

Plano de Atividades 2018



Estrutura de Gestão do IFRRU 2020
Instrumento Financeiro para a Reabilitação e Revitalização Urbanas

FICHA TÉCNICA

Título

Plano de Atividades 2018

Editor

Estrutura de Gestão do Instrumento Financeiro para a Reabilitação e Revitalização Urbanas

Endereço

Av. Columbano Bordalo Pinheiro, nº.5, 7º. andar

1099-019 Lisboa

TEL +351 21 723 1500

<http://www.portaldahabitacao.pt/pt/portal/reabilitacao/ifrru/>

Data de edição

Novembro 2017

ÍNDICE

Siglas e Acrónimos.....	3
Nota Introdutória	4
1. A Estrutura de Gestão e o IFRRU 2020.....	6
2. Visão	11
3. Missão	11
4. Valores.....	11
5. Metodologia	12
6. Objetivos estratégicos e operacionais	14
7. Recursos humanos e financeiros.....	23

SIGLAS E ACRÓNIMOS

Sigla	Descritivo
BEI	Banco Europeu de Investimento
CEB	Banco de Desenvolvimento do Conselho da Europa
EG IFRRU 2020	Estrutura de Gestão do IFRRU 2020
FEEI	Fundos Europeus Estruturais e de Investimento
FC	Fundo de Coesão
FEDER	Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
IFRRU 2020	Instrumento Financeiro para a Reabilitação e Revitalização Urbanas
IHRU, I.P.	Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, I. P.
IGCP, I.P.	Instituto de Gestão de Crédito Público, I.P.
P.I.	Prioridade de Investimento
PAICD	Plano de Ação Integrado para as Comunidades Desfavorecidas
PARU	Plano de Ação de Reabilitação Urbana
PEDU	Plano Estratégico de Desenvolvimento Urbano
AG	Autoridade de gestão de um Programa Operacional
PO	Programa Operacional
POSEUR	Programa Operacional Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos
RCM	Resolução de Conselho de Ministros
Reg.	Regulamento

Ver também Glossário com conceitos associados aos FEEI e à gestão dos instrumentos financeiros disponível na página do IFRRU 2020 em <http://www.portaldahabitacao.pt/pt/portal/reabilitacao/ifrru/06Glossario.html>

NOTA INTRODUTÓRIA

As estruturas orgânicas da administração pública, na qual se insere a estrutura de gestão do IFRRU 2020, sendo uma estrutura de missão, da esfera da administração direta do Estado, criada pela Resolução de Conselho de Ministros nº 52-A/20015, de 23 de julho, devem, nos termos do Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de setembro, estruturar o enquadramento da sua atuação, em cada ano, em dois instrumentos fundamentais de gestão: o plano de atividades e o relatório de atividades.

No Plano de Atividades a organização deve definir a sua estratégia, identificar os objetivos que se propõe atingir e, para tal, programar as ações e afetar os recursos financeiros e humanos necessários à sua concretização. Nesta perspetiva, articula-se com o sistema de avaliação de desempenho na Administração Pública (SIADAP), constituindo este último, de acordo com o n.º 1 do artigo 7.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, um instrumento de avaliação do cumprimento dos planos de atividades.

No Relatório de Atividades a organização faz um balanço das atividades efetivamente desenvolvidas, das realizações e resultados alcançados contrastando-os com os previstos no Plano para esse ano, desta forma avaliando a performance da sua atuação, diagnosticando constrangimentos, desafios e oportunidades, e dando a conhecer o uso dado aos recursos financeiros e humanos disponíveis nesse ano, numa perspetiva de accountability.

A Estrutura de Gestão do IFRRU 2020 é uma estrutura de missão criada com a missão e objetivo de assegurar a definição, gestão, acompanhamento e execução do IFRRU 2020, de acordo com os objetivos e resultados definidos e com observância das regras de gestão constantes da legislação europeia e nacional aplicável, sendo a sua atuação perspetivada nos instrumentos de planeamento do IFRRU 2020, reportados a todo o seu ciclo de programação (2015-2024) e já aprovados pelo Comité de Investimento do IFRRU 2020: a Política de investimento, de desinvestimento e de diversificação de riscos e o Programa de ação do IFRRU 2020. Trata-se, pois, de uma estrutura dotada de recursos humanos¹ e financeiros² específicos, com instrumentos de planeamento e de gestão próprios, funcionando junto do IHRU, I.P., cabendo a este Instituto prestar todo o apoio administrativo, logístico e financeiro ao normal funcionamento da EG do IFRRU 2020.

Nos instrumentos de gestão da EG do IFRRU, tendo em conta a missão, visão e valores já estabelecidos e uma vez analisadas as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, estabeleceram-se os objetivos estratégicos que se pretendem atingir, os objetivos operacionais, bem como as principais atividades a desenvolver, ao longo das várias fases de implementação do IFRRU 2020.

Importa assim, manter a coerência entre estes instrumentos de gestão – programa de ação do IFRRU 2020 e plano de atividades da EG do IFRRU 2020 – o primeiro enquanto instrumento programático em termos gerais, de médio e longo prazo, e o segundo o instrumento de planeamento e de gestão relativo a cada ano.

¹ com composição e nº. máximo identificados na RCM nº 52-A/20015

² subdivisão segregada criada dentro do orçamento do IHRU

Entre 2015 e 2017, a Estrutura de Gestão do IFRRU 2020 concebeu todos os seus instrumentos de *compliance* – a Carta de missão, o Código de ética e Conduta, o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, o Manual de Procedimentos – bem como o Plano de Contas e os instrumentos programáticos do IFRRU 2020: a Política de investimento, de desinvestimento e de diversificação de riscos, o Programa de ação do IFRRU 2020 e a Estratégia de Comunicação do IFRRU 2020.

Ainda nestes primeiros anos, tendo em conta a necessidade de maximizar os apoios para a área da reabilitação urbana, a Estrutura de Gestão do IFRRU 2020 viu aprovadas as suas 19 candidaturas apresentadas aos PO do PORTUGAL 2020, alavancou estes recursos provenientes dos FEEI com recursos nacionais quer oriundos do orçamento de Estado quer de recursos do BEI e do CEB dedicados ao IFRRU 2020, num total de mais de 703 milhões de euros que pôs a concurso para a seleção de fundos de desenvolvimento urbano e das entidades que os gerem.

De entre as atividades desenvolvidas em 2017, merece particular destaque a relativa ao desenvolvimento do concurso limitado por prévia qualificação que culminou com a celebração dos Acordos de financiamento com os 4 bancos selecionados e a SPGM, integrando a obtenção de visto prévio do Tribunal de Contas, a celebração do Protocolo com a DGTF que fixa os termos e condições da gestão das verbas referidas no número anterior e respetivas transferências para as EGF, da remuneração das verbas transferidas e das mutuadas, dos procedimentos de reembolso, de recuperação de créditos, e da prestação de informação que assegure a monitorização das verbas mutuadas pelo Estado, bem como, da prestação de informação ao Tribunal de Contas e do integral cumprimento dos requisitos exigidos nos empréstimos do BEI e do CEB, e a celebração do Protocolo de articulação entre a SPGM, as SGM e os bancos selecionados.

