

# PAO

PLANO DE ATIVIDADES  
E ORÇAMENTO **2025**

Índice

<b>A. SUMÁRIO EXECUTIVO E PRESSUPOSTOS .....</b>	<b>4</b>
A.1. Sumário Executivo .....	4
A.2. Princípios, pressupostos e linhas orientadoras .....	6
<b>B. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
B.1 Caracterização e Modelo de Negócio .....	8
B.2 Missão .....	9
B.3 Estrutura funcional .....	9
B.4 Instrumentos de execução e controlo .....	10
<b>C. ESTRATÉGIA DE MÉDIO E LONGO PRAZO .....</b>	<b>12</b>
C.1 Orientações Estratégicas .....	12
C.2 Orientações Estratégicas Gerais .....	13
C.3 Orientações Estratégicas Específicas .....	14
C.4 Objetivo Estratégico .....	16
C.5 Objetivos de Gestão .....	17
<b>D. PLANO DE ATIVIDADES E INDICADORES DE DESEMPENHO .....</b>	<b>22</b>
D.1 Business Plan para 2024/2027 .....	22
D.2 Atividade de Financiamento .....	29
D.3 Atividade Operacional .....	29
D.4 Atividade de Investimento .....	30
<b>E. PLANOS DE INVESTIMENTOS .....</b>	<b>32</b>
E.1 Investimentos .....	32
E.2 Financiamento / Endividamento .....	33
<b>F. RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>36</b>
F.1 Evolução do efetivo de RH .....	36
F.2 Variações dos Encargos .....	41
F.3 Orientações sobre remunerações .....	43
F.4 Benefícios pós-emprego .....	43
<b>G. INFORMAÇÃO FINANCEIRA.....</b>	<b>44</b>
G.1 Demonstrações Financeiras .....	44
G.2 Princípios Orçamentais .....	48
G.2.1 Eficiência Operacional (GO/VN) .....	48
G.2.2 Gastos Operacionais .....	49
G.2.2.1 Gastos com Pessoal .....	49

<b>G.2.2.2 Fornecimentos e Serviços Externos</b> .....	49
<b>G.3 Orientações Financeiras</b> .....	53
<b>G.3.1 Volume de Negócios</b> .....	54
<b>G.3.2 Desempenho Operacional (EBIT, EBITDA)</b> .....	57
<b>G.3.3 Resultado Líquido</b> .....	57
<b>G.3.4 Rácios de Rentabilidade</b> .....	58
<b>G.3.5 Endividamento Líquido dos Novos Investimentos</b> .....	58
<b>G.3.6 Pagamentos em atraso</b> .....	58
<b>G.4 Outra Informação Financeira</b> .....	59
<b>G.5 Resultados Financeiros</b> .....	59
<b>H. CONTRATO PROGRAMA/CONTRATO DE SERVIÇO PÚBLICO/CONTRATO DE CONCESSÃO DE SERVIÇO PÚBLICO</b> .....	<b>60</b>
<b>I. QUADRO SÍNTESE DE AUTORIZAÇÕES REQUERIDAS</b> .....	<b>61</b>
<b>J. OUTROS</b> .....	<b>62</b>
<b>J.1 Indemnizações Compensatórias</b> .....	62
<b>K. ANEXOS</b> .....	<b>63</b>
<b>ANEXO I - Despacho n.º 61/2020 – SET, de 27 de fevereiro de 2020 e Despacho n.º 45/SEAMB/2020, de 2 de março de 2020</b> .....	64
<b>ANEXO II - Parecer do Revisor Oficial de Contas</b> .....	70

## A. SUMÁRIO EXECUTIVO E PRESSUPOSTOS

### A.1. Sumário Executivo

O último triénio foi marcado por fatores extraordinários que afetaram a atividade e desempenho do Grupo, nomeadamente da AdP-Águas de Portugal Internacional, Serviços Ambientais, S.A. (AdP Internacional), tais como a Pandemia da Covid-19 (2020 e 2021), o conflito na Ucrânia (2022) e os conflitos na Faixa de Gaza.

Estes acontecimentos perturbaram e continuam a perturbar a atividade económica e financeira global, gerando aumentos significativos nos custos operacionais, como viagens, alojamento, alimentação e matérias-primas, que impactam diretamente na atividade da AdP Internacional.

Na AdP Internacional o ano de 2023 representou uma transição com o término de contratos importantes que, por diversos motivos, não tiveram a correspondente substituição.

Adicionalmente, a ausência de novos procedimentos concursais lançados por governos e organizações multilaterais em países onde a AdP Internacional tradicionalmente opera, contribuiu para uma diminuição no número de propostas e manifestações de interesse, reduzindo consideravelmente o seu volume de negócios em 2023 e 2024. A redução no lançamento de procedimentos concursais continua a impactar o setor, dado o intervalo temporal que decorre entre o lançamento de um aviso e a adjudicação e início das operações, entre os quais pode distar cerca de dois a três anos.

Entretanto as manifestações de interesse e propostas apresentadas em 2023 permitiram a concretização em 2024 de algumas prestações de serviços, tendo, no entanto, a atividade comercial da AdP Internacional sofrido graves restrições, considerando que a aprovação dos seus FSE para 2024 só ocorreu em outubro de 2024.

Para 2025 perspetiva-se uma possível recuperação do mercado, com novos investimentos por parte do Banco Mundial e do Banco de Desenvolvimento Asiático (ADB), especialmente em capacitação, soluções de segurança hídrica e resiliência climática.

A Estratégia 25-30 do Banco Mundial para o setor da água, denominada *“Building A Water Secure Future”*, cujo Plano de Implementação se aguarda, considera que o acesso à água potável e ao saneamento continua a ser um desafio global urgente, uma vez que, 2,2 mil milhões de pessoas continuam sem acesso a água potável e 3,5 mil milhões vivem sem saneamento, enquanto 400 mil crianças com menos de cinco anos morrem todos os anos devido à falta de água, saneamento e higiene adequados e existe a previsão de a população urbana vir a ser confrontada com a duplicação da escassez de água até 2050, assume a necessidade de que a ação é inadiável e que o setor enfrenta barreiras significativas que impedem o progresso necessário.

Entre os obstáculos mais críticos estão a fragmentação das responsabilidades em várias agências e a fragilidade dos quadros políticos e institucionais, que dificultam a gestão eficiente dos recursos hídricos. A sub-faturação da água, a insustentabilidade financeira do setor, a discrepância entre os investimentos atuais (US\$ 0,164 trilhão/ano) e as necessidades de financiamento (superior a US\$ 1 trilhão/ano) para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) hídricos até 2030 agravam ainda mais a situação. Adicionalmente, a falta de eficiência nos serviços públicos, a

limitada reutilização de águas residuais e a escassa participação do setor privado, que encara a água apenas como um bem social, contribuem para atrasar o progresso em direção à segurança hídrica global.

Considera o Banco Mundial, na sua estratégia, que é essencial aprender com exemplos de sucesso e falhas passadas para impulsionar o progresso no setor hídrico, para garantir uma governança sólida, é necessário aproveitar soluções que combinem capital público e privado, mantendo a acessibilidade dos serviços. Além disso, o desenvolvimento de soluções locais e o envolvimento dos principais interessados, especialmente organizações comunitárias, são fundamentais. As intervenções privadas devem ser adaptadas ao nível de maturidade do mercado e do sub-setor, seja urbano ou rural, ou no caso de grandes infraestruturas versus redes locais. A participação do setor privado deve ser incentivada para promover eficiência operacional, sustentabilidade financeira e inovação.

Também o Banco Asiático de Desenvolvimento (ADB) na sua *“Strategy 2030 Water Sector Directional Guide”* define o contexto e a lógica que orientarão a sua agenda, no apoio aos países membros, relativamente ao financiamento, conhecimento e assistência técnica para garantir uma maior coerência, relevância, eficiência e eficácia dos investimentos do BAD no setor de água. Reflete, assim a sua estratégia de Integração da Resiliência da Água na Ásia e no Pacífico.

A sua estratégia tem como objetivo promover a inclusão e a igualdade de gênero, garantindo que grupos marginalizados, especialmente mulheres e meninas, sejam integrados nos programas de água. O ADB foca em melhorar o acesso à água e ao saneamento, reduzindo a carga desproporcional sobre as mulheres através de melhores infraestruturas e serviços, além de fortalecer os meios de subsistência rurais. Ao apoiar a sustentabilidade ambiental e a economia circular, o ADB pretende promover a eficiência no uso de recursos, soluções baseadas na natureza e infraestruturas de baixo carbono, ao mesmo tempo em que aborda a relação entre água, energia e alimentos, restaurando ecossistemas para aumentar a resiliência e a sustentabilidade.

Além disso, o ADB procura melhorar os modelos de governo e financiamento, fomentando a inovação na gestão de recursos hídricos. Através de reformas políticas, mecanismos inovadores de financiamento e avanços tecnológicos, como soluções digitais e sistemas de gestão inteligentes, o ADB visa melhorar os serviços de água e a sustentabilidade. Também se concentrará na resiliência climática, na redução de riscos de desastres e no apoio aos sistemas rurais e agrícolas de água, contribuindo para a segurança alimentar, melhoria dos meios de subsistência e infraestrutura resiliente. Os esforços do ADB procurarão alargar a sua colaboração com o setor privado, sociedade civil e parceiros internacionais para atingir as suas metas relacionadas à água.

Considerando a parceria, já existente, entre a AdP Internacional e o Banco Mundial denominada *“Utilities of the Future - UoF”*, que se traduz num suporte especializado com o objetivo de promover e implementar planos abrangentes e eficazes para transformar e preparar as concessionárias de Água e Saneamento, para novos desafios crescentes e para as mudanças climáticas, sociais e demográficas cada vez mais exigentes, não envolvendo apenas a transformação digital e a modernização tecnológica, mas também novos processos de negócios, estruturas organizacionais inovadoras e mudanças culturais, mas também a parceria que se perspectiva estabelecer com o ADB, ainda em 2024, de capacitação de entidades gestoras na Ásia, as duas estratégias supra referidas permitem-nos perspectivar oportunidades de negócio a concretizar no ano de 2025.

Pelo que, as estratégias operacionais constantes do "Business Plan" da AdP Internacional para 2024-2027, poderão assegurar uma operação sustentável, alinhada com as expectativas do mercado.

## A.2. Princípios, pressupostos e linhas orientadoras

Este documento constitui o Plano de Atividades e Orçamento para o triénio 2025-2027 (PAO 2025-2027) da AdP Internacional. Esta proposta atende ao cumprimento das orientações do Governo para o mandato 2023/2025, nomeadamente no que respeita à eficiência de gastos e às orientações estabelecidas nos contratos de gestão.

Dando cumprimento ao disposto no n.º 6, do art.º 39, do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, a proposta de PAO 2024-2026 foi desenvolvida tendo por base as determinações legais, bem como as medidas de contenção de gastos, os pressupostos e outras orientações definidas pelas tutelas e pelo acionista.

No âmbito das Instruções para a Elaboração dos Planos de Atividade e Orçamento para 2025-2027 (IEPAO 2025-2027), o ano de referência tomado para elaboração da presente proposta é o ano de 2024, especificamente a respetiva estimativa de fecho (EST2024). Para os anos subsequentes, e ao abrigo das referidas instruções, os anos de referência considerados serão os exercícios seguintes, designadamente 2025 e 2026.

Os pressupostos macroeconómicos adotados pelo Grupo AdP no processo de orçamento para 2025 são os seguintes:

Pressupostos	2024	2025	2026	2027
	EST	PAO	Projeção	Projeção
<b>Taxas de financiamento e Remuneração Acionista</b>				
Euribor 1m	3,49%	2,69%	2,39%	2,39%
Euribor 3m	3,60%	2,80%	2,50%	2,50%
Euribor 6m	3,62%	2,82%	2,52%	2,52%
Euribor 12m	3,58%	2,78%	2,48%	2,48%
OT	3,26%	3,26%	3,26%	3,26%
Spread Financiamentos Bancários Curto Prazo (Sobre a Euribor 3m)	0,88%	0,88%	0,88%	0,88%
Spread Financiamentos Bancários Médio e Longo Prazo (Sobre a Euribor 6m)	Conforme contrato			
Spread Apoios AdP SGPS Curto Prazo (Sobre a Euribor 3m)	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%
Spread Apoios AdP SGPS Médio e Longo Prazo (Sobre a Euribor 6m)	1,70%	1,70%	1,70%	1,70%
<b>Taxas para Aplicações Financeiras</b>				
Aplicações de Tesouraria	2,60%	1,80%	1,50%	1,50%
Fundo de Reconstituição do Capital Social	Conforme aplicação CEDIM			
<b>Juros de Mora</b>				
Aplicáveis às dívidas dos municípios às concessionárias dos sistemas multimunicipais	11,25%	11,25%	11,25%	11,25%
Aplicáveis aos atrasos nos pagamentos às empresas do Grupo AdP por parte dos utilizadores finais e/ou clientes dos sistemas multimunicipais	11,25%	11,25%	11,25%	11,25%

Aplicáveis às dívidas dos utilizadores finais domésticos às empresas do Grupo AdP	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Aplicáveis às dívidas dos utilizadores finais não domésticos às empresas do Grupo AdP	11,25%	11,25%	11,25%	11,25%
Aplicáveis pelas concessionárias dos sistemas multimunicipais e o comercializador de último recurso no âmbito dos contratos de compra e venda de eletricidade produzida em regime de microprodução e miniprodução	11,25%	11,25%	11,25%	11,25%
Aplicáveis às transações comerciais entre as empresas do grupo AdP e os seus fornecedores ou prestadores de serviços	12,25%	12,25%	12,25%	12,25%
Aplicáveis pelas empresas instrumentais do grupo AdP que prestem serviços às empresas operacionais do grupo AdP, na sequência de um procedimento de contratação pública	12,25%	12,25%	12,25%	12,25%
<b>Taxas para Atualização de Preços</b>				
Índice de Harmonização de Preços no Consumidor (IHPC)	2,50%	2,10%	2,00%	2,00%
Combustível	-1,50%	-2,90%	-2,90%	-2,90%
Eletricidade	10,22%	-11,26%	-2,40%	-0,80%
<b>Impostos</b>				
Derrama Estadual	Sim, quando aplicável			

## B. INTRODUÇÃO

### B.1 Caracterização e Modelo de Negócio

A AdP Internacional é responsável pela gestão dos negócios internacionais do Grupo Águas de Portugal, atuando como montra das capacidades do Grupo e veículo de disseminação das suas competências nos mercados internacionais, constituindo-se como alavanca para a sua internacionalização.

A AdP Internacional exerce a sua atividade num ambiente concorrencial nos mercados onde está presente e na sua maioria, os contratos em execução pela AdP Internacional resultaram de concursos internacionais financiados por instituições financiadoras internacionais, nomeadamente, Banco Mundial, Banco Africano Desenvolvimento, Agência Francesa de Desenvolvimento, Banco Europeu de Investimentos, Banco Asiático de Desenvolvimento, União Europeia, entre outros.

No âmbito das suas intervenções, a AdP Internacional tem vindo também a assumir um papel de relevo no domínio da execução de projetos de cooperação internacional do Estado Português, uma vez que, na sustentação de algumas iniciativas, está subjacente uma perspetiva de cooperação e responsabilidade social em detrimento de uma lógica exclusivamente comercial.

A sustentabilidade económica é, contudo, o eixo fundamental da atividade desenvolvida.

Para concretizar a sua missão, a AdP Internacional suporta-se essencialmente nas soluções, produtos e competências disponíveis nas empresas do Grupo, que refletem a sua experiência e saber, e estabelece parcerias com outras entidades nacionais, contribuindo para o reforço da presença do setor português da água nos mercados internacionais.

				
<b>Gestão de Serviços de Abastecimento de Água e Saneamento</b>	<b>Operação &amp; Manutenção de Infraestruturas</b>	<b>Planeamento e Gestão de Investimento</b>	<b>Estudos Estratégicos</b>	<b>Formação e Capacitação</b>
Desenvolvemos e gerimos serviços de abastecimento de água e saneamento, aplicando metodologias testadas e soluções inovadoras.	Operamos e mantemos infraestruturas de abastecimento e saneamento com o objetivo de valorizar os seus ciclos de vida.	Planeamos e acompanhamos a execução de investimentos em infraestruturas, com rigor e eficácia.	Definimos estratégias e políticas para a capacitação institucional e evolução do setor dos serviços de águas, em linha com os ODS 2030.	Desenvolvemos e implementamos programas de formação, assegurando a efetiva transferência de conhecimento.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento Organizacional</li> <li>Gestão de Ativos</li> <li>Controlo de Perdas e Fugas</li> <li>Gestão Comercial e Relação com os Clientes</li> <li>Controlo de Qualidade da Água</li> <li>Gestão de Laboratórios</li> <li>Gestão de Consumos</li> <li>Monitorização do Desempenho</li> <li>Eficiência Energética</li> <li>Planos de Segurança da Água</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operação &amp; Manutenção</li> <li>Gestão e Valorização de Lamas</li> <li>Gestão Energética dos Sistemas</li> <li>Gestão Operacional</li> <li>Modelação de Redes</li> <li>Telegestão e Automação</li> <li>Inspeção e Avaliação de Infraestruturas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeamento de Investimentos</li> <li>Planos Diretores</li> <li>Estudos de Viabilidade de Projetos de Infraestruturas</li> <li>Cadernos de Encargos e Especificações Técnicas</li> <li>Processos de Procurement e Contratação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeamento Estratégico Nacional, Regional e Local</li> <li>Políticas e Regulamentação do Setor</li> <li>Estudos Socioeconómicos e de Género</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração e Gestão de Programas de Formação</li> <li>Seminários e Workshops Temáticos</li> <li>Formação no local de trabalho</li> <li>Cursos Técnicos em Instalações</li> </ul>



## B.2 Missão

A AdP Internacional foi criada em 2001, para concretizar a estratégia internacional do Grupo Águas de Portugal, é uma empresa pública que integra o Setor Empresarial do Estado nos termos do Decreto-Lei nº. 133/2013, de 3 de outubro e é detida a 100% pela AdP - Águas de Portugal, SGPS, S.A..

A AdP Internacional tem como PROPÓSITO Fazer a Diferença na Vida das Pessoas e como MISSÃO prestar serviços no setor dos serviços de abastecimento de água e de saneamento, a nível internacional, capitalizando a experiência, o know-how e as soluções tecnológicas do Grupo Águas de Portugal, contribuindo para a projeção internacional do cluster português da água e implementando iniciativas de cooperação para o desenvolvimento, em linha com os ODS 2030.

Em linha com esta missão, a sua VISÃO é a de ser reconhecida pelos clientes e parceiros internacionais como um dos mais eficientes e sustentáveis operadores internacionais na gestão da água, pelo enfoque na excelência do serviço ao cliente, na inovação, na resiliência, na neutralidade energética e carbónica e na economia circular.

Em todas as linhas de atuação, a AdP Internacional adota os VALORES do Grupo Águas de Portugal, e a estes acrescem os valores nucleares da própria AdP Internacional, que são as fundações da sua atuação a nível internacional, junto de clientes, das entidades financiadoras, dos parceiros e das comunidades locais.

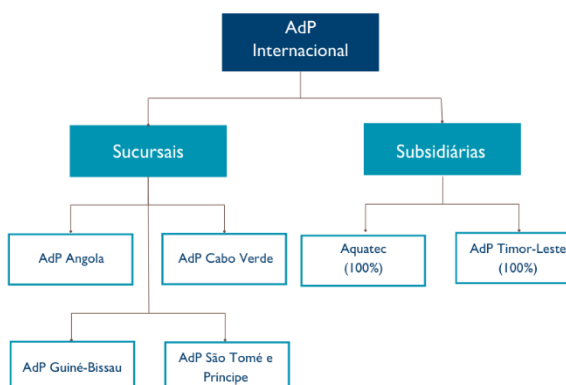


## B.3 Estrutura funcional

Ao longo dos anos, o enfoque da AdP Internacional nos países lusófonos e o volume de atividade que se tem desenvolvido, especialmente em Angola, levou à decisão de constituir sucursais em alguns mercados-chave.

Atualmente, a AdP Internacional está presente localmente em Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau e São Tomé e Príncipe, através de sucursais, e participa no capital social de empresas em Moçambique e em Timor-Leste.

Em Timor-Leste e em Moçambique, entre 2002 e 2005, e devido a especificidades da atividade da AdP



Internacional nesses mercados, foram constituídas empresas, detidas a 100% pela AdP Internacional, que se mantêm em atividade desde então.

Os órgãos sociais da AdP Internacional, para o triénio 2023/2025, foram eleitos na Deliberação Social Unânime por Escrito, datada de 4 de maio de 2023.

O Conselho de Administração da AdP Internacional atuou, em 2023, em conformidade com as determinações legais vigentes e com as orientações de atuação que lhe foram transmitidas pela acionista e pela Tutela Setorial e Financeira.

A Empresa apresenta a seguinte Estrutura Organizacional:



Em 2023, a equipa da sede foi substancialmente reduzida, considerando a redução do negócio e a necessidade de alteração de estratégia, passando a ser uma equipa muito reduzida e pluridisciplinar, com uma versatilidade que permite a cada elemento desempenhar diferentes funções, dando resposta às prioridades que se vão colocando no dia a dia, sem qualquer cargo de chefia.

#### B.4 Instrumentos de execução e controlo

Para alcançar os objetivos a que se propõe, a AdP Internacional dispõe de um conjunto de instrumentos de planeamento, acompanhamento, execução e controlo, dos quais se destacam:

i. *Business Plan*

Aprovado pelo acionista em 10 de abril de 2024, com um horizonte temporal (5 anos) ajustado ao tipo de atividade desenvolvida pela AdP Internacional, desenvolveu-se um “*Business Plan*” que projeta a evolução da atividade da empresa, demonstrando a respetiva viabilidade económico-financeira. Constitui uma ferramenta fundamental para a prestação de informação aos principais *stakeholders* da AdP Internacional, detalhando os compromissos assumidos com o acionista.

ii. Orçamento anual e Controlo Orçamental mensal

O orçamento constitui-se como a primeira ferramenta de gestão de cada exercício, sendo elaborado numa base anual. É elaborado de acordo com as normas contabilísticas vigentes e vincula todas as áreas da empresa, através da participação ativa que cada uma desempenha na elaboração do mesmo.

