

Relatório do Conselho de Administração – 2017

Concluído o exercício de 2017, vem o Conselho de Administração da ARKO – Companhia de Seguros, S.A., apresentar aos Senhores Accionistas, o Relatório e Contas para o ano findo em 31 de Dezembro de 2017, as quais foram auditadas pela Ernst & Young (Moçambique), Lda. As contas são apresentadas em observância das Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS), que para o presente exercício não incluem o comparativo dado que se trata do ano inicial de actividade da seguradora.

I – ENQUADRAMENTO MACROECONÓMICO

As estimativas do Fundo Monetário Internacional (IMF) indicam que, nos últimos anos, a economia de Moçambique foi adversamente afectada pela queda nos preços das *commodities* e condições climáticas adversas, bem como pela emissão de empréstimos não revelados e o conseqüente congelamento no apoio dos doadores. O crescimento desacelerou em 2016 para 3,8% (de 6,6% em 2015) e os dados mais recentes apresentados pelo IMF mostram que a economia cresceu 3,7% em 2017, impulsionada por uma recuperação na actividade agrícola e de mineração (devido a um aumento na produção de carvão).

Uma postura monetária restritiva, aliada à valorização cambial, levou a uma queda acentuada da inflação para 6,3% (ano a ano) em Janeiro de 2018, de um pico de 26% em Novembro de 2016. O défice da conta corrente externa continuou a diminuir em 2017. Isto deveu-se a um *boom* nas exportações mineiras e a uma contração das importações de serviços de mega-projectos. Outro factor foi o influxo pontual da receita fiscal associado ao imposto sobre ganhos de capital proveniente da venda da participação da ENI no campo de gás natural de Coral South a favor da Exxon Mobil. A dívida continua a representar uma preocupação, uma vez que o *stock* da dívida do sector público sobre o PIB atingiu 128,3% no final de 2016, com vários incumprimentos nos pagamentos de dívidas.

Ainda de acordo com o IMF, as perspectivas para 2018/19 continuam desafiadoras. Na ausência de novas acções políticas, espera-se que o crescimento do PIB real diminua ainda mais, enquanto a inflação permanecerá nos níveis atuais. O défice fiscal pode expandir-se, levando a uma maior acumulação de dívida pública e à exclusão do sector privado. A crescente exposição dos bancos ao governo, combinada com elevadas taxas de juros, cria potenciais vulnerabilidades macrofinanceiras.

O mercado cambial recuperou ao longo de 2017, contribuindo para uma menor pressão inflacionária

e recuperação das reservas internacionais. Dados divulgados pelo Banco de Moçambique, indicam que o metical apreciou em termos anuais 16% face ao Dólar norte-americano, 7% face ao Rand e 5% face ao Euro.

A apreciação do Metical reflecte o efeito combinado da política monetária restritiva e o aumento das exportações nacionais (em particular do carvão e alumínio), que permitiu a constituição de Reservas Internacionais Líquidas, que até Outubro de 2017, incrementaram para USD 2,2 milhões, suficientes para cobrir 6 meses de importações de bens e serviços, excluindo os grandes projectos.

Dados provisórios do Banco de Moçambique, do 3.º trimestre de 2017, indicam uma diminuição homóloga do défice externo para USD 378 milhões. A melhoria do défice é explicado pelo efeito combinado da redução das importações associado à fraca procura doméstica e ao aumento das exportações dos grandes projectos em particular do carvão e alumínio a beneficiar da recuperação dos preços das matérias-primas no mercado internacional.

Mozambique: Selected Economic Indicators			
	2016	2017	2018
(Annual percentage change, unless otherwise indicated)			
National income and prices			
Nominal GDP (MT billion)	689	802	875
Real GDP growth	3.8	3.01	3
Consumer price index (end of period)	21.1	7.2	6.5
(Percent of GDP)			
Government Operations			
Total revenue	24	25.1	22.1
Total expenditure and net lending	32.4	32.1	30.9
Overall balance, after grants	-7.6	-8.2	-7.5
Primary Balance after grants	-4.6	-4.5	-3.2
(Annual percentage change, unless otherwise indicated)			
Money and Credit			
Reserve money	35.2	1.4	5.6
M3 (Broad Money)	10.1	4.5	7.9
Credit to the economy	12.6	-10.4	2.9
(Percent of GDP)	37.9	29.2	27.6
External sector			
Merchandise exports	-2.5	27.9	18.1
Merchandise exports, excluding megaprojects	-32.5	-7.9	7.5
Merchandise imports	-37.5	2.9	13.7
Merchandise imports, excluding megaprojects	-40.5	3.3	7.3
(Millions of U.S. dollars)			
External Public Debt	10,065	11,395	13,413
External current account, after grants	-4,424	-2,039	-2,424
Net international reserves (end of period)	1,753	2,297	2,573
Gross international reserves (end of period)	1,988	2,532	2,808
Sources: Mozambican authorities; and IMF staff estimates and projections.			
1/ The latest data from the Mozambican Statistical Agency show that the			