Ainda em 2017, foi concretizada uma ampla capacitação técnica dos pontos focais designados para o IFRRU 2020 em cada Município, com reuniões técnicas realizadas em cada uma das 7 regiões NUT II. Foi igualmente concluído todo o trabalho de articulação do IFRRU 2020 com o Sistema de Certificação Energética, através da DGEG e da ADENE.

Também ao nível da capacitação dos bancos selecionados, foi atualizado o Manual de procedimentos das EGF, com a sua participação ativa, foi criado o Manual do Beneficiário Final, foi criada a rede de comunicação do IFRRU 2020.

E, por fim, foi desenvolvido e, no final do ano, entrou em produção o SI IFRRU 2020, ferramenta de gestão absolutamente determinante para uma adequada articulação entre as várias entidades envolvidas na gestão do IFRRU 2020 e para o acompanhamento e o reporte da implementação do IFRRU 2020. A eficiência do sistema de monitorização é tributária do sistema de informação que o suporta, o qual deve ser robusto e fiável, disponibilizar informação permanentemente atualizada e facilitar e agilizar a articulação entre as diferentes entidades envolvidas no modelo de governação dos IF, é o que se pretende obter com o SI IFRRU.

Uma vez percorridas as duas primeiras fases do ciclo de vida do IFRRU 2020 – de conceção e de estabelecimento – que nos permitiram criar todo o edifício organizativo do IFRRU 2020, entramos agora na III fase, esta dedicada à implementação do IFRRU 2020.

Assim, 2018 impõe novos desafios, entre os quais, para além do regular funcionamento de todo o sistema de gestão e controlo do IFRRU 2020 já criado, impera o objetivo de dar a conhecer as oportunidades de financiamento, junto dos potenciais interessados, elemento identificado pela equipa que desenvolveu o exercício de avaliação ex ante, como um fator crítico de sucesso de qualquer instrumento financeiro uma vez que se reconhece existir um elevado gap de perceção da existência de financiamentos públicos para apoio ao investimento o que dificulta o seu uso efetivo. Por outro lado, este ano será o primeiro ano de efetiva disponibilização aos beneficiários finais dos produtos IFRRU, pelo que a monitorização desta implementação, em articulação com os principais stakeholders, será uma das principais prioridades, desde logo, para aferir da eventual necessidade de ajustamentos quer ao nível das tipologias de operações elegíveis no âmbito do IFRRU 2020, quer ao nível dos procedimentos instituídos e estratégias definidas.

Para tal, para além de contarmos com a dinâmica de comunicação dos bancos e dos Municípios, através dos pontos focais, a equipa desta Estrutura de Gestão será amplamente envolvida na produção de materiais e de canais de comunicação e na presença em sessões no local abertas a todos os interessados.

1. A ESTRUTURA DE GESTÃO E O IFRRU 2020

As cidades caracterizam-se pela concentração e interligação do capital humano, da inovação, da competitividade, sendo espaços de excelência para a dinamização económica, social e cultural.

Em Portugal, cerca de um milhão de edifícios necessitam de intervenções de reabilitação, dos quais 80% têm idade superior a 30 anos, representando cerca de um terço do parque habitacional.

Estas intervenções devem permitir a construção de novas centralidades nas cidades, dinamizando zonas em declínio, assim como a melhoria do desempenho energético dos edifícios. Assim, no contexto da regeneração urbana, é importante promover uma maior eficiência energética, especialmente na habitação, já que o setor residencial representa cerca de 17% do consumo de energia final em Portugal, apresentando-se como um setor preferencial para a promoção de políticas públicas de promoção da eficiência energética. Promover a adoção de sistemas passivos e o uso de equipamentos mais eficientes e considerar também a produção de energia renovável para autoconsumo, dentro de uma abordagem integrada que permita reduzir o consumo de energia final, constitui elemento nuclear nas intervenções de reabilitação urbana.

Tomando por referência as principais conclusões das avaliações ex ante **Instrumentos financeiros para a regeneração e revitalização física, económica e social em zonas urbanas** desenvolvida por perito independente, verifica-se a existência de:

- custos de financiamento desajustados face à rentabilidade e risco das operações;

- volumes insuficientes de crédito concedido às operações de regeneração e revitalização física, económica e social em zonas urbanas face às necessidades de investimento;
- necessidades de investimentos em regeneração e revitalização física, económica e social em zonas urbanas na ordem dos 2 a 3 mil milhões de euros nos próximos 7 anos;
- disponibilidade dos intermediários financeiros para participarem na operacionalização dos IF de iniciativa pública;
- Gap de financiamento na ordem dos 1.250 a 1.750 milhões de euros.

O Instrumento Financeiro para a Reabilitação e Revitalização Urbanas constitui o programa de incentivo à reabilitação urbana que pondera as conclusões destas avaliações ex ante, reunindo, num único instrumento financeiro, recursos públicos no montante de 703 milhões de euros, tal como determina a RCM 84-0/2016, de 22 de dezembro, dos quais 103 milhões do Portugal 2020, provenientes de todos os Programas Operacionais regionais e do Programa Operacional Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos (PO SEUR), 20 milhões de euros de contrapartida pública nacional, 500 milhões de euros negociados com o Banco Europeu de Investimento (BEI) e 80 milhões de euros negociados com o Banco de Desenvolvimento do Conselho da Europa (CEB) e que será agora objeto de formalização através da assinatura do respetivo contrato de financiamento.

Com o IFRRU 2020 estimamos gerar cerca de dois mil milhões de euros de investimento na revitalização urbana das cidades portuguesas, já que estes montantes públicos serão, no mínimo, duplicados pelas entidades gestoras financeiras que vierem a ser selecionadas no concurso com as mais vantajosas condições de financiamento.

Os principais compromissos do IFRRU 2020, imbuídos no seu modelo de gestão, são:

- 1) **Alavancagem de recursos públicos**, juntando num único instrumento recursos públicos, de várias origens, com recursos privados;
- 2) **Aumento das disponibilidades** para financiamento dos investimentos, utilizando produtos financeiros exigentes em termos de recursos públicos, como os empréstimos mas potenciando o seu carácter de *revolving* e limitando a participação pública em cada financiamento a um máximo de 50%, e produtos financeiros como as garantias, sempre que adequado;
- 3) **Simplificação dos procedimentos**: 1 pedido de financiamento, 1 intervenção, 2 componentes (reabilitação urbana e eficiência energética), 1 entidade financiadora;
- 4) **Apoio técnico especializado** permanente quer para os intermediários financeiros, quer para os beneficiários finais quer ainda para os investidores públicos;
- 5) **Ponto focal específico para o IFRRU 2020 em cada Município**;
- 6) **Uma estratégia de financiamento comum**, orientada para objetivos ambiciosos mas viáveis e alcançáveis.