O controlo orçamental é elaborado (i) mensalmente, onde se procura identificar e justificar desvios e variações, na persecução de medidas corretivas e adequadas tomadas de decisão, estes relatórios são elaborados pelo Planeamento e Controlo de Gestão e apresentados ao Conselho de Administração, e (ii) trimestralmente são elaborados os Relatórios de Execução Trimestral, que completam esta informação.

iii. Política de Gestão Integrada de Tesouraria

A AdP SGPS define os limites de endividamento externo e intra-grupo para cada uma das suas subsidiárias, controlando a sua execução financeira de forma trimestral e estabelecendo objetivos de endividamento nos contratos de gestão das suas subsidiárias. Dando execução à política de gestão centralizada, aprovada pela Tutelas Financeira e Setorial, tem sido permitido reduzir os encargos de financiamento do Grupo AdP. Na política de gestão centralizada de tesouraria do Grupo AdP incluindo-se o cumprimento do PUTE.

Trimestralmente são produzidos relatórios fundamentados, demonstrativos do grau de execução dos objetivos fixados no plano de atividades e orçamento e que incluem o plano de investimento e as respetivas fontes de financiamento (incluindo as operações financeiras contratadas, prestação de garantias em benefício de outras entidades, e a celebração de todo e qualquer ato ou negócio jurídico do qual resultem para a empresa responsabilidades financeiras efetivas ou contingentes que ultrapassem o orçamento anual, ou que não decorram do plano de investimentos aprovado).

Anualmente é realizada a monitorização dos objetivos de gestão anuais e do mandato, pelos acionistas, que está espelhada e consta do relatório de gestão e de prestação de contas anuais, disponibilizado no sítio da internet.

A aquisição de bens e/ou serviços é monitorizada através de ferramentas de controlo integrantes do sistema de gestão da empresa (ERP) - SAP. Este sistema incorpora as delegações de competências e fluxos de autorização, em vigor na empresa, para efeitos de aprovação e autorizações de despesas.

## C. ESTRATÉGIA DE MÉDIO E LONGO PRAZO

### C.1 Orientações Estratégicas

A AdP Internacional tem como missão prestar, em regime concorrencial, serviços no setor do abastecimento de água e de saneamento, a nível internacional, capitalizando a experiência, o know-how e as soluções tecnológicas do Grupo Águas de Portugal, contribuindo para a projeção internacional do cluster português da água, e implementando iniciativas de cooperação para o desenvolvimento, em linha com os ODS 2030.

A atividade prosseguida pelo Grupo Águas de Portugal enquanto agente empresarial do Estado para a concretização de políticas públicas e de objetivos nacionais no domínio do ambiente, respeita o enquadramento fixado nos termos do Artigo 24.º do Decreto n.º 133/2013, de 3 de outubro, que estabelece o Regime Jurídico do Sector Público Empresarial, e as orientações emanadas através de despachos ministeriais e deliberações dos acionistas, os quais devem ser contemplados nos documentos de estratégia e planeamento vigentes.

Assim, compete ao Ministério das Finanças, através da Direção Geral do Tesouro e Finanças, a definição de orientações tendo em vista a elaboração dos respetivos planos de atividade e orçamento anuais, bem como o controlo da evolução dos níveis e condições de endividamento, nos termos definidos no Artigo 29.º do Decreto n.º 133/2013, de 3 de outubro.

Conforme também resulta do referido regime, compete ao Ministério do Ambiente e da Ação Climática, enquanto tutela setorial, designadamente:

- a) Definir e comunicar a política sectorial a prosseguir;
- b) Emitir as orientações específicas de cariz sectorial aplicáveis a cada empresa;
- c) Definir os objetivos a alcançar na atividade operacional; e
- d) Definir o nível de serviço público a prestar e promover as diligências necessárias para a respetiva contratualização.

### **Deveres e Responsabilidades da Administração**

O exercício das funções do Conselho de Administração da AdP Internacional terá em conta o previsto na legislação em vigor, designadamente no Decreto-Lei nº 133/2013, de 3 de outubro e no Estatuto do Gestor Público, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março, na sua atual redação o qual, relativamente ao exercício de funções executivas prevê:

- a) Cumprir os objetivos fixados em Assembleia Geral, constantes dos contratos de gestão;
- b) Assegurar a concretização das orientações definidas nos termos da lei, no contrato de gestão e a realização da estratégia da empresa;
- c) Acompanhar, verificar e controlar a evolução das atividades e dos negócios da empresa em todas as suas componentes;
- d) Avaliar e gerir os riscos inerentes à atividade da empresa;

e) Assegurar a suficiência, a veracidade e a fiabilidade das informações relativas à empresa, bem como a sua confidencialidade;

f) Guardar sigilo profissional sobre os factos e documentos cujo conhecimento resulte do exercício das suas funções e não divulgar ou utilizar, seja qual for a finalidade, em proveito próprio ou alheio, diretamente ou por interposta pessoa, o conhecimento que advenha de tais factos ou documentos; e

g) Assegurar o tratamento equitativo dos acionistas.

No exercício das suas funções, os membros do Conselho de Administração devem ainda promover iniciativas e a elaboração de propostas de ações que se revelem apropriadas para o desenvolvimento do setor, designadamente com incidência no Grupo Águas de Portugal.

Os gestores públicos que integram o Conselho de Administração da AdP Internacional estão ainda sujeitos ao disposto no Estatuto do Gestor Público, ao cumprimento das boas práticas de governação societária e de gestão empresarial, nomeadamente em matéria de transparência, prevenção da corrupção, padrões de ética e conduta, responsabilidade social, política de recursos humanos, promoção da igualdade, prevenção de conflitos de interesse e respeito pela concorrência e agentes do mercado.

#### **Quadro Estratégico de Compromisso**

As empresas do Grupo Águas de Portugal assumiram, em 2021, as linhas de orientação do Quadro Estratégico de Compromisso que consolida e agrega as várias iniciativas estratégicas do Grupo AdP ([https://www.adp.pt/downloads/file500\\_pt.pdf](https://www.adp.pt/downloads/file500_pt.pdf)).

As orientações estratégicas para o mandato 2023-2025 reforçam as linhas orientadoras do Quadro Estratégico de Compromisso, assegurando a concretização de políticas públicas nacionais e comunitárias ou orientações para o setor da água.

O compromisso com a sustentabilidade, assumido publicamente pelo Grupo em 2021, mantém-se atual nas metas definidas e publicada no relatório anual

(<https://www.adp.pt/pt/sustentabilidade/relatorios-de-sustentabilidade/?id=214>).

## **C.2 Orientações Estratégicas Gerais**

O Conselho de Administração deverá ainda assegurar que a AdP Internacional, sem prejuízo da respetiva autonomia de gestão:

a) Cumpra a sua missão e exerça a sua atividade em articulação com as políticas estratégicas setoriais definidas pelo Governo, num quadro de racionalidade empresarial, otimização permanente dos seus níveis de eficiência, qualidade do serviço prestado, respeito por elevados padrões de qualidade e segurança;

- b) Seja socialmente responsável, prosseguindo na sua atuação objetivos sociais e ambientais e promovendo a competitividade no mercado, a proteção dos consumidores, o investimento na valorização profissional e pessoal, a promoção da igualdade, a proteção do ambiente e o respeito por princípios éticos;
- c) Promova o equilíbrio adequado entre os níveis quantitativos e qualitativos de serviço público a prestar, tendo em vista a satisfação dos utentes e a respetiva comportabilidade e sustentabilidade económica, financeira e ambiental;
- d) Adote sistemas de informação e de controlo interno adequados à sua dimensão e complexidade, que cubram todos os riscos relevantes suscetíveis de auditoria permanente por entidades competentes para o efeito;
- e) Adote metodologias que permitam promover a melhoria contínua da qualidade do serviço prestado e o grau de satisfação dos clientes;
- f) Implemente políticas de inovação científica e de tecnologia consistentes, promovendo e estimulando novas ideias, novos produtos, novos processos e novas abordagens de mercado, em benefício do cumprimento da sua missão e da satisfação das necessidades coletivas e orientadas para a sustentabilidade económica, financeira, social e ambiental;
- g) Concretize políticas de recursos humanos orientadas para a valorização do indivíduo, para o fortalecimento da motivação e para o estímulo ao aumento da produtividade e satisfação dos colaboradores, num quadro de equilíbrio e rigoroso controlo dos encargos que lhes estão associados, compatível com a respetiva dimensão; e
- h) Desenvolva iniciativas tendentes a promover a igualdade de tratamento e de oportunidades de género, a eliminar as discriminações e a permitir a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional;
- i) Desenvolva ações de sensibilização ambiental, promovendo a utilização eficiente e a proteção dos recursos hídricos.

### C.3 Orientações Estratégicas Específicas

O Conselho de Administração deverá estabelecer um enquadramento estratégico alinhado com a visão e posicionamento da Empresa, inseridos no quadro estratégico do Grupo Águas de Portugal, bem como assegurar um modelo de governo e organizativo apropriado para garantir a execução de uma agenda de medidas que inclua as que adiante se enunciam (quando aplicável, atendendo ao objeto e atividade da empresa):

1. Contribuir, no aplicável, para o reforço da capacidade de resposta aos grandes desafios ambientais nas operações e atividades em que participa, nomeadamente:
  - 1.1. Aumento da eficiência na utilização de recursos primários;
  - 1.2. Reforço da resiliência no fornecimento de água e redução da vulnerabilidade das infraestruturas críticas, privilegiando a interoperabilidade e o desenvolvimento de novas dinâmicas de reengenharia de sistemas;
  - 1.3. Evolução para uma economia circular e neutra de carbono, em especial quanto à reutilização de águas residuais, valorização de lamas e neutralidade energética;

- 1.4. Aprofundamento da relação com as comunidades e o território na diversificação e interligação de origens, na fiabilidade dos serviços e no cumprimento dos valores limite para descarga dos efluentes nas redes; e
  - 1.5. Modernização das operações nos territórios, induzida por novas dinâmicas organizacionais e tecnológicas.
2. Contributo para a consolidação e sustentabilidade do setor em linha com o plano estratégico setorial, em especial:
- 2.1. Contribuir para a coesão territorial e equidade no acesso aos serviços, com reforço da preocupação na sustentabilidade económica e ambiental das atividades;
  - 2.2. Contribuir para a adoção de modelos alternativos para a atuação articulada com os sistemas municipais;
  - 2.3. Contribuir para a integração de sistemas de drenagem de águas pluviais; e
  - 2.4. Contribuir para a integração dos empreendimentos hidráulicos.
3. Sensibilização para a globalidade dos custos incorridos na prestação do serviço, de entre os quais se destacam os custos ambientais, tendo em vista:
- 3.1. O maior reconhecimento por parte dos intervenientes no setor de todos os custos efetivamente incorridos no sentido de assegurar a valorização não só do recurso água, mas sobretudo dos serviços essenciais que lhes são prestados por um conjunto de entidades;
  - 3.2. A adoção de um comportamento responsável e de consumos mais racionais por parte dos utilizadores municipais, das atividades económicas e dos consumidores individuais; e
  - 3.3. No caso de alguns utilizadores não domésticos, a redução da carga poluente drenada para as instalações de tratamento de águas residuais urbanas, obrigando a investimentos adicionais para assegurar a qualidade mínima da água residual que é rejeitada de modo a não impactar nos meios recetores.
4. Na atuação sobre o modelo de governo, a estrutura empresarial, a organização e o funcionamento:
- 4.1. Na governação, promover uma ampla e abrangente representatividade das partes interessadas, salvaguardar princípios, valores e práticas alinhadas com os mais elevados padrões de exigência;
  - 4.2. Na definição de políticas corporativas, a simplificação e agilização de processos corporativos e a incorporação do espectro alargado de conhecimento e sensibilidades, designadamente mediante a criação de uma rede multipolar de competências operacionalizada por estruturas especializadas transversais e a incorporação de experiências vivenciadas junto às realidades territoriais;
  - 4.3. Na dinamização de redes de competências em temas estratégicos, num ambiente descentralizado e colaborativo; e
  - 4.4. Nas políticas de contratação de bens e serviços que, sem prejuízo da racionalidade económica, promovam o desenvolvimento das atividades económicas regionais.
5. Elevar os níveis de eficiência e consistência, potenciando a natureza empresarial e a capacidade técnica, em especial:

5.1. Quanto à atração, retenção, desenvolvimento e sucessão dos quadros, em linha com os desafios do setor e padrões da regulação; e

5.2. No reforço da transição digital, num ambiente de segurança cibernética, alinhado com os objetivos de resiliência, eficiência e ligação às comunidades.

6. Assegurar as boas práticas na gestão do ciclo de vida dos ativos, tendo como referência a norma ISO 55001, conciliando um esforço de otimização com os desafios de preservação e resposta aos grandes desafios ambientais, através da:

6.1. Clarificação da política de gestão de ativos infraestruturais e respetivas prioridades de ação;

6.2. Consolidação e modernização dos sistemas cadastrais e de gestão informação e monitorização;

6.3. Atualização dos processos de planeamento de investimentos;

6.4. Adoção das melhores práticas de gestão de risco e de resposta às alterações climáticas nos processos de planeamento e gestão de ativos; e

6.5. Integração consistente e coerente nos exercícios de planeamento económico e financeiro.

7. Capitalizar a nível internacional as competências e capacidades, bem como os produtos e serviços existentes no Grupo Águas de Portugal e, ainda, competências existentes no setor da água português, contribuindo para criar valor e afirmar a marca Portugal nas geografias onde opera.



#### C.4 Objetivo Estratégico

De acordo com o titular da função acionista a orientação estratégica específica da AdP Internacional para o mandato 2023/2025 será capitalizar a nível internacional as competências e capacidades, bem como os produtos e serviços existentes no Grupo Águas de Portugal e, ainda, competências existentes no setor da água português, contribuindo para criar valor e afirmar a marca Portugal nas geografias onde opera.

Considerando esta orientação estratégica específica, e em continuidade com os Princípios, Linhas de Atuação e Ações da AdP Internacional, a estratégia aprovada pela função acionista para o mandato 2023/2025 permitirá disponibilizar



serviços que contribuirão diretamente para o cumprimento do ODS 6, ou seja, “Garantir a disponibilidade e a gestão sustentável da água potável e do saneamento para todos”, em linha com o Quadro Global de Aceleração do ODS 6.

A AdP Internacional continuará a prestar serviços, alinhada com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e respetivas Metas, mas distinguir-se-á pela forma como encara os Indicadores que medem os resultados da sua oferta.

Verifica-se que muitos projetos, não obstante se encontrarem alinhados com os ODS, carecem da apresentação clara dos seus resultados e de como estes impactam, na classificação dos países e regiões, nos indicadores definidos e apresentados pelas Nações Unidas.

Assim, considerando os Indicadores dos ODS, e aprofundando a utilização dos respetivos metadados definidos para esses mesmos indicadores, a AdP Internacional, na sua atividade e nos projetos que desenvolverá, apresentará os resultados de acordo com estes Indicadores.

A AdP Internacional afirmar-se-á como uma entidade capaz de contribuir para a melhoria da posição dos países ou regiões na classificação do ODS 6 e nos restantes ODS, considerando também o impacto que o aumento do resultado das metas definidas nos indicadores do ODS 6 terá nos restantes 16 ODS.

Em simultâneo com o posicionamento estratégico da AdP Internacional de contribuir, com a sua atividade, para acelerar o cumprimento do ODS 6, o estabelecimento de parcerias traduzir-se-á num instrumento fundamental para a concretização dos objetivos, contribuindo, também, para o cumprimento das metas do ODS 17.

Reforçar os meios de implementação e revitalizar a Parceria Global para o Desenvolvimento Sustentável, com o qual se pretende reforçar o apoio internacional para a implementação eficaz e orientada da capacitação em países em desenvolvimento, a fim de apoiar os planos nacionais para implementar todos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Deste modo, a atividade da AdP Internacional permitirá a Aceleração do ODS 6 através de três dinâmicas conceptuais interligadas: Gestão da Água, Literacia da Água e Diplomacia da Água, cada uma delas incorporada nas orientações e objetivo fixados, e desenvolvidas de modo multifacetado, permitindo consolidar uma coerência na apresentação das soluções oferecidas ao mercado.

## C.5 Objetivos de Gestão

Os objetivos estratégicos e setoriais propostos pela Administração para o triénio 2023-2025, nos termos do n.º 13 do art.º 3º da Portaria 317-A/2021, de 23 de dezembro, são como segue:

<b>I. Objetivos Estratégicos (30%)</b>									
<b>I.1 - Eficiência operacional (20%)</b>									
<b>Variação do Plano de Redução de Custos (PRC) face ao proposto em PAO, em atividade comparada, expresso em %</b>									
<b>Determinação do Grau de Cumprimento do Objetivo</b>	$\text{Var} = \frac{[(GV+FSE+GP)/VN]_{ano} - [(GV+FSE+GP)/VN]_{PAO}}{[(GV+FSE+GP)/VN]_{PAO}}$ sendo que: GV, diz respeito aos Gastos com as vendas, FSE, aos gastos com o Fornecimento e serviços externos, GP, os Gastos com o pessoal, e VN, o Volume de negócios								
<b>Escala</b>	3. Var ≤ - 0,10 pp 2. - 0,10pp < Var ≤ 0,10pp 1. Var > 0,10pp	<b>Ponderador</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>2023</b></td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td><b>2024</b></td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td><b>2025</b></td> <td>20%</td> </tr> </table>	<b>2023</b>	20%	<b>2024</b>	20%	<b>2025</b>	20%
<b>2023</b>	20%								
<b>2024</b>	20%								
<b>2025</b>	20%								
<b>Metas (em %)</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>						
	Pela aplicação da fórmula para determinação do Grau de Cumprimento do Objetivo, tendo em conta o valor do PRC previsto no PAO de 2023	Pela aplicação da fórmula para determinação do Grau de Cumprimento do Objetivo, tendo em conta o valor do PRC previsto no PAO de 2024	Pela aplicação da fórmula para determinação do Grau de Cumprimento do Objetivo, tendo em conta o valor do PRC previsto no PAO de 2025						

<b>I.2 - Rácio do Resultado Operacional versus o Volume de Negócios (10%)</b>									
<b>Variação do rácio entre o Resultado Operacional (RO) e o Volume de Negócios (VN) face ao proposto em PAO, com correção de imparidades, provisões e variações de justo valor e em atividade comparada, expresso em %</b>									
<b>Determinação do Grau de Cumprimento do Objetivo</b>	$\text{Var} = \frac{[RO/VN]_{ano} - [RO/VN]_{PAO}}{[RO/VN]_{PAO}}$ sendo que RO, diz respeito aos Rendimentos operacionais, e VN, o Volume de negócios								
<b>Escala</b>	3. Var ≥ 105% 2. 80% ≤ Var < 105% 1. Var < 80%	<b>Ponderador</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>2023</b></td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td><b>2024</b></td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td><b>2025</b></td> <td>10%</td> </tr> </table>	<b>2023</b>	10%	<b>2024</b>	10%	<b>2025</b>	10%
<b>2023</b>	10%								
<b>2024</b>	10%								
<b>2025</b>	10%								
<b>Metas (em %)</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>						
	Pela aplicação da fórmula para determinação do Grau de Cumprimento do Objetivo, tendo em conta o valor do RO e do VN previsto no PAO de 2023	Pela aplicação da fórmula para determinação do Grau de Cumprimento do Objetivo, tendo em conta o valor do RO e do VN previsto no PAO de 2024	Pela aplicação da fórmula para determinação do Grau de Cumprimento do Objetivo, tendo em conta o valor do RO e do VN previsto no PAO de 2025						

<b>2. Objetivos Setoriais (40%)</b>			
<b>2.1 - Internacionalização (20%)</b>			
<b>Aumento da atividade internacional do grupo AdP</b>			
<b>Determinação do Grau de Cumprimento do Objetivo</b>	Aprovação pela Acionista, no mandato de 2023/25, de um projeto de uma nova operação internacional (plano de negócios), de longo prazo (>=3 anos) que determine ou não a constituição de uma sociedade operadora local		
<b>Escala</b>	3. Apresentação, à Acionista, de projeto de uma nova operação internacional, de longo prazo (>=3 anos), até outubro 2. Apresentação, à Acionista, de alternativas de novas operações internacionais, de longo prazo (>=3 anos). 1. Não apresentação à Acionista, de projeto ou alternativas de uma nova operação internacional, de longo prazo (>=3 anos).	<b>Ponderador</b>	2023 -
			2024 -
			2025 20%
<b>Metas</b>	2023	2024	2025
	Avaliado no final do mandato (independentemente do ano de apresentação do projeto)		

<b>2.2 – Satisfação dos Clientes (20%)</b>			
<b>Índice de satisfação de clientes</b>			
<b>Determinação do Grau de Cumprimento do Objetivo</b>	O índice de satisfação de clientes deve ser avaliado de forma objetiva, por inquérito, junto dos principais clientes da empresa.		
<b>Escala</b>	3. Var >= 2% 2. Var >= 1% 1. Var >= 0%	<b>Ponderador</b>	2023 40%
			2024 40%
			2025 20%
<b>Metas (em %)</b>	2023	2024	2025
	Elaboração do primeiro inquérito referente a 2023	Varição >= 2% na satisfação global face ao ano anterior	Aumento >= 2% na satisfação global face ao ano anterior

<b>3. Objetivos Específicos (30%)</b>			
<b>3.1 – Reforço cultura da AdP Internacional e do grupo AdP (30%)</b>			
<b>Gestor: Carla da Conceição Afonso Correia</b>			
<b>Determinação do Grau de Cumprimento do Objetivo</b>	Considerando a grande dispersão geográfica da atividade da AdP Internacional e consequentemente dos seus recursos humanos é necessário promover iniciativas que garantam a disseminação de práticas que permitam reforçar a cultura da AdP Internacional e do grupo AdP.		
<b>Escala</b>	3. $\geq 1$ iniciativa anual 2. = 1 iniciativa anual 1. $< 1$ iniciativa anual	<b>Ponderador</b>	<b>2023</b> 30%
			<b>2024</b> 30%
			<b>2025</b> 30%
<b>Metas</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
	Número de Iniciativas junto dos trabalhadores da AdP Internacional, sede e/ou sucursais e participadas	Número de Iniciativas junto dos trabalhadores da AdP Internacional, e/ou sucursais e participadas	Número de Iniciativas junto dos trabalhadores da AdP Internacional, e/ou sucursais e participadas

<b>3. Objetivos Específicos (30%)</b>			
<b>3.2 – Manifestações de Interesse e Propostas apresentadas pela AdP Internacional (30%)</b>			
<b>Gestor: António Manuel Vinagreiro dos Santos Ventura</b>			
<b>Determinação do Grau de Cumprimento do Objetivo</b>	Considerando a especificidade da atividade da AdP Internacional torna essencial a manutenção de um fluxo plurianual e constante de apresentação de propostas e de manifestações de interesse.		
<b>Escala</b>	3. apresentação $\geq 11$ 2. $10 \leq$ apresentação $< 3$ 1. apresentação $< 3$	<b>Ponderador</b>	<b>2023</b> 30%
			<b>2024</b> 30%
			<b>2025</b> 30%
<b>Metas</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
	Propostas e manifestações de interesse apresentadas nos mercados definidos na estratégia da AdPI.	Propostas e manifestações de interesse apresentadas nos mercados definidos na estratégia da AdPI	Propostas e manifestações de interesse apresentadas nos mercados definidos na estratégia da AdPI

<b>3. Objetivos Específicos (30%)</b>			
<b>3.1 – Controle da Execução dos Projetos em Curso (30%)</b>			
<b>Gestor: Andrew Donnelly</b>			
<b>Determinação do Grau de Cumprimento do Objetivo</b>	Considerando que os contratos de Assistência Técnica têm, cada vez mais, uma componente de remuneração associada ao desempenho atingido na execução dos contratos torna-se essencial uma gestão próxima para garantir o atingimento desses objetivos		
<b>Escala</b>	3.. $x \geq 60\%$	<b>Ponderador</b>	<b>2023</b> 30%
	2. $50\% \leq x < 60\%$		<b>2024</b> 30%
	1. $x < 50\%$		<b>2025</b> 30%
	x- Grau de atingimento médio dos objetivos previstos nos contratos		
<b>Metas</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
	Grau de atingimento médio dos objetivos previstos nos contratos sob alçada da AdPI	Grau de atingimento médio dos objetivos previstos nos contratos sob alçada da AdPI	Grau de atingimento médio dos objetivos previstos nos contratos sob alçada da AdPI

## D. PLANO DE ATIVIDADES E INDICADORES DE DESEMPENHO

A Estratégia para o mandato do Conselho de Administração de 2023 a 2025 visa não apenas promover as competências do setor da água português e do Grupo Águas de Portugal, mas também capitalizar as oportunidades crescentes no cenário internacional. Com o aumento esperado nos investimentos globais, particularmente impulsionados por instituições como o Banco Mundial e o Banco Asiático de Desenvolvimento, a AdP Internacional pretende posicionar-se de forma a consolidar e expandir a sua participação como parceira de referência, sobretudo em mercados emergentes e em desenvolvimento.