II – MERCADO SEGURADOR NACIONAL

Em 2016, tomando por base os últimos dados publicados pelo Instituto de Supervisão de Seguros de Moçambique (ISSM), a receita bruta processada do seguro directo, totalizou o valor de cerca de 10.616,8 milhões de meticais, representando um crescimento de 13,3%, contra 10,1% verificados em 2015. Esta evolução foi impulsionada pelo crescimento registado em ambos os ramos Vida e Não Vida. O ramo Não Vida apresentou uma maior evolução com um crescimento de 14,3% e o ramo Vida, por sua vez, apresentou um crescimento de 8,3%.

No que se refere à quota de mercado por segmento e em termos de receita processada global, o ramo Não Vida destaca-se com 82,7% da carteira de seguros, com um volume de 8.784 milhões de meticais, enquanto o ramo Vida representa apenas 17,3% e receita de 1.833 milhões de meticais.

Em 2016, os ramos Automóvel, Incêndio e Acidentes Pessoais dominaram a carteira do segmento Não-Vida, com um peso de 35,1%, 23,9% e 11,7%, respectivamente. O mercado segurador apresentou, em 2016, uma taxa de sinistralidade de 45,2% dos prémios adquiridos líquidos de resseguro do ramo Vida e 52,3% do ramo Não Vida. O resultado líquido do sector situou-se em 3.514,7 milhões de meticais, contra os anteriores 1.054,9 milhões de meticais registados em 2015, representando um acréscimo na ordem de 333,2%.

Em 31 de Dezembro de 2016, as seguradoras tinham constituído 13.923,2 milhões de meticais de provisões técnicas líquidas de resseguro, das quais 8.746,9 milhões correspondiam ao ramo Não-Vida e 5.176,3 milhões ao ramo Vida.

Em 2016, operavam em Moçambique um total de 19 seguradoras, 8 gestoras de fundo de pensões e 2 resseguradoras. A actividade de seguros em Moçambique contava ainda com 78 corretoras, 492 agentes e promotores de seguros, o que demonstra de forma inequívoca, a competitividade crescente e dinâmica do mercado segurador em Moçambique.

Em 2017, o sector de seguros Não Vida registou a entrada de duas novas seguradoras, a Arko Seguros e a Mediplus. Os dados sobre o desempenho do mercado segurador, referentes a 2017, revelam uma estagnação (+3,7%) nos prémios brutos emitidos face ao ano transacto.

Apesar de uma relativa melhoria a nível dos principais indicadores macroeconómicos, o ano de 2017 foi caracterizado pelo abrandamento do clima de negócios, como corolário da recessão económica. A ARKO iniciou a sua actividade durante este período, ressentindo-se desta envolvente menos dinâmica do mercado, registando, não obstante, a partir do 4.º trimestre de 2017 um crescimento significativo nos prémios processados.

O volume global de negócios, de cerca de onze mil e setecentos milhões de meticais corresponde a perto de 2,1% do Produto Interno Bruto do país. Da parte dos operadores nacionais congregados na Associação Moçambicana de Seguradores (AMS), existe a consciência de que este grau de penetração do seguro na economia ainda constitui um grande desafio para a indústria, tornando-se inevitável a acção concertada das companhias seguradoras na promoção da cultura do seguro no país. Para este efeito, e com esse fim específico, o Instituto de Supervisão de Seguros de Moçambique desenvolveu, ao longo do ano, um conjunto de iniciativas de natureza pedagógica, de promoção e divulgação que são de louvar.

