

# Plano de Atividades e Orçamento 2023





# Plano de Atividades e Orçamento 2023

## Índice

1.	Introdução .....	3
2.	Apresentação .....	3
3.	Atividade prevista.....	3
3.1.	Áreas de atividade.....	3
3.2.	Atividades de gestão .....	3
3.3.	Atividades de conhecimento e inovação .....	4
3.4.	Atividades de avaliação, reflexão e aconselhamento estratégico.....	5
3.5.	Atividades de formação e capacitação.....	6
3.6.	Atividades de desenvolvimento empresarial e de <i>startups</i> .....	6
3.7.	Atividades de comunicação, sensibilização e envolvimento da comunidade .....	7
3.8.	Reavaliação estratégica .....	7
4.	Aspetos operacionais.....	8
4.1.	Recursos organizacionais .....	8
4.2.	Recursos humanos .....	8
4.3.	Recursos físicos .....	9
4.4.	Recursos técnicos e tecnológicos .....	9
4.5.	Recursos económico-financeiros .....	9
4.6.	Recursos comunicacionais.....	9
5.	Ecosistema.....	10
6.	Orçamento .....	10

## 1. Introdução

Este documento corresponde ao Plano de Atividades e Orçamento da Associação LIS-Water, Lisbon International Centre for Water (Centro Internacional de Lisboa para a Água, em português), para o ano de 2023. De acordo com os estatutos, a proposta do plano foi elaborada pelo Conselho de Administração e será submetida à aprovação da Assembleia Geral.

Este Plano de Atividades enquadra-se no Plano Estratégico da LIS-Water para o período 2022-2030 e teve também em conta o Relatório de Avaliação Anual de 2022 elaborado pelo Conselho Estratégico.

## 2. Apresentação

A Associação LIS-Water - Lisbon International Centre for Water é um centro internacional sem fins lucrativos que visa uma melhor governança da água. Dedicar-se às políticas públicas, regulação e gestão dos serviços de águas (abastecimento de água e gestão de águas residuais e pluviais), no quadro dos objetivos de desenvolvimento sustentável. Centra-se no desenvolvimento de conhecimento e inovação, nomeadamente através de iniciativas de reflexão, e na sua transferência para decisores políticos, profissionais da água, indústria, *startups* e sociedade em geral. É constituída pelos principais *stakeholders* do setor da água em Portugal, tendo contado na sua criação com o apoio de mais de 125 entidades nacionais estrangeiras e internacionais de diversos tipos.

A LIS-Water tem sede social na Avenida do Brasil, 101, 1700-066 Lisboa, freguesia de Alvalade, no concelho e distrito de Lisboa. É pessoa coletiva (NIPC) 515905623 e tem como código de atividade económica principal o CAE 94995 (outras atividades associativas) e como secundários o CAE 72190 (outra investigação e desenvolvimento das ciências físicas e naturais), o CAE 72200 (investigação e desenvolvimento das ciências sociais e humanas) e o CAE 74900 (outras atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares).

## 3. Atividade prevista

### 3.1. Áreas de atividade

No quadro da sua estratégia, ao longo do ano de 2023, a LIS-Water continuará a desenvolver conhecimento e inovação, procurando depois fazer a sua transferência para o setor da água através do envolvimento dos decisores políticos, dos profissionais da água, da indústria, das *startups* e da sociedade em geral.

A abordagem da LIS-Water passará, assim, por desenvolver, para além das tarefas correntes de gestão, atividades nas seguintes cinco áreas: conhecimento e inovação; avaliação, reflexão e aconselhamento estratégico; formação e capacitação; apoio à indústria e *startups*; e comunicação e participação social. Nesta fase inicial de atividade da LIS-Water, continuará a ser dada especial prioridade às atividades de conhecimento e inovação, de avaliação, reflexão e aconselhamento estratégico, e de formação e capacitação.

### 3.2. Atividades de gestão

Este quarto ano da atividade ano será certamente intenso, obrigando, para além das atividades correntes de gestão, a implementar de raiz outros aspetos inerentes ao seu funcionamento, destacando-se nomeadamente:

- Implementação de iniciativas diversas inerentes ao funcionamento da LIS-Water;
- Estabelecimento de parcerias estratégicas e assinatura de contratos;
- Elaboração do plano de atividades e orçamento de 2024;
- Elaboração do relatório de atividades e contas de 2023;
- Avaliação e monitorização da atividade da LIS-Water;
- Gestão e atualização de documentação diversa da LIS-Water.