O papel central da AdP Internacional mantém-se como a montra das capacidades do Grupo Águas de Portugal nos mercados internacionais, fortalecendo a disseminação de soluções tecnológicas e práticas sustentáveis. Com um ambiente concorrencial intensificado, a empresa continuará a focar-se na obtenção de contratos internacionais financiados por instituições como o Banco Mundial, Banco Africano de Desenvolvimento, Banco Asiático de Desenvolvimento e a União Europeia, entre outras.

Além disso, em linha com o Relatório Mundial das Nações Unidas sobre Desenvolvimento da Água de 2023, que destaca a necessidade urgente de aumentar os investimentos globais no setor para atingir o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS 6) até 2030, a AdP Internacional reforçará o seu compromisso com a cooperação internacional, integrando a responsabilidade social nas suas intervenções.

Assim, a AdP Internacional não apenas continuará a executar projetos de cooperação do Estado Português, como também ampliará a sua atuação em iniciativas de desenvolvimento sustentável.

Para sustentar essa expansão, a AdP Internacional intensificará a identificação precoce de oportunidades, principalmente em setores como a gestão de água e saneamento. Isso incluirá o acompanhamento rigoroso dos programas de financiamento e a promoção de parcerias estratégicas que reforcem a sua capacidade de competir internacionalmente.

O objetivo será aumentar o número de propostas apresentadas e manifestações de interesse bem-sucedidas, criando um pipeline robusto de novos projetos, assegurando assim a sustentabilidade financeira da empresa.

Neste contexto de 2025, em que se espera uma maior dinâmica dos mercados de água, com investimentos significativos em infraestrutura, a AdP Internacional está pronta para aproveitar as novas oportunidades, fortalecer a sua presença nos mercados internacionais e continuar a afirmar a marca Portugal.

### D.1 Business Plan para 2024/2027

Constituindo-se o ano de 2023 como um ano de transição, na atividade da AdP Internacional, com o término de um conjunto significativo de contratos, que por diversos motivos, não tiveram a correspondente substituição nem existe uma previsão de substituição a curto prazo foi necessário adaptar as estratégias operacionais da empresa para lidar com este novo contexto.

Para tanto, foi elaborado um *Business Plan* para 2024/2027 que reflete este novo enquadramento da AdP Internacional, perspetivando uma operação financeiramente sustentável, não deixando de ter em conta a sua dimensão pública e a natureza de serviço público do Grupo AdP, que se materializa no enfoque numa política de cooperação com os países lusófonos, concertada com a tutela governamental. A dimensão pública deve também induzir uma estratégia que assegure a sustentabilidade económica e financeira das operações.

Assim e considerando as ameaças que advêm da:

- competição das grandes empresas privadas para a cooperação europeia (GIZ, AFD, Espanha, Holanda, Reino Unido, Países Nórdicos), face ao novo modelo de “cooperação delegada” instituído pela Comissão Europeia;
- competição agressiva entre empresas nacionais nos mercados internacionais geradora de insucessos para o setor nacional, capitalizado por *players* internacionais;
- instabilidade política dos mercados lusófonos tradicionais;
- alteração da política de cooperação do governo português quanto à afetação do Fundo Ambiental;
- existência de poucas oportunidades no curto prazo e ao reduzido número de MI e Propostas apresentadas pela AdP Internacional nos anos anteriores, aos mercados Tradicionais da AdP Internacional.

Atendendo às oportunidades decorrentes:

- do reconhecimento internacional por parte das Instituições Multilaterais de Financiamento da Marca AdP;
- do elevado potencial de crescimento do mercado asiático e em Moçambique;
- da Agenda dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: fixação de metas para a água e o saneamento e comprometimento das instituições multilaterais e dos governos nacionais;
- da existência de investidores internacionais com interesse em desenvolver parcerias com a AdP para os mercados internacionais;
- de procedimentos concursais de elevado montante em preparação em Angola;
- da AdP Internacional se poder constituir como fator decisivo (*extra mile*), constituindo-se como *player* internacional reconhecido, e elemento catalisador para o aumento da competitividade e sucesso das empresas privadas nacionais nos mercados internacionais do setor da água.

Na estratégia da AdP Internacional e conseqüentemente no seu *Business Plan* foram tidas em consideração as seguintes prioridades:

- 1- Estabelecer parcerias estratégicas e duradouras com o BAD, CAF e empresas/investidores internacionais;
- 2- Reforçar pontes com o Ministério do Ambiente e com o Ministério dos Negócios Estrangeiros, para a área da cooperação “instrumental” e dos financiamentos europeus; e
- 3- Melhorar o modelo organizativo interno (preparação e apresentação de MI e propostas e processo de monitorização da execução contratual).

Consideradas as Ameaças, ponderadas as Oportunidades e estabelecidas as Prioridades foi possível definir:

- 1- Um plano de afetação direta dos recursos humanos da estrutura da empresa aos projetos, por forma a permitir a integral recuperação dos seus custos, garantindo, assim, que a margem permanece livre para suportar os restantes custos de estrutura; e
- 2- Que a partir de 2024, e em virtude da aprovação do “*Business Plan*”, por parte do acionista, para o período 2024-2027, o negócio da AdP Internacional, assenta em três linhas de atividade complementares:
  - a. Projetos de Cooperação;
  - b. Projetos de parceria com Agências de Financiamento Multilateral; e
  - c. Projetos desenvolvidos em ambiente concorrencial, exigirá um esforço de concretização adicional para permitir atingir os objetivos esperados.

Os Projetos de Cooperação considerados no “*Business Plan*” tem um horizonte temporal inferior a 2 anos e traduzem-se em projetos de cooperação que a tutela setorial encarrega a AdP Internacional da sua execução, historicamente com rentabilidade/margens reduzida e que se pretende venham a assegurar a cobertura de custos com pessoal e os associados aos projetos.

Quanto aos Projetos denominados no “*Business Plan*” como Multilaterais, cujo horizonte temporal poderá atingir 3 anos, consideramos Projetos de alguma rentabilidade (entre 10% e 15%), essencialmente de Consultadoria e que terão origem em Entidades Multilaterais, nomeadamente BM, BEI, BAD, CAF, sem concorrência.

Consideramos, ainda, Outros Projetos que nos serão atribuídos em processos concorrenciais, com prazo diversificado, que visam a obtenção de ganhos de economias de escala e de Sinergias para o Grupo, com rentabilidade igual ou superior a 25% e têm como objetivo afirmar-se como um *player* internacional em cenários de Assistência Técnica, Contratos de Gestão e similares, e que permitirão assegurar, a prazo, o financiamento da estrutura.

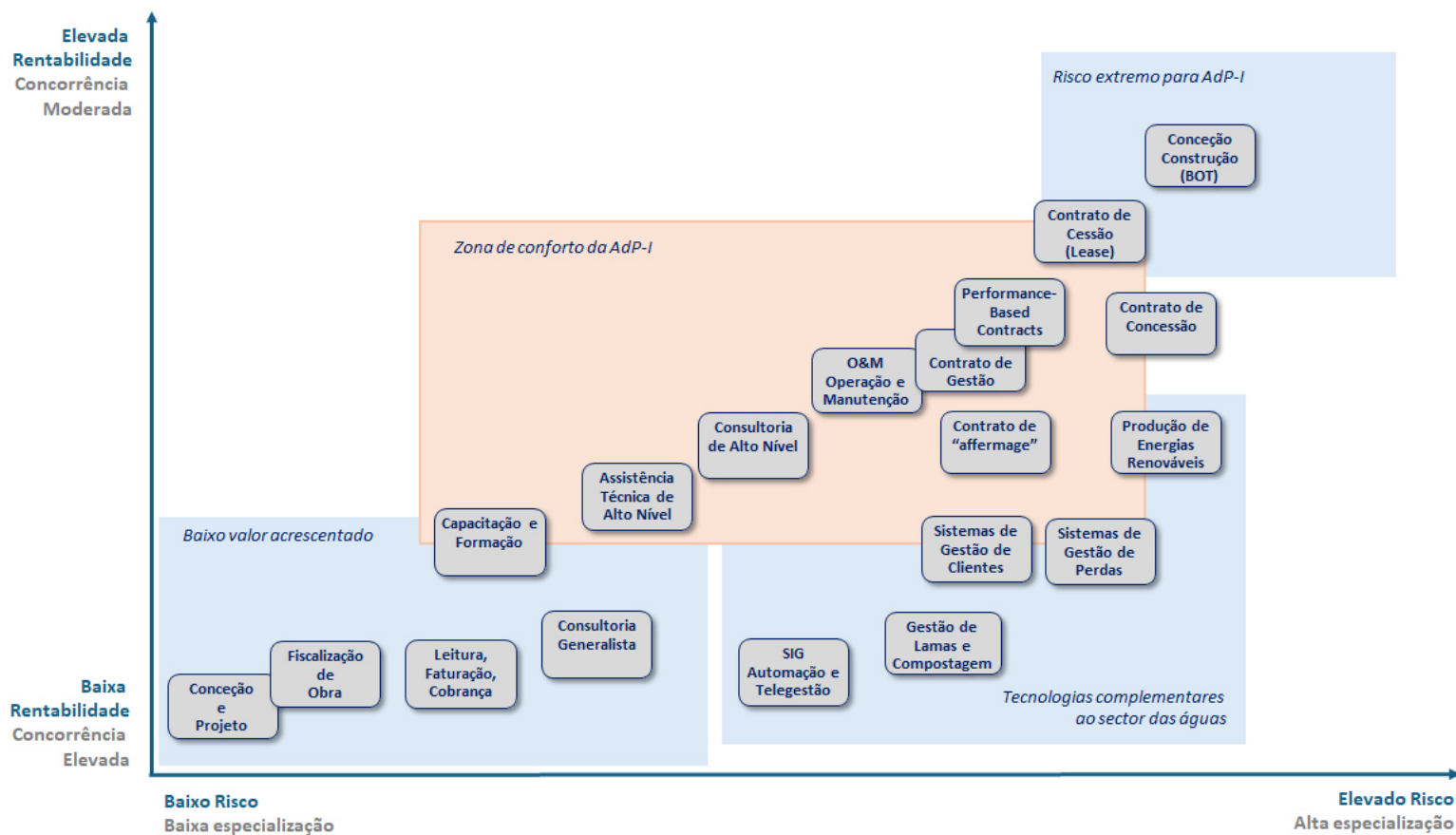


**Pressupostos do “Business Plan”**

Tipologia de projeto	Horizonte temporal	Entidades Financiadoras	Desígnio	Descritivo	Rentabilidade		Desafio	Trajetória Temporal	Afetação
					As Is	Pretendida			
					<b>C - Cooperação</b>	< 2 anos			
<b>M - Multilateral</b>	0 < 3 anos	Multilaterais (BM, BEI, BAD...), CAF [sem Concurso mas não Governamental PT]	Reputacional + Mercado acessível e com Escala	Projetos de alguma rentabilidade, essencialmente de Consultadoria	Entre 10%-15%	Custos com Overheads e margem (ex: RATE's)	Potenciador (Construtor de Curriculum) - salto para tipologia OP Financiar Estrutura numa trajetória crescente	Haverá sempre, mas crescer e reduzir até ponto ótimo	Enfase para Recursos Internos, mas tb Externos
<b>OP - Outros Projetos</b>	>0 anos	Governos   Estados   Multilaterais [Concurso]	Crescimento e Viabilidade Negócio e Consolidação de presenças	Projetos com prazo diversificado com ou sem presença residente   Obtenção e ganhos de economias de escala e de Sinergias para o Grupo	>= 25%	>= 25%	Ser um player internacional em cenários de Assistência Técnica, de Contratos de Gestão e similares Financiar Estrutura numa trajetória crescente.		Enfase para Recursos Externos, mas tb externos (afetação permanente)
<b>E - Estrutura</b>	PESSOAL   Permanente	As is -> C e M Transição 2024-2027 -> M e OP Cruzeiro 2027-... -> OP e tb M	Dotar a Internacional de Recursos permanentes (lx ou nas competência para atender à atividade da empresa	Internacional de Recursos permanentes (lx ou nas sucursais/empresas) com a missão de Angariar e Gerir negócio(s)	n.a.	C - Cobrir tempo dispendido; M - Overheads e Margem OP - Ad Hoc	Angariar e Gerir e faturar e Executar (C, M, OP)		Poderá haver crescimento mas apenas na condição de existir mais negócio (racional GO/VN)
	FSE's   Permanente	As is -> C e M Transição 2024-2027 -> M e LP Cruzeiro 2027-... -> LP e tb M	Dotar a Internacional de Gastos Fixos (Rendas, Fee's, atividade da empresa	Internacional de Gastos Fixos (Rendas, Fee's, atividade da empresa)	n.a.	C - 0 M - Início OP - Cruzeiro	Angariar e Gerir e faturar (C, M e OP)		

O “Business Plan” foi elaborado considerando uma **Estratégia de Avaliação de Risco**.

Independentemente da geografia do potencial negócio, o mesmo deverá ser objeto de uma Avaliação de Risco, de acordo com a seguinte matriz, o que permitirá a tomada de decisões e a realização de medidas preventivas para, se necessário, mitigar eventuais riscos.



Um dos pilares estruturantes da avaliação em causa, será a procura da garantia de que apenas se incorrerá em gastos, no caso de existir um rendimento assegurado.

Face ao acima exposto foi possível desenvolver um *“Business Plan”* para o período 2024-2027, que integra projetos a desenvolver pela AdP Internacional, com perfis e características distintas, mas que estimam e projetam uma trajetória global de crescimento quer dos rendimentos quer dos gastos operacionais, concorrendo para esse fato de forma decisiva, os novos projetos considerados, designadamente os projetos de parceria com as Agências Multilaterais e os projetos desenvolvidos em ambiente concorrencial.

Este *“Business Plan”* para o período 2024-2027 aprovado pelo acionista em 10 de abril de 2024 foi atualizado considerando a estimativa de fecho de 2024, resultando dessa atualização a seguinte Demonstração Financeira.

DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRA	EMPRESA					
	AdP Internacional					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Demonstração de Resultados	Real	Real	Estimativa	Orç	Proj	Proj
Vendas	-	-	-	-	-	-
Prestação de serviços	7.203.118	5.233.395	4.142.991	4.241.034	5.471.477	7.081.414
<b>Volume de Negócios</b>	<b>7.203.118</b>	<b>5.233.395</b>	<b>4.142.991</b>	<b>4.241.034</b>	<b>5.471.477</b>	<b>7.081.414</b>
Custo das vendas/Variação de inventário	-	-	-	-	-	-
<b>Margem Bruta</b>	<b>7.203.118</b>	<b>5.233.395</b>	<b>4.142.991</b>	<b>4.241.034</b>	<b>5.471.477</b>	<b>7.081.414</b>
Fornecimento e serviços externos	4.469.970	2.901.438	2.535.947	2.675.774	3.504.340	4.298.830
Gastos com pessoal	2.205.110	2.094.454	2.036.047	1.847.971	1.718.525	1.938.559
Amortizações, depreciações e reversões do exercício	150.902	144.920	93.257	52.955	17.591	330
Subsídio ao investimento	-	-	-	-	-	-
Provisões e Reversões do Exercício	117.773	615.307	-	-	-	-
Perdas por Imparidade e Reversões do Exercício	28.404	-	-	-	-	-
Outros gastos operacionais	1.215.844	1.541.828	222.656	188.896	302.785	506.011
Outros proveitos e ganhos operacionais	433.597	519.121	103.615	39.617	39.617	39.617
<b>Resultados Operacionais</b>	<b>- 494.479</b>	<b>- 1.545.430</b>	<b>- 641.301</b>	<b>- 484.946</b>	<b>- 32.147</b>	<b>377.302</b>
Gastos financeiros	143.654	264.309	190.340	158.199	140.469	118.479
Rendimentos Financeiros	61.902	6.362	6.133	6.000	-	-
Ganhos/(Perdas) de investimentos financeiros	-	-	-	-	-	-
<b>Resultados Financeiros</b>	<b>- 81.752</b>	<b>- 257.947</b>	<b>- 184.207</b>	<b>- 152.199</b>	<b>- 140.469</b>	<b>- 118.479</b>
<b>Resultados Antes de Impostos</b>	<b>- 576.231</b>	<b>- 1.803.377</b>	<b>- 825.508</b>	<b>- 637.144</b>	<b>- 172.616</b>	<b>258.823</b>
Impostos sobre o rendimento do exercício	64.925	57.148	143.010	-	-	54.353
Imposto Diferido	680.542	567.203	-	-	-	-
<b>Resultado Líquido do Exercício operações continuadas</b>	<b>39.386</b>	<b>- 1.293.322</b>	<b>- 682.498</b>	<b>- 637.144</b>	<b>- 172.616</b>	<b>204.470</b>
Resultado Líquido das operações descontinuadas	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado Líquido do Exercício</b>	<b>39.386</b>	<b>- 1.293.322</b>	<b>- 682.498</b>	<b>- 637.144</b>	<b>- 172.616</b>	<b>204.470</b>
Princípios Financeiros	AdP Internacional					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Real	Real	Estimativa	Orç	Proj	Proj
<i>Gastos com Pessoal</i>	2.205.110	2.094.454	2.036.047	1.847.971	1.718.525	1.938.559
<i>FSE's</i>	4.469.970	2.901.438	2.535.947	2.675.774	3.504.340	4.298.830
<b>GO</b>	<b>6.675.079</b>	<b>4.995.892</b>	<b>4.571.994</b>	<b>4.523.745</b>	<b>5.222.865</b>	<b>6.237.388</b>
<b>VN</b>	<b>7.203.118</b>	<b>5.233.395</b>	<b>4.142.991</b>	<b>4.241.034</b>	<b>5.471.477</b>	<b>7.081.414</b>
<b>GO/VN</b>	<b>92,7%</b>	<b>95,5%</b>	<b>110,4%</b>	<b>106,7%</b>	<b>95,5%</b>	<b>88,1%</b>

## D.2 Atividade de Financiamento

Entre a execução de 2023 e a estimativa de fecho de 2024 há uma diminuição de endividamento no montante de 1.252.216€ decorrente da quinhua dos resultados do ano de 2023, aprovada por Deliberação Social Unânime a 30 de abril de 2024.

Endividamento (fórmula)	2023	2024	2024	2025	2026	2027	Δ (2025-2024)	
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Capital estatutário	175,000	175,000	175,000	175,000	175,000	175,000	0	0%
Financiamento remunerado	4,274,293	4,274,293	3,022,077	3,022,077	2,622,077	2,622,077	0	0%
(-) Novos investimentos com expressão material			0	0	0	0	0	
<b>Δ de endividamento (%)</b>		0.00%	-28.14%	0.00%	-12.51%	0.00%	28,1 p.p.	

Também se prevê uma nova redução no endividamento de 400.000€, por reembolso de apoio acionista, entre a previsão de fecho de 2025 e a previsão de fecho de 2026.

## D.3 Atividade Operacional

Descreve-se a evolução (2023-2025) dos principais indicadores operacionais da AdP Internacional:

Rendimentos e Gastos	2023	2024	2024	2025	Δ (2025-2024)	
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Valor	%
Prestação de Serviços	5.233.395	4.585.852	4.142.991	4.241.034	98.044	2%
EBITDA	-1.400.510	-826.802	-548.044	-431.990	116.054	21%
EBIT	-1.545.430	-927.059	-641.301	-484.946	156.356	24%
Resultado Líquido do Período	-1.293.322	-1.185.839	-682.498	-637.144	45.354	7%

Na atividade operacional, estimamos para 2025, um valor de EBITDA, de -431.990€, o que representa uma evolução positiva face ao estimado para 2024. Destaca-se para esta evolução, o esforço continuado na redução dos gastos com pessoal, através da já mencionada redefinição do perfil de atuação, e em consequência e paralelamente no crescimento do volume de negócios.

Paralelamente, a AdP Internacional apresenta um EBIT (líquido de variações de justo valor, provisões e imparidades) - 484.946€, assistindo-se à respetiva estabilização no triénio 2025-2027.

