



# Orientações estratégicas e atividades da LIS-Water

## Relatório de avaliação anual de 2024

### 1. Introdução

Compete ao Conselho Estratégico analisar as orientações estratégicas e as atividades da LIS-Water e preparar um relatório de avaliação anual, após reunião com os órgãos de governo e todas as unidades da organização, incluindo propostas de melhoria (alínea 4 do Art.º 17.º dos Estatutos da LIS-Water). O presente relatório responde a este requisito e refere-se ao ano de 2024. O conteúdo reflete os resultados da reunião anual do Conselho Estratégico realizada a 2025-03-13, em que participaram os membros deste Conselho e do Conselho de Administração da LIS-Water, e interações subsequentes feitas por correio eletrónico que permitiram complementar o debate havido na reunião e receber contributos dos que não puderam estar presentes na reunião.

### 2. Apreciação geral das atividades

Com base na apresentação feita pela Presidente da LW sobre o balanço do ano 2024 e o plano de atividades em 2025, complementada por mais informação relativa às atividades que mais se destacaram apresentada pela CEO da LW, o CE releva que continua válida a apreciação geral das atividades feita sobre o ano de 2023. Considera que em 2024 a LIS-Water (LW):

- Cumpriu plenamente o que tinha planeado para 2024, tendo continuado a exceder largamente a expectativa inicial. O CE renova o reconhecimento de que foi desenvolvido um trabalho vastíssimo e de excelência, num espaço de tempo muito curto. Mesmo atendendo ao ligeiro aumento da equipa, o volume e qualidade de trabalho são extraordinários. O CE realça a competência, a capacidade de trabalho, a dedicação, o compromisso e a capacidade de mobilização da equipa LW.
- Continuou a ganhar significativo prestígio, credibilidade e visibilidade internacional.
- Continuou a seguir a recomendação do CE relativa aos mercados: (i) Consolidação dos principais mercados já estabelecidos (América Latina e Caribe; Portugal); (ii) Estabelecimento de condições para continuar a crescer noutros mercados, priorizando aqueles em que o crescimento é natural pelas afinidades de língua e cultura nativas (países lusófonos, tendo tido um papel nuclear na criação da rede de reguladores de língua portuguesa **LusoReg**).
- Respondeu positivamente a oportunidades surgidas em outras geografias (e.g. Cambodja, Pacífico).
- Continuou a ajustar a equipa de modo a assegurar uma transição progressiva de uma instituição muito personalizada para uma organização mais robusta e resiliente, sem perda da imagem de credibilidade que construiu.

A síntese 2024 em números, apresentada na reunião pela Presidente da LW e que abaixo se reproduz, ilustra bem a intensidade e a variedade da atividade desenvolvida:



De entre as atividades desenvolvidas em 2024 e programadas para 2025, o CE permite-se destacar em particular as seguintes:

**Plataforma WaterGov e respetivo manual *benchmark WaterGov*.** O CE reconhece o valor do trabalho já realizado e o potencial de aplicação futura. As aplicações no âmbito das atividades de assessoria e *think-tank* já realizadas comprovam esse potencial. Trata-se de um dos produtos mais marcantes da LW. O CE considera que deverá ser analisada a experiência de aplicação acumulada na procura de alguma simplificação da aplicação. Recomenda que o WaterGov seja explorado no âmbito de eventuais futuras parcerias com outras entidades (e.g. OCDE; Florence School of Regulation), adiante referidas na seleção de recomendações.

**Comunidade de prática WaterGov** O CE felicita a iniciativa da LW de criação desta comunidade de prática como ponto fulcral da dinamização da Coligação Global para Melhores Políticas e Regulação, anunciada na Conferência da Água das Nações Unidas 2023 pelo governo de Portugal.

**ProAguas** (Programas avançados de gestão de serviços de águas) constituem já uma referência e imagem de marca da LW, destacando-se, em 2024, quatro edições do ProAguas Indústria, a 1.<sup>a</sup> edição do ProAguas Autarcas e o desenho de novas edições, com destaque para o ProAguas Regadios (com realização em 2025).