O nosso objetivo é impulsionar o desenvolvimento económico e social das cidades portuguesas, fixando novas populações, promovendo a instalação de atividades económicas e, com isso, a criação de emprego e de riqueza.

A Resolução de Conselho de Ministros (RCM) nº 52-A/20015, de 23 de julho, procede à criação da Estrutura de Gestão do instrumento financeiro para a reabilitação e revitalização urbanas (IFRRU 2020), conferindo-lhe as competências necessárias para a constituição, implementação, acompanhamento e fiscalização daquele instrumento, em articulação com as autoridades de gestão dos PO e demais entidades financiadoras, com as agências públicas com responsabilidades nestas matérias e com representantes dos Municípios, de acordo com os objetivos e resultados definidos e com observância das regras de gestão constantes da legislação europeia e nacional aplicável.

Estas competências traduzem-se, no âmbito do exercício de funções da EG do IFRRU 2020, em atividades, parte das quais já concretizadas e por esse motivo como tal sinalizadas (✓) sendo as restantes exercidas de forma continuada:

- ✓ Lançamento e acompanhamento de concursos para seleção dos instrumentos financeiros e das respetivas entidades gestoras (EGF);
- ✓ Apresentação ao Comité de Investimento de propostas fundamentadas de decisão sobre a seleção dos instrumentos financeiros e das respetivas entidades gestoras (EGF);
- ✓ Preparação e acompanhamento da execução dos acordos de financiamento a celebrar entre a EG do IFRRU 2020 e as EGF;
- Monitorização e controlo da aplicação dos acordos de financiamento;
- Prestação de informação ao Comité de Investimento sobre a execução dos acordos de financiamento e sobre o desempenho das EGF;
- Otimização do desempenho dos instrumentos financeiros;
- Gestão de tesouraria do IFRRU 2020;
- Prestação de apoio técnico às autoridades de gestão dos PO financiadores;
- ✓ Elaboração da estratégia e do programa de comunicação do IFRRU 2020;
- Prestação de apoio técnico às EGF.



O prazo de duração da EG do IFRRU 2020 coincide com o período de vigência do Portugal 2020, tal como previsto na referida RCM, onde se inclui o período de encerramento definitivo de contas, a

apresentação do relatório final e o integral cumprimento das obrigações decorrentes dos compromissos assumidos no cumprimento da sua missão, ou seja, pelo menos até 2024 (data de apresentação do relatório final).

A EG funciona junto do Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, I. P. (IHRU), a quem está cometida a prestação do apoio logístico, administrativo e financeiro ao exercício das competências da estrutura de missão, tendo sido celebrado, em dezembro de 2015, entre a Comissão Diretiva da EG do IFRRU 2020 e o Conselho Diretivo do IHRU um protocolo que estabeleceu as modalidades de colaboração e de articulação funcional.

O IFRRU 2020 caracteriza-se por agregar dotações de diversos programas operacionais para a constituição de instrumentos financeiros, sendo o seu beneficiário a Estrutura de Gestão, e é operacionalizado através da criação de um bloco financeiro separado junto da EG, assegurado com a criação de contas bancárias fiduciárias, junto do IGCP.

Em termos de FEEI, o IFRRU 2020 congrega recursos para promover a reabilitação urbana provenientes de todos os PO regionais do Norte, do Centro, de Lisboa, do Alentejo, do Algarve, da Madeira e dos Açores, bem como do POSEUR e das Regiões Autónomas, no que respeita à componente de eficiência energética na habitação de particulares, reunindo, complementarmente, recursos financeiros provenientes de outras fontes de financiamento (BEI e CEB).

Para efeitos de constituição dos instrumentos financeiros, a EG do IFRRU 2020 procedeu à seleção dos instrumentos financeiros a criar e das respetivas entidades gestoras (EGF), sendo estes, em regra, operacionalizados através de blocos financeiros separados dentro de cada intermediário financeiro selecionado. Através desta seleção foram criados pelos intermediários financeiros os produtos financeiros (empréstimos, garantias, comissões de garantia, bonificações de juro), que melhor se adequam às necessidades dos beneficiários finais e que facilitam o acesso a financiamento em condições mais vantajosas que as existentes no mercado.

Estes produtos financeiros são concebidos tendo em conta as disposições do Regulamento de Execução (UE) n.º 964/2014 da Comissão, de 11 de setembro, que estabelece as regras de execução do Regulamento (UE) n.º 1303/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 17 de dezembro, no que diz respeito às normas e condições aplicáveis aos instrumentos financeiros.

As operações dos beneficiários finais são selecionadas pelos intermediários financeiros que para o efeito aplicam, para além dos critérios de análise de risco de crédito, as condições mínimas de elegibilidade, definidas pelas autoridades de gestão no âmbito dos seus programas operacionais e respetivos regulamentos específicos, bem como os critérios de seleção dos investimentos aprovados pelos Comitês de Acompanhamento, garantindo-se desta forma que as operações a apoiar são viáveis e prosseguem os objetivos de política pública que foram definidos.

Assegura-se, ainda, a participação dos Municípios no processo decisório das operações apresentadas pelos beneficiários finais, através do parecer prévio vinculativo de enquadramento das operações no âmbito do Plano de Ação de Reabilitação Urbana (PARU) e do Plano de Ação Integrado para as Comunidades Desfavorecidas (PAICD), ambos elaborados pelo Município, ou instrumentos similares, no caso das Regiões Autónomas.

Tendo em conta os objetivos definidos, pretende-se com as intervenções apoiadas pelo IFRRU 2020 promover a fixação de pessoas e de atividades económicas, equipamentos ou serviços em áreas urbanas que se encontram degradadas ao nível físico, mas também com debilidades ao nível social e económico, contribuindo para a criação de riqueza e de emprego nessas áreas e para um urbanismo mais racional e sustentável. Assim, o IFRRU 2020 deverá contribuir para os seguintes indicadores de realização e de resultado, conforme estipulado no Acordo de Financiamento celebrado com as Autoridades de Gestão:

		2018	2023
Indicadores de realização³			
Aumentar a qualidade do ambiente urbano e revitalizar as cidades (P.I. 6.5)	Edifícios públicos ou comerciais construídos ou renovados em áreas urbanas (m²)	4.723	44.917
	Habitações reabilitadas em áreas urbanas (N.º)	192	966
Regeneração urbana nas comunidades desfavorecidas (P.I. 9.8)	Habitações reabilitadas em áreas urbanas (N.º)	20	120
		212	1.086
Eficiência energética na habitação particular (P.I. 4.3)	Agregados familiares com consumo de energia melhorado (N.º)	81	3.243
	Diminuição anual estimada das emissões de gases com efeito de estufa (ton CO2 equivalente)	60	2.335
Indicadores de resultado			
Aumentar a qualidade do ambiente urbano e revitalizar as cidades (P.I. 6.5)	Postos trabalho criados (N.º)	4	207
	Novos residentes (N.º)	5	253
Eficiência energética na habitação particular (P.I. 4.3)	Consumo de energia primária na habitação (tep)	7.164	5.407

³ A metodologia de aferição dos indicadores referidos encontra-se descrita na memória descritiva da candidatura oportunamente apresentada pela EG do IFRRU 2020 e aceite pelas Autoridades de Gestão.