## D.4 Atividade de Investimento

Un: Eur

Investimentos	2023	2024	2024	2025	2026	2027	Δ (2025-2024)	
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
<b>Participações Financeiras:</b>								
<i>AQUATEC</i>	2 476 580 MZN	2 476 580 MZN	2 476 580 MZN	2 476 580 MZN	2 476 580 MZN	2 476 580 MZN	0 MZN	0%
<i>AdP Timor-Leste</i>	5 000 USD	5 000 USD	5 000 USD	5 000 USD	5 000 USD	5 000 USD	0 USD	0%
<i>Sociedade Tunisia</i>			50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	0 €	0%
<i>Financiamento</i>			0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0%
<b>Imobilizado Intangível:</b>	0 €	21.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	-
<i>Licenças Microsoft</i>		21.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0%
<i>Financiamento</i>		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0%
<b>Total investimentos</b>	0 €	21.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €	0 €	0%
<b>Total financiamento</b>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0%

No quadro seguinte apresentam-se as participações financeiras e o investimento previsto para o triénio 2025-2027:

- ❖ **AQUATEC:** sociedade por quotas de responsabilidade limitada, constituída em Moçambique no ano de 2002. O capital social, integralmente realizado em numerário é de dois milhões quatrocentos e setenta e seis mil quinhentos e oitenta meticais e correspondente à soma de duas quotas, integralmente subscritas e realizadas em dinheiro, distribuídas da seguinte forma:
  - Uma quota no valor nominal de dois milhões quatrocentos e setenta e seis mil quatrocentos e trinta meticais, pertencente à sócia AdP-Águas de Portugal Internacional, Serviços Ambientais, S.A.; e
  - Uma quota no valor nominal de cento e cinquenta meticais pertencente à sócia AdP VALOR-Serviços Ambientais, S.A.

Não estão previstos quaisquer investimentos nesta sociedade no triénio 2025-2027.

- ❖ **AdP Timor-Leste:** sociedade unipessoal de responsabilidade limitada, constituída em Timor-Leste no ano de 2013. O seu capital social é de USD 5.000,00 (cinco mil dólares norte-americanos), encontrando-se integralmente realizados em dinheiro, correspondendo a uma só quota pertencente à sócia única AdP Internacional.

Não estão previstos quaisquer investimentos nesta sociedade no triénio 2025-2027.

- ❖ **Subscrição de 5% do capital de uma sociedade comercial anónima de direito tunisino, no valor de 50 mil euros:**  
Em 10 de janeiro de 2024 a Dra. Catarina Oliveira, Vogal do Conselho de Administração da AdP – Águas de Portugal, SGPS, S.A., remeteu por mail, em anexo, ao Exmo. Senhor Prof. Fernando Pacheco, Diretor da UTAM o pedido de autorização de aquisição de participação social em sociedade comercial anónima de direito tunisino, nos termos do artigo 11.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, o qual se encontra assinado por aquela empresa e pela AdP Internacional, uma vez que a participação social, se autorizada, será subscrita em 35% e 5%, respetivamente.

Acresce que nos termos do ofício n.º 3/UTAM/2020, de 21 de fevereiro de 2020, referente ao parecer prévio favorável, emitido pela UTAM, à participação social em sociedade comercial anónima de direito tunisino, nos termos do exposto no artigo 11.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, que antecedeu a autorização emitida pelo Sr. Secretário de Estado do Tesouro, através do despacho n.º 61/2020 – SET, em 27 de fevereiro de 2020 e pela Sra. Secretária de Estado do Ambiente, através do despacho n.º 45/SEAMB/2020, emitido em 2 de março de 2020, foi a AdP Internacional autorizada a deter uma participação social de 40%, numa sociedade comercial de direito tunisino a constituir após decisão de pré-adjudicação a ser tomada no processo de concurso internacional relativo à concessão do serviço de saneamento de Tunes Norte e Sul – Lote 1 – Tunes Norte, por um período de 10 anos, que foi lançado pelo estado tunisino, mais precisamente pela ONAS – Office National de l’Assainissement, entidade tunisina de direito público, com apoio do Banco Mundial.

Assim, o pedido que se encontra desde 10 de janeiro de 2024 a aguardar parecer da UTAM consiste na realocação dos 40% de subscrição de capital social, já autorizado ao grupo Águas de Portugal, entre a AdP SGPS e a AdP Internacional.

Face ao acima exposto e considerando a informação que remetemos em 10 de janeiro de 2024 se se considerar necessária mais alguma informação ficamos à disposição.

## E. PLANOS DE INVESTIMENTOS

### E.1 Investimentos

Relativamente às medidas de racionalização no património imobiliário, de referir que a AdP Internacional não detém, nem prevê deter, património imobiliário. Na tabela seguinte identifica-se as participações financeiras detidas pela AdP Internacional:

Participações Financeiras	2023	2024	2025	2026	2027	Δ (2025-2024)	
	Real	Estimativa	Projeção	Projeção	Projeção	Valor	%
AQUATEC	2 476 580 MZN	2 476 580 MZN	2 476 580 MZN	2 476 580 MZN	2 476 580 MZN	0 MZN	0%
AdP Timor-Leste	5 000 USD	5 000 USD	5 000 USD	5 000 USD	5 000 USD	0 USD	0%
AGUA SERVICES de L'ASSAINISSEMENT (Tunisia)	0 €	50 000€	50 000€	50 000€	50 000€	0 €	0%

Nos termos do ofício n.º 3/UTAM/2020, de 21 de fevereiro de 2020, referente ao parecer prévio favorável, emitido pela Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Setor Público Empresarial (UTAM), à participação social em sociedade comercial anónima de direito tunisino, nos termos do exposto no artigo 11.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro (RJSPE), que antecedeu a autorização emitida pelo Sr. Secretário de Estado do Tesouro, através do despacho n.º 61/2020 – SET, em 27 de fevereiro de 2020 e pela Sra. Secretária de Estado do Ambiente, através do despacho n.º 45/SEAMB/2020, emitido em 2 de março de 2020, que se junta como anexo I, foi a AdP Internacional autorizada a deter uma participação social de 40%, numa sociedade comercial de direito tunisino a constituir após decisão de pré-adjudicação a ser tomada no processo de concurso internacional relativo à concessão do serviço de saneamento de Tunes Norte e Sul – Lote 1 – Tunes Norte, por um período de 10 anos, que foi lançado pelo estado tunisino, mais precisamente pela ONAS – Office National de l'Assainissement (ONAS), entidade tunisina de direito público, com apoio do Banco Mundial.

No entanto, uma vez que, ocorreram alterações ao referido pedido de autorização, tendo sido necessário manter a intervenção da AdP- Águas de Portugal, SGPS, S.A. (AdP SGPS), como líder de consórcio para efeitos de qualificação, a AdP SGPS e a AdP Internacional solicitaram a emissão de novas autorizações para a constituição, participação e posterior alienação de participações sociais na sociedade comercial anónima de direito tunisino, a constituir, em 10 de janeiro de 2024, por ofício dirigido à Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Setor Público Empresarial, no qual solicitam autorização para a subscrição dos 40% do capital social, já autorizados, só que a deter 5% pela AdP Internacional e 35% pela AdP SGPS.

Atendendo à definição de investimento relevante constante do ponto 1 do art.º 135.º do Decreto-Lei n.º 17/2024, de 29 de janeiro, e nas IEPAO 2025-2027, consideram-se novos investimentos com expressão material os que não figuram no plano de investimentos do ano anterior e cuja despesa prevista para qualquer ano seja igual ou superior a 10 milhões de euros ou a 10% do orçamento anual da empresa.



De acordo com o quadro seguinte, a AdP Internacional não apresenta nenhum projeto no seu plano de Investimentos para o período de 2025-2027, seja de expansão, novo ou de substituição, que se considere com expressão material (superior 10 milhões de euros e/ ou superior a 10% do orçamento anual, que corresponde a 568.967 euros).

### Cálculo do Investimento com Expressão Material para o Exercício 2025

Un: Eur	
Cálculo do valor do Investimento relevante: Investimento 2025	Gastos 2025
CMVMC	0
Fornecimentos e Serviços Externos	2.675.774
GP	1.847.971
OGO	241.852
<b>Total</b>	<b>4.765.597</b>
	<b>10%</b> <b>476.560</b>

## E.2 Financiamento / Endividamento

As atividades do Grupo e indiretamente da AdP Internacional estão expostas a uma diversidade de riscos financeiros.

A política de gestão dos riscos financeiros do Grupo AdP procura minimizar eventuais efeitos adversos decorrentes da imprevisibilidade dos mercados financeiros, sendo esta gestão efetuada centralmente pela *holding* do Grupo. A política de gestão de risco de taxa de juro do Grupo AdP está orientada para uma redução da exposição do *cash-flow* da dívida às flutuações do mercado através da contratação de instrumentos financeiros estruturados e procurando obter a correspondente redução dos encargos financeiros.

Paralelamente, o Grupo privilegia a contratação de empréstimos com entidades financeiras, ao nível da empresa-mãe, a AdP SGPS (exceção feita aos empréstimos relacionados com o investimento), que por sua vez fará empréstimos às suas participadas onde se insere a AdP Internacional.

A presente proposta para o triénio permite verificar um nível de endividamento sustentado e que não compromete a viabilidade da Empresa. A estimativa de resultados a longo prazo permite dar ao endividamento uma trajetória sustentada.

Assegurar a realização dos investimentos necessários e, simultaneamente, assegurar um perfil financeiro sustentável para a AdP Internacional no futuro, passa necessariamente por uma política de racionalização de gastos e de uma escolha criteriosa dos investimentos, de forma a assegurar uma forte componente de autofinanciamento das despesas de investimento vindouras, que permitirá manter os encargos financeiros a níveis baixos e uma cada vez maior solidez financeira.

### Variação do Endividamento

De acordo com a fórmula que consta nas IEPAO 2025-2027 e com o art.135º do Decreto-Lei nº17/2024, de 29 de janeiro (DLEO 2024), a variação do endividamento para o triénio 2025-2027 apresenta uma redução de 12,51%.

A variação do endividamento é resultado do reembolso programado dos suprimentos de apoio de tesouraria que a AdP Internacional contraiu junto do acionista, a AdP SGPS, com o intuito de dotar a Empresa de liquidez para cumprimento dos compromissos financeiros.

O quadro seguinte ilustra a variação do endividamento da AdP Internacional para o triénio 2025-2027.

#### Variação do endividamento para o triénio 2025 – 2027

Endividamento (fórmula)	2023	2024	2024	2025	2026	2027	Δ (2025-2024)	
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Capital estatutário	175,000	175,000	175,000	175,000	175,000	175,000	0	0%
Financiamento remunerado	4,274,293	4,274,293	3,022,077	3,022,077	2,622,077	2,622,077	0	0%
(-) Novos investimentos com expressão material			0	0	0	0	0	
<b>Δ de endividamento (%)</b>		0.00%	-28.14%	0.00%	-12.51%	0.00%	28.1 p.p.	

Resulta assim que, sem prejuízo do indicador em referência, o cumprimento ao constante do artº135 do DLEO para 2024, respeitando o limite de 2% face ao exercício de 2024, a aferição do cumprimento deverá ser realizada em termos consolidados, conforme previsto nas IEPAO para 2025, no caso de empresas que se encontrem em relação de grupo.

#### Endividamento Líquido

O quadro seguinte apresenta a evolução do Endividamento Líquido para o triénio 2025 - 2027.

#### Evolução do endividamento líquido para o triénio 2025 – 2027

Endividamento Líquido	2027	2026	2025	2024	2023
	Previsão	Previsão	Previsão	Estimativa	Execução
Empréstimos bancários - não correntes					
<i>Empresas do Grupo</i>	2.210.000	2.210.000	2.610.000	2.610.000	0
Empréstimos bancários - correntes					
<i>Empresas do Grupo</i>	412.077	412.077	412.077	412.077	4.274.293
<b>Endividamento total</b>	<b>2.622.077</b>	<b>2.622.077</b>	<b>3.022.077</b>	<b>3.022.077</b>	<b>4.274.293</b>
Disponibilidades	415.301	312.796	364.177	271.508	522.166
<b>Endividamento líquido</b>	<b>2.206.776</b>	<b>2.309.281</b>	<b>2.657.900</b>	<b>2.750.569</b>	<b>3.752.127</b>
<b>Dívida Financeira Líquida/ EBITDA ajustado</b>	<b>584%</b>	<b>-15865%</b>	<b>-615%</b>	<b>-502%</b>	<b>-478%</b>

Un: Eur

## Encargos Financeiros e Taxa Média de Financiamento

O quadro seguinte apresenta a evolução dos Encargos Financeiros e a Taxa Média de Financiamento para o triénio 2025 - 2027.

### Varição dos Encargos Financeiros e da Taxa Média de Financiamento para o Triénio 2025 – 2027

Un: Eur

Endividamento	2027	2026	2025	2024	2023
	Previsão	Previsão	Previsão	Estimativa	Execução
Encargos financeiros	96.348	118.338	136.325	173.826	253.053
Endividamento	2.622.077	2.622.077	3.022.077	3.022.077	4.274.293
Taxa média de financiamento	4%	5%	5%	6%	6%

## F. RECURSOS HUMANOS

A AdP Internacional partilha as políticas do Grupo AdP na gestão de recursos humanos, alinhadas com os seus objetivos estratégicos e em cumprimento das orientações da tutela e da moldura legal vigente aplicável ao Setor Empresarial do Estado.

A necessidade de continuar a adequar o capital humano da empresa a mudanças significativas, mesmo transformacionais, vai assim continuar a exigir iniciativas em vários domínios, num ciclo que se perspetiva continuar a comportar um desafio de motivação, reforçado pela necessidade de contrariar sinais naturais de cansaço e algum desânimo.

A atividade da AdP Internacional é volátil, dependendo dos ciclos de investimentos dos mercados em que atua, necessitando de uma estrutura organizacional ágil, preparada para lidar com as flutuações do mercado de forma eficaz.

Este processo envolve a criação de equipas multifuncionais, capazes de se adaptar rapidamente às mudanças das condições do mercado, equipas, capacitadas para agirem de uma forma rápida e flexível, através de uma comunicação aberta e transparente garantindo o realinhamento informado sobre as mudanças em curso, permitindo uma resposta coordenada e eficiente às flutuações do mercado.

Foi neste contexto que a AdP Internacional promoveu, em 2023, uma reestruturação organizacional reduzindo os níveis hierárquicos e tornando a equipa da sede mais pluridisciplinar e com uma versatilidade que permite a cada elemento desempenhar diferentes funções, para dar resposta às prioridades que se vão colocando ao longo do ano.

Além da equipa afeta à estrutura, os Recursos Humanos da AdP Internacional caracterizam-se por serem elementos de cariz predominantemente técnico e associados a projetos estando o seu vínculo diretamente ligado à execução dos contratos que a AdP Internacional tem a cada momento.

Considerando que a AdP Internacional promove a experiência e capacidades do Grupo Águas de Portugal é necessário contar com os trabalhadores de todas as empresas do Grupo na execução dos contratos e das prestações de serviços que lhe são adjudicados.

Para os quadros das empresas do grupo Águas de Portugal, esta possibilidade de prestar serviços numa geografia diferente é encarada como uma valorização e reconhecimento do seu trabalho e a oportunidade de usufruir de uma experiência internacional, única, que permitirá colocar em prática todos os seus conhecimentos num ambiente novo e completamente diferente que levará a um auto conhecimento das suas capacidades, uma vez que só quando saímos da nossa “zona de conforto” constatamos que somos capazes e detemos conhecimentos que até à data não valorizávamos.

### F.1 Evolução do efetivo de RH

Os projetos da AdP Internacional tem uma natureza transitória, que consiste na gestão de contratos, gestão comercial e inovação de curta duração (com termo fixado nos respetivos contratos). Os trabalhadores e colaboradores afetos a estes

contratos/projetos são “transitórios” na medida em que o vínculo contratual cessa com a cessação do contrato ou projeto. Acresce que o número de recursos afetos a cada projeto varia, também, em função da vida do projeto.

A relação contratual entre estes trabalhadores e colaboradores e a AdP Internacional na qualidade de sua entidade patronal é limitada temporalmente, em função do prazo de duração dos contratos/projetos a que estão afetos.

Existem, no entanto, trabalhadores, cujo contrato de trabalho perdura para além dos contratos/projetos a que estão afetos, podendo mesmo não se encontrarem afetos a um contratos/projetos específico exercendo funções transversais na sede da AdP Internacional em Lisboa, ou nas suas Sucursais.

Estes trabalhadores são considerados no “headcount” da Estrutura da AdP Internacional, considerando o seu vínculo contratual estável e não temporário.

Evolução do número total de trabalhadores/as reais e estimados para o período 2023 a 2027

Pessoal	2023	2024	2024	2025	2026	2027
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão
N.º de membros dos órgãos sociais	4	4	4	4	4	4
<b>N.º Total de Trabalhadores</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>
Estrutura (*)	17	16	16	17	17	17
Sede	9	9	9	10	11	11
Sucursal Angola	5	5	5	5	5	5
Projetos	3	2	2	2	1	1

Assim, o “headcount” da AdP Internacional que se estima para o fecho de 2024 será de **20 trabalhadores**, assim distribuídos:

- Sede da AdP Internacional:
  - 4 órgãos sociais (3 membros do conselho de administração e 1 fiscal único); e
  - 8 trabalhadores;
- Sucursal de Angola (estrutura) com 5 trabalhadores;
- Trabalhadores que se encontram expatriados afetos a Projetos, no número de dois (2) trabalhadores; e
- Técnico superior em processo de recrutamento, em número de 1 (um).

Deverá acrescer, em dezembro de 2024, a existência de 2 trabalhadores com contratos de trabalho suspenso.

Em 2024, reformou-se uma técnica, que desempenhava funções na execução de contratos, na área comercial e na implementação de software, da área funcional operações e com a categoria de técnica C, libertando um headcount.

A AdP Internacional, com vista ao aumento da sua atividade comercial, necessita de proceder ao recrutamento de um Técnico Superior para apoio no desenvolvimento da sua atividade comercial.

A contratação de um profissional para a área comercial é fundamental para qualquer empresa que deseje expandir o seu portfólio de negócios e aumentar a sua competitividade. Um trabalhador especializado nesta área tem a capacidade de

identificar novas oportunidades de mercado, estabelecer relações estratégicas com clientes e parceiros, e preparar propostas comerciais que correspondam às necessidades específicas dos clientes. Além disso, um responsável comercial pode dedicar-se exclusivamente à análise de tendências de mercado e à elaboração de propostas que se destaquem da concorrência, aumentando significativamente as hipóteses de sucesso. Ao ter uma presença ativa no processo de captação de novos projetos, a empresa conseguirá ampliar seu volume de propostas apresentadas, o que, naturalmente, resultará em mais contratos e no crescimento do negócio.

Este novo quadro deverá assegurar a monitorização da execução de contratos, a consulta diária a plataformas de oportunidades de negócio (Banco Mundial, Banco Africano de Investimento, Banco de Desenvolvimento Asiático, Banco Europeu de Investimento, União Europeia, etc.), a preparação dos documentos necessários à apresentação de manifestações de interesse, propostas e outra documentação que se venha a mostrar necessária à atividade diária da AdP Internacional, pelo que consideramos indispensável a contratação de um Técnico Superior A, da área funcional de gestão de clientes, no entanto com um custo inferior à trabalhadora que se reformou, uma vez que propomos o recrutamento de Técnico Superior A, para substituir um técnico C.

O custo a suportar pela empresa com este novo quadro será inferior ao custo que anteriormente suportava com o quadro que se reformou em 2023, no entanto não se trata de uma substituição uma vez que as funções a desempenhar são distintas considerando a necessidade da empresa em focar todos os seus esforços na sua atividade comercial por forma a obter contratos e consequentemente negócio.

Categoria	2023	2024	uni: eur
			Gasto 2025 e seguintes
Técnico C	55.893		-
Técnico Superior A		2.399	28.966
<b>Varição nos Gastos com Pessoal - Recrutamento</b>		<b>-53.494</b>	<b>-26.927</b>

Face ao acima exposto e considerando que o n.º 1, do artigo 132º do DLEO 2024 dispõe que “(...) as empresas do setor público empresarial podem proceder, (...) ao recrutamento de trabalhadores para a constituição de vínculos de emprego por tempo indeterminado, ou a termo, (...) desde que expressamente autorizados no ato de aprovação do plano de atividades e orçamento.”, o Conselho de Administração da AdP Internacional solicita autorização para o recrutamento de um trabalhador para a carreira de Técnico Superior A, enquadrado na área funcional de gestão de clientes, por um valor correspondente à base da carreira.

Não obstante a autorização da contratação supra solicitada entre o “headcount” da empresa de 2023 e a estimativa de fecho de 2024 existirá um trabalhador a menos, por caducidade do contrato de trabalho por tempo indeterminado, nos termos do disposto nos artigos 343.º, al. a), e 345.º, n.º 1, do Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, na sequência do constante do Relatório de Análise n.º 239/2024 de 30 de setembro da UTAM ao Plano de Atividades e Orçamento para 2024-2026 da AdP Internacional.

Em 2025 o “headcount” da empresa, deverá aumentar um trabalhador, para **21 trabalhadores**, com o regresso em dezembro de um trabalhador que se encontra em licença sem vencimento e conseqüentemente com o contrato suspenso, pelo que em dezembro de 2025 ao “headcount” da empresa de 21 trabalhadores só deverá acrescer 1 trabalhador com contrato de trabalho suspenso.

Pessoal	2023	2024	2024	2025	2026	2027
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão
N.º de membros dos órgãos sociais	4	4	4	4	4	4
<b>N.º Total de Trabalhadores</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>
Estrutura	17	16	16	17	17	17
Sede	9	9	9	10	11	11
Sucursal Angola	5	5	5	5	5	5
Projetos	3	2	2	2	1	1
<b>Contratos de Trabalho Suspendos</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Atendendo à especificidade da sua atividade a AdP Internacional também tem reportado o número de trabalhadores com vínculo temporário afetos a projetos em curso, que se estimam cessar em dezembro de 2025, não obstante só se considerarem, para efeitos de “headcount” da AdP Internacional, os trabalhadores com vínculo permanente à empresa.

Projetos	AT BEI		AT Huilla	
	2025	2026	2025	2026
<b>N.º Total</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>
Contrato a Termo Certo/Cedência Ocasional	8	0	3	0
Contrato de Prestação de Serviços	4	0	3	0
Estagiários	5	0	0	0

Em 2026 não estão previstos recursos humanos afetos a estes projetos considerando a conclusão dos mesmos em 2025, e não prevemos qualquer número de recursos humanos, nesta classificação de projetos que não contam para o “headcount”, considerando a impossibilidade de, nesta data, se prever qualquer necessidade.