### 3.3. Atividades de conhecimento e inovação

A LIS-Water continuará a recolha e o processamento do melhor conhecimento, científico e de aplicação prática, e a produção de novo conhecimento e inovação ao nível de políticas públicas, regulação e gestão dos serviços de águas. Nesta área, as atividades a desenvolver pela LIS-Water em 2023 serão, nomeadamente:

- Síntese de conhecimento sobre políticas públicas, regulação e gestão dos serviços de águas (abastecimento de água e de gestão de águas residuais e pluviais);
- Continuação do desenvolvimento da metodologia destinada a apoiar governos na avaliação e na melhoria de políticas públicas;
- Continuação do desenvolvimento da metodologia destinada a apoiar entidades reguladoras na avaliação e na melhoria de regulação dos serviços de águas;
- Continuação do desenvolvimento da metodologia destinada a apoiar entidades gestoras de serviços na avaliação e na melhoria de gestão dos serviços de águas.

Para apoio a estas atividades, pretende-se concluir a elaboração de uma plataforma (Portal do conhecimento) que permita a compilação e a disponibilização, de forma estruturada, de ferramentas de avaliação da política pública, regulação e gestão dos serviços de águas e de informação e resultados dos programas, projetos e iniciativas da LIS-Water e de outros parceiros e entidades de referência. A plataforma incluirá relatórios, casos de estudo, material de apoio à formação e bibliografia recomendada. Esta plataforma vai permitir acessos diferenciados a distintos utilizadores. Para o seu desenvolvimento e manutenção irão procurar estabelecer-se acordos com organizações interessadas que se associem ao desenvolvimento e alimentação contínua da plataforma, contribuindo com doações, patrocínios e/ou colaboração para a alimentar com nova informação. Esta plataforma integra:

- Módulos destinados a apoiarem governos, entidades reguladoras e entidades gestoras de serviços na avaliação e na melhoria de políticas públicas, de regulação e de gestão dos serviços de águas;
- Casos de estudo, descrevendo de forma clara soluções adotadas e resultados obtidos, para enfrentar diversos desafios, e que permite a partilha de conhecimento e boas práticas entre os agentes do setor, promovendo a discussão e inspirando outros agentes;
- Publicações, incluindo *policy briefs*, artigos de opinião, artigos de revista, relatórios, bem como outras publicações e um curto glossário;
- Material gráfico e audiovisual, incluindo vídeos, áudios, cartoons e infografias;
- Material de formação;

- Um tema numa frase, um espaço de partilha das frases mais relevantes proferidas no decorrer das atividades da LIS-Water, que procuram traduzir uma mensagem chave sobre um determinado tema, com capacidade de impacto no setor e na sociedade;
- Um glossário com o significado de alguns termos chave da atividade da LIS-Water;
- Espaço de ideias e desafios, que consiste num fórum de discussão onde a comunidade poderá propor comentários e reflexões, promovendo a sua discussão e potenciando novos desenvolvimentos.

A LIS-Water pretende adotar, tanto quanto possível, uma política que privilegia o acesso livre aos produtos de conhecimento que desenvolve, contribuindo para a universalização do conhecimento, através do seguinte:

- Enquadrando o desenvolvimento dos produtos de conhecimento nos seus projetos;
- Procurando explorar sinergias com parceiros, permitindo reduzir custos no seu desenvolvimento e a maximização dos resultados;
- Procurando parceiros que apoiem ou patrocinem o desenvolvimento da plataforma LIS-Water, em benefício de todos.

A LIS-Water dará continuidade ao seu envolvimento em programas europeus de investigação, nomeadamente participando nos seguintes programas:

- Water4All (Segurança hídrica para o planeta, Horizonte Europa, 2022-2030), contribuindo para a agenda estratégica europeia da água, através da identificação de lacunas de investigação, do apoio à política científica, do apoio à criação de start-ups e do desenvolvimento de acordos de cooperação internacional;
- Atlas europeu das WOLL (Water-Oriented Living lab) com o caso da rede RegWAS LAC, como exemplo de uma WOLL promovida pela Europa;
- Programa de Dissertações de Mestrado no IST, dos Mestrado de Eng<sup>a</sup> do Ambiente e de Eng<sup>a</sup> Civil, através do eventual acolhimento de estudantes;
- International Joint Master Programme in Groundwater and Global Change, – Impacts and Adaptation, acronym Groundwatch, que em Portugal se encontra integrado como área de especialização em Eng<sup>a</sup> do Ambiente do IST, através do eventual acolhimento de estudantes.