O CE releva este tipo de atividade como atividade bandeira da LW, apoiando o progressivo alargamento do âmbito e da geografia. Recomenda que se procure manter regularidade de novas edições do ProAguas Portugal. O sucesso do ProAguas Autarcas confirmou a expectativa existente, recomendando a realização de nova edição após as próximas eleições autárquicas.

**Water4All** (Segurança hídrica para o planeta, Horizon Europe, 2022-2030)

O CE compreende as razões da saída da LW desta parceria, atendendo à taxa de cofinanciamento, mas sugere que a LW retome a análise da viabilidade e do interesse da LW em se candidatar a integrar o atlas europeu das WOLL (*Water-Oriented Living Lab*) com o caso da rede RegWAS LAC, como exemplo de uma WOLL promovida pela Europa. Poderá fazê-lo sem ser parte da parceria.

O CE também apoia genericamente os objetivos / atividades programados para 2025 (apresentados na reunião pela Presidente da LW):

## Objetivos para 2025

### Conhecimento

- Terminar desenvolvimento base WaterGov
- Lançar o observatório WaterGov com + 20 países
- Disponibilizar +300 recursos hub conhecimento
- Publicar +4 Publicações técnicas de acesso generalizado
  - Manual Benchmark WaterGov
  - Outputs projeto tarifas
  - Regulamentos descargas industriais

### Assessoria

- Concluir avaliações de 15 reguladores
- Desenhar 10 planos de ação de melhoria regulatória
- Acompanhar implementação dos planos de ação de 5 reguladores
- Apoiar ações melhoria

### Formação

- Operacionalizar Projeto LIS-Water training
- 8 ações de formação bem sucedidas

### Comunidade

- Estabelecer novos acordos para aplicar WaterGov (ex. OCCUR, WAREG, ESAWAS, ANA)
- Lançar formalmente a coligação
- Fechar acordo com doadores para fundo WaterGov
- Realizar a primeira Conferência rede lusófona
- Garantir fundraising para atividade da rede lusófona
- Coordenar com Global Call to Action

### Comunicação

- Lançar Campanha WaterGov
- Lançar Ciclo de webinars WaterGov
- Lançar Prémios WaterGov
- Participar ativamente em +10 eventos estratégicos
- Ter presença ativa redes sociais

O CE destaca também o valor das parcerias, formais e informais, que têm permitido atingir os resultados até agora atingidos. Em particular, destaca a grande complementaridade, sinérgica, entre a LW e a ERSAR, de que são exemplos o desenvolvimento do projeto AquaTariff, a colaboração na criação da rede de reguladores LusoReg e as atividades da rede europeia de reguladores WAREG, atualmente presidida pela ERSAR. Esta colaboração poderá ser ainda mais explorada para aumentar a internacionalização da LW fora das atuais geografias mais fortes.

O CE sugere que nas próximas reuniões:

- seja retomada a apresentação pela LW do balanço da concretização das recomendações feitas no relatório de avaliação imediatamente anterior, à semelhança do que foi feito em 2024;
- seja enviada alguma documentação previamente à realização das reuniões dos Conselhos Estratégicos, eventualmente com temas mais concretos a debater, de modo a maximizar o valor que este Conselho pode aportar à LW.

### 3. Recomendações do Conselho Estratégico

O CE considera que as estratégias em curso são as adequadas e deverão ser mantidas. Considera que o Plano de Atividades para 2025 está integralmente alinhado com essas estratégias. Porém, como já sinalizado no relatório anterior, o CE considera que continua a haver nesta fase de consolidação da LW alguns **riscos estratégicos** principais, já sinalizados do relatório do CE anterior, que aqui se reproduzem por se manterem válidos:

- *“Risco de a LW vir a ser internacionalmente percecionada como uma entidade limitada às atuais geografias dominantes (Portugal, América Latina e Caribe, e África), em particular por governos, reguladores e entidades gestoras.*
- *Risco de a LW não se tornar no desejável Centro de Referência internacional no domínio da regulação e políticas públicas em termos do conhecimento gerado, incluindo no meio académico e científico.*

O CE considera que a gestão destes riscos não deverá conduzir a alteração das atuais prioridades de atuação apresentadas, mas deverá materializar-se em:

- ações complementares elaboradas em rede, em particular com centros de investigação e da academia de reconhecido mérito;
- produção de materiais em língua inglesa (portal, ferramentas, publicações).