2. Visão

Tendo em conta os objetivos de política pública definidos no contexto da criação do instrumento financeiro para a reabilitação e revitalização urbanas, a Estrutura de Gestão do IFRRU 2020 assume a seguinte visão, também consagrada na sua Carta de Missão:

A reabilitação urbana como instrumento de revitalização das cidades.

Como tal, adotou-se, em articulação com os responsáveis de comunicação das entidades gestoras financeiras selecionadas, o seguinte lema:

Reabilitar para revitalizar as Cidades

Cidades com Futuro

3. Missão

A EG tem como missão, explanada na RCM 52-A/2015, de 23 de julho, assegurar a definição, gestão, acompanhamento e execução do IFRRU 2020, na observância das regras de gestão constantes da legislação europeia e nacional aplicável.

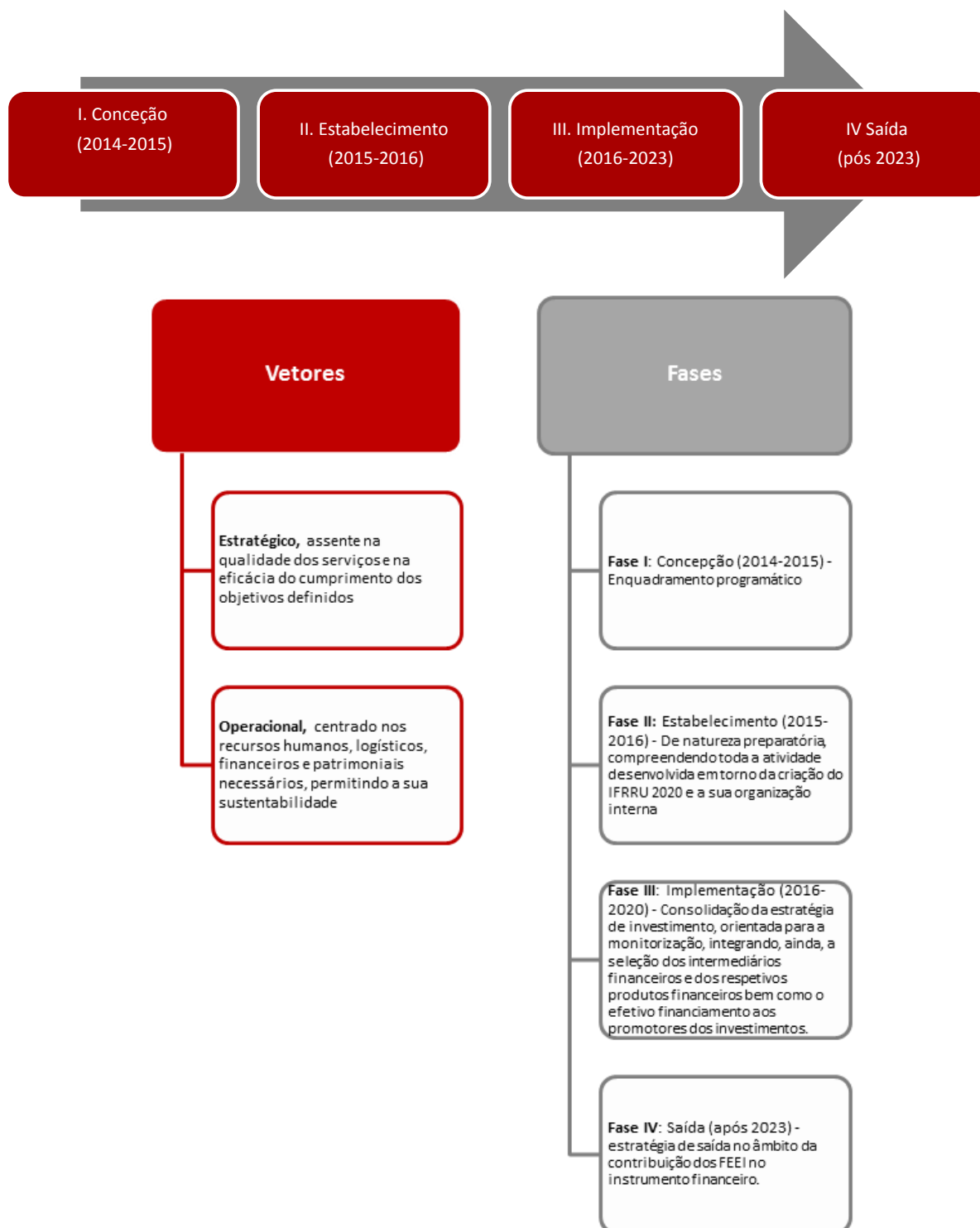
4. VALORES

Na prossecução da sua missão, a EG orienta a sua atuação com base num conjunto de valores de que se destaca a a qualidade do serviço público prestado, assente na ética, rigor e confiança conferida pela sua equipa técnica, atenta a promoção da melhoria contínua do seu desempenho, a otimização da relação custo - benefício na utilização dos recursos públicos e uma cultura de serviço público, baseada na transparência e comunicação, de modo a aproximar a administração dos utilizadores e do cidadão.



5. METODOLOGIA

A atuação da EG assenta em dois vetores fundamentais, um estratégico e outro operacional, presentes nas diferentes fases do ciclo de vida do IFRRU 2020, seguidamente identificados.



A elaboração do Plano de Atividades de 2018 acolhe, ainda, a metodologia, já desenvolvida em 2016 e 2017, de identificação dos principais *stakeholders*, internos e externos, a análise do seu ambiente externo e interno e a identificação das suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, de modo a permitir a definição dos objetivos estratégicos e, subsequentemente, dos objetivos operacionais.

5.1. Principais stakeholders

Tendo presente que o IFRRU 2020 se destina a conceder apoios, através de instrumentos financeiros em condições mais favoráveis que as existentes no mercado, a promotores de operações de reabilitação urbana, com o objetivo de revitalizar as cidades, é possível identificar os seguintes *stakeholders*:



Através da elaboração da matriz de “poder/interesse”(cfr. Mendelow, 1991), que relaciona o interesse do stakeholder na organização com o seu poder efetivo, destacam-se três principais

stakeholders que influenciam em grande medida a definição das prioridades da missão prosseguida: **os beneficiários finais, as autoridades de gestão do Portugal 2020/Comité de Investimento/Municípios e os intermediários financeiros.**

5.2. Análise SWOT

A análise das Oportunidades, das Ameaças e das Forças e Fraquezas, já realizada em 2016 e 2017, que aqui se retoma, permite identificar quais as principais linhas de atuação que a EG deve desencadear de forma a cumprir com êxito a sua missão.