Dará ainda continuidade à utilização e ao aperfeiçoamento dos seguintes instrumentos:

- Plataforma de avaliação e benchmarking WaterGov, desenvolvida com base no conhecimento e experiência da LIS-Water e destinada a apoiar governos, reguladores e entidades gestoras de serviços de águas na avaliação, no benchmarking e na melhoria de políticas públicas, regulação e gestão desses serviços;
- Plataforma LIS-Water Training (apoio à formação e capacitação) que constitui um forte suporte para todos os programas de formação e capacitação da LIS-Water.

### **3.4. Atividades de avaliação, reflexão e aconselhamento estratégico**

A LIS-Water continuará a desenvolver projetos já contratados e a angariar novos projetos de avaliação, de reflexão e de aconselhamento estratégico ao nível das políticas públicas, da regulação e da gestão dos serviços de águas. Nesta área, a atividade a desenvolver pela LIS-Water em 2023 será, nomeadamente:

- Conclusão da primeira fase e início da segunda fase do RegWAS LAC: Programa para a melhoria das políticas públicas e regulação dos serviços de água e saneamento na



América Latina e no Caribe, tendo como financiador o Banco InterAmericano de Desenvolvimento (BID);

- Realização de um retiro de intercâmbio em Lisboa reunindo participantes do projeto RegWAS LAC, com a realização de um evento aberto ao setor da água em Portugal para partilha de resultados;
- Conclusão do programa de apoio à definição estratégica do setor dos serviços de águas em Portugal (PENSAARP 2030), já entregue ao Governo, tendo como cliente a Secretaria de Estado do Ambiente e como financiador o Fundo Ambiental.

A LIS-Water continuará a desenvolver contactos para a contratualização de novos projetos, nomeadamente a expansão do programa RegWAS a outros países e regiões como Brasil, África e Ásia.

De salientar que estas atividades de avaliação, reflexão e aconselhamento estratégico cobrem dois dos três pilares da governança da água, a saber, a política pública enquanto orientador necessário para melhorar os serviços de águas, e a regulação enquanto acelerador necessário para implementar a política pública, o que se considera de grande utilidade para o crescimento equilibrado da LIS-Water.

### 3.5. Atividades de formação e capacitação

A LIS-Water continuará a formação e a capacitação ao nível das políticas públicas, da regulação e da gestão dos serviços de águas. Nesta área, a atividade a desenvolver pela LIS-Water em 2023, tendo por base os projetos já contratados, será, nomeadamente:

- Início do ProAguas Indústria “Gestão de águas residuais industriais”, em parceria com a Águas do Tejo Atlântico (AdTA);
- Início de um programa de formação sobre políticas públicas e regulação dirigido a gerentes de reguladores, no quadro do projeto RegWAS LAC já referido, tendo como principais destinatários entidades reguladoras da região da América Latina e Caribe.

A LIS-Water procurará dar continuidade a programas existentes com novas edições:

- Continuação do ProAguas Portugal, Programa avançado de gestão de serviços de águas (abastecimento de água e gestão de águas residuais e pluviais) em Portugal, dando continuidade às cinco edições já realizadas;
- Continuação do ProAguas Açores, Programa avançado de gestão de serviços de águas (abastecimento de água e gestão de águas residuais e pluviais) na Região Autónoma dos Açores, por iniciativa da ERSARA – Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos dos Açores.

A LIS-Water continuará ainda a desenvolver contactos no sentido de criar condições para a implementação de novos programas de formação e capacitação.

De salientar que estas atividades de formação e capacitação, ao contrário do que aconteceu em 2022, também já vão cobrir os três pilares da governança da água, a política pública, a regulação e a gestão de serviços.

### 3.6. Atividades de desenvolvimento empresarial e de startups

A LIS-Water continuará a promover o apoio à indústria e a *startups* do setor da água. Nesta área, a atividade a desenvolver pela LIS-Water em 2023 será, nomeadamente:

- Conclusão da prestação de serviços de assessoria para apoio à criação de um centro internacional de conhecimento na área dos resíduos, tendo como cliente a LIPOR – Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto.