*Foi ainda sinalizado o risco de, pela sua elevada capacidade de trabalho, a LW ser chamada a assumir responsabilidades a nível local/nacional que devem prioritariamente ser desenvolvidas por entidades operacionais e oficiais portuguesas. Este envolvimento poderá levar a LW a desviar-se do seu principal foco de atividade que é o de contribuir para melhorar as políticas públicas, a regulação e a gestão dos serviços de águas, promovendo assim serviços mais eficazes, eficientes e sustentáveis, em benefício da sociedade, numa perspetiva global e internacional (para além da perspetiva local de Portugal)."*

Em complemento, o CE apresenta outras recomendações.

### **Internacionalização**

O CE considera haver um elevado potencial de internacionalização ainda por explorar, essenciais para que a LW venha a ser internacionalmente reconhecida por um centro de conhecimento científico e técnico.

Neste contexto recomenda dar prioridade a eventuais parcerias com a OCDE e com a Florence School of Regulation (FSR):

#### **⊕ Parceria com a OCDE:**

O CE recomenda que se promova uma reunião de trabalho com a OCDE, com vista a explorar o estabelecimento de uma parceria de médio ou longo prazo. Afigura-se haver benefícios de parte a parte. Deverá procurar-se que a OCDE venha a reconhecer que a LW seja um instrumento útil para o processo da OCDE. O WaterGov poderia servir os interesses da OCDE na avaliação dos princípios de boa gestão da água daquela instituição.

#### **⊕ Parceria com a Florence School of Regulation**

O CE recomenda que se promova uma reunião de trabalho com a FSR, com vista a explorar o estabelecimento de uma parceria de médio ou longo prazo. A estrutura e o prestígio internacional já adquirido pela FSR poderá ajudar a projetar a LW. O conhecimento específico no domínio da regulação dos serviços de água que a LW detém, e a plataforma WaterGov já disponível, seriam seguramente proveitosos para a FSR, pelo que a colaboração estratégica se afigura sinérgica.

### **Formação**

O CE considera que a atividade de formação transversal proporcionada pelos ProÁguas deve continuar a ser consolidada e expandida, constituindo uma imagem de marca da LIS-Water. Porém, chama a atenção para os desafios e inconvenientes da eventual expansão da LIS-Water Training para ensino formal, que em Portugal é regulado. O CE recomenda que, em vez disso, a LW colabore com entidades de ensino reguladas, seja no país seja internacionalmente (e.g. Florence School of Regulation, atrás referida). Dado que associação formalizada com universidades pode ser muito complexa e demorada, o CE recomenda privilegiar colaborações simplificadas, mas que promovam e garantam a marca internacional LIS-Water. Essas parcerias deveriam também potenciar o acolhimento de mestrandos e doutorandos na LIS-Water, com co-supervisões e desenvolvimento de projetos doutorais que

permitam analisar o conhecimento acumulado e publicar resultados cientificamente reconhecidos pela academia.

O CE concorda com a CEO da LW ao afirmar que o lançamento do observatório, que é um portal público, será um momento adequado para uma maior aproximação à academia.

### **Newsletter**

O CE recomenda que a LW produza periodicamente um documento com o ponto de situação das atividades, eventualmente assumindo a forma de uma *newsletter*.