 AMBIENTE INTERNO Bom relacionamento e articulação com stakeholders Competência e capacidade técnica da equipa Gestão centralizada Oferta integrada de financiamento: reabilitação urbana, eficiência energética e auditoria energética Financiamento da reabilitação urbana em condições financeiras mais vantajosas Capacidade de exponenciar os FEEI permitindo apoiar mais projetos e sem restrições quanto à finalidade dos investimentos. AMBIENTE EXTERNO Existência de níveis elevados de degradação no parque edificado Existência de gap de investimento e de financiamento Apetência da sociedade e dos investidores para a reabilitação A reabilitação urbana com meio de promover a dinamização económica e social das cidades Integração de outros investidores como o BEI e o CEB	 AMBIENTE INTERNO Diversidade de intervenientes no ciclo de gestão Rigidez da política salarial da administração pública que pode conduzir a rotatividade dos membros da EG; Complexidade dos processos de gestão Portugal 2020 Complexidade do produto financeiro AMBIENTE EXTERNO Risco de atraso na implementação do IFRRU 2020 Morosidade nos processos de licenciamento Complexidade e constante atualização do normativo, nacional e comunitário.
---	---

6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS

O Plano de Atividades de 2018 está alicerçado nos objetivos estratégicos e operacionais definidos em 2016 e mantidos em 2017, permitindo assim a sua comparabilidade e rastreabilidade. Sem prejuízo do referido, sempre que necessário, foram efetuados ajustamentos ao nível dos respetivos indicadores de forma a adaptá-los às especificidades de cada ano.

6.1. Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos têm carácter plurianual e decorrem da missão, visão e valores, sendo, em cada ano, cada um deles prosseguido através de um conjunto de objetivos operacionais cuja concretização passa por um conjunto de atividades e ações a desenvolver, cujo alcance é aferido e monitorizado por um conjunto de indicadores de desempenho.

- **OE 1 - Promover o acesso ao financiamento para reabilitação e revitalização urbanas, incluindo a promoção da eficiência energética, em complementaridade na reabilitação de habitação para particulares, com condições mais favoráveis do que as disponíveis no mercado.**

Este objetivo compreende a conceção e formulação de propostas que permitam a mobilização de instrumentos financeiros para a regeneração e revitalização física, económica e social em zonas urbanas, promovendo a fixação de pessoas e de atividades económicas, equipamentos ou serviços em áreas urbanas que se encontram degradadas ao nível físico, mas também com debilidades ao nível social e económico, contribuindo para a criação de riqueza e de emprego nessas áreas e para um urbanismo mais racional e sustentável.

Com este objetivo salvaguarda-se a prossecução do primeiro dos resultados esperados identificados na Carta de Missão.

- **OE 2 – Assegurar os recursos financeiros e alavancagem dos FEEI (Fundos Europeus Estruturais e de Investimento)**

Este objetivo visa assegurar as condições de alavancagem dos recursos públicos, através da mobilização de recursos privados e de instituições financeiras, garantindo, assim, a criação dos produtos financeiros adequados ao mercado.

Com este objetivo salvaguarda-se a prossecução do segundo e terceiro resultados esperados identificados na Carta de Missão.

- **OE 3 - Garantir a solidez do sistema de gestão e controlo interno adequado do IFRRU 2020**

Pretende-se assegurar a fiabilidade do sistema de gestão e controlo interno, de modo a garantir a regularidade e legalidade da aplicação das dotações financeiras, através de um adequado sistema de controlo, com ênfase na prevenção, deteção e correção das irregularidades, bem como estabelecer uma articulação entre a EG IFRRU 2020 e as entidades do modelo de governação, regular, participada e transparente, reforçando o trabalho conjunto e a partilha de informação.

6.2. Objetivos operacionais e metas

Tendo em conta os objetivos estratégicos bem como os resultados esperados e descritos na Carta de Missão, foram definidos objetivos operacionais e respetivos indicadores que, tendo em conta a fase de desenvolvimento do IFRRU 2020, se pretendem essencialmente constantes, permitindo assim a continuidade na prossecução das metas esperadas.

Em síntese



Objetivos de eficácia

- **OOP1 Assegurar a implementação do IFRRU 2020** - Este objetivo visa assegurar a plena utilização das dotações disponíveis e a alavancagem obtida com outros financiamentos do IFRRU face às dotações aprovadas em termos de FEEL, designadamente, os financiamentos do CEB e BEI.

Indicador: Nos anos anteriores foi definido como indicador o medidor da alavancagem dos recursos públicos. Numa primeira fase (em sede de lançamento do concurso de seleção das entidades gestoras financeiras), medindo a relação entre os recursos FEEL e os restantes recursos de outros financiadores públicos que a EG consiga convocar; numa segunda fase (de compromisso firmado com as entidades gestoras financeiras) medindo a proporção entre o global dos recursos públicos disponibilizados à EGF e os recursos que esta provirá ao IFRRU 2020. Em 2018, substituímos este indicador por um novo indicador agora relativo ao grau de alcance das metas financeiras aprovadas em sede de candidatura aos PO financiadores, uma vez que se trata de um indicador que melhor reflete o grau de implementação do IFRRU 2020 nesta fase de implementação.

- **OOP2 Divulgar as oportunidades de financiamento** - Pretende-se, com este objetivo, promover a divulgação das oportunidades de financiamento proporcionados através do IFRRU 2020 junto dos potenciais beneficiários finais.

Indicadores: foram definidos indicadores que medem a relação com o público-alvo de forma a assegurar a promoção alargada das oportunidades IFRRU 2020, mantendo-se os indicadores anteriores, exceto o relativo ao evento de lançamento do IFRRU 2020 que foi substituído pelo indicador 5 relativo à criação de novos canais de comunicação. Refira-se, ainda, que o Indicador 2 foi atualizado tendo em conta que se pretende que as sessões

cubram todo o território nacional, não ao nível das regiões (em número de 7) mas ao nível das CIM e Áreas Metropolitanas, num número total de 25, razão pela qual a meta adotada é inferior ao resultado obtido em 2017.

- **OOP3 Garantir a uniformização e simplificação dos procedimentos** - A gestão do IFRRU envolve diversas entidades, pelo que um dos objetivos operacionais mais relevantes é o de promover uma forte articulação com as Autoridades de Gestão dos PO, os Municípios, as EGF e outros atores para um melhor e mais aprofundado conhecimento de temáticas pertinentes para a reabilitação e revitalização urbanas e a eficiência energética.

Indicadores: Mantiveram-se os indicadores definidos, incidentes na articulação com os diversos intervenientes, quer em termos de workshops, quer em termos de orientações técnicas a emanar.