III – ACTIVIDADE DA EMPRESA

Aspectos Gerais

O sector segurador viu nascer, no ano de 2017, a ARKO – Companhia de Seguros, S.A. (ARKO Seguros). A gestão estratégica da ARKO Seguros é assegurada por um Conselho de Administração composto por três membros, sendo um Presidente e dois Administradores executivos. O modelo de gestão corporativa continua a corresponder às expectativas de garantia de eficiência e estabilidade organizacional, assegurando a capacidade de decisão rápida e competente que permita dar resposta a solicitações em tempo útil.

Considerando o ambiente exógeno e endógeno desafiador, o arranque da actividade da ARKO Seguros teve um começo difícil. No entanto, e não obstante o clima de negócios recessivo e tendencialmente competitivo, a ARKO Seguros foi capaz de se apresentar ao mercado, em Abril de 2017, com produtos e soluções inovadores, que foram destacando gradualmente o seu posicionamento e legaram o selo da qualidade que pretende tornar a seguradora uma referência de excelência no sector. Contudo, faltou à ARKO Seguros alcançar a transposição da qualidade dos seus produtos e das suas soluções para o mercado, o que não se reflectiu em volume de negócios e de subscrição.

Com efeito, a ARKO Seguros registou um desempenho comercial de grande ineficiência, não tendo sido capaz de dar visibilidade e a consequente adesão por parte dos seus parceiros – essencialmente Corretores e Agentes de Seguros – para a colocação dos seus produtos nos clientes finais. Esta ineficiência apenas foi eliminada nos últimos meses de 2017, com medidas de reforço da dinâmica comercial que levaram à abertura imediata de linhas com os principais Corretores do mercado nacional. Estas medidas, tomadas no último trimestre do ano e que serão reforçadas ao longo do ano de 2018, fazem parte do processo de recuperação identificadas no ponto 2.1 do relatório da auditoria da EY.

Posicionamento

O parceiro Mais Vida criou uma dinâmica muito positiva à marca ARKO Seguros. De igual modo, a mudança de localização da sede da empresa para as actuais instalações permitiu, sem elevar os custos, dar maior visibilidade à seguradora.

Sistemas e Tecnologia de Informação

No domínio dos Sistemas e Tecnologias de Informação, a ARKO Seguros finalizou o processo de implementação do *FootPrint – Sistema Integrado de Gestão de Seguros e Contabilidade*, permitindo agora uma ligação do sistema informático em tempo-real, com impacto positivo na gestão da carteira e uniformização dos procedimentos e processos de negócio e de contabilidade. O sistema é flexível, integrado com boa assistência e com facilidade em gerar reportes. Acima de tudo, esta implementação irá gerar um impacto ao nível comercial através de uma eficiente gestão/emissão de “continuados” e renovações das apólices.

Recursos Humanos

Na área de Recursos Humanos, o recrutamento de jovens recém-licenciados Moçambicanos permitiu instituir uma cultura de trabalho inspirado em valores de dedicação, honestidade, integridade e alegria. Para o efeito, foram intensificadas as acções de formação profissional aos colaboradores, com o objectivo da sua capacitação e, igualmente, procurando corresponder às expectativas dos trabalhadores no que respeita às suas carreiras profissionais e à garantia dos direitos laborais que os assistem. Está em curso a compilação do regulamento Interno, a melhoria da política salarial e a formalização do Acordo de Empresa.

Análise da Actividade em 2017

A ARKO Seguros definiu como prioritários os seguintes objectivos estratégicos para a sua gestão económico-financeira:

- O crescimento das vendas através (i) da diferenciação e inovação dos produtos face à oferta da concorrência e (ii) a introdução gradual de novos produtos no mercado procurando corresponder às necessidades dos clientes atendendo ao seu contexto económico e regulatório existente;
- O controlo rigoroso de custos operacionais e administrativos, procurando posicionar-se como uma seguradora de eficiência e modelo de negócio *low cost*, que permita oferecer aos seus clientes uma diferenciação positiva nos prémios cobrados nos seus produtos.

Por conseguinte, foram registados os seguintes indicadores económico-financeiros no exercício findo em 31 de Dezembro último:

Evolução dos Principais Indicadores Técnicos

A análise económica da ARKO Seguros é sustentada pelos indicadores de estrutura, de gestão corrente e de rentabilidade, que no cômputo geral evoluíram de forma tendencialmente positiva ao longo de 2017.

Produção (Prémios Processados)

Os prémios brutos processados em 2017 totalizaram MZN 30.172.237,00.