Adicionalmente, serão desenvolvidos contactos e ações no sentido de futuras contratações adicionais nesta área de atividade.

### 3.7. Atividades de comunicação, sensibilização e envolvimento da comunidade

A LIS-Water continuará a promover a comunicação e a participação social ao nível das políticas públicas, regulação e gestão dos serviços de águas. Nesta área, a atividade a desenvolver pela LIS-Water será nomeadamente:

- Continuação do acordo de colaboração com a Sanitation and Water for All, destinada a apoiar as atividades de mobilização e o trabalho com governos e outros parceiros não-governamentais, através do acolhimento e da mentoria de dois membros da equipa e apoiando a atividade de *networking* dessa associação, tendo como financiador a UNICEF;
- Continuação da participação como oradores em eventos nacionais e internacionais, destinados quer aos profissionais do setor, quer à sociedade em geral;
- Continuação da colaboração com a comunicação social.

A LIS-Water continuará a desenvolver contactos no sentido de criar condições para a implementação de novos programas, nomeadamente o ProAguas Jornalistas, destinado a profissionais da comunicação social, e o ProAguas Autarcas, destinado a sensibilizar os agentes de política.

### 3.8. Reavaliação estratégica

De acordo com as recomendações da última reunião do Conselho Estratégico, e tendo em conta que a LIS-Water atingiu muitos dos objetivos iniciais num período bastante curto, prevê-se visitar o plano estratégico, nomeadamente em termos de:

- **Âmbito:** Consideração da regulação e das políticas públicas como eixo nuclear da atividade da LIS-Water, sendo as restantes atividades complementares;
- **Mercados:** Consolidação dos principais mercados já estabelecidos (América Latina e Caribe e Portugal) e estabelecimento de condições para continuar a crescer noutros mercados, priorizando aqueles em que o crescimento é natural pelas afinidades de língua e cultura nativas, sem prescindir do carácter global que a LIS-Water deve ter e das oportunidades específicas que possam surgir;
- **Idioma:** Fortalecimento progressivo e desenvolvimento de atividades e produtos em inglês e em francês;
- **Dimensão:** Manter adequada a dimensão da LIS-Water (equipa, orçamento e instalações) para poder desenvolver uma atividade de elevado impacto, mas não crescer além de uma dimensão sustentável, considerando-se que a dimensão atual, ou porventura um pouco maior, é adequada;
- **Hub da água:** Intensificar atividades entre os diferentes atores presentes em Portugal para consolidar o carácter de Hub da água e encontrar sinergias no trabalho comum (desenvolvimento de trabalhos académicos, participação conjunta em projetos de investigação europeus, etc.);

- Rede internacional: Refletir sobre as prioridades e sobre o nível de participação que se deseja com os parceiros do ecossistema, dando-lhe mais conteúdo e justificando a sua existência em torno de atividades, projetos ou ideias comuns;
- Investigação e desenvolvimento: Estimular universidades e centros de investigação para que o conhecimento acumulado nas atividades desenvolvidas pela LIS-Water, e em particular a recolha de informação de enorme valia sobre a regulação e as políticas públicas, seja utilizado em projetos de mestrado, doutoramento, ou projetos de investigação, com a produção conjunta de publicações científicas;
- Centro UNESCO: Avaliação aprofundada das vantagens e dos inconvenientes de uma candidatura a Centro UNESCO, o que daria maior projeção e seria um maior polo de atração de talentos e de projetos para a LIS-Water.

## 4. Aspetos operacionais

### 4.1. Recursos organizacionais

Relativamente aos recursos organizacionais prevêem-se concretizar nomeadamente as seguintes ações:

- Realização de reuniões da Assembleia Geral e apoio ao seu funcionamento;
- Realização de reuniões do Conselho de Administração, com periodicidade mínima mensal, e apoio ao seu funcionamento;
- Realização de reuniões do Conselho Fiscal e apoio ao seu funcionamento;
- Realização de reuniões do Conselho Consultivo e apoio ao seu funcionamento;
- Realização de reuniões do Conselho Estratégico e apoio ao seu funcionamento, considerando-se que deverá futuramente integrar pelo menos um elemento de reconhecido mérito proveniente da América Latina e Caribe;
- Manutenção atualizada do livro de atas da Assembleia Geral e do Conselho de Administração;
- Aprovação do valor atualizado da quota anual dos membros efetivos.