Objetivos de eficiência

- **OOP4 Assegurar a confiança na aplicação do IFRRU 2020** - Com este objetivo pretende-se prevenir e reduzir o risco associado à gestão de instrumentos financeiros e garantir o adequado funcionamento do sistema de gestão do IFRRU 2020.

Indicadores: Manteve-se o indicador que pretende evidenciar a análise regular dos relatórios das EGF e, substituiu-se o indicador relativo a verificações no local (junto dos intermediários financeiros) que a realizar-se para ganhar materialidade só ocorrerá em final de 2018 ou mesmo início de 2019, pelo indicador relativo à atualização dos Instrumentos de gestão e controlo financeiro para os quais, por natureza, se deve manter a sua atualização numa base anual.

- **OOP5 Promover a boa execução do IFRRU 2020** - A execução do IFRRU 2020 exige um regular acompanhamento dos fluxos financeiros associados quer aos pedidos de pagamento submetidos pela EG IFRRU 2020 às Autoridades de Gestão, quer aos pedidos de pagamento que as EGF submetam à EG importando, ainda, assegurar a correta monitorização do desempenho das EGF, junto do Comité de Investimento, fornecendo a prospetiva da execução de forma a dotar este órgão das ferramentas necessárias à ponderação de eventuais alterações na política de investimento adotada.

Indicadores: relacionado com os indicadores do objetivo anterior, estes indicadores focam-se na celeridade e regularidade dos fluxos financeiros, de forma a evitar estrangulamentos de tesouraria e no reporte das verificações às AG. O indicador que em 2017 existia neste objetivo operacional relativo à apresentação dos relatórios ao Comité de Investimento foi melhor posicionado no objetivo seguinte (OOP6).

Objetivos de qualidade

- **OOP6 Implementar o sistema de monitorização IFRRU 2020** - Definição do modelo de gestão e monitorização do IFRRU 2020 e identificação das necessidades do sistema de informação,

de modo a garantir a disponibilização de informações rigorosas, completas, fiáveis, em tempo oportuno, para as AG, Comissão Europeia, Comité de investimento, tutela e cidadãos.

Indicadores: Recebe o indicador de reporte ao Comité de Investimento (em 2017 no objetivo operacional 5) e foram criados os indicadores relativos ao reporte ao BEI, CEB e DGTF visto que se trata do primeiro ano em que tal reporte passa a ocorrer.

- **OOP7 Garantir a criação e implementação do sistema de gestão e de controlo interno** - De modo a assegurar o funcionamento de um sistema que ofereça uma adequada segurança quanto à sua fiabilidade, é importante salvaguardar o tratamento e implementação das recomendações que vierem a ser proferidas, bem como a atualização dos procedimentos estabelecidos.

Indicadores: Mantiveram-se os indicadores definidos, uma vez que se trata da implementação do sistema de gestão e controlo, tendo-se acrescido o indicador 19 já que apenas em 2017 foi criado o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas. No que se refere ao Indicador 17, refira-se que no ano de 2017 não se registaram recomendações a esta Estrutura, razão pela qual o resultado alcançado em 2017 foi, nos termos das orientações transmitidas pela SG MAMB, de 100%. Nestes termos, a meta adotada para 2018, ano em que se prevê que ocorra pelo menos uma auditoria externa, retoma a meta de 2017, ainda que seja inferior ao resultado alcançado em 2017.

Na definição dos objetivos operacionais, indicadores e metas, esteve subjacente o alcance, de forma eficiente, dos objetivos estratégicos, que resultam nos resultados pretendidos, e a motivação da equipa.

	Qualquer objetivo eficiente deve ser <i>smart</i>
Específico (Specific)	Facilmente compreendido, conciso e não ambíguo.
Mensurável (Measurable)	Quantificável e que não suscite dúvidas se foi ou não alcançado.
Atingível (Attainable)	Nem fácil nem impossível.
Relevante (Relevant)	Orientado para resultados.
Datado (Time-bound)	Com prazos definidos para a conclusão.

Na tabela infra apresenta-se proposta de 19 indicadores, objetivos e de fácil e objetiva mensuração, e respetiva meta, para cada um dos objetivos operacionais já supra mencionados.

EFICÁCIA			40%	
OOP1	Assegurar a implementação do IFRRU 2020		35%	14%
Indicadores		Meta 2018	Peso	Peso Ponderado
Ind1	Grau de cumprimento da meta financeira de 2018	75%	100%	14%
OOP2	Divulgar as oportunidades de financiamento		40%	16%
Indicadores		Meta 2018	Peso	Peso Ponderado
Ind2	Taxa de cobertura regional (CIM e Áreas Metropolitanas) de divulgação	85%	30%	5%
Ind3	Taxa de respostas dadas, no prazo de 5 dias úteis, às perguntas registadas no endereço específico do IFRRU 2020	85%	40%	6%
Ind4	Atualização da página internet do IFRRU	2	15%	2%
Ind5	Novos meios de divulgação (redes sociais, e-newsletter outros) (nº.)	2	15%	2%
OOP3	Garantir a uniformização e simplificação dos procedimentos		25%	10%
Indicadores		Meta 2018	Peso	Peso Ponderado
Ind6	Nº de ações realizadas (workshops/fóruns de debate)	9	60%	6%
Ind7	Nº de Orientações para os BF, Entidades Gestoras Financeiras ou Municípios	2	40%	4%
EFICIÊNCIA			35%	Peso ponderado
OOP4	Assegurar a confiança na aplicação do IFRRU 2020		45%	16%
Indicadores		Meta 2018	Peso	Peso Ponderado
Ind8	Tempo médio (nº de dias úteis) para análise dos relatórios mensais das entidades gestoras financeiras	10	45%	7%
Ind9	Taxa de atualização dos Instrumentos de gestão e controlo financeiro	80%	55%	9%
OOP5	Promover a boa execução do IFRRU 2020		55%	19%
Indicadores		Meta 2018	Peso	Peso Ponderado
Ind10	Tempo médio (n.º de dias úteis) para apresentação dos relatórios com as conclusões das verificações administrativas a apresentar às AG dos PO	15	30%	6%
Ind11	Tempo médio (n.º de dias úteis desde a aprovação do pedido de pagamento até ao pagamento) dos pagamentos às EGF das contribuições FEEI	8	20%	4%
Ind12	Tempo médio (n.º de dias úteis desde a aprovação do pedido de pagamento até ao pagamento) dos pagamentos ao IHRU das contribuições FEEI	8	50%	10%
QUALIDADE			25%	Peso ponderado
OOP6	Implementar o sistema de monitorização IFRRU 2020		60%	15%
Indicadores		Meta 2018	Peso	Peso Ponderado
Ind13	Tempo médio (n.º de dias úteis) para apresentação dos relatórios ao Comité de Investimento (a contar do mês de referencia)	15	55%	8%
Ind14	Grau de cumprimento do contrato BEI - Relatórios	80%	15%	2%
Ind15	Grau de cumprimento do contrato CEB - Relatórios	80%	15%	2%
Ind16	Grau de cumprimento do protocolo DGTF - Relatórios	80%	15%	2%
OOP7	Garantir a criação e implementação do sistema de gestão e de controlo interno		40%	10%
Indicadores		Meta 2018	Peso	Peso Ponderado
Ind17	Taxa de recomendações impostas à EG implementadas no prazo conferido	80%	30%	3%
Ind18	Prazo (nº dias úteis) de reconciliação mensal do movimento de contas bancárias	15	30%	3%
Ind19	Taxa de recomendações impostas decorrentes do PGRIC	80%	40%	4%