Rácio de Sinistralidade

O rácio de Sinistralidade líquido de Resseguro situou-se em 51,6%, indicador demonstrativo de uma subscrição criteriosa e que augura boas perspectivas futuras para a ARKO Seguros.

Evolução dos Principais Indicadores Financeiros

Resultados Líquidos

Em 2017, a ARKO Seguros teve resultados negativos, tendo registado um prejuízo líquido de MZN 29.893.478,00. Não obstante o modelo de negócio *low cost*, os resultados alcançados são reflexo de alguns factores que penalizaram o desempenho económico do exercício de 2017:

- Custos de arranque elevados resultantes no atraso na emissão da licença da seguradora. Este atraso teve várias origens: (i) na conjuntura política, com a alteração do Ministro das Finanças que ditou um atraso por falta de assinante, (ii) na conjuntura económica, com a recessão agravada pelo contexto da dívida pública oculta e a perda de apoio do FMI e dos países doadores e, de forma correlacionada, (iii) nos órgãos sociais que se escusaram a participar no arranque da seguradora (retirada dos investidores iniciais-adiamento). O impacto estimado deste atraso ditou custos adicionais de arranque na ordem de MZN 5.000.000,00.
- Custos de resseguro elevados pelo tratado de XoL, baseado em previsões de venda desajustadas da nova realidade, com um impacto negativo de MZN 5.453.746,00.
- As provisões para riscos em curso afectam seriamente as start ups no sector segurador devido ao desajuste dos custos administrativos, apesar das margens técnicas serem ao nível das melhores do mercado indicando uma subscrição cuidadosa. A constituição das provisões teve um impacto de MZN 11.524.146,00 nas contas da ARKO Seguros.

Margem de Solvência ou Solvabilidade

A Margem de Solvência ou Solvabilidade da ARKO Seguros encontra-se abaixo dos parâmetros recomendáveis, considerando que o Total da Margem de Solvência Disponível são MZN 900,689,00 indicando uma insuficiência no montante de MZN 5.132.872,00. Constatou-se, assim, uma Taxa de Cobertura da Solvência de 15%.

De igual modo, verifica-se que um dos indicadores de estrutura e que avalia a solidez da empresa é a relação entre os Capitais Próprios e o Passivo, que, em 2017, se situou em 32%, significando que os Capitais Próprios da ARKO Seguros cobrem 32% das suas responsabilidades.

Provisões Técnicas

As provisões técnicas deverão ser representadas por activos equivalentes. A 31 de Dezembro de 2017, os activos detidos pela ARKO Seguros afectos para representação das provisões técnicas revelam-se insuficientes no montante de MZN 16.825.892,00. Entre estas, a de maior significado é a Provisão para Riscos em Curso, no valor de MZN 11.524.146,00. O valor elevado desta provisão não se relaciona com a sinistralidade verificada, que apresenta um bom rácio de 53%, mas antes é penalizada pelo rácio de despesas, na ordem de 86%, consequência final do arranque de actividade difícil da ARKO Seguros.

Análise de mercado

Posicionamento da empresa no sector

De acordo com as estatísticas do Instituto de Supervisão de Seguros de Moçambique (ISSM) sobre as quotas de mercado das seguradoras a operar em Moçambique, a ARKO Seguros fechou o ano de 2017 com uma quota de 0,2% do mercado global do Ramo Não Vida, tendo visto a sua quota de mercado aumentar para cerca de 0,4% no 1.º trimestre de 2018. Esta evolução da quota de mercado da ARKO Seguros é reflexo da maior dinâmica comercial a partir do 4.º trimestre de 2017 e revela uma melhoria significativa da competitividade da empresa, tendo em conta a sua actuação num contexto de mercado efervescente e muito competitivo e de uma conjuntura macroeconómica globalmente desafiante.

Em termos sectoriais (seguros não vida), em 2017, o *ranking* das seguradoras é liderado pela EMOSE, com 20,3%, encontrando-se a Hollard em segundo lugar, com 17,6%. De há 10 anos para cá, verifica-se uma tendência para que as seguradoras que lideram o mercado o consigam com percentagens cada vez menores, reveladora de uma maior predominância no mercado de seguradoras de pequena e média dimensão e um mercado mais “democraticamente” repartido.

A ARKO Seguros surge a meio desse processo de fracionamento do mercado e, em resultado dessa dinâmica/tendência, aspira a conquistar uma quota de mercado de 8%-10% num prazo de 3 anos.