### 4.2. Recursos humanos

Relativamente a estes recursos, prevêem-se concretizar as seguintes ações:

- Manutenção dos recursos humanos em número e perfis adequados, face às necessidades correntes e aos projetos contratados, sendo importante manter quatro elementos com formação na área das políticas públicas, da regulação e/ou da gestão de serviços, um elemento na área da comunicação (a meio tempo) e um elemento na área administrativa, para além de dois elementos afetos à SWA;
- Manutenção dos protocolos com a AEPISA e PPA, para apoio a atividades de suporte jurídico e de comunicação;
- Manutenção da contratação de serviços de higiene, saúde e segurança no trabalho, no quadro da lei.
- Manutenção da contratação de serviços de consultoria informática.

Adicionalmente, a atividade a desenvolver pela LIS-Water contemplará outras ações que, embora não previstas nesta data, se venham a revelar necessárias em 2023.



### 4.3. Recursos físicos

Relativamente a estes recursos, embora o LNEC tenha cedido instalações e serviços associados, a pandemia do Covid 19 levou à adoção do regime de teletrabalho deste o início de atividades da LIS-Water, que está a transitar para um regime híbrido. Prevêem-se concretizar as seguintes ações:

- Conclusão da instalação de mobiliário e equipamento nas instalações da LIS-Water, localizadas no Departamento de Hidráulica e Ambiente do LNEC;
- Manutenção do protocolo com o LNEC, regulando a utilização das instalações e de serviços associados;
- Manutenção do protocolo com a FEFAL, regulando a utilização de instalações municipais e de serviços associados sempre que necessário, nomeadamente para a realização de ações de formação.

Adicionalmente, a atividade a desenvolver pela LIS-Water contemplará outras ações que, embora não previstas nesta data, se venham a revelar necessárias.

### 4.4. Recursos técnicos e tecnológicos

Relativamente a estes recursos prevêem-se concretizar as seguintes ações:

- Aquisição de mobiliário de trabalho e material de escritório corrente;
- Aquisição de dois equipamentos informáticos, nomeadamente computadores portáteis, de monitores para as novas instalações, e eventualmente de uma impressora;
- Continuação da gestão e do carregamento de informação no sítio na internet, iniciado em 2021;
- Eventual aquisição de *software* complementar.

Adicionalmente, a atividade a desenvolver pela LIS-Water contemplará outras ações que, embora não previstas nesta data, se venham a revelar necessárias.

### 4.5. Recursos económico-financeiros

Relativamente a estes recursos prevê-se concretizar a seguinte ação:

- Melhoria de instrumento de controlo de tesouraria.

Adicionalmente, a atividade a desenvolver pela LIS-Water contemplará outras ações que, embora não previstas nesta data, se venham a revelar necessárias.

### 4.6. Recursos comunicacionais

Relativamente a estes recursos prevêem-se concretizar as seguintes ações:

- Aprofundamento da estratégia de comunicação;
- Conclusão das normas de *branding*;
- Continuação da gestão da presença da LIS-Water nas redes sociais;
- Conclusão da plataforma de gestão dos sistemas de informação;
- Continuação da gestão do Portal Conhecimento;
- Continuação da gestão do espaço comunicação (notícias, eventos, *newsletter* e notas à imprensa).

Adicionalmente, a atividade a desenvolver pela LIS-Water contemplará outras ações que, embora não previstas nesta data, se venham a revelar necessárias.

## 5. Ecosistema

Relativamente às ações associadas ao ecossistema da LIS-Water prevê-se dar continuidade às seguintes ações:

- Convite à adesão de membros associados coletivos;
- Convite à adesão de membros associados individuais;
- Convite à adesão de doadores;
- Convite à adesão de patrocinadores institucionais;
- Convite à adesão de patrocinadores comerciais;
- Elaboração e gestão de protocolos/memorando de entendimento com terceiros.

Adicionalmente, a atividade a desenvolver pela LIS-Water contemplará outras ações que, embora não previstas nesta data, se venham a revelar necessárias.