### **Recursos humanos nas atividades ligadas à água**

A crescente dificuldade de recrutamento e fixação de profissionais nas atividades ligadas à água deverá ser um assunto explicitamente tratado pela LIS-Water. Dever-se-á ponderar a atuação da LIS-Water nas diversas fases que os estudantes mais jovens atravessam, designadamente em i) ambiente pré-universitário, ii) universitário, numa fase mais embrionária, ou iii) universitário mais próximo da conclusão dos seus cursos. Esta interação poderá ser promovida de diversas formas, mas, no seu essencial, pode constituir uma oportunidade para colocar os futuros profissionais do setor da água em contato com profissionais seniores e diretamente em contato com o contexto deste mesmo setor. Estas iniciativas promovem igualmente formação específica de conteúdos do setor, capacitando os candidatos, além de os atrair, e reter “emocionalmente”. Naturalmente que deverão ser, igualmente, ponderados os obstáculos; a quantidade de formadores necessária e a análise de iniciativas concorrentes desta, dado o aparente menor interesse das camadas mais jovens no setor da água, que se demonstra pelo diminuto número de candidatos em áreas mais próximas do setor, entre outros desafios. Um dado que deverá ser igualmente avaliado é a eventual capacidade para atrair candidatos, assim como a forma de o fazer, para estas atividades extracurriculares, em áreas que são atualmente consideradas menos apelativas, quando comparadas com outras que têm assumido uma tendência de maior relevo. Ainda assim, é relevante haver um papel ativo na promoção de contato com recursos humanos válidos para o setor.

### **Atividades da LW em regime de *franchising***

O CE reconhece a necessidade de encontrar mecanismos de expansão mais rápida e abrangente da atividade da LW internacionalmente. Uma alternativa poderia ser a utilização de mecanismos de *franchising*. Porém, o CE considera não ser a melhor via, pressupondo que estaria associada a acordos com consultores específicos, que pagariam *royalties* pelo uso dos materiais. Alternativamente, afigura-se mais promissor a promoção de um uso mais massificado, por consultores nacionais ou não, com referência à origem e propriedade intelectual da LW, eventualmente explorando financeiramente o potencial de acessos à página da LW.

### **Mantêm-se outras recomendações anteriormente feitas:**

#### **⊕ Novo plano estratégico / tático**

Recomendações:

- Considera-se relevante visitar o plano estratégico original tendo em conta a situação atual e a informação disponível.
- O CE recomenda a produção de um documento sintético com as estratégias e as correspondentes táticas (i.e. de médio prazo).



- O CE recomenda ainda que a LW implemente uma monitorização da atividade de modo a verificar de forma sistemática a eficiência e eficácia dos projetos realizados.

#### ⊕ **Composição do Conselho Estratégico**

Recomendação:

- Considerando-se que a estrutura dos órgãos sociais consagrada nos estatutos da LW é adequada, reitera-se a recomendação feita em 2024 de que o Conselho Estratégico venha a integrar pelo menos um elemento de reconhecido mérito proveniente das geografias privilegiadas, em particular da América Latina e Caribe.

#### ⊕ **Centro UNESCO**

Recomendação:

- O CE recomenda que a LW faça uma análise do potencial de se vir a constituir num Centro UNESCO, tal como referido em relatórios anteriores. Uma decisão sobre este assunto, seja favorável ou não, será desejável de ser tomada e comunicada ao CE antes da próxima reunião deste Conselho.

## **4. Avaliação global**

Em conclusão, o Conselho Estratégico considera que a atividade desenvolvida e a maturidade atingida num curto período de tempo pela LIS-Water são excelentes, felicitando a equipa por estes resultados.

Considera oportuno e relevante visitar o plano estratégico, reiterando o interesse e a disponibilidade para participar nesse processo.

O CE felicita a LIS-Water pelo 5.º aniversário de atividade autónoma do LNEC, com a constituição como associação sem fins lucrativos em março de 2020. O balanço da atividade neste período é excecional, tendo já sido dadas provas da oportunidade e relevância de uma organização como esta.

Lisboa, maio de 2025

Conselho Estratégico da LIS-Water, composto por:

António Carmona Rodrigues  
(representado na reunião por Ana  
Margarida Luís)

António Monteiro

Catarina Albuquerque (ausente na  
reunião)

Enrique Cabrera Jr. (ausente na reunião)

Helena Alegre

João Feliciano

Manuel Alvarinho (ausente na reunião)

Sandra Câmara

Vera Eiró

(lista ordenada alfabeticamente)