O posicionamento actual da ARKO Seguros no mercado, comparativamente às seguradoras líderes, deve-se à sua ainda baixa visibilidade resultante de uma natural e legítima postura de “ver para crer” por parte de clientes e parceiros, em geral. Não obstante, esta postura perante a ARKO Seguros tem vindo a alterar-se no início de 2018, à medida que os nossos produtos e a assistência que temos vindo a prestar aos clientes e parceiros vão consolidando a sua confiança na empresa.

A perspectiva de exploração de canais de venda associadas à banca (*bancassurance*) também poderá vir a afectar positivamente o desempenho e visibilidade da ARKO Seguros no mercado. Acreditamos que esta importante área de negócio possa concretizar-se no 1.º semestre de 2019. Neste sentido, estão em desenvolvimento, em fase ainda muito embrionária, contactos com potenciais parceiros.

Estratégia

A ARKO Seguros deverá direccionar os seus esforços para a implementação e concretização dos objectivos estratégicos, de forma a ajustar-se à realidade socioeconómica do país e a criar estabilidade interna que garanta o cenário de uma organização globalmente sã, eficiente perante os clientes internos e externos e que proporcione de futuro remunerações ajustadas aos seus accionistas.

Para tal, propõe-se a reformulação da Visão e Missão da empresa, tendo em consideração o ajustamento estrutural previsto com a necessária e desejável dispersão do seu Capital Social, entre particulares diversos e um parceiro institucional estratégico.

Com efeito, pretendemos actuar no mercado segurador com uma postura de renovação e crescimento sólido, tornando-se na seguradora de preferência dos seus clientes pela excelência dos nossos serviços, garantindo a segurança e a protecção de pessoas e organizações através de uma forte ligação a parceiros e à comunidade em geral.

IV – OBJECTIVOS E PERSPECTIVAS PARA 2018

Perante a necessidade de fortalecer e dar robustez financeira à seguradora, permitindo, por um lado, prosseguir com o processo de crescimento da ARKO Seguros, iniciado apenas no último trimestre de 2017, e, por outro lado, cumprir com os rácios de natureza financeira recomendados pelas boas práticas do sector segurador, o Conselho de Administração da ARKO Seguros prevê e tem planeado os passos enumerados em seguida.

Actuação Comercial

A empresa tem vindo a apresentar resultados comerciais positivos desde o 1.º trimestre de 2018, influenciado por um conjunto de medidas estruturais e operativas, que prosseguirão de forma reforçada em 2018, entre as quais se destacam:

- Reorganização e reforço de equipas comerciais e melhoramento dos processos de negócio;
- Criação de novas linhas de negócios (seguro de viagem; garantias aduaneiras; seguro de fronteira);
- Forte dinâmica do seguro de saúde Mais Vida, com crescente implantação e visibilidade no mercado;
- Normalização das relações com os mediadores com quem ainda não se havia estabelecido contratos;
- Aumento do efectivo comercial e implementação de acções de formação;
- Melhoria da infra-estrutura informática; e
- Revisão das condições de remuneração dos colaboradores.

Alterações Societárias

Prevê-se, no decurso do 1.º semestre de 2018, a entrada de dois novos accionistas, por dispersão do capital social, e a conversão de activos em activos elegíveis para representação das Reservas Técnicas, com um impacto positivo de cerca de MZN 8.241.888,70.

De igual forma, no decurso do 2.º semestre de 2018, a empresa tem prevista a entrada de novos accionistas que permitirá de imediato:

- Entrada de novos accionistas, através de dispersão do capital social, que representarão um incremento da área de actuação e de influência da ARKO Seguros;
- Aumento de Capital Social para MZN 48 milhões, reforçando por essa via os capitais próprios da seguradora e melhorando os seus rácios de solvência, com um impacto positivo na ordem de MZN 8.000.000.

Orçamento 2018

O orçamento para 2018 prevê um volume de vendas de MZN 120.000.000,00, com uma libertação significativa das provisões para riscos em curso e uma reversão no processo de degradação do capital social da ARKO Seguros.