Tendo presente o QUAR definido para o IFRRU 2020, os objetivos operacionais mais relevantes, isto é os que representam um peso ponderado mais elevado para a contribuição para a avaliação final e que perfazem uma percentagem superior a 50%, são os seguintes:

OOP5	Promover a boa execução do IFRRU 2020	19%
OOP2	Divulgar as oportunidades de financiamento	16%
OOP4	Assegurar a confiança na aplicação do IFRRU 2020	16%
OOP6	Implementar o sistema de monitorização do IFRRU 2020	15%

Esta maior relevância reflete não só os principais valores da EG do IFRRU 2020 – **confiança, rigor e accountability** – como a resposta do IFRRU 2020 aos principais constrangimentos **a uma maior aposta na reabilitação urbana** identificados na avaliação ex ante, que se sumariam na figura seguinte:



6.3. Atividades

Tendo em conta o disposto no pelo Regulamento (UE) n.º 1303/2013, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 17 de dezembro e Reg. Delegado (UE) n.º 480/2014, de 3 de março de 2014, da Comissão Europeia, identificam-se esquemática e resumidamente, as principais atividades a desenvolver pela EG do IFRRU 2020, de modo a dar uma visão de conjunto e ao longo de todo o período, sinalizando-se as já satisfeitas em 2015, 2016 e 2017. Conforme se pode verificar, o ano de 2018 será fortemente marcado pela difusão das oportunidades de financiamento.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FASES	Atividades	Reg. 1303/2013	Reg Del 480/2014	Realização
OE 3 - Garantir a solidez do sistema de gestão e controlo interno adequado do IFRRU 2020	I - Conção (2014-2015)	Referência ao Instrumento Financeiro nos Programas Operacionais	Art. 96(2) (b) (iii)		✓
		Avaliação ex-ante	Art. 37(1)-(2)		✓
		Seleção da opção de implementação	Art. 38(1)-(4)		✓
OE 2 – Assegurar os recursos financeiros e alavancagem dos FEEI	II - Estabelecimento (2015-2016)	Criação do IFRRU 2020			✓
		Manual de procedimentos	Art. 40	Art. 9	✓
		Candidatura e Memória descritiva	Art. 46		✓
		Indicadores e metas			✓
		Regulamento interno do Comité de Investimento			✓
		Código de conduta			✓
		Plano de Ação			✓
		Plano de formação			✓
		Aprovação das candidaturas ao PORTUGAL 2020	Art. 37(1) Art. 38 (4)-(5)	Art.7	✓
		Celebração dos acordos de financiamento	Art. 38 (7) + Anexo IV Art. 42 (5)-(6)	Art. 12, 13	✓
		Aprovação dos empréstimos BEI e CEB			✓
		Estratégia de investimento			✓
OE 1 - Promover o acesso ao financiamento para reabilitação e revitalização urbanas, incluindo a promoção da eficiência energética, em complementaridade na reabilitação de habitação para particulares, com condições mais favoráveis do que as disponíveis no mercado.	III - IMPLEMENTAÇÃO (2016-2023)	Seleção dos intermediários financeiros (IF)		Art. 6 (1)	✓
		Celebração dos acordos operacionais com os IF			✓
		Estratégia de Comunicação			✓
		Articulação com os Municípios			✓
		Promoção do investimento			●
		Pagamentos	Art. 41, 42		●
		Reutilização de recursos resultantes do apoio dos FEEI até ao termo do período de	Art. 44		
		Monitorização e reporte	Art. 46, Anexo IV	Art.9	●
		Verificações e controlo	Art. 40, 125, 127	Art.9 art. 25	●
		Revisão da avaliação ex-ante e/ou do Acordo de Financiamento (se necessário)	Art. 37(7) + Anexo IV		
	IV - Saída (pós - 2023)	Execução da estratégia de saída			
		Reutilização após o período de elegibilidade	Art. 45		
		Saída do Instrumento Financeiro			

✓ realizado

● em curso

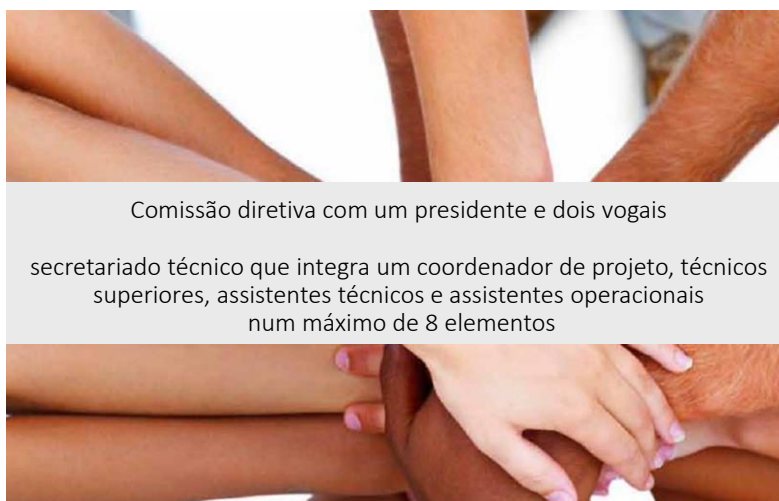
Especificamente para 2018, as principais atividades na operacionalização do IFRRU 2020, estão apresentadas no cronograma seguinte:

Principais Atividades	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Roteiro de apresentação do IFRRU 2020 nas regiões	•	•	•									
Evento de balanço de 1 ano de IFRRU 2020											•	
Reuniões de articulação com as EGF	•	•	•		•				•		•	
Prestação anual de contas	•	•	•	•								
Verificações administrativas		•			•				•			•
Atualização dos Manuais de Procedimentos									•	•		
Articulação com as EGF, AG e Municípios									•	•	•	•
Promoção do Investimento direto estrangeiro/AICEP	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Mobilização de fundos pelos intermediários financeiros	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

7. RECURSOS HUMANOS E FINANCEIROS

7.1. Recursos humanos

A EG do IFRRU 2020 integra, nos termos do n.º 3 da RCM 52-A/2015, de 23 de julho:



Atualmente, o secretariado técnico é composto por 1 coordenador, 3 técnicos superiores e 1 assistente técnico, composição adequada à fase de implementação do IFRRU 2020, sendo a maioria do género feminino, rondando a média de idades os 50 anos e 88% detêm o grau de licenciatura.