## 6. Orçamento

Apresenta-se seguidamente o orçamento referente a 2023 e a comparação com os valores de 2020, 2021 e de 2022, tendo por base a melhor informação disponível:

Rendimentos e gastos				
	2020	2021	2022	2023
<b>Vendas e serviços prestados</b>	<b>74263</b>	<b>94453</b>	<b>280414</b>	<b>406109</b>
Prestação de serviços	14667	51100	279664	164650
Inscrições em eventos e formações	0	0	0	0
Protocolos de cooperação técnica	59596	43353	0	240709
Quotizações e joias	0	0	750	750
Presença em eventos	0	0	0	0
<b>Subsídios, doações e legados à exploração</b>	<b>53478</b>	<b>288911</b>	<b>125390</b>	<b>256994</b>
Subsídios de entidades públicas	0	0	0	0
Subsídios de outras entidades	53478	288911	125390	256994
Doações e mecenato	0	0	0	0
Outros subsídios	0	0	0	0
<b>Outros rendimentos e ganhos</b>	<b>0</b>	<b>2541</b>	<b>10022</b>	<b>0</b>
<b>Total rendimentos</b>	<b>127741</b>	<b>385905</b>	<b>415826</b>	<b>663103</b>
<b>Fornecimentos e serviços externos</b>	<b>-12031</b>	<b>-52292</b>	<b>-133741</b>	<b>-392078</b>
Subcontratos	0	-4030	-11090	-180154
Serviços especializados	-11525	-43020	-78777	-158691
Materiais	-190	-146	-104	-750
Energia e fluidos	0	0	0	0
Deslocações, estadas e transportes	0	-3421	-40082	-50200
Serviços diversos	-316	-1675	-3689	-2283
<b>Gastos com o pessoal</b>	<b>-26520</b>	<b>-196272</b>	<b>-270543</b>	<b>-237395</b>
Remunerações dos órgãos sociais	0	0	0	0
Remunerações do pessoal	-21791	-159304	-220643	-192416
Encargos sobre remunerações	-4729	-35562	-48238	-42886
Seguro de acidentes no trabalho e doenças profissionais	0	-1162	-1468	-1893

**Rendimentos e gastos**

	2020	2021	2022	2023
Outros gastos com o pessoal	0	-245	-195	-200
<b>Outros gastos e perdas</b>	<b>-78</b>	<b>-3790</b>	<b>-173</b>	<b>-5000</b>
<b>Total gastos</b>	<b>-38630</b>	<b>-252355</b>	<b>-404457</b>	<b>-634473</b>
<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos</b>	89111	133550	11369	28630
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	0	-3022	0	-9000
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>	89111	130528	11369	19630
Juros e rendimentos similares	0	0	0	0
Juros e gastos similares suportados	-2580	0	0	0
<b>Resultado antes de impostos</b>	86531	130528	11369	19630
Imposto sobre o rendimento do período	13431	2456	2853	6012
<b>Resultado líquido do período</b>	<b>73101</b>	<b>128072</b>	<b>8516</b>	<b>13618</b>

Em termos de **rendimentos** verifica-se um aumento esperado de cerca de 59% face ao ano anterior, que acompanha o crescimento da atividade da LIS-Water. Destacam-se os rendimentos previstos para a conclusão da primeira fase do projeto RegWAS e do início da segunda fase deste projeto, bem como do início da ProAgua Indústria, sendo particularmente relevante a sua execução.

Em termos de **gastos**, também se espera um aumento considerável face ao ano anterior (cerca de 56%), em especial dos fornecimentos e serviços externos. Este acréscimo dos fornecimentos e serviços externos é explicado em grande medida pela subcontratação prevista nos projetos ProAgua Indústria e, sobretudo, no projeto de apoio à SWA / UNICEF, assim como pelo incremento dos serviços especializados, com a contratação de um novo consultor externo a tempo integral, o desenvolvimento de software (Plataforma WaterGov) e serviços de design e imagem. Prevê-se ainda um acréscimo nas deslocações, estadas e transportes para levar a cabo os projetos previstos. Por seu lado, prevê-se a redução dos gastos com pessoal face à saída no final de 2022 de dois colaboradores, prevendo-se, no entanto, a entrada de um novo colaborador a partir de maio de 2023.

Lisboa, 13 de março de 2023

Jaime Melo Baptista  
Presidente do Conselho de  
Administração

Eduardo Marques  
Vogal do Conselho de  
Administração

José Saldanha Matos  
Vogal do Conselho de  
Administração