Acções Estratégicas

Para a materialização dos objectivos acima definidos, as seguintes acções estratégicas e respectivas actividades foram desenhadas em cada um dos domínios relevantes, devendo centrar a sua atenção nas seguintes vertentes de actuação estratégicas, entre outras:

- Desenvolver campanhas de relações públicas (*lobby corporativo*);
- Privilegiar a formação certificada dos quadros técnicos em seguros;
- Manter flexível e ágil as políticas de subscrição de riscos e regularização de sinistros.

Domínio Corporativo

OBJECTIVOS	ACTIVIDADES
1. Expandir a actividade e a presença nas províncias.	i. Abrir a Delegação da Beira em 2018. ii. Abrir a Delegação de Nampula em H1/2019. iii. Abrir a Delegação em Pemba em H2/2019.
2. Promover a Imagem Institucional.	i. Definir políticas de Comunicação e Imagem. ii. Iniciar a busca de novos espaços em Maputo/Matola para instalação de novas Delegações, incluindo a reabilitação e apetrechamento das instalações.
3. Capacitar a empresa em inovação e sistematização de processos.	i. Criar um Gabinete de Estudos.
4. Manter o nível de motivação dos trabalhadores.	i. Concluir a revisão dos salários. ii. Rever o <i>upgrade</i> do seguro de saúde. iii. Estudar a possibilidade da introdução do subsídio de transportes para os colaboradores ou “ <i>outsourcing</i> ” do serviço.

Domínio Técnico e Comercial

OBJECTIVOS

1. Melhorar o “*portfólio*” de produtos.

ACTIVIDADES

- i. Renovar e actualizar os produtos.
- ii. Rever a estrutura de riscos.
- iii. Criar/Inovar produtos para segmentos de baixa renda.
- iv. Revisão das condições gerais de apólices.
- v. Definir e implementar o Plano de Marketing.

2. Aumentar as vendas em 20% ao ano.

- i. Treinar e equipar a força de vendas.
- ii. Introduzir incentivos às vendas.
- iii. Melhorar o relacionamento com as Corretoras e Agentes.

3. Optimizar os serviços de peritagens.

- i. Reciclar os peritos;
- ii. Estudar a possibilidade de aumentar o número de peritos disponíveis.

Domínio Contabilístico e Financeiro

OBJECTIVOS

1. Autonomizar a contabilidade no processamento e encerramento das contas.

ACTIVIDADES

- i. Capacitar os quadros internos.
- ii. Parametrizar as operações de fecho de contas no sistema.

2. Aumentar as cobranças até 90%.

- i. Definir e implementar uma política de incentivos para os cobradores.
- ii. Proceder ao eventual saneamento de carteira.
- iii. Introduzir cobranças por débito directo e *Entidade/Referência*.
- iv. Ajustar/Melhorar os mecanismos de controlo financeiro e de prestação de contas das Corretoras.

3. Melhorar a gestão e controlo de gestão.

- i. Implementar a contabilidade analítica e orçamental.
- ii. Definir os critérios de imputação.
- iii. Operacionalizar os centros de custos.

Domínio Tecnológico

OBJECTIVOS

1. Melhorar a disponibilidade do sistema informático.
2. Melhorar a gestão documental da empresa.

ACTIVIDADES

- i. Alargar a informatização a todas futuras delegações.
- ii. Disponibilizar e massificar a utilização do *website*.
- i. Adquirir e implementar uma solução para a gestão documental.

Domínio Administrativo e de Recursos Humanos

OBJECTIVOS

1. Implementar o processo de gestão de bens móveis e imóveis.
2. Melhorar o processo de aquisição e gestão de *stocks*.
3. Garantir a sustentabilidade da empresa com Recursos Humanos adequados.
4. Melhorar o controlo de pontualidade e assiduidade.
5. Garantir o funcionamento ininterrupto dos serviços.

ACTIVIDADES

- i. Definir uma política de aquisição, manutenção e reposição de bens.
- ii. Aumentar e renovar o parque automóvel da Empresa colocando publicidade nos veículos “comerciais”.
- i. Operacionalizar o pacote informático de gestão de *stocks*.
- i. Definir o quadro ideal do pessoal.
- ii. Garantir a formação permanente.
- iii. Definir a política de recrutamento.
- iv. Redefinir o tipo e níveis de formação.
- v. Promover a formação profissional e avançada dos segundos planos.
- i. Montar o sistema biométrico.
- i. Adquirir um gerador para a Sede e Delegações Provinciais.

A Administração,

Maputo, aos 20 de Junho de 2018