Com o início de novos contratos/projetos, se necessário, serão celebrados novos contratos de trabalho a termo certo, termo incerto, prestações de serviço ou estágio que se venham a mostrar necessários ao estrito cumprimento do objeto e prazo dos mesmos.

De seguida apresenta-se o quadro com a evolução do número total de trabalhadores/as reais e estimados para o período 2023 a 2025, por grupo profissional.

Evolução do número total de trabalhadores/as reais e estimados para o período 2023 a 2025

Grupo Profissional	Situação a 31/12/2023	Situação a 31/12/2024	Situação a 01.01.2025			Movimentos de Pessoal - 2025						Situação a 31/12/2025
			Idade média	# de trabalhadores com 60 ou mais anos	# de trabalhadores em idade de reforma	Saídas esperadas (reformas/outras)	Trabalhadores ausentes por mobilidade/cadência/licença	Autorizações de recrutamento concedidas em 2023	Substituição de saídas previstas ocorrer em 2024 (diária e entrada para base de carreira)	Entradas ao abrigo do normativo legal, despacho, etc.)	Autorizações de recrutamento solicitadas	
		(1)				(2)		(3)	(4)	(5)	(6)	(7) = (1) - (2) + (3) + (4) + (5) + (6)
Órgãos Sociais (OS)	4	4	53	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Cargo de Responsável (s/ OS)	1	1	47	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Assessores	5	5	56	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Técnicos Superiores	7	6	47	1	0	0	1	0	0	1	0	7
Técnicos	1	1	62	2	0	0	0	0	0	0	0	1
Técnicos Operativos	3	3	40	0	0	0	0	0	0	0	0	3
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>20</b>		<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>21</b>

No presente quadro o único movimento previsto em **2024** é a diminuição de um trabalhador por caducidade do contrato de trabalho por tempo indeterminado, nos termos do disposto nos artigos 343.º, al. a), e 345.º, n.º 1, do Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, na sequência do constante do Relatório de Análise n.º 239/2024 de 30 de setembro da UTAM ao Plano de Atividades e Orçamento para 2024-2026 da AdP Internacional.

Em **2025** o único movimento previsto é o regresso de um trabalhador, em dezembro de 2025, cujo contrato de trabalho sem termo se encontrava suspenso por licença sem vencimento.

No quadro seguinte apresenta-se a variação do número total de trabalhadores/as dos períodos reais e estimados para o período de 2023 – 2027.

Evolução do número total de trabalhadores/as da AdP Internacional

Grupo Profissional	Situação a 31/12/2023	Situação a 31/12/2024	Situação a 01.01.2025			Movimentos de Pessoal - 2025						Situação a 31/12/2025	Movimentos de Pessoal - 2026						Situação a 31/12/2026	Movimentos de Pessoal - 2027						Situação a 31/12/2027						
			Idade média	# de trabalhadores com 60 ou mais anos	# de trabalhadores em idade de reforma	Saídas esperadas (reformas/outras)	Trabalhadores ausentes por mobilidade/cadência/licença	Autorizações de recrutamento concedidas em 2023	Substituição de saídas previstas ocorrer em 2024 (diária e entrada para base de carreira)	Entradas ao abrigo do normativo legal, despacho, etc.)	Autorizações de recrutamento solicitadas		Saídas esperadas (reformas/outras)	Trabalhadores ausentes por mobilidade/cadência/licença	Autorizações de recrutamento concedidas em 2025	Substituição de saídas previstas ocorrer em 2026 (diária e entrada para base de carreira)	Entradas ao abrigo do normativo legal, despacho, etc.)	Autorizações de recrutamento solicitadas		Saídas esperadas (reformas/outras)	Trabalhadores ausentes por mobilidade/cadência/licença	Autorizações de recrutamento concedidas em 2026	Substituição de saídas previstas ocorrer em 2027 (diária e entrada para base de carreira)	Entradas ao abrigo do normativo legal, despacho, etc.)	Autorizações de recrutamento solicitadas							
		(1)				(2)		(3)	(4)	(5)	(6)	(7) = (1) - (2) + (3) + (4) + (5) + (6)	(8)		(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16) = (7) + (8) - (9) + (10) + (11) + (12) + (13) + (14) + (15)	(17)		(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)	(25) = (16) - (17) + (18) + (19) + (20) + (21) + (22) + (23) + (24)
Órgãos Sociais (OS)	4	4	53	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Cargo de Responsável (s/ OS)	1	1	47	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Assessores	5	5	56	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
Técnicos Superiores	7	6	47	1	0	1	0	0	1	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7
Técnicos	1	1	62	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Técnicos Operativos	3	3	40	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>20</b>		<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>21</b>



## F.2 Variações dos Encargos

No quadro seguinte apresenta-se a evolução dos Gastos com o Pessoal em 2023 e os estimados para o período 2024 a 2027.

Variações dos gastos com o pessoal reais e estimados para o período 2023 a 2027

Un: EUR

Pessoal	2023	2024	2024	2025	2026	2027	Δ (2025-2024)	
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
<b>N.º Total de Trabalhadores</b>	21	20	20	21	21	21	1	5%
N.º de membros dos órgãos sociais	4	4	4	4	4	4	0	0%
N.º de membros cargos de direção	1	1	1	1	1	1	0	0%
N.º dos restantes trabalhadores	16	15	15	16	16	16	1	7%
<b>Gastos totais com pessoal*</b>	-2.094.454	-1.940.504	-2.036.047	-1.847.971	-1.718.525	-1.938.559	-188.076	-9%
Gastos com órgãos sociais**	-267.496	-309.194	-378.050	-384.621	-402.314	-402.314	6.571	2%
Gastos com cargos de direção	-95.369	-95.712	-92.348	-88.339	-92.403	-92.403	-4.009	-4%
Remuneração do pessoal	-1.562.162	-1.358.550	-1.407.403	-1.185.579	-1.110.057	-1.316.784	-221.823	-16%
Benefícios pós-emprego								
Ajudas de custo	-14.923	-14.471	-12.706	-14.471	-14.471	-14.471	1.765	14%
Rescisões / Indemnizações								
Restantes encargos	-154.504	-162.578	-145.540	-174.961	-99.281	-112.588	29.421	20%
<b>Informação adicional</b>								
(i) Gastos com as contratações autorizadas ou previstas em 2024								
(ii) Gastos com as contratações previstas em anos subsequentes								
(iii) Cumprimento de disposições legais	29.730	44.962	36.053	45.836	113.799	113.799	9.783	27%
(iv) Orientações expressas do acionista Estado								
(v) Valorizações remuneratórias obrigatórias								
(vi) Outras valorizações remuneratórias								
(vii) Rescisões por mútuo acordo								
<b>Correções para efeitos de rácio</b>								
(-) Gastos com órgãos sociais*	267.496	309.194	378.050	384.621	402.314	402.314	-6.571	-2%
(-) Cumprimento de disposições legais	-29.730	-44.962	-36.053	-45.836	-113.799	-113.799	-9.783	-27%
(-) Valorizações remuneratórias obrigatórias								
(-) Rescisões contratuais excluindo por mútuo acordo								
(+) Absentismo	64.084		25.439				-25.439	-100%
<b>Gastos com pessoal ajustados para efeitos de rácio</b>	-1.792.604	-1.676.272	-1.668.611	-1.509.186	-1.430.010	-1.650.044	-159.425	-10%
* O detalhe dos gastos com pessoal deve ser preenchido com os respetivos encargos com a Segurança Social								
** Sobre a remuneração dos gestores incide a redução prevista no artigo 12.º da Lei n.º 12-A/2010, de 30 de junho.								
Gastos com pessoal / Gastos com pessoal ajustados	87%	81%	84%	79%	78%	80%	0	-7%
Gastos com dirigentes / Gastos com pessoal ajustados	5%	6%	6%	6%	6%	6%	0	6%
Gastos com OS / Gastos com pessoal ajustados	15%	18%	23%	25%	26%	24%	0	12%

O aumento de Gastos com Pessoal verificados entre o previsto no PAO 2024 e na estimativa de fecho de 2024 têm origem:

- (i) no regresso de um trabalhador em junho de 2024, que se encontrava em baixa prolongada,
- (ii) numa cedência que não ocorreu, a julho de 2024, de um trabalhador que se previa ser cedido para uma outra empresa do grupo; e
- (iii) pela regularização do pagamento de despesas de representação aos membros dos órgãos sociais.

Estimamos uma redução de Gastos com Pessoal para 2025 no montante de 188.076€, face a 2024, com origem no facto de o vínculo de alguns dos recursos humanos afetos a alguns dos novos projetos ser temporário (FSE), sem necessidade de conversão a termo certo para efeitos de obtenção de visto de trabalho, atendendo ao prazo de duração do projeto, e os gastos a incorrer com a contratação da trabalhadora, cuja autorização se solicita, também contribuirão para esta redução, uma vez que, a trabalhadora que se reformou era técnica C e o trabalhador/a a admitir em substituição será Técnico Superior na base da carreira, com uma remuneração inferior, conforme detalhe no ponto anterior.

Atendendo ao disposto, quer no n.º 4 do artº 134 do Decreto-Lei de Execução Orçamental de 2024 (DLEO24), quer no previsto no IEPAO, constata-se, pela observação do quadro acima, que a evolução de gastos com pessoal em 2025, contribui favoravelmente para o cumprimento do princípio dos gastos operacionais.

Para melhor suportar o referido, junta-se informação adicional, designadamente no que respeita ao cumprimento das disposições legais.

Na informação adicional constante no quadro supra, destaca-se no âmbito das obrigações legais, para o período 2024(EF)/2027, o seguinte detalhe:

Un: EUR

Informação Adicional - Detalhe	2024	2025	2026	2027	Δ (2025-2024)	
	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
<b>Cumprimento de disposições legais</b>	<b>36.053</b>	<b>45.836</b>	<b>113.799</b>	<b>113.799</b>	<b>9.783</b>	<b>27%</b>
<i>Progressões (ACT)</i>	12.692	9.584	8.024	8.024	-3.108	-24%
<i>Acordo Rendimentos (Plurianual 2023/2026)</i>	23.361	29.932	29.932	29.932	6.571	28%
<i>Regressos de cedências (efeito anualização)</i>		6.320	75.843	75.843	6.320	

Em que:

- **Acordo Plurianual de Valorização de Trabalhadores – Anexo III ACT**

Para 2024, e no âmbito do acordo de Médio Prazo para a Melhoria dos Rendimentos, dos Salários e da Competitividade (Acordo Plurianual de Valorização dos Trabalhadores da Administração Pública), a AdP Internacional, tal como as empresas públicas integrantes do SEE, devem continuar a assegurar uma política remuneratória, em consonância com o referido Acordo. Assim aconteceu no ano de 2022 e 2023, através dos despachos conjuntos do SEF e SET, datado de 15 de dezembro de 12 de maio, respetivamente. Trata-se de um acordo plurianual a vigorar no período 2022/2026.

Nesta matéria, urge referir que a valorização em causa, poderá ser objeto de ajustamento, quer por ter como referência um valor estimado, quer por se tratar de uma percentagem média para aplicação no Grupo AdP. Uma vez que, terá de resultar de acordo no âmbito dos IRCT existentes e poderá implicar valores distintos.

- **Progressão Salarial – Anexo III ACT**

As regras de progressão e evolução na carreira constam do anexo III dos ACT, o qual regula as regras de promoção salarial (vertical) e de progressão salarial (horizontal). A progressão na carreira é automática quando baseada nos créditos para progressão salarial que assentam na avaliação de desempenho e assiduidade.

- **Regressos (de cedências)**

Trata-se de 1 colaborador da empresa que se encontra em licença sem vencimento cujo termo irá ocorrer no início de dezembro de 2025.

### F.3 Orientações sobre remunerações

- Estatuto do Gestor Público, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 71/2007, de 27 de março, na redação que lhe foi dada pelo Decreto-Lei n.º 8/2012, de 18 de janeiro, retificado pela Declaração de Retificação n.º 2/2012, de 25 de janeiro;
- Lei n.º 12 -A/2010, de 30 de junho;
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 16/2012, de 14 de fevereiro;
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 36/2012, de 26 de março;
- Despacho do SEFT n.º 764/2012, de 25 de maio;
- Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro;
- Lei n.º 159-A/2015, de 30 de dezembro;
- Lei n.º 159-D/2015, de 30 de dezembro;
- Acordos Coletivos de Trabalho (publicados no BTE);
- Lei n.º 75-B/2020 de 31 de dezembro;
- Decreto-Lei n.º 109-A/2021, de 7 de dezembro;
- Decreto-Lei n.º 84-F/2022, de 16 de dezembro;
- Decreto-Lei n.º 85-A/2022, de 22 de dezembro;
- Decreto-Lei n.º 26-B/2023, de 18 de abril;
- Lei n.º 82/2023 de 29 de dezembro (Lei do Orçamento Geral do Estado para 2024);
- DLEO 17/2024 de 29 de janeiro;
- Despacho MF/SEA, de 9 de janeiro de 2024;
- IEPAO 2025.

### F.4 Benefícios pós-emprego

Não estão previstos quaisquer benefícios pós-emprego na AdP Internacional para o triénio 2025-2027.

## G. INFORMAÇÃO FINANCEIRA

O aumento substancial dos custos operacionais, nomeadamente nos que impactam diretamente com a atividade da AdP Internacional, continuou a fazer-se sentir na atividade operacional do ano de 2024, originados pela intersecção de crises globais, os impactos do COVID-19 que persistiram em 2023, interagindo com as repercussões da guerra na Ucrânia e os conflitos na Faixa de Gaza.

Acresce que, a ausência de lançamento de procedimentos concursais, por parte dos governos, apoiados/financiados, ou não, pelas Organizações Bilaterais e Multilaterais para o Desenvolvimento em países onde historicamente a AdP Internacional desenvolve a sua atividade, conforme referido no ponto D.1 deste relatório, teve um impacto na dinâmica do mercado, que diminuiu consideravelmente o número de manifestações de interesse e propostas apresentadas pelas empresas, reduzindo significativamente o volume de negócios do setor.

Essa confluência de fatores criou um ambiente empresarial particularmente adverso, resultando numa significativa redução de projetos.

Por outro lado, não obstante o Plano de Atividades e Orçamento de 2024, ter sido submetido em 16 de julho de 2024 no SIREE, após aprovação do “Business Plan” pelo acionista, a AdP Internacional foi informada a 4 de outubro de 2024 que *“Atento o exposto no presente Relatório de Análise da UTAM, face às identificadas obrigações contratuais assumidas pela empresa, ao risco de penalizações associadas ao não cumprimento das mesmas e ao potencial dano reputacional para o Grupo e para a República em caso de incumprimento, e conforme proposto no ponto 13 infra, autoriza-se o acréscimo de gastos com fornecimentos e serviços externos, limitando a execução desta rubrica a EUR 3,3M no ano de 2024 (cf. Ponto 6.B), sem prejuízo do cumprimento dos demais requisitos legais por parte da empresa”*, nos termos do despacho de 4 de outubro de 2024, de Sua Excelência o Secretário de Estado do Tesouro e Finanças.

A aprovação dos FSE de 2024 em outubro, não permite o desenvolvimento da normal atividade comercial da AdP Internacional, ao não permitir contactos comerciais, nomeadamente através da sua presença em eventos internacionais de relevo no setor.

### G.1 Demonstrações Financeiras

As Demonstrações Financeiras apresentadas foram preparadas no quadro das disposições em vigor em Portugal, em conformidade com o Decreto-Lei n.º 158/2009, de 13 de julho, e de acordo com a estrutura conceptual (“Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements”), Normas Internacionais de Contabilidade e de Relato Financeiro (“IAS/IFRS”) e normas interpretativas (“SIC/IFRIC”), tal como adotadas pela União Europeia, aplicáveis a 1 de janeiro de 2021.

Os valores apresentados para cada período correspondem a:

- Exercício de 2023 - demonstrações financeiras estatutárias aprovadas em Assembleia Geral de 30 de abril de 2024;
- Exercício de PAO24, que corresponde à proposta submetida no dia 8 de maio de 2024;
- Estimativa de fecho de 2024, que corresponde à melhor estimativa da Empresa à data de elaboração do presente documento;
- Orçamento para 2025, que corresponde à melhor estimativa da Empresa à data de elaboração do presente documento;
- Projeção para os exercícios de 2026 e 2027 – que corresponde à melhor projeção da Empresa à data de elaboração do presente documento.

## Demonstração da Posição Financeira previsual

### BALANÇO

Rubricas	Notas	Unidade EUR								
		2023 Execução	2024 PAO	2024 Estimativa	1.ºT2025 Previsão	2.ºT2025 Previsão	3.ºT2025 Previsão	4.ºT2025 Previsão	2026 Previsão	2027 Previsão
<b>ATIVO</b>										
Ativo não corrente										
Ativos fixos tangíveis		164.133 €	70.876 €	70.876 €	57.637 €	44.398 €	31.159 €	17.921 €	330 €	0 €
Propriedades de Investimento										
Ativos intangíveis		0 €	14.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Ativos biológicos										
Participações financeiras		537.085 €	587.085 €	688.585 €	688.585 €	688.585 €	688.585 €	688.585 €	688.585 €	688.585 €
Devedores por empréstimos bonificados e subsídios reembolsáveis										
Clientes, contribuintes e utentes										
Acionistas / Sócios / Associados										
Diferimentos										
Outros ativos financeiros										
Ativos por impostos diferidos		1.526.203 €	1.526.203 €	1.669.212 €	1.669.212 €	1.669.212 €	1.669.212 €	1.669.212 €	1.669.212 €	1.669.212 €
Outras contas a receber										
<b>Subtotal</b>		<b>2.227.421 €</b>	<b>2.198.164 €</b>	<b>2.428.673 €</b>	<b>2.415.434 €</b>	<b>2.402.195 €</b>	<b>2.388.956 €</b>	<b>2.375.718 €</b>	<b>2.358.127 €</b>	<b>2.357.797 €</b>
Ativo corrente										
Inventários										
Ativos biológicos										
Devedores por transferências e subsídios não reembolsáveis										
Devedores por empréstimos bonificados e subsídios reembolsáveis										
Clientes, contribuintes e utentes		3.518.246 €	1.921.453 €	3.551.467 €	2.580.471 €	2.670.023 €	2.623.227 €	2.631.790 €	2.189.339 €	2.243.613 €
Estado e outros entes públicos		48.875 €	824.133 €	215.013 €	430.222 €	605.548 €	370.948 €	488.838 €	366.175 €	456.190 €
Acionistas / Sócios / Associados		102.550 €	0 €	0 €						
Outras contas a receber		229.408 €	299.435 €	342.438 €	290.836 €	290.836 €	290.836 €	290.836 €	290.836 €	290.836 €
Diferimentos										
Ativos financeiros detidos para negociação										
Outros ativos financeiros										
Ativos não correntes detidos para venda										
Caixa e depósitos		522.166 €	775.361 €	271.508 €	893.997 €	507.722 €	681.053 €	364.177 €	312.796 €	415.301 €
<b>Subtotal</b>		<b>4.421.245 €</b>	<b>3.820.383 €</b>	<b>4.380.426 €</b>	<b>4.195.526 €</b>	<b>4.074.129 €</b>	<b>3.966.065 €</b>	<b>3.775.641 €</b>	<b>3.159.146 €</b>	<b>3.405.939 €</b>
<b>Total do Ativo</b>		<b>6.648.666 €</b>	<b>6.018.547 €</b>	<b>6.809.099 €</b>	<b>6.610.960 €</b>	<b>6.476.324 €</b>	<b>6.355.022 €</b>	<b>6.151.359 €</b>	<b>5.517.273 €</b>	<b>5.763.736 €</b>
<b>PATRIMÓNIO LÍQUIDO</b>										
Património / Capital		175.000 €	175.000 €	175.000 €	175.000 €	175.000 €	175.000 €	175.000 €	175.000 €	175.000 €
Ações (quotas) próprias										
Outros instrumentos de capital próprio										
Prémios de emissão										
Reservas		175.087 €	175.087 €	175.087 €	175.087 €	175.087 €	175.087 €	175.087 €	175.087 €	175.087 €
Resultados transitados		-184.597 €	-1.477.919 €	-184.597 €	-867.095 €	-867.095 €	-867.095 €	-867.095 €	-1.504.240 €	-1.676.855 €
Ajustamentos em ativos financeiros										
Excedentes de revalorização										
Outras variações no Património Líquido										
Resultado líquido do período		-1.293.322 €	-1.185.839 €	-682.498 €	-181.204 €	-318.329 €	-431.913 €	-637.144 €	-172.616 €	204.470 €
Dividendos antecipados										
Interesses que não controlam										
<b>Total do Património Líquido</b>		<b>-1.127.832 €</b>	<b>-2.313.671 €</b>	<b>-517.008 €</b>	<b>-698.212 €</b>	<b>-835.337 €</b>	<b>-948.921 €</b>	<b>-1.154.153 €</b>	<b>-1.326.768 €</b>	<b>-1.122.298 €</b>
<b>PASSIVO</b>										
Passivo não corrente										
Provisões		758.398 €	758.398 €	758.398 €	758.398 €	758.398 €	758.398 €	758.398 €	758.398 €	758.398 €
Financiamentos obtidos		0 €	0 €	2.610.000 €	2.610.000 €	2.610.000 €	2.610.000 €	2.610.000 €	2.210.000 €	2.210.000 €
Fornecedores de investimentos										
Fornecedores										
Responsabilidade por benefícios pós-emprego										
Diferimentos										
Passivos por impostos diferidos										
Outras contas a pagar										
<b>Subtotal</b>		<b>758.398 €</b>	<b>758.398 €</b>	<b>3.368.398 €</b>	<b>3.368.398 €</b>	<b>3.368.398 €</b>	<b>3.368.398 €</b>	<b>3.368.398 €</b>	<b>2.968.398 €</b>	<b>2.968.398 €</b>
Passivo corrente										
Credores por transferências e subsídios concedidos										
Fornecedores		24.839 €	580.559 €	54.029 €	37.092 €	39.582 €	31.863 €	33.433 €	33.433 €	33.433 €
Adiantamentos de clientes, contribuintes e utentes										
Estado e outros entes públicos		62.911 €	62.911 €	62.358 €	62.358 €	62.358 €	62.358 €	62.358 €	888 €	42.880 €
Acionistas / Sócios / Associados										
Financiamentos obtidos		4.274.293 €	4.274.293 €	412.077 €	412.077 €	412.077 €	412.077 €	412.077 €	412.077 €	412.077 €
Fornecedores de investimentos										
Outras contas a pagar		2.656.056 €	2.656.057 €	3.429.245 €	3.429.246 €	3.429.246 €	3.429.247 €	3.429.245 €	3.429.245 €	3.429.246 €
Diferimentos										
Passivos financeiros detidos para negociação										
Outros passivos financeiros										
<b>Subtotal</b>		<b>7.018.099 €</b>	<b>7.573.820 €</b>	<b>3.957.710 €</b>	<b>3.940.774 €</b>	<b>3.943.263 €</b>	<b>3.935.545 €</b>	<b>3.937.114 €</b>	<b>3.875.643 €</b>	<b>3.917.636 €</b>
<b>Total do Passivo</b>		<b>7.776.498 €</b>	<b>8.332.218 €</b>	<b>7.326.108 €</b>	<b>7.309.172 €</b>	<b>7.311.661 €</b>	<b>7.303.943 €</b>	<b>7.305.512 €</b>	<b>6.844.041 €</b>	<b>6.886.035 €</b>
<b>Total do Património Líquido e Passivo</b>		<b>6.648.666 €</b>	<b>6.018.547 €</b>	<b>6.809.099 €</b>	<b>6.610.960 €</b>	<b>6.476.324 €</b>	<b>6.355.022 €</b>	<b>6.151.359 €</b>	<b>5.517.273 €</b>	<b>5.763.736 €</b>