Todos os colaboradores têm um de horário de trabalho flexível, que constitui o horário mais frequente na Administração Pública e adequado às exigências de funcionamento com forte articulação com o exterior.

A EG do IFRRU dispõe, desde início de funções (2015), de um Código de ética e de conduta, refletindo a atenção que a EG do IFRRU 2020 dá ao tratamento desta matéria. Este Código, disponível no site, inscreve os princípios e normas de comportamento que pautam a atuação da EG IFRRU 2020 e dos seus Colaboradores, quer no âmbito da prossecução da sua missão, quer no exercício das atividades que lhe servem de suporte, a que os Colaboradores se encontram sujeitos e que devem assumir como intrinsecamente seus, refletindo-os na relação profissional que estabelecem entre si e com terceiros.

7.2. Formação

Os perfis da equipa do secretariado técnico foram definidos com o objetivo de garantir uma equipa multidisciplinar com capacidade nas áreas relacionadas com o campo de ação do IFRRU 2020, com destaque para os FEEI e para a reabilitação urbana e ordenamento do território, mas também em áreas transversais que se consideram determinantes, tais como a área financeira, o direito e os sistemas de informação. Neste contexto, os técnicos que integram atualmente a estrutura de missão têm as capacidades indispensáveis ao exercício das suas funções.

Não obstante, a capacitação dos recursos humanos é sempre um fator chave de sucesso, tendo em vista elevar as competências e a motivação e otimizar o desempenho, o que nos anos anteriores tem sido feito no essencial através de ações de formação interna / formação on job.

Sem prejuízo deste potencial de formação interna, identificam-se as áreas de particular interesse para o desenvolvimento de capacidades específicas para a gestão e controlo do instrumento financeiro:

Áreas de formação	Descrição - Objetivos
Financeira	Com esta formação pretende-se adquirir conhecimentos específicos sobre o processo de decisão de crédito (risco cliente/operação, preço, rentabilidade, etc.) de forma a munir os participantes dos conhecimentos necessários à atividade de controlo e monitorização do desempenho das entidades gestoras financeiras.
Código dos contratos públicos	Formação avançada
Auditoria e Controlo	Esta formação visa munir os participantes das ferramentas necessárias de forma a assegurar o cumprimento das regras de controlo e monitorização e salvaguardar a conformidade da despesa no âmbito dos FEEI
Instrumentos financeiros	Esta formação visa dotar a equipa de experiências desenvolvidas no espaço europeu
Auxílios de Estado	Esta formação visa munir os participantes das ferramentas necessárias de forma a assegurar o cumprimento das regras de AE

7.3. Recursos financeiros

A EG do IFRRU 2020 não possui um orçamento de funcionamento próprio, estando o mesmo inscrito no orçamento do IHRU, não obstante os custos são contabilizados em subdivisão específica (15-1-04-01-02), criada para o efeito, na contabilidade do IHRU, enquanto organismo da administração que

assegura o apoio logístico e administrativo, permitindo identificar e distinguir dos demais movimentos do IHRU todos os fluxos financeiros provenientes de cada programa operacional, com detalhe por eixo e prioridade de investimento geridos por esta estrutura de gestão.

No cofinanciamento das despesas de gestão, apenas há lugar a custos reais de gestão, não existindo quaisquer *fees* ou taxas de gestão. Os custos de gestão da EG são maioritariamente dedicados ao pagamento das despesas com pessoal, sendo ainda importante o peso das aquisições de serviços inerentes à contratação de consultorias especializadas para a auditoria, sistemas de informação, comunicação.

Os custos reais de gestão assumem a forma de custos diretos da Estrutura de Gestão (por ex remunerações da EG) e de custos indiretos que resultam de imputação de gastos gerais em que o IHRU incorre pelo facto de assumir o apoio logístico e administrativo desta EG.

Os coeficientes de imputação dos custos de gestão incorridos efetuam-se em função de critérios objetivos, de afetação física e temporal. Cabe ao IHRU apresentar anualmente à Estrutura de Gestão do IFRRU 2020, uma proposta de imputação de custos, com base em grelha de imputação dos gastos gerais assumidos pelo IHRU com o funcionamento da Estrutura de Gestão do IFRRU 2020, para aprovação por parte daquela Estrutura.

Nestes termos, o orçamento de 2018 para custos diretos (ainda previsional) para a Estrutura de Gestão do IFRRU 2020 é o seguinte:

DESIGNAÇÃO	PLANEADO (€)
Orçamento de Funcionamento (OF)	666.937,00 €
Despesas c/Pessoal	518.089,00 €
Aquisições de Bens e Serviços	148.848,00 €
Total	666.937,00 €

- **Rubrica Pessoal:** De modo a garantir a adequação dos recursos humanos aos desafios impostos pela missão e, desta forma, potenciar o alcance dos objetivos estratégicos e operacionais, importa garantir a suficiência dos recursos humanos, através do preenchimento do secretariado técnico à medida e em função das exigências inerentes ao ciclo de gestão do IFRRU 2020 bem como a sua capacitação e aposta numa valorização e formação profissional contínuos, de forma a manter uma equipa motivada e ajustada às necessidades.
- **Rubrica Aquisição de bens e serviços:** Nesta rubrica estão refletidos os custos indiretos imputados pelo IHRU a título de funcionamento da Estrutura de gestão, bem como as

despesas com aquisições de serviços diretamente imputadas a esta Estrutura. Assim, destacam-se as que se referem à aquisição de serviços de publicidade e comunicação e que respeitam às ações previstas na estratégia de comunicação bem como às de divulgação quer do resultado do concurso, quer de promoção de investimento junto dos beneficiários finais. Relativamente à subrubrica “Estudos e aquisições de serviços”, a mesma compreende parte das prestações relativas aos contratos de consultadoria especializada celebrados em ano transato e que continuam em 2018, incluindo ainda novas aquisições como as respeitantes aos serviços jurídicos e de auditoria financeira, nos termos da alínea e) do nº 14 da Resolução de Conselho de Ministros nº 52-A/2015 e serviço de consultadoria especializada de comunicação e para implementação do sistema de informação. Ainda, uma vez que não foi possível ao IHRU, IP o fornecimento de viatura para afetar ao IFRRU 2020, estando a EG do IFRRU 2020 a utilizar viatura cedida pela Secretaria Geral do MAMB, prevê-se neste ano a respetiva aquisição em AOV. Por fim, nesta rubrica prevê-se ainda dotação para prover as deslocações em serviço, quer no Continente, quer para as Regiões Autónomas e, ainda, deslocações a Bruxelas, para reuniões e formação promovidas pela Comissão Europeia, tendo igualmente sido dotada a subrubrica dos abonos.