terrestre, costeira, aquática e marinha, o uso sustentável dos recursos naturais, e a consolidação do sistema nacional das áreas de conservação<sup>4</sup>.

#### **Visão**

A BIOFUND é a entidade financiadora de referência para a conservação da biodiversidade em Moçambique, promovendo a sua valorização e uso sustentável.

#### **Valores**

Os valores da BIOFUND baseiam-se no profissionalismo, eficiência, a transparência e inclusão.

#### **Foco**

A BIOFUND financia a gestão e conservação da biodiversidade dentro e fora da rede de ACs, apoia a monitoria do estado e tendências da biodiversidade em Moçambique, e recorre à diversidade de fundos e donativos existentes para a sua procura de financiamento. Em termos de *modus operandi*, a BIOFUND implementa programas e projectos maioritariamente através de parceiros públicos e privados, e inclui sempre os aspectos transversais importantes na sua acção, como as

---

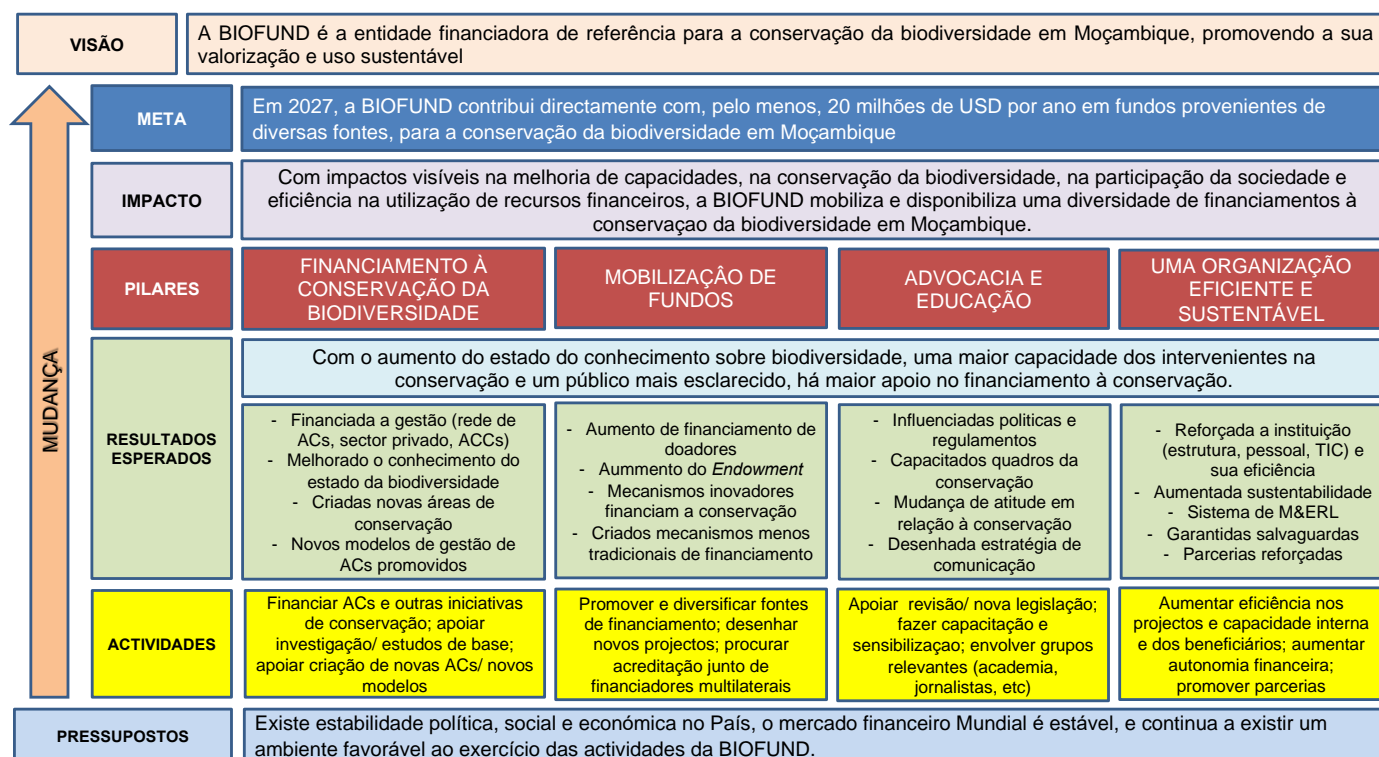
<sup>4</sup> De acordo com os Estatutos da BIOFUND

questões de género, pessoas vulneráveis em volta das áreas de conservação, os jovens, sustentabilidade, mudanças climáticas, justiça ambiental, entre outros.

## 2.2 A Teoria da Mudança

O Plano Estratégico da BIOFUND baseia-se em quatro pilares, nomeadamente (i) o financiamento à conservação da biodiversidade, (ii) a mobilização de fundos, (iii) a advocacia e educação ambiental, e (iv) o desenvolvimento de uma organização eficiente e sustentável. O gráfico a seguir mostra os principais resultados esperados para cada um dos pilares e as condições necessárias para os atingir.

**Gráfico 1: Representação gráfica da Teoria de Mudança para o Plano Estratégico da BIOFUND para o período 2023-2027**



Os pilares do Plano Estratégico reflectem as grandes áreas de foco e acção da BIOFUND que contribuirão para a Meta geral. Assim, existem três pilares que dizem respeito à estratégia de acção da BIOFUND – pilares estratégicos - e um pilar que diz respeito ao funcionamento interno da BIOFUND – pilar Operacional.

Resumidamente, com a existência de estabilidade social e económica em Moçambique e estabilidade nos mercados mundiais, a BIOFUND promoverá acções que visam capacitar parceiros, promover a advocacia e educação ambiental, melhorar o estado do conhecimento sobre a biodiversidade. Com maior conhecimento do estado da biodiversidade, e com uma maior mobilização do público em geral e de fazedores de políticas, a BIOFUND estará em condições de mobilizar uma variedade de financiamentos para os investir em conservação dentro e fora das áreas de conservação, apoiar a criação de áreas de conservação, ao mesmo tempo que aumenta a sua capacidade e eficiência interna. Através destas iniciativas, o BIOFUND vai posicionar-se como uma entidade de referência no apoio à conservação da biodiversidade em Moçambique.

Nos subcapítulos seguintes, são apresentados mais detalhes.

## 2.3 Meta, Pilares, Objectivos e Estratégias

A **Meta Geral** do Plano Estratégico da BIOFUND é a seguinte: Em 2027, a BIOFUND contribui directamente com, pelo menos, 20 milhões de USD por ano em fundos provenientes de diversas fontes, para a conservação da biodiversidade em Moçambique.

Esta Meta está assente em quatro pilares, sendo três relacionados com a sua **directão estratégica** e um relacionado com o **plano operacional de apoio**, como a seguir se define:

Pilar 1: Financiamento à Conservação da Biodiversidade

Pilar 2: Mobilização de Fundos

Pilar 3: Advocacia e Educação Ambiental

Pilar 4: Uma Organização Eficiente e Sustentável

Neste capítulo são abordados os Pilares Estratégicos. Eles serão guiados por alguns objectivos e estratégia de implementação, como detalhado nos capítulos que se seguem.

### 2.3.1 Pilar 1: Financiamento à conservação da biodiversidade

Este Pilar, que representa o propósito principal da Fundação, tem vindo a desenvolver-se desde a anterior estratégia, em que a BIOFUND financia a rede de áreas de conservação. Este apoio tem vindo a estender-se a todas as actividades que contribuem para a conservação da biodiversidade em Moçambique. Para o período 2023-2027, a BIOFUND vai também promover e apoiar a criação de ACs em habitats e ecossistemas menos representados na actual rede, vai promover e apoiar diversos modelos de posse e gestão, e vai intensificar o seu apoio à monitoria do estado da biodiversidade. Neste sentido, a BIOFUND está também a contribuir para os objetivos nacionais no contexto das diversas Convenções (NBSAP, NDC, etc).

**Estratégia 1:** A BIOFUND vai continuar a financiar a rede de áreas de conservação e expandir o seu apoio na criação e gestão de uma maior diversidade de áreas de conservação (de ambientes terrestres, marinhos, costeiros, urbanos, afro-montanhosos), diversidade de modelos de gestão

(promovendo a co-gestão, gestão pública, privada, comunitária), ao mesmo tempo que investe na investigação e monitoria do estado e tendências da biodiversidade em Moçambique.

Assim, este pilar terá 4 Objectivos, a saber:

- Objectivo 1.1. No fim de 2027, a BIOFUND desembolsa anualmente pelo menos 15 milhões de USD para os seus beneficiários.
- Objectivo 1.2. No fim de 2027, a BIOFUND contribuiu para o aumento do conhecimento sobre o estado da biodiversidade em Moçambique.
- Objectivo 1.3. No fim de 2027, a BIOFUND contribui para a expansão de áreas protegidas em pelo menos 3% do território nacional, assegurando o alcance das metas nacionais de conservação da biodiversidade.
- Objectivo 1.4. No fim de 2027, a BIOFUND promoveu e financiou 4-8 iniciativas com modelos inovadores de gestão de áreas de conservação (ex., áreas de conservação comunitária, municipais, privadas, etc).

A seguir faz-se uma descrição sucinta do conteúdo de cada um dos objectivos:

**Objectivo 1.1.** No fim de 2027, a BIOFUND desembolsa anualmente pelo menos 15 milhões de USD para os seus beneficiários.

Em 2021, a BIOFUND canalizou cerca de 7,5 milhões de USD para os seus beneficiários. Isto significa que a BIOFUND irá tentar duplicar a sua contribuição para os próximos 5 anos. Para o efeito, a BIOFUND continuará a apoiar a rede oficial das áreas de conservação através de uma parceria estratégica com a autoridade de gestão das ACs (ANAC) assim como outras iniciativas de conservação fora desta rede. Os mecanismos de apoio, assim como os montantes e o número de ACs beneficiárias, podem ser adaptados às circunstâncias, necessidades e oportunidades. Estes apoios circunscrevem-se a combustíveis, manutenção e aquisição de equipamentos, alimentação, infraestruturas, capacitação, investigação e monitoria. Por regra, exclui-se o pagamento de salários, excepto nos casos específicos de donativos com esse propósito ou em situações de emergência. Neste contexto, a BIOFUND estará também preparada para criar fundos de emergência quando estes forem necessários.

**Objectivo 1.2.** No fim de 2027, a BIOFUND contribuiu para o aumento do conhecimento sobre o estado da biodiversidade

Junto com outros parceiros, nomeadamente o Estado, as entidades de investigação e a Academia, a BIOFUND vai financiar estudos de base, investigação e monitoria, promovendo ao mesmo tempo oportunidades de desenvolvimento a estudantes e cientistas. O financiamento deverá estar ligado à demonstração de impactos positivos na gestão das ACs e sua biodiversidade, pelo que continuará a utilizar-se as ferramentas de monitoria necessárias (ex. METT, etc). Estes estudos e monitoria poderão também orientar a componente de mudança de

atitude da estratégia de comunicação que se aborda mais à frente. No início da implementação do PE, deverão ser estabelecidas linhas de base e indicadores para este objectivo.

**Objectivo 1.3.** No fim de 2027, a BIOFUND contribui para a expansão de áreas protegidas em pelo menos 3% do território nacional, assegurando o alcance das metas nacionais de conservação da biodiversidade.

A BIOFUND tomará vantagem do grande potencial que representam as novas metas da CBD (incluindo o chamado 30x30), sancionadas pelo Governo de Moçambique, e o facto de a área marinha e costeira ter um nível baixo de protecção. Para o efeito, estabelecerá parcerias com o Estado e outros parceiros da sociedade civil e sector privado. Por outro lado, a BIOFUND poderá utilizar a legislação actual relacionada com as áreas marinhas que é regulada pelo REPMAR e que inclui aspectos como áreas de recuperação de recursos, com a possibilidade de se estabelecerem áreas comunitárias de gestão de pesca artesanal, cuja condição *sine qua non* é a de se formularem planos de gestão de pescarias artesanais. Outras áreas potenciais de protecção estarão zonas assinaladas como importantes para a biodiversidade, ou em zonas com fraca representação na actual rede de áreas de conservação, como zonas de montanha, lagos, bacias de rios, etc.

**Objectivo 1.4.** No fim de 2027, a BIOFUND promoveu e financiou 4-8 iniciativas com modelos inovadores de gestão de áreas de conservação (ex., áreas de conservação comunitária, municipais, privadas, etc).

Neste objetivo, particularmente importante são áreas de uso sustentável, onde a conservação contribui directamente para o desenvolvimento do país, e que sejam financeiramente sustentáveis. Neste contexto, a BIOFUND vai investir em modelos de co-gestão, apoiando parcerias com o Estado ou Governos Locais (Autarquias) para a gestão de áreas protegidas (potencialmente a APAIPS, o Parque Ecológico de Malhazine, entre outros), vai promover a gestão comunitária através de parcerias com ONGs nacionais e comunidades locais, vai promover parcerias entre o sector privado e as comunidades locais em zonas tampão, vai promover áreas marinhas geridas pelas comunidades, vai apoiar e financiar o estabelecimento de ACs especificamente para o uso sustentável de recursos (como por exemplo áreas para a exploração de fauna ou as áreas de recuperação de recursos de acordo com a REPMAR), entre outros modelos.

### 2.3.2 Pilar 2: Mobilização de Fundos

A BIOFUND vai continuar a aumentar a contribuição financeira para a conservação da biodiversidade em Moçambique, com fundos provenientes de uma crescente variedade de fontes, e vai aumentar o valor do *Endowment Fund* através de doações.

**Estratégia 2:** A BIOFUND vai impulsionar a angariação de fundos, tanto para o *Endowment Fund* como para a implementação de projectos, procurando novas oportunidades de financiamento



como fundos tradicionalmente provenientes de doadores, acreditação junto de fundos multilaterais, de indivíduos, das contrapartidas, financiamentos privados, contrabalanços da biodiversidade, conversão de dívida pública, pagamentos por serviços ambientais (PSA), carbono e, no geral, investindo na economia verde e azul.

Assim, este pilar terá 4 Objectivos essenciais, a saber:

- Objectivo 2.1. Em 2027, a BIOFUND mobiliza fundos de doadores através de projectos de conservação da biodiversidade na ordem dos 20 milhões de USD por ano.
- Objectivo 2.2. Em 2027, o *Endowment Fund* da BIOFUND terá atingido os 100 milhões de USD.
- Objectivo 2.3. Em 2027, os mecanismos inovadores de financiamento facilitados pela BIOFUND estão a gerar pelo menos 500 mil USD por ano para a conservação da biodiversidade em Moçambique.
- Objectivo 2.4. Entre 2023 e 2027, a BIOFUND continua a investigar, criar, experimentar e promover outras fontes de financiamento menos tradicionais (produtos, cartões de crédito, conversão da dívida, PSAs, carbono, lotarias, investimento, etc.) tendo estabelecido com sucesso, pelo menos 5 fontes inovadoras de financiamento.

A seguir faz-se uma descrição sucinta do conteúdo de cada um dos objectivos:

**Objectivo 2.1.** Em 2027, a BIOFUND mobiliza fundos de doadores através de projectos de conservação da biodiversidade na ordem dos 20 Milhões de USD por ano

A BIOFUND vai fazer a angariação de financiamentos de uma maneira mais programática e pró-activa por forma a ser a organização que estabelece as prioridades de financiamento, para que o seu foco se centralize nas acções que têm impacto na biodiversidade ou em áreas de alta biodiversidade em Moçambique. Na procura de oportunidades de financiamento, a BIOFUND, como uma entidade nacional, poderá trabalhar no sentido de ser acreditada para fundos multilaterais, promovendo a atracção de outros fundos e parcerias. Nos projectos de financiamento, vai rever a relação custo-benefício em relação ao montante do financiamento por forma a promover a sua eficiência como organização.

**Objectivo 2.2.** Em 2027, o *endowment fund* da BIOFUND terá atingido os 100 milhões de USD.

Este processo tem vindo a decorrer desde o início da sua criação, pelo que a BIOFUND irá continuar a promover alocações aos seu *Endowment Fund*, e, numa análise caso-a-caso, incentivar os projectos, donativos e programas a contribuírem com uma percentagem do seu orçamento para este fundo.

**Objectivo 2.3.** Em 2027, os mecanismos inovadores de financiamento facilitados pela BIOFUND estão a gerar pelo menos 500 mil USD por ano para a conservação da biodiversidade em Moçambique.

O Governo de Moçambique aprovou o Diploma de Contrabalanços de Biodiversidade (Directiva 55/2022 de 19 de Maio) e, segundo este instrumento legal, entidades como fundos ambientais podem ser mecanismos financeiros para viabilizar a implementação dos contrabalanços de biodiversidade. A BIOFUND vai apoiar a boa implementação desta nova legislação. Em outras iniciativas de sucesso, o Cartão BIO - uma parceria com BCI - já está a produzir aproximadamente 50 mil USD por ano para apoiar pequenos projectos. Há uma necessidade de aumentar a sua divulgação e assim a sua aderência no país. Outros mecanismos também serão incubados e acelerados para maximizar o seu impacto. Para cada mecanismo, a BIOFUND determinará o seu envolvimento, o seu papel e os processos de implementação.

**Objectivo 2.4.** Entre 2023 e 2027, a BIOFUND continua a investigar, criar, experimentar e promover outras fontes de financiamento menos tradicionais (produtos, cartões de crédito, conversão da dívida, PSAs, carbono, lotarias, investimento de impacto, etc.) tendo estabelecido com sucesso, pelo menos 5 fontes inovadoras de financiamento.

A BIOFUND investirá numa equipa de técnicos e especialistas cuja função principal será a de explorar soluções inovadoras para a angariação de fundos para apoiar a conservação da biodiversidade em Moçambique, sejam estes canalizados eventualmente pela BIOFUND ou não. Esta equipa explora ideias com base nas experiências de outros Países, oportunidades existentes, criatividade na procura de soluções para o sector privado, experimentação, pilotagem, estudos de viabilidade, etc. No caso do carbono, poderá desenvolver uma estratégia específica, indicando o nicho que irá propiciar novas oportunidades de negócios à BIOFUND. Esta equipa poderá auscultar e sondar doadores, criar interesse, fazer a mobilização de fundos com maior flexibilidade para BIOFUND, entre outras acções. No que diz respeito a fontes inovadoras de financiamento, espera-se que as mesmas estejam a gerir, de uma maneira sustentável, pelo menos 25.000 USD por ano.

### **2.3.2 Pilar 3: Advocacia e Educação Ambiental**

Este pilar estará dedicado à promoção de um quadro legal favorável à conservação da biodiversidade em Moçambique e para a sensibilização de cidadãos no sentido de apoiar a conservação da biodiversidade. Neste pilar, não só será importante o trabalho com o Governo e legisladores – por exemplo, os membros da Assembleia da República – mas também a existência de uma robusta estratégia de comunicação com os diferentes sectores da sociedade moçambicana.

**Estratégia 3:** A BIOFUND vai investir na promoção de legislação mais favorável para a gestão e sustentação da biodiversidade em Moçambique, vai promover a educação ambiental aos vários níveis da sociedade, ser mais inclusiva e estabelecer e implementar uma estratégia de comunicação. Para o efeito, usará de todos os meios disponíveis de comunicação – mídia tradicional, digital e social, *web*, *webinars*, etc – e de envolvimento da sociedade – campanhas, exposições, feiras, etc.

Assim, este pilar terá 4 Objectivos, a saber:

- Objectivo 3.1. Em 2027, a BIOFUND influenciou e contribuiu para a melhoria do quadro legal nacional sobre a conservação da biodiversidade, financiamento e partilha de benefícios, tendo contribuído para a revisão de pelo menos 5 instrumentos legais do sector da conservação.
- Objectivo 3.2. No fim de 2027, a BIOFUND contribuiu para o aumento do nível de capacidade do pessoal que trabalha em conservação em Moçambique.
- Objectivo 3.3. Até 2027, uma percentagem importante da população urbana e rural de zonas específicas em Moçambique, tem alguma sensibilidade sobre o valor da biodiversidade.
- Objectivo 3.4. A partir de 2024, a BIOFUND implementa uma estratégia de comunicação virada para a consciencialização, valorização e mudança de comportamento em relação à importância da conservação da biodiversidade, aumentando a sua visibilidade junto de parceiros chave.

A seguir faz-se uma descrição sucinta do conteúdo de cada um dos objectivos:

**Objectivo 3.1.** Em 2027, a BIOFUND influenciou e contribuiu para a melhoria do quadro legal nacional sobre a conservação da biodiversidade, financiamento e partilha de benefícios, tendo contribuído para a revisão de pelo menos 5 instrumentos legais do sector da conservação.

#### **Trabalhar a nível de políticas**

A BIOFUND investirá mais em advocacia para influenciar políticas e legislações, governação, e mobilização da sociedade para a mudança. No que toca ao quadro legal existente, irá dialogar com as entidades do Governo para se estabelecerem as prioridades em termos de legislação a ser revista ou melhorada. A BIOFUND poderá vir a criar e facilitar um “*think-thank*” sobre a biodiversidade e papel da BIOFUND, criando também espaço para o envolvimento de outros parceiros e grupos de interesse, pessoas afectadas e interessadas, que influenciam uma agenda de prioridades de políticas e legislação a serem trabalhadas, bem como prioridades de pesquisa, das agendas Azul e Verde. A BIOFUND poderá também ter um papel na reactivação do grupo de conservação da biodiversidade, como uma das formas de fomentar e facilitar o diálogo.

**Objectivo 3.2.** No fim de 2027, a BIOFUND contribuiu para o aumento do nível de capacidade do pessoal que trabalha em conservação em Moçambique.

A BIOFUND vai desenvolver uma estratégia de formação dos vários actores que têm um papel directo ou indirecto na conservação, e financiar acções de capacitação. Grupos-alvo poderão incluir a ANAC, SDAE, MTA, DPA, INAE, os media, o sector da cultura, etc. e incluirá gestores, profissionais e comunidades locais nas ACs. A BIOFUND vai trabalhar com o sistema de educação para promover a capacidade para a mudança de atitude e comportamento da próxima geração nas escolas. Isto significa que vai influenciar e apoiar o programa nacional de educação a todos

os níveis (nacional, provincial e distrital). Vai também promover o estudo ou formação em assuntos relacionados nos diferentes níveis académicos. No início da implementação deste PE serão estabelecidas as linhas de base e os respectivos indicadores para este objectivo. Os mesmos poderão incluir o número de pessoas que se qualificaram ao fim de 5 anos, incluindo no ensino superior, técnico e formação no trabalho, e de praticantes na área de gestão e conservação da biodiversidade.

**Objectivo 3.3.** Até 2027, uma percentagem importante da população urbana e rural de zonas específicas em Moçambique, tem alguma sensibilidade sobre o valor da biodiversidade.

A BIOFUND vai financiar iniciativas que apoiam a capacitação de jornalistas e outros grupos relacionados com os media para a produção de conteúdos influenciadores relacionados com a conservação da biodiversidade. Neste processo, a BIOFUND vai promover a mudança de atitude e comportamento do público em geral. Vai também apoiar o fortalecimento da capacidade de acção das comunidades, através de organizações de base comunitária, através de conselhos de gestão (com quem a comunidade tem mais confiança) clubes de raparigas e clubes ambientais, maratonas, feiras e outros. Isto será alcançado com o uso dos vários meios de comunicação que estão disponíveis e que alcançam as comunidades (rádios comunitárias, etc). Uma atenção especial vai ser dedicada a pessoas vulneráveis em zonas rurais e em volta das áreas de conservação, que são normalmente mulheres e jovens que não migram. Verifica-se uma necessidade de maior engajamento das Áreas de Conservação (ACs), pelo que a BIOFUND irá trabalhar na divulgação/ consciencialização da necessidade da conservação pelos intervenientes das ACs. No início da implementação deste PE, será definido o tamanho do público-alvo em geral para campanhas de educação e sensibilização ambiental assim como os indicadores sobre aumento de sensibilidade e mudança de comportamento.

**Objectivo 3.4.** A partir de 2024, a BIOFUND implementa uma estratégia de comunicação para a consciencialização, valorização e mudança de comportamento em relação à importância da conservação da biodiversidade, aumentando a sua visibilidade junto de parceiros chave.

Para o efeito, o desenho da estratégia de comunicação e sua aprovação deverá ter lugar ao longo do ano de 2023. No processo, os alvos e os meios a utilizar serão claramente definidos, assim como os resultados esperados junto da população alvo. Com esta estratégia de comunicação, a BIOFUND pretende também assegurar-se de que as suas acções, actividades e impactos têm a devida visibilidade junto dos seus parceiros.

### Capítulo III: O Plano Operacional

O Plano Operacional da BIOFUND constitui o quarto Pilar da Estratégia. Através deste plano operacional, a BIOFUND vê aumentada a sua capacidade, que corresponde ao crescimento de financiamentos à conservação da biodiversidade, com melhoria na eficiência das suas operações

e dos parceiros, recruta, capacita e retêm talento, promove a sua própria sustentabilidade e gere os recursos financeiros com transparência e eficiência.

#### **Pilar 4: Desenvolvimento de uma organização eficiente e sustentável**

Estratégia 4: A BIOFUND vai investir numa estrutura orgânica eficiente, atrair e reter pessoal competente e comprometido, e, com transparência, aprofundar a eficiência no uso de fundos. Para o efeito, vai melhorar os seus processos internos de comunicação, análise de riscos e salvaguardas ambientais e sociais, promover a monitoria, avaliação e aprendizagem e operar, junto dos seus parceiros, de uma maneira consistente e profissional.

Assim, este pilar terá 7 Objectivos, a saber:

- Objectivo 4.1. Uma organização com uma estrutura orgânica funcional.
- Objectivo 4.2. Uma organização com um quadro de pessoal competente e capacitado.
- Objectivo 4.3. Até 2027, a BIOFUND é autossustentável em relação às suas necessidades operacional em pelo menos 90%, e a eficiência na implementação dos projectos situa-se acima dos 80%.
- Objectivo 4.4. Uma organização com mecanismos internos de comunicação e tecnologias adequados.
- Objectivo 4.5. Uma organização que investe na monitoria e avaliação, relatórios e na aprendizagem (MERL).
- Objectivo 4.6. Uma organização com padrões adequados de salvaguardas ambientais e sociais.
- Objectivo 4.7. Uma organização com uma estratégia de parcerias

### **3.1 Estrutura Organizacional**

Objectivo 4.1. Uma organização com uma estrutura orgânica funcional

#### **Estrutura organizacional**

A BIOFUND encontra-se numa fase de rápido crescimento para o que necessita de uma estrutura interna adaptável. A estrutura baseia-se no princípio da existência de um núcleo (*core*) robusto e estável, e na flexibilidade de crescimento interno à medida que as necessidades o determinem.

No seu organigrama (**Anexo 1**), as funções definidas são a nível da Direcção Executiva e das áreas de coordenação. As áreas temáticas são os aspectos de responsabilidade debaixo de cada Direcção e podem transformar-se paulatinamente em funções, na medida das necessidades de crescimento. Por outro lado, na implementação de grandes programas ou projectos, unidades de implementação (ou UIP) podem ser criadas debaixo da alçada da supervisão de Programas. A ligação deste Secretariado com os órgãos sociais da BIOFUND é feita por uma Direcção Executiva Adjunta criada neste novo desenho da organização interna.

### **Mecanismos de decisão e gestão**

A tomada de decisões de gestão interna da BIOFUND rege-se por um regulamento interno que vai ser revisto e aprovado. Neste regulamento interno são estabelecidos os sistemas para as tomadas de decisões de gestão a todos os níveis, a relação horizontal (transversal) e vertical na escala hierárquica, sistemas de registo de encontros, decisões e discussões estratégicas, e responsabilização a todos os níveis.

## **3.2. Quadro de pessoal e recursos humanos**

Objectivo 4.2. Uma organização com um quadro de pessoal competente e capacitado

### **Uma unidade de gestão de recursos humanos**

A estrutura organizacional incluirá uma unidade de gestão de recursos humanos com a capacidade de recrutar, formar e reter o melhor talento baseado num leque de escalas salariais e benefícios, que já foi formulado, incluindo progressão de carreiras, processos de sucessão e capacitação permanente do seu quadro de pessoal, gestão de conflitos laborais e garantia da protecção dos direitos dos seus trabalhadores.

### **Capacitação e formação interna**

A BIOFUND tem vindo a seguir uma política de porta aberta para a existência de estagiários, proporcionando um início de carreira de grande valor para os jovens futuros profissionais. A BIOFUND tem também convidado o seu pessoal a prosseguir com os seus estudos. Assim, a BIOFUND vai estabelecer um código interno de capacitação e formação com incentivos, com o objectivo de oferecer uma carreira ao seu pessoal e de ter o benefício de atrair e reter o melhor talento.

## **3.3 Gestão Financeira e sustentabilidade**

Objectivo 4.3 Até 2027, a BIOFUND é autossustentável em relação às suas necessidades operacional em pelo menos 90%, e a eficiência na execução dos projectos sob sua responsabilidade situa-se acima dos 80%.

### **Capacitação dos beneficiários**

De uma maneira sistemática, a BIOFUND irá promover a melhoria de capacidade dos seus parceiros para uma boa gestão e absorção dos recursos financeiros transferidos pela BIOFUND, com base nos acordos estabelecidos. Isto pode significar que para além de iniciativas de capacitação, estja previsto, como parte do orçamento de apoio às instituições, o recrutamento de contabilistas, técnico de contabilidade ou gestores de administração e finanças. Por outro lado, através de um rigoroso processo de *due diligence*, a BIOFUND poderá nomear parceiros com menos necessidade de supervisão, podendo colocar-se a possibilidade de os financiamentos serem feitos com base em resultados. Nestes casos, a BIOFUND poderá recorrer à terciarização de auditorias financeiras. Durante o período deste PE, a BIOFUND irá estabelecer 2-3 acordos piloto com parceiros nesta modalidade.

## **Orçamento**

O **Anexo 2** apresenta o orçamento indicativo previsto para o período deste PE. Este indica o orçamento anual do funcionamento do seu núcleo básico. Este orçamento inclui as despesas com pessoal e os custos fixos operacionais para o funcionamento da sua estrutura orgânica.

## **Sistemas internos administrativos e financeiros**

Já existem políticas e sistemas internos que dizem respeito a uma série de condições para uma boa gestão interna, nomeadamente manuais de operações (manual de procedimentos administrativos e financeiros), incluindo *procurement*, políticas de fraude e corrupção, gestão de desembolsos, etc. A BIOFUND irá desenvolver sistemas e manuais nos aspectos em falta logo no início da implementação deste PE.

## **Sustentabilidade**

Neste momento, a BIOFUND tem a maior parte dos custos fixos do seu funcionamento cobertos pelas suas actividades, incluindo a angariação directa e a implementação de projectos. Considerando que as taxas administrativas cobradas aos projectos cobrem cerca de 69% das despesas fixas, e os 20% do *endowment* fund cobrem o restante com *superavit*, a BIOFUND está em condições de crescer organicamente e manter um bom nível de sustentabilidade. A BIOFUND vai assim tomar as medidas necessárias para que, à medida do seu crescimento, as medidas internas de sustentabilidade se mantenham como prioridade.

## **3.4 Comunicação Interna e Tecnologias de Informação**

Objectivo 4.4. Uma organização com mecanismos internos de comunicação e tecnologias adequadas.

### **Comunicação interna**

Os sistemas Informáticos (SI) e *Softwares* de Trabalho Colaborativo (STC) necessitam de acompanhar o crescimento da BIOFUND com tecnologias que permitem maior eficiência no trabalho colaborativo bem como na gestão de conteúdo relevante para o trabalho dos trabalhadores da instituição. SI e STC vão ser revistos e vai ser implementado um sistema que possa melhor gerir os projectos através da optimização do trabalho em equipe, da troca de informações, do fluxo de ideias e materiais (como arquivos, planilhas, apresentações, documentos de texto e outros) ao mesmo tempo tornando as equipas internas ainda mais colaborativas, alinhadas, engajadas e informadas. Existem várias opções de ferramentas para as equipas partilharem documentos, reverem documentos *online*, terem acesso a informação remotamente, fazerem encontros *online*, entre outros mecanismos que melhorem a comunicação e interactividade interna.

### **Capacidade em Tecnologias de Informação (TI)**

Associado ao crescimento da BIOFUND, bem como ao cada vez maior tamanho da infraestrutura informática, a solução actualmente em uso pela BIOFUND na gestão de sistemas, redes e

infraestruturas informáticas fornecidas por serviços terceirizados tem se mostrado pouco eficiente, muitas vezes demorada e onerosa. Assim, a BIOFUND vai fazer a contratação de um Técnico de Implementação e Gestão de Infraestruturas de Tecnologias de Informação.

### 3.5 Monitoria, Avaliação, Relatórios e Aprendizagem

Objectivo 4.5. Uma organização que investe na monitoria e avaliação, relatórios e na aprendizagem (MERL).

#### **Uma equipe para a Monitoria, Avaliação, Conhecimento e Aprendizagem**

Mecanismos, ferramentas e procedimentos de monitoria, avaliação e aprendizagem contribuirão para a monitoria desta estratégia que vai ser transformada em planos anuais de acção. O **Anexo 3** apresenta o quadro geral de resultados que necessita de ser convertido numa planilha de monitoria com linhas de base e de indicadores seleccionados. Alguns indicadores transitam da estratégia anterior (período de 2018-2022). Da mesma maneira, este sistema será usado para a monitoria dos vários projectos implementados pela BIOFUND e para recolha e processamento de informação no contexto da monitoria do estado da biodiversidade em Moçambique. Com o apoio de TI, pode vir a ser estabelecida uma base de dados no caso de recolha e compilação de dados primários, e um sistema de documentação e arquivo interno, para o caso de informação que está a ser gerada permanentemente.

#### **Gestão do Conhecimento (KM) e Biblioteca Virtual**

Neste aspecto, e ligado com o MERL, a gestão do conhecimento lida com aspectos de recolha, processamento, selecção e partilha (através de todos os mecanismos relevantes) de informação, tanto internamente como para o público em geral. A BIOFUND irá continuar a alimentar a plataforma *web* que recolhe e partilha informação de uma maneira única e exemplar.

#### **Avaliação de Meio Termo do Plano Estratégico**

Fica ao critério da BIOFUND realizar uma avaliação de meio termo (AMT) ou uma avaliação final (AF) deste PE com ênfase na aprendizagem interna.

### 3.6 Salvaguardas Ambientais e Sociais

Objectivo 4.6. Uma organização com padrões adequados de salvaguardas ambientais e sociais

#### **Salvaguardas ambientais e sociais**

A BIOFUND tem a responsabilidade de assegurar a avaliação e gestão adequada dos riscos e impactos ambientais e sociais das actividades que financia ou implementa, de forma a garantir que sejam sustentáveis em termos ambientais e sociais. Para o efeito, estabelecerá procedimentos, sistemas e mecanismos que possibilitarão a fiscalização e monitoria do desempenho ambiental e social de todos os projectos implementados pela BIOFUND, outras acções, actividades e programas, o que passa pelo cumprimento de todas as medidas de mitigação identificadas no Plano de Gestão Ambiental e Social (PGAS) ou Manual de Boas Práticas



Ambientais e Sociais (MBPAS). A monitorização do cumprimento compreende a inspecção no local das actividades para verificar se as medidas identificadas no PGAS ou MBPAS estão a ser implementadas, tanto ao nível dos beneficiários como ao nível institucional.

### **Padrões, directivas e políticas**

Neste momento a BIOFUND utiliza os instrumentos de salvaguarda estabelecidos e aprovados pelos doadores de projectos implementados pela BIOFUND.<sup>5</sup>

## **3.7 Uma estratégia de parcerias**

Objectivo 4.7. Uma organização com uma estratégia de parcerias

No desenho do plano estratégico, a BIOFUND fez uma rápida análise dos parceiros actuais e potenciais, e todas as outras entidades públicas e privadas que podem representar partes influentes, interessadas ou afectadas, no trabalho que a BIOFUND realiza. Neste contexto, a BIOFUND irá desenvolver, até ao ano de 2024, uma estratégia de parcerias tendo em conta, entre outros, os seguintes aspectos:

1. Aprofundar a análise dos parceiros actuais e potenciais, partes influentes, interessadas e afectadas, a fim de determinar a estratégia de relacionamento no contexto da implementação deste PE.
2. Formalizar as relações ao mais alto nível com entidades chave para a BIOFUND, seja através de Memorandos de Entendimento, Acordos ou outros, com termos e responsabilidades expressas, com planos de acção, com espaço para uma avaliação sistemática da parceria, e responsabilidades claras de supervisão dentro da BIOFUND.

---

<sup>5</sup> <https://www.fnds.gov.mz/index.php/pt/documentos/salvuardas-artigos>

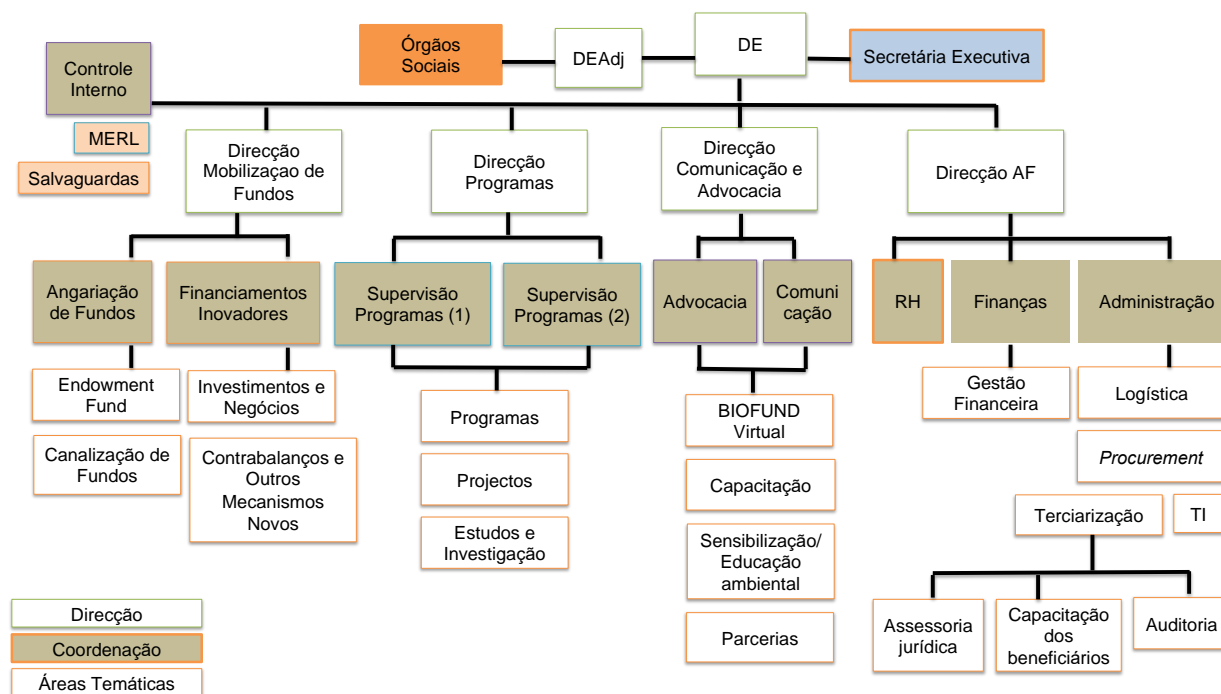
## 4. Referências

- BIOFUND, 2018. Plano Estratégico 2018-2022. Maputo. Abril
- BIOFUND, 2018. Relatório Anual. Maputo
- BIOFUND, 2019. Relatório Anual. Maputo
- BIOFUND, 2020. Relatório Anual. Maputo
- BIOFUND, 2021. Relatório Anual. Maputo (rascunho)
- Boletim da República, 18 de Abril de 2016, III Série, nº 46 – Estatutos da BIOFUND
- Boletim da República, 29 de Dezembro de 2017, I Série, nº 203 – Regulamento da Lei 16/2014 -
- Boletim da República, 19 de Maio de 2022, I Série, nº 95 – Directiva sobre Contrabalanços
- FAPBM, 2020. Madagascar Protected Areas and Biodiversity Fund – Strategic Plan 2022-2026
- MITADER, 2015. Estratégia e Plano de Acção para a Conservação da Diversidade Biológica em Moçambique (2015-2035). Maputo
- UNDP-CBD, 2022. Decision Adopted by The Conference of Parties to the Convention of Biological Diversity. CBD/COP/DEC/15/4.
- USAID-BIOFUND, 2018. Collaborative Management Models for Conservation Areas in Mozambique. SPEED+. Maputo. May

## 5. Anexos

Anexo 1: Organigrama do Secretariado  
Anexo 3: Orçamento do Plano Estratégico  
Anexo 3: Quadro de Resultados

## Anexo 1: Estrutura Organizacional do Secretariado da BIOFUND



A estrutura organizacional – ou o organigrama - é trabalho em progresso e a representação esquemática acima é a situação desejável à medida que a organização cresce com a implementação do presente PE e desenvolvimento dos seus programas e projectos. O organigrama apresenta as principais funções de chefia/ supervisão e de como elas se relacionam, não especificando os nomes dessas funções. A BIOFUND já definiu e classificou as funções usando a terminologia de *Directores*, *Coordenadores* e *Gestores*.

O ritmo do estabelecimento desta estrutura orgânica depende das necessidades e crescimento da BIOFUND. No entanto, no início da implementação deste PE, as funções de Direcção de Comunicação e Parcerias, capacidade de TI, um(a) Secretária(o) Executiva(o) e um(a) Oficial de Recursos Humanos, são de recrutamento prioritário.

Neste organigrama fica também subjacente a necessidade de se estabelecer como as decisões são tomadas e implementadas. Isto é remetido para um *Regulamento Interno* que precisa de ser desenvolvido. Neste RI devem ser definidos os membros da Direcção executiva, da Direcção alargada, por exemplo, ou do funcionamento das Direcções e departamentos, ou respectivas sessões de trabalho.

## Anexo 2: Orçamento do Plano Estratégico 2023-2027

A tabela em baixo mostra a previsão de custos a nível central da BIOFUND – os chamados custos nucleares (*core costs*) – que exclui pagamento directos de projectos. Estes custos são cobertos pelas taxas administrativas aplicadas aos projectos e programas e os 20% do valor desembolsado do *endowment fund*. Não estão aqui incluídos os valores cobrados aos projectos e que cobrem despesas de nível central (custos directos ou indirectos).

Tabela 1: Orçamento indicativo previsto para o exercício do Plano Estratégico – 2023-2027 em USD

| N.O.         | Designação                     | Ano | 2023           | 2024           | 2025           | 2026           | 2027             | Total            |
|--------------|--------------------------------|-----|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| 1            | Pessoal e despesas com pessoal |     | 437,290        | 459,155        | 482,112        | 506,218        | 531,529          | 2,416,303        |
| 2            | Pagamento de Serviços          |     | 102,857        | 107,999        | 113,399        | 119,069        | 125,023          | 568,347          |
| 3            | Subvenções (grants)            |     |                | -              | -              | -              | -                | -                |
| 4            | Deslocação e estadia           |     | 25,500         | 26,775         | 28,114         | 29,519         | 30,995           | 140,904          |
| 5            | Capacitação, treinamento       |     | 30,000         | 31,500         | 33,075         | 34,729         | 36,465           | 165,769          |
| 6            | Comunicação                    |     | 48,650         | 51,083         | 53,637         | 56,318         | 59,134           | 268,822          |
| 7            | MERL                           |     | 66,760         | 70,098         | 73,603         | 77,283         | 81,147           | 368,891          |
| 8            | Escritório                     |     | 109,000        | 114,450        | 120,173        | 126,181        | 132,490          | 602,294          |
| 9            | Equipamento                    |     | 28,158         | 29,566         | 31,044         | 32,596         | 34,226           | 155,591          |
| 10           | Órgãos Sociais                 |     | 10,000         | 10,500         | 11,025         | 11,576         | 12,155           | 55,256           |
| <b>TOTAL</b> |                                |     | <b>858,215</b> | <b>901,125</b> | <b>946,181</b> | <b>993,491</b> | <b>1,043,165</b> | <b>4,742,177</b> |

Fonte: BIOFUND, 2022

O orçamento dos custos nucleares está também harmonizado com as expectativas de crescimento da organização, estando abaixo dos 5 milhões de USD para os 5 anos de implementação da estratégia (2023- 2027). Por um lado, toma em linha de conta o crescimento esperado no processo de angariação de financiamento e sua diversificação, bem como a sua execução. Por outro lado, ele reflecte um aumento da despesa relacionado com um reforço da capacidade da BIOFUND. O orçamento prevê um agravamento anual de 5% para fazer face à inflação.

### Anexo 3: Quadro de Resultados do Plano Estratégico da BIOFUND

Nota: são assinalados os resultados e respectivos indicadores que transitam do PE anterior como (\*) - indicador existente

| Resultados   | Indicadores  | Métodos e Fontes de Informação   | Pressupostos e Riscos   |
|--|--|--|---|
| <b>Meta:</b> Em 2027, a BIOFUND contribui directamente com, pelo menos, 20 milhões de USD por ano em fundos provenientes de diversas fontes, para a conservação da biodiversidade em Moçambique  |  |  |   |
| <b>Pilar 1: Financiamento à conservação da biodiversidade</b>  |  |  |   |
| <b>Estratégia 1:</b> A BIOFUND vai continuar a financiar a rede de áreas de conservação e expandir o seu apoio na criação e gestão a uma maior diversidade de áreas de conservação (de ambientes terrestres, marinhos, costeiros, urbanos e afro-montanhosos), diversidade de modelos de gestão (promovendo a co-gestão, gestão pública, privada, comunitária), ao mesmo tempo que investe na investigação e monitoria do estado e tendências da biodiversidade em Moçambique. |  |  |   |
| <b>Objectivo 1.1.</b> No fim de 2027, a BIOFUND desembolsa anualmente pelo menos 15 milhões de USD para os seus beneficiários.   | <b>Indicadores:</b><br>Volume anual de recursos desembolsados (USD, Mts) a beneficiários (*)<br>Nº ou % de ACs beneficiadas anualmente (*)   | <b>Fontes de informação:</b><br>Relatórios das AC; Relatórios da BIOFUND; Relatórios da ANAC | <b>Pressupostos:</b><br>Vontade por parte da autoridade de gestão das AC e de outros parceiros<br><b>Riscos:</b><br>Falta de capacidade de absorção   |
| <b>Objectivo 1.2.</b> No fim de 2027, a BIOFUND contribuiu para o aumento do conhecimento sobre o estado da biodiversidade em Moçambique.  | <b>Indicadores:</b><br>Nº de Relatórios sobre estado da biodiversidade<br>Nº de bases de dados<br>Nº de Relatórios científicos<br>Nº de itens que integram biblioteca virtual (*)<br>Nº de vezes que biblioteca é visitada (*)<br><br><i>(Nota: objectivo necessita de linha de base e desenvolvimento de indicadores específicos)</i> | <b>Fontes de informação:</b><br>Relatórios do M&ERL; Publicações e Relatórios nacionais      | <b>Pressupostos:</b><br>Vontade de participação por parte das entidades académicas e de investigação.<br><b>Riscos:</b><br>Acesso a algumas áreas.  |
| <b>Objectivo 1.3.</b> No fim de 2027, a BIOFUND contribuiu para a criação de áreas protegidas em pelo menos 3% do território nacional, assegurando o alcance das metas nacionais de conservação da biodiversidade.   | <b>Indicador:</b><br>Área actualmente protegida em Km <sup>2</sup> (linha de base) e nova área protegida em Km <sup>2</sup> acrescida anualmente   | <b>Fontes de informação:</b><br>Boletim da República<br>Relatórios Técnicos<br>Publicações   | <b>Pressupostos:</b><br>Vontade por parte de parceiros e das autoridades.<br><b>Riscos:</b><br>Falta de interesse, acesso a certas áreas, capacidade por parte de parceiros, em particular, comunidades locais. |

| Resultados  | Indicadores  | Métodos e Fontes de Informação  | Pressupostos e Riscos  |
|---|--|---|--|
| <b>Objectivo 1.4.</b> No fim de 2027, a BIOFUND promoveu e financiou 4-8 iniciativas com modelos inovadores de gestão de áreas de conservação (ex., áreas de conservação comunitária, municipais, privadas, etc)  | <b>Indicadores:</b><br>Nº de novos modelos de gestão<br>Nº de parcerias de gestão estabelecidas<br>Nº de projectos com elevado valor de biodiversidade apoiados fora do Sistema Nacional de Áreas de Conservação (*) | <b>Fontes de informação:</b><br>Acordos assinados<br>Planos de Gestão<br>Relatórios Informação pública                                | <b>Pressupostos:</b><br>Vontade por parte das autoridades e de parceiros locais<br><b>Riscos:</b><br>Falta de capacidade local<br>Falta de acesso  |
| <b>Pilar 2: Mobilização de Fundos</b>   |  |   |  |
| <b>Estratégia 2:</b> A BIOFUND vai impulsionar a angariação de fundos, tanto para o <i>Endowment Fund</i> como para a implementação de projectos, procurando novas oportunidades de financiamento como fundos tradicionalmente provenientes de doadores, de indivíduos, das contrapartidas, financiamentos privados, contrabalanços da biodiversidade, conversão de dívida pública, pagamentos por serviços ambientais (PES), carbono e, no geral, investindo na economia verde e azul. |  |   |  |
| <b>Objectivo 2.1.</b> Em 2027, a BIOFUND mobiliza fundos de doadores através de projectos de conservação da biodiversidade na ordem dos 20 milhões de USD por ano   | <b>Indicador:</b><br>Volume anual (milhões de USD) de recursos angariados para canalização (*)   | <b>Fontes de informação:</b><br>Relatórios<br>Acordos com Doadores<br>Orçamento dos Projectos financiados<br>Estado do endowment fund | <b>Pressupostos:</b><br>Um contexto financeiro mundial apropriado e disponibilização de financiamentos. A BIOFUND mantém a sua reputação de parceiro de confiança<br><b>Riscos:</b><br>Falta de capacidade de absorção dos beneficiários |
| <b>Objectivo 2.2.</b> Em 2017, o <i>endowment fund</i> da BIOFUND terá atingido os 100 milhões de USD.  | <b>Indicadores:</b><br>Volume anual (Milhões de USD) de fundos angariados para o <i>Endowment Fund</i> (*)<br>Volume cumulativo (Milhões de USD) do <i>Endowment Fund</i> (*)  | <b>Fontes de informação:</b><br>Relatórios sobre o <i>endowment fund</i>  | <b>Pressupostos:</b><br>Doadores predispostos a contribuir para o <i>endowment fund</i><br><b>Riscos:</b><br>Instabilidade de mercados, da bolsa de valores.   |
| <b>Objectivo 2.3.</b> Em 2027, os mecanismos inovadores de financiamento facilitados pela BIOFUND estão a gerar pelo menos 500 mil USD por ano para a conservação da biodiversidade   | <b>Indicadores:</b><br>Nº e natureza de fontes de financiamento (*)<br>Evolução dos montantes de financiamento (*)   | <b>Fontes de informação:</b><br>Relatórios Informação pública<br>Relatórios anuais  | <b>Pressupostos:</b><br>Interesse por parte de pequenas e médias empresas de terem papel activo no processo<br><b>Riscos:</b> Falência dos mercados  |

| Resultados  | Indicadores  | Métodos e Fontes de Informação   | Pressupostos e Riscos   |
|---|--|--|---|
| <p><b>Objectivo 2.4.</b> Entre 2023 e 2027, a BIOFUND continua a investigar, criar, experimentar e promover outras fontes de financiamento menos tradicionais (produtos, cartões de crédito, conversão da dívida, PSAs, carbono, lotarias, investimento, etc) tendo estabelecido com sucesso, pelo menos 5 fontes inovadores de financiamento.</p>  | <p><b>Indicadores:</b><br/> Nº e natureza de fontes de financiamento (*)<br/> Evolução dos montantes de financiamento (*)</p> <p><i>(Nota: por sucesso, fica estabelecido que é um mecanismo que gera mais de USD 25.000/ano)</i></p>  | <p><b>Fontes de informação</b><br/> Relatórios<br/> Propostas</p>  | <p><b>Pressupostos:</b><br/> Estabilidade de mercados.<br/> Situação económica apropriada.<br/> Vontade por parte de instituições financeiras.<br/> Existência de oportunidades.</p> <p><b>Riscos:</b><br/> Falta de capacidade</p>         |
| <p><b>Pilar 3: Advocacia e Educação Ambiental</b></p>   |  |  |   |
| <p><b>Estratégia 3:</b> A BIOFUND vai investir na promoção de legislação mais favorável para a gestão e sustentação da biodiversidade em Moçambique, vai promover a educação ambiental aos vários níveis da sociedade, ser mais inclusiva e estabelecer e implementar uma robusta estratégia de comunicação. Para o efeito, usará de todos os meios disponíveis de comunicação – mídia tradicional, digital e social, web, webinars, etc – e de envolvimento da sociedade – campanhas, exposições, feiras, etc.</p> |  |  |   |
| <p><b>Objectivo 3.1.</b> Em 2027, a BIOFUND influenciou e contribuiu para a melhoria do quadro legal nacional sobre a conservação da biodiversidade, financiamento e partilha de benefícios, tendo contribuído para a revisão de pelo menos 5 instrumentos legais do sector da conservação.</p>   | <p><b>Indicador:</b><br/> Nº de dispositivos legais com input substancial da BIOFUND e dos seus membros (*)</p>  | <p><b>Fontes de informação</b><br/> Boletim da República<br/> Actas<br/> Relatórios</p>  | <p><b>Pressupostos:</b><br/> Aceitação por parte da autoridade para as mudanças necessárias.<br/> Vontade política.<br/> Envolvimento da sociedade civil e academia</p> <p><b>Riscos:</b><br/> Objectivo dependente de vontade política</p> |
| <p><b>Objectivo 3.2.</b> No fim de 2027, a BIOFUND contribuiu para o aumento do nível de capacidade do pessoal que trabalha em conservação em Moçambique</p>  | <p><b>Indicadores:</b><br/> Nº de gestores e técnicos treinados (por género) (*)<br/> Nº de cursos ministrados<br/> Nº de avaliações de necessidades de capacitação</p> <p><i>(Nota: objectivo necessita de linha de base e desenvolvimento de mais indicadores específicos)</i></p> | <p><b>Fontes de informação</b><br/> Programas de cursos<br/> Relatórios de Formação<br/> Inquéritos<br/> Relatórios anuais</p> | <p><b>Pressupostos:</b><br/> Boa participação do pessoal envolvido na conservação.<br/> Vontade de participar em inquéritos.</p> <p><b>Riscos:</b><br/> Apatia por parte da sociedade civil e público em geral</p>                          |



| Resultados  | Indicadores   | Métodos e Fontes de Informação   | Pressupostos e Riscos  |
|---|---|--|--|
| <b>Objectivo 3.3.</b> Até 2027, uma percentagem importante da população urbana e rural de zonas específicas em Moçambique, tem alguma sensibilidade sobre o valor da biodiversidade para o seu bem-estar e economia do País.  | <b>Indicadores:</b><br>Nº de iniciativas de educação e sensibilização pública<br>Nº de eventos (*)<br>Nº de Inquéritos à população alvo<br>% de crescimento de sensibilidade/ conhecimento<br><br><i>(Nota: objectivo necessita de linha de base e desenvolvimento de indicadores específicos)</i>                | <b>Fontes de informação</b><br>Programas de Educação ambiental<br>Manuais<br>Relatórios de educação<br>Relatórios anuais<br>Inquéritos | <b>Pressupostos:</b><br>Boa participação da sociedade civil. Participação do pessoal envolvido na conservação.<br>Aceitação em participar em inquéritos<br><b>Riscos:</b><br>Apatia          |
| <b>Objectivo 3.4.</b> A partir de 2024, a BIOFUND implementa uma estratégia de comunicação para a consciencialização, valorização e mudança de comportamento em relação à importância da conservação da biodiversidade, aumentando a sua visibilidade junto de parceiros chave. | <b>Indicadores:</b><br>Nº de estratégias de comunicação<br>Nº de eventos (*)<br>Nº de acessos ao website e redes sociais de BIOFUND (*)<br>Percepção (inquérito bianual) da comunidade de conservação (*)<br><br><i>(Nota: objectivo necessita de linha de base e desenvolvimento de indicadores específicos)</i> | <b>Fontes de informação</b><br>Relatórios<br>Estratégia de comunicação<br>Inquéritos   | <b>Pressupostos:</b><br>Capacidade interna<br><br><b>Riscos:</b><br>Apatia   |
| <b>Pilar 4: Desenvolvimento de uma organização eficiente e sustentável</b>  |   |  |  |
| <b>Estratégia 4:</b> A BIOFUND vai investir numa estrutura orgânica eficiente, atrair e reter pessoal competente e comprometido, expandir a geração de fundos próprios e, com transparência, aprofundar a eficiência no uso de fundos.  |   |  |  |
| <b>Objectivo 4.1.</b> Uma organização com uma estrutura orgânica funcional  | <b>Indicadores:</b><br>Estrutura orgânica aprovada<br>Nº de lugares preenchidos<br>Regulamento interno revisto e a ser aplicado   | <b>Fontes de informação</b><br>Actas dos encontros<br>Relatórios   | <b>Pressupostos:</b><br>Disponibilidade de talento<br>Aceitação por parte da autoridade de gestão das AC<br><b>Riscos:</b> capacidade dos quadros contratados não corresponde à expectativa. |
| <b>Objectivo 4.2.</b> Uma organização com um quadro de pessoal competente e capacitado.   | <b>Indicadores:</b><br>% de pessoal formado (comparado com linha de base)<br>Nº de iniciativas de formação<br>Nº de avaliações de desempenho<br>% Evolução da capacidade Institucional da BIOFUND (*)   | <b>Fontes de informação</b><br>Avaliação de desempenho<br>Base de dados dos RH   | <b>Pressupostos:</b><br>A BIOFUND é uma entidade competitiva no mercado de trabalho<br><b>Riscos:</b><br>Falta de capacidade de competir no mercado de trabalho                              |

| Resultados   | Indicadores  | Métodos e Fontes de Informação   | Pressupostos e Riscos   |
|--|--|--|---|
|  | <i>(Nota: objectivo necessita de linha de base e desenvolvimento de indicadores específicos)</i>   |  | Falta de capacidade no mercado de trabalho  |
| <b>Objectivo 4.3</b> Até 2027, a BIOFUND é autossustentável em relação às suas necessidades operacional em pelo menos 90%, e a eficiência na execução dos projectos, sob sua responsabilidade, situa-se acima dos 80%. | <b>Indicadores:</b><br>% do orçamento do “núcleo”<br>% de execução do orçamento anual (*)<br>Evolução da capacidade administrativa e financeira dos beneficiários (*)<br>% de ACs apoiadas que prestam contas no prazo acordado (*)        | <b>Fontes de informação</b><br>Relatórios financeiros<br>Relatórios anuais da BIOFUND                              | <b>Pressupostos:</b><br>Ambiente favorável de mercados e financiamento de projectos<br><b>Riscos:</b><br>Falta de capacidade de absorção por parte dos parceiros de implementação |
| <b>Objectivo 4.4.</b> Uma organização com mecanismos internos de comunicação e tecnologias adequados.  | <b>Indicadores:</b><br>Sistemas SI e STC<br>Assistência dedicada (ou terciarizada)   | <b>Fontes de informação</b><br>Web e outras ferramentas electrónicas existentes<br>Relatórios                      | <b>Pressupostos:</b><br>Pessoal comprometido com a comunicação interna<br><b>Riscos:</b> Falta de interesse de comunicação entre os pessoal                                       |
| <b>Objectivo 4.5.</b> Uma organização que investe na monitoria e avaliação, relatórios e na aprendizagem (MERL).   | <b>Indicadores:</b><br>Sistema da MERL<br>Pessoal dedicado<br>% utilização do sistema MERL<br>Nº de avaliações (meio termo ou final) do PE da BIOFUND  | <b>Fontes de informação</b><br>Relatórios de MERL<br>Sistema online de adição de dados<br>Relatórios de Avaliações | <b>Pressupostos:</b><br>Capacidade interna<br><b>Riscos:</b><br>Falta de aderência e interesse  |
| <b>Objectivo 4.6.</b> Uma organização com padrões adequados de salvaguardas ambientais e sociais.  | <b>Indicadores:</b><br>Nº de padrões e instruções<br>% de utilização sistemática (contra linha de base)<br>Nº visitas de inspecção<br><br><i>(Nota: objectivo necessita de linha de base e desenvolvimento de indicadores específicos)</i> | <b>Fontes de informação</b><br>Padrões adoptados<br>Relatórios Anuais<br>Relatórios de visitas                     | <b>Pressupostos:</b> Doadores e outros parceiros abertos ao escrutínio<br><b>Riscos:</b><br>Falta de capacidade de absorção   |
| <b>Objectivo 4.7.</b> Uma organização com uma estratégia de parcerias.   | <b>Indicadores:</b><br>Estratégia de Parceira aprovada<br>Nº de parcerias/ iniciativas por tipo de sector (publico, privado, académico, outros) (*)<br>MoUs ou acordos a serem monitorados   | <b>Fontes de informação</b><br>Relatórios MoUs   | <b>Pressupostos:</b> Parceiros abertos a uma discussão aberta e contínua<br><b>Riscos:</b><br>Falta de capacidade de monitoria  |

| Resultados | Indicadores                            | Métodos e Fontes de Informação        | Pressupostos e Riscos |
|------------|--|---------------------------------------|-----------------------|
|            | MoUs com comité conjunto de supervisão | Ferramenta de monitoria das parcerias |                       |