## Demonstração de resultados por natureza previsual

### DEMONSTRAÇÃO INDIVIDUAL DOS RESULTADOS POR NATUREZAS

Rendimentos e Gastos	Notas	Unidade EUR								
		2023 Execução	2024 PAO	2024 Estimativa	1.ºT2025 Previsão	2.ºT2025 Previsão	3.ºT2025 Previsão	4.ºT2025 Previsão	2026 Previsão	2027 Previsão
Impostos e taxas										
Vendas		5.233.395 €	4.585.852 €	4.142.991 €	1.123.421 €	2.381.324 €	3.417.904 €	4.241.034 €	5.471.477 €	7.081.414 €
Prestações de serviços										
Transferências e subsídios correntes à exploração obtidos										
Rendimentos/Gastos imputados de entidades controladas, associadas e empreendimentos conjuntos										
Variação de inventários da produção										
Trabalhos para a própria entidade										
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas										
Fornecimentos e serviços externos		-2.901.438 €	-3.306.050 €	-2.535.047 €	-726.156 €	-1.503.877 €	-2.146.635 €	-2.675.774 €	-3.504.340 €	-4.298.830 €
Gastos com pessoal		-2.094.454 €	-1.940.504 €	-2.036.047 €	-491.301 €	-982.602 €	-1.412.022 €	-1.847.971 €	-1.718.525 €	-1.938.559 €
Transferências e subsídios concedidos										
Prestações sociais										
Imparidades de inventários (perdas/reversões)										
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)										
Provisões (aumentos/reduções)		-615.307 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Imparidade de investimentos não depreciáveis / amortizáveis (perdas/reversões)										
Aumentos / reduções de justo valor										
Outros rendimentos e ganhos		519.121 €	50.573 €	103.615 €	9.867 €	19.733 €	28.983 €	39.617 €	39.617 €	39.617 €
Outros gastos e perdas		-1.541.828 €	-216.674 €	-222.656 €	-46.852 €	-131.446 €	-166.685 €	-188.896 €	-302.785 €	-506.011 €
<b>Resultado antes de depreciações e gastos de financiamento (EBITDA)</b>		<b>1.400.510 €</b>	<b>826.802 €</b>	<b>548.044 €</b>	<b>131.022 €</b>	<b>216.868 €</b>	<b>278.455 €</b>	<b>431.990 €</b>	<b>14.556 €</b>	<b>377.632 €</b>
Gastos / reversões de depreciação e amortização		144.920 €	100.257 €	93.257 €	13.239 €	26.478 €	39.717 €	52.955 €	17.591 €	330 €
Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)										
<b>Resultado operacional (EBIT)</b>		<b>1.545.430 €</b>	<b>927.059 €</b>	<b>641.301 €</b>	<b>144.261 €</b>	<b>243.345 €</b>	<b>318.172 €</b>	<b>484.946 €</b>	<b>32.147 €</b>	<b>377.302 €</b>
<b>EBITDA Ajustado (RO+Amortizações+Provisões+Perdas de Imparidades e Reversões)</b>		<b>785.203 €</b>	<b>826.802 €</b>	<b>548.044 €</b>	<b>131.022 €</b>	<b>216.868 €</b>	<b>278.455 €</b>	<b>431.990 €</b>	<b>14.556 €</b>	<b>377.632 €</b>
<b>Resultado operacional líquido de provisões, imparidades e correções de justo valor</b>		<b>-930.123 €</b>	<b>-927.059 €</b>	<b>-641.301 €</b>	<b>-144.261 €</b>	<b>-243.345 €</b>	<b>-318.172 €</b>	<b>-484.946 €</b>	<b>-32.147 €</b>	<b>377.302 €</b>
Juros e rendimentos similares obtidos		6.362 €	15.000 €	6.133 €	1.500 €	3.000 €	4.500 €	6.000 €	0 €	0 €
Juros e gastos similares suportados		-264.309 €	-273.780 €	-190.340 €	-38.441 €	-77.983 €	-118.241 €	-158.199 €	-140.469 €	-118.479 €
<b>Resultado antes de impostos</b>		<b>1.803.377 €</b>	<b>1.185.839 €</b>	<b>825.508 €</b>	<b>181.203 €</b>	<b>318.328 €</b>	<b>431.912 €</b>	<b>637.144 €</b>	<b>172.616 €</b>	<b>258.823 €</b>
Imposto diferido		567.203 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Imposto sobre o rendimento		-57.148 €	0 €	143.010 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	-54.353 €
<b>Resultado líquido do período</b>		<b>1.293.322 €</b>	<b>1.185.839 €</b>	<b>682.498 €</b>	<b>181.203 €</b>	<b>318.328 €</b>	<b>431.912 €</b>	<b>637.144 €</b>	<b>172.616 €</b>	<b>204.470 €</b>

## Demonstração dos fluxos de caixa previsual

### DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA

Rubricas	Notas	Unidade EUR								
		2023 Execução	2024 PAO	2024 Estimativa	1.ºT2025 Previsão	2.ºT2025 Previsão	3.ºT2025 Previsão	4.ºT2025 Previsão	2026 Previsão	2027 Previsão
<b>Fluxos de caixa de atividades operacionais</b>										
Recebimentos de clientes		5.320.563 €	6.251.300 €	4.565.362 €	2.105.783 €	3.285.501 €	4.379.628 €	5.206.328 €	5.913.928 €	7.027.141 €
Recebimentos de contribuintes										
Recebimentos de utentes										
Pagamentos a fornecedores		-2.927.847 €	-3.537.085 €	-2.833.279 €	-906.700 €	-1.857.256 €	-2.652.131 €	-3.297.967 €	-3.565.810 €	-4.361.587 €
Pagamentos ao pessoal		-2.045.974 €	-1.940.504 €	-1.952.725 €	-491.301 €	-982.602 €	-1.412.022 €	-1.847.971 €	-1.718.525 €	-1.938.559 €
<b>Caixa gerada pelas operações</b>		<b>346.742 €</b>	<b>773.711 €</b>	<b>230.642 €</b>	<b>707.782 €</b>	<b>445.642 €</b>	<b>315.475 €</b>	<b>60.391 €</b>	<b>629.593 €</b>	<b>726.995 €</b>
Outros recebimentos/pagamentos		-193.403 €	-216.674 €	95.618 €	-46.852 €	-131.446 €	211.935 €	189.724 €	-140.506 €	-506.011 €
<b>Fluxos de caixa das atividades operacionais (a)</b>		<b>153.339 €</b>	<b>557.038 €</b>	<b>125.024 €</b>	<b>660.930 €</b>	<b>314.196 €</b>	<b>527.409 €</b>	<b>250.115 €</b>	<b>489.087 €</b>	<b>220.984 €</b>
<b>Fluxos de caixa das atividades de investimento</b>										
<b>Pagamentos respeitantes a:</b>										
Ativos fixos tangíveis		0 €	0 €	0 €					0 €	0 €
Ativos intangíveis			-21.000 €	0 €					0 €	0 €
Propriedades de investimento										
Investimentos financeiros			-50.000 €	-50.000 €					0 €	0 €
Outros Ativos										
<b>Recebimentos provenientes de:</b>										
Ativos fixos tangíveis				26.982 €						
Ativos intangíveis										
Propriedades de investimento										
Investimentos financeiros										
Outros Ativos										
Subsídios ao investimento										
Transferências de capital										
Juros e rendimentos similares		5.919 €	0 €	0 €					0 €	0 €
Dividendos										
<b>Fluxos de caixa das atividades de investimento (b)</b>		<b>5.919 €</b>	<b>71.000 €</b>	<b>23.018 €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
<b>Fluxos de caixa das atividades de financiamento</b>										
<b>Recebimentos provenientes de:</b>										
Financiamentos obtidos		2.850.000 €	0 €	520.000 €					0 €	0 €
Realizações de capital e de outros instrumentos de capital				1.293.322 €					0 €	0 €
Cobertura de prejuízos										
Doações										
Outras operações de financiamento				2.600 €					0 €	0 €
<b>Pagamentos respeitantes a:</b>										
Financiamentos obtidos		-2.905.000 €	0 €	-1.755.000 €					-400.000 €	0 €
Juros e gastos similares		-272.216 €	-232.842 €	-154.642 €	-38.441 €	-77.983 €	-117.864 €	-157.445 €	-140.469 €	-118.479 €
Dividendos										
Reduções de capital e outros instrumentos de capital										
Outras operações de financiamento		-6.936 €	0 €	-8.895 €					0 €	0 €
<b>Fluxos de caixa de atividades de financiamento (c)</b>		<b>334.152 €</b>	<b>232.842 €</b>	<b>102.615 €</b>	<b>38.441 €</b>	<b>77.983 €</b>	<b>117.864 €</b>	<b>157.445 €</b>	<b>540.469 €</b>	<b>118.479 €</b>
<b>Variação de caixa e seus equivalentes (a + b + c)</b>		<b>174.894 €</b>	<b>253.195 €</b>	<b>250.658 €</b>	<b>622.488 €</b>	<b>236.213 €</b>	<b>409.545 €</b>	<b>92.669 €</b>	<b>51.382 €</b>	<b>102.505 €</b>
<b>Caixa e seus equivalentes no início do período</b>		<b>704.676 €</b>	<b>522.166 €</b>	<b>522.166 €</b>	<b>271.508 €</b>	<b>271.508 €</b>	<b>271.508 €</b>	<b>271.508 €</b>	<b>364.177 €</b>	<b>312.796 €</b>
<b>Variação cambial</b>		<b>-7.616 €</b>								
<b>Caixa e seus equivalentes no fim do período</b>		<b>522.166 €</b>	<b>775.361 €</b>	<b>271.508 €</b>	<b>893.997 €</b>	<b>507.722 €</b>	<b>681.053 €</b>	<b>364.177 €</b>	<b>312.796 €</b>	<b>415.301 €</b>

No mapa de fluxos de caixa, destacamos as seguintes informações:

- **Atividade de Investimento**
  - Na componente de investimentos financeiros, está considerada a realização de 5% do capital social, no montante de 50 mil euros, de uma sociedade de direito tunisino no âmbito do processo de concurso internacional relativo à concessão do serviço de saneamento de Tunes Norte e Sul – Lote 1 – Tunes Norte, por um período de 10 anos, que foi lançado pelo estado tunisino, mais precisamente pela ONAS – Office National de l’Assainissement (ONAS), entidade tunisina de direito público, com apoio do Banco Mundial:
  - Recebimento de 27 mil euros pelo abate e alienação de sete viaturas afetas aos projetos em Angola, nomeadamente aos projetos do Bengo e do Cunene, que deixam de ser necessárias devido ao seu término em 2023
  
- **Atividade de Financiamento**
  - Pagamento de 154.642 euros relativos aos juros dos empréstimos do acionista AdP SGPS (Suprimentos e linha de Apoio de Tesouraria), sendo que o valor previsto em orçamento de 232.842€, não será totalmente utilizado:
  - Recebimento de 1,3 milhões de euros relativos à quinhua dos resultados do ano de 2023, aprovada por Deliberação Social Unânime a 30 de abril de 2024.

## G.2 Princípios Orçamentais

### G.2.1 Eficiência Operacional (GO/VN)

De seguida apresenta-se o quadro que evidencia o princípio da eficiência operacional e que evidencia a forma como a presente proposta de PAO 2025 dá cumprimento, com a estimativa de fecho de 2024 e a previsão para 2025, ao referido rácio:



Unidade EUR

Eficiência operacional	2023	2024	2024	2025	2026	2027	Δ (2025-2024)	
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Gastos operacionais (GO)	-4.995.892	-5.246.554	-4.571.994	-4.523.745	-5.222.865	-6.237.388	-48.249	-1,1%
CMVMC								
FSE	-2.901.438	-3.306.050	-2.535.947	-2.675.774	-3.504.340	-4.298.830	139.827	5,5%
Gastos com pessoal	-2.094.454	-1.940.504	-2.036.047	-1.847.971	-1.718.525	-1.938.559	-188.076	-9,2%
Impactos decorrentes de obrigações legais*	29.730	44.962	23.361	29.932	29.932	29.932	6.571	28%
Cumprimento de Disposições Legais	29.730	44.962	23.361	29.932	29.932	29.932	6.571	28,1%
Anuidades (ACT)	2.262	2.504						
Acordo Rendimentos (Plurianual 2023/2026)	27.469	42.457	23.361	29.932	29.932	29.932	6.571	28,1%
Gastos operacionais ajustados	4.966.161	5.201.592	4.548.633	4.493.813	5.192.933	6.207.456	-54.820	-1,2%
Volume de negócios	5.233.395	4.585.852	4.142.991	4.241.034	5.471.477	7.081.414	98.044	2,4%
Vendas	5.233.395	4.585.852	4.142.991	4.241.034	5.471.477	7.081.414	98.044	2,4%
Prestações de Serviços								
Volume de Negócios ajustado	5.233.395	4.585.852	4.142.991	4.241.034	5.471.477	7.081.414	98.044	2,4%
<b>Gastos Operacionais/Volume de Negócio (GO/VN)</b>	<b>94,89%</b>	<b>113,43%</b>	<b>109,79%</b>	<b>105,96%</b>	<b>94,91%</b>	<b>87,66%</b>	<b>-3,8%</b>	

\* Se aplicável: Os impactos/gastos excecionais devem ser justificados em sede de PAO e devidamente discriminados

\*\* Se aplicável: outros rendimentos que concorram para o VN, que devem ser justificados em sede de PAO

Nota: Quando a natureza da empresa não permite aferir a eficiência operacional, deverá a empresa apresentar uma proposta de um indicador de eficiência operacional alternativo na proposta de PAO, o qual deve ser mantido, pelo menos, nos exercícios de 2025 e 2026, a autorizar expressamente pelos membros do Governo responsáveis pela área das finanças e pela área setorial

Fonte: Proposta de PAO para 2025-2027

Destaca-se que nos gastos de pessoal e em matéria de impactos decorrentes de obrigações legais, apenas foram consideradas as rubricas acima referidas pela sua excecionalidade e não todo o conjunto das obrigações legais correntes a que a empresa está obrigada. Neste âmbito, apenas se considerou para efeitos de exceção do rácio de eficiência a componente relativa às progressões e ao acordo de rendimentos (acordo plurianual 2023/2026).

O rácio de eficiência operacional não apresenta degradação face ao ano de referência (ano de 2024), cumprindo com o requerido pelos diplomas legais, uma vez que o rácio previsto para 2025 é inferior ao estimado para 2024.

## G.2.2 Gastos Operacionais

### G.2.2.1 Gastos com Pessoal

Observado no Capítulo F. Recursos Humanos, para o qual se remete.

### G.2.2.2 Fornecimentos e Serviços Externos

Numa empresa de prestação de serviços de consultoria, como a AdP Internacional, a gestão de recursos, tanto humanos como operacionais, necessita de ser constantemente ajustada em função da natureza e do âmbito dos contratos que em cada momento lhe são adjudicados.

Quando à empresa é adjudicado um determinado contrato, torna-se necessário mobilizar os recursos de forma eficiente e adequada para assegurar o cumprimento das obrigações assumidas. O número de colaboradores e os equipamentos necessários, como viaturas, são ajustados conforme as necessidades específicas de cada contrato, podendo aumentar ou diminuir ao longo do tempo, de acordo com a complexidade, o volume de trabalho e a duração do mesmo, mas sempre de uma forma temporária.

Os recursos humanos e operacionais contratados para dar resposta a um contrato, bem como os custos relacionados com Fornecimentos e Serviços Externos (FSE), têm um carácter transitório, ou seja, são alocados exclusivamente para o período de execução do contrato.

À medida que a execução progride, esses recursos podem ser ajustados conforme necessário, sendo posteriormente reduzidos ou desmobilizados quando o contrato termina.

A empresa tem a responsabilidade de garantir que os seus recursos estão devidamente dimensionados para cumprir as exigências contratuais. Caso contrário, poderá incorrer nas penalidades previstas nos contratos, se houver falhas no cumprimento das suas obrigações.

Assim, a mobilização e desmobilização de recursos humanos e materiais são processos naturais, que ocorrem em função da duração e das exigências específicas de cada adjudicação.

Esta mesma realidade reflete o Despacho do Senhor Secretário de Estado do Tesouro e das Finanças de 4 de Outubro de 2024 que refere que *“Atento o exposto no presente Relatório de Análise da UTAM, face às identificadas obrigações contratuais assumidas pela empresa, ao risco de penalizações associadas ao não cumprimento das mesmas e ao potencial dano reputacional para o Grupo e para a República em caso de incumprimento, e conforme proposto no ponto 13 infra, autoriza-se o acréscimo de gastos com fornecimentos e serviços externos, limitando a execução desta rubrica a EUR 3,3M no ano de 2024 (cf. Ponto 6.B), sem prejuízo do cumprimento dos demais requisitos legais por parte da empresa”*, nos termos do despacho de 4 de outubro de 2024, de Sua Excelência o Secretário de Estado do Tesouro e Finanças.

A evolução dos FSE permanentes/estrutura da AdP Internacional, independente dos contratos que tenha de executar ou que lhe venham a ser executados, que poderá ser observada no quadro seguinte demonstra esta mesma realidade:

Detalhe de Fornecimentos e serviços externos	2023	2024	2024	2025	2026	2027	Δ (2025-2024)	
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Detalhe de Fornecimentos e Serviços Externos por Área	2.901.438	3.306.050	2.535.947	2.675.774	3.504.340	4.298.830	139.827	6%
Estrutura	649.333	650.496	636.139	611.199	611.199	611.199	-24.940	-4%
Projetos	2.252.104	2.655.554	1.899.808	2.064.575	2.893.141	3.687.630	164.767	9%

Fonte: Proposta de PAO para 2025-2027

Efetivamente a grande variação dos FSE's da AdP Internacional verificam-se nos associados aos projetos atendendo à necessidade de adquirir bens ou serviços para a pontual execução dos mesmos.

A previsão de FSE's associados aos projetos está associada à previsão de negócio. Se os mesmos não se verificarem os gastos com FSE's também não se verificarão.

A diferença que consta do quadro abaixo entre a estimativa de fecho de 2024 e o PAO de 2024 decorre, exatamente, da não execução de seis projetos previstos em orçamento e que não irão ocorrer até ao final do corrente ano, bem como, ao atraso e renegociação de alguns dos prazos de entrega de alguns dos entregáveis do projeto da Huila.

Assim, a evolução do montante respeitante à totalidade dos FSE's da AdP Internacional, pode ser observada no quadro seguinte:

Detalhe de Fornecimentos e serviços externos	2023	2024	2024	2025	2026	2027	Δ (2025-2024)	
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Trabalhos Especializados	1.436.575	1.632.906	1.506.492	1.498.659	2.081.770	2.579.298	-7.832	-1%
Deslocações e alojamento	330.027	301.347	307.350	240.021	240.021	240.021	-67.329	-22%
Associados à frota automóvel	150.873	144.913	111.736	100.498	87.922	95.938	-11.237	-10%
Contratação de estudos, pareceres, projetos e consultoria	66.962	62.154	73.102	58.668	58.668	58.668	-14.434	-20%
Despesas de Representação	9.651	9.451	3.998	10.259	10.259	10.259	6.261	157%
Serviços e Materiais - Projeto	441.498	781.234	257.513	497.330	709.240	958.461	239.817	93%
Rendas e Alugueres	254.248	171.514	149.247	141.243	141.243	141.243	-8.004	-5%
Serviços diversos e outros	211.603	202.530	126.510	129.095	175.217	214.941	2.585	2%
<b>TOTAL</b>	<b>2.901.438</b>	<b>3.306.050</b>	<b>2.535.947</b>	<b>2.675.774</b>	<b>3.504.340</b>	<b>4.298.830</b>	<b>139.827</b>	<b>6%</b>

Fonte: Proposta de PAO para 2025-2027

## Deslocações e alojamento

Em 2025 está prevista uma redução, face a 2024, dos gastos incorridos com as deslocações e alojamento. Esta redução resulta sobretudo do término dos projetos do BEI em Angola no final do primeiro semestre, estando, no entanto, previstas para 2025 e seguintes anos, viagens e alojamentos no âmbito do esforço comercial a desenvolver conforme as necessidades indicadas no “*Business Plan 2024-2027*”.

## Encargos com frota automóvel

A Frota automóvel da AdP Internacional apresenta a seguinte composição e distribuição geográfica:

Frota Automóvel	2023	2024	2024	2025	2026	2027
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão
<b>Estrutura:</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>
<b>AdPI Sede</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
Combustão	8	8	8	0	0	0
Híbridas Plug-in (PHEV)	0	0	0	3	3	3
Elétricas	0	0	0	5	5	5
<b>AdPA - Sucursal Angola</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Combustão	3	3	3	3	3	3
<b>Projetos:</b>	<b>22</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Angola:</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
BEI	4	4	4	4	0	0
Huila	5	5	5	5	0	0
Bengo	6	1	0	0	0	0
Cunene	5	1	0	0	0	0
<b>Guiné-Bissau</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>11</b>

A composição desta frota é, como facilmente se pode verificar, distribuída em função dos projetos em desenvolvimento nas diferentes geografias e das necessidades.

Relativamente às viaturas que têm estado afetas aos projetos desenvolvidos no mercado internacional e por inexistência, nos mercados em que a AdP Internacional atua, de veículos em AOV, as necessidades têm sido colmatadas por aquisição com capitais próprios.

A AdP Internacional tem em 2024, 11 viaturas afetas à sua estrutura (8 viaturas operacionais na sede e 3 viaturas operacionais na AdP Angola), e afetas a projetos 9 viaturas (4 viaturas operacionais afetas ao projeto BEI e 5 viaturas operacionais afetas ao projeto da Huila).

Em 2025, como o contrato da Huila e do BEI deverão ser prorrogados, as viaturas afetas ao cumprimento dos mesmos deverão manter-se, pelo que com o seu termo, em 2026 deixaram de existir as viaturas afetas a estes projetos.

Assim, no triénio, prevê-se a manutenção do parque automóvel afeto à estrutura, uma vez que o afeto aos projetos depende da duração dos mesmos.

Não obstante, e dando seguimento ao plano de frota verde do Grupo, o processo de substituição de viaturas do Grupo assenta na procura de viaturas com menor impacto ambiental, possibilitando a redução do gasto a médio prazo, assim como dar resposta às exigências existentes em termos de sustentabilidade. O Plano de Frota Verde, previsto para o Grupo AdP, beneficia de um apoio do Fundo Ambiental de 2,5 mil euros ano por viatura elétrica contratada, à semelhança do processo de substituição de viaturas ocorrido em 2017.

Assim, a empresa prevê em 2025 proceder à substituição das 8 viaturas operacionais da sede por veículos menos poluentes, com especial enfoque nas viaturas elétricas:

Viaturas a Substituir	2023	2024	2024	2025	2026	2027
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão
<b>Estrutura:</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<i>AdPI Sede</i>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<i>Combustão</i>	8	8	8	-	-	-
<i>Híbridas Plug-in (PHEV)</i>	-	-	-	3	3	3
<i>Elétricas</i>	-	-	-	5	5	5

A evolução estimada dos gastos com a frota pode ser observada nos quadros seguintes:

Frota automóvel	Un. EUR						Δ (2025-2024)		
	2023	2024	2024	2025	2026	2027	Valor	%	
	Execução	PAO	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão			
<b>Estrutura</b>									
Operacional- Eur	108.504	129.990	122.468	114.186	113.077	95.938	-8.282	-7%	
Operacional - N° Viaturas	11	11	11	11	11	11	0	0%	
<b>Projetos</b>									
Operacional- Eur	172.174	102.950	77.366	38.072	0	0	-39.294	-51%	
Operacional - N° Viaturas	22	11	9	9	0	0	0	0%	
<b>Frota Automovel</b>	<i>Valor</i>	280.679	232.940	199.834	152.258	113.077	95.938	-47.577	-24%
	<i>N.º</i>	33	22	20	20	11	11	0	0%

uni: eur

Frota automóvel	2023	2024	2024	2025	2026	2027
	Execução	PAO	Previsão	Previsão	Previsão	Previsão
Rendas + Seguros	56.404 €	62.650 €	55.635 €	54.434 €	64.107 €	64.107 €
Amortizações Eq. Transporte + Gastos Financeiros (IFRS16)	129.806 €	88.026 €	88.099 €	51.759 €	17.140 €	- €
Combustíveis	24.525 €	38.822 €	18.341 €	15.710 €	7.360 €	7.360 €
Energia	- €	- €	- €	4.526 €	8.016 €	8.016 €
Conservação e Reparação	64.902 €	40.231 €	33.603 €	22.955 €	12.396 €	12.396 €
Outros (portagens e estacionamento)	5.042 €	3.211 €	4.158 €	2.873 €	4.059 €	4.059 €
<b>Total de Gastos com Frota Automóvel</b>	<b>280.679 €</b>	<b>232.940 €</b>	<b>199.834 €</b>	<b>152.258 €</b>	<b>113.077 €</b>	<b>95.938 €</b>
Efeito da Extensão de Rendas das viaturas	0 €	2.533 €	3.155 €	0 €	0 €	0 €
Efeito de 2 novas viaturas administração	11.899 €	18.525 €	18.229 €	17.677 €	19.824 €	19.824 €
Substituição para viaturas Eléctricas	0 €	0 €	0 €	2.227 €	14.343 €	0 €
Subsídio do Fundo Ambiental	0 €	0 €	0 €	-2.083 €	-5.000 €	-5.000 €
Efeito redução de frota por finalização de projetos	0 €	-26.224 €	-42.716 €	-8.227 €	-10.559 €	0 €
<b>(3) Gastos com Frota Automóvel Não Comparável</b>	<b>11.899 €</b>	<b>-5.166 €</b>	<b>-21.331 €</b>	<b>9.594 €</b>	<b>18.608 €</b>	<b>14.824 €</b>
<b>(3) Gastos com Frota Automóvel Comparável = (2) - (3)</b>	<b>268.780 €</b>	<b>238.106 €</b>	<b>221.166 €</b>	<b>142.664 €</b>	<b>94.470 €</b>	<b>81.114 €</b>

Constata-se uma diminuição de 24% no computo dos gastos com a frota, que são sobretudo justificados por:

- Apesar do agravamento das rendas, essencialmente em função do segmento elétrico, este apenas se fará refletir em 2026, em virtude de a substituição da frota estar prevista ocorrer no mês de agosto de 2025;
- Menores gastos com conservação e reparação em 2025 face a 2024, resultado da substituição da frota por viaturas novas;
- Amortização total em 2025 de 4 viaturas afetas aos projetos e duas viaturas da Sucursal em Angola.

Se considerarmos apenas as rubricas de gastos com FSE's, há um decréscimo dos gastos com a frota em 2025 face à estimativa de fecho de 2024 em cerca de 10%.

### G.3 Orientações Financeiras

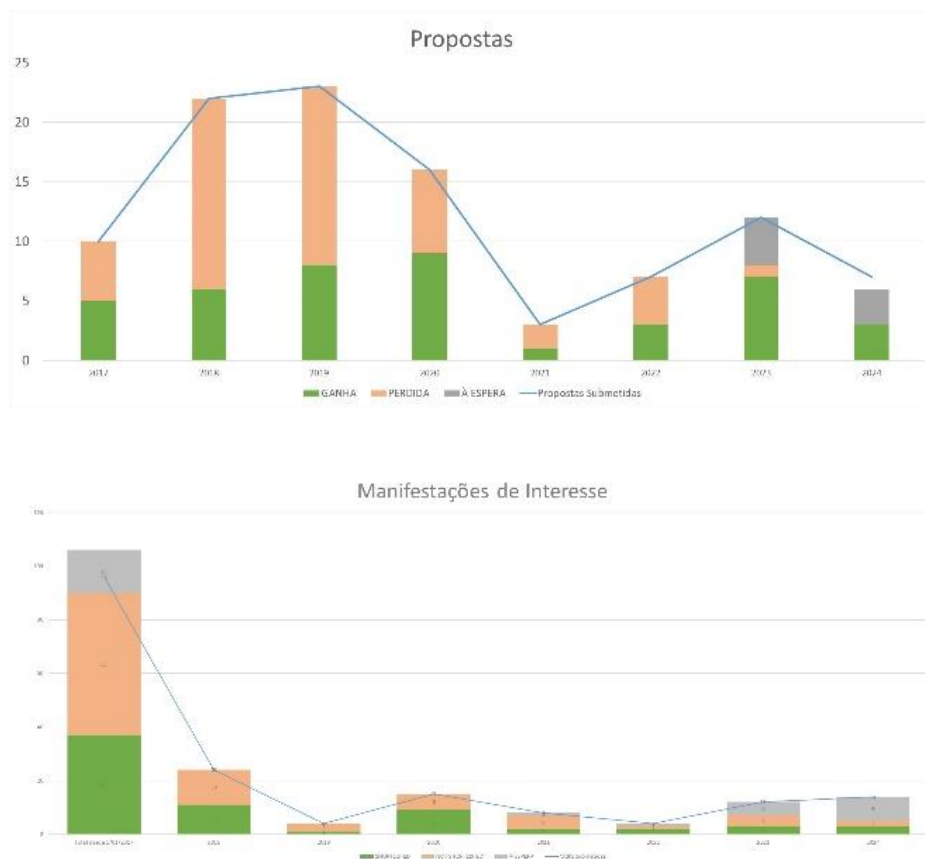
Junta-se quadro identificativo do conjunto de orientações constantes das IPG, para o triénio 2024-2026:

IEPAO	Unidade: 1,000 €				2025 vs 2024	2026 vs 2025	2027 vs 2026	Variação média anual do triénio	Cumprir 1.º ano			Cumprir triénio		
	2024 Estimativa	2025 Previsto	2026 Previsto	2027 Previsto					S	N	N/A	S	N	N/A
<b>ORIENTAÇÕES FINANCEIRAS PARA O TRIÉNIO</b>														
Taxa de crescimento nominal PIB	4.5	4.5	4.5	3.8	4.5%	4.5%	3.8%	4.3%						
Taxa de crescimento real PIB	1.5	1.9	2.0	1.5	1.9%	2.0%	1.5%	1.8%						
Taxa de crescimento IHPC	2.5	2.1	2.0	2.0	2.1%	2.0%	2.0%	2.0%						
a) Volume de negócios	4,143	4,241	5,471	7,081	2%	29%	29%	20%	S				N	
b) EBIT, líq. de provisões, imparidades e correções de justo valor	-641	-485	-32	377	156	453	409	340	S			S		
c) Resultado líquido	-682	-637	-173	204	45	465	377	296	S			S		
d) Rentabilidade do Ativo (ROA)	-10%	-7%	-1%	7%	2,0 p.p.	6,9 p.p.	7,2 p.p.	5,4 p.p.	S			S		
e) Rentabilidade dos RH	-32,065x	-23,093x	-1,531x	17,967x	8,972x	21,562x	19,498x	16,677x	S			S		
f) Rentabilidade do Capital Próprio (ROE)	-83%	-76%	-14%	17%	6,7 p.p.	62,3 p.p.	30,6 p.p.	33,2 p.p.	S			S		
g) Financiamento líquido de novos investimentos	3,197	3,197	2,797	2,797	-	400	-	133	S			S		
h) Pagamentos em Atraso (Arrears)	0	0	0	0	0	0	0	0	S			S		
i) Volume de negócios (real)	4,143	4,154	5,254	6,666	0%	26%	27%	17%	S				N	
ii) Gastos operacionais (%)	4,549	4,494	5,193	6,207	-1%	16%	20%	11%	S			S		
<b>OTIMIZAÇÃO DE GASTOS</b>														
Gastos operacionais (corrigido do IHPC)	4,549	4,401	5,091	6,086	-147	690	995	512	S				N	

Face ao referido nos (sub)capítulos anteriores (G.2.2 e F.2), consideramos que as orientações financeiras deverão atender pressupostas e referências indicadas nas referidas passagens, em função do exposto, fundamenta-se de seguida a evolução dos indicadores em causa:

### G.3.1 Volume de Negócios

Em 2025, o volume de negócios mantém um modelo de faturação com base na execução operacional dos projetos, em curso e previstos. Face a 2024, observa-se um aumento de volume de negócio, que resulta do maior número de Manifestações de Interesse e Propostas apresentadas em 2023 e 2024, face a 2022, em resultado de um ligeiro aumento de lançamento de procedimentos concursais, por parte dos governos, apoiados/financiados, ou não, pelas Organizações Bilaterais e Multilaterais para o Desenvolvimento nos países onde historicamente a Empresa desenvolve a sua atividade, com um impacto direto na dinâmica do mercado, que se estima continuar a sentir-se em 2025.



Não está previsto, para 2025, qualquer novo projeto financiado pelo Fundo Ambiental considerando as declarações da Senhora Ministra do Ambiente e Energia que publicamente referiu que este passará a ter novas regras, passando a ser gerido por nova Agência do Clima.

De acordo com as declarações da Senhora Ministra, o Governo decidiu concentrar numa única entidade todos os fundos, nacionais e europeus, que estão na área governativa do Ambiente e Energia.

Por outro lado, a prorrogação, em Angola, do contrato da Huila e do BEI, ao longo do ano de 2025, a expectativa de arranque do projeto Cunene II, também em Angola, dos projetos em Moçambique, Guiné e São Tomé e Príncipe, financiados pelo Fundo Ambiental, bem como de uma possível Fase II do Projeto da Transformação Institucional do Setor da Água na Indonésia, levam a uma perspetiva de aumento do Volume de Negócios da AdP Internacional para 2025.

A presença da AdP Internacional na Indonésia, no Projeto da Transformação Institucional do Setor da Água permitiu desenvolver contactos muito importantes com o Banco de Desenvolvimento Asiático que manifestou interesse em desenvolver atividade com a AdP Internacional, quer a nível de capacitação de quadros, tendo em conta a experiência de operação dos quadros do grupo Águas de Portugal, bem como a nível de assistência técnica de empresas operadoras com quem esta instituição tem mantido contactos regulares.

A parceria da AdP Internacional com o Banco Mundial no Projeto Utilities of the Future (UoF) permitiu à AdP Internacional, em 2023 e 2024, organizar em Portugal o Workshop de Intercâmbio de Conhecimento, com a visita de diversos técnicos do setor das águas de países do programa WICER - Water in Circular Economy and Resilience (Água na Economia Circular e Resiliência) do Banco Mundial, subordinada ao tema «*Implementar a economia circular nos serviços urbanos de abastecimento de água*», onde durante quatro dias, assistiram à apresentação da experiência do Grupo.

Esta iniciativa, para além de nos posicionar como parceiros privilegiados do Banco Mundial, envolve sessões de intercâmbio de conhecimentos e capacitação, permite que os participantes discutem como operacionalizar e integrar estes conceitos na água urbana, refletindo sobre as suas experiências, identificando desafios e oportunidades.

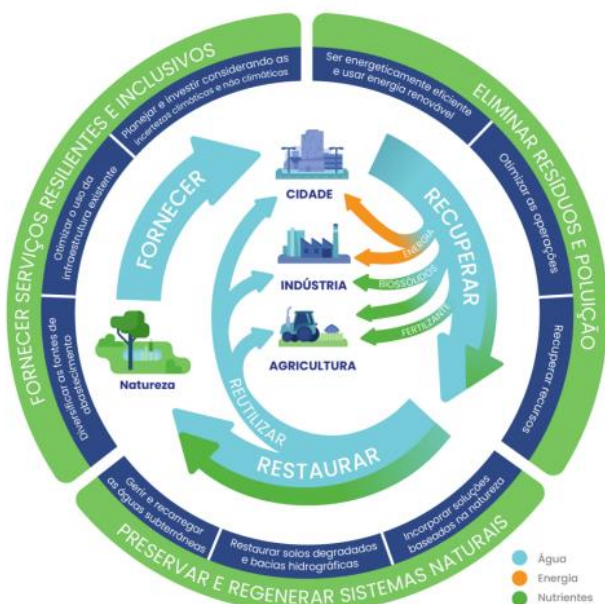
Para além de visitas técnicas a diversas infraestruturas do Grupo AdP, a comitiva participou em workshops temáticos que tiveram por objetivo apoiar as equipas de trabalho do Banco Mundial no desenvolvimento dos projetos de reutilização de águas residuais e de outros princípios da economia circular, tendo sido também abordados temas relativos a programas de investimento e aspetos regulatórios, entre outros.

A iniciativa WICER do Banco Mundial potencia que o setor da água seja sistematicamente incluído nas discussões estratégicas de alto nível sobre a economia circular, cujos princípios oferecem uma oportunidade para reconhecer e capturar o valor total da água e transformar os serviços urbanos de água.



## WATER IN CIRCULAR ECONOMY AND RESILIENCE (WICER)

Economia Circular e Resiliência no Setor de Água



Uma iniciativa do Banco Mundial  
[www.worldbank.org/wicer](http://www.worldbank.org/wicer)  
[www.wicer-tool.com](http://www.wicer-tool.com)



No âmbito desta iniciativa a AdP Internacional integrou, no passado mês de setembro, uma comitiva do Banco Mundial à Índia, denominada o "Programa 100 Cidades", na qual em parceria com governos estaduais e bancos multilaterais de desenvolvimento, promoveremos projetos e serviços de abastecimento de água, tratamento de esgoto e gestão de resíduos sólidos para 100 grandes cidades através de projetos financiáveis. O programa será liderado pelo Ministério da Habitação e Assuntos Urbanos (MoHUA) e implementado pelos estados e cidades participantes. O foco do Programa será o abastecimento de água, os serviços de saneamento e a gestão de resíduos sólidos, conforme relevante e por demanda dos municípios. O Grupo Banco Mundial (GBM) e o Banco Asiático de Desenvolvimento (BAD) em colaboração com o MoHUA estão a projetar este Programa 100 Cidades, para o que convidaram a AdP Internacional. Este projeto poderá ter desenvolvimentos em 2025.

Também a proposta para o concurso financiado pelo Banco Mundial designado "High-Level Roadmap to develop a Network Management Strategy for Quetta Water and Sewerage Authority (QWASA) with focus on NRW reduction and energy efficiency", submetida em novembro de 2023 e que deverá vir a ter desenvolvimentos no primeiro semestre de 2025, tem por base a iniciativa UoF do Banco Mundial.

Na sequência do trabalho que a AdP Internacional tem vindo a desenvolver na iniciativa UoF, o Banco Mundial, através da unidade que presta apoio na Costa Rica ao Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA), empresa de abastecimento de água para consumo Humano e de saneamento de águas residuais, solicitou à AdP internacional a apresentação das áreas do Grupo AdP em que seria possível prestar serviços à AyA. Das áreas apresentadas foram selecionadas a gestão de Clientes e de Planeamento Estratégico para um desenvolvimento mais profundo.

Com o Banco Asiático de Desenvolvimento e no âmbito da iniciativa "Water Organizations Partnership for Resilience" (WOP4R), programa de assistência e apoio a serviços públicos de abastecimento de água e Saneamento, estão a ser criadas as bases para o estabelecimento de uma parceria entre a AdP Internacional e esta instituição para o apoio ao National Water Supply and Drainage Board (NWSDB) do Sri Lanka, prevendo-se que este programa possa vir a ter um "twinning" em 2025, entre a AdP Internacional e aquela entidade gestora, à semelhança do desenvolvido com a AYSA, entidade gestora de Buenos Aires.



Este projeto visa a capacitação da NWSDB em diversas áreas nas quais o Grupo AdP tem uma vasta experiência, de destacar a reutilização de águas residuais, a eficiência energética e a gestão de água não faturada (NRW).

Ainda com o Banco Asiático e no seguimento do trabalho que tem vindo a ser efetuado pela AdP Internacional na Indonésia, o Banco Asiático solicitou a apresentação de uma proposta para a AdP Internacional efetuar o levantamento de necessidades para a criação de um programa de formação, desenvolvido à medida, na área do Saneamento para três entidades em províncias distintas da Indonésia.

A atividade em Timor ficou marcada em 2024 com diversos adiamentos dos projetos previstos, destes de destacar o projeto relativo ao “Project Management Consulting” (PMC) cuja intenção de adjudicação ao concorrente que a AdP integra ocorreu em julho do presente ano e que por motivos administrativos tem visto o seu arranque adiado, sendo neste momento previsto que o projeto tenha o seu início até ao final do corrente ano.

Relativamente a projetos desenvolvidos e mercado concorrencial a AdP Internacional submeteu em julho de 2024, como líder de um consórcio, uma proposta para o processo de concurso financiado pelo Banco Mundial designado “Utility of the Future implementation, mentoring and capacity building for water and sanitation utilities in the Western Balkans”. A expectativa, em caso de adjudicação, é que este contrato se inicie no primeiro semestre de 2025 com uma duração expectável de 24 meses.

Ainda neste tipo de projetos concorrenciais a AdP Internacional foi convidada pela empresa ETERMAR, para participar, como a empresa especialista no domínio do tratamento de efluentes, num processo de concurso internacional financiado pela KfW (Alemanha) no Perú denominado “Mejoramiento y Ampliación del Sistema de Alcantarillado, Tratamiento de aguas residuales y Operación Asistida en 7 distritos de la Provincia de Tacna”. A proposta foi submetida em julho de 2024 havendo expectativa, em caso de adjudicação, para início do contrato no primeiro semestre de 2025 com uma duração de aproximadamente 16 meses.

### G.3.2 Desempenho Operacional (EBIT, EBITDA)

O EBIT demonstra uma evolução positiva ao longo do triénio cumprindo com as orientações definidas.

### G.3.3 Resultado Líquido

No que concerne ao Resultado Líquido, em 2025 a Empresa dá cumprimento à orientação, melhorando ao longo do triénio o resultado face a 2024, com destaque para o ano de 2027 que se prevê seja positivo.

O Resultado Líquido negativo resulta do mencionado no Capítulo G.2.2 e G.3.1, da revisão em baixa das margens previstas nos orçamentos dos projetos em curso associado à ausência de novos lançamentos concursais que permitam a renovação a continuidade da atividade de uma forma mais linear.

### G.3.4 Rácios de Rentabilidade

#### **Rentabilidade do Ativo (ROA)**

O indicador Rentabilidade do Ativo, apresenta uma evolução que se justifica pela evolução do Resultado Líquido (já explanado no ponto G.3.3). Pelo quadro acima constata-se que a ROA, apesar de apresentar valores negativos, evolui de forma positiva ao longo do triénio, cumprindo com as orientações financeiras definidas para o período.

#### **Rentabilidade RH (manter por via do impacto na contratação de pessoas adicionais)**

Atendidos os ajustamentos anteriormente especificados em termos de gastos com pessoal, evidencia-se o cumprimento em 2024.

Dá-se desta forma cumprimento às orientações financeiras definidas para o triénio.

#### **Rentabilidade do Capital Próprio (ROE)**

O indicador Rentabilidade do Capital Próprio, apresenta uma evolução que se justifica pela evolução dos Capitais Próprios da empresa.

Conforme já mencionado, o ajustamento da estratégia, como resultado da revisão em baixa das margens previstas nos orçamentos dos projetos em curso associado à ausência de novos lançamentos concursais que permitam a renovação e continuidade da atividade de uma forma mais linear, foi transposto para o “*Business Plan*”.

Por esta razão, aliada ao já referido sobre a evolução do resultado líquido, a empresa não dá acolhimento ao requerido nas orientações financeiras. Não obstante, não está em causa a sustentabilidade da empresa, que tem previsto um período de recuperação da atividade e mediante o compromisso assumido na estratégia aprovada pela acionista, continua a deter a capacidade de fazer face às necessidades e compromissos assumidos e, no horizonte temporal de 3 anos, apresentar resultados líquidos positivos.

### G.3.5 Endividamento Líquido dos Novos Investimentos

Rácio já observado no ponto Endividamento e Capítulo E. Plano de Investimentos, para o qual se remete.

### G.3.6 Pagamentos em atraso

A empresa não perspetiva qualquer pagamento em atraso a fornecedores, no período em análise.

No que respeita ao PMP (Prazos Médios de Pagamento), a AdP Internacional apresenta indicadores adequados e resultantes dos prazos de pagamento acordados com os fornecedores (30-60 dias), sendo o seu cálculo efetuado conforme estipulado na Resolução do Conselho de Ministros n.º 34/2008 de 22 de fevereiro e no Despacho n.º 9870/2009 de 13 de abril.

Outros	2023	2024	2024	2025	2026	2027	Unidade: Dias Δ (2025-2024)	
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão	Valor	%
Prazo Médio de Pagamento	89	63	31	20	20	20	-11	-35%

A evolução prevista dos saldos de fornecedores aponta para um PMP de 20 dias face a 2024, que é estimado um PMP de 31 dias, encontrando-se assim a cumprir o estipulado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 34/2008 de 22 de fevereiro e no Despacho n.º 9870/2009 de 13 de abril.

## G.4 Outra Informação Financeira

Apresenta-se de seguida o conjunto de rácios financeiros, constantes do ficheiro de apoio às IEPAO's para 2025.

Rácios Financeiros	Formúla	2023	2024	2025	2026	2027
		Execução	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão
Rentabilidade das vendas	EBITDA/Volume de Negócio	-26,8%	-13,2%	-10,2%	-0,3%	5,3%
Rentabilidade do Ativo	Resultado Operacional/Ativo médio	-21,9%	-9,5%	-7,5%	-0,6%	6,7%
Rentabilidade do Capital próprio	Resultado Líquido/Capital Próprio médio	-268,8%	-83,0%	-76,3%	-13,9%	16,7%
Passivo total	Passivo/Ativo	117,0%	107,6%	118,8%	124,0%	119,5%
Endividamento Corrente	Passivo Corrente/Ativo	105,6%	58,1%	64,0%	70,2%	68,0%
Autonomia financeira	Capital Próprio/Ativo	-17,0%	-7,6%	-18,8%	-24,0%	-19,5%
Liquidez Geral	Ativo Corrente/Passivo Corrente	63,0%	110,7%	95,9%	81,5%	86,9%
Rentabilidade dos RH	Resultado Operacional/n.º de trabalhadores	- 73.592	- 32.065	- 23.093	- 1.531	17.967

Da análise destaca-se:

- Um esforço continuado de contenção de gastos operacionais a par dum crescimento do volume de negócios que afeta o rácio de rentabilidade das vendas, prevendo-se a inversão da tendência a partir de 2027;
- Melhoria no triénio da rentabilidade do Ativo, por via do crescimento do Volume de Negócios;
- Uma evolução da rentabilidade do Capital Próprio, em função da evolução (atrás referido) do Resultado líquido;
- A melhoria do Endividamento Corrente resulta da passagem do empréstimo do acionista de corrente para não corrente;
- A redução do *headcount* da empresa explica a evolução da rentabilidade dos RH.

## G.5 Resultados Financeiros

A AdP Internacional não recebeu nem prevê qualquer resultado financeiro no triénio 2025-2027.

## H. CONTRATO PROGRAMA/CONTRATO DE SERVIÇO PÚBLICO/CONTRATO DE CONCESSÃO DE SERVIÇO PÚBLICO

No que respeita a Contratos Programa ou Contratos de Prestação de Serviço Público, a empresa não celebrou, nem prevê celebrar, qualquer contrato-programa com o Estado Português, bem como não tem contratualizado qualquer contrato de prestação de serviço público.

## I. QUADRO SÍNTESE DE AUTORIZAÇÕES REQUERIDAS

Tipo de Gasto	Autorizações Necessárias	Âmbito	Fundamentação	Normativo Aplicável	Página do PAO correspondente
Recursos Humanos (Gastos com Pessoal)	Pedido de autorização para a admissão de um novo Técnico Superior A para a Área Comercial (impacto de -26.927 euros em 2025)	Princípio Financeiro (Eficiência Operacional) & (Gastos Operacionais)	Capítulo F.1 - Recursos Humanos	Alínea vii) do Ponto 3 das IEPAO 2025-2027 & art. 132º do Decreto-Lei nº17/2024	Pág. 38
Acordo de Rendimentos (Gastos com Pessoal)	Pedido de autorização para a valorização relativa ao Acordo de Rendimentos no montante de 29.932 euros, ou superior caso assim resulte das negociações com sindicatos no âmbito dos IRCT do Grupo AdP.	Princípio Financeiro (Eficiência Operacional & Gastos Operacionais)	Capítulo F.2 - Recursos Humanos	Código do Trabalho. Acordo de médio prazo para a melhoria dos rendimentos dos salários, da competitividade. Acordo Coletivo de trabalho do Grupo AdP	Pág. 42

## J. OUTROS

### J.1 Indemnizações Compensatórias

A AdP Internacional, à imagem das empresas do Grupo AdP, não recebeu nem prevê receber no triénio 2025-2027, quaisquer empréstimos do Estado, aumentos de capital ou indemnizações compensatórias, bem como subsídios e outras operações similares.

	2023	2024	2024	2025	2026	2027
	Execução	PAO	Estimativa	Previsão	Previsão	Previsão
Empréstimos	0	0	0	0	0	0
Aumentos de Capital	0	0	0	0	0	0
Indemnizações Compensatórias	0	0	0	0	0	0
Subsídios Governamentais	0	0	0	0	0	0
Outras Operações Similares	0	0	0	0	0	0

Lisboa, 14 de novembro de 2024

Pelo Conselho de Administração,

Assinado por: **Carla da Conceição Afonso Correia**  
 Num. de Identificação: 08426858  
 Data: 2024.11.14 11:52:10+00'00'

Assinado por: **ANTÓNIO MANUEL VINAGREIRO DOS SANTOS VENTURA**  
 Num. de Identificação: 08428195  
 Data: 2024.11.14 12:00:08+00'00'

Carla da Conceição Afonso Correia

António Manuel Vinagreiro dos Santos Ventura

(Presidente)

Assinado por: **Andrew Donnelly**  
 Num. de Identificação: 32134229  
 Data: 2024.11.14 12:06:37+00'00'

(Vogal Executivo)



Andrew Donnelly

(Vogal Executivo)

## K. ANEXOS

**Anexo I – Despacho n.º 61/2020 – SET, de 27 de fevereiro de 2020 e Despacho n.º 45/SEAMB/2020, de 2 de março de 2020**

**Anexo II - Parecer do Revisor Oficial de Contas (ROC)**

**ANEXO I - Despacho n.º 61/2020 – SET, de 27 de fevereiro de 2020 e Despacho n.º 45/SEAMB/2020, de 2 de março de 2020**



MAAC S2323 03-03-2020 P110.04.01.



**URGENTE**

Exmos. Senhores  
Conselho de Administração da AdP - Águas de  
Portugal, SGPS, S.A.  
Rua Visconde de Seabra, 3  
1700-421 Lisboa

SUA REFERÊNCIA

SUA COMUNICAÇÃO DE

NOSSA REFERÊNCIA

DATA

**ASSUNTO:** Aquisição de participação social em sociedade comercial anónima de direito tunisino, nos termos do exposto no artigo 11. DL 133/2013, de 3 de outubro - EFACE / MAGHREBIA TECHNOLOGIE ET TRAVAUX - AdP Internacional

Encarrega-me a Senhora Secretária de Estado do Ambiente de remeter a V. Exa. o Despacho n.º 45/SEAMB/2020, bem como o ofício n.º 424/2020, de 28-02-2020, do Gabinete do Senhor Secretário de Estado do Tesouro, relativo ao assunto mencionado em epígrafe, para os devidos efeitos.

Com os melhores cumprimentos,

A Chefe do Gabinete



Maria João Pinto

Anexos: Doc. Clt.  
CG/JP

MAAC E2595 28-02-2020 P110.04.01.



**REPÚBLICA  
PORTUGUESA**

GABINETE DO SECRETÁRIO DE ESTADO  
DO TESOURO

**URGENTE**

Exma. Senhora  
Chefe do Gabinete de Sua Excelência a  
Secretária de Estado do Ambiente  
Arq. Maria João Pinto  
Rua de o Século, 51 - 2º  
1200-433 Lisboa

SUA REFERÊNCIA

SUA COMUNICAÇÃO DE

NOSSA REFERÊNCIA  
Nº: 424/2020  
ENT.: 645 de 21-02-2020  
PROC. Nº: 16.03.03/2020 -  
22.30/2020

DATA  
28-02-2020

**ASSUNTO:** Aquisição de participação social em sociedade comercial anónima de direito tunisino pela AdP - Águas de Portugal Internacional - Serviços Ambientais, S.A.

Encarrega-me Sua Excelência o Secretário de Estado do Tesouro de remeter a V. Exa., para conhecimento e devidos efeitos, cópia do ofício nº 39/UTAM/2020, de 21 de fevereiro, da UTAM - Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Setor Público Empresarial, sobre o assunto mencionado em epígrafe, após ter exarado o seguinte despacho:

**DESPACHO Nº 61/2020 - SET**

*“Com os fundamentos expostos no presente Parecer, autorizo a aquisição de participação social em sociedade comercial anónima de direito tunisino pela AdP - Águas de Portugal Internacional - Serviços Ambientais, S.A.  
Dê-se conhecimento a S. Exa a SEAmb, para os devidos efeitos.*

*Álvaro Novo  
27. 2.2020”*

Com os melhores cumprimentos,

A Chefe do Gabinete,

  
Ana Brandão

RC



MINISTÉRIO DAS FINANÇAS

UTAM

Exma. Senhora  
 Dr.ª Ana Filipa Brandão  
 M.I. Chefe do Gabinete de Sua Excelência  
 O Secretário de Estado do Tesouro  
 (Neste edifício)

SUA REFERÊNCIA	SUA COMUNICAÇÃO DE	NOSSA REFERÊNCIA	DATA
N.º: 361/2020 ENT.: 585 de 17-02-2020 PROC. N.º: 16.03.03/2020	18-02-2020	N.º 39/UTAM/2020	21-02-2020

**ASSUNTO:** *Aquisição de participação social em sociedade comercial anónima de direito tunisino pela AdP – Águas de Portugal Internacional – Serviços Ambientais, S.A.*

Senhora Chefe do Gabinete,

Junto envio o PARECER N.º 3/2020, de 21 de fevereiro de 2020, da Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Setor Público Empresarial ("UTAM"), respeitante ao assunto em epígrafe.

Com os melhores cumprimentos, *ferroais*

O Diretor da UTAM

*Fernando Pacheco*  
 Fernando Pacheco

Gabinete do Secretário de Estado  
 do Tesouro  
 Entrada N.º 645  
 de 21-02-2020 às 12.30h  
 16.03.03

Ana Filipa Brandão  
 Chefe do Gabinete de S. Exa. o  
 Secretário de Estado do Tesouro



MINISTÉRIO DAS FINANÇAS

UTAM DESPACHO N.º

61/2020 - SET

À consideração de Sua Excelência o  
Secretário de Estado do Tesouro.

*Fernando Pacheco*  
21/2/2020

Fernando Pacheco  
Diretor da UTAM

*o fundamento exposto  
no presente parecer, autorizo  
a aquisição de participações  
sociais em Sociedade Comercial  
Anónima de direito tunisino  
pela AdP - Águas de Portugal  
Internacional - Serviços  
Ambientais, S.A.*

*Deu conhecimento a  
S. Ex.ª a SEAmb, para  
os devidos efeitos.*

*Álvaro Novo*  
27.2.2020

Álvaro Novo  
Secretário de Estado do Tesouro

**PARECER N.º 3/2020, de 21 de fevereiro**

**ASSUNTO: Aquisição de participação social em sociedade comercial anónima de direito tunisino pela AdP – Águas de Portugal Internacional – Serviços Ambientais, S.A.**

Foi solicitado à Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Setor Público Empresarial ("UTAM"), através do ofício n.º 361/2020, de 18 de fevereiro de 2020 que remete cópia do ofício n.º S1856, de 17 de fevereiro de 2020, do Gabinete de Excelência a Secretária de Estado do Ambiente, o qual, por sua vez, anexa carta com a referência AdPI/CJ/2020/32 e anexos, de 10 de fevereiro de 2020, da AdP – Águas de Portugal Internacional – Serviços Ambientais, S.A. ("AdPI") a solicitar autorização para adquirir participação social em sociedade comercial anónima de direito Tunisino, nos termos e para os efeitos do artigo 11.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro, alterado pelas Leis n.º 75-A/2014, de 30 de setembro, e n.º 42/2016, de 28 de dezembro (Regime Jurídico do Setor Público Empresarial, "RJSPE"). O pedido

*D*

**Despacho n.º 45/SEAMB/2020**

**Aquisição de participação social em sociedade comercial anónima de direito Tunisino, nos termos do exposto no artigo 11.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro**

Considerando as informações remetidas através do Ofício Ref. n.º AdPI/CJ/2020/32, de 2020-02-10, da AdP - Águas de Portugal Internacional - Serviços Ambientais, S.A. (AdPI) que demonstram a oportunidade e a viabilidade económica e financeira da aquisição de uma participação social minoritária na sociedade comercial anónima de direito Tunisino a constituir para a possível gestão do contrato de concessão da exploração de infraestruturas de águas residuais da área norte da cidade de Túnis e para a realização de trabalhos/empreitadas.

Na referida comunicação é solicitada a autorização esta aquisição pelos membros do Governo responsáveis pelas áreas das finanças e do ambiente e ação climática, de acordo com o previsto no n.º 1 do artigo 11.º do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro. Prevê o n.º 4 do artigo 11.º que esta autorização seja antecedida de parecer prévio da Unidade Técnica, que foi emitido através do ofício n.º 39/UTAM/2020, de 21 de fevereiro. Na sequência do referido ofício da UTAM, veio o Sr. Secretário de Estado do Tesouro autorizar a aquisição da participação social, através do despacho n.º 61/2020 - SET.

Assim, atendendo ao estudo da operação que foi apresentado e aos argumentos que fundamentam essa aquisição, que foram consideradas pela UTAM como suficientemente demonstrativas do interesse e da viabilidade económica e financeira da operação, autorizo a aquisição da participação social na referida sociedade comercial anónima de direito Tunisino, a constituir.

**A Secretária de Estado do Ambiente,**

**Inês dos  
Santos Costa**

Assinado de forma digital  
por Inês dos Santos Costa  
Dados: 2020.03.02 17:22:49  
Z

**Inês Costa**



## **ANEXO II - Parecer do Revisor Oficial de Contas**

**AdP - Águas de Portugal Internacional, Serviços Ambientais, S.A.**

**Relatório do Revisor Oficial de Contas sobre o  
Plano de Atividades e Orçamento para o exercício  
de 2025**

## RELATÓRIO SOBRE O PLANO DE ATIVIDADES/INVESTIMENTO E ORÇAMENTO

Ao Conselho de Administração da  
AdP - Águas de Portugal Internacional, Serviços Ambientais, S.A.

### Introdução

Procedemos à revisão do Plano de Atividades e Orçamento respeitante ao exercício de 2025, incluídos no documento “Plano de Atividades e Orçamento 2025”, (que evidencia um total de ativo de 6.151.359 Euros e um total de capital próprio negativo de 1.154.153 Euros, incluindo um resultado líquido negativo de 637.144 Euros) da AdP - Águas de Portugal Internacional, Serviços Ambientais, S.A. (“AdP Internacional” ou “Entidade”), preparado nos termos do artigo n.º 43 do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro e baseados nas Instruções para a Elaboração dos Planos de Atividades/ Investimento e Orçamento para 2025-2027 publicadas pela Direção-Geral do Tesouro e Finanças, incluindo os princípios e pressupostos em que se basearam, os quais se encontram descritos ao longo do referido documento.

### Responsabilidade do órgão de gestão sobre os planos de atividade e orçamento

É da responsabilidade do órgão de gestão a preparação e apresentação de Planos de Atividades e Orçamento, a divulgação dos princípios e pressupostos em que as previsões neles incluídas se baseiam e a criação e manutenção de um sistema de controlo interno apropriado. Este Planos de Atividades e Orçamento são preparados nos termos exigidos pelo artigo n.º 43 do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro e baseados nas instruções definidas para a elaboração dos Planos de Atividades e Orçamento para 2025-2027.

### Responsabilidades do auditor sobre a revisão dos planos de atividade e orçamento

A nossa responsabilidade consiste em (i) avaliar a razoabilidade dos pressupostos utilizados na preparação dos Planos de Atividades e Orçamento; (ii) verificar se os Planos de Atividades e Orçamento foram preparados de acordo com os princípios, e se incluem, quando aplicável, as fundamentações para pedidos de dispensa do cumprimento daqueles princípios; (iii) concluir sobre se a apresentação dos Planos de Atividades e Orçamento é adequada, e emitir o respetivo relatório; e (iv) obter compreensão do sistema de controlo interno.

O nosso trabalho foi efetuado de acordo com a Norma Internacional de Trabalhos de Garantia de Fiabilidade 3400 (ISAE 3400) – Exame de Informação Financeira Prospetiva, e demais normas e orientações técnicas e éticas da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas.



“Deloitte”, “nós” e “nossos” refere-se a uma ou mais firmas-membro e entidades relacionadas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”). A DTTL (também referida como “Deloitte Global”) e cada uma das firmas-membro e entidades relacionadas são entidades legais separadas e independentes entre si e, conseqüentemente, para todos e quaisquer efeitos, não obrigam ou vinculam as demais. A DTTL e cada firma-membro da DTTL e respetivas entidades relacionadas são exclusivamente responsáveis pelos seus próprios atos e omissões não podendo ser responsabilizadas pelos atos e omissões das outras. A DTTL não presta serviços a clientes. Para mais informação, acesse a [www.deloitte.com/pt/about](http://www.deloitte.com/pt/about).

A Deloitte é líder global na prestação de serviços de Audit & Assurance, Tax & Legal, Consulting, Financial Advisory e Risk Advisory a quase 90% da Fortune Global 500® entre milhares de empresas privadas. Os nossos profissionais apresentam resultados duradouros e mensuráveis, o que reforça a confiança pública nos mercados de capital, permitindo o sucesso dos nossos clientes e direcionando a uma economia mais forte, a uma sociedade mais equitativa e a um mundo mais sustentável. Com mais de 175 anos de história, a Deloitte está presente em mais de 150 países e territórios. Saiba como as 415.000 pessoas da Deloitte criam um impacto relevante no mundo em [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

Tipo: Sociedade Anónima | NIPC e Matrícula: 501776311 | Capital social: € 981.020,00  
Sede: Av. Eng. Duarte Pacheco, 7, 1070-100 Lisboa  
Escritório no Porto: Bom Sucesso Trade Center, Praça do Bom Sucesso, 61 – 13º, 4150-146 Porto



## Conclusão

Com base no trabalho efetuado, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a concluir que: (i) os pressupostos utilizados não proporcionam uma base razoável para nos permitir concluir sobre as previsões contidas no “Plano de Atividades e Orçamento 2025”; (ii) a projeção não está devidamente preparada com base nos princípios, e não inclui, quando aplicável, as fundamentações para pedidos de dispensa do cumprimento daqueles princípios e linhas orientadoras; e (iii) a projeção não está apresentada de acordo com o exigido nos termos do artigo n.º 43 do Decreto-Lei n.º 133/2013, de 3 de outubro e nas instruções definidas para a elaboração dos Planos de Atividade e Orçamento para 2025-2027.

Devemos, ainda, advertir que, frequentemente, os acontecimentos futuros não ocorrem da forma esperada, pelo que os resultados reais serão provavelmente diferentes dos previstos e as variações poderão ser materialmente relevantes.

## Ênfases

Chamamos a atenção para as seguintes situações referentes ao “Plano de Atividades e Orçamento 2025”:

1. O Plano de Atividades e Orçamento para o ano de 2024 foi apreciado pela Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Setor Público Empresarial (“UTAM”) e foi objeto de despacho pela tutela financeira (SETF), com data de 4 de outubro de 2024. O referido despacho concede autorização para o aumento dos gastos com fornecimentos e serviços externos até ao limite de 3.300.000 de Euros e não autoriza a conversão de um contrato de trabalho, o recrutamento antecipado para substituição de trabalhadores e a substituição de frota. As exclusões referidas, poderão ter impacto nas estimativas utilizadas na preparação da Informação Financeira Prospetiva do Plano de Atividades e Orçamento do ano de 2025.
2. O Plano de Atividades e Orçamento de 2025, foi aprovado pelo Conselho de Administração em 14 de novembro de 2024, e será ainda objeto de apreciação pelo acionista, pela Unidade Técnica de Acompanhamento e Monitorização do Setor Público Empresarial (“UTAM”) e objeto de despacho pela Tutelas, pelo que na eventualidade do referido Plano de Atividades e Orçamento não vir a ser aprovado, a revisão das estimativas utilizadas na preparação da Informação Financeira Prospetiva poderá ter um impacto significativo no mesmo.
3. A Entidade estima um aumento do número efetivo de colaboradores, face ao ano de referência, decorrente do efeito líquido de duas situações: i) o regresso de um colaborador com contrato suspenso, que constitui uma integração obrigatória; e ii) a admissão de um novo colaborador. No capítulo F do “Plano de Atividades e Orçamento 2025” o Conselho de Administração da Entidade fundamenta os motivos para este aumento e solicita autorização para a aceitação do mesmo, pelo que o cumprimento das Instruções para a Elaboração dos Planos de Atividades e Orçamento para 2025-2027 encontra-se dependente da decisão que vier a ser tomada sobre os referidos pedidos de autorização.

A nossa conclusão não é modificada em relação a estas matérias.

## Outras matérias

As demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2023, foram objeto de auditoria por parte de outra Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, cuja Certificação Legal das Contas datada de 15 de abril de 2024, não contém reservas ou ênfases.

## Restrição na distribuição do uso

Este relatório é emitido unicamente para informação e uso do Conselho de Administração da Entidade e apresentação à Tutela Financeira, para a finalidade mencionada no parágrafo da Introdução, pelo que não deve ser utilizado para quaisquer outras finalidades, nem ser distribuído a outras entidades sem nossa autorização expressa.

Lisboa, 9 de janeiro de 2025



---

Deloitte & Associados, SROC S.A.  
Representada por Ana Alexandra Dornelas Pinheiro, ROC  
Registo na OROC n.º 1496  
Registo na CMVM n.º 20161106

# PAO

PLANO DE ATIVIDADES  
E ORÇAMENTO